

ERFOLGSGEHEIMNIS TEAMBILDUNG

- EIN TEAM BILDEN
- DIE MOTIVATION STEIGERN
- ARBEITSERFOLGE SICHERN



PROBLEMATISCHE MENSCHEN

Manchmal reizt uns das Verhalten eines Mitarbeiters, aber wir sagen nichts dazu. Wir halten unsere Gefühle zurück und lassen uns nicht anmerken, dass uns sein Verhalten missfällt. Bis uns eines Tages der Kragen platzt und alles mit einem fürchterlichen Krach endet. Und das alles nur, weil wir zu lange versucht haben, tolerant zu bleiben.

Ein derartiges Verhalten ist im Grunde genommen nicht fair. Der andere ist nun einmal so und wenn ihm niemand sagt, dass das für andere ein Problem ist, kann er es nicht wissen. Deshalb sollten wir auf freundliche Weise zu verstehen geben, was uns an dem anderen stört. Man sollte dabei nicht so lange warten, bis die Lage eskaliert.

Wenn Mitarbeiter sich als problematische Menschen erweisen, müssen Sie ihnen ein Feed-back geben, das heißt einen Eindruck davon vermitteln, wie sie sich zu ihren Kollegen verhalten und was daraus für die Arbeit des Teams resultiert. Die Technik des Feed-back ist recht einfach, kann bei allen persönlichen Schwierigkeiten und vielen anderen Problemen, die mit der Arbeit an sich zu tun haben, angewandt werden.

FEED-BACK

- Sie müssen unter vier Augen, ohne Zeitdruck mit dem Mitarbeiter sprechen.
- Überlegen Sie sich vorher die wichtigsten Punkte und wie Sie diese ansprechen möchten und vermeiden Sie dabei:
 - Übertreibungen: „Sie beschwerten sich immer.“
 - Urteile: „Sie sind ein hoffnungsloser Fall, was den Umgang mit Problemen angeht.“
 - Schubladendenken: „Sie sind bekannt als Meckerer!“
- Gehen Sie bei dem Gespräch von sich aus und reden Sie nicht aus der vermeintlichen Perspektive des Mitarbeiters. Beginnen Sie Ihre Sätze nicht mit „Sie vermitteln mir den Eindruck“. Sondern reden Sie von sich: „Ich fühle mich hilflos und frustriert, wenn Sie sich ständig über Dinge beschwerten, die meiner Meinung nach unbedeutend sind.“
- Erklären Sie, warum das Ihr Eindruck ist: „Ich kann mich nicht darum kümmern, weil ich mich mit anderen Dingen befassen muss, die eine höhere Priorität haben. Aber ich fühle mich hilflos, wenn ich Ihnen eine Absage erteilen muss.“
- Lassen Sie dann den Mitarbeiter darauf reagieren. Hören Sie aufmerksam zu und zeigen Sie ihm das auch.
- Konzentrieren Sie sich darauf, wie sich der Mitarbeiter verhält, nicht wie er – Ihrer Meinung nach – ist.
- Führen Sie aktuelle Beispiele für sein Verhalten an, wo immer dies möglich ist.
- Zeigen Sie die negativen Auswirkungen, die das Verhalten des Mitarbeiters auf die Arbeitseffektivität des Teams hat.
- Aber seien Sie auch positiv. Sagen Sie dem Mitarbeiter, wenn er einmal nicht ständig nörgelt oder sich beschwert, und zeigen Sie ihm, dass er sich durchaus kooperativ verhalten kann.
- Machen Sie einen Lösungsvorschlag und warten Sie ab, was der Mitarbeiter dazu sagt. Das ist sehr wichtig. Bitte denken Sie immer daran, dass Sie nicht die Persönlichkeit verändern können, aber das Verhalten. Deshalb müssen Sie dem Mitarbeiter eine Alternative anbieten. Falls Ihnen keine einfällt, sollten Sie ihn lieber zunächst nicht ansprechen. Denken Sie daran: Sie können nicht verlangen, dass er seinen Charakter ändert – das kann er nicht. Bitten Sie ihn, dass er sich beschweren darf, aber nicht ständig und über jede Kleinigkeit.
- Hören Sie sich die Antwort des Mitarbeiters genau an und seien Sie kompromissbereit.

Die schwierigen Charaktere

- Der wenig Mitteilsame
- Derjenige, der nie zuhört
- Der Träumer
- Der Einzelgänger
- Der Geheimniskrämer
- Der Trotzkopf
- Der Sensible
- Der Märtyrer
- Der Nörgler
- Der Pessimist
- Der Voreingenommene
- Der „Dienst nach Vorschrift“-Typ
- Der „Kontrolleur“
- Der Besserwisser
- Die „Primadonna“
- Der Spaßvogel
- Der Ehrgeizige
- Der Dominante
- Der Aggressive
- Der Manipulator
- Der „Unkonventionelle“
- Der Drückeberger

DIE SCHWIERIGEN CHARAKTERE

Jeder auch noch so problematische Charakter hat seine **Vor- und Nachteile**. Kennen Sie beides, können Sie im Interesse ihres Teams damit umgehen, um die Vorteile zu nutzen und die Nachteile nicht zum Schaden der Kollegen werden zu lassen.

1. Der wenig Mitteilsame

Solche Menschen sind von Natur aus schweigsam und tragen wenig zu Gesprächen bei. Sie legen sich selten fest und machen keine klaren Aussagen. Damit verärgern sie die Kollegen im Team, die nie genau wissen, woran sie sind.

- Stellen Sie einem schweigsamen Mitarbeiter viele Fragen, damit er antworten muss. Präzisieren Sie dabei so gut wie möglich. Fragen Sie also nicht: „Können Sie diesen Bericht bis nächste Woche fertig machen?“ sondern: „Dieser Bericht muss ca. 5 Seiten umfassen und ich brauche ihn bis spätestens Donnerstag nächster Woche. Können Sie das erledigen?“
- Stellen Sie offene Fragen, auf die man nicht nur mit „Ja“ und „Nein“ antworten kann. Dadurch muss der Mitarbeiter ausführlicher antworten.
- Warten Sie auf eine Antwort, wenn Sie eine Frage gestellt haben. Sprechen Sie nicht weiter, auch wenn eine lange Pause entsteht. Der Mitarbeiter soll zunächst antworten.
- Rechnen Sie nicht damit, aus diesen Menschen kommunikationsfreudige Mitarbeiter zu machen. Das gelingt nicht. Fordern Sie den Mitarbeiter dazu auf, wenigstens so viel mit den Kollegen zu kommunizieren, dass eine problemlose Zusammenarbeit mit dem Team möglich ist.

2. Derjenige, der nie zuhört

Derartige Menschen können andere unglaublich frustrieren. Man weiß nicht nur, dass sie einem sowieso nicht zuhören, sondern man kann fast damit rechnen, dass viele Aufgaben auch einfach nicht oder nur zum Teil erledigt werden. Spricht man das an, bekommt man zu hören, dass man ja nie etwas davon gesagt hätte.

- Sagen Sie am Ende eines Gesprächs: „Ich möchte nur sichergehen, dass alles klar ist. Könnten Sie bitte kurz zusammenfassen?“

- Wenn der Mitarbeiter zwar Ihre Worte wiederholt wie ein Papagei, sie dann aber gleich wieder vergisst, stellen Sie Fragen, und zwar offene Fragen: „Was halten Sie von Fallstudien für diesen Bericht und wie sollten sie aussehen?“
- Derartige Charaktere werden sich nie erinnern, was Sie ihnen über Ihr Wochenende erzählt haben. Sie können zufrieden sein, wenn sie sich daran erinnern, was man ihnen aufgetragen hat.

3. Der Träumer

Bei diesen Menschen sinkt ihre Leistung und sie machen Fehler, wenn sie ins Träumen geraten. Dann lassen sie leider oft auch ihre Kollegen im Stich. Meistens ist Langeweile der Grund für ihr Abschweifen. Deshalb sollten Träumer keinen Anlass zur Langeweile haben.

- Geben Sie ihm Aufgaben, die er mit einem Kollegen zusammen erledigen muss. Der Kollege wird dann schon dafür sorgen, dass der Träumer mit den Gedanken bei der Sache bleibt.
- Lassen Sie den Mitarbeiter weitgehend selbst entscheiden, was er wann erledigen möchte.
- Setzen Sie ihm Ziele für die Produktivität und Genauigkeit seiner Arbeit und bieten sie ihm interessante Anreize dafür.
- Akzeptieren Sie, dass man solchen Mitarbeitern keine monotonen Arbeiten übertragen kann, und vermeiden Sie dies tunlichst.

4. Der Einzelgänger

Einzelgänger arbeiten gerne allein und in ihrem eigenen Büro. Eigentlich sind es keine Mitarbeiter, die in einem Team arbeiten können. Ein typischer Einzelgänger wirkt oft distanziert und eher negativ auf das übrige Team und möglicherweise behindert er dadurch auch den freien Gedankenaustausch.

- Wenn man Einzelgänger unter Druck setzt, ziehen sie sich oft noch mehr zurück. Lassen Sie ihm seine Zurückgezogenheit und zwingen Sie ihn nicht dazu, an großen Versammlungen teilzunehmen.
- Einzelgänger ziehen oft das Telefonieren dem direkten Gespräch vor. Rufen Sie ihn also lieber ab und zu an statt ihn in seinem Büro aufzusuchen.
- Erkennen Sie die positiven Eigenschaften von Einzelgängern. Sie arbeiten sehr gut allein, haben eine Vorliebe für Details und können mit langfristigen Projekten

betrachtet werden. Nutzen Sie diese Talente und sorgen Sie dafür, dass auch die übrigen Kollegen das zu schätzen wissen. Vielleicht sind die anderen Kollegen froh, wenn sie gerade solche Aufgaben abgeben können.

5. Der Geheimniskrämer

Sie haben die Angewohnheit, bestimmte Informationen vor den Kollegen zurückzuhalten. Für dieses Verhalten gibt es zwei wichtige Gründe: Zum einen vermittelt das ein Gefühl der Macht und zum anderen haben diese Personen ein starkes Bedürfnis nach Anerkennung.

- Fragen Sie gezielt nach Informationen, falls notwendig auch schriftlich.
- Fassen Sie schriftlich zusammen, welche Informationen Ihnen bereits vorliegen, und bitten Sie ihn, fehlende Informationen zu ergänzen. Es wird ihn sehr befriedigen, wenn er Sie darüber unterrichten kann, was Sie noch nicht wissen.
- Wenn der Mitarbeiter Ihnen seine Ausarbeitungen gibt, sollten Sie ihm herzlich dafür danken, damit er den Eindruck gewinnt, er habe Ihnen sehr weitergeholfen. Tun Sie dies möglichst auch im Beisein anderer Kollegen. Das kommt seinem Bedürfnis nach Anerkennung besonders entgegen.

6. Der Trotzkopf

Er will jedem zeigen, wie erregt er ist. Denn – seiner Meinung nach – erkennt sonst niemand die Bedeutung der Angelegenheit. Hin und wieder ziehen wir uns alle einmal in den Schmollwinkel zurück. Trotzköpfe tun dies aber bei jeder Gelegenheit.

- Der Mitarbeiter schmolzt, weil er Ihnen ein schlechtes Gewissen machen will. Deshalb sollten Sie unbedingt sicher sein, dass Sie wirklich kein schlechtes Gewissen haben müssen, bevor Sie etwas unternehmen. Achten Sie darauf, wirklich gut zuzuhören, Ihren eigenen Standpunkt deutlich zu erklären und einen freundlichen und vernünftigen Ton zu wählen.
- Sein Ziel ist Ihre Kapitulation. Geben Sie nicht auf. Wenn diese Taktik einmal funktioniert, wird er es immer wieder versuchen.
- Verschlimmern Sie die Situation nicht, indem Sie ebenfalls kurz angebunden reagieren. Tun Sie einfach so, als ob alles in Ordnung wäre. Falls Sie auf hartnäckiges Schweigen stoßen, warten Sie einfach ab. Wenn Sie keine Zeit haben, zwingen Sie den Mitarbeiter zu reagieren, indem Sie Ihre Frage stellen und auf die Antwort warten. Irgendwann muss er sein Schweigen brechen. Wenn Sie erst

einmal bewiesen haben, dass Sie den längeren Atem haben, wird er es auf diese Weise nicht mehr versuchen.

7. Der Sensible

Diese Mitarbeiter fassen die leiseste Kritik als persönliche Kränkung auf, sodass es nahezu unmöglich ist, objektiv mit ihnen über ihre Leistungen zu sprechen. Hier muss man immer genau aufpassen, was man sagt.

- Machen Sie niemals im Beisein anderer Kollegen Bemerkungen, die eventuell als Kränkung aufgefasst werden könnten.
- Formulieren Sie notwendige Kritik objektiv und sorgsam und machen Sie deutlich, dass es sich um Kritik an der Arbeit und nicht an der Person handelt. Sagen Sie also nicht: „Ich bin über Ihre Leistungen in der jüngsten Zeit etwas verwundert“, sondern „Ich bin etwas verwundert darüber, dass Sie im letzten Monat zwei wichtige Termine nicht eingehalten haben.“
- Bauen Sie das Selbstbewusstsein auf. Betonen Sie auch immer die Stärken, wenn Sie über Schwachpunkte sprechen. „Ich muss Ihnen sagen, Ihr Bericht war hervorragend, wenn Sie ihn auch einen Tag zu spät abgeliefert haben.“ Heben Sie sowohl persönliche als auch berufliche Stärken hervor.

8. Der Märtyrer

Märtyrer nehmen gerne zusätzliche Arbeit an und beschweren sich dann darüber. „Jemand muss es ja machen, geben Sie nur her, ich werde es schon schaffen...“ Diese Personen vermitteln den Kollegen schnell ein schlechtes Gewissen, weil sie scheinbar nicht so hart arbeiten. Die negative Anspannung kann sich dann leicht auf das ganze Team übertragen. Solche Menschen neigen auch zu Stressanfälligkeit.

- Gestatten Sie ihm nicht, zusätzliche Arbeit anzunehmen. Sorgen Sie dafür, dass er im üblichen Maß ausgelastet ist, und lehnen Sie höflich aber bestimmt ab, wenn er bei dringenden oder besonderen Aufgaben Hilfe anbietet. Ermuntern Sie ihn, seine Mittagspause auch wirklich zu nutzen und pünktlich Feierabend zu machen.
- Falls nötig, sprechen Sie mit ihm unter vier Augen und sagen Sie ihm, dass Sie sich Sorgen machen, weil er sich derart unter Druck setzt. Machen Sie deutlich, dass Sie keine Mehrarbeit verlangen und dass Sie seine Arbeit deswegen nicht weniger schätzen.

- Vielleicht können Sie taktvoll darauf hinweisen, dass sein Verhalten sich kontraproduktiv auf das übrige Team auswirkt. Denken Sie aber immer daran, dass Märtyrer sehr sensibel sind. Gehen Sie also diplomatisch vor.
- Märtyrer haben oft ein Gefühl der Unzulänglichkeit und müssen sich deshalb immer wieder selbst beweisen und ihr Selbstvertrauen stärken. Zeigen Sie also immer reichlich Anerkennung für ihre Arbeit. Nehmen Sie diese Anerkennung etwas zurück, wenn der Märtyrer sich wieder einmal übernimmt.

9. Der Nörgler

Dies sind Mitarbeiter, die sich immer beschweren. Doch das hat auch sein Gutes. Nörgler sind oft diejenigen, die auf echte Probleme aufmerksam machen. Probleme, die Sie als Vorgesetzter kennen sollten. Vom Team werden dieser Personen gern als Fürsprecher gewählt, wenn es darum geht eine gemeinsame Beschwerde vorzubringen. Außerdem sind diese Mitarbeiter äußerst gewissenhaft. Sie beklagen sich, weil sie engagiert sind.

- Treffen Sie keine Entscheidungen, die diese Kollegen direkt betreffen, ohne vorher mit ihnen gesprochen zu haben. Wer in Veränderungsprozesse einbezogen wird, kritisiert weniger heftig.
- Üben Sie keinen Druck aus, denn sonst lösen Sie bei diesen Menschen automatisch Widerstand aus.
- Fragen Sie, ob Hilfe erwünscht ist, **bevor** Nörgler sich beschweren. Gelegentlich wird das zwar als Aufforderung zur Beschwerde aufgefasst, aber meistens werden Sie hören, dass alles in Ordnung ist. Und wer das erst einmal behauptet hat, wird sich später kaum darüber beklagen.
- Wenn eine Beschwerde vorgebracht wird, konzentrieren sich diese Personen oft auf die Gründe, warum es zu dem Problem kommen konnte. Bringen Sie sie dazu sich vor allem mit den Lösungen zu beschäftigen.

10. Der Pessimist

Pessimisten sagen: „Das funktioniert nie.“ Dies ist äußerst frustrierend und destruktiv. Sie können so das ganze Team demotivieren. Andererseits sind es oft die Pessimisten, die das Team vor gravierenden Fehlern bewahren.

- Bitten Sie immer um genaue Präzisierung, wenn pessimistische Aussagen gemacht werden. Bestehen Sie darauf, dass klar ausgesprochen wird, wo und warum Schwierigkeiten zu erwarten sind.
- Fragen Sie den Mitarbeiter, wie das Problem seiner Meinung nach zu lösen ist. Bestehen Sie auch hier auf präzisen Aussagen.
- Pessimisten haben oft Angst zu versagen und vermeiden es deshalb Risiken einzugehen. Sie wollen, dass das Team diese Einstellung übernimmt und nichts mehr riskiert. Lassen Sie sich von dem Mitarbeiter einfach einmal schildern, was denn seiner Meinung nach schlimmstenfalls passieren könnte, wenn man wie geplant vorgeht. Dadurch relativiert sich häufig schon vieles.
- Nehmen Sie dem Mitarbeiter die Angst vor dem Versagen, indem Sie ihn von möglichst viel Verantwortung befreien. Selbst wenn ein Projekt fehlschlägt, war das nicht **sein** Fehler. Wenn Pessimisten erst einmal von der Last befreit sind, können sie viel zum Erfolg des Teams beitragen.

11. Der Voreingenommene

Im Arbeitsleben begegnet man tagtäglich allen möglichen Arten von Vorurteilen wie Diskriminierung von Frauen und Rassismus. Es gibt z. B. Mitarbeiter, die nicht gern mit jüngeren Kollegen zusammenarbeiten oder sich scheuen, mit jemandem ihr Büro zu teilen, der nicht aus der gleichen sozialen Schicht stammt. Derartige Einstellungen sind kaum durch vernünftige Argumente zu widerlegen. Manchmal kann man jedoch das Verhalten dieser Menschen beeinflussen, ohne das Thema direkt anzuschneiden.

- Lassen Sie sich nie auf einen Streit darüber ein, ob Frauen so gut sind wie Männer, ob Erfahrung alles ist, ob die Ausländergesetze zu lasch sind, ob alle Leute, die eine Privatschule besucht haben, Snobs sind. Denken Sie daran, Sie werden diesen Menschen so wenig von Ihren Argumenten überzeugen können wie er Sie von seinen.
- Beweisen Sie dem Mitarbeiter, dass er Unrecht hat. Übertragen Sie z. B. den Frauen im Team typische „Männeraufgaben“. Erkennt der Frauenfeind, dass Frauen das ebenso erledigen wie Männer, wird er sich vielleicht mäßigen.
- Achten Sie darauf, bestehende Vorurteile nicht versehentlich noch zu verstärken und sprechen Sie vielleicht auch mit den betroffenen Kollegen darüber.

12. Der „Dienst nach Vorschrift“-Typ

Dieser Typ wird nichts anfassen, was nicht schwarz auf weiß in seiner Arbeitsplatzbeschreibung festgehalten ist. Ein solcher Mensch kann den Teamgeist zerstören. Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung interessieren ihn nicht.

- Sie müssen akzeptieren, dass der Mitarbeiter das, was nicht in seiner Arbeitsplatzbeschreibung steht, auch nicht tun muss. Es hat keinen Sinn, sich darüber aufzuregen. Er hat das Recht, Nein zu sagen.
- Der Mitarbeiter kennt die Gesetze und das, was in seinem Vertrag steht, ganz genau. Sie sollten das auch kennen. Nur dann wissen Sie, ob Sie den Mitarbeiter um etwas bitten, wofür er bezahlt wird, oder um einen Gefallen.
- Wenn Sie ihn um etwas bitten, wozu er nicht verpflichtet ist, dann sagen Sie ihm das auch. Bedanken Sie sich, wenn er Ihnen einen Gefallen getan hat.
- Ermuntern Sie Ihr gesamtes Team zur Kollegialität. Möglicherweise lernt der Mitarbeiter ja am Beispiel seiner Kollegen.
- Viele Menschen handeln nach „Vorschrift“, weil sie unsicher sind und Angst vor den Folgen möglicher Fehler haben. Deshalb darf man sie auf keinen Fall tadeln, wenn ihnen tatsächlich einmal ein Fehler unterlaufen ist.

13. Der „Kontrolleur“

Er hat solche Angst davor im Stich gelassen zu werden, dass er Arbeit nicht delegieren oder mit jemandem teilen möchte. Solche Menschen sind meistens absolute Perfektionisten, die unbedingt Anerkennung brauchen. Daran wird man wenig ändern können, aber diese Mitarbeiter können unter gegebenen Umständen lernen, ihr Verhalten zu ändern und mehr Arbeit an andere zu delegieren.

- Der Kontrolleur ist nur zufrieden, wenn er auf jemanden vertrauen kann, der genauso perfekt arbeitet wie er selbst. Lassen Sie ihm also Zeit, seine Arbeit schrittweise an andere zu delegieren oder mit anderen zu teilen, so dass er nach und nach feststellen kann, dass seine Kollegen ebenso zuverlässig sind wie er selbst.
- Wenn jemandem im Team ein Fehler unterläuft, dann zeigen Sie dem Team, dass man aus Fehlern lernen kann, damit sie nicht wieder vorkommen. Ermutigen Sie die Mitarbeiter, Fehler ruhig zuzugeben, und nicht etwa ängstlich zu verheimlichen.

- Als Teamleiter können Sie auch mit dem Kontrolleur sprechen und fragen, was denn schlimmstenfalls passieren könnte, wenn jemand einen Fehler macht. Auf diese Weise wird sich alles etwas relativieren.
- Falls es in Ihrem Team wirklich Mitarbeiter gibt, die oft die Fehler machen, die der Kontrolleur befürchtet, lassen sie diese Kollegen nicht unbedingt eng zusammenarbeiten.
- Sobald der Kontrolleur gelernt hat jemandem zu vertrauen, werden Sie feststellen, dass er sehr gut delegieren kann. Durch die gute Erfahrung wird er dann auch anderen Kollegen allmählich Vertrauen schenken. Versuchen Sie also ihn zu Beginn mit einem Ihrer zuverlässigsten Mitarbeiter zusammenzubringen.

14. Der Besserwisser

Besserwisser heften sich jede gute Idee und jeden Erfolg an die eigene Brust. Damit können sie den anderen Mitarbeitern ganz schön auf die Nerven gehen. Außerdem können sie keine Fehler zugeben.

- Besserwisser neigen dazu das Selbstvertrauen der Kollegen zu zerstören. Stärken Sie daher von Anfang an das Selbstvertrauen aller anderen Mitarbeiter, besonders das der Mitarbeiter, die eng mit dem Besserwisser zusammenarbeiten müssen.
- Da solche Menschen keine Fehler zugeben können, sollten Sie ihnen nicht ihre Fehler vor Augen halten. Bitten Sie lieber darum, dass sie Ihnen ihre Ideen und Pläne ausführlich erklären; dann kommen Besserwisser ihren eigenen Fehlern selbst auf die Spur. Wenn der Besserwisser seinen Fehler nicht bemerken sollte, stellen Sie gezielte Fragen.
- Stellen Sie Besserwisser nicht vor anderen Mitarbeitern bloß. Sie machen sich damit nur unnötige Feinde.
- Loben Sie den Besserwisser, wo es angebracht ist, aber lassen Sie ihn das Lob mit anderen teilen. Dadurch sorgen Sie dafür, dass er die Beiträge der Kollegen ebenso schätzen lernt wie seine eigenen.

15. Die „Primadonna“

Diese Menschen – weiblichen und männlichen Geschlechts! – benehmen sich manchmal wie Fünfjährige. Sie haben als Kind gelernt, alles zu bekommen, wenn sie eine

Szene machen. Im Team jedoch kommt es darauf an, wie die Ziele des Teams am besten zu erreichen sind und nicht darum, wie man am besten nur seinen Willen durchsetzt.

- Beweisen Sie solchen Menschen, dass es zumindest bei der Arbeit nicht funktioniert, immer ihren eigenen Willen durchzusetzen. Wenn Sie unnachgiebig bleiben, wird die Primadonna das schließlich lernen.
- Reagieren Sie nicht auf Szenen. Finden Sie einfach einen Grund, das Büro zu verlassen, und kommen Sie erst zurück, wenn wieder Ruhe eingekehrt ist. Wenn die „Primadonna“ wieder vernünftig ist, hören Sie zu und sprechen Sie mit ihr/ihm. Stellen Sie aber das Gespräch sofort ein, wenn/er sie anfängt kindisch zu werden.
- Begegnen Sie emotionalen Ausbrüchen nicht mit heftigen Gegenreaktionen, sondern reagieren Sie gelassen mit ruhigen, objektiven Fakten und Fragen.

16. Der Spaßvogel

Er singt, während er am Telefon wartet, rülpst ungeniert, lacht schallend, wenn er gerade etwas Lustiges liest.... Mit anderen Worten, er ist immer fröhlich, nett und munter, während er alle anderen für frustriert, reizbar und zu wenig produktiv hält.

- Ein lockeres Gespräch unter vier Augen kann hier von Nutzen sein. Meistens merkt der Spaßvogel nicht, dass er durch sein Verhalten alle anderen stört.
- Zeigt das Gespräch keine Folgen, sollten Sie räumliche Distanz zwischen dem Spaßvogel und dem Team schaffen. Setzen Sie ihn im Großraumbüro etwas abseits oder geben Sie ihm ein eigenes Büro. Suchen Sie eine möglichst taktvolle Erklärung dafür und stoßen Sie ihn nicht vor den Kopf.
- Auch diesen überschäumenden Charakter werden Sie nicht ändern können. Es gibt Zeiten, in denen das Team solch einen Mitarbeiter braucht. In Krisensituationen können gerade solche Frohnaturen dafür sorgen, dass die Kollegen nicht den Mut verlieren.

17. Der Ehrgeizige

Es tut der Arbeit gut, wenn die Mitarbeiter im Team ein wenig miteinander konkurrieren, sofern dies auf einer freundschaftlichen Basis geschieht. So etwas sorgt für Ansporn und Motivation. Zu viel Konkurrenz kann allerdings sehr destruktiv wirken und diejenigen entmutigen, die immer bald aufgeben und deshalb „verlieren“.

- Achten Sie darauf, dass sich der Ehrgeiz des Teams auf seine Kunden konzentriert und nicht auf sich selbst. Machen Sie allen auf eine freundliche Weise klar, dass Konkurrenzstreben nach außen und nicht nach innen gerichtet sein muss.
- Falls ein besonders ehrgeiziger Mitarbeiter nicht zu bremsen ist, arrangieren Sie es so, dass er mit sich selbst konkurriert. Er versucht dann, seine eigenen Verkaufszahlen immer wieder zu überbieten und nicht die der Kollegen.
- Es gibt Fälle, in denen das Konkurrenzdenken so ausgeprägt ist, dass sogar Informationen vor den Kollegen zurückgehalten werden, um den eigenen Vorteil zu wahren. Dadurch kann dem Team ein unermesslicher Schaden zugefügt werden. Sie müssen dem Mitarbeiter unbedingt erklären, warum ein solches Verhalten nicht akzeptabel ist.
- Einige Menschen sind von Natur aus so ehrgeizig, dass sie sich nicht zurückhalten können. Falls nichts hilft, übertragen Sie diesen Kollegen am besten Arbeiten, bei denen sie völlig unabhängig sind und wo es nichts zu überbieten gibt.

18. Der Dominante

Jeder Teamgeist wird zerstört, wenn Mitarbeiter versuchen, sich gegenseitig zu tyrannisieren. Deshalb muss man solch ein Verhalten unbedingt im Auge behalten, auch wenn es sich nicht ausrotten lässt.

- Herrische Menschen picken sich meistens den Schwächsten in der Gruppe heraus. Das ist oft der jüngste und unerfahrenste Kollege. Stellen Sie sich deshalb hinter den Kollegen, bis er genug Widerstandskraft aufbringt. Reagieren Sie nicht aggressiv bei der Verteidigung der anderen Kollegen, aber erlauben Sie dem dominanten Kollegen nicht, Schwächere zu tyrannisieren.
- Herrische Persönlichkeiten neigen auch dazu, andere einfach niederzuschreien. Reagieren Sie nicht. Wenn auch alle anderen ruhig bleiben, wird sich der Tyrann ziemlich dumm vorkommen, weil er aus der Fassung geraten ist und sich nicht so schnell wieder auf diese Art und Weise verhalten.

19. Der Aggressive

Aggressive Menschen denken und handeln meistens sehr schnell, sind oft unsicher und brauchen Anerkennung und persönliche Macht.

- Da diese Personen schnell vorankommen möchten, dient es dem guten Miteinander, wenn Sie bei gemeinsamen Projekten im gleichen Tempo mithalten.

- Auf der Suche nach Anerkennung wird der aggressive Typ manchmal andere niedermachen, um sich selbst in den Vordergrund zu stellen. Wenn Sie ihn loben, wo es gerechtfertigt ist, hat er das nicht mehr nötig.
- Aggressive Menschen wollen gar nicht, dass man immer nachgibt. Oft mögen sie nachgiebige Kollegen nicht und suchen jemanden, den sie respektieren können. Seien Sie deshalb wenn nötig unnachgiebig, aber nicht aggressiv.

20. Der Manipulator

Wer perfekt manipuliert, hinterlässt keine Spuren; man kann ihm nichts nachweisen. Dennoch weiß jeder Bescheid. Direkt darauf angesprochen, wird der Manipulator jedoch alles abstreiten.

- Wer eine Situation zu manipulieren versucht, muss einen Grund dafür haben. Finden Sie heraus, was der Mitarbeiter damit erreichen will.
- Sprechen Sie das Thema an ohne ihm Manipulation vorzuwerfen. Sobald der Mitarbeiter merkt, dass er im Vertrauen offen mit Ihnen sprechen kann, wird er die Gelegenheit gerne wahrnehmen und Ihnen mitteilen, was er wünscht, um letztendlich sein Ziel schneller zu erreichen.
- Falls Sie dem Mitarbeiter nicht zusagen können, was er sich wünscht, erklären Sie, warum das nicht geht. Unterbreiten Sie einen Kompromissvorschlag.

21. Der „Unkonventionelle“

Diese Personen erreichen oft ausgezeichnete Ergebnisse, indem sie gewisse Vorschriften einfach umgehen. Sie arbeiten „unkonventionell“ und regelwidrig, weil es Ergebnisse bringt. Zum einen kann das Team oder sogar das Unternehmen in Schwierigkeiten geraten, wenn das regelwidrige Vorgehen entdeckt wird. Zum anderen stellen die Kollegen fest, dass der Mitarbeiter mit seinem Verhalten durchkommt.

- Überlegen Sie, ob der Mitarbeiter nicht vielleicht Recht hat. Möglicherweise ignoriert er nur eine Regel, die das Team sich selbst in den Weg gestellt hat. Vielleicht ist es sinnvoller und effektiver die Vorschrift einfach abzuschaffen.
- Wenn das nicht geht, bleiben Sie im Interesse der übrigen Mitarbeiter unnachgiebig. Akzeptieren Sie nicht, dass bessere Ergebnisse erzielt werden, wenn man diese wichtigen Vorschriften ignoriert.

- Sobald sich der Mitarbeiter wieder an die Regeln hält, loben Sie ihn für seine Ergebnisse, auch wenn sie nicht so überragend sind wie zuvor. So hat er nicht mehr das Bedürfnis, um jeden Preis die besten Ergebnisse erzielen zu müssen.
- Sprechen Sie das Thema bei Zusammenkünften des Teams an. Machen Sie dem unkonventionell arbeitenden Mitarbeiter keine Vorwürfe, sondern gehen Sie auf Vorschriften im Allgemeinen oder bestimmte Regelungen ein. Wenn der Mitarbeiter weiß, was seine Kollegen über regelwidriges Verhalten denken, wird er sich vielleicht eines Besseren besinnen.
- Falls ein Mitarbeiter überhaupt nicht davon abzubringen ist und bestimmte Vorschriften immer wieder umgeht, müssen Sie ihn warnen und im Wiederholungsfall vielleicht auch zu disziplinarischen Maßnahmen greifen.

22. Der Drückeberger

Er hat immer eine Entschuldigung parat, wenn er etwas nicht erledigt hat. Man wartet schließlich schon darauf, dass der Hund die Unterlagen gefressen hat. Die Ausreden ziehen oft auch andere Kollegen mit hinein. Das führt dann automatisch zu Konflikten innerhalb des Teams.

- Präzisieren Sie Aufgabenstellungen für diese Mitarbeiter sehr genau. Notfalls geben Sie ihnen alle Aufgaben schriftlich.
- Wenn der Mitarbeiter wieder irgendeine Entschuldigung vorbringt, bleiben Sie trotzdem bei Ihrer ursprünglichen Forderung.
- Gelegentlich tritt vielleicht ein echtes Problem auf. Helfen Sie jedoch erst dann, wenn es wirklich nötig ist, denn sonst lernt der Mitarbeiter nie, seine Probleme selbst zu lösen und wird sie immer wieder auf Sie abwälzen.
- Lassen Sie sich nicht ablenken, wenn der Mitarbeiter versucht, die Schuld auf einen anderen Kollegen zu schieben.
- Machen Sie deutlich, dass man für eine Sache verantwortlich ist, wenn man einmal die Verantwortung dafür übernommen hat, egal ob andere Kollegen darin involviert sind oder nicht.