

Erschienen in „Views“, VIAG Interkom Magazin, Juni 2001, S. 21-23.

Die Kunst zu gewinnen, ohne zu siegen

Umgang mit schwierigen Charakteren

Dipl.-Päd. Klaus-M. Baldin

Die Kunst zu gewinnen, ohne zu siegen

Umgang mit schwierigen Charakteren

1 Einleitung

Im Betriebsalltag kommt fast niemand an ihnen vorbei: Störenfriede, Miesmacher, Intriganten, Choleriker, Informationsverweigerer – kurz: an schwierigen Mitmenschen. Sie beeinträchtigen den Betriebsalltag und vergiften das Arbeitsklima. Umso wichtiger ist es, Verhaltensweisen und Taktiken von Problemcharakteren zu durchschauen und auf sie richtig zu reagieren.

2 Verhaltenstypen

Es geschieht fast jeden Tag. Am Flur huschen hektisch Gestalten entlang und schmeißen sich ein „Vorsicht Hochdruckgebiet“ oder ein „Besser morgen“ zu. Ganze Unternehmen und Abteilungen scheinen oft nach dem „Biorhythmus“ von Managern und Abteilungsleitern getaktet zu sein. Und vor denen ist niemand sicher: Wer das Pech hat, zur falschen Zeit am falschen Ort zu sein, der wird zur willkommenen Zielscheibe von lautstarken cholerischen An- oder besser Ausfällen. Was gestern noch einträchtig beschlossen wurde, ist dann „der größte Mist, mit dem Sie mir nicht mehr zu kommen brauchen“. Selbst Kunden sind vor diesen Attacken nicht sicher. Fünf Minuten später, wenn die Wogen sich geglättet haben, begegnet man einem entspannten, freundlichen Boss, den nichts aus der Ruhe bringen kann, selbst wenn wirklich etwas mächtig schief gelaufen ist. Was bleibt, sind verunsicherte Mitarbeiter, die diese Voll-Metamorphose in Zentrifugal-Geschwindigkeit nicht mitvollziehen können - und ein irritierter Chef, der sich über seine zurückhaltenden Mitmenschen wundert.

„Schwierige Charaktere suchen sich zunächst ihr Umfeld und schaffen sich dann ihr Biotop“, weiß Klaus-M. Baldin von der ChangeCultureConsultants AG, die sich auch auf Mediation und Coaching spezialisiert hat. Gerade am Beispiel der Choleriker wird das besonders deutlich: „Das sind extrinsische Typen. Die laden ihren Seelenmüll ab und fühlen sich dann besser“, so Baldin. Natürlich, nicht jeder macht das mit, aber viele bleiben und arrangieren sich mit der Situation, ja schlucken, was andere akut loswerden möchten. So ein Verhältnis verstetigt sich, aus einem werden schnell zwei extreme Persönlichkeiten. Hier gilt es anzusetzen. Der Umgang mit problematischen Charakteren fängt immer bei einem selbst an. Es geht also nicht nur darum, die Stärken und Schwächen des anderen zu erkennen, sondern auch seine eigenen. Und dazu muss man sich selbst erst einmal kennen lernen, was oft unangenehm ist. Um sich ein Bild über seine eigenen Verhaltensmuster und -möglichkeiten machen zu können, helfen Verhaltenstypologien weiter. Das Modell von Czichos gehört dabei zu den etabliertesten, da am einfachsten. Danach wird zwischen dem Freundlichen, dem Expressiven, dem Analytiker und dem Macher unterschieden (siehe Kasten). Die Erfahrung zeigt, dass fast alle Menschen jeweils nur in einem oder zwei Verhaltensbereichen ihre Stärken haben - aber auch ihre Schwächen. Und hier liegt die Gefahr. „Denn Verhalten sollte nur unter dem Aspekt der Effizienz gesehen werden. Je nach spezifischer Situation, ist beispielsweise das Macher- oder Analytiker-Verhalten das effizienteste.“ Je kleiner das Verhaltensrepertoire ist, desto unflexibler und unangepasster reagiert der Mensch auf problematische, konflikträchtige Situationen und Personen. Und: Der eigene Aggressions-Stellknopf wird aktiviert, man wird selbst zum Problemkind. Denn kommt es zu Schwierigkeiten oder zu Stress-Situationen, fallen wir auf einseitige und eingefahrene Verhaltensmuster zurück und handeln nun mehr oder weniger unbewusst, also oft nicht immer der Situation angemessen. Und das meistens dann, wenn es darauf ankommt. In solchen Phasen reduziert der Stressmechanismus die Sauerstoffzufuhr zum Gehirn. Das freie und kreative Denken und Handeln wird dadurch vermindert. Bei den einzelnen Typen wirkt sich das nach Baldins Erfahrungen so aus:

Der Analytiker kann entweder für „immer“ sein Pokerface aufbewahren und weitere Details fragen und beantworten. Oder er schaltet ohne Vorwarnung und unvermittelt auf vollen Angriff.

Der Freundliche wird zunächst versuchen, mögliche Konflikte zu ignorieren. Drängt man weiter, dann zieht er sich zurück in die innere Emigration oder verlässt den Raum. Wenn er immer noch nicht ausweichen kann, dann schaltet er von Liebe auf Hass-Angriff. In der Rückzugsphase kann man zahlreiche Alarm-Signale beobachten. Seine Emotionen sind sichtbar.

Der Macher tendiert dazu, sofort dagegenzuhalten, Nein zu sagen. Drängt man weiter und liefert man ihm gute Argumente, dann kann er sehr schnell auf Zustimmung umschalten. Eh man sich versieht, denkt er schon daran, wie der Vorschlag in die Tat umzusetzen ist.

Der Expressive wechselt zwischen Engagement, also Widerspruch oder Begeisterung, und Rückzug, Desinteresse oder Nachdenken. Daher ist er schwer zu berechnen und zu fassen. Es muss ihm erst die Energie ausgehen.

3 Problem und Lösungswege

Das Problem dabei: Die meisten Menschen wissen dabei instinktiv genau, welche Techniken und Verhaltensweisen in bestimmten Situationen richtig und erfolgreich wären, wenden sie aber trotzdem nicht an. Warum? Weil es nicht zum Typ passt; weil man diese Technik zwar kennt, aber nicht tatsächlich erlernt und trainiert hat. Man weiß zwar, wie es geht, kann es aber nicht umsetzen. Baldin: „Seminarteilnehmer beurteilen deshalb neue Techniken als schlecht, weil sie sie nicht beherrschen. Das hält sie wiederum davon ab, neue zu erlernen.“ Der Teufelskreis der Konditionierung, in dem schwierige, extreme Persönlichkeiten entstehen, sich perpetuieren. Eine der sehr erfolgreichen Techniken in der Selbstentwicklung und im Umgang mit schwierigen Charakteren ist das Einüben von Gesprächsmodellen. „Sprechen ist das Natürlichste der Welt. Kommunikative Kompetenz und Persönlichkeitsentwicklung bedingen einander“, schärft Baldin seinen Teilnehmern immer wieder ein. Es geht darum, schwierigen Mitmenschen die negativen Wirkungen ihres Verhaltens aufzuzeigen und so Bewusstseins- und Verhaltensänderungen durch gewollte, offene Konfrontation anzustoßen. So sollen Win-Win-Situationen in betrieblichen Konfliktsituationen zu Kontrahenten aufgebaut werden. Dabei lautet das Motto: Nicht siegen, sondern gewinnen: Und um zu gewinnen, sind für unterschiedliche Problemsituationen unterschiedliche Gesprächsmodelle erforderlich. Gerade mit dem Konfrontationsgespräch können negative persönliche Eigenschaften, Gewohnheiten und allgemeine Verhaltensweisen thematisiert und damit gemildert oder beseitigt werden. Es ist das richtige Mittel, um ewigen Gang-Tratschern, notorischen Miesmachern oder Cholerikern die Auswirkungen ihres Verhaltens, insbesondere auch die emotionalen, zu vermitteln. Die Kunst besteht darin, das Problem offen anzusprechen, ohne den anderen zu verletzen und nachhaltige Peinlichkeiten zu vermeiden. Baldin empfiehlt, bei Tadel und Kritik Menschen nicht zu erniedrigen, nicht ihr Selbstwertgefühl, also nicht ihre individuelle Persönlichkeit zu zerstören, aber das Problem mit konkreten Beispielen zu verdeutlichen und den Focus der Gespräche auf das Ziel auszurichten, in der Zukunft ein neues Verhalten zu stabilisieren und nicht die Vergangenheit zu strapazieren.

Formulierungen wie, „Indem Sie das abstellen, würden Sie enorm an Ansehen gewinnen“ oder „Sie wären noch beliebter und kämen besser zurecht“ helfen, das Gesicht zu wahren und den konkreten, sachlichen Nutzen zu kommunizieren. Auch wer den Mut hat, seine Gefühle offen zu zeigen, gewinnt viel, weil er

Die Kunst zu gewinnen, ohne zu siegen

Umgang mit schwierigen Charakteren

dem anderen die aktive Rolle überlässt, das Verhaltensmuster künftig abzustellen. Und Gefühle bestimmen die Sach- und Arbeitsebene mehr als umgekehrt. Denn Störungen auf der Sachebene sind oft verlagerte, fachlich codierte Beziehungsstörungen.

Freilich: Bei unverbesserlichen Intriganten will und muss sich niemand öffnen. Hier sollte das Konfrontationsgespräch mit dem Umfeld, also durchaus im Beisein von Kollegen, stattfinden. Intriganten leben davon, dass andere nicht miteinander kommunizieren. Hier geht es um Konfrontation im Sinne von Enttarnen. Und das ist nicht einfach: „Manipulative Typen schulen sich oft regelmäßig im Umgang mit schwierigen Mitmenschen, um sich selbst zu perfektionieren“, erklärt Baldin. Ganz ohne Grabenkämpfe wird es also wohl nie gehen.

Kontakt: ChangeCultureConsultants AG, Klaus-M. Baldin

Tel.: 02865 9592-40, E-Mail: www.ccc-ag.de

Verhaltens-Typologie			
Der Freundliche menschenorientiert, Betreuer	Der Expressive problemorientiert, Integrator	Der Analytiker verfahrensorientiert, Experte	Der Macher ziel-/aufgaben-orientiert
braucht viel Zeit in Anlaufphase	redet, diskutiert, präsentiert gern	scheint verschlossen und schwer zugänglich	hat und verfolgt definierte Ziele
hört zu, redet auch gerne, setzt alle und alles ein	liebt und braucht andere als Forum, liebt Lob	ist an Details, Fakten, Beweisen interessiert	will Ziele erreichen und setzt alle und alles dazu ein
Menschen, Gefühle, Beziehungen sind wichtig	hat Ideen und regt zu Ideen an	liebt präzise Fragen/Antworten	ungeduldig - Zeit ist kostbar
fürsorglich	scheint widersprüchlich und sprunghaft zu sein	liebt es, Experte zu sein und als Experte gesehen zu werden	fragt und redet präzise
lobt gerne	fragt, hört zu, unterbricht, redet	logisch, rational, sequentiell	liebt keine vielen Details
vermeidet Probleme und Konflikte	abschweifend, ablenkbar	konzentriert auf seine Aufgabe, Ziel eher unwichtig	schlechter Zuhörer, scheinbar brüsk, unfreundlich
ist nicht an Details interessiert	vereinbart auch krasse Gegensätze	perfekt bis pingelig	entscheidet selbst
engagiert sich enthusiastisch für hehre Ziele	Interesse nicht an Details, sondern an Konzepten	braucht Sicherheit	hat und vertritt feste Standpunkte
braucht Sicherheit	selbstsicher, hält sich für den Größten	kann nicht entscheiden, bevor alle Details ihm bekannt und unter Kontrolle sind	sucht selbstsicher seinen eigenen Vorteil
Angst vor endgültigen Entscheidungen	begeistert und begeisterungsfähig		ist einsichtig, wenn Argumente klar und deutlich sind und seine Ziele unterstützen

Quelle: Czichos, 1990, Unterlagen von ChangeCultureConsultants AG