

DEALING WITH DIVAS

Wie Sie mit „besonderen“ Menschen zurecht kommen und Ihr Team auf Erfolgskurs bringen

„Manchmal habe ich das Gefühl, der einzig normale Mensch hier zu sein. Die meisten meiner Mitarbeiter leisten zwar gute Arbeit – aber es ist ein Kreuz, mit ihnen zusammenzuarbeiten.“ Das erzählte mir ein junger Projektmanager, der eigentlich zu mir kam, um an seinem Auftreten bei Präsentationen zu arbeiten. Kommt Ihnen das bekannt vor? „Herr Kramer hat nicht dran gedacht, den Fehler in unserer Präsentation zu korrigieren. Sowas von nachlässig, der Mann!“ In fast jedem Team gibt es eine solche Diva, die bestimmen will, wo es langgeht, sich selbst für die Allerbeste hält und auch gern mal öffentlich kundtut, dass alle anderen Kollegen dumm und unfähig sind. Hier ist bei Führungskräften besonderes Fingerspitzengefühl gefragt, um zwischen den Fronten zu vermitteln, damit alle Mitarbeiter dennoch erfolgreich als Team zusammenarbeiten. Denn die Diva einfach zu ersetzen kann keine Lösung sein, so verliert das Unternehmen lediglich wertvolles Know-how und Potenzial.

Diven, Tenöre und andere „Verrückte“

Ob Sie es hören mögen oder nicht: Jeder von uns ist auf seine bestimmte Weise „schräg“. Bereits das, was wir als vollkommen „normales“ Verhalten erachten, kann für unser Gegenüber absolut befremdlich sein. Ok, damit Sie jetzt nicht völlig geknickt sind und sich ein bisschen besser fühlen: Manche Persönlichkeiten

sind in der Tat „spezieller“ als andere. Sie schaffen es, andere bereits zu verletzen, indem sie nur einen Raum betreten. Andere hingegen sind die „Peacemaker“, die anscheinend kein Wässerchen trüben können und mit jedem gut auskommen. In Kindertagen und auch im späteren Privatleben kann man diesen Divas getrost die Bühne überlassen und seiner Wege gehen – was aber, wenn Sie im Job nicht umhin kommen, mit ihr in irgendeiner Weise einen Kompromiss zu finden? Bei dem Wort „Diva“ denken die meisten wahrscheinlich als erstes an die Opernwelt. Und dieser Vergleich ist auch angebracht: Stereotypisch sind die schwierigsten Persönlichkeiten in der Opernwelt immer die Tenöre. Erst einmal engagiert, ringen sie ständig um Aufmerksamkeit und treiben Kollegen wie Angestellte mit ihren Launen und absurden Sonderwünschen in den Wahnsinn. Doch wir können die Show nicht ohne sie machen, und meistens sind sie es, die in dem Stück die Hauptrolle spielen. Es hilft daher auch nicht, eine besonders unangenehme Persönlichkeit auszutauschen – denn die Rolle eines Tenors kann nur – richtig! – mit einem anderen Tenor besetzt werden. Hier beißt sich der Hund in den Schwanz, die einzige wirkliche Lösung besteht darin, zu lernen, mit den divenhaften Allüren unserer Mitmenschen und Kollegen umzugehen und sich um eine funktionierende Kommunikation zu bemühen. Und wenn es erst einmal gelingt, einen Zugang zu fin-



den und eine gemeinsame Sprache aufzubauen, macht es sogar wirklich Spaß, mit den „Divas“ zusammenzuarbeiten!

Kommunikation beginnt bei dir

Das Wort „Kommunikation“ stammt von dem lateinischen *communicare*, was „Informationen geben oder teilen, etwas zusammen machen“ bedeutet. Um dem Gegenüber Informationen zu geben, müssen wir zuerst einmal dafür sorgen, dass sie beim Empfänger auch ankommen und verstanden werden. Kommunikation beginnt bei uns! Schade, wäre es doch zu einfach gewesen, wenn alles der Fehler der „ach so schwierigen Anderen“ wäre. Kommunikation verläuft immer in zwei Richtungen, und wir können eine Beziehung nur verändern, wenn wir uns mit unserer eigenen Rolle in dieser Kommunikation beschäftigen.

Stellen Sie sich einmal vor, ein Projektleiter beauftragt seine neue Kollegin damit, die Powerpoint-Folien für die nächste Präsentation zu erstellen. „Sie wissen schon, mit einigen Grafiken und Knaller-Effekten und so.“ Als er zwei Tage später das Ergebnis sieht, zweifelt er an ihrer Auffassungsgabe. „Frau Peters, ich habe Ihnen doch genau gesagt, wie ich mir die Präsentation vorstellen wollte. Haben Sie mir überhaupt zugehört?!“ Für ihn war





es sonnenklar, wie die Präsentation aussehen sollte – doch er hat er sich nicht damit aufgehalten, das Bild in seinem Kopf auch seine Kollegin „sehen“ zu lassen. Andere, die bereits länger mit dem Projektleiter zusammenarbeiten, kennen wahrscheinlich seine Vorlieben und wissen dementsprechend zu handeln – aber Gedanken lesen kann niemand. Der wichtigste Grundsatz für erfolgreiche Kommunikation lautet schlicht und einfach: Nimm niemals etwas als gegeben an! Fehlgeschlagene Kommunikation basiert meistens auf der fälschlichen Annahme einer Person, zu wissen, was die andere kommuniziert und wie sie unsere Botschaft versteht. Wir alle tun dies ständig – doch häufig sind unsere Annahmen eher falsch als richtig. Erfolgreiche Kommunikation benötigt ein gemeinsames Ziel und eine gemeinsame Sprache. In diesem Falle war zwar beides gegeben, das Ziel war die zu erstellende Präsentation, doch das alleine reicht nicht. Alle Beteiligten müssen auch das Bedürfnis haben, zu kooperieren und zu kommunizieren – und hier wird es schwierig, wenn wir es mit Divas zu tun haben.

Die Bedürfnisse der Anderen erkennen und respektieren

Während meiner Zeit an der Duke University sah ich im Fernsehen ein Interview mit dem Trainer des erfolgreichen Basketballteams der Uni. Er antwortete auf die Frage, wie er es schaffe, seine so unterschiedlichen Spieler zu motivieren und zusammenzuhalten, dass es einzig und allein darauf ankomme, die

Bedürfnisse der einzelnen Persönlichkeiten zu erkennen und entsprechend zu handeln. Manche Spieler werden durch Lob motiviert, andere wachsen durch Kritik über sich hinaus. Er hatte die goldene Regel der Kommunikation für sich entdeckt: Erst, wenn man die Bedürfnisse seines Gegenübers wirklich versteht, ist man auch in der Lage, mit ihm auf jeder Ebene erfolgreich zu kommunizieren. Behandeln Sie Ihre Teammitglieder also nicht so, wie Sie behandelt werden möchten – sondern so, wie diese es sich wünschen. Mit Lob und Ansporn allein ist es jedoch noch nicht getan: Gehen Sie auf die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter ein und geben Sie ihnen den nötigen Freiraum für individuelle Arbeitsweisen, anstatt sie in feststehende Strukturen zu zwingen. Dieser schwerwiegende Fehler führt meiner Ansicht nach vermehrt zu Burn-outs: Zu oft überschütten wir unsere Angestellten mit Aufgaben, auf die sie nicht vorbereitet sind – entweder, weil ihnen die nötigen Fähigkeiten fehlen, weil nicht genügend Informationen vorliegen oder weil die Zeit dafür zu knapp bemessen ist. Wie oft kommt uns ein „Das sollte am besten gestern fertig sein!“ über die Lippen? Viel zu oft – dabei ist es weder professionell noch verantwortlich, auf diese Weise Zuständigkeiten zu delegieren.

Persönlichkeitsstrukturen verstehen und das Arbeitsklima verbessern

Der erste Schritt zu guter Kommunika-

tion besteht darin, sich selbst und das eigene Denken zu verstehen. Im zweiten Schritt geht es darum, unsere Kommunikationspartner zu verstehen. Jeder Mensch hat angeborene Charakteristika, keine erlernten Verhaltensweisen, die bestimmen, welche Stärken und Schwächen die individuelle Persönlichkeitsstruktur hat. Durch die Erweiterung erprobter Methoden um Faktoren, die sich in der Teamarbeit als besonders wichtig erwiesen haben, lassen sich die Persönlichkeiten von Menschen in drei verschiedene Kategorien zu unterteilen, „Rot“, „Blau“ und „Grün“. Neun verschiedene Komponenten helfen dabei zu bestimmen, welche Farbe beispielsweise bei einem Kollegen dominant ist: primäre Motivation, primäre Stärken, soziale Beziehung, Orientierung in der Zeit, Körpersprache, Humor, Handlungs- und Gedankengeschwindigkeit, Weg-Ziel-Orientierung und der bevorzugte sensorische Kanal. Eine derartige Betrachtung hilft dabei, individuelle Persönlichkeitszüge zu erkennen und ermöglicht es, innerhalb von Teams besser und effektiver zu kommunizieren, und zeigt Führungskräften außerdem, wie sie ihre Mitarbeiter gezielt motivieren und besser verstehen können. Die drei Dominanzen haben unterschiedliche Auswirkungen auf die Zusammenarbeit im Team. In der folgenden Übersicht finden Sie die wichtigsten Charakteristika, die Ihnen dabei helfen, die verschiedenen Typen in Ihrer Mannschaft zu identifizieren und dadurch ihre Verhaltensweisen besser zu verstehen.

Eine Übersicht über die drei Dominanzen:

Die rot-dominierte Person

- Verbreitete Energie: breit, erfüllt den Raum
- Energie-Typ: Vibrierend
- Bewegungen: Große Gesten
- Weitere Qualitäten: kinästhetisch, praktisch veranlagt, dominant, spontan, charismatisch

Die rot-dominierte Person hat eine natürliche Autorität und mag es, mit ihren Kollegen im Wettbewerb zu stehen. Sie



lebt hauptsächlich in der Gegenwart und handelt oft impulsiv, dynamisch und physisch aktiv. „Packen wir es an!“ könnte ihr Motto lauten. Sie tendiert dazu, zu improvisieren und sagt schnell, ob er etwas für möglich hält oder nicht.

Die blau-dominierte Person

- Verbreitete Energie: gering, bleibt auf sich selbst konzentriert
- Energie-Typ: Variiert, meist gefühlvoll, zaghaft
- Bewegungen: wenige Gesten, geringe Mimik
- Weitere Qualitäten: Visuell orientiert, Hang zum Perfektionismus, bevorzugt Abstand und Ordnung, ist ein Planer, der immer ein Auge auf die Zukunft hat



Der blau-dominierte Typ braucht eine wesentlich größere persönliche Distanz und tut sich schwer damit, neue Beziehungen einzugehen. Er erscheint deutlich verschlossener als Rot- oder Grün-Dominierte. Er mag es, im Voraus zu planen und argumentiert mit Zahlen, Fakten und Daten. Er denkt abstrakt und arbeitet sehr systematisch und analytisch mit einem starken Hang zum Perfektionismus.

Die grün-dominierte Person

- Verbreitete Energie: Warm und freundlich
- Energie-Typ: Variierend, spiegelt meistens die Person wieder, mit der er interagiert
- Bewegungen: Kleine Gesten, starke Gesichtsmimik
- Weitere Qualitäten: Zuhörend, instinktiv, kreativ, chaotisch und mit exzellenter Menschenkenntnis und dem Umgang mit anderen



Der grün-dominierte Typ hat ein ausgeprägtes Verlangen nach menschlichen Kontakten – bei Teamarbeit ist er sofort dabei. Er wird von anderen gemocht und gewinnt schnell das Vertrauen seines Gegenübers. Er orientiert sich eher an der Vergangenheit und trifft Entscheidungen aus dem Vertrauen heraus. Er vermeidet radikale Veränderungen, ist sehr instinktiv und verfügt über die Gabe, alles in einem größeren Zusammenhang zu sehen.

Erkennen Sie sich wieder? Möglicherweise fällt es Ihnen gerade wie Schuppen von den Augen, dass die Diva in Ihrem Team, mit der sich viele Kollegen so schwer tun, gar nicht so „schrecklich“ ist – sondern lediglich ein rot/grün-dominierter Typ, der das neue Projekt schnell anpacken und nicht erst warten möchte, bis die „planungssüchtigen“ blauen Kollegen seinem kreativen Drang das „Go!“ erteilen. Es geht hier weder um intrinsische Fähigkeiten noch Intelligenz, sondern um das unmittelbare Verhalten

von Personen. Manche Menschen denken und handeln beispielsweise einfach reflektierter als andere, die eher impulsiv sind. Der Einsatz dieses einfachen Modells ermöglicht es Teams, eine gemeinsame Sprache zu entwickeln und in der Kommunikation und der Aufgabenteilung auf die Besonderheiten der einzelnen Typen einzugehen. So werden nicht nur die ursprünglichen Kommunikationsprobleme behoben. Mit großer Wahrscheinlichkeit sehen die Kollegen auch die ursprüngliche „Diva“, mit der niemand zusammen arbeiten wollte, jetzt in einem ganz anderen Licht.

Autoreninformation

Die amerikanische Opernsängerin und Präsentationsexpertin **Laura Baxter** beschäftigt sich seit über 20 Jahren mit der Wirkung der Stimme und des Körpers im Zusammenhang mit nonverbaler Kommunikation und Menschenführung. Sie weiß ihre umfangreiche Bühnenerfahrung dafür zu nutzen, um Führungspersonen dabei zu helfen, schwierige Situationen zu meistern und auch die Divas unter den Mitarbeitern zu zähmen. Neben ihrer Tätigkeit als Keynote Speakerin lehrte Laura Baxter außerdem an der Fakultät der berühmten Duke University, und unterrichtet Gesang und Sprecherziehung seit 1999 an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.

Kontakt

Laura Baxter



The Voice for Leadership

Burgbergstraße 94c
D-91054 Erlangen

Tel. +49 (0) 913 1979 07 77
Fax +49 (0) 913 1979 07 79

info@voice4leadership.de
www.voice4leadership.de