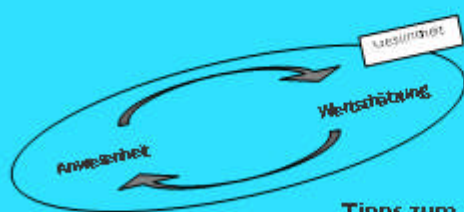


Anne Katrin Matyssek



# GESUND FÜHREN

## Das Handbuch für schwierige Situationen



Tipps zum Umgang mit schwierigen

- Teams
- Mitarbeitern
- Rahmenbedingungen

## Gesund führen bei gegenseitiger Antipathie



Eine weibliche Führungskraft berichtete: Sie hatte eine Mitarbeiterin, die sie nicht leiden konnte. Die Frau käme morgens schon motzig ins Büro. Während sie, die Chefin, sich um ein positives Klima bemühen würde, hätte die Mitarbeiterin nichts Besseres zu tun, als negative Stimmung zu verbreiten. Schon beim Hochfahren ihres PC würde sie laut schimpfend äußern, dass die Kiste heute sicher wieder nicht funktionieren würde; danach würde sie sich über die eingegangenen Reklamationsmails beklagen, darüber, wie viel Arbeit sie hätte usw.

Dir Vorgesetzte fand nicht nur, dass die Mitarbeiterin das Klima im Team ruinierte, sondern sie musste sich auch eingestehen, dass sie die Frau nicht leiden konnte. Sie regte sich gedanklich über die Mitarbeiterin auf und war selber beeinträchtigt in ihrem Leistungsverhalten. Schließlich nahm die junge Führungskraft sich ein Herz und sprach die Mitarbeiterin auf ihre klima-verseuchenden Schimpfkanonaden an (kleiner Einschub: Und zwar völlig zu Recht! Natürlich dürfen Sie als Führungskraft Mitarbeiter ansprechen, wenn die das Klima im Team vermiesen).

Und was passierte? Die Mitarbeiterin war total perplex! Sie fand von sich selber: „Aber ich bin doch so ein Sonnenschein!“ Sie versprach aber dennoch, ihr Verhalten zu ändern und erlaubte der Führungskraft und Kolleginnen, ihr eine gebastelte gelbe Karte – mit einem Smiley darauf – zu zeigen, wenn sie doch mal wieder grummelig war. Diese offene Reaktion, die von einem guten Selbstbewusstsein der Mitarbeiterin zeugt, überraschte die erleichterte Führungskraft sehr. Und wie wir Menschen so sind: Danach mochte sie die Frau sehr ...

Tag für Tag mit jemandem zusammen zu arbeiten, der einem unsympathisch ist, ist ungesund. Die Antipathie schlägt sich nieder in fehlender Konzentration, Magenschmerzen, Kopfweh und ähnlichem. Antipathie und Sympathie sind zu 98% wechselseitiger Natur und folgen damit dem Motto: „Wie du in den Wald hineinrufst ...“. Wenn Sie als Führungskraft sich bemühen (ja, das geht, siehe unten), Ihre Mitarbeiter sympathisch zu finden, werden diese Ihnen das mit gleicher Münze vergelten.

Und wie geht das, sich darum bemühen? Ganz einfach ... Auch wenn es Sie Überwindung kostet: Bemühen Sie sich darum, den Mitarbeiter näher kennen zu lernen. Suchen Sie z.B. Dinge, in denen Sie sich ähneln.

***Ähnlichkeit schafft Sympathie. Und Sympathie schafft Ähnlichkeit.***

Antipathie hat häufig ihre Ursachen ganz woanders als in der aktuellen Beziehung. Zum Beispiel mag man jemanden nicht, weil er einen an den blöden kleinen Bruder oder die ehemalige Chemie-Lehrerin erinnert. Auch hier hilft nur: Näher kennen lernen. Bewusst Dinge suchen, in denen sich der Mensch vom Bruder oder der Lehrerin unterscheidet!

Aber natürlich können Sie auch in Ihrem täglichen Führungsverhalten dafür sorgen, dass Ihre Mitarbeiter Sie möglichst sympathisch finden (dass Sie sich davon nicht abhängig machen sollten, wissen Sie schon): Gerechtigkeit und Gleichbehandlung, auch in emotionaler Hinsicht – Stichwort: nicht nur mit den Lieblingen lachen und übers Wochenende quatschen – sind eine gute Basis.



Fragen Sie sich selbst kritisch: Haben Sie sich wirklich bemüht, den Menschen kennen zu lernen und sympathisch zu finden? Wo liegen die Gründe für Ihr fehlendes Sympathie-Empfinden? Was bringt Sie so in Rage? Was in Ihnen „tickt“ der Mitarbeiter durch sein Verhalten an? Wie sähe ein erwachsener Umgang damit aus? Können Sie es wagen, das Problem in einem Gespräch auf den Tisch zu bringen? Und erst wenn alles nicht wirkt und die Leistung beeinträchtigt ist, dann ziehen Sie eine Trennung in Erwägung – vielleicht zum Wohl beider.

### **SERVICE FÜR GANZ EILIGE: ZUSAMMENFASSUNG**

- Antipathie kann sich nur dann legen, wenn man sich um ein intensiveres Kennenlernen des anderen bemüht.
- Die Führungskraft muss hierzu den ersten Schritt machen.
- Wenn gar nichts hilft und die Leistung dadurch beeinträchtigt wird, sind getrennte Wege der einzige Ausweg.

## Gesund führen bei gegenseitiger Antipathie

unbequem, aber wahr:

Man mag, was man kennt.  
Was man nicht mag, muss man kennen lernen.

### **Ähnlichkeit schafft Sympathie. Und umgekehrt.**

- bewusst Ausschau halten nach Ähnlichkeiten
- bewusst Ausschau halten nach „nicht völlig unsympathischen“ Zügen, Eigenschaften, Verhaltensweisen

<< Dazu muss man immer wieder ins Gespräch gehen ...

### Analyse:

- was nervt mich? was ist mir unsympathisch?
- warum? was tickt der Mensch bei mir an?
- welche Ursachen in meiner Vergangenheit gibt's dafür?
- wie sieht ein erwachsener Umgang damit aus?
- was könnte ein Gespräch bringen?
  
- Habe ich wirklich schon alles probiert?  
>> Ist der Weg reif für eine Trennung (Umsetzung etc.)?