

## Mitarbeiterführung: Ein Mitarbeiter fühlt sich missverstanden

3. Juni 2014

### Aufgaben der Mitarbeiterführung: Gute Menschenkenntnis gehört dazu

Als Führungskraft werden Sie immer wieder eine Erfahrung machen: Ein Mitarbeiter fühlt sich von Ihnen missverstanden. Erst waren es nur kleine Signale, die Sie auf dieses Problem hinwiesen. Ein skeptischer Blick. Dann häuften sich die kritischen Fragen. In anderen Situationen schien sich der Mitarbeiter jedoch resigniert zurückzuziehen, weil seine Ideen keinen Zuspruch fanden.



„Warum muss der auch so schwierig sein?“, denken Sie sich. „Mit allen anderen habe ich keine Probleme. Nur er schießt quer.“ Solche Gedanken sind zwar verständlich, führen jedoch zu keiner nachhaltigen Lösung. Denn die Schwierigkeit, die Sie mit diesem Mitarbeiter haben, führt zu einer mentalen Ausgrenzung. Schlimmstenfalls schreiben Sie den Mitarbeiter sogar ab, weil Sie nicht mit ihm zurechtkommen. Doch statt Frust gibt es auch optimalere Lösungswege. Ein solcher ist, Ihre Menschenkenntnis zu verbessern und zu lernen, Ihre Mitarbeiter zuverlässiger - vielleicht auch unparteiischer - einzuschätzen.

## Erfolgreiche Mitarbeiterführung – und kein Mitarbeiter fühlt sich missverstanden

### Schritt 1: Vorlieben bei den Menschentypen akzeptieren

Als Führungskraft sind Sie vor allem eins: Ein Mensch. Und als Mensch haben Sie Vorlieben, d.h. es gibt Menschentypen, mit denen Sie einfach besser können, während andere eher ein Unverständnis und Unbehagen auslösen. Akzeptieren Sie diese Tatsache.

Gleichzeitig sollten Sie sich jedoch bewusst machen, mit welchen verschiedenen Menschentypen Sie gut auskommen und mit welchen weniger. Erstellen Sie sich am besten eine Liste, in der Sie die Eigenschaften notieren,

- die Ihnen bei anderen besonders gefallen.

- mit denen Sie mühelos auskommen.
- die eine Harmonie in der Begegnung auslösen.
- die bei Ihnen eher auf Ablehnung stoßen.
- mit denen Sie schlecht umgehen können.
- die Ihnen als Führungskraft Schwierigkeiten bereiten.

## **Schritt 2: Schief lagen im Umgang mit schwierigen Mitarbeitertypen erkennen**

Wenden Sie sich nun dem Mitarbeiter zu, der sich missverstanden fühlt. Gerne können Sie Ihren Fokus auch auf weitere Mitarbeiter lenken, bei denen die Mitarbeiterführung schwierig verläuft. Geben Sie sich für diesen Schritt ausreichend Zeit. Notieren Sie schriftlich, was Sie am Verhalten, als auch im Umgang mit dem jeweiligen Mitarbeiter irritiert und stört. Fragen Sie sich:

- Was ruft konkret meine Irritation aus? Sind es nonverbale Signale wie sein Tonfall? Ist er zu kritisch oder zu chaotisch? Jammert er viel herum?
- In welchen Situationen – beispielsweise im Meeting, bei der Delegation – treten die größten Probleme auf? Welcher Art sind diese? Was tut der Mitarbeiter dann? Wie verhalten Sie sich?
- Mit welchen Vorstellungen und Werten Ihrer Seite kollidiert dieses Verhalten (beispielsweise „Ordnung ist das halbe Leben. Wie kann der auf seinem Schreibtisch noch etwas wiederfinden?!“)?
- Welche Auswirkungen hat dieser innere Zwiespalt im Umgang mit dem Mitarbeiter (beispielsweise: Sie kritisieren seine Unordnung)?
- Mit welcher Erwartungshaltung begegnen Sie diesem Mitarbeiter? Welche Signale senden Sie, die die Schief lage eventuell verstärken könnten?

## **Schritt 3: Ein Mitarbeitergespräch bringt weitere Klärung**

Sprechen Sie im Mitarbeitergespräch Ihr Gefühl direkt an *„Ich habe den Eindruck, dass Sie sich manchmal von mir missverstanden fühlen. Damit wir jedoch eine ungestörte Zusammenarbeit erreichen, bitte ich Sie, mir einmal mitzuteilen in welchen Situationen Sie dies so empfunden haben. Lassen Sie uns klären, welche Ursache für das Missverstanden-fühlen vorliegt und wie wir gemeinsam eine Lösung finden können.“*