

## Innovativ führen

## Umgang mit Divas: Zähmen Sie Ihre „Stars“

„Mensch Berger, was haben Sie denn da schon wieder gemacht? Sie stellen sich aber auch dumm an. Lassen Sie mich mal ran, ich zeige Ihnen, wie das richtig geht.“ Kommt Ihnen das bekannt vor? Egal ob hinter der Opernbühne oder im Büro: In fast jedem Team gibt es eine Diva, die bestimmen will, wie etwas gemacht wird und sich selbst für die Beste hält.

**W**enn es nur bei einem spontanen Ausbruch bliebe, könnte man vielleicht darüber hinwegsehen. Doch meistens wird die Zusammenarbeit mit solch einem kapriziösen Kollegen für die anderen Teammitglieder bald zu einem Tanz auf dem Vulkan, dessen Ausbruch seine Opfer fordert. Damit nicht alle guten Arbeitskräfte die Flucht ergreifen, ist bei Führungskräften besonderes Fingerspitzengefühl gefragt.



### Expertenrat

Es gilt, zwischen den Fronten zu vermitteln, damit alle Mitarbeiter trotzdem erfolgreich als Team zusammenarbeiten. Oft heißt es: „Entweder dieser Besserwisser geht oder ich!“ – doch das ist keine Lösung. So verliert das Unternehmen lediglich wertvolles Know-how und Potenzial.

### Nicht nur auf der Bühne: Willkommen im Irrenhaus

Manche Persönlichkeiten sind in der Tat „spezieller“ als andere. Sie schaffen es, andere bereits zu verletzen, indem sie nur einen Raum betreten. Andere hingegen können kein Wässerchen trüben und sind im Handumdrehen gut Freund mit Jedermann. In Kindertagen und auch im späteren Privatleben kann man den sich in den Vordergrund spielenden Divas getrost die Bühne überlassen und seiner Wege gehen – was aber, wenn Sie im Job nicht umhinkommen, mit ihr in irgendeiner Weise einen Kompromiss zu finden? Und sicherlich sehen Sie einige Parallelen zwischen Ihrer nervigen Arbeitskollegin und der Diva auf der Opernbühne, oder? Erst einmal

engagiert, ringen sie ständig um Aufmerksamkeit. Sie treiben Kollegen und Angestellte mit ihren Launen und ihrem Beifall heischenden Auftreten in den Wahnsinn.

### Das Problem: viel Exzellenz – zu viel Show

Doch ohne sie können wir die Show nicht machen, nicht die Aufführung auf der Opernbühne und auch nicht die Fertigstellung des wichtigen Projekts, denn meistens spielen sie die Hauptrolle. Es hilft daher auch nicht, eine besonders unangenehme Persönlichkeit auszutauschen – denn ihre Rolle kann nur – richtig! – mit einem anderen besetzt werden. 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 finden und eine gemeinsame Sprache aufzubauen, macht es sogar wirklich Spaß, mit den „Divas“ zusammenzuarbeiten!

### Berücksichtigung von Persönlichkeitsstrukturen

Der erste Schritt zu guter Kommunikation 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, die bestimmen, welche Stärken und Schwächen die individuelle Persönlichkeitsstruktur hat. Die STRUCTOGRAM® Persönlichkeitsanalyse, auf deren Basis ich arbeite, unterteilt die Persönlichkeit eines Menschen in drei grundlegende Dominanzen, die durch Farben markiert werden: rot, blau und

grün. Ich habe die relevanten Charakteristika der STRUCTOGRAM® Persönlichkeitsanalyse durch meine eigenen Erfahrungen um neun Komponenten ergänzt, die uns Hinweise darauf geben, wie wir selbst und andere am besten miteinander kommunizieren.



### Stichwort

Das STRUCTOGRAM® ist nach Aussagen seiner Autoren kein wissenschaftlich psychologisches Testverfahren. Sie beschreiben es als „Ordnungs-Prinzip“ zur wertfreien (Selbst-) Analyse, die die „biologischen Rahmenbedingungen“ für das eigene Verhalten aufzeigt.

### Erkennen Sie die individuellen Dominanzen

Die Kenntnis dieser Persönlichkeitszüge ermöglicht es nicht nur, innerhalb von Teams besser und effektiver zu kommunizieren, sondern zeigt Führungskräften außerdem, wie sie ihre Mitarbeiter gezielt motivieren und besser verstehen können. Diese neun Komponenten sind die primäre Motivation, primäre Stärken, soziale Beziehung, Orientierung in der Zeit, Körpersprache, Humor, Handlungs- und Gedan-

### Impressum

WEKA MEDIA GmbH & Co. KG  
Römerstraße 4, 86438 Kissing  
Tel.: 08233 23 7850, Fax: 08233 23 7860  
E-Mail: service@weka.de  
Internet: www.weka.de

**Persönlich haftende Gesellschafterin:** WEKA MEDIA Beteiligungs-GmbH, Sitz in Kissing

**Geschäftsführung:** Stephan Behrens, Michael Bruns, Werner Pehland

**Chefredakteur:** Gerhard Tinnefeldt (v.i.S.d.P.), Anschrift siehe oben

**Objektleitung:** Eva Tetzlaff

**Satz:** comtex mediendesign, Augsburg

**Druck:** DRUCK-Kultur GmbH, München

**Erscheinungsweise:** monatlich

ISSN: 2194-6795

Alle Angaben in „Führung & Management aktuell“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers.



## Checkliste: Die drei Dominanzen

1. Die rot dominierte Person	2. Die blau dominierte Person	3. Die grün dominierte Person
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 sie etwas für möglich hält oder nicht.	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.	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.
<b>Verbreitete Energie:</b> breit, erfüllt den Raum	<b>Verbreitete Energie:</b> gering, bleibt auf sich selbst konzentriert	<b>Verbreitete Energie:</b> warm und freundlich
<b>Energie-Typ:</b> vibrierend	<b>Energie-Typ:</b> variiert, meist gefühlvoll, zaghaft	<b>Energie-Typ:</b> variiert, spiegelt meistens die Person wieder, mit der er interagiert
<b>Bewegungen:</b> große Gesten	<b>Bewegungen:</b> wenige Gesten, geringe Mimik	<b>Bewegungen:</b> kleine Gesten, starke Gesichtsmimik
<b>Weitere Qualitäten:</b> kinästhetisch, praktisch veranlagt, dominant, spontan, charismatisch	<b>Weitere Qualitäten:</b> visuell orientiert, Hang zum Perfektionismus, bevorzugt Abstand und Ordnung, ist ein Planer, der immer ein Auge auf die Zukunft hat	<b>Weitere Qualitäten:</b> zuhörend, instinktiv, kreativ, chaotisch und mit exzellenter Menschenkenntnis und dem Umgang mit andere

kengeschwindigkeit, Weg-Ziel-Orientierung und der bevorzugte sensorische Kanal. In der Teamarbeit haben die drei Dominanzen unterschiedliche Auswirkungen. 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.

### Oft der beste Weg: Nicht ärgern, sondern tolerieren

Klingelt es bei Ihnen? Vielleicht müssen Sie gerade schmunzeln, weil Sie sich selbst schon beim Lesen ganz klar mit einem der drei Typen identifiziert haben. Oder Ihren Kollegen, der immer

so vorsichtig ist und alles drei Mal sehen möchte, bevor er sein OK gibt! Denken Sie daran, dass das nun mal seine Art ist und er sich nicht wirklich anders verhalten kann. Diese Erkenntnis hilft Ihnen, das lästige Verhalten kühl zu tolerieren, statt sich zu ärgern, weil Sie es vielleicht als Provokation erleben.



*Autorin: 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..*



## Konklusion

Manche Menschen denken und handeln 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 Aufgabenverteilung 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. ■

## Vorschau Februar 2015

### Innovativ führen

Veränderung als Chance

### Best Practise

Das neue Elterngeld Plus

### Effektives Selbstmanagement

Bringen Sie Ihre Hirnströme in Schwung!