

Umgang mit unterschiedlichen Persönlichkeiten

Persönlichkeitsdynamiken verstehen und eigene Standortbestimmung

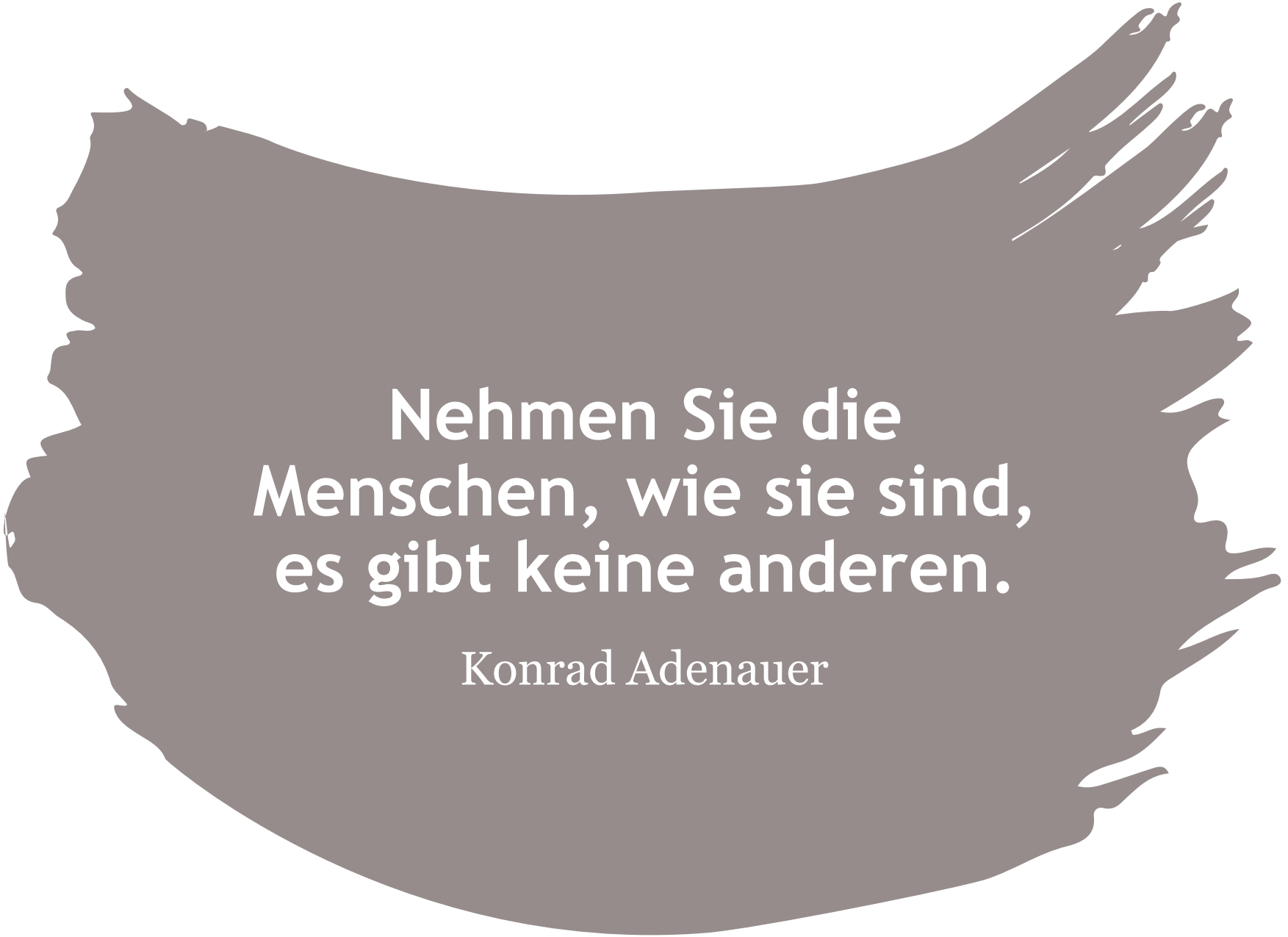
Mag.^a Dr.ⁱⁿ Elisabeth Ponocny-Seliger

Arbeitspsychologin
Klinische- und Gesundheitspsychologin
Notfallpsychologin und psychologische Krisenmanagerin
Universitätslektorin

Coaching & Psychologische Praxis
Spaungasse 19/Top 8, 1200 Wien
Tel. 0676/5991641
office@gender-research.at



Klinische und
Gesundheitspsychologin
Arbeitspsychologin
EuroPsy zertifiziert



Nehmen Sie die
Menschen, wie sie sind,
es gibt keine anderen.

Konrad Adenauer



Schwierige Personen können...

1. Personen sein, die in einem besonderen Zustand/Situation sind (psychisch krank, alkoholisiert, unter Drogeneinfluss...).
2. Personen sein, denen gar nicht bewusst ist, dass Sie für andere schwierig sind → Persönlichkeitsstil!?
3. Personen, denen es völlig egal ist, ob sie sympathisch wirken oder nicht → Persönlichkeitsstil!?



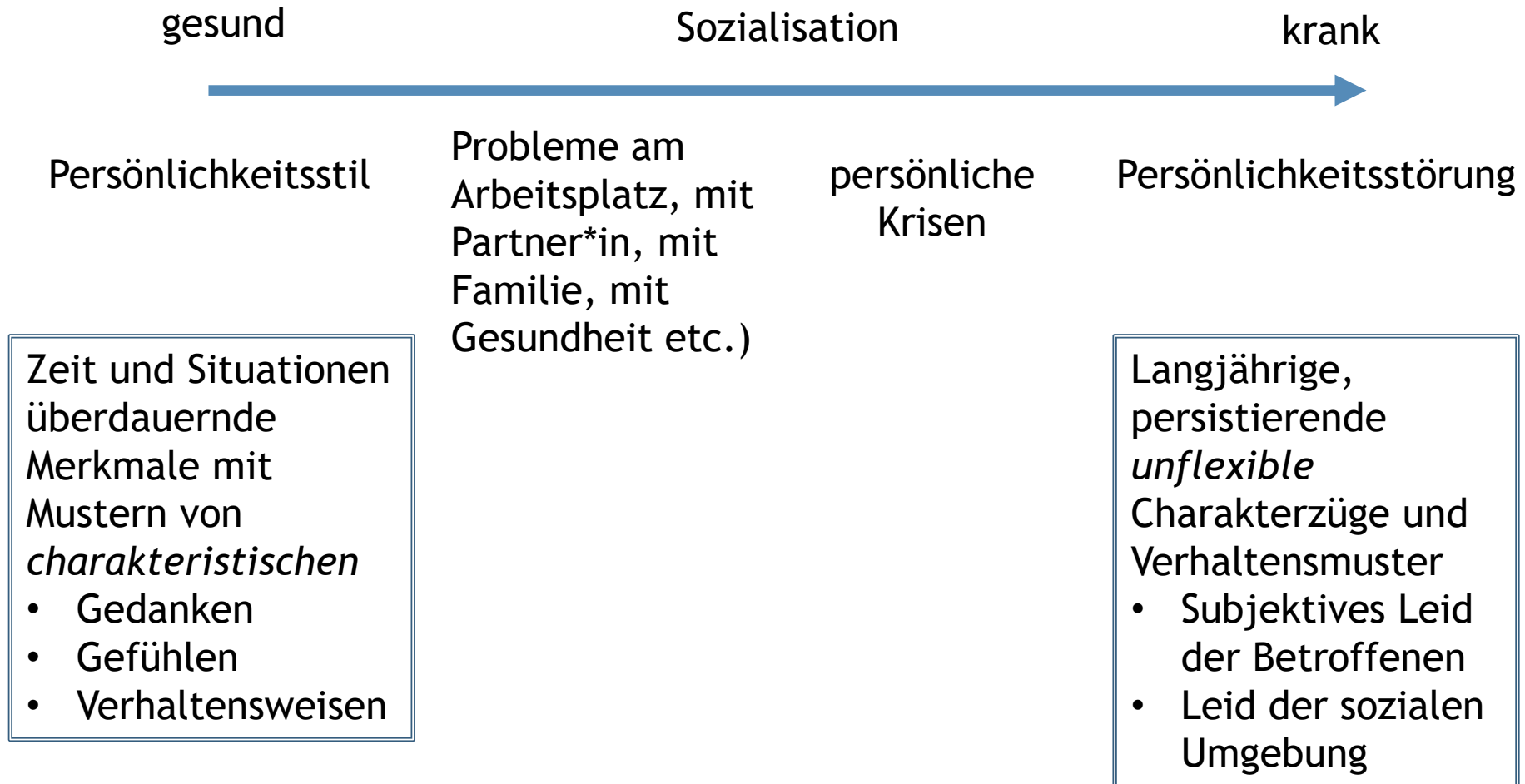


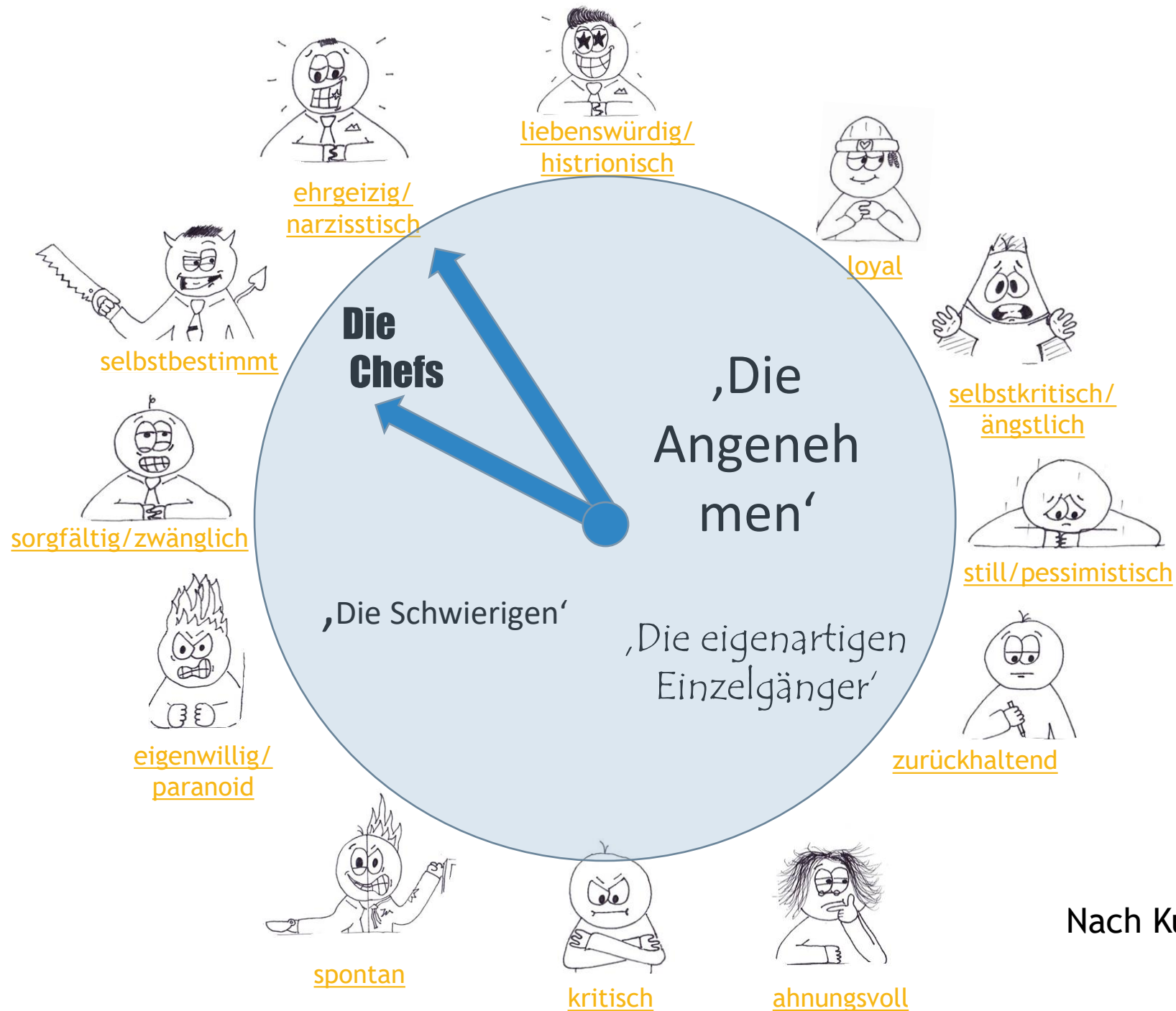
Ein einziger unerfreulicher
Kontakt kostet uns häufig
mehr Energie als der ganze
übrige Arbeitstag.

Welchen Menschen geben Sie
dieses Recht?

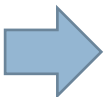


Das ist doch nicht normal, oder?





Nach Kuhl & Kazén,
2009





Die*Der Loyale

Loyale Persönlichkeiten

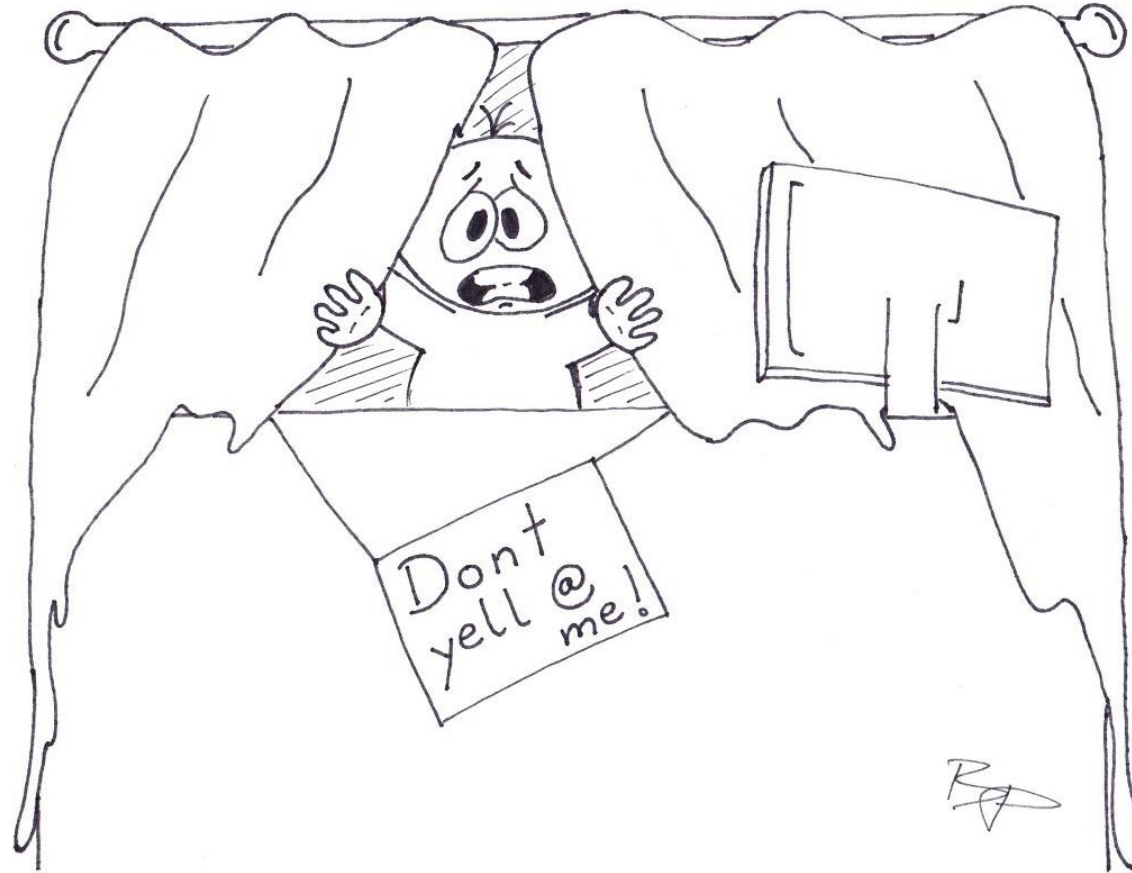
- Zentrales Motiv: Verlässliche Nähe und Kontakt, Selbstlosigkeit
- Empathisch, freundlich, hilfsbereit
- Die „guten Seelen“ jeder Abteilung bzw. die echt guten Freund*innen
- Bei starker Ausprägung
 - Mangel an Selbstvertrauen („Die anderen sind stärker!“)
 - Angst alleine dazustehen
 - Bedürfnis nach Bestärkung und Unterstützung durch andere
 - Entscheidungsunsicherheit
 - sagen häufig ‚Ja‘ → Helfersyndrom
 - reagiert ängstlich auf Kritik
 - übernehmen undankbare Aufgaben
 - gehen Kompromisse ein, um nicht ausgegrenzt zu werden, widersprechen selten
 - erzeugen Schuldgefühle



Loyale Persönlichkeiten

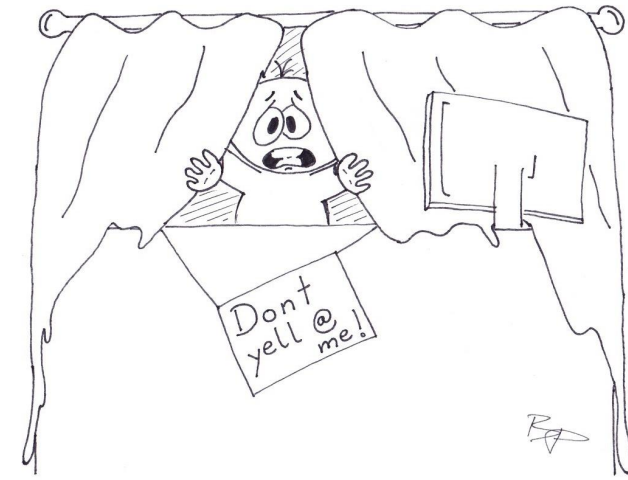
- Umgang
 - Seien Sie loyal und verlässlich
 - In den Initiativen bestärken aber Versprechungen hinterfragen
 - Bei Fehlschlägen moralisch unterstützen
 - Wenn sie*er um Rat bitten, den eigenen Standpunkt erfragen
 - Fragen Sie sie*ihn um Rat
 - Wenn Sie ihr*ihm ‚Nein‘ sagen müssen, erklären Sie es ausführlich
 - Nehmen Sie ihr*ihm keine Entscheidungen ab
 - Kritik immer konstruktiv halten
 - Nicht ins kalte Wasser stoßen!
 - Wahren Sie ihren Abstand





Die*Der Selbstkritische -Ängstliche

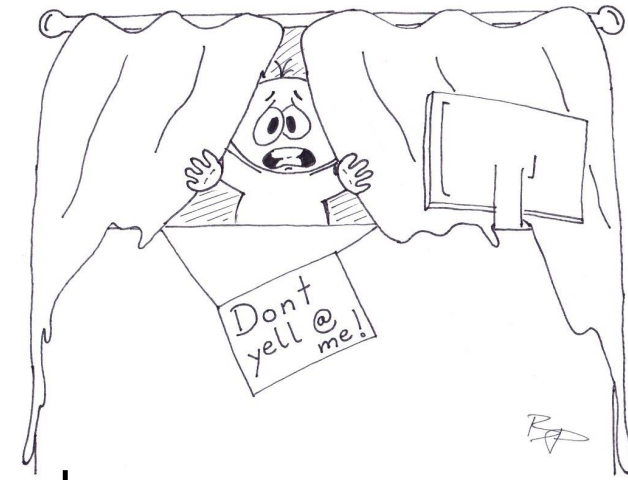
Selbstkritische ängstliche Persönlichkeiten



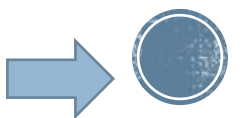
- Zentrales Motiv: Nur ja nicht auffallen
- Realistisch, suchen bei Problemen die Schuld zunächst bei sich
- Keine Angeber*innen
- Bei starker Ausprägung:
 - Gefühle der Anspannung, Besorgtheit und Selbstzweifel
 - Hypersensibel (Angst vor Spott, Angst vor Kritik etc.)
 - Fühlen sich sozial etwas unbeholfen, unattraktiv/minderwertig, Selbstentwertung (Erfolge werden heruntergespielt)
 - Ängstlich in sozialen Situation, persönliche Kontakte werden schwer aufgebaut, Lebensstil ist manchmal dadurch eingeschränkt
 - Vermeiden berufliche und/oder soziale Aktivitäten die intensiven zwischenmenschlichen Kontakt bedürfen → Furcht vor Kritik, Missbilligung oder Ablehnung
 - Konfliktvermeider*innen
 - Angst vor Misserfolg hemmt häufig die Karriere

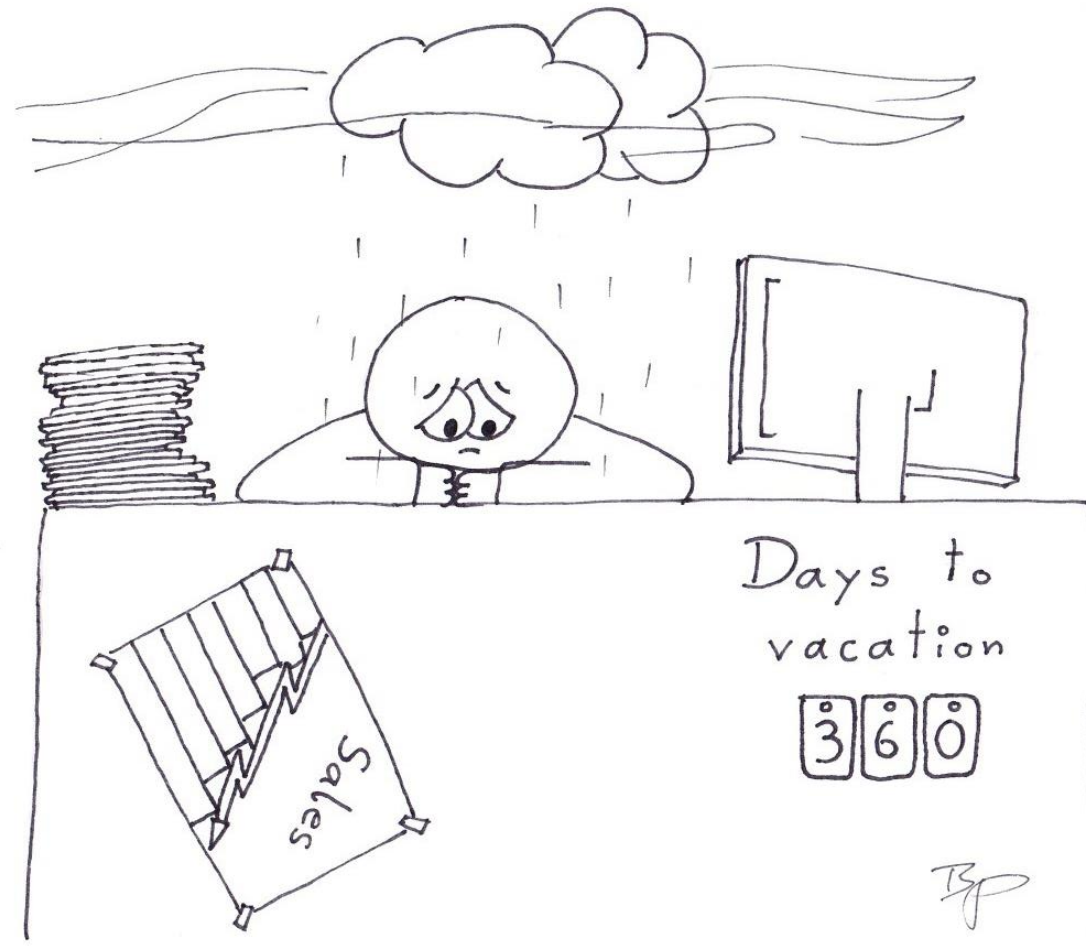


Selbstkritische ängstliche Persönlichkeiten



- Umgang:
 - Freundlich und humorvoll, gezielt Wertschätzung zeigen und in angenehme Aktivitäten miteinbeziehen
 - Seien Sie beruhigend und verlässlich - Fels in der Brandung - nicht die eigene Unruhe spüren lassen
 - In kleinen Schritten unterstützen ABER nicht einspannen lassen, legen Sie eine Therapie / ein Coaching nahe (bei starker Ausprägung!)
 - Ihre*Seine Meinung nachfragen
 - Zeigen Sie, dass sie Widerspruch ertragen können
 - Kritik äußerst konstruktiv (nur die Verhaltensweise, nicht die Person) - am besten mit einem Lob beginnen
 - Ironie vermeiden und nicht laut werden
 - Beim Relativieren helfen → Konsequenzen realistisch sehen
 - Unnötig unerfreuliche Themen bleibenlassen, es ist nicht notwendig auf Möglichkeiten hinzuweisen → verursachen bei Betroffenen Panik!
 - Nicht überraschen

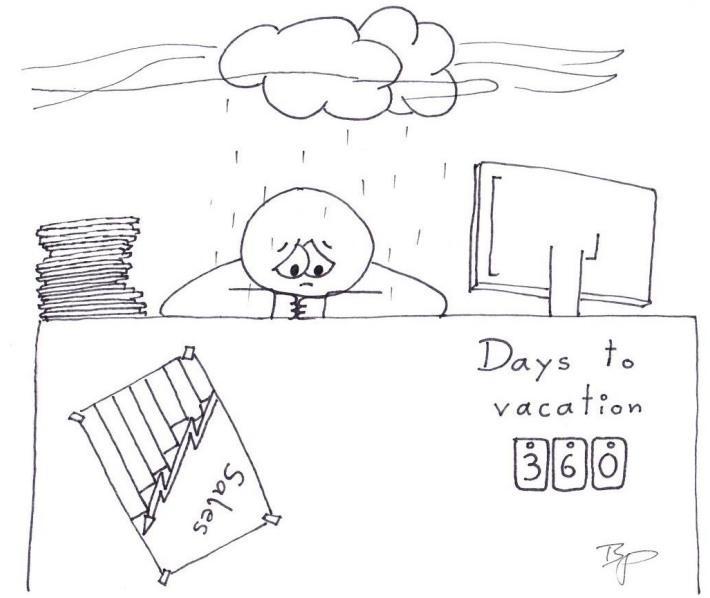




Die*Der Stille-Pessimistische

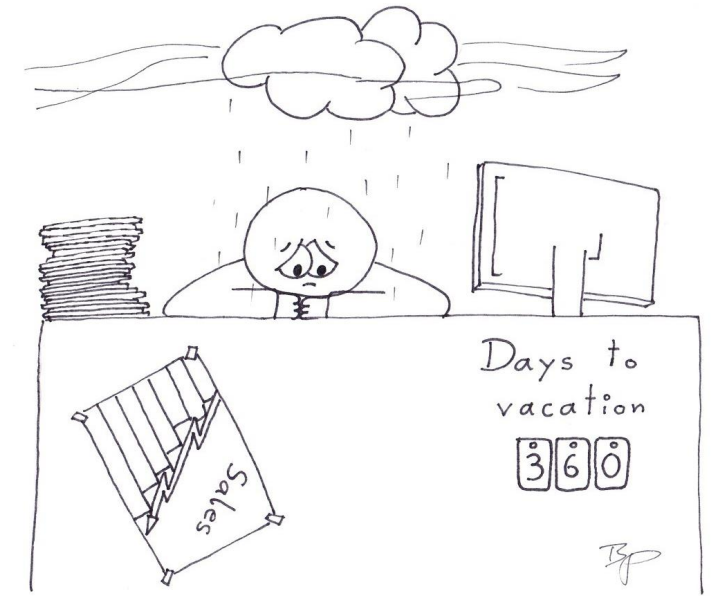
Stille-pessimistische Persönlichkeiten

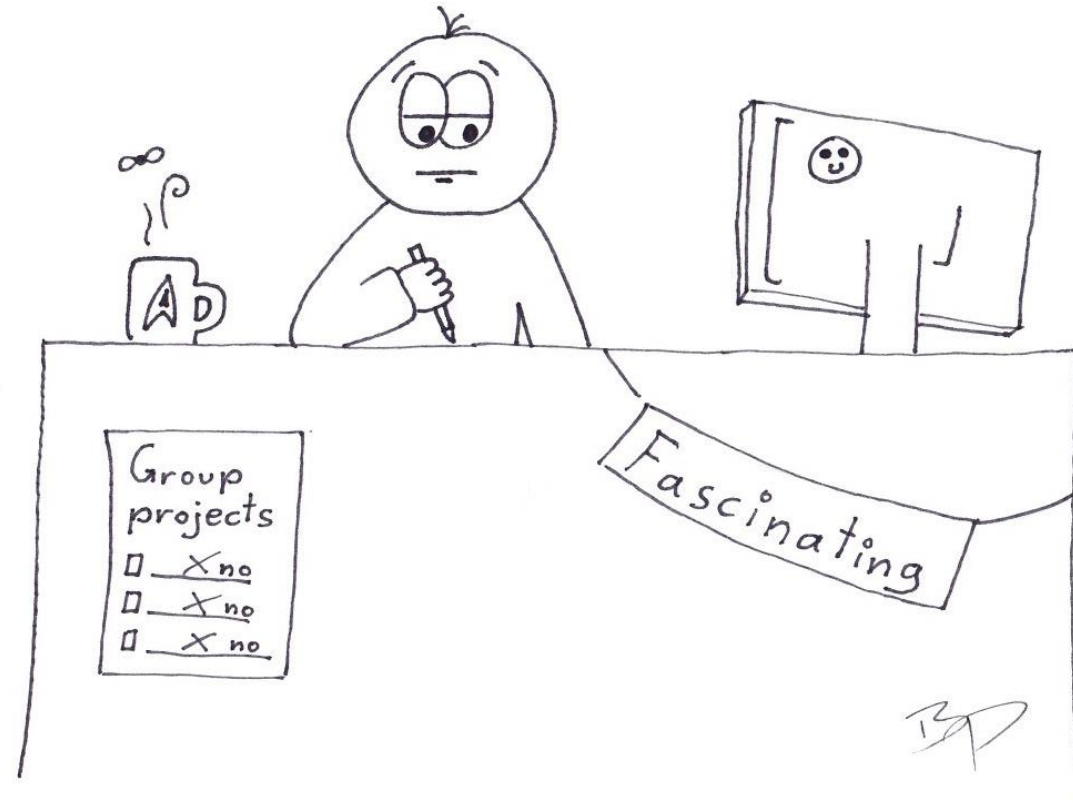
- Zentrales Motiv: Ich sehe die Welt so wie sie ist (und die ist nicht gut)!
- Sehen sich als Realist*innen
- Leicht traurige, melancholische Grundstimmung
- Schuld ist oft Thema
- Nicht leicht für etwas zu begeistern.
- Manchmal wenig Selbstvertrauen (wird aufgebessert durch „ich bin hart im Leid ertragen“)
- Gewissenhaft und arbeitsam, machen es sich nicht leicht



Stille-pessimistische Persönlichkeiten

- Umgang
 - Nicht in den Pessimismus hineinziehen lassen; Jammerstop; Interesse am Positiven wecken
 - ABER Pessimismus nicht herunterspielen, sondern
 - durch Fragen Interesse an den positiven Aspekten wecken (positiv umdeuten)
 - Gezielt Wertschätzung zeigen
 - In angenehme Aktivitäten miteinbeziehen

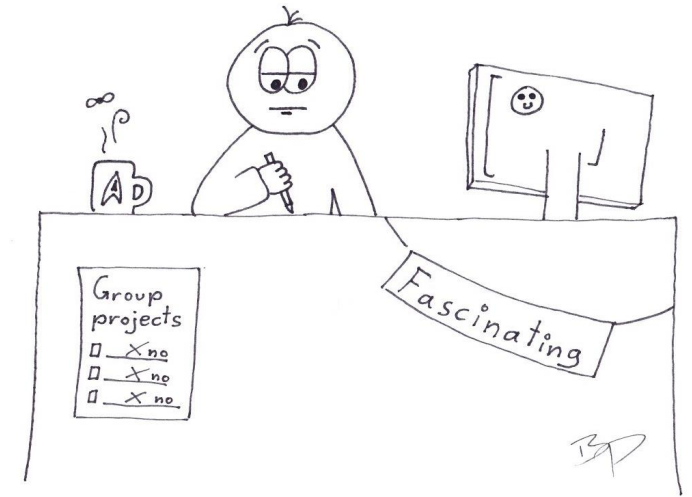




Die*Der Zurückhaltende

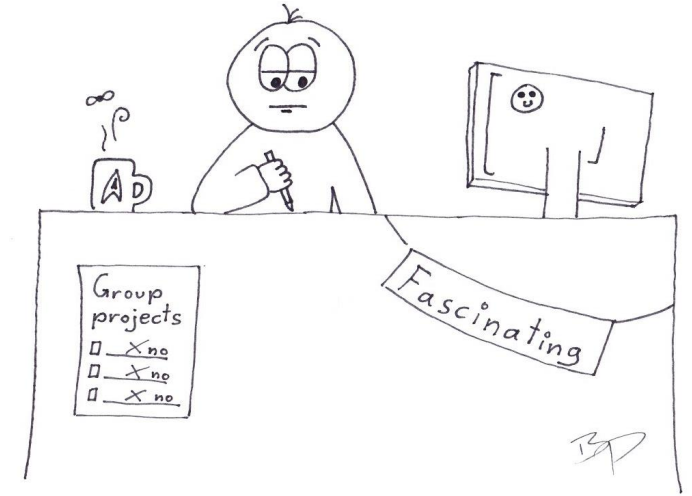
Zurückhaltende Persönlichkeiten

- Zentrales Motiv: Alleine Sein
- Erscheinen oft leidenschaftslos, unbeteiligt und schwer ergründlich
- Introvertiert, wenig Bedürfnis zu kommunizieren
- Einzelgänger*innen (wenig Sozialkontakte), suchen nicht aktiv die Gesellschaft anderer
- Sind gegenüber Komplimenten ebenso wie Kritik eher gleichgültig
- Bei starker Ausprägung:
 - eingeschränktes emotionales Repertoire (Lächeln, Blickkontakt)
 - Expert*innenkarrieren (EDV-Branche, Naturwissenschaften)



Zurückhaltende Persönlichkeiten

- Umgang
 - Bedürfnis nach Allein-Sein respektieren (e-mail, Chat etc.!)
 - Beziehungsangebote setzten
 - Entsprechend ihrer Persönlichkeit einsetzen (Expert*innenkarrieren)
 - Zugang über die Tätigkeiten finden, die Ruhe, häufig auch Geduld schätzen
 - Nicht völlig isolieren





Die*Der Ahnungsvolle

Ahnungsvolle Persönlichkeiten

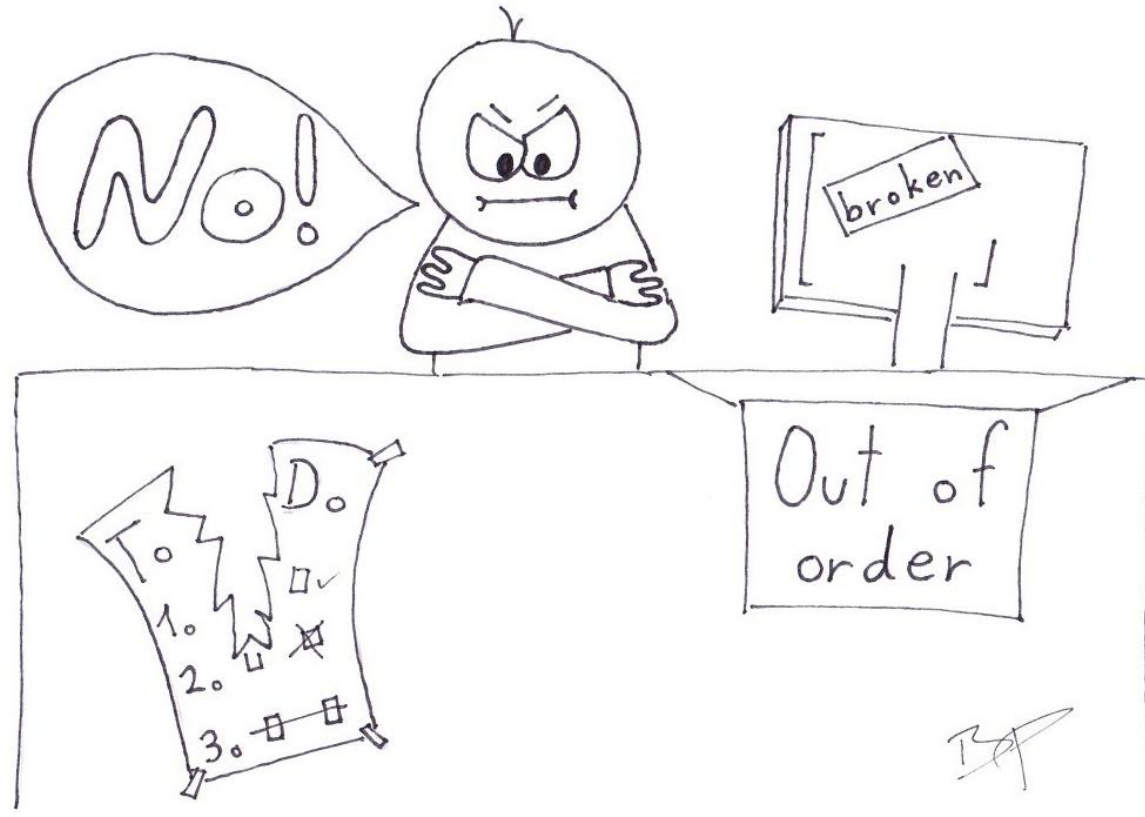
- Zentrales Motiv: Alles hat eine Bedeutung/ tieferen Sinn/hängt irgendwie zusammen
- Sind manchmal ‚eigenartig‘ oder exzentrisch (Kleidung, Sprache, Lebensstil etc.)
- Oft etwas unzugänglich (suchen wenig Freundschaften), einzelgängerisch, wirken manchmal gefühlsarm und gleichgültig
- Bei starker Ausprägung:
 - misstrauisch, da sie
 - Ereignissen, Dingen und Personen besondere emotionale Bedeutung zumessen (manchmal abergläubisch, Hang zu Verschwörungstheorien etc.) → das kann ängstlich machen!
- Oft sehr kreative Menschen!



Ahnungsvolle Persönlichkeiten

- Umgang
 - Beziehungsangebote setzten
 - Klare Regeln und Grenzen (Struktur hilft)
 - Eigene Sichtweise klarstellen (Fantasie von Realität abgrenzen, aber nicht herunterspielen)
 - Schriftliche Kommunikation ist oft einfacher, weil klarer

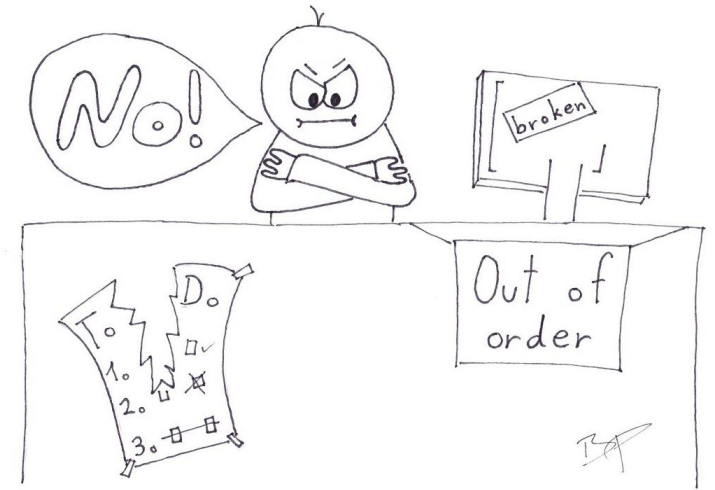




Die*Der Kritische

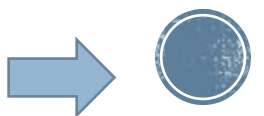
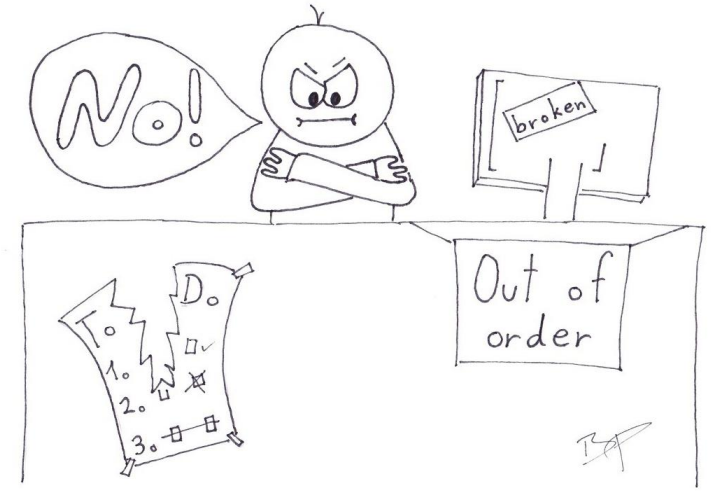
Kritische Persönlichkeiten

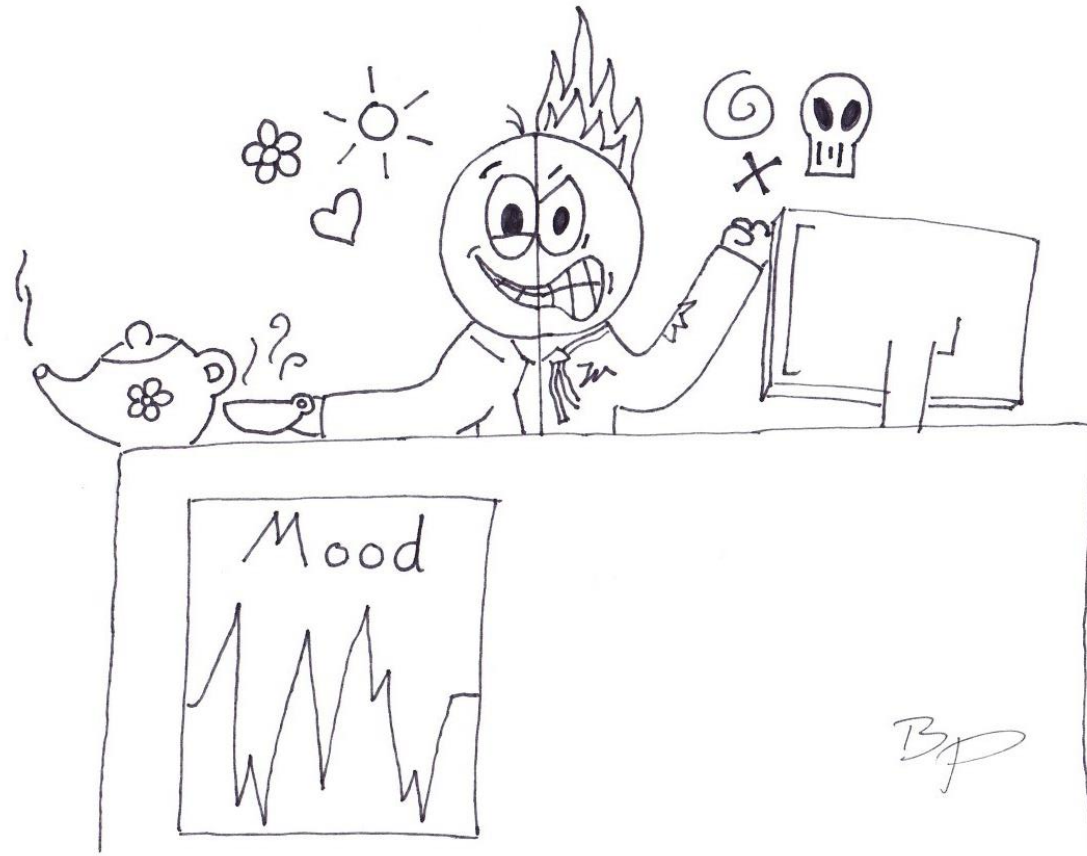
- Zentrales Motiv: „Ich sage nur, was ich mir denke!“
- Unverletzlichkeit der eigenen Grenzen („Andere achten nicht auf mich!“)
- Finden die „Haare in jeder Suppe“
- Skepsis und Pessimismus
- Bei starker Ausprägung:
 - Passiver Widerstand, mürrisch, streitsüchtig, widersetzen sich oft prinzipiell Forderungen anderer
 - Diskutiert Anweisungen übertrieben, ablehnende Körperhaltung, kritisiert Autoritätspersonen
 - Machen manchmal absichtlich kleine Fehler, lassen es schleifen, meckern, boykottiert etc.
 - Angst vor Leistungsanforderungen



Kritische Persönlichkeiten

- Umgang:
 - ‚Kampffreundlichkeit‘ d.h. besondere Liebenswürdigkeit
 - Beziehungsangebote setzen
 - Nicht so tun, als würde man die Widerstand nicht bemerken
 - Miteinbeziehen, gezieltes Nachfragen
 - Spielregeln festlegen
 - Geben sie ihr*ihm die Chance ‚Nein‘ zu sagen

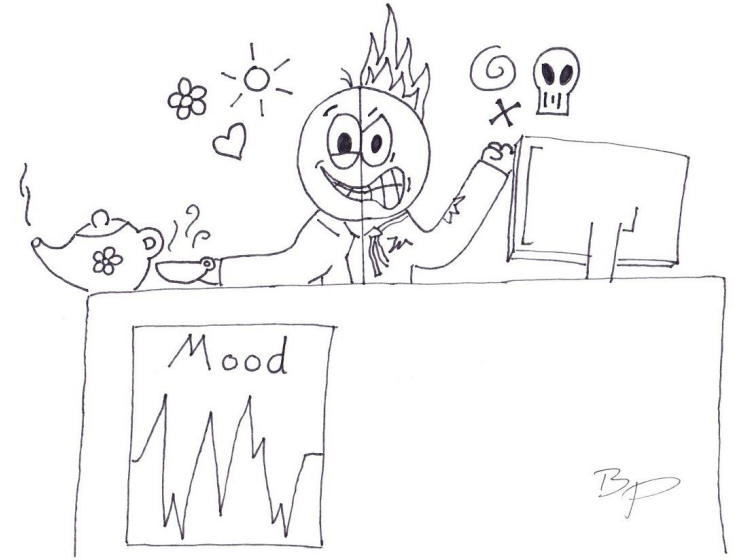




Die*Der Spontane

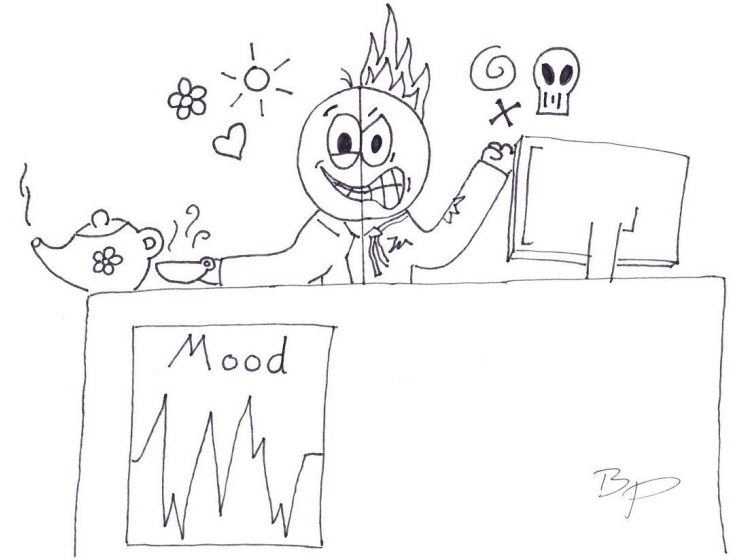
Spontane Persönlichkeiten

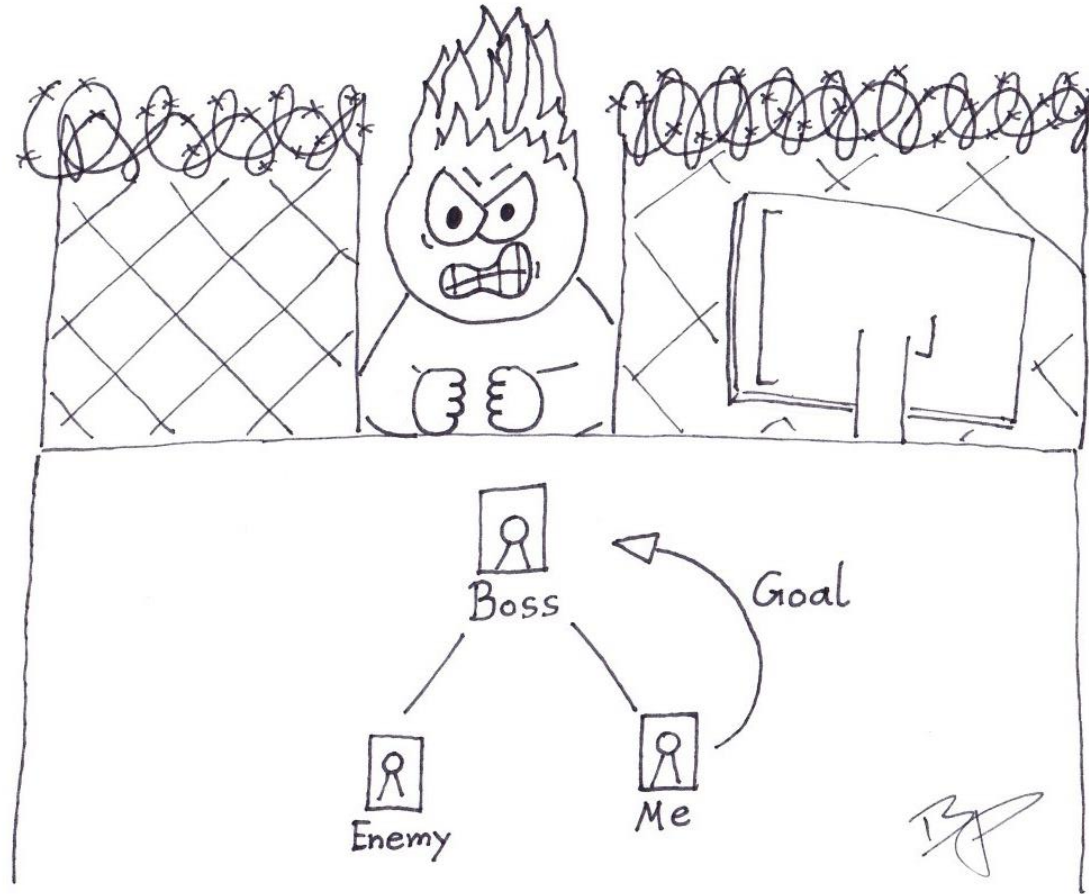
- Zentrales Motiv: Impulsivität & Spontanität
- Emotionale Menschen
- Manchmal zwei Gesichter
- Bei starker Ausprägung
 - Sprunghaft, chaotisch, zeigen unerwartete Verhaltensweisen (ohne Berücksichtigung der Konsequenzen)
 - Viele Höhen und Tiefen, manchmal cholerisch, gefühlsbetont, launisch
 - Streitereien und Konflikte, wenn impulsive Handlungen unterbunden werden
 - Schwierigkeit in der Beibehaltung von Handlungen, die nicht unmittelbar belohnt werden
 - Neigung zu intensiven aber instabilen Beziehungen mit emotionalen Krisen in der Folge
 - Neigung zu Süchten möglich, Gefühl der Leere



Spontane Persönlichkeiten

- Umgang:
 - Wertschätzender Umgang trotz „Überemotionalität“
 - Nicht unter Druck setzten, da wenig stressresistent
 - Nicht nachtragend sein
 - Nicht manipulieren lassen
 - Strukturen und Regeln vorgeben

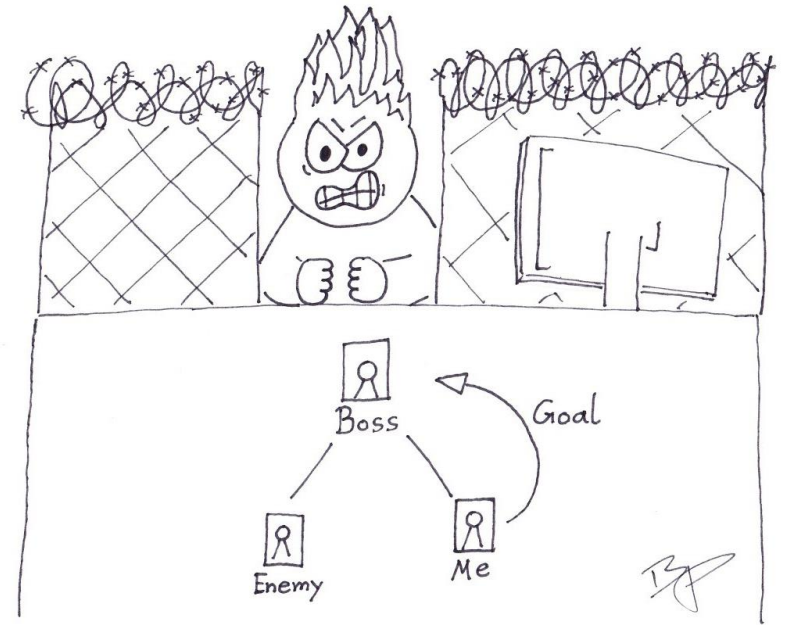




Die*Der Eigenwillige

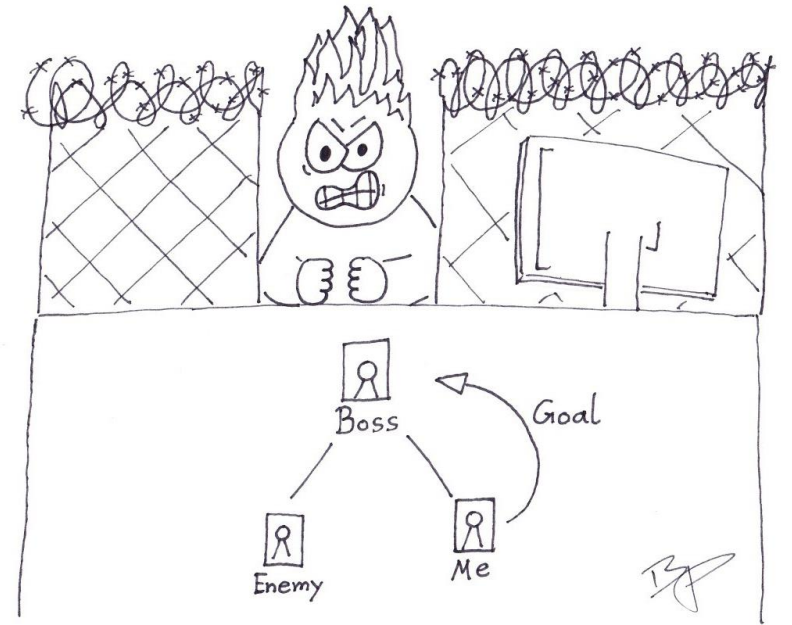
Eigenwillige Persönlichkeiten

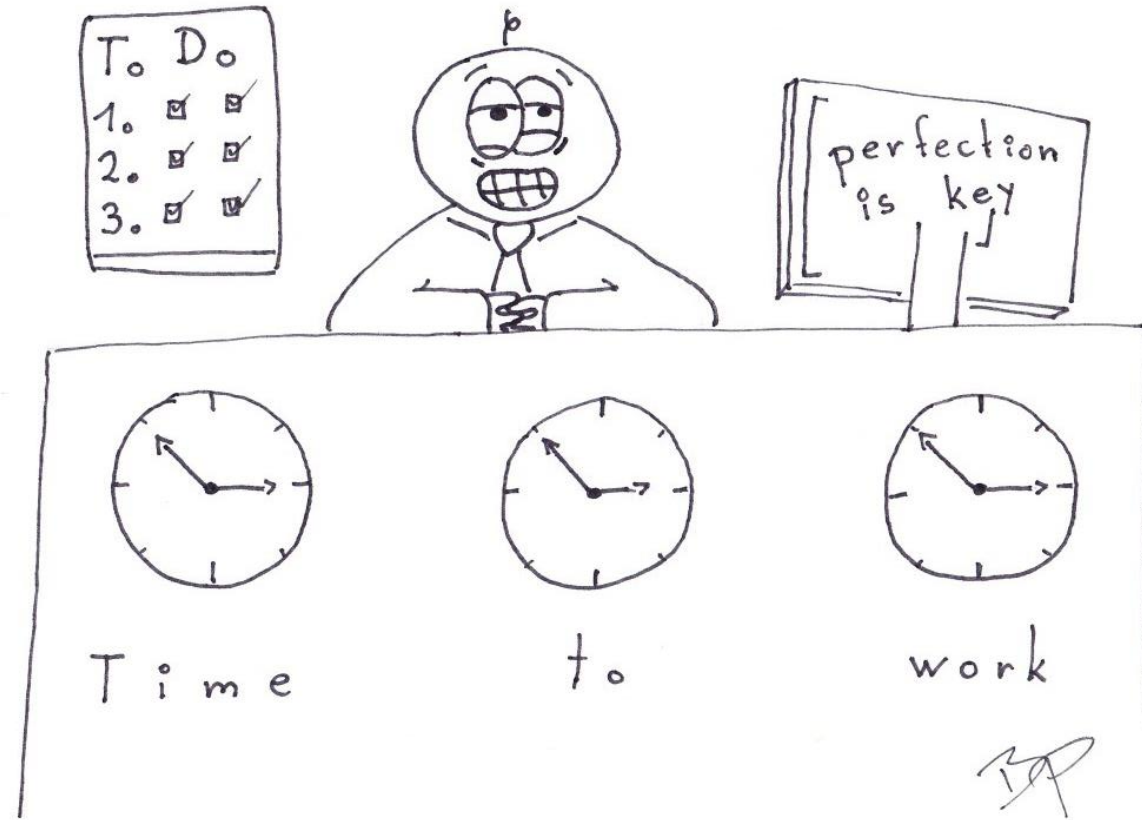
- Zentrales Motiv: Verteidigung der eigenen Grenzen und des eigenen Territoriums
- Rational, manchmal spaßbefreit
- Achten auf sich und ihre Grenzen
- Gerechtigkeitsliebend, manchmal rechthaberisch
- Empfindlichkeit gegenüber Zurückweisung
- Bei starker Ausprägung:
 - Neigung dauerhaft beleidigt zu sein (Beleidigungen, Verletzungen, Missachtungen werden nicht oder sehr schwer vergeben) → oft zu (maßlosen) Gegenschlägen bereit
 - Misstrauen (Zweifel an Loyalität, eifersüchtig in Beziehungen)
 - Streitsüchtig, situationsunangemessenes Bestehen auf eigenen Rechten (Starrsinn)
 - Selbstbezogenheit häufig auch Überheblichkeit



Eigenwillige Persönlichkeiten

- Umgang:
 - Sehr schwierig, insbesondere wenn Führungskraft (hohe Fluktuation)
 - ‚Sancho-Pansa‘ Strategie
 - Auf Form/Etikette achten
 - Auf Gesetze und Regeln berufen
 - Hin und wieder nachgeben
 - Häufig in Kontakt treten → fühlen sich sonst ausgeschlossen
 - Ich-Sprache → klare Worte finden
 - Missverständnisse umgehend klären

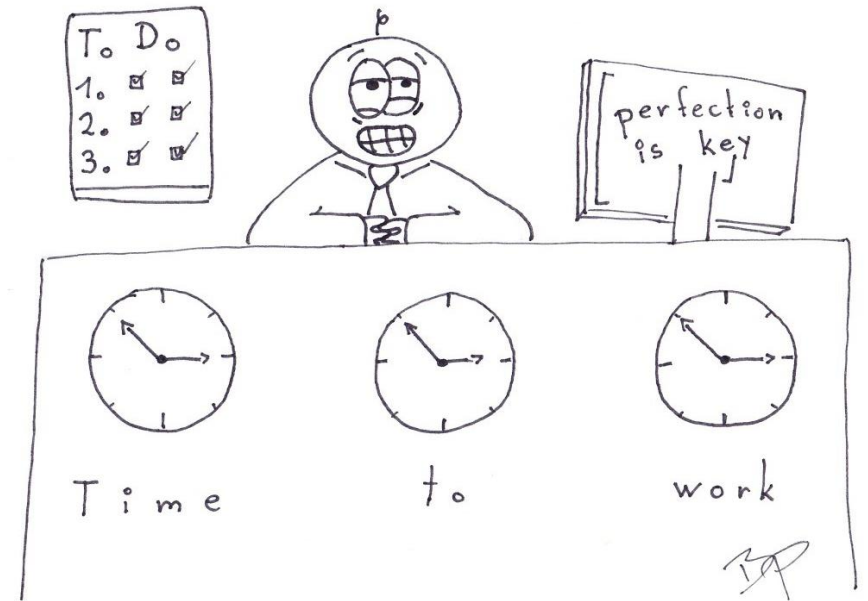




Die*Der Sorgfältige

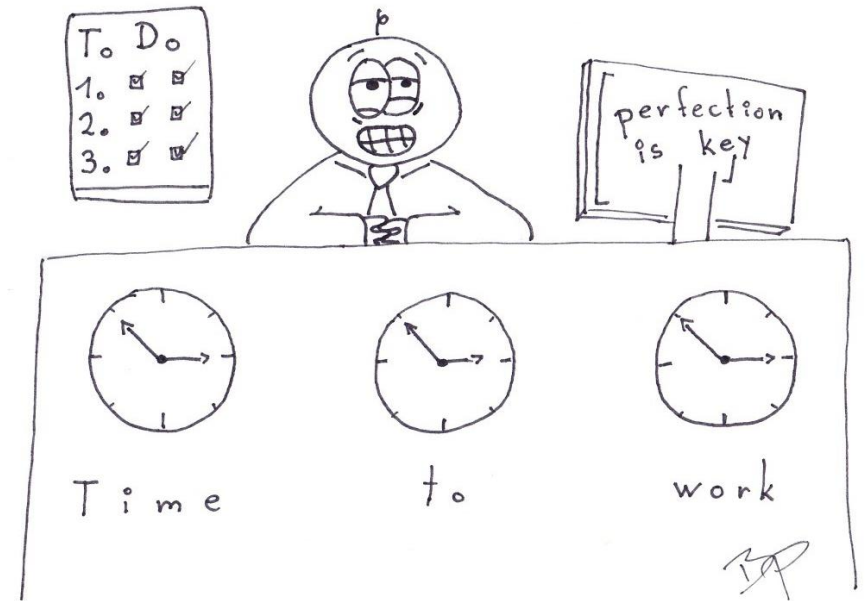
Sorgfältige Persönlichkeiten

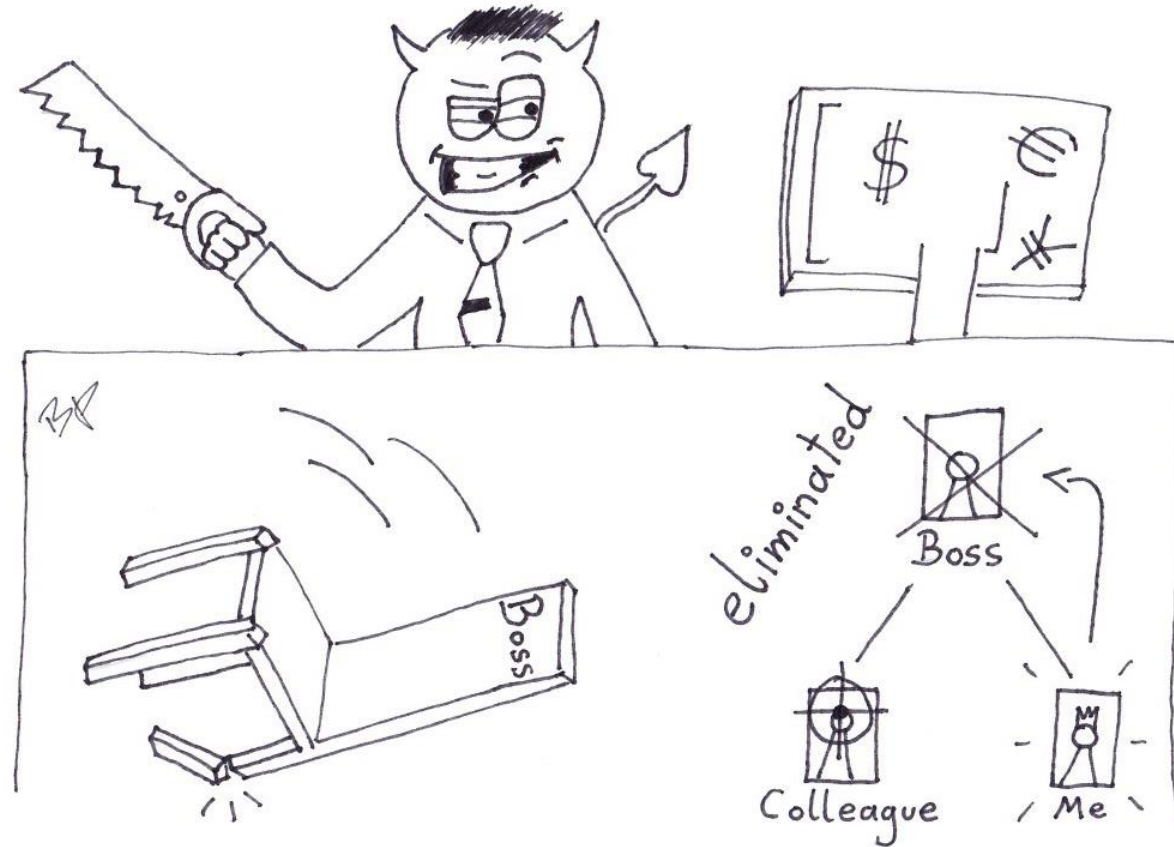
- Zentrales Motiv: Zweifel und Vorsicht („Das Leben ist anstrengend!“)
- Leistungsorientiert
- Gewissenhaftigkeit, Details, Regeln, Listen, Ordnung, Organisation, Pläne
- Bei starker Ausprägung:
 - Pedanterie, Befolgung sozialer Konventionen, Schwarz-Weiß-Denken
 - Neigen manchmal zum Kontrollieren und zum Starrsinn
 - Perfektionismus, quälende Zweifel, Angst vor Fehlern und Entscheidungen
 - Unverhältnismäßige Leistungsbezogenheit → Vernachlässigung von Vergnügen und zwischenmenschlichen Beziehungen
 - Zurückhaltend in Beziehungen (formell, kühl, verlegen)
 - Bestehen darauf, dass andere sich eigenen Gewohnheiten unterordnen; lässt andere nichts machen



Sorgfältige Persönlichkeiten

- Umgang
 - Seien sie verantwortungsvoll und berechenbar
 - Respektieren sie den Sinn für Ordnung, die Strenge und Planung
 - Seien Sie vorsichtig mit Emotionen → werden nicht/falsch verstanden!
 - Kritik an zwänglichem Verhalten präzise formulieren (Zahlen, Daten, Fakten)
 - Keine Ironie, kein Spott ABER nicht in das System hineinziehen lassen

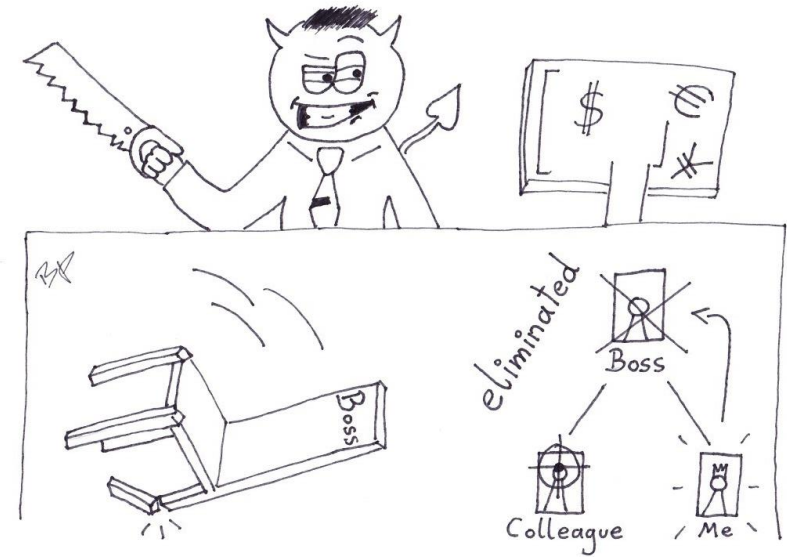




Die*Der Selbstbestimmte

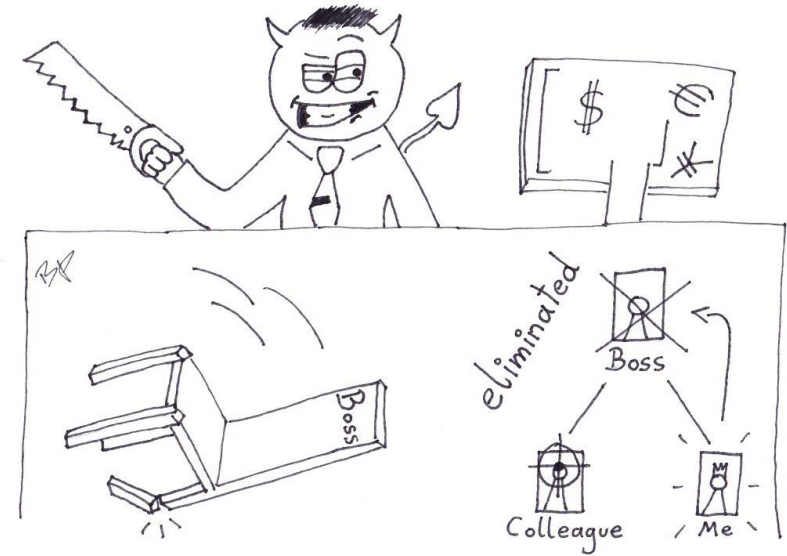
Selbstbestimmte Persönlichkeiten

- Zentrales Motiv: „Ich“
- Wissen, was sie wollen!
- Abenteuerlustig und risikofreudig
- Eigene Ziele werden konsequent, manchmal rücksichtslos, durchgesetzt, manchmal wenig Teamgeist
- Bei starker Ausprägung
 - Mangelndes Einfühlungsvermögen, mangelndes Schuldgefühl und Verantwortungsbewusstsein, Rücksichtslosigkeit
 - Manchmal herzloses Unbeteiligt-Sein gegenüber den Gefühlen anderer
 - Verantwortungslose Haltung und Missachtung sozialer Normen, Regeln und Verpflichtungen
 - Beziehungen sind manchmal eher einseitig
 - Geringe Frustrationstoleranz, niedrige Schwelle für aggressives Verhalten



Selbstbestimmte Persönlichkeiten

- Umgang
 - Professioneller Umgang, abgrenzen, Normen und Regeln definieren
 - Sich Konflikten/Challenges stellen (so verdient man sich Respekt!)
 - Eigene Fähigkeiten deutlich machen
 - Emotional nicht zu nahe kommen lassen





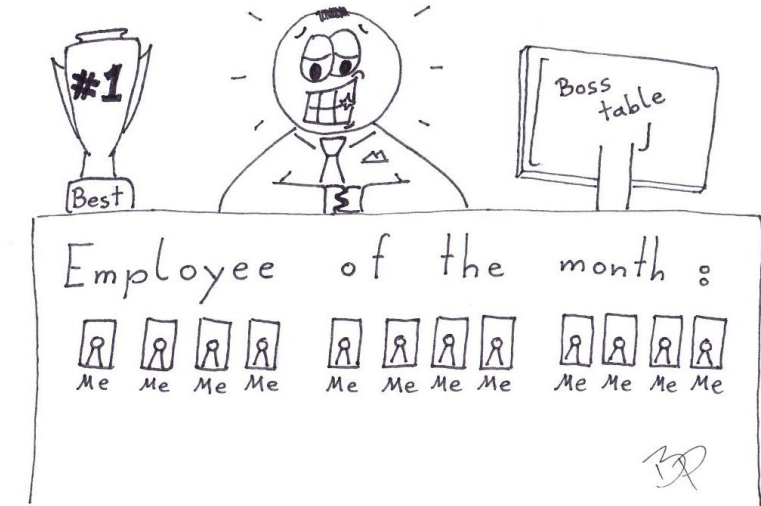
Die*Der Ehrgeizige-Narzisstische

Ehrgeizige/ narzisstische Persönlichkeiten

- Zentrales Motiv: Anerkennung
- Ehrgeiz, Durchsetzungsfähigkeit, erfolgsmotiviert
- Achten auf ihre äußere Erscheinung, Statusbewusstsein
- Fühlen sich häufig irgendwie als Ausnahmewesen, die außerhalb gewöhnlicher Regeln stehen

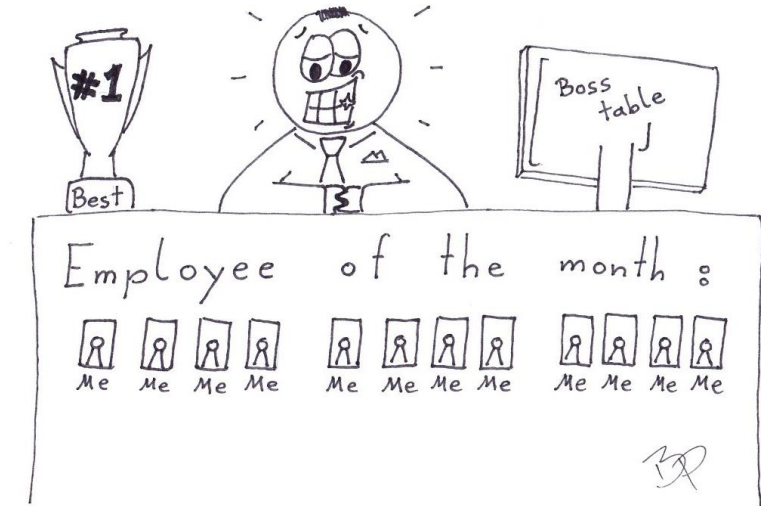
Bei starker Ausprägung:

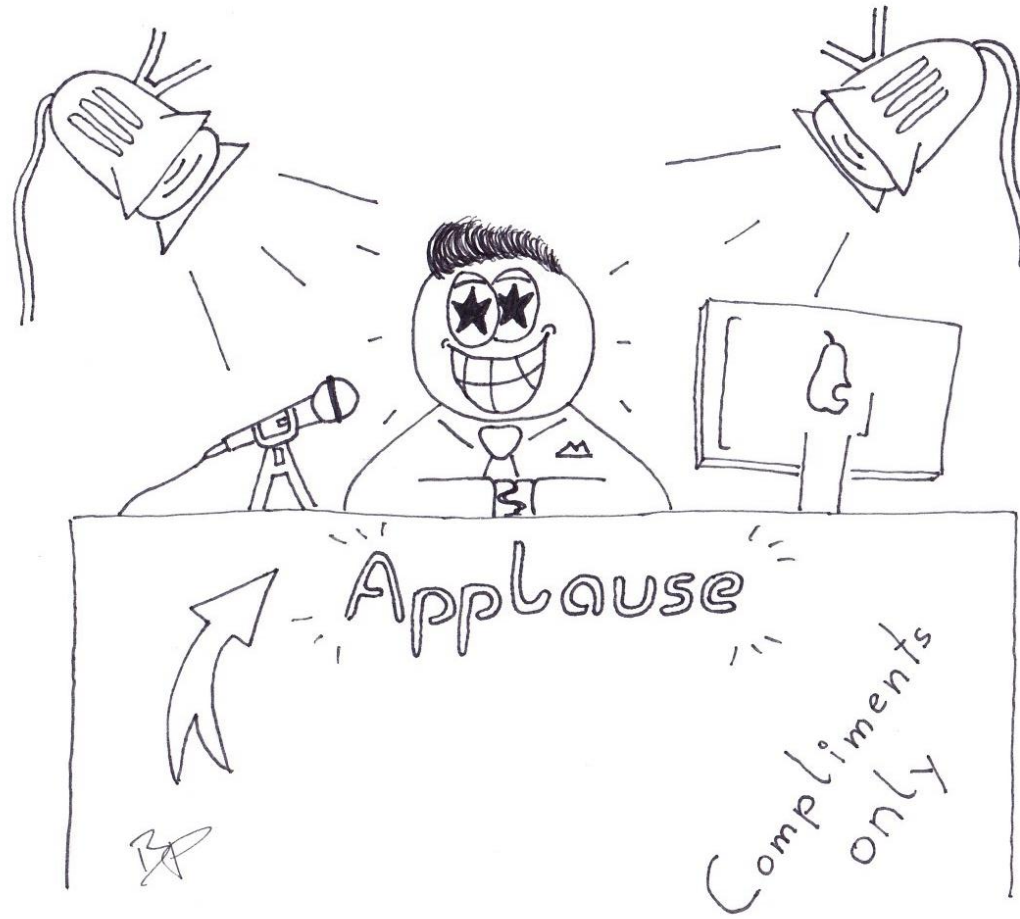
- Erwarten sich ein Mehr an Aufmerksamkeit und Vorrechten, fühlen sich aber zu nichts verpflichtet
- Reagieren extrem gekränkt, wenn ihnen Privilegien, die ihnen angeblich zustehen, streitig gemacht werden
- Versprechungen/Zusagen sind nicht lange gültig
- Lob, Anerkennung, Bestätigung von außen ist sehr wichtig
- Neid ist häufig Thema
- Manipulativ



Ehrgeizige/ narzisstische Persönlichkeiten

- Umgang
 - Anerkennung zollen, aber nur wenn sie angebracht ist, Kritik in Lob verpacken (Trojanisches Pferd - Strategie)
 - Respektieren von bestimmten Formen und Gebräuchen
 - Eigene Erfolge und Privilegien nicht ansprechen
 - Keine negativen Emotionen zeigen (Ärger, Angst, Ekel etc.) aber in der Ich-Sprache beschreiben
 - Freundlich, sachlich bleiben, bei eigenem Standpunkt bleiben, diesen freundlich wiederholen (nicht revidieren)
 - Kritische Äußerungen (charmant) zur Kenntnis nehmen
 - Kritik positiv formulieren (vielleicht als Lob tarnen)
 - Nicht opponieren
 - Nicht manipulieren lassen
 - Schmeichelei (Achtung vor ‚Charmeoffensiven‘!)
 - Auslösen von Schuldgefühlen
 - Einschüchterung
 - Kameradschaftlichkeit
 - Seien sie konsequent
 - Erwarten Sie sich keinen Dank

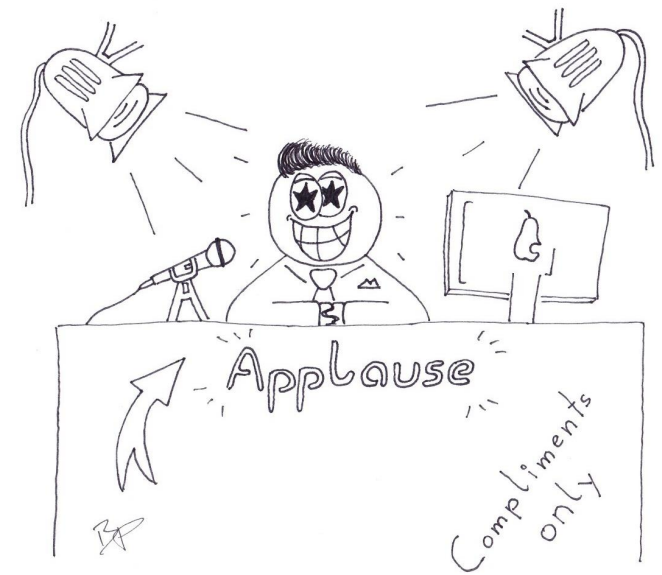




Die*Der Liebenswürdige

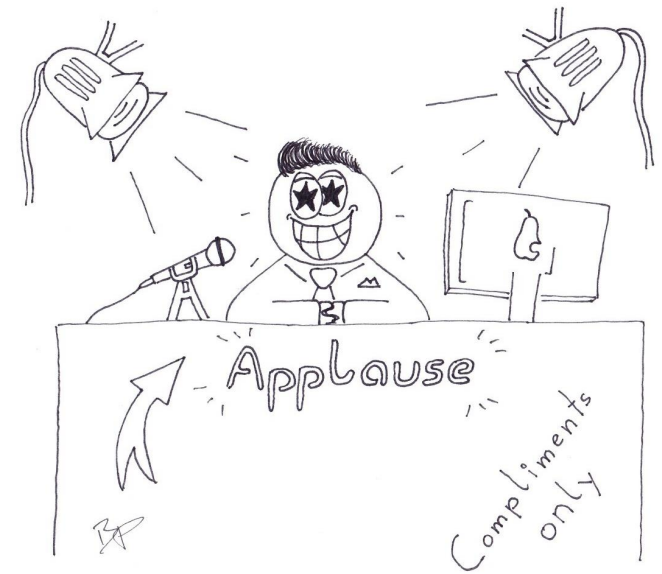
Liebenswürdige Persönlichkeiten

- Zentrales Motiv: Gesehen werden und Aufmerksamkeit
- Gutes Auftreten, Charme, Witz, Charisma, gute Redner*innen
- Aufmerksamkeit und Anerkennung ist wichtig
- Suchen nach Beachtung und/oder aufregenden Erlebnissen/Aktivitäten
- Bei starker Ausprägung:
 - verführerisch und manipulativ
 - ‚dramatische‘ Selbstdarstellung (Theaterpersönlichkeiten),
 - Hohe Suggestibilität (sehr leicht durch andere Personen oder äußere Umstände beeinflussbar)
 - oberflächlich in Beziehungen, labil im Affekt, geringe Frustrationstoleranz, emotionalisierender Redestil
 - Personen in der Umgebung werden idealisiert oder abgewertet

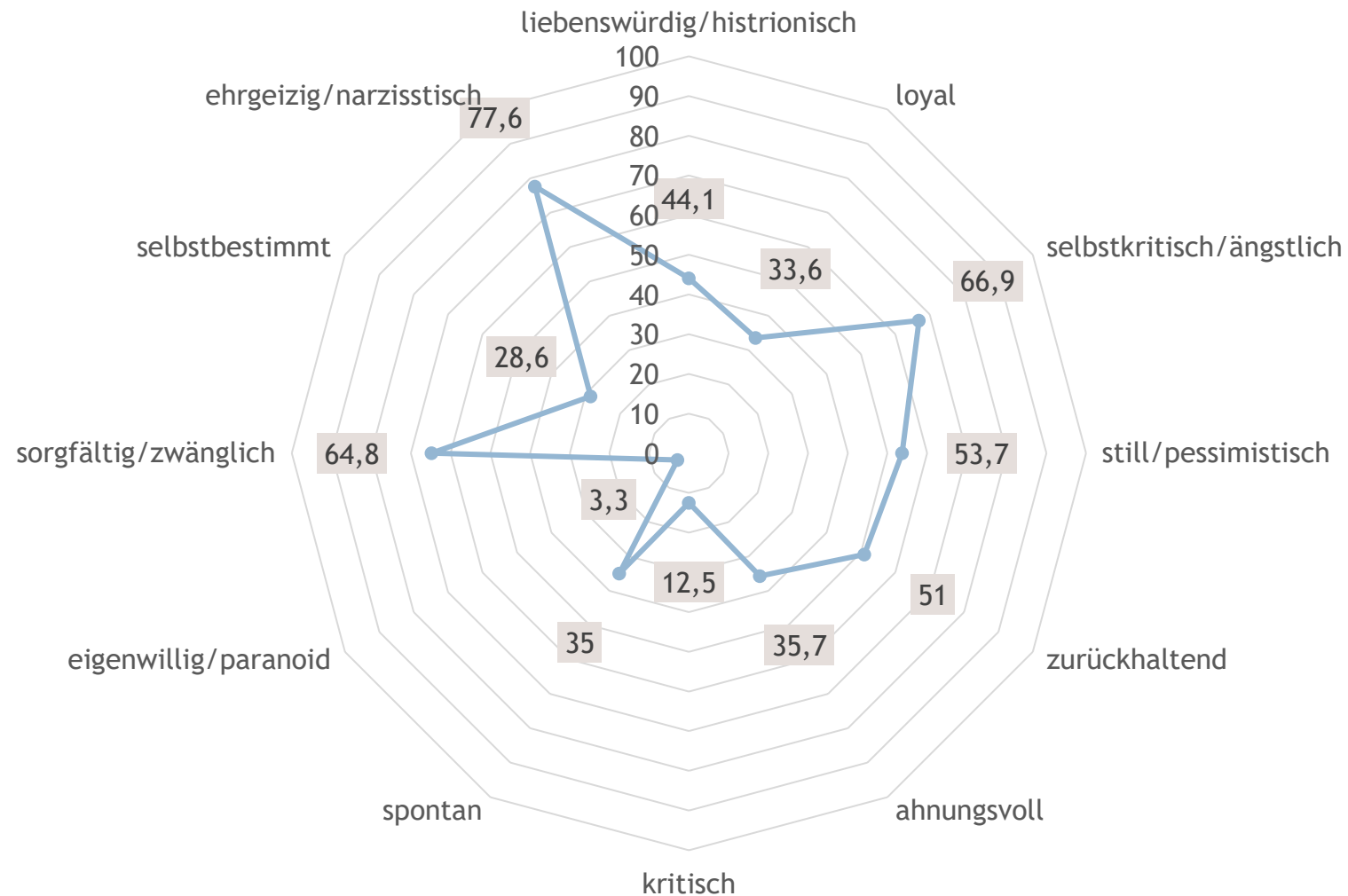


Liebenswürdige Persönlichkeiten

- Umgang
 - Das ‚Theater‘ als Lebensform akzeptieren, aber klare Regeln aufstellen, Ergebnisse kontrollieren
 - Nicht-theaterhaftes Verhalten positiv verstärken.
 - Nicht in die intensiven Emotionen hineinziehen lassen.
 - Wenn sie*er leidet, dann das Leiden ernst nehmen!
 - Nicht über die Art und Weise lustig machen/spotten!
 - Nicht verführen lassen!



PSSI – Persönlichkeitsstil- und Persönlichkeitsstörung Inventar (Kuhl & Kazén, 2009)



Führungskräfte

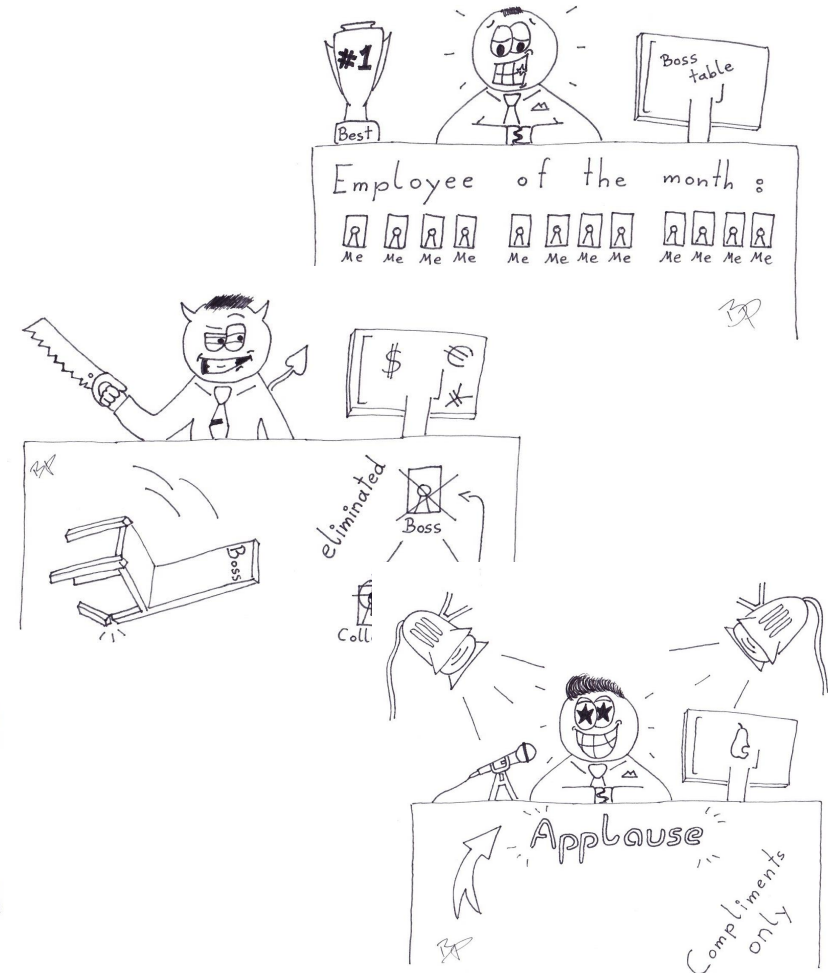
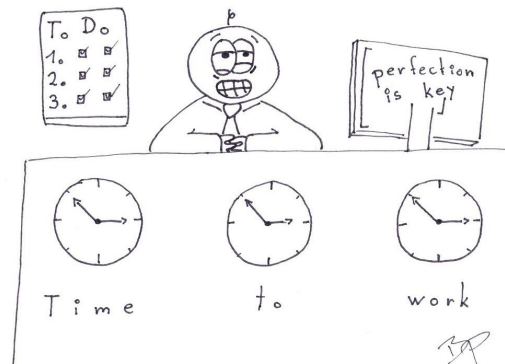
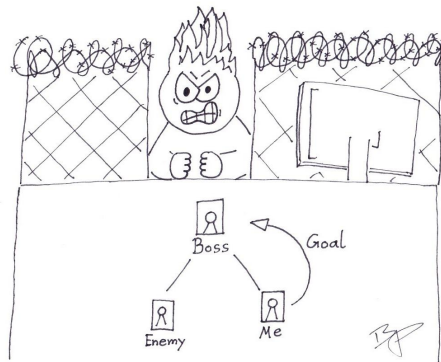
- Benötigen:
 - **Handlungsorientierung** (Entscheidungen treffen [auch wenn Informationen fehlen], Situationen analysieren, Handlungen initiieren, Risiken eingehen)
 - **Selbstvertrauen und Selbst-Effizienz-Erwartung** (Selbstzweifel können schlechtesten falls zurückgestellt werden)
 - **Leistungsorientierung** (High Performer)
 - **Soziale Kompetenz** (Interaktionspartner*innen verstehen, sich auf diese einstellen, Konflikte klären, MitarbeiterInnen motivieren etc.)
 - **Durchsetzungsfähigkeit** (Konflikte aushalten und konstruktiv nutzen, sich abgrenzen etc.)



Führungskräfte

- Daher sind die folgenden vier Persönlichkeitsstile bei diesen häufigsten stark ausgeprägt

1. Ehrgeizig/narzisstisch
2. Selbstbestimmt/antisozial
3. Liebenswürdig/histrionisch
4. Sorgfältig/zwanghaft
5. (manchmal) eigenwillig



Persönlichkeitsstile, die die Karriere eher hemmen...



1. Selbstkritisch/sozial gehemmt
2. Eigenwillig/paranoid
3. Kritisch/passiv-aggressiv
4. Zurückhaltend/schizoid
5. Spontan



Kombinationsmöglichkeiten



+ Still/Pessimistische und lebenswürdige Persönlichkeiten

- Die*Der eine bringt die negative/realistische Sicht, die*der andere die optimistische Sicht

+ Kritisch/passiv-aggressive Persönlichkeiten und loyal/abhängige Persönlichkeiten

- Kritiksucht der*des Ersteren wird durch Loyalität der*des Zweiteren abgemildert
- Loyal/abhängige Persönlichkeiten lernen sich abgrenzen

+ eigenwillige und loyal/abhängige Persönlichkeiten

- Provokantes Verhalten und Gefühl verfolgt zu sein wird durch Bodenständigkeit der*des Zweiteren abgemildert
- Ersterer erträgt das ‚Klammern‘ des Loyalen

– Lebenswürdig/narzisstische und loyal/abhängige

- Macht zwar (am Arbeitsplatz) keine Probleme, aber auch keine Lerneffekte





Kommunikation



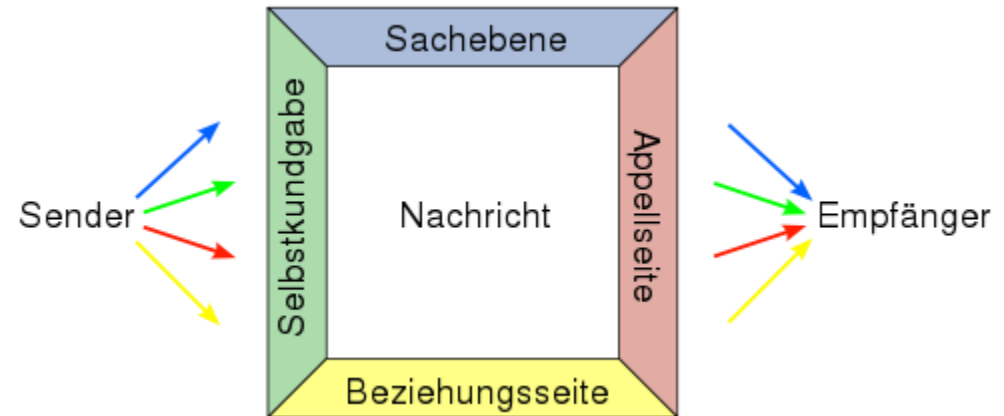
Kommunikation nach Paul Watzlawick

- Axiom 1: Es ist unmöglich, nicht zu kommunizieren!
- Axiom 2: Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.
- Axiom 3: Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung
- Axiom 4: Menschliche Kommunikation hat immer Anteile, die Interpretationsspielraum zulassen und solche, die direkt, klar und deutlich vermittelt werden.
- Axiom 5: Kommunikation ist symmetrisch (auf gleicher Augenhöhe) oder komplementär (Unterschiede werden betont).



Botschaften mit vier Ohren hören....

1. Sach-Ohr
2. Apell-Ohr
3. Beziehungs-Ohr
4. Selbstoffenbahrungs-Ohr



- Z.B. „Deine e-mail war dieses Mal aber strukturiert!“
 - Sach-Ohr: Kolleg*in X hat die e-mail verstanden
 - Apell-Ohr: Kolleg*in X wünscht sich öfter strukturierte e-mails
 - Beziehungs-Ohr: Kolleg*in X fühlt sich aus irgendeinem Grund ermächtigt Ihre e-mails zu bewerten
 - Selbstoffenbahrungs-Ohr: Kolleg*in X ist eine sorgfältige Persönlichkeit mit einer Nuance ins zwanghafte
- Fazit: Nachfragen, was gemeint war!



Gewaltfreie Kommunikation (nach Marshall Rosenberg)

1. **Beobachtung:** Ich habe gehört/gesehen/erlebt....(konkrete Situation möglichst wertfrei beschreiben)
 2. **Gefühl:** Das macht mich...(beschreibe die Gefühle, die das auslöst)
 3. **Bedürfnis:** Was würde Dir helfen, was sollte sich ändern, damit es Dir besser geht? Was brauchst Du?
 4. **Bitte:** Sich in Zukunft anders zu verhalten (höflich!)
- Wenn ich A sehe 👁️, dann fühle ich B ❤️, weil ich C 😊 brauche und deshalb hätte ich gerne D 🙏, bitte.

Und dabei ,nein‘, ,nicht‘ und ,aber‘ vermeiden!

Adaption für professionelle gewaltfreie Kommunikation

1. **Professionellen Rahmen abstecken:** Guten Tag, mein Name ist...ich bin hier für ...zuständig/in meiner Funktion als...
 2. **Beobachtung:** Ich sehe/höre.... (konkrete Situation möglichst wertfrei beschreiben)
 3. Bei **Bedrohungsgefühl/hoher Emotionalität** → Ich fühle mich jetzt unwohl...Ich fühle mich jetzt bedroht... Bitte, beleidigen sie mich nicht...
 4. **Spielregeln:** Verweis auf herrschende Regeln /die Hausordnung und...(gegebenenfalls) Konsequenzen
 5. **Bitte:** Sich ab jetzt anders zu verhalten (höflich!)
-
- In meiner Funktion  als. sehe  ich, (, das verletzt meine persönlichen Grenzen), denn hier gelten folgende Verhaltensregeln , daher bitte ich Sie , sich ab jetzt daran zu halten.



**„Schwierige“ Menschen sind ein
unvermeidlicher Bestandteil des
Lebens UND schlagen bei
Serviceeinrichtungen vermehrt
auf!**

17 Tipps



Tipp 1: Verhalten erkennen und verstehen

- Kurz Zeit nehmen, um Situation ruhig einzuschätzen
- Auf das Verhalten reagieren
 - Störendes Verhalten?
 - Vorübergehend → beobachten
 - Anhaltend/wiederkehrend → intervenieren
 - Gegen die Regeln → sofort intervenieren
 - Sicherheitsrisiko? → sofort intervenieren
- Perspektivenwechsel
- 10% hängt davon ab, was tatsächlich passiert, 90% davon wie wir tatsächlich reagieren



Tipp 2: Personifizierung

- Stellen Sie sich vor und sprechen Sie das Gegenüber mit Namen an (bzw. fragen Sie nach dem Namen des Gegenübers)
 - → raus aus der Anonymität
 - → raus aus dem Tunnel (insb. bei psychischen Erkrankungen oder Aggressionen)



Tipp 3: KLARE Richtlinien – durchsetzen der Richtlinien

- Strukturen/Regeln/Bestimmungen/Gesetze als Referenzgrundlage
 - Sind diese bekannt? Wurden diese klar kommuniziert
 - Vorsicht bei schriftlicher Information (Sprach- und Lesekompetenz!?)
 - Videos, Wikis, social Media Kanäle nutzen, leichter Lesen etc.
- Regeln/Richtlinien wiederholen → Personen hören oft nicht richtig zu, vergessen, wollen vergessen etc.
- Spielregeln helfen das Miteinander zu strukturieren
 - Z.B. Hausordnungen dienen dazu, Zusammenleben und Sicherheit zu gewährleisten
- Klare Strukturen/Regeln sind bei Unsicherheiten, psychischen Problemen/Krankheiten hilfreich



Tipp 4: Ruhig und professionell bleiben

- Sie sind in einer beruflichen Rolle - **Sie persönlich sind NICHT gemeint!**
- Wenn Sie merken, Sie fangen an sich zu ärgern...**bleiben Sie bewusst ruhig!**
 - Pause - kurz Ablenken - Durchatmen (ca. 30 Sekunden...langsam von 30 herunterzählen)
 - Stimme senken
 - eigene Mimik kontrollieren
 - Antworten einüben...
 - “Wir finden einen Weg!”
 - „Wir haben Verständnis dafür, dass Menschen frustriert sind, aber wir akzeptieren es nicht, wenn wir persönlich angegriffen oder beleidigt werden.“
 - „Das habe ich jetzt überhört - was also ist genau ihr Anliegen.“



Tipp 5: VerärgerteS/AufgeregteS Gegenüber

- In ruhigen Raum, Winkel etc. geleiten und gemeinsam hinsetzen (möglichst über Eck)
- Nicht irgendwo unbegleitet hinschicken.
- Nicht mit ‚aufgeregter‘ Person Fahrstuhl fahren
- ‚Aufgeregter‘ Person nicht die Tür/den Weg verstellen lassen



Tipp 6: Aktives Zuhören oder „Fragen beruhigt“

- Was ist der Grund des Ärgers „Erzählen Sie von Anfang an...?“
- Versuchen sich in die*den Anderen hineinzusetzen - worum geht es wirklich („hidden needs“)
- Gegenüber reden lassen, selber wenig reden, nicht unterbrechen
- Blickkontakt halten
- Nicht ignorieren, nicht trivialisieren
- Verwenden Sie den Namen der Person - ist vertrauensbildend
- Nachfragen (wirkt beruhigend), Notizen machen
- „Ich verstehe!“, „ja!“, „Aha“, „Noch etwas.“
- Fragen stellen
- Ärgert sich jemand, oder übertreibt sie*er
- „Ich“-Sprache, Zukunftsform
- Am Ende das Problem zusammenfassen → „Habe ich das richtig verstanden...“, „Gibt es sonst noch Dinge, die ich wissen muss?“



Tipp 7: Konstruktiv kommunizieren – Streit vermeiden

- Bedürfnis verstehen - Lösung/Alternative anbieten (Verhaltensalternative, alternativer Ort etc.)
- Durchsetzungsfähige Tonlage (tief und mittellaut)
- Positiv bleiben - Zynismus unbedingt vermeiden
- Ruhig darauf hinweisen, dass Sie
 - ...beleidigendes Verhalten nicht tolerieren
 - ...sie bitten sich an die Regeln zu halten
- Wenn Grenzen überschritten werden
 1. Informieren: „Merken Sie, dass Sie mich bedrohen?“
 2. Auffordern: „Ich möchte nicht, dass Sie mich anschreien!“
 3. Mahnen: „Wenn Sie jetzt nicht aufhören, rufe ich den Sicherheitsdienst/etc.!“
 4. Konsequenzen ziehen: Angekündigte Maßnahme umgehend umsetzen



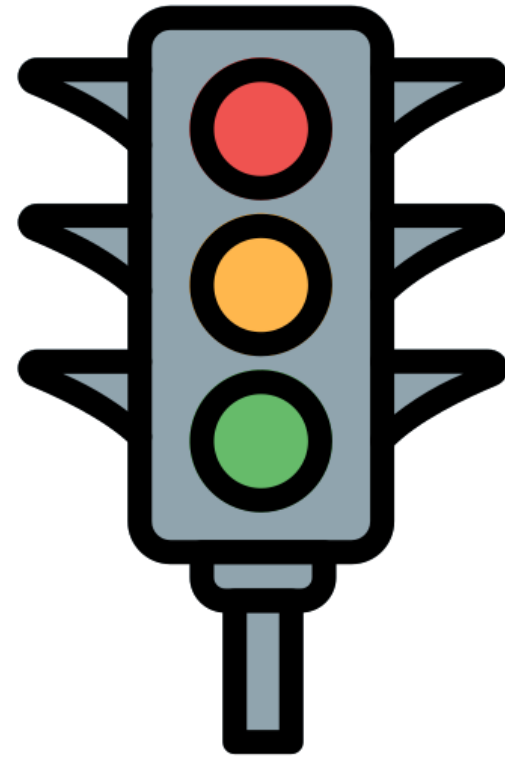
Tipp 8: Kommunikations-Don'ts

1. Beruhigen Sie sich! - Regen Sie sich nicht auf!
2. Ich habe die Regeln nicht gemacht! Ich weiß auch nicht, was diese Regel soll!
3. Reiß Sie sich zusammen! - Lassen Sie sich nicht so gehen!
4. Das ist doch nicht normal! Das ist doch krank!
5. Bleiben Sie bitte sachlich!
6. Das wird schon wieder! Das ist nicht so schlimm!
7. Leiden Sie unter [Diagnose]? Sie leiden doch unter [Diagnose]!
8. Wir haben alle Stress!
9. Mir oder dem*der X geht es viel schlechter!

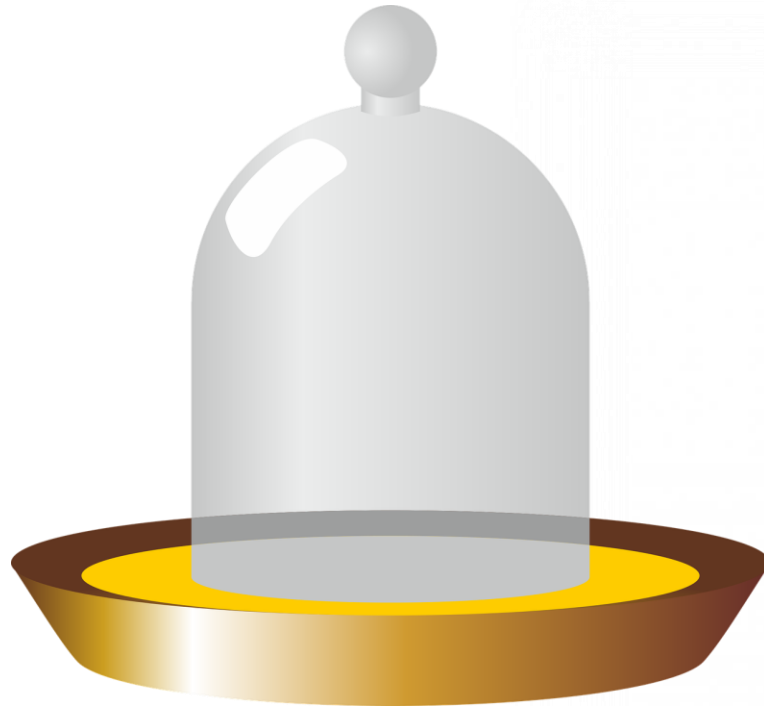


Tipp 9: Nicht überreagieren

1. Rot = Stopp: Gedankliche Vollbremsung
2. Gelb = Schalten = Eigene Emotionalität kontrollieren
 - Denkhilfen: „Es muss nicht alles Boshaftigkeit sein, was mit Dummheit erklärt werden kann!“ „Wer seine Gefühle nicht im Griff hat, ist wie ein Auto ohne Lenkrad.“ „Diese Person ist sichtlich in einer psychischen Ausnahmesituation!“
 - Professionalität - Ich in meiner Rolle als...
 - Nichts persönliches hineininterpretieren
 - Keine Entscheidungen unter Wut/Emotionalität treffen
 - Ärger an sich erkennen - körperliche Signale
 - Kurze gedankliche Pause (mind. 30 Sekunden)
 - Mit einer Hand Druck auf einen Gegenstand ausüben (Tischkante, Stuhllehne, Buch etc.)
 - Finden Sie ein gedankliches Bild, das hilft...
 - „Ich kann mich ärgern - muss es aber nicht.“
3. Grün = Reagieren
 - Sprechen und Handeln mit gefühlsmäßiger Distanz



Möglicherweise hilfreiche Gedankenbilder



Tipp 10: Mit Beleidigungen umgehen

- **Beleidigungen verstehen - warum beleidigen Menschen andere?**
 - Machtdemonstration
 - Minderwertigkeitsgefühle
 - Neid
 - Ärger ↔ Aggressionsabbau
 - Missverständnisse und Kommunikationsfehler
 - Beschwerde
 - Verzweiflung ↔ befinden sich in belastender Ausnahmesituation

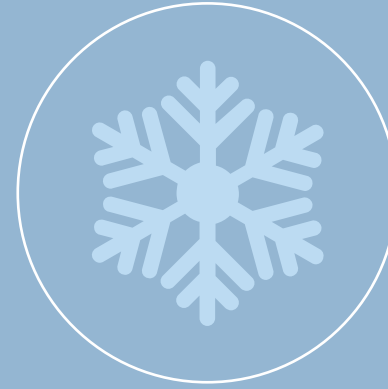




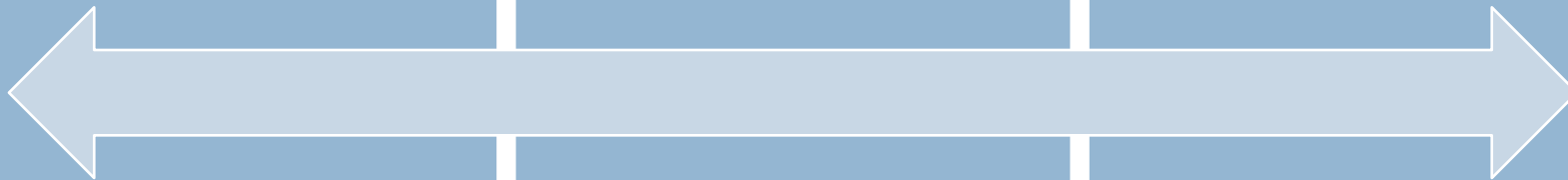
Fight



Flight



Freeze



Kommunikationsmöglichkeiten

- (Selektive) Zustimmung: „In diesem Bereich gebe ich Ihnen recht...!“
- Verständnis und Mitgefühl zeigen: „Ich verstehe, dass Sie das ärgert...“, „Das ist schon klar, dass Sie das wütend macht...“
- Entschuldigen Sie sich, wenn es ein Problem der Institution ist...ABER nicht rechtfertigen
- Ich-Aussage: „Ich empfinde diese Aussage wirklich verletzend/kränkend/als Beleidigung.“
- Warten bis sich Person beruhigt hat: „Ich höre, was Sie sagen...“
- Nachfragen: „Was meinen Sie genau mit...? Warum sagen Sie das so hart?“
- Umdeuten: „Ich verstehe Ihre Bemerkung so...“
- Metakommunikation: „Wenn Sie mich beleidigen, fällt es mir schwer in zuzuhören und ihr Problem zu verstehen“



Weitere möglicherweise nützliche Kommunikationshilfen

- „Ich helfe gerne weiter, möchte aber, dass Sie mit mir in einem anderen Ton sprechen.“
- „Tut mir leid, dass ich Ihnen da nicht helfen kann.“
- „Leider darf ich da keine Ausnahme machen. Danke für Ihr Verständnis.“
- „Schon klar, dass Ihnen das wichtig ist, das haben Sie jetzt mehrfach betont - doch leider kann ich Ihnen auch keine andere Antwort geben.“
- „Bitte wahren Sie Abstand, das ist mir unangenehm.“
- „Ich hohle jetzt eine*n Kolleg*in, vielleicht finden wir dann eine Lösung.“
- „Ich muss sie bitten, dies Regel/Vorgabe zu beachten.“

„Am meisten Vorbereitung kosten mich immer meine spontan gehaltenen, improvisierten Reden.“ Winston Churchill



Tipp 11: Unterstützung suchen...

Wenn eigene Grenzen überschritten...

- Unterstützung von Kolleg*innen oder Vorgesetzte*r
 - Demonstration von Zahl und Stärke
 - Botschaften werden verstärkt → Autorität
 - Andere können Botschaft auch aus anderer Perspektive vermitteln



Tipp 12: Wenn es brenzlich wird...

- Auf das Bauchgefühl hören (eigene Sicherheit geht immer vor!)
 - Abstand halten (2 Armeslängen, Fluchtweg offen halten) - wütende Menschen brauchen mehr Platz
 - Blickkontakt reduzieren
 - Ruhe und Sicherheit ausstrahlen
 - Raum verlassen, Hilfe holen
- Stresssituation nicht noch ankurbeln
 - Höflich bleiben
 - Ja/Nein Fragen vermeiden
 - Entscheidungsfreiheit lassen
 - nicht provozieren
 - notfalls Zugeständnisse machen



Tipp 12: Wenn es brenzlig wird...

- Verbales ‚Stop‘ (ruhig bleiben!) → auch bei Beleidigungen
- Alarmknopf (ABER nicht am Handy tippen!)
- Klare, einfache Aussagen



Tipp 13: Auf die Körpersprache achten

- Authentische Freundlichkeit und Professionalität
 - Im Konfliktfall → nicht lächeln
- Offene Mimik
- Bitte vermeiden:
 - Mit Fingern trommeln und den Füßen tippen
 - Fäuste ballen, Kiefer zusammenbeißen
 - Augen rollen
 - Arme verschränke
 - Hände in die Hüften stützen



Tipp 14: Gesprächsabschluss

- Wenn alles gesagt ist, das Gespräch beenden:
 - Zusammenfassen
 - Weiteres Vorgehen festlegen
 - Klares Gesprächsende signalisieren: „Ich schlage vor, dass wir unser Gespräch an diese Punkt beenden.“



Tipp 15: Es gibt für alles eine Grenze...

- Abweisung
 - „Sie haben das Recht, ihre Beschwerde zu äußern, jedoch nicht das Recht jemanden zu beleidigen.“
 - „Ich bin jetzt wütend. Ich habe Ihnen mehrfach zu erklären versucht, wo das Problem liegt und auch Verständnis für Ihre Situation gezeigt. Ich werde das Gespräch jetzt beenden, denn ich sehe keine andere Möglichkeit mehr.“
- Nicht anfassen
- Unterstützung anfordern



Tipp 16: Vorfall dokumentieren

- Details mit Datum und Uhrzeit
- Referenz bei wiederkehrenden Mustern
- Beweis, wenn Maßnahmen ergriffen werden müssen
- Hilft aber auch mit dem Vorfall fertigzuwerden!



Tipp 17: Emotionale Abwehrkräfte stärken

- Nach einem Vorfall:
 - Mit jemandem darüber reden (auch arbeitspsychologische Beratung!), niederschreiben (Ärger-Protokoll)
 - Ablenken (frische Luft, Entsorgungsritual, Tapetenwechsel, Stressball etc.)
 - Positiv fokussieren - was habe ich aus dieser Situation gelernt
 - Belohnen
 - Stress in Bewegung umlenken
- ‚Hitparade‘ der häufigsten herausfordernden Kontakte + Lösungsversuchen/Lösungen erstellen → Training für neue Mitarbeiter*innen
- Teamzusammenhalt und Unterstützung seitens der FK



Konflikt mit Kolleg*in

1. Emotionen kontrollieren (tief durchatmen, bis 10 zählen, kurz hinausgehen etc.), sachlich bleiben
2. Sich selbst hinterfragen
3. Gespräch unter vier Augen oder unter Hinzunahme einer*eines neutralen Dritten
 - Ich-Botschaften und gewaltfreie Kommunikation)
 - Konkrete Vorfälle ansprechen
 - Keine versteckten Hinweise und/oder unterschwelligen Vorwürfe
4. Auf Lästern (insbesondere am Arbeitsplatz) verzichten
5. Wenn Gespräch nicht erfolgreich war, Kontakt vermeiden
6. Gang zur Führungskraft ist IMMER ‚ultima ratio‘



Im Krisenfall hilft...



- „Gute Seele des Büros“ (i.d.R. loyale PS): offenes Ohr, tröstende Worte, hilft als Vermittler*in

- „Objektive Realist*in“ (i.d.R. zurückhaltende PS): logisches Denken, objektive Beurteilung, unparteilich

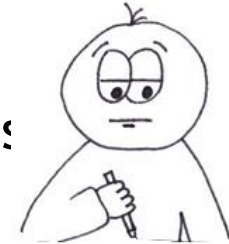


- „Best Buddy“ (i.d.R. lebenswürdige PS): geht in der Rolle der*des Vertrauten auf

- „Kritiker*in“ (i.d.R. kritische PS): neue Sichtweisen, kein Mitleid, hilft die Gegenseite zu verstehen

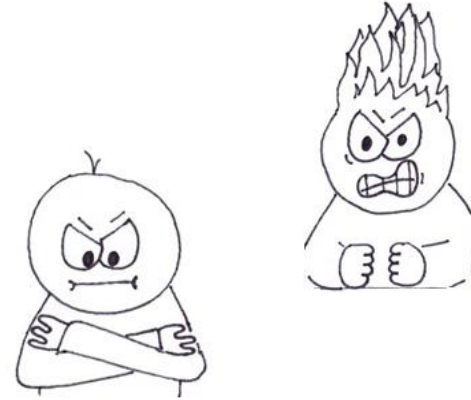


- „Kreative“ (i.d.R. ahnungsvolle PS): neue Sichtweisen für verfahrenere Situationen



Schwierige*r Mitarbeiter*in/ Schwierige*r Kolleg*in

- 1) Worum geht es mir?
 - Was hat die Situation mit mir zu tun?
 - Welche „wunden“ Punkte werden da berührt?
 - Welche Emotionen sind bei mir besonders stark?
 - Welche Werte und Bedürfnisse sind bei mir im Spiel?
 - Was sagt die Situation über mich (als Kolleg*in, als Führungskraft) aus?
 - Was lerne ich daraus? Wie kann ich mich ändern?
 - Was sind meine Erwartungen an den/die Mitarbeiter*in/Kolleg*in - und sind diese realistisch?
- 2) Wie sieht mich der*die Mitarbeiter*in bzw. Kolleg*in?
 - Was denkt sie*er?
 - Wie fühlt sie*er sich in der Arbeit, im Kontakt mit mir?
 - Welche Sorgen, Ängste und Wünsche hat sie*er?
 - Was könnten Motive, Gründe, Bedürfnisse für das Verhalten sein?
- 3) Mitarbeitergespräch bzw. Vier-Augen-Gespräch



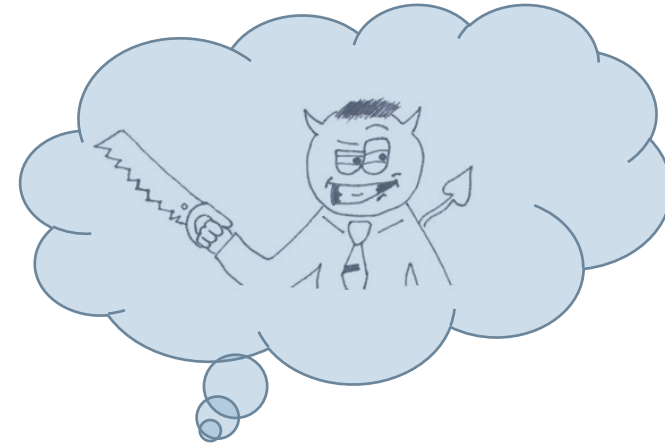
Mitarbeiter*innengespräch/ Vier-Augen-Gespräch

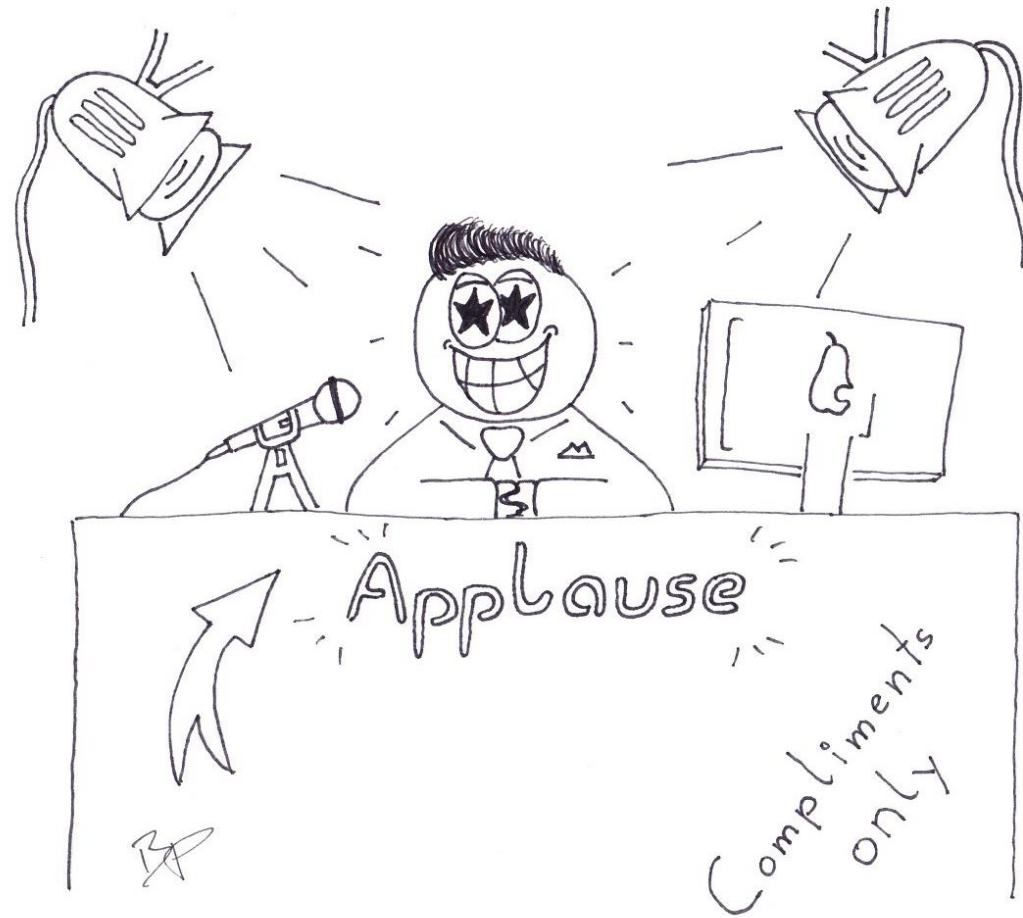
- Ruhiger, geschützter Raum, genügend Zeit, Mitarbeiter*in/Kolleg*in Zeit zur Vorbereitung geben
- Vorbereitung: Was ist Ziel? Was will ich sagen? Was braucht die*der Mitarbeiter*in bzw. Kolleg*in, um offen sprechen zu können?
- Sprechen Sie von Ihren Bedenken und wie es Ihnen mit dieser Situation geht
- Konkrete Situationen schildern, keine Pauschalierungen („immer“, „ständig“, „dauernd“). Kein Ärger, keine Beschuldigungen, kein Feindbild-Denken, kein Richtig-Falsch
- Eigenen Redeanteil beachten, das Gegenüber seine Perspektive darlegen lassen
- Wenn alles ausgesprochen ist, gemeinsame Lösung finden. Was hilft in Zukunft?



Wenn Kommunikation nicht mehr klappt...

- ...rasch handeln, denn Low Performer und/oder toxische Personen
 - stecken Teams an,
 - verlangsamen Prozesse,
 - machen Teams krank,
 - hinterlassen psychische ‚Narben‘





Danke für Ihre Aufmerksamkeit!



Literatur

- Buckels, E. E., Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2013). Behavioral confirmation of everyday sadism. *Psychological science*, 24(11), 2201-2209. <https://doi.org/10.1177/0956797613490749>
- Hollinger-Barfuß, T. & Barfuß, G.S. (2014). Umgang mit schwierigen Mitarbeitern. *Wirtschaftspsychologie Aktuell. Zeitschrift für Personal und Management*
- Kuhl, J. & Kazén, M. (2009). *Persönlichkeits-Stil-und Störungs-Inventar*. Hogrefe
- Lelord, F. & André, Ch. (2015). *Der ganz normale Wahnsinn. Vom Umgang mit schwierigen Menschen*. Berlin: Aufbau Verlag
- Sachse, R. & Collatz, A. (2015). *Spaß an der Arbeit trotz Chef. Persönlichkeitsstile verstehen, Kommunikation erfolgreich und gesund mitgestalten*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Schulz von Thun, F. (1981). *Miteinander Reden. 1: Störungen und Klärungen*. Reinbek bei Hamburg 1981
- Schori, Monica (2015). *Überleben im Kundenkontakt. Der richtige Umgang mit schwierigen situationen*. Redline Verlag.
- Watzlawick, Paul (2000). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Hans Huber

