

# Es gibt keine schwierigen Mitarbeiter, nur das fehlende Wissen und Verständnis im Umgang mit ihnen!

## Frau Fanaro, wie meinen Sie das?

Wir kennen es alle: Sie kommen zur Arbeit und was begegnet Ihnen? Gesichter, die Unlust und Frustration widerspiegeln, ein aggressiver Tonfall, Genervtsein und Jammern ... Nun würden Sie am liebsten gleich wieder nach Hause gehen, haben aber noch 8 Stunden vor sich. Spätestens jetzt ist auch Ihre Stimmung auf dem Tiefpunkt. An ein produktives Arbeiten ist nicht zu denken! **Es sind fast immer die negativen Emotionen, die einen konstruktiven Weg verhindern, nicht die Sachlage selbst.** Die Emotion steht der Sachlösung im Weg. Es gibt nur noch Stillstand und Wiederholung anstatt Entwicklung und Fortschritt. Die Folge sind u. a. eine gestörte Kommunikation, Mobbing, permanente Beschwerden, innere und äußere Kündigungen, hoher Krankenstand, Rückzug und eine Verweigerung gegenüber jeglichen Kompromissen. In so einer Lage werden die Mitarbeiter dann als schwierig bezeichnet. Was aber tatsächlich schwierig ist, ist die Situation, nicht die Menschen!

## Wie sind solche Situationen denn lösbar?

Hier beginnt die Kunst. Genau an diesem Punkt wird die Fähigkeit benötigt, die Menschen dafür zu öffnen, sich wieder aufeinander zuzubewegen. Je nachdem wie lange der Zustand schon existiert, ist es umso schwieriger. Ohne ein bewusstes Einwirken auf den Prozess wird es keine Veränderung geben. Es braucht die Fähigkeit, so auf die Thematik einzuwirken, dass die Beteiligten freiwillig bereit sind, eine neue Richtung einzuschlagen, obwohl sie sich emotional komplett verstrickt haben.

Ein Miteinander unter Menschen ohne Emotionen gibt es allerdings nicht. Sie werden immer einen Einfluss auf das Geschehen haben. Das Entscheidende ist der Umgang damit ... Ertrinke ich in den emotionalen Wellen oder surfe ich wie ein Profi darauf! **Die Schwierigkeit ist in der Regel nicht das Erkennen des Konflikts, sondern die betroffenen Menschen dazubringen, sich für den Weg zur Lösung zu öffnen und freiwillig daran zu beteiligen.** Erfolgreich lösen lässt sich ein Konflikt dann, wenn echte Aussöhnung stattfindet, anstatt nur gute Miene zu bösem Spiel.

In meinen Kommunikationstrainings oder Mediationen erlebe ich es immer wieder, dass die Verantwortung dem Anderen

zugeschoben wird. Menschen neigen oft dazu, den Anderen verändern zu wollen, damit es ihnen selbst besser geht. In dem Moment wo ich aber glaube, dass ich davon abhängig bin, dass der Andere sich verändern muss, um ein Problem zu lösen, verändert sich gar nichts. Eine Lösung erfordert einen ganzheitlichen Ansatz und eine sehr feine Wahrnehmung.

## Wenn Sie sich etwas von einem Unternehmen wünschen dürften, was wäre das?

Dass ich von Unternehmen rechtzeitig angefragt werde, am besten prophylaktisch, bevor die Not und der Leidensdruck riesig sind. Ich stelle fest, dass der Bedarf für Schulungen in Kommunikation und Konfliktmanagement enorm zunimmt, dem aber eine zu geringe Priorität gegeben wird. Es wird unendlich viel „gebabbelt“, aber so wenig effektiv gesprochen. Auf der anderen Seite glauben Menschen, dass sich Dinge auflösen durch Totschweigen und Verdrängen. Das ist schon seltsam! **Was ich nicht anspreche, geht nicht weg, sondern vergrößert sich und fliegt mir definitiv irgendwann um die Ohren.** Um wieder auf die menschliche Spezies zu kommen, die wir nun einmal sind: Die Menschen teilen ihr Wissen über die Sprache. Ohne Kommunikation gibt es kein Miteinander und keine Entwicklung! Jedes Führungswerkzeug beinhaltet Kommunikation!

## Wo sehen Sie die größten menschlichen Herausforderungen in Unternehmen?

Ganz klar im Veränderungsmanagement, da der Mensch grundlegend Veränderungen nicht mag. So schule ich bspw. in vielen Unternehmen Führungskräfte, die Veränderungen in Unternehmen realisieren müssen oder selbst vor einer neuen beruflichen oder privaten Veränderung stehen. Diese erleben während dieser Phase große Herausforderungen dadurch, dass die Menschen bei jeder Veränderung mit Ängsten und Unsicherheiten konfrontiert sind, die die Führungskraft erkennen und lösen muss. Hier braucht es nicht nur ein Führen durch den äußeren sachlichen Prozess, sondern auch ein Führen durch den emotionalen inneren Prozess, der parallel immer mitwirkt.



Foto: Petra A. Killick

„Ich kann andere nur so weit begleiten, wie ich selbst gegangen bin ...“

**Mitarbeiterführung z. B. hat ganz viel damit zu tun, dass ich im richtigen Moment, zur richtigen Zeit, mit den richtigen Beteiligten das Richtige sage. Oder auch schweige!** Hier fehlt oftmals das bewusste Wahrnehmen. Schleichen sich in die Kommunikation Sprachparasiten ein oder ist ein wichtiger Mitarbeiter oder gar die Führungskraft ein Kommunikationslegastheniker, dann kann man noch so Profi in der Sache sein, trotzdem wird einem niemand freiwillig folgen.

## Wie würden Sie den Satz „Ein Coach ist nur dann erfolgreich, ... vervollständigen?“

Ein Coach ist nur dann erfolgreich, wenn er tatsächlich fähig ist, einen anderen Menschen im Inneren zu erreichen. **Wenn ich Erfolg haben möchte, dann muss ich die lebende Inspiration dessen werden, was ich von anderen erwarte und gleichzeitig für meine Sache brennen.** Eine feine und differenzierte Wahrnehmung, das Erfassen von Menschen, der Situationen und des Prozesses ist unerlässlich. Hier ist die professionelle Kommunikation unter Berücksichtigung der menschlichen Emotionen das wichtigste Werkzeug. Nicht richtig angewendet, führt es in eine Sackgasse. Obwohl nur mittels kleiner Veränderungen ein fruchtbares statt furchtbares Ergebnis gefunden hätte werden können. Mit diesen Themen beschäftige ich mich intensiv mein ganzes Leben und folge meinem innersten Antrieb, mehr über mich und menschliche psychologische



**Bereit Ihren Blickwinkel zu ändern?**

Persönlichkeitsentwicklung,  
Konfliktmanagement, Coaching

### Patricia Fanaro

Ernst-May-Allee 8 a  
68519 Viernheim  
Tel.: +49 6204 91467-71  
Fax: +49 6204 91467-72

Web: [www.patricia-fanaro.de](http://www.patricia-fanaro.de)  
Email: [info@patricia-fanaro.de](mailto:info@patricia-fanaro.de)