

# «Die meisten Konflikte beruhen auf einem Missverständnis»

Er ist Vater von sechs Kindern, Autor von 22 Büchern und er hat als Berater und Coach rund 15 000 Führungskräfte geschult. In seinem neuen Buch «Vom Umgang mit schwierigen Menschen» zeigt Winfried Prost, Leiter der Akademie für ganzheitliche Führung, wie man in heiklen Führungssituationen die richtigen Entscheidungen fällt.

Interview: Mathias Morgenthaler  
mathias.morgenthaler@espacemedia.ch

**Herr Prost, sind Sie ein schwieriger Mensch?**

WINFRIED PROST: (Überlegt lange.) Nein, ich glaube nicht. Ich kann mich gut in andere einfühlen und – wenn es zu Spannungen kommt – konstruktive Lösungen suchen. Mein Problem ist eher, dass ich mich manchmal so gut in andere versetze, dass ich verschiedentlich Leuten, die unverschämte Forderungen gestellt haben, zu weit entgegenkommen bin.

**Sie haben ein Buch herausgebracht mit dem Titel „Vom Umgang mit schwierigen Menschen“. Gibt es schwierige Menschen, oder müsste man eher von heiklen Konstellationen reden?**

In 95 Prozent der Konfliktfälle lassen sich gute Lösungen finden. Meistens beruhen die Konflikte nicht auf unvereinbaren Positionen, sondern auf Missverständnissen. Ich unterscheide zwischen sieben Kommunikationsebenen. Im Geschäftsumfeld kommt es oft zu Disputen auf der Sachebene, auch wenn die wirklichen Konfliktursachen auf der Beziehungsebene oder bei unterschiedlichen Motiven respektive Einstellungen angesiedelt sind.

**Über Gefühle zu reden am Arbeitsplatz, kommt in den meisten Betrieben nicht gut an. Deshalb streitet man lieber über Fakten.**

Als der Physiker und Philosoph Rupert Lay die Dialektik ins Management einführte, legte er den Schwerpunkt auf die Kunst der argumentativen Logik. Deutet man den Begriff Dialektik aber streng etymologisch, so bedeutet er nichts weniger als „Durchschauen“. In der Führung geht es darum, sich selber und andere zu durchschauen. Wenn einem die eigenen Motive nicht klar sind, täuscht man sich leicht in den anderen. Auf der Basis einer regelmässigen Selbstreflexion wird man auch die Absichten und Motive anderer Menschen besser erkennen und verstehen.

**Was bringt es denn, wenn ich erkenne, dass mein Chef übertrieben ängstlich ist und von Anerkennungssucht angetrieben wird? Ich kann ihn ja nicht therapieren.**

Nein, aber Sie können diese Bedürfnisse in der Kommunikation bedienen. Viele Angestellte leiden darunter, dass ihr Chef ihnen nichts zutraut, dass er alles kontrollieren will, ihnen keinen Freiraum gewährt. Man kann seinen Chef nicht ändern, aber man kann lernen, mit dessen Besonderheiten umzugehen. Einer meiner Klienten hat nach einem Coaching seinem Chef signalisiert, dass er seine Besorgtheit wahrnimmt und dass er ihn sofort in-



Winfried Prost: «Ein Chef sollte niemals den Smalltalk verachten.»

formiert, wenn er eingreifen müsste. Fortan schrieb er dem Chef wöchentlich ein kurzes Mail, das seine Aktivitäten zusammenfasste und ansonsten besagte, es gebe keine besonderen Vorkommnisse. Diese kleine Konzession führte dazu, dass der Chef den betreffenden Mitarbeiter ein paar Monate später in aller Öffentlichkeit überschwänglich lobte.

**Sie beschreiben in Ihrem Buch, wie kleine Interventionen erstaunliche Veränderungen hervorrufen. Ein introvertierter IT-Mitarbeiter, der vor Publikum keinen Satz formulieren kann, wird augenblicklich zum guten Redner, bloss weil Sie ihn daran erinnern, dass er vor langer Zeit ein sehr guter Karatekämpfer war. Gehen Veränderungen wirklich so leicht vor sich?**

Wenn Sie den richtigen Schlüssel finden, ist es leicht, eine Tür zu einem neuen Raum aufzustoßen. Der Klient, den Sie ansprechen, besuchte bei mir ein Rhetorik-Seminar. Er blickte immer zu Boden, redete leise, brachte keinen Satz zu Ende. Nachdem ich herausgefunden hatte, dass er mit 24 Jahren einen wichtigen Karatetitel errungen hatte, sagte ich ihm, er solle die Augen schliessen, die Grundposition einnehmen wie damals und dann aus dieser Position heraus reden. Nach wenigen Sätzen redete er wie ein Meister zu uns. Rhetorik ist nicht primär eine Frage der Technik. Als Berater muss ich erkennen, welche Blockaden und Kräfte durch den Riss in der Fassade durchschimmern.

**Und das hilft bei jedem noch so untalentierten Redner?**

Wenn ich die Teilnehmer bitte, vom grössten Moment ihres Lebens zu erzählen, dann leuchten bei fast jedem die Augen, und die Menschen zeigen alle erforderlichen Talente. Dann geht es nur noch darum, diese Kraft mit ihrer beruflichen Tätigkeit zu verknüp-

fen. Wenn jemand durch schwere Erlebnisse beeinträchtigt ist, geht es ein wenig länger. Aber auch dann findet man mit etwas Erfahrung meistens den Schlüssel. Wenn Männer im Rhetorik-Seminar schwach und wacklig dastehen, dann leiden sie meistens entweder selber unter einem abwesenden Vater, oder ihr Vater hat darunter gelitten. Da sieht man geradezu das fehlende Rückgrat. Oder der junge Mann, der vier Mal durch die Aufnahmeprüfung bei der Polizei gefallen war und dann zu mir ins Coaching kam...

**Was war mit ihm?**

Er biss beim Reden die Zähne zusammen und verschränkte Arme und Beine. Das ist ein ziemlich eindeutiger Hinweis auf sexuelle Übergriffe in der Familie. Im Gespräch stellte sich rasch heraus, dass seine Mutter von ihren Brüdern missbraucht und seine Grossmutter 1945 durch die Russen vergewaltigt worden war. Als er mit mir über das Tabuthema zu sprechen begann, öffneten sich sukzessive sein Mund, seine Arme, seine verschränkten Beine. Und der Klient begriff schlagartig, warum er unbedingt zur Polizei wollte: um sich für Recht und Ordnung einzusetzen und Sicherheit zu gewährleisten. Er ging mit einem Strahlen aus dem Gespräch und ich hoffe, im fünften Anlauf hat er es geschafft.

**Bedeutet das, dass Chefs sich mit ihren Mitarbeitern über so persönliche Dinge unterhalten sollten, um sie gut führen zu können?**

Oft wissen die Vorgesetzten ja über die wichtigsten Sachen Bescheid. Wenn ein Mitarbeiter beispielsweise ein Kind verloren hat, mag er unter besonders ausgeprägten Verlustängsten leiden. Solch einer Person muss man in unsicheren Zeiten ganz anders den Rücken stärken als einem jungen Erben. Als Chef sollte man niemals den Smalltalk verachten, jedes Detail, das man da erfährt, kann wichtig sein. Gute Chefs können aus solchen Details treibende Motive, Ängste, Bedürfnisse herauslesen. Wer sich ehrlich für andere interessiert, kann auch intime Dinge ansprechen. Oft leiden die Leute ja nicht nur unter ihren Blockaden und Ängsten, sondern auch darunter, dass sie niemand auf die für sie so wichtigen Themen anspricht. Wer genau hinschaut undinhört, kann besser führen.

**Kontakt:**

kontakt@winfried-prost.de

**Literatur:**

Winfried Prost (Hrsg.): Vom Umgang mit schwierigen Menschen. 12 Experten schildern ihre heikelsten Fälle und deren Lösung. Gabler, Wiesbaden 2009.