



In einem Unternehmen läuft es rund, wenn die Faktoren „Mensch“ und „Business“ gut „aneinandergekoppelt“ werden. Die damit verbundenen herausfordernden und manchmal auch spannungsreichen Alltagssituationen werden in den beiden Seminaren „Miteinander reden im Konflikt“ und „Menschen gewinnen“ gemeinsam besprochen und trainiert. Im folgenden Interview gibt Trainer Dr. Gerdt Rohrbach Einblicke in seinen Erfahrungsschatz sowie wertvolle Hinweise, welches Mindset und welches Handwerkszeug zum guten Miteinander und damit letztlich zum Erfolg jedes Einzelnen und der gesamten Organisation führen.

Herr Dr. Rohrbach, zunächst begrüßen wir Sie herzlich an Bord der PROFESSIO-Akademie! Wir freuen uns sehr, dass Sie als „neuer“ Trainer in unserem Netzwerk aktiv sind. „Neu“ trifft es allerdings nicht so ganz, weil Sie ja ein äußerst erfahrener Trainer sind und zwei Ihrer langjährig erprobten Trainings quasi an PROFESSIO übergeben. Wie kam es dazu?

Die neue Rolle passt sehr gut zu meiner aktuellen Lebenssituation: Ich bin jetzt 67 Jahre alt und in guter Kondition. Weiter machen wie bisher? Dies hieße, die Veränderungen, die um mich herum stattfinden, nicht zu berücksichtigen. Ich glaube, es ist ein guter Zeitpunkt, noch einmal in die Manege zu steigen und dabei zwei über 18 Jahre erfolgreiche Seminare an neue Teilnehmer/innen und in jüngere Hände zu übergeben.

Worin liegt dieser ungebrochene und langjährige Erfolg der beiden Seminare „Menschen gewinnen“ und „Miteinander reden im Konflikt“?

Es geht um ganz alltägliche Situationen im Berufsleben, die jeder unabhängig von Branche, Hierarchieebene und Verantwortungsbereich erlebt, und die sehr belastend sein können und häufig regelrecht von der Arbeit abhalten. Daher sind die Teilnehmer/innen hinterher begeistert, dass sie mit diesen Erlebnissen jetzt ganz anders und viel besser umgehen. Wenn sie sich zum Beispiel bei einem Konflikt im Team durchsetzen, ohne die Kollegen/innen zu brüskieren. Oder wenn sie nach dem Seminar wissen, wie sie andere Menschen für sich, für ihr Projekt oder ihre Firma begeistern können. Das Handwerkszeug aus den beiden Seminaren hilft auch bei der Bewältigung agiler Prozesse. So macht der Arbeitsalltag (wieder) Spaß.

Über welche Instrumente, Formate und praktische Handlungsansätze sollten qualifizierte Mitarbeitende heute verfügen, um stressfrei mit anderen zusammenzuarbeiten?

Zu entwickeln und zu fördern ist vor allem die Fähigkeit zur Reflexion. Freilich braucht man auch Wissen über den Aufbau eines Gespräches zur Konfliktaustragung. Man sollte wissen, welche Fragen man stellen kann, damit sich das Gegenüber nicht verhöhrt vorkommt. Und man sollte die Impulse senden können, die Vertrauen entstehen lassen. Wenn man aber nicht weiß, wie man den emotionalen Gaul, der im Konfliktfall mit einem durchzugehen droht, bändigt, dann schlägt man alles Erlernete in den Wind. Provokationen aufzufangen, ohne „schlagfertig“ in eine verbale Schlägerei einzutreten, ist nicht nur Tugend, sondern Pflicht. Ebenso sollte man Kritik beherrschen, die den Kritisierten nicht verletzt. Denn sonst ist jede noch so zutreffende Kritik wirkungslos. Es gilt, die inneren „Einflüsterer“ im Zaum zu halten, die mich davon abhalten, den Konflikt aus der Welt zu schaffen. Und wenn das Kind schon im Brunnen liegt, muss man wissen, was zu tun ist, damit die Sache nicht noch schlimmer wird: Eskalation verhindern. Und schließlich: Da der Mensch in Gruppen noch etwas anders „tickt“, sollte man etwas über gruppenspezifische Abläufe wissen, um verhindern zu können, dass aus einem Team ein verkrachter Haufen wird.



Gibt es Unterschiede zwischen den Generationen? Wie erreicht man eine gute Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Altersgruppen?

Ich zitiere hierzu Max Frisch * – verkürzt, aber sinngemäß: Ein älterer Mensch wird meist nur gepriesen für das, was an ihm noch jung geblieben ist oder jugendlich erscheint. „Unser Respekt gilt in Wirklichkeit nie dem Alter, sondern ausdrücklich dem Gegenteil: dass jemand trotz seiner Jahre noch nicht senil sei.“ Tatsächlich geht es aber darum, dass die verschiedenen Altersgruppen sich in ihrer Unterschiedlichkeit austauschen und voneinander profitieren. Indem man sich fragt: Was können wir voneinander lernen? Was können die Älteren, und was die Jüngeren? Aber auch: Was brauchen sie von mir? Das beinhaltet Achtung vor der speziellen Kompetenz und Erfahrung der anderen Altersgruppen. Ich persönlich freue mich jetzt schon auf die Impulse, die ich von meinen sicherlich jüngeren Teilnehmern/innen erhalten werde.

Häufig ist von der „richtigen inneren Haltung“ die Rede. Was verstehen Sie darunter?

Man muss die Menschen, mit denen man es zu tun hat, mögen. Das kann man sich erarbeiten. Die Fähigkeit zur Reflexion ist dafür wesentlich. In der Folge bemüht man sich um ein Verständnis der Verhaltensweisen der anderen und kann Aversionen loswerden. Das merken die anderen, und dann bekommt man das Vertrauen geschenkt.

Woran erkennt man, dass sich eine Führungskraft (m/w) „erfolgreich durchsetzt“?

Eine Führungskraft, die sich erfolgreich durchsetzt, ist in Gesellschaft von überzeugten, ja sogar begeisterten Mitstreitern/innen. Man kann sich nur dann erfolgreich durchsetzen, wenn man Menschen für sich und für die jeweilige „Sache“ gewinnt. Um das zu lernen, empfiehlt es sich, sich die Arten und Weisen, wie wir Menschen gewinnen können, bewusst zu machen. Woran liegt es, dass Sachargumente oft so unwirksam sind? Wie gewinne ich gute Nutzenargumente? Wie geht glaubhafte Freundlichkeit? Wie komme ich in Verhandlungen zu einer Win-win-Lösung? Auf all diese Fragen gibt es Antworten. Eine erfolgreiche Führungskraft erkennt aber auch, wenn faul gespielt wird. Dies alles versetzt sie in die Lage, etwas „durchzusetzen“, indem sie Menschen gewinnt.

Ist es möglich, ein schwerwiegendes Spannungsfeld in einer Firma zu lösen, ohne eine der Konfliktparteien zu verlieren, sich evtl. sogar von Mitarbeitenden zu trennen?

Erst erkunden, dann Lösungen suchen – gemeinsam! So lautet eine der Maximen, die ich mit meinen Teilnehmern/innen zu Beginn des Konflikt-Seminars erarbeite. Dann kommt es darauf an, worin die Spannung begründet ist. Treffen hier nur gegensätzliche **Positionen** aufeinander und sind die **Interessen** nur unterschiedlich, so lassen sich mit etwas Kreativität Win-win-Lösungen finden. Sind auch die **Interessen** gegensätzlich, so kann man immer noch einen Kompromiss erarbeiten. Es gibt nur einen Fall, in dem eine Trennung zwingend erforderlich ist: Komme ich bei meiner Erkundung darauf, dass ein Beteiligter die Kollegen/innen oder das Unternehmen ausbeuten will, dann ist schnelles und konsequentes Handeln gefordert. Zur leichteren Orientierung habe ich hierfür das Modell des situativen Führens weiterentwickelt. Im [Konfliktseminar](#) wird damit gearbeitet.

* Max Frisch: *Tagebuch 1966-1971*. Frankfurt 1972. S. 115

Wie kann eine Führungskraft (m/w) eine wichtige und klare, aber kontroverse Entscheidung in der Belegschaft durchbringen, ohne Teile von ihr dauerhaft zu verlieren?

Kontroverse Entscheidungen beinhalten, dass gegensätzliche (nicht nur unterschiedliche) Interessen nicht vermittelt und stattdessen Tatsachen geschaffen wurden. Man hat sich faktisch über den Willen des anderen hinweggesetzt. Dies schafft eine Winner-Loser-Situation, in der der Unterlegene auf Revanche aus ist. Eine Scheinlösung! Der zivilisierte Umgang mit gegensätzlichen Interessen ist die Suche nach einem Kompromiss. Dieser Umgang miteinander ist Ausdruck von Kultur in Unternehmen, aber auch in einer Gesellschaft.

Was glauben Sie: Welchen Einfluss hat das von Ihnen in Ihren Seminaren vermittelte Knowhow auf die Change-Prozesse in einem Unternehmen?

Change-Prozesse gehen nie ohne Kontroversen ab: Da steht das Alte gegen das Neue, die Mitarbeiter/innen gegen ihre Vorgesetzten, die Abteilungen ziehen alle an einem Strang, doch jede in eine andere Richtung, usw. Ich begreife den Konflikt als emotionalisierte Kontroverse. Aus dieser gefühlsbeherrschten Situation herauszukommen, ist Ziel meines [Konfliktseminars](#). Mein zweites Seminar [Menschen gewinnen – Anliegen erfolgreich durchsetzen](#) vermittelt die Fähigkeit, nicht nur mit unterschiedlichen Interessen, sondern auch mit Interessensgegensätzen umgehen zu können. Dies ist nicht allein eine Frage von kommunikativen Fertigkeiten, sondern auch von Haltungen, die die Kultur von Unternehmen und Organisationen prägen. Insofern sind diese beiden Seminare auch ein Beitrag auf dem Weg zu einer Kultur des Miteinanders.

Über den Interviewpartner und PROFESSIO-Trainer:



Dr. Gerdt Rohrbach

Studium Sozialgeschichte, Germanistik, Sozialkunde, Philosophie mit Promotion. Fernstudium „Personalentwicklung im lernenden Unternehmen“ (Universität Kaiserslautern). Weiterbildung „Systemische Transaktionsanalyse“ (PROFESSIO). Referent der Beruflichen Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft. Führungskraft in einem Management-Institut. Seit 1993 Inhaber von MS Management-Service Dr. Rohrbach. Arbeitsschwerpunkte: Konfliktmanagement, Führungskräfteentwicklung, Teamentwicklung, Business-Coaching.

E-Mail: g.rohrbach@professio.de