

## DENKMOMENT

## Konfliktfähigkeit – oder: Wie kann diese gestärkt werden?

Datei: F:\NORDWÄRTS\Follo-Artikel\DENKMOMENTE\Bindungskraft und Konfliktfähigkeit\Bindungskraft und Konfliktfähigkeit | Version 1.0.docx  
 Erstellt: 07.03.2024 | Geändert: 27.03.2024 | Gedruckt: 27.03.2024

**Der Zusammenhang zwischen Beziehungs-/Bindungsstärke und Konfliktfähigkeit ist bekannt. Letztere ist die Folge der ersteren und erstrebenswert. Sie kann durch Kontakthäufigkeit erreicht werden.**

Überall, wo Menschen mit Menschen in Kontakt treten, entsteht ein unsichtbares Band, das die Kommunikation<sup>1</sup> und den Austausch unter ihnen ermöglicht. Dabei spielen zahlreiche Einflussfaktoren eine Rolle. Jedoch erst die Häufigkeit der Begegnungen führt zu einer tragbaren Beziehung, sei es im Geschäftlichen oder Privaten.

Im **Arbeitsleben** habe ich grundsätzlich keine Wahl, mit wem ich zusammenarbeiten muss und in eine Beziehung gelange. Die Menschen und organisatorischen Teams sind meist vorhanden oder vorgegeben. Als Individuum und als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter muss ich mich in diesen Gemeinschaften zurechtfinden.

Den **Freundeskreis** hingegen kann ich selbst bestimmen. Ich wähle idealerweise diejenigen Menschen aus, die mir guttun und auf gleicher Augenhöhe begegnen. Verändert sich dieses Wohlgefühl zum Negativen, steht es mir frei, den Kontakt und die Beziehung zu beenden.

Beziehungs-/Bindungsstärke

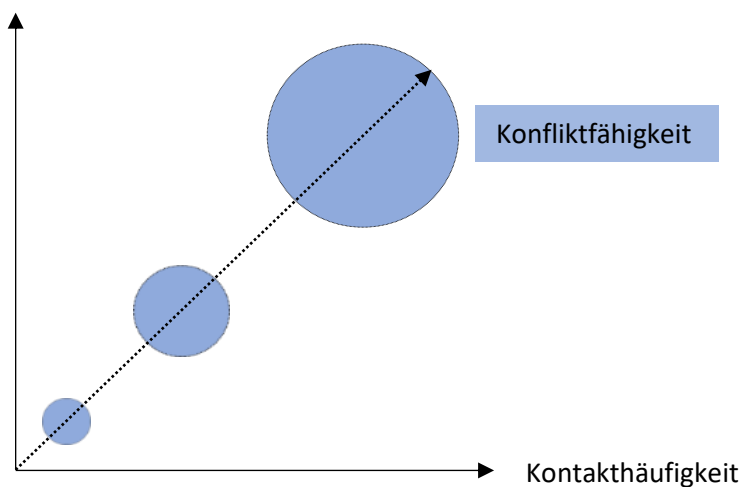


Abb.: Korrelation zwischen Beziehung/Bindung, Kontakthäufigkeit und Konfliktfähigkeit

### Fallsituation 1: Leitungsgremium

Beschreibung. – An einer grossen Bildungsinstitution treffen sich die Führungspersonen einmal pro Monat im Umfang eines Halbtages zur Schulleitungskonferenz. Die Sitzung ist gut organisiert und folgt einer Traktandenliste. Nach dem Meeting erfolgt die höfliche Verabschiedung. Das monatliche Zusammentreffen

<sup>1</sup> «Man kann nicht nicht kommunizieren.», Axiom von Paul Watzlawik. 1921-2007

ist freundlich, jedoch wenig freundschaftlich. Die merkliche Distanz zwischen den Leitungspersonen führt zunehmend zu einer Unzufriedenheit und ruft nach einer neuen Lösung.

**Veränderung.** – Das Führungsgremium beschliesst eine Musterbrechung. Man entscheidet sich für wöchentliche Vormittags-Konferenzen mit kürzerer Dauer. Die erste Viertelstunde dient dem so genannten Bilateralen. Im Anschluss an das Meeting folgt ein gemeinsames Mittagessen. Vor 14.00 Uhr werden grundsätzlich keine Verpflichtungen abgemacht.

**Wirkung.** – Das Ergebnis der Veränderung zeigt sich wie folgt:

- Die Kontakthäufigkeit des Schulleitungsgremiums wird vervierfacht. Die Beziehungs- und Bindungskraft unter den Mitgliedern nimmt zu. Mit Konflikten wird verständnisvoller umgegangen als vorher.
- Das Bilaterale dient dazu, kleinere Anliegen zwischen den Führungspersonen rasch und unkompliziert auszutauschen.
- Am Mittagslunch wird ausschliesslich über Privates gesprochen. Hierin liegt das grosse Potenzial, den Menschen hinter der Funktionsträgerin oder dem Funktionsträger besser kennenzulernen. Die zwischenmenschliche Nähe führt zu einer besseren und nahezu freundschaftlichen Zusammenarbeit.

### **Fallsituation 2: Teams**

Teams gelten als die wichtigsten Arbeitszellen in einer Organisation. Sie existieren in unterschiedlichen Formen. Als fixe Einheiten resp. Teil der Aufbauorganisation oder als ad-hoc Gruppierungen (Projektteams, Arbeitsgruppen, Themenkreise etc.). Studien belegen, dass häufigere Begegnungen zwischen den Teammitgliedern zu qualitativ wirkungsvolleren Ergebnissen führen.

**Beschreibung.** – Eine Berufsgruppe trifft sich gemäss Schulordnung einmal pro Semester zu einem vierstündigen Meeting. Auf den Sitzungszeitpunkt hin werden Themen vorbereitet, die besprochen werden. Da es sich um Pflichtanlässe handelt, gleicht die Stimmung eher einem unmotivierten Dienst-nach-Vorschrift-Anlass und löst zunehmend Unbehagen aus. Dem Wunsch nach einer wirkungsvolleren Zusammenarbeit im Team wird nachgegangen.

**Veränderung.** – Einzelne Berufsgruppenmitglieder machen den Vorschlag, das Semestermeeting in eine sinnvollere Richtung zu entwickeln: Jeden ungeraden Monat soll ein zweistündiges Themenmeeting und jeden geraden Monat ein einstündiges Teamtreffen ohne Traktanden stattfinden.

**Wirkung.** – Das Ergebnis der Veränderung zeigt sich wie folgt:

- Die Kontakthäufigkeit der Berufsgruppe wird vervielfacht. Statt einmal pro Semester treffen sich die Mitglieder monatlich resp. sechs Mal. Die häufigeren Begegnungen führen zu einer guten Stimmung an den Themenmeetings und zu qualitativ besseren Ergebnissen.
- Das am Spätnachmittag stattfindende Teamtreffen im Umfang einer Stunde ist inhalts-offen. Themen, die jemanden aktuell betreffen, werden eingebracht und diskutiert. Im Anschluss des Treffens gehen die Mitglieder zu einem Umtrunk.
- Die Kontakthäufigkeit führt zur Stärkung des gegenseitigen Vertrauens. Die Mitglieder der Berufsgruppe verschmelzen zu einem echten Team, in dem auch anspruchsvolle Themen Platz haben.

### Fallsituation 3: Freundschaften

**Beschreibung.** – Eine Gruppe junger und bergbegeisterter Männer setzt sich das Ziel, gemeinsam einen anspruchsvollen Berggipfel im Rahmen einer mehrtägigen Expedition zu besteigen. Einzelne Teilnehmende kennen sich von früheren Erfolgen und Misserfolgen her. Letztere werden selbstkritisch reflektiert mit der Erkenntnis, dass sie sich zu wenig kannten und in heiklen Situationen das erforderliche Vertrauen fehlte. Diese Negativerfahrungen sollen sich nicht wiederholen.

**Veränderung.** – Da auch neue Teilnehmende zum Expeditions-Team dazustossen, entschliesst sich die Gruppe, eine intensive Vorbereitung auf verschiedenen Ebenen zu machen. Sie treffen sich dafür zu kurzen Meetings, um Aufgabenzuteilungen vorzunehmen und sich besser kennen zu lernen.

**Wirkung.** – Das Ergebnis der Veränderung zeigt sich wie folgt:

- Die Beziehungen und Bindungen unter den Bergsteigern werden stärker. Für alle wird klar, dass für die Bewältigung eventuell auftretender Herausforderungen – seien es technische, meteorologische, körperliche, psychische usw. – ein gegenseitiger Verlass da sein muss.
- Im Wissen, dass bei Expeditionen zwischenmenschliche Situationen eine besondere Herausforderung darstellen, tauschen sich die Teilnehmenden im Sinne des Konfliktmanagements über mögliche Stresssituationen aus. Daraus werden Lösungsoptionen abgeleitet, zu denen sich alle bekennen.
- Die Gruppe nützt die Vorbereitungszeit ebenso, auf ihre inneren Stimmen zu hören. Sie reden – mit Blick auf die Gesamtsicherheit und den Expeditionserfolg – offen über auftretende Gefühle gegenüber einzelnen Kollegen. Bei einer unzureichenden Beziehungs- und Bindungsstärke verabschieden sie sich von ihnen.

### Fazit

Die Bedeutung der Kontakthäufigkeit mit ihrer Wirkung zu stärkeren Beziehungen und Bindungen unter Menschen – sei es im Beruflichen oder Privaten – wird oft unterschätzt. Meist steht das Argument, dass die Zeit für Begegnungen fehle, als Verhinderungsgrund im Wege. Die Korrelation – als ein Erfolgsrezept – wird nicht erkannt. Dabei müsste eine hohe Konfliktkompetenz ein Ziel für alle gelten, die in einer beruflichen oder privaten Beziehung zueinanderstehen.

Martin Buber<sup>2</sup> meinte hierzu: *«Alles wirkliche Leben ist Begegnung. Wenn wir aufhören, uns zu begegnen, ist es, als hörten wir auf zu atmen.»*



Autor:  
Niklaus Gerber, NORDWÄRTS – Kompass für kompetente Führung  
[www.nord-waerts.com](http://www.nord-waerts.com)

---

<sup>2</sup> Buber, M., jüdischer Philosoph, 1878-1965