



## **Betrachten wir beispielsweise einmal Konfliktfähigkeit und Kooperationsverhalten als Basiskompetenz in Teams und bei Mitarbeitern**

**Autor: Dr. med. Kilian W. Mehl**

„Ergebnis statt Erlebnis“ war einmal ein – natürlich zu kurz gegriffenes – Schlagwort bei scheinbaren „Managementhardlinern“

Durch die technologische Entwicklung und die damit verbundene Zunahme der Kopfarbeit, findet Arbeit immer häufiger im Kontext von Projekten, Netzwerken, Arbeitsgruppen, Joint Ventures, Allianzen etc. statt. Die damit einhergehenden vielfältigen Interaktionen und Aufgaben können praktisch nur durch gute Zusammenarbeit erfolgreich bewältigt werden. Außerdem werden die Herausforderungen und Zielvorgaben immer komplexer. Gute Zusammenarbeit wird mehr und mehr zu einer Überlebensfrage! Da die Beteiligten eines Projekts aber häufig nicht dieselben Interessen haben, geht Kooperationsfähigkeit zwingend mit Konfliktfähigkeit einher.

### **Als Person konfliktfähig zu sein, heißt ...**

- Konfliktpotenziale in sich selbst und in der eigenen Umgebung möglichst früh und deutlich wahrzunehmen.
- Zu verstehen, welche Mechanismen zur Eskalierung von Konflikten führen.
- Die eigenen Interessen zum Ausdruck bringen zu können, ohne die Situation zu verschlimmern.
- Mittel und Wege zur Klärung von Standpunkten zu kennen.
- Zu erkennen, wo die eigenen Grenzen im Konflikt liegen und wo es hilfreich ist, sich Hilfe von außen zu holen.

Konflikte zwischen Mitarbeitern untereinander, Mitarbeitern und Vorgesetzten, verschiedenen Abteilungen/Bereichen, dem Betriebsrat und der Geschäftsführung etc. gehören zur betrieblichen Realität. Sie können gravierende Störungen des Betriebsablaufs nach sich ziehen und in jedem Fall beeinflussen sie das Arbeitsklima und wirken sich auf die Effektivität von Organisationen aus.

Dabei sind Konflikte an sich nichts Negatives. Im Gegenteil: ohne Konflikte gibt es keinen Fortschritt. Innovationen entstehen nur, wenn unterschiedliche Meinungen offen miteinander konkurrieren. Wenn Gruppen zu harmonisch sind, werden sie leicht blind für die eigenen Schwächen. Wenn ein Team effektiv sein soll, müssen seine Mitglieder deshalb auch konstruktiv miteinander streiten können.

Dennoch kann es leicht zu Kränkungen kommen und diese müssen noch nicht einmal beabsichtigt sein. Der Empfänger einer Botschaft interpretiert diese immer von seinem Standpunkt aus. Wer für den einen ein „Kotzbrocken“ ist, kann für jemand anderen ein „netter Kerl“ sein. Der eigene Standpunkt ist eben relativ.



Konstruktive Zusammenarbeit in einem eingespielten Team - was in der Theorie einfach klingt - scheitert in der Praxis ziemlich häufig. Wo unterschiedliche Persönlichkeiten mit unterschiedlichen Wahrnehmungen aufeinanderprallen, sind Konflikte vorprogrammiert. Die Folge ist, dass wertvolle Energien nicht in die tatsächliche Aufgabe fließen! Einzelne Mitarbeiter können sich gegenseitig derartig blockieren, dass die Produktivität ganzer Abteilungen darunter leidet. Und ein schlechtes Arbeitsklima wiederum hat schon so manchen Mitarbeiter zur Kündigung getrieben.

So weit muss es aber nicht kommen! Das Ausmaß der jeweiligen positiven oder negativen Konfliktfolgen hängt im Wesentlichen von der Konfliktkultur eines Unternehmens ab. Aus konkurrierenden Kollegen werden zwar vielleicht keine Freunde werden, aber die Bereitschaft und Fähigkeit zu kooperativem Verhalten lässt sich durchaus fördern.

Nicht das konfliktfreie Unternehmen ist ideal, sondern ideal ist es, wenn Konflikte von den Beteiligten möglichst selbstständig bearbeitet werden und konstruktiv zur Entwicklung der Organisation beitragen. Es kommt nicht darauf an, Konflikte zu vermeiden, sondern zu lernen, sie kreativ zu lösen.

### **Fazit**

Will ein Unternehmen die Einsatzbereitschaft seiner Mitarbeiter fördern, so tut es gut daran, ihre Einzigartigkeit zu respektieren und ihre individuellen Potenziale zu nutzen. Will es die Kooperationsfähigkeit seiner Mitarbeiter fördern, muss es jedoch von ihnen verlangen, dass sie im Interesse der Gemeinschaft ein Stück ihrer Individualität aufgeben. Zu den größten Herausforderungen der Zukunft gehört daher die Suche nach einer Balance zwischen Individualität und Solidarität, zwischen Eigennutz und Loyalität, zwischen persönlichen Interessen und Opferbereitschaft.

Dieses Klima herzustellen, ist Aufgabe von Führungskräften und Personalleitern. Deshalb gilt es oft, dort mit dem Training zu beginnen, um Basiskompetenzen verhaltensimmanent zu beherrschen und/oder weiter vermitteln zu können.

Wirtschaftliches Wachstum wird davon abhängen, in welchem Ausmaß es gelingt, bei Erhaltung der Stärken der Individualität (z. B. Kreativität) die Vorteile einer guten Zusammenarbeit (z. B. Effizienz) stärker als bisher zu erschließen.