



Strittiger Fall

Konflikte am Arbeitsplatz bleiben nicht aus – sei es im Kollegenkreis, sei es zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten. Sie zu lösen stellt an die Führungskräfte des Unternehmens oft hohe Anforderungen.

Peter Konrad* stand mit hochrotem Kopf vor einem seiner Mitarbeiter und drohte ihm mit ernstesten Konsequenzen. Der Inhaber eines Hamburger Fachbetriebs für Sanitär- und Heizungstechnik war gerade jetzt, wo Auftragspitzen abuarbeiten waren, auf das Engagement seines langjährigen Mitarbeiters angewiesen. Der aber ließ seit einigen Monaten jegliche Motivation vermissen, erledigte alle Aufgaben mehr schlecht als recht. „Ich wusste nicht mehr, was ich noch tun sollte“, erinnert sich Konrad an die Szene, die ihm selbst unangenehm war. „Dann hörte ich von einem Freund, dass er ähnliche Probleme in seinem Betrieb hatte. Er empfahl mir ein Konfliktmanagement-Training.“ Dort wurde ihm klar: Er hatte schlichtweg nicht bemerkt, dass es zwischen ihm und seinem Mitarbeiter zu einer handfesten Verstimmung gekommen war.

Konflikte und ihre Ursachen. Peter Konrads Geschichte ist kein Einzelfall. Wann immer Menschen zusammenarbeiten, treffen ver-

schiedene Charaktere, Sicht- und Arbeitsweisen aufeinander. Dass es dabei auch zu Reibereien kommen kann, ist kaum zu vermeiden. „Es gibt zwei Haupttypen von Konflikten, die am Arbeitsplatz problematisch sind“, erläutert Dr. Timo Müller, Leiter des Instituts für Konfliktmanagement und Führungskommunikation (IKuF) in Köln. „Das sind zum einen solche, bei denen ein Konfliktpartner darüber verärgert ist, dass sein Bedürfnis nicht beachtet wird oder sein Interesse sich nicht durchsetzt.“

Hier gehe es primär um fehlende Anerkennung von Leistungen oder unterschiedliche Vorstellungen von Zielen und zur Zielerreichung. Mitarbeiter beklagen dann beispielsweise auch, dass ihr Vorgesetzter seine Leitungsrolle unangemessen ausfülle – Stichwort: „Über-Kontrolle“. Kommt es im Kollegenkreis zu dieser

Art von Konflikten, sei zumeist ein Verhalten Stein des Anstoßes, das als unfair erlebt werde – etwa bei der Frage, wie man zusammen den Arbeitsalltag organisiert. Der zweite Haupttypus, so Müller, seien Konflikte, bei denen eine wenig respektvolle oder gar aggressive Form der Kommunikation zu erheblichen Verstimmungen führe. Das

Spektrum reiche hier bis hin zur massiven Herabwürdigung einer Person. Darin sei dann auch der Begriff „Mobbing“ einzugliedern.

Großer Kostenfaktor.

Konflikte am Arbeitsplatz sind aber nicht nur anstrengend. Sie kosten die Wirtschaft auch beträchtliche Summen Geld. Dr. Detlev Berning, Rechtsanwalt, Mediator und Coach aus Hannover, beschäftigt sich seit vielen Jahren mit dieser Materie. Sein Fazit: „Die Folgekosten von Konflikten machen durchschnitt-

>> Es gibt zwei Haupttypen von Konflikten, die am Arbeitsplatz problematisch sind. <<

Dr. Timo Müller, Leiter des Instituts für Konfliktmanagement und Führungskommunikation (IKuF), Köln