



KONFLIKTE

RYSCHKA, POPP, SCHROEDER & RYSCHKA

Konflikte

Zwei Kollegen streiten, wer den Anruf annehmen muss. Ein Mitarbeiter bringt sich nicht mehr ins Team ein, seit seine Kollegin die Projektleitung bekommen hat. Was macht diese Konflikte aus? Was steht dahinter? Wie lassen sich diese Auseinandersetzungen lösen?

Im beruflichen und im privaten Kontext treffen immer wieder unterschiedliche Interessen aufeinander, die mit Nachdruck verfolgt werden.* **Konflikte gehören zum Leben dazu**. Sie entfalten z. T. zerstörerische Wirkung, tragen aber auch das Potenzial in sich, positive **persönliche, zwischenmenschliche und organisationale Entwicklungen** anzustoßen. Unstimmigkeiten können als **Alarmfunktion** genutzt werden, weil sie ggf. auf Probleme aufmerksam machen und zur **aktiven und kritischen Auseinandersetzung** mit bestehenden Strukturen, Prozessen sowie Denk- und Verhaltensmustern auffordern (Kuster et al., 2022; Laufer, 2018; Lippmann, 2019; Proksch, 2014; Schwarz, 2014).

In dieser Publikation werden **soziale Konflikte im beruflichen Kontext** betrachtet. In den Monaten Januar bis Juli analysieren wir Konflikte, darauf aufbauend schauen wir auf Lösungsansätze. Eine **Definition** und **Klassifikation** von Konflikten in Bezug auf den **Konfliktgegenstand** erfolgt im Januar, in Bezug auf die **Beteiligten** im Februar, auf die **Äußerungsformen** im März. Im April werden die **Basismechanismen** beschrieben, die zur Eskalation von Konflikten führen und im Mai die einzelnen **Stufen der Eskalation** betrachtet. Welche **Ursachen** hinter Konflikten stehen können, verdeutlicht der Juni, an welchen **Symptomen** Konflikte erkennbar sind, der Juli. Ab August gehen wir die Konflikte dann an. Führungskräfte erhalten **Handlungsempfehlungen** im August, im September werden Konflikte einer **Diagnose** unterzogen und der Oktober beschreibt eine typische **Konfliktbehandlung**. Wie ich mich **als Individuum** für konstruktive Konfliktlösungen stark machen kann, wird im November aufgezeigt. Abschließend geht es im Dezember um Aspekte zur **Prävention** von Konflikten.

Wir freuen uns über konstruktives Feedback und sind auch für kritische Stimmen dankbar.

Jurij Ryschka, Lena Popp, Paulina Schroeder und Ulrike Ryschka

* Konflikte entstehen nicht nur zwischenmenschlich, sondern auch intrapersonal, wenn z. B. unsere Werte im Widerspruch mit einer Rollenanforderung stehen (Pembri et al., 2023; Rahim, 2023; Rüttinger & Sauer, 2016).

Des Leseflusses halber verwenden wir entweder die weibliche oder die männliche Schreibweise, beziehen die Aussagen aber selbstverständlich auf Personen jeden Geschlechts.

Wessen Idee siegt?



www.ryschka.de

Januar

Definition und Klassifikation von Konflikten

Dieser Publikation wird eine Definition von Rüttinger und Sauer (2016, S. 7) zugrunde gelegt: „**Soziale Konflikte** sind Spannungssituationen, in denen zwei oder mehr Parteien, die **voneinander abhängig** sind, **mit Nachdruck** versuchen, scheinbar oder tatsächlich **unvereinbare Handlungspläne** zu **verwirklichen** und sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind.“ Glasl (2024) fasst einen Konflikt weiter: Er spricht bereits von einem Konflikt, wenn nur eine Partei sich beeinträchtigt fühlt. **Nicht jede zwischenmenschliche Spannung** ist gleich ein Konflikt. **Kabeleien, Meinungsverschiedenheiten, argumentative Auseinandersetzungen** oder versehentliche **Tätlichkeiten** (z. B. Anrempeln) gehören ebenso wenig dazu wie Streitigkeiten, die emotional eskalieren, dann aber bereit und schnell wieder beigelegt werden (Glasl, 2024; Jiranek & Edmüller, 2021).

Soziale Konflikte im Arbeitskontext lassen sich hinsichtlich ihrer inhaltlichen Themen (Konfliktgegenstände) klassifizieren und grundsätzlich zwischen **Sach- und Beziehungskonflikten** unterscheiden (Berkel, 2024; Böhmlich, 2021; Glasl, 2024; Kuster et al., 2022; Lippmann, 2019; Rüttinger & Sauer, 2016).

- Bei **Beziehungskonflikten** werden Differenzen im **Umgang miteinander** als **belastend erlebt**. Mindestens eine Person fühlt sich in ihrer beruflichen Rolle oder persönlich herabgesetzt oder zurückgewiesen. Es werden soziale Grundbedürfnisse verletzt, z. B. nach Anerkennung, Respekt oder Zugehörigkeit.
- **Zielkonflikte** liegen vor, wenn Ziele (z. B. formale Betriebsziele, rechtliche Rahmenbedingungen, strategische Vorgaben) **widersprüchlich** bzw. **nicht klar definiert** sind oder (bewusst) **unterschiedlich interpretiert** werden. Hier können individuelle Interessen und Haltungen (z. B. leistungsorientiert vs. zufriedenheitsorientiert) einen Einfluss haben.
- Bei **Vorgehenskonflikten** besteht Uneinigkeit darüber, **wie** ein gemeinsames Ziel erreicht werden soll und **welche Formen der Zusammenarbeit** angemessen sind. Sie entstehen insbesondere dann, wenn **unterschiedliche Erfahrungen** vorliegen, **Entscheidungsgrundlagen** oder **Zuständigkeiten** nicht geklärt sind.
- **Verteilungskonflikte** (auch Ressourcenkonflikte) entstehen, wenn mehrere Parteien **Ansprüche** auf knappe oder nicht teilbare **Ressourcen** und Möglichkeiten erheben, z. B. attraktive Aufgaben, Arbeitsmittel (Personal, Budget etc.), Leistungsanreize (Belohnungen, Status, Beförderungen).

Insbesondere Vorgehenskonflikte bergen die Gefahr, auch auf die persönliche Ebene zu eskalieren und so die Beziehung zu schädigen (de Wit et al., 2012; Schütz et al., 2020).

- Bei welchen inhaltlichen Themen sind Sie anfälliger für Konflikte, bei welchen weniger und warum?



Angriffsmodus?

April

Psychologische Basismechanismen als Eskalationsbeschleuniger

Konflikte können unsere Ziele, Werte und Grundbedürfnisse empfindlich **bedrohen** und so **Stress** auslösen (Lazarus & Folkman, 1984). Zudem sind Konfliktsituationen häufig geprägt von einer **Vielzahl an Variablen**, **Intransparenz** und **Dynamik** (zu Komplexität siehe Ryschka et al., 2017/2019). Das begünstigt im **Denken und Verhalten** folgende basale Mechanismen, die sich gravierend auf den **Verlauf von Konflikten auswirken**:

- **Wir greifen an:** In Stresssituationen wird **instinktives Verhalten** aktiviert, das stark von **evolutionären Schutzmechanismen und Emotionen** geprägt ist (Hilmer, 2021; Kuster et al., 2022). Da Konfliktsituationen oft unüberschaubar sind, wollen wir schnell wieder Klarheit erzwingen (Webster & Kruglanski, 1994). Mit nachlassender Selbstkontrolle (Arnsten, 2009) und gleichzeitiger Überschätzung unserer Kompetenzen (Rumpelstilzchen-Effekt; Dörner, 2002) wollen wir uns durchsetzen. Wir sind im **Angriffsmodus!**
- **Wir simplifizieren:** Unsere ohnehin eingeschränkte **Informationsverarbeitungskapazität** reduziert sich unter Stress (Geißler et al., 2023), wir **unterschätzen Dynamiken** und vereinfachen **Entwicklungsläufe** (Singer & Uhlig, 2015). Unser Bedürfnis nach Klarheit führt dazu, dass wir **widersprüchliche Informationen verzerren** oder ablehnen, **subjektive und objektive Konflikursachen vermengen** sowie alternative Blickwinkel nicht zulassen – klare Kausalzusammenhänge gehen uns verloren. Wir handeln auf Basis **vereinfachter Erklärungsmuster** (Glasl, 2024; Webster & Kruglanski, 1994).
- **Wir personifizieren:** Unter Stress werden **persönliche und emotionale Informationen** bevorzugt verarbeitet (Hoscheidt et al., 2014; Kim & Kim, 2023). Selbstwertdienlich **fokussieren** wir zunehmend auf die **negativen Eigenschaften** der anderen Partei und werten diese ab. Unsere Handlungen erleben wir nur noch als **Reaktion auf das (unangemessene) Verhalten der Gegenseite** (vgl. Interpunktion bei Watzlawick et al., 2017; Teufelskreise bei Schulz von Thun et al., 2024). Wir fühlen uns als Opfer, verweigern Verantwortung für unser Verhalten und **weisen den anderen die Schuld zu** (Glasl, 2024).
- **Wir involvieren andere:** Wir aktivieren bisher Unbeteiligte, um **Gehör zu finden** und Frustration entgegenzuwirken. So versuchen wir, **Bestätigung** für unsere Position zu finden und **Bündnispartner** zu gewinnen – **die Konfliktarena wird vergrößert** (Glasl, 2024).
- Welche dieser Basismechanismen haben Sie schon in Konfliktsituationen bei sich und anderen wahrgenommen?

Lösen und sichern!

www.ryschka.de

Oktober

Konflikte konstruktiv lösen

Konstruktives Konfliktmanagement fördert Teamleistung und Zufriedenheit (LePine et al., 2008).

Moderation unterstützt hierbei nachweislich und stärkt Kommunikation, Problemlösekompetenzen und Teamzusammenhalt (Bechtiger, 2024). Die Moderation kann von einer nicht in den Konflikt involvierten **Führungskraft** oder einer von allen Parteien akzeptierten **neutralen Person** übernommen werden. Ohne Moderation müssen die Kontrahenten nicht nur unter Beachtung von Kommunikationsregeln ihre eigenen Interessen transparent darstellen und kreativ Lösungen entwickeln, sondern gleichzeitig auch den **Prozess gemeinsam steuern**.

Vorgehen zur Konfliktbehandlung (Berkel, 2024; Glasl, 2024; Hilmer, 2021; Meldau, 2022; Proksch, 2014):

Vorbereitungsphase

- **Klärung der Rahmenbedingungen:** Beteiligte, Moderationsbedarf, Methode, Räumlichkeit, Zeiten etc.
- **Gesamtbild mit (Einzel-)Interviews* entwickeln** (Fragen s. September): Multiperspektivische Erfassung u. a. der Themen, Emotionen, Gruppendynamik und Veränderungsbereitschaft zur passgenauen Konfliktbearbeitung; weiterer Mehrwert: (erste) Prozessreflexion durch Beteiligte, Aufbau von Vertrauen in Moderation
- **Detailplanung der Intervention** und Abstimmung mit der Führungskraft

Konfliktbehandlungsphase

- 1. Einstieg:** Klärung von Zielen und Ablauf sowie Rolle der Moderation, Vereinbarung von Regeln
- 2. Gesamtbild der Problemsituation:** Darstellung der Sichtweisen, Emotionen, Interessen und Wünsche auf Basis der Interviews sowie Ergänzungen und Konkretisierung durch die Parteien mit wechselseitiger Perspektivübernahme
- 3. Klärungsbedarfe:** Gemeinsame Sammlung, Schärfung und Priorisierung der zu klärenden Themen
- 4. Tragfähige Lösung:** Erarbeitung von Bewertungskriterien für potenzielle Lösungen, systematische Entwicklung von Lösungsansätzen, Bewertung und Entscheidung (vgl. Pfister et al., 2019)
- 5. Vereinbarungen:** Schriftliche Dokumentation der Absprachen, Maßnahmen etc.
- 6. Abschluss:** Abstimmung nächster Schritte inkl. eines Follow-ups und Auswertung des Prozesses

Konsolidierungsphase

- **Evaluation** der Umsetzung der getroffenen Vereinbarungen sowie der Konfliktlösung
- **Würdigung:** Verstärkung erfolgreicher (auch kleiner) Schritte zur konstruktiven Zusammenarbeit
- **Nachjustierung:** Bei Bedarf Anpassung der Vereinbarungen

* In der Klärungshilfe wird auf Interviews verzichtet, um die Beziehungsdynamiken direkt zu klären (Prior & Thomann, 2015; Thomann, 2013).

Impressum

Autoren

Prof. Dr. Jurij Ryschka, Lena Popp, Paulina Schroeder und Ulrike Ryschka

Unser herzlicher Dank für alles Organisatorische rund um den Kalender gilt Christina Meysing und für Literaturrecherche und Korrekturen Marie Limmer.

Fotografie

Paul Ryschka und
Jurij Ryschka

Layout

Julia Teine
www.julia-teine.de

Druck

typographics GmbH, Darmstadt
www.27a.de

Der Kalender ist urheberrechtlich geschützt.

Sämtliche Rechte liegen bei Verlag Dr. Jurij Ryschka. 2026.
Rathausstraße 7 – 55128 Mainz – Fon +49.(0)6131.7207650
www.verlag-ryschka.de – info@verlag-ryschka.de

VERLAG
DR. JURIJ RYSCHKA

ISBN: 978-3-944618-14-2

In dieser Reihe ebenfalls erschienen:

Change – ISBN 978-3-944618-12-8

Resilienz – ISBN 978-3-944618-11-1

Macht – ISBN 978-3-944618-10-4

Sinn – ISBN 978-3-944618-09-8

Schön Agil? – ISBN 978-3-944618-08-1

Ich habe entschieden – ISBN 978-3-9812712-5-6

Net(t)works! – ISBN 978-3-9812712-2-5

Ich selbst reflektiert – ISBN 978-3-9812712-3-2

Selbstkontrolle – ISBN 978-3-944618-01-2

Kreativität und Innovation – ISBN 978-3-944618-00-5

Laterale Führung – ISBN 978-3-944618-13-5

Komplexität managen – ISBN 978-3-944618-02-9

Karriere – ISBN 978-3-9812712-6-3

Kooperation – ISBN 978-3-9812712-9-4

Balance – ISBN 978-3-9812712-4-9

New Work – ISBN 978-3-944618-03-6

Jung & Alt – ISBN 978-3-944618-05-0

Zeit für Zeit – ISBN 978-3-944618-06-7

In der Reihe Performance Support erschienen:

Psychologische Kontrakte gestalten, Verhalten steuern, Leistung steigern – Handlungsempfehlungen für Mitarbeiterführung. (2023, Originalwerk veröffentlicht 2013) von Marc Solga und Jurij Ryschka – ISBN 978-3-9812712-7-0