



# Umgang mit Konflikten im Berufsleben

## Umfrage unter jungen Berufstätigen und angehenden Führungskräften

*Dr. Bettina Janssen*

Junge Berufstätige und angehende Führungskräfte starten meist hochmotiviert in ihre neue Tätigkeit. Sie wollen ihr Fachwissen und Können unter Beweis stellen und Erfolge zeigen. Die Arbeitsrealität kann sich jedoch schon bald als sehr ernüchternd erweisen und deutlich von den Idealvorstellungen abweichen. (Nicht nur) Hektik, starke Belastungen und Frustrationen des Berufsalltags aufgrund von Krisen und Veränderungsprozessen lassen Konflikte und Widerstände entstehen, die ihnen schnell zu schaffen machen können. Ein Start kann dann schon einmal holprig werden, wenn man nicht ausreichend darauf vorbereitet ist, was auf einen zukommen kann.

### Konfliktkompetenzen werden immer wichtiger

Konfliktkompetenzen gewinnen gerade in Zeiten massiver Veränderungen und Krisen an Bedeutung. Das zeigte sich bereits vor der Corona-Pandemie in Prozessen,

die von Menschen deutlich erhöhte Anpassungs- und Reaktionsgeschwindigkeiten einforderten (Stichworte: Digitalisierung, Klimaschutz, Migration). Konflikte und Widerstände waren vorprogrammiert. Führungskräfte verfügten jedoch häufig über kein ausgeprägtes Konfliktma-

nagement und meinten, in Krisenzeiten mit Konflikten gut allein zurechtzukommen. Das war ein Ergebnis der dreiteiligen Umfragereihe »Konflikte während der Corona-Krise«, die das RIK | Institut für Konfliktforschung und präventive Beratung an der Rheinischen Fachhochschule

Tabelle 1

Welche Art von Konflikt hat Sie bisher besonders belastet? (bis zu 3 Nennungen möglich; w = weiblich, m = männlich)	zu Mitarbeitenden/ im Team	zu Führungskräften
Strategiekonflikt – Konflikt über Mittel und Wege zum Ziel	31% – w 28%/m 37%	25% – w 21%/m 31%
Beziehungskonflikt – Konflikt aus zwischenmenschlichen, persönlichen Gründen	25% – w 28%/m 20%	14% – w 16%/m 12%
Kompetenzkonflikt – Konflikt aufgrund Zuordnung bestimmter Aufgaben	24% – w 24%/m 24%	17% – w 18%/m 15%
Werte-/Grundsatzkonflikt – Konflikt zu Anschauungen und Gerechtigkeitsvorstellungen	23% – w 25%/m 20%	18% – w 20%/m 15%
Rollenkonflikt – Konflikt wegen unterschiedlicher Erwartungen an die Rolle	23% – w 25%/m 20%	21% – w 24%/m 18%
Macht-/Statuskonflikt – Konflikt um hierarchische Positionierung	22% – w 23%/m 21%	19% – w 23%/m 12%
Sachkonflikt – Konflikt in der Bewertung und Gewichtung von Fakten	15% – w 14%/m 18%	18% – w 15%/m 24%
Generationskonflikt – Konflikt zw. alt und jung	13% – w 1%/m 13%	12% – w 11%/m 13%
Interessenskonflikt – Konflikt aufgrund unterschiedlicher Interessen	11% – w 11%/m 11%	9% – w 8%/m 11%
Autoritätskonflikt – Konflikt zu Höhergestellten	11% – w 9%/m 14%	15% – w 14%/m 18%
Ich habe keine Konflikte.	9% – w 8%/m 11%	12% – w 11%/m 13%
eigener innerer Konflikt	9% – w 11%/m 6%	5% – w 6%/m 3%
Geschlechterkonflikt – Konflikt zw. Männern und Frauen und Menschen anderen Geschlechts	9% – w 14%/m 1%	8% – w 13%/m 0%
Ich habe Konflikte, aber sie belasten mich nicht.	8% – w 7%/m 10%	6% – w 4%/m 9%
Verteilungskonflikt – Konflikt, wie wirtschaftlicher (Miss-)Erfolg zu verteilen ist	6% – w 4%/m 8%	8% – w 5%/m 13%

Köln (www.rik.de) im Jahr 2020 durchführte. Basierend auf der Annahme, dass das Thema Konfliktkompetenz in den Ausbildungen junger Menschen – wenn überhaupt – nur am Rande eine Rolle einnimmt, führte das Ergebnis der Umfragereihe zu der Frage, ob junge Berufstätige und angehende Führungskräfte sich auf den Umgang mit Konflikten in ihrer Ausbildung ausreichend vorbereitet fühlen und wo in der Fortbildung ihr konkreter Bedarf liegt.

### Zur Umfrage

Das RIK führte deshalb im März 2021 eine weitere Online-Umfrage zu Konflikten im Berufsleben durch. Sie richtete sich ausschließlich an junge Berufstätige und angehende Führungskräfte in den ersten zehn Berufsjahren und erfolgte in Kooperation mit dem Bundesverband MEDIATION. Sie wurde außerdem unterstützt von FOCUS MoneyOnline. Darüber hinaus wurde

die Befragung über Social Media-Kontakte bei LinkedIn, Facebook, Xing sowie über Verteiler zielgruppenrelevanter Multiplikatoren verbreitet.

Die Befragung lief vom 4. bis zum 31. März 2021. Es nahmen 447 Personen teil (abgeschlossen 267). 54%<sup>1</sup> waren Frauen und 46% Männer. Die meisten Teilnehmenden kamen nach eigenen Angaben überwiegend aus großen Unternehmen mit über 250 Mitarbeitenden (57%) oder mittleren Unternehmen zwischen 49 und 249 Mitarbeitenden. 68% bezeichneten die Strukturen ihrer Organisation als hierarchisch, 20% als von hierarchischen zu agilen Strukturen wechselnd und 9% gaben an, in agilen Strukturen oder anders (3%) tätig zu sein. 71% der Befragten hatten als Ausbildung ein Studium, 29% eine Lehre, 21% ein berufsbegleitendes oder duales Studium und 5% anderes.

<sup>1</sup> Die Zahlen sind gerundet. Es kann vorkommen, dass eine Addition nicht immer genau 100% ergibt.

Ihre Zugehörigkeit umfasste die verschiedensten Branchen und Tätigkeitsbereiche. 45% gaben an, keine Führungsposition einzunehmen, 27% hatten eine Team-/Gruppen-/Projektleitung und 15% eine Bereichs-/Abteilungsleitung.

Die Befragung wurde über das Datenanalyse-Tool SurveyMonkey durchgeführt. Für verlässliche Generalisierungen sind umfangreichere bevölkerungsrepräsentative Umfragen erforderlich.

### Konflikte am Arbeitsplatz

Das Thema Konflikte am Arbeitsplatz für junge Berufstätige und angehende Führungskräfte ist nicht ohne Relevanz. So kann es aus den Angaben der Teilnehmenden an der Umfrage gelesen werden, 44% sehen ihren Arbeitsplatz als etwas konfliktbelastet und 28% als sehr bis extrem konfliktbelastet. Ebenfalls 28% der Teilnehmenden nehmen ihren Arbeitsplatz als eher nicht konfliktbelastet oder konfliktfrei wahr.<sup>2</sup>

**Konfliktkultur\*** – Darunter können ganz allgemein Prozesse verstanden werden, die vor, während und nach einem Konflikt in einem System im Umgang mit dem Konflikt stattfinden. Die meisten Teilnehmenden der Umfrage erleben die Konfliktkultur in ihrem Unternehmen als nicht konstruktiv. Dies lässt sich daraus schließen, dass 35% angaben, dass Auseinandersetzungen vermieden, und 26%, dass das Vorhandensein von Konflikten direkt oder indirekt negiert würde. 26% meinten, es würde nach Schuldigen gesucht und 23% gaben an, dass eine Entscheidung im Konfliktfall angeordnet würde. Andere hingegen beschrieben eine eher konstruktive Konfliktkultur: Immerhin 22% meinten, dass beteiligte Personen in ihrem Unternehmen miteinbezogen, Konflikte zeitnah und offen angesprochen (19%) und den Konfliktbeteiligten gleichermaßen zugehört (13%) würde.

**Konfliktklärung** – Dem entsprechen in etwa die Angaben zu der Frage, wie Konflikte am Arbeitsplatz in der Vergangenheit gelöst wurden: Auch hier überwiegen die Angaben, dass junge Berufstätige und

<sup>2</sup> Im Folgenden sind Fragen und Themen, bei denen mehrere Nennungen möglich waren, mit einem \* gekennzeichnet.



angehende Führungskräfte eher keine konstruktive Konfliktkultur in ihrer Organisationseinheit wahrnehmen. So gaben 29% an, dass an ihrem Arbeitsplatz Konflikte in der Vergangenheit nur vorübergehend geklärt wurden. 30% meinten, dass sie nur für den Moment einer »Scheinlösung« zugeführt wurden. 9% sagten, der Konflikt schwele immer noch, und 2% gaben an, dass sich die Situation verschlechtert habe. Für eine wahrnehmbare konstruktive Konfliktkultur sprach die Angabe von 20%, dass vorhandene Konflikte in der Vergangenheit zufriedenstellend geklärt wurden. 6% meinten, sie hätten keine Konflikte.

**Interne Unterstützung\*** – Ein überwiegender Teil der jungen Berufstätigen und angehenden Führungskräfte gab an, interne Unterstützung in Form von kollegialer Beratung (59%) bei der Konfliktklärung in Anspruch zu nehmen, auch die Personalabteilung (8%) und, soweit vorhanden, die interne Coachingabteilung (4%) werden mitunter hinzugezogen. Dem stehen 37% gegenüber, die sich im Konfliktfall keiner Unterstützung bedienen.

**Externe Unterstützung\*** – Die Antwort auf die Frage, ob externe Unterstützung im Konfliktfall in Anspruch genommen wird, ist eindeutig: 76% verneinen dies. Soweit Coaching (9%), Supervision (7%), Mediation (5%) oder Rechtsberatung (3%) nachgefragt wird, mag das mit der Konfliktkultur in der Abteilung zusammenhängen. Einige verwiesen auf die Beratung durch Familie und Freunde oder auch auf eine entsprechende eigene Ausbildung.

**Konfliktarten\*** – Warum in der Arbeitswelt gestritten wird, kann sich sehr unterschiedlich darstellen. *Mit anderen Mitarbeitenden/im Team* werden Strategie- (31%) und Beziehungskonflikte (25%) als besonders belastend wahrgenommen. *Mit Führungskräften* werden ebenfalls Strategiekonflikte (25%) genannt, gefolgt von Konflikten wegen unterschiedlicher Erwartungen an die Rolle (23%). Generations- sowie Geschlechterkonflikte scheinen im Verhältnis zu anderen Konfliktarten sowohl im Team als auch zur Führungskraft eher eine untergeordnete Rolle einzunehmen.

**Konfliktursachen\*** – Zur Konfliktanalyse gehört es, die Konfliktursachen zu hinterfragen. Eine Konfliktursache sagt etwas über den Ursprung des Konflikts aus, also darüber, worin der Konflikt be-

Tabelle 2

Worin sehen Sie die Hauptursachen für Konflikte am Arbeitsplatz? (bis zu 3 Nennungen möglich)	
unzureichende Kommunikation	65% – w 66%/m 64%
fehlende konstruktive Fehlerkultur	37% – w 35%/m 41%
Machtspiele	30% – w 31%/m 28%
knappes Ressourcen	22% – w 26%/m 16%
Zuständigkeitskonflikte	18% – w 19%/m 18%
Groll, Ärger, Empfindlichkeiten	18% – w 13%/m 16%
Misstrauen	15% – w 14%/m 17%
doppeldeutiges Verhalten	15% – w 14%/m 16%
ungerechte Behandlung	13% – w 11%/m 15%
unvereinbare Persönlichkeiten und Einstellungen	13% – w 14%/m 10%
Gesichtsverlust	8% – w 6%/m 10%
gegenseitige Abhängigkeit	6% – w 6%/m 7%
Wettbewerb	5% – w 6%/m 4%
Gruppenmitgliedschaften	3% – w 4%/m 2%
Belohnungssysteme	4% – w 3%/m 6%
Geschlechterrollen	2% – w 3%/m 2%

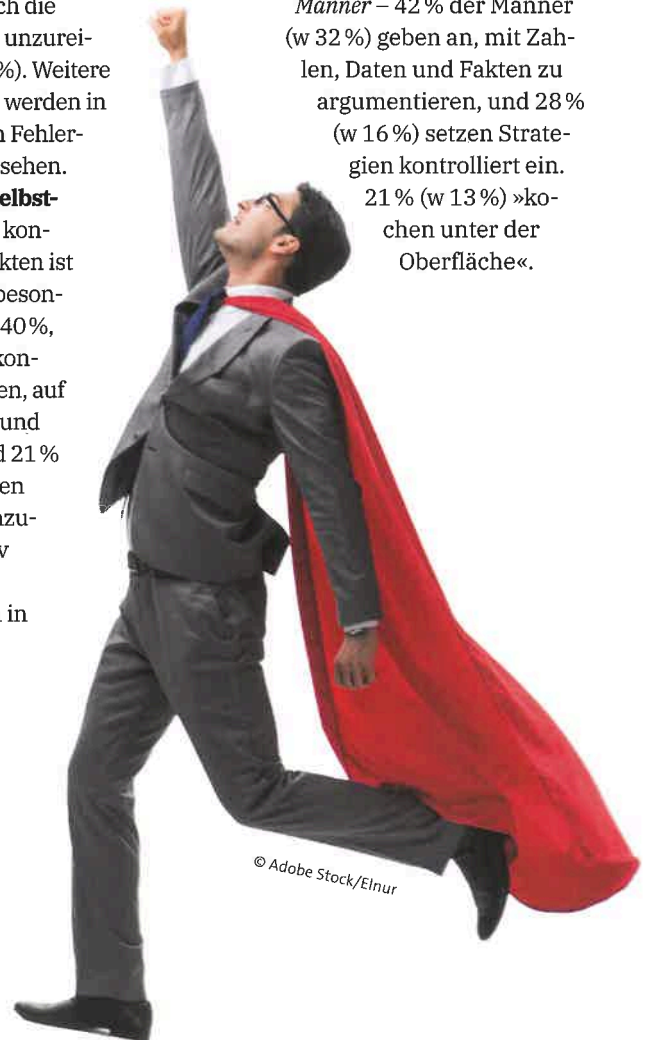
gründet liegt. Mehrere Konfliktursachen können für einen Konflikt ursächlich sein. Nach der Umfrage liegt deutlich die Hauptursache für Konflikte in unzureichender Kommunikation (65%). Weitere wesentliche Konfliktursachen werden in einer fehlenden konstruktiven Fehlerkultur und in Machtspielen gesehen.

**Umgang mit Konflikten (Selbstwahrnehmung)\*** – Für einen konstruktiven Umgang mit Konflikten ist die Selbstwahrnehmung von besonderer Bedeutung. So meinten 40%, zu versuchen, einen Konflikt konstruktiv zu lösen. 36% äußerten, auf Sachebene mit Zahlen, Daten und Fakten zu argumentieren, und 21% gaben an, kontrolliert Strategien im Umgang mit Konflikten einzusetzen. 16% meinten, proaktiv auf die andere Konfliktpartei zuzugehen. Dabei zeigten sich in der Selbstwahrnehmung mitunter deutliche Unterschiede zwischen Frauen und Männern:

*Frauen* – 42% der Frauen (m 37%) meinen, zu versuchen, den Konflikt konstruktiv zu lösen. 23% (m 11%) geben an, sich dabei anzupassen bzw. nachzugeben. 23% (m 10%) wollen gehört werden und 19% (m 13%) meinen, dabei proaktiv auf

die andere Konfliktpartei zuzugehen. 17% (m 8%) werden dabei emotional.

*Männer* – 42% der Männer (w 32%) geben an, mit Zahlen, Daten und Fakten zu argumentieren, und 28% (w 16%) setzen Strategien kontrolliert ein. 21% (w 13%) »kochen unter der Oberfläche«.



**Hilfreiche individuelle Fähigkeiten\*** – Ein überwiegender Teil, das heißt 45 % (w 42 %; m 50 %) der Teilnehmenden, sieht die individuelle Kommunikationsfähigkeit als hilfreich an, um mit Konflikten am Arbeitsplatz besser umgehen zu können. Dies korrespondiert mit der unzureichenden Kommunikation, die von 65 % als Hauptkonfliktursache angesehen wird (siehe zuvor).

### Konfliktmanagement in der Ausbildung

Junge Berufstätige und angehende Führungskräfte meinen, dass die Ausbildung und auch die Organisation nicht ausreichend auf einen mitunter konfliktbelasteten Berufsalltag vorbereiten. Über 60 % gaben jedenfalls an, schlecht bzw. weder gut noch schlecht in ihrer Ausbildung (Lehre, Studium oder berufsbegleitendes/duales Studium) in Konfliktmanagement geschult zu werden. 65 % gaben darüber hinaus an, dass sie auch an ihrem Arbeitsplatz keine besondere Schulung im Umgang mit Konflikten erhalten.

### Fazit

Die Vorteile und Chancen eines guten Konfliktmanagements sollten nicht erst gesehen und eingesetzt werden, wenn Konflikte eskaliert sind und Menschen innerlich gekündigt haben. Zunehmende

Tabelle 4

Welche individuellen Fähigkeiten wären für Sie hilfreich, um mit Konflikten am Arbeitsplatz besser umgehen zu können? (bis zu 3 Nennungen möglich)	
Kommunikationsfähigkeit	45% –w 42%/m 50%
Konfliktfähigkeit	26% –w 29%/m 22%
Resilienz	26% –w 29%/m 20%
Selbstreflexion	25% –w 25%/m 25%
Verhandlungsgeschick	24% –w 27%/m 21%
Selbstbewusstsein	23% –w 26%/m 20%
Umgang mit Unsicherheit und Risiko	21% –w 22%/m 20%
Kritikkompetenz	20% –w 23%/m 17%
Empathie	15% –w 11%/m 22%
Prozessverständnis	8% –w 5%/m 11%
Selbstorganisation	7% –w 4%/m 12%
Verantwortungsbereitschaft	6% –w 6%/m 7%
Teamfähigkeit	6% –w 6%/m 5%
Umgang mit Komplexität	5% –w 4%/m 8%
Informationsmanagement	5% –w 4%/m 6%
Netzwerkkompetenz	5% –w 4%/m 6%
Anpassungsfähigkeit	3% –w 2%/m 4%
Kreativität	3% –w 3%/m 2%
digitale Grundkompetenz	2% –w 2%/m 1%
Lernkompetenz	2% –w 2%/m 1%

Tabelle 3

Wie gehen Sie selbst mit Konflikten um? (bis zu 3 Nennungen möglich)	
Ich versuche, den Konflikt konstruktiv zu lösen.	40% –w 42%/m 37%
Ich argumentiere mit Zahlen, Daten, Fakten.	36% –w 32%/m 42%
Ich setze Strategien kontrolliert ein.	21% –w 16%/m 28%
Ich vermeide Aggressionen.	19% –w 19%/m 20%
Ich versuche die Beziehung zu retten.	18% –w 19%/m 16%
Ich passe mich an/gebe nach.	18% –w 23%/m 11%
Ich will gehört werden.	18% –w 23%/m 10%
Ich gehe proaktiv auf die andere Konfliktpartei zu.	16% –w 19%/m 13%
Ich koche unter der Oberfläche.	16% –w 13%/m 21%
Ich werde emotional.	14% –w 17%/m 8%
Ich vermeide es, Konflikte anzusprechen.	9% –w 9%/m 9%
Ich gehe, wenn es zu sehr eskaliert.	8% –w 10%/m 6%
Ich werde defensiv.	8% –w 8%/m 9%
Ich zeige passiv aggressiven Widerstand.	8% –w 8%/m 7%
Ich verdränge Spannungen.	6% –w 5%/m 7%
Ich gebe nicht beziehungsweise nur ungern nach.	5% –w 3%/m 8%
Ich möchte gewinnen.	4% –w 2%/m 7%
anderes (bitte angeben)	3% –w 3%/m 2%
Ich versuche, andere zu dominieren.	2% –w 1%/m 2%
Ich werde aggressiv.	2% –w 0%/m 4%
Ich greife persönlich an.	0% –w 1%/m 0%

mende Komplexität von Arbeitsvorgängen sowie Anpassungs- und Reaktionsgeschwindigkeiten generieren Widerstände und Konflikte, die zur Arbeitsrealität gehören. Umso wichtiger erscheint es, junge Berufstätige und angehende Führungskräfte möglichst schon in ihrer Ausbildung im Umgang mit Konflikten zu schulen, sodass sie bereits bei Berufsstart befähigt sind, Konflikte frühzeitig zu erkennen und zeitnah in angemessener Art und Weise anzusprechen. Hierzu gehört nicht nur, sie in ihrer Kommunikations- und Konfliktfähigkeit zu stärken, sondern sie auch damit vertraut zu machen, wie sie für sich selbst gut sorgen können. Hierzu gehört, die Vorteile einer externen Beratung zu kennen und wirksam zu nutzen. Einige Ausbildungseinrichtungen und Unternehmen scheinen dies bereits erkannt und umgesetzt zu haben, demgegenüber steht jedoch ein mindestens gleichgroßer Teil, wo noch großes Handlungspotenzial in der Stärkung der Konfliktkompetenz angehender Führungskräfte zu bestehen scheint.



**Dr. Bettina Janssen**

ist Rechtsanwältin, Mediatorin BM®, Supervisorin DGSv, systemische Coachin ECA und Mitglied des Direktoriiums/Gründungsmitglied des RIK – Institut für Konfliktforschung und präventive Beratung, RFH Köln.

**E-Mail: info@bettina-janssen.de**  
**www.bettina-janssen.de**