

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	10
Tabellenverzeichnis.....	11

<b>Geleitwort</b> .....	12
<b>Zur Einführung</b> .....	13

## TEIL I Konfliktverständnis und Konflikttheorie

<b>Kapitel 1: Was ist ein Konflikt?</b> .....	16
1 Definitionen von Konflikt.....	17
1.1 Definition laut Wörterbuch.....	18
1.2 Definitionen in der Literatur.....	19
2 Konflikte als soziale Konstruktionen.....	23
3 Ein Konflikt ist wie ........	23
4 Die Konfliktdefinition dieses Buches.....	24
4.1 „Unstimmigkeit“.....	25
4.2 „führt zu Spannungen“.....	25
4.3 „Situation“.....	26
4.4 „Wahrnehmung“.....	26
4.5 „eine oder mehrere Parteien“.....	26
5 Konstruktive Konfliktbearbeitung.....	27
6 Die Annahmen des Buches über Konflikte.....	28
7 Zusammenfassung.....	30

<b>Kapitel 2: Quellen für Konflikte</b> .....	31
1 Ressourcen, Interessen, Werte und menschliche Grundbedürfnisse.....	31
2 Aufgabe, Beziehung und Verfahren.....	34
3 Konflikte als Krise in der Interaktion der Parteien.....	36
4 Strukturelle Konflikte und die Verschachtelung der Ebenen (nested theory).....	37
5 Zusammenfassung.....	40

<b>Kapitel 3: Die Entwicklung von Konflikten</b> .....	41
1 Veränderungen im Konflikt .....	41
2 Stufen der Eskalation .....	42
3 Einseitige oder wechselseitige Entwicklungsdynamik .....	46
4 Der reife Moment .....	48
5 Deeskalierende Maßnahmen .....	49
6 Zusammenfassung .....	52
<b>Kapitel 4: Verhaltensweisen im Konflikt</b> .....	54
1 Frühe Theorien .....	55
2 Individueller Konfliktstil .....	57
3 Strategiewahl .....	59
4 Kriterien für die Strategiewahl .....	64
5 Zusammenfassung .....	68
<b>Kapitel 5: Positionen, Interessen und Bedürfnisse</b> .....	70
1 Positionen .....	71
2 Interessen .....	73
3 Bedürfnisse .....	74
3.1 Maslows Theorie der Bedürfnisse .....	75
3.2 Bedürfnisse nach Burton und Galtung .....	76
3.3 Die Theorie der Selbstbestimmung .....	77
3.4 Zusammenfassende Betrachtung der Bedürfnisse .....	78
4 Die Unterscheidung zwischen Interessen und Bedürfnissen .....	80
5 Interessen und Bedürfnisse in der Praxis .....	82
6 Zusammenfassung .....	84
<b>Kapitel 6: Konfliktanalyse</b> .....	86
1 Das Sternmodell .....	87
2 Das 7-I-Modell .....	92
3 Zusammenfassung .....	96

---

## TEIL II

### Erweitertes Konfliktverständnis

<b>Kapitel 7: Kommunikation</b>	98
1 Lineare oder kreisförmige Bewegungen	98
2 Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun	100
3 Kommunikation als Sinnstiftung	103
4 Dialog und Diskussion	105
5 Zuhören und Nachfragen	109
6 Über das Fragen	111
7 Ich-Sprache, Du-Sprache	113
8 Nonverbale Kommunikation	114
9 Technologiegestützte Kommunikation	116
10 Zusammenfassung	119
<b>Kapitel 8: Gefühle</b>	120
1 Eine erste Annäherung an Gefühle	121
2 Gefühle im körperlichen Zusammenhang	123
3 Einfühlen und Mitfühlen: Empathie	125
4 Verlauf und Differenzierung von Gefühlen	126
5 Umgang mit Gefühlen	128
6 Zusammenfassung	132
<b>Kapitel 9: Kognitive Fallen</b>	134
1 Gedächtnis- und Aufmerksamkeitsfalle	135
2 Bestätigungsverzerrung	137
3 Attribution	138
4 Ankereffekt	139
5 Verlustaversion	140
6 Framing	141
7 Jenseits von kognitiven Fallen	142
8 Zusammenfassung	144

<b>Kapitel 10: Gerechtigkeit</b>	146
1 Substanzielle und Verteilungsgerechtigkeit	147
2 Verfahren und Gerechtigkeit	149
2.1 Die Gerechtigkeit der Verfahrensgestaltung	149
2.2 Die erlebte Verfahrensgerechtigkeit	150
2.3 Interaktionale Gerechtigkeit	152
3 Vergeltung, Prävention und Wiedergutmachung	153
4 Gerechtigkeit von oben und von unten	155
5 Gerechtigkeit und Konflikt	155
6 Zusammenfassung	157

<b>Kapitel 11: Macht</b>	158
1 Definitionsmacht	159
2 Blickwinkel 1: Formale Macht	160
3 Blickwinkel 2: Weniger sichtbare und informelle Macht	160
3.1 Institutionelle Macht	161
3.2 Macht ist überall und wird überall ausgeübt – Foucault	162
3.3 Macht und Kapital – Bourdieu	164
3.4 Macht und gemeinsamer Wille – Arendt	165
4 Blickwinkel 3: Macht in Beziehungen	166
5 Blickwinkel 4: Die Wirkungen von Macht	169
6 Zusammenfassung	170

## **TEIL III Konfliktbearbeitung**

<b>Kapitel 12: Konfliktberatung</b>	174
1 Was ist Konfliktberatung?	175
2 Konfliktcoaching und Konfliktberatung – ein Ausblick	176
3 Ein Beratungsmodell	178
4 Konfliktberatung als Instrument in Organisationen und Kommunen	182
5 Niedrigschwellige Alltagsberatung	183
6 Zusammenfassung	183

---

<b>Kapitel 13: Verhandlung</b>	185
1 Definition der Verhandlung	186
2 Distributives Verhandeln	187
3 Integratives Verhandeln	192
4 Das Verhandlungsdilemma	196
5 Konfliktreiche Verhandlungen	197
6 Verhandlung als Prozess	199
7 Technologie und Verhandlung	200
8 Repräsentation	203
9 Eigenschaften von Verhandelnden	205
10 Zusammenfassung	206
<b>Kapitel 14: Mediation</b>	208
1 Was ist Mediation?	209
2 Ein interessenorientiertes Vermittlungsmodell	213
3 Varianten der Mediation und ihre Einordnung	217
4 Technologie und Mediation	220
5 Warum und warum nicht Mediation?	222
6 Regulierung von Mediation als professioneller Tätigkeit	224
7 Von Mediation inspirierte Praxis	226
8 Zusammenfassung	227
<b>Kapitel 15: Entscheidung durch Dritte</b>	229
1 Gerichte	231
2 Schiedsgerichtsbarkeit	235
3 Die öffentliche Verwaltung	237
4 Zusammenfassung	240
<b>Empfehlungen für weiterführende Lektüre</b>	242
Zu Teil I des Buches	242
Zu Teil II des Buches	244
Zu Teil III des Buches	247
Literatur	251
Sachregister	275

# Geleitwort

Konflikte gehen unter die Haut, besonders wenn man friedfertig veranlagt ist und das Streben nach Harmonie als Balsam für die Seele wirkt. Aber wenn es gelingt, Konflikte menschlich zu handhaben, dann können sie enorme Chancen enthalten, sowohl für eine bessere sachliche Lösung als auch für die Entwicklung der zwischenmenschlichen Beziehungen. Ich selber musste, von meinem Vornamen und meinem ganzen Wesen her ein „Friedemann“, im Laufe meines Lebens lernen, dass nicht die Harmonie erster Ordnung (bei der wir vermeintlich und hoffentlich alle ein Herz und eine Seele sind), sondern nur die Harmonie höherer Ordnung als Grundlage guter Beziehungen taugt. Bei dieser Harmonie höherer Ordnung sind Unterschiede willkommen – und die Herausforderung zum Dialog steht unter dem Motto: „Die Wahrheit beginnt zu zweit.“

Soweit so gut. Aber damit diese Philosophie in schwierigen Kontexten und speziellen Herausforderungen praxiswirksam werden kann, braucht es eine geniale Kombination aus menschlicher Reife und qualifizierter Professionalität. Wie können wir als Autor:innen und Weiterbildner:innen eine solche Kombination anstoßen, befördern, vertiefen? Die dänisch-deutsche grenzüberschreitende Zusammenarbeit von Lin Adrian und Kirsten Schroeter, Juristin die eine und Psychologin die andere, wissenschaftlich Forschende die eine, mit langjähriger Mediationserfahrung und Anbindung an die Hamburger Kommunikationspsychologie die andere – diese Zusammenführung erweist sich als überaus aussichtsreich! Sowohl in Hinblick auf wissenschaftliche Fundierung und auf praxistaugliche Anwendung als auch auf Orientierung zur persönlichen Entwicklung.

Wer weiß? Womöglich bekommt, mit dieser Fortbildung zur guten Konfliktbearbeitung, so mancher Friedemann und so manche Friedefrau sogar zuversichtliche Lust, wenn ein Konflikt im Raume ist!?

Friedemann Schulz von Thun – *Hamburg, im April 2025*

# Zur Einführung

Wir freuen uns, dieses Grundlagenwerk zum Thema Konflikt und konstruktive Konfliktbearbeitung in den deutschsprachigen Raum zu schicken. Nach unserer Einschätzung mangelt es bisher daran.

Das Buch richtet sich an alle, die sich für Konflikte und Konfliktbearbeitung interessieren, vor allem an Studierende in ganz verschiedenen Fächern auf unterschiedlichen Niveaus und an Praktiker:innen, die in ihrem Berufsleben mit Konflikten zu tun haben. Letztlich hoffen wir, mit diesem Buch zu einem konstruktiven Umgang mit Konflikten in der Gesellschaft beizutragen. Das ist wichtig – und vielleicht heute wichtiger denn je.

Das Buch wurde ursprünglich in Dänemark veröffentlicht und mit dem Lehrbuchpreis des Verlags Samfundslitteratur ausgezeichnet. Es basiert auf internationalen Forschungserkenntnissen und wurde für diese Veröffentlichung gründlich überarbeitet und inhaltlich aktualisiert – etliche neue Aspekte sind hinzugekommen. Außerdem haben wir es dem deutschsprachigen Diskurs angepasst, durch die Aufnahme deutschsprachiger Forschung und Theorie sowie das Modifizieren von Beispielen, wo nötig. Dies hat das Buch unserer Meinung nach noch besser gemacht. Viel Literatur in diesem Bereich wird auf Englisch und in englischsprachigen Ländern veröffentlicht. Deshalb ist es uns eine besondere Freude, dazu beizutragen, der europäischen Literatur und Forschung mehr Platz einzuräumen, als dies normalerweise der Fall ist.

Wir haben das Buch in drei Teile gegliedert. In Teil I geht es um das grundlegende Konfliktverständnis. Hier werden eine Reihe von Theorien über die Ursachen und die Entwicklung von Konflikten vorgestellt. Außerdem werden Theorien zu verschiedenen persönlichen und strategischen Verhaltensweisen erläutert und die zentralen Konzepte von Positionen, Interessen und Bedürfnissen ausführlich erörtert. Am Ende von Teil I werden zwei Modelle vorgestellt, mit denen sich konkrete Konflikte systematisch analysieren lassen. Teil II behandelt grundlegende Themen, die selbst nicht in der Konflikttheorie verankert sind, aber wichtige Beiträge zum Verständnis und zur Bewältigung von Konflikten leisten. Hier werden Themen wie Kommunikation, Gefühle, kognitive Fallen sowie Macht und Gerechtigkeit behandelt; jedem dieser Themen ist ein eigenes Kapitel gewidmet. Im letzten Teil, Teil III, werden verschiedene Formen der Konfliktbearbeitung vorgestellt. Zunächst geht es um die Beratung einer Konfliktpartei, gefolgt von einem Kapitel zu Verhandlung, der wohl am häufigsten angewandten Form der Konfliktbewältigung. Darauf folgt ein Kapitel über Mediation. Wenn Konfliktparteien weder durch Verhandlungen noch durch Mediation eine Einigung erzielen können, gibt es eine breite Palette von Entscheidungsformaten. Im letzten Kapitel des Buches werden drei davon im Detail erörtert.

Wir haben etlichen Menschen zu danken. Wir sind beide seit Jahrzehnten in der Konfliktbearbeitung tätig und haben uns auf unserem Weg von vielen inspirieren lassen. Davon gibt es reichlich Spuren in diesem Buch.

Kirsten Schroeter möchte sich besonders bei Alexander Redlich und Friedemann Schulz von Thun bedanken. Das Studium im von ihnen geleiteten Arbeitsbereich „Beratung und Training“ an der Universität Hamburg hat mein Denken über und meine Entdeckungsfreude in der Kommunikation und Konfliktbearbeitung geprägt. Ich danke Ulla Gläßer und Felix Wendenburg für vielschichtige, interessante, gemeinsame Entwicklungsarbeit im Master-Studiengang Mediation und Konfliktmanagement an der Europa-Universität Viadrina und darüber hinaus. Mein Dank für fachliche Inspiration geht außerdem an meine Kolleg:innen in der Weiterbildung „Konfliktberatung und Mediation“ an der Universität Hamburg, im Mediationszentrum Altona sowie im Institut für konstruktive Konfliktaustragung und Mediation (ikm) in Hamburg und, *last but not least*, an meine Mit-Herausgeber:innen der Zeitschrift Konfliktodynamik (Nomos). Die Arbeit am Buch fand an verschiedenen Orten statt – ich danke für wunderbare Schreibaufenthalte meinen Eltern (Samsø) und meinen Freundinnen und Kolleginnen Katty Nöllenburg (Sankt Peter-Ording) und Sabine Ketels (Wendland).

Lin Adrian möchte sich besonders bei ihren Kolleginnen Vibeke Vindeløv, Ida Helene Asmussen und Anne Lise Kjær an der Universität Kopenhagen für viele berufliche und persönliche Inspirationen im Alltag bedanken. Zusammen mit Rasmus Gressell, Mie Marcussen und Benjamin Lundstrøm sind sie auch eine große Inspiration bei der Arbeit am Master-Studiengang Mediation an der Universität Kopenhagen. Ich möchte außerdem Martin Euwema, Agnete Munck, Solfrid Mykland, Søren Viemose, Sanne Bager und Ulla Gläßer für ihre Inspiration in all den Jahren danken.

Liva Louise Haag Petræus (BSc. Soziologie) hat mit Geduld, Sorgfalt und Kompetenz bei der Handhabung der Literatur geholfen; wir sagen vielen Dank!

Als Dänin mit etwas Deutsch-Kenntnissen (Lin Adrian) sowie als Deutsche und Dänin (Kirsten Schroeter) haben wir seit vielen Jahren gern über die Grenze hinweg zusammengearbeitet. Der Austausch von Gedanken, Ideen, Literatur, Unterricht, praktischen Erfahrungen usw. war sehr fruchtbar und hat unsere Denkweise herausgefordert und uns klüger gemacht. Aus dieser Zusammenarbeit entstand der Traum, einen Beitrag zu unserem Beruf, der Konfliktbearbeitung, zu leisten, indem wir das dänische Buch von Lin Adrian gemeinsam überarbeiten, anreichern und für den deutschsprachigen Raum adaptieren. Vielen Dank an unsere Redakteure Thomas Bestle und Philip Bergstermann für die Unterstützung bei der Verwirklichung dieses Traums.

Viel Spaß beim Lesen!

Kirsten Schroeter & Lin Adrian  
*Hamburg/Kopenhagen, April 2025*

# TEIL I

## Konfliktverständnis und Konflikttheorie

*Teil I befasst sich mit dem grundlegenden Konfliktverständnis. In diesem Teil werden Konflikte und konstruktive Konfliktbearbeitung definiert und relevante Theorien über die Ursachen und die Entwicklung von Konflikten vorgestellt. Sie lernen außerdem Theorien über verschiedene individuelle und strategische Arten des Verhaltens im Konflikt kennen und befassen sich mit der Frage, wann welche Verhaltensweise besonders angemessen ist. In Kapitel 5 werden drei Schlüsselkonzepte für die Bearbeitung von Konflikten vorgestellt, nämlich Positionen, Interessen und Bedürfnisse. Dieser Teil des Buches schließt mit zwei Vorschlägen, wie diese Theorien in einer systematischen Analyse konkreter Konflikte angewendet werden können.*

# Kapitel 1: Was ist ein Konflikt?

Konflikte sind eine Bedingung des Lebens. Wenn Menschen zusammen leben und gemeinsam Dinge tun, werden Konflikte entstehen. Wir erleben sie im Laufe unseres Lebens immer wieder, ob wir sie nun Probleme, Herausforderungen, Meinungsverschiedenheiten oder Hindernisse nennen. Sie treten in der Familie, am Arbeitsplatz, in der Studiengruppe, im Sitzungssaal, in der Nachbarschaft, zwischen Ländern, also überall dort auf, wo Menschen miteinander zu tun haben. Der Kommunikationspsychologe Schulz von Thun bringt es auf den Punkt: „Menschen, die miteinander zu schaffen haben, machen einander zu schaffen – unweigerlich“ (Schulz von Thun Institut 2025a). Wir sind uns über Vieles uneins: Darüber, wie die Arbeit organisiert werden soll, wie die Möbel aufgeteilt werden sollen, über die Verteilung der Gehälter, über die Grundwerte der Gesellschaft, über die Verteilung der natürlichen Ressourcen usw.

Über die Gesamtzahl der Konflikte einer Gesellschaft kann zwar keine exakte Aussage getroffen werden, aber wir können aus den wenigen Bereichen, für die Zahlen und Studien verfügbar sind, Anhaltspunkte gewinnen. So wissen wir zum Beispiel, dass im Jahr 2023 in Deutschland allein an den Amtsgerichten 773 365 Zivilsachen sowie 522 559 Familiensachen neu eingegangen sind, die fast alle auf Konflikte zurückzuführen sind; an den Landgerichten sind es weitere 300 950 Zivilsachen allein in erster Instanz, die neu eingingen (Bundesamt für Justiz 2024). Im Jahr 2023 ergab eine Studie des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB 2023), bei der über 6 000 Arbeitnehmer:innen befragt wurden, dass 15 Prozent von ihnen oft oder häufig durch Konflikte mit Kund:innen, Patient:innen, Klient:innen o. ä. an ihrem Arbeitsplatz belastet waren. Konflikte in der Nachbarschaft sind ebenfalls häufig. Laut einer repräsentativen Umfrage im Auftrag einer Rechtsschutzversicherung im Jahr 2023 hatte jeder Zweite in den letzten zehn Jahren mindestens einen Streit mit den Nachbar:innen. 80 Prozent der Befragten erlebten die Folgen des Konflikts als nachhaltig belastend (Presseportal 2023). Diese Studien und die Erfahrungen, die wir alle machen, zeigen, dass Konflikte ein weit verbreitetes Phänomen sind.

Konflikte können sowohl negativ als auch positiv sein (Pruitt/Kim 2003: 7; Rahim 2011: 6f.; Wilmot/Hocker 2011: 39ff.), deshalb ist unser Verhältnis zu ihnen ambivalent. Einerseits wären wir lieber frei von ihnen, weil sie Schmerz und Frustration mit sich bringen. Andererseits möchten wir sie nicht missen, weil sie Chancen für Innovation und Entwicklung bieten. Die Soziologen Georg Simmel und Lewis Coser vertraten die Ansicht, dass Konflikte eine wichtige positive Funktion in der Gesellschaft haben (Coser 2009; Simmel 2010). Sie tragen unter anderem zur Entwicklung und zum Zusammenhalt bei. Der Soziologe und Kriminologe Nils Christie (1977) weist auf den Beitrag von Konflikten zur Herausbildung von Normen in einer Gesellschaft hin. Und

der Soziologe Ralf Dahrendorf (1957) hat ausführlich beschrieben, dass und wie die geregelte Austragung von Konflikten maßgeblich zu Integration und sozialem Wandel in einer Gesellschaft beiträgt. Auf einer persönlicheren Ebene können Konflikte in Beziehungen oder im Zusammenleben zu einem Zusammenbruch alter Gewohnheiten führen, und Konflikte in einem Arbeitsteam können die Kommunikation miteinander positiv beeinflussen. Der Grund, warum wir uns von Konflikten befreien wollen, ist, dass sie schmerzhaft und zerstörerisch sein können. Die Gemeinschaft kann sich auflösen, ein Arbeitsteam kann sich spalten, und die Motivation, sich an der Arbeit eines Gremiums zu beteiligen, kann abnehmen oder ganz verschwinden. Konflikte, die nicht beigelegt werden, drohen zu eskalieren. Die Streitigkeiten zwischen den Konfliktparteien können größer und zahlreicher werden und auch andere mit einbeziehen. Darüber hinaus können Konflikte die Gesundheit beeinträchtigen. Eine Reihe von Studien über Konflikte im Privatleben und Konflikte am Arbeitsplatz zeigt, dass sie zu Stress und Depressionen, Mobbing, erhöhtem Krankenstand und Frühverrentung führen können (Gadegaard/Høgh/Andersen 2019; Groß 2004; Keashly/Nowell 2010; Kozusznik/Euwema 2020; Techniker-Krankenkasse 2021). Sie können auch geringere Arbeitszufriedenheit, geringere Produktivität und höhere Personalfuktuation zur Folge haben. All dies wird in Organisationen als Konfliktkosten bezeichnet (KPMG 2009; Sonntag/Unger/Nägel 2013).

Aus bestehenden oder vergangenen Konflikten können zugleich Lehren gezogen werden, die zur Vermeidung künftiger Probleme beitragen: Führt die Gestaltung des Arbeitsplatzes mit Großraumbüros immer wieder zu Konflikten zwischen Kolleg:innen, sollte der Arbeitsplatz entsprechend umgestaltet werden. Leitet die Vorsitzende eines Verwaltungsrats Sitzungen in einer Weise, die zu Konflikten führt, sollte sich das ändern. In ähnlicher Weise kann man Konflikte im Online-Handel beobachten und die entsprechenden Erkenntnisse nutzen, um Mechanismen einzuführen, die diese in Zukunft verhindern (Katsh/Rabinovich-Einy 2017: 17ff.). Entstehen beispielsweise immer wieder Konflikte zwischen Käufer:innen und Verkäufer:innen aufgrund der ungenügenden Bildqualität der Plattform, so dass die Produkte nicht den Kauf-Erwartungen entsprechen, kann man dies durch eine Verbesserung der Bildqualität verändern.

Konflikte können und sollten nicht völlig vermieden werden. Wichtig ist, dass wir lernen, konstruktiv mit ihnen umzugehen, damit wir ihr Potenzial nutzen und ihre zerstörerische Kraft minimieren können. Entscheidend ist zudem, dass wir gut darin werden, unnötige Konflikte zu vermeiden. Das ist der Ausgangspunkt für dieses Buch.

## 1 Definitionen von Konflikt

Es gibt keine allgemeingültige Definition von Konflikt. Im Alltag haben wir alle ein Gefühl dafür, wann etwas ein Konflikt ist, aber wir meinen mit dem Wort nicht immer das Gleiche. Einige bezeichnen es als Konflikt, wenn sich eine Meinungsverschieden-

heit verfestigt hat, während andere glauben, dass man laut schreien oder sich über die Situation sehr aufregen muss, bevor es ein Konflikt ist. Ein Konflikt wird oft mit etwas Negativem assoziiert. Deshalb verwenden viele Menschen erfahrungsgemäß nur ungern das Wort „Konflikt“, um die Situation zu beschreiben, in der sie sich befinden. Stattdessen verwenden wir viele andere Begriffe wie Problem, Meinungsverschiedenheit, Uneinigkeit, Herausforderung, Streit, Widerspruch, Zusammenstoß.

In der Fachliteratur gibt es keinen Konsens darüber, was ein Konflikt ist – nur, dass es kein eindeutiges Verständnis des Konzepts gibt. Das Verständnis ist durchaus vom jeweiligen Fachgebiet geprägt, in dem man tätig ist. Ein wenig verallgemeinernd lässt sich sagen, dass die Psychologie eher innere Spannungen betont, die Wirtschaftswissenschaften eher knappe Ressourcen und rationale menschliche Entscheidungen, das Recht eher Regelverstöße und die Soziologie eher den Kampf zwischen gesellschaftlichen Gruppen. Doch auch innerhalb der einzelnen Disziplinen gibt es unterschiedliche Definitionen.

Zugleich ist es aus mehreren Gründen wichtig, sich auf eine Definition zu einigen – insbesondere in einem Buch über Konfliktbearbeitung. Erstens schafft eine Definition Klarheit darüber, über welches Phänomen wir sprechen, und gibt uns eine gemeinsame Sprache in unserer Arbeit mit Konflikten. Zweitens ist eine Definition aus wissenschaftlicher Sicht unerlässlich. Ohne eine Definition können wir die in diesem Bereich durchgeführte Forschung nicht genau genug verstehen und keine gültigen Theorien für die Analyse und Intervention entwickeln. Drittens beeinflusst eine Definition die Art und Weise, wie wir über Konflikte denken und wie wir mit ihnen umgehen. Wird ein Konflikt als eine Situation definiert, in der um begrenzte Ressourcen gekämpft wird, richtet sich die Aufmerksamkeit auf die Ressourcen. Wird ein Konflikt als eine Situation definiert, in der es Spannungen zwischen Menschen gibt, liegt der Schwerpunkt auf den Beziehungen. Eine gute Definition grenzt Konflikte also von anderen sozialen Handlungen ab, gibt uns eine gemeinsame Sprache, ist die Grundlage für wissenschaftliches Arbeiten und prägt die Art und Weise, wie wir Konflikte verstehen und angehen.

## 1.1 Definition laut Wörterbuch

Nähern wir uns einer Definition von Konflikt, indem wir mit dem Ursprung des Wortes beginnen. Dem Duden zufolge hat das Wort „Konflikt“ seine Wurzeln im lateinischen Wort „conflictus“, das vom Verb „confligere“ abgeleitet ist und übersetzt „zusammenstoßen“ oder „zusammenprallen“ bedeutet (Dudenredaktion o. J., „Konflikt“). Der Duden gibt drei Hauptbedeutungen an, die unser alltägliches Verständnis von Konflikt widerspiegeln: Erstens geht es um eine „durch das Aufeinanderprallen widerstreitender Auffassungen, Interessen o. ä. entstandene schwierige Situation, die zum Zerwürfnis führen kann“, zweitens um eine „mit kriegerischen Mitteln ausgetragene Auseinandersetzung zwischen Gegnern“. Als dritte Bedeutung wird ein „Zwiespalt, Widerstreit

aufgrund innerer Probleme“ benannt (Dudenredaktion o. J., „Konflikt“). Die ersten beiden Bedeutungen betonen das Aufeinanderprallen, d. h. dass zwei oder mehr Parteien buchstäblich oder bildlich aufeinanderprallen. Es handelt sich um einen Zusammenstoß, der voraussetzt, dass die Konfliktparteien sich über etwas uneinig sind. Im Mittelpunkt stehen dabei sowohl die Meinungsverschiedenheit als auch das, was sie mit sich bringt. Die dritte Definition bezieht sich auf innere Konflikte des Individuums, wo der Kampf zwischen Impulsen und widersprüchlichen Wünschen im Vordergrund steht. Dies findet beispielsweise in Situationen statt, in denen wir einerseits der Bitte unserer Chefin nachkommen wollen, eine zusätzliche Schicht zu übernehmen, und andererseits unsere Verabredung mit einem Freund nicht absagen wollen. Der Begriff „Konflikt“ umfasst insofern laut Duden sowohl das, was *zwischen* Menschen passiert, wobei der Schwerpunkt auf der Meinungsverschiedenheit liegt, als auch das, was *in* Menschen passiert, wenn wir einen inneren Konflikt erleben (Dudenredaktion o. J., „Konflikt“).

## 1.2 Definitionen in der Literatur

Wenden wir uns dem professionellen Verständnis von Konflikt zu, gibt es viele verschiedene Vorschläge, die von Zeit, Ort, Kontext, Kultur, beruflichem Hintergrund usw. geprägt sind. Ein gutes Beispiel für die Bedeutung von Zeit, Kontext und professionellem Hintergrund für die Definition von Konflikt findet sich im Vorschlag des Soziologen Lewis Coser aus dem Jahr 1967:

[E]in Konflikt ist ein Kampf um Werte und ein Kampf um Ansprüche auf Status, Macht und knappe Ressourcen. Das Ziel der Gegner ist es, die Konkurrenten zu neutralisieren, zu schädigen oder zu eliminieren. (1967: 8) (eigene Übersetzung)

Coser befasste sich mit Konflikten in der Gesellschaft, demzufolge nimmt er an, dass es bei Konflikten um Ressourcen, Macht und Status gehe. Er arbeitete mit Konflikten und zum Konfliktverständnis während des Kalten Krieges. Das politische Klima und die Weltanschauung jener Zeit sowie seine persönlichen Erfahrungen – er kam als Kriegsflüchtling aus Europa in die USA – spiegeln sich in der Wahrnehmung wider, die andere Konfliktpartei sei Gegner und die Parteien Rivalen. Sie manifestieren sich auch in dem Verständnis, dass die Absicht des anderen darin bestehe, zu neutralisieren, zu schädigen oder zu beseitigen.

Unter Konflikttheoretiker:innen besteht überwiegend Konsens, dass eine Konfliktsituation mit Unvereinbarkeit verbunden ist, auch wenn nicht unbedingt Einigkeit über deren Charakter herrscht. Die Konfliktforscher:innen Dean Pruitt und Sung Hee Kim sprechen von widerstreitenden *Interessen*:

Für uns bedeutet Konflikt die Wahrnehmung einer Interessendifferenz und die Überzeugung, dass die aktuellen Wünsche der Parteien unvereinbar sind. (2003: 7) (eigene Übersetzung)

Ihrer Ansicht nach liegt ein Konflikt vor, wenn die Interessen der Parteien in unterschiedliche Richtungen gehen und ihre Ziele nicht miteinander in Einklang gebracht werden könnten. Andere betonen unvereinbare *Aktivitäten*. So beispielsweise der bekannte Konflikttheoretiker Morton Deutsch, einer der Begründer der modernen Konflikttheorie, der eine Aktivität als unvereinbar mit einer anderen betrachtet, wenn sie

die [Tätigkeit] eines anderen verhindert, behindert, stört, beeinträchtigt, schädigt oder in irgendeiner Weise weniger möglich oder weniger wirksam macht. (1973a: 10) (eigene Übersetzung)

Es geht ihm also darum, dass die Handlungen des einen die Handlungen des anderen negativ beeinflussen, sei es, dass diese dadurch tatsächlich verhindert werden, sei es, dass sie ihnen lediglich zuwiderlaufen.

Den angeführten Definitionen ist gemeinsam, dass sie davon ausgehen, dass die Unvereinbarkeit zwischen den Parteien auf eine bestimmte Ursache zurückzuführen sei. Andere Definitionen gehen allgemeiner an die Frage heran, worum es bei der Unvereinbarkeit geht. Der Organisations- und Konfliktforscher Afzalur Rahim definiert den Konflikt als einen

interaktiven Prozess, der sich in Unvereinbarkeit, Unstimmigkeit oder Dissonanz zwischen sozialen Einheiten (z. B. Individuen, Gruppen, Organisationen etc.) äußert. (2011: 16) (eigene Übersetzung)

Rahim spricht ganz allgemein von Unvereinbarkeit, Inkonsistenz und Dissonanz, während der Organisations- und Konfliktforscher Kenneth Thomas in seiner Definition noch einen Schritt weiter geht und alles mit einbezieht, was die andere Person betreffen könnte. Thomas zufolge ist ein Konflikt

ein Prozess, der mit der Wahrnehmung der einen Partei beginnt, dass die andere Partei entweder etwas beeinträchtigt hat oder zu beeinträchtigen droht, das er oder sie selbst schätzt. (1992: 35) (eigene Übersetzung)

Laut Thomas ist es die negative Auswirkung, die bestimme, ob wir uns innerhalb oder außerhalb einer Situation befänden, die als Konflikt bezeichnet werden könne, und der Gegenstand könne alles sein, was für ein Individuum wichtig sei.

Diese Definitionen haben gemeinsam, dass ein Konflikt ein Element des Widerspruchs voraussetzt. Sie zeigen unterschiedliche Auffassungen darüber, worin diese

Widersprüche bestehen, diese können sich auf Interessen, Aktivitäten, Ziele, Ressourcen beziehen oder allgemeinerer Natur sein.

Mehrere der oben genannten Definitionen enthalten das Wort „Wahrnehmung“. Dies ist kein sprachlicher Zufall, sondern markiert eine wichtige Trennungslinie im Verständnis davon, wann ein Konflikt vorliegt. Liegt ein Konflikt vor, wenn eine Unvereinbarkeit *besteht*, oder reicht es aus, dass eine Unstimmigkeit *wahrgenommen wird*? In der Konflikttheorie gibt es dazu unterschiedliche Ansichten. In diesem Buch ist der Ausgangspunkt jedoch die Erfahrung und die Wahrnehmung der Situation durch die Konfliktparteien; die Wahrnehmung eines Konflikts ist deshalb ausreichend. Eine weitere Folge dieses Ausgangspunkts ist, dass ein Konflikt vorliegt, wenn nur eine Partei ihn erlebt. Mit anderen Worten: Es müssen nicht beide Seiten der Auffassung sein, dass sie sich in einer Konfliktsituation befinden.

Thomas' Definition beinhaltet, dass ein Konflikt ein Prozess ist, der mit dem negativen Einfluss einer Person auf die andere beginnt. Dies bezieht die dynamische Natur des Konflikts in das Verständnis dessen, was ein Konflikt ist, mit ein. Alle Konflikttheoretiker:innen würden vermutlich darin übereinstimmen, dass Konflikte veränderliche Prozesse sind, die ihren Charakter im Bruchteil einer Sekunde ändern, aber auch für lange Zeiträume eingefroren sein können. Unabhängig davon, ob ein Konflikt eingefroren zu sein scheint, steht die Situation niemals still, da die Gedanken, Gefühle und Handlungen der Parteien ständig beeinflusst werden und sich verändern. Durch die Einbeziehung des Prozesses in die Definition verdeutlicht Thomas, dass ein Konflikt über die Unvereinbarkeit selbst hinausgeht und durch eine Reihe von Ereignissen, die in Gang gesetzt werden, sowohl ausgelöst als auch beeinflusst wird. Zugleich erhält der Prozess eine eigenständige Bedeutung.

Die Juristin und Therapeutin Vibeke Vindeløv definiert Konflikt(e) als

Meinungsverschiedenheiten zwischen zwei oder mehreren Parteien, die Spannungen innerhalb einer Person oder zwischen ihnen hervorrufen. (2020: 69)  
(eigene Übersetzung)

Diese Definition hat zwei Elemente. Es muss auch hier eine Diskrepanz bestehen, darüber hinaus muss die Diskrepanz aber eine Spannung innerhalb der Parteien oder zwischen ihnen verursachen. Eine Unstimmigkeit allein reicht nicht aus. Auch der Psychologe Hugo Prein bezieht die emotionale Dimension in sein Verständnis von Konflikt ein. Prein zufolge ist ein Konflikt eine Unvereinbarkeit zwischen Menschen und

erst dann eine psychologische Wirklichkeit, wenn sich wenigstens eine Partei (gleichgültig ob zu Recht oder nicht) der Tatsache bewusst ist, dass die andere Partei sie bei der Verwirklichung der Interessen, Ziele, Rollen und/oder Auffassungen, frustriert [und] darüber Gefühle der Feindseligkeit erlebt. (1982: 1)