

Phasen der Konflikteskalation nach F. Glasl

In der ersten Analyse eines Konfliktes wird festgestellt, in welchem Rahmen (Arena) der Konflikt ausgetragen wird, bzw. wo sich der Kreis der betroffenen Personen abgrenzt. Ein Konflikt zwischen Mitarbeiter/inne/n einer Abteilung eines Unternehmens spielt sich in der **mikro-sozialen** Arena ab, wenn bei allen nur die verantwortliche Führungskraft der nächsten Hierarchieebene und die betroffenen Konfliktparteien einbezogen sind und der Rest der Mitarbeiter/innen und Personen aus dem Umfeld darin nicht aktiv werden. Wenn sich der Konflikt über diesen Kreis hinaus ausweitet, beispielsweise mit Mitarbeiter/inne/n oder Führungskräften aus anderen Abteilungen, befindet sich das Konfliktsystem im der **meso-sozialen** Arena. Kommt es in extremen Konfliktsituationen zu Eingriffen von Führungskräften aus übergeordneten Führungsebenen, werden Interessensvertreter/innen oder Politik aktiviert, dann kann der Konflikt sogar **makro-sozialen** Umfang annehmen.

Die neun Stufen der Eskalation

Mit steigender Eskalation eines Konfliktes werden von den Beteiligten immer größere Energien in den Konflikt eingebracht, die mit Fortdauer eine menschliche Steuerung und Beherrschung verlieren. Glasl beschreibt die Stufen und Schwellen der Eskalation in Konflikten in einem neunstufigen Modell.

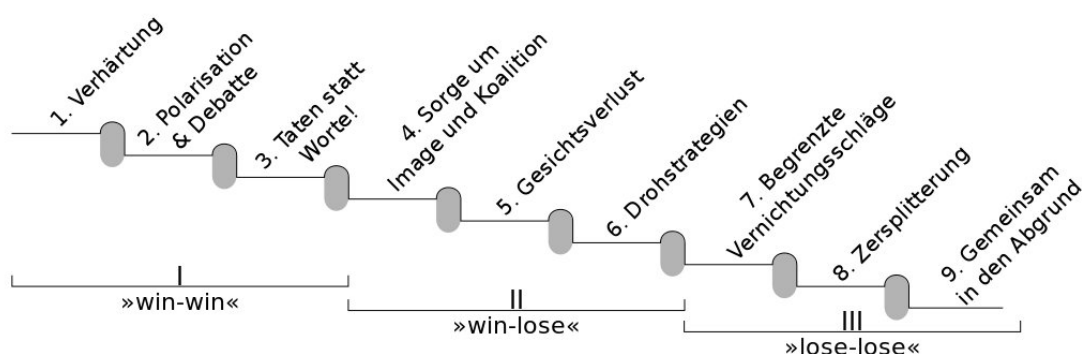


Abb. 1: Stufen und Schwellen der Eskalation

(Quelle: Glasl, 2011, S. 234)

Stufe eins: Verhärtung

In dieser Phase sind die im Konflikt involvierten Personen noch davon überzeugt, dass die Spannungen durch ein Gespräch lösbar sind. Zuweilen verhärten sich die Standpunkte und die Konfliktparteien konfrontieren einander mit ihren unterschiedlichen Sichtweisen. Das Bewusstsein über die bestehende Spannung führt zur Verkrampfung und gegenseitiger Reibung. Allerdings gibt es noch keine starren Parteien oder Lager.

Stufe zwei: Debatte & Polemik

In Stufe zwei wird im Denken, Fühlen und Wollen polarisiert. Die handelnden Personen konfrontieren einander mit Vorwürfen, haben eine Sicht von Überlegenheit und Unterlegenheit und entwickeln ein Schwarz-Weiß-Denken. Es kommt zu verbalen Untergriffen und es wird versucht andere für sich zu gewinnen.

Stufe drei: Taten statt Worte

Das nonverbale Verhalten dominiert, Gespräche werden als sinnlos angesehen und es werden Strategien zum Vollenden von Tatsachen entwickelt. Fehlinterpretationen häufen sich, Misstrauen steigt, es kommt zu Drohgebärden und der gute Glaube an eine Deeskalation schwindet. Es ist auch nicht mehr möglich, Verständnis für die Emotionen und Handlungen der/des anderen aufzubringen.

Stufe vier: Image und Koalitionen

Stereotypen und Klischees werden aufgebaut, Kampagnen gestartet und die Gerüchteküche fängt an zu kochen. Die Konfliktparteien manövrieren sich gegenseitig in negative Rollen und bekämpfen sich. Es findet eine Werbung um Anhänger/innen statt und Koalitionen werden gebildet. Durch eine unbewusste durch den Konflikt beeinflusste individuelle Informations- und Wahrnehmungsverarbeitung werden aus einem Teilaspekt der Wirklichkeit negative Vorstellungsbilder gebildet. Persönliche Meldungen werden geleugnet, widerrufen oder richtiggestellt. Unerfüllbare Aufträge werden vergeben.

Stufe fünf: Gesichtsverlust

Die öffentlichen und direkten Angriffe der Konfliktparteien zielen auf den Gesichtsverlust des Gegners/der Gegnerin ab. Es wird versucht, sich selber ins gute Licht zu rücken und dabei seine/ihre Werte, Ideologien und Prinzipien zu verteidigen. Rückwirkende Aha-Erlebnisse machen enttäuscht. Unter den Vorwürfen des Ehrverlustes, Verrats und Verbrechens versucht man die andere Konfliktpartei auszustoßen oder zu verbannen. Man begibt sich in eine Höhle der Isolation und es folgt eine eingeschränkte Wahrnehmung und Informationsverarbeitung.

Stufe sechs: Drohstrategien und Erpressung

Erpressungen, Drohungen und Gegendrohungen nehmen zu und die Konfliktparteien erleben einen immer größer werdenden Stress. Die Konflikteskalation wird durch das Aufstellen von Ultimaten beschleunigt. Werden aggressive Angriffe gesetzt, erfolgt von der Gegenpartei stets ein in Form und Wirkung gesteigerter Gegenschlag.

Stufe sieben: Begrenzte Vernichtungsschläge

Die Konfliktparteien sehen sich nicht mehr als Menschen, sondern denken in „Dingkategorien“. Als passende Antwort werden begrenzte Vernichtungsschläge durchgeführt. Umkehrung der Werte: ein relativ kleiner eigener Schaden wird bereits als Gewinn bewertet.

Stufe acht: Zersplitterung, totale Zerstörung

Es kommt zu Zerklüftungen in beiden Lagern und Zerstörungstaktiken nehmen zu. Schließlich wird mit gebündelter Energie dem Ziel nachgegangen, das feindliche soziale System aufzulösen und/oder zu zerstören.

Stufe neun: Gemeinsam in den Abgrund

In einer totalen Konfrontation führt kein Weg mehr zurück. Die Vernichtung des Gegners/der Gegnerin zum Preis der Selbstvernichtung wird in Kauf genommen.

Heiße und kalte Konflikte

Unterschiede zwischen **heißen** und **kalten Konflikten** können bis einschließlich der Stufe fünf bemerkt werden.

In der Stufe eins eines kalten Konfliktes werden Meinungsverschiedenheiten oftmals nicht direkt angesprochen oder es wird um den heißen Brei herum geredet und der Unmut wird verdrängt. Bei heißen Konflikten in der Stufe eins kommt es zu merklichen Verhärtungen und einer klaren Sicht der Standpunkte.

Merkmale in der Stufe zwei für einen kalten Konflikt sind, dass die Konfliktparteien sich auf gegenseitiger Fehlersuche befinden, vor Besprechungen eine schlechte Stimmung verbreitet wird und Kommunikation mit einer zynischen und sarkastischen Unternote erfolgt. Bei heißen Konflikten werden bestehende Regeln öffentlich ignoriert und es wird direkt für den eigenen Standpunkt geworben.

In der Stufe drei erfolgt die kalte Eskalation dadurch, dass die Gegenpartei in die Irre geführt wird und bewusst Stolpersteine eingebaut werden. Der daraus entstehende Schaden der Gegenpartei wird mit unterkühlter Schadenfreude kommentiert. Bei heißen Konflikten in der Stufe drei werden Maßnahmen offen angekündigt, Aggression und Verletzungen gezeigt und die eigenen Reihen zur Unterstützung unter Druck gesetzt.

Bei kalten Konflikten in der Stufe vier nimmt das gegenseitige Blockieren und Behindern zu. Angriffe werden geleugnet und geheime Allianzen gebildet. Bei heißen Konflikten der Stufe vier werden öffentliche Aktionen gestartet, Allianzen gebildet und der Gegner/die Gegnerin mit negativen Klischeebildern konfrontiert.

In der Stufe fünf eines kalten Konfliktes werden Daten und Fakten der Gegner/innen dokumentiert und weitergeleitet. Der Zeitpunkt für eine Bloßstellung wird genau geplant und Angriffe als eine legitime Notwendigkeit erklärt. In heißen Konflikten der Stufe fünf werden Emotionen, Einstellungen und die Waffen im Konflikt offen gezeigt.

Bis zur Stufe sieben können zur Konfliktdeeskalation Führungsunterstützungsmaßnahmen wie Mediation und Moderation von Konfliktgesprächen wirksame Mittel sein. Bis zur Stufe drei ist eine Konfliktlösung auch ohne externe Unterstützung möglich. Im Zuge von Teamtrainings und Workshops für Mitarbeiter/innen und Führungskräfte kann das persönliche Konfliktverhalten reflektiert werden und die daraus gewonnenen Erkenntnisse und Fähigkeiten können bei

Konflikten in der Zukunft zur Deeskalation oder Lösung beitragen. Ein Coaching kann vorab und in Konfliktsituationen die Konfliktlösungskompetenzen von Führungskräften zusätzlich erhöhen

Konfliktentstehung

Konflikte können zu Themen entstehen, bei denen die Gesprächspartner unterschiedliche Ansichten haben. Diese Themen können sich ergeben aus:

- Zielen (Was wollen wir)
- Werten, Normen (Was ist richtig oder gut)
- Beurteilungen des Vorgehens (Wie sollen wir das machen)
- Verteilung (Wer bekommt was)
- Beziehungen (Sympathien/ Antipathien)
- Kommunikation (Missverständnisse)

Verstärkend wirken in Auseinandersetzungen:

- Sozialisation (Familie, Gesellschaft, Erfahrungen wie mit Konflikten umgegangen wird)
- Institutionen und Rollen (Machtstrukturen, Konfliktlösung von oben) •
- Zeichensysteme (z.B. Statussymbole)
- Situationen (Das Fass läuft über) •
- Personen und ihre Selbstbilder (ängstlich Angstbeisser/ souverän, sicher Gelassenheit)
- Kommunikationsstil („Wie man in den Wald hereinruft, so schallt es heraus“)

Zur Bewältigung von Konflikten sind unterschiedliche Strategien, Vorgehensweisen möglich, die sich auf das weitere Miteinander unterschiedlich auswirken können:

- Rückzug
- Konflikt schwelt untergründig
- Nachgeben und Durchsetzen
- Gewinner/ Verlierer
- Kompromiss
- Konfliktursache bleibt erhalten, Konflikt ist nur verschoben
- Kooperation
- Konfliktpartner (nicht Gegner) erarbeiten eine gemeinsame Lösung