

Konflikteskalation nach Glasl

Meistens sind nicht die Differenzen per se das Problem, sondern die Art, wie wir damit umgehen. Gelingt der konstruktive Umgang mit Schwierigkeiten nicht, gibt es unterschiedliche Mechanismen, die Konflikte eskalieren lassen können.

Konflikteskalationsmechanismen

- **Projektion:** Konfliktparteien neigen dazu, die Ursachen für die Situation bei der Gegenpartei zu sehen.
- **Expansion und Vereinfachung der Konfliktthemen:** Die Anzahl der Streitpunkte nimmt zu, die Argumente werden jedoch vereinfacht und simplifiziert.
- **Abnahme der Eigenverantwortung:** Tendenz, das eigene Verhalten als Reaktion auf die Handlungen der Gegenseite zu sehen.
- **Ausweitung des Personenkreises:** Reduziert die face-to-face-Kontakte, erhöht gleichzeitig die Tendenz zur Personalisierung des Konflikts.
- **Zunehmend pessimistische Beurteilung des Konfliktgeschehens:** Verzweifelter Versuch, die damit einhergehenden Beklemmungsgefühle aufzulösen, kann als weitere Provokation wirken.

Mit dem folgenden Phasenmodell der Eskalation können Sie Konflikte analysieren und in der Folge angemessene Deeskalations- und Konfliktlösungsstrategien in den jeweiligen Phasen ableiten.

	Eskalationsstufe	Interventionsmethode		
Win-win-Phase	1. Verhärtung	Moderation Interner/externer Moderator mobilisiert „Selbstheilungskräfte“	Prozessbegleitung Psychologischer Gesprächsleiter lockert Fixierungen und eingefahrene Rollen/Beziehungen	
	2. Polarisation/Debatte			
	3. Taten statt Worte			
Win-lose-Phase	4. Koalitionen	Schiedsverfahren Schiedsrichter löst Problem nach einer Einschätzung	Machteingriff Eine befugte Autorität führt Massnahmen gegen den Willen der Streitenden durch	Vermittlung/ Mediation Allseitig anerkannter Mediator erarbeitet Kompromiss, der alle Interessen berücksichtigt
	5. Gesichtsverlust			
	6. Drohstrategien			
Lose-lose-Phase	7. Begrenzte Vernichtungsschläge			
	8. Zersplitterung			
	9. Gemeinsam in den Abgrund			

Win-win-Phase

Den Parteien geht es um das Wohlergehen aller Beteiligten. Noch gibt es die Überzeugung, dass beide als Gewinner aus dem Konflikt hervorgehen können.

Stufe 1: Verhärtung

- Reibereien, Aufeinanderprallen von Meinungen
- Unterschiedliche Standpunkte werden deutlich, jede Seite verharnt klar in ihren Sichtweisen und Vorschlägen
- Eine Konfliktverhandlung ist durch einen Dialog und rationales Argumentieren noch gut möglich

Stufe 2: Polarisation und Debatte

- Positionen werden als deutlich konkurrierend erlebt, Schwarz-Weiss-Denken, konfrontativeres Klima
- Bildung klarer Pro- und Kontralager, die andere Seite wird als Konkurrenz erlebt, Stärkung des Zusammengehörigkeitsgefühl auf jeder Seite
- Neben Sachargumenten geht es bereits darum, wer recht hat
- Verbale Auseinandersetzungen, jede Seite hat das Recht auf Erwiderung und Rechtfertigung

Stufe 3: Taten statt Worte

- Überzeugung, dass der bisher geführte verbale Schlagabtausch nicht mehr zielführend ist; Parteien schreiten zur Tat (z. B. Gegenseite vor vollendete Tatsachen stellen)
- Verbale Kommunikation tritt in den Hintergrund, nonverbale Signale werden wichtiger (z. B. nicht mehr grüssen, Türen verschliessen), Gefahr der Diskrepanz zwischen verbaler und nonverbaler Kommunikation, gegenseitiges Misstrauen wächst
- Interesse für die Anliegen der Gegenseite schwindet, Vorurteile und Projektionen nehmen zu
- Beide Seiten hoffen noch, die Gegenpartei zur Raison zu bringen, notfalls eben mit Taten

Win-lose-Phase

Parteien glauben nicht mehr daran, dass beide Seiten als Gewinner aus dem Konflikt herausgehen können. Überzeugung, dass nur eine Seite gewinnen kann und es folglich auch Verlierer gibt. Fokus auf eigenen Gewinn.

Stufe 4: Sorge um Image und Koalitionen

- Sachfragen treten fast ganz in den Hintergrund, die Beziehungen der Parteien dominieren
- Suche nach Verbündeten, sich selbst in das beste Licht rücken, die Gegenseite diskreditieren
- Konformitätsdruck in den eigenen Reihen wächst, abweichende Meinungen sind kaum mehr zulässig

Stufe 5: Gesichtsverlust

- Angriffe werden direkt und persönlich, Eskalation
- Verlust der Moral und des gegenseitigen Vertrauens einhergehend mit Gesichtsverlust
- Rehabilitationssicht: Jede Sicht kreist nur noch um sich selbst; ein Dialog auf Sachebene ist überhaupt nicht mehr möglich

Stufe 6: Drohstrategien

- Durch Drohung und Gegendrohung versuchen die Konfliktparteien, jeweils Oberwasser zu gewinnen
- Forderungen werden mit einer Bestrafung verschärft
- Es geht darum, wer mehr Macht hat

Lose-lose-Phase

Beiden Parteien ist klar, dass keine Seite mehr gewinnen kann. Jede Seite ist bemüht, selbst weniger Schaden davonzutragen als die Gegenpartei.

Stufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge

- Ausgesprochene Drohungen (Stufe 6) werden umgesetzt
- Alle Tricks werden angewendet, um dem Kontrahenten zu schaden
- Werte und Tugenden treten in den Hintergrund

Stufe 8: Zersplitterung

- Ziel ist der Zusammenbruch des Systems des Kontrahenten
- Logik: Dem anderen mehr Schaden als der eigenen Seite zufügen

Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

- Wahrnehmung: Es gibt keinen Weg zurück
- Totale Konfrontation der beiden Parteien
- Es wird auch eigener Schaden für die Zukunft in Kauf genommen, um der anderen Partei Schaden zuzufügen

Quelle: Friedrich Glasl