

Konflikt-Eskalationsstufen

Friedrich Glasl

Ziel

Die TeilnehmerInnen sollen verstehen, wie ein Konflikt entsteht und wie er eskaliert. Zusätzlich sollen sie in der Lage sein, einen Konflikt nach den Eskalationsstufen einschätzen zu können und so einen passenden Weg zur Deeskalation bzw. Konfliktlösung einzuschlagen/vorzuschlagen.

Kontext

- Konfliktmanagement
- Mediation

Theorie

(basierend auf Glasl, F. (1999): Konfliktmanagement)

Um zu wissen, wie man einen Konflikt einordnen kann, ist es wichtig zu wissen, was überhaupt ein Konflikt ist. Dafür eignet sich die Definition sozialer Konflikte nach Friedrich Glasl:

„Sozialer Konflikt ist eine Interaktion zwischen Aktoren (Individuen, Gruppen, Organisationen, usw.), wobei wenigstens ein Akteur Unvereinbarkeiten im Denken/Vorstellen/Wahrnehmen und/oder Fühlen und/oder Wollen mit dem anderen Akteur (den anderen Aktoren) in der Art erlebt, dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur (die anderen Aktoren) erfolge.“ (Glasl, 1999: S 14-15)

Das Konflikt-Eskalationsmodell nach Friedrich Glasl besteht aus neun Konfliktstufen, von denen sich jeweils drei Stufen eine Ebene teilen. So bezeichnet er die erste Ebene als „win-win“ – Ebene mit den Stufen 1) Verhärtung, 2) Polarisierung & Debatte, 3) Taten statt Worte. Auf dieser Ebene ist eine Konfliktlösung noch mittels Moderation möglich – es geht hier noch hauptsächlich um die Sache und noch nicht so stark um die Beziehungsebene.

Die zweite Ebene ist die „win-lose“ – Ebene mit den Stufen 4) Sorge um Image und Koalition, 5) Gesichtsverlust, 6) Drohstrategien. Hier geht es bereits darum, dass man einfach gewinnen will, um den anderen zu besiegen. Man schmiedet Allianzen, denunziert den anderen und droht ihm, um die eigene Macht zu demonstrieren. Moderation hilft hier nicht mehr – es ist Prozessbegleitung nötig (Mediation, sozio-therapeutische Prozessbegleitung, Vermittlung)

Auf der dritten Ebene können beide nur noch verlieren, aus diesem Grund nennt Glasl sie „lose-lose“ – Ebene. Die Stufen hier sind 7) Begrenzte Vernichtung, 8) Zersplitterung, 9) Gemeinsam in den Abgrund. Wie die Bezeichnungen der Stufen schon nahe legen, wird der

Konflikt hier extrem hart geführt. Man will den Gegner empfindlich schaden – am Ende nimmt man auch in Kauf, sich damit selbst zu schaden. In den Stufen 7 und 8 hilft möglicherweise noch ein Schiedsverfahren, grundsätzlich ist auf dieser Ebene aber auf jeden Fall ein Machteingriff nötig – die beiden Konfliktparteien sind zu keiner Lösung mehr im Stande.

Zusätzlich muss erwähnt werden, dass sich die beiden Konfliktparteien nicht immer auf derselben Stufe befinden müssen. Es ist durchaus möglich, dass einer bereits Koalitionen schmiedet, während der andere noch überlegt, mit welchen Argumenten er sein Gegenüber überzeugen kann.

Praktische Einführung

Mit Hilfe des Modells von Friedrich Glasl ist es möglich, einen Konflikt einzuordnen und so die passende Deeskalations- oder Lösungsstrategie anzuwenden. Glasl verwendet zur Veranschaulichung eine Treppe (am besten aufzeichnen), die aus neun Stufen besteht, wobei jeweils drei Stufen auf derselben Ebene sind (man kann die Ebenen als Stockwerke betrachten). Die unterschiedlichen Stufen und Ebenen eines Konflikts definiert Glasl wie folgt:

Ebene I (Win-Win)

Der Konflikt befindet sich noch auf der Sachebene. Eine Einigung mittels Moderation ist noch relativ leicht möglich.

Stufe 1: Verhärtung

Ein Konflikt beginnt immer mit Spannungen, es gibt verschiedene Meinungen, die einander (scheinbar) widersprechen. Auf dieser Stufe geht es noch allein um die Sache und die Meinungsverschiedenheiten werden oft nicht als Beginn eines Konflikts wahrgenommen.

Stufe 2: Debatte

Die Konfliktparteien beginnen sich genauer zu überlegen, wie sie das Gegenüber von ihrer Meinung überzeugen können. Es kommt mitunter bereits zum Streit und man beginnt damit in Schwarz und Weiß zu denken. Man selber hat jedenfalls Recht, das Gegenüber liegt falsch und er soll das gefälligst auch einsehen.

Stufe 3: Taten statt Worte

Der Konflikt verschärft sich. Man hört möglicherweise auf, miteinander zu reden – bricht Gespräche ab. Man beginnt, sich zu überlegen, wie man den anderen auf andere Weise dazu bringen könnte sein Unvermögen einzugestehen und setzt Nadelstiche indem man den anderen durch Taten provoziert.

Ebene II (Win-Lose)

Der Konflikt ist bereits auf die Beziehungsebene gerutscht. Moderation reicht nicht mehr aus. Mit Mediation oder anderer Prozessbegleitung kann man noch deeskalieren.

Stufe 4: Koalitionen

Man beginnt systematisch andere Menschen aus der Umgebung für die eigene Position zu gewinnen und gegen den Konfliktpartner.

Stufe 5: Gesichtsverlust

Jetzt will man die/den GegnerIn vernichten – und schreckt dabei auch vor Verleumdungen nicht zurück. Jegliche Moral wird über Bord geworfen.

Stufe 6: Drohstrategien

Um die eigene Macht zu demonstrieren und irgendwie die Kontrolle über die Situation zu behalten, droht man dem Gegenüber und stellt (oftmals unerfüllbare) Forderungen.

Ebene III (Lose-Lose)

Auf Stufe 7 kann man mit Mediation evtl. noch weiterkommen. Danach braucht es auf jeden Fall eine Entscheidung durch eine außenstehende Macht (Schiedsverfahren, Gericht oder auch ChefIn, z.B. durch Entlassung einer oder beider Streitparteien).

Stufe 7: Begrenzte Vernichtung

Das Gegenüber wird entmenschlicht und man will ihm möglichst schaden. Solange man selbst nicht allzu sehr unter den eigenen Aktionen leidet, wird das bereits als Gewinn angesehen.

Stufe 8: Zersplitterung

Jetzt will man die/den GegnerIn zerstören – nur Schaden reicht nicht mehr aus (z.B. verschärfter Psychoterror, Verleumdung am Arbeitsplatz und in allen anderen Lebensbereichen, Bedrohung der Existenzgrundlage des Gegenübers).

Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

Um die/den GegnerIn zu vernichten kalkuliert man den eigenen Untergang mit ein – ab jetzt ist alles erlaubt (z.B. man nimmt eine Gefängnisstrafe in Kauf, Verletzungen oder sogar den eigenen Tod – solange man nur den anderen ebenfalls vernichtet).

Beispiel eines Konflikts über die 9 Stufen:

Zwei Nachbarn leben in einem Mietshaus. Einer davon (Nachbar A) hat einen Bürojob, in dem er täglich ab 8 Uhr morgens arbeitet. Der andere (Nachbar B) arbeitet nachts als DJ in einer Bar.

Stufe 1: Nachbar A fühlt sich in seiner Nachtruhe gestört, wenn Nachbar B in den frühen Morgenstunden (zwischen 4 und 5 Uhr früh) nach Hause kommt und noch duscht oder sich etwas zu essen macht (Piepsen der Mikrowelle). Nachbar B hingegen fühlt sich im Schlaf gestört, wenn Nachbar A gegen 7 Uhr aufsteht und duscht bzw. die Türen in der Wohnung auf und zu macht.

Stufe 2: Die beiden begegnen sich im Treppenhaus und sprechen die Situation an. Keiner der beiden geht von seinem Standpunkt runter oder sieht ein, dass er auch selbst etwas zur Situation beiträgt. Der andere soll sich gefälligst zusammenreißen, da man selbst ja schließlich nichts dafür kann – man hat eben seine Arbeitszeiten.

Stufe 3: Man denkt sich: Na dem wird ich zeigen, wie lustig das ist, wenn ich dauernd aus dem Schlaf hochgeschreckt werde. Nachbar A schlägt die Türen noch etwas kräftiger zu, wenn er aus dem Haus geht und duscht vielleicht vorher etwas länger als üblich. Nachbar B schaltet die Mikrowelle ein, auch wenn er gar nichts isst und schlägt ebenfalls die Türen etwas lauter zu.

Stufe 4: Nachbar A trifft zufällig einen anderen Nachbarn im Stiegenhaus und fragt ihn danach, ob ihn dieser Lebenswandel von Nachbar B nicht auch stört (das kann ja nicht normal sein, immer ist der nachts unterwegs und macht dann Lärm, wer weiß, wen der da so ins Haus bringt, das könnte ja auch gefährlich sein... Da könnte man schon überlegen, ob man nicht gemeinsam etwas dagegen unternimmt).

Stufe 5: Beide beginnen ganz offensiv andere aufzuhetzen. Sie gehen zu anderen Nachbarn hin und erzählen von den letzten Eskapaden, wobei sie es auch mit der Wahrheit nicht mehr ganz so genau nehmen: Nachbar A erzählt Nachbarin X, er hätte gesehen, wie Nachbar B völlig betrunken mit einer Horde anderer Betrunkener ins Haus gekommen ist... Nachbar B erzählt Nachbar Y, ihm wäre von Nachbar A nachts aufgelauert worden und der hätte ihn wüst beschimpft – außerdem hätte er ihm das Auto zerkratzt...

Stufe 6: Nachbar B droht Nachbar A: „Ich will, dass Sie noch heute aus dem Haus ausziehen, andernfalls kann ich Ihnen versprechen, dass Sie sich in Ihren eigenen vier Wänden nicht mehr sicher fühlen brauchen.“

Stufe 7: Nachbar A lauert Nachbarn B zu jeder Tages- und Nachtzeit auf und/oder macht nachts Krach – man kommt zwar auch selbst nicht mehr allzu viel zum Schlafen, die Arbeit leidet und auch die anderen Nachbarn haben vermutlich ein Problem damit, aber das ist es Wert...

Stufe 8: Nachbar B ruft anonym bei der Arbeitsstelle von Nachbar A an und unterstellt ihm ein Alkoholproblem. Außerdem würde er mit Firmengeheimnissen hausieren gehen... Der nächtliche bzw. frühmorgendliche Lärm ist mittlerweile sowieso von beiden Seiten aus dem

Ruder gelaufen (Radio wird in voller Lautstärke aufgedreht, man hämmert bei anderen gegen die Wand, etc.). Nachbar A beschädigt das Arbeits-Equipment von Nachbar B, das dieser im Keller lagert.

Stufe 9: Nachbar B attackiert Nachbar A vor Zeugen mit einem Stock. Nachbar A legt ein kleines Feuerchen im Keller, um die Existenzgrundlage von Nachbar B zu vernichten. Es stört keinen der beiden mehr, ob sie sich damit selbst großen Schaden zufügen, Hauptsache, der andere ist vernichtet...

Kommentar

Friedrich Glasl hatte bei der Erstellung seines Modells vor allem Auseinandersetzungen zwischen Staaten im Auge, die letztlich auf Stufe 9 zum Krieg führen, indem man alles in die Schlacht führt, was man zu bieten hat, ganz egal was aus einem selbst und dem eigenen Staat wird. Dennoch kann das Modell sehr gut auf jegliche Art von Konflikten angewendet werden. Ein sehr anschauliches Beispiel mit nahezu bilderbuchhaftem Durchlaufen aller 9 Stufen bietet der Film „Der Rosenkrieg“ mit Michael Douglas und Kathleen Turner aus dem Jahr 1989 (Regie: Danny DeVito).

Richtiger Zeitpunkt/Voraussetzungen

Es gibt keine inhaltlichen Voraussetzungen.

Querverweise

- Konfliktmanagement
- Mediation
- Eisbergmodell
- Harvard-Konzept

Weiterführende Literatur

- Glasl, F. (1999): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 6. Auflage. Bern: Haupt Verlag.

Beispiel-Training (60 Minuten+)

Zeit	Beschreibung	Material
30'	Aufzeichnen und Erklären der Eskalationsstufen	Flipchart oder Beamer
30'	Gemeinsames Durchgehen von Beispielen oder Einschätzung von Beispielen in Kleingruppen.	Beispielfälle von Konflikten
(116')	Film „Der Rosenkrieg“	Fernseher/Beamer, DVD „Der Rosenkrieg“