

DIPLOMAUSBILDUNG BI 12BV

Fach FOK (Führung, Organisation und Konfliktmanagement)

Murer, Daniel, Klarenbeek, Thea; Spescha, Eusebius:

**Führung**

**Organisation**

**Konfliktmanagement**

Teil 2

Mai 2016

Beratung Murer  
Daniel Murer  
Zähringerstrasse 19  
6003 Luzern  
Tel. 041 310 95 02  
E-Mail [d.murer@hsl-luzern.educanet2.ch](mailto:d.murer@hsl-luzern.educanet2.ch)  
[www.beratungmurer.ch](http://www.beratungmurer.ch)

## Inhaltsverzeichnis

<b>1.</b>	<b>Konfliktmanagement.....</b>	<b>3</b>
1.1.	Übersicht .....	3
1.2.	Einleitung .....	3
1.3.	Den Konflikt verstehen .....	3
1.3.1.	Schritt 1: Sich ein Bild des Konfliktes machen.....	4
1.3.2.	Schritt 2: Den Konflikt analysieren .....	4
1.3.3.	Schritt 3: Zusammenfassende Konfliktdiagnose.....	7
1.4.	Den Handlungsbedarf bestimmen .....	7
1.5.	Die Voraussetzungen zur Konfliktbewältigung einschätzen .....	8
1.5.1.	Schritt 4: Kraftfeldanalyse .....	8
1.5.2.	Schritt 5: Ressourcen .....	9
1.6.	Strategie(n) zur Konfliktbewältigung erarbeiten .....	9
1.6.1.	Schritt 6: Zielsetzung.....	10
1.6.2.	Schritt 7: Evaluation von Lösungen, Massnahmen und Vorgehensweisen.....	10
1.7.	Schritt 8: Festlegen des Vorgehensplans .....	10
1.8.	Schritt 9: Ausführung und Evaluation .....	10
1.9.	Hinweise zur Umsetzung .....	11
1.10.	Wie es in Konflikten bergab gehen kann.....	12
<b>2.</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>25</b>

# 1. Konfliktmanagement

(Spescha 2011)

## 1.1. Übersicht

- 1.2. Einleitung
- 1.3. Den Konflikt verstehen
  - 1.3.1. Schritt 1: Sich ein Bild des Konfliktes machen
  - 1.3.2. Schritt 2: Den Konflikt analysieren
  - 1.3.3. Schritt 3: Stufen der Konflikteskalation
- 1.4. Den Handlungsbedarf bestimmen

Weitere Themen:

- 1.5. Die Voraussetzungen zur Konfliktbewältigung einschätzen
  - 1.5.1. Schritt 4: Kraftfeldanalyse
  - 1.5.2. Schritt 5: Ressourcen
- 1.6. Strategie(n) zur Konfliktbewältigung erarbeiten
  - 1.6.1. Schritt 6: Zielsetzung
  - 1.6.2. Schritt 7:
  - 1.6.3. Schritt 8:
  - 1.6.3. Schritt 9:
- 1.7. Hinweise zur Umsetzung

## 1.2. Einleitung

Ziel der Behandlung des Themas ‚Konfliktmanagement‘ ist es, das Rüstzeug zu vermitteln, um Konflikte in (oder zwischen) Organisationen zu verstehen und angemessene Möglichkeiten zur Konfliktbewältigung zu entwickeln. Das Thema baut insbesondere auf Kenntnissen der Module GTA (Konflikt / Konfliktgespräch) und SOH (Organisation) auf. Zum Thema Konfliktgespräch erfolgt im GFK2 noch eine Vertiefung.

Den theoretischen Hintergrund bilden die Arbeiten von Friedrich Glasl. Der vorliegende Skriptteil beruht im Wesentlichen auf der Verarbeitung von Publikationen von Glasl.

### Empfohlene Literatur:

- Friedrich Glasl: Konfliktmanagement. Haupt, Bern, 1990<sup>2</sup> (umfassende Grundlage).
- Friedrich Glasl: Selbsthilfe in Konflikten. Haupt, Bern, 1998.

Der vorliegende Skriptteil ist so konzipiert, dass mit seiner Hilfe ein Konflikt angegangen werden kann (beachte Hinweise im letzten Abschnitt).

## 1.3. Den Konflikt verstehen

Konflikte sind Teil des (Zusammen-)Lebens. Auch wenn es nicht unbedingt erstrebenswert ist, möglichst viele Konflikte zu haben, sind Konflikte ein unabdingbarer Bestandteil unseres Lebens. Zwar haben wir mit unseren Einstellungen, Verhalten, Gefühlen usw. auch Einfluss auf die Menge von Konflikten, viel wichtiger ist aber die Art und Weise, wie wir mit Konflikten umgehen.

Viele Konflikte des Alltags lassen sich mit einer sinnvollen Gesprächsführung (Module GFK und GTA) angemessen bewältigen. Der gegenseitige respektvolle Umgang mit den jeweiligen Anliegen, Bedürfnissen, Zielen, Werten usw. ermöglicht in vielen Fällen Lösungen ohne Verlierer.

Bei grösseren Konflikten, an welchen mehrere Personen, Gruppen oder Organisationen beteiligt sind und bei denen oft schon eine beträchtliche Konfliktgeschichte abgelaufen ist, stösst das Konfliktgespräch an seine Grenzen. Hier ist es notwendig, sich ein präziseres Bild des Konfliktes zu machen, um herauszufinden, wie eine Konfliktbewältigung anzugehen ist (ob überhaupt). Die folgenden Schritte stellen ein Vorgehen dar, um ein möglichst umfassendes Verständnis eines solchen Konfliktes zu erhalten.

### 1.3.1. Schritt 1: Sich ein Bild des Konfliktes machen

Nehmen Sie ein Flip Chart (oder sonst ein grosses Papier) und zeichnen Sie den Konflikt. Dazu benötigen Sie überhaupt keine zeichnerische Begabung, denn es geht nicht um eine künstlerisch wertvolle Darstellung, sondern schlicht und einfach darum, ein Bild des Konfliktes zu erhalten. In die bildliche Darstellung fliessen immer auch Informationen ein, welche in einem nur mündlichen oder schriftlichen Bericht nicht enthalten sind.

Wie Sie den Konflikt zeichnerisch darstellen wollen, da sind Ihrer Fantasie keine Grenzen gesetzt. Manche machen Kästchen oder andere Symbole für die Konfliktparteien und stellen dann die Verbindungen und Geschehnisse mit Pfeilen, Blitzen, Herzen usw. dar. Andere lieben eine Darstellung als Tierfamilie oder aus der Pflanzenwelt. Wieder andere malen eigentliche Geschichten. Wählen Sie die Ihnen passende Ausdrucksform. Sie werden über die Zeichnung immer viele Informationen erhalten.

### 1.3.2. Schritt 2: Den Konflikt analysieren

Machen Sie nun eine eigentliche Konfliktdiagnose. Die folgenden Fragen stellen ein Hilfsmittel dar, eine möglichst umfassende Konfliktdiagnose zu erstellen. Dabei geht es nicht darum, alle Fragen akribisch genau zu beantworten, sondern die Fragen als Hilfsmittel einzusetzen, um eine möglichst vollständige Darstellung des Konfliktes zu erhalten. Bei einigen Fragen wird es notwendig sein, Zusatzfragen zu stellen und zu beantworten, andere Fragen werden sich als irrelevant erweisen und können weggelassen werden.

#### FRAGEN ZUR KONFLIKTDIAGNOSE

##### 1. Streitpunkte

- Welche Streitpunkte bringen die Parteien vor? Woran entzündet sich der Konflikt?
- Sind die Streitpunkte für die beteiligten Parteien die Gleichen oder weichen sie voneinander ab? Kennen die Parteien gegenseitig die Streitpunkte? Werden die Streitpunkte gegenseitig verstanden und anerkannt?
- Welche Fragen werden als zentral, welche als zweitrangig gesehen? Handelt es sich um zusammen hängende Themenbereiche oder einzelne isolierte Streitpunkte?
- Welches sind die besonders wichtigen Streitpunkte? Welche Streitpunkte lösen am meisten emotionale Betroffenheit aus?
- Geht es eher um strukturelle Probleme oder um Konflikte im zwischenmenschlichen Bereich?

##### 2. Konfliktparteien

- Wer sind die Konfliktparteien (Personen, Gruppen, Organisationen)? Sind die Konfliktparteien deutlich gegeneinander abgegrenzt (oder gibt es allenfalls wechselnde Konstellationen)?
- Welche Personen spielen im Konflikt eine zentrale Rolle und welche Positionen vertreten sie?
- Wie sehen die Rollen und Beziehungen innerhalb der Konfliktparteien aus? (Formelle – informelle Beziehungen, Abhängigkeiten, Umgangsformen usw.)
- Wie sehen die Rollen und Beziehungen zwischen den Konfliktparteien aus? (Formelle – informelle Beziehungen, Abhängigkeiten, Umgangsformen usw.)
- Gibt es im Hintergrund am Konflikt Beteiligte?
- Welche Bilder haben sich die Konfliktparteien voneinander gemacht? Welche inneren Einstellungen und Gefühle haben sie zueinander?

### 3. Konfliktgeschichte

- *Wie ist der Konflikt eigentlich entstanden? Wie hat er sich weiter entwickelt? Welches waren entscheidende Momente für den Verlauf / für die heutige Situation?*
- *Wie eskaliert ist der Konflikt (Einstufung vornehmen gemäss Erläuterungen; s. unten)?*
- *Welches Risikopotenzial enthält der Konflikt? Ist der Konflikt relativ stabil oder explosiv? Wie weit sind die Parteien bereit, im Konflikt zu gehen? Welche Risiken wollen sie eingehen?*
- *Welche Versuche zur Konfliktbearbeitung wurden schon unternommen?*

### 4. Konfliktverhalten

- *Welche Verhaltensweisen / Verhaltensmuster praktizieren die Konfliktparteien?*
- *Wird offen oder verdeckt gestritten? Gehen die Emotionen hoch oder ist es eher eine distanzierte, kalte Auseinandersetzung?*
- *Ist eine Verständigung möglich / gegenseitiges Verständnis vorhanden?*
- *Sind Ansätze zur Konfliktlösung erkennbar?*
- *Welche Gefühle / Grundeinstellungen zum Konflikt / zu Konflikten sind erkennbar?*

Weiss ich nun genug über den Konflikt? Brauche ich noch weitere Informationen? Wer könnte mir allenfalls noch helfen, eine umfassende Einsicht in den Konflikt zu erhalten oder auch noch eine andere Perspektive zu vermitteln?

### Stufen der Konflikteskalation

Glasl hat ein Konzept von neun Stufen der Konflikteskalation entwickelt. Ausgangspunkt ist die Erfahrung, dass Konflikte in der Regel dynamische Prozesse sind. Vereinfacht gesagt: Konflikte werden beigelegt oder sie eskalieren, auch wenn Konflikte durchaus während längerer Phasen mit begrenzten Mitteln vor sich hin dümpeln können. Glasl beschreibt in seinem Konzept eine Stufenfolge der Konflikteskalation. Die einzelnen Stufen sind über typisch auftretende Vorkommnisse und Verhaltensweisen definiert.

Die neun Stufen der Konflikteskalation sind (Übersicht mit Stichworten nächste Seite / ausführlichere Beschreibung im ergänzend abgegebenen Buchauszug (Glasl 1998, Kapitel 5):

#### Hauptphase I

- Stufe 1: Verhärtung
- Stufe 2: Polarisierung und Debatte
- Stufe 3: Taten statt Worte

#### Hauptphase II

- Stufe 4: Sorge um Image und Koalition
- Stufe 5: Gesichtsverlust
- Stufe 6: Drohstrategien

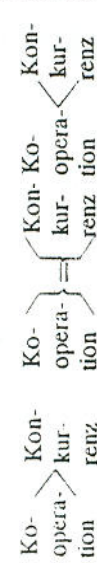
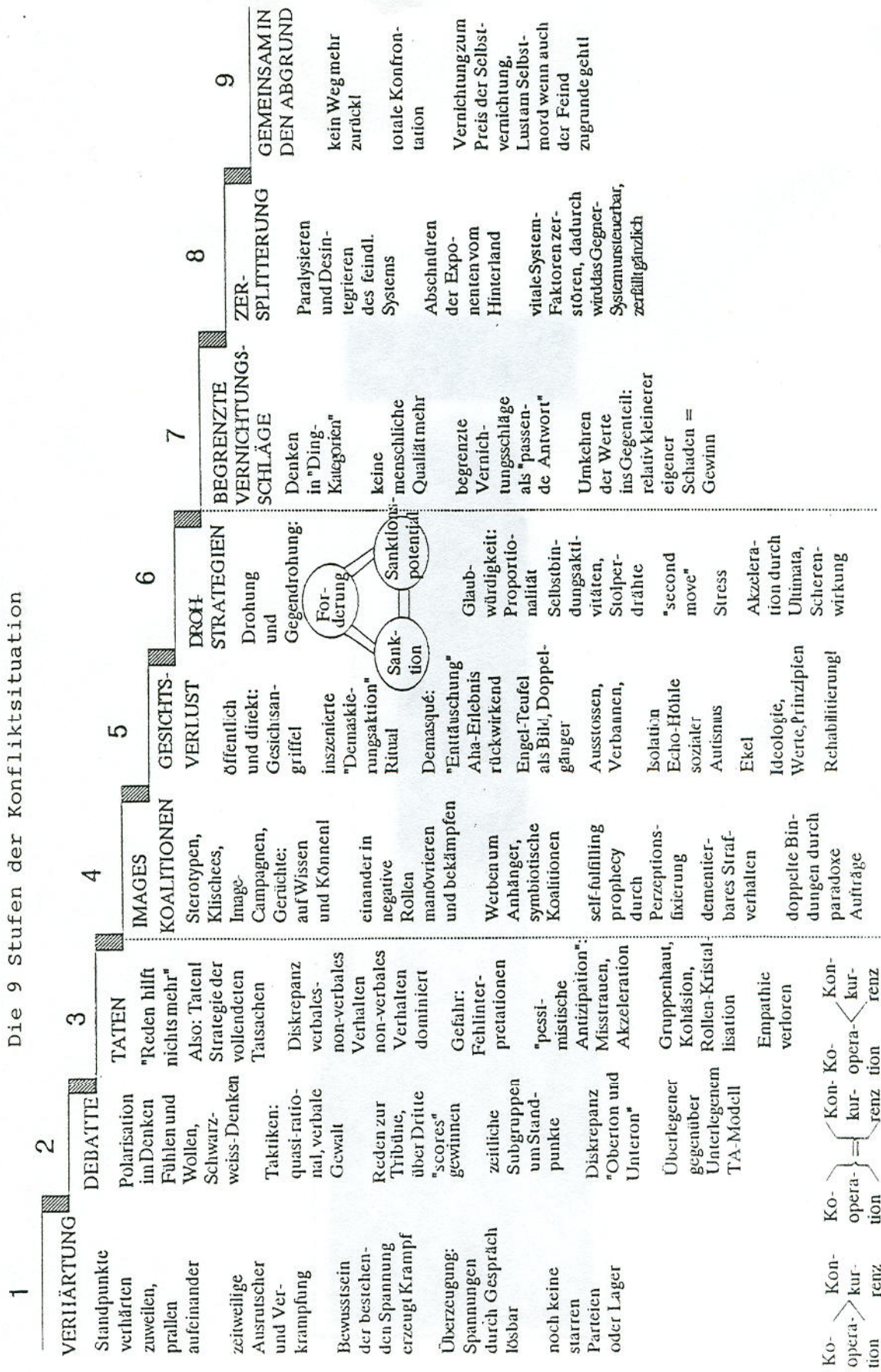
#### Hauptphase III

- Stufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge
- Stufe 8: Zersplitterung
- Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

Glasl erachtet es als sehr wichtig, beim Umgang mit einem Konflikt eine Einschätzung der Eskalation vorzunehmen. Dies hat insbesondere damit zu tun, dass die Mittel, welche zur Konfliktbehandlung eingesetzt werden müssen, wesentlich durch die Eskalationsstufe bestimmt werden.

Nach Glasl ist es möglich, Konflikte in der Hauptphase I kooperativ mit eigenen Ressourcen zu lösen. Konflikte in den Hauptphasen II und III benötigen externe Unterstützung (vgl. nächste Seite).

Die 9 Stufen der Konfliktsituation



### 1.3.3. Schritt 3: Zusammenfassende Konfliktdiagnose

Diese aufwändige Analyse sollte dazu führen, dass Sie den Konflikt, mit dem Sie sich beschäftigen, verstehen, so im Sinne „Aha, so ist das!“ oder „Jetzt ist mir klar“.

Versuchen Sie nun, die wichtigen Erkenntnisse der bisherigen Konfliktdiagnose in einigen Kernaussagen zusammenzufassen. Bevor Sie weitergehen:

Ist Ihnen wirklich alles klar? Als Konfliktpartei neigt man / frau dazu, eigene Konflikteile zu unterschätzen oder zu beschönigen und jene der Konfliktgegner zu übertreiben. Eine kritische Selbstreflexion z.B. im Gespräch mit nicht am Konflikt beteiligten Vertrauenspersonen lohnt sich meistens.

Haben Sie die Hinweise Ihres Konfliktbildes genügend gewürdigt?

### 1.4. Den Handlungsbedarf bestimmen

#### *Vorbemerkung*

*In der Praxis würde die Fallbearbeitung jetzt bei Schritt 4 weitergehen. Als SPiA sind Ihre Möglichkeiten zur Konfliktbewältigung beschränkt, da grössere Konflikte in Organisationen meistens auch Interventionen der Führung benötigen. Wir beschränken uns im Unterricht deshalb darauf, anhand des Organisationsmodells von Glasl den Handlungsbedarf zu bestimmen und haben die Erarbeitung einer Konfliktbewältigungsstrategie in diese weitere Themen ,verbannt'.*

Sie haben sich nun ein differenziertes Bild über ‚Ihren‘ Konflikt gemacht. Im nächsten Schritt empfiehlt es sich nun, den Handlungsbedarf zu bestimmen. Die Grundidee dabei ist, nicht nur unmittelbar auf den Konflikt zu reagieren, sondern Lösungen anzupeilen, welche geeignet sind, dass vergleichbare Konflikte möglichst nicht mehr auftreten oder dass zumindest die Konfliktaustragung unter günstigeren Bedingungen verlaufen kann.

Grundlage für diese Überlegungen sind die sieben Wesenselemente der Organisation (nach Glasl):

1. Identität
2. Strategie, Policy, Programme
3. Struktur der Aufbauorganisation
4. Menschen, Gruppen, Klima
5. Einzelfunktionen, Organe
6. Abläufe, Prozesse
7. Physisch-materielle Mittel

Überlegen Sie sich für jedes dieser Wesenselemente in einem ersten Schritt, ob aufgrund der Konfliktdiagnose Handlungsbedarf besteht. Im zweiten Schritt versuchen Sie möglichst genau zu beschreiben, was anders sein müsste.

## Weitere Themen

Der folgende Skriptteil zeigt auf, wie der Weg zur Erarbeitung einer Konfliktbewältigungsstrategie aussehen kann. Dabei wird es sicher so sein, dass die Ideen und Massnahmen unterschiedlich sind, je nach dem aus welchem Standort in der Organisation Sie den Konflikt angehen.

### 1.5. Die Voraussetzungen zur Konfliktbewältigung einschätzen

Bevor Sie sich daran machen, Strategien zur Konfliktbewältigung zu entwickeln, braucht es einen Zwischenschritt. In diesem Zwischenschritt geht es um zwei Themen:

1. Sollten Sie herausfinden, welche Kräfte in diesem Konflikt eigentlich wirksam sind, und
2. sollten Sie auf die Suche nach Ressourcen für die Konfliktlösung gehen.

Dies ist der Inhalt der folgenden beiden Abschnitte.

Wieso diese beiden Schritte? Konflikte (mit einer gewissen Komplexität) in (oder zwischen) Organisationen lassen sich meistens nicht in einem einzelnen Gespräch lösen, sondern bedürfen mehrerer Schritte (verschiedener Personen auf verschiedenen Ebenen). Diese Schritte lassen sich aber nur sinnvoll planen, wenn einigermaßen abgeschätzt werden kann, mit welchen Kräften zu rechnen ist und wo Ressourcen für die Konfliktbewältigung freigesetzt werden können.

#### 1.5.1. Schritt 4: Kraftfeldanalyse

Bei der Kraftfeldanalyse geht es darum, die Kräfte herauszufinden, welche im Konflikt wirksam sind. Am nützlichsten ist es, dies mit zeichnerischen Mitteln zu machen.

Nehmen Sie dazu ein Flip Chart. Zeichnen Sie einen (Konflikt-)Punkt. Gruppieren Sie die Konfliktparteien um diesen Konfliktpunkt. Stellen Sie die Konfliktparteien einander direkt gegenüber. Mit der Dicke des Striches zum Konfliktpunkt definieren Sie das Ausmass (die Kraft), mit welcher die einzelnen Beteiligten oder Gruppen von Beteiligten am Konflikt engagiert sind. Mit der Richtung des Pfeiles legen Sie fest, in welche Richtung die einzelnen Beteiligten sich engagieren.

Eine andere Möglichkeit besteht darin, dass Sie ihr ursprüngliches Bild des Konfliktes ergänzen mit Darstellungen (z.B. unterschiedlich kräftige Blitze), welche geeignet sind, die Kräfte sichtbar zu machen, welche sich im Konflikt entfalten.

Neben den direkt ‚sichtbaren‘ Kräften gibt es den Konflikt überlagernde Kräfte, welche sich im Konflikt auswirken können. Versuchen Sie, auch diese Kräfte sichtbar zu machen.

Beispiel: Darüber wer an Weihnachten und wer an Neujahr frei machen darf, ist im Team ein heftiger Konflikt entbrannt. Die mit Vehemenz und subjektiv gut begründet vorgetragenen Ansprüche stehen sich so diametral entgegen, dass eine Lösung aussichtslos scheint. Eine Analyse der dahinter stehenden Kräfte könnte nun zum Beispiel zeigen, dass es nicht nur um die konkret vorgebrachten Argumente geht, sondern dass es ein zusätzliches Kräftefeld Singles gegen Familienmenschen gibt oder ein Kräftefeld Männer gegen Frauen oder ein Kräftefeld Chef gegen Stellvertreter usw.

Manchmal zeigt erst das Ergründen dieser Kraftfelder, wieso so viel Vehemenz in einen scheinbar banalen Sach- oder Interessenkonflikt gelegt wird.



Die andere Erkenntnis liegt darin, dass ich als Konfliktbeteiligter, indem ich mich selber positioniere, eine erste Einschätzung vornehmen kann, mit welchen Kräften ich rechnen muss, wenn ich Schritte zur Konfliktbewältigung vornehmen will.

### **1.5.2. Schritt 5: Ressourcen**

Die bisherigen Schritte waren tendenziell Problem orientiert und haben damit möglicherweise auch eine emotionale Schwere ausgelöst. Es ist deshalb sehr wichtig, die Sicht auch auf die ‚positiven‘ lösungsorientierten Kräfte und Ressourcen zu lenken. Dazu folgende Fragen:

- Bestehen bei den Konfliktbeteiligten Ansätze und Energien für eine Verständigung? Wer von den Konfliktgegner/innen könnte dazu bewegt werden, Schritte in Richtung Konfliktbewältigung einzuleiten / zu unterstützen?
- Gibt es im Umfeld der Konfliktbeteiligten, Personen / Institutionen / Organisationen, welche gewonnen werden könnten, Schritte der Konfliktbewältigung einzuleiten / zu unterstützen?
- Gibt es (evtl. sogar bereits institutionalisierte) Gefässe / Methoden / Instrumente, welche zur Konfliktbewältigung eingesetzt werden können, wie Supervision, Ombudspersonen (intern / extern)?
- Gibt es Möglichkeiten, eine Beruhigung in den Konflikt zu bringen / eine weitere Eskalation zu verhindern?

### **1.6. Strategie(n) zur Konfliktbewältigung erarbeiten**

Während es bei den bisherigen Schritten darum ging, mit einem strukturierten (‚standardisierten‘) Vorgehen eine Klärung der Ausgangslage vorzunehmen, setzt nun bei der Ausarbeitung der Strategie der ‚kreative‘ Teil ein, der nur beschränkt strukturiert werden kann. Dies hängt damit zusammen, dass das Ergebnis der Konfliktdiagnose immer ein individuelles ist, auch wenn viel ‚Typisches‘ auftaucht.

Nehmen wir das Beispiel eines Kinderheimes mit integrierter Schule. Zwischen LehrerInnen-Team und SozialpädagogInnen-Team kommt es immer wieder zu erheblichen Spannungen und Reibereien. Die Analyse kann ergeben, dass

- persönliche Animositäten,
- berufliche Rivalitäten,
- ungenügende Kommunikation,
- konkurrierende Aufträge,
- Intrigen,
- Usw.
- Oder ein ganz spezieller Mix dieser Aspekte

‚Ursache‘ und ‚Förderer‘ des Konfliktes sind. Die Konfliktbewältigung muss deshalb bei den ganz konkreten Gegebenheiten dieses Heims ansetzen. Das Überstülpen von Standard-Lösungen zur Verbesserung der Zusammenarbeit von Wohnbereich und Schule wird scheitern, wenn es nicht genau die Gegebenheiten dieses Heimes trifft.

Die folgenden Schritte sind deshalb sehr abstrakt dargestellt und müssen anhand eines konkreten Beispiels belebt werden.

### 1.6.1. Schritt 6: Zielsetzung

Sicher geht es als erstes einmal darum, die Ziele zu bestimmen. Was wollen Sie erreichen? Was soll aus Sicht der Organisation / Institution erreicht werden? Je klarer, konkreter, operationalisierter die Zielsetzung ist, desto hilfreicher ist sie.

Einige Hinweise:

- Ihre persönlichen Zielsetzungen und die Zielsetzungen der Organisation werden häufig nicht die Gleichen sein. Versuchen Sie deshalb, diese auseinander zu halten.
- Bleiben Sie bei Ihren Zielsetzungen realistisch. (Beispiel: Die administrativen Vorschriften einer kantonalen Verwaltung sind für eine sozialpädagogische Mitarbeiterin eines kantonalen Heimes nur bedingt anwendungsfreundlich. Trotzdem wird es sich mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht lohnen, als Heimmitarbeiterin der untersten Stufe dagegen anzukämpfen.)
- Versuchen Sie Ziele zu finden, welche auch für Ihre KonfliktpartnerInnen / -gegnerInnen attraktiv sein könnten.

### 1.6.2. Schritt 7: Evaluation von Lösungen, Massnahmen und Vorgehensweisen

Sie wissen nun, was Sie erreichen wollen. Als nächstes geht es nun darum herauszufinden, was Sie tun wollen/sollen und wie Sie es tun wollen/sollen. Im Konfliktalltag bewährt es sich, zuerst einmal ganz frei Ideen über Lösungen, über Massnahmen, über Vorgehensweisen, über einzelne Schritte ... zusammenzutragen (Brainstorming). Anschliessend können diese Vorschläge geprüft und diskutiert werden.

Bei Konflikten zwischen einzelnen Personen wird es in der Regel darum gehen, im direkten Gespräch eine Klärung zu erreichen. Die Vorbereitung dient dann vor allem dazu herauszufinden: Wie kann das Gespräch eingefädelt werden? Wie soll das Gespräch geführt werden? Wer könnte das Gespräch begleiten / moderieren?

Bei Konflikten in Organisationen ist häufig eine direkte Auseinandersetzung als erster Schritt nicht angezeigt. Vielmehr geht es darum, z.B. in Vorkontakten oder indirekten Kontakten eine günstige Ausgangslage für die Auseinandersetzung zu schaffen. Dies könnte heissen, in mehreren Vorgesprächen, evtl. unter Beizug von Drittpersonen, wird eine gemeinsame Mediationssitzung vereinbart.

Es wird selten so sein, dass **eine** zündende Idee vorliegt, welche alle Zielsetzungen mit einer Massnahme erfüllt. Die Regel wird eher sein, dass wenige Grundideen mit verschiedenen Nuancen für das weitere Vorgehen zusammengetragen werden, welche dann zu einer Vorgehens-Strategie zu bündeln sind.

## 1.7. Schritt 8: Festlegen des Vorgehensplans

## 1.8. Schritt 9: Ausführung und Evaluation

Die beiden letzten Schritte sind arbeitstechnischer Standard und müssen hier nicht weiter erläutert werden.

## 1.9. Hinweise zur Umsetzung

Die dargelegten Schritte, sorgfältig durchgeführt, führen eigentlich immer zu einer sinnvollen Vorgehensidee, mit folgender Einschränkung. Unter sinnvoll verstehe ich nicht nur ‚die ideale Konfliktlösung‘, sondern sinnvoll kann unter besonderen Umständen auch sein, das Feld zu räumen und die anderen ihren Weg gehen zu lassen.

Wie an mehreren Stellen schon erwähnt, erachte ich es als fast zwingend, die dargelegten Schritte nicht allein im stillen Kämmerchen zu machen, sondern dies im Dialog mit Personen des Vertrauens zu tun. Darüber sprechen ist (nicht nur) bei Konflikten das Mittel der Wahl. Menschen sind dialogische Wesen.

Ist man / frau Teil einer Konfliktpartei, so führt dies immer zu einer erheblichen Befangenheit. Es ist deshalb sehr wichtig, kritische Stimmen einzuholen, den Konflikt mit Menschen zu besprechen, welche hinterfragen, kritische Feed-backs geben. Unkritische Applaudierende mögen zwar dem eigenen Konfliktempfinden entsprechen, einen Beitrag zur umfassenden Analyse leisten sie selten. Konflikte können unter Umständen sehr belastend sein. Es lohnt sich deshalb, auch der eigenen Psychohygiene die notwendige Beachtung zu schenken. Nur empfiehlt es sich, psychohygienische Aktivitäten und Aktivitäten innerhalb des Konfliktes zu trennen. (Dem Chef ins Büro zu rufen, was für ein Trottel er sei, mag zwar psychohygienisch im Moment entlastend wirken, ein Beitrag zur konstruktiven Konfliktbewältigung ist es selten).

Konflikte sind Teil des Lebens. Mit unserem Verhalten können wir erheblich beeinflussen, wie dieser Teil des Lebens aussieht. Sein eigenes Konfliktverhalten zu kennen (Stärken, Schwächen, Verhaltensmuster ...) ist Teil der Professionalität für Berufspersonen, bei welchen die Beziehung zu anderen Menschen zentraler Teil der Berufstätigkeit ist. Wie bei anderem Verhalten auch gilt, Konfliktverhalten kann umgelernt werden. Allerdings: Wir können im Management von Konflikten immer besser werden, aber nie wirklich gut.

Bei Konflikten Unterstützung beizuziehen ist keine Schande, im Gegenteil, es kann auch Beleg für professionelles Verhalten sein. Im sozialpädagogischen Arbeitsfeld bekannt sind vor allem:

- Moderierte Konfliktgespräche
- Supervision
- Teamberatung / Teamentwicklung / Organisationsentwicklung
- Mediation

Und zum Schluss: Leider fallen keine Meister/innen mehr vom Himmel, aber man / frau kann Meisterschaft lernen.

## 1.10. Wie es in Konflikten bergab gehen kann

(Auszug aus Glasl 1998, S. 92ff)

Stufe 6 verwechselt werden, die das ganze Geschehen bestimmen und wo der Gegenpartei nachhaltiger Schaden angekündigt wird.

- Oder: Auf Stufe 4 (Images und Koalitionen) lassen sich die Konfliktparteien dazu hinreißen, einander mit Sticheleien zu verletzen. Die damit verursachten kleineren Schäden stehen jedoch in keinem Verhältnis zu den begrenzten Vernichtungsschlägen der Stufe 7, weil es dort um ein Schadensausmaß geht, das einer existenziellen Gefährdung des Gegners nahekommt.

So wie ein rotes Pünktchen auf der Haut noch nicht erlaubt, den Ausbruch von Masern zu diagnostizieren, so genügt ein einzelnes Merkmal noch nicht zur richtigen Bestimmung der Eskalationsstufe. Auf jeder Eskalationsstufe wird das Zusammenspiel mehrerer Mechanismen und Merkmale zu einem Gesamtmuster sichtbar, für das die «Hauptformel» (z.B. «Taten statt Worte») zutrifft. Und es muß bereits eine sogenannte «Chronifizierung» zu beobachten sein: Die Muster wiederholen sich und sind schon von einer gewissen Dauerhaftigkeit.

Die Eskalation kann über 9 Stufen fortschreiten und dabei immer tiefere, unbewußte Schichten in Menschen und Gruppen aktivieren, bis diese völlig die Kontrolle über sich selbst verlieren. Aus diesem Grund wird hier in Figur 5.1 die Eskalation in Form von Stufen dargestellt, die nach unten führen. Jede Stufe wird von einer Schwelle begrenzt, die den möglichen Übergang zur nächsttieferen Eskalationsstufe zum Bewußtsein bringen kann. Die fetten vertikalen Linien symbolisieren diese Schwellen. Je tiefer eine Stufe ist, desto intensiver und gewaltsamer ist dort die Konfliktaustragung. Die Sogkraft der Konfliktmechanismen zieht den Konflikt weiter in die Tiefe, wenn die Konfliktparteien nicht aufwachen und sich gegen diese Eigendynamik stellen. Dies erfordert aber Kenntnis der Mechanismen, die Fähigkeit zur Wahrnehmung des Geschehens, Bewußtsein und moralische Stärke. Dafür will ja dieses Buch Unterstützung geben.

In den folgenden Abschnitten werden die Hauptmerkmale der einzelnen Eskalationsstufen – wie schon im vorhergehenden Kapitel 4 – an denselben zwei Beispielen konkret illustriert. Es sind dies eine Maschinenbaufirma «Kesselwerke AG» und das reformpädagogische «Erasmus-Gymnasium» in einer Großstadt. Um die Organisationen, deren Konfliktstoffe hier als Anschauungsmaterial herangezogen werden, vor der Erkennbarkeit zu schützen, sind in diesen Beschreibungen die Er-

93

## 5. Wie es in Konflikten bergab gehen kann

Wenn Sie die wichtigsten Merkmale der unterschiedlichen Intensitätsstufen eines Konfliktes erkennen, können Sie rechtzeitig etwas unternehmen:

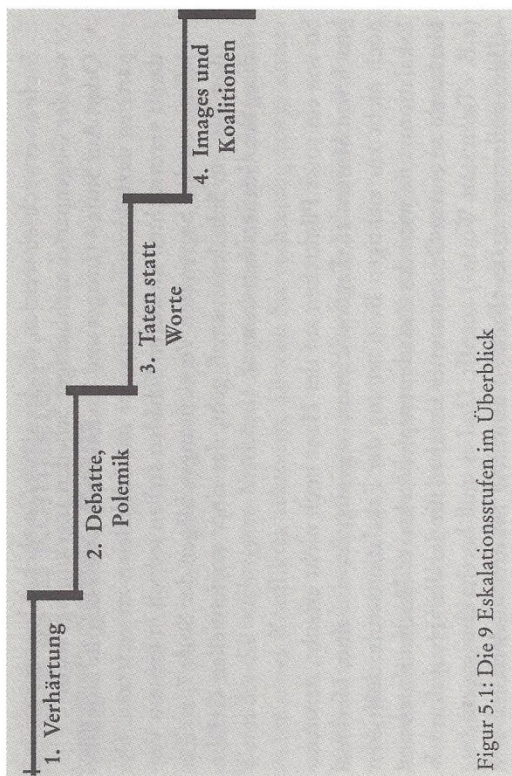
- Sie können entweder weitere unerwünschte Eskalationsschritte verhindern
- oder den Konflikt bewußt weiter eskalieren (lassen),
- Sie können für die bestehenden Differenzen selbst eine konstruktive Lösung finden,
- oder Sie können in der Erkenntnis, daß Sie auf der aktuellen Eskalationsstufe die Probleme nicht mehr selbst in den Griff bekommen können, Hilfe von außen suchen.

Wie Kapitel 1 zeigt, kommt es ganz darauf an, «ob ich einen Konflikt habe» oder «ob der Konflikt mich hat». Differenzen zu haben ist im Zusammenleben von Menschen die natürlichste Sache der Welt; durch sie ist noch lange kein Konflikt gegeben. Alles hängt davon ab, wie die Menschen mit diesen Differenzen verfahren. Die Spannung wird zum Konflikt, wenn die beteiligten Personen damit nicht mehr konstruktiv umgehen können.

Die folgende Beschreibung beschränkt sich auf die Schlüsselmerkmale der Konfliktstufen (für Details siehe Glasl 1997, S. 183 ff.). Sie sind als Orientierungspunkte eine große Hilfe, wenn dabei nicht nur auf einige wenige Merkmale geachtet wird, sondern auf das Gesamtmuster der Charakteristika. Einzelne Merkmale späterer Stufen können gelegentlich auch schon früher auftreten, machen aber noch nicht eine bestimmte Stufe aus:

- So werden beispielsweise auf Stufe 3 (Taten statt Worte) vereinzelt bestimmte «Drohungen» ausgesprochen, wie dies in unserem Fallbeispiel die Monteure beim Streik im Werk tun: «Wenn Sie das neue Instandhaltungssystem nicht sofort aufheben, kündigen wir!» Diese dürfen aber nicht mit den bewußt eingesetzten Drohstrategien der

92



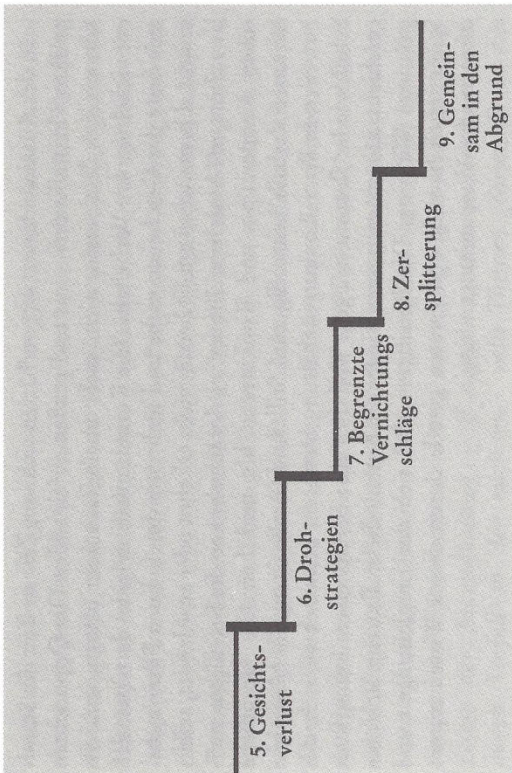
Figur 5.1: Die 9 Eskalationsstufen im Überblick

eignisse aus mehreren ähnlich gelagerten Fällen zusammengefloßen. Die Geschehnisse sind also keineswegs erfunden, sondern haben sich tatsächlich ereignet.

### 5.1. Die Eskalationsstufe 1: Verhärtung

Die beiden Praxisfälle zeigen, wie es auf dieser Stufe mehr und mehr zu Kommunikationsstörungen und somit zu Verhärtung und Verkrampfung kommt.

*Im Werk 3 der «Kesselwerke» lie- Das Lehrerkollegium der «Eras- fen seit einiger Zeit die täglichen mus-Schule» konferierte einmal in Abteilungsbesprechungen im In- der Woche. Anlässlich des Weg- standhaltungsdienst mühsam. Ei- gangs von mehreren Schülern aus nige Monteure hatten Einwände der Oberstufe wurden Fragen gegen das neue Instandhaltungs- der Lehrplangestaltung diskutiert. schema vorgebracht, die aber vom Eine Gruppe junger Lehrerinnen Abteilungsleiter zurückgewiesen und Lehrer plädierte dafür, die wurden. Die Sitzungen wurden Jugendlichen besser auf den Um- immer länger, weil sich die Bespre- gang mit Computern vorzuberei-*



*chungspunkte häuften. Die Ge- spreche drehten sich wiederholt im Kreise und brachten oft nur unklare Ergebnisse. In der nächsten Sitzung wurden die bereits getroffenen Entscheidungen wieder in Frage gestellt, weil sich bei deren Umsetzung Probleme gezeigt hatten.*

*Der Abteilungsleiter meinte darauf mit einer strafferen Leitung reagieren zu müssen. Er führte eine strenge Tagesordnung ein, beschränkte die Redezeit und erklärte wiederholt Einwände für unsachlich. Die Monteure fügten sich mit Widerwillen.*

*ten, was eine Gruppe älterer Kolleginnen und Kollegen ablehnte. Die Diskussion wurde engagiert, wenn auch chaotisch geführt; Argumente wurden erweitert und wiederholt, ohne daß die eine Gruppe die andere überzeugen konnte. Dann und wann verschärfte sich der Tonfall, was aber durch Entschuldigungen und differenzierte Ausführungen sofort korrigiert wurde. Weil die Gespräche immer wieder unbefriedigend verlaufen waren, beschloß die Konferenz, eigens zu diesem Thema eine Wochenendklausur abzuhalten.*

In der Auseinandersetzung verhärten sich von Zeit zu Zeit die Standpunkte, «kristallisieren» aus und prallen aufeinander. Die Opponenten können sich füreinander nicht mehr uneingeschränkt öffnen, sondern entwickeln innere Vorbehalte. Die Kommunikation leidet darunter, daß jede Seite das Geschehen mehr und mehr wie durch einen Filter wahrnimmt, d.h. manches um sie herum nicht erkennt oder ausblendet, selektiv zuhört und hinschaut. Immer wieder schwanken die Beteiligten zwischen Kooperation und Konkurrenz hin und her. Die Gespräche kommen deshalb zeitweilig zum Stillstand. Auch wenn die Menschen zuweilen in ihrer Konkurrenzhaltung erstarren, bemühen sie sich, das Schiff wieder flott zu kriegen. Weil dies aber bereits etwas krampfhaft geschieht, kommt es immer wieder zu Ausrutschern. Es zeigt sich eine paradoxe Wirkung: Die Beteiligten sind sich der Entgleisungen und Spannungen bewußt und geraten gerade durch dieses Wissen immer öfter in neue Verspannungen hinein.

## 5.2. Die Eskalationsstufe 2: Debatte und Polemik

Mit dem Überschreiten der Schwelle zur 2. Eskalationsstufe gehen die Streitenden kaum noch gegenseitig auf die vorgebrachten Argumente ein. Recht zu haben und den eigenen Standpunkt in ein gutes Licht zu rücken ist bereits genau so wichtig wie die inhaltliche Auseinandersetzung.

*Nach einigen Störungen im Produktionsprozeß beschuldigte der Abteilungsleiter der Instandhaltung einige seiner Monteure, sich nicht an seine Arbeitsanweisungen gehalten zu haben. Dadurch sei es zu erheblichen Produktionsausfällen gekommen. Die Monteure wehrten sich gegen diese Vorwürfe. Dabei stellten sie das alte Instandhaltungsprogramm als ausgereift und praxiserprobt dem*

*neuen als einem völlig undurchdachten gegenüber. Sie forderten die Leitung auf, sich endlich der Vernunft zu beugen. Der Abteilungsleiter wies dies entrüstet von sich.*

*Kurz darauf sprach einer der Monteure in einer Sitzung des abteilungsübergreifenden Projektteams «Kundennähe» die Probleme mit dem neuen Schema auf zynische Weise an und plädierte für einen offenen, kooperativen Führungsstil im Unternehmen. Der Leiter der Instandhaltung griff diesen Vorfall in der nächsten Team-Sitzung der Instandhaltung verärgert auf, zerpfückte das alte Schema und bestand darauf, daß das neue System von allen zu 100% umgesetzt werde. Er verwahrte sich gegen die, wie er sagte, unfaire Diskussionsform, wie sie von den Monteuren gesucht werde.*

*Pamphlet mit dem Titel «Progressiv in dem – unter Berufung auf angesehene pädagogische Autoritäten – die Argumente der «Progressiven» widerlegt wurden. Darauf folgte eine neue, schärfere Kampfschrift der «Progressiven», in der sie eine «offene Schule für die Zukunft» anstelle einer «Schule für die Vergangenheit» forderten. In der Wochenendklausur kam es zu sehr emotionalen Auseinandersetzungen, ohne daß sich irgendwo eine Einigung abzeichnete. Hin- und hergerissen wurden weitere kontrover-sielle Themen geortet, die in den nächsten Wochen diskutiert werden sollten:*

- *Passende Anredeform*
- *Disziplin während der Unterrichtsstunden*
- *Rauchen, Alkohol, Drogen in der Schule*
- *Kunstunterricht versus Berufsausbildung*
- *Finanzielle Situation usw.*

Unterschiedliche Meinungen und Standpunkte haben zu Beginn der Auseinandersetzung für Kreativität, Neuorientierung, Aufbruch und Leben gesorgt, weil die Differenzen im Gespräch sachlich zu verbinden waren. Jetzt werden sie von den Disputantinnen und Debattierern extrem polarisiert und zementiert. Durch gefiltertes Zuhören werden die Schwächen und Fehler in der Argumentation der Opponenten schnell erkannt und bekämpft. Denken, Fühlen und Wollen schlittern in Extreme, und die extremen Positionen scheinen sich gegenseitig auszuschließen.

Die Auseinandersetzung wird von scheinlogischen Gedankenführungen bestimmt (Gelner 1967, Rother 1976), was eigentlich schon einer «rationalen Gewaltanwendung» gleichzusetzen ist:

- Die Diskussion wird auf jene Themen abgelenkt, in denen man sich überlegen fühlt.
- Argumente werden benutzt, um die Gegenpartei auf seelisch-emotionaler Ebene zu verunsichern.
- Zwischen Fakten werden kausale Verknüpfungen behauptet, nur weil sie zeitlich aufeinander gefolgt sind, und so weiter.

Jede Seite ist in ihrer eigenen Sprache gefangen und kann die Anliegen der Gegenseite nicht mehr unvoreingenommen anhören. In dieser Sprache bildet sich ein «Oberton» heraus, der oberflächlich genommen korrekt und höflich klingt, dem aber bei genauem Hinhorchen versteckte aggressive «Untertöne» unterlegt sind. Die unterschiedlichen Botschaften von «Oberton» und «Unterton» stiften in zunehmendem Maße Widersprüche und Verwirrungen.

Die Auseinandersetzung ist nicht mehr lebendig und kreativ, sondern wird durchwegs mechanistisch: Auf ein Argument folgt ein scharfes Konterargument und darauf wieder ein Gegenargument. Es ist ein intellektuelles Pingpong-Spiel, in dem jede Seite durch Polemisten ihre intellektuelle Überlegenheit zeigen will. Es kommt zu vielen Arten von «Imponiergehabe», das die Aufmerksamkeit von den ursprünglichen Sachthemen auf die persönliche Ebene verschiebt. Unbeteiligte Personen werden zum applaudierenden Publikum gemacht – ihr Beifall kann den Streitenden wichtiger werden als der Überzeugungseffekt für die Gegenpartei selbst. Kooperation und Konkurrenzhaltung wechseln einander ständig ab und tragen zur Verwirrung der beteiligten Menschen und Gruppen bei. Dennoch bemühen sich die Beteiligten, die Differenzen durch Gespräche zu überbrücken.

Zum Verständnis dieser Stufe tragen die Erklärungsmodelle der Transaktionsanalyse Wertvolles bei (Berne 1983, Choy 1990, Karpman 1968, Stewart/Joines 1990, Woolams/Brown 1978, Zalcman 1990).

### 5.3. Die Eskalationsstufe 3: Taten statt Worte

Die vielen Debatten sind mehrheitlich in Sackgassen gelandet. Deshalb glauben die Konfliktparteien nicht mehr daran, daß sie einander durch Worte erreichen und überzeugen können und daß durch einen Gedankenaustausch eine Lösung der bestehenden Differenzen gefunden werden kann. Im Gegenteil – durch Worte irritieren sie einander nur noch mehr! So kommt es zur Überzeugung: «Nicht Worte, sondern Taten sind entscheidend!»

*Die Team-Sitzungen der Instandhaltung verliefen weiterhin unbefriedigend. Die Monteure hatten sich untereinander verabredet, das neue System in einer Aktion «Dienst nach Vorschrift» anzuzuwenden. Wenn dadurch in der Produktion Probleme auftraten sollten, würden sie sofort nach den Spielregeln des alten Systems ausbelfen und damit dessen Überlegenheit beweisen. Die Führungskräfte im Produktionsbetrieb stellten sich auf diese Praxis ein und riefen die Instandhaltung nach dem alten Verfahren zu Hilfe.*

*Der Abteilungsleiter brachte immer weniger Tagesordnungspunkte in die Besprechungen ein, sondern er teilte den Monteuren kurz angebunden und ohne weitere Begründung seine Aufträge. Der reddegewandteste Monteur trat bei Auseinandersetzungen mit dem Chef immer mehr als der Sprecher des Teams auf und organisierte informelle Team-Treffen ohne den Leiter.*

*Trotz mehrerer Wochenendklausuren und mehrtägiger Konferenzen in den Weihnachts- und Osterferien war immer weniger Konsens in Sicht. In kurzer Zeit war die Lust am Debattieren geschwunden. Die Exponentinnen und Vertreter der einen wie der anderen Partei erklärten, daß sie bis zu einer verbindlichen Einigung das tun würden, was ihrer Überzeugung am besten entspräche. Die «Progressiven» erlaubten den Schülerinnen und Schülern, während des Unterrichts zu essen und zu trinken, im Pausenhof gelegentlich mit ihnen eine Zigarette zu rauchen, sie mit dem Vornamen anzusprechen und so weiter. Die «Pro-Kunst»-Gruppe forderte hingegen von den Kindern diszipliniertes Verhalten im Unterricht, Teilnahme an der Vermittlung aller künstlerischer, Einstellen des Rauchens in der Pause und so weiter. Zwischen den beiden Parteien war das Klima gespannt, und es kam immer seltener zu spontanen Gesprächen.*

Jede Konfliktpartei tut einfach das, wovon sie selbst überzeugt ist, und stellt die Gegenseite vor vollendete Tatsachen, frei nach dem Motto: «Wenn du nicht auf mich hörst, dann höre ich auch nicht auf dich!» Sobald die Taten das Geschehen bestimmen, beobachten die Gegner einander mit Argwohn. Wenn sie Diskrepanzen zwischen Wort und Tat erkennen, wächst ihr Mißtrauen – und damit auch das Mißverständnis. Deshalb bekommt auf dieser Stufe die Bedeutung der Körpersprache, der non-verbalen Kommunikation, eine Schlüsselfunktion (Argyle 1992).

Wenn die Menschen dem Gesagten mißtrauen, orientieren sie sich in dieser Reihenfolge:

1. Bei Diskrepanzen zwischen Inhalt und stimmlichem Ausdruck wird der negativen Botschaft der Stimme eher geglaubt als dem Inhalt.
2. Wenn aus dem stimmlichen Ausdruck nicht klar erkannt werden kann, ob jemand Böses im Schilde führt, wird dem Gesichtsausdruck eher geglaubt als der Stimme.
3. Wenn an der Wahrhaftigkeit des Gesichtsausdrucks gezweifelt wird, hat die Ausdrucksform der Hände mehr Glaubwürdigkeit als die des Gesichtes,
5. ... die der Körperhaltung mehr als die der Hände,
6. ... und zuletzt die der Beine und Füße mehr als die der Körperhaltung.

**Wohlgemerkt:** Diese Verlagerung der Aufmerksamkeit tritt bei jemandem dann auf, wenn er unterstellt, daß die Gegenseite mögliche feindliche Absichten verdecken wollte. Dann führt die Skepsis zu dieser eben beschriebenen «Abwärtsbewegung» von 1 bis 5, denn die negativen Absichten «lecken nach unten hin aus».

Die Menschen formieren sich erst hier zu richtigen Parteien, die sich nach außen hin abschließen, gleichsam eine Haut um sich herum bilden. Sie grenzen das aus, was nicht zu ihnen paßt: «Gleich und gleich gesellt sich gern!» Ein unbestimmtes Wir-Gefühl wird erlebt. Wachsender interner Gruppendruck (Janis 1972) bewirkt eine Angleichung der Meinungen und Standpunkte (Konformitätsdruck) in der Gruppe, etwa nach dem Motto: «In dieser ersten Situation muß sich die Meinung des einzelnen dem Interesse der Gruppe unterordnen!» In der Gruppe werden Aufgaben jetzt weniger flexibel vergeben, denn es kristallisieren sich

für bestimmte Personen spezielle Rollen heraus, in die sie wiederholt gedrängt werden: in jene des «Angreifers», der «Außenministerin», des «Klimapflegers» usw.

Das ist der Schlüssel zu all diesen Veränderungen: Das Einfühlungsvermögen der Konfliktparteien, seien es einzelne Menschen, Gruppen, Organisationen oder größere Gebilde, nimmt drastisch ab. Sie werden zu Gefangenen des eigenen Gefühlszustandes und können sich kaum noch einfühlend in das, was in den anderen vorgeht.

#### 5.4. Die Eskalationsstufe 4: Images und Koalitionen

Mit den folgenden Eskalationsschritten nimmt der seelische Abstand zwischen den Konfliktparteien dramatisch zu. Wenn sie sich bisher über bestimmte Verhaltensweisen geärgert haben, so wachsen nun die verschiedenen, als typisch erlebten Muster zu einem Gesamtbild der Konfliktparteien zusammen.

*Der Abteilungsleiter stellte die Monteur mehrere Male wegen deren Aktion «Dienst nach Vorschrift» zur Rede, wobei er betonte, daß er sich als Chef «so etwas» nicht bieten lasse. Gelegentlich ließ er in Gesprächen im Werk zudem verlauten, daß er die Monteur für fachlich rückständig, inkompetent, schlampig und insgesamt lernunfähig halte. Der autoritärste unter den Monteuren habe sich selbst zum Team-Sprecher ernannt und heize die Stimmung ständig auf. Seine Motive könne man ja: Er habe die schwere Enttäuschung, nicht zum Abteilungsleiter befördert worden zu sein, nicht überwinden können.*

*In der wöchentlichen Kollegiums-konferenz wurden die Aktionen der «Progressiven» und der «Pro-Kunst»-Gruppe wiederholt diskutiert – ohne daß sich etwas änderte. Hatten die Parteien bisher nur aus wenigen engagierten Personen bestanden, weil sich die Mehrzahl der Kolleginnen und Kollegen abseits gehalten hatte, so wurde jetzt im Anhängerschaft gewonnen. Die «Progressiven» verbreiteten ihre Auffassung, daß die «Pro-Kunst»-Leute am wenigsten welt erfahren seien, die Begegnung mit der harten Wirklichkeit scheuten und die jungen Leute über Gebühr zu schützen trachteten. Der Lehrplan sei einseitig geworden,*



*Die Mitglieder des Teams hingen und immer mehr Eltern hätten ihre Kinder von der Schule genommen. Dadurch sei die Schule in finanzielle Schwierigkeiten geraten. Die «ProKunst»-Kerngruppe stellte die pädagogischen Kenntnisse der «progressiven Kernpersonen» in Frage: Sie hätten sich zu wenig in die Grundlagen der Reformpädagogik vertieft, seien gegenüber den Jugendlichen zu nachgiebig bis anbietend, unternahm die anerkannten Schulleiterinnen und Schulleiter für die eine oder andere Gruppe. Nachdem sich der Konflikt auch bei den Eltern herumgesprochen hatte, nahmen einige ihre Kinder von der Schule. In der Schule kursierten Gerüchte, daß ein paar der beliebtesten jungen Lehrkräfte die Schule verlassen wollten.*

Jede Konfliktpartei macht sich von der eigenen Seite ein positives Bild, von der Gegenpartei ein negatives, wie beispielsweise (Sherif 1962, Gladstone 1965):

- Ich weiß viel, aber ...
  - Mein Wissen ist immer auf aktuellem Stand, aber ...
  - Ich lerne gut, aber ...
  - Ich bin genau, aber ...
  - usw.
- die Gegenseite weiß wenig
  - das Wissen der Gegenseite ist hoffnungslos veraltet
  - die Gegenseite ist lernunfähig
  - die Gegenseite ist ungenau
  - usw.

Eines ist wichtig: Auf Stufe 4 besteht der Inhalt der Feindbilder aus Urteilen über das Wissen und Können der gegnerischen Partei. Moralische Qualifikationen werden noch bewußt vermieden. Sollten sie sich doch einschleichen, werden sie schnellstens korrigiert.

Diese Selbst- und Fremdbilder werden im Bewußtsein stark fixiert und auch bei Begegnungen mit dem Gegner durch (objektiv festzustellende) abweichende Fakten nicht mehr korrigiert. Im Gegenteil: Das bestehende Urteil über den Gegner scheint durch neue Erfahrungen immer wieder neu bestätigt zu werden. Denn die Wahrnehmungsfähigkeit ist bereits sehr beeinträchtigt. Man sieht nur das, was mit dem eigenen Urteil übereinstimmt. Das ist der psychologische Mechanismus der «selbsterfüllenden Prophezeiung» (self-fulfilling prophecy), d.h., die Konfliktparteien durchschauen nicht, daß sie durch ihr fixiertes Bild voneinander sich gegenseitig gerade in die extremen Rollen manövrierten, die sie eigentlich aneinander bekämpfen. Am Beispiel der Schule heißt dies: Je autoritärer die «Progressiven» die Rektorin finden, desto mehr fordern sie – zumeist unbewußt – durch ihr Verhalten die autoritären Seiten der Rektorin heraus. Und genau das bekämpfen sie danach wiederum. Mit vielen kleinen Sticheleien reizen sie einander, um für die Gegenseite den Ärger zu steigern; sie tun es aber möglichst so, daß ihnen die Absicht des Reizens nicht nachgewiesen werden kann.

In diesem Verhalten sind die Mechanismen erkennbar, die Watzlawick/Beavin/Jackson (1968) als «paradoxe Beziehungen» und «doppelte Bindungen» bezeichnet haben: Der Abteilungsleiter sucht den Teamsprecher als Bösewicht, um ihn schlagen zu können – und er tut unbewußt alles, um ihn in der Firma zu halten, weil er ihn weiterhin als Blitzableiter für seinen Stress benötigt. Durch Beschuldigungen verursauchen sie beim jeweils anderen Schuldgefühle, die sie aneinander binden, bis die «offenen Rechnungen» einmal beglichen sind.

Vorurteile entstehen weitgehend durch den psychologischen Mechanismus der Projektion: Eine Partei sieht an der Gegenpartei vor allem die störenden Eigenschaften, über welche sie sich deswegen ärgert, weil sie unbewußt weiß, daß sie diese ebenfalls hat. Der Splitter im Auge der Gegenpartei wird gesehen, nicht jedoch der Balken im eigenen Auge.

Die Kernpersonen bemühen sich, auch die Umgebung in den Konflikt einzubeziehen und Anhänger zu werben. Das geschieht, indem das stereotypische Bild des Gegners oder der Feindin ins Gespräch gebracht wird. Wenn jemand dieses bestätigt, ist er als Anhänger schon halb gewonnen.

### 5.5. Die Eskalationsstufe 5: Gesichtsverlust

Auf Stufe 4 waren Mängel in Wissen und Können sowie irritierende Verhaltensweisen der Kern der Feindbilder. Durch verschiedene Umstände glaubt plötzlich eine Partei, die wahren, verantwortlichen Absichten des Feindes zu durchschauen. Kränkungen und Beleidigungen sind jetzt keine Ausrutscher mehr, sondern beabsichtigt. Die Auseinandersetzung ist sprunghaft radikal und brutal geworden – einerseits in Worten, andererseits vielleicht sogar in Handgreiflichkeiten ausgeartet.

*Der Abteilungsleiter schöpfte Verdacht, dass die Monteuere seine neue Führungsposition in der Firma untergraben wollten; deshalb seien sie bemüht, sein neues Instandhaltungssystem scheitern zu lassen. Er begann vorsorglich ein sogenanntes «Schwarzbuch» anzulegen, d.h. genaue Aufzeichnungen über die erteilten Aufträge und deren Umsetzung sowie über die Maschinenausfälle zu führen. Überdies befragte er Menschen aus der Produktion, was sie von der fachlichen Qualifikation der einzelnen Monteuere hielten. Bei diesen Befragungen erhärtete sich sein Verdacht gegen den Team-Sprecher: Aus Rache dafür, dass er nicht selbst zum Abteilungsleiter befördert worden sei, sabotiere er das neue System. Bei einer Sitzung des Projekts «Kundennähe» übertrachte der Abteilungsleiter den Team-Sprecher mit den Fakten und beschuldigte ihn triumphierend der absichtlichen Betriebschädigung. Der völlig überrun-*

*Bei einer Elternversammlung wollten besorgte Eltern wissen, inwieweit die Gerüchte stimmten, dass wegen der finanziellen Probleme einige Lehrerinnen und Lehrer entlassen werden sollten. Die Rektorin hatte ausweichend erklärt, dass die Schule eben im Umbruch sei und pädagogische Fragen neu überdacht werden müssten. Tatsächlich würde nach dringenden notwendigen Sparmassnahmen gesucht. Von Kündigungen könne jedoch keine Rede sein. In der nächsten Kollegiumskonferenz griff der Sprecher der «Progressiven» diese Äußerungen der Rektorin auf und bezichtigte diese der Manipulation. Er habe bei einem Gespräch mit gut informierten Eltern eine streng vertrauliche Namensliste derjenigen Personen gesehen, die von der Rektorin dem Vorstand zur Kündigung vorgeschlagen worden seien. Als die Rektorin verwirrt reagierte, legte der «Progressiven»-Sprecher eine Kopie der Liste «Kündigungen» vor, auf der die Unterschrift*

*pelte Team-Sprecher wusste darauf keine überzeugenden Antworten zu geben, verfiel sich in Widersprüche und erhob seinerseits massive Vorwürfe gegen seinen Chef. Daraufhin erklärte der Leiter, dass der Team-Sprecher lüge und deshalb mit sofortiger Wirkung seiner Funktion entbunden sei. Rechtliche Schritte würden folgen. Die Nachricht über diesen Vorfall verbreitete sich wie im Flug im ganzen Unternehmen und führte zu heftigen Pro- und Kontra-Stellungsnahmen.*

*der Rektorin stand. Von den 8 Personen gehörten 7 der «progressiven» Gruppe an. Diese Enthüllung löste große Bestürzung aus. Die «progressive» Kerngruppe erklärte, «der manipulierenden Rektorin das Vertrauen zu entziehen», und forderte diese zum sofortigen Verlassen der Sitzung auf. Einige Personen schlossen sich den «Progressiven» an, andere schützten die Rektorin. Sie verließ unter Tränen den Raum, und ihr Stellvertreter schloss nach Tumulten die Versammlung.*

Die Schwelle zur Stufe 5 ist sehr dramatisch. Sie wird dann überschritten, wenn eine Konfliktpartei meint, dass sie endlich die wahren, destruktiven Absichten des Feindes durchschaue und dass ihr damit die Schuppen von den Augen fallen: «Es ist nicht so, dass die Rektorin ungeschult im Leiten der Konferenz wäre. Vielmehr führt sie absichtlich ein Chaos herbei, um uns dann besser manipulieren zu können!» Der Glaube an die moralische Integrität des Gegners ist verlorengegangen. Dies ist ein «enttäuschendes» Erlebnis, weil die bisherige «Täuschung» durchschaut wird. Die bisher wahrgenommenen negativen Eigenschaften des Gegners scheinen sich als viel schlimmer zu entpuppen. Im Gegner werden nur noch die gefährlichen und moralisch verwerflichen Schattenseiten gesehen, nämlich der *negative «Doppelgänger»*. Daß auch diese Person oder Gruppe Lichtseiten hat, daß sie Ideale und ein höheres Selbst haben könnte, wird nicht mehr wahrgenommen (Lievegoed 1979, 1984). Es stehen einander hier Engel – dort Teufel gegenüber: Das Selbstbild erhöht sich und erscheint tugendhafter, als es tatsächlich ist; das Feindbild nimmt extreme Dimensionen an – bis hin zum Animalischen und Diabolischen.

Das enttäuschende «Aha-Erlebnis» läßt auch bisherige Begegnungen mit dem «teuflichen» Feind in einem anderen Licht erscheinen. Rückwirkend werden verschiedene Erlebnisse dahingehend interpretiert, daß auch dort schon die Verwerflichkeit gewirkt habe.

Wenn eine Konfliktpartei dies so erfährt, greift sie die Gegenseite rücksichtslos an. Dazu werden jetzt leidenschaftlich Mittel und Wege gesucht und «Rituale inszeniert» (Goffman 1955; Garfinkel 1974), um das Gesicht der Gegenpartei direkt und schonungslos anzugreifen und zu «demaskieren», d.h. zu entlarven. Die angreifenden Personen erleben es als «heilige Pflicht», allen anderen gleichfalls die Augen zu öffnen und zu beweisen, wie verwerflich der Gegner im Grunde seines Wesens ist. Denn man meint: Mit der Personifizierung des Bösen, Unmoralischen, Krankhaften oder Verbrecherischen kann man nicht in einer Organisation zusammenarbeiten! Dieser Schritt der Eskalation drückt sich immer in einer Sprache der Radikalität und Schonungslosigkeit aus (Fromm 1975), als hätte man es gar nicht mehr mit Menschen zu tun: «Der Gegner muß ausgeradiert, verübelt, beseitigt werden ...»

Die angegriffene Partei setzt sich zur Wehr, verliert in der Öffentlichkeit durch die «Entlarvung» ihr Gesicht und wird ausgestoßen. Ab jetzt wird sie – und mit ihr andere Personen, die nach wie vor vertrauensvollen Umgang mit ihr haben – isoliert, gemieden, boykottiert. Dadurch werden ausgestoßene Personen auch von der Außenwahrnehmung abgeschnitten (Newcomb 1947).

Jede ausgestoßene Partei erlebt sich zumeist auch als Sündenbock, der für alle möglichen Probleme in der Organisation herhalten muß. Sie kann sich in dem verteuflten Bild nicht erkennen, sondern findet sich total verkannt und ungerecht behandelt. Deshalb sinnt sie mit großer Wahrscheinlichkeit auf einen Gegenangriff, der seinerseits zu einem Gesichtsverlust der anderen Partei führen soll. Sie beklagt ihr Schicksal und hört nur auf die Stimmen derer, die ihre Entrüstung über das erlittene Unrecht bestätigen. Und sie strebt verbittert nach Rehabilitation ihres guten Rufes, koste es, was es wolle! Die Suche nach der verlorenen Ehre kann mit großer Leidenschaft geführt werden und sich zur Besessenheit auswachsen.

Durch all diese Ereignisse wird das Selbstverständnis der Hauptpersonen wie auch der Gruppen schwer erschüttert; eine Gemeinschaft wird dadurch tief zerrüttet. Oft hat die ausstoßende Gemeinschaft die Illusion, daß mit dem Verschwinden des «Bösewichts» das Leben wieder normal weitergehen könne. Aber ein so weit eskalierter Konflikt löst an vielen Orten Probleme aus und verändert eine ganze Gemeinschaft. Es wird nie mehr so werden, wie es vorher war ...

- *An dieser Stelle ist mir noch eine begriffliche Differenzierung wichtig: Im allgemeinen Sprachgebrauch wird unter «Gesichtsverlust» verstanden, wenn eine Person z.B. durch Reorganisationen nicht mehr wie bisher Direktor, sondern nur noch Abteilungsleiter ist; oder wenn bestimmte Statussymbole (Dienstwagen, großes Büro) verlorengehen. Gesichtsverlust wäre in diesen Fällen bloß mit Statusverlust, Prestigeeinbuße und ähnlichem gleichzusetzen. All das ist hier nicht gemeint. Denn Gesichtsverlust ist viel dramatischer und bedeutet im Sinne der Konfliktpsychologie (Goffman 1955) immer, daß die moralische Identität einer Person zerstört wird. Wer «sein Gesicht verloren» hat, hat seine moralische Glaubwürdigkeit verloren.*

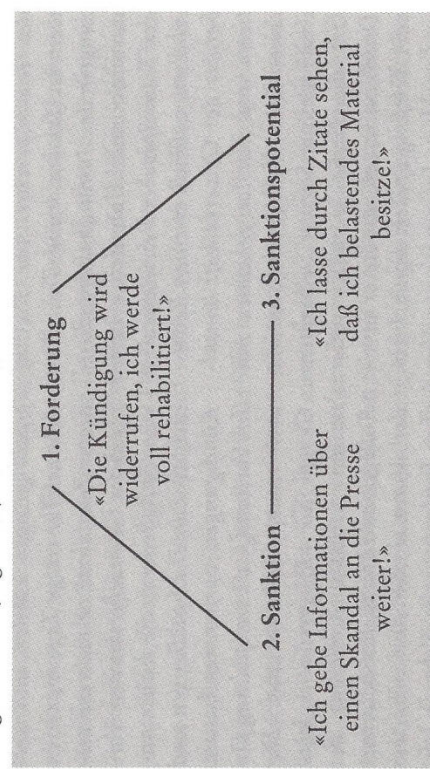
## 5.6. Die Eskalationsstufe 6: Drohstrategien

Wenn nach allem noch immer kein Weg aus dem Konflikt gefunden wird, eskaliert er in besonderer Härte weiter, wie die beiden Praxisbeispiele zeigen.

*Die Personalabteilung sprach eine Abmahnung des Montage-Teams aus und bereitete die Entlassung des Team-Sprechers vor. Bis auf weiteres fanden keine Team-Sitzungen des Instandhaltungsdienstes mehr statt. Unterdessen hatte der Team-Sprecher Betriebsverbot erhalten, weshalb er einen Rechtsberater der Gewerkschaft konsultierte und sich im geheimen mit seinen Team-Kollegen traf, um mit ihnen weitere Schritte zu beraten. Um die Firma moralisch unter Druck zu setzen, drohte er in einem Telefongespräch damit, hieb- und stichfeste Informationen über schwere strafbare Verstöße der Personalabteilung sprach eine Abmahnung des Montage-Teams aus und bereitete die Entlassung des Team-Sprechers vor. Bis auf weiteres fanden keine Team-Sitzungen des Instandhaltungsdienstes mehr statt. Unterdessen hatte der Team-Sprecher Betriebsverbot erhalten, weshalb er einen Rechtsberater der Gewerkschaft konsultierte und sich im geheimen mit seinen Team-Kollegen traf, um mit ihnen weitere Schritte zu beraten. Um die Firma moralisch unter Druck zu setzen, drohte er in einem Telefongespräch damit, hieb- und stichfeste Informationen über schwere strafbare Verstöße der*

Werkleitung gegen die Umwelt- von sich wies, drohten einige El-  
 schutzgesetze an die Presse weiter- tern, die Steuerbehörde über un-  
 zuleiten, die von der Firma seiner- rechtmäßige Zahlungen an die  
 zeit vertuscht worden seien. Weil Rektorum und an verschiedene  
 die Werkleitung diese Anschuld- Lehrkräfte zu informieren, was  
 gungen zurückwies, erschienen er- ein Finanzstrafverfahren zur Fol-  
 ste Artikel in der lokalen Presse, in ge haben würde. Der Vorstands-  
 denen kleinere Umweltsünden der vorsitzende und der Schatzmeister  
 Firma angeprangert wurden und erklärten daraufhin zutiefst ge-  
 ein Einschreiten der Umweltbe- kränkt ihren Rücktritt. Die noch  
 hördien bzw. der Gerichte gefor- amtierenden Vorstände drohten,  
 dert wurde. die «Progressiven» nun tatsächlich  
 zu entlassen, weil deren Verhalten  
 die Schule total in Verruf gebracht  
 habe.

Die Parteien präsentieren ihre Forderungen und möchten einander zum Nachgeben zwingen. Damit die Forderung (1) erfüllt werde, wird eine Bestrafung (2 – negative Sanktion), eine Schadenswirkung, angedroht; und damit die Gegenpartei dies alles ernst nimmt, muß gezeigt werden, daß man tatsächlich in der Lage ist, die Bestrafung durchzuführen (3 – Sanktionspotential). Diese drei Faktoren sind die Eckpunkte des Drohungsdreiecks (Figur 5.2):



Figur 5.2: Das Drohungsdreieck

Nur die bedrohte Partei entscheidet, ob sie die Drohung ernst nimmt oder als bloßes Säbelgerassel abtut. Deshalb achtet die drohende Seite darauf, daß die Forderung in einem glaubwürdigen Verhältnis zum angedrohten Schaden steht: Eine gewichtige Forderung ([1] z.B. «10 Millionen Lösegeld, ...») in Verbindung mit möglichem großem Schaden ([2] «... sonst wird ein Gebäude in die Luft gesprengt!») ist glaubwürdig, nicht aber wenn das eine zu schwer und das andere zu gering ist oder umgekehrt. Und schließlich muß gezeigt werden können, daß Sprengmaterial vorhanden ist und daß die drohende Seite eisern gewillt ist, bis zum Äußersten zu gehen. Das gelingt am besten, wenn die Sanktion bereits in kleinen Dostierungen umgesetzt wird.

Drohungen werden in der Regel mit Gegendrohungen beantwortet. Die Entscheidungen werden von «pessimistischer Antizipation» (Kap. 3) bestimmt. Durch Ultimatum und Gegenultimatum nimmt auch der Zeitdruck zu: Es muß schnell entschieden und eindrucklich gehandelt werden! Indem jede Seite den Druck auf den Feind erhöht, bindet sie sich selbst öffentlich an die Drohung und ihre Folgen. Sie bringt sich selbst in Handlungszwang und verliert die Initiative, muß also selbst reagieren statt agieren. So kann keine Partei mehr zurück, ohne an diesem Punkt ihre Glaubwürdigkeit zu verlieren (Schelling 1960).

Die Folgen der Drohung und der daraus möglichen Gefährdung greifen immer weiter um sich, und es werden mehr Parteien in den Konflikt hineingezogen. Auch für die Umgehung der Streitenden kann es kritisch werden. Weil der Konflikt immer weitere Kreise zieht, wird es immer schwerer, ihn einzudämmen. Da die Drohenden und die Bedrohten unter zunehmendem Streß handeln, neigen sie zu «Über-Reaktionen», die mehr unerwünschte Nebenwirkungen als beabsichtigte Hauptwirkungen auslösen.

### 5.7 Die Eskalationsstufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge

An dieser Stelle ist eine Bemerkung angebracht: Die bisher beschriebenen Fallbeispiele sind, wie bereits eingangs erwähnt, eine Mischung aus mehreren, sehr ähnlich gelagerten Fällen aus meiner Beratungstätigkeit. In der Praxis wurde ich etwa Anfang der Stufe 6 als externer Berater dazugeholt, und ich konnte an einer konstruktiven Konfliktlösung ar-

beiten. Die Eskalation ging an diesem Punkt nicht mehr weiter. Deshalb stelle ich in den folgenden Abschnitten Ereignisse dar, welche nach der Dynamik des Konfliktes durchaus denkbar gewesen wären. Ich tue dies, damit sich die Leserinnen und Leser die nächsten Eskalationsschritte im selben organisatorischen Zusammenhang der Fabrik und der Schule konkret vorstellen können. Dazu habe ich bei anderen Organisationen aufgetretene weiterführende Eskalationen fiktiv in diese beiden Organisationen «verlegt», als wären sie in den bisher beschriebenen Fallbeispielen erfolgt. Für die Stufen 7, 8 und 9 müßte es in Wahrheit heißen:

*So hätte – nach allem, was geschehen war – der Konflikt noch eskalieren können:*

*Der Team-Sprecher wird fristlos entlassen und strengt dagegen einen Prozeß an. Die Umweltbehörden, politischen Parteien und Interessengruppen mischen sich in die Angelegenheit ein. Eines Nachts wird im Büro des Werkleiters ein Schrank aufgebrochen, und viele Unterlagen verschwinden daraus. Bei Untersuchungen kommen noch weitere Beweise für bisher ver schwiegene Umweltvergehen zum Vorschein. Die Behörden erhalten von einer anonymen Stelle Kopien von belastenden Dokumentationen. Dies führt zu einem Strafverfahren gegen die Werkleitung. Eine Produktionseinheit muß vorübergehend stillgelegt werden. Der entlassene Team-Sprecher wird öffentlich verdächtigt, den Einbruch veranlaßt zu haben. An die Unternehmen der Region ergeht ein anonymer Brief, in dem davor gewarnt wird, den renitenten Monteur einzustellen.*

*Die Vorfälle führen in allen möglichen Gremien zu Spaltungen. Die Rektorin beteuert ihre Unschuld und fordert harte Maßnahmen gegen die «zerstörerischen Elemente». Überall wird nach Verrätern und Schuldigen für die Mißstände gesucht. Der Vorstand muß die Tagesgeschäfte der Schulleitung übernehmen und ist wegen vieler Personalentscheidungen und Finanzrettungsaktionen überlastet. Die Steuerbehörde bekommt Tipps und prüft die Finanzgebarung des Schulvereins genau. Dabei werden Fehler gefunden, die als Steuerbin terziehungen geahndet werden. Der Rektorin wird nachgewiesen, daß sie den Vorstand und das Kollegium unrichtig informiert hat. Eine Kernperson der «Progressiven» wird beschuldigt, Drogen an Kinder abzugeben zu haben, und deswegen verklagt, eine andere wird des versuchten sexuellen Mißbrauchs jugendlicher bezichtigt.*

Drohungen werden in Taten umgesetzt. Die Konfliktparteien behandeln einander nur noch als «Ding» und rechnen hauptsächlich mit quantitativen Größen. Sie haben den Glauben an die Menschlichkeit des Gegners verloren. Zuerst werden nur Sachmittel zerstört, mit denen die Sanktionen der Drohung hätten ausgeführt werden können, später greift das Zerstören auch auf Personen über.

Den Kämpfenden ist durchwegs klar, daß es nichts mehr zu gewinnen gibt. Entscheidend ist nur, ob der Verlust auf der gegnerischen Seite größer ist als der eigene Schaden – dann wird dies als «Gewinn» (um)definiert. Schaden wird zur Freude, zur Schadenfreude. Der Feind wird gezwungen, unfreiwillig Opfer zu bringen, weil der Verzicht durch Zerstörung erzwungen ist. List und Lüge werden zu höchsten Kriegstugenden. So werden die zentralen moralischen Werte schließ lich in ihr Gegenteil verkehrt.

### 5.8. Die Eskalationsstufe 8: Zersplitterung des Feindes

Hat sich auf Stufe 7 der Schaden noch einigermaßen in Grenzen gehalten, so wird nun mit jedem Schlag und Gegenschlag die Dosis erhöht. Mit dem Überschreiten der Schwelle zur Stufe 8 geht es jetzt wie besessen ums Ganze: Der Gegner soll zugrunde gerichtet werden, materiell und/oder psychisch und/oder geistig.

*Kunden, Lieferanten, Banken usw. erhalten in anonymen Briefen Informationen über die Skandale in der Firma und ziehen sich mehr und mehr von den «Kesselwerken» zurück. Gute Führungskräfte und Spezialisten verlassen das Unternehmen. Die Produktqualität sinkt rapide, und die Kosten steigen. Die Unternehmensleitung sieht sich gezwungen, das Werk zu schließen. Der entlassene Team-Sprecher wird in der Region*

*Der Schulspektrator greift nach längerem Zuwarten ein und zwingt den Vorstand zum Rücktritt. Die Rektorin und eine beträchtliche Anzahl der Lehrerinnen und Lehrer werden von der Schule entfernt, einigen wird es verboten, ihren Beruf weiter auszuüben. Eine große Anzahl von Schülerinnen und Schülern wechselt in eine andere Schule. Die Eltern derjenigen Schülerinnen und Schüler, die kurz vor der Ab-*

völlig boykottiert, seine Frau in der Stadt wie eine Aussätzige gemieden. Sogar seine erwachsenen Kinder bekommen an ihren Arbeitsplätzen zunehmend Schwierigkeiten, so daß ihnen schließlich nichts anderes übrigbleibt, als in einen anderen Teil des Landes zu ziehen und dort eine neue Beschäftigung zu suchen.

Die vitalen Organe des gegnerischen Systems werden angegriffen und funktionsuntüchtig gemacht. Es genügt heute, die Zerstörung auf die EDV einer Firma zu konzentrieren, und das System wird in sich zusammenbrechen. Um eine Organisation durch die eigene zentrifugale Tendenz zu desintegrieren, brauchen beispielsweise nur einige ihrer Kontrollsysteme gestört zu werden: Qualitätskontrolle, Kostenkontrolle, Debitorenkontrolle, Zeitkontrolle, Anwesenheitskontrolle und so weiter.

Durch bewußte und gezielte Schwächung des inneren Zusammenhalts und durch das Lahmlegen wichtiger Funktionen wird die Gegenpartei zerschlagen. Sie desintegriert schließlich geistig oder seelisch oder physisch so weit, daß sie sich nicht mehr regenerieren kann.

### 5.9. Die Eskalationsstufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

Die feindlichen Parteien sehen keinen Weg mehr zurück. Die totale Konfrontation zielt auf die endgültige Vernichtung des Gegners. Es genügt, daß wenigstens eine Partei bereit ist, hemmungslos bis zum Äußersten zu gehen, und kein Mittel der Zerstörung mehr scheut, auch wenn dies zur Selbstvernichtung führen sollte. Wenn die Eskalation die Schwelle zur Stufe 9 überschritten hat, kann sogar im eigenen Untergang insofern ein Triumph erlebt werden, als der Gegner mit in den Abgrund gerissen wird.

Das hätte das bittere Ende in der Fabrik und in der Schule sein können:

*Der ehemalige Team-Sprecher führt einen verbitterten Prozeß gegen die «Kesselwerke», den er bis zur höchsten Instanz weiterzieht. Er verliert dabei sein restliches Vermögen und verschuldet sich total. Auch der letzte Prozeß endet zu seinen Ungunsten, und sein Einfamilienhaus muß versteigert werden ...*

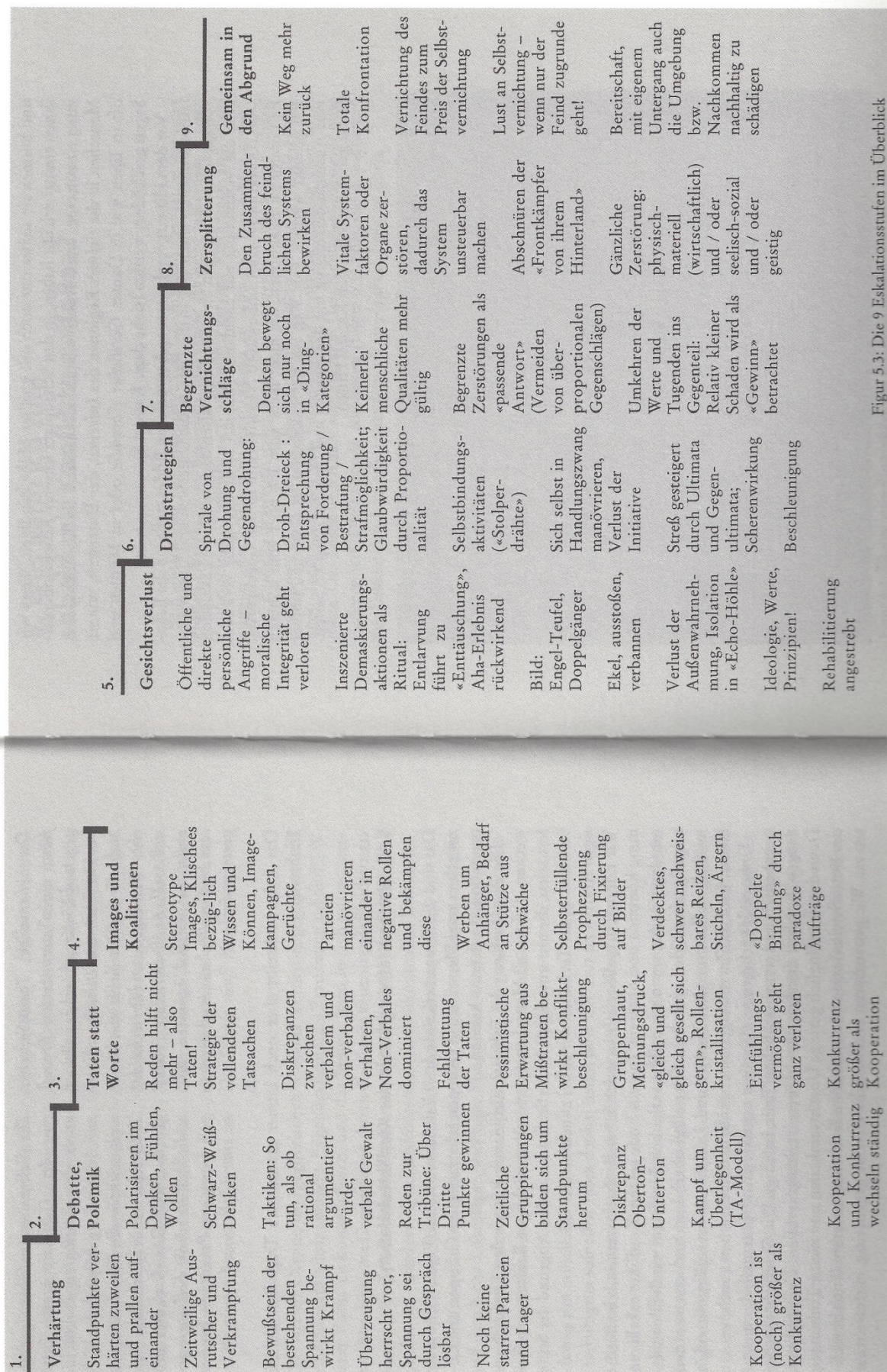
Das Leben schreibt aber noch immer grausamere Tragödien als die Dichtung.

### 5.10. Welche Kräfte wirken in der Konflikteskalation?

Das sind die Hauptmerkmale der 9 Eskalationsstufen (Figur 5.3), wie sie zwischen zwei Menschen, in Gruppen oder zwischen Gruppen und Organisationen auftreten können.

Die Beschreibung der Eskalationsdynamik könnte den Eindruck erwecken, daß wir als Menschen wehrlos übermächtigen Kräften ausgeliefert seien, die uns unweigerlich von Stufe 1 bis in den Abgrund der Stufe 9 ziehen. In der Tat haben wir es bei zunehmender Eskalation mit gewaltigen Kräften zu tun. Wir sind ihnen jedoch nicht willenlos ausgeliefert. Wir können grundsätzlich an jeder Schwelle wach werden, zur Besinnung kommen und unserem Tun ein Ende setzen. Konflikte eskalieren nur dann weiter, wenn wir es ihnen erlauben. Nur wenn wir die Bewußtseinssignale an den einzelnen Schwellen überhören und uns von den mächtig aufkommenden Trieben und Leidenschaften völlig mitreißen lassen, wird die Zerstörung immer größere Dimensionen annehmen.

Unbewußt verfügen wir über ein negatives Kraftpotential, das uns zu ungeheuren und unmenschlichen Taten befähigt. Die Geschichtsbücher zeugen nur zu deutlich von diesen verhängnisvollen Urinstinkten. Denn durch anfänglich geringe Unachtsamkeiten und kleine Trübungen des Bewußtseins lassen wir bestimmte Kräfte aus unserem Unterbewußtsein zu. Wir provozieren und mobilisieren sie gegenseitig, entfesseln sie



Figur 5.3: Die 9 Eskalationsstufen im Überblick

und können sie später nur noch mit größter Mühe bändigen. Wenn wir ihnen einmal erlaubt haben, in den Schauplatz unserer Auseinandersetzung einzutreten, dann drohen sie uns mitzureißen. Im Konflikt gehen Menschen in die tiefsten Regionen des Infernos, der Unterwelt, wie sie oft in Epen wie in Dantes *Göttlicher Komödie* oder in Mythen und Sagen geschildert werden (siehe dazu Kapitel 9).

Vor dem Hintergrund dieses archetypischen Bildes stelle ich die Eskalation immer als einen Weg in die Tiefe, in die Unterwelt und Unternatur von einzelnen Menschen und Gemeinschaften dar. Durch die Eskalation geht die Verbindung zur Lichtseite (Kapitel 2) immer mehr verloren. Jede Aktion provoziert unbewußte Negativkräfte in der Gegenpartei. Es kommt zu Reaktionen, die nicht mehr vom Ich oder vom höheren Ich gelenkt werden. Der Weg aus der Eskalation ist deswegen immer eine Auseinandersetzung mit den eigenen und fremden dunklen Seiten. Dazu geben die folgenden Kapitel Hilfen.



## 2. Literaturverzeichnis

- Aeschlimann Laubi, Margrit; Spescha, Eusebius: Unternehmens-Selbstdiagnose: „Aspekte-Raster“. Luzern: Unveröffentlichtes Manuskript 2005.
- Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement. Bern: Haupt 1990.
- Glasl, Friedrich: Selbsthilfe in Konflikten. Bern: Haupt 1998.
- Glasl, F.; Kalcher, T.; Piber, H.: Professionelle Prozessberatung. Bern: Haupt 2005.
- Spescha, Eusebius: Konfliktmanagement. Luzern: Unveröffentlichte Unterlage 2011.
- Trigon: Aspektesammlung. Unveröffentlichte Arbeitsunterlage o. J.