



Die Eskalationsstufen von Konflikten

(nach Friedrich Glasl, „Konfliktmanagement“, gekürzt)

1. Verhärtung:

„win-win“ à „win-lose“

- Standpunkte verhärten zuweilen, prallen aufeinander
- noch keine starren Parteien oder Lager
- Gefühl der Fremdheit, Abschirmung, selektive Wahrnehmung („Filter“)
- Überzeugung: Spannungen durch Gespräche lösbar
- Verkrampfte Diskussion, Offenheit sinkt
- Kooperation > Konkurrenz

Bsp: In einer Industriefirma verlaufen die Besprechungen seit einiger Zeit schleppend. Gegen ein neues Wartungssystem haben einige Ingenieure Bedenken geäußert, die aber vom Abteilungsleiter zurückgewiesen wurden. Die Sitzungen werden immer länger, Gespräche drehen sich im Kreis, Abmachungen werden in Frage gestellt. Die Führungskraft reagiert mit „strafferer Leitung“.

2. Debatte

- Polarisierung, Positionen zementieren sich
- gemischte Motive: einerseits gemeinsame Ziele und Interessen, andererseits Konkurrenz der Parteieninteressen und –ideen
- „Nur nicht nachgeben“, Recht behalten ist genauso wichtig!
- Wer besser argumentiert, hat recht
- Taktiken: verbale Gewalt, „quasi-rational“ (Logik wird gebraucht, um Gegnerin die Enge zu treiben). Argument à Gegenargument à Gegen-Gegenargument usw.

Bsp: Nach einigen Störungen in der Wartung beschuldigt der Abteilungsleiter einige Monteure, sich nicht an die Arbeitsanweisung gehalten zu haben. Die Monteure halten die neuen Anweisungen für „Quatsch“ und unvernünftig. In der Diskussion kommt es zu zynischen Bemerkungen. In der nächsten Teamsitzung der Instandhaltung greift der Abteilungsleiter das Thema verärgert auf, zerpfückt das „alte System“ und besteht auf einer Umsetzung des neuen Systems. Er verwehrt sich gegen „unfaire Diskussionen“, wie sie von einigen Monteuren gesucht werden.

3. Taten

- „Reden hilft nichts mehr“
- Jeder tut einfach das, was er für richtig hält
- Strategie der vollendeten Tatsachen
- Diskrepanz verbales/non-verbales Verhalten; negative Fehlinterpretationen begünstigt
- Misstrauen, Schwinden der Empathie zwischen den Parteien
- Ende der Kooperation, Dominanz wird angestrebt

- Es bilden sich Gruppen und Parteien mit unbestimmtem „Wir-Gefühl“ (gegen die anderen)

Bsp: Die Diskussionen verlaufen weiter unbefriedigend. Die Monteure haben sich darauf verständigt, das neue System in einer „Dienst-nach-Vorschrift“-Aktion einzuführen. Wenn dann Probleme auftreten, würden sie nach den „alten Spielregeln“ arbeiten und damit dessen Überlegenheit beweisen. Der Abteilungsleiter erteilt den Monteuren nur noch Anweisungen und lässt keine Diskussion mehr zu. Der redegewandteste Monteur tritt als Sprecher der Monteure auf und organisiert informelle Treffen.

4. Drohungen und begrenzte Vernichtung „win-lose“ à „lose-lose“

- Stereotypen, Klischees, unnachgiebige und absolute Positionen
- einander in negative Rollen manövrieren und bekämpfen;
- inszenierte Demaskierungsaktionen; rückwirkendes Enttäuschungs-Aha-Erlebnis
- Drohung und Gegendrohung, um Gegenseite unter absolute Kontrolle zu bringen; wirkt jedoch auch auf Drohenden zurück (Glaubwürdigkeit der Drohung)
- Denken in „Ding-kategorie“, am Gegner werden alle Schattenseiten „entdeckt“
- begrenzte Vernichtungsschläge als passende Antwort auf Verhalten des Gegners
- Umkehrung der Werte ins Gegenteil: relativ kleiner eigener Schaden = Gewinn

Bsp: Der Abteilungsleiter stellt die Monteure mehrere Male zur Rede und betont, dass er sich so etwas nicht bieten lasse. In Gesprächen im Werk lässt er verlauten, dass er die Monteure für inkompetent, schlampig und lernunfähig halte. Die Monteure sind sich einig, dass der Abteilungsleiter nur aufgrund sachlicher Inkompetenz und seiner Unerfahrenheit so stur bleibe. Sie bezeichnen ihren Chef als rechthaberisch und nachtragend. Sie wenden sich mit ihren Forderungen an die Gewerkschaft.

Der Abteilungsleiter sucht Beweise für die absichtliche Sabotage des neuen Systems. Er erklärt dem Team-Sprecher, dass er mit sofortiger Wirkung seiner Funktion enthoben werde. Rechtliche Schritte werden folgen. Der Teamsprecher deckt vermeintliche Vergehen der Firma gegen Umweltschutzgesetze in der Presse auf.

5. Systematische Zerstörung der Gegenseite:

- Gezielte Angriffe werden geplant und durchgeführt
- Eigene Verluste werden bewußt in Kauf genommen, der vermeintlich größere Schaden des Gegners wird als Gewinn gewertet.
- Gemeinsam in den Abgrund

Bsp: Kunden, Lieferanten, Banken usw. erhalten anonyme Informationen über die Skandale in der Firma und ziehen sich mehr und mehr zurück. Führungskräfte verlassen das Unternehmen aufgrund der „schlechten Stimmung“. Die Produktqualität sinkt rapide. Die Unternehmensleitung sieht sich gezwungen, das Werk zu schließen. Der entlassene Teamleiter wird in der Region sozial geächtet, sogar seine Kinder bekommen Schwierigkeiten.

(Beispiele gekürzt aus F. Glasl, „Konfliktmanagement“)