



Eskalationsstufen eines Konfliktes - nach Friedrich Glasl

Die Eskalationsstufen bieten eine Orientierungshilfe für den Verlauf von Konflikten. Die Steigerung in Abwärtsrichtung bewertet den moralischen Abbau, der in der Regel mit dem Ansteigen des Gewaltpegels einhergeht.

Die größte Gefahr im Konflikt geht von der permanenten Eskalation aus. Wenn nur noch Sieg oder Niederlage immer geringere Handlungsalternativen zulassen, gerät der Konflikt außer Kontrolle. Krieg ist die letzte Konsequenz.

Daher ist eine De-Eskalations-Kompetenz von enormer Bedeutung im sich steigernden Streit. Dafür ist es notwendig, den Konflikt genau zu analysieren und daraus abgeleitet hilfreiche Hypothesen zu bilden, was zu einer De-Eskalation beitragen könnte.

Die neun Eskalationsstufen nach Glasl gliedern sich in Abschnitte von drei mal drei Abschnitten:

In den ersten drei Stufen entscheidet sich, ob der Konflikt in eine „win-win“-Situation transformiert wird oder ob er sich destruktiv entwickelt. Hier ist eine gemeinsame Lösung der Beteiligten auch ohne Hilfe von außen möglich.

In den nächsten drei Stufen wird darum gekämpft, wer gewinnen und wer verlieren wird („win-lose“). In diesem Fall wird Hilfe von außen (Mediation) empfohlen.

In den letzten drei Stufen geht es nur noch um Gewalt - auch gegen sich selbst („lose-lose“). Hier ist eine Intervention von außen notwendig.

Stufe 1: Spannung

Jeder Konflikt beginnt mit Spannungen, die aber nicht immer als Anfang eines Konfliktes wahrgenommen werden.

Konstruktiv in dieser Stufe ist der bewusste Umgang mit der Spannung, also wahrnehmen und in geeigneter Form thematisieren.

Destruktiv kann sich Flucht, Beschwichtigen oder Verleugnen auswirken.

Stufe 2: Debatte

Hier dominiert Taktik und Konkurrenz die Kommunikation. Die Gegensätze werden deutlich sichtbar.

Konstruktiv ist der partnerschaftliche Dialog, destruktiv oft eine militante Wortwahl (z. B. wenn man sich „rüstet“ oder „zurückschießt“).

Stufe 3: Taten statt Worte

Die Beteiligten wollen die eigenen Interessen durchsetzen. Wenn das Vertrauen in Worte fehlt oder die Sprache nicht ausreicht, um die Gefühle auszudrücken, werden Gespräche abgebrochen („Reden hilft sowieso nicht.“). Oft wird hier erst durch die Deutlichkeit des Handelns der Konflikt als solcher wahrgenommen. Konstruktiv sind „Taten“ im Sinne der Konsensfindung.



Stufe 4: Koalitionen

Man fühlt sich im Recht und macht den anderen für das eigene Verhalten verantwortlich, weil man selbst ja nur auf den anderen reagiert. Real oder symbolisch werden Verbündete gesucht, die Arena wird erweitert. Konstruktiv ist hier das Beiziehen Dritter, um die Standpunkte aller Beteiligten zu reflektieren. Destruktiv wirken sich üble Nachrede, Gerüchtebildung und Pauschal-Verurteilungen aus.

Stufe 5: Gesichtsverlust

Der Konfliktpartner wird als Feindbild fixiert, das dazu dient, eigene Gemeinheiten zu rechtfertigen. Jeder will den anderen durch Untergriffe bloßstellen, Ziel dabei ist immer der Gesichtsverlust. Feindschaft entwickelt sich, begleitet von irrationalen Vorstellungen, Misstrauen, Radikalisierung und Fanatismus. Von hier wird es schwierig, den Konflikt ohne vermittelnde Hilfe von Dritten zu stoppen.

Stufe 6: Drohungen

Jeder versucht, die Gesamtsituation unter Kontrolle zu bringen. Drohungen untermauern den eigenen Machtanspruch. Oft wird ein Ultimatum gestellt: „Wenn nicht, dann...“. Es geht nur noch um die Frage, wer den anderen besiegen wird. Der Konflikt wird auch eine Auseinandersetzung um Werte, die Ideen des Gegners werden als wertlos diffamiert. Koalitionspartner werden zur Parteilichkeit verpflichtet. Alles weist bereits in Richtung Krieg.

De-Eskalation verlangt, sich der verbalen Gewalt bewusst zu sein. Professionell durchgeführte Interventionen sind gefragt.

Stufe 7: Begrenzte Vernichtung

Es werden gezielte Aktionen gegen das Vermögen der Gegner geplant und durchgeführt. Es geht noch nicht um totale Vernichtung, aber um Ausschaltung. Ein relativ kleiner eigener Schaden wird bereits als Gewinn gesehen.

Stufe 8: Zersplitterung

Die Gegner sollen in den Wurzeln getroffen werden. Zerstörungsaktionen finden statt, das feindliche System soll gelähmt werden.

Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

Es führt kein Weg mehr zurück. Die Konfrontation führt in die Vernichtung, zum Preis der Selbstaufgabe bis zur Lust am gemeinsamen Untergang.

Literatur:

Glasl, Friedrich (2004):
Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Stuttgart: Freies Geistesleben.