

lungen Beeinträchtigungen hervorgerufen haben. »Verstärker«, »Zeuginnen« oder »Analysten« des Konflikts sind dagegen nur scheinbar beteiligt und sollten nicht teilnehmen.

Aus dem Handlungsaspekt entwickeln wir darüber hinaus Fragen, die uns als Leitfaden für die zweite Phase der Mediation dienen (siehe Abschnitt 2.2):

- Welche (Nicht-)Handlung/Äußerung/Position von B stört A? (Konflikt von A)
- Welche (Nicht-)Handlung/Äußerung/Position von A stört B? (Konflikt von B)

Die jeweiligen (Nicht)Handlungen oder Positionen nennen wir im Weiteren »Konfliktpunkte«. Sie beziehen sich immer auf konkrete Situationen, in denen die Beteiligten die störende Handlung erfahren haben. Mit ihnen als Kompass fokussieren wir den Konflikt auf die bedeutsamen Beeinträchtigungen: Wir – als Mediatoren – verstehen den Konflikt und erreichen eine (Selbst)Klärung der Situation für die Parteien. Weiter verdeutlichen konkrete Handlungssituationen beispielhaft das Leid der Beteiligten. Sie sind ein Schlüssel, um zu Beginn der dritten Phase mit den Mediandinnen über die beeinträchtigten Interessen ins Gespräch zu kommen (siehe Abschnitt 2.3).

Mit dieser Sichtweise auf Konflikte verzichten wir auf eine Analyse des Gesamtsystems, in dem die Parteien agieren. Wir stellen uns stattdessen auf die Seite der Beteiligten und verstehen ihre Konflikte aus ihrem Empfinden der jeweiligen Situationen heraus.

Konflikte sind individuelle subjektive Beeinträchtigungen

#### Weiterführende Literatur:

**Glasl, F.** (1980). Konfliktmanagement. Bern: Haupt  
**Montada, L./Kals, E.** (2001). Mediation. Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage. Weinheim/Basel: Beltz

## 1.2 Eskalation: Wie eskalieren Konflikte?

*Alexander Redlich/Silke Freitag*

### Ziel und Weg

Für eine erfolgreiche Mediation ist es hilfreich, sich bewusst zu machen, wie Konflikte typischerweise eskalieren. Dafür verwenden wir ein Analysemodell, bei dem wir uns an einem Konzept der Konflikteskalation nach Glasl (1980/2013) orientieren und es mit eigenen Erfahrungen verbinden. An einem Beispiel zeigen wir, in welchen Schritten Konflikte idealtypisch eskalieren können und wie Konfliktparteien dabei ihre Handlungen, Konfliktthemen und Gefühle verändern. Dabei betrachten wir den Eskalationsschritt

von der sachlichen Auseinandersetzung zum persönlichen Beziehungskonflikt genauer.

Es geht uns nicht darum, für eine Konfliktanalyse das vorgestellte Modell quasi eins zu eins zu übernehmen. Wir verwenden es vielmehr als »Denkzeug« für den gedanklichen Umgang mit wichtigen Aspekten der Konflikteskalation, um im Einzelfall eine professionelle Einschätzung der Konfliktsituation vorzunehmen. Der Nutzen des Modells wird anhand einer Zuordnung von Vermittlungsverfahren und Interventionsmethoden zu den einzelnen Eskalationsschritten erläutert, um zu verdeutlichen, wo Mediation und ihre Methodik im Ablauf der Konflikteskalation sinnvoll einsetzbar sind und wo nicht. Wir ergänzen es durch ein Modell der kommunikativen Eskalation, den Teufelskreis von Schulz von Thun (2006, S. 28-37).

## Erscheinungsformen

Wie entwickelt sich ein Konflikt von ersten Spannungen bis hin zu einer geradezu hasserfüllten Feindschaft?

Kornthaler hatte von Heeren vor einigen Jahren selbst ins Unternehmen geholt. Die Spannungen kamen schleichend und machten sich zunächst als »nervige Rechthabereien« in Sachfragen bemerkbar. Von Heeren wollte sich profilieren und Kornthaler konnte es schlecht ertragen, wenn an seinen Ideen »herumgemäkelt« wurde. Von Heeren begann, sich von seinem einstigen Förderer abzusetzen und an anderen Vorgesetzten zu orientieren. Kornthaler war enttäuscht. Es machte ihn misstrauisch, dass von Heeren es ablehnte, in seinem Lieblingsprojekt mitzuarbeiten. Von Heeren beklagte sich seinerseits, dass Kornthaler ihn vor anderen kritisierte und hinter seinem Rücken schlecht über ihn redete. Kornthaler fiel wiederum quasi aus allen Wolken, als von Heeren sich – ohne ein Wort zu sagen – auf eine attraktive Position bewarb, die aus Sicht von Kornthaler doch »klar für ihn vorgesehen war«. Dass das Unternehmen den Jüngeren vorzog, traf ihn zutiefst. Er warf von Heeren öffentlich Inkompetenz vor und beschuldigte ihn, Ideen von anderen als die eigenen zu verkaufen. Als von Heeren schließlich im Zuge einer Umstrukturierung einen attraktiven Aufgabenbereich von Kornthaler samt einigen Mitarbeitern zugeteilt bekam, schäumte dieser vor Wut, sann auf Rache und schaltete auf Kampf um, was von Heeren postwendend mit gleicher Münze zurückzahlte. Seitdem sabotierten sich beide, wo sie nur konnten. Diese Feindschaft blieb der Geschäftsführung und dem Vorstand nicht verborgen. Appelle an ihre Kooperationsbereitschaft und Vermittlungsbemühungen verhallten. Die



gegenseitigen Destruktionen und Feindseligkeiten nahmen für Außenstehende fast manische Züge an. In kurzer Zeit hinterließ ihr Konflikt so viel verbrannte Erde, dass der Vorstand beider kündigte. Während von Heeren seine Abfindung akzeptierte und ein anderes Unternehmen fand, führte Kornthaler jahrelang einen Rechtsstreit vor dem Arbeitsgericht, der mit einem für alle Seiten unbefriedigenden Vergleich endete.

Nun schaukeln sich nicht alle Konflikte zu langjährigen Grabenkämpfen zwischen hasserfüllten Konkurrenten auf. Viele Konflikte stagnieren auf niedrigerem Niveau. Manche entwickeln sich über einige Wochen zu nervenaufreibenden Verhärtungen zwischen zunehmend ungeduldigen Kooperationspartnern, die dennoch weitgehend sachlich bleiben. Andere Konflikte eskalieren dagegen explosiv von einem Tag auf den anderen. Es gibt Organisationseinheiten im »kalten Krieg«, die über Jahrzehnte ein konkurrenz-motiviertes System der gegenseitigen Eindämmung und Machtbalance etabliert haben. Kurzum: Die Dynamik von Konflikten kann unendlich viele Formen annehmen. Das hier dargestellte allgemeine Modell versucht so viele Aspekte wie möglich einzubeziehen, sollte aber an jeden Konfliktfall flexibel angepasst werden.

Woran erkennen wir, dass ein Konflikt eskaliert? Jeder weiß es aus eigener Erfahrung: In der direkten Auseinandersetzung steigern sich bei den Beteiligten oft Lautstärke, Sprechgeschwindigkeit, Bewegungsumfang und Intensität der Emotionen. Überdies nimmt ihre gegenseitige Abneigung bis hin zur Feindseligkeit zu. Konflikte können sich auch unausgesprochen und ohne direkten Kontakt ausweiten und intensivieren, wenn die Beteiligten aus störenden Anzeichen und Handlungen der anderen Seite auf Gegensätze und Ablehnung schließen und die Feindbilder sich nur in ihrer Vorstellung entwickeln. Und auch die »kalte« Variante dürfte bekannt sein, wenn die Kontrahenten schon aneinandergeraten sind, aber die direkte Auseinandersetzung scheuen und stattdessen hinter dem Rücken des anderen schlecht reden, seine Ziele boykottieren und Aktivitäten behindern.

### Definition

In dem Wort Eskalation steckt der lateinische Begriff für Treppe (scala). Es geht also um ein Ansteigen, das heißt eine Steigerung von strittigen As-

pekten. Konflikte eskalieren meistens in drei Richtungen: Zum einen kann die Intensität eines Konfliktes ansteigen, indem kritisches Denken, negative Werthaltung und feindselige Gefühle zunehmen und aggressives Verhalten auf beiden Seiten verstärken. Zum anderen können die Konfliktparteien ihren Konflikt eskalieren lassen, indem sie weitere Personen auf ihre Seite ziehen. Schließlich können sich Konflikte ausweiten, indem weitere Konfliktthemen hinzukommen.

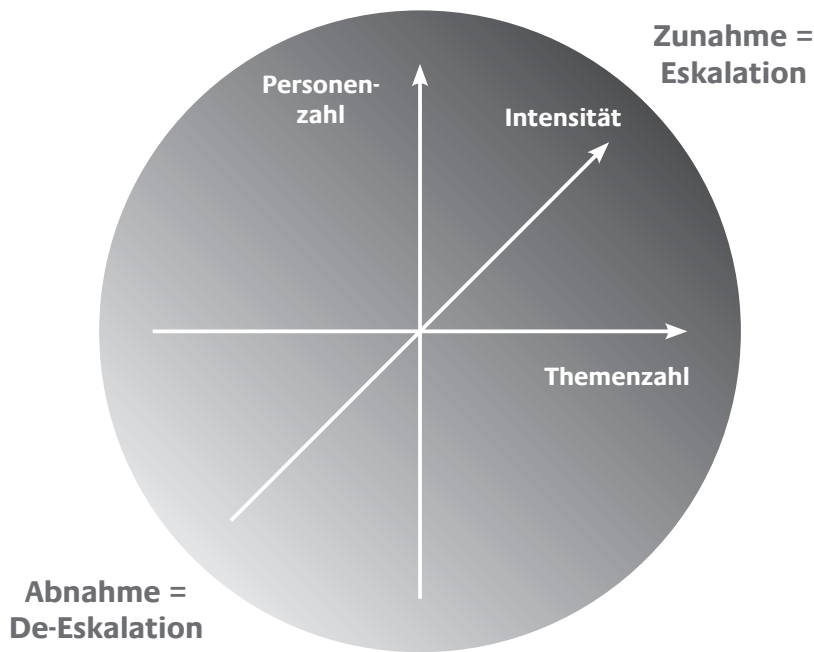


Abb. 3: Eskalation von Konflikten

So mag sich ein Streit zu Beginn einer Projektarbeit noch auf zwei Personen beschränken, die sich darum streiten, wer für die Außendarstellung des Projektes zuständig ist. Im Laufe der Auseinandersetzungen könnte die dreifache Ausweitung des Konfliktes so aussehen:

- Die beiden Kontrahenten gehen zunehmend aggressiv und rücksichtslos miteinander um.
- Es gelingt ihnen, andere Projektmitglieder in den Konflikt hineinzuziehen und die Projektgruppe in zwei Lager zu spalten.

Konflikte eskalieren in drei Richtungen: Anzahl der Themen, Anzahl der beteiligten Personen und Intensität

- Außerdem streiten sie darüber, welche Teilprojekte die meisten Finanzmittel erhalten, wer über die technischen Ressourcen verfügen darf und wie unerträglich und unmoralisch bestimmte Persönlichkeitseigenschaften des anderen sind.

Diese drei Eskalationsfaktoren verstärken sich gegenseitig: Mehr Personen haben mehr strittige Themen. Vielfältige Konfliktthemen zwischen vielen Beteiligten erzeugen Gefühle der Überforderung, erhöhen das Stresserleben und fördern hektisch-aggressives Verhalten.

Eskalationen spalten die Konfliktparteien. Ihre sachlichen Standpunkte sowie die persönliche Beziehung entfernen sich zunehmend voneinander und werden extremer. Es kommt zur Polarisierung.

### Die Eskalationsstufen nach Glasl: Ein idealtypisches Modell

Glasl (2013) hat ein umfassendes Modell zur Eskalation entwickelt, das die destruktive Dynamik eines Konfliktes von der verhärteten Argumentation bis hin zur gegenseitigen (Selbst-)Vernichtung zeigt. Dieses Modell gibt Hinweise darauf, in welcher Eskalationsstufe sich der Konflikt befindet und welche Art von Maßnahmen sich empfiehlt. Es gliedert die Eskalation in neun Stufen, die wir hier in VERSALIEN wiedergeben.

Die Treppe der Konflikteskalation (in Anlehnung an Glasl 2014) stellt die Entwicklung von konfliktbezogenen Handlungen und Gefühlen sowie geeignete Vermittlungsverfahren dar. Die Konfliktparteien versuchen in der Regel zunächst auf einer Stufe zu bleiben und steigen erst zur nächsten Stufe auf, wenn die Bemühungen um die Durchsetzung ihrer Ziele nicht erfolgreich sind. Sie wissen intuitiv, welche Mittel auf einer Stufe erlaubt sind, und vermeiden zunächst die Eskalation zum nächsten Schritt, als ob es eine unsichtbare Schwelle vor jeder Stufe gäbe, die sie sich scheuen zu überschreiten. Auch im Konflikt kennen sie die expliziten und unausgesprochenen Verhaltensregeln jeder Stufe und halten sich daran, bis der Eskalationsdruck durch die Unbeweglichkeit der anderen Seite, Forderungen der eigenen Parteimitglieder oder neue Ereignisse von außen eine Überschreitung der Schwelle als legitim erscheinen lässt (»Ich konnte ja nicht anders, weil ...«). Dieser Eskalationsprozess wird zudem von einer Veränderung der Gefühls-Denk-Muster begleitet, die wir hier vereinfacht als »Emotionen« bezeichnen.