

Rutschbahn der Konfliktentwicklung

Eskalationsstufen (nach F. Glasl)



Stufe 1: Es wird kälter!	Ein paar Wolken ziehen auf, die ihre Schatten auf die Beziehung werfen. „Es ist so wie immer, aber doch anders“, beschreiben unsere Interviewpartner die Situation. „Etwas“ hat sich verändert. Was zuvor noch wie eine Meinungsverschiedenheit geklungen hatte, das hat plötzlich andere Qualität. Der Zustand 'Kampf'-Kommunikation tritt häufiger auf. Die Stimmung wird spürbar schlechter.
Stufe 2: Verbales Ping-Pong!	Die Kommunikation beginnt sich im Kreis zu drehen. Die Kontrahenten beginnen bereits auf dieser Stufe den Konflikt mit hinaus zu nehmen. Auch mit dem Kollegen oder mit dem Partner wird schon mal über das Verhalten des (der) als uneinsichtig erlebten Kontrahenten gejamert. Die Kampfkommunikation nimmt zu, das Interesse, den anderen zu verstehen, nimmt ab.
Stufe 3: Ab jetzt wird gehandelt!	Zum Reden gesellen sich zum ersten Mal Taten. Da ist plötzlich der ärgerlich-hilfesuchende Blick nach oben an die Decke, wenn der Kontrahent den Raum betritt. Genervtes Seufzen, z.T. werden Fragen patzig oder gar nicht mehr beantwortet, bisweilen wird die körperliche Abwendung sichtbar. Schon auf dieser Stufe taucht bei vielen der Gedanke auf, den Arbeitsplatz zu wechseln.
Stufe 4: Gemeinsam bin ich stärker!	Kein Mensch ist gerne mit seinem Konflikt alleine. Wichtiger Konfliktindikator ist die Vergrößerung der Arena. Man sucht Verbündete. Die fatale Dynamik konfliktärer Entwicklungen hat zur Folge, dass mehr und mehr Menschen in den Strudel hineingezogen werden.
Stufe 5: Jeder soll sehen, was der andere für ein Schuft ist!	Die Arena vergrößert sich oft weiter. Die Konfliktsymptome werden stärker. Die Persönlichkeit des Konfliktpartners wird diffamiert und nicht mehr nur einzelne Verhaltensweisen oder Verhaltensepisoden. Der ganze Mensch ist „schlecht“.

Stufe 6: Wer nicht hören will, muss fühlen!	Es geht hier um die klare Ankündigung von Sanktionen vor großem Publikum. Doch setzen Drohungen meist den stärker unter Druck, der sie ausspricht, als den, der sie zu hören bekommt.
Stufe 7: Dem zeige ich es jetzt!	Es geht jetzt darum, dem Gegner gezielt Schaden zuzufügen und eine Stelle zu finden, an der dies besonders empfindlich geschieht.
Stufe 8: Zerstörung!	Hier geht es um Schadensmaximierung. Der inzwischen zum Feind mutierte Konflikt-Partner soll ausgelöscht werden. Es geht jetzt um die gezielte Vernichtung.
Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund!	Es geht nun um mehr als um die einfache Zerstörung, jetzt geht es um die Zerstörung um jeden Preis. Die Illusion, gewinnen zu können, wird hier zum ersten Mal aufgegeben. Nun wird der eigene Totalverlust, die eigene Vernichtung billigend in Kauf genommen. Hauptsache, der Gegner wird "ausgelöscht".

Aufgaben:

1. Lesen und diskutieren Sie in Ihrer Gruppe die einzelnen Eskalationsstufen.
2. Klären Sie, was Sie als Führungskraft auf den einzelnen Stufen tun können, um die Dynamik zu entschärfen und die Eskalation zu verhindern.

