

STUFEN DER KONFLIKTESKALATION

GEMEINSAM IN DEN ABGRUND

VON DR. FRANZISKA V. KUMMER UND PROF. DR. ARIST V. SCHLIPPE

Kein Konflikt gleicht dem anderen. Das gilt natürlich zum einen für das jeweilige Thema, zum anderen unterscheiden sie sich aber auch im Eskalationsgrad. Von einer Verhärtung der Argumente über eine sich verändernde Stimmungslage ist es meist ein weiter Weg, bis man bei einer feindseligen, hasserfüllten Auseinandersetzung landet, aus der kein Ausweg mehr zu sehen ist.

Konflikte entwickeln sich über die Zeit, wenn sie nicht entschieden oder fallen gelassen werden. Manchmal gerät man schnell, manchmal langsam auf höhere Eskalationsstufen. Manchmal sind sie auch als „kalte Konflikte“ über lange Zeit nicht erkennbar, die Beteiligten sind resigniert oder haben Angst, sich ausdrücklich in eine offene Auseinandersetzung zu begeben¹. Es kommt zur „inneren Kündigung“, zum Rückzug voneinander, zu einem „friedhöflichen“, also nur noch formal korrekten Umgang miteinander. Eine solche Dynamik kann aber auch schnell durch irgendein Ereignis umschlagen: „Jetzt reicht’s!“

Vielfach entwickeln sich die Stufen aber auch graduell mit „ansteigender Hitze“, von verhärteten Standpunkten über eine polemischer werdende Kommunikation geht es langsam weiter „die Stufen hinunter“, wie ein Modell des Konfliktforschers Fritz Glasl (2014) zeigt (s. Abb.).

Die neun Stufen lassen sich grob unterteilen in eine Anfangsphase (etwa eins bis drei), in der eine „Win-win-Situation“ noch möglich erscheint. Beide Seiten können noch aus eigener Kraft zu einem beiderseits befriedigenden Ergebnis gelangen. Ein entscheidender Wendepunkt in der Skala ist es, wenn die Dynamik von der Sachseite umkippt auf den persönlichen Angriff (irgendwo zwischen Stufen vier auf fünf): „Du tickst ja wohl nicht richtig!“ Hier wird es zunehmend schwerer, aus der Eskalation herauszufinden. Eine dritte Partei kann hier helfen, die Sachseite und die persönliche Seite wieder auseinanderzuhalten und eine Einigung zu unterstützen. Besonders kritisch werden vor allem die letzten Stufen, in denen eine entscheidende weitere Schwelle überschritten wurde. Nun geht es einer oder beiden Seiten dar-

um, die andere mindestens zu schädigen. Das kann in Stufe sieben eine kalkulierte Demütigung sein, ein Faustschlag, eine Anzeige bei der Steuerbehörde oder die Beschädigung eines vom anderen geschätzten Gegenstands. Wenn es dann in Stufe acht darum geht, den anderen zu zerstören (heutzutage glücklicherweise nur noch selten physisch), dann ist auch die Stufe neun schon nicht mehr weit, auf der man bereit ist, für die Vernichtung des Gegners sogar den eigenen Untergang in Kauf zu nehmen: gemeinsam in den Abgrund.

In diesen letzten Phasen ist eine klassische Moderation oft nicht mehr möglich, es braucht eher eine „Shuttle-Mediation“, bei der die Beraterin als „Go-between“ in Einzelgesprächen zwischen den Parteien pendelt. Auch ein Schiedsgericht, das von beiden Seiten anerkannt wird, kann hier helfen, aus der verfahrenen Lage herauszukommen. Manchmal braucht es aber auch einfach eine „UNO“, eine dritte Kraft, die die Parteien voneinander trennt. In all diesen Fällen ist es unwahrscheinlich, dass die persönlichen Beziehungen wieder in ein gutes Fahrwasser kommen; eher geht es darum, mit möglichst wenig Kollateralschaden zu einer einigermaßen einvernehmlichen Trennung zu gelangen.

Und manchmal ist der Abgrund die letzte Station auf dem Karussell: Beide haben vielleicht ihr Vermögen verloren, sind am Konflikt krank geworden oder gar mit ihm/an ihm verstorben. Meisterhaft ist dies in dem Film „Der Rosenkrieg“ beschrieben, in dem am Ende beide Ex-Ehepartner versuchen, einander das Leben zu nehmen, und durch einen absichtlich herbeigeführten Absturz eines großen Kronleuchters gemeinsam getroffen im Sterben liegen. Die Hand, die einer der beiden noch ausstreckt, um die der anderen zu berühren, wird von dieser brüsk zurückgestoßen – und beide sind tot.

¹ Glasl (2014a).

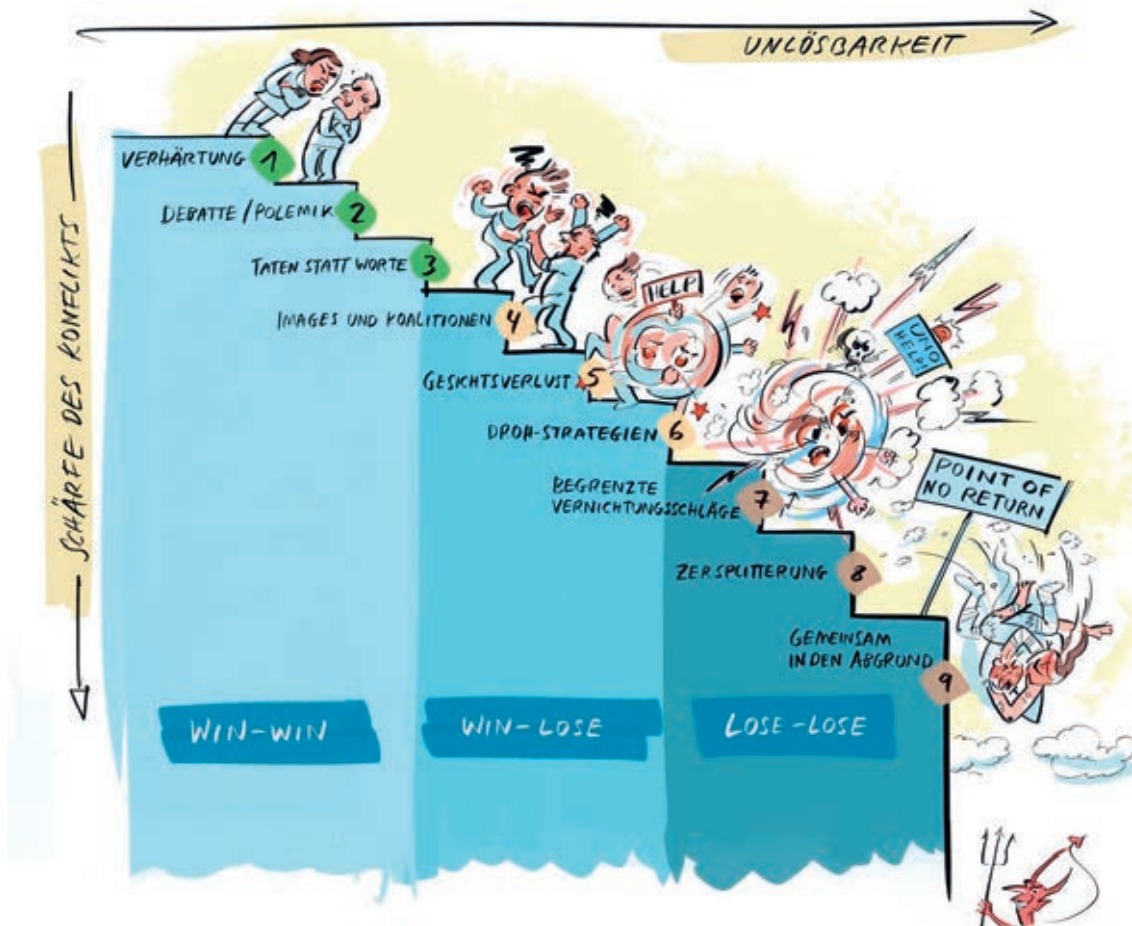


Abb.: Neun Eskalationsstufen nach Glasl
 Quelle: v. Schlippe/Rüsen (2020), S. 24; Zeichnung: Björn v. Schlippe

Fazit

Dieser Text entsteht zu einer Zeit, in der wir weltweit Eskalationsformen und -qualitäten erleben, von denen nur wenige erwartet hätten, dass wir sie jemals wieder erreichen würden. Wenn wir nicht lernen, die Mechanismen, die unserer Spezies von der Evolution mitgegeben wurden, zu verstehen und im Zaum zu halten, steht es schlecht um uns – im Kleinen wie im Großen. „Gemeinsam in den Abgrund?“ – eine nicht mehr ganz unrealistische Vision. ◆

KEYWORDS

Eskalation • Eskalationsstufen • Eskalationsdynamik

Wenn Sie weiterlesen möchten:

Glasl, F. (2014a): Der heimliche Krieg. Wie können wir mit der Dynamik kalter Konflikte konstruktiv umgehen?

In: *Konfliktdynamik*, 3(2), S. 101–109.

Glasl, F. (2014b): Eskalationsdynamik – zur Logik von Affektsteigerungen. In: *Konfliktdynamik*, 3(3), S. 190–199.

v. Schlippe, A./Rüsen, T. (2020): *Konflikte und Konfliktdynamiken in Unternehmerfamilien. Empfehlungen zum Umgang mit familieninternen Auseinandersetzungen.* WIFU (Praxisleitfaden). Kostenfreier Download unter www.wifu.de.