

CHRISTINA THEN-BERGH, DORTMUND, ARIST V.SCHLIPPE, WITTEN/HERDECKE

# Neue Medien und die Eskalation von Konflikten

## Zusammenfassung

Digitalisierung verändert viele Facetten unseres Alltagslebens. Auch Konflikt-dynamiken verändern sich: Da wo früher Telefonate und Briefe jeweils zunächst nur den unmittelbaren Austausch von zwei Personen/Parteien ermöglichten, steigt heute durch E-Mail und Messenger-Dienste im Konfliktfall die Komplexität und damit die Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen und einer möglichen Steigerung der Eskalation stark an. Zum einen ist es die Geschwindigkeit, mit der etwa E-Mails hin- und hergesendet werden, zum anderen lassen sich mit der CC- und BCC-Funktion die Zahl der angesprochenen (und dann ihrerseits reagierenden) Akteure beliebig steigern. Ausgehend von Gottmans „apokalyptischen Reitern“ bietet der Text ein erstes Analysewerkzeug an, mit dem Eskalatoren in elektronischen Nachrichten identifiziert werden können, und schlägt Möglichkeiten vor, wie die Wahrscheinlichkeit deeskalierender Reaktionen bei elektronischer Kommunikation erhöht werden kann.

## Schlüsselwörter

Elektronische Medien und Konflikt, E-Mail-Kommunikation, Eskalation und Deeskalation im Kontext elektronischer Medien, apokalyptische Reiter

## Einführung

Digitale Medien sind aus unserem täglichen Leben nicht mehr wegzudenken. Sie können als prominentestes Merkmal eines weitreichenden gesellschaftlichen Strukturwandels verstanden werden, der sich vor allem am Umgang mit Informationen und der Art und Weise, wie kommuniziert wird, festmacht. In seiner Publikation „Managing in the next society“ stellt Peter Drucker (2002) die These auf, dass die Erfindung des Computers und die damit einhergehen-

Art, wie Wissen weitergegeben und vernetzt wird, veränderte die Form des sozialen Zusammenlebens tiefgreifend und ging mit gesellschaftlichen Umbrüchen einher (Baecker 2007).

Drucker zufolge hat uns nach Sprache, Schrift und Buchdruck nun der Computer mitten in einen solchen Umbruch hineingeführt, dessen Folgen noch gar nicht absehbar sind. Die „next society“, die „nächste Gesellschaft“, zeichnet sich vor allem durch komplexe Veränderungen in der Verarbeitung von Sinn und durch entsprechende gesell-

Die informationstechnologischen Entwicklungen werden die Gesellschaft grundlegend verändern.



den informationstechnologischen Veränderungen die Gesellschaft grundlegend und massiv verändern werden: So wie es durch die Sprache möglich wurde, die Weitergabe von Wissen von der unmittelbaren Handlung zu lösen, wie die Entwicklung der Schrift es ermöglichte, diesen Prozess vom Erzählprozess und damit von der konkreten Beziehung des Informationsempfängers zu einer lebenden Person zu lösen, brachte es der Buchdruck mit sich, dass Wissen zu Allgemeingut und für eine große Zahl von Menschen verfügbar wurde. Jede diese Veränderungen in der

schaftliche Umstrukturierungen aus (Baecker 2007, S. 103): Die Möglichkeit, dass eine große Zahl von Personen jederzeit über Wissensbestände auf der ganzen Welt – seien sie geprüft und tatsachenbasiert oder spekulativ und unsicher oder gar bewusst erfunden und erlogen – verfügen kann, verändert sowohl die Strukturen der Gesellschaft als auch die Formen des Umgangs der Menschen miteinander.

In diesem Beitrag soll in diesem Zusammenhang die Frage behandelt werden, inwieweit sich die immer häufiger genutzten digitalen Kommunikations-

medien konkret auf konflikthafte Kommunikation in überschaubaren Sozialsystemen auswirken, also in Systemen, die in besonderem Maße auf persönliche Kommunikation angewiesen sind – etwa Familien, Teams, kleineren Unternehmen und anderen Gruppen. Es sind die Systeme, die dadurch effektiv funktionieren, dass Kommunikation vielfach „auf Zuruf“ möglich ist: Man „läuft sich über den Weg“ und tauscht Informationen und Beziehungsdefinitionen en

### a) Steigerung der Interaktionsgeschwindigkeit

In früherer Zeit war natürlich nicht „alles besser“. Doch konflikthafte Diskussionen ließen sich zunächst leichter auf die persönliche Anwesenheit der Beteiligten begrenzen. Wenn man sich nicht direkt begegnen konnte, schrieb man sich Briefe. Der Vorteil von Briefen ist, dass bis zur Absendung noch Zeit vergeht und

eine Reaktion. Das Konfliktkarussell dreht sich entsprechend schneller.

### b) Ausweitung des Teilnehmerkreises

Es ist nicht nur die Geschwindigkeit: Auch die Leichtigkeit, mit der die Kontaktmedien es erlauben, einen größeren Adressatenkreis miteinzubeziehen, offen (per cc) oder auch verdeckt (per bcc), potenziert die Dynamik und die Eskalationsneigung, denn die miteinbezogenen Personen lassen sich nicht selten ihrerseits zu spontanen und unüberlegten Reaktionen verleiten. Ein Konflikt zwischen zwei Parteien kann sich auf diese Weise viel schneller zum Flächenbrand ausweiten.

### c) Anfälligkeit für Missverständnisse

Missverstehen, teilweises Missverstehen und verunglückte Korrekturversuche tragen vielfach zu Eskalationen bei (Glasl 2004). Digitale Medien lassen nicht unbedingt erwarten, dass es – insbesondere im Konfliktfall – weniger Anlässe für Missverständnisse geben wird, im Gegenteil, der Komplexitätsanstieg, der mit den beiden ersten erwähnten Aspekten einhergeht, wird hier noch einmal verstärkt. Die „Information Richness Theory“ (Daft/Lengel 1983) geht davon aus, dass Medien jeweils unterschiedliche Informationsdichten haben, die sie demnach für verschiedene Kontexte besser oder schlechter geeignet erscheinen lassen. Ausschlaggebende Punkte sind dabei beispielsweise, ob direktes Feedback möglich ist, inwieweit natürliche Sprache genutzt werden kann oder welche Signale gesendet und empfangen werden können. Hier zeigt sich besonders bei medialer Kommunikation, dass einige Faktoren zu einer weitaus geringeren Informationsdichte führen. So kann im Falle von E-Mail-Kommunikation im Regelfall weder die

## Die häufige Nutzung digitaler Kommunikationsmedien verschärft die konflikthafte Kommunikation in überschaubaren Sozialsystemen.

passant aus. Auch hier verschiebt sich im Zuge des Wandels der Informationstechnologien der Fokus zunehmend auf digitale Kanäle wie Nachrichtendienste oder E-Mail-Verkehr. In diesem Beitrag soll der Frage nachgegangen werden, wie sich damit auch die Dynamiken der Eskalation von Konflikten modifizieren, vielleicht auch verschärfen.

noch einmal über den Inhalt nachgedacht werden kann. Eine E-Mail wird in der Regel sofort nach dem Verfassen losgeschickt, per unmittelbarem Klick: Hier bleibt kein Zeitfenster für ein mögliches Überdenken des Inhalts. Im nächsten Moment ist die Nachricht auch bereits beim Adressaten zugestellt. Die Steigerung der Kommunikationsge-

## Eskalationsschleifen benötigen durch die Neuen Medien nur noch Minuten.

### Neue Medien und Kommunikation

Durch die Nutzung der neuen Medien wird vieles einfacher: Terminabsprachen etwa oder kurze Informationen, die schnell und unproblematisch die Adressaten erreichen („Komme heute später!“). Doch haben diese Formen im Gegensatz zu Vis-à-vis-Kommunikation auch Besonderheiten, die gerade im Konfliktfall Eskalationsdynamiken massiv verschärfen können.

schwindigkeit durch die Neuen Medien bringt es mit sich, dass für Eskalationsschleifen, die früher mehrere Tage in Anspruch nahmen (mit der Chance, dass sich der wechselseitige Stresshormonspiegel ein wenig absenken konnte), heute nur Stunden oder gar Minuten benötigt werden. Hochgradig emotionale Nachrichten werden aus dem vollen Affekt heraus versandt und bringen den Empfänger/die Empfängerin nicht nur unmittelbar in Wallung, sondern ermöglichen diesem auch wiederum in Echtzeit

Reaktion des Gegenübers beobachtet werden noch ist anderweitiges, direktes Feedback möglich. Lediglich der Zeitpunkt und Inhalt einer möglichen Antwort können als Reaktion gedeutet werden. Auch der Wegfall non- und paraverbalen Kommunikationssignale führt zu einer Verringerung der Informationsdichte, die in „greater difficulty resolving ambiguity and facilitating understanding“ (Byron 2008) münden kann. Auf rein sachlicher Ebene stellen diese Faktoren in den meisten Fällen keinen Hinderungsgrund für erfolgreiche Kommunikation dar. Anders gestaltet sich dies bei der Vermittlung von konflikthaft besetzter emotionaler Kommunikation. Emotionen werden von Menschen primär nonverbal ausgedrückt (Ekman/Freisen/Ancoli 1980). Die Frage, wie in Situationen höchster emotionaler Beteiligung über digitale Medien kommuniziert wird, dürfte eine bedeutsame Rolle für zusätzliche Eskalationsneigungen spielen. Die Abwesenheit von korrigierenden Signalen verschärft eine Tendenz besonders, die in Konflikten ohnehin naheliegt: Man reagiert emotional noch intensiver auf das „innere Kino“ als auf den geäußerten Inhalt<sup>1</sup> – ein in sich eskalierend angelegter Teufelskreis. Gerade in einem nicht ausschließlich professionellen Umfeld ist dieser Sachverhalt besonders relevant, da Emotionen zwangsläufig Teil jeder täglichen Konversation sind.

<sup>1</sup> Einer der Kernaussagen des Konstruktivismus sind wir uns hier bewusst: Jegliche Informationsaufnahme findet vor dem Hintergrund der jeweiligen Struktur des reizverarbeitenden Systems statt, man reagiert auf Außenreize immer gemäß der inneren Struktur. Das „innere Kino“ ist mithin der Regelfall. Wir wollen an dieser Stelle nicht in eine Diskussion über Struktur determiniertheit und Selbstreferenz einsteigen (Luhmann 1984), sondern bleiben mit dem „Kinobegriff“ auf der metaphorischen Ebene.

## Eskalierende Kommunikation und die „apokalyptischen Reiter“

Der Psychologe John Gottman (1993) fand heraus, dass die Qualität von Paarbeziehungen und die Wahrscheinlichkeit ihres langfristigen Bestandes bereits bei einem kurzen Interaktionsausschnitt von wenigen Minuten sehr gut vorhergesagt werden kann, wenn man sich auf die in der verbalen Interaktion erkennbaren Muster konzentriert. Je häufiger

fürten – Konflikte, die Partner werden einander immer mehr egal; dieser Reiter gilt zugleich als einer der gefährlichsten im Blick auf den bevorstehenden Abbruch der Beziehung.

### 4. *Abblocken*

Abwendung vom Gegenüber, teils sogar körperlich (wegdrehen, den Raum verlassen), totales „Dichtmachen“.

Diese Befunde haben mittlerweile großen Anklang gefunden. Sie sind eine Hilfe in der Paartherapie und sie ermög-

Die Frage, wie in Situationen höchster emotionaler Beteiligung über digitale Medien kommuniziert wird, dürfte eine bedeutsame Rolle für zusätzliche Eskalationsneigungen spielen.



bestimmte Kommunikationsmuster in der Interaktion eines Paares zu beobachten sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Beziehung scheitern wird. Diese Muster wurden von Gottman aufgrund ihrer zerstörerischen Kraft „apokalyptische Reiter“ genannt (in Anlehnung an die Figuren, die in der Bibel das Ende der Welt ankündigen). Gottman führt die Folgenden auf:

### 1. *Hemmungslose Kritik und Schuldzuweisungen*

Das Gegenüber wird ohne Rücksicht kritisiert und teils grundlos beschuldigt.

### 2. *Abwehr und Rechtfertigung*

Kritik des anderen wird unabhängig von ihrem Wahrheitsgehalt abgewehrt, häufig gepaart mit Rechtfertigungen und Gegenkritik; eigenes Verschulden am Konflikt wird geleugnet.

### 3. *Verachtung*

Sarkasmus und Ironie dominieren die – häufig in dem Stadium nicht mehr so dynamisch und intensiv ge-

lichen es auch den Betroffenen selbst, ihre Interaktion auf Warnsignale hin zu beobachten.

Bislang wurde weder untersucht, inwieweit das Gottman'sche Analyseschema in anderen Systemkontexten, etwa Teams, Organisationen oder größeren Familiensystemen, einsetzbar ist noch wie die „apokalyptischen Reiter“ sich unter den Bedingungen digitaler Kommunikationsmedien verändern.<sup>2</sup> Beides dürfte der Tatsache geschuldet sein, dass Systemkontexte wie Ehe- und Paarkommunikation sich vergleichsweise gut beobachten lassen, bei größeren Systemen und beim Einsatz digitaler Medien steigt die Komplexität schnell an. Häufig sind gerade im Falle professioneller Kommunikation Beobachtungen schwierig umsetzbar, da sich die Beteiligten im Kontext hoch eskalierter Konflikte weigern, Dritte an ihrem Austausch teilhaben zu lassen.

<sup>2</sup> So das Ergebnis einer Anfrage von uns beim Gottman Institute, Seattle, WA.

Bei der Überlegung, welche Möglichkeiten sich anbieten, mit dem Instrumentarium der „Reiter“ in komplexere Konfliktstrukturen Einblick zu bekommen, kamen wir auf die Idee, uns E-Mail-Kommunikationen anzuschauen. Auch hier handelt es sich ja um Kommunikationsmuster, die jedoch durch die oben diskutierten Bedingungen der digitalen Medien beeinflusst sind. Der außenstehende Beobachter verfügt über die gleichen inhaltlichen Informationen wie die Kommunikationspartner, denen auch die nonverbalen und paraverbalen Signale des anderen fehlen. So müsste sich anhand von E-Mails gut untersuchen lassen, welche anderen „Reiter“ unter diesen Bedingungen zu finden sind und wie sich eskalierende Kommunikationsabläufe über die Entwicklung dieser Reiter hinweg modellieren lassen.

## Das Projekt: E-Mail-Kommunikation in Unternehmerfamilien

Ein Beispiel für einen Kontext, in dem berufliche und private Ebene unmittelbar aufeinandertreffen und sich gegenseitig beeinflussen, sind Familienunternehmen. Eine Beobachtung der Kommunikation ist hier besonders in-

seine Mitglieder stellt, lässt im Konfliktfall erwarten, dass die oben skizzierten Verschärfungen durch digitale Medien besonders prägnant erkennbar werden: In Unternehmerfamilien ist zu vermuten, dass in jeder Kommunikation immer auch Emotionen und komplexe Beziehungsdefinitionen mitkommuniziert werden. Konflikte in diesem Bereich sind hier vermutlich besonders gravierend, da diese sich meist auf mehr als eine Ebene auswirken.

Es gelang uns, im Rahmen eines kleinen, explorativen Projekts längere konflikthafte E-Mail-Sequenzen von insgesamt vier Unternehmerfamilien, die uns von zwei Beratern und dem Vorsitzenden eines Familienrates einer größeren Unternehmerfamilie zur Verfügung gestellt wurden, zu untersuchen. Sie waren komplett anonymisiert, d. h. jede Information, die auf konkrete Personen oder das jeweilige Unternehmen hindeuten könnte, war getilgt. Da es in dem Projekt um die reine Form der jeweiligen „Reiter“ geht, war dies eine zufriedenstellende Ausgangsbedingung.

Die Aussagen der E-Mails wurden nun eingeschätzt und jeweils einer „Eskalationskategorie“ zugeordnet. Sofern eine Kategorie mindestens an zwei unabhängigen Stellen auftauchte, wurde sie als bedeutsam angesehen und ging in das

werden können, s. Glasl 2004). Bei unserer Zusammenstellung handelt es sich um einen ersten vorsichtigen Versuch, ein Instrument zu erstellen, das es Betroffenen ermöglicht, die eigene E-Mail-Kommunikation auf mögliche Eskalationsverstärker hin zu untersuchen.

## Der Weg in die Eskalation: Das Konfliktgitter

Die folgenden zehn Muster konnten wir als auffällige Kennzeichen der Kommunikation im Konflikt im Kontext des Einsatzes von E-Mails identifizieren (s. zusammengefasst in Tab.1: Konfliktgitter):

### 1. Entwertung, schonungslose Kritik, Vorwürfe

Hier wird das Gegenüber angegriffen und sein Selbstwert in Frage gestellt. Dies kann beispielsweise durch fehlende Begrüßung oder Abschiedsworte geschehen oder aber direkt durch offene Beleidigungen wie „Hahaha! Blablabla! Das ist doch total daneben!“, „[...] immer Deine Wichtigtuerei“, „Dein Bruder Klaus: ein wahrer Aasgeier“ oder stark wertende Kritik wie „Das ist komplett an den Haaren herangezogen und eine unverschämte Unterstellung“ oder Entwertungen wie „Euer Gelüge!“

### 2. Ultimaten und Drohungen

Durch das Setzen von Fristen wird das Gegenüber unter Druck gesetzt, die Androhung von Konsequenzen erhöht diesen noch. Ein Beispiel für diese Taktik wäre: „Solltest Du innerhalb der nächsten 14 Tage nicht Stellung genommen haben, sehen wir uns gezwungen, Dich aus unserem Kreis auszuschließen.“



In Unternehmerfamilien ist Kommunikation stets auch komplexe Beziehungsdefinition.

teressant, da die Beteiligten immer in mehr als einer Rolle agieren, nämlich beispielsweise sowohl als Unternehmer als auch als Familienmitglied (v. Schlippe 2014). Die Gleichzeitigkeit der Verhaltenserwartungen, die sich aus der Mitgliedschaft in einer Familie ergeben, und der Erwartungen, die der Unternehmens- bzw. Eigentümerkontext an

Schema ein, das wir im Folgenden vorstellen. Es zeigte sich, dass in dem Beobachtungskontext ähnliche, zum Teil aber auch durchaus andere „Reiter“ beobachtbar sind als die von Gottman für die Paarbeziehungen vorgestellten (zum Teil finden sich auch Verhaltensweisen wieder, die jeweils unterschiedlichen Eskalationsstufen zugeordnet

### 3. Ironie und Sarkasmus

Hier wird ähnlich wie auch in der Vis-à-vis-Kommunikation etwas in übertriebener Weise behauptet, das offenkundig nicht der Wahrheit entspricht. Dies können sowohl (absichtlich) überzogene Fehldeutungen des zuvor Gesagten sein als auch generelle hämische Aussagen, z. B. „Da kann ich wirklich nur herzlich lachen!!!“, „Ihr braucht wohl einen ‚Schwarzen Peter‘? Bitteschön! No Problem!“

### 4. Distanzierung, Formalisierung persönlicher Beziehungen

Das Zurückziehen von der persönlichen Ebene und die Formalisierung der Kommunikation signalisiert Distanz. Ein Beispiel hier wäre die Anrede des Bruders mit „Lieber Ludwig und Geschäftspartner“, was etwa vergleichbar ist mit dem Verweigern eines Handschlags im persönlichen Kontakt. Aber auch eine abrupte Reaktion auf die empfangene Mail gehört in diese Kategorie, etwa großlos, ohne Anrede: „Deiner Mail kann ich nicht entnehmen, worum es Dir genau geht. Ich bitte um Präzisierung!“

### 5. Einseitige Ursachenzuschreibung, Attributionsfehler

Die Unterstellung, dass alles Negative ausschließlich vom Gegenüber ausgeht, während man bei sich selbst keine Schuld sieht, ist hier charakteristisch. Im Schriftverkehr zeigt sich dies beispielsweise durch Sätze wie: „Wir haben große Sorgen, dass es bei Dir schwerwiegende Problemstellungen gibt [...]“, „Du bist da in einer emotional-subjektiven Sichtweise gefangen“, „Deine Aussagen [sind] verzerrte Halbwahrheiten, die der nachprüfbaren Faktenlage nicht entsprechen“.

### 6. Motivunterstellungen und personenbezogene Zurechnung, analysierender Modus

Hier steht die Annahme im Vordergrund, das Gegenüber habe per se schlechte Absichten, etwa: „Mein Bruder [...] glaubt mehr oder minder, das alleinige Bestimmungsrecht über die Firma inne zu haben“. Auch psycholo-

gische ‚Diagnosen‘ sind nicht selten, wie zum Beispiel: „Deine Sichtweise [hat] leider mit unserem Unternehmen nicht viel zu tun und [ist] eher geprägt von einer selbstverliebten Haltung, gepaart mit einem Hauch Arroganz“, „Wieder einmal muss ich feststellen, dass Du überhaupt nicht kritikfähig bist“, „Es ist erstaunlich, wie Dein Gedächtnis funktioniert!“

Tabelle 1: Das Konfliktgitter

Muster	Beschreibung
1. Entwertung, schonungslose Kritik, Vorwürfe	Das Gegenüber wird angegriffen und sein Wert in Frage gestellt (z. B. Fehlen von Anrede und Grußformel)
2. Ultimaten, Drohungen	Einsatz von Limitationen, um das Gegenüber unter Druck zu setzen, Androhung von Konsequenzen
3. Ironie und Sarkasmus	Übertreibung von Aussagen, Interpretation und „Hobbypsychologie“
4. Distanzierung, Formalisierung persönlicher Beziehungen	Reduktion der persönlichen Nähe durch Wechsel auf Geschäftsebene
5. Einseitige Ursachenzuschreibung, Attributionsfehler	Unterstellung, dass alles Negative ausschließlich vom Gegenüber ausgeht
6. Motivunterstellungen und personenbezogene Zurechnung, analysierender Modus	Annahme, das Gegenüber habe per se schlechte Absichten, psychologische „Diagnosen“
7. Ausweitung des Adressatenkreises und Frontenbildung	Verbreitung der E-Mails an weitere Personen, Isolierung des Angesprochenen („Wir“ – „Du“)
8. Metaphorisches „Lautwerden“	Übertragung des Anhebens der Stimme auf den digitalen Raum
9. Monetäre Hyperbeln	Übertreibende Thematisierung von Geldthemen
10. Antwortgeschwindigkeit	Sich steigernde Schnelligkeit im Antwortverhalten

Quelle: eigene Darstellung

### 7. Ausweitung des Adressatenkreises und Frontenbildung

Durch die Vergrößerung der Zuhörerschaft, indem E-Mails an weitere Personen versandt werden, entsteht eine „Wir gegenüber Dir“-Konstellation, die den Angesprochenen isoliert. Äußerlich erkennbar ist dies durch die Nutzung der CC-Funktion oder durch Sätze wie: „Daher habe ich mich, was den Inhalt dieses Schreibens betrifft, mit den Mitgliedern des Familienrates abgestimmt“.

### 8. Metaphorisches „Lautwerden“

Die stattfindende Übertragung des Anhebens der Stimme auf den digitalen Raum findet vornehmlich durch Großschreibung, die Wiederholung von Satzzeichen (vornehmlich Ausrufezeichen oder Fragezeichen) oder die Nutzung von Formatierungsoptionen wie Unterstreichungen und Fettdruck statt. Ein Beispiel wäre „ALLES war natürlich sehr harmonisch!!!“, aber auch das bereits erwähnte „Hahaha! Blablabla!“

### 9. Monetäre Hyperbeln

Gerade bei Unternehmerfamilien fiel bei der E-Mail-Kommunikation die Übertreibung von geldbezogenen Themen auf. So häuften sich beispielsweise Hyperbeln wie „Vier Millionäre steigen in einem 5-Sterne Hotel ab, darunter geht nichts!“, „Ansprüche, verursacht durch Mittel, die nie selbst erarbeitet wurden!“, „Soll es schon wieder vor allem den extravaganten Ansprüchen von einzelnen gerecht werden?“

### 10. Antwortgeschwindigkeit

Die Veränderung der Geschwindigkeit des Antwortverhaltens lässt Rückschlüsse auf die Eskalationsstufe und emotionale Erregung der Beteiligten zu. So

spricht eine erhöhte E-Mail-Frequenz in kurzer Zeit für starke Emotionen, die tendenziell zu einer schnelleren weiteren Eskalation führen, da keine Zeit für Reflexion und das Hinterfragen möglicher Fehlinterpretationen bleibt.

Auch wenn nicht alle genannten Muster ausschließlich auf E-Mail-Verkehr begrenzt sind, finden sie sich dennoch bei digitaler Kommunikation auf eine besondere Art und Weise wieder. Dies sollte stets beachtet werden, da es bei Konflikten im digitalen Raum besonders notwendig ist, diese zu erkennen und sie als Muster (sprich: nicht inhaltlich, sondern von ihrer Form her) zu bearbeiten.

### Der Weg zurück: Das Deeskalationsgitter

Das oben angeführte Gitter wurde versuchsweise in einem Einzelcoaching eingesetzt. Das Anliegen des Coachees war es dabei, mit dem Coach den E-Mail-Verkehr zwischen ihm und seinen beiden Brüdern zu besprechen und zu analysieren. Das Gitter ermöglichte es recht gut, an den Mails die entsprechenden Merkmale aufzuspüren – für den Coachee bedeutete es durchaus eine Konfrontation, eigene eskalative Tendenzen erkennen zu können. In der Beratung wurde dann deutlich, dass sich der Mailverkehr auf diese Weise zwar gut analysieren lässt, dass es aber auch Unterstützung braucht, wenn es um die Frage geht, wie man denn innerhalb dieses Mediums deeskalierend tätig werden könnte. Die möglichen Schritte sind hier durchaus andere als im persönlichen Kontakt. Sie schließen zugleich aber auch daran an. Einige Möglichkeiten, die die Wahrscheinlichkeit erhöhen könnten, bei E-Mail-Verkehr konstruktiv und erfolgreich zu kommunizieren, haben wir im Folgenden zusammengestellt:

#### 1. Zunächst den eigenen Dank aussprechen und stehen lassen, ohne diesen gleich durch ein Aber zu relativieren

Ehe geantwortet wird, wird ein Dank für die Mail ausgesprochen, zum Beispiel: „Danke für Deine letzte Mail. Ich denke, es ist wichtig, dass der Dialog zwischen uns weitergeht [...]“.

#### 2. Zunächst das Konstruktive aufgreifen, gute Momente schaffen, Sarkasmus vermeiden

Positive Aspekte hervorheben, wie beispielsweise das entgegengebrachte Engagement; dabei wertschätzende Sprache verwenden, etwa „Ich freue mich, dass ich Dir nicht egal bin [...]“, „Dein Engagement beeindruckt mich [...]“ oder „Besonders hat mir an Deiner Mail gefallen [...]“. Der sogenannte „Gottman-Quotient“ legt die Erkenntnis nahe, dass eine negative Interaktion etwa fünf positive Interaktionen braucht, um ausgeglichen zu werden. Wenn man daran interessiert ist, die Beziehung zu deeskalieren, besteht daher ein Weg darin, immer wieder darauf zu achten, einen „guten Moment“ herzustellen – im persönlichen Kontakt ist dies ein Lächeln, ein Händedruck o. Ä., in der digitalen Kommunikation braucht es explizitere Formulierungen.

#### 3. Persönlich adressieren

Die Nutzung der CC-Funktion sollte möglichst vermieden werden, der Adressatenkreis sollte wenn, dann in Ausnahmesituationen und in Absprache mit dem Gegenüber erweitert werden.

#### 4. Persönliche Ansprache

Hilfreich ist auch eine direkte Ansprache, in der die eigene Betroffenheit ohne

Wertungen wie „richtig“ oder „falsch“ ausgedrückt wird, zum Beispiel: „Ich habe verstanden, dass Du [...] Ich sehe es etwas anders [...]“, „Das hat mich be- wegt [...]“, „Das hat mich getroffen[...]“.

**5. Ausdruck von Bedauern**

Eigenes Bedauern ausdrücken und Missverständnisse richtigstellen, wie: „Ich verstehe jetzt, dass das so aufge- nommen werden kann, ich hatte es ganz anders gemeint [...]“, „Das tut mir leid!“ Wichtig in dem Zusammenhang: Eine Bitte um Entschuldigung ist etwas an- deres als der Ausdruck des Bedauerns, denn die Wahrscheinlichkeit ist durch- aus hoch, dass die Bitte abgelehnt oder entwertet wird, was den Konflikt noch vertiefen könnte. Ein Signal des Bedau- erns dagegen bleibt ein solches Signal, auch wenn der andere es nicht annimmt.

**6. Das Zauberwort „teilweise“**

Dem anderen in Teilen Recht zu geben, kann dazu führen, dass er sich nicht gänzlich unverstanden fühlt und der Wille zur konstruktiven Konfliktlösung nicht von vornherein durch Ablehnung zerstört wird. Ein Beispiel hierfür wäre: „Ich habe noch einmal nachgedacht. Ja, teilweise kann ich Dir Recht geben. Ich bitte Dich nur darum, auch zu sehen, dass [...]“.

**7. Fragen statt Diagnosen, eigene Irrtümer vorwegnehmen**

Eigene Interpretationen der Absichten des anderen in Frageform kleiden, als Vermutung oder Eindruck kenntlich machen, etwa: „Während ich das las, kam mir ein Bild in den Sinn. Ich bin mir nicht sicher, geht es Dir vielleicht in erster Linie um [...]?“

**8. Metaphorisches „Lautwerden“ vermeiden**

Alle Formen von ironischen oder beto- nenden Akzentuierungen vermeiden, um Sachlichkeit bemüht bleiben und sich dessen bewusst sein, dass insbesondere non- und paraverbale Signale über E-Mail nur selten hinreichend und ohne Miss- verständnisse vermittelt werden können.

**9. Positive Beziehungssignale senden**

Interesse an einer guten (ggf. Koopera- tions-)Beziehung ausdrücken, Komplimen- te machen und verdeutlichen, dass man an einer Lösung des Konfliktes arbeiten möch- te, zum Beispiel: „Ich habe ein großes In- teresse daran, die Beziehung zu Dir zu verbessern“, „Es gibt so vieles, was ich an Dir schätze, es wäre schade wenn [...]“.

**Tabelle 2: Das Deeskalationsgitter**

Muster	Beschreibung
1. Dank aussprechen und stehen lassen, ohne ihn durch „aber“ zu relativieren	Ehe inhaltlich geantwortet wird, einen Dank für die Mail aussprechen
2. Zunächst das Konstruktive aufgreifen, gute Momente schaffen, Sarkasmus vermeiden	Positive Aspekte hervorheben, in jedem Fall kann das Engagement gewürdigt werden. Wertschätzende Sprache verwenden
3. Persönlich adressieren	CC möglichst reduzieren
4. Persönliche Ansprache	Direkt ansprechen, eigene Betroffenheit deutlich machen, Unterschiede ohne Bezug auf „richtig/falsch“ benennen
5. Ausdruck von Bedauern	Eigenes Bedauern ausdrücken (keine Entschuldigung), Missverständnisse als solche benennen
6. Das Zauberwort „teilweise“	Dem anderen in Teilen Recht geben (das Wörtchen „teilweise“ ist selten ganz unpassend)
7. Fragen statt Diagnosen, eigene Irrtümer vorwegnehmen	Keine psychologischen Motive unterstellen. Vermutungen in Frageform kleiden oder als eigene Interpretation kenntlich machen: „Ich mag mich irren, aber so habe ich es verstanden [...]“
8. Metaphorisches „Lautwerden“ vermeiden	Alle Formen von ironischen oder betonenden Akzentuierungen vermeiden
9. Positive Beziehungssignale senden	Interesse an einer guten (ggf. Kooperations-)Beziehung ausdrücken, Komplimente machen
10. Sich Zeit lassen	Eine Mail nicht sofort nach Verfassen absenden, die eigene Empörung bewusst herunterregeln

Quelle: eigene Darstellung

## 10. Sich Zeit lassen

Der Umgang mit der eigenen Empörung ist in Konflikten zentral (Montada 2014). Aus hochgradiger Empörung heraus wird man schnell zu einer eskalierenden Antwort verleitet. Oftmals neigt man selbst gerade in hochemotionalen Situationen zu Fehlinterpretationen von unklaren Signalen, wie sie gerade bei E-Mail-Verkehr häufig zu finden sind. Daher geht es immer zunächst darum, die eigenen Gefühle „abkühlen“ zu lassen und sich dann reflektiert an das Schreiben einer Antwort zu begeben: „Schmiede das Eisen, wenn es kalt ist!“ (Omer/v.Schlippe 2004).

Viele Punkte dieser Deeskalationsstrategien sind an den Verbesserungs-

strategien der Vis-à-Vis-Kommunikation angelehnt (s. hierzu etwa u. a. Omer/v. Schlippe 2004, 2007; Glasl 2004; Kellermanns/v. Schlippe/Mähler/Mähler 2018). Diese auf den digitalen Raum zu übertragen, kann sogar leichter sein, denn im Rahmen einer emotional geladenen Auseinandersetzung „face-to-face“ wird es nicht immer möglich sein, sich an die Deeskalationsregeln zu erinnern. Bei bereits geschriebenen Antwortmails kann man sich vornehmen, diese erst dann abzusenden, wenn das „Eisen etwas abgekühlt“ ist, und vorher das Schreiben noch einmal mit Hilfe der „Gitter“ zu prüfen.

Die Nutzung digitaler Medien wird häufig als reiner Informationsaustausch

angesehen, ohne zu bedenken, dass gerade emotional verfasste E-Mails leicht mehrdeutig interpretierbar sind. Dies führt dazu, dass im Kontext einer durch konflikthafte Erwartungsstrukturen gekennzeichneten Beziehung bevorzugt primär negative Emotionen entschlüsselt werden (Byron 2008; Kernahan/Bartholow/Bettencourt 2000), die entsprechend die Spirale aus Missverständnissen und Eskalation in Gang setzen. Demnach sind gerade in diesem Bereich die Analyse, Bewusstmachung und Übung der genannten Eskalations- und Deeskalationsmuster essenziell.

## Conclusio

Dieser Beitrag ist im Rahmen eines kleinen Projekts entstanden, das sich der Frage widmet, inwieweit sich „apokalyptische Reiter“ in veränderter Form in Kommunikationszusammenhängen beobachten lassen, die zum einen komplexer sind, als die Kommunikation in Zweierbeziehungen und die zugleich durch den Einsatz digitaler Medien geprägt sind. Hier ging es uns um einen ersten Schritt im Rahmen einer vorläufigen und explorativen Studie. Es war unser Ziel, für die Bedeutung dieser neuen Kommunikationsformen in der Bearbeitung von Konflikt dynamiken im heraufziehenden Zeitalter der Digitalisierung zu sensibilisieren und erste Hinweise zu geben, wie eine Analyse konflikthafter E-Mail-Kommunikation im Rahmen von Coaching oder auch von Betroffenen selbst konstruktiv vorgenommen werden kann.

## Digital Media and Conflict Escalation

**Abstract** Many facets of our everyday life are changing by digitization. For conflict dynamics this is also true: previously phone calls and letters usually didn't

## Die Autoren



### Arist v. Schlippe

Universität Witten/Herdecke  
Wittener Institut für  
Familienunternehmen (WIFU)  
Alfred-Herrhausenstr. 50  
58448 Witten  
arist.vonschlippe@uni-wh.de

Prof. Dr. phil., Dipl.-Psych., Psychologischer Psychotherapeut, Systemischer Familientherapeut, davor 23 Jahre im Fachgebiet Klinische Psychologie und Psychotherapie der Universität Osnabrück tätig. Lehrtherapeut und lehrender Supervisor (SG, Berlin).



### Christina Then-Bergh

Am Siepenhohl 11  
44265 Dortmund  
christina.then-bergh@uni-wh.de

Christina Then-Bergh studierte Strategy & Organization (M.Sc.) an der Universität Witten/Herdecke. Zuvor absolvierte sie ein Managementstudium (B.Sc.) und ein Psychologiestudium. Begleitend arbeitet sie am Reinhard Mohn Institut für Unternehmensführung und ist selbstständig als Sprachlehrerin für Deutsch als Fremdsprache tätig. Seit 2019 ist sie Teil des Förderprogramms der Studienstiftung des Deutschen Volkes und engagiert sich freiwillig bei der evangelischen Kirche und der DKMS.

allow more than two people/parties to exchange information directly. Today e-mail and messenger services have increased once the speed of misunderstandings and of possible escalations in conflict situations, and second, as it's easy to address a lot of different persons by cc and bcc the complexity increases quickly. Based on Gottman's "Four Horsemen of the Apocalypse", the text offers a first and preliminary analysis tool to identify escalative offers in electronic messages and suggests ways in which the probability of de-escalation can be increased in this form of communication.

**Keywords** Electronic media and conflict, e-mail communication, escalation and de-escalation within electronic media, the four horsemen of the apocalypse

### Literatur

- Baecker, D. (2007). Studien zur nächsten Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Byron, K. (2008). Carrying too heavy a load? The communication and miscommunication of emotion by email. In *Academy of Management Briarcliff Manor*, S. 309–327.
- Daft, R. L./Lengel, R. H. (1983). Information richness. A new approach to managerial behavior and organization design. Texas A & M University College. <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA128980.pdf> (20.8.2020).
- Drucker, P. (2002). *Managing in the next society*. Oxford/Burlington: Elsevier.
- Ekman, P./Freisen, W. V./Ancoli, S. (1980). Facial signs of emotional experience. In *Journal of Personality and Social Psychology* (39) 6, S. 1125–1134.
- Glasl, F. (2004). *Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte, Übungen, praktische Methoden*. Bern/Stuttgart: Haupt.
- Gottman, J. M. (1993). A theory of marital dissolution and stability. In *Journal of Family Psychology* (7) 1, S. 57–75.
- Kellermanns, F./Schlippe, A. v./Mähler, G./Mähler, H.-G. (2018). *Konflikte in Familie und Unternehmen erkennen, managen und vermeiden*. In: A. Koeberle-Schmid, H.-J. Fahrion, P. Witt (Hrsg.), *Family Business Governance*, 3. völlig neu bearb. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, S. 389–409.
- Kernahan, C./Bartholow, B. D./Bettencourt, B. A. (2000). Effects of category-based expectancy violation on affect-related evaluations: Toward a comprehensive model. In *Basic and Applied Social Psychology* (22) 2, S. 85–100.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Montada, L. (2014). Gerechtigkeit – ein Kernproblem in Konflikten. In *Konfliktdynamik* (3) 1, S. 26–34.
- Omer, H./Alon, N./Schlippe, A. v. (2007). *Feindbilder. Psychologie der Dämonisierung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Omer, H./Schlippe, A. v. (2004). *Autorität durch Beziehung. Die Praxis des gewaltlosen Widerstands in der Erziehung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schlippe, A. v. (2014). *Das kommt in den besten Familien vor – Systemische Konfliktberatung in Familien und Familienunternehmen*. Stuttgart: Concadora.

## Weiterentwicklung durch Kritikfähigkeit



Maurizio Singh  
**Erfolgsfaktor  
 Employee Voice**  
 Organisationales  
 Lernen in kritikfähigen  
 Unternehmen  
 2021, 196 S., brosch.  
 Print • E-Book 38,00 €  
 ISBN 978-3-8288-4516-9  
 ePDF 978-3-8288-7556-2

Wie führt man sein Unternehmen hin zu einer lernenden Organisation und wie genau implementiert man Strukturen, welche das Lernen ermöglichen?

In dieser Publikation wird mit dem „kritikfähigen Unternehmen“ ein Konzept vorgestellt, das durch konkrete Maßnahmen leicht realisiert werden kann. Jeder Vorgesetzte kann in einzelnen Abteilungen oder auch im gesamten Unternehmen Strukturen und Prozesse einführen, die es Mitarbeitern ermöglichen, ihre Meinungen gegenüber Vorgesetzten zu äußern. Es wird nachgewiesen, dass diese Meinungsäußerungen geeignet sind, Prozesse organisationalen Lernens zu fördern.

 Tectum  
 eLibrary [www.tectum-elibrary.de](http://www.tectum-elibrary.de)

Bestellen Sie jetzt im Buchhandel oder versandkostenfrei unter [www.tectum-shop.de](http://www.tectum-shop.de),  
 telefonisch +49 7221 2104-45 oder per E-Mail [sburkart@nomos.de](mailto:sburkart@nomos.de)

**Tectum  
 Verlag**