



## Konfliktmanagement

### Konfliktdynamik

Nach Friedrich Glasl (Organisationspsychologe) unterscheiden wir neun Stufen der Eskalation. Es wird hierbei unterschieden in "heiße" und "kalte" Phasen. Die nachfolgende Abbildung ist leicht abgeändert zur Original-Darstellung von F. Glasl.

#### 1. Stufe: Verstimmung (heiß)

Die Konfliktparteien zeigen sich verstimmt über einen mehr oder minder schweren Anlass. Beispiele dafür können sein: Vergessen zu grüßen; der Vorsitzende trifft Entscheidungen ohne seine Vorstandskollegen rechtzeitig zu informieren etc.

#### 2. Stufe: Debatten (heiß)

Entweder wird der Konflikt "auf den Tisch" gebracht oder "unter den Teppich gekehrt". Eine sachliche (!) Auseinandersetzung könnte den Konflikt schon an dieser Stelle beenden oder zumindest entschärfen.

#### 3. Stufe: Kontaktabbruch (kalt)

Die Spannungen zwischen den Konfliktparteien werden immer größer, so dass es immer schwerer fällt, das eigentliche Problem anzusprechen. Man geht sich aus dem Weg. Die Konfliktpartei wird zunehmend "mit anderen Augen gesehen".

Zuvor Verbindendes wird verdrängt und Trennendes wird hervorgehoben.

#### 4. Stufe: Soziale Ausweitung (kalt)

Die zwischenmenschlichen Spannungen nehmen zu. Um sich psychisch zu entlasten, versuchen die Kontrahenten Verbündete für ihre jeweilige Sichtweise des Konfliktes zu gewinnen. Dritte werden gewollt oder ungewollt zu Beteiligten des Konflikts.

#### 5. Stufe: Strategie (kalt)

Die Kontrahenten haben sich von Dritten Rückendeckung verschafft und sehen sich in ihren Standpunkten bestätigt. Es besteht die Neigung, Strategien auszuarbeiten, wie man den Konfliktgegner unter Druck setzen und sich selbst gegen erwartete Angriffe schützen kann.

#### 6. Stufe: Drohung / begrenzte Gewaltanwendung (heiß)

Der Konflikt wird zum alles beherrschenden Thema. Er bestimmt die Wahrnehmung, Gedanken, Gefühle der Beteiligten. Die Konfliktparteien werden immer weniger kooperationsbereit und üben immer mehr Druck aus. Die Ziele der anderen Partei sollen sabotiert werden durch Behinderungen, Intrigen, Gerüchten, Verweigerungen etc.

### **7. Stufe: Regelbruch (kalt)**

Die Parteien werden zunehmend paranoid (Paranoia = Verfolgungswahn) in ihren Wahrnehmungs- und Deutungsmustern. Eine ungeschickte Äußerung, ein Formfehler etc, was als Werk des Gegners aufgefasst wird, kann als Wendemarke in der Konfliktentwicklung angesehen werden. Der Konflikt tritt nun in eine neue Dimension.

### **8. Stufe: Angriffe aufs Hinterland (heiß)**

Es kommt zur offenen Sabotage mit der Absicht, die Machtbasis des Gegners zu zerstören. Es ereignen sich massive Angriffe auf dessen Person, wobei auch tatsächliche oder vermeintliche Verbündete der Gegenpartei nicht ausgenommen werden.

### **9. Stufe: Totaler Krieg (heiß)**

Dem Gegner soll, wenn nicht physisch, so doch psychisch, vereinsmäßig oder gesellschaftlich zerstört werden, auch auf die Gefahr hin, dass man selbst in gesundheitlicher, materieller oder sozialer Hinsicht massive Nachteile erleidet.

Es ist selten, dass beide Konfliktparteien sich auf derselben Eskalationsstufe befinden. Meistens erleben die Parteien den Konflikt ganz unterschiedlich.

#### *Quellen:*

*Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Friedrich Glasl, Freies Geistesleben*  
*Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte, Übungen, Praktische Methoden, Friedrich Glasl, Freies Geistesleben*