



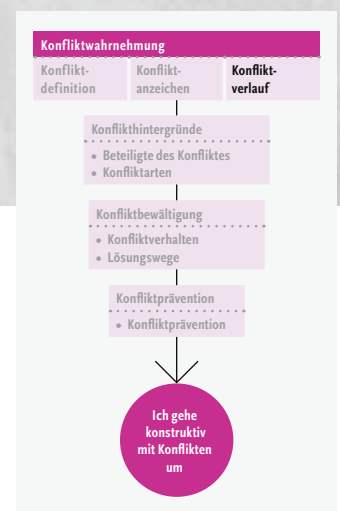
### 3 Konfliktverlauf

#### Um was geht es?

Veränderte Verhaltensweisen von Menschen können sichtbare Anzeichen für sich anbahnende oder bereits bestehende Konflikte sein. Wenn sich eine Person beleidigt, abgewiesen oder missverstanden fühlt, greift sie zu Gegenmassnahmen. Die Betroffenen schaukeln sich gegenseitig hoch. Zu Beginn nimmt man möglicherweise nur eine gewisse Reibung wahr oder der Arbeitskollege geht einem plötzlich aus dem Weg. Werden diese Anzeichen nun ignoriert, wachsen sich Meinungsverschiedenheiten zu gröberen Spannungen aus und werden schliesslich zu belastenden Konflikten. Daher ist es hilfreich, den Konfliktverlauf zu kennen, um frühzeitig eine Bearbeitung einzuleiten und einer weiteren Eskalation entgegenzuwirken.

#### Konfliktverlauf bedeutet,

- die Phasen der Konflikteskalation zu kennen.
- frühzeitig eine Bearbeitung einzuleiten.



Siehe Baustein C,  
«Konfliktbewältigung»,  
Seite 72

## Beispiele

- Frau Stettlers Hund macht sein «Geschäft» am liebsten im Garten ihres Nachbarn Callasso. Da sich Herr Michaud sehr vor Hundekot in seinem Garten ekelt, bittet er Frau Stettler, ihren Hund an die Leine zu nehmen. Frau Stettler ignoriert diese Bitte. Sie sieht kein Problem und lässt ihren Hund gewähren. Es folgen Beschimpfungen, später gegenseitige Beleidigungen bis hin zur Verleumdung. Die beiden treffen einander vor Gericht wieder.
- Lt Brodard will, dass seine Grfhr die ABC-Ausbildung auch im Schutzanzug mitmachen, so wie alle Rekr. Die Grfhr sehen aber nicht ein, warum sie als Uof den Schutzanzug tragen müssen. Sie sehen es als Schikane, nehmen die Übungen nicht mehr ernst und verhalten sich dementsprechend. Das führt dazu, dass Lt Brodard seine Grfhr umso mehr kontrolliert und korrigiert. Die Spannung nimmt zu und gegenseitige Gehässigkeiten werden sogar vor den Rekr ausgetragen. Die Leistung des gesamten Zuges nimmt rapide ab.

Wird den ersten Signalen keine Aufmerksamkeit geschenkt, kann dies zu einem Konfliktverlauf führen, der nur noch schwer unter Kontrolle zu bringen ist. Ein Sprichwort sagt: «Unkraut vergeht nicht!». Missachtet man die Signale eines Konfliktes, wird der Konfliktverlauf vergleichbar mit Unkraut. Wird Unkraut nicht mitsamt der Wurzel ausgerissen, kann es sich ungehindert ausbreiten. Je länger das Jäten hinausgezögert wird, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass nach kurzer Zeit der Garten ganz zugewuchert ist.

Die Führungsperson muss sich der Gefahren einer Konflikteskalation bewusst sein. Angesichts eines aktuellen Konflikts sollen folgende Fragen gestellt werden:

- Was passiert, wenn die Führungsperson nichts unternimmt?
- Kann und möchte die Führungsperson die Konsequenzen der Untätigkeit tragen?

### 3.1 Stufen der Konflikteskalation

Der Begriff «Eskalation» bedeutet «gefährliche Entwicklung» oder «stufenweise Steigerung». Begünstigt wird die Eskalation durch inadäquates Verhalten der Konfliktparteien. Wenn bspw. eine Partei polemisch wird, stichelt, die Gegenseite blossstellt, sich nicht entschuldigt, keine Wiedergutmachung anbietet, während die andere Partei auf diese Provokation mit dem Gleichen antwortet und beide nicht einlenken, wird eine Vergeltungsspirale in Gang gesetzt. Weitere begünstigende Faktoren sind:

- Die vertretenen Positionen haben eine grosse persönliche Bedeutung für die Konfliktgegner
- Der Konflikt wird als Nullsummenspiel wahrgenommen – eine für beide Parteien faire Lösung scheint nicht erreichbar zu sein
- Gegenseitiges Misstrauen
- Jede Möglichkeit, den eigenen Vorteil zugunsten des Konfliktgegners auszubauen, wird genutzt
- Der Konflikt wird ideologisiert und so auf eine Stufe gehoben, auf der es um grundlegende oder nicht verhandelbare Rechte geht (Kampf zwischen Geschlechtern, Religionen, Nationen etc.)

Das Phasenmodell von Glasl (2002) stellt den Konfliktverlauf nicht als Aufstieg zu immer höheren Eskalationsstufen dar, sondern als Abstieg zu immer tieferen und destruktiveren Formen der Auseinandersetzung. Wird ein Konflikt nicht in den Anfängen erfasst und gelöst, weitet er sich aus oder eskaliert.



Abbildung Nr. 4:  
Die neun Eskalationsstufen

Im Modell werden drei Phasen mit jeweils drei Stufen unterschieden. Im Folgenden werden die Stufen und ihre Merkmale beschrieben.

Phasen	Eskalationsstufen
Win-Win-Phase	1 Verhärtung
	2 Debatte
	3 Taten statt Worte

### 3.1.1 Verhärtung

Es gibt Spannungen und der Umgang miteinander ist verkrampft. Es besteht aber noch Gesprächs- und Kooperationsbereitschaft. In dieser Phase setzen die ersten negativen Emotionen ein, weil man sich durch die Gegenpartei bedrängt fühlt und die eigenen Rechte als potenziell bedroht wahrnimmt (dem muss in Wirklichkeit aber nicht so sein). Deswegen ist man auch darum besorgt, dass die eigenen Bedürfnisse, Interessen und Ziele berücksichtigt werden und in die Entscheidungsfindung einfließen.

Wenn die Beteiligten bereit sind, offen und ehrlich miteinander zu kommunizieren, können sie zu einer beidseitig befriedigenden Lösung gelangen. Sofern die hintergründigen Werte und Bedürfnisse verhandelbar sind und Kompromisse zulassen.



#### Beispiel

#### Ausgangslage

Lt Bader hat zwei Unterstellte, Rolf und Matthias, die aus dem gleichen Dorf kommen. Die beiden jungen Männer haben ganz unterschiedliche Ansichten, die sie auch im Beisein anderer bereits kundgetan haben. Rolf und Matthias sind in der RS in der gleichen Schule und im gleichen Zug eingeteilt. Lt Bader beobachtet, dass die beiden versuchen, einander aus dem Weg zu gehen. Als sie zusammen den Arbeitsplatz einrichten müssten, stellt Bader fest, dass Rolf und Matthias nur noch minimal miteinander sprechen.

### 3.1.2 Debatte

Die Parteien nehmen härtere Haltungen ein und scheuen verbale Attacken nicht, um die eigenen Standpunkte durchzusetzen. In Gesprächen wertet man sich gegenseitig ab und macht verletzende Aussagen. Der Umgangston wird überheblich und belehrend. Die Beteiligten gehen nicht mehr auf die Argumente der Gegenpartei ein. Recht zu haben wird wichtiger.



Wenn unter den Konfliktparteien die Beziehung noch in Ordnung ist, kann eine gemeinsame Lösung zustande kommen.

Ein paar Tage später hört Lt Bader die zwei Männer ziemlich laut miteinander diskutieren. Beide wollen einen Arbeitsplatz einrichten. Da nicht genügend Mat für beide vorhanden ist, debattieren Rolf und Matthias über die Verteilung. Sie können sich nur schwer einigen.

Beispiel

### 3.1.3 Taten statt Worte

Reden hilft nichts mehr. Die Frustration führt dazu, dass die Beteiligten die Sache in die eigene Hand nehmen: Es folgen «Taten statt Worte». Die Parteien beginnen, gegenseitig Druck auszuüben, indem sie einander vor vollendete Tatsachen stellen. Da nicht mehr miteinander gesprochen wird, erhalten die nonverbalen Botschaften mehr Gewicht. Dies wiederum führt zu Fehldeutungen. Das Einfühlungsvermögen nimmt ab. Die Parteien schliessen sich enger zusammen, grenzen sich ab und schliessen Andersdenkende aus.



Wenn die Beteiligten zu der Einsicht gelangen könnten, dass beide Seiten Zugeständnisse machen müssen, liesse sich der Konflikt noch lösen. Aus Eigeninitiative wird das auf dieser Stufe kaum noch geschehen. Es braucht in diesem Fall einen Anstoss von einer neutralen Person.

Heute findet wieder eine Ausbildung statt. Am Vortag musste Rolf klein beigeben. «Warte nur, Matthias, heute kannst du etwas erleben!», denkt er sich und begibt sich deshalb so früh wie möglich zum Arbeitsplatz. Er nimmt das gesamte bestellte Ausb Mat an sich und richtet damit seinen Posten ein. Matthias ist wütend, weil er nun für seine Ausbildung gar kein Mat zur Verfügung hat und sich vor der Trp blamiert.

Beispiel

Phasen	Eskalationsstufen
<b>Win-Lose-Phase</b>	4 Sorge um Image und Koalitionen
	5 Gesichtsverlust
	6 Drohstrategien

### 3.1.4 Sorge um Image und Koalitionen

Die Gerüchteküche brodeln. Es entstehen Feindbilder und man schiebt sich gegenseitig negative Rollen zu: «Wir sind die Guten, die anderen die Bösen.» Die Werte und Prinzipien der anderen werden als moralisch verwerflich erklärt. Die negativen Einstellungen den anderen gegenüber können auch durch positive Erfahrungen nicht mehr korrigiert werden. Die Haltungen der Parteien sind starr und neigen zu Fanatismus: «So ist es, anders kann es unmöglich sein!» Da es jetzt um Sieg oder Niederlage geht, suchen sich die Konfliktparteien Verbündete für ihren Standpunkt.



#### Beispiel

Ein paar Tage später hört Lt Bader, wie Matthias zu einem Rekr sagt: «Findest du nicht auch, dass Rolf ein unmöglicher Typ ist? Wie der sich immer aufspielt, rücksichtslos mit seinen Kameraden umgeht und glaubt, die Weisheit mit dem Löffel gegessen zu haben! Mit dieser egoistischen Einstellung kommt der bestimmt auch im Beruf nicht gut an. Ich jedenfalls kann den Typ nicht ausstehen! Und du?»

### 3.1.5 Gesichtsverlust

Die Angriffe erfolgen nun direkt. Beabsichtigte Kränkungen und Beleidigungen gehören zur Tagesordnung. Je mehr Bosheiten die eine Partei der anderen zufügt, desto stärker erfolgt der Gegenschlag. Die Bereitschaft zur Gewalt erhöht sich und es kann zu ersten Handgreiflichkeiten kommen.



In der Woche darauf, begegnen sich Rolf und Matthias beim PD. Mit einem hämischen Grinsen meint Rolf: «So, war es nett, ohne Material auszubilden? Na gut, unfähig bist du so oder so, ob mit oder ohne Material!» Matthias gibt zurück: «Wenigstens bin ich nicht so ein rücksichtsloses Schwein wie du!»

Beispiel

### 3.1.6 Drohstrategien

Das Geschehen wird von Drohungen und Gegendrohungen beherrscht. Die Parteien manövrieren sich durch das Aufstellen von Ultimaten gegenseitig in eine Sackgasse: «Wenn ..., dann...»



Am Abend begegnen sich Rolf und Matthias beim Abendessen. Matthias sagt so laut, dass es alle hören: «Wenn ihr den schlappen Sack da drüben in meine Nähe lasst, passiert etwas!» Rolf antwortet: «Willst du, dass ich dir eine neue Nase verpasse? Warte nur ab, dir zeige ich es schon noch!!»

Beispiel

Phasen	Eskalationsstufen
<b>Lose-Lose-Phase</b>	7 Begrenzte Vernichtungsschläge
	8 Zersplitterung
	9 Gemeinsam in den Abgrund

### 3.1.7 Begrenzte Vernichtungsschläge

Der Gegner wird nicht mehr als Mensch angesehen, sondern zum «Ding» herabgewürdigt. Die Schädigung zielt auf ausgewählte Bereiche und wird als Erfolg gewertet, solange der eigene Schaden geringer ist.



Beispiel

Im nachfolgenden Ausgang begibt sich Matthias in eine Bar. Kurze Zeit darauf tritt Rolf zur Türe herein, geht zur Theke, packt das Bierglas von Matthias und leert ihm kurzerhand das Bier über den Kopf. Dieser reagiert mit einem heftigen Fusstritt gegen Matthias. Der Barkeeper beobachtet das und stellt Rolf vor die Türe.



### 3.1.8 Zersplitterung

Die Zerstörung und Auflösung der gegnerischen Partei wird intensiv verfolgt. Man möchte den Feind vollständig eliminieren. Die Zerstörungsaktion erfolgt im grossen Rahmen, also «Schlag auf Schlag». Im Wortschatz der Parteien treten Worte wie «Ausradieren» und «Vernichtung» auf.



Auf dem Weg in die Kaserne kommt Matthias an einem Robidog vorbei. Er nimmt ein Säckchen an sich. In der Kaserne öffnet er dieses und entleert es unter der Bettdecke von Rolf. Kurze Zeit darauf betritt dieser den Schlafsaal und bemerkt die Schweinerei. Kurz entschlossen schreitet er zum Kasten von Matthias, greift nach persönlichen Gegenständen und wirft diese zum Fenster hinaus.

Beispiel

### 3.1.9 Gemeinsam in den Abgrund

Es gibt keinen Weg mehr zurück. Die totale Vernichtung des Gegners wird zum Preis der Selbstvernichtung in Kauf genommen. Wenn man schon selbst auf den Abgrund zutreibt, will man auch alle anderen mitreissen. Zwischen Parteien und Neutralen wird nicht mehr unterschieden.



Als Matthias realisiert, dass sich unter den Gegenständen, die Rolf zum Fenster hinausgeworfen hat, auch seine Lieblingssuhr befindet, geht er auf Rolf los. Die Prügelei nimmt erst ein Ende, als Kameraden beide voneinander trennen. Beide sehen so zugerichtet aus, dass sie ins Krankenhaus gebracht werden. Es werden geprellte Rippen, eine Gehirnerschütterung, aufgeplatzte Lippen und ein gebrochenes Handgelenk diagnostiziert.

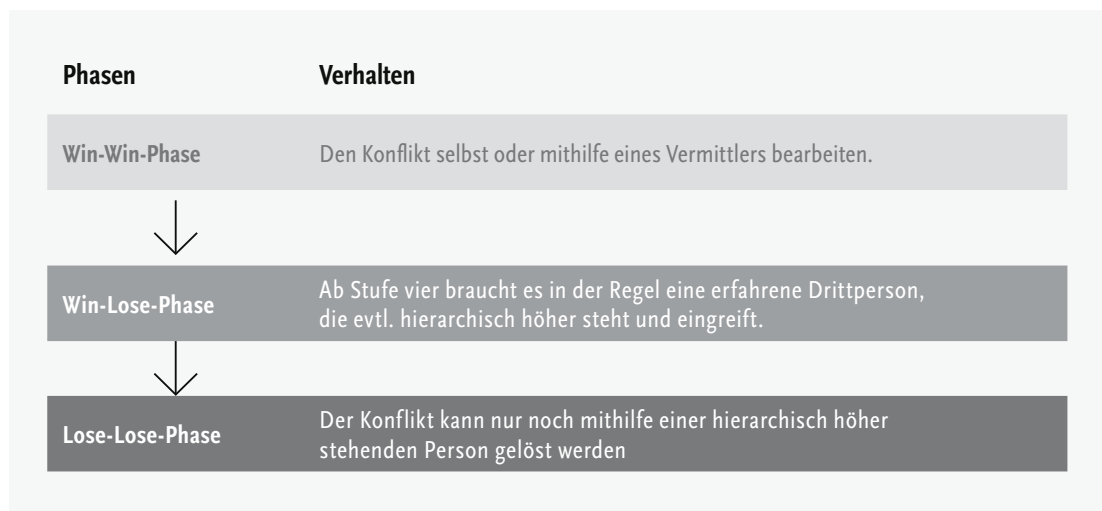
Beispiel

## 3.2 Verhalten bei eskalierenden Konflikten

Bei einem Konflikt steht die Führungsperson vor der Entscheidung, ob sie selbst die Rolle des Vermittlers übernehmen soll. Viele Menschen fühlen sich damit überfordert, da oft das dafür notwendige Fachwissen fehlt. In diesem Fall tut man gut daran, eine erfahrene Drittperson beizuziehen, da eine überforderte Person im Umgang mit Konfliktbewältigungen mehr Schaden anrichtet, als sie Nutzen bringt.

Es gibt keine allgemeingültige Regel, sondern lediglich Empfehlungen, wann Unterstützung ratsam ist. Wenn man sich dafür entscheidet, den Konflikt selbst anzugehen, hilft das Kapitel «Lösungswege» auf Seite 93. Es beschreibt das detaillierte Vorgehen.

Abbildung Nr. 5:  
Verhalten bei  
eskalierenden Konflikten



### Die zentralen Überlegungen zum Konfliktverlauf lauten:

- Auf welcher Stufe steht der aktuelle Konflikt?
- Kann ein Konflikt alleine bewältigt werden oder braucht es Unterstützung von einer Drittperson?

## Das Wichtigste in Kürze

### Phasenmodell des Konfliktverlaufs

Phase	Fokus liegt auf...	Stufen
Win-Win	... der Sache	1. Verhärtung 2. Debatte 3. Taten statt Worte
Win-Lose	... den Personen	4. Sorge um Image und Koalition 5. Gesichtsverlust 6. Drohstrategien
Lose-Lose	... der Zerstörung	7. Begrenzte Vernichtungsschläge 8. Zersplitterung 9. Gemeinsam in den Abgrund

Es gibt keine allgemeingültige Regel, jedoch ist es spätestens ab der Win-Lose-Phase ratsam, eine vermittelnde Drittperson beizuziehen.