



Einführung in das Konfliktmanagement

Online





Lernziele

1. Konflikte als Chance für Veränderung und Wachstum begreifen

2. Die fünf Hauptursachen von Konflikten kennenlernen

3. Häufige Eskalationspunkte während eines zwischenmenschlichen Konflikts ermitteln

Lektion 1

WAS IST KONFLIKTLÖSUNG?

WARUM SOLLTEN SIE EINEN KONFLIKT LÖSEN?

WANN SOLLTEN SIE EINEN KONFLIKT LÖSEN?

WIE SOLLTEN SIE EINEN KONFLIKT LÖSEN?

WAS IST KONFLIKTLÖSUNG?

Konflikte, Auseinandersetzungen und Veränderungen sind ein natürlicher Bestandteil unseres Lebens und auch des Lebens jeder Behörde, Organisation und Nation.

Konfliktlösung ist eine Möglichkeit für zwei oder mehr Parteien, eine friedliche Lösung für eine Meinungsverschiedenheit zwischen ihnen zu finden. Die Meinungsverschiedenheit kann persönlicher, finanzieller, politischer oder emotionaler Natur sein.

Wenn es zu einem Streit kommt, sind Verhandlungen oft der beste Weg, um die Meinungsverschiedenheit zu lösen.

Die Ziele von Verhandlungen sind:

- eine Lösung zu finden, der alle Parteien zustimmen können
- so schnell wie möglich an dieser Lösung zu arbeiten
- die Beziehungen zwischen den Konfliktparteien zu verbessern und nicht zu verletzen

Eine Konfliktlösung durch Verhandlungen kann für alle beteiligten Parteien von Vorteil sein. Oft bekommt jede Seite mehr, wenn sie an Verhandlungen teilnimmt, als wenn sie sich zurückzieht, und es kann eine Möglichkeit für Sie sein, Ressourcen zu erhalten, die sonst unerreichbar wären.

WARUM SOLLTE MAN KONFLIKTE LÖSEN?

Das Hauptziel von Verhandlungen mit Ihrer Gegenseite ist es, eine Einigung zu erzielen, von der alle Parteien profitieren.

Weitere gute Gründe für Verhandlungen sind:

- Um mehr über diejenigen zu erfahren, deren Ideen, Überzeugungen und Hintergründe sich von den eigenen unterscheiden können. Um einen Konflikt zu lösen, müssen Sie den Konflikt aus der Sicht Ihres Gegners betrachten und mehr über die Perspektive und die Beweggründe dieser Person oder Gruppe erfahren.

Sie sorgen dafür, dass Ihre Beziehungen zu den Gegenparteien fortbestehen und wachsen. Wenn Sie mit

- Ihren Gegnern Frieden schließen, stärken Sie Ihre eigenen Verbündeten in der Gemeinschaft. Erfolgreiche Verhandlungen ebnen den Weg für reibungslose Beziehungen in der Zukunft.

Friedliche Lösungen für schwierige Situationen zu finden. Ausufernde Kämpfe verbrauchen Ressourcen -

- Zeit, Energie, guten Ruf und Motivation. Indem Sie verhandeln, vermeiden Sie die Verschwendung dieser Ressourcen, und Sie können sogar neue Verbündete und neue Ressourcen finden!

WANN SOLLTE MAN EINEN KONFLIKT LÖSEN?

Konfliktlösung eignet sich für fast jede Meinungsverschiedenheit. Im täglichen Leben bieten sich viele Gelegenheiten für Verhandlungen - zwischen Eltern und Kindern, Kollegen, Freunden usw., und daher verfügen Sie wahrscheinlich bereits über eine Vielzahl wirksamer Strategien zur Lösung kleinerer Konflikte.

Für schwerwiegendere Konflikte und für Konflikte zwischen Gruppen und nicht zwischen Einzelpersonen benötigen Sie jedoch möglicherweise zusätzliche Fähigkeiten.

Wie sollten Sie z. B. ein Treffen zwischen Ihrer Gruppe und Ihrem Gegner gestalten? Wann sollten Sie einen Vergleich schließen und wann sollten Sie für mehr kämpfen?

Wie sollte man reagieren, wenn man vom Gegner persönlich angegriffen wird?

Aufgabe - Schreiben Sie Ihre Antworten auf diese Fragen jetzt auf, bevor Sie die Materialien lesen. Vergleichen Sie am Ende des Konfliktmanagements Ihre Antworten mit dem, was Sie gelernt haben.

WIE SOLLTE MAN EINEN KONFLIKT LÖSEN?

Es gibt sieben Schritte, um erfolgreich eine Konfliktlösung zu verhandeln:

1. Verstehen des Konflikts
2. Mit der Opposition kommunizieren
3. Brainstorming über mögliche Lösungen
4. Die beste Lösung auswählen
5. Einen externen Mediator einschalten
6. Alternativen ausloten
7. Mit Stresssituationen und Druck umgehen

Hinweis - merken Sie sich diese auch für die virtuelle Realität :)

1. Den Konflikt verstehen

Konflikte entstehen aus einer Vielzahl unterschiedlicher Gründe. Es ist wichtig, dass Sie Ihre **eigene Position und Ihre Interessen in dem Konflikt klar definieren** und die Ihres Gegners verstehen. Im Folgenden finden Sie einige Fragen, die Sie sich stellen sollten, um den Konflikt besser definieren zu können.

Rechtmäßigkeit

- Welche dritte Partei außerhalb des Konflikts könnte einen oder beide von uns davon überzeugen, dass eine vorgeschlagene Vereinbarung fair ist?
- Welcher objektive Maßstab könnte uns davon überzeugen, dass eine Vereinbarung fair ist? Zum Beispiel: ein Gesetz, ein Sachverständigengutachten, der Marktwert der Transaktion.
- Gibt es einen Präzedenzfall, der uns davon überzeugt, dass eine Vereinbarung fair ist?

Mögliche Resultate

- Welche Art von Vereinbarungen könnten wir schaffen zu treffen?

Interessen

- Was sind meine Interessen?
- Was ist mir in diesem Konflikt wirklich wichtig? Was will ich?
- Was brauche ich?
- Was sind meine Sorgen, Hoffnungen und Ängste?



Deren Interessen

- Was sind die Interessen meiner Gegenseite?
- Wenn ich an ihrer Stelle wäre, was wäre mir in diesem Konflikt wirklich wichtig? Was wollen sie?
- Was brauchen sie?
- Was sind ihre Sorgen, Hoffnungen und Ängste?

1. Den Konflikt verstehen

Interessen spielen eine wichtige Rolle, um Konflikte besser zu verstehen. Oft verschwenden Gruppen Zeit mit "Feilschen um Positionen". Anstatt zu erklären, was die Interessen ihrer Position sind, argumentieren sie über ihr "Endergebnis".

Dies ist keine sinnvolle Art zu verhandeln, weil es Gruppen dazu zwingt, an einer engen Position festzuhalten. Sobald sie sich in einer bestimmten Position "verschanzt" haben, wird es für sie peinlich, diese aufzugeben.

Sie geben sich möglicherweise mehr Mühe, ihr "Gesicht zu wahren", als tatsächlich eine geeignete Lösung zu finden. In der Regel ist es hilfreicher, die Interessen der Gruppe zu erkunden und dann zu sehen, welche Positionen diesen Interessen entsprechen.

Aufgabe - Denken Sie an ein Beispiel, bei dem Sie einen Konflikt mit einem Kollegen oder einem Freund hatten.



2. KOMMUNIKATION MIT DER GEGENSEITE

Nun, da Sie Ihre eigenen Interessen und die der anderen Partei durchdacht haben, können Sie damit beginnen, direkt mit Ihrer Gegenseite zu kommunizieren. Hier sind einige Tipps für produktive Gespräche:

1. **Hören Sie zu.** Ihre Meinung ist wichtig für Sie, denn ihre Meinung ist die Quelle Ihres Konflikts. Wenn ihnen etwas wichtig ist, müssen Sie dies anerkennen. Anerkennen heißt natürlich nicht, zustimmen!
2. **Lassen Sie jeden mitmachen, der möchte.** Menschen, die sich beteiligen, haben auch Interesse an einer Lösung und wollen einen guten Kompromiss finden.
3. **Sprechen Sie über starke Gefühle.** Lassen Sie die andere Seite Dampf ablassen.
4. **Reagieren Sie jedoch nicht auf emotionale Ausbrüche!** Versuchen Sie es mit einer Entschuldigung, anstatt zurückzuschreien. Sich zu entschuldigen kostet nichts und ist oft eine lohnende Technik.
5. **Hören Sie aktiv zu.** Formulieren Sie das, was Sie hören, als Frage um: "Mal sehen, ob ich Ihnen folgen kann. Sie sagen, dass... Habe ich das richtig verstanden?" Auch wenn Sie zuhören, können Sie standhaft bleiben.
6. **Sprechen Sie über sich selbst, nicht über die anderen.** In dem Beispiel mit dem Schulbuch könnten Sie sagen: "Es macht mich wütend, dass meine Kinder dieses altmodische Buch lesen", und nicht: "Wie konntest du ein so rassistisches Buch auswählen?"
7. **Seien Sie konkret, aber flexibel.** Sprechen Sie über Ihre Interessen, nicht über Ihren Standpunkt.
8. **Vermeiden Sie vorschnelle Urteile.** Stellen Sie weiterhin Fragen und sammeln Sie Informationen.
9. Sagen Sie der Gegenseite nicht: "Es liegt an euch, eure Probleme zu lösen." **Arbeiten Sie daran, eine Lösung für alle zu finden.**
10. **Finden Sie einen Weg, ihnen die Entscheidung leicht zu machen.** Versuchen Sie, einen Weg zu finden, wie sie Ihren Standpunkt einnehmen können,

3. MÖGLICHE LÖSUNGEN BRAINSTORMEN

Da Sie nun wissen, welche Interessen beide Parteien haben und wie Sie besser mit der Opposition kommunizieren können, können Sie **über Lösungen nachdenken**. Schauen Sie sich alle Interessen an, die Sie aufgelistet haben, sowohl für Sie als auch für Ihre Gegner, und suchen Sie nach gemeinsamen Interessen. Oft haben beide Parteien viele gemeinsame Interessen - zum Beispiel wollen beide Gruppen vielleicht Stabilität und öffentliches Ansehen.

Bevor Sie eine Brainstorming-Sitzung abhalten, sollten Sie sich genau überlegen, **wie Sie die Sitzung gestalten wollen**.

Verfassen Sie eine **klare Absichtserklärung** für das Treffen. Versuchen Sie, eine **kleine Gruppe** von insgesamt 5-8 Personen zu wählen.

Halten Sie das Treffen in einer anderen Umgebung ab als sonst.

Stellen Sie sicher, dass es sich um einen **informellen Rahmen** handelt, in dem sich die Teilnehmer wohl und sicher fühlen.

Suchen Sie sich eine/n **unvoreingenommene/n Vermittler*in**, der die Sitzung strukturieren kann, ohne seine eigenen Gefühle bezüglich des Konflikts einzubringen.

Entscheiden Sie zu Beginn des Brainstormings, ob Sie ein Brainstorming mit Ihrer Gegenseite oder nur mit Ihrer Gruppe durchführen wollen. In jedem Fall sollten Sie Grundregeln festlegen.

Aufgabe - Wenn Sie dieses Material alleine lesen, versuchen Sie, dieses Brainstorming mit



3. MÖGLICHE LÖSUNGEN BRAINSTORMEN

- Arbeiten Sie daran, so viele Ideen wie möglich einzubringen. Beurteilen oder kritisieren Sie die Ideen noch nicht - das könnte die Leute davon abhalten, kreativ zu denken.
- Versuchen Sie, Ihre Optionen zu maximieren (nicht zu minimieren).
- Suchen Sie nach Win-Win-Lösungen oder Kompromissen, bei denen beide Parteien etwas
- bekommen, was sie wollen.
- Finden Sie einen Weg, allen die Entscheidung leicht zu machen

- Setzen Sie die Teilnehmer während des Treffens nebeneinander, mit Blick auf das "Problem" - eine leere Tafel
- oder ein großes Blatt Papier zum Aufschreiben von Ideen. Der/Die Moderator*in erinnert die Teilnehmer*innen an den Zweck des Treffens, bespricht die Grundregeln und bittet alle, diesen Regeln zuzustimmen.

Während der Brainstorming-Sitzung schreibt der/die Moderator*in alle Ideen auf die Tafel.



4. WÄHLEN SIE DIE BESTE LÖSUNG

Nach dem Treffen müssen Sie entscheiden, welche Lösung die beste ist. Gehen Sie Ihre Brainstorming-Ideen durch. Markieren Sie die besten Ideen - mit diesen werden Sie während des Konfliktlösungsprozesses arbeiten.

Vereinbaren Sie einen Termin, um sie zu diskutieren und zu entscheiden, welche Idee die beste ist.

Das Ziel ist es, die Fähigkeiten und Ressourcen beider Gruppen zu nutzen, um das beste Ergebnis für alle zu erzielen. Welche Lösung bringt beiden Gruppen am meisten? Diese Lösung ist wahrscheinlich die beste.

Aufgabe - Wenn Sie allein sind, bereiten Sie die "andere Seite" vor. Wenn Sie fertig sind, vergleichen Sie die Lösungen.

5. EINE/N UNBETEILIGTE/N VERMITTLER*IN EINSCHALTEN

Wenn Sie ein Brainstorming durchführen und eine gute Lösung auswählen, können Sie eine/n unbeteiligte/n Vermittler*in hinzuziehen. Dabei handelt es sich um eine Person, die weder zu Ihrer noch zur gegnerischen Gruppe gehört, der aber beide vertrauen, dass sie fair ist.

Ihr/e Mediator*in kann beiden Seiten dabei helfen, sich auf einen Standard zu einigen, nach welchem die Lösung beurteilt wird.

Standards sind ein Mittel, um Ihre erzielte Einigung zu bewerten. Beispiele wären Expertenmeinungen, Gesetze, Präzedenzfälle (wie Dinge in der Vergangenheit gehandhabt wurden) und anerkannte Grundsätze.

Beispiel für einen Konflikt/Rollenspiel:

Sarah räumt regelmäßig den gemeinsamen Kühlschrank im Pausenraum aus. Eines Tages wirft sie unwissentlich Martins Essensreste weg. Am nächsten Tag entdeckt Martin, dass sein Essen fehlt, und beschimpft Sarah. Sie erwidert, er hätte sein Essen deutlich kennzeichnen müssen. Beide verlassen diesen Austausch wütend: Sarah fühlt sich für ihre Arbeit, das Büro sauber zu halten, nicht genügend gewürdigt, während Martin das Gefühl hat, dass niemand seine persönlichen Gegenstände achtet.

5. EINE/N UNBETEILIGTE/N VERMITTLER*IN EINSCHALTEN

Ihr/e Mediator*in könnte zum Beispiel auch Ihre Brainstorming-Sitzung leiten.

Hier sind einige weitere mögliche Aufgaben für eine/n Mediator*in:

- Festlegung von Grundregeln, auf die Sie und Ihre Gegenpartei sich einigen können (z. B. könnten Sie beide vereinbaren, nicht öffentlich über den Streit zu diskutieren)
- Einen angemessenen Rahmen für die Treffen schaffen
- Kompromissmöglichkeiten vorschlagen
- Ein "Ohr" für den Ärger und die Ängste beider Seiten sein
- Beiden Seiten zuhören und ihnen gegenseitig ihre Positionen erläutern
- Die Interessen hinter den Positionen beider Seiten herausfinden
- nach Alternativen suchen, bei denen beide Seiten gewinnen können
- Beiden Parteien helfen, fokussiert, vernünftig



6. ALTERNATIVEN AUSLOTEN

Es kann vorkommen, dass Sie trotz Ihrer Bemühungen und Ihres guten Willens **keine akzeptable Lösung** für Ihren Konflikt finden. Sie müssen über diese Möglichkeit nachdenken, bevor Sie Verhandlungen aufnehmen. An welchem Punkt werden Sie beschließen, die Verhandlungen abubrechen? Was sind Ihre Alternativen, wenn Sie keine Einigung mit Ihrem Gegner erzielen können?

Es ist wichtig, dass Sie schon früh im Verhandlungsprozess ein **Brainstorming Ihrer Lösungsalternativen** durchführen und Ihre beste Alternative immer im Hinterkopf behalten. Wenn Sie mögliche Vereinbarungen mit Ihrem Gegner erwägen, vergleichen Sie sie mit dieser "besten" Alternative. Wenn Sie solch eine Alternative nicht haben, werden Ihnen wichtige Informationen in der Verhandlung fehlen!

Um eine Alternative zu finden, sollten Sie **zunächst ein Brainstorming durchführen**. Wägen Sie **dann die Vor- und Nachteile** der einzelnen Alternativen ab. Überlegen Sie, welche Alternative **realistisch und praktikabel** ist. Überlegen Sie auch, wie Sie sie noch verbessern könnten.

Vergessen Sie dabei nicht, sich in Ihre Gegenseite zu versetzen. Welche Alternativen könnten sie haben? Warum könnten sie sich für diese entscheiden? Was können Sie tun, um die eigene Auswahl besser zu machen als deren Alternative?

7. BEWÄLTIGUNG VON STRESSSITUATIONEN UND DRUCK

Bislang haben wir darüber gesprochen, wie man mit einem einigermaßen vernünftigen Kontrahenten verhandelt.

Sie müssen jedoch darauf vorbereitet sein, mit allen Arten von Gegnern zu verhandeln, sowohl mit vernünftigen als auch mit unvernünftigen.

Was ist, wenn Ihre Gegenseite mächtiger und einflussreicher ist als Sie selbst? Was, wenn sie sich weigert, sich mit Ihnen zu treffen oder mit Ihnen zu sprechen?

All diese Situationen sind stressig und sollen zusätzlichen Druck auf Sie ausüben, damit Sie eine schnelle Entscheidung zu Gunsten der Gegenseite treffen.

Bleiben Sie in einer solchen Situation ruhig und gehen Sie langsam vor. Werden Sie nicht wütend und treffen Sie keine übereilte Entscheidung. Sprechen Sie stattdessen über diese "Drucktaktik", ohne sie zu verurteilen.

7. BEWÄLTIGUNG VON STRESSSITUATIONEN UND DRUCK

HIER EINIGE LÖSUNGSMÖGLICHKEITEN:

Meine Gegenseite ist mächtiger

Wenn Sie sich bereits für Ihre beste Alternative entschieden haben, haben Sie nichts zu befürchten. Sie können jederzeit aussteigen und stattdessen diesen Weg einschlagen. Denken Sie an alles, was Sie und Ihr/e Mediator*in tun können. Auch wenn Sie weniger mächtig sind, so verhandeln Sie doch zumindest mit allen verfügbaren Informationen.

Meine Gegenseite gibt nicht nach

In einer solchen Situation sind Sie vielleicht versucht, dasselbe zu tun: "Wenn Sie Ihre Meinung nicht ändern, werde ich es auch nicht tun!" Sie werden jedoch scheitern, wenn Sie auf Ihrem Standpunkt beharren. Betrachten Sie stattdessen die Position der Gegenseite als eine reale Möglichkeit. Stellen Sie viele Fragen. Hören Sie sich deren Logik an. Verstehen Sie, welche Interessen die Gegenseite hat und was sie wirklich will. Erfahren Sie, was deren Kritikpunkte an Ihrer Idee sind. Je mehr Sie über den Standpunkt der Gegenseite wissen, desto besser können Sie eine Lösung finden.

ONLINE QUIZ-Material

Sie wissen, dass Sie alles verstanden haben, wenn... Sie unten antworten!

Als Zusammenfassung, versuchen Sie, diese beiden Fragen zu beantworten, schreiben Sie Ihre Antworten auf und vergleichen Sie sie mit der nächsten Folie.

Was ist Konfliktlösung?

Warum sollte man Konfliktlösung nutzen?



ONLINE QUIZ-Material

Was ist Konfliktlösung?

Konfliktlösung ist eine Möglichkeit für zwei oder mehr Parteien, eine friedliche Lösung für eine Meinungsverschiedenheit zu finden.

Warum sollte man Konfliktlösung nutzen?

Weil Sie eine Vereinbarung treffen wollen, die für alle Parteien von Vorteil ist.
Weil Sie mehr über diejenigen erfahren möchten, deren Ideen, Überzeugungen und Hintergründe sich von Ihren eigenen unterscheiden.

Lektion

2

KONFLIKTURSACHEN

Informationskonflikte

Wertekonflikte

Interessenkonflikte

Beziehungskonflikte

Strukturelle Konflikte

Konfliktursachen

Es gibt fünf Hauptursachen für Konflikte: Informationskonflikte, Wertekonflikte, Interessenkonflikte, Beziehungskonflikte und strukturelle Konflikte.

Informationskonflikte

 entstehen, wenn Menschen über **unterschiedliche oder unzureichende Informationen** verfügen oder sich nicht einig sind, **welche Informationen relevant sind**.

Wenn den Parteien ausreichend Zeit eingeräumt wird, sich in einem respektvollen Umfeld und unter der Leitung einer neutralen Person zu äußern, können sie Informationsunterschiede ausräumen.

Wertekonflikte

entstehen, wenn Menschen vermeintlich oder tatsächlich **unvereinbare Glaubenssysteme** haben. Wenn eine Person oder eine Gruppe versucht, anderen ihre

Werte aufzuzwingen oder ein ausschließliches Recht auf eine Reihe von Werten



Konfliktursachen

3 Interessenkonflikte

werden durch den Konkurrenzkampf um vermeintlich oder tatsächlich unvereinbare Bedürfnisse verursacht. Bei solchen Konflikten kann es um Geld, Ressourcen oder Zeit gehen. Die Parteien glauben oft fälschlicherweise, dass zur Befriedigung ihrer eigenen Bedürfnisse die des Gegners geopfert werden müssen. Ein/e Mediator*in kann dabei helfen, Wege zur Annäherung der Interessen zu finden und Möglichkeiten für einen gegenseitigen Nutzen zu schaffen.

4 Beziehungskonflikte

treten auf, wenn falsche Vorstellungen, starke negative Emotionen oder schlechte Kommunikation vorliegen. Eine Person kann der anderen misstrauen und glauben, dass die Handlungen der anderen Person durch Böswilligkeit oder die Absicht, der anderen Person zu schaden, motiviert sind. Beziehungskonflikte können angegangen werden, indem man beiden Personen ungestört Zeit gibt, die Probleme zu besprechen und auf die Bedenken der anderen Person einzugehen.

5 Strukturelle Konflikte

werden durch unterdrückerische Verhaltensweisen gegenüber anderen verursacht. Begrenzte Ressourcen oder Möglichkeiten sowie organisatorische Strukturen fördern oft das Konfliktverhalten. Die Parteien können durchaus von einer Mediation profitieren, da dieses Forum dazu beiträgt, das Machtungleichgewicht auszugleichen.

ONLINE QUIZ-Material

Konfliktbeispiel:

Sarah räumt regelmäßig den gemeinsamen Kühlschrank im Pausenraum aus. Eines Tages wirft sie unwissentlich Martins Essensreste weg. Am nächsten Tag entdeckt Martin, dass sein Essen fehlt, und beschimpft Sarah. Sie erwidert, er hätte sein Essen deutlich kennzeichnen müssen. Beide verlassen diesen Austausch wütend: Sarah fühlt sich für ihre Arbeit, das Büro sauber zu halten, nicht genügend gewürdigt, während Martin das Gefühl hat, dass niemand seine persönlichen Gegenstände achtet.

Sie wissen, dass Sie alles verstanden haben, wenn... Sie unten antworten!

Finden Sie heraus, welche der 5 Hauptursachen für Konflikte auf das obige Beispiel passen. Schreiben Sie einen Satz für jede der 5 Hauptursachen und erklären Sie, warum Sie denken, dass sie die Ursache für das obige Szenario ist (oder eben nicht). Tauschen Sie sich aus und diskutieren Sie!



Lektion

3

STUFE 1: VERHÄRTUNG

STUFE 2: DEBATTEN UND POLEMIK

STUFE 3: TATEN, NICHT WORTE

STUFE 4: BILDER UND KOALITIONEN

STUFE 5: VERLUST DES GESICHTS

STUFE 6: STRATEGIEN DER BEDROHUNG

**STUFE 7: BEGRENZTE ZERSTÖRERISCHE
SCHLÄGE**

STUFE 8: SPALTUNG DES GEGNERS

STUFE 9: GEMEINSAM IN DEN ABGRUND

Das 9-Stufen-Modell der Konflikteskalation nach Friedrich Glasl

Das Eskalationsmodell von Glasl ist ein sehr nützliches Diagnoseinstrument für den/die Konfliktmoderator*in, aber auch ein wertvolles Mittel zur **Sensibilisierung für die Mechanismen der Konflikteskalation**. Eine solche Sensibilisierung kann zu einem **größeren Bewusstsein für die Schritte führen, die man vermeiden sollte, wenn man verhindern will, dass ein Konflikt außer Kontrolle gerät**. Aus einer eher akademischen Perspektive bietet das Modell auch eine **Theorie der Konflikteskalation**, die den Druck betont, der auf die an einem Konflikt beteiligten Personen wirkt.

Dieses Konflikteskalationsmodell wird in Friedrich Glasls Buch *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, (Bern: Paul Haupt Verlag, 1997, siehe auch die Endnoten) vorgestellt. Glasls ursprüngliche Analyse der Stufen umfasst über 70 Seiten, und die Zusammenfassung von THOMAS JORDAN wird seinem Modell in keiner Weise gerecht. Diese Zusammenfassung wurde jedoch von Friedrich Glasl geprüft und (mit einigen Korrekturen) genehmigt.

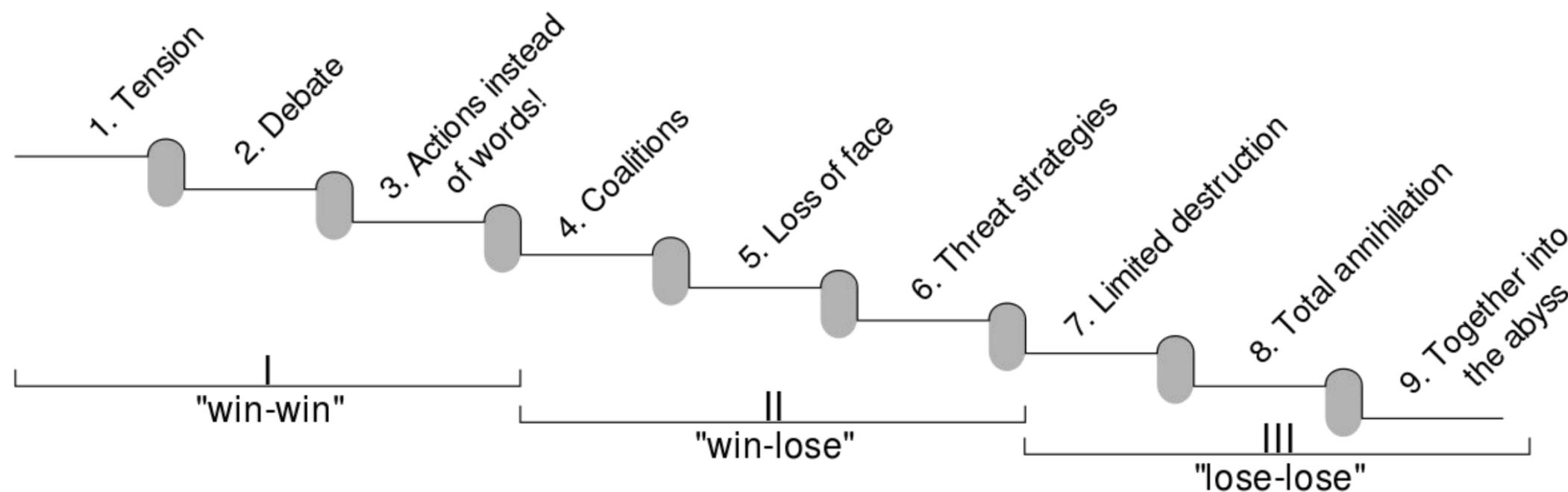
Dieses Material wird auch Ihnen ein wenig mehr Wissen über die Konflikteskalation vermitteln und Ihnen zeigen, wie Sie die Eskalation vermeiden können.

Das 9-Stufen-Modell der Konflikteskalation nach Friedrich Glasl

3 Ebenen und 9 Stufen der Konflikteskalation

Glasl unterteilt die neun Stufen der Konflikteskalation in drei Ebenen. Auf der ersten Ebene ist es für beide Parteien noch möglich, ohne Schaden oder sogar mit Gewinn auszusteigen (win-win). Auf der zweiten Ebene muss einer von beiden der Verlierer sein (win-lose) und auf der dritten Ebene gibt es auf beiden Seiten nur noch Verluste bis zur gegenseitigen Vernichtung (lose-lose).

Je tiefer man in die letzte Ebene vordringt, desto primitiver und unmenschlicher werden die Methoden, mit denen die Gegner zu gewinnen versuchen. Glasl stellt sein Modell also nicht als einen Aufstieg zu den höheren Eskalationsstufen dar, sondern als eine absteigende Treppe, die buchstäblich immer tiefer in die Abgründe der menschlichen Moral führt.



Ebene 1 - Win-Win

Stufe 1: Spannung

Erste Spannungen sind spürbar und werden bewusst, unterschiedliche Meinungen prallen aufeinander, und die Fronten können sich verhärten und verkrampfen. Noch ist die Situation harmlos, Meinungsverschiedenheiten sind an der Tagesordnung und können durch Diskussion gelöst werden. Noch gibt es keine Lager- oder Parteibildung.

Stufe 2: Diskussion

Die Meinungsverschiedenheiten werden grundsätzlicher, die Kontrahenten versuchen, sich gegenseitig mit rationalen Argumenten zu überzeugen und werden unter Druck gesetzt. Jeder beharrt auf seinem Standpunkt, kompromissloses Schwarz-Weiß-Denken und verbale Gewalt.

Stufe 3: Handlungen statt Worte!

Der Druck auf den Konfliktpartner wird erhöht, Reden hilft nicht mehr, Handeln ist angesagt! Die verbale Kommunikation tritt in den Hintergrund und mögliche Gespräche werden frustriert und ergebnislos abgebrochen. Der Gegner wird vor vollendete Tatsachen gestellt. Die Empathie füreinander weicht Misstrauen und negativen Erwartungen, was den Konflikt noch weiter verschärft.

Ebene 2 - Lose-Win

Stufe 4: Verbündete

Die erste Phase, in der es nur noch einen Gewinner geben kann. Die Gegner suchen nach Unterstützern und Verbündeten, Koalitionen werden gegründet und gegeneinander ausgespielt. Es werden Imagekampagnen gestartet und schlechte Gerüchte über die andere Partei verbreitet. Es geht nicht mehr um die eigentliche Sache, sondern darum, den Konflikt zu gewinnen.

Stufe 5: Gesichtsverlust

Die gegenseitigen Angriffe beginnen direkt und persönlich, unmoralische "Schläge unter die Gürtellinie". Wo immer man kann, will man den Gegner bloßstellen. Der Verlust der Moral und des gegenseitigen Vertrauens geht Hand in Hand mit dem Verlust des Gesichts. Allein der Anblick des Gegners löst negative Gefühle, ja sogar Ekel aus.

Stufe 6: Bedrohungsstrategien

Durch Drohungen und Gegendrohungen versuchen die Konfliktparteien, Oberwasser zu gewinnen. Eine Forderung wird mit einer Strafe verschärft und mit dem Beweis der Strafmöglichkeit untermauert (Beispiel: Ein Entführer fordert Geld und droht mit der Ermordung der Tochter, als Beweis schickt er eine Videobotschaft, dass er sie tatsächlich in seiner Gewalt hat). Je glaubwürdiger die Möglichkeit der Bestrafung ist, desto wirksamer ist die Drohung und desto eher wird die Forderung erfüllt. Hier geht es darum, wer mehr Macht hat und die schlimmsten Strafen durchsetzen kann. Ekelhaften Drohungen auf beiden Seiten verstärken die Kluft,

Ebene 3 - Lose-Lose

Stufe 7: vereinzelte Zerstörungen

Die erste Stufe, bei der eigener Schaden in Kauf genommen wird, wenn nur der Schaden des anderen größer ist. Mit Menschlichkeit ist es jetzt vorbei, alle Tricks werden eingesetzt, um dem Gegner zu schaden. Der Gegner wird nicht mehr als Mensch wahrgenommen, sondern als eine Sache ohne Gefühle. Werte und Tugenden treten in den Hintergrund

Stufe 8: Totale Vernichtung

Das Endziel ist der Zusammenbruch des gegnerischen Systems. Die Frontkämpfer werden von ihren Verbündeten und ihrem Nachschub abgeschnitten, lebenswichtige Funktionen werden bis zur physisch-materiellen, psychisch-sozialen oder geistigen Zerstörung angegriffen.

Stufe 9: Zusammen in den Abgrund

Es gibt kein Zurück mehr, es kommt zur totalen Konfrontation zwischen den beiden Parteien. Wenn man seinen Gegner mit in den Abgrund reißen kann, dann springt man. Die Selbstzerstörung wird in Kauf genommen. Schäden an der Umwelt oder an den Nachkommen halten die Kontrahenten nicht mehr davon ab, sich gegenseitig zu vernichten.

Modell der Deeskalation

Die Konflikte der Stufen 1-3 sind noch friedlich untereinander zu lösen, eventuell greift jemand vermittelnd ein (z.B.: die Eltern bitten ihre Kinder, sich wieder zu versöhnen).

Auf Stufe 4 benötigen die betroffenen Parteien Hilfe von außen, um ihren Konflikt zu lösen. Glasl sieht das folgende Modell zur Deeskalation des Konflikts vor:

- Stufe 1-3: Selbsthilfe ist noch möglich
- Stufe 2-3: Hilfe durch Freunde, Familie oder professionelle Moderation
- Stufe 3-5: Hilfe durch externe professionelle Prozessbegleitung
- Stufe 4-6: Hilfe durch externe sozio-therapeutische Prozessbegleitung
- Stufe 5-7: Hilfe durch externe professionelle Mediation
- Stufe 6-8: Hilfe durch freiwillige oder obligatorische Schlichtung
- Stufe 7-9: Hilfe ist nur durch einen Machteingriff von oben möglich

Insbesondere Führungskräfte sollten sich der 9 Stufen der Konflikteskalation bewusst sein. So können Konflikte aus einem neutralen Blickwinkel betrachtet werden und bei Bedarf rechtzeitig externe Hilfe angefordert werden. Auch bei Konflikten, an denen man nicht beteiligt ist, kann das wertungsfreie Erkennen der Konfliktstufen zu einer schnelleren Lösung des Konflikts führen.

Konflikteskalation aus Hollywood

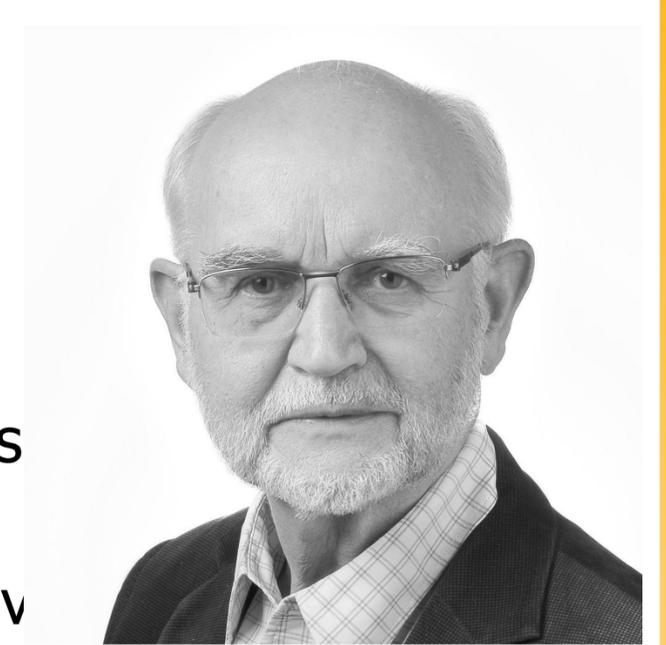
Das perfekte, fast lehrbuchmäßige Beispiel dafür, wie man alle Phasen durchläuft, ist der amerikanische Film "The War of the Roses" von Regisseur Danny DeVito mit Michael Douglas und Kathleen Turner in den Hauptrollen.

In dieser dramatischen Komödie will sich Barbara Rose von ihrem Mann Oliver scheiden lassen. Eine gütliche Einigung wird angestrebt, doch dabei stößt sie zum ersten Mal auf Schwierigkeiten mit dem gemeinsamen Haus.

Der Konflikt eskaliert immer mehr bis hin zu absurden Handlungen wie der mutwilligen Zerstörung der Einrichtung und blankem gegenseitigen Hass.

Am Ende der totalen Eskalation liegen die Ex-Eheleute sterbend in der Eingangshalle, nachdem sie nach einem vorangegangenen Streit mit ihrem Kronleuchter heruntergefallen sind. Die absolute Lose-Lose-Situation ist erreicht.

Zusammenfassung



Win-Win

1. Verhärtete Meinungen prallen aufeinander. Es wird nicht als Konflikt wahrgenommen.
2. Polarisierung und Meinungsverschiedenheiten führen zu Streitigkeiten. Man will die Gegens überzeugen.
3. Taten statt Worte. Gespräche kommen zum Erliegen. Mitgefühl für die andere Partei geht v

Win-Lose

4. Sorge um Image und Koalition. Suche nach Mitstreitern. Man fühlt sich im Recht, den Gegner an den Pranger zu stellen.
5. Gesichtsverlust. Der Gegner soll in seiner Identität zerstört werden. Veränderungen. Verlust des Vertrauens.
6. Strategien der Bedrohung. Drohungen sind Ausdruck der eigenen Macht

Lose-Lose

7. Begrenzte Vernichtungsschläge. Der Gegner wird nicht mehr als Mensch wahrgenommen, Schaden mit allen Mitteln.
8. Zersplitterung. Alles, was den Gegner unterstützt, muss zerstört werden.
9. Gemeinsam in den Abgrund. Die eigene Zerstörung wird in Kauf genommen, um den Gegner zu besiegen.

Face to Face - Vorbereitung

Vorbereitung - Ausbilder*in

1. Lesen Sie alle Online-Unterrichtsmaterialien durch
2. Eine Präsentation, die den Inhalt der Materialien zusammenfasst, wird für den/die Berufsausbilder*in erstellt, die zusammen mit eigenen Notizen/Materialien verwendet werden kann.

Vorbereitung - Schüler*in

Sehen Sie sich ein Video an oder lesen Sie die Materialien in Online-Lektion 1

Face to Face - Präsentation

Der/Die Berufsausbilder*in geht das Material in ONLINE-Lektion 1 durch.

Verwendung der verfügbaren Präsentation mit offenen Fragen. Das ENDE DER PRÄSENTATION enthält eine Zusammenfassung der Begrifflichkeiten

Material - Zusammenfassung für Schüler zum Ausdrucken

DAUER - 20 Minuten (umfasst alle Online-Lektionen!)

Face to Face - Brainstorming

Dauer - 10 Minuten (25 Minuten insgesamt) - Selbstständige Arbeit

Präsentationsfolie - Brainstorming-Aufgabe: Wie würden Sie vorgehen?

Welchen Konflikt hatten Sie kürzlich (zu Hause oder am Arbeitsplatz)?

1. Definieren Sie das Problem.
2. Bestimmen Sie, um welche Art von Konflikt es sich handelt. (Information, Werte, Interesse, Beziehung, strukturell)
3. Was sind Ihre Interessen? (Was sind meine Interessen? Was ist mir in diesem Konflikt wirklich wichtig? Was will ich? Was brauche ich? Was sind meine Sorgen, Hoffnungen, Ängste?)
4. Was sind deren Interessen? (Was sind die Interessen meiner Gegenseite? Wenn ich an ihrer Stelle wäre, was wäre mir in diesem Konflikt wirklich wichtig? Was wollen sie? Was brauchen sie? Was sind ihre Sorgen, Hoffnungen und Ängste?)
5. Wie würden Sie jetzt mit dem Konflikt umgehen?

Face to Face - Demonstration/Rollenspiel

Dauer: 10 Minuten (35 Minuten insgesamt)

Wählen Sie 2 Teilnehmer aus und geben Sie ihnen ein Szenario für das Konfliktrollenspiel

Situation 1

Busfahrer*in - Sie verlassen eine Bushaltestelle, Sie sind 5 Minuten hinter Ihrem Fahrplan.

Plötzlich reißt jemand die Tür auf und schreit Sie an.

Fahrgast - Sie warten auf einen Bus. Der Bus kommt an und schließt die Tür, bevor Sie einsteigen können. Der Bus fährt weg. Sie müssen diesen Bus erwischen, sonst verpassen Sie den Abschied von Ihren Lieben am Bahnhof. Sie müssen in diesen Bus einsteigen. Sie sind wütend, weil der/die Fahrer*in fast abgefahren ist, obwohl Sie schon 10 Minuten auf den Bus gewartet hatten.

Spielen Sie die Situation im Rollenspiel nach und argumentieren Sie, warum Sie im Recht sind.

Nach zwei Minuten fragen Sie die Teilnehmer, wer im Recht war, bitten Sie darum, beide Seiten

Face to Face - Evaluierung

Die Evaluierung erfolgt elektronisch während der Teilnahme am Unterricht.

FRAGE - Sollten alle Module den gleichen Stil oder das gleiche Tool für die Erfassung von Feedback haben? Wir sollten hier einheitlich vorgehen.

Vorschlag - <https://mopinion.com/free-user-feedback-tools-digital-marketers-budget/>

Contributor
Rebecca
Wolff Jenette
Nagy

Quellen angaben

Print Resources

Altman, D. et al. (1994). Public health advocacy: Creating community change to improve health. Palo Alto, CA: Stanford Center for Research in Disease Prevention.

Bisno, H. (1988). Managing Conflict. Newbury Park, MA: Sage Publications.

Evarts, W. et al. (1983). Winning through accommodation: The mediator's handbook. Dubuque, IA: Kendall/Hunt.

Fisher, R., & Ertel, D. (1995). Getting ready to negotiate: The getting to yes workbook. New York, NY: Penguin.

Fisher, R., & William U. (1991). Getting to Yes: Negotiating agreement without giving in. New York, NY: Penguin.

Sun, T, (1988). The Art of war, trans. Thomas Cleary Boston: Shamhala (550 B.C.)

Ury, W. (1993). Getting past No: Negotiating your way from confrontation to cooperation. New York, NY: Bantam.

- Glasl's Escalation Model
<https://www.mediate.com/glasls-nine-stage-model-of-conflict-escalation/>
<https://www.law.uh.edu/blakely/advocacy-survey/Conflict%20Escalation%20Glasl.pdf>
https://www.researchgate.net/figure/Glasls-escalation-model-and-different-forms-of-conflict-capabilities_fig4_40105224

Ressourcen

