



# Konflikteskalation nach Glasl


---

 <b>Ziel</b>	<b>Stufen der Konflikteskalation kennen und verstehen, um Interventions- bzw. Deeskalationsstrategien zu entwickeln</b>
---	---


---

 <b>Zeitbedarf</b>	variabel
---	----------


---

 <b>Tools</b>	Whiteboard/Folien; ggf. Darstellung der Konflikteskalationsstufen sowie der Interventions- bzw. Deeskalationsstrategien
--	---

---

 <b>Vorbereitung</b>	Auseinandersetzung mit den Konflikteskalationsstufen sowie mit den Interventions- und Deeskalationsstrategien
---	---

---

 <b>Ablauf</b>	<p>Konflikte können mit einem kleinen Problem beginnen und unter Umständen eskalieren. Anhand des Modells von Friedrich Glasl (1980) veranschaulicht die Referentin/der Referent, welche Stufen die an einem Konflikt beteiligten Personen durchlaufen können. Durch diese Veranschaulichung soll deutlich werden, wie sich Konflikte entwickeln, um dann Strategien zu entwickeln, die deeskalieren und zu Lösungen führen. Die Referentin/der Referent stellt die Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl vor:</p> <p><b>Stufe 1: Spannung</b></p> <p>Auf der Stufe 1 kommt es zwischen Personen zu einer Irritation bzgl. ihres Verhaltens. In der Regel missfällt einer Person das Verhalten einer anderen Person. Es kommt zu diesem Zeitpunkt/auf dieser Stufe noch nicht zu einem Austausch hierüber.</p> <p><i>Beispiel: Eine pädagogische Fachkraft erlaubt sehr jungen Kindern, allein auf einem Klettergerüst zu klettern. Eine andere Kollegin sieht dies. Ihr missfällt dieses Verhalten, da sie es als verantwortungslos und gefährlich einschätzt, den Kindern in dieser Situation keine Hilfestellung zu geben bzw. ihnen zu erlauben, allein auf dem Gerüst zu klettern.</i></p> <p><b>Stufe 2: Debatte</b></p> <p>Ein verbaler Austausch bzgl. des Konfliktthemas beginnt. Die Beteiligten begründen ihre jeweiligen Positionen, häufig geht es auf dieser Stufe bereits nur darum, wer vermeintlich Recht und wer vermeintlich Unrecht hat.</p> <p><i>Beispiel: Die beiden Kolleginnen tauschen sich über ihre unterschiedlichen Auffassungen aus und diskutieren diese. Sie finden auf der einen Seite</i></p>
--	---

*Argumente dafür, warum ein frühzeitiges, selbstständiges Ausprobieren/Klettern der Kinder sinnvoll ist und auf der anderen Seite Argumente dafür, welche Gefahren das Zulassen dieser Situation mit sich bringt.*

### **Stufe 3: Taten statt Worte**

Die Beteiligten/die Konfliktparteien erhöhen den Druck aufeinander. Die verbale Ebene wird verlassen, sie wechseln auf die Handlungsebene und versuchen z. B., sich gegenseitig und auch andere von ihren jeweiligen Argumenten zu überzeugen.

*Beispiel: Eine der beiden Kolleginnen legt einen Flyer zum Thema in das Fach der Kollegin oder verteilt Flyer in mehreren Fächern. Die andere Kollegin nimmt ebenfalls eine Verteilung von Flyern oder anderem Informationsmaterial vor.*

### **Stufe 4: Koalitionen bilden**

Auf dieser Stufe verschärft sich der Konflikt dahingehend, dass beide Konfliktparteien sich Verbündete suchen, die sie in ihrer jeweiligen Position bestärken, unterstützen und mit denen sie Allianzen bilden.

*Beispiel: Beide Kolleginnen suchen sich weitere Kolleginnen/Kollegen oder auch Eltern als Verbündete, die ihnen Rückhalt und Bestärkung geben. Klassische Fragen/Sätze lauten hier: „Findest du nicht auch, dass ...?“.*

### **Stufe 5: Gesichtsverlust**

An diesem Punkt geht es den Beteiligten darum, der jeweils anderen Konfliktpartei die Glaubwürdigkeit zu nehmen. Der Konflikt hat sich so weit entwickelt, dass die Beteiligten die Sachebene verlassen und sich darum bemühen, sich gezielt gegen die andere beteiligte Person einzusetzen. Beide Konfliktparteien wirken darauf hin, dass das vermeintliche Fehlverhalten der jeweils anderen Konfliktpartei von anderen Personen wahrgenommen wird.

*Beispiel: Eine der beiden Kolleginnen weist andere Anwesende, z. B. Eltern, auf das vermeintliche Fehlverhalten ihrer Kollegin hin, berichtet ihnen (evtl. in übertriebener Weise) von negativen Verhaltensweisen. Ihre Kollegin/die andere Konfliktpartei vollzieht dieselben Schritte.*

### **Stufe 6: Drohung**

Beide Konfliktparteien wollen ihre jeweilige Position mithilfe entsprechender Drohkulissen umsetzen bzw. durchsetzen.

*Beispiel: Beide am Konflikt beteiligten Kolleginnen drohen sich gegenseitig mit Maßnahmen, z. B. zur Leitung zu gehen, eine Unterschriftenliste anzufertigen oder die Eltern anzusprechen.*

### Stufe 7: Begrenzte Vernichtung

Die Konfliktparteien setzen ihre zuvor angekündigten Drohungen um.

*Beispiel: Während sich eine der am Konflikt beteiligten Kolleginnen bspw. an die Leitung wendet und mit Kündigung droht, sollte ihre Sichtweise nicht unterstützt und ihre Forderungen nicht umgesetzt werden, sammelt die andere Kollegin Unterschriften bei ihren Kolleginnen und Kollegen und bei den Eltern, um ihre Position zu stärken und ihr Vorhaben zu realisieren.*

### Stufe 8: Zersplitterung

Die „Angriffe“ werden auf die Personen übertragen, welche die jeweils andere Konfliktpartei unterstützen.

*Beispiel: Die Kolleginnen verfassen jeweils Briefe an die Trägerschaft, in denen sie alle Personen, die die jeweils andere Konfliktpartei unterstützen, namentlich nennen.*

### Stufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

Wenn die Konfliktparteien an diesem Punkt angekommen sind, geht es vorwiegend darum, der anderen Konfliktpartei zu schaden, auch wenn dabei eigener Schaden entsteht.

*Beispiel: Beide Konfliktparteien gehen an die Öffentlichkeit, berichten bspw. in Pressemitteilungen schlecht über die Kita – dass sie selbst in dieser Kita arbeiten, deren Ruf sich durch die Pressemitteilung verschlechtert, nehmen sie dabei in Kauf. Spätestens dieser Schritt kann weitreichende Konsequenzen für alle Beteiligten nach sich ziehen, wie z. B. im schlimmsten Fall die Schließung der Kita.*

Nachdem die Referentin/der Referent den Teilnehmerinnen und Teilnehmern (TN) die Stufen des Eskalationsmodells nach Glasl vorgestellt und ein Beispiel für diese durchgespielt hat, weist sie/er darauf hin, dass die dargestellten Eskalationsstufen in der Realität nicht in derselben Reihenfolge auftreten müssen, auch befinden sich Konfliktparteien nicht immer zur selben Zeit auf derselben Eskalationsstufe. Die Referentin/der Referent erklärt weiter, dass sich die Stufen auf drei Ebenen befinden:

- Die Stufen 1 bis 3 werden als „Win-Win-Ebene“ bezeichnet, da unterschiedliche Sichtweisen auf einen Sachverhalt durchaus positiv und wichtig sein können. Durch Diskussion und Auseinandersetzung kann Neues entstehen, es besteht bei Konflikten in der Regel die Chance, dass beide Parteien daraus als Gewinnerinnen hervorgehen.
- Die Stufen 4 bis 6 werden als Win-Lose-Ebene bezeichnet, denn es geht nicht mehr um konstruktive Lösungen, sondern überwiegend um Gewinnen oder Verlieren.

- Die Stufen 7 bis 9 werden als Lose-Lose-Ebene bezeichnet, da die Konfliktparteien nur noch anstreben, ihr Ziel durchzusetzen und bereit dazu sind, dadurch auch selbst Nachteile zu erfahren.

In einem nächsten Schritt stellt die Referentin/der Referent Interventionsstrategien vor, die auf den verschiedenen Eskalationsstufen zu einer Deeskalation beitragen können (oder sie/er entwickelt diese gemeinsam mit den TN):

### **Interventionsstrategie Interne Moderation**

Für die Stufen 1 („Spannung“), 2 („Debatte“) und 3 („Taten statt Worte“) bietet sich z. B. eine interne Moderation an, mit der das Thema des Konflikts aufgegriffen und veranschaulicht wird. Die Konfliktparteien werden bspw. durch ein Teammitglied oder indem sie selbst moderieren, dazu angeregt, zu reflektieren, welche Punkte ihnen wichtig sind, welche Wünsche und Ansichten hinter ihrer Haltung stehen, wie sich die unterschiedlichen Ansichten miteinander verbinden lassen oder wie Kompromisse gefunden werden können.

### **Interventionsstrategie Vermittlung/Mediation**

Für die Stufen 4 („Koalitionen bilden“), 5 („Drohung“) und 6 („Gesicht verlieren“) kann es sinnvoll sein, eine Person hinzu zu nehmen, die eine vermittelnde Rolle einnimmt, z. B. indem sie eine Mediation vornimmt. Auch eine extern durchgeführte, therapeutische Prozessbegleitung kann hilfreich sein.

### **Interventionsstrategie Schiedsverfahren bzw. Gericht**

Befinden sich die Konfliktparteien auf den Stufen 7 („Begrenzte Vernichtung“), 8 („Zersplitterung“) oder 9 („Gemeinsam in den Abgrund“) ist ebenfalls eine von außen kommende Vermittlung und Mediation notwendig, um möglichst deeskalierend einwirken zu können und Kompromisse auszuhandeln, die für beide Seiten akzeptabel sind. Wenn diese Interventionsstrategien jedoch nicht greifen, ist häufig als letzte Möglichkeit ein so genannter externer Machteingriff sinnvoll, z. B. in Form eines Schiedsverfahrens bzw. durch das Einschalten eines Gerichts.

---

### Varianten

Nachdem die Referentin/der Referent die Eskalationsstufen nach Glasl vorgestellt hat, fragt sie/er die TN nach Beispielen, die sie kennen oder erlebt haben. Gemeinsam reflektieren sie, auf welchen Stufen sich die Personen innerhalb der dargestellten Konflikte befinden/befanden. Im Anschluss daran besprechen sie mögliche Interventionsstrategien.

## Anhang

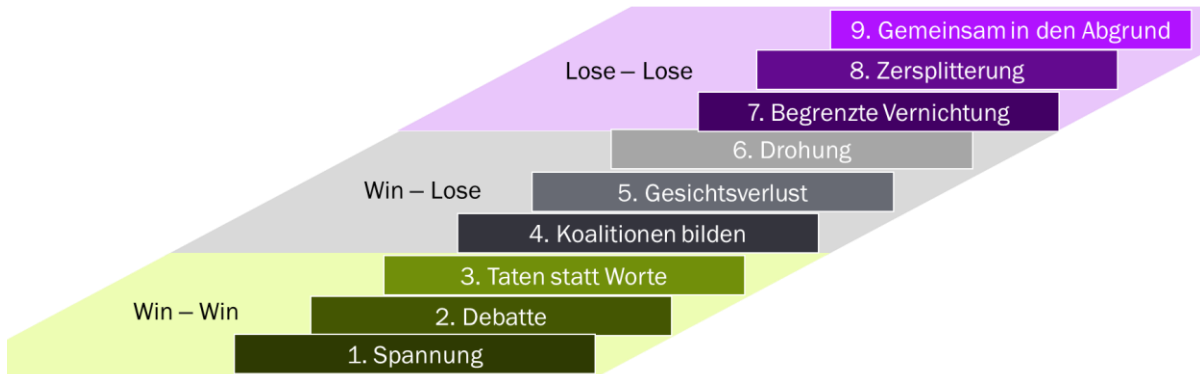


Abbildung 1

*Eskalationsstufen nach Glasl*

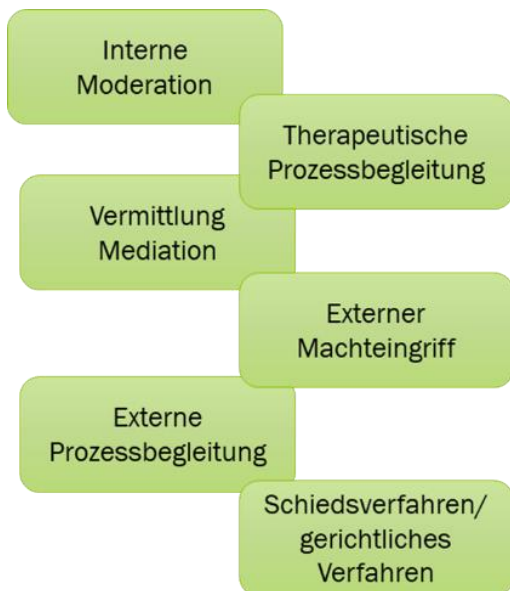


Abbildung 2

*Interventionsstrategien*



**Abbildung 3**

*Eskalationsstufen und Interventionsstrategien nach Glasl*

Quellen: Gert Schilling

Glasl, F. (1980). *Konfliktmanagement. Diagnose und Behandlung von Konflikten in Organisationen*. Haupt.