

## **Eskalation und Konfliktodynamik**

Konflikte sind Interaktionsprozesse zwischen Menschen, die oftmals eine Eigendynamik entwickeln, in der sich eskalierende und deeskalierende Phasen mischen können.

Eskalation bedeutet erst mal wertfrei die stufenweise Steigerung der Mittel in einer Auseinandersetzung.

In der Konfliktforschung bezeichnet Eskalation zudem die zunehmende Unfähigkeit, konstruktiv mit Konflikten umzugehen. Diese destruktive Eskalation von Konflikten kann mit verschiedenen Mechanismen erklärt werden.

### **Eskalationsmechanismen nach Glasl**

Friedrich Glasl hat in seinem Standardwerk „*Konfliktmanagement*“ 6 paradox gekoppelte Basismechanismen der destruktiven Eskalation identifiziert.

1. Streitpunktlawine
  - Im Laufe der Eskalation werden die Streitfragen zu taktischen Zwecken bewusst ausgeweitet. Jede Partei versucht, mehr und mehr Argumente auf „ihrer Seite in Stellung zu bringen“ und die eigene Position über die Hinzunahme vermeintlich vorteilhafter Themen zu stärken.
  - Gleichzeitig werden unbewusst bisher unberührte Themengebiete in den Konflikt hereingezogen oder „angesteckt“.
  - Durch die dabei entstehende Verflechtung und Vermischung von Themen steigt die Komplexität von Konflikten.
2. Simplifizierung
  - Der zunehmende Stress durch den Konflikt führt bei den Konfliktparteien gleichzeitig zu einer Einengung der Erklärungsmöglichkeiten (nur noch richtig und falsch).
  - Die Notwendigkeit der Orientierung und der Wunsch nach klaren Verhältnissen ("ich durchblicke das") führt dazu, dass zunehmend mit Vereinfachung und stereotypen Erklärungen gearbeitet wird.
  - Diese zu einfachen Antworten (Schwarz-Weiß-Denken, Pauschalisierungen) manövrieren den Anderen in negativen Rollen und werden als Entschuldigung für das eigenen destruktive Verhalten verwendet (der Andere hat mich gezwungen, das zu tun).
3. Arena-Ausweitung
  - Ähnlich wie bei der Streitpunktlawine kommt es zu einer Ausweitung des Kreises der Beteiligten. Zum Einen werden aktiv Verbündete und Unterstützer\*innen gesucht und umworben, um die eigene Position zu stärken und die Handlungsoptionen auszuweiten. Die Koalitionsbildung verläuft dabei entlang der Sympathien aber auch sozialen Rollen der Beteiligten.
  - Zum Anderen bewirkt die Ausweitung der Austragung auf immer mehr „soziale Arenen“ einen Druck auf bisher Unbeteiligte, sich zu positionieren (für oder gegen mich).
  - Je mehr Personen im Konflikt involviert sind, desto mehr Interessen und Themen bringen diese natürlich ein (was den ersten Faktor und die Komplexität des Konflikt erhöht).

#### 4. Personifizierung

- Die eigene Frustration über die Situation und deren psychische Abwehr führt dazu, dass immer mehr negative Attribute auf den „Feind“ projiziert werden (gut und böse)
- Durch die Abwertung der Gegenpartei wird dieser oftmals auch unterstellt, jede negative Wirkung einer Handlung sei pure Absicht gewesen (Missverständnisse gibt es nicht mehr). Auch wird der Gegenpartei jegliche Veränderungsfähigkeit abgesprochen.
- Gleichzeitig nimmt die Tendenz zu, nicht mehr die Sache, sondern die „gegnerische“ Person (bzw. das eigenen Feindbild dieser) anzugreifen.

#### 5. Pessimistische Antizipation

- Der zunehmende Stress, das Erleben der Konflikteskalation und das Gefühl des Getrieben-sein führen bei der Konflikteskalation zu einem starken Misstrauen. Der gegnerischen Seite wird „alles“ zugetraut, man stellt sich auf den Worst Case ein.
- Die Konfliktparteien wollen aus dem erlebten Getrieben-sein und passiven Reagieren ausbrechen und „lieber nicht abwarten, bis die Gegenseite etwas unternimmt“. Das Ergebnis ist eine Flucht nach Vorne in „vorbeugende“ und präventive Maßnahmen („aufrüsten“), die auch als Drohungen und Abschreckung dienen. Diese sind mit der Hoffnung verbunden, die Gegenpartei würde nachgeben und auf ihre Angriffe verzichten.

#### 6. Selbst-Erfüllende Prophezeiung

- Diese „Abschreckung“ wirkt jedoch häufig als Beschleuniger der Eskalation. Die Gegenseite wertet das Aufrüsten als Aggression und muss nun ebenfalls aufrüsten (mindestens gleichziehen) um ihre eigene Position nicht zu schwächen oder den Vorsprung zu sichern.
- Die aufrüstende Konfliktpartei führt also das, was sie verhindern will gerade selbst herbei.

Die Mechanismen Streitpunktlawine und Arena-Ausweitung führen durch immer mehr Themen, Personen, Arenen und Phantasien zu einer kaum mehr zu verarbeitenden Komplexität des Geschehens.

Gleichzeitig werden durch die Simplifizierung und Personalisierung immer einfachere Erklärungen, Strategien und Muster angewendet, die zu einer zunehmenden Regression des Konfliktverhaltens der Parteien führen. Die Parteien reagieren immer intuitiver und weniger bedacht und das Verhältnis von Mitteln und Zweck gerät aus dem Blick.

In diesem Zuge reißt auch die Möglichkeit, einen Wahrnehmungsabgleich zwischen Innen- und Außensicht zu machen ab. Ein „neutraler Draufblick“ ist nicht mehr möglich, Fremdwahrnehmungen werden nur noch unter dem Freund/Feind-Schema bewertet.

In diesen Mustern gefangen ergibt sich die Eigendynamik des Konflikt als ein gegenseitiges dämonisieren, aufrüsten und verteidigen.

### **Konfliktdynamik nach den Eskalationsstufen**

Nach diesem Modell eskalieren Konflikt über bestimmte Konfliktniveaus, den neun Eskalationsstufen. Die Konfliktdynamik folgt dabei einer Regression des Verhaltensrepertoires. Deren Übergänge werden von den Konfliktparteien als kritische Schwellen und Wendepunkte erlebt, bei denen sich die Mittel, Regeln und die Kommunikation der Austragung ändern.

1. Verhärtung
  - Standpunkt verhärten sich und prallen zuweilen aufeinander
  - Bewusstsein der bestehenden Spannungen bewirkt Krampf
  - Die Überzeugung herrscht vor, dass die Spannungen durch Gespräche lösbar sind
2. Debatte, Polemik
  - Polarisierung im Denken, Fühlen und Wollen
  - Schwarz-Weiß-Denken und eine Sichtweise von Überlegenheit und Unterlegenheit
  - Diskrepanz zwischen Oberton-Unterton; so tun als ob rational argumentiert würde
  - Kampf um Überlegenheit, Abwertung der Sachargumente
3. Taten statt Worte
  - Strategie der vollendeten Tatsachen
  - Diskrepanzen zwischen verbalen und non-verbalen Verhalten
  - Verlust der Empathiefähigkeit und Gefahr von Fehlinterpretationen
  - Misstrauen und Positionierungsdruck wächst
4. Images und Koalition
  - Aufbau von Stereotypen und Klischees; Imagekampagnen und Gerüchte
  - gegenseitiges Drängen in negative Rollen
  - Werben um Anhängerschaft und verdeckte, indirekte Angriffe
5. Gesichtsverlust
  - öffentliche und direkte Angriffe auf die Person (Verlust der eigenen Integrität)
  - inszenierte „Demaskierung“/Entlarvung des wahren Gesichtes des Gegners
  - Verlust der Außenwahrnehmung
6. Drohstrategien
  - Spirale von Drohungen und Gegendrohungen, Ultimata und Gegenultimata
  - Glaubwürdigkeit durch Proportionalität der Mittel
  - Herstellung eigener Handlungszwänge, Verlust von Handlungsmöglichkeiten
7. Begrenzte Vernichtungsschläge
  - Entmenschlichung des Feindes, keinerlei Spielregeln für das eigene Handeln mehr
  - begrenzte Zerstörungsangriffe werden legitim, Verteidigung gegen Gegenschläge
  - Verlust der Verhältnismaßigkeit und Werteverlust
  - Ein relativ kleiner eigener Schaden wird bereits als Gewinn gesehen
8. Zersplitterung
  - der Zusammenbruch des feindlichen System als Ziel verfolgt
  - zentrale Funktionen des Feindes angreifen
  - Aufreibung und Spaltung des Gegners als Ziel
9. Gemeinsam in den Abgrund
  - totale Konfrontation, Bereitschaft, sich selbst und seiner Umgebung nachhaltig zu schaden, wenn nur der Feind auch schaden erleidet
  - Die Vernichtung des Feindes zum Preis der Selbstvernichtung wird in Kauf genommen

Diese 9 Eskalationsstufen lassen sich vereinfachend in 3 Bereiche aufteilen, in denen sich der Hauptfokus der Auseinandersetzung verändert:

1. **Win-Win (Stufen 1-3):** „Wir haben einen Konflikt“
  - Der Fokus liegt auf einer Lösung im Sinne aller Parteien, kooperative und konkurrierende Elemente wechseln sich ab.
2. **Win-Lose (Stufen 4-6):** „der Konflikt hat uns“
  - Der Fokus liegt auf dem Gewinnen und Durchsetzen der eigenen Position. Dabei wird das Verlieren des Anderen in Kauf genommen, gleichzeitig wird eine Rehabilitierung noch angestrebt.
3. **Lose-lose (Stufen 7-9):**
  - Der Fokus der Konfliktparteien verschiebt sich auf das Verlieren der Gegenpartei. Dazu wird eigener Schaden in Kauf genommen, wenn der Schaden für die Gegenpartei größer ist.

### Heiße und Kalte Eskalation

Die Konfliktdynamik wird auch durch die Austragungsform, also das soziale Klima der Interaktion zwischen den Konfliktparteien bestimmt. Dabei werden heiße und kalte Austragung unterschieden.

#### **Heiße Konfliktaustragung:**

- Atmosphäre der Überaktivität und Überempfindlichkeit
- explosiver Taktiken, offener Angriff und Verteidigung in oft aufsehen-erregenden Formen
- explosionsartige Ausbrüche der Emotionen, innere Überzeugung von der Überlegenheit/Richtigkeit der eigenen Sache, Bekehrungseifer und Selbstüberschätzung
- Regeln und Prozeduren werden im „Eifer des Gefechts“ übergangen

#### **Kalte Konfliktaustragung :**

- zunehmende Lähmung aller äußerlich sichtbaren Aktivitäten, Konflikte werden geleugnet
- Emotionen und Frustration werden nicht gezeigt „hinuntergeschluckt“, wirken aber in den Parteien destruktiv weiter (Implodieren), kollektive Depression, Somatisierungen
- Entwicklung von Normen und Prozeduren, die ein gegenseitiges Ausweichen und Vermeiden begünstigen. Versuche der Konfliktbearbeitung werden heftig abgewehrt
- Indirekte Auseinandersetzung durch Blockade, Abwertung, verdeckte Aktionen, Hinterhalte

Die Austragungsform eines Konfliktes kann sich durchaus auch im Laufe eines Konfliktes verändern. So gibt es bei den meisten Konflikten eine warme oder heiße Startphase. Auch Wechsel zwischen heißen und kalten Phasen sind möglich. So gibt es Situationen, in denen grundsätzlich eine kalte Austragung dominiert, jedoch geringe Anlässe zu einer unverhältnismäßig starken kurzen heißen Episode führen. Meist folgt darauf ein starkes (und oftmals repressives) Bemühen, den Konflikt schnellstens wieder „einzufrieren“.

## **Konfliktdynamik nach Patfoort (Eskalationsrichtungen)**

Das Konfliktmodell von Pat Patfoort differenziert verschiedene destruktive Eskalationsmechanismen anhand des Machtverhältnis zwischen den Konfliktparteien. Es ergänzt das Eskalationsmodell von Glasl um zwei weitere Eskalationsrichtungen.

In destruktiven Konfliktdynamiken dominiert ein Überlegenheitsstreben beider Konfliktparteien, was bei der unterlegenen Konfliktpartei (je nach Frustrationstoleranz und Akzeptanz des Machtungleichgewicht) ein Streben erzeugt, diesen unerträglichen Zustand zu verändern. Dabei ist zu berücksichtigen, dass es sehr unterschiedliche Machtquellen gibt, die auch noch von den Konfliktparteien subjektiv verschieden erlebt werden.

### **Vertikale Eskalation**

- Die Person B in der unterlegenen Position versucht durch verschiedene Mittel, sich in eine überlegene Position zu bringen.
- Die A in der ehemals überlegenen Position versucht nun ebenfalls, wieder die Überhand zu gewinnen und setzt entsprechend eskalierende Mittel ein. Eventuell tut Sie dies bereits präventiv (siehe pessimistische Antizipation).
- Auch wenn Person B nur versucht, mit Person A auf eine gleiche Ebene zu kommen, wird diese meist so reagieren, als ob sie in eine unterlegene Position gebracht werden soll, da bereits der relative Machtverlust bedrohlich wirkt.
- Je nach Möglichkeiten der Konfliktparteien kann die vertikale Auseinandersetzung unterschiedlich schnell eskalieren und Durchsetzungsmittel umfassen. Tendenziell nehmen im Verlauf der Eskalation physische und zerstörerische Mittel zu.
- Die vertikale Eskalation setzt voraus, dass die unterlegene Person eine Chance sieht und den Willen hat, gegen die mächtigere Person in der direkten Auseinandersetzung anzukommen. Je weniger Machtquellen und verfeinerte Durchsetzungsmittel die Betroffenen haben, desto eher ist diese Voraussetzung nicht gegeben.

### **Ableitung auf Dritte, horizontale Eskalation**

- Eine andere Möglichkeit der Eskalation ist die Ableitung der Aggression gegen eine dritte Person. Die unterlegene Person setzt sich also ersatzweise in eine Überlegenheitsposition, um ihr Selbstwertgefühl wiederherzustellen.
- Die horizontale Eskalation eignet sich in besondere Weise, wenn das „Opfer“ schwächer ist als man selbst, da bei Gleichrangigen die Gefahr von Widerstand größer ist.
- Diese Eskalationsrichtung kann eine ganze „Kette der Gewalt“ auslösen, z.B. in Gehorsams- und Hierarchiestrukturen. Sie führt ähnlich der Arena-Ausweitung zu einer Verbreitung des Konflikts.
- Die auftretenden Konflikte und Gewaltphänomene erscheinen jedoch aufgrund der Konfliktverschiebung unerklärlich und die Ursachen werden meist personalisiert.

### Selbst-Aggression

- Wenn beide vorherigen Wege nicht möglich sind oder bewusst nicht gewählt werden, wird die Aggression oft gegen sich selbst gelenkt. Meist passiert dies unbewusst durch „Runterschlucken des Ärgers“, Aushalten der Situation oder Selbstabwertung („ich habe ja nicht anderes verdient“).
- Selbstaggression findet sich besonders bei Menschen ohne Selbstbehauptungsvermögen aber auch bei altruistisch eingestellten Menschen (da sie „niemandem“ wehtut). Diese Form der Eskalation ist größtenteils gesellschaftlich akzeptiert und wird nicht als versteckte Form der destruktiven Konfliktaustragung erkannt.

### **Konstruktive Eskalation?**

Das Konzept der gewaltfreien Aktion hebt die Notwendigkeit und konstruktiven Elemente von Eskalation hervor. Das Ziel gewaltfreien Widerstand ist es dabei, (gesellschaftliche) Konflikte durch gezielte Eskalation in die Bearbeitung zu bringen. Dahinter steht neben dem Gedanken der Aufmerksamkeit für verdrängte/ unterdrückte Konflikte der Aufbau einer ebenbürtigen Macht bzw. gewaltfreiem Machtentzug mit dem Ziel, einen Dialog herbeizuführen.

Die Eskalation der Mittel im Sinne der Dramatisierung und Selbstbehauptung wird im Konzept der gewaltfreien Aktion mit einem Verzicht auf Feindseligkeit und Gewalt verbunden. Auf diese Weise sollen die oben beschriebenen destruktiven Konfliktdynamiken vermieden werden.

In diesem Sinne gibt es neben der konstruktiven Deeskalation auch eine destruktive Deeskalation in Form von Beschwichtigung, Ignoranz/Leugnung des Konflikt und damit Erhaltung des Status quo, der es entgegenzutreten gilt.

### **Literatur**

- Glasl, F. (2004): Konfliktmanagement, ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, Verlag freies Geistesleben, Bern
- Besemer, C. (1999): Konflikte verstehen und lösen Lernen, Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden
- Schmitthenner, U.; Wanie, R. (2013): Kursbuch für gewaltfreie und konstruktive Konfliktbearbeitung, LIT Verlag, Berlin