

Konfliktstufen

Neben der groben Unterteilung in drei Konfliktebenen, lassen sich die Ebenen in insgesamt neun Konfliktstufen unterteilen. In jeder Stufe kommt es zu bestimmten Verhaltensweisen der beteiligten Personen

Konflikte der Ebene 1: Stufe 1 bis 3



Konfliktstufe 1 - die Verhärtung: Es liegt eine Meinungsverschiedenheit vor. Es kommt zu ersten Spannungen zwischen den Beteiligten.

Konfliktstufe 2 - Polarisation & Debatte: Es findet eine kompromisslose Diskussion statt. Jede Person versucht die andere mit Argumenten zu überzeugen und unter Druck zu setzen. Es kommt auch zu verbaler Gewalt.

Konfliktstufe 3 - Taten statt Worte: Der Druck wird stärker und Beteiligte haben den Eindruck, dass Worte nichts mehr bringen. Gespräche werden frustriert abgebrochen. Stattdessen wird gehandelt. Misstrauen und negative Erwartungen verstärken den Konflikt.

Lösungsmöglichkeiten:

Je nachdem, wie stark der Konflikt bereits fortgeschritten ist, kann er in einem klärenden Gespräch mit der anderen Person gelöst werden (z. B. nach dem Harvard-Prinzip – zu finden unter Maßnahmen zur Konfliktlösung). Eventuell wird auch die Unterstützung Dritter benötigt (z. B. unbeteiligter Kolleginnen und Kollegen, die zwischen Ihnen und der anderen Person vermitteln; die Führungskraft oder andere Ansprechpersonen in der Organisation).



Präventa

Konflikte der Ebene 2: Stufe 4 bis 6



Konfliktstufe 4 - Sorge um Image und Koalition: Die Konfliktparteien suchen sich Verbündete und spielen diese gegeneinander aus. Dies passiert zum Beispiel durch das Verbreiten von Gerüchten. Es geht dabei nicht mehr um die eigentlichen Interessen, die den Konflikt ausgelöst haben, sondern darum, den Konflikt zu gewinnen.

Konfliktstufe 5 - Gesichtsverlust: Es kommt zu *Schlägen unter die Gürtellinie*, die Angriffe werden also persönlich und man versucht, das Gegenüber bloßzustellen. Der Anblick des Kontrahenten/ der Kontrahentin reicht aus, um negative Gefühle wahrzunehmen.

Konfliktstufe 6 - Drohstrategien: Die beteiligten Personen drohen sich gegenseitig und jede Drohung wird mit einer Gegendrohung beantwortet. Forderungen der anderen Personen führen zu einer angedrohten Strafe. Es geht beiden Konfliktparteien um Macht: wer kann die schlimmsten Bestrafungen durchsetzen? Drohungen können auch körperlich sein.

Lösungsmöglichkeiten:

Konflikte, die so weit fortgeschritten sind, brauchen professionelle Unterstützung, zum Beispiel durch die Führungskraft oder spezielle Ansprechpersonen wie Konfliktmanager.

Konflikte der Ebene 3: Stufe 7 bis 9



In Anlehnung an Glasl (2012)

Konfliktstufe 7 - begrenzte Vernichtungsschläge: Persönliche Werte treten in den Hintergrund und man nimmt sogar eigenen Schaden in Kauf, wenn man das Gegenüber nur damit schädigen kann. Das Gegenüber wird entmenschlicht.

Konfliktstufe 8 - Zersplitterung: Die Kontrahenten wollen sich gegenseitig zerstören. Dazu werden sie von ihren Verbündeten isoliert. Es wird körperlicher und psychischer Schaden angestrebt. Oberstes Ziel ist die Schädigung des Gegenübers.

Konfliktstufe 9 - gemeinsam in den Abgrund: Die Beteiligten wollen sich gegenseitig nur noch größtmöglichen Schaden zufügen. Wenn dies bedeutet, sich selbst massiv zu schädigen, wird dies in Kauf genommen, ebenso die Schädigung unbeteiligter Dritter, solange die gegnerische Person ebenfalls schwer geschädigt wird.

Lösungsmöglichkeiten:

Konflikte, die so tief gehen, brauchen professionelle Aufklärung. Dies kann zum Beispiel durch professionelle, externe Mediatoren, sowie ein freiwilliges oder verpflichtendes Schiedsgerichtsverfahren geschehen. Innerhalb der Organisation wird eine Klärung nur schwer möglich sein. Eventuell sogar unmöglich. Ohne eine Lösung werden sich wahrscheinlich beide schaden.

Quelle: Glasl, F. (2012). *Wie Organisationsmediation mit Macht in Konflikten umgehen kann. Gruppendynamik Und Organisationsberatung*, 43(2), 153–171