

Silke Freitag
Jens Richter (Hrsg.)

Mediation – das Praxisbuch

Denkmodelle, Methoden
und Beispiele

WEITERBILDUNG · TRAINING

BELTZ



Freitag/Richter (Hrsg.)
Mediation – das Praxisbuch

Silke Freitag
Jens Richter (Hrsg.)

Mediation – das Praxisbuch

Denkmodelle, Methoden und Beispiele

BELTZ

Silke Freitag ist Diplom-Psychologin und Mediatorin (BM).
Jens Richter ist Mediator und Theaterpädagoge.

Beide waren bei Beltz 2005 Mitherausgeber des Buchs »Mediation an Schulen verankern«
und sind in Hamburg als Ausbilder für Mediation tätig.

Dieses Buch ist auch als Printausgabe erhältlich
(ISBN 978-3-407-36604-7)

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt.
Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.
Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen
ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk
eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen
und sonstigen Bildungseinrichtungen.

© 2015 Beltz Verlag · Weinheim und Basel
Werderstr. 10, 69469 Weinheim
www.beltz.de

Lektorat: Dr. Erik Zyber
Herstellung und Satz: Michael Matl
Umschlagkonzept: glas ag, Seeheim-Jugenheim
Umschlaggestaltung: Lelia Rehm
Umschlagabbildung: Shutterstock/Africa Studio

E-Book

ISBN 978-3-407-29262-9

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
➤ 01 Denkmodelle	10
1.1 Konfliktdefinition – Wer fühlt sich durch wen beeinträchtigt?	10
1.2 Eskalation: Wie eskalieren Konflikte? (Alexander Redlich/Silke Freitag)	14
1.3 Das Modell des Doppelsbergs: Ein Wegweiser für die Mediation	27
1.4 Drei Konfliktformen – Ressourcenkonflikte, Interessenkonflikte und identitätsbasierte Wertekonflikte (Alexander Redlich/Silke Freitag)	32
➤ 02 Mediationspraxis	41
2.1 Die erste Phase der Mediation: Auftragsklärung	42
2.2 Die zweite Phase der Mediation: Konfliktgeschichten anhören und Konfliktthemen benennen	64
2.3 Die dritte Phase der Mediation: Konflikterhellung (Silke Freitag/Tim Pechtold)	80
2.4 Die vierte Phase der Mediation: einen Umgang mit dem Konflikt finden	102
2.5 Die fünfte Phase der Mediation: Die Vereinbarung	109
2.6 Die Umsetzung in den Alltag begleiten (Alexander Redlich/Silke Freitag)	124

➤ 03 Praxisfelder der Mediation und ihre Besonderheiten	132
3.1 Mediation in Organisationen	133
3.2 Mediation in der Familie: Besonderheiten bei Trennungs- und Scheidungsmediation (Regina Harms)	156
3.3 Mediation im Gemeinwesen (Dieter Lünse/Katty Nöllenburg)	164
3.4 Mediation mit Kindern und Jugendlichen	169
➤ 04 Recht in der Mediationspraxis (Juliane Ade)	176
4.1 Das Recht in der Mediation	177
4.2 Das Recht der Mediation	179
➤ 05 Ein Balanceakt: Haltung in der Mediation (Juliane Ade/Kirsten Schroeter)	184
5.1 Vom Wesen der mediativen Haltung	184
5.2 Herausforderungen für die mediative Haltung	189
5.3 Die mediative Haltung einnehmen, wahren und wiedergewinnen	191
➤ 06 Wege in die Praxis (Kirsten Schroeter)	195
6.1 Die eigene Praxis von Anfang an mit entwickeln	196
6.2 Das Ziel vom eigenen Startpunkt aus ansteuern	197
6.3 Aller Anfang darf leicht sein!	198
Autorinnenverzeichnis	203

Vorwort

Durch einen Zufall ergab es sich, dass die beiden Herausgebenden vor 15 Jahren erstmals gemeinsam einen Ausbildungsgang Mediation am Institut für Konfliktaustragung und Mediation in Hamburg leiteten. Es ist kein Geheimnis, dass sich beide zu Beginn ihrer Zusammenarbeit herzlich unsympathisch waren und ihre jeweiligen professionellen Hintergründe mit einer gehörigen Portion Skepsis betrachteten: eine Psychologin und ein Spielpädagoge ...

Unsere Annäherung und fruchtbare Zusammenarbeit mag beispielhaft für die glückliche Situation in Hamburg stehen, in der Ausbildungsinstitute, die Universität, die Schulbehörde und freie Trainer im Bereich der Mediation interdisziplinär zusammenarbeiten. Die ständig wechselnde Zusammenarbeit in Mediation und Ausbildung begünstigte einen stetigen Wissensaustausch und eine fruchtbare Weiterentwicklung von Mediationspraxis und Ausbildungsgängen und ließ schließlich – unbeabsichtigt – eine eigene »Hamburger Schule« der Mediation entstehen: verwurzelt in der Tradition der gewaltfreien Bewegung, geprägt vom Geist des Beratungs- und Trainingsbereichs um Friedemann Schulz von Thun und Alexander Redlich am Fachbereich Psychologie der Universität und interdisziplinär bereichert durch juristische Expertise.

Entstanden ist ein Gemeinschaftswerk von neun Kolleginnen und Kollegen mit dem Anspruch, eben keine weitere Artikelsammlung zu verfassen, sondern ein Praxisbuch aus einem Guss zu schreiben, das unsere gemeinsame Mediationspraxis auf der Basis individueller Hintergründe beschreibt. Die Beiträge einzelner Autorinnen und Autoren sind im Inhaltsverzeichnis und zu Beginn jedes Kapitels oder Abschnitts namentlich gekennzeichnet. Kapitel ohne Namensnennung haben die Herausgebenden verfasst.

Das Praxisbuch Mediation ist in sechs Teile gegliedert: Wir beginnen im ersten Kapitel mit wesentlichen Denkmodellen zum Verständnis von Konflikten und Mediation. Danach stellen wir die Phasen der Mediation vom Auftrag über die Klärung und Lösung bis zur Umsetzung in den Alltag mit Methoden und Anwendungsbeispielen vor. Im dritten Kapitel widmen wir



Die Lupe verweist im Text auf konkrete **Beispielillustrationen**.

uns zentralen Praxisfeldern der Mediation mit ihren Besonderheiten: der Mediation in Organisationen, in Familien, im Gemeinwesen sowie mit Kindern und Jugendlichen. Im vierten Kapitel werden die rechtlichen Rahmenbedingungen der Mediation insbesondere für Menschen ohne juristische Vorkenntnisse dargestellt. Um den Balanceakt der Haltung geht es im fünften Kapitel, bevor abschließend im sechsten Kapitel exemplarische Wege in die Praxis aufgezeigt werden.

Wir verstehen das Buch in einem doppelten Sinne: zum einen als Begleitbuch für Ausbildungsteilnehmende, die darin das praktisch Erlernte eigenständig in einzelnen Schritten vertiefend reflektieren können, zum anderen als Nachschlagewerk für die Berufspraxis. Aus diesem Grund sind die einzelnen Abschnitte mit Marginalien versehen, die ein schnelles Auffinden der jeweils benötigten Passagen ermöglichen. Geschrieben ist es somit insbesondere für Mediatorinnen und Mediatoren in der Ausbildung sowie in den ersten Berufsjahren. Darüber hinaus mag es auch erfahrenen Mediatoren als anregende Auffrischung in der täglichen Praxis dienen.

Wir sehen unser Werk ausdrücklich als umfassendes Praxisbuch, bei dem wir uns auf das Wesentliche konzentrieren. So mancher Abschnitt macht sicherlich Lust auf mehr. Deshalb enden viele Abschnitte mit Hinweisen zu weiterführender Literatur.

Das Problem der egalitären Ansprache beider Geschlechter haben wir gelöst, indem wir abwechselnd die männliche und weibliche Form benutzen. Mit »Mediatorinnen« und »Mediatoren« sind somit ausdrücklich immer beide Geschlechter gemeint.

Bedanken möchten wir uns von ganzem Herzen bei allen Mitautorinnen und Mitautoren nicht nur für ihre großartigen Beiträge, sondern auch für die wundervolle Zusammenarbeit bei diesem Projekt. Es war eine Freude und Bereicherung, mit euch gemeinsam an diesem Buch zu arbeiten und dabei von- und miteinander zu lernen! Ein herzlicher Dank gilt an dieser Stelle auch Alexander Redlich und Tim Pechtold für ihre Grafiken im Buch. Tim Pechtold hat gezeichnete Ideen dankenswerterweise auch für andere Autorinnen und Autoren grafisch umgesetzt. Besonderer Dank gebührt Stefanie Berendt, die uns ihr Bild vom Brückenmodell der Mediation zur Verfügung gestellt hat.

Großer Dank geht auch an Dr. Erik Zyber, unseren Lektor vom Beltz Verlag, der uns bei diesem Buch immer wieder mit Rat und Tat kompetent zur Seite stand. Zuletzt möchten wir uns bei den vielen Teilnehmenden unserer Mediationsausbildungen sowie den Konfliktparteien in unseren Mediationen bedanken, von und mit denen wir in den letzten Jahren so viel lernen durften.

Silke Freitag & Jens Richter

1. Denkmodelle

Natürlich sollten wir als Mediatoren über einen profunden Methodenkoffer mit vielseitigen Handwerkszeugen verfügen, die es uns ermöglichen, in der Mediation differenziert zu agieren. Darüber hinaus benötigen wir theoretische Kenntnisse, auf deren Grundlage wir Konflikte analysieren und die jeweils geeigneten Interventionsmethoden auswählen. Wir nennen diese analog zu den Handwerkszeugen »Denkzeuge«.

Bevor in diesem Buch die einzelnen Mediationsphasen mit den dazugehörigen Methoden der Gesprächsführung dargestellt werden, beschreiben wir im Folgenden für uns wichtige Denkzeuge und ihre Bedeutung für die Mediation. Wo es möglich ist, versuchen wir dem Ablauf der Phasen einer Mediation zu folgen. So beginnen wir mit einer Konfliktdefinition, der Eskalation von Konflikten und der Dynamik des Teufelskreises in Konflikten, beschreiben weiter das Modell des Konflikteisbergs mit Positionen und Hintergründen und enden mit einer Beschreibung unterschiedlicher Konfliktebenen.

1.1 Konfliktdefinition – Wer fühlt sich durch wen beeinträchtigt?

Als Mediatoren leiten wir das Mediationsgespräch: Wir stellen Fragen, fassen zusammen, strukturieren, hören (aktiv) zu, formulieren Interessen, eröffnen Lösungsoptionen. Wir versuchen, im besten Sinne zu vermitteln.

Über diese Methoden der Gesprächsführung hinaus – unseren »Handwerkszeugen« – benötigen wir ein Grundverständnis von Konflikten, das uns als Kompass durch den Dschungel des Konflikts leitet und uns nicht den Überblick verlieren lässt. Anhand einer Konfliktdefinition stellen wir im Folgenden einige solcher »Denkzeuge« vor, die unserem Handeln in der zweiten und dritten Phase der Mediation eine grundsätzliche Richtung geben. Ausgangspunkt ist dabei eine analytische Konfliktdefinition:

Konflikte sind Unvereinbarkeiten in

Denken
Fühlen
Wahrnehmen
(Glasl)

Interessen
Absichten
Zielen
(Montada/Kals)

von mindestens zwei Parteien,
die in der Interaktion
von mindestens einer Partei
als Beeinträchtigung empfunden werden.

Abb. 1: Konfliktdefinition

Bei der Betrachtung von Unvereinbarkeiten stehen für Friedrich Glasl eher interpersonale Vorgänge im Mittelpunkt – korrespondierend zu seinen anthroposophisch geprägten Arbeiten zum Konfliktmanagement in Organisationen. Leo Montada und Elisabeth Kals betonen dagegen die Intentionen der beteiligten Parteien – wiederum vor dem Hintergrund ihrer Forschung zu psychologischen Gerechtigkeitsprinzipien und den daraus folgenden Motiven.

Wir vernachlässigen hier diese Unterschiede, da sie für den Umgang mit Konflikten in der Mediation wenig Bedeutung haben, und stellen stattdessen das Gemeinsame beider Ansätze in den Mittelpunkt unserer Betrachtung. Konflikte sind zu allererst *innere* subjektive Vorgänge, bei denen *eine* Partei ein Gefühl der Beeinträchtigung (des Ärgers/der Verletzung/des »Genervtseins«) verspürt.

»Es ist 23 Uhr. Ich möchte schlafen. Leider feiert mein Nachbar eine Party. Laute Musik und betrunkenes Gelächter lassen mich kein Auge zu tun. Ich bin sauer.« Hier ist Konflikt. Es bestehen offensichtlich Unvereinbarkeiten in der Wahrnehmung (Was ist eine angemessene Lautstärke?) und in den Interessen (»Party feiern« versus »in Ruhe schlafen«). Allerdings habe nur ich einen Konflikt. Mein Nachbar fühlt sich in keiner Weise beeinträchtigt – trotz der Unvereinbarkeit unserer Wahrnehmung und unserer Interessen. Er hat keinen Konflikt, solange ich nicht aktiv werde und ihn wiederum mit meinem Handeln beeinträchtige. Rufe ich beispielsweise die Polizei, hat auch er aller Voraussicht nach einen Konflikt.

Dies widerspricht erst einmal unserem alltäglichen Konfliktverständnis. Wir sagen üblicherweise: »Die beiden haben aber einen schweren Konflikt«

oder »Es gibt einen Konflikt zwischen uns«. Dabei »haben« wir unsere Konflikte individuell und erst einmal jeder für sich allein.

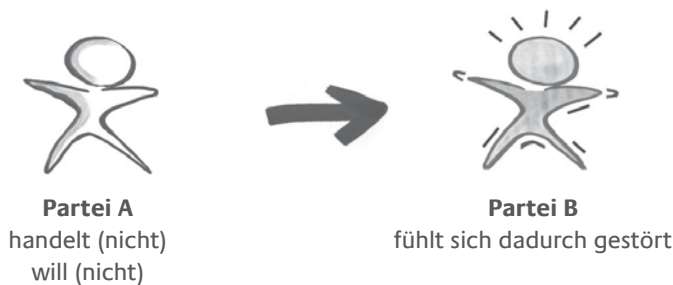
Konflikte sind individuelle subjektive Beeinträchtigungen

Betrachten wir also diesen Aspekt unseres Denkzeugs, der sich hinter dem unscheinbaren »in der Interaktion« verbirgt. Meine Beeinträchtigung gründet auf einer Unvereinbarkeit (von Denken, Fühlen etc.). Aber wodurch wird diese Unvereinbarkeit sichtbar und für mich spürbar? Ausschließlich in der Interaktion mit einer anderen Person: Deren Handlungen machen die Unvereinbarkeit spürbar und beeinträchtigen mich.

Handlungen sind Ursache für Konflikte

Salopp formuliert kann eine Definition, die sich auf diese beiden Aspekte reduziert, wie folgt lauten:

Konflikt ist, wenn ...



Konflikt: Person A handelt und Person B fühlt sich dadurch beeinträchtigt

Hierbei sprechen wir von einem erweiterten Handlungsbegriff, der Unterlassungen (also Nicht-Handlungen), sprachliche Akte und das Vertreten von Positionen miteinschließt. Auch dies widerspricht unserem Gefühl in eskalierten Situationen (»Der andere ist schuld«) und erst recht unseren Kommunikationsformen in Konflikten. Selbst geübte »Kommunikatorinnen«

vermeiden manchmal in Konfliktgesprächen die konkrete Benennung der störenden Handlung des Gegenübers (»Du hast nach dem Kochen die Küche nicht aufgeräumt«) und äußern stattdessen beispielsweise

- Wünsche/Forderungen
 - » ...kannst du das nächste Mal BITTE die Küche aufräumen, wenn ich kochen möchte ...«
- Zuschreibungen
 - » ...du bist so unordentlich ...«
- oder Angriffe
 - » ...wieso kannst du nicht einmal aufräumen, hast du das nie gelernt?«

Häufig bewerten die Gesprächspartner solche Vorwürfe als unfreundliche Akte und reagieren darauf mit Rechtfertigungen und Gegenangriffen. Gibt dann ein Wort das andere, eskaliert die Situation – und der eigentliche Handlungsanlass für die Beeinträchtigung gerät dabei völlig aus den Augen.

Konflikte sind jedoch nie statisch. Sie können sich manchmal in der Wahrnehmung verlagern: Da ist ein Kollege beispielsweise empört, weil seine Kollegin »schon wieder« an einer attraktiven Fortbildung teilnehmen darf, er dagegen nicht. Zuerst ärgert er sich darüber, dass seine Kollegin das Angebot der Chefin nicht abgelehnt und sie auch nicht darauf hingewiesen hat, dass er jetzt an der Reihe sei. Er hat einen Konflikt mit seiner Kollegin, da seine Beeinträchtigung aus ihrer Nichthandlung resultiert. Nach einigen Tagen ärgert er sich jedoch überwiegend darüber, dass seine Chefin der Fortbildung seiner Kollegin zugestimmt, seine dagegen abgelehnt hat. Der Konflikt mit der Kollegin hat sich zu einem Konflikt mit seiner Chefin verlagert, da er sich jetzt vor allem durch ihre Handlung beeinträchtigt sieht.

Bedeutung für die Mediation

Inwieweit sind die genannten Aspekte von Bedeutung für die Haltung und das Agieren als Mediator? Bereits im Vorfeld der eigentlichen Mediation dient uns die Definition als Wegweiser: Für eine gelungene Konfliktklärung benötigen wir die »richtigen« Personen in der Mediation. Wer aber sollte dabei sein, wer nicht? Mit am Tisch sollten die Personen sitzen, die im Sinne der Definition tatsächlich einen Konflikt haben oder die durch ihre Hand-

lungen Beeinträchtigungen hervorgerufen haben. »Verstärker«, »Zeuginnen« oder »Analysten« des Konflikts sind dagegen nur scheinbar beteiligt und sollten nicht teilnehmen.

Aus dem Handlungsaspekt entwickeln wir darüber hinaus Fragen, die uns als Leitfaden für die zweite Phase der Mediation dienen (siehe Abschnitt 2.2):

- Welche (Nicht-)Handlung/Äußerung/Position von B stört A? (Konflikt von A)
- Welche (Nicht-)Handlung/Äußerung/Position von A stört B? (Konflikt von B)

Die jeweiligen (Nicht)Handlungen oder Positionen nennen wir im Weiteren »Konfliktpunkte«. Sie beziehen sich immer auf konkrete Situationen, in denen die Beteiligten die störende Handlung erfahren haben. Mit ihnen als Kompass fokussieren wir den Konflikt auf die bedeutsamen Beeinträchtigungen: Wir – als Mediatoren – verstehen den Konflikt und erreichen eine (Selbst)Klärung der Situation für die Parteien. Weiter verdeutlichen konkrete Handlungssituationen beispielhaft das Leid der Beteiligten. Sie sind ein Schlüssel, um zu Beginn der dritten Phase mit den Mediandinnen über die beeinträchtigten Interessen ins Gespräch zu kommen (siehe Abschnitt 2.3).

Mit dieser Sichtweise auf Konflikte verzichten wir auf eine Analyse des Gesamtsystems, in dem die Parteien agieren. Wir stellen uns stattdessen auf die Seite der Beteiligten und verstehen ihre Konflikte aus ihrem Empfinden der jeweiligen Situationen heraus.

Konflikte sind individuelle subjektive Beeinträchtigungen

Weiterführende Literatur:

Glasl, F. (1980).

Konfliktmanagement. Bern: Haupt

Montada, L./Kals, E.

(2001). Mediation. Ein Lehrbuch auf psychologischer Grundlage.

Weinheim/Basel: Beltz

1.2 Eskalation: Wie eskalieren Konflikte?

Alexander Redlich/Silke Freitag

Ziel und Weg

Für eine erfolgreiche Mediation ist es hilfreich, sich bewusst zu machen, wie Konflikte typischerweise eskalieren. Dafür verwenden wir ein Analysemodell, bei dem wir uns an einem Konzept der Konflikteskalation nach Glasl (1980/2013) orientieren und es mit eigenen Erfahrungen verbinden. An einem Beispiel zeigen wir, in welchen Schritten Konflikte idealtypisch eskalieren können und wie Konfliktparteien dabei ihre Handlungen, Konfliktthemen und Gefühle verändern. Dabei betrachten wir den Eskalationsschritt

von der sachlichen Auseinandersetzung zum persönlichen Beziehungskonflikt genauer.

Es geht uns nicht darum, für eine Konfliktanalyse das vorgestellte Modell quasi eins zu eins zu übernehmen. Wir verwenden es vielmehr als »Denkzeug« für den gedanklichen Umgang mit wichtigen Aspekten der Konflikteskalation, um im Einzelfall eine professionelle Einschätzung der Konfliktsituation vorzunehmen. Der Nutzen des Modells wird anhand einer Zuordnung von Vermittlungsverfahren und Interventionsmethoden zu den einzelnen Eskalationsschritten erläutert, um zu verdeutlichen, wo Mediation und ihre Methodik im Ablauf der Konflikteskalation sinnvoll einsetzbar sind und wo nicht. Wir ergänzen es durch ein Modell der kommunikativen Eskalation, den Teufelskreis von Schulz von Thun (2006, S. 28-37).

Erscheinungsformen

Wie entwickelt sich ein Konflikt von ersten Spannungen bis hin zu einer geradezu hasserfüllten Feindschaft?

Kornthaler hatte von Heeren vor einigen Jahren selbst ins Unternehmen geholt. Die Spannungen kamen schleichend und machten sich zunächst als »nervige Rechthabereien« in Sachfragen bemerkbar. Von Heeren wollte sich profilieren und Kornthaler konnte es schlecht ertragen, wenn an seinen Ideen »herumgemäkelt« wurde. Von Heeren begann, sich von seinem einstigen Förderer abzusetzen und an anderen Vorgesetzten zu orientieren. Kornthaler war enttäuscht. Es machte ihn misstrauisch, dass von Heeren es ablehnte, in seinem Lieblingsprojekt mitzuarbeiten. Von Heeren beklagte sich seinerseits, dass Kornthaler ihn vor anderen kritisierte und hinter seinem Rücken schlecht über ihn redete. Kornthaler fiel wiederum quasi aus allen Wolken, als von Heeren sich – ohne ein Wort zu sagen – auf eine attraktive Position bewarb, die aus Sicht von Kornthaler doch »klar für ihn vorgesehen war«. Dass das Unternehmen den Jüngeren vorzog, traf ihn zutiefst. Er warf von Heeren öffentlich Inkompetenz vor und beschuldigte ihn, Ideen von anderen als die eigenen zu verkaufen. Als von Heeren schließlich im Zuge einer Umstrukturierung einen attraktiven Aufgabenbereich von Kornthaler samt einigen Mitarbeitern zugeteilt bekam, schäumte dieser vor Wut, sann auf Rache und schaltete auf Kampf um, was von Heeren postwendend mit gleicher Münze zurückzahlte. Seitdem sabotierten sich beide, wo sie nur konnten. Diese Feindschaft blieb der Geschäftsführung und dem Vorstand nicht verborgen. Appelle an ihre Kooperationsbereitschaft und Vermittlungsbemühungen verhallten. Die



gegenseitigen Destruktionen und Feindseligkeiten nahmen für Außenstehende fast manische Züge an. In kurzer Zeit hinterließ ihr Konflikt so viel verbrannte Erde, dass der Vorstand beider kündigte. Während von Heeren seine Abfindung akzeptierte und ein anderes Unternehmen fand, führte Kornthaler jahrelang einen Rechtsstreit vor dem Arbeitsgericht, der mit einem für alle Seiten unbefriedigenden Vergleich endete.

Nun schaukeln sich nicht alle Konflikte zu langjährigen Grabenkämpfen zwischen hasserfüllten Konkurrenten auf. Viele Konflikte stagnieren auf niedrigerem Niveau. Manche entwickeln sich über einige Wochen zu nervenaufreibenden Verhärtungen zwischen zunehmend ungeduldigen Kooperationspartnern, die dennoch weitgehend sachlich bleiben. Andere Konflikte eskalieren dagegen explosiv von einem Tag auf den anderen. Es gibt Organisationseinheiten im »kalten Krieg«, die über Jahrzehnte ein konkurrenz-motiviertes System der gegenseitigen Eindämmung und Machtbalance etabliert haben. Kurzum: Die Dynamik von Konflikten kann unendlich viele Formen annehmen. Das hier dargestellte allgemeine Modell versucht so viele Aspekte wie möglich einzubeziehen, sollte aber an jeden Konfliktfall flexibel angepasst werden.

Woran erkennen wir, dass ein Konflikt eskaliert? Jeder weiß es aus eigener Erfahrung: In der direkten Auseinandersetzung steigern sich bei den Beteiligten oft Lautstärke, Sprechgeschwindigkeit, Bewegungsumfang und Intensität der Emotionen. Überdies nimmt ihre gegenseitige Abneigung bis hin zur Feindseligkeit zu. Konflikte können sich auch unausgesprochen und ohne direkten Kontakt ausweiten und intensivieren, wenn die Beteiligten aus störenden Anzeichen und Handlungen der anderen Seite auf Gegensätze und Ablehnung schließen und die Feindbilder sich nur in ihrer Vorstellung entwickeln. Und auch die »kalte« Variante dürfte bekannt sein, wenn die Kontrahenten schon aneinandergeraten sind, aber die direkte Auseinandersetzung scheuen und stattdessen hinter dem Rücken des anderen schlecht reden, seine Ziele boykottieren und Aktivitäten behindern.

Definition

In dem Wort Eskalation steckt der lateinische Begriff für Treppe (scala). Es geht also um ein Ansteigen, das heißt eine Steigerung von strittigen As-

pekten. Konflikte eskalieren meistens in drei Richtungen: Zum einen kann die Intensität eines Konfliktes ansteigen, indem kritisches Denken, negative Werthaltung und feindselige Gefühle zunehmen und aggressives Verhalten auf beiden Seiten verstärken. Zum anderen können die Konfliktparteien ihren Konflikt eskalieren lassen, indem sie weitere Personen auf ihre Seite ziehen. Schließlich können sich Konflikte ausweiten, indem weitere Konfliktthemen hinzukommen.

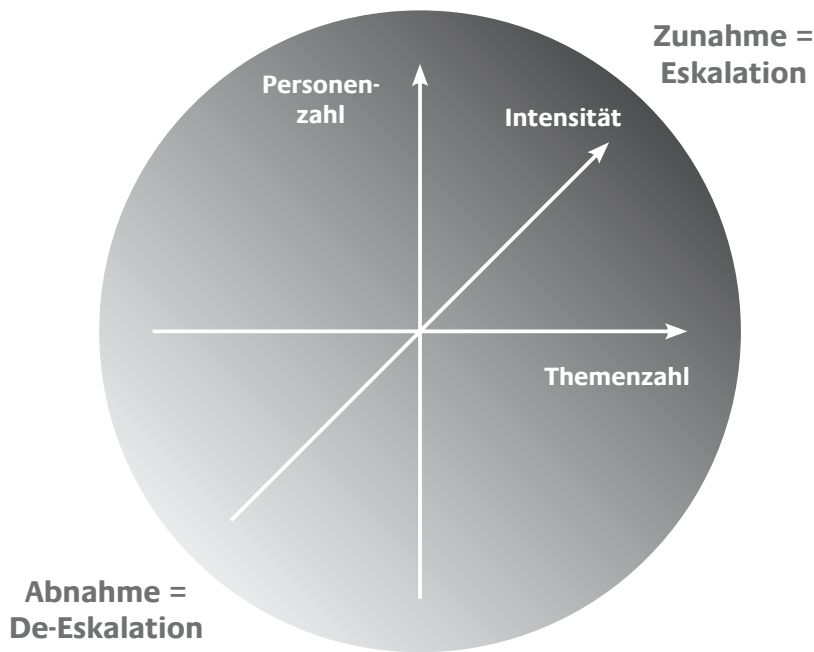


Abb. 2: Eskalation von Konflikten

So mag sich ein Streit zu Beginn einer Projektarbeit noch auf zwei Personen beschränken, die sich darum streiten, wer für die Außendarstellung des Projektes zuständig ist. Im Laufe der Auseinandersetzungen könnte die dreifache Ausweitung des Konfliktes so aussehen:

- Die beiden Kontrahenten gehen zunehmend aggressiv und rücksichtslos miteinander um.
- Es gelingt ihnen, andere Projektmitglieder in den Konflikt hineinzuziehen und die Projektgruppe in zwei Lager zu spalten.

Konflikte eskalieren in drei Richtungen: Anzahl der Themen, Anzahl der beteiligten Personen und Intensität

- Außerdem streiten sie darüber, welche Teilprojekte die meisten Finanzmittel erhalten, wer über die technischen Ressourcen verfügen darf und wie unerträglich und unmoralisch bestimmte Persönlichkeitseigenschaften des anderen sind.

Diese drei Eskalationsfaktoren verstärken sich gegenseitig: Mehr Personen haben mehr strittige Themen. Vielfältige Konfliktthemen zwischen vielen Beteiligten erzeugen Gefühle der Überforderung, erhöhen das Stresserleben und fördern hektisch-aggressives Verhalten.

Eskalationen spalten die Konfliktparteien. Ihre sachlichen Standpunkte sowie die persönliche Beziehung entfernen sich zunehmend voneinander und werden extremer. Es kommt zur Polarisierung.

Die Eskalationsstufen nach Glasl: ein idealtypisches Modell

Glasl (2013) hat ein umfassendes Modell zur Eskalation entwickelt, das die destruktive Dynamik eines Konfliktes von der verhärteten Argumentation bis hin zur gegenseitigen (Selbst-)Vernichtung zeigt. Dieses Modell gibt Hinweise darauf, in welcher Eskalationsstufe sich der Konflikt befindet und welche Art von Maßnahmen sich empfiehlt. Es gliedert die Eskalation in neun Stufen, die wir hier in VERSALIEN wiedergeben.

Die Treppe der Konflikteskalation (in Anlehnung an Glasl 2014) stellt die Entwicklung konfliktbezogener Handlungen und Gefühle sowie geeignete Vermittlungsverfahren dar. Die Konfliktparteien versuchen in der Regel zunächst auf einer Stufe zu bleiben und steigen erst zur nächsten Stufe auf, wenn die Bemühungen um die Durchsetzung ihrer Ziele nicht erfolgreich sind. Sie wissen intuitiv, welche Mittel auf einer Stufe erlaubt sind, und vermeiden zunächst die Eskalation zum nächsten Schritt, als ob es eine unsichtbare Schwelle vor jeder Stufe gäbe, die sie sich scheuen zu überschreiten. Auch im Konflikt kennen sie die expliziten und unausgesprochenen Verhaltensregeln jeder Stufe und halten sich daran, bis der Eskalationsdruck durch die Unbeweglichkeit der anderen Seite, Forderungen der eigenen Parteimitglieder oder neue Ereignisse von außen eine Überschreitung der Schwelle als legitim erscheinen lässt (»Ich konnte ja nicht anders, weil ...«). Dieser Eskalationsprozess wird zudem von einer Veränderung der Gefühls-Denk-Muster begleitet, die wir hier vereinfacht als »Emotionen« bezeichnen.

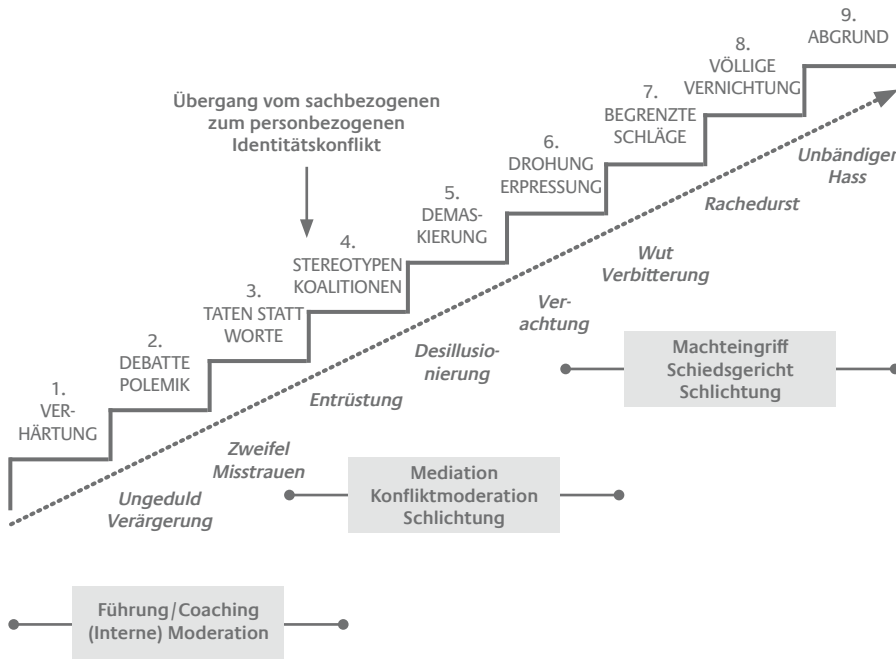


Abb. 3:
Eskalationstreppe

Glasl (2014) weist jeder Stufe eine spezifische *Leitemotion* zu, die wir hier weitgehend übernehmen und durch kursive Schrift kennzeichnen. Wobei anzumerken ist, dass es durchaus Personen gibt, die generell oder situativ Stufen überspringen, und Konflikte so sehr schnell eskalieren.

Jede Stufe bildet ein meist unausgesprochenes System von kognitiven Vorstellungen, sozialen Werthaltungen, Gefühlszuständen und Verhaltensweisen. Es enthält bestimmte Vorstellungen von Verhaltensregeln, deren Einhaltung man von der anderen Seite erwarten darf und an die man sich selbst auch hält; beispielsweise: »Verfolge deine sachbezogenen Interessen unnachgiebig gegenüber der anderen Seite. Bleibe dabei wertschätzend und vermeide jede personbezogene Kritik.« Solche Regeln sind in Werthaltungen verankert; zum Beispiel in Respekt und Wahrhaftigkeit, Gleichheit und Unterschiedlichkeit, Selbstbestimmung und Bindung, Solidarität und Leistungsanforderung.

Dieses System wird von Gefühlszuständen getragen und vorangetrieben, die durch die Kommunikation und die Handlungen der anderen Seite angeregt werden und zu ihnen passen – entsprechend der eher kontrollierten

oder spontanen Ausdruckskultur der betroffenen Konfliktparteien. Zu der oben genannten Verhaltensregel passen beispielsweise Ungeduld und Verärgerung über die Sturheit der anderen Seite, die gute Argumente nicht akzeptiert. Werthaltungen des Respekts, der Gleichberechtigung und Selbstbestimmung sowie Leistungsanforderungen gegenüber dem anderen könnten den Gefühlsausdruck so steuern, dass beide Konfliktparteien ihre Ungeduld deutlich zum Ausdruck bringen, was kulturell als »normal« gilt, während sie Verärgerung nur mit kleinen Signalen andeuten, weil »Ärger« auf dieser Eskalationsstufe allgemein (noch) nicht akzeptabel ist.

Die neun Eskalationsstufen lassen sich in drei Bereiche gliedern, die man plakativ als Win-Win, Win-Lose und Lose-Lose bezeichnen kann. Zur Behandlung dieser drei Bereiche sind verschiedene Vermittlungsverfahren geeignet, die wir hier mit Anführungsstrichen hervorheben.

Eskalationsstufen 1 bis 3: Konflikte können (noch) für alle Seiten Gewinn bringen

Die ersten drei Stufen sind dadurch gekennzeichnet, dass sich die Konfliktparteien um Kooperation bemühen, also eine Win-Win-Haltung einnehmen. Auf Stufe 1 gehen sie (noch) davon aus, dass beide Seiten von einer Konfliktlösung profitieren, obgleich sie bereits beginnen sich zu polarisieren: Beim Verhandeln strittiger Punkte entstehen VERHÄRTUNGEN von gegensätzlichen Positionen. Gefühle der *Verärgerung* und *Ungeduld* kommen hoch. Auf Stufe 2, die Glasl als DEBATTE UND POLEMIK bezeichnet, werden bereits ausführlich begründete Sachverhalte debattenhaft wiederholt. Dabei greifen die Konfliktparteien zur Polemik. Man sucht die schwachen Punkte in der Argumentation des anderen und betont die Überlegenheit des eigenen Standpunktes. Die Sprache wird schärfer, *Misstrauen* und *Zweifel* an der Gutwilligkeit des anderen entstehen. Bleibt dies erfolglos, verlieren die Beteiligten die Hoffnung, mit sachlichen Argumenten zu einer Lösung zu kommen. Auf Stufe 3 mit dem einprägsamen Titel TATEN STATT WORTE wird daher nicht mehr viel geredet. Die Kontrahenten stellen einander vor vollendete Tatsachen, was Missverständnisse und Vorurteile fördert. Dies wird als empörend erlebt. Die Leitemotion ist *Entrüstung*.