

5. Wie es in Konflikten bergab gehen kann

I. Alast,
Selbsthilfe in
Konflikten

Wenn Sie die wichtigsten Merkmale der unterschiedlichen Intensitätsstufen eines Konfliktes erkennen, können Sie rechtzeitig etwas unternehmen:

- Sie können entweder weitere unerwünschte Eskalationsschritte verhindern
- oder den Konflikt bewußt weiter eskalieren (lassen),
- Sie können für die bestehenden Differenzen selbst eine konstruktive Lösung finden,
- oder Sie können in der Erkenntnis, daß Sie auf der aktuellen Eskalationsstufe die Probleme nicht mehr selbst in den Griff bekommen können, Hilfe von außen suchen.

Wie Kapitel 1 zeigt, kommt es ganz darauf an, «ob ich einen Konflikt habe» oder «ob der Konflikt mich hat». Differenzen zu haben ist im Zusammenleben von Menschen die natürlichste Sache der Welt; durch sie ist noch lange kein Konflikt gegeben. Alles hängt davon ab, wie die Menschen mit diesen Differenzen verfahren. Die Spannung wird zum Konflikt, wenn die beteiligten Personen damit nicht mehr konstruktiv umgehen können.

Die folgende Beschreibung beschränkt sich auf die Schlüsselmerkmale der Konfliktstufen (für Details siehe Glasl 1997, S. 183 ff.). Sie sind als Orientierungspunkte eine große Hilfe, wenn dabei nicht nur auf einige wenige Merkmale geachtet wird, sondern auf das Gesamtmuster der Charakteristika. Einzelne Merkmale späterer Stufen können gelegentlich auch schon früher auftreten, machen aber noch nicht eine bestimmte Stufe aus:

- So werden beispielsweise auf Stufe 3 (Taten statt Worte) vereinzelt bestimmte «Drohungen» ausgesprochen, wie dies in unserem Fallbeispiel die Monteure beim Streik im Werk tun: «Wenn Sie das neue Instandhaltungssystem nicht sofort aufheben, kündigen wir!» Diese dürften aber nicht mit den bewußt eingesetzten Drohstrategien der

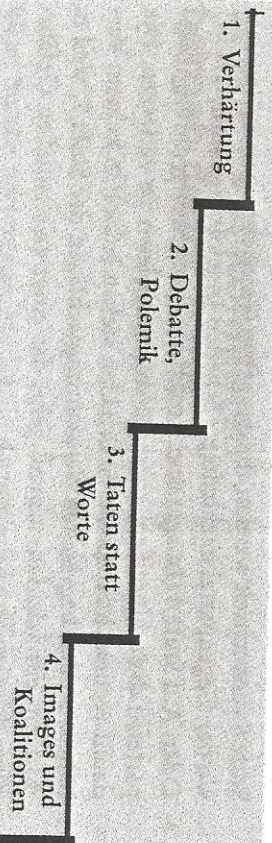
Stufe 6 verwechselt werden, die das ganze Geschehen bestimmen und wo der Gegenpartei nachhaltiger Schaden angekündigt wird.

- Oder: Auf Stufe 4 (Images und Koalitionen) lassen sich die Konfliktparteien dazu hinreißen, einander mit Sticheleien zu verletzen. Die damit verursachten kleineren Schäden stehen jedoch in keinem Verhältnis zu den begrenzten Vernichtungsschlägen der Stufe 7, weil es dort um ein Schadensausmaß geht, das einer existentiellen Gefährdung des Gegners nahekommt.

So wie ein rotes Pünktchen auf der Haut noch nicht erlaubt, den Ausbruch von Masern zu diagnostizieren, so genügt ein einzelnes Merkmal noch nicht zur richtigen Bestimmung der Eskalationsstufe. Auf jeder Eskalationsstufe wird das Zusammenspiel mehrerer Mechanismen und Merkmale zu einem Gesamtmuster sichtbar, für das die «Hauptformel» (z.B. «Taten statt Worte») zutrifft. Und es muß bereits eine sogenannte «Chronifizierung» zu beobachten sein: Die Muster wiederholen sich und sind schon von einer gewissen Dauerhaftigkeit.

Die Eskalation kann über 9 Stufen fortschreiten und dabei immer tiefere, unbewußte Schichten in Menschen und Gruppen aktivieren, bis diese völlig die Kontrolle über sich selbst verlieren. Aus diesem Grund wird hier in Figur 5.1 die Eskalation in Form von Stufen dargestellt, die nach unten führen. Jede Stufe wird von einer Schwelle begrenzt, die den möglichen Übergang zur nächsttieferen Eskalationsstufe zum Bewußtsein bringen kann. Die fetten vertikalen Linien symbolisieren diese Schwellen. Je tiefer eine Stufe ist, desto intensiver und gewaltsamer ist dort die Konfliktaustragung. Die Sogkraft der Konfliktmechanismen zieht den Konflikt weiter in die Tiefe, wenn die Konfliktparteien nicht aufwachen und sich gegen diese Eigendynamik stellen. Dies erfordert aber Kenntnis der Mechanismen, die Fähigkeit zur Wahrnehmung des Geschehens, Bewußtsein und moralische Stärke. Dafür will ja dieses Buch Unterstützung geben.

In den folgenden Abschnitten werden die Hauptmerkmale der einzelnen Eskalationsstufen – wie schon im vorhergehenden Kapitel 4 – an denselben zwei Beispielen konkret illustriert. Es sind dies eine Maschinenbaufirma «Kesselwerke AG» und das reformpädagogische «Erasmus-Gymnasium» in einer Großstadt. Um die Organisationen, deren Konfliktstoffe hier als Anschauungsmaterial herangezogen werden, vor der Erkennbarkeit zu schützen, sind in diesen Beschreibungen die Er-



Figur 5.1: Die 9 Eskalationsstufen im Überblick

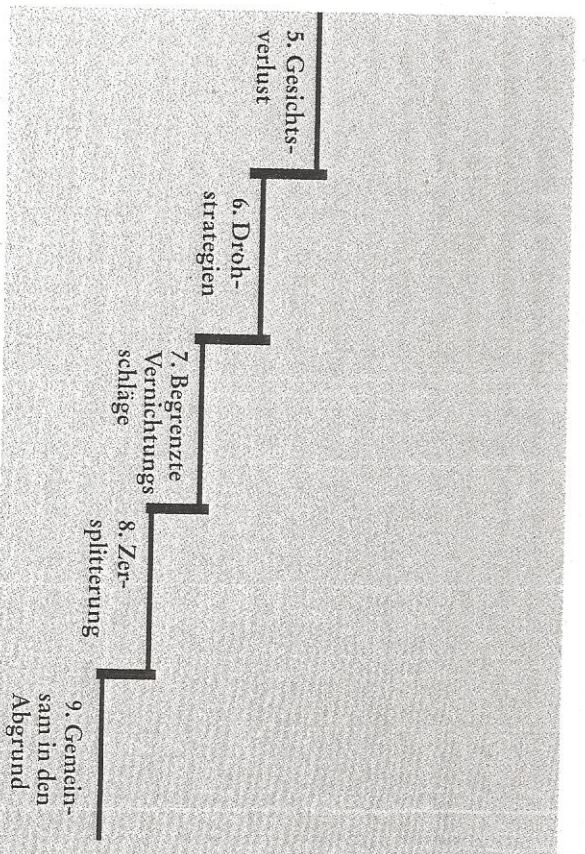
gebnisse aus mehreren ähnlich gelagerten Fällen zusammengefasst. Die Geschehnisse sind also keineswegs erfunden, sondern haben sich tatsächlich ereignet.

5.1. Die Eskalationsstufe 1: Verhärtung

Die beiden Praxisfälle zeigen, wie es auf dieser Stufe mehr und mehr zu Kommunikationsstörungen und somit zu Verhärtung und Verkämpfung kommt.

Im Werk 3 der «Kesselwerke» liefen seit einiger Zeit die täglichen Abteilungsbesprechungen im Instandhaltungsdienst mühsam. Einige Monteure hatten Einwände gegen das neue Instandhaltungsschema vorgebracht, die aber vom Abteilungsleiter zurückgewiesen wurden. Die Sitzungen wurden immer länger, weil sich die Bespre-

Das Lehrerkollegium der «Erasmus-Schule» konferierte einmal in der Woche. Anlässlich des Weggangs von mehreren Schülern aus der Oberstufe wurden Fragen der Lehrplangestaltung diskutiert. Eine Gruppe jünger Lehrerinnen und Lehrer plädierte dafür, die Jugendlichen besser auf den Umgang mit Computern vorzubereiten.



chungspunkte häuften. Die Gespräche drehten sich wiederholt im Kreise und brachten oft nur unklare Ergebnisse. In der nächsten Sitzung wurden die bereits getroffenen Entscheidungen wieder in Frage gestellt, weil sich bei deren Umsetzung Probleme gezeigt hatten.

Der Abteilungsleiter meinte darauf mit einer strafferen Leitung reagieren zu müssen. Er führte eine strenge Tagesordnung ein, beschränkte die Redezeit und erklärte wiederholt Einwände für unsachlich. Die Monteure fügten sich mit Widerwillen.

ten, was eine Gruppe älterer Kolleginnen und Kollegen ablehnte. Die Diskussion wurde engagiert, wenn auch chaotisch geführt; Argumente wurden erweitert und wiederholt, ohne daß die eine Gruppe die andere überzeugen konnte. Dann und wann verscharfte sich der Tonfall, was aber durch Entschuldigungen und differenzierte Ausführungen sofort korrigiert wurde. Weil die Gespräche immer wieder unbefriedigend verlaufen waren, beschloß die Konferenz, eigens zu diesem Thema eine Wochenendklausur abzuhalten.

In der Auseinandersetzung verharteten sich von Zeit zu Zeit die Standpunkte, «kristallisieren» aus und prallen aufeinander. Die Opponenten können sich füreinander nicht mehr uneingeschränkt öffnen, sondern entwickeln innere Vorbehalte. Die Kommunikation leidet darunter, daß jede Seite das Geschehen mehr und mehr wie durch einen Filter wahrnimmt, d.h. manches um sie herum nicht erkennt oder ausblendet, selektiv zuhört und hinschaut. Immer wieder schwanken die Beteiligten zwischen Kooperation und Konkurrenz hin und her. Die Gespräche kommen deshalb zeitweilig zum Stillstand. Auch wenn die Menschen zuweilen in ihrer Konkurrenzhaltung erstarren, bemühen sie sich, das Schiff wieder flott zu kriegen. Weil dies aber bereits etwas krampfhaft geschieht, kommt es immer wieder zu Ausrutschern. Es zeigt sich eine paradoxe Wirkung: Die Beteiligten sind sich der Entgleisungen und Spannungen bewußt und geraten gerade durch dieses Wissen immer öfter in neue Verspannungen hinein.

5.2. Die Eskalationsstufe 2: Debatte und Polemik

Mit dem Überschreiten der Schwelle zur 2. Eskalationsstufe gehen die Streitenden kaum noch gegenseitig auf die vorgebrachten Argumente ein. Recht zu haben und den eigenen Standpunkt in ein gutes Licht zu rücken ist bereits genau so wichtig wie die inhaltliche Auseinandersetzung.

Nach einigen Störungen im Produktionsprozeß beschuldigte der Abteilungsleiter der Instandhaltung einige seiner Monteur, sich nicht an seine Arbeitsanweisungen gehalten zu haben. Dadurch sei es zu erheblichen Produktionsausfällen gekommen. Die Monteur wehrten sich gegen diese Vorwürfe. Dabei stellten sie das alte Instandhaltungsprogramm als ungerecht und praxiserprobt dem

Vor der Wochenendklausur gab es in den Fachgruppen und in anderen Gremien hitzige Auseinandersetzungen zu den Themen Computerkunde, Stellung der künstlerischen Fächer, Persönlichkeitsentwicklung. Die «jungen Progressiven» verteilten ein Diskussionspapier, worin sie ihre Forderungen erweiterten und mit Argumenten stützten. Nun verfaßte auch die Gegenpartei ein

neuen als einem völlig undurchdachten gegenüber. Sie forderten die Leitung auf, sich endlich der Vernunft zu beugen. Der Abteilungsleiter wies dies entkräftet von sich.

Kurz darauf sprach einer der Monteur in einer Sitzung des abteilungsübergreifenden Projektteams «Kundennähe» die Probleme mit dem neuen Schema auf zynische Weise an und plädierte für einen offenen, kooperativen Führungsstil im Unternehmen. Der Leiter der Instandhaltung griff diesen Vorfall in der nächsten Team-Sitzung der Instandhaltung verärgert auf, zerpfückte das alte Schema und bestand darauf, daß das neue System von allen zu 100% umgesetzt werde. Er verwehrte sich gegen die, wie er sagte, unfaire Diskussionsform, wie sie von den Monteuren gesucht werde.

Pamphlet mit dem Titel «Pro-Kunst», in dem – unter Berufung auf angesehene pädagogische Autoritäten – die Argumente der «Progressiven» widerlegt wurden. Darauf folgte eine neue, schärfere Kampfschrift der «Progressiven», in der sie eine «offene Schule für die Zukunft» anstelle einer «Schule für die Vergangenheit» forderten. In der Wochenendklausur kam es zu sehr emotionalen Auseinandersetzungen, ohne daß sich irgendwo eine Einigung abzeichnete. Hin-gegen wurden weitere kontroversielle Themen geortet, die in den nächsten Wochen diskutiert werden sollten:

- Passende Anredeform
- Disziplin während der Unterrichtsstunden
- Rauchen, Alkohol, Drogen in der Schule
- Kunstunterricht versus Berufsausbildung
- Finanzielle Situation usw.

Unterschiedliche Meinungen und Standpunkte haben zu Beginn der Auseinandersetzung für Kreativität, Neuorientierung, Aufbruch und Leben gesorgt, weil die Differenzen im Gespräch sachlich zu verbinden waren. Jetzt werden sie von den Disputantinnen und Debatteuren extrem polarisiert und zementiert. Durch gefiltertes Zuhören werden die Schwächen und Fehler in der Argumentation der Opponenten schnell erkannt und bekämpft. Denken, Fühlen und Wollen schlittern in Extreme, und die extremen Positionen scheinen sich gegenseitig auszuschließen.

Die Auseinandersetzung wird von scheinlogischen Gedankenführungen bestimmt (Gehner 1967, Rother 1976), was eigentlich schon einer «rationalen Gewaltanwendung» gleichzusetzen ist:

- Die Diskussion wird auf jene Themen abgelenkt, in denen man sich überlegen fühlt.
- Argumente werden benutzt, um die Gegenpartei auf seelisch-emotionaler Ebene zu verunsichern.
- Zwischen Fakten werden kausale Verknüpfungen behauptet, nur weil sie zeitlich aufeinander gefolgt sind, und so weiter.

Jede Seite ist in ihrer eigenen Sprache gefangen und kann die Anliegen der Gegenseite nicht mehr unvoreingenommen anhören. In dieser Sprache bildet sich ein «Oberton» heraus, der oberflächlich genommen korrekt und höflich klingt, dem aber bei genauem Hinhorören versteckte aggressive «Untertöne» unterlegt sind. Die unterschiedlichen Botschaften von «Oberton» und «Unterton» stifteten in zunehmendem Maße Widersprüche und Verwirrungen.

Die Auseinandersetzung ist nicht mehr lebendig und kreativ, sondern wird durchwegs mechanistisch: Auf ein Argument folgt ein scharfes Konterargument und darauf wieder ein Gegenargument. Es ist ein intellektuelles Pingpong-Spiel, in dem jede Seite durch Polemisieren ihre intellektuelle Überlegenheit zeigen will. Es kommt zu vielen Arten von «Impomiergehabe», das die Aufmerksamkeit von den ursprünglichen Sachthemen auf die persönliche Ebene verschiebt. Unbeteiligte Personen werden zum applaudierenden Publikum gemacht – ihr Beifall kann den Streitenden wichtiger werden als der Überzeugungseffekt für die Gegenpartei selbst. Kooperation und Konkurrenzhaltung wechseln einander ständig ab und tragen zur Verwirrung der beteiligten Menschen und Gruppen bei. Dennoch bemühen sich die Beteiligten, die Differenzen durch Gespräche zu überbrücken.

Zum Verständnis dieser Stufe tragen die Erklärungsmodelle der Transformationsanalyse Wertvolles bei (Berne 1983, Choy 1990, Karpman 1968, Stewart/Joines 1990, Woolams/Brown 1978, Zalcman 1990).

5.3. Die Eskalationsstufe 3: Taten statt Worte

Die vielen Debatten sind mehrheitlich in Sackgassen gelandet. Deshalb glauben die Konfliktparteien nicht mehr daran, daß sie einander durch Worte erreichen und überzeugen können und daß durch einen Gedankenaustausch eine Lösung der bestehenden Differenzen gefunden werden kann. Im Gegenteil – durch Worte irritieren sie einander nur noch mehr! So kommt es zur Überzeugung: «Nicht Worte, sondern Taten sind entscheidend!»

Die Team-Sitzungen der Instandhaltung verliefen weiterhin unbefriedigend. Die Monteure hatten sich untereinander verabredet, das neue System in einer Aktion «Dienst nach Vorschrift» anzuwenden. Wenn dadurch in der Produktion Probleme auftraten sollten, würden sie sofort nach den Spielregeln des alten Systems ausbessern und damit dessen Überlegenheit beweisen. Die Führungskräfte im Produktionsbetrieb stellten sich auf diese Praxis ein und riefen die Instandhaltung nach dem alten Verfahren zu Hilfe.

Der Abteilungsleiter brachte immer weniger Tagesordnungspunkte in die Besprechungen ein, sondern er teilte den Monteuren kurz angebunden und ohne weitere Begründung seine Anfrage. Der redgewandteste Monteur trat bei Auseinandersetzungen mit dem Chef immer mehr als der Sprecher des Teams auf und organisierte informelle Team-Treffen ohne den Leiter.

Trotz mehrerer Wochenendklausuren und mehrtägiger Konferenzen in den Weihnachts- und Osterferien war immer weniger Konsens in Sicht. In kurzer Zeit war die Lust am Debattieren geschwunden. Die Exponentinnen und Vertreter der einen wie der anderen Partei erklärten, daß sie bis zu einer verbindlichen Einigung das tun würden, was ihrer Überzeugung am besten entspräche. Die «Progressiven» erlaubten den Schülerinnen und Schülern, während des Unterrichts zu essen und zu trinken, im Pausenhof gelegentlich mit ihnen eine Zigarette zu rauchen, sie mit dem Vornamen anzusprechen und so weiter. Die «Pro-Kunst»-Gruppe forderte hingegen von den Kindern diszipliniertes Verhalten im Unterricht, Teilnahme an der Vermittlung aller Kunstfächer, Einstellen des Rauchens in der Pause und so weiter. Zwischen den beiden Parteien war das Klima gespannt, und es kam immer seltener zu spontanen Gesprächen.

Jede Konfliktpartei tut einfach das, wovon sie selbst überzeugt ist, und stellt die Gegenseite vor vollendete Tatsachen, frei nach dem Motto: «Wenn du nicht auf mich hörst, dann höre ich auch nicht auf dich!» Sobald die Taten das Geschehen bestimmen, beobachten die Gegner einander mit Argwohn. Wenn sie Diskrepanzen zwischen Wort und Tat erkennen, wächst ihr Mißtrauen – und damit auch das Mißverständnis. Deshalb bekommt auf dieser Stufe die Bedeutung der Körpersprache, der non-verbalen Kommunikation, eine Schlüsselrolle (Argyle 1992).

Wenn die Menschen dem Gesagten mißtrauen, orientieren sie sich in dieser Reihenfolge:

1. Bei Diskrepanzen zwischen Inhalt und stimmlichem Ausdruck wird der negativen Botschaft der Stimme eher geglaubt als dem Inhalt.
2. Wenn aus dem stimmlichen Ausdruck nicht klar erkannt werden kann, ob jemand Böses im Schilde führt, wird dem Gesichtsausdruck eher geglaubt als der Stimme.
3. Wenn an der Wahrhaftigkeit des Gesichtsausdrucks gezweifelt wird, hat die Ausdrucksform der Hände mehr Glaubwürdigkeit als die des Gesichtes,
5. ... die der Körperhaltung mehr als die der Hände,
6. ... und zuletzt die der Beine und Füße mehr als die der Körperhaltung.

Wohlgemerkt: Diese Verlagerung der Aufmerksamkeit tritt bei jemandem dann auf, wenn er unterstellt, daß die Gegenseite mögliche feindliche Absichten verdecken wollte. Dann führt die Skepsis zu dieser eben beschriebenen «Abwärtsbewegung» von 1 bis 5, denn die negativen Absichten «lecken nach unten hin aus».

Die Menschen formieren sich erst hier zu richtigen Parteien, die sich nach außen hin abschließen, gleichsam eine Haut um sich herum bilden. Sie grenzen das aus, was nicht zu ihnen paßt: «Gleich und gleich gesellt sich gern!» Ein unbestimmtes Wir-Gefühl wird erlebt. Wachsender interner Gruppendruck (Janis 1972) bewirkt eine Angleichung der Meinungen und Standpunkte (Konformitätsdruck) in der Gruppe, etwa nach dem Motto: «In dieser ernstesten Situation muß sich die Meinung des Einzelnen dem Interesse der Gruppe unterordnen!» In der Gruppe werden Aufgaben jetzt weniger flexibel vergeben, denn es kristallisieren sich

für bestimmte Personen spezielle Rollen heraus, in die sie wiederholt gedrängt werden: in jene des «Angreifers», der «Außenministerin», des «Klimapflegers» usw.

Das ist der Schlüssel zu all diesen Veränderungen: Das Einfühlungsvermögen der Konfliktparteien, seien es einzelne Menschen, Gruppen, Organisationen oder größere Gebilde, nimmt drastisch ab. Sie werden zu Gefangenen des eigenen Gefühlszustandes und können sich kaum noch einfühlen in das, was in den anderen vorgeht.

5.4. Die Eskalationsstufe 4: Images und Koalitionen

Mit den folgenden Eskalationsschritten nimmt der seelische Abstand zwischen den Konfliktparteien dramatisch zu. Wenn sie sich bisher über bestimmte Verhaltensweisen geärgert haben, so wachsen nun die verschiedenen, als typisch erlebten Muster zu einem Gesamtbild der Konfliktparteien zusammen.

Der Abteilungsleiter stelle die Monteur mehrere Male wegen deren Aktion «Dienst nach Vorschrift» zur Rede, wobei er betonte, daß er sich als Chef «so etwas» nicht bieten lasse. Gelegentlich ließ er in Gesprächen im Werk zudem verlanen, daß er die Monteur für fachlich rückständig, inkompetent, schlampig und insgesamt lernunfähig habe. Der autoritäre unter den Monteuren habe sich selbst zum Team-Sprecher ernannt und heize die Stimmung ständig auf. Seine Motive kenne man ja: Er habe die schwere Enttäuschung, nicht zum Abteilungsleiter befördert worden zu sein, nicht überwinden können.

In der wöchentlichen Kollegiums-konferenz wurden die Aktionen der «Progressiven» und der «Pro-Kunst»-Gruppe wiederholt diskutiert – ohne daß sich etwas änderte. Hatten die Parteien bisher nur aus wenigen engagierten Personen bestanden, weil sich die Mehrzahl der Kolleginnen und Kollegen abseits gehalten hatte, so wurde jetzt um Anhängerschaft geworben. Die «Progressiven» verbreiteten ihre Auffassung, daß die «Pro-Kunst»-Leute am wenigsten welt-erfahren seien, die Begegnung mit der harten Wirklichkeit scheuten und die jungen Leute über Gebühr zu schützen trachteten. Der Lehrplan sei einseitig geworden,

Die Mitglieder des Teams bingen waren sich einig, daß ihr Abteilungsleiter nur mangels sachlicher Argumente so sehr auf seine Chefposition poche. Als junger Ingenieur habe er noch zu wenig Praxiserfahrung und ertünge keine älteren und erfahreneren Mitarbeiter. In spontanen Gesprächen bezeichnen sie ihren Chef als rechthaberisch und nachtragend. Er sei den Anforderungen seines Jobs nicht ganz gewachsen. Sie brachten bei der Werkleistung eine schriftliche Beschwerde gegen ihren Chef ein, erhielten daraufhin vom Werkleiter jedoch eine strenge Zurechtweisung. Auch andere Führungskräfte im Werk machten kein Hehl daraus, daß sie «derartige unfaire Angriffe» Untergebener gegen einen Vorgesetzten verurteilen und den Leiter der Instandhaltung unterstützen. – Die Monteur suchten Rat bei der Gewerkschaft.

Jede Konfliktpartei macht sich von der eigenen Seite ein positives Bild, von der Gegenpartei ein negatives, wie beispielsweise (Sherif 1962, Gladstone 1965):

- Ich weiß viel, aber ...
- Mein Wissen ist immer auf aktuellem Stand, aber ...
- Ich lerne gut, aber ...
- Ich bin genau, aber ...
- usw.

und immer mehr Eltern hätten ihre Kinder von der Schule genommen. Dadurch sei die Schule in finanzielle Schwierigkeiten geraten. Die «ProKunst»-Kerngruppe stelle die pädagogischen Kenntnisse der «progressiven Kernpersonen» in Frage: Sie hätten sich zu wenig in die Grundlagen der Reformpädagogik vertieft, seien gegenüber den Jugendlichen zu nachgiebig bis anbietend, unvertiefen die anerkannten Schulregeln und so weiter. Es sei an der Zeit, daß die Rektorin disziplinarische Maßnahmen ergreife. Manche Schülerinnen und Schüler sowie Eltern nahmen Partei für die eine oder andere Gruppe. Nachdem sich der Konflikt auch bei den Eltern herumgesprochen hatte, nahmen einige ihre Kinder von der Schule. In der Schule kursierten Gerüchte, daß ein paar der beliebtesten jungen Lehrkräfte die Schule verlassen wollten.

- die Gegenseite weiß wenig
- das Wissen der Gegenseite ist hoffnungslos veraltet
- die Gegenseite ist lernunfähig
- die Gegenseite ist ungenau
- usw.

Eines ist wichtig: Auf Stufe 4 besteht der Inhalt der Feindbilder aus Urteilen über das Wissen und Können der gegnerischen Partei. Moralische Qualifikationen werden noch bewußt vermieden. Sollten sie sich doch einschleichen, werden sie schnellstens korrigiert.

Diese Selbst- und Fremdbilder werden im Bewußtsein stark fixiert und auch bei Begegnungen mit dem Gegner durch (objektiv festzustellende) abweichende Fakten nicht mehr korrigiert. Im Gegenteil: Das bestehende Urteil über den Gegner scheint durch neue Erfahrungen immer wieder neu bestätigt zu werden. Denn die Wahrnehmungsfähigkeit ist bereits sehr beeinträchtigt. Man sieht nur das, was mit dem eigenen Urteil übereinstimmt. Das ist der psychologische Mechanismus der «selbsterfüllenden Prophezeiung» (self-fulfilling prophecy), d.h., die Konfliktparteien durchschauen nicht, daß sie durch ihr fixiertes Bild voneinander sich gegenseitig gerade in die extremen Rollen manövrieren, die sie eigentlich aneinander bekämpfen. Am Beispiel der Schule heißt dies: Je autoritärer die «Progressiven» die Rektorin finden, desto mehr fordern sie – zumeist unbewußt – durch ihr Verhalten die autoritären Seiten der Rektorin heraus. Und genau das bekämpfen sie danach wiederum. Mit vielen kleinen Sticheleien reizen sie einander, um für die Gegenseite den Ärger zu steigern; sie tun es aber möglichst so, daß ihnen die Absicht des Reizens nicht nachgewiesen werden kann.

In diesem Verhalten sind die Mechanismen erkennbar, die Warzawick/Beavin/Jackson (1968) als «paradoxe Beziehungen» und «doppelte Bindungen» bezeichnet haben: Der Abteilungsleiter sucht den Team-Sprecher als Bösewicht, um ihn schlagen zu können – und er tut unbewußt alles, um ihn in der Firma zu halten, weil er ihn weiterhin als Blitzableiter für seinen Streß benötigt. Durch Beschuldigungen verursachen sie beim jeweils anderen Schuldgefühle, die sie aneinander binden, bis die «offenen Rechnungen» einmal beglichen sind.

Vorurteile entstehen weitgehend durch den psychologischen Mechanismus der Projektion: Eine Partei sieht an der Gegenpartei vor allem die störenden Eigenschaften, über welche sie sich deswegen ärgert, weil sie unbewußt weiß, daß sie diese ebenfalls hat. Der Splitter im Auge der Gegenpartei wird gesehen, nicht jedoch der Balken im eigenen Auge.

Die Kernpersonen bemühen sich, auch die Umgebung in den Konflikt einzubeziehen und Anhänger zu werben. Das geschieht, indem das stereotypische Bild des Gegners oder der Feindin ins Gespräch gebracht wird. Wenn jemand dieses bestätigt, ist er als Anhänger schon halb gewonnen.

5.5. Die Eskalationsstufe 5: Gesichtsverlust

Auf Stufe 4 waren Mängel in Wissen und Können sowie irritierende Verhaltensweisen der Kern der Feindbilder. Durch verschiedene Umstände glaubt plötzlich eine Partei, die wahren, verwerflichen Absichten des Feindes zu durchschauen. Kränkungen und Beleidigungen sind jetzt keine Ausrutscher mehr, sondern beabsichtigt. Die Auseinandersetzung ist sprunghaft radikal und brutal geworden – einerseits in Worten, andererseits vielleicht sogar in Handgreiflichkeiten ausgeartet.

Der Abteilungsleiter schlopfte Verdacht, daß die Monteur seine neue Führungsposition in der Firma untergraben wollten; deshalb seien sie bemüht, sein neues Instandhaltungssystem scheitern zu lassen. Er begann vorsorglich ein sogenanntes «Schwarzbuch» anzulegen, d.h. genaue Aufzeichnungen über die erteilten Aufträge und deren Umsetzung sowie über die Maschinenausfälle zu führen. Überdies befragte er Menschen aus der Produktion, was sie von der fachlichen Qualifikation der einzelnen Monteure hielten. Bei diesen Befragungen erhartete sich sein Verdacht gegen den Team-Sprecher: Aus Rache dafür, daß er nicht selbst zum Abteilungsleiter befördert worden sei, sabotiere er das neue System. Bei einer Sitzung des Projekts «Kundennähe» übertrug der Abteilungsleiter den Team-Sprecher mit den Fakten und beschuldigte ihn triumphierend der absichtlichen Betriebschädigung. Der völlig übermü-

Bei einer Elternversammlung wollten besorgte Eltern wissen, inwiefern die Gerüchte stimmten, daß wegen der finanziellen Probleme einige Lehrerinnen und Lehrer entlassen werden sollten. Die Rektorin hatte ausweichend erklärt, daß die Schule eben im Umbruch sei und pädagogische Fragen neu überdacht werden müßten. Tatsächlich würde nach dringender notwendigen Sparmaßnahmen gesucht. Von Kündigungen könne jedoch keine Rede sein. In der nächsten Kollegiumskonferenz griff der Sprecher der «Progressiven» diese Äußerungen der Rektorin auf und bezichtigte diese der Manipulation. Er habe bei einem Gespräch mit gut informierten Eltern eine streng vertrauliche Namensliste derjenigen Personen gesehen, die von der Rektorin dem Vorstand zur Kündigung vorgeschlagen worden seien. Als die Rektorin verwirrt reagierte, legte der «Progressiven»-Sprecher eine Kopie der Liste «Kündigungen» vor, auf der die Unterschrift

pelle Team-Sprecher wußte darauf keine überzeugenden Antworten zu geben, verfiel sich in Widersprüchen und erhob seinerseits massive Vorwürfe gegen seinen Chef. Daraufhin erklärte der Leiter, daß der Team-Sprecher lüge und deshalb mit sofortiger Wirkung seiner Funktion enthoben sei. Rechtliche Schritte würden folgen. Die Nachricht über diesen Vorfall verbreitete sich wie im Flug im ganzen Unternehmen und führte zu heftigen Pro- und Kontra-Stellungsnahmen.

der Rektorin stand. Von den 8 Personen gehörten 7 der «progressiven» Gruppe an. Diese Entbüllung löste große Bestürzung aus. Die «progressive» Kerngruppe erklärte, «der manipulierenden Rektorin das Vertrauen zu entziehen», und forderte diese zum sofortigen Verlassen der Sitzung auf. Einige Personen schlossen sich den «Progressiven» an, andere schützten die Rektorin. Sie verließ unter Tränen den Raum, und ihr Stellvertreter schloß nach Tumulten die Versammlung.

Die Schwelle zur Stufe 5 ist sehr dramatisch. Sie wird dann überschritten, wenn eine Konfliktpartei meint, daß sie endlich die wahren, destruktiven Absichten des Feindes durchschaue und daß ihr damit die Schuppen von den Augen fallen: «Es ist nicht so, daß die Rektorin ungeschult im Leiten der Konferenz wäre. Vielmehr führt sie absichtlich ein Chaos herbei, um uns dann besser manipulieren zu können!» Der Glaube an die moralische Integrität des Gegners ist verlorengegangen. Dies ist ein «enttäuschendes» Erlebnis, weil die bisherige «Täuschung» durchschaut wird. Die bisher wahrgenommenen negativen Eigenschaften des Gegners scheinen sich als viel schlimmer zu entpuppen. Im Gegener werden nur noch die gefährlichen und moralisch verwerflichen Schattenseiten gesehen, nämlich der *negative «Doppelgänger»*. Daß auch diese Person oder Gruppe Lichtseiten hat, daß sie Ideale und ein höheres Selbst haben könnte, wird nicht mehr wahrgenommen (Lievegoed 1979, 1984). Es stehen einander hier Engel – dort Teufel gegenüber: Das Selbstbild erhöht sich und erscheint tugendhafter, als es tatsächlich ist; das Feindbild nimmt extreme Dimensionen an – bis hin zum Animalischen und Diabolischen.

Das enttäuschende «Aha-Erlebnis» läßt auch bisherige Begegnungen mit dem «teuflischen» Feind in einem anderen Licht erscheinen. Rückwirkend werden verschiedene Erlebnisse dahingehend interpretiert, daß auch dort schon die Verwerflichkeit gewirkt habe.

Wenn eine Konfliktpartei dies so erfährt, greift sie die Gegenseite rücksichtslos an. Dazu werden jetzt leidenschaftlich Mittel und Wege gesucht und «Rituale inszeniert» (Goffman 1955; Garfinkel 1974), um das Gesicht der Gegenpartei direkt und schonungslos anzugreifen und zu «demaskieren», d.h. zu entlarven. Die angegriffenen Personen erleben es als «heilige Pflicht», allen anderen gleichfalls die Augen zu öffnen und zu beweisen, wie verwerflich der Gegner im Grunde seines Wesens ist. Denn man meint: Mit der Personifizierung des Bösen, Ummoralischen, Krankhaften oder Verbrecherischen kann man nicht in einer Organisation zusammenarbeiten! Dieser Schritt der Eskalation drückt sich immer in einer Sprache der Radikalität und Schonungslosigkeit aus (Fromm 1975), als hätte man es gar nicht mehr mit Menschen zu tun: «Der Gegner muß ausradirt, vertilgt, beseitigt werden ...»

Die angegriffene Partei setzt sich zur Wehr, verliert in der Öffentlichkeit durch die «Entlarvung» ihr Gesicht und wird ausgestoßen. Ab jetzt wird sie – und mit ihr andere Personen, die nach wie vor vertrauensvollen Umgang mit ihr haben – isoliert, gemieden, boykottiert. Dadurch werden ausgestoßene Personen auch von der Außenwahrnehmung abgeschnitten (Newcomb 1947).

Jede ausgestoßene Partei erlebt sich zumeist auch als Sündenbock, der für alle möglichen Probleme in der Organisation herhalten muß. Sie kann sich in dem verteuflten Bild nicht erkennen, sondern findet sich total verkannt und ungerecht behandelt. Deshalb sinnt sie mit großer Wahrscheinlichkeit auf einen Gegenangriff, der seinerseits zu einem Gesichtsverlust der anderen Partei führen soll. Sie beklagt ihr Schicksal und hört nur auf die Stimmen derer, die ihre Entrüstung über das erlittene Unrecht bestätigen. Und sie strebt verbittert nach Rehabilitation ihres guten Rufes, koste es, was es wolle! Die Suche nach der verlorenen Ehre kann mit großer Leidenschaft geführt werden und sich zur Besessenheit auswachsen.

Durch all diese Ereignisse wird das Selbstverständnis der Hauptpersonen wie auch der Gruppen schwer erschüttert; eine Gemeinschaft wird dadurch tief zerrüttert. Oft hat die ausstoßende Gemeinschaft die Illusion, daß mit dem Verschwinden des «Bösewichts» das Leben wieder normal weitergehen könne. Aber ein so weit eskalierter Konflikt löst an vielen Orten Probleme aus und verändert eine ganze Gemeinschaft. Es wird nie mehr so werden, wie es vorher war ...

- *An dieser Stelle ist mir noch eine begriffliche Differenzierung wichtig: Im allgemeinen Sprachgebrauch wird unter «Gesichtsverlust» verstanden, wenn eine Person z. B. durch Reorganisationsmaßnahmen nicht mehr wie bisher Direktor, sondern nur noch Abteilungsleiter ist; oder wenn bestimmte Statussymbole (Dienstwagen, großes Büro) verloren gehen. Gesichtsverlust wäre in diesen Fällen bloß mit Statusverlust, Prestigeeinbuße und ähnlichem gleichzusetzen. All das ist hier nicht gemeint. Denn Gesichtsverlust ist viel dramatischer und bedeutet im Sinne der Konfliktpsychologie (Goffman 1955) immer, daß die moralische Identität einer Person zerstört wird. Wer «sein Gesicht verloren» hat, hat seine moralische Glaubwürdigkeit verloren.*

5.6. Die Eskalationsstufe 6: Drohstrategien

Wenn nach allem noch immer kein Weg aus dem Konflikt gefunden wird, eskaliert er in besonderer Härte weiter, wie die beiden Praxisbeispiele zeigen.

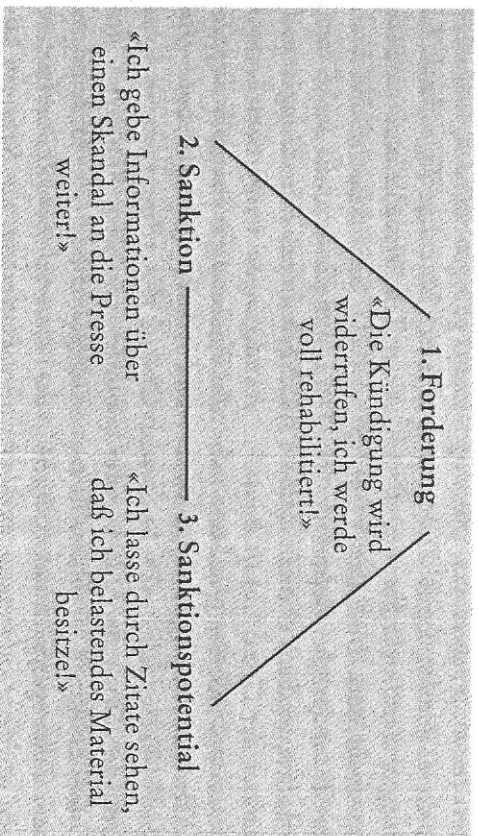
Die Personalabteilung sprach eine Abmahnung des Montage-Teams aus und bereite die Entlassung des Team-Sprechers vor. Bis auf weiteres fanden keine Team-Sitzungen des Instandhaltungsdienstes mehr statt. Unterdessen hatte der Team-Sprecher Betriebsverbot erhalten, weshalb er einen Rechtsberater der Gewerkschaft konsultierte und sich im Geheimen mit seinen Team-Kollegen traf, um mit ihnen weitere Schritte zu beraten. Um die Firma moralisch unter Druck zu setzen, drohte er in einem Telefongespräch damit, hieb- und stichfeste Informationen über schwere strafbare Verstöße der

Ab jetzt überstürzten sich die Ereignisse. Die Rektorin bestritt, daß Kündigungen ernsthaft in Betracht gezogen würden, und meldete sich für einige Tage krank. In dieser Zeit führte sie mehrere vertrauliche Gespräche mit den Vorstandsmitgliedern, die bisher tatsächlich immer Einstellungen und Kündigungen vorbereitet hatten. Im Vorstand trat eine Spaltung pro und contra Rektorin auf. Die Gruppe der «Progressiven» legte in der nächsten Konferenz des Kollegiums zusätzliches belastendes Material vor und erhärtete ihre Forderung, die Rektorin abzuberufen. Als der Vorstand dies

Werkleistung gegen die Umwelt- schutzgesetze an die Presse weiter- zuleiten, die von der Firma seiner- zeit vertuscht worden seien. Weil die Werkleistung diese Anschuldi- gungen zurückwehrt, erschienen er- ste Artikel in der lokalen Presse, in denen kleinere Umweltsünden der Firma angeprangert wurden und ein Einschreiten der Umweltbe- hörden bzw. der Gerichte gefor- dert wurde.

von sich wies, drohten einige El- tern, die Steuerbehörde über un- rechtmäßige Zahlungen an die Rektorin und an verschiedene Lehrkräfte zu informieren, was ein Finanzstrafverfahren zur Fol- ge haben würde. Der Vorstands- vorsitzende und der Schatzmeister erklärten daraufhin zutiefst ge- kränkt ihren Rücktritt. Die noch amtierenden Vorstände drohten, die «Progressiven» nun tatsächlich zu entlassen, weil deren Verhalten die Schule total in Verruf gebracht habe.

Die Parteien präsentieren ihre Forderungen und möchten einander zum Nachgeben zwingen. Damit die Forderung (1) erfüllt werde, wird eine Bestrafung (2 – negative Sanktion), eine Schadenswirkung, angedroht; und damit die Gegenpartei dies alles ernst nimmt, muß gezeigt werden, daß man tatsächlich in der Lage ist, die Bestrafung durchzuführen (3 – Sanktionspotential). Diese drei Faktoren sind die Eckpunkte des Dro- hungsdreiecks (Figur 5.2):



Figur 5.2: Das Drohungsdreieck

Nur die bedrohte Partei entscheidet, ob sie die Drohung ernst nimmt oder als bloßes Säbelgerassel abtut. Deshalb achtet die drohende Seite darauf, daß die Forderung in einem glaubwürdigen Verhältnis zum an- gedrohten Schaden steht: Eine gewichtige Forderung ([1] z.B. «10 Mil- lionen Lösegeld, ...») in Verbindung mit möglichem großem Schaden ([2] «... sonst wird ein Gebäude in die Luft gesprengt!») ist glaubwür- dig; nicht aber wenn das eine zu schwer und das andere zu gering ist oder umgekehrt. Und schließlich muß gezeigt werden können, daß Spreng- material vorhanden ist und daß die drohende Seite eisern gewillt ist, bis zum Äußersten zu gehen. Das gelingt am besten, wenn die Sanktion bereits in kleinen Dosierungen umgesetzt wird.

Drohungen werden in der Regel mit Gegendrohungen beantwortet. Die Entscheidungen werden von «pessimistischer Antizipation» (Kap. 3) bestimmt. Durch Ultimatum und Gegenultimatum nimmt auch der Zeitdruck zu: Es muß schnell entschieden und eindrucklich gehandelt werden! Indem jede Seite den Druck auf den Feind erhöht, bindet sie sich selbst öffentlich an die Drohung und ihre Folgen. Sie bringt sich selbst in Handlungszwang und verliert die Initiative, muß also selbst reagieren statt agieren. So kann keine Partei mehr zurück, ohne an die- sem Punkt ihre Glaubwürdigkeit zu verlieren (Schelling 1960).

Die Folgen der Drohung und der daraus möglichen Gefährdung grei- fen immer weiter um sich, und es werden mehr Parteien in den Konflikt hineingezogen. Auch für die Umgebung der Streitenden kann es kritisch werden. Weil der Konflikt immer weitere Kreise zieht, wird es immer schwerer, ihn einzudämmen. Da die Drohenden und die Bedrohten un- ter zunehmendem Streß handeln, neigen sie zu «Über-Reaktionen», die mehr unerwünschte Nebenwirkungen als beabsichtigte Hauptwirkun- gen auslösen.

5.7. Die Eskalationsstufe 7: Begrenzte Vernichtungsschläge

An dieser Stelle ist eine Bemerkung angebracht: Die bisher beschriebenen Fallbeispiele sind, wie bereits eingangs erwähnt, eine Mischung aus mehreren, sehr ähnlich gelagerten Fällen aus meiner Beratertätigkeit. In der Praxis wurde ich etwa Anfang der Stufe 6 als externer Berater dazugeholt, und ich konnte an einer konstruktiven Konfliktlösung ar-

beiten. Die Eskalation ging an diesem Punkt nicht mehr weiter. Deshalb stelle ich in den folgenden Abschnitten Ereignisse dar, welche nach der Dynamik des Konfliktes durchaus denkbar gewesen wären. Ich tue dies, damit sich die Leserinnen und Leser die nächsten Eskalationsschritte im selben organisatorischen Zusammenhang der Fabrik und der Schule konkreter vorstellen können. Dazu habe ich bei anderen Organisationen aufgetretene weiterführende Eskalationen fiktiv in diese beiden Organisationen «verlegt», als wären sie in den bisher beschriebenen Fallbeispielen erfolgt. Für die Stufen 7, 8 und 9 müßte es in Wahrheit heißen:

So hätte – nach allem, was geschehen war – der Konflikt noch eskalieren können:

Der Team-Sprecher wird fristlos entlassen und strengt dagegen einen Prozeß an. Die Umweltbehörden, politischen Parteien und Interessensvertretungen mischen sich in die Angelegenheit ein. Eines Nachts wird im Büro des Werkleiters ein Schrank aufgebrochen, und viele Unterlagen verschwinden daraus. Bei Untersuchungen kommen noch weitere Beweise für bisher verschleierte Umweltvergehen zum Vorschein. Die Behörden erhalten von einer anonymen Stelle Kopien von belastenden Dokumentationen. Dies führt zu einem Strafverfahren gegen die Werkleitung. Eine Produktionseinheit muß vorübergehend stillgelegt werden. Der entlassene Team-Sprecher wird öffentlich verdächtigt, den Einbruch veranlaßt zu haben. An die Unternehmen der Region ergoht ein anonymes Brief, in dem davor gewarnt wird, den rentierten Monteur einzustellen.

Die Vorfälle führen in allen möglichen Gremien zu Spaltungen. Die Rektorin bewertet ihre Unschuld und fordert harte Maßnahmen gegen die «zerstörerischen Elemente». Überall wird nach Verrätern und Schuldigen für die Mißstände gesucht. Der Vorstand muß die Tagesgeschäfte der Schulleitung übernehmen und ist wegen vieler Personalentscheidungen und Finanzierungsaktionen überlastet. Die Steuerbehörde bekommt Tipps und prüft die Finanzgebarung des Schulvereins genau. Dabei werden Fehler gefunden, die als Steuerbinterziehungen geahndet werden. Der Rektorin wird nachgewiesen, daß sie den Vorstand und das Kollegium unrichtig informiert hat. Eine Kernperson der «Progressiven» wird beschuldigt, Drogen an Kinder abzugeben zu haben, und deswegen verklagt, eine andere wird des versuchten sexuellen Mißbrauchs jugendlicher bezichtigt.

Drohungen werden in Taten umgesetzt. Die Konfliktparteien behandeln einander nur noch als «Ding» und rechnen hauptsächlich mit quantitativen Größen. Sie haben den Glauben an die Menschlichkeit des Gegners verloren. Zuerst werden nur Sachmittel zerstört, mit denen die Sanktionen der Drohung hätten ausgeführt werden können, später greift das Zerstören auch auf Personen über.

Den Kämpfenden ist durchwegs klar, daß es nichts mehr zu gewinnen gibt. Entscheidend ist nur, ob der Verlust auf der gegnerischen Seite größer ist als der eigene Schaden – dann wird dies als «Gewinn» (um)definiert. Schaden wird zur Freude, zur Schadenfreude. Der Feind wird gezwungen, unfreiwillig Opfer zu bringen, weil der Verzicht durch Zerstörung erzwungen ist. List und Lüge werden zu höchsten Kriegstrugenden. So werden die zentralen moralischen Werte schließlich in ihr Gegenteil verkehrt.

5.8. Die Eskalationsstufe 8: Zersplitterung des Feindes

Hat sich auf Stufe 7 der Schaden noch einigermaßen in Grenzen gehalten, so wird nun mit jedem Schlag und Gegenschlag die Dosis erhöht. Mit dem Überschreiten der Schwelle zur Stufe 8 geht es jetzt wie besessen ums Ganze: Der Gegner soll zugrunde gerichtet werden, materiell und/oder psychisch und/oder geistig.

Kunden, Lieferanten, Banken Der Schulinspektor greift nach usw. erhalten in anonymen Briefen längerem Zurechtweisen und Informationen über die Skandale in der Firma und ziehen sich mehr und mehr von den «Kesselwerken» zurück. Gute Führungskräfte und Spezialisten verlassen das Unternehmen. Die Produktqualität sinkt rapide, und die Kosten steigen. Die Unternehmensleitung steht sich gezwungen, das Werk zu schließen. Der entlassene Team-Sprecher wird in der Region

völlig boykottiert, seine Frau in der Stadt wie eine Aussätzige gemieden. Sogar seine erwachsenen Kinder bekommen an ihren Arbeitsplätzen zunehmend Schwierigkeiten, so daß ihnen schließlich nichts anderes übrigbleibt, als in einen anderen Teil des Landes zu ziehen und dort eine neue Beschäftigung zu suchen.

(Matura/Abitur)
 schlussprüfung
 gestanden hatten und diese nicht bestehen konnten, verklagen die Schule auf Schadenersatz. Zahlreiche Eltern, die der Schule zinslose Darlehen für den Ausbau der Schule gegeben hatten, ziehen ihre Gelder zurück und lösen damit einen finanziellen Erdbeben aus. Die Schule muß Konkurs anmelden.

Die vitalen Organe des gegnerischen Systems werden angegriffen und funktionsuntüchtig gemacht. Es genügt heute, die Zerstörung auf die EDV einer Firma zu konzentrieren, und das System wird in sich zusammenbrechen. Um eine Organisation durch die eigene zentriergale Tendenz zu desintegrieren, brauchen beispielsweise nur einige ihrer Kontrollsysteme gestört zu werden: Qualitätskontrolle, Kostenkontrolle, Debitorenkontrolle, Zeitkontrolle, Anwesenheitskontrolle und so weiter.

Durch bewußte und gezielte Schwächung des inneren Zusammenhalts und durch das Lahmlegen wichtiger Funktionen wird die Gegenpartei zerschlagen. Sie desintegriert schließlich geistig oder seelisch oder physisch so weit, daß sie sich nicht mehr regenerieren kann.

5.9. Die Eskalationsstufe 9: Gemeinsam in den Abgrund

Die feindlichen Parteien sehen keinen Weg mehr zurück. Die totale Konfrontation zielt auf die endgültige Vernichtung des Gegners. Es genügt, daß wenigstens eine Partei bereit ist, hemmungslos bis zum Äußersten zu gehen, und kein Mittel der Zerstörung mehr scheut, auch wenn dies zur Selbstvernichtung führen sollte. Wenn die Eskalation die Schwelle zur Stufe 9 überschritten hat, kann sogar im eigenen Untergang insofern ein Triumph erlebt werden, als der Gegner mit in den Abgrund gerissen wird.

Das hätte das bittere Ende in der Fabrik und in der Schule sein können:

Der ebemalige Team-Sprecher führt einen verbitterten Prozeß gegen die «Kesselwerke», den er bis zur höchsten Instanz weiterzieht. Er verliert dabei sein restliches Vermögen und verschuldet sich total. Auch der letzte Prozeß endet zu seinen Ungunsten, und sein Einfamilienhaus muß versteigert werden ...

Die Kernpersonen führen gegeneinander Gerichtsprozesse, und unter den Beteiligten kommt es zur Anwendung körperlicher Gewalt, was für die Täterinnen und Täter schwere strafrechtliche Folgen hat. Die Gewalt richtet sich schließlich in einem Fall auch gegen die eigene Person: Es kommt zu einem Selbstmord ...

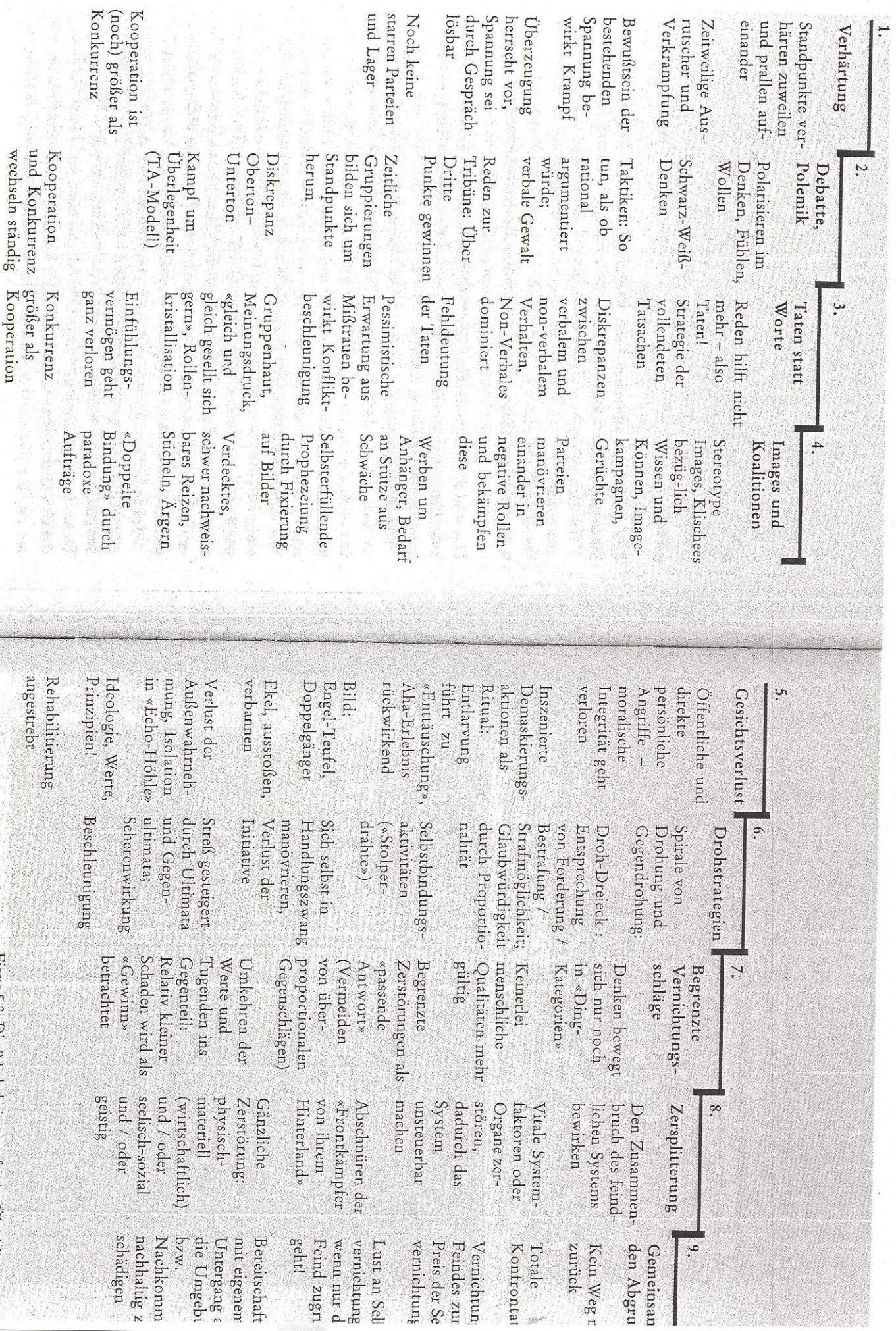
Das Leben schreibt aber noch immer grausamere Tragödien als die Dichtung.

5.10. Welche Kräfte wirken in der Konflikteskalation?

Das sind die Hauptmerkmale der 9 Eskalationsstufen (Figur 5.3), wie sie zwischen zwei Menschen, in Gruppen oder zwischen Gruppen und Organisationen auftreten können.

Die Beschreibung der Eskalationsdynamik könnte den Eindruck erwecken, daß wir als Menschen wehrlos übermächtigen Kräften ausgeliefert seien, die uns unweigerlich von Stufe 1 bis in den Abgrund der Stufe 9 ziehen. In der Tat haben wir es bei zunehmender Eskalation mit gewaltigen Kräften zu tun. Wir sind ihnen jedoch nicht willenlos ausgeliefert. Wir können grundsätzlich an jeder Schwelle wach werden, zur Besinnung kommen und unserem Tun ein Ende setzen. Konflikte eskalieren nur dann weiter, wenn wir es ihnen erlauben. Nur wenn wir die Bewußtseinsignale an den einzelnen Schwellen überhören und uns von den mächtig aufkommenden Trieben und Leidenschaften völlig mitreißen lassen, wird die Zerstörung immer größere Dimensionen annehmen.

Unbewußt verfügen wir über ein negatives Kräftepotential, das uns zu ungeheuren und unmenschlichen Taten befähigt. Die Geschichtsbücher zeugen nur zu deutlich von diesen verhängnisvollen Urinstinkten. Denn durch anfänglich geringe Unachtsamkeiten und kleine Tribungen des Bewußtseins lassen wir bestimmte Kräfte aus unserem Unterbewußten zu. Wir provozieren und mobilisieren sie gegenseitig, entfesseln sie



114

Figur 5.3: Die 9 Eskalationsstufen im Überblick

und können sie später nur noch mit größter Mühe bändigen. Wenn wir ihnen einmal erlaubt haben, in den Schauplatz unserer Auseinandersetzung einzutreten, dann drohen sie uns mitzureißen. Im Konflikt gehen Menschen in die tiefsten Regionen des Infernos, der Unterwelt, wie sie oft in Epen wie in Dantes *Göttlicher Komödie* oder in Mythen und Sagen geschildert werden (siehe dazu Kapitel 9).

Vor dem Hintergrund dieses archetypischen Bildes stelle ich die Eskalation immer als einen Weg in die Tiefe, in die Unterwelt und Unternatur von einzelnen Menschen und Gemeinschaften dar: Durch die Eskalation geht die Verbindung zur Lichtseite (Kapitel 2) immer mehr verloren. Jede Aktion provoziert unbewußte Negativkräfte in der Gegenpartei. Es kommt zu Reaktionen, die nicht mehr vom Ich oder vom höheren Ich gelenkt werden. Der Weg aus der Eskalation ist deswegen immer eine Auseinandersetzung mit den eigenen und fremden dunklen Seiten. Dazu geben die folgenden Kapitel Hilfen.