

Konflikteskalation & Konfliktklärung

Ein Überblick über die [Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl](#), Konflikttypen, das 4-Ohren-Modell der GFK sowie den strukturierten Ablauf eines Konfliktklärungsgesprächs.

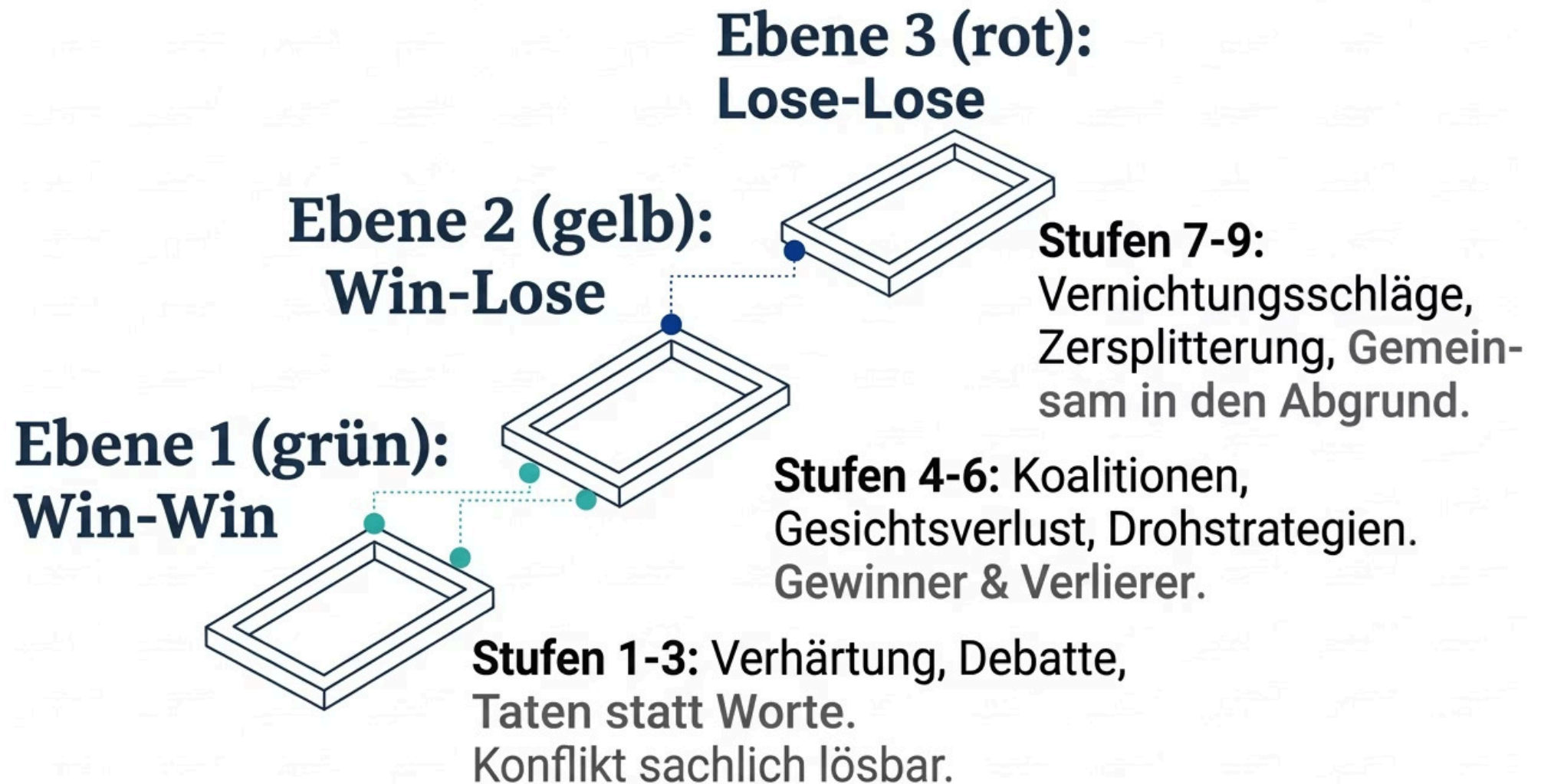
HANDOUT

FRIEDRICH GLASL



Das Eskalationsmodell nach Glasl – Überblick

Friedrich Glasls Modell beschreibt, wie sich Konflikte in **9 Stufen** auf **3 Ebenen** typischerweise verschärfen – von sachlicher Lösbarkeit bis zur totalen Eskalation.



Stufen 1–3: Konflikt noch sachlich lösbar

1

Verhärtung

Erste Spannungen, unterschiedliche Meinungen prallen aufeinander. Standpunkte verhärten sich – noch sachlich lösbar.

2

Debatte & Polarisierung

Schwarz-Weiß-Denken dominiert. Recht haben wird wichtiger als Inhalte. Unbeteiligte werden zum „applaudierenden Publikum“.

3

Taten statt Worte

Gespräche brechen ab. Nonverbale Kommunikation gewinnt Schlüsselfunktion. Parteien formieren sich, Einfühlungsvermögen nimmt drastisch ab.

 Auf Stufen 1–3 ist Selbsthilfe noch möglich. Gespräch bleibt grundsätzlich offen.



EBENE 2 – GELB

Stufen 4–6: Gewinner & Verlierer

Externe Hilfe wird zunehmend notwendig. Der Konflikt verlässt die sachliche Ebene.

Stufen 4–6 im Detail

4 – Koalitionen & Images

Positive Selbst- und negative Feindbilder werden fixiert. Verbündete werden gesucht. Moralische Urteile werden noch vermieden.

5 – Gesichtsverlust

Moralische Integrität des Gegners wird angezweifelt. Kränkungen gelten als beabsichtigt. Der Anspruch auf Fairness wird aufgegeben.

6 – Drohstrategien

Forderungen mit Sanktionsandrohungen. Drohungen erzeugen Gegendrohungen – Handlungszwang entsteht, Initiative geht verloren.

 Ab Stufe 4 ist externe Hilfe erforderlich. Ab Stufe 5 ist professionelle Mediation notwendig.

Stufen 7–9: Lose-Lose – Beide Seiten verlieren

7 – Begrenzte Vernichtungsschläge

Drohungen werden umgesetzt. Der Gegner wird nur noch als „Ding“ behandelt. Eigener Schaden wird als „Gewinn“ definiert, wenn der gegnerische Verlust größer ist.

8 – Zersplitterung

Systematische Zerstörung des Gegners (physisch, seelisch, geistig). Frontkämpfer werden vom Hinterland abgeschnitten.

9 – Gemeinsam in den Abgrund

Totale Konfrontation. Einziges Ziel: Vernichtung des Feindes – auch zum Preis der Selbstvernichtung. Lust an der Selbstvernichtung entsteht.

❏ Stufen 7–9 erfordern Machteingriffe von außen.

Konfliktbehandlung nach Eskalationsstufe

1

Stufen 1–3

Selbsthilfe noch möglich. Gespräch zwischen den Parteien bleibt offen.

2

Stufe 4

Hinzuziehen einer dritten Person, die das Vertrauen beider Parteien genießt.

3

Ab Stufe 5

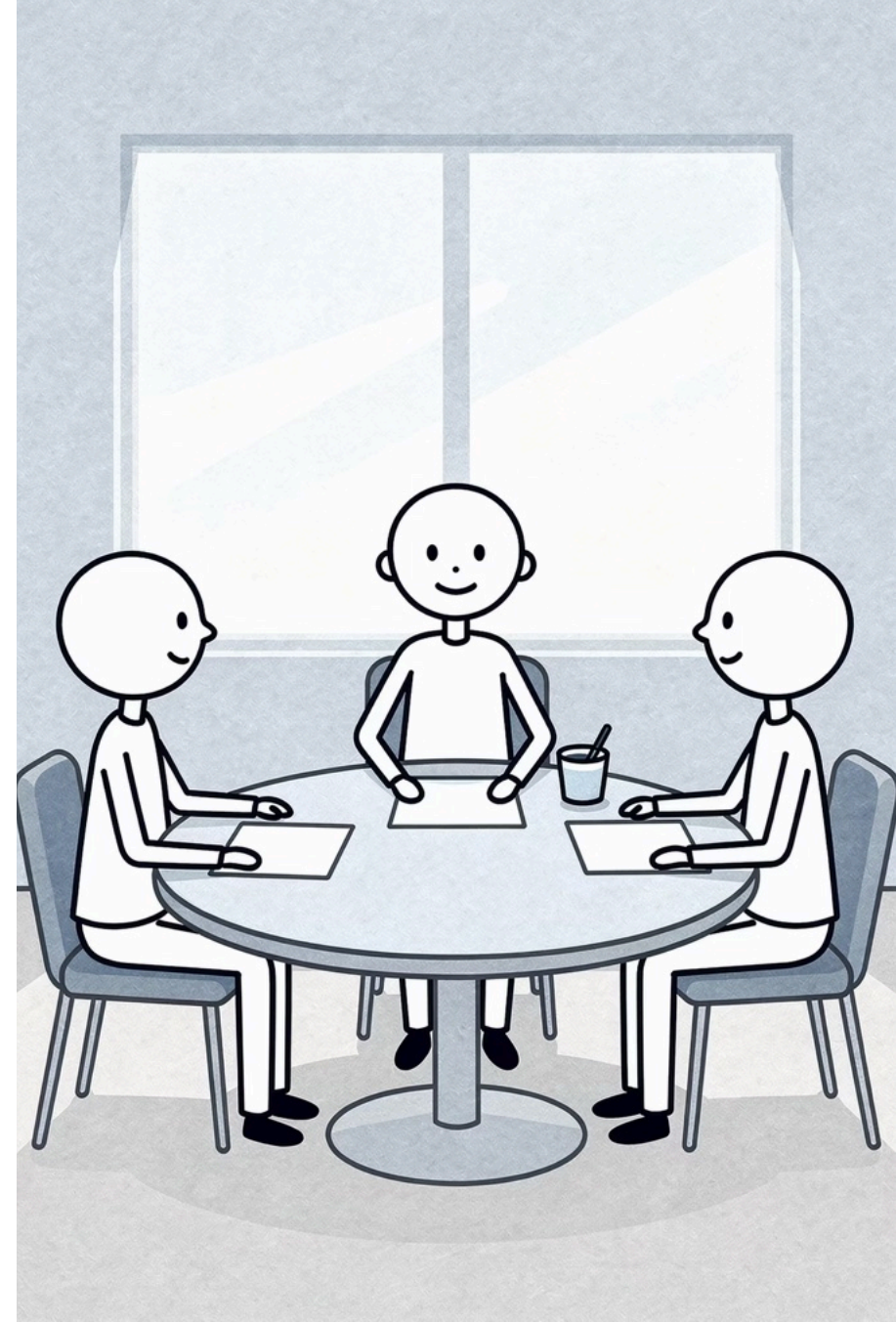
Professionelle Hilfe erforderlich – Mediation.

4

Stufen 7–9

Machteingriffe von außen erforderlich, ggf. bereits ab Stufe 7.

Quelle: Glasl, Friedrich (2015): Selbsthilfe in Konflikten. Bern: Haupt Verlag, 7. Auflage.



Drei Konflikttypen im Überblick



● Heißer Konflikt

Offen sichtbar, emotional aufgeladen. Direkte Auseinandersetzungen, starke Emotionen wie Wut, klare Fronten, laute und direkte Kommunikation.

Beispiel: Lauter Streit zwischen Kollegen.



● Kalter Konflikt

Verdeckt und unterschwellig. Spannungen spürbar, aber nicht direkt angesprochen. Rückzug, Schweigen oder „Dienst nach Vorschrift“.

Beispiel: Zwei Teammitglieder ignorieren sich gegenseitig.



● Chronischer Konflikt

Langfristig und festgefahren. Besteht über Monate oder Jahre, wiederholt sich in ähnlicher Form. Mischung aus kalten und heißen Phasen.

Beispiel: Dauerhaft belastetes Arbeitsverhältnis.

Das 4-Ohren-Modell in der GFK

Die innere Haltung bestimmt, wie wir Aussagen hören und darauf reagieren. Das **GFK-4-Ohren-Modell** unterscheidet zwei Welten: die Welt von „richtig und falsch“ (Wolfsoren) und die Welt von Gefühlen und Bedürfnissen (Giraffenohren).

Situation: Lisa hat die Hände im Ton und arbeitet mit Kindern. Als das Telefon zum sechsten Mal klingelt, nimmt Kristin ab. Lisa sagt: „Langsamer geht's nicht?“

Diese eine Aussage kann auf vier verschiedene Arten gehört werden – je nach innerer Haltung.

Wolfsohren: Die Welt von Richtig & Falsch

Wolfsohren nach außen

Verstehen: Angriff auf sich selbst
„Du bist eine bequeme Kollegin.“

Reagieren: Gegenangriff
„Du bist ja auch nicht die Schnellste.“

Befindlichkeit: Aggression, Aufregung, Recht haben wollen, Stolz

Wolfsohren nach innen

Verstehen: Eigener Fehler
„Ich müsste viel schneller reagieren.“

Reagieren: Rechtfertigung oder Selbstbeschuldigung
„Oh je, jetzt habe ich wieder was falsch gemacht.“

Befindlichkeit: „Schuld“gefühl – Bedrücktheit, Angst, Scham, Depression

In der Wolfswelt gibt es Autoritäten, die „objektive Wahrheit“ kennen. Sprachmuster: „*man sollte und müsste*“.

Giraffenohren: Die Welt der Gefühle & Bedürfnisse



Giraffenohren nach außen

Verstehen: Gefühle & Bedürfnisse der anderen Person
„Evtl. ungeduldig aufgrund des Bedürfnisses nach Ruhe.“

Reagieren: Empathisch mit Fragen
„Bist du ungeduldig, weil dir Ruhe wichtig ist?“

Befindlichkeit: Einfühlsamkeit, den anderen verstehen wollen.



Giraffenohren nach innen

Verstehen: Eigene Gefühle & Bedürfnisse
„Evtl. unwohl aufgrund des Bedürfnisses nach Verständnis.“

Reagieren: Selbst-Empathie
„Wenn ich das höre, fühle ich mich unwohl, weil ich Verständnis brauche.“

Befindlichkeit: Einfühlsamkeit, sich selbst verstehen wollen.

In der Giraffenwelt gibt es keine objektive Wahrheit – Menschen handeln aus Bedürfnissen heraus. Sprachmuster: „*Ich fühle mich ... und ich brauche ...*“

Bezug zur Konfliktklärung

→ Aussagen als Angriffe

Konfliktsituationen entstehen häufig, weil Aussagen als Angriffe gehört werden – auch wenn sie nicht so gemeint sind.

→ Empathisches Hören als Grundkompetenz

Bringt Konfliktpartner in Kontakt mit Gefühlen und Bedürfnissen hinter Positionen und Angriffen. Erst dann sind nachhaltige Änderungen möglich.

→ Selbstwahrnehmung der Moderatorin

Bewusstsein über das eigene bevorzugte Ohr verhindert unbewusste Parteinahme. Eigenwahrnehmung trainieren!

→ Rückmeldung & Inspiration

Als Konfliktmoderatorin: Rückmeldung geben, was man verstanden hat. Beteiligte dazu inspirieren, einander auf der Bedürfnissebene zu hören.



Ablauf eines Konfliktklärungsgesprächs



Das Gespräch folgt einem strukturierten Ablauf mit klaren Phasen – von der Begrüßung über die Darstellung und Erhellung des Konflikts bis hin zu konkreten Vereinbarungen.

Begrüßung & Phase 1: Einführung (10–15 Min.)

Begrüßung

- Beteiligte mit Namen ansprechen, Sitzplatz anbieten
- Ankommen: Womit waren die Beteiligten bis eben beschäftigt?
- Bezug zum Vorgespräch herstellen
- Erste Wertschätzung aussprechen

Phase 1 – Einführung

- Ablauf und Ziel der Konfliktklärung erklären
- Eigene Rolle als Führungskraft deutlich machen
- Aufgaben der Beteiligten klären
- Vertraulichkeit vereinbaren
- Spielregeln für Kommunikation erläutern und Einverständnis einholen
- Wertschätzung – Danke!

Phase 2: Konfliktdarstellung (10–20 Min.)

Sichtweise der einzelnen Konfliktparteien – Kommunikation über die Mediatorin herstellen.

01

Berichten lassen

Konfliktparteien berichten, was geschehen ist: W-Fragen – Wer, wann, wie und wo?

03

Thema definieren

Um welches Thema geht es hier überhaupt? Mediatorin schlägt Formulierung vor.

02

Zusammenfassen & empathisch aufnehmen

Immer wieder zusammenfassen, ggf. empathisch aufnehmen und spiegeln.

04

Wertschätzung ausdrücken

Den Mut und die Bereitschaft der Beteiligten anerkennen.

 **Beispielfragen:** „Wie ist die Lage im Augenblick?“ – „Was ist aus Ihrer Sichtweise geschehen?“ – „Können Sie diesen Fakten so zustimmen?“

Phase 3: Konflikterhellung (20–35 Min.)

Welche Beweggründe stehen hinter den Konfliktauslösern? Direkten Kontakt wieder herstellen.

Methoden

- Empathisch zuhören & abholen
- Paraphrasieren
- Konflikt in der Gegenwart belassen
- Perspektivenwechsel anregen
- Anliegen zusammenfassen & visualisieren

Beispielfragen

- „Das war also irritierend für Sie, da Ihnen ... wichtig ist?“
- „Fühlen Sie sich ..., wenn Sie sich jetzt hinein versetzen?“
- „Brauchen Sie ...?“ / „Möchten Sie demnach ...?“
- „Was haben Sie jetzt von mir gehört, wie es Ihrem Gegenüber geht?“
- „Wie wirkt das Gehörte auf Sie?“

Überleitung zu Phase 4: „Was hätten Sie jetzt gerne von Ihrem Gegenüber, wenn Sie an Ihre Bedürfnisse denken?“

Phase 4 & 5: Lösungen & Vereinbarungen

Phase 4 – Lösungsphase (10–30 Min.)

- Lösungsideen für Anliegen sammeln
- Übereinstimmungen konkretisieren & visualisieren
- Wertschätzung ausdrücken

Fragen: „Was kann als nächstes ein praktisches Vorgehen sein?“ – „Was brauchen Sie konkret, um Ihr Anliegen zu erfüllen?“

Phase 5 – Nägel mit Köpfen machen

- Vereinbarungen konkret und machbar formulieren
- Visualisieren, unterschreiben, Protokoll versenden
- Wertschätzender Abschluss – Fülle betonen, nicht den Mangel

Fragen: „Wie passt dieser Lösungsvorschlag für Sie?“ – „Welche Möglichkeiten gibt es, wenn Ihre geplante Handlung so nicht funktioniert?“

 **Wertschätzungsbitte:** „Was schätzen Sie an der Arbeit Ihres Partners?“ – „Was bringt Ihnen die Zusammenarbeit?“

Unterbrechen bei der Konfliktklärung

Es ist manchmal notwendig, Beteiligte zu unterbrechen. Wichtig: Die **eigenen Gründe (Bedürfnisse)** für das Unterbrechen nennen, damit der Eingriff nachvollziehbar und mitgetragen werden kann.

Anlass	Intervention	Bedürfnis
Vorwürfe / Beleidigungen: „Du bist so was von rücksichtslos!“	„Katrin, ich unterbreche Dich hier, um neue Verletzungen zu vermeiden ...“	Respektvolles Miteinander
Abschweifungen	Sanft auf das Thema zurückführen	Fokus & Effizienz
Langes Sprechen	Zusammenfassen und Raum für die andere Seite schaffen	Ausgewogenheit

Das Ja hinter einem Nein

Johanna wird gebeten, für eine Kollegin vier Überstunden am Freitagnachmittag zu übernehmen – ihrem sonst freien Tag. Sie hat jedoch eine Verabredung mit einer guten Freundin, die sie seit Wochen nicht gesehen hat. Ihr Nein schützt ihr Bedürfnis nach Gemeinsamkeit und Austausch.



Hinter jedem Nein stecken Bedürfnisse

Ein Nein auf einen Lösungsvorschlag bedeutet: Bestimmte Bedürfnisse würden sich bei einem Ja nicht erfüllen. Es lohnt sich, im Gespräch zu bleiben.



Alle Anliegen zur Sprache bringen

Das volle Lösungspotenzial entfaltet sich, wenn ALLE Anliegen und Empfindungen im Raum sind. Dann entsteht echte Verbindung und Raum für kreative Lösungen.



Kreative Lösung im Beispiel

Die Kollegin tankt Energie in der Sauna am Vormittag. Johanna verschiebt ihre Termine und macht die Überstunden vormittags – alle Bedürfnisse erfüllt.



Zusammenfassung: Konflikt als Chance

Eskalation erkennen

Glasls 9 Stufen helfen, den Eskalationsgrad zu bestimmen und die passende Intervention zu wählen.

Haltung entscheidet

Wolf- oder Giraffenohren? Die innere Haltung bestimmt, ob Konflikte eskalieren oder zur Verständigung führen.

Struktur schafft Sicherheit

Ein strukturierter Klärungsprozess in 5 Phasen ermöglicht nachhaltige Lösungen, die alle Bedürfnisse berücksichtigen.

Quelle: Glasl, Friedrich (2015): Selbsthilfe in Konflikten. Bern: Haupt Verlag, 7. Auflage.