



Gefahren und Chancen von Eskalation

Bernd Sahler über Eskalationsdynamik, Macht, Ohnmacht und Möglichkeiten, sich auf Eskalationen vorzubereiten.

Das Gespräch mit ihm führte Ingo Bieringer

Eskalation ist ein negativ besetzter Begriff. Wann lässt sich sagen, dass Eskalation eine negative Dynamik erzeugt bzw. verstärkt?

Wenn die Eskalation darauf hinausläuft, dass Menschen psychisch und/oder physisch verletzt oder geschädigt werden. Und das geschieht, wenn der Konflikt darauf angelegt ist, eine andere Person oder Gruppe mit nicht gewaltfreien Mitteln zu bekämpfen. Das Entscheidende an gewaltfreien Mitteln und der Haltung ist, dass zu keinem Zeitpunkt des Konfliktes das Existenzrecht und die Würde der gegnerischen Personen angetastet wird und dass eine Gleichrangigkeit eingehalten wird. Die negative Eskalationsdynamik zeichnet sich meist dadurch aus, dass versucht wird, Macht über andere Personen zu bekommen, mit der Zielsetzung, die andere Seite klein zu kriegen. Ein anderes Wort für „Macht über“ ist die Mehr- oder Überlegenheitsposition, zwei Begriffe, die die belgische Trainerin Pat Patford geprägt

hat. Ihrer Meinung nach wird eine destruktive Eskalation hauptsächlich dann erzeugt, wenn zwei Parteien versuchen, im Wettkampf und abwechselnd in eine Überlegenheitsposition zu kommen. Die Mittel sind vielfältig, z.B. durch Geldentzug, durch die Berufung auf Autoritäten oder psychische Entwertung der anderen Person etc. Die psychische Antriebsdynamik kommt daher, dass die unterlegene Person diese Situation nicht auf sich beruhen lassen kann, weil die Unterordnung ihr Selbstwertgefühl verletzt. Ein Ausweg aus dieser Eskalationsspirale ergibt sich nur dadurch, dass mindestens eine der beiden Seiten nicht mehr nach Überlegenheit strebt bzw. sich mit der Unterlegenheit abfindet, sondern versucht, einen Gleichstand herzustellen.

Eskalation kann eine konstruktive Konfliktbearbeitung jedoch auch erst ermöglichen und in Gang setzen. Wann kann eine dosierte Eskalierung eines Konfliktes zweckmäßig sein?

Hinter dem Wort „dosiert“ kann eine irreführende Vorstellung stehen. Nämlich, dass Eskalation gewissermaßen ein gesundes Instrument zur Konfliktlösung ist, wenn es in Maßen oder portionsweise, sprich kontrolliert, angewendet wird. Die Frage, wann die Eskalation eines Konfliktes angebracht und zweckmäßig ist, ist keine Frage der „Handhabung“ oder der Technik, sondern eine der Haltung und der Art des Konfliktes. Eskalation ist überall dort angebracht, wo es darum geht, Macht im Sinne von Durchsetzungskraft zu gewinnen, und zwar dort, wo ich in einer unterlegenen Position bin oder in eine solche gebracht werde. Wenn ich z.B. an meinem Arbeitsplatz nicht gleichrangig behandelt werde, muss ich einen Konflikt daraus machen, indem ich die anderen mit meinem (berechtigten) Ärger darüber konfrontiere. Eine Konflikteskalation kann also auch produktiv sein, weil Unrecht oder Ungleichbehandlung damit überhaupt ans Tageslicht befördert und real wird. Was den Ausgang eines solchen Konfliktes betrifft, gibt es keine Sicherheit oder Garantie. Aber oft ist dieser Mut, dieses Risiko der notwendige Schritt, um z.B. im Team als gleichwertiges Mitglied ernst genommen zu werden.

Was sollte dabei berücksichtigt werden?

Dass ich dabei von mir spreche, mich den anderen mitteile und mich zu erkennen gebe, z.B. mit meinem Ärger. Ich also eine Situationsbeschreibung aus meiner Perspektive mache und nicht mit „Du-Botschaften“, mit Anwürfen an die andere Seite herantrete. Dass keine falsche Harmonie gesucht wird und keiner „Lösung“ zugunsten des lieben Friedens (des Betriebsklimas und so weiter) zugestimmt wird, die mich „verrät“. Dass nicht mit Druck gearbeitet und keine Seite dazu gebracht wird, klein bei zu geben, sondern



Die AbsolventInnen des Deeskalations-Lehrgangs im Frühjahr 2004.