

Konfliktstufen nach Glasl – Kompaktübersicht für Führungskräfte

Eskalationsbereich	Stufe & Beschreibung	Typische Anzeichen	Handlungsempfehlungen für Führungskräfte	Selbstlösung möglich oder externe Unterstützung
Win-Win	1. Verhärtung: Erste Spannungen, Missverständnisse, Irritationen. Noch Dialogbereitschaft vorhanden.	Ironie, Rückzug, gereizte Reaktionen, stille Vorwürfe	Klären, ansprechen, zuhören, Feedback einholen. 1:1-Gespräch initiieren.	✅ Ja – gute Chancen bei klarer Kommunikation
	2. Polarisierung & Debatte: Standpunkte verhärten sich, Diskussionen emotional.	Schuldzuweisungen, Schwarz-Weiß-Denken, Frontenbildung beginnt	Moderierende Gespräche führen, Gesprächsregeln vereinbaren, Verständnis fördern	✅ Ja – ggf. Moderation durch Führungskraft sinnvoll
	3. Taten statt Worte: Kommunikation nimmt ab, Aktionen ersetzen Dialog.	Absprachen werden übergangen, E-Mails statt Gespräche, erste „Spitzen“	Teamreflexion anstoßen, Einzelgespräche, gemeinsame Regeln reaktivieren	⚠️ Eingeschränkt – erste externe Begleitung kann helfen
Win-Lose	4. Images & Koalitionen: Gruppierungen entstehen, Konflikt wird öffentlich.	„Lagerbildung“, Gerüchte, Rückhalt bei Dritten suchen	Einzelgespräche zur Klärung, neutrale Vermittlung durch Führungskraft	⚠️ Nur mit Fingerspitzengefühl – externe Moderation empfehlenswert
	5. Gesichtsverlust: Angriffe auf persönlicher Ebene, Bloßstellungen	Sarkasmus, öffentliche Kritik, Verweigerung	Sofort intervenieren, Verhaltensregeln durchsetzen, Werte ins Team bringen	❌ Schwierig – externe Mediation dringend anraten
	6. Drohstrategien: Machtspiele, Eskalation durch Druck und Gegendruck	Ultimaten, Eskalationsszenarien, Einschüchterung	Führungskraft muss Grenzen setzen, ggf. mit HR/Coach arbeiten	❌ Nein – professionelle Konfliktmoderation erforderlich
Lose-Lose	7. Begrenzte Vernichtungsschläge: Schaden wird bewusst in Kauf genommen	Mobbing, bewusste Blockaden, Eskalation über Sachgrenzen hinaus	Sofortiger Stopp durch Führungskraft und Eskalation zu HR oder Externen	❌ Nein – Mediation / Interventionsprogramm nötig
	8. Zersplitterung: Ziel ist nachhaltige Schädigung des Gegners	Intrigen, Manipulation, Isolation einzelner	Akute Gefährdung des Teamklimas – sofortige externe Klärung	❌ Nein – Mediation / ggf. Trennungsszenarien prüfen
	9. Gemeinsam in den Abgrund: Selbstzerstörung wird in Kauf genommen	Kündigungen, Sabotage, psychische Belastung	Führungsebene & HR einschalten, ggf. Umstrukturierung / Trennung erforderlich	❌ Nein – professionelles Krisenmanagement notwendig