

# 1 Einleitung

Protest ist Alltag, ob auf Marktplätzen oder Smartphones. Selten verstetigt er sich, sondern findet in der Regel eine Übersetzung in Kompromisse, was ein Zeichen einer vitalen und funktionierenden Demokratie ist. Einer solchen Konsensfindung liegen teils komplizierte, langwierige und zugleich symbolträchtige Dialogrunden zu grunde, ohne die eine Einigung unmöglich wäre. In diesem Buch geht es nicht um das Ergebnis einer Verständigung, sondern darum, wie diese zustande kommt. Das ist umso wichtiger, da die Protestwellen scheinbar zunehmend über das Land rollen. Während in den Jahren 2015 und 2016 vor allem PEGIDA mit seinem völkisch-nationalistischen Protest gesellschaftspolitische Debatten bestimmte, war es im Jahr 2019 ein klimaorientierter Protest eines tendenziell sozialliberalen Milieus mit politisch sehr heterogener Ausprägung. Dieser versammelte sich vor allem unter dem Banner von »Fridays for Future« und wurde von Schüler\*innen und Studierenden vorangetrieben. 2020 wiederum war geprägt von Protesten gegen die Maßnahmen im Rahmen der COVID-19-Pandemie, welche teils rechtsextreme, verschwörungsmystische und demokratiedistante Einflüsse aufweisen. Protest gewinnt damit, zu lasten von direkter Partizipation, an Bedeutung zur Willensdurchsetzung im demokratischen System. Es geht demnach Zusehens nicht mehr darum, selbst politische Verantwortung zu übernehmen, sondern politisch Verantwortliche zu beeinflussen. Diese Veränderung mag zunächst wie eine postdemokratische Entwicklung wirken, doch kann sie auch als Ausdruck eines Wandels der politischen Kultur verstanden werden, einer Kultur, in der Dialog eine zunehmende Bedeutung zukommt.

Aus diesen Beobachtungen entspringt die grundlegende These dieses Buches: Deutschland entwickelt sich zu einer Gesellschaft, in der Konflikte immer offener zutage treten und ausgehandelt werden müssen. Dabei werden Veränderungen zunehmend als Krisen wahrgenommen, welche Protest hervorbringen, der wiederum durch Dialog verhandelt werden muss, um das demokratische System aufrechtzu erhalten. Einer der Treiber bei der Entstehung der Protestgesellschaft ist die zunehmend politische Polarisierung zwischen einer sozialliberalen und pluralistischen Wähler\*innengruppe und denen, die einen autoritären Nationalradikalismus (Heitmeyer 2018) befürworten. Protest wird durch die digitale Selbstermächtigung auf den jeweiligen Informationskanälen gestärkt und die mitunter langwierigen Entscheidungsprozesse demokratischer Aushandlung sind dabei nur in geringem Maße anschlussfähig. Dem Dialog kommt eine Brückenfunktion zwischen Entrüstung und Kompromissfindung zu.

Folglich geht es um die Aushandlung zwischen Öffnungs- und Schließungstendenzen einer Gesellschaft durch Dialog. Das erzeugt Spannungen und Brüche. Die

Bruchlinien des viel diskutierten gesellschaftlichen Zusammenhalts, die sich vor allem in Bezug auf die beiden skizzierten Pole ausdifferenzieren, verlaufen damit nicht nur innerhalb der Wählerschaft der (vormaligen) Volksparteien, sondern auch quer durch die Mitgliedschaft anderer vormals integrierender Institutionen, wie Kirchen, Gewerkschaften oder Vereinen. Sie büßen damit, für Teile ihrer Mitglieder, ihre Verlässlichkeit ein. Kirchen wenden sich gegen den zuwanderungsskeptischen Protest und Gewerkschaften stehen dem Klimaprotest reserviert gegenüber. Das mag jeweils für die Mehrheit ihrer Mitglieder richtig sein, aber nicht mehr für die überwältigende Mehrheit der Bevölkerung, die sich kaum mehr irgendwo aufgehoben fühlt, sich aber weiterhin in den Diskurs einbringen möchte. Wo Institutionen fehlen, die die eigenen Interessen organisieren und vertreten oder zumindest ernst nehmen, tritt Selbstermächtigung in Form von Protest und sozialen Bewegungen auf, die häufig die vorhandenen Strukturen oder gefallenen Entscheidungen infrage stellen und Veränderungen einfordern. Das kann bis zur Gründung von Parteien führen, wie in den 2010er Jahren der AfD oder rund vierzig Jahre zuvor den Grünen, um Änderungen politisch zu erzwingen, womit sich Protest entweder verstetigt oder sich zum Vehikel konstruktiver Veränderung entwickelt. Protest wird damit zum rationalen Mittel der Interessensbekundung und deren Durchsetzung, wobei Dialog zur Graswurzelarbeit der Bewahrung der liberalen Demokratie wird.

Auf den Beziehungsebenen Protest, Krise und Dialog fußt auch die forschungsleitende Frage dieser Arbeit: *Wann kann Dialog in Krisensituationen eine Lösung erzeugen?* Hier wird bereits vorgegriffen und davon ausgegangen, dass Dialog Lösungen hervorbringen kann, welche für alle beteiligten Gruppen akzeptabel sind. Das setzt Dialog- und Kompromissbereitschaft aller Konfliktparteien voraus. Fehlen diese, findet Dialog entweder nicht statt oder hat keine krisenberuhigende Wirkung und kann sogar zur weiteren Eskalation beitragen. Das kann neben den Dialogvoraussetzungen auch durch die Dialoggestaltung geschehen, weswegen in diesem Buch ein besonderes Augenmerk auf Dialogformate gelegt wird. Mit der Beantwortung der Forschungsfrage kann das Verständnis der demokratischen Erneuerung in der Protestgesellschaft näher beleuchtet werden.

Die Beschäftigung mit Dialog ist für einige Berufsgruppen von besonderer Bedeutung, da sie mit der Bewahrung der liberalen Demokratie täglich befasst sind. Das betrifft vor allem Sozialberufe, in denen die Verständigung unterschiedlicher Interessen Teil des Arbeitsalltags und des professionellen Auftrags ist. Damit sind nicht immer die medial viel beachteten großen Dialogrunden gemeint, wie z. B. die Schlichtung zwischen Gegner\*innen des Bahnprojektes Stuttgart 21 und dem Bahnkonzern im Jahr 2010, welche teils live im öffentlich-rechtlichen Fernsehen übertragen wurden, sondern auch alltägliche Aushandlungen, wie die Findung verbindlicher Regeln in einem Jugendzentrum. Das setzt voraus, dass Dialog in Bezug zur Krisenwahrnehmung der protestierenden Gruppen gesetzt wird. Doch auch für Politiker\*innen, Menschen, die im politiknahen Umfeld tätig sind, Journalist\*innen, Verbands- oder Gewerkschaftsmitarbeiter\*innen soll das Buch einen Gewinn darstellen. Denn Dialog ist mehr als ein Verfahren zur Zielerreichung, es stellt die Demokratiefähigkeit aller beteiligter Akteur\*innen auf die Probe und wird in einer pluralen Gesellschaft zugleich immer wichtiger, da es eine zunehmende Anzahl von Interessensgruppen gibt (El-Mafaalani 2018a).

## **2      Krise als wiederkehrende Bedrohung der Normalität**

Kaum ein Begriff wurde in den letzten Jahren so häufig und zugleich mit einer solchen Ernsthaftigkeit verwendet wie *Krise*. Im folgenden Kapitel wird der Krisenbegriff unter drei Aspekten genauer beleuchtet. Erstens ist eine Begriffsklärung nötig, welche seine Vielschichtigkeit und Mehrdeutigkeit aufzeigen wird. Zweitens wird Krise als Prozess beschrieben, wofür das Eskalationsmodell nach Glasl genutzt wird. Das ist umso hilfreicher, da es eine Modellierung und Typisierung der verschiedenen Krisenverläufe, welche in den folgenden Kapiteln erarbeitet werden, konzeptionell vorbereitet und zugleich Interventionsmöglichkeiten, vor allem durch Dialog, verdeutlicht. Drittens wird die Deutung von Krisen diskutiert, da sie den Rahmen zur Krisenintervention setzt.

### **2.1    Der Krisenbegriff**

Nach Max Frisch gilt: »Krise ist ein produktiver Zustand. Man muss ihm nur den Beigeschmack von Katastrophe nehmen.« Die Krise wurde in der Geschichte der gesellschaftswissenschaftlichen Disziplinen immer wieder diskutiert. Beispielsweise thematisieren Marx und Engels (1848) die fundamentale gesellschaftliche Krise als antagonistischen Klassengegensatz, der in der industriell-kapitalistischen Gesellschaft nur durch eine Revolution beseitigt werden kann. Entgegen der Annahme, dass Krisen mit einer einzigen Revolution gelöst werden können, geht Sorokin (1951) davon aus, dass Gesellschaften durch Allokationsprobleme von Ressourcen automatisch und immer wieder in Phasen der Krise und des Wandels eintreten. Auch in der Systemtheorie wird Krise als wiederkehrendes soziales Phänomen behandelt. Nach Parsons (1966) Argumentation kommt es zu einem allmählichen evolutionären Ausgleich unbalancierter Zustände und die daraus resultierenden Krisen werden in einem geordneten Wandlungsprozess zu neuen Gleichgewichten geführt. Luhmann (1999) wiederum beschreibt Krisen als heikle Situationen (Fehler und Irritationen als kritische Mikroereignisse) in Systemen und Umwelt-Beziehungen, die den Fortbestand des Systems oder wichtiger Systemstrukturen unter Zeitdruck in Frage stellen. In neueren Untersuchungen von Organisationen werden Krisen wiederum als Gefahr beschrieben, welche die Entwicklungs- und Lebensfähigkeit von Organisationen bedroht und als negativ und belastend wahrgenommen wird (Schwarz/ Löffelholz 2014). Dabei spielen die Ungewissheiten über die Ursachen, Folgen und

Lösungsmöglichkeiten einer Krise eine übergeordnete Rolle. Es kommt zum Verlust bzw. zur Erschütterung von geteilten Deutungsmustern, Werten und grundlegenden individuellen Annahmen über die von der Krise betroffene soziale Umwelt von Organisationen bzw. Anspruchsgruppen (Schwarz/Löffelholz 2014). Zudem sind Krisensituationen zeitlich begrenzt und gekennzeichnet durch einen als erhöht wahrgenommenen Zeit-, Entscheidungs- und Handlungsdruck bei zeitgleich eingeschränkten kognitiven Kapazitäten zur Informationsverarbeitung (Pearson/Clair 1998; Schwarz 2010).

Während sich diese und weitere Strukturbeschreibungen von Krisen zwar unterscheiden, ist allen gemein, dass sie neben der Ursache von Krisen auch ihre Funktion betrachten. Krise wird dabei als der Weg von einer Normalität in eine andere (Mergel 2012: 13) angesehen. Idealerweise dauern die Normalzeiten lange an und die Krisen sind nur von kurzer Dauer und bezwecken den nötigen Wandel in einer modernen Gesellschaft. Hier ist allerdings anzumerken, dass Krise zu einer allgegenwärtigen rhetorischen Metapher geworden ist, die das zeitgenössische Denken prägt (Holton 1987). Holtons Ansatz zur Krisenanalyse und -bewältigung steht in Bezug zu Problemen der sozialen Differenzierung und Institutionalisierung. Dabei wird ebenfalls zwischen Krise und Normalität unterschieden, wobei die Krise eine zeitlich begrenzte Abweichung von der Normalität darstellt: »Similarly in medical discourse, crisis refers to a particular stage in the development of an illness which is decisive for the future. The resolution of the ›crisis‹ will determine whether the ›patient‹ will recover or die. Crisis is not a permanent state« (Holton 1987: 504). Der hier angedeutete mögliche Effekt von Krisen findet sich vor allem in der soziologischen Analyse wieder. Beispielsweise nehmen Folkers und Lim (2014) Bezug auf die positivistische Soziologie als »Krisenwissenschaft« im Sinne Comtes (Koselleck 1982: 631; König 2012), die sich erhoffte, »durch Einsicht in die Gesetze der diagnostizierten Krise, diese plan- und beherrschbar zu machen und schließlich den ›kritischen‹ Zustand zu überwinden und in einen ›positiven‹ zu überführen.« (Comte 1973). Dabei besteht die Annahme, dass es durch Krisen zu Besserungen und Fortschritt kommt, deshalb werden Konflikten, als Ausdruck von Krisen, auch positive Effekte zugesprochen (Simmel 1908; Dahrendorf 1958; Coser 1965; El-Mafaalani 2018a).

Krisen können aus verschiedenen Gründen auftreten (Thießen 2011: 63 ff.) und sind abhängig von der Wahrnehmung der Betrachtenden (Kohring et al. 1996). Außerdem sind Krisen ungewiss und weisen manchmal sehr überraschende Verläufe auf (Thießen 2011: 65), die im Vorfeld nicht antizipiert werden können, weswegen Krisen mit weit vorausschauendem Handeln begegnet werden sollte. Eine Krise, die früh erkannt wird, kann mit relativ geringen ökonomischen und sozialen Mittelleinsatz gelöst werden, während sie im späteren Verlauf vollkommen ungewisse Kosten verursachen kann. In der Folge kommt es durch Krisen zur Verunsicherung von Individuen, Gruppen<sup>1</sup> oder ganzen Gesellschaften (Merten 2008: 88). Sie stören

---

1 Dies ist hinreichend durch die Krisenexperimente von Goffman (1963), Garfinkel (1967) und Milgram (1978) aufgezeigt worden, bei denen implizite Normen sozialer Wirklichkeit dadurch erkennbar gemacht wurden, in dem sie durch explizite Missachtung gebrochen wurden.

die soziale Ordnung und verändern die Art und Weise, wie das Soziale wahrgenommen wird (Folkers/Lim 2014).

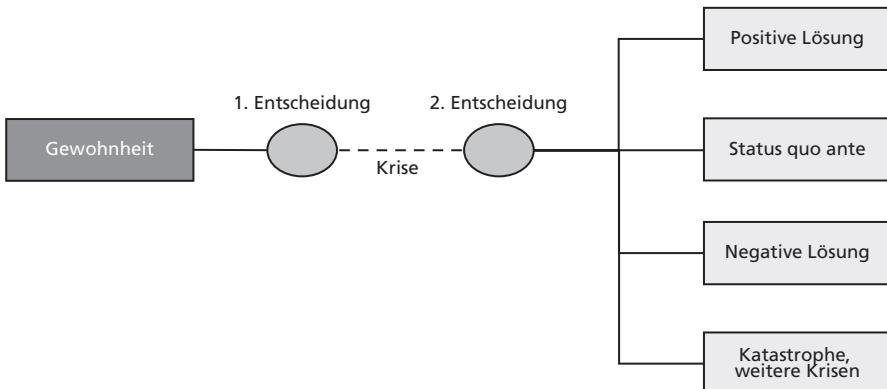
Während Ursache und Folgen von Krisen viel diskutiert werden, bedarf es auch einer Betrachtung der Strukturelemente solcher. Hier ist der Rückgriff auf Habermas (1973: 10) hilfreich, der Krise mit der folgenden Vorstellung verbindet:

»[...] einer objektiven Gewalt, die einem Subjekt ein Stück der Souveränität entzieht, die es normalerweise hat. Indem wir einen Vorgang als eine Krise begreifen, geben wir ihm unausgesprochen einen normativen Sinn: die Lösung der Krise bringt für das verstrickte Subjekt eine Befreiung. [...] In der klassischen Ästhetik von Aristoteles bis Hegel meint Krise den Wendepunkt eines schicksalhaften Prozesses, der bei aller Objektivität nicht einfach von außen hereinbricht. Der Widerspruch, der sich in der katastrophischen Zuspitzung eines Handlungskonfliktes ausdrückt, ist in der Struktur des Handlungssystems und in den Persönlichkeitssystemen der Helden selbst angelegt.«

Zu einer ähnlichen Definition kommen Amann und Alkenbrecher (2015), die ebenfalls den Fokus auf den »Wendepunkt« legen: Als Auslöser, nicht aber als Ursache einer Krise wird gemeinhin eine problematische, mit einem Wendepunkt verknüpfte Entscheidungssituation bzw. eine an eine gefährliche Entwicklung gekoppelte, schwierige Lage oder kritische Situation bezeichnet (Amann/Alkenbrecher 2015: 9). Aus diesem Grund wird Krise als »Zustand der Gesellschaft bzw. zentraler gesellschaftlicher Bereiche (Wirtschaft, Bildungswesen, Sozialstaat z. B.), in dem unter Zeitdruck schwierige Probleme der Anpassung, der Koordination und ggf. der Strukturveränderung und Systemerhaltung zu lösen sind« definiert (Schäfers 1992: 167). Was die genannte Strukturveränderung auslöst, bestimmt auch den weiteren Verlauf einer Krise, weswegen der Bezugsrahmen des Krisenbegriffs für die Analyse einer Krise von essentieller Bedeutung ist. Eine Sicherheitskrise, bspw. durch terroristische Anschläge oder eine militärische Bedrohung durch einen anderen Staat, ist anders zu bewerten als eine Bildungskrise aufgrund schlechter Ergebnisse einer international vergleichenden Bildungsstudie. Zudem sind Erfahrungen mit Krisenbewältigung strukturgebend für Krisenverläufe, auf die in diesem Buch noch intensiv eingegangen wird. Damit sind Krisen »Formen der Selbstbeschreibung einer Gesellschaft, die sich so ebenso ihrer Reformbedürftigkeit wie ihrer Wandlungsfähigkeit vergewissert« (Mergel 2012: 13). Sie sind nicht zu denken ohne die Kulturen, in denen sie sich ereignen, und sind daher Wahrnehmungsphänomene, die mit Vertrauensverlust, Dringlichkeit, Unsicherheit sowie Zeitdruck einhergehen (ebd. 2012: 13).

Bei der Analyse von Krisen und ihren Verläufen fällt eine normative Komponente auf, die sich grundlegend in zwei Perspektiven aufteilt: den positiven bzw. optimistischen und einen idealtypischen, pessimistischen Krisenbegriff (Jänicke 1973: 10). Die Wahl der jeweiligen Perspektive wird durch das Erkenntnisinteresse der den Sachverhalt betrachtenden Akteur\*innen bestimmt. Beispielsweise kann die aktuelle COVID-19-Pandemie als Krise dahingehend untersucht werden, welche Innovationen sich im Gesundheitswesen ergeben haben, oder aber, wie außerordentlich hoch die Folgekosten die nationale Wirtschaft belastet haben. Beides sind zulässige Fragen der *ex post* Krisenanalyse. Im ersten Fall wird eine Krise als Chance einer umfassenden Systemtransformation gesehen und ein positiver Ausgang angenommen, während im zweiten Fall die Krise bestenfalls in eine negative Lösung oder schlimmstenfalls in eine Katastrophe führt (vgl. Merten 2008: 84, 86). Zwischen diesen Extremlösungen

kann es auch beim unveränderten *Status quo ante* bleiben, bei dem alles bleibt wie bisher, sich also keine innovative Lösung ergibt (► Abb. 1). Aus beiden Perspektiven auf Krisen erwächst allerdings unmittelbarer Handlungsbedarf, wodurch sie zu Garanten von Veränderungen werden (Thießen 2011: 63). Die gewohnte Normalität wird dabei durch Entscheidungen z. B. auf politischer Ebene in einen neuen Zustand überführt.



**Abb. 1:** Zur Struktur einer Krise (eigene Darstellung)

## 2.2 Krise als Prozess

»Krise!« wird im allgemeinen Diskurs schnell als politischer Kampfbegriff gebraucht, der in engen Zeitfenstern Handlungsdruck erzeugen soll, um politische Ziele schneller durchsetzen zu können (Luft 2016). Daher sind Krisensituationen immer auch Konfliktsituationen, bei denen verschiedene Konfliktparteien mit (teilweise) unvereinbar erscheinenden Interessen und Zielen aufeinandertreffen. Demnach sind es Konfliktanlässe, bei denen beteiligte Akteur\*innen gegenwärtig keine befriedigende Lösung erkennen, daher müssen neue ausgehandelt werden. In einer solchen Konstellation können unterschiedliche Verhaltensweisen die Konfliktdynamik verstärken und die Auseinandersetzung verschärfen (z. B. Achtlosigkeit, Kommunikationsverweigerung, Konkurrenz, verbale Angriffe und physische Gewalt). Unterschiedliche Annahmen, Haltungen und Weltanschauungen der Konfliktparteien machen eine Bewertung der Konfliktursachen zu einer komplexen Angelegenheit (Schrader 2018). Allerdings lassen sich die meisten Krisen durch Kommunikation entweder lösen oder zumindest erfolgreich in ihrem Ausmaß reduzieren. Dennoch erzeugen die mit ihnen verbundenen Ereignisse große Unsicherheit (Merten 2008: 88).

Bei der Betrachtung eines Krisenverlaufs, abgekoppelt von der üblichen Betrachtung der Ursache und der Wirkung von Krise, kann dieser als Eskalationsverlauf

begriffen werden. Der Eskalationsverlauf wurde im wissenschaftlichen Diskurs sowohl in Phasen als auch in Stufen eingeteilt, was in den folgenden Kapiteln aufgearbeitet und in die empirische Analyse eingehen wird.

Zum dezidierten Verständnis der Eskalation von Konflikten nach Glasl (2011a: 233 ff.) müssen die Prozessfaktoren der Macht (ebd. 2012: 158 ff.) besonders hervorgehoben werden, da auf jeder Eskalationsstufe unterschiedliche Einfluss- und Machtresourcen mobilisiert bzw. für die Gegenseite blockiert oder zerstört werden. Glasls Phasenmodell der Eskalation (1980) weißt neun identifizierbare Eskalationsstufen auf, die sich in drei Hauptphasen (Ebenen) mit jeweils drei Abstufungen untergliedern. In der ersten Hauptphase kann es für beide Akteur\*innen im Konflikt noch zu einer Win-Win-Situation kommen, bei der sie jeweils gestärkt aus dem Konflikt hervorgehen. In der zweiten Hauptphase verliert ein\*e Akteur\*in, während der oder die andere gewinnt (Win-Lose), und in der dritten Hauptphase verlieren beide Akteur\*innen (Lose-Lose). Die drei Hauptphasen sind also, wie in Abbildung 2 zu erkennen, voneinander getrennt. In der ersten Hauptphase kann eine kooperative Lösung noch auf der reinen Sachebene gelingen, in der zweiten Hauptphase werden die Akteur\*innen zunehmend von moralisch-ethischen Skrupeln geleitet und in der dritten Phase nehmen sie die Schädigung der anderen Seite billigend in Kauf.

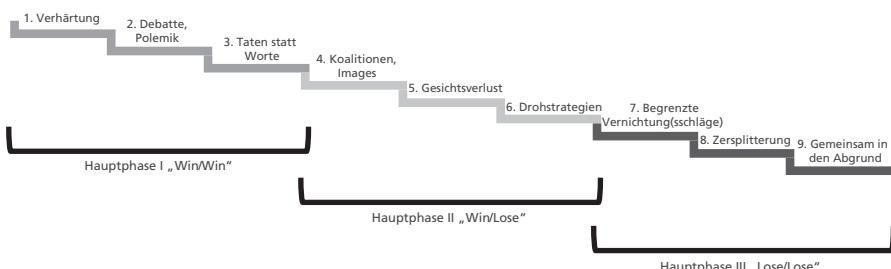


Abb. 2: Phasenmodell der Eskalation (nach Glasl 1980)

Nach Glasl (2011b: 125) zeichnen sich bei »heißen« Konflikten die Parteien durch eine intrinsische Begeisterung für die eigene Sache aus und wollen die Gegenseite von ihrer Sichtweise überzeugen. Aus diesem Grund haben sie zu Beginn des Konfliktes kein negatives Bild der Gegenseite und kommunizieren aktiv mit ihr. Bei »kalten« Konflikten ist diese Begeisterung erloschen und Frustration, Enttäuschung und Desillusionierung gewichen. Dies führt dazu, dass die Akteur\*innen es aufgegeben haben, sich gegenseitig überzeugen zu wollen. Sie vermeiden im weiteren Verlauf die Auseinandersetzung oder gar den Kontakt mit der Gegenseite, nutzen aber Gelegenheiten, ihr aktiv zu schaden. Konflikte entwickeln sich entlang der neun in der Folge kurz beschriebenen Eskalationsstufen.

1. **Eskalationsstufe 1 »Verhärtung«:** Es findet eine dialogische Auseinandersetzung statt, getragen von der Bemühung um eine kooperative Problemlösung, die mit

rationalen und sachlichen Argumenten unterbaut wird (Glasl 2010; Glasl 2011a: 76 ff.; Glasl 2012: 159).

2. **Eskalationsstufe 2 »Debatte, Polemik«:** In der von Meinungsverschiedenheiten bestimmten Auseinandersetzung kommt es immer häufiger zur Polemik, um die Gegenseite unter Druck zu setzen. Eine Polarisierungen im Denken, Fühlen und Wollen der Beteiligten entsteht, in der rechthaberisches Verhalten Einzug hält, um damit die eigene Überlegenheit zu unterstreichen. Ein gezielter Einsatz von verbaler Gewalt, rhetorischen Winkelzügen und taktischen Tricks ist zu erwarten. Außerdem werden erste Demütigungen ausgesprochen, wenn auf Wissenslücken, Denkfehler, Fehlschlüsse und Schwächen in der gegnerischen Argumentation hingewiesen wird (Glasl 2012: 159).
3. **Eskalationsstufe 3 »Taten statt Worte«:** In dieser Phase werden die Gespräche zwischen den Akteur\*innen immer häufiger ergebnislos abgebrochen und ein permanenter Druck auf die Gegenseite aufgebaut. Allein mit Argumenten ist zu diesem Zeitpunkt niemand mehr zu überzeugen. Es werden die eigene Stärke, Entschlossenheit und das eigene Selbstvertrauen zur Schau gestellt und die Gegner\*innen mit vereinzelten Drohungen und Hinweisen auf die Konsequenzen des eigenen Handelns eingeschüchtert. Die Alternativlosigkeit des eigenen Handelns wird außerdem betont (Glasl 2012: 159 ff.).
4. **Eskalationsstufe 4 »Koalitionen und Images«:** Alle Konfliktparteien sehen sich im Recht und haben ein positives Selbstbild etabliert. Die gegnerischen Akteur\*innen werden in ihrer Sach-, Fach- und Führungskompetenz abgewertet und nicht ernst genommen. Es etablieren sich stereotype Feindbilder, die gereizt und provoziert werden. Gleichzeitig besteht die Sorge um ein positives Eigenbild, weshalb in Image-Kampagnen um Verbündete geworben wird, um durch zahlenmäßige Überlegenheit die eigenen Siegchancen zu steigern. Manchmal werden diese Koalitionen auch verdeckt geschmiedet (Glasl 2012: 160).
5. **Eskalationsstufe 5 »Gesichtsverlust«:** Ab dieser Stufe werden die gegnerischen Akteur\*innen nur noch als Feind\*innen angesehen, die durch negative Zuschreibungen (unmoralisch, kriminell, bösartig und minderwertig) öffentlich diskreditiert werden. Es kommt zu einem absoluten Vertrauensbruch, zu Verachtung in der Öffentlichkeit und zur Rufschädigung der Gegner\*innen. Dies dient der Isolation und Delegitimierung (Glasl 2012: 160 ff.).
6. **Eskalationsstufe 6 »Drohstrategien und Erpressung«:** Die Akteur\*innen überziehen sich gegenseitig mit Drohungen und stellen einander Ultimaten. Ethische Aspekte werden außen vor gelassen und es wird versucht, der Gegenseite die eigenen Forderungen zu diktieren. Bei Nichterfüllung wird mit Gewaltanwendung gedroht (Glasl 2012: 161).
7. **Eskalationsstufe 7 »Begrenzte Vernichtung(sschläge)«:** Die gegnerischen Akteur\*innen werden nun vollends als Feind\*innen wahrgenommen und entmenschlicht. »Der Zweck heiligt die Mittel!« und eröffnet den Rückgriff auf drastische Verfahren (Lüge, Täuschung, Überrumpelungstaktiken und Desinformation). Noch achten die Konfliktteilnehmenden darauf, die zerstörerische Wirkung ihrer Aktionen zu begrenzen (Glasl 2012: 161 ff.).
8. **Eskalationsstufe 8 »Zersplitterung«:** Alle als Feind\*innen bezeichneten Akteur\*innen und ihre Verbündeten sollen mit Vernichtungsschlägen irreparabel

zerstört werden. Dies geschieht durch direkte Gewalthandlungen wie z. B. Körperverletzungen. Auch psychische Erkrankungen als Folge des Stresses und der finanzielle Ruin der Gegenseite werden billigend in Kauf genommen. Auf der Gegenseite bewirken diese existenzgefährdenden Schäden eine zunehmende Radikalisierung (Glasl 2012: 162).

9. **Eskalationsstufe 9 »Gemeinsam in den Abgrund«:** In dieser Phase nimmt (wenigstens) eine Partei die eigene Vernichtung in Kauf, wenn damit der oder die Feind\*in definitiv vernichtet werden kann. Durch direkte Gewalthandlungen ohne jede Rücksichtnahme wird die Strategie der »verbrannten Erde« geführt (Glasl 2012: 162).

Glasl (2012: 162) zeigt mit diesem Modell auf, wie im Laufe eines Konfliktes eine Dynamik eintritt, die weg vom Dialog bis hin zur Gewalt führt. Rationale Kalküle und die Vernunft der handelnden Personen werden ins Gegenteil verkehrt und irrationale, emotional aufgeladene Gewalthandlungen sind die Folge. Wie die Erkenntnisse aus zahlreichen Expert\*inneninterviews der Studie zeigen, muss es das primäre Interesse aller Akteur\*innen sein, die Konfliktparteien unbedingt im Dialog und den Diskurs auf den ersten drei Eskalationsstufen zu halten. Danach steigen die Kosten, eine Krise friedlich aufzulösen, immens, weil Deeskalationsmaßnahmen wesentlich teurer sind als Präventionsmaßnahmen.

## 2.3 Krisendeutung

Krise bedeutet für die Betroffenen eine Einengung, bei der sich das ganze Leben im Folgenden auf ein Problem reduziert (Kast 1987: 16 ff.). Die Betroffenen erleben dabei Angst, Panik, Hilflosigkeit bis hin zur Ausweglosigkeit. Ihre Identität und Kompetenz werden als bedroht erlebt. Dabei besteht ein gefühltes Ungleichgewicht zwischen der subjektiven Bedeutung des Problems und den Bewältigungsmöglichkeiten, die den Betroffenen zur Verfügung stehen. Um dem existenziellen Druck entgegentreten zu können, muss eine grundlegende Veränderung der Verhaltensweise erzwungen werden. Häufig kommt es dabei zum inneren Rückzug der Individuen, um sich auf das Problem und die Bewältigungsstrategie konzentrieren zu können. Hervorzuheben ist dabei, wie der kommende, unsichere und unterschiedlich relevante Ausgang des Ereignisses in der Öffentlichkeit angesehen wird (Merten 2008: 88). Die Dimensionen dafür werden im möglichen Schaden, der Größe und Bedeutung der davon betroffenen Zielgruppe sowie der zu vermutenden Schadenseintrittswahrscheinlichkeit gesehen.

Damit wird auch der Grund für das umrissene Eskalationspotenzial von Krisen deutlich, denn es geht nicht nur um die Veränderung eines eingespielten Ablaufs, sondern die anlassbezogene Neubewertung auch subjektiver Identitätsmerkmale. Egal, ob diese Neubewertung hinsichtlich Organisationen oder Individuen stattfindet, oft führt sie zu einer Abwertung der Wertschätzung bzw. der Rolle und zu

Anerkennungsdefiziten (Legge/Heitmeyer 2006). Demnach stellen Konflikte einen »universellen, das heißt in allen Gesellschaften vorfindbaren Prozess der Auseinandersetzung [dar], der auf unterschiedlichen Interessen sozialer Gruppierungen beruht und der in unterschiedlicher Weise institutionalisiert ist und ausgetragen wird« (Lankenau 1992: 157 ff.).

Konfliktparteien sind in diesem Kontext nicht nur aufeinander bezogen, sondern in ein weitreichendes Wahrnehmungsgefüge eingebettet. Ein Beispiel dafür sind soziale Netzwerke wie Facebook oder Twitter, welche eine hohe Spontanaktivität mit der Möglichkeit von Aufschaukelungseffekten in sich bergen können und konfliktverschärfend wirken, indem Konflikte weithin sichtbar gemacht werden. Die zunehmende Vernetzung führt zu einer nichtlinearen Systemdynamik, die sich nicht prognostizieren lässt (Kruse zit. nach Sohn 2014). *Shitstorms* und *Hate Speech* sind dabei zu alltäglichen Phänomenen geworden (Preuß et al. 2017). Doch nicht nur im oftmals anonym wirkenden Internet, sondern auch im persönlichen Dialog ist der Ton rauer geworden und trifft viele Personen in Form von ungebremstem Hass, Wut und respektlosen Kommentaren völlig unvorbereitet. Dennoch ist zu betonen, dass Konflikte, trotz ihres schlechten Rufs, nicht nur nicht zu vermeiden sind, sondern eingefahrene Strukturen reformieren können (Simon 2010: 10).

In diesem Kapitel wurde der Krisenbegriff näher beleuchtet und in seiner prozesshaften Natur analysiert. Dazu wurden unterschiedliche Perspektiven auf den Krisenbegriff vorgestellt, die Prozesshaftigkeit des Krisenverlaufs untersucht und die Deutungsvielfalt auf Krisen diskutiert. Aufbauend auf diesen Elementen und vorbereitend zur Konzeptionierung von Kriseninterventionen durch Dialog, wird im folgenden Kapitel eine Krisenverlaufstypologie erarbeitet, welche zugleich den Rahmen für die empirische Untersuchung in den späteren Kapiteln bildet.