

Brauchte die Konflikttheorie, wie es Niklas Luhmann forderte, einen Neubeginn, was brachte ein solcher und welche Fragen blieben hierbei weiterhin offen? Diese Überlegungen bildeten den Rahmen des vorliegenden Beitrags. Die Auseinandersetzung mit theoretischen Grundpositionen zum ›sozialen Konflikt‹ im ersten Teil des Bandes zeigte, dass eine solche Forderung durchaus ihre Berechtigung hatte. Jedoch zeigte sie auch, dass Luhmanns Arbeiten nur bedingt dazu in der Lage waren, einen solchen Neubeginn zu vollziehen. Auch sie hinterließen eine Reihe von Erklärungslücken, die sich für ein angemessenes Verstehen von Konfliktprozessen als außerordentlich gravierend herausstellten.

Was brachte nun aber die Beantwortung der offenen Fragen im zweiten Teil des Bandes an verwertbarer Erkenntnis? Zunächst ganz allgemein, dass man sich bei Konflikten, egal ob es sich um Beziehungsstreitigkeiten, um den Nahost-Konflikt oder um Tarifauseinandersetzungen handelt, nicht darauf verlassen kann, dass die Beteiligten einer aus der Perspektive eines Dritten »objektiven Rationalität« folgen, wenn man ihnen diese nur deutlich genug erklärt. Denn für die Beteiligten eines Konflikts sind ihre eigenen Handlungen rationale, als logisch wahrgenommene. Die Wirklichkeitskonstruktion einer Konfliktpartei wird von dieser selbst also immer als ›die Wahrheit‹ aufgefasst, und dass diese Wahrheit tatsächlich die richtige ist, wird in eskalierenden Konflikten durch diejenigen bestätigt, denen man traut, und dies sind in der Regel (mehr oder weniger bewusst) die Partner in der eigenen Konfliktkoalition. Dass Affekte individuell und kollektiv die Aufmerksamkeit selektiv leiten, bleibt im Normalfall unbekannt.

Dieser Sachverhalt hat weitreichende Konsequenzen für den Umgang mit Konflikten. Man kann sich nämlich auch nicht auf Deeskalationsstrategien verlassen, denn alle sind zwangsläufig mehr oder weniger suboptimal. Entsprechend funktioniert Deeskalation zumeist auch nur über einen gewissen Zeitraum, die vollkommene Destruktion eines gastgebenden Systems ausgeschlossen (was wiederum keine Alternative sein kann, möchte man das Überleben einer Gesellschaft sichern). Wenn Konflikte

eskalieren, dann ist allerdings häufig kein anderer Ausweg gegeben, als Deeskalation anzustreben. Hier bleibt die Vermittlung letztendlich der effizienteste und gleichzeitig kostengünstigste Weg, möchte man Nachhaltigkeit in der Konfliktregulierung erreichen und dabei die Viabilität des gastgebenden Systems garantieren.

Da allerdings auch Vermittlung keine Garantien bietet, sondern ihrerseits ebenfalls neue Konfliktpotenziale erzeugt, muss sich im Zusammenhang mit Konfliktmanagement etabliertes Denken ändern. Hier gilt: Konfliktregulation muss unabhängig von bereits entstandenen Konflikten ansetzen, sie muss einsetzen, bevor Konflikte überhaupt entstehen. Hinter dieser auf den ersten Blick paradoxen Forderung steckt die Überlegung, dass der Verlauf von Konflikten zum einen ganz wesentlich von den Strukturen (d.h. den Leitorientierungen, Kommunikationsregeln und Kommunikationsmustern) der Gruppen, Organisationen, Staaten, Staatenbünde etc., zum anderen von den individuellen und kollektiven mentalen Modellen (d.h. von den Vorstellungen, wie Konflikte zu führen und zu regulieren sind) abhängt. Will man Konfliktverhalten überindividuell und präventiv steuern, dann ist daher auf diese Verhaltensbedingungen einzuwirken, es ist der Kontext, in welchem potenzielle Konfliktparteien handeln, zu gestalten, also eben die Kommunikationsregeln und -muster, die ein sich selbst konditionierendes Netzwerk möglicher Kommunikationsbahnen schaffen.

Entsprechende Interventionen werden in neuerer Zeit unter dem Begriff des »organisationalen Lernens« gefasst, worunter der »Prozess der Veränderung der organisationalen Wissensbasis, die Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitglieder der Organisation« (Probst/Büchel 1998: 17) zu verstehen ist. Organisationales Lernen ist keinesfalls die Summe individueller Lernprozesse. So handeln in Organisationen zwar viele Mitglieder gleichzeitig, die Organisation bedient sich jedoch nicht nur deren individueller kognitiver Leistungen, sondern vor allem deren »kollektiver Intelligenz« (vgl. Argyris/Schön 1978: 19f.). Und die ergibt sich eben nicht aus den Gedächtnisspeichern der Individuen, sondern aus organisationalen Speicherkapazitä-

ten in Form von Werten, Normen, Ideologien, Routinen, Regelsystemen etc. Die Organisation lernt, indem sie Gelerntes in eben diesen Strukturelementen speichert, wobei dieses »organisationale Gedächtnis« unabhängig vom Wechsel einzelner Organisationsmitglieder in der Organisation verbleibt (vgl. u.a. Probst/Büchel 1998; Willke 1998: 41ff.).

Die Forderung nach organisationalem Lernen findet sich in der wissenschaftlichen Literatur in zunehmend stärkerem Maße (vgl. u.a. Argyris 1993; Probst/Büchel 1998; Willke 1998; Senge 1998). Im Hinblick auf die Regulierung von Konflikten schafft eine Rezeption dieses Denkmodells insofern eine neue Perspektive, als dass die Bedeutung klassischer, auf Einzelakteure abgestellter Prinzipien des Konfliktmanagements relativiert wird. Gruppen, Organisationen, Staaten oder Staatenbünde müssen in nachhaltiger Weise lernen, etablierte, aber ineffiziente Verfahren des Umgangs mit Konflikten zu verlernen, andere dagegen neu zu lernen, und zwar indem die Voraussetzungen für Konfliktverhalten, d.h. die handlungsleitenden Strukturen, verändert werden. Bedenkt man dabei die Überlegungen zu den Kosten und zum Nutzen von Konflikten, dann ist in diesem Zusammenhang das Ermöglichen von Konflikten genauso wichtig, wie das Vermeiden von Schäden. Radikaler formuliert: Will man das Innovationspotenzial von Konflikten nutzen, dann ist der Einsatz gewaltsamer Konfliktmittel, die Furcht oder Flucht des Gegenübers oder sogar dessen Vernichtung zur Folge haben, zu vermeiden, außerdem sind Hierarchien, die eine Unterordnung von Akteuren ermöglichen, abzubauen. Vor diesem Hintergrund sind auch die martialischen Gut/Böse-Konstruktionen und die darauf aufbauend den Unterordnungsrhetoriken, wie man sie in der internationalen Politik immer wieder findet, höchst problematisch. Denn letztendlich zielen sie nur darauf ab, eine andere Partei zu einem bestimmten Verhalten zu zwingen, um Partikularinteressen durchzusetzen, und nicht etwa auf ein Anstreben von Einigungen (vgl. Ury/Brett/Goldberg 1991: 26). Und da sie mit der Durchsetzung des eigenen Machtanspruchs das Beleuchten eigener blinder Flecken verhindern, wird wichtiges Innovationspotenzial nicht genutzt, vor allem dann, wenn die Drohungen dazu führen, dass sich aus Furcht vor Sanktionen niemand mehr traut,

einer dominierenden Macht zu widersprechen, auch wenn der Widerspruch noch so berechtigt ist. Dabei ist das Ergebnis, die Durchsetzung der eigenen Position also, keinesfalls ein dauerhaftes, denn trotz scheinbarer »Konfliktlösung« bleibt der Dissens als »verhärtetes Knöllchen« (Luhmann) weiterhin unter der Oberfläche existent, was dazu führen kann, dass der Ärger des Untergeordneten im Stillen weiter wächst und die Gefahr eines noch wesentlich aggressiver geführten, erneuten Konfliktausbruchs zunehmend ansteigt.

Aus und mit Konflikten lernen setzt deshalb voraus, Kommunikationsmuster, Kommunikationsregeln und Leitorientierungen zu etablieren, die Transparenz, Kommunikation über Konflikte und über bislang nicht kommunizierten Dissens ermöglichen. Dabei wird insbesondere der strukturellen Verankerung von Diskursen Bedeutung zukommen, und zwar nicht nur von Diskursen zwischen Einzelpersonen, sondern vor allem auch von »systemischen Diskursen« (vgl. Eichmann 1989). Und dabei gilt: Wenn ein Ehepartner dem anderen, ein Stelleninhaber in einer Organisation einem anderen oder ein Staat oder gar mehrere Staaten in einer Weltgesellschaft einem anderen nachhaltig widersprechen, dann sollte dies für den Adressaten des Widerspruchs bereits Anlass genug sein, die eigene Position erst einmal zu überdenken und darüber zu reflektieren, was an den Interessen der anderen berechtigt ist und was nicht, um dadurch zu neuen, für beide Seiten langfristig wesentlich ergiebigeren Ordnungen zu finden.

In vielen Bereichen der Gesellschaft, vor allem in solchen, in welchen auf Mediation anstelle von hierarchischer Regulierung gesetzt wird, setzt sich ein solches Denken zunehmend durch. Darauf, dass ein solches Denken mittelfristig zu einer gesellschaftlichen Leitorientierung wird, sollte man zu diesem Zeitpunkt allerdings noch nicht hoffen. Zunächst müsste der erste Schritt auf dem Weg zu einem solchen Ziel vollzogen werden, nämlich der, dass auch in den Institutionen der Gesellschaft (wie z.B. in der internationalen Politik), in welchen starre Gut/Böse-Unterscheidungen handlungsleitend sind, es gleichzeitig aber an Transparenz und gleichberechtigten Diskursen mangelt, über eine solche Orientierung laut(er) nachgedacht wird.