

Spezielle Fragen

Stellen wir die zweite Rahmenfrage des vorliegenden Bandes: Was brachte Luhmanns ›Neubeginn‹ für die Konflikttheorie? Er sorgte zumindest für eine genauere und unmissverständliche Bestimmung des Konfliktbegriffs. Und er lieferte eine Erklärung, wie man länger andauernde Konflikte, bei denen die beteiligten Personen, Organisationen etc. wechseln, theoretisch dennoch als ein zusammenhängendes soziales Phänomen auffassen kann, indem man sie als soziale Systeme kennzeichnet.

Nun werden in den systemtheoretischen Analysen allerdings eine Reihe wichtiger Aspekte ausgeblendet. Damit sind wir bei unserer dritten Rahmenfrage, der Frage nach dem, trotz Luhmanns ›Neubeginn‹, von der soziologischen Konflikttheorie Unbeantworteten bzw. nur unvollständig Beantworteten. Nicht beantwortet wurde zunächst die Frage, wie ein Konflikt, wie ein kommunizierter Widerspruch also, überhaupt entsteht, denn sie wird bei Luhmann allenfalls angerissen. Genau dieser Punkt, der im Grunde das Verhältnis individueller und kollektiver Bewusstseinssysteme zum sozialen System ›Konflikt‹ beschreibt, ist aber der entscheidende, möchte man einerseits verstehen, weshalb Konflikte häufig so emotional geführt werden, andererseits den Prozess nachvollziehen können, wie es überhaupt zu einem Konflikt kommt.

Ebenfalls nicht befriedigend erklärt wird die prozessuale Komponente von Konflikten. So beschreibt Luhmann zwar die Strukturbildung von Konfliktsystemen, klammert aber aus, auf welche Weise Konflikte verlaufen können. Entsprechend finden sich auch keine systematischen Aussagen zum Prozess der Eskalation und Deeskalation eines Konflikts. Bedenkt man, dass Konflikte in der Regel dann gravierende Folgeschäden und Gefährdungen nach sich ziehen, wenn sie eskalieren, dann bedeutet ein Mangel an solchen Aussagen gleichermaßen ein schwerwiegendes Erkenntnisdefizit, was vor allem dann deutlich wird, wenn man sich mit den potenziellen Kosten und dem möglichen Nutzen von Konflikten auseinandersetzt.

In den folgenden Kapiteln werden diese Fragen genauer beleuchtet.

Konfliktentstehung

Fasst man Konflikte in Anlehnung an systemtheoretische Überlegungen als Zusammenhänge kommunizierter Widersprüche auf, dann beginnen sie mit *einem* kommunizierten Widerspruch, der auf ein vorausgehendes Kommunikationsangebot folgt.

Natürlich entstehen solche kommunizierten Widersprüche nicht aus dem Nichts. Ihnen gehen stattdessen oftmals divergierende Verhaltenserwartungen voraus. In Freundschaften, Familien oder in für nur kurze Zeit existierenden Interaktionssystemen ergeben sich diese beispielsweise aus den Strukturen der Freundschafts- oder Liebesbeziehungen, aus persönlichen Erwartungen, die nicht miteinander kompatibel sind oder aus einer nicht begründbaren Ablehnung des anderen. Der Vater erwartet von der Tochter, dass sie sich an die von ihm vorgegebene maximale Ausgehzeit für den Discobesuch hält, die Tochter geht davon aus, dass sie zu spät kommen kann, weil der Vater ihr ohnehin nach kurzem Grollen wieder vergibt. Die Freundin erwartet von ihrem Freund in der ersten gemeinsamen Wohnung, dass dieser genauso oft spült wie sie, der Freund dagegen ist es gewohnt, dass die Mutter alle Hausarbeiten erledigt. Aus diesen Verhaltensdivergenzen können sich nun kommunizierte Widersprüche ergeben, und zwar dann, wenn die Handlung des anderen offen abgelehnt wird.

Solche an individuelle Erwartungen gebundene Konfliktpotenziale erklären aber längst nicht alle Verhaltenserwartungsdivergenzen, die Konflikten vorausgehen. Dies wird vor allem deutlich, wenn man Konflikte in Organisationen betrachtet, bei denen die Ausgangswidersprüche häufig nach denselben Mustern ablaufen, unabhängig davon, welche Individuen am Konflikt beteiligt sind.

Organisationen produzieren in vielfacher Hinsicht Konfliktpotenziale. Dazu ist anzumerken, dass die Beständigkeit des Handelns der Mitglieder einer Organisation über Strukturen gesichert wird, die, als generalisierte Verhaltenserwartungen, erwartbare Entscheidungen bedingen. Strukturen sorgen dafür, »daß aus beliebigen Ereignissen bestimmte werden« (Groth 1999: 90). Solche Strukturen werden durch die Festlegung von Stellen und Programmen, von Arbeitsteilung und Hierarchien, von Regeln,

Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten gebildet (vgl. Willke 1996: 208). Hierarchien, Dienstwege und Regeln geben den Personen normierte oder präferenzielle Kommunikationsbahnen vor. An den Programmen (z. B. Verhaltensregeln, Anstellungsverträge, Anweisungen etc.) kann die Richtigkeit des Verhaltens der Stelleninhaber gemessen werden. Und diese Vorgaben sind relativ dauerhaft, denn Strukturen sind beständig und konservativ, damit »nicht jedes Mal neu zu entscheiden ist, wie [...] Strukturformen aussehen sollen« (ebd.: 207). Nun ist eine Orientierung der Mitglieder an den Vorgaben für die Organisation von geradezu existenzieller Bedeutung. So sind Organisationen auf Konsens angewiesen, Verstöße können dagegen kaum mit sozialer Unterstützung rechnen, denn »die Organisation kann nicht mit dauerhaften Divergenzen operieren« (Nollmann 1997: 127). In diesem Sinne dominiert in Organisationen die Orientierung an einem (möglicherweise fiktiven) Konsens, gegen formale Erwartungen wird in der Regel kein Einspruch erhoben, der Druck, den Vorgaben der Organisation Folge zu leisten, ist extrem hoch (vgl. Luhmann 1964: 68). Die Akzeptanz der organisationalen Vorgaben ist Pflicht, damit man Mitglied werden kann; man muss sich an Weisungen halten und Verantwortung übernehmen (vgl. Luhmann 1987: 41). Denn nur so ist es möglich, auch in den unwahrscheinlichsten Kombinationen von Handlungen und Personen dauerhafte Verhaltenssicherheit zu erreichen (vgl. Luhmann 1964: 67f.).

Die an die Mitglieder einer Organisation geknüpften Erwartungen bedingen Konfliktpotenziale, indem sie systematisch Erwartungsdifferenzen produzieren: Es entstehen Unklarheiten über Zuständigkeiten, Ziele werden unterschiedlich definiert, Verhalten wird nicht eindeutig vorgegeben, sondern ist abstimmsbedürftig, Zwecke lassen Raum für Ausführungsinterpretationen, es zeigen sich differente Auslegungen von Zielen etc. Darüber hinaus sind manche Ziele der Organisationen überhaupt nicht definiert, sondern existieren allgemein anerkannt, quasi als eine Art nebulöses Leitbild, das aufgrund seiner Abstraktheit vielfältig interpretiert werden kann, aber dennoch hohe Bindungswirkung hat (vgl. ebd.: 68). Ebenso sind manche Beschlüsse aufgrund der Stellung des Beschließenden formal abgesichert,

nichtsdestotrotz inhaltlich aber äußerst angreifbar. Sollen solche Beschlüsse beispielsweise den Erfolg organisationaler Operationen sichern, können aber diese Sicherung nicht garantieren, dann ist ein Dissens von unterschiedlichen Stelleninhabern geradezu vorprogrammiert. Schließlich ›können‹ manche Mitglieder, die miteinander arbeiten müssen, ›persönlich einfach nicht miteinander‹ und entwickeln gegenseitige Antipathien. Ähnlich wirken Konkurrenzverhältnisse, Gerangel um Stellen, aber auch Unzufriedenheit mit Vorgesetzten. So können z. B. die individuellen Erwartungen einer Person von den Vorgaben der Organisation abweichen, verschiedene Stelleninhaber können sich über anzuwendende Strategien uneinig sein oder Untergeordnete können sich mit den Vorgesetzten um Zuständigkeiten auseinandersetzen.

Konfliktpotenziale können aber auch aus Verhaltenserwartungen resultieren, die sich aus den Leistungs- und Austauschbeziehungen einer Organisation mit Systemen seiner äußeren Umwelt ergeben. Dabei generieren zunächst Geschäfts- und Arbeitsprozesse direkt Verhaltenserwartungen an die Mitglieder der Organisation. Diese beziehen sich darauf, dass die Leistungen der Organisation an die Umweltsysteme in einer von diesen gewünschten Art und Weise erbracht werden. Diese Verhaltenserwartungen sind nicht einheitlich, sondern differieren in Abhängigkeit vom jeweiligen Bezugssystem und, damit zusammenhängend, von der Art der Austauschbeziehung und der erbrachten Leistung.

All diese Beispiele zeigen, dass die in einer Organisation vorzufindenden Verhaltenserwartungen in vielfacher Hinsicht zu Erwartungskollisionen führen können und damit Konfliktpotenziale generieren.

Nun bedingen, wie mit der Kritik an Dahrendorf gezeigt wurde, Erwartungsdivergenzen nur Konfliktpotenziale. Treffen nicht kompatible Erwartungen aufeinander, dann bedeutet dies jedoch keinesfalls zwangsläufig, dass sich daraus auch kommunizierte Widersprüche ergeben.

Will man die Frage beantworten, warum ein Konflikt schließlich ausbricht, dann ist zunächst einmal zu klären, wie es zu der Entscheidung kommt, einen Widerspruch zu kommunizieren. Der konflikttheoretische Blick ist also über die strukturellen Be-

dingungen hinaus auf die Bewusstseinssysteme, die an Konfliktsystemen partizipieren, zu richten.

Mit der Forderung, die systemische Konflikttheorie um eine Reflexion von Bewusstseinssystemen zu ergänzen, wird im Grunde ein ›klassisches‹ Problem systemtheoretischen Denkens angesprochen. Die theoretische Entscheidung, auf Kommunikationen und Kommunikationszusammenhänge zu fokussieren, hat zur Folge, dass die Frage nach individuellen oder auch kollektiven Handlungsmotiven in den Hintergrund gerät. Solche Prozesse individueller oder kollektiver Handlungsentscheidung sind im Zusammenhang mit Konflikten aber durchaus von Bedeutung, denn erst eine Betrachtung dieser Prozesse lässt erkennen, unter welchen Bedingungen es überhaupt zu Konflikten kommt bzw. Konflikte längerfristig weiter geführt werden.

Wie kommt es aber nun zu der Entscheidung, dass einem vorausgehenden Kommunikationsangebot widersprochen wird oder nicht? Entscheidend hierbei ist, dass sich die Kommunikationspartner weigern, miteinander zu kooperieren, wobei unter Kooperation »eine kommunikative Verständigung auf wechselseitig anschlussfähige – also nicht notwendigerweise übereinstimmende – Präferenzen« (Willke 1993b: 99f.) zu verstehen ist. Der Hinweis darauf, dass die Präferenzen nicht übereinstimmend sein müssen, sondern nur wechselseitig anschlussfähig, deutet darauf hin, dass nicht jedes Erleben von Dissens automatisch dazu führt, dass dieser Dissens auch *kommuniziert* wird. Ein Kommunikationspartner wird die Entscheidung, Uneinigkeit rückzukommunizieren, vor dem Hintergrund der zu erwartenden Folgen und dem potenziellen Nutzen dieser Folgen abwägen. Dabei kann er sich erstens für die Kommunikation des Widerspruchs entscheiden, er kann den Dissens aber auch genauso tolerieren (Toleranz), der Dissens kann ihm einfach gleichgültig sein (Indifferenz), er kann sich nach einer Prüfung des Selektionsvorschlags des anderen von dessen ›Richtigkeit‹ überzeugen (Affirmation) oder er kann Angst vor möglichen Folgen des Widerspruchs haben (Furcht) und deshalb nicht widersprechen. Umgekehrt setzt ein Konflikt nicht unbedingt Dissens voraus, auch wenn in der Alltagstheorie häufig davon ausgegangen wird, dass einem kommunizierten Widerspruch Uneinigkeit über den Inhalt des

Kommunikationsangebots vorausgehen muss. Dies muss allerdings nicht prinzipiell so sein. Für die Äußerung eines Widerspruchs ist es zunächst irrelevant, ob die Kommunikationspartner einer Meinung sind oder nicht, ob also Konsens oder Dissens besteht, was vor allem dann bedeutsam wird, wenn kommunizierte Widersprüche strategisch vollzogen werden.

Ob sich ein Kommunikationspartner nun für die Kommunikation eines Widerspruchs entscheidet oder nicht, hängt letztendlich von der Kalkulation des Erwartungsnutzens der eigenen Entscheidung ab. In diese Kalkulation spielen – mehr oder weniger implizit – alle in diese Beziehung einwirkenden Erwartungserwartungen hinein, die sich aus der Art der Beziehung zwischen den Kommunikationspartnern und aus den Strukturen der »gastgebenden Systeme« ergeben. Z. B. wird man den Widerspruch einer Person eher tolerieren, wenn man sie gerne mag, man wird jemandem, mit dem man keine Minute mehr verbringen will, möglicherweise nicht widersprechen, weil einem die Lebenszeit zu schade ist, man wird sich den Widerspruch beim Chef, der einen autoritären Führungsstil pflegt und von dem man bei seinem zukünftigen Karriereweg abhängig ist, stark überlegen und man wird auf die Stimme des Lebenserfahrenen bei Alltagsproblemen eher hören als auf den altklugen Ratschlag eines Abiturienten.

Der Prozess der Entscheidung für oder gegen Kooperation auf der Basis einer Abwägung von Kosten und Nutzen lässt sich vergleichsweise einfach mit der Erwartung-Nutzen-Funktion der allgemeinen Handlungstheorie beschreiben (vgl. u. a. Jeffrey 1965). Dabei ist davon auszugehen, dass vor einer Entscheidung für oder gegen eine Handlung (A) die möglichen Folgen der Handlung ($F_1, F_2, \dots F_n$), die Wahrscheinlichkeit des Eintretens dieser Folgen (p) und der zu erwartende Nutzen (N) der Handlungsfolgen kalkuliert werden. Diese Kalkulation lässt sich modellhaft mit folgender Formel darstellen:¹⁰

$$EN(A) = [p(F_1/A) \times N(F_1)] + [p(F_2/A) \times N(F_2)] + \dots + [p(F_n/A) \times N(F_n)].$$

EN, der Erwartungsnutzen der Handlung, würde dabei im Falle eines positiv antizipierten Nutzens einen positiven Zahlenwert, im Falle, dass die Kosten den Nutzen übersteigen, dagegen einen

negativen Zahlenwert erhalten. Die Erwartung-Nutzen-Funktion stellt den Entscheidungsprozess zwar sehr vereinfacht dar, besitzt aber dennoch einen relativ weitreichenden Erklärungswert.

Eine zentrale Kritik an dieser Formel ist nun deren angebliche Inkompatibilität mit dem Versuch der Erklärung affektiven Handelns. Affekte sind hierbei – zumindest bei länger andauernden Auseinandersetzungen – untrennbar mit Konflikten verbunden, und sie spielen eine entscheidende Rolle dabei, ob ein Widerspruch überhaupt geäußert wird, indem Ärger, Furcht oder Unlust die individuelle Bereitschaft zu widersprechen hemmen oder fördern. Wie lassen sich aber Affekte in die vorangegangenen Überlegungen integrieren?

Dass affektive Komponenten bei der Steuerung von Verhalten mit kognitiven Elementen funktionell eng verbunden sind, wird in der Psychologie und Biologie seit längerem diskutiert. Die Diskussion geht dabei (vor allem bei den chaostheoretisch orientierten Autoren) sogar so weit, dass hinter sämtlichen psychischen Abläufen und den daraus resultierenden Aktionen eine Art »Unlustvermeidung« vermutet wird, die subjektiv nicht etwa als Lust empfunden werden muss, sondern vielmehr eine »bedürfnisgerechte Trajektorie« darstellt (vgl. Globus 1995). Im vorliegenden Band wird davon ausgegangen, dass Affekte prinzipiell, also auch bei scheinbar rein rationalen und logischen Entscheidungen, eine selektiv aufmerksamkeitsleitende Operatorwirkung ausüben und ganze Denk- und Verhaltenshierarchien affektentsprechend organisieren (vgl. Ciompi 1997: 165). Ein typisches Beispiel sind hier Sofortsympathien oder -antipathien zwischen zwei Personen. Diese Reaktionen stellen sich geradezu blitzschnell ein, oft nur auf der Basis des Erscheinungsbildes dieser Person. Man sieht die Person, sie erinnert einen an bestimmte Erfahrungen, die wiederum mit bestimmten Affekten verbunden werden. Diese Verbindung reicht aus, um die Person anhand von individuell vorhandenen »Fühl-, Denk- und Verhaltensschienen« (ebd.: 165) in eine bestimmte »Schublade« zu stecken. Das Interessante ist dabei, dass das Individuum das Gefühl hat, gewichtige, situationsangemessene Gründe für diese Sympathien oder Antipathien zu haben, obwohl es letztendlich nur Generalisierungen vornimmt.

Affekte lenken also Aufmerksamkeit, und damit lassen sie sich

wieder an die oben beschriebene Erwartung-Nutzen-Funktion anschließen. Denn sie lenken die Aufmerksamkeit so, dass sie dafür verantwortlich sind, welche Variablen in die individuelle Konstruktion von Realität und damit auch in die Erwartung-Nutzen-Kalkulation der eigenen Handlung einbezogen werden.

Dafür, dass individuelle Realitätskonstruktionen emotional gefärbt sind, liefert die Sozialpsychologie übrigens unzählige empirische Belege. Ein sehr anschauliches Beispiel bietet ein Experiment von Harold H. Kelley (1950). Kelley untersuchte, inwieweit die Beurteilung einer bestimmten Person als gefühlsmäßig ›warm‹ oder ›kalt‹ von der sozialen Meinung abhängt. Zu Beginn des Experiments übergab er Studenten des Massachusetts Institute of Technology (MIT) eine Biographie eines Gastprofessors, dessen Vortrag die Studenten sich später anschauen sollten. Um die Hypothese der sozialen Abhängigkeit emotionaler Ausstrahlung zu überprüfen, teilte er die Studenten (ohne deren Wissen) in zwei Gruppen auf, wobei jede Gruppe eine jeweils anders getönte Biographie erhielt. Der Hintergrundtext der Biographie, die der einen Gruppe ausgehändigt wurde, beschrieb den Gastprofessor als einen sehr ›kalten‹ Menschen, im Text, den die andere Gruppe erhielt, wurde der Professor als äußerst warmherzig gelobt. Nach dem Vortrag des Gastprofessors wurden die Studenten gebeten, zu schildern, wie sie den Vortragenden wahrgenommen hatten. Hier zeigte sich, dass diejenigen, die den Text gelesen hatten, in welchem der Professor als ›kalt‹ geschildert wurde, diesen im Vortrag als distanziert und unnahbar wahrgenommen hatten, während die anderen, die von ihm gelesen hatten, er sei ein sehr warmherziger Mensch, angaben, der Professor hätte bei ihnen einen freundlichen und zugänglichen Eindruck hinterlassen.

Doch zurück zur Bedeutung von Affekten für die Konfliktentstehung. Entscheidungen in Konflikten sind vor dem Hintergrund der aufmerksamkeitsleitenden Wirkung von Affekten immer als ›affektlogische Entscheidungen‹ anzusehen. Der Begriff der Affektlogik ist auf Luc Ciompi zurückzuführen, demzufolge hinter jeder Entscheidung eine so genannte »fraktale Affektlogik« (Ciompi 1997) anzunehmen ist. Nach Ciompi ist jede Form des Denkens durch Affekte geprägt. Affekte wirken als Motivatoren, bestimmen den Fokus von Aufmerksamkeit und die Hierarchie

der Inhalte unseres Denkens und stellen damit die entscheidenden Steuerungsmechanismen bei der Reduktion von Komplexität dar (vgl. ebd.: 97f.). Vor diesem Hintergrund ist jede Logik Affektlogik, sogar die wissenschaftliche Logik, in welcher die Suche nach ›Wahrheit‹ nach Ciompi im Grunde nichts anderes ist, als eine Suche nach »einer lustvollen Spannungslösung nach unlustvollen Spannungen« (ebd.: 108), die aus einem Nicht-Zufriedensein mit suboptimalen theoretischen Passungen, Inkonsistenzen und einer dadurch gestörten Harmonie resultieren. Alltagslogik wird ebenfalls als affektiv bestimmt angesehen, wobei der Affekt starken kulturellen Prägungen unterliegt, der Affekt ist ein qua kultureller Übereinkunft geteilter und routinierter. Dies erklärt auch, weshalb die Alltagslogiken unterschiedlicher Individuen in einer Gesellschaft, über öffentlich in hohem Maße diskutierte Phänomene, einander so stark ähneln.

Ciompi's Überlegungen bergen – bei aller Metaphorik – gerade für die Erklärung von Konflikten, bei denen Affekte ja eine ganz entscheidende Rolle spielen, außerordentlich nützliche Anregungen. Denn versucht man, die oben dargestellte Erwartung-Nutzen-Funktion mit seinen Überlegungen zu verbinden, dann wird plötzlich klar, weshalb das in Konflikte involvierte Individuum seine Wirklichkeitskonstruktionen zum Konflikt als *die* Wahrheit auffasst, obwohl der Konfliktgegner genau der gleichen Meinung ist, aber über eine diametral entgegengesetzte Konstruktion berichtet: Die aufmerksamkeitsleitende Operatorwirkung von Affekten befähigt das sich in dem betreffenden Affektzustand befindende Individuum zu einer individuell als logisch wahrgenommenen Entscheidung, auch wenn diese für seine Umwelt nicht nachvollziehbar erscheint.

Fassen wir zusammen: Affektlogisch bedingtes Handeln bedeutet in Konflikten einerseits, dass das Individuum affektiv motiviert auf typisierte, affektspezifische Kalkulationen und Ursache-Wirkung-Konstruktionen zurückgreift, wobei die gegebenen Affekte das individuelle Denken und Fühlen in Orientierung an den affektspezifisch generierten ›Wahrnehmungsschienen‹ organisieren und so zu einer typisierten Mustererkennung von Schuld/Unschuld, gut/böse etc. führen. Affektlogik heißt andererseits, dass die in eine Realitätskonstruktion einbezogenen Va-

riablen immer nur die sind, die der jeweilige affektive Zustand wahrzunehmen erlaubt, was dazu führt, dass auch die Erwartung-Nutzen-Kalkulationen andere sind als die der Gegner, deren Affekte andere mit dem Konflikt zusammenhängende Variablen in den Blick rücken.

Versucht man, die Entscheidung, einen Widerspruch zu kommunizieren, grafisch darzustellen, dann lässt sich das auf der folgenden Doppelseite aufgeführte Modell verwenden.

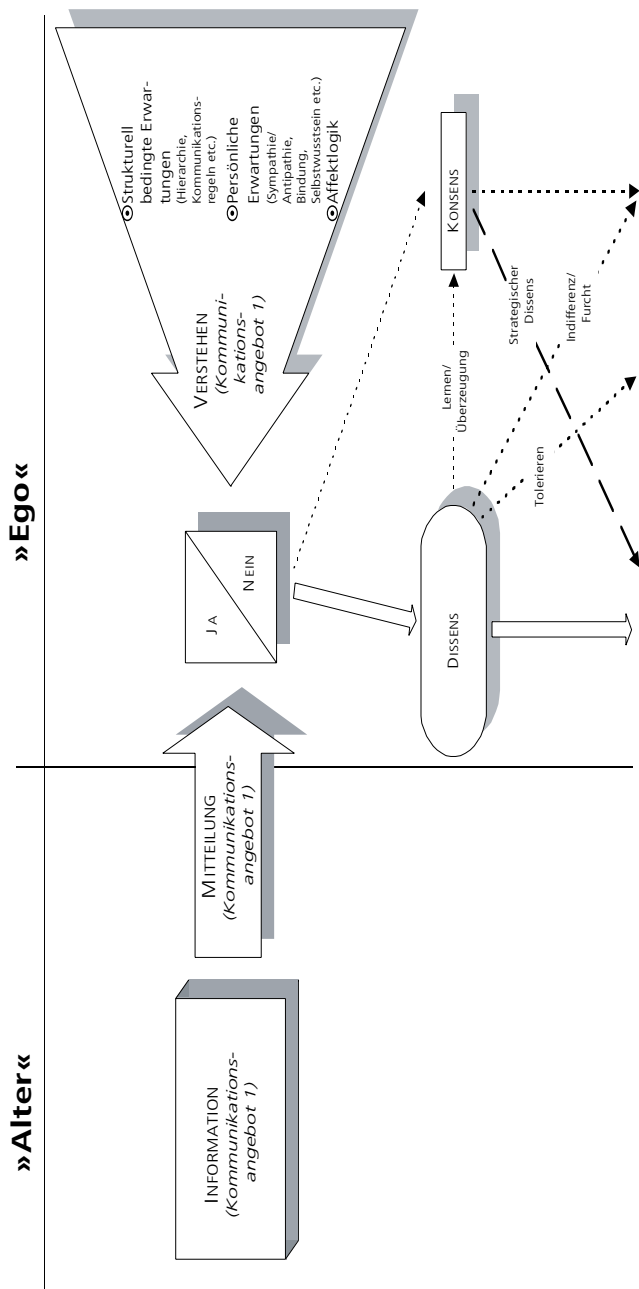
Nun sind Konflikte, als kommunizierte Widersprüche aufgefasst, immens häufig, wie Luhmann treffend bemerkt. Es handelt sich um Alltagsbildungen, die überall und ständig entstehen und meist rasch bereinigte Bagatellen sind (Luhmann 1984: 534, 541).

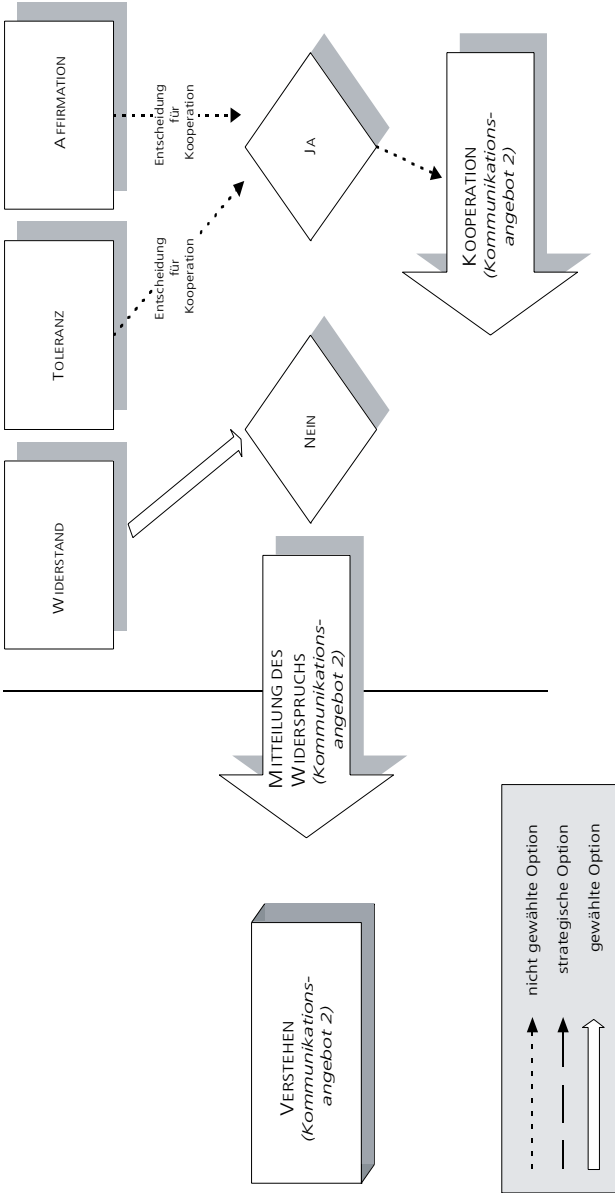
Zu stabilen »Konfliktsystemen«, also zu sozialen Systemen, die durch einen »Zusammenhang kommunizierter Widersprüche« gekennzeichnet sind, werden Konflikte dann, wenn Handlungsereignisse miteinander verknüpft werden und sich dadurch generalisierte Verhaltenserwartungen, also »sinnhaft vermittelte Modalformen von Wirklichkeit« (Treml 1982: 129) ausbilden, die auch dann in Kraft bleiben, wenn sie im Einzelfall enttäuscht werden.

Dazu ist anzumerken: Die erste Ablehnung einer vorausgehenden Kommunikation durch einen Kommunikationspartner in einem neu entstandenen Konflikt widerspricht oft der Verhaltenserwartung des anderen. Solche Widersprüche sind in sozialen Zusammenhängen allerdings abgesichert, d. h. der dem Bagatellkonflikt zugrunde liegende Dissens mündet gerade aufgrund der Absicherung von Verhaltenserwartungen in der Regel in eine gegenseitige Angleichung, in eine Akzeptanz des Nein, in Kooperation (vgl. Luhmann 1984). Nehmen wir an, der Chef kritisiert seinen Angestellten, dass dieser die ihm gestellte Aufgabe nicht zur vollen Zufriedenheit erfüllt hat. Ein solcher Widerspruch enttäuscht nicht unbedingt die Verhaltenserwartungen, eben weil der Chef Chef ist und er in hierarchischen Beziehungen das Recht hat, die Arbeit des Angestellten zu kritisieren.

Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Bagatellkonflikt zu einem stabilen Konflikt führen wird, hängt nun davon ab, ob auf einen kommunizierten Widerspruch ein neuer folgt und umgekehrt, weil z. B. die Verhaltenserwartungen in hohem Maße enttäuscht

Abbildung 2: Modell der Entstehung eines kommunizierten Widerspruchs¹¹





wurden. Wenn der Angestellte unseres Beispiels dem Chef die Rückmeldung gibt, er habe seine Aufgabe genau richtig gemacht, der Chef habe dies nur nicht erkannt, wird vermutlich bereits eine Verhaltenserwartung, nämlich die des Chefs, der aufgrund seiner Stellung eine Akzeptanz seiner Kritik erwartet, enttäuscht.

Betrachten wir diesen Fall genauer: Auch vor einer Verneinung der Verneinung (in diesem Falle durch den Angestellten) ist die Entscheidung zu treffen, ob kooperiert oder mit einem Widerspruch reagiert wird. Denkbar ist z. B., dass der Angestellte in der Kritik des Chefs ein ›Missverständnis‹ seinerseits erkennt (dass er z. B. die Anweisung falsch interpretiert hat), daraufhin reflexiv über die Kommunikation kommuniziert und so zur Kooperation kommt, oder dass er aus der Antwort des Chefs lernt und seine Erwartungen revidiert und ebenfalls kooperiert. Es kann außerdem sein, dass er sich fürchtet, auf seiner Meinung zu beharren, weil er den Chef z. B. als jemanden kennt, der auf weitere Widersprüche mit Sanktionen reagiert, auf dessen Zusammenarbeit er aber angewiesen ist. Auch vor einer möglichen Weigerung, die Kritik des Chefs zu akzeptieren, wird der Angestellte also Erwartung-Nutzen-Kalkulationen vornehmen, die ihrerseits ebenfalls affektlogisch geprägt sind.

Entscheidet sich der Kommunikationspartner (in unserem Falle der Angestellte) dafür, auf seinem Widerspruch zu beharren, dann hängt der Fortgang des Konflikts davon ab, ob der andere (in unserem Beispiel der Chef) ebenfalls widerspricht oder nicht. Akzeptiert der Chef die Weigerung des Angestellten, seine Kritik anzunehmen, nicht, dann ist es bereits sehr wahrscheinlich, dass er dies auch äußert. Aber auch hier wird wieder eine Erwartung-Nutzen-Kalkulation vorausgehen, in welche dann das Bewusstsein mit einfließt, dass er mit deutlich geringerer Wahrscheinlichkeit erwarten kann, dass sein Angestellter einlenkt, weil er ja schon zuvor nicht eingelenkt hat.

Äußert der Chef seine Kritik ein zweites Mal und der Angestellte entscheidet sich ebenfalls für eine erneute Weigerung, diese Kritik zu akzeptieren, dann sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass in der Folgezeit durch eine Partei eingelenkt wird, auf ein Minimum. So bietet die Situation nichts Neues mehr, sondern stellt vielmehr eine Wiederholung einer vorangegangenen dar, es gibt

keinen Grund einzulenken, außer vielleicht aufgrund einer Gewaltandrohung (in unserem Beispiel irgendwelche Sanktionen bis hin zur Kündigungsandrohung). Wählt der Chef in unserem Beispiel diese Option nicht, weil der Angestellte eine wichtige Rolle im Unternehmen spielt, und der Angestellte kündigt ebenfalls nicht, dann können beide davon ausgehen, dass auf jede Ablehnung mit hoher Wahrscheinlichkeit wieder eine Ablehnung folgt, die wiederum eine Ablehnung der vorangegangenen Ablehnung nach sich zieht. Somit hat sich ein stabiles Konfliktsystem mit eigenen Strukturen, also eigenen Verhaltenserwartungen, gebildet, die generalisiert werden und somit zu stabiler, abgesicherter Erwartungsbildung führen. Dabei führt die Affektlogik der Beteiligten eben dazu, dass die selektive Einengung von Aufmerksamkeit und die Entstehung von ›Denkschienen‹ alles, was die andere Konfliktpartei sagt oder tut, in negativem Licht erscheinen lässt, gleichzeitig aber die Überzeugung vermittelt, in einem formallogisch geschlossenen Ganzen zu handeln (vgl. Ciompi 1997: 186). Und diese Überzeugung hält zumeist auch dann stand, wenn sie für einen unbeteiligten Dritten nicht mehr nachvollziehbar ist.

In unserem Beispiel spielt sich der Konflikt in einer Arbeitsbeziehung ab. Hierzu anzumerken ist ein interessantes Phänomen (vgl. Nollmann 1997): auch solche Konflikte, die sich auf Formalia der Organisation beziehen, müssen die formalen Strukturen nicht unbedingt tangieren. Der Vorgesetzte bleibt auch im Konflikt Vorgesetzter, der Konflikt verläuft aber abseits der formalen Vorgaben, ungeregt, mit der für Konflikte in Interaktionssystemen typischen Dynamik, bis zur Eskalation. Der Dienstweg wird dabei nicht unbedingt verändert, häufig wird er aber gar nicht erst beschritten (vgl. Nollmann 1997). Dieser Punkt ist deshalb bedeutsam, weil man auch in Organisationen Konflikte keinesfalls durch Formalisierung verhindern kann, indem z. B. der Chef schriftlich festlegt, dass seine Anweisungen unbedingt zu beachten sind, ansonsten muss der Betreffende die Organisation verlassen. Denn werden Differenzen von Verhaltenserwartungen auf organisationaler Ebene durch Formalisierung ausgeschlossen, dann melden sich diese auf einer informalen Ebene als das Nicht-Formalisierbare wieder zurück, wobei die informale Organisation quasi eine Art funktionales Äquivalent der Konfliktregulation für

den formalen Ausschluss des Widerspruchs darstellt (vgl. Nollmann 1997: 130). Man könnte sogar sagen: Indem mögliche Konflikte durch Regeln verhindert werden, kommt es auf einer informellen Ebene geradezu zwangsläufig zu der Notwendigkeit, über den Sinn und den Nutzen dieser Regeln zu verhandeln.

Doch wenden wir uns den Charakteristika zu, die Konflikte als stabile Sozialsysteme kennzeichnen. Wenn man die Strukturen solcher stabilen Konfliktsysteme näher betrachtet, dann zeigt sich Folgendes (vgl. Luhmann 1981, 1984):

Auf der Sozialdimension sind stabile Konflikte als hoch integrierende Sozialsysteme aufzufassen, denen die Tendenz zu Eigen ist, alles Handeln im Kontext einer Gegnerschaft unter den Gesichtspunkt der Gegnerschaft zu bringen. Damit ist ein Konflikt strukturell auf eine Zweier-Gegnerschaft reduziert, wobei sich bei einer Beteiligung von mehr als zwei Parteien, die Tendenz zur Reduktion auf zwei Parteien durch die Bildung von Koalitionen zeigt (vgl. Luhmann 1984: 534). Der Konflikt integriert, indem er polarisiert: »Gerade Konflikte führen dazu, dass so gut wie alles Handeln unter einen Gesichtspunkt des Gewinnens oder Verlierens gebracht wird und unter diesem Gesichtspunkt wenig, es sei denn strategische, Freiheit besteht« (Luhmann 1981: 101). Mit Blick auf die Frage, wie es dazu kommt, dass alles Handeln polarisiert wird, erweitern die Überlegungen zur Affektlogik ein weiteres Mal Luhmanns Erklärung. So resultiert die Polarisierung im Grunde daraus, dass beide Parteien über vergleichbare, in ihrer Tendenz allerdings diametral entgegengesetzte affektlogische Konstruktionen verfügen, aber nur die eigene als rational begründbar, die andere dagegen als Ungerechtigkeit ansehen. Eine solche Konstruktion zwingt geradezu zur Gegnerschaft.

Sachlich ist ein Konflikt durch die »Offenheit für fast alle Möglichkeiten des Benachteiligens, Zwingens, Schädigens, sofern sie sich nur dem Konfliktmuster fügen und den eigenen Interessen nicht zu stark widersprechen« (Luhmann 1984: 534), gekennzeichnet. Diese thematische Offenheit beinhaltet jede Strategie, dem Gegner zu schaden, weil ja gerade durch diese Schädigung ein Nutzen für die eigene Partei erwartet wird. Die Berechtigung für ein solches Denken entspringt ebenfalls wieder einer zugrun-

die liegenden Affektlogik, die ja den anderen als negativ und die eigene Emotion als berechtigt erscheinen lässt. Eingeschränkt wird die Offenheit der einsetzbaren Konfliktmittel nur durch Eigeninteressen oder formale Regelungen.

In zeitlicher Hinsicht sind Konflikte vor allem durch eine Umstrukturierung von Zeithorizonten gekennzeichnet (vgl. Hug 1997: 211). Vergangenes wird unter den Bedingungen des aktuellen Konflikts neu interpretiert und bestätigt damit leicht den Verdacht, dass der Gegner doch immer schon nach dem aktuellen Konfliktmuster gehandelt habe und einem Schlechten wolle. Solchen selektiven Vergangenheitskonstruktionen liegt ebenfalls wieder eine Affektlogik zugrunde, die ein Individuum selektiv nach den Fehlern aus der (möglicherweise sogar jahrzehntelangen gemeinsamen) Vergangenheit des anderen suchen und die gefundenen Fehler wiederum als Bestätigung für die eigene Konfliktkonstruktion ansehen lässt (vgl. Ciompi 1997: 186). Diesem Konstruktionstypus entsprechend ist es naheliegend, dass auch Zukünftiges als Bedrohung für die eigene Position und die eigene Entwicklungsfähigkeit angesehen wird (vgl. Luhmann 1981: 102).

Die Wirkung dieser Konfliktstrukturen auf das Handeln der in das System inkludierten Individuen, Organisationen oder Nationen ist nun eine latente, was theoretisch von besonderem Interesse ist: Den inkludierten Teilnehmern wird selbst bei stabilen Konfliktsystemen nicht immer klar, dass sie sich in einem Konflikt befinden. Affektlogischem Denken entsprechend stellen sie den Ablauf ihrer Interaktionen so dar, als habe der andere die Initiative, als sei dieser dominant, abhängig, angriffslustig, offensiv, man selber reagiere dagegen höchstens auf den anderen oder halte sich gar zurück. Dieser Mechanismus ist mit den bei Watzlawick/Beavin/Jackson (vgl. 1996: 92ff.) beschriebenen, so genannten »Interpunktionsphänomenen« zu vergleichen. Watzlawick/Beavin/Jackson nennen u.a. das Beispiel eines sich streitenden Ehepaars, in welchem der Mann passiv-zurückgezogen agiert, während die Frau zur Nörgelei neigt (ebd.: 58). Die Ursache-Wirkung-Konstruktionen der beiden lauten: »Ich meide dich, weil du nörgelst« aus der Sicht des Mannes und »Ich nörgele, weil du mich meidest« aus der Sicht der Frau. Für den Beobachter erscheint die Interaktionskette dagegen als ein ununterbrochener

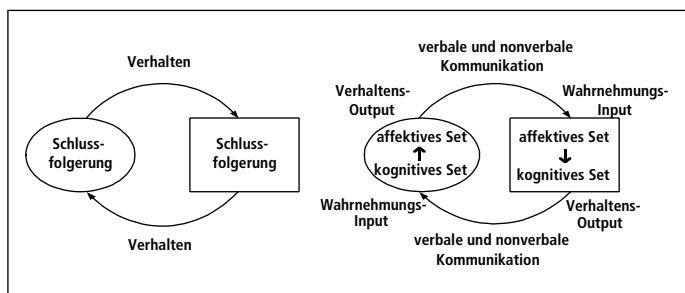
Austausch von Mitteilungen (vgl. Bateson/Jackson 1964: 73). Dass die an einem Konflikt Beteiligten ihre eigene Rolle trotz kontinuierlicher Weiterführung des Konflikts nicht erkennen, liegt eben daran, dass sie der Meinung sind, es gäbe nur eine Wirklichkeit, nämlich die eigene, während der Konstruktion des Gegenübers entweder Irrationalität oder aber Böswilligkeit zugrunde liegen müsse (vgl. Watzlawick/Beavin/Jackson 1996: 93).

Halten wir fest: Mit jeder Ablehnung einer vorangegangenen Ablehnung sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass sich ein Konflikt von selbst auflöst. Nach mehreren aufeinander bezogenen kommunizierten Widersprüchen wird ein Einlenken einer der beteiligten Parteien in hohem Maße unwahrscheinlich, es hat sich vielmehr ein stabiles Konfliktsystem gebildet. Kennzeichnend für ein solches stabiles Konfliktsystem ist die Intention der Kommunizierenden, das nicht zu tun, was der andere möchte, im Falle, dass dieser das nicht tut, was man selber möchte. Daraus resultiert eine zunehmende Stabilisierung affektlogischer Wirklichkeitskonstruktionen und eine Eigendynamik negativer Erwartungserwartungen: So wird das, was dem anderen schadet, als für einen selbst nützlich betrachtet, weil angenommen wird, dass der Gegenüber das, was einem selbst schadet, als eigenen Nutzen ansieht (vgl. Luhmann 1981: 102, 1984: 531). In diesem Sinne wird auf jeder Seite immer angenommen, dass der jeweils andere bereits ein festes Konfliktmuster praktiziert oder zu praktizieren antizipiert (vgl. Ciompi 1997). Mit dieser Annahme geht die Erzeugung von *images* (vgl. Glasl 1999) über die Gegnerpartei, die im Lichte der Konfliktlogik negativ getönt sind, einher.

Der Konflikt hat damit eine Eigendynamik mit einer spezifischen, von den beiden Parteien diametral entgegengesetzt konstruierten Affektlogik entwickelt, der sich die Beteiligten kaum mehr entziehen können. Dabei werden von den Beteiligten zwar Ursache-Wirkung-Konstruktionen mit klaren Zuweisungen von Schuldigkeiten für den Konflikt vorgenommen, diese Zuweisungen zeigen sich von außen betrachtet aber als subjektive Interpretationen einer Kette von Kommunikationsfolgen mit einem zirkulären Ursache-Wirkung-Muster.

Verläuft konfligierende Kommunikation in dieser Art und Weise, dann handelt es sich nicht mehr um Bagatellkonflikte,

Abbildung 3: Zirkuläre Muster (nach Tomm 1996)



sondern um stabile Konfliktsysteme, die in anderen Systemen eine eigene Struktur ausbilden und dort eine parasitäre Existenz entwickeln (vgl. Luhmann 1984: 531). Entsprechend existieren in solchen gastgebenden Systemen konfliktbezogene Verhaltenserwartungen parallel zu den eigentlichen Verhaltenserwartungen des gastgebenden Systems, in welchem sich der Konflikt gebildet hat.

Die Metapher einer parasitären Existenz von Konflikten (vgl. ebd.: 533) beschreibt den Sachverhalt der Besetzung nicht-konfliktuöser Zusammenhänge im gastgebenden System durch den Konflikt sehr treffend. Dabei weist Luhmann darauf hin, dass dieses spezifische Parasitentum nicht ein symbiotisches sei, sondern »zur Absorption des gastgebenden Systems durch den Konflikt in dem Maße [tendiere], als alle Aufmerksamkeit und alle Ressourcen für den Konflikt beansprucht werden« (ebd.: 533). Der Konflikt kann nun durch die Konfligierenden selbst kaum mehr gestoppt werden. Auch das Angebot einer Partei einzulenken, funktioniert dann in der Regel nicht mehr. Der andere will das Kooperationsangebot nicht annehmen, denn dies könnte (interpretiert vor dem Hintergrund der vorgegebenen Konfliktlogik) doch in Wirklichkeit nur ein Täuschungsmanöver, eine verdeckte Form der Schädigung sein. Durch diese Ablehnung wird der Kooperationswillige wieder zum konflikthaften Handeln gezwungen (vgl. Hug 1997: 212f.; Schneider 1994). Die konfliktuösen Verhaltenserwartungen haben sich so verfestigt und generalisiert, dass sie den Dissens im Dissens aushalten und die Beteiligten damit »zwingen«, sich an die Konfliktregeln zu halten.

Nun erklären die Aussagen über die sachliche, soziale und zeitliche Generalisierung von »Konfliktstrukturen« nur, weshalb kommunizierte Widersprüche zu stabilen Konfliktsystemen werden, die durch einen spezifischen Sinnzusammenhang gekennzeichnet sind. Damit ist die prozessuale Komponente des Konflikts allerdings noch lange nicht befriedigend erklärt. Gerade lang andauernde Konflikte zeichnen sich durch spezifische Verläufe aus, die einerseits hohe Folgeschäden für die gastgebenden Systeme (also die Paarbeziehungen, die Gruppen, die Organisationen, die Staaten etc.) erzeugen, in welchen die Konfliktsysteme eine parasitäre Existenz aufbauen, andererseits durch eine zunehmende Härte der Auseinandersetzungen gekennzeichnet sind.

Im Allgemeinen werden Konflikte, die einen solchen Verlauf nehmen, als »eskalierende Konflikte« bezeichnet. Auf die theoretischen Hintergründe der Eskalation eines Konflikts wird im Folgenden näher eingegangen.

Konflikteskalation

In der Auseinandersetzung mit Grundpositionen der Konflikttheorie wurde bereits differenziert auf einen eskalationstheoretischen Ansatz, nämlich die in der Beratungspraxis außerordentlich stark rezipierte Arbeit von Glasl (1999), eingegangen. Dabei hat sich gezeigt, dass die Grenzen dieser Arbeit darin liegen, dass sie bei aller anschaulichen Beschreibungen und wichtigen Anregungen für die Erklärung von Eskalationsprozessen deskriptiv, ohne Einbettung in eine konsistente Konflikttheorie und entsprechend beliebig, bleibt.

Nun ist zunächst einmal zu fragen, was bei der Eskalation von Konflikten überhaupt passiert und wie dieses Geschehen in den bislang erarbeiteten theoretischen Ansatz integrierbar ist. Geht man von der Konstruktion des Konflikts als eines sozialen Systems aus, dann lässt sich die Eskalation von Konflikten theoretisch als ungebremstes Wachstum des Konfliktsystems auf der Ebene der *inkludierten Personen*, der *Konfliktgegenstände* sowie der *eingesetzten Konfliktmittel* auffassen. In der Logik des Systems geht es dabei um eine sich permanent zuspitzende Gegnerschaft mit

einer ständig zunehmenden Bereitschaft, alles zu tun, um aus dieser Gegnerschaft als Sieger hervorzugehen.

Bei der Eskalation von Konfliktsystemen zeigen sich drei typischen Phänomene: 1. Inklusion neuer Teilnehmer bei gleichzeitiger Kollektivierung affektlogischen Denkens, 2. Ausweitung des Konfliktgegenstandes bei gleichzeitiger Reduktion von Komplexität und 3. Anstieg der Gewaltbereitschaft bei gleichzeitigem Rückgang der *exit-option*.

Inklusion neuer Teilnehmer bei gleichzeitiger Kollektivierung affektlogischen Denkens

Betrachtet man Konflikte, die umgangssprachlich als eskalierende Konflikte bezeichnet werden, dann fällt auf, dass in solche Konflikte normalerweise weitere Teilnehmer einbezogen werden. Der Prozess der Inklusion weiterer Beteiligter ist theoretisch deshalb so interessant, weil diese automatisch – und dies ist kennzeichnend für die Inklusion – das dem Konflikt inhärente Denken übernehmen, was bedeutet, dass sich das »gastgebende System« ab diesem Zeitpunkt polarisiert. Der Mechanismus der Übernahme von konflikthaftem Denken durch die einbezogenen Personen entspricht einer »Kollektivierung« individueller, konflikt-spezifischer Affektlogik. Diese Kollektivierung läuft im Grunde nach dem gleichen Muster wie jede Entstehung »sozialen Wissens« ab (vgl. dazu Schmidt 1991). So erfahren die Mitglieder der einen Konfliktpartei im Kommunikationsprozess, dass sie ihre eigenen Konstruktionen über die Ungerechtigkeit der anderen Partei und die dabei empfundenen Emotionen den anderen unterstellen können. Man geht davon aus, dass das, was man denkt und fühlt, richtig sei, weil ja auch die anderen anscheinend zumindest vergleichbar denken und über vergleichbare, d.h. an die eigene Meinung anschlussfähige Konstruktionen berichten. Eine solche kollektive Affektlogik ist daher nicht mehr zwangsläufig an individuelle Reflexionsprozesse angekoppelt. Es reicht, dass ein anderes Mitglied der eigenen Partei in den konfliktbezogenen Zusammenhängen in bestimmter Weise Stellung bezieht. Die Inhalte werden in der Regel als richtig empfunden und man teilt die von dem Sprecher zum Ausdruck gebrachte Emotion.¹²

Solche Prozesse lassen sich sehr gut am Beispiel kollektiver

Realitätskonstruktionen der Fans von Fußballmannschaften beobachten. Dazu ist anzumerken, dass die Zurechnung von Fans zu ihrer Mannschaft nicht nur über Identifikation läuft, sondern auch über die Abgrenzung von anderen, konkurrierenden Gruppierungen (vgl. Bette/Schimank 1995b: 187). Aufgrund der Häufigkeit, mit denen die zentralen Personen des Fußballs, die Spieler also, die Vereine wechseln, bedarf es seitens der Fußballfans enormer Anpassungsleistungen, um die Kriterien, die für eine Abgrenzung von anderen Gruppierungen herangezogen werden, aufrecht zu erhalten. In verschiedenen eigenen Unterrichtsgesprächen mit Studierenden zum Thema »Realität der Massenmedien« oder zur »Soziologie des Spitzensports« zeigte sich aber immer wieder, dass diese Anpassungsleistungen mehrheitlich in ähnlicher Weise und ohne das Bewusstsein, man würde beliebig konstruieren, vorgenommen werden. Um ein Beispiel für solch eine Diskussion zu nennen: Der Verein »FC Bayern München« gilt für viele Fans anderer Fußballvereine als »arrogant«. Diese Meinung wird auch in den Seminardiskussionen häufig vertreten und ist nicht selten »ultrastabil«. Wechselt ein Spieler der Mannschaft, als deren Fan sich ein Studierender bezeichnet, nun zu »FC Bayern«, dann kommt es vor, dass auch dieser Spieler aus Sicht des betreffenden Fans im Seminar nun plötzlich als arrogant bezeichnet wird, was sich scheinbar leicht anhand von publizierten Gehaltsforderungen des Spielers, an Zitaten des Spielers aus dem Fußballmagazin »Kicker« oder einfach nur an seinen Verhaltensweisen auf dem Platz belegen lasse. Dieser Ansicht stimmen in der Regel eine Reihe anderer Studierender zu. Nun zeigt die Bündelung und kritische Reflexion der Argumente im Anschluss an entsprechende Diskussionen im Seminar meist, dass sich die angeführten Kriterien, an denen eine angebliche Arroganz des »FC Bayern« und das Fehlen einer solchen bei anderen Vereinen beurteilt werden, sich beim genaueren Hinsehen als recht unpräzise erweisen und von Fan zu Fan differieren. Das Interessante an diesen Begründungen ist indes, dass sie sich dennoch aus verschiedenen Gründen besonders zur Kollektivierung eignen: Erstens erlauben sie eine moralische Bewertung (z. B. ist viel Geld aus der Sicht vieler Fans moralisch schlechter als wenig Geld). Zweitens geht mit der Unklarheit der Argumente einher,

dass sie wenig objektivierbar und damit hochgradig affektabhängig werden (wie z. B. die Bewertung des Auftretens einer Person in den Medien). Drittens sind die Argumente zumeist nicht bzw. nur schlecht überprüfbar, weil die Informationen nicht bzw. nur in begrenztem Maße der Öffentlichkeit zugänglich sind, z. B. nur die redaktionelle Bearbeitung einer Äußerung eines Spielers in den Medien und nicht die gesamte Aussage oder nur Teiletats eines Vereins anstatt des Gesamtetats. Genau aufgrund dieser drei Punkte lassen sich immer andere Personen finden, welche die eigene Meinung unterstützen, was zu einer intersubjektiv wahrgenommenen Validierung der eigenen Meinung führt (»Frag' doch die anderen« ... »Siehst du!«).

Der kritische Reflexionsprozess im Seminar läuft meist über ein Frage-Antwort-Spiel. Hier zeigen sich beispielsweise folgende Dialoge: Antwortet man auf die Aussage eines Fans, ein bestimmter Spieler sei seit seinem Wechsel zum »FC Bayern« »total arrogant«, mit der Entgegnung, dieser habe sich doch bereits vorher so verhalten, dann wird dies häufig einfach bestritten. Hält man dem Hinweis auf den hohen Etat des »FC Bayern« entgegen, dass der Etat anderer Mannschaften laut Presseberichten ein ähnliches, z. T. sogar höheres Volumen aufweist, dann wird damit gekontert, dass man in anderen Berichten etwas anderes gelesen habe. Und versucht man die Aussage, der Manager des »FC Bayern« verhalte sich in den Medien sehr überheblich, mit publizierten Äußerungen dieses Managers zu entkräften, in denen sich dieser als ein sehr moralischer Mensch bezeichnet, der sich an einmal getroffene Zusagen unbedingt halte, wird z. B. entgegnet, dies mache der doch nur, um seine Überheblichkeit zu kaschieren.

Egal was man entgegnet, der Erfolg der Entgegnungen, im Sinne eines Meinungsumschwungs des Fans, ist in der Regel sehr unwahrscheinlich. Denn es ist für den Prozess der Identifikation durch Abgrenzung ganz offensichtlich irrelevant, ob die Konstruktionen der Fans nun tatsächlich einer distanzierten Überprüfung standhalten oder nicht. Für die individuelle Konstruktion von »Realität« ist vielmehr entscheidend, dass der Kern der Aussagen, z. B. dass ein Verein »arrogant« sei, eine bestimmte emotionale Beziehung zu diesem Verein widerspiegelt. Und für

die Validierung dieser Überzeugung sorgt die Erfahrung, dass man unterstellen kann, die eigenen oder im Kern ähnlichen Aussagen werden von anderen Personen geteilt, denen man sich zugehörig fühlt. Infolgedessen stabilisieren sich kollektive ›Realitäten‹, die hochgradig emotional gefärbt sind.

So viel zum Beispiel. Wie bedeutsam das Phänomen der Kollektivierung von Affektlogiken in Konflikten ist, wird häufig unterschätzt. Dies gilt nicht einmal so sehr für den Sport, der von aufmerksamen Beobachtern als »zentraler Ort gesellschaftlicher ›Gefühlsarbeit‹« (Bette/Schimank 1995b: 185) bezeichnet wird, dies gilt vor allem für politische Zusammenhänge, z. B. wenn es um eine Bewertung der Berechtigung der Aktionen unterschiedlicher Parteien in Auseinandersetzungen wie dem Nahost-Konflikt geht. Denn gerade hier wird immer wieder übersehen, dass die angebliche ›Wahrheit‹, die von der Gruppe vertreten wird, zu der man sich selbst rechnet, in hohem Maße sozial abhängig und kontingent ist. Für den eigenen Verbleib in der Gruppe ist sie gleichwohl lebensnotwendig, denn die Kollektivierung von Affektlogik ist die zentrale Voraussetzung dafür, dass trotz Komplexitätszunahme auf der Sozialebene weiterhin eine klare, von der gesamten Gruppe geteilte Gegnerschaft aufrechterhalten werden kann.

Ausweitung des Konfliktgegenstandes bei gleichzeitiger Reduktion von Komplexität

Ein zweites Phänomen eskalierender Konflikte besteht darin, dass sie sich in der Regel nicht auf einen Gegenstand beschränken. Denn mit der Inklusion neuer Teilnehmer werden im Verlauf des Konflikts auch immer mehr inhaltliche Aspekte integriert. Dies heißt allerdings nicht, dass die Konfliktbeteiligten die Konfliktsituation komplexer wahrnehmen. Die Beteiligten neigen entsprechend des mittlerweile kollektivierten affektlogischen Denkens vielmehr dazu, so zu tun, als hätte der Konflikt nur einen Gegenstand: das sie selbst benachteiligende Verhalten des anderen. Genau dies garantiert nämlich, dass der Konflikt trotz zunehmender Komplexität als ein von anderen abgrenzbarer wahrgenommen werden kann.

Diesem Phänomen wird mittlerweile vor allem in der systemi-

schen Familientherapie Rechnung getragen. Nehmen wir als Beispiel einen Konflikt zweier Eheleute, die sich nach 20 Jahren Ehe scheiden lassen wollen: Je härter der Konflikt geführt wird, umso größer wird die Wahrscheinlichkeit, dass auch die Kinder, die jeweiligen Geschwister und andere Verwandte und Freunde hineingezogen werden. Diese bringen wiederum ihre eigenen Erlebnisse mit dem Protagonisten der Gegenseite oder mit den Personen, die diesen unterstützen, in die Auseinandersetzung mit ein. Thematisiert wird also keinesfalls nur der Ehekrach und damit verbunden der Streit darüber, dass die Ehefrau z.B. zu viel Zeit mit Fernsehen und zu wenig Zeit mit ihrem Mann verbringt, während der Mann umgekehrt der Frau, aus deren Sicht, keinen Platz lässt. In die Diskussion wird plötzlich auch hineingenommen, dass der Ehemann dem Schwager nicht beim Hausbau geholfen hat, dass die Ehefrau irgendwann einmal unfreundlich zur Schwägerin war, dass die Schwägerin den Schwager nicht grüßte usw. Würde man die Beteiligten fragen, um was es denn eigentlich bei dem Konflikt gehe, würde man mit hoher Wahrscheinlichkeit die Antwort erhalten: um den Ehekrach der scheinbaren Protagonisten und das doch so »gemeine« und nur auf Schädigung ausgerichtete Verhalten der Gegenseite.

Eine solche defensive Fokussierung auf Benachteiligung durch die jeweils andere Partei schafft die Bedingungen für eine weitere Eskalation des Konflikts. Genau sie ermöglicht es nämlich, eine klar konstruierbare Gegnerschaft aufrecht zu erhalten, indem sie den (für unbeteiligte Dritte schon lange nicht mehr nachvollziehbaren) Konflikt simplifiziert.

Anstieg der Gewaltbereitschaft bei gleichzeitigem Rückgang der »exit-option«

Dieser Mechanismus bezieht sich auf das wohl auffälligste und gleichzeitig folgenreichste Phänomen eskalierender Konflikte: den zunehmenden Anstieg von Gewalt. Dieses Phänomen ist eine geradezu zwangsläufige Folge der defensiven Fokussierung auf Benachteiligung, die nämlich dazu führt, dass die Gegenseite in zunehmendem Maße als Ursache für alle Probleme, die man selber hat, angesehen wird.

Dabei wirkt auf der zeitlichen Ebene des Konfliktsystems vor

allem der Sachverhalt der Umstrukturierung von Zeithorizonten durch die Beteiligten als eskalationsbeschleunigend. So nötigt die Entwicklung einer solchen Dynamik die am Konflikt Beteiligten zu Kurzschlussreaktionen unter Stressbedingungen (vgl. Hug 1997: 212). Vor dem Hintergrund einer aus individueller Sicht permanent präsenten Bedrohung bleibt keine Zeit mehr nachzudenken, Kompromisse oder andere Auswege zu suchen. Dieser Zeitmangel ist wiederum die Ursache dafür, dass die affektlogische Mustererkennung, das affektiv motivierte ›Schubladendenken‹ also, andere Formen der Reflexion weitgehend verdrängt. In der medialen Berichterstattung über den Nahost-Konflikt lässt sich genau dieses Phänomen gut beobachten, wenn die beteiligten Parteien den Konflikt aus ihrer jeweiligen Perspektive schildern. So wird immer wieder behauptet, man habe keine Zeit für ein reflektiertes Verhandeln, denn man müsse jederzeit mit Attentaten palästinensischer Gruppierungen oder mit Angriffen israelischer Militärs rechnen. Entsprechend sei auch der Handlungsspielraum im Konflikt eingeschränkt.

Auf der sachlichen Ebene wird die Eskalation eines Konflikts durch eine Simplifizierung von Wirklichkeitskonstruktionen beschleunigt. Indem alle Ursachen des Konflikts auf den Gegner projiziert werden, rechtfertigt man kollektiv eine Ausweitung der eingesetzten Konfliktmittel. Simplifizierung reduziert in diesem Sinne mögliche Handlungsoptionen. Drohungen oder gar Gewalt werden als immer unverzichtbarer angesehen, um die andere Seite zum Nachgeben zu zwingen, die Gewaltbereitschaft steigt zwangsläufig radikal an. Damit wird gleichzeitig das Gefahrenpotenzial der eingesetzten Konfliktmittel für die Gegenseite, aber auch für das Gesamtsystem größer. Dabei spielt vor allem die Selbstreferentialität simplifizierter Wirklichkeitskonstruktionen eine wichtige Rolle, denn diese führt zu den bekannten spiralförmig ansteigenden Entwicklungen von Gewalteinsätzen. Je mehr psychische, körperliche oder soziale Gewalt man erlitten hat, desto mehr fixiert man sich auf den Gegner und desto näher liegt es, den Gegner für alle Probleme, die man selber hat, verantwortlich zu machen. Dieser Mechanismus beschreibt übrigens einen der in der Diskussion um Konflikte wie den Nahost-Konflikt meist bemühten Argumentationsstränge. Terrorgruppierung

gen rechtfertigen die Dissonanz ihrer Forderungen nach Respektierung ihrer Rechte bei gleichzeitig massiver Verletzung der Rechte anderer Bevölkerungsgruppen häufig gerade damit, dass diese Gruppen Mitglieder des Staates seien, der für die ganze Situation, in der man steckt, für alle erlittenen Verletzungen und für alles erlittene Unrecht, zentral verantwortlich sei. Umgekehrt macht der angegriffene Staat Personen oder Organisationen aus, denen die Verantwortlichkeit für sämtliche begangenen oder auch potenziellen Terroranschläge zugeschoben wird, und es wird keine Gelegenheit ausgelassen, diese als *den Drahtzieher*, *den Staatsfeind Nummer 1*, *den Bösewicht* zu brandmarken, der letztendlich in irgendeiner Weise hinter den meisten wesentlichen terroristischen Bedrohungen und Schädigungen stecke und der auch zukünftig die größte Gefahr darstelle.

Genau mit solchen Fokussierungen rechtfertigt man eine weitere Ausweitung der eingesetzten Konfliktmittel, was wiederum in der Folge dazu führt, dass der Konflikt noch aggressiver geführt wird, und zwar auf beiden Seiten.

Auf der sozialen Ebene des Konflikts hat die Selbstbezüglichkeit bei der Konstruktion von Konfliktrealität einen Rückgang der *exit-option* zur Folge, der ebenfalls eskalationsbeschleunigend wirkt. Denn durch den Einsatz härterer Mittel erreicht man normalerweise kein Nachgeben, die rekonstruktive Bewertung des Einsatzes von härteren Mitteln rechtfertigt diese viel mehr vor dem Hintergrund der Reaktionen des Gegenübers. Dieser reagiert auf zunehmende Gewalteinsetze in der Regel nämlich ebenfalls gewaltsamer, wodurch die Notwendigkeit des Einsatzes härterer Gewalt beim Versuch, den anderen zum Nachgeben zu zwingen, im Nachhinein scheinbar bestätigt wird. Da diese Logik auf beiden Seiten des Konflikts zu finden ist, nimmt mit zunehmender Gewalt die Möglichkeit zum Ausstieg aus dem Konflikt ab. Entsprechend führt der Einsatz von härteren Drohungen oder Gewalt in Konflikten eben nicht dazu, dass der andere aufgibt, sondern hat genau den entgegengesetzten Effekt (vgl. Glasl 1999). Irgendwann haben die Beteiligten mit ihren Drohungen und der Gewalt schon so viel investiert, dass sie nur noch mit allen Mitteln danach trachten, wenigstens weniger zu verlieren als der Gegner, um zumindest den Sieg im Konflikt als Erfolg zu bi-

lanzieren (vgl. Kahn 1965). Konfliktparteien, die durch den Konflikt schon fast vernichtet sind, bleibt dementsprechend im Grunde gar nichts anderes mehr übrig, als das Spiel fertig zu spielen, da die Konfliktkosten bereits so hoch sind, dass nur noch die Zerstörung der anderen Partei als Kostenminimierung wahrgenommen wird. Im extremsten Fall wird sogar die eigene Selbstvernichtung in Kauf genommen, wenn man nur weiß, dass der andere ebenfalls vernichtet wird (vgl. Glasl 1999: 278), was an diesem Punkt die letzte Befriedigung ist, die einem bleibt.

Der Eskalationsprozess bietet sich in geradezu idealer Weise für eine modellhafte Darstellung an. Eine solche sollte allerdings, wie in der Auseinandersetzung mit Glasls Arbeit im ersten Teil dieses Bandes gefordert wurde, sich aus der theoretischen Konstruktion von Eskalation ergeben. Geht man von den vorangegangenen Überlegungen aus, dann bietet sich durchaus ein Phasenmodell an.¹³ Ein Phasenmodell hilft, das Phänomen zu verstehen, dass jede Eskalationsphase, für sich genommen, eine neue Qualität konfliktssystemischer Kommunikation beschreibt. So ist der Verlaufsmechanismus eines solch ungebremsen Wachstums nicht etwa linear ansteigend, sondern es finden sich vielmehr (bemüht man chaostheoretische Begriffe) nichtlineare Phasensprünge, bei denen sich – ausgehend von einem vorübergehend stabilen Gleichgewicht – Spannungen aufbauen, welche dieses Gleichgewicht stören. Ab dem Zeitpunkt, ab dem die »Energiezufuhr«, d.h. die in den Konflikt eingebrachten und kommunizierten Affekte, einen kritischen Punkt erreichen, an welchem sie nicht mehr kompensierbar sind, schlägt der Status um und es bilden sich bifurkativ neue, dissipative Strukturen (vgl. u.a. Ciompi 1997: 135), die wiederum stabile Gleichgewichte (als stabile Endpunkte der Eskalationsphasen) darstellen. Für solche »Bifurkationen« in Konfliktprozessen gibt es übrigens eine Reihe von empirischen Belegen. Einer der bekannteren entstammt einer Studie der Soziologinnen Donna Eder und Janet Lynne Enke (1991). In ihrer Studie zur Struktur von Gerüchten zeigte sich, dass Gerüchte über eine Person in einer Gruppe häufig damit anfangen, dass ein einzelnes Individuum eine entsprechende Bemerkung über ein anderes Gruppenmitglied (wie z. B. »Person X ist hinterlistig«) macht. Wie sich der Rest der Gruppe verhält,

hängt nun allerdings entscheidend von der Meinung ab, die ein Zweiter äußert. Unterstützt dieser die Meinung des Ersten, Person X sei hinterlistig, dann passt sich der größte Teil der restlichen Gruppe meist der Meinung der ersten beiden an, und zwar ohne diese noch einmal zu überprüfen (vgl. Eder/Enke 1991). Äußert der Zweite genau die gegenteilige Meinung, dann sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Gruppe diesem Gerücht anschließt, auf ein Minimum. Hier zeigt sich also genau beim Übergang vom Ersten zum Zweiten eine Bifurkation. Entscheidet sich der Zweite dafür, mit dem Ersten eine Koalition einzugehen, dann stellt sich in regelrecht rasender Geschwindigkeit ein Phasensprung, ein Wachstumsprozess auf der Ebene der inkludierten Personen, ein. Das Gerücht wird zum sozialen Wissen, die Affektlogik wird kollektiviert.

Nun stellt sich die Frage nach der Anzahl trennscharfer Phasen eines Eskalationsprozesses, die in den einschlägigen Arbeiten zur Konflikteskalation mit bis zu 44 (vgl. Kahn 1965) beziffert wurden. Eine solche Anzahl lässt sich allerdings, wie im ersten Teil unserer Argumentation begründet (vgl. S. 33), nicht halten. Als deutlich voneinander unterscheidbare Eskalationsniveaus lassen sich vor dem Hintergrund der vorangegangenen Überlegungen letztendlich nur vier Phasen identifizieren, wobei die erste Phase durch die Inklusion von Personen und die Integration von Themen, die weiteren Phasen durch eine Verschärfung der eingesetzten Konfliktmittel gekennzeichnet sind. Zum Verlauf eskalierender Konflikte ist hierbei anzumerken, dass diese nicht unbedingt sämtliche Phasen durchlaufen müssen. Eskalationsphasen werden häufig genug auch übersprungen, wenn es z. B. eine Konfliktpartei von Beginn an auf die Schädigung der anderen Partei abgesehen hat.

- *Eskalationsphase 1: Die verstärkte Inklusion von neuen Teilnehmern und die Integration weiterer Themen* ist deshalb als erste Phase aufzufassen, weil sie zwar ein Wachstum eines stabilen Konfliktsystems beschreibt, dieses Wachstum allerdings durchaus ohne eine Verschärfung der eingesetzten Konfliktmittel ablaufen kann. Hierbei ist zu beobachten, dass sich der Konflikt in Form von Koalitionsbildungen auf das gastgebende

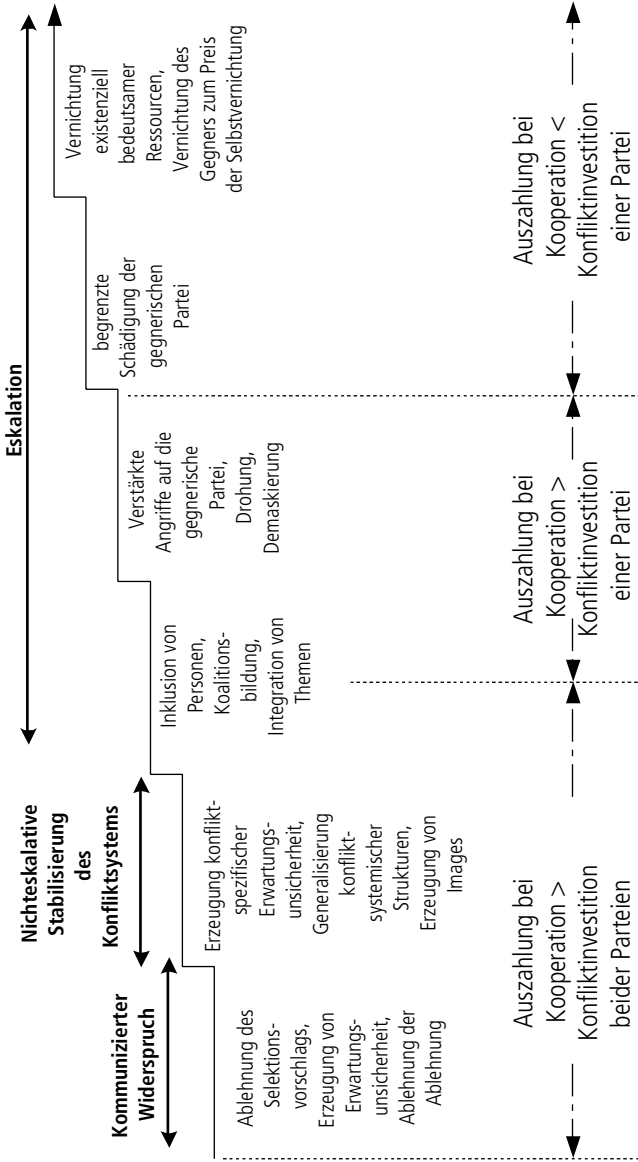
System überträgt und die Affektlogik kollektiviert wird. Trotz fehlender Gewaltzunahme steigt bereits mit dieser Inklusion die Wahrscheinlichkeit einer schädigenden Folgewirkung des Konflikts für das System, in welchem der Konflikt begonnen hat. Denn die destruktive Kraft des Konflikts liegt genau im Übergriff auf das gastgebende System, indem Koalitionen gebildet werden, die den Konflikt mit einer quasi ›lawinenartigen‹ Wirkung auf das gastgebende System übertragen, wobei die im Verlaufe des Konflikts neu integrierten Themen mit dem eigentlichen Gegenstand des Ausgangskonflikts nichts mehr zu tun haben müssen. Doch sie werden durch die Konfliktparteien gemäß der Konfliktlogik im Lichte der polarisierten Konfliktkonstellation behandelt.

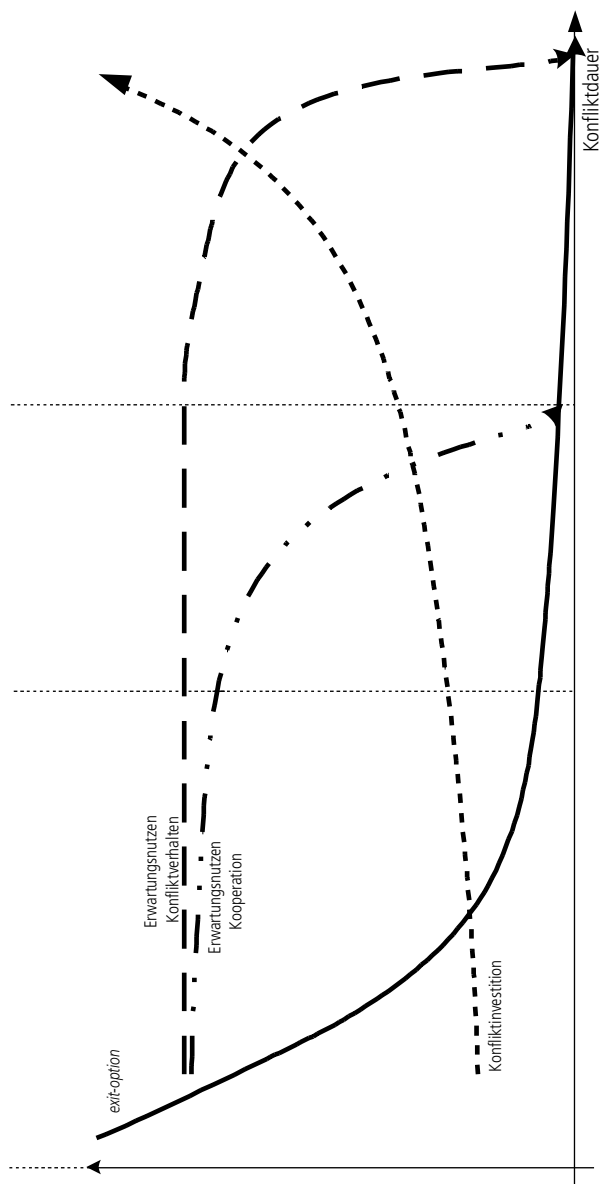
- *Eskalationsphase 2*: Ein von der ersten Phase deutlich unterscheidbares Wachstumsniveau stellt sich dann ein, wenn sich die Themen konfligierender Kommunikation in Richtung einer Schädigung der gegnerischen Partei bewegen, wenn also direkte Angriffe auf die gegnerische Partei unternommen werden. Diese laufen zunächst in Form von Gewaltandrohung und Bloßstellung der anderen Partei ab, mit dem Ziel, die ›wahre Natur‹ des Gegners zu demaskieren, ihn als ›Bösewicht‹ zu entlarven. Mit solchen Demaskierungsversuchen verringert sich die *exit-option*, die sich bereits im Zusammenhang mit der Koalitionsbildung reduzierte, um ein Weiteres. Die sozialen, sachlichen und zeitlichen Investitionen in den Konflikt sind mittlerweile so stark angestiegen, dass ein Ausstieg nur noch dann denkbar wäre, wenn beide Konfliktpartner sich als Sieger der Auseinandersetzung fühlen könnten. Das Dilemma dieser Situation ist jedoch, dass bereits zu diesem Zeitpunkt mindestens eine Gegnerpartei auf jeden Fall auch Investitionsverluste erleiden würde. Dies bringt es mit sich, dass das Konfliktverhalten der beiden Konfliktparteien im weiteren Eskalationsprozess zunehmend aggressiver wird. In diese Phase fallen z.B. die bekannten »entweder er oder ich«- oder »wenn du ..., dann ...«-Drohungen, die eine Formulierung konkreter Folgehandlungen enthalten, die dann einsetzen, wenn nicht das passiert, was in der Drohung gefordert wird.

- *Eskalationsphase 3*: Beschränkt sich die Konfliktkommunikation nicht auf den Einsatz von Drohungen, sondern wird gewaltsam, um z. B. die Glaubwürdigkeit der Drohung zu erhöhen, dann setzt wieder ein Phasensprung ein, der dadurch gekennzeichnet ist, dass es nunmehr um die Schädigung der gegnerischen Partei geht, die zu diesem Zeitpunkt allerdings noch auf strategische Punkte begrenzt ist.¹⁴ Das Entscheidende an dieser Phase ist der Sachverhalt, dass bis zu diesem Zeitpunkt der Abbruch der Konflikthandlungen für eine Konfliktpartei noch bedeuten konnte, dass sie aus dem Konflikt einen Nutzen erzielt, der über die Investitionen hinausgeht. Doch mit einer erlittenen Schädigung werden die in den Konflikt investierten Kosten so hoch, dass für beide Parteien der jeweils bestmögliche Ausgang des Konflikts der ist, bei dem der eigene Schaden möglichst gering ist.
- *Eskalationsphase 4*: Der diametral entgegengesetzten Zunahme der Investitionen und Abnahme des potenziell erwartbaren Nutzens entsprechend verläuft eine weitere Zunahme von Gewalt noch extremer, nämlich in Richtung einer fundamentalen Schädigung der gegnerischen Partei. Den Beteiligten bleibt im Grunde gar nichts mehr übrig, als das Spiel fertig zu spielen. Denn die Kosten sind bereits so hoch, dass nur noch das »Sich-als-Sieger-im-Konflikt-Fühlen« etwas vom bereits erlittenen Verlust mindern kann. Die Gegnerschaft zielt deshalb nur noch auf eine Kostenminimierung im Vergleich zu den Kosten des Gegenübers ab. Die in den vorangegangenen Phasen eingesetzten Konfliktmittel können qualitativ nur noch dadurch gesteigert werden, dass die Zerstörung der anderen Partei durch eine Vernichtung der für diese existenziell bedeutsamen Ressourcen angestrebt wird. Dies kann im Extremfall auch zur eigenen Selbstvernichtung führen, wenn man nur weiß, dass der andere ebenfalls vernichtet wird (vgl. Glasl 1999).

Im folgenden Schaubild wird der Prozess der Stabilisierung und Eskalation eines Konflikts grafisch veranschaulicht. Ausgehend von einem kommunizierten Widerspruch stabilisiert sich ein Konflikt in der ersten Phase, auf die dann die vier Eskalations-

Abbildung 4: Phasenmodell der Stabilisierung und Eskalation eines Konflikts





phasen folgen. Ebenfalls im Schaubild zu sehen sind die Verläufe der *exit-option*, der Konfliktinvestitionen, des Erwartungsnutzens einer Kooperation und des Erwartungsnutzens konflikthaften Verhaltens. Abgebildet ist schließlich auch das Verhältnis von Konfliktinvestition und möglichem Output des Konflikts (z.B. Recht haben, Auszahlung von Konfliktgegenständen) bei einem Abbruch.

Erzeugen eskalierende Konflikte Schäden für die gastgebenden Systeme, dann wird in der Regel die Frage gestellt, wie man es schaffen könnte, dass die Konflikte abflauen oder zu einer Beendigung kommen. Wie die Deeskalation von Konflikten vom Prinzip her funktioniert, wird im folgenden Kapitel erörtert.

Deeskalation von Konflikten

Luhmann (1984) thematisiert Deeskalation im Grunde als eine Kommunikation über Konfliktkommunikation, die durch die Einbeziehung einer weiteren, nicht am Konflikt beteiligten Person in das Konfliktsystem ermöglicht wird, indem alternative Deutungen der Konfliktkommunikation eingeführt werden. Eine unbeteiligte ›dritte Partei‹ beobachtet demnach einen Konflikt und nimmt dabei die in diesem Konflikt behandelten Themen aus einer neutralen Perspektive wahr, während die direkt am Konflikt Beteiligten gleichzeitig davon ausgehen, dass ihre Konfliktkommunikation von dem Dritten wahrgenommen wird (vgl. Luhmann 1981: 109, 1984: 540; Hug 1997: 121). Dabei wird der Dritte als ein den Konfliktparteien ›gegenwärtiger‹ Beobachter, nicht direkt in den Konfliktverlauf einbezogen, er desintegriert vielmehr das Konfliktsystem. Die Desintegration kann auf Konsensfindung, aber auch – indem der Dritte durch Einnahme und Akzentuierung einer Position die Gegenseite zu einer massiveren Artikulation des Widerspruchs anregt – auf die Provokation einer Konfliktverschärfung ausgelegt sein.

Betrachtet man Luhmanns Überlegungen vor dem Hintergrund der hier von uns entwickelten Theorie, dann beschreiben sie letztendlich nur einen spezifischen Mechanismus von Deeskalation und diesen außerdem vergleichsweise undifferenziert.

Deeskalation lässt sich durchaus genauer bestimmen. Geht man von der bisher vertretenen theoretischen Perspektive aus, dann lässt sich die Deeskalation von Konflikten als *selbst- bzw. fremdgesteuerte Regression von Konfliktsystemen* bezeichnen.

Nun stellt sich die Frage, auf welchen Ebenen Regression in Deeskalationsprozessen überhaupt zu beobachten ist. Hier zeigt sich, dass Deeskalation entweder in Form einer *Beschränkung der eingesetzten Konfliktmittel infolge einer Reaktion auf Ereignisse in der inneren oder der äußeren Umwelt* oder aber als *Auflösung des Konfliktsystems* stattfindet. Eine Reduktion von Konfliktthemen ist für die Erklärung von Deeskalation irrelevant, da eine solche bei gleichzeitigem Fortbestehen des Konfliktsystems zum einen nicht zwangsläufig zu einer Entschärfung führt und zum anderen gar nicht längerfristig garantiert werden könnte.

Was Deeskalation nun aber voraussetzt, ist eine energetische Absenkung der kollektiven Affekte. Dabei reicht es allerdings nicht aus, die im Denken der Beteiligten vorhandene »emotionale Energie« wieder auf den Schwellenwert zu reduzieren, an welchem sich der Sprung in eine neue Eskalationsqualität einstellte. Empirischen Befunden zufolge setzen Deeskalationen angesichts einer trägen Emotionsdynamik und eines so genannten »Hysteresis-(Verzögerungs-)Effekts« (Ciompi 1997: 260), vielmehr eine sehr starke »Beruhigung« voraus, die weit unter dem jeweiligen Eskalationsschwellenwert liegt.

Fragt man nach möglichen Verlaufsformen einer Deeskalation von Konfliktsystemen, dann lassen sich drei Archetypen finden:

1. Deeskalation nach *Selbstreflexion infolge von Ereignissen in der inneren oder äußeren Umwelt des Konfliktsystems*,
2. Deeskalation nach *Kontextsteuerung durch Akteure der äußeren Umwelt des Konfliktsystems* und
3. Deeskalation nach *Destruktion des Konfliktsystems*.

Selbstreflexion infolge von Ereignissen in der inneren oder äußeren Umwelt des Konfliktsystems

Selbstreflexion als Deeskalationsmechanismus kann sich auf zwei unterschiedliche Arten zeigen: entweder in Form einer durch *Lernen induzierten Verhaltensänderung* oder aber als *Flucht*.

Dass eine durch *Lernen induzierte Verhaltensänderung* in Konfliktprozessen unwahrscheinlich ist, wurde oben bereits beschrieben. Trotz dieser Unwahrscheinlichkeit treten in Konflikten aber immer wieder Verhaltensänderungen auf, in welchen die sich ändernden Akteure dies auf eine Art ›verändertes Bewusstsein‹ zurückführen. Voraussetzung ist hier allerdings immer ein Ereignis, welches es nahe legt, die bislang im Konflikt vertretene Perspektive zu revidieren, weil sie sich als unangemessen zeigt. Es stellt sich also ein Prozess der ›Beobachtung der Beobachtung‹ ein, der zu einer Revision der den eigenen Handlungen zugrunde liegenden mentalen Modelle führt. Bei dieser selbstreflexiven Beobachtung der Beobachtung muss die alternative Logik der differentiellen Konstruktion allerdings so stark überzeugen, dass es gelingt, die bisher verhaltenssteuernd wirkende Affektlogik zu verdrängen. Solche Prozesse zeigen sich zuweilen in Konfliktbeziehungen, bei denen die gemeinsame Vergangenheit nicht durchgängig im Sinne des Konflikts konstruiert werden kann, wie z. B. in Fällen, in denen sich einstmalig beste Freunde vollkommen zerstritten haben: Eine Person stößt eines Tages auf Fotos vom Urlaub mit genau der Person, mit der sie sich in einem festgefahrenen Konflikt befindet. Sie lehnt sich zurück, Gedanken an die schöne Atmosphäre im Urlaub stellen sich ein, sie erinnert sich plötzlich an die Zeiten, in denen alles doch noch so schön war, und sie erkennt einen bislang noch nicht bedachten Nutzen einer Kooperation, nämlich den Erhalt der Freundschaft und bietet dem ehemaligen besten Freund ein Gespräch an, um den Konflikt *ein für alle Mal* aus der Welt zu schaffen und sich zu versöhnen.

Ein solches ›ungesteuertes Lernen‹ ist in weiter fortgeschrittenen Konflikteskalationsprozessen allerdings ein relativ unwahrscheinliches Zufallsprodukt, da die Ursache-Wirkung-Konstruktionen und Schuldzuschreibungen auf höheren Eskalationsstufen bereits extrem festgefahren sind. Und auch die Reichweite einer solchen Verhaltensänderung ist nicht unbedingt sehr groß, da die Konfliktrealität meist mit anderen kollektiv geteilt wird. In unserem Beispiel könnte es gut sein, dass die Person, die sich wieder versöhnen möchte, am gleichen Tag einen anderen Freund trifft, der ihr erzählt, wie sehr sich die andere Person doch verändert habe, und die Absicht, Frieden zu schließen, ist schnell wieder

verfliegen. Zudem ist es bei solchen Lernprozessen, wenn sie sich denn einstellen, nicht gesagt, dass ein solches Kooperationsangebot von der Gegenseite auch angenommen wird und der Kooperationswillige nicht doch wieder zu einem konflikthaftern Verhalten gezwungen wird.

Wesentlich bedeutsamer im Zusammenhang von Selbstreflexionsprozessen ist deshalb die *Flucht* einer Partei aus dem Konfliktsystem. Typisch für eine solche Flucht ist es, dass eine Partei den mit zunehmender Eskalation und ausgeweiteten Konfliktmitteln verbundenen physischen, psychischen oder sozialen Druck nicht mehr aushält, oder dass die für eine Fortführung des Konflikts notwendigen materiellen und immateriellen Mittel nicht mehr aufgewendet werden können und sich die Partei deshalb dem Konfliktsystem entzieht. Beispiele hierfür gibt es genügend, sei es der Angestellte, der kündigt, weil er das Mobbing im Betrieb nicht mehr aushält, sei es die Ehefrau, welche sich endlich der jahrelangen Unterdrückung durch ihren Mann entziehen will, oder sei es die in eine Prügelei geratene Person, die sich der ihr gegenüberstehenden Gruppe nicht gewachsen fühlt.

Flucht taugt allerdings umso weniger für eine dauerhafte Deeskalation des Konfliktsystems, je mehr Beteiligte in den Konflikt inkludiert wurden. Denn bleibt z. B. aus jeder Koalition ein Beteiligter im gastgebenden System, dann besteht die Gefahr, dass diese den Konflikt nach einer kurzen Phase der Beschwichtigung stellvertretend fortsetzen. Der Angestellte kündigt zwar, weil er das Mobbing nicht mehr aushält, die Gruppe, die den Angestellten gemobbt hatte, konzentriert sich nun aber auf einen anderen Betriebsangehörigen, der sich vorher mehrmals auf die Seite des ehemaligen Angestellten geschlagen hatte.

Deeskalation nach Selbstreflexion kann zu allen Zeitpunkten eines Konflikts erfolgen. Deeskalativ wirkendes *Lernen* wird zwar mit zunehmender Eskalation immer unwahrscheinlicher, ist allerdings prinzipiell zu allen Zeitpunkten denkbar. Die Wahrscheinlichkeit von *Flucht*, als deeskalativem Mechanismus, bleibt auf allen Eskalationsstufen gleich. So steigt zwar die individuelle Belastung, was Flucht in verstärktem Maße nahe legen könnte, doch kann man auch immer mehr verlieren.

Deeskalation nach »Kontextsteuerung durch Akteure der äußeren Umwelt des Konfliktsystems«

Kontextsteuerung durch Akteure der äußeren Umwelt des Konfliktsystems mit dem Ziel der Deeskalation ist ebenfalls auf zwei unterschiedliche Arten möglich: einerseits in Form der *Vermittlung*, andererseits als *Unterordnung*.

Vermittlung als Deeskalationsmechanismus beruht, wie es Luhmann treffend beschreibt, darauf, die eingefahrenen, auf die Zweier-Gegnerschaft reduzierten Denkmuster ins Wanken zu bringen, indem alternative Deutungen der Konfliktkommunikation durch einen Dritten eingeführt werden, welcher eine objektive bzw. neutrale Perspektive einnimmt bzw. zu dieser Perspektive tendiert (vgl. Luhmann 1981: 109, 1984: 540). Die Konfliktbeteiligten sind bei einer Vermittlung geradezu dazu gezwungen, sich diese alternative Konfliktrealität zumindest anzuhören, was die Wahrscheinlichkeit, die eigene Position distanziert zu reflektieren, enorm erhöht. Damit desintegriert der Dritte das Konfliktsystem. Der Vermittler kann aber auch Anreize für einen Ausstieg aus dem Konflikt deutlich machen oder den Parteien die Rationalität des jeweils anderen spiegeln. Er ist als neutraler Dritte, der nicht zum Konfliktsystem gehört, nicht der Konfliktlogik unterworfen. Entsprechend kann er auch zeitweise Partei für eine Seite ergreifen, ohne dass dies durch die andere Konfliktpartei zwangsläufig als List ausgelegt wird. Auch hier stellen sich »Beobachtung der Beobachtungs«-Prozesse ein, dieses Mal aber durch die äußere Umwelt des Konfliktsystems induziert. Der neutrale Beobachterstatus des Dritten bewirkt hierbei eine Irritation der Affektlogik, damit verbunden eine Selbstbeobachtung der Beteiligten und schließlich eine Beschränkung der eingesetzten Konfliktmittel, um vor dem Vermittler nicht als Aggressor dazustehen. In den Termini der hier entwickelten Theorie gesprochen, bestimmt der Dritte somit den antizipierten Erwartungsnutzen des Konfliktverhaltens der Beteiligten mit, indem er Anreize für Kooperation oder Kommunikation von Widersprüchen setzt. Dabei wirkt bereits sein bloßes Beisein auf die Erwartung-Nutzen-Kalkulationen ein, weil die Konfliktbeteiligten nie genau wissen können, auf welche Seite er sich stellen wird.

Vermittlung bietet in diesem Sinne den Konfliktbeteiligten An-

reize, ihr Verhalten zu ändern, indem Erwarten und Nutzen der eigenen Aktionen neu bewertet werden müssen, da die Position der Beteiligten durch den Dritten beobachtet, widerspiegelt wird. Ziel der Vermittlung ist die Bildung eines allseits akzeptierten Konsenses zwischen den Konfliktparteien, weshalb sie im Falle des Gelingens zu einer relativ dauerhaften Deeskalation eines Konfliktsystems führen kann.

Vermittlung, deren Stärke in der Objektivität, der Sachlichkeit und vor allem der Verbindlichkeit der Regulierung liegt (vgl. Zauner/Simsa 1997: 339), ist mit die bedeutsamste Form der Deeskalation von Konflikten (vgl. Schwarz 1990). Sie wird, vor allem in der Form der Mediation (vgl. u.a. Zilleßen 1998), in allen erdenklichen Konflikten eingesetzt, angefangen bei Scheidungen, über Umwelt-Konflikte bis hin zu Auseinandersetzungen zwischen Nationen. Trotz ihrer Beliebtheit und Angemessenheit ist zur Vermittlung allerdings anzumerken, dass sie nur in den ersten beiden Eskalationsphasen Erfolg haben kann, in den letzten beiden Phasen ist nichts mehr zu gewinnen, was ein unabhängiger Dritter als Anreiz ansetzen könnte.

Eine häufige Form der Deeskalation durch Kontextsteuerung von außen ist auch die *Unterordnung* von einer oder beiden Konfliktparteien. Unterordnung zeigt sich in Hierarchien, in Form von Erpressung, Bestechung oder Manipulation, in Abstimmungen oder beim Überreden (vgl. Zauner/Simsa 1997: 339), aber auch als eine Folge von Kapitulation. Unterordnung ist prinzipiell auf jeder Eskalationsstufe möglich, vorausgesetzt der Unterwerfende kann dabei auf die dazu notwendigen Mittel zurückgreifen und ist in der Lage, eine oder beide Parteien zur Unterordnung zu bewegen.

Nun garantiert Unterordnung keineswegs eine dauerhafte Deeskalation, nicht zuletzt deshalb, weil sie gewaltsam bzw. gegen den Willen zumindest einer Konfliktpartei geschieht. Daher ist zu erwarten, dass der Konflikt weiterhin als »verhärtetes Knöllchen« (Luhmann) unter der Oberfläche weiter existiert und jederzeit die Gefahr einer Neueskalation besteht. Genau dieser Punkt wird nach kriegerischen Auseinandersetzungen immer wieder übersehen. Es scheint so zu sein, als ob mit der Unterwerfung der gegnerischen Nation und der Implementierung einer neuen Regie-

rung auch der Konflikt aus der Welt geschaffen wurde. Doch Jahre später entwickeln sich scheinbar ansatzlos neue Bewegungen, welche die angeblich beigelegten Konfliktthemen wieder kommunizieren und z. B. danach trachten, die neu eingesetzte Regierung zu stürzen, da sie nicht der Wille des Volkes, sondern der einer feindlichen Macht war.

Deeskalation nach »Destruktion des Konfliktsystems«

Auch die Deeskalation durch Destruktion des Konfliktsystems ist auf zwei unterschiedliche Arten möglich: zum einen in Form einer *Vernichtung*, zum anderen in Form einer *Selbstzerstörung* oder eines *natürlichen Tods* einer oder beider Konfliktparteien.

Vernichtung ist die extremste Form einer Deeskalation von Konflikten. Sie kann in Form von Rufmord, Kündigung, Entlassung, als Vernichtung von Ressourcen, wie z. B. der physischen Leistungsvoraussetzungen, oder als Ausschluss aus der Gruppe, eintreten (vgl. Schwarz 1990; Zauner/Simsa 1997: 339). Bei der Vernichtung ist wiederum zu unterscheiden, ob sie durch Mitglieder des gastgebenden Systems selbst, die ja potenzielle Konfliktbeteiligte sind, vorgenommen wird, oder aber durch Akteure der äußeren Umwelt des gastgebenden Systems. Das Resultat ist letztendlich das Gleiche: Die Deeskalation ist endgültig, solange garantiert ist, dass nicht nur einer oder beide Protagonisten des Konflikts, sondern auch der Rest dieser oder beider Koalitionen, vernichtet wird. Ist dies nicht der Fall, dann besteht auch hier, angesichts der »nicht operierten Metastasen«, wieder die Gefahr eines Wiederausbruchs des Konflikts. Diese Problematik wird in der doch sehr martialischen Anti-Terror-Rhetorik mancher Politiker gerne verschwiegen. So wird immer wieder die Auslöschung der als Drahtzieher gebrandmarkten Personen und Organisationen gefordert, um so den Terror besiegen zu können, ungeachtet dessen, dass die von diesen Personen und Organisationen kommunizierte Konstruktion einer Bedrohung durch eine »imperialistische« Staatsmacht, häufig latent, auch von anderen Personen und Organisationen geteilt wird. Eine Auslöschung der angeblichen »Bösewichte« kann vor diesem Hintergrund eine massive Bumerangwirkung haben, indem bislang noch unbeteiligte Akteure, die aber eine der als Terroristen gebrandmarkten ähnliche

Position vertreten, zu einer Weiterführung der Politik der Ausgelöschten animiert werden.

Für die Deeskalation durch *Selbstzerstörung* oder durch *natürlichen Tod* gilt im Grunde dasselbe wie für die Vernichtung. Auch sie ist nur dann endgültig, wenn sie weit genug greift, d.h., wenn zumindest eine Partei vollständig eliminiert ist.

Blickt man zurück auf das Eskalationsmodell, dann zeigt sich, dass die letzte Eskalationsstufe praktisch dem Deeskalationsarchetypus ›Destruction‹ entspricht. Eskaliert ein Konflikt bis zur letzten Konsequenz, dann ergibt sich eine Deeskalation quasi auf natürliche Weise – der Eskalation folgt automatisch Deeskalation.

Die Deeskalationsarchetypen, ihre Charakteristika, ihr Wirkungsgrad und der Zeitpunkt ihres Auftretens in den verschiedenen Eskalationsphasen werden in der folgenden Tabelle zusammenfassend festgehalten.

Tabelle 2: Deeskalationsarchetypen

Archetypus	Charakteristika	Wirkungsgrad	Auftreten (Eskalationsphasen)
<i>Selbstreflexion</i> Lerninduzierte Verhaltensänderung	Revision der Ursache-Wirkung- und Schuld-Unschuld-Konstruktionen durch eine oder beide Konfliktparteien	– <i>gering</i>, da zufällig und nicht garantiert dauerhaft – sowohl Beschränkung der Konfliktmittel als auch Auflösung des Konfliktsystems möglich	I-4
Flucht	Verlassen des Konfliktsystems durch eine oder beide Konfliktparteien	– <i>mittel</i>, da nur dann erfolgreich, wenn zumindest eine Koalition den Konflikt ganz verlässt – Auflösung des Konfliktsystems	I-4
<i>Kontextsteuerung</i> Vermittlung	Einführung von Erwartungsunsicherheit ins Konfliktsystem	– <i>hoch</i>, da dauerhaft erfolgreich, wenn beide Parteien zu einem selbstgewählten Konsens finden	I-2

Unterordnung	Unterwerfung und Festlegung auf Vorgaben	– sowohl Beschränkung der Konfliktmittel als auch Auflösung des Konfliktsystems möglich – <i>mittel</i>, da zwar erfolgreich, aber es besteht weiterhin die Gefahr des Wiederausbruchs – sowohl Beschränkung der Konfliktmittel als auch Auflösung des Konfliktsystems möglich	I-4
<i>Destruktion</i> Vernichtung	Zerstörung lebenswichtiger Ressourcen und Vitalfunktionen von zumindest einer Konfliktpartei	– trotz extrem hoher Kosten möglicherweise <i>hoch</i>, da dauerhaft erfolgreich, allerdings nur, solange keine »Metastasen« bleiben – Auflösung des Konfliktsystems	4
Selbstzerstörung/Tod	Zerstörung lebenswichtiger Ressourcen und Vitalfunktionen von zumindest einer Konfliktpartei	– trotz extrem hoher Kosten möglicherweise <i>hoch</i>, da dauerhaft erfolgreich, allerdings nur, wenn die gesamte Konfliktpartei betroffen ist – Auflösung des Konfliktsystems	I-4

Nun wurde die theoretische Erklärung von Konfliktverläufen bislang noch analytisch »wertfrei« gehalten, d.h. trotz der Hinweise auf die Gefahr von Konflikten für die gastgebenden Systeme wurde noch nichts über die Kosten, die mit Konflikten einhergehen, oder den Nutzen, den Konflikte erbringen können, gesagt.

Kosten und Nutzen von Konflikten

Konstruiert man Konflikte so, wie es in der vorliegenden Arbeit der Fall ist, dann liegt deren potenzieller *Nutzen*, unabhängig davon, ob sie sich als stabile oder eskalierende Konfliktsysteme zeigen, generell in der Ermöglichung notwendiger Strukturänderungen. Denn jede Veränderung etablierter Kommunikationsformen setzt eine kommunizierte Ablehnung dieser Strukturen voraus.

Konflikte sind in diesem Sinne nicht nur für die meisten Ver-

änderungen der menschlichen Geschichte notwendig, wie es Gerhard Schwarz (vgl. 1990: 22) ausdrückt, sondern jede Veränderung impliziert bereits *grundsätzlich*, dass etablierten Kommunikationsmustern widersprochen wird, indem neue geschaffen werden. Der Konflikt hat so gesehen die Funktion einer Effektivierung etablierter, allerdings suboptimaler Strukturen.

Konflikte haben darüber hinaus in bestimmten Systemen, wie z.B. der Wissenschaft oder der Politik, eine ordnungstiftende Funktion (vgl. Nollmann 1997: 179, Fn. 65; Kieserling 1999). Der Widerspruch eines Oppositionellen im Parlament muss durchaus kein inhaltlich bestimmter sein, sondern kann sich einfach daraus ergeben, dass strategisches Handeln der Parteien in der gegebenen Situation einen Widerspruch erfordert. Der Konflikt im Sinne eines kommunizierten Widerspruchs kennzeichnet hier die Art des Umgangs z.B. zwischen Regierung und Opposition, macht die der politischen Auseinandersetzung inhärente Gegnerschaft erst erkennbar und wird dadurch zu einem Ordnungsfaktor, der eine auch nach außen erkennbare Polarität symbolisiert (vgl. Nollmann 1997). So liest der Wähler in der Regel nicht die unterschiedlichen Parteiprogramme, um die Differenz von Parteien zu erkennen. Parteiprogramme sind eher unwichtig für die Symbolisierung von Gegnerschaft. Vor allem der strategisch und regelmäßig eingesetzte Widerspruch vermag die scheinbare Notwendigkeit einer Existenz unterschiedlicher Parteien für den Wähler erkennbar zu machen.

Die ordnungstiftende Funktion eines Konflikts bezieht sich zum einen auf die Integration von Themen in eine konflikthafte Konstellation, denn erst diese Konstellation lässt die Themen als kommunizierte Widersprüche, die für unterschiedliche ›Programme‹ stehen, erkennbar werden. Zum anderen wirken Konflikte durch die Inklusion von Personen ordnungstiftend. Der unterschiedlichen Personen zurechenbare Widerspruch macht für den Beobachter erkennbar, dass es sich um Vertreter unterschiedlicher ›Programme‹ handelt. Dies gilt vor allem für Systeme wie die Wissenschaft, in welcher der kommunizierte Widerspruch im Grunde die operative Basis darstellt. Denn während diese Polarität z.B. in der Politik bereits durch die Mitgliedschaft in einer Organisation symbolisiert wird, muss der Wissenschaft-

ler einen Widerspruch zu bestehenden Erkenntnissen erst kommunizieren, um als Vertreter einer dem so genannten Mainstream entgegengesetzter These und Theorie erkannt zu werden (vgl. Nollmann 1997). Die Auseinandersetzung um wahr/falsch kann somit nur durch kommunizierte Widersprüche prozessiert werden. Eine als allgemein akzeptierte Erkenntnis anzugreifen, ihr zu widersprechen, ist kennzeichnend für das Handeln eines Wissenschaftlers, erst der Konflikt legitimiert seine berufliche Existenz (vgl. ebd.).¹⁵

Der Nutzen von Konflikten kann sich aber auch aus ihrem Verlauf ergeben. So kann die Eskalation eines Konflikts trotz ihrer beschriebenen Problematik einen Nutzen für die am Konflikt Beteiligten und die vom Konflikt Betroffenen mit sich bringen. Das ›reinigende Gewitter‹ wird nicht selten als das Ereignis beschrieben, das streitende Personen wieder zusammenbringen kann, das schwelende Konflikte richtig entfacht, um über diesen ›Brand‹ die Bedingungen der Möglichkeit einer Konsensfindung erst zu ermöglichen. Gerade bei schwelenden, festgefahrenen, strukturell stabilisierten Konfliktsystemen, die eben nicht den Weg der Eskalation beschreiten, sondern eine ständig vorhandene, aber verdeckte Gegnerschaft mit allen negativen Folgen für den Umgang miteinander implizieren, ist die Offenlegung der Auseinandersetzung notwendig, um den Beteiligten diese (möglicherweise unbewusst ablaufende) Auseinandersetzung erst richtig bewusst zu machen. Dabei kann der Konflikt durchaus bei beiden Parteien zu Verlusten führen, entscheidend sind die durch die Eskalation erzwungenen veränderten Voraussetzungen. Erst diese ermöglichen Konsensbildung, indem die (verdeckten) Strukturen des Konfliktsystems offen gelegt werden, was wiederum als Anlass für eine Reflexion über die konfligierenden Kommunikationsprozesse genommen werden kann.

In diesem Sinne kann sogar die Destruktion eines Konfliktsystems funktionell sein, vorausgesetzt die Destruktion zerstört nicht die Vitalfunktionen des gastgebenden Systems. So kann die Eskalation eines Konflikts dazu führen, dass festgefahrene Auseinandersetzungen, die kontinuierlich Folgeprobleme für die Umwelt produzieren, deshalb beendet werden, weil die Elemente, auf denen der Konflikt aufbaute, zerstört wurden. Manche kriegeri-

schen Auseinandersetzungen endeten erst dann, als sich die gegnerischen Parteien gegenseitig regelrecht ›erschlagen‹ hatten, weil die Auseinandersetzungen Ressourcen, die für die Bevölkerung, die Soldaten etc. lebenswichtig waren, zerstörten und damit keine Mittel für eine Fortführung des Konflikts mehr vorhanden waren. Destruktion kann somit dann nutzbringend sein, wenn die mit der Destruktion verbundenen Folgekosten sich als niedriger erweisen als die mit einer Fortführung des (in der Regel eskalierten) Konflikts verbundenen. Angesichts dessen, dass Destruktion, soll sie erfolgreich sein, prinzipiell mit dem Verlust wesentlicher Ressourcen des gastgebenden Systems verbunden ist, ist sie allerdings angesichts der damit verbunden immensen Kosten allenfalls eine Notlösung, deren Notwendigkeit es mit allen Mitteln durch frühzeitige Intervention zu vermeiden gilt.

Die *Kosten*, die ein Konflikt mit sich bringt, wurden bereits angedeutet. Sie wirken sich nicht nur bei den Konfliktparteien, sondern auch in deren Umwelt, d.h. sowohl im so genannten ›Wirt-System‹, in welchem der Konflikt seine parasitäre Existenz entfaltet, als auch in anderen Umweltsystemen, aus. Es ist davon auszugehen, dass mit der Dauer einer Konflikteskalation die Konfliktkosten exponential ansteigen, zumal es ab einem bestimmten Eskalationsgrad keinen Gewinner mehr geben kann und die Konfrontation sich zunehmend auf eine Destruktion des Gegenübers ›um jeden Preis‹ verlagert.

Doch auch ein schwelender Konflikt birgt permanent latente Folgekosten in sich, ›saugt‹ gewissermaßen Energie aus dem System, in welchem er sich festgesetzt hat. Dies nicht nur deshalb, weil die Konfliktparteien sich zunehmend auf den Konflikt konzentrieren und somit ihre systembezogenen Leistungen nur noch suboptimal erbringen, sondern auch, weil über die Ausweitung von Konfliktmitteln und Koalitionsbildungen zunehmend mehr personelle und sachliche Ressourcen dem ›Wirt-System‹ entzogen werden.

Schließlich kann auch die Deeskalation von Konflikten kostenintensiv sein, und zwar nicht nur, wie beschrieben, die Destruktion, sondern auch Flucht oder Unterordnung, die es beide verhindern, dass ein Konflikt seinen prinzipiell möglichen Nutzen für das gastgebende System entfaltet.

Fasst man zusammen, dann stehen Kosten und Nutzen von Konflikten in folgendem Verhältnis zueinander:

- Konflikte sind generell für die (aus der Sicht des Systems selbst oder der Umwelt) notwendige Änderung von etablierten Strukturen eines Systems erforderlich.
- In bestimmten Systemen stiften Konflikte Ordnung, indem sie durch Integration von Themen bzw. Inklusion von Personen die für die Systeme kennzeichnenden Polaritäten symbolisieren.
- Bestimmte Konfliktverläufe können, auch wenn sie vordergründig als »negativ« erscheinen, unter bestimmten Umständen funktional sowohl für das System, in welchem sie ihren Ausgang genommen haben, als auch für die vom Konflikt betroffenen Systeme sein. So kann die Eskalation eines schwellenden Konflikts zur Konsensbildung führen, die vorher deshalb nicht erreicht wurde, weil der Konflikt verdeckt ablief und somit nicht aus einer Metaperspektive thematisiert werden konnte. Dies gilt häufig auch für Konflikte, die aus so genannten Missverständnissen resultieren. In Extremfällen kann auch die Destruktion des Konfliktsystems funktional sein, wenn dadurch ein für das gastgebende System außerordentlich kostenintensiver Konflikt beendet werden kann, indem die Bedingungen des Konflikts zerstört werden und damit ein Neubeginn unter veränderten Vorzeichen möglich ist.
- Dem »positiven Potential von Konflikten« (Zauner/Simsa 1997: 332) steht deren Kostenintensität gegenüber. Dabei ist durchaus nicht nur die emotionale Belastung der Beteiligten von Bedeutung, sondern vor allem auch die Behinderung von funktionierenden Abläufen in den betroffenen Systemen, die Zerstörung von im Konflikt verwendeten, für das System lebenswichtigen Ressourcen, die »Abfallfolgen« für Umweltsysteme sowie die Existenzbedrohung für die Beteiligten und das gastgebende System. »Unfunktionell« verlaufende Konflikte können allerdings auch dann kostenintensiv sein, wenn sie mit Flucht oder Unterordnung enden, da dies entweder einen Verlust des Veränderungspotenzials des Konflikts oder aber wichtiger Ressourcen des gastgebenden Systems zur Folge hat.