

Bernd Wagner

Entwicklung einer bedürfnisorientierten Konzeption der Analyse und Gestaltung von Konflikten.

– Was sind Konflikte?

Wie können sie bewältigt werden?

1. Zum Widerspruch zwischen gesellschaftlicher und wissenschaftlicher Relevanz von Konflikten
2. Beschreibung/Erklärung und Gestaltung von Konflikten
3. Konflikttheoretisches Vorverständnis und praktische Konsequenzen
4. Konfliktursachen und Konfliktgestaltung
5. Bedürfnisorientierte Ursachenanalyse
6. Legitimation der Ursachenanalyse
7. Verhältnis von Ursachen und Erscheinungsformen von Konflikten
8. Grenzen der Konfliktlösung
9. Exemplarische Konsequenzen für eine Gestaltung von Konflikten

Anmerkungen

Literaturverzeichnis

1. Zum Widerspruch zwischen gesellschaftlicher und wissenschaftlicher Relevanz von Konflikten

Konflikte sind ein universelles und zu allen Zeiten menschlichen Zusammenlebens beobachtbares Phänomen. Die Intensität der Problemhaftigkeit von Konflikten, mit der jedes Individuum in allen sozialen Lebensbereichen permanent konfrontiert ist einerseits und die Intensität der wissenschaftlichen Auseinandersetzung in Forschung und Lehre mit diesem Problemfeld andererseits befinden sich bisher im Ungleichgewicht. Der außerordentlichen gesellschaftlichen Relevanz von Konflikten entspricht keineswegs die geringe Relevanz, die Konflikten im wissenschaftlichen Bereich zuerkannt wird. [1]

Dies gilt insbesondere für die Wirtschaftswissenschaften und spiegelt deren *begrenzte Problemorientierung* und einen nur *aspektorientierten Praxisbezug* wider: jeder im wirtschaftlichen Bereich Tätige ist ständig gezwungen, sich mit einer Vielzahl von Konflikten auseinanderzusetzen, sei es mit dem Vorgesetzten, mit Mitarbeitern, als Vorstand oder Betriebsrat, im Team oder in der Konkurrenz. Schon rein quantitativzeitlich wird der einzelne gerade im Beruf häufig durch Konflikte wesentlich aufwendiger in Anspruch genommen, als durch fachspezifische, z. B. technische oder kaufmännische Probleme, noch abgesehen von der psychischen Belastung, die gewöhnlich mit Konflikten und deren Austragung verbunden ist. Zur Bewältigung dieses Problemdrucks haben die Wirtschaftswissenschaften bisher – von vereinzelt individuellen Forschungsarbeiten abgesehen – keinerlei Forschungsenergien investiert und können entsprechend auch den im korrespondierenden Berufsfeld ›Wirtschaft und Verwaltung‹ permanent mit Konflikten konfrontierten keinerlei Hilfestellung bieten, um diesem Problemdruck zu begegnen.

Ausgehend von dieser, in praktischer Relevanz begründeten Rechtfertigung bzw. Notwendigkeit zu einer verstärkten wissenschaftlichen Konzentration auf das Problemfeld »Konflikt«, sollen hierzu im folgenden einige konzeptionelle Grundlagenüberlegungen angestellt werden.

2. Beschreibung/Erklärung und Gestaltung von Konflikten

Wissenschaftliche Reflexion und Theoriebildung ist sich nicht Selbstzweck. Sie hat eine arbeitsteilig begründete Dienstleistungsfunktion gegenüber der gesellschaftlichen Praxis und Umwelt, die ihre Möglichkeit erst bedingt.

Wissenschaft hat in jedem Falle praktische Konsequenzen. Selbst der explizite Versuch praktische Konsequenzen auszuklammern – etwa durch eine vermeintliche ›praxisneutrale‹ Beschränkung auf nur Deskription und Explikation – hat, wenn nicht ungewollte (s. Atomwissenschaft), so zumindest *die* praktischen Konsequenzen, daß anderweitig sonst *mögliche* Veränderungen dieser Praxis unterbleiben, verhindert werden, nicht unterstützt werden usw. Praktische Konsequenzen können deshalb nicht als

wissenschaftsfern oder als der Verantwortung des Wissenschaftlers enthoben von dem Theoriebildungsprozeß isoliert werden. Sie sind ihm immanent. *Seine praktischen, lebensgestaltenden Konsequenzen begründen die eigentliche Funktion und Legitimation des Wissenschaftsprozesses.* Dies gilt entsprechend auch für eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Problembereich Konflikt.

Die Forderung nach permanent praktischer Orientierung und Rechtfertigung des Wissenschaftsprozesses wird auch dadurch unterstützt, daß in der heutigen historischen Situation Wissenschaft, so wie sie nicht *praxisneutral* bleiben kann, sich ebenso wenig *interessenneutral* halten kann. In einer Gesellschaft, die von einem auf alle Lebensbereiche ausstrahlenden Interessenantagonismus Kapital-Arbeit durchdrungen ist, kann auch Wissenschaft sich hiervon nicht abstrahieren: ein Versuch *Interessenneutralität* zu wahren, unterstützt – analog einer scheinbar neutralen Stimmenthaltung bei demokratischen Wahlen – lediglich die bestehende Interessenkonstellation und die darin festgeschriebene Privilegienverteilung. Eine Konfliktforschung, die scheinbar »interessen-« oder »wertneutral« sich von der Praxis aktueller Konfliktsituationen und deren bewußt gestaltender Überwindung distanzieren will, trägt damit lediglich die bisherige Praxis und die in ihr verankerten Konfliktursachen: sie unterstützt bestehende Konfliktkonstellationen bzw. darin wirksame Mechanismen der Konfliktunterdrückung und Konfliktverschleierung.

Die heutige *Konfliktforschung* befindet sich dabei in einem besonderen *Dilemma*. Sie findet statt unter Bedingungen, die von den aktuellen gesellschaftlichen Entscheidungsträgern finanziert und kontrolliert werden. Diese Entscheidungsträger, sowohl in politischen wie auch in ökonomischen, legislatorischen oder anderen Institutionen, sind aber selbst Partei einer Vielzahl von Konflikten und in vielen Fällen gerade nicht die Mandanten einer kritischen Konfliktforschung. Dieses Dilemma ergibt sich insbesondere auch daraus, daß gerade den gesellschaftlichen Entscheidungsträgern die Ergebnisse wissenschaftlicher Forschung am ehesten zugänglich sind und daß dann, selbst wenn oder gerade wenn diese Ergebnisse ihre Funktion und Position als Entscheidungsträger und Konfliktpartei in Frage stellen, diese Forschungsergebnisse aufgegriffen, in Herrschaftswissen umfunktioniert und gegen die ursprünglichen Intentionen des Forschungsprozesses gewendet werden können. Dieser Gefahr unterliegt jedoch jeder Wissenschaftsprozess. Sie kann die Forderung nach praxisgestaltender Orientierung und Legitimation der Forschung nicht in Frage stellen, höchstens in ihrer Problematik und Notwendigkeit verdeutlichen.

Die bisher vorausgesetzte Unterscheidung zwischen Beschreibung und Erklärung einerseits sowie Praeskription bzw. Gestaltung andererseits hat jedoch lediglich analytischen Charakter. Beide Seiten sind bei der Problembearbeitung nicht voneinander zu isolieren, sie bedingen und durchdringen sich gegenseitig: Eine Gestaltung von Realität geschieht immer auf der Basis einer mehr oder weniger bewußt vollzogenen vorgängigen Beschreibung und Erklärung dieser Realität (hier eines Konflikts). Die Erfahrungen praktischer Gestaltung wiederum determinieren die Wahrnehmung dieser Realität, deren Beschreibung und Erklärung usw.

3. Konflikttheoretisches Vorverständnis und praktische Konsequenzen

Eine Analyse der bisherigen Konfliktforschung zeigt, daß die vorgeschlagenen Konzeptionen für eine Konflikt*gestaltung* jeweils direkt abhängig sind von dem theoretischen Vorverständnis, von dem beschreibenden und erklärenden Instrumentarium, mit dessen Hilfe Konflikte wahrgenommen und dargestellt werden. Die aus der Unterschiedlichkeit theoretischer Vorverständnisse resultierenden divergierenden Konfliktbegriffe und konflikttheoretischen Ansätze führten unter einem gemeinsamen Oberbegriff »Konflikt« *zum einen* zu einer spezialisierten Konzentration auf völlig unterschiedliche soziale Phänomene, die kaum mehr als den Begriff gemeinsam hatten, dennoch aber meist hieraus generalisierende Aussagen zur allgemeinen Konfliktgestaltung ableiteten.

Die theoretische Differenzierung führte *zum anderen* auch dazu, daß ein und derselbe Konflikt aus der Sicht verschiedener Ansätze völlig unterschiedlich beschrieben und erklärt wurde, also z. B. unterschiedliche Konfliktursachen herauskristallisiert wurden. Es konnte sogar in ein und derselben sozialen Situation aus der Sicht des einen Ansatzes die Existenz eines schwerwiegenden Konflikts konstatiert werden, während eine solche gleichzeitig von anderen Ansätzen abgelehnt wurde (vgl. etwa die divergierenden Wahrnehmungen und Auffassungen bezüglich der heutigen Existenz eines »Klassenkonflikts«).

Im wesentlichen unterscheiden sich die bisherigen konflikttheoretischen Ansätze in den jeweils zugrunde gelegten Annahmen über die »eentlichen« oder »ursprünglichen« *Konfliktursachen*. Derartige Ursachenannahmen kommen gewöhnlich in der jeweiligen Formulierung einer *Konfliktdefinition* zum Ausdruck, etwa mit Wendungen wie: »Konflikte liegen vor, wenn ...« oder »Konflikte sind Auseinandersetzungen um ...« usw. [2] Derartige Ausgangsdefinitionen benennen so angenommene allgemeine oder letzte Ursachen von Konflikten und charakterisieren damit in komprimierter Form das gesamte darauf aufbauende Konfliktverständnis. Die definitorische Vorwegnahme spezifischer Konfliktursachen, bzw. die Eingrenzung oder Definition des in Betracht gezogenen Ursachenspektrums bestimmt aber nicht nur die Wahrnehmung und Analyse und damit die Beschreibung und Erklärung eines jeweils analysierten Konflikts. Sie determinieren auch die wahrgenommene oder unterstellte gesellschaftliche Funktion, die Konflikten im Rahmen ihres sozialen Kontextes zugeschrieben wird: ob Konflikte eher als anormal, krankhaft, disfunktional oder eher als progressiv, schöpferisch, herrschaftsabbauend und für die Systemerhaltung funktional usw. begriffen werden. Schließlich praedisponiert die definitorisch eingebrachte Aspektorientierung dann aber auch in entscheidendem Maße die Gestaltungskonzeption des jeweiligen Ansatzes, mit der Konflikte als lebenspraktische Probleme zu bewältigen gesucht werden.

Dies soll an einigen Beispielen verdeutlicht werden:

(1) Für *Dahrendorf* lassen sich die Ursachen eines jeden sozialen Konflikts letztlich auf die *Auseinandersetzung um Macht- und Herrschaftsverhältnisse* zurückzuführen:

»Wir setzen voraus, daß Konflikt allgegenwärtig ist, weil Zwang allgegenwärtig ist, wo immer Menschen sich soziale Verbände schaffen. In einem formalen Sinn ist es stets die Grundlage des Zwanges (Macht und Herrschaft, A. d. V.), um die es in sozialen Konflikten geht.« [3] Aus dieser Grundannahme ergeben sich dann bei Dahrendorf die folgenden Konsequenzen: da die Existenz von Herrschafts- und Machtverhältnissen grundsätzlich nicht verhindert – höchstens umgewälzt werden kann, kann auch die eigentliche letzte Ursache von Konflikten nicht beseitigt werden. Es erübrigt sich deshalb eine weitere Ursachenanalyse. Der Versuch Konflikte zu beseitigen, zu überwinden oder zu lösen wird nach der Auffassung Dahrendorfs illusorisch, da ja auch die letzten Ursachen nicht beseitigt werden können. Konfliktgestaltung oder Konfliktmanagement kann sich dann aber entsprechend nur noch auf die *Begrenzung und Kanalisierung* von Konflikten ausrichten. [4] Dahrendorf diskutiert dann konsequenterweise auch nur noch verschiedene Verfahrensweisen, mit denen eine solche Begrenzung und Kanalisierung von Konflikten erreicht werden kann: Verhandlung, Vermittlung, Schlichtung, Zwangsschlichtung. [5]

Nach der hier vertretenen Auffassung gibt es durchaus Konflikte, deren Ursachen beseitigt werden können, etwa wenn ein innerbetrieblicher Konflikt sich auf Mißverständnisse oder Fehlinformationen zurückführen läßt. »Begrenzung« und »Kanalisierung«, wie von Dahrendorf *verallgemeinert* gefordert, wirken in solchen Fällen dann, da sie eine Konfliktlösung gar nicht erst anstreben, lediglich als *Konfliktunterdrückung*.

(2) Grundsätzlich andersartige Konsequenzen ergeben sich aus sog. »subjektivistischen« Ansätzen [6]: Diese sehen Konflikte letztlich begründet im bewußten Gegensatz zwischen *widersprüchlichen Zielsetzungen* oder *divergierenden Werthaltungen*. [7] Die hieraus resultierende Konfliktforschung analysiert und beschreibt praktische Konfliktfälle dann auch unter dem Aspekt vorzufindender divergierender Zielsetzungen und Werthaltungen. Entsprechend konzentrieren sich die vorgeschlagenen Gestaltungsmaßnahmen auf Verfahren zur *Abstimmung und Harmonisierung dieser Ziel- und Wertdivergenzen* (Verhandlungsstrategien, Durchsetzung von Kompromissen, Bewußtmachen übergeordneter Gemeinsamkeiten usw.) bzw. auf psychologische oder sozialpsychologische Methoden zur *Änderung von Einstellungen und Werthaltungen* – eine grundlegend vom Dahrendorfschen Ansatz abweichende Orientierung.

Subjektivistische Ansätze stehen dabei vor dem Problem, daß unbewußte oder latente Konfliktursachen oder Konfliktverschiebungen übergangen werden bzw. gar nicht in Betracht gezogen werden können, da Analyse und Gestaltung sich definitorisch lediglich an als bewußt vorauszusetzenden Zielsetzungen und Werthaltungen der Konfliktparteien festmacht. Eine strukturelle Verursachung von Konflikten etwa, wie sie in bedürfnisunterdrückenden Arbeitsbedingungen begründet sein kann, kann unbewußt bleiben. Sie führt dann entsprechend auch nicht zu bewußten Wert- oder Zieldivergenzen, kann aber dennoch manifeste Konflikterscheinungen wie Absentismus, Fluktuation, Ausschuß, psychosomatische Erkrankungen usw. nach sich ziehen. Nach »subjektivistischem« Konfliktverständnis liegt in einer solchen Situation, da kein Konfliktbewußtsein vorhanden ist, auch kein Konflikt vor. Die Entwicklung eines wissenschaftlich begründeten analytischen oder gestalterischen Instrumentariums zur Bewältigung

derartiger latenter Konfliktsituationen kann aus der Besonderheit des Konfliktverständnisses heraus gar nicht erst angegangen werden.

(3) *J. Bernard* grenzt in einem Überblick über bestehende soziologische Konfliktkonzeptionen sog. »semantische« Ansätze ab, die Konflikte letztlich auf Mißverständnisse und Verständigungsschwierigkeiten zurückführen: Konfliktgestaltung wird hier zum *Kommunikationsproblem* mit entsprechenden kommunikativ orientierten Gestaltungsvorschlägen.

Boulding sieht hinter Konflikten als eigentliche Ursache letztlich die Knappheit von Ressourcen. Konfliktgestaltung und das hierfür entwickelte konzeptionelle Instrumentarium befaßt sich deshalb mit der Frage der Bewältigung von *Verteilungsproblemen*. Die Lösung von Verteilungsproblemen jedoch setzt andere Vorgehensweisen voraus als die Beseitigung von Kommunikationsproblemen oder die Überwindung von subjektiven Werthaltungsdivergenzen usw. [8]

Die angedeuteten konflikttheoretischen Ansätze sollten exemplarisch verdeutlichen, in welchem Ausmaß das konflikttheoretische Vorverständnis zunächst das beschreibende und erklärende Instrumentarium und damit die Wahrnehmung und Darstellung von Konflikten definiert und wie entsprechend hieraus unterschiedlichste Konzeptionen, Ansatzpunkte und Vorgehensweisen zur gestalterischen Bewältigung von Konflikten – mit meist generellem Anspruch – resultieren.

4. Konfliktursachen und Konfliktgestaltung

Begreift man Konfliktbewältigung als die Beseitigung der *Konfliktursachen*, so wird die jeweils situative, systematische Analyse der Konfliktursachen zur ersten Voraussetzung der Konfliktgestaltung. Gelingt es nicht die eigentlichen Ursachen eines Konflikts zu lokalisieren, so kann dieser auch nicht durch noch so intensive und aufwendige Maßnahmen des Konfliktmanagements – es sei denn zufällig – behoben werden. »Konfliktmanagement« wirkt in einem solchen Falle meist nur als *Konfliktunterdrückung* – welche häufig mit Konfliktbewältigung verwechselt oder als solche ausgegeben wird – indem der Konflikt nur in seiner manifesten, oberflächlichen Erscheinungsform befriedet, geglättet, begrenzt, kanalisiert oder harmonisiert, nicht jedoch in seinen Ursachen aufgehoben wird.

Welches jedoch können die Ursachen von Konflikten sein? Wie können diese festgestellt werden?

Die Betrachtung praktischer Konflikte, wie auch ein Einblick in die bisher vorliegenden konflikttheoretischen Versuche zu ihrer Systematisierung legen nahe, möglicherweise von der Annahme eines unbegrenzten Spektrums potentieller Konfliktursachen auszugehen: bereits die Liste theoretisch formulierter Annahmen über Grundursachen ist, wie schon angedeutet, unerschöpflich: Streben nach Macht und Herrschaft, divergierende Zielsetzungen, gegensätzliche Werthaltungen, widersprüchliche Normen,

Mißverständnisse, knappe Ressourcen, strukturell verankerte Interessengegensätze usw.

Diese wiederum können jeweils konkrete situationspezifische Ausformung annehmen und als solche sich dann auch überlagern, gegenseitig auslösen, verdrängen, verstärken usw.

In Anbetracht der historischen Einmaligkeit und Nichtwiederholbarkeit von sozialen Situationen muß sogar angenommen werden, daß in jeder Konfliktsituation ebenso einmalige und nicht wiederholbare Konfliktursachen wirksam sind. Diese können zwar mit Hilfe von erfahrungsgestützten, vorgeformten Erklärungsmustern angenähert und systematisiert werden, letztlich aber nur durch eine situationsbezogene Überwindung traditioneller Erklärungen erfaßt werden. Eine solche situativ ausgerichtete Konfliktforschung kann also zum einen auf die bisherigen Ergebnisse der Konfliktforschung und das in den verschiedenen konflikttheoretischen Ansätzen enthaltene deskriptive und explikative Potential zurückgreifen; sie muß zum anderen aber vor allem eine generelle, situationsübergreifende *Systematik der Konfliktanalyse* entwickeln, die eine möglichst unvoreingenommene Situationserfassung erleichtert. Um eine solche generelle Systematik zu entwickeln, ist zunächst auszugehen von der ebenso generellen Kausalfrage nach dem »Warum« von Konflikten. Diese Frage kann wiederum weiter verallgemeinert werden auf die Frage nach dem »Warum« menschlichen Verhaltens. Aus der Auseinandersetzung mit dieser grundsätzlichen Fragestellung – deren Beantwortung in der *Bedürfnishaftigkeit* des Menschen zu suchen ist – sind dann wiederum auch ursächliche Erklärungen für Konfliktverhalten als einer besonderen Verhaltensausprägung zu erwarten.

Geht man von dem weitgehenden wissenschaftlichen Konsens aus, daß menschliches Verhalten durch das Streben nach Bedürfnisbefriedigung geprägt ist, so folgt hieraus, daß auch Konfliktverhalten auf spezifische Bedürfnisse, bzw. auf das Streben nach ihrer Befriedigung zurückgeführt werden kann. Die Analyse eines Konflikts bzw. des beobachtbaren Konfliktverhaltens setzt dann an der Analyse der in dieser Situation wirksamen bzw. unterdrückten Bedürfnisse an. Um den Begriff gleichzeitig in seinem umgangssprachlichen Gebrauch zu belassen, kann dann »Konfliktverhalten« präziser definiert werden als Verhalten, das daraus resultiert, daß die Bedürfnisbefriedigung einer Partei durch eine andere Partei gefährdet oder unterdrückt wird. Sowohl das gefährdende oder unterdrückende Verhalten der einen Partei, wie auch die hieraus sich ergebenden Reaktionen der gefährdeten oder unterdrückten anderen Partei sind dann als »Konfliktverhalten« zu qualifizieren.

Die Entwicklung eines konflikttheoretischen Instrumentariums zur Analyse von Konflikten setzt entsprechend eine genaue Erfassung der in einer jeweiligen Situation vorliegenden Bedürfnisse und den unter diesem Oberbegriff subsumierbaren Erscheinungen voraus, d. h. eine genauere Erfassung der Ursachen und Anlässe, die in besonderen Situationen zu Konfliktverhalten führen. Die Konfliktforschung kann hier auf ein breites Feld bereits geleisteter theoretischer Vorarbeiten zur Verhaltensklärung in anderen Wissenschaftsbereichen zurückgreifen, etwa im Bereich der Trieb-, Instinkt-, Lern-, Sozialisations- oder Motivationstheorien.

Für eine solche Vorgehensweise wird ein höherer Allgemeingrad angenommen,

da sie mit der ständigen Frage nach dem »Warum« tiefer vorzudringen sucht, also auch bisherige konflikttheoretische Ursachenannahmen zu hinterfragen sucht, indem sie z. B. weiterfragt

- auch nach dem »Warum« eines »Strebens nach Macht und Herrschaft« (Dahrendorf). Die Antwort ist in einer jeweiligen historischen Situation in der Befriedigung ganz spezifischer Bedürfnisse zu suchen, die durch Macht und Herrschaft sichergestellt oder erweitert werden kann.
- Oder indem gefragt wird, warum »knappe Ressourcen« überhaupt zum Konfliktgegenstand werden können: eben weil sie zur Befriedigung spezifischer Bedürfnisse herangezogen werden können.

Es sind also immer die dahinterstehenden Bedürfnisse, die ein »Streben nach Macht und Herrschaft« erst erklärbar machen, die »knappe Ressourcen« überhaupt erst erstrebenswert erscheinen lassen und damit auch erst knapp machen, oder die über onto- und phylogenetische Lernprozesse im Zuge der Bedürfnisbefriedigung zu Zielsetzungs- und Werthaltungsdivergenzen führen, um schließlich auch Konflikte zu begründen. Schwinden die dahinterstehenden Bedürfnisse, so werden Macht, Ressourcen, Ziele usw. als Agens des Verhaltens und als Konfliktgegenstand irrelevant.[9]

5. Bedürfnisorientierte Ursachenanalyse

Die mit dem Ziel der Erklärung menschlichen Verhaltens bereits erfolgte wissenschaftliche Diskussion kann an dieser Stelle nicht wiederholt werden.[10] Es soll jedoch versucht werden, einige Positionen zusammenzufassen, über die bis heute ein weitgehender Konsens hergestellt werden konnte und die für konflikttheoretische Überlegungen von Bedeutung sind.

Bedürfnisse, als Oberbegriff für im Individuum angelegte, aktuell oder potentiell verhaltensauslösende Dispositionen, können sowohl biologisch erklärbarer Natur sein, d. h. eher Triebcharakter besitzen (z. B. Hunger), wie auch sich hiervon loslösen, indem sie sich durch individuelle und kollektive Lern- und Sozialisationsprozesse differenzieren, kulturell überformt werden und dann zunehmend Wertcharakter gewinnen (z. B. Bedürfnisse nach einer kulturspezifischen Zubereitung der Speisen). Auch in der Lerntheorie wird heute von der Annahme einer, allerdings nicht näher bestimmbar, biologisch begründeten Trieb- oder Bedürfnisbasis ausgegangen, aus der sich im Laufe onto- und phylogenetischer Lernprozesse das für die heutige historische Situation charakteristische, differenzierte Bedürfnissystem entwickeln konnte. D. h. die Entwicklung und Entfaltung von Bedürfnissen kann zwar auf eine gemeinsame biologische Basis von Grund- oder Überlebensbedürfnissen zurückgeführt werden, Bedürfnisse sind darüber hinaus jedoch als plastisch und unbegrenzt zu begreifen, sie verändern sich mit der jeweiligen individuellen und soziokulturellen Entwicklung.

Ursprüngliche Mittel und Instrumente der Bedürfnisbefriedigung können dabei auto-

nomen Charakter gewinnen und mit zunehmender Wertgebundenheit zum autonomen Bedürfnis sich verselbständigen. Schließlich ist es nur noch der Wert, der nach Befriedigung drängt (oder das Wertsystem, z. B. als Ideologie), dessen Gefährdung dann einen Konflikt begründen kann.

Als vordringliche Frage der Konfliktanalyse ergibt sich dann das Problem der genauen Erfassung, welche Bedürfnisse mit welchen *Inhalten* eine besondere Konfliktsituation charakterisieren und in welchen *besonderen Ausformungen* sie in dieser Situation zum Ausdruck kommen:

- ob eher triebhaft, biologisch begründet oder in Form sog. Grund- bzw. Überlebensbedürfnisse (Gesundheit, Nahrung, Wohnung, Kleidung)
- ob eher mit Wertcharakter, d. h. kulturspezifisch überformt, und damit mehr oder weniger losgelöst von Grundbedürfnissen (z. B. in ideologischen Konflikten)
- ob in Form von »Interessen«, als kollektivierte Bedürfnisse (z. B. bei gesellschaftlichen Arbeitskämpfen)
- ob als »Zielsetzungen«, die situationsspezifisch »funktionelle Autonomie« [11] und damit ebenfalls Bedürfnischarakter gewinnen können oder
- als »Motive«, die bereits direkt auf konkretes Verhalten ausgerichtet sind.

Jeweils entsprechend den besonderen Bedürfnisinhalten und Bedürfnisausformungen, die eine Konfliktsituation kennzeichnen, wird auch die Konfliktgestaltung unterschiedliche praktische Ausprägungen einnehmen müssen.

Es ist bei einer solchen Analyse immer zugleich auch weiter zu fragen, ob hinter den in einem Konflikt von den Parteien als Konfliktursachen offen artikulierten und wahrgenommenen Bedürfnissen (Motive, Werthaltungen, Zielsetzungen, Interessen usw.) nicht tiefer liegende grundlegendere Bedürfnisse stehen, die entsprechend auch als die tiefer liegenden Konfliktursachen herauszukristallisieren wären, – etwa wenn hinter einem von beiden Parteien als Religionskrieg wahrgenommenen und ausgetragenen Konflikt [12] sich grundlegende ökonomische Interessenunterschiede feststellen lassen, die wiederum bei einer der beiden Konfliktparteien eine Unterdrückung sogar von Grundbedürfnissen (Wohnung, Essen, Gesundheit usw.) deutlich machen. Eine Bewältigung des Religionsproblems würde deshalb an der Existenz des eigentlichen Konflikts solange nichts ändern, solange auch die eigentlichen und tiefer liegenden Konfliktursachen nicht behoben wären. Der Konflikt könnte höchstens in seinen oberflächlichen Erscheinungsformen verändert, z. B. befriedet werden, um bei nächster Gelegenheit wiederum manifest zu werden und offen auszubrechen.

Auch in betrieblichen Situationen, in denen ein Konflikt z. B. in hohen Fluktuations- oder Absentismusraten sichtbar wird, kann dieser Konflikt im eigentlichen Sinne erst beseitigt werden, wenn es gelingt, die tiefer liegenden Konfliktursachen zu erfassen. Diese können in dem gesamten Bedürfnisspektrum der Betroffenen liegen. Sie gehen in aller Regel weit über die offen artikulierten Konfliktursachen hinaus. Etwa werden bei Kündigungen am Fließband zu vermutende Ursachen wie Monotonie der Arbeit, geringe Dispositionsspielräume der Arbeits- und Pausengestaltung, geringe soziale Kontaktmöglichkeiten, Verschleiß der Arbeitskraft usw. als Kündigungsgründe von den Betroffenen nicht benannt und häufig auch nicht wahrgenommen. Stattdessen werden

leicht vordergründige Argumente wie Lohnunzufriedenheit oder Konflikte mit dem Meister (die lediglich Sündenbock-Funktion erfüllen) als Kündigungs- und damit Konfliktursache artikuliert. An dem letztgenannten Beispiel wird aber gleichzeitig auch die Schwierigkeit deutlich, der sich eine Analyse von Konfliktursachen gegenüber sieht, nämlich die letzten und tiefer liegenden Ursachen hinter nur vordergründig artikulierten herauszuarbeiten. Da eine solche Analyse häufig mit gesicherten Ergebnissen gar nicht möglich ist, wird entsprechend in solchen Fällen auch eine Konfliktbewältigung im Sinne einer Beseitigung der Konfliktursachen nicht möglich sein.

Die Schwierigkeit der Analyse von Konfliktursachen ist nicht nur in dem Problem des Nachvollzugs intransparenter Kausalitäten und komplexer Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge begründet, sie liegt ebenso auch im Subjektivitätsproblem, d. h. im Problem der Unterscheidung zwischen nur subjektiv wahrgenommenen, aber zu manifesten Konflikterscheinungen führenden Konfliktursachen, und dahinter verborgenen »objektiven« Konfliktursachen. Diese Unsicherheit wird in vielen Fällen nicht endgültig zu entscheiden sein.

6. Legitimation der Ursachenanalyse

Die Konflikttheorie (und -praxis) wird in Anbetracht der Subjektivität der Ursachenperzeption vor das Legitimationsproblem gestellt, zu entscheiden, welches die in einem Konflikt vorliegenden und unterdrückten Bedürfnisse oder Interessen tatsächlich sind, mit welchem Geltungsanspruch sie jeweils von Konfliktparteien vertreten werden, bzw. von Außenstehenden (z. B. vom Konfliktforscher, Personalchef, Betriebsrat) festgestellt werden, etwa weil sie in dem obigen Fluktuationsbeispiel den Betroffenen nur zum Teil bewußt sein können.

Da eine »objektive« oder »wahre« Beurteilung von Konfliktursachen, wie auch die objektive und wahre Feststellung von Bedürfnissen letztlich nicht möglich ist, kann eine Konfliktanalyse sich nur auf eine möglichst gesicherte *Legitimationsbasis* ihres Analyseinstrumentariums und ihrer Ergebnisse berufen. Die Konflikttheorie mündet damit letztlich in eine Konsenstheorie der Wahrheit [13], in das Problem der Rechtfertigung von handlungs- und erkenntnisleitenden Normen und Werthaltungen durch legitimierende Diskussion und Konsens:

Wenn also »objektive« Entscheidungen über das objektive Vorliegen von Konfliktursachen oder allgemeiner: von Bedürfnissen und deren Unterdrückung nicht möglich ist, so ergibt sich hieraus die Forderung – nicht nur im Falle bereits manifester Konflikterscheinungen, sondern auch z. B. im Hinblick auf eine Schaffung humanerer Arbeitsbedingungen – eine aus der Situation heraus dennoch notwendige Entscheidung dann möglichst *legitimiert* zu treffen, d. h. soweit möglich von individuellen Subjektivitäten zu lösen und auf das Abwägen vernünftiger Gründe in möglichst herrschaftsfreiem Diskurs zu stützen. Um eine solche legitimierte handlungs- und erkenntnisleitende Basis zu schaffen, kann die Konflikttheorie auf die wissenschaftstheoretischen Vorar-

beiten zum Entwurf idealer Diskurssituationen, für die Kriterien benannt werden, zurückgreifen. In einer solchen Situation, in der eine vollkommene Verständigung und damit ein Konsens über gerechtfertigte Werthaltungen, Normen, Interessen, Bedürfnisse erzielt werden könnte, müßte etwa gelten, »daß kein Zwang außer dem des besseren Arguments geübt wird« [14], daß eine »Wortgemeinschaft« dahingehend erreicht wird, daß »die zur Rechtfertigung verwendeten Begriffe von jedem Diskurspartner gleich verstanden werden können«, daß nur »solche Aussagen vorgebracht werden, für die Gründe aufgeführt werden können«, daß nur solche Argumente aufgeführt werden, von denen anzunehmen ist, daß sie von allen Diskurspartnern gemeinsam übernommen werden könnten (Transsubjektivitätsprinzip) usw. [15]. Es ist weiterhin anzustreben, daß die Diskursteilnehmer »sachverständig« und »aufrichtig« ihre Argumente vortragen. [16] Derartige Kriterien zur Bestimmung einer idealen Diskurssituation wären permanent zu präzisieren und weiterzuentwickeln; sie wären entsprechend immer auch nur anstrebbar, aber nie vollkommen realisierbar.

Die Legitimation gestaltungsleitender Normen und Werthaltungen kann daran gemessen werden, inwiefern die Bedingungen, unter denen diese Normen und Werthaltungen Gültigkeit erlangten, einer idealen Diskurssituation entsprochen haben, bzw. inwiefern sie davon abweichen. Können im Zuge einer solchen Überprüfung Diskrepanzen zwischen der aktuellen und der als ideal definierten Situation aufgezeigt werden, kann eine erneute Überprüfung und intersubjektive Diskussion unter korrigierten und verbesserten Bedingungen eingeleitet werden, die zu einem höheren Legitimationsniveau führen.

In einem solchen legitimierenden Diskurs lassen sich soziale Indikatoren bestimmen, die eine gerechtfertigte Überprüfung von Bedürfnisbefriedigungen bzw. von Bedürfnisrepressionen in sozialen Situationen ermöglichen und damit auch die Existenz von Konflikten und deren Ursachenbereiche objektiviert bestimmbar machen. Auch im Bereich sozialer Indikatoren, die über die Bedürfnisbefriedigung sozialer Gruppen Auskunft geben können, kann die Konfliktforschung bereits auf umfangreiche wissenschaftliche Vorarbeiten zurückgreifen, deren Legitimationsbasis allerdings noch schmal ist und die deshalb eher noch als erste Beiträge für einen legitimierenden Diskurs zu verstehen sind.

7. Verhältnis von Ursachen und Erscheinungsformen von Konflikten

(1) Ein Konflikt »entsteht« nicht erst, wenn er in offenen, manifesten Auseinandersetzungen beobachtbar wird, sondern kann in seiner Existenz auch bereits vorher in dem Vorliegen von Konfliktursachen begründet sein. Wenn also Arbeiter beginnen, sich über die gesundheitsschädlichen Wirkungen ihres Arbeitsplatzes bewußt zu werden und dagegen zur Wehr zu setzen, so »entsteht« der Konflikt nicht erst, wenn manifestes Konfliktverhalten beobachtbar wird; der Konflikt war bereits vorher ange-

legt, da die Konfliktursachen auch bereits vorher vorlagen. Über den Bewußtwerdungsprozeß wurde der Konflikt lediglich von einem vorher weitgehend *latenten* [17] Zustand in einen eher beobachtbaren, *manifesten* Zustand durch Äußerung von Konfliktverhalten überführt.

(2) D. h. es muß eindeutig unterschieden werden,

- a) zwischen der Existenz eines Konflikts, die in dem Vorliegen von Konfliktursachen begründet ist, die auch latent, d. h. unbeobachtbar und den Betroffenen unbewußt bleiben kann und
- b) der manifesten Erscheinungsform eines Konflikts, die in unterschiedlichsten Verhaltensweisen zum Ausdruck kommen kann, – von der offen gewaltsamen Auseinandersetzung bis zu versteckten Aggressivitäten, über Streßerscheinungen und psychosomatischen Krankheitsbildern bis zu überbetont freundlichen Begegnungsformen, verbalen Konfrontationen usw.

Die Vermittlung zwischen dem Bewußtwerden von *Konfliktursachen* und dem Beobachtbarwerden von Erscheinungsformen durch *Konfliktverhalten* geschieht über *Konflikteinstellungen* oder *-attitüden* (s. Abbildung 1). Das Bewußtwerden von Konfliktursachen führt zu Konflikteinstellungen, welche wiederum Konfliktverhalten nach sich ziehen. Konflikttypische Einstellungsformen sind etwa Vorurteile und Stereotypen in Bezug auf den Konfliktgegner. Im strengen Sinne beeinflusst jeder bewußt gewordene Konflikt in irgendeiner Form das Verhalten der Betroffenen. Er wird über diese Verhaltensänderung potentiell beobachtbar – wenn auch in manchen Fällen nur für den geschulten Beobachter – und damit manifest. Konfliktursachen können aber auch vorliegen, ohne daß sie zu Konfliktattitüden oder zu Konfliktverhalten führen (s. o.).

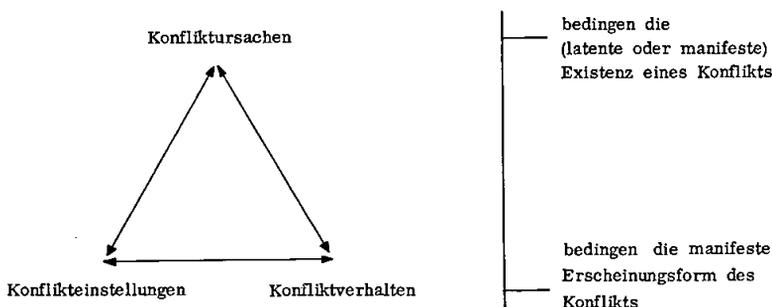


Abb. 1: Konfliktdreieck

Die manifesten Erscheinungsformen eines Konflikts können sich weiterhin auch von dem eigentlichen Konfliktgegner und den eigentlichen Konfliktursachen lösen und sich auf andere, fiktive Gegner (z. B. *Sündenbockmechanismus*) oder andere, fiktive Ursachen (z. B. den oberflächlichen Konfliktauslöser oder -anlaß) verschieben.

(3) Konfliktursachen müssen nicht immer durch personalen und individuellen Akteuren zuordenbare Handlungen begründet werden (personaler Konflikt), sie können auch in den anonymen Zwängen objektiver Strukturen verankert sein (struktureller

Konflikt): Ausbeutungs- oder Unterdrückungsverhältnisse können unabhängig von beobachtbaren individuellen Akteuren auf gesellschaftlich-ökonomische oder patriarchale Strukturen zurückzuführen sein. Autoritär-hierarchische Organisationsstrukturen oder repressive Arbeitsbedingungen, die eine weitgehende Unterdrückung von Bedürfnissen erzwingen, können konfliktverursachend wirken und auch schwerwiegende (häufig verschobene) *Konflikterscheinungen* nach sich ziehen.

Die – wenn nicht zufällige – Bewältigung eines Konflikts wird davon abhängig sein, inwiefern es gelingt,

- die vielfältigen Erscheinungsformen eines Konflikts zu erfassen (d. h. den Konflikt zu beschreiben als »manifesten« oder »latenten«, »direkten« oder »verschobenen«, »personalen« oder »strukturellen« usw.) *und*
- diese jeweiligen Erscheinungsformen auf ihre besonderen Ursachen zurückzuführen (d. h. den Konflikt kausal zu erklären).

Aber selbst unter der Voraussetzung, daß eine solche Zuordnung gelingt, steht die eigentliche, nämlich »praktische« Bewältigung des Konflikts noch aus.

8. Grenzen der Konfliktlösung

Die exakte und legitimierte Ursachenanalyse ist zwar eine notwendige, jedoch keinesfalls ausreichende Voraussetzung für die Bewältigung eines Konflikts. Ein Konflikt kann exakt analysiert sein, d. h. wissenschaftlich erschöpfend beschrieben und erklärt sein, er ist dann zwar als logisches Problem, jedoch keinesfalls auch als praktisches Problem bewältigt, als welches er in den Strukturen der Realität verankert ist und deren Veränderung voraussetzt. Reale Situationen, die trotz exakter Konfliktanalyse eine Konfliktlösung nicht zulassen oder zumindest erschweren, können durch Gegebenheiten wie die folgenden strukturiert sein:

- Etwa kann die Konfliktsituation in Form eines Nullsummenspiels angelegt sein, in der die Bedürfnisse und Zielsetzungen der einen Partei nur auf Kosten der anderen befriedigt werden kann. In einer solchen Situation ist auch unter der Voraussetzung einer exakten Ursachenanalyse eine absolut befriedigende Lösung nicht möglich, da auch eine vollkommene Bedürfnisbefriedigung für beide Seiten nicht möglich ist. Eine von beiden Seiten *akzeptierte* Lösung allerdings kann entweder durch Kompromiß oder durch Kompensation erreicht werden, u. U. aber auch durch Änderung der Bedürfnisse.
- Eine Konfliktlösung kann auch trotz erfolgter Ursachenanalyse im Falle asymmetrischer Konflikte verhindert werden, in denen eine der beiden Parteien ein eindeutiges Übergewicht besitzt und von daher zur Aufhebung von konfliktbegründenden Verhältnissen nicht gezwungen werden kann – zumindest nicht auf kurze Sicht oder nicht durch die Konfliktbetroffenen alleine (derartige Situationen sind häufig etwa in betrieblichen Über- und Unterordnungsverhältnissen gegeben, in denen die Sanktionsmöglichkeiten bei einer Konfliktaustragung einseitig verteilt sind).

- Schließlich wird eine Konfliktlösung auch oft dadurch verhindert, daß die konflikt-erzeugenden Bedingungen in übergeordneten Systemen und Strukturen so verankert sind, daß eine ursachenbeseitigende Konfliktaustragung für die Betroffenen nicht möglich ist. Dies ist etwa dann der Fall, wenn in einem Betrieb gesundheitsschädliche Fertigungsverfahren zur Anwendung kommen, deren Beseitigung aufgrund von Rentabilitätswängen, welche wiederum in marktwirtschaftlichen Produktionsstrukturen verankert sind, nicht möglich ist.

Hierin wird auch deutlich, wie innerbetriebliche Konflikterscheinungen durch makroökonomische Strukturen bedingt sein können und deshalb auch durch innerbetriebliche Konfliktaustragung nicht bewältigt werden können.

Dennoch behält auch in solchen Situationen die Konfliktanalyse ihre unabdingbare Funktion für eine Konfliktbewältigung bei: erst wenn die Konfliktanalyse die Begründung des Konflikts in übergeordneten Strukturbedingungen aufgezeigt und bewußt gemacht hat, wird es möglich, individuelles und kollektives Konflikthandeln auf die Überwindung dieser Ursachen auszurichten oder in eine langfristige Strategie einzuordnen und die Konflikteenergien nicht nur an Neben- oder Scheinursachen (z. B. Löhnen) und greifbaren Sündenböcken (z. B. direkten Vorgesetzten) auf mikroökonomischer Ebene zu verschwenden.

9. Exemplarische Konsequenzen für eine Gestaltung von Konflikten

(1) Die in der Konfliktliteratur zu findenden Diskussionen und Empfehlungen zur Konfliktgestaltung sind in ihren Ansatzpunkten und Vorgehensweisen jeweils eher aus dem besonderen theoretischen Vorverständnis zu erklären, als daß sie sich an spezifischen situativen Anforderungen eines Konflikts orientieren. In dieser erst heute erkennbaren Aspektorientierung bisheriger Konfliktbetrachtungen kann jedoch auch eine notwendige Durchgangsstufe zur Entwicklung einer generelleren Konflikttheorie gesehen werden.

Die vorliegende Konzeption versucht nicht vorgefertigte Prinzipien oder Vorgehensweisen der Konfliktbehandlung zu entwickeln, sondern stellt zunächst die Forderung nach der Erarbeitung einer *Analysekonzeption, die eine möglichst unvoreingenommene, differenzierte und systematische Erfassung einmaliger Konfliktsituationen zuläßt*. Der Entwurf einer Gestaltungskonzeption kann dann in seiner Komplexität und Einmaligkeit nur situationsspezifisch aus den aktuellen Gegebenheiten entwickelt werden. Wo eine solche Konzeption an Wahrnehmungs- und Werturteilsgrenzen stößt, wird sie der Legitimationsforderung unterstellt.

Eine umfassende Analyse-systematik bezieht neben der Erfassung der Konfliktursachen und der unterschiedlichsten Erscheinungsformen eines Konflikts in Verhalten und Einstellungen (welche unter Umständen wieder Rückschlüsse auf die Ursachen zulassen) weitere Aspekte, die die situationsspezifische Besonderheit des Konflikts ausmachen, ebenfalls mit ein: hierzu gehört vor allem die differenzierte Erfassung

- *der Konfliktparteien*, ihrer Zusammensetzung, Grenzen, Organisationsformen, Sanktionsmöglichkeiten, Zielsetzungen, Werthaltung, usw.
- und der *Konfliktumwelt*, die z. B. über Normensysteme, gesetzliche Regelungen, Informations-, Güter- oder Personenaustausch auf den Konflikt, seinen Ablauf und die Möglichkeiten seiner Bewältigung, Einfluß nehmen kann.

Aus der differenzierten Analyse derartiger Betrachtungsebenen (wobei wiederum auf andere Wissenschaftsbereiche wie Gruppensoziologie, Organisationstheorie, Sozialanthropologie usw. zurückgegriffen werden kann) werden nicht nur Kriterien für die Beschreibung und Erklärung eines Konflikts gewonnen; es ergeben sich hieraus direkt eine Vielzahl situationsadäquater Ansatzpunkte für eine Konfliktgestaltung, die außerhalb des Bereichs üblicher konflikttheoretischer Diskussion liegen. Ohne hier ins Detail der Analysedifferenzierung und korrespondierender Analyseverfahren gehen zu können, wird deutlich, wie z. B. durch die gestalterische Einflußnahme auf die Konfliktparteien, auf deren Führungs- oder Organisationsstrukturen, auf die Gruppenkohäsion, auf die Manifestierung, Verhärtung oder Auflockerung ihrer Grenzen usw., wie hierdurch wesentliche Einflüsse auf den Konflikt, dessen Austragungs- und Verlaufsformen, ausgeübt werden können. Gleiches gilt für die situationspezifische Einbeziehung von Umweltdeterminanten (z. B. aktuelle politische, soziale oder konjunkturelle Ereignisse und Entwicklungen, zu erwartende Unterstützungen oder Sanktionen durch dritte Parteien oder übergeordnete Systeme), indem diese entweder durch aktive Beeinflussung oder reaktive Anpassung in einer situationspezifischen Konzeption der Konfliktgestaltung Berücksichtigung finden. [18] [19]

(2) Weiterhin ist ein solcher Ansatz dann grundsätzlich dadurch gekennzeichnet, daß im Hinblick auf eine Konfliktbewältigung nicht nur, wie konflikttheoretisch bisher üblich, *Verfahren der Konfrontation der Konfliktparteien und des konflikttypischen Verhaltens* diskutiert werden, etwa Verhandlungs- und Konfrontationstechniken, T-Group-Training, Schlichtung oder Vermittlung durch Dritte usw.:

Die bisherigen Konzeptionen zur Konflikthandhabung setzen fast ausschließlich an einer Gestaltung und Beeinflussung der *manifesten Erscheinungsformen*, auf der Verhaltens- und Einstellungsebene von Konflikten an. Sie suchen weniger, *direkt* auf das Problem der Beseitigung der *Konfliktursachen* einzugehen. Die heute üblicherweise diskutierten »Konflikt-Techniken« wie die erwähnten Confrontation-Meetings, T-Groups, usw., aber auch institutionalisierte Formen, wie sie z. B. durch das Betriebsverfassungsgesetz geregelt werden, wirken meist als Verfahren zur *Befriedung* von *Konfliktverhalten* und zur *Harmonisierung* von *Konflikteinstellungen*. Die Konfliktursachen selbst können hiervon unberührt bleiben; ihre Beseitigung kann sogar verhindert werden, nämlich dann, wenn die Befriedung der manifesten Konflikterscheinungen lediglich zu einer Verschleierung oder Unterdrückung der *eigentlichen Konfliktursachen* führt. Ein solcher Verdacht liegt nahe, wenn etwa in dem erwähnten Beispiel des Tarifkonflikts lediglich ein schmaler Bereich traditionell oder legislatorisch zugelassener Gegenstände verhandelt wird. Die formell und normativ begrenzte, legislatorisch kontrollierte Konfliktaustragung »Tarifkampf« gewinnt in dem Maße nur Alibi- und damit Verschleierungsfunktion, in dem die scheinbar immer wieder erfolgreiche »Kon-

fliktbeendigung« auf *manifeste* Ebene – d. h. die Beendigung des beobachtbaren Streits, die Einigung, der Verzicht auf weitere Kampfmaßnahmen usw. – eine tatsächliche »Konfliktbewältigung« vortäuscht, somit eine systematische weitergehende Ursachenanalyse überflüssig erscheinen läßt, bzw. verhindert, und entsprechend auch einer Beseitigung der eigentlichen Ursachen entgegensteht.

Dem wird eine Vorgehensweise gegenübergestellt, die ihre Gestaltungsansätze direkt an der *Beseitigung der Konfliktursachen* orientiert, also primär Bereiche unterdrückter Bedürfnisbefriedigung zu beseitigen sucht. Die gestalterische Konzeption, die sich hieraus ergibt, unterscheidet sich von den konflikttheoretisch bisher diskutierten dadurch, daß *konflikttypisches Verhalten* kein notwendiges Kennzeichen der Konfliktbewältigung ist. Der Abbau eines gesundheitsschädlichen Produktionsverfahrens etwa kann Konfliktursachen und damit auch Konflikterscheinungen beseitigen, ohne daß eine konflikttypische Auseinandersetzung (Konfliktverhalten) vorher stattgefunden haben muß oder sogar, ohne daß der Konflikt bewußt geworden ist. Dahinter steht eine Vorgehensweise, die zwar konfliktpraktisch häufig selbstverständlich gehandhabt wird, konflikttheoretisch jedoch nicht reflektiert und entsprechend auch *nicht in die Entwicklung von wissenschaftlichen Gestaltungskonzeptionen* mit einbezogen wird.

(3) Die *Bedürfnisorientierung* des hier vertretenen konflikttheoretischen Ansatzes ermöglicht es, Konflikte auch bereits in *latentem* Zustand analytisch zu erfassen und entsprechend auch bereits gestaltend anzugehen. Traditionelle konflikttheoretische Ansätze gehen von der Voraussetzung aus, daß der Konflikt den Betroffenen bewußt ist und bereits zur manifesten Erscheinungsform geführt hat, die es durch Konfliktbehandlung abzubauen bzw. konstruktiv zu nutzen gilt. Wenn auch das Bewußt- und Manifestwerden eines Konflikts in bestimmten Situationen eine notwendige Voraussetzung für eine tatsächliche Konfliktlösung sein kann (z. B. um die aktionsfähige Solidarisierung der Betroffenen zu erreichen), so kann in anderen Fällen in der manifesten Konfliktaustragung bereits eine so weitgehende Eskalation enthalten sein oder durch diese erst provoziert werden, daß sie nur schwer wieder rückgängig zu machen ist. Der Konflikt kann sich in einem solchen Falle eigendynamisch weiterentwickeln und sich auf zusätzliche, neue Ursachenbereiche im Zuge der Eskalation ausdehnen. Gelingt es (aktuelle oder potentielle) Konfliktursachen bereits dann zu erfassen, noch bevor sie in manifestes Verhalten umgeschlagen sind und festgefahrene Einstellungen nach sich gezogen haben, kann die Konfliktbewältigung u. U. wesentlich leichter fallen. So ist die mit manifester Konfliktaustragung gekoppelte Herausbildung von Konfliktattitüden, wie Vorurteile, Feindbilder usw., oft schwerer wieder rückgängig zu machen als eine Beseitigung der eigentlichen Konfliktursachen und kann jene überdauern.

Die *vorbeugende* Konfliktanalyse, die auch latente Konfliktsituationen zu erfassen sucht, also nicht erst einsetzt, wenn der Konflikt bereits zum bewußten oder manifesten Problem geworden ist, kann dann auf zwei Ebenen der Analyse einsetzen:

- Sie kann einmal ausgewählte Gruppen, soziale Systeme oder sonstige potentielle *Konfliktparteien* herausgreifen und diese im Hinblick auf ihre situationsspezifische Bedürfnisbefriedigung analysieren. Lassen sich Bedürfnisbereiche, die durch eine andere Partei gefährdet oder unterdrückt werden, lokalisieren, kann hierin auch die

Existenz eines noch latenten Konflikts festgestellt werden (z. B. Analyse der Lebensverhältnisse von Gastarbeitern als potentielle Konfliktpartei in einem Betrieb).

- Zum anderen kann ausgegangen werden von der Untersuchung *spezifischer Bedürfnisbereiche* um festzustellen, ob besondere soziale Systeme in diesen Bereichen einer besonderen Gefährdung oder Unterdrückung unterliegen bzw. dafür verantwortlich sind und damit zu Konfliktparteien werden. Dies geschieht analog etwa bei einer amtlichen Kontrolle eines Betriebes auf Einhaltung gesetzlicher Vorschriften, z. B. gemäß Arbeitsstättenverordnung. Lassen sich im Verlaufe der Untersuchung bis dahin unbemerkt gebliebene Verstöße des Betriebes gegen die gesetzlichen Vorschriften nachweisen, so entspricht dies dem Aufdecken bis dahin latenter Konfliktursachen.

Insgesamt ergibt sich aus dem situativen, im wesentlichen zunächst auf *Situationsanalyse* zu reduzierenden Gestaltungsverständnis ein potentiell unbegrenztes Spektrum von Ansatzpunkten und Vorgehensweisen der Konfliktgestaltung. Diese kann sowohl in Form konflikttypischer Verhaltensweisen der Auseinandersetzung erfolgen; sie kann aber ebenso auch z. B. an einer Beeinflussung der Struktur der Konfliktparteien oder in der Konfliktumwelt ansetzen – ohne auf konflikttypisches Verhalten zurückgreifen – um von daher auf den Konflikt zurückzuwirken. Ziel ist die Beseitigung der Konfliktursachen, nicht die Befriedung von Konfliktverhalten. Die Konfliktursachen können in dem gesamten Spektrum der historisch für die Konfliktparteien aktuellen Bedürfnisse (vom biologischen Grundbedürfnis bis zum kulturellen Wert oder Ziel) bzw. in deren Unterdrückung, begründet sein. Eine solche Unterdrückung kann bewußt werden und damit manifeste Erscheinungsformen, »einen manifesten Konflikt« nach sich ziehen. Sie kann aber auch unbewußt bleiben und damit einen »latenten Konflikt« begründen. »Konfliktverhalten« als eine manifeste Erscheinungsform kann instrumentell darauf ausgerichtet sein, (manifeste oder bis dahin latente) Konfliktursachen zu beseitigen, – wie es umgekehrt aber ebenso auch immer eingesetzt wurde und wird, um neue Konfliktursachen, also neue Unterdrückungsbereiche und Gefährdungen, erst zu schaffen.

Die Annahme, daß es »latente« oder auch »verschobene« Konflikte gibt, setzt voraus, daß es auch Konfliktursachen gibt, die den Betroffenen nicht oder nur zum Teil bewußt sind. Dies wiederum stellt an die Sozialwissenschaften die Anforderung, Analyse- und Legitimationsverfahren weiterzuentwickeln, die eine Feststellung derartiger Konfliktursachen *gerecht* zulassen, um dadurch legitimierte Handlungs- und Gestaltungsorientierungen zu gewinnen.

Anmerkungen

1 Vgl. W. A. Oechler/B. Wagner (1976), S. 95 ff.

2 Vgl. z. B. K. E. Boulding »for the only thing conflicts can rationally be about is the distribution between two or more parties of some good which is both scarce and valued« (1975), S. 172f. oder L. A. Coser: »Konflikte, die durch Frustration bestimmter Forderungen inner-

halb einer Beziehung ... bestehen, können als echte Konflikte bezeichnet werden, ... *unechte* Konflikte dagegen sind ..., nicht durch die gegensätzlichen Ziele der Gegner verursacht, sondern durch die Notwendigkeit einer Spannungsentladung zumindest bei einem von beiden« (1965), S. 58

- 3 Vgl. *Dahrendorf, R.*, (1968), S. 262
- 4 Vgl. ebda, S. 261f.
- 5 Vgl. *Dahrendorf, R.*, (1965), S. 229
- 6 Vgl. Zur Begriffsbildung, *Schmid, H.*, (1971), S. 44ff.
- 7 Vgl. etwa die Definition von *Coser* in Anmerkung 2
- 8 Vgl. *Boulding, K. E.*, (1965), S. 172; *Bernard, J.*, (1950), S. 11–16
- 9 In weiteren Ableitungsschritten kann dann allerdings auch gezeigt werden, einmal wie etwa das Verfügen über Macht oder über bestimmte Ressourcen sich zum autonomen Bedürfnis verselbständigen kann und wie dieses zum anderen, selbst wenn die dahinterstehenden originären Bedürfnisse verschwunden sind, zumindest vorübergehend weiterhin wirksam bleiben kann.
- 10 Vgl. hierzu *B. Wagner*, (1978), 2. Kapitel
- 11 Vgl. *Allport, G. W.*, (1959), S. 190ff.
- 12 Vgl. die Studien zum irischen »Religions«konflikt und zum flämischen »Sprachen«konflikt von *A. Boserup und R. Jenkins*, Arbeitspapiere (1969)
- 13 Vgl. *Habermas, J.*, (1973), S. 124
- 14 Vgl. ebda, S. 148
- 15 Vgl. *Steinmann, H., et. al.*, (1975)
- 16 Vgl. ebda, S. 37
- 17 Er kann allerdings auch vorher bereits z. B. in hohen Absentismus- und Fluktuationsraten beobachtbar gewesen sein.
- 18 Dieser letzte Aspekt hat z. B. für den spezifischen Konflikttyp marktwirtschaftliche Konkurrenz in der neueren Organisationstheorie besondere Beachtung gefunden, vgl. z. B. *Lawrence, P. R./Lorsch, J. W.*, (1969)
- 19 Weitere Analyseschwerpunkte können sein: Erfassung der aktuellen *Determinanten* und des *Niveaus* der *Konfliktbereitschaft*, d. h. der Bereitschaft, den Konflikt offen auszutragen bzw. verschiedene *Konfliktschwellen* zu überschreiten; so die Schwelle von der offenen legalen Konfliktaustragung zur Austragung unter Überschreitung von Legalitätsgrenzen, von der offenen, gewaltlosen zur gewaltsamen Austragung, von der Bereitschaft zur Anwendung von Gewalt gegenüber Sachen bis zur Anwendung gegenüber Personen oder schließlich bis zur Überwindung von Tötungshemmungen.

Literaturverzeichnis

- Allport, G. W.* (1959), *Persönlichkeit*, 2. Aufl., Meisenheim am Glan 1959
- Boserup, A./Jenkins, R.* (1969), Arbeitspapiere, vorgelegt auf der Third General Conference of the International Peace Research Association, Karlovy Vary, CSSR, 1969
- Bernard, J.* (1950), *Where is Modern Sociology of Conflict?* in: *American Journal of Sociology*, LVI, 1950
- Boulding, K. E.* (1965), *The Economics of Human Conflict*, in: *McNeal, E. B.*, *The Nature of Human Conflict*, Englewood Cliffs 1965
- Coser, L. A.* (1965), in: *Theorie sozialer Konflikte*, Neuwied 1965
- Dahrendorf, R.* (1965), *Elemente einer Theorie des sozialen Konflikts*, in: *Gesellschaft und Freiheit, Zur soziologischen Analyse der Gegenwart*, München 1965
- Dahrendorf, R.* (1968), *Pfade aus Utopia*, München 1968

- Habermas, J.* (1973), *Legitimationsprobleme im Spätkapitalismus*, Frankfurt 1973
- Lawrence, P. R./Lorsch, J. W.* (1969), *Developing Organisations: Diagnosis and Action*, London u. a. 1969
- Oechsler, W. A./Wagner, B.* (1976), *Der konflikttheoretische Ansatz in der BWL*, in: Ulrich, H. (Hrsg.), *Zum Praxisbezug der BWL*, Bern, Stuttgart 1976
- Schmid, H.* (1971), *Friedensforschung und Politik*, in: Senghaas (Hrsg.), *Kritische Friedensforschung*, Frankfurt/Main 1971
- Steinmann, H. et. al.* (1975), *Vorüberlegungen zur methodischen Basis und Programmatik einer BWL in praktischer Absicht – ein Versuch auf der Grundlage der konstruktiven Philosophie und Wissenschaftstheorie*, vervielfältigtes Manuskript, Nürnberg 1975
- Wagner, B.* (1978), *Konflikte zwischen sozialen Systemen, Konzeption für ein bedürfnisorientiertes Konfliktmanagement*, Berlin 1978