

Genau dies ist aber *innerhalb der Eliten kleinerer Staaten* regelmässig der Fall,

- a) weil die einzelnen Elitenrollen häufig relativ unspezialisiert und polyvalent sind, d. h. eine Vielzahl verschiedenartiger Pflichten und Aufgaben in sich enthalten,
- b) weil die Elitenmitglieder sowohl *simultan* zahlreiche Rollen kumulieren wie auch *diachron* zwischen verschiedenartigen Rollen wechseln.

Jede einzelne interpersonelle Beziehung stellt dann eine polyvalente Verknüpfung dar, die für die Übertragung verschiedenster Informationen und für die Koordination verschiedenster Aktivitäten Verwendung findet. Um sie intakt zu halten, ist es unerlässlich, Konflikte *ex ante* am Entstehen zu hindern, weil selbst erfolgreich beigelegte Konflikte *ex post* immer Ressentiments hinterlassen, die sich für die Zukunft als Belastung erweisen.

Konkordanzsysteme sind unter solchen Bedingungen deshalb funktional, weil sie auf *zweifache Weise* stark konfliktverhindernde Wirkungen entfalten:

- 1) Auf einer *generellen Ebene* wird den meisten Bürgern, Gruppierungen und Organisationen die Perspektive vermittelt, dass es einen aussichtsreichen *konfliktfreien Weg* gibt, um ihre Interessen und Forderungen zur Geltung zu bringen, weil sie zu den zentralen Entscheidungsprozessen entweder direkten Zugang haben oder innerhalb der Behörden immer jemanden vorfinden, den sie als «ihren» Repräsentanten betrachten können und von dem deshalb zu erwarten ist, dass er sich ihren Anliegen gegenüber *responsiv* erweist.
- 2) Auf der *spezifischeren Ebene konkreter Sachfragen* kann es gelingen, in Prozessen der Kompromissfindung die Unzufriedenheiten derart zu verteilen, dass niemand mehr genügend Anlass sieht, um auf dem Wege eines offenen Konflikts zusätzliche Vorteile auf Kosten anderer zu erkämpfen.

Dadurch unterscheiden sich Verhandlungsverfahren von *Abstimmungsprozeduren*, wo Entscheidungen immer den kategorialen Charakter des «Ja» oder «Nein» annehmen, so dass sich die unterlegene Minderheit immer *grundsätzlich*, nicht nur *graduell*, in der Verliererposition vorfindet (vgl. Sartori 1984).

Natürlich kann sich diese zweite konfliktpräventive Wirkung am besten bei jenen Entscheidungsfragen entfalten, wo es – wie z. B. bei der Vertei-