

# Handlungsori WISS

## Brückenschlag zwischen A

Ulla Gläßer/Lars Kirchhoff

ÜBERBLICK

Dieser Beitrag stellt Ansätze der handlungsorientierten Wissenschaft im Bereich Konfliktmanagement und insbesondere für die Mediation vor. Dafür bedarf es zunächst einiger Ausführungen zum Wissenschaftskonzept (A.). Exemplarisch werden anschließend eine Reihe von Forschungsprojekten mit ihrer jeweiligen Rückkopplung an die Praxis beschrieben (B.). Als Felder für diese Überlegungen werden die Etablierung von Mediation im Kontext der Justiz (B.I.) und die derzeitige Umstrukturierung des Konfliktmanagements in der deutschen Wirtschaft (B.II.) gewählt. Das Fazit fasst Kriterien für die handlungsorientierte Wissenschaft im Bereich Alternative Dispute Resolution (ADR) zusammen und betrachtet weitere Optimierungsmöglichkeiten für das Wechselspiel von Wissenschaft und Praxis (C.).

### A. Handlungsorientierte Wissenschaft

**W**issenschaft ist beschreibbar als „die Gesamtheit von Erkenntnissen, die auf einen Erkenntnisgegenstand bezogen sind und in einem Begründungszusammenhang stehen“. Typische wissenschaftliche Leitfragen sind „Was ist wie?“, „Warum ist es so?“ und „Unter welchen Bedingungen könnte es anders sein?“.<sup>1)</sup>

Das Attribut „handlungsorientiert“ im Begriff „handlungsorientierte Wissenschaft“ soll zum einen den engen Bezug zu praxisrelevanten Fragestellungen markieren: „Die Problemauswahl und -definition geschieht nicht vorrangig aus dem Kontext wissenschaftlicher Erkenntnis, sondern entsprechend konkreten gesellschaftlichen Bedürfnissen.“<sup>2)</sup> Zum anderen soll es verdeutlichen, dass die wissenschaft-

liche Aktivität selbst als Handlung, als Eingriff in und Veränderung von Realität verstanden wird. Der Aktionsradius der handlungsorientierten Wis-

1) Vgl. Kirchhoff & Schroeter, S. 56.

2) <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/FORSCHUNGSMETHODEN/Handlungsforschung.shtml>.

(letzter Aufruf am 09.07.2008).

# enthierte enschaft

## DR-Forschung und -Praxis

enschaft geht dabei über die bloße Produktion von praktisch nutzbaren Erkenntnissen, die dann von anderen Akteuren implementiert werden, hinaus, da diese Art von Wissenschaft idealerweise auch Mitverantwortung für die Umsetzung ihrer Erkenntnisse übernimmt.

In methodischer Hinsicht ist handlungsorientierte Wissenschaft zu meist durch die folgenden Merkmale geprägt, die auch die sog. empirische Handlungsforschung im Bereich der Sozialwissenschaften kennzeichnen:<sup>3)</sup>

- Die Forschungsvorhaben weisen einen engen Praxisbezug auf, wobei Forscher und Untersuchte anstreben, gemeinsam gesellschaftliche Probleme zu lösen bzw. Herausforderungen zu bewältigen. Die Untersuchten werden insofern auch als Akteure verstanden.

- Das Forschungsprojekt wird als gemeinsamer Lern- und Arbeitsprozess verstanden, der sowohl die Forschenden als auch die Untersuchten einbezieht.
- Dies verlangt von den Forschenden eine zumindest vorübergehende Aufgabe der „wissenschaftlichen Distanz“ zum Forschungsobjekt zugunsten einer bewusst einzunehmenden Rolle und Haltung, die von teilnehmender Beobachtung bis zur aktiven Zusammenarbeit mit allen Beteiligten reichen kann.
- Diese Art von Forschung kann nicht wertfrei betrieben werden. Die Perspektiven und Werte sowie die Haltung der Forschenden sollten entsprechend reflektiert und transparent kommuniziert werden. Gerade diese Transparenz der Positionierung der Forschenden ermöglicht es, handlungsorientierte

Wissenschaft im konstruktiven Dialog mit den Zielsetzungen, Interessen und Wertvorstellungen der Auftraggeber bzw. des Forschungsfeldes zu betreiben, ohne die Unabhängigkeit der Wissenschaft zu gefährden.

Charakteristisch für handlungsorientierte Wissenschaft ist zudem eine Vorgehensweise, die auf der Identifikation von Veränderungsbedarf und der Entwicklung von Veränderungsstrategien gemeinsam mit den davon betroffenen Akteuren basiert.

Im Folgenden wird anhand der Bereiche Justiz und Wirtschaft gezeigt, wie handlungsorientierte Wissenschaft konkret aussehen kann. Das erste Beispielfeld soll dabei primär

---

3) Vgl. dazu ebenda.

die Rolle und Methodik, das zweite Feld das schrittweise Vorgehen handlungsorientierter Wissenschaft illustrieren.

## **B. Illustration des Wissenschaftsansatzes**

### **I. Wissenschaftliche Begleitung der Etablierung von gerichtlicher Mediation**

In fast allen deutschen Bundesländern wurde in den letzten Jahren – als Modellprojekt oder als flächendeckendes Programm – gerichtliche Mediation eingeführt. Diese Entwicklung hat das Potential, die Kenntnis von Mediation in der Bevölkerung und unter der Anwaltschaft weiter zu verbreiten und das Ansehen von Mediation zu steigern. Der erhoffte „Türöffner-Effekt“ wird allerdings nur dann eintreten, wenn die Mediationsbeteiligten in den gerichtlichen Mediationen positive Erfahrungen machen – und wenn die Mediationsangebote inner- und außerhalb der Gerichte methodisch vergleichbar sind und sinnvoll miteinander sowie mit der streitentscheidenden Primärfunktion der Gerichte verknüpft werden.<sup>4)</sup>

Eine systematische Entwicklung der gerichtlichen Mediation im Sinne dieser Kriterien hat sich in Deutschland bislang nicht zuletzt deswegen als schwierig erwiesen, weil in den einzelnen Bundesländern die Initiative zur Etablierung der Mediation im Justizkontext von sehr unterschiedlichen Akteuren und zu stark divergierenden Zeitpunkten ergriffen wurde: Teilweise gingen bzw. gehen die Impulse von einzelnen engagierten Richtern bzw. Gerichtsstandorten aus, teilweise wurde der Einsatz von Mediation zentral von der Spitze der Justizverwaltung eines Bundeslandes aus angeordnet und gesteuert.

Zusätzlich wirft der Einsatz von Mediation im Kontext der Justiz viele grundsätzliche Fragen rechtlicher und tatsächlicher Natur auf, die kontrovers diskutiert werden, – so z. B. die Frage nach der verfassungs- oder wettbewerbsrechtlichen Zulässigkeit gerichtlicher Mediation oder die höchst praxisrelevante Frage, wie der Erfolg ei-

ner gerichtlichen Mediation definiert werden soll und adäquat gemessen werden kann.

Gerade angesichts dieser uneinheitlichen und teilweise auch ungeklärten Umstände kann die Wissenschaft wichtige Funktionen übernehmen: Sie kann als außenstehender Akteur den Überblick über die unterschiedlichen Etablierungsansätze und Entwicklungsstränge herstellen, dabei auch die außergerichtliche Mediation im Blick behalten, zentrale Fragen und blinde Flecken markieren und Handlungsvorschläge erarbeiten. Die Wissenschaft kann auch ein Voneinander-Lernen im Sinne eines „best practice-Transfers“ zwischen den Bundesländern und Mediationsbereichen anregen und moderierend vermitteln, indem sie beispielsweise Strukturen und Foren für den Diskurs zur Verfügung stellt.

#### *Die wohl bekannteste Kategorie von Forschungsarbeiten zur gerichtlichen Mediation ist die Begleitforschung,*

die zur Dokumentation und Evaluation laufender Mediationsprojekte im Bereich der Justiz dient. Im Rahmen derartiger Begleitforschung werden in aller Regel nicht nur statistische Daten, sondern auch qualitative Faktoren wie das Mediationserleben der Verfahrensbeteiligten erfasst, um Rückkopplung und Qualitätssicherung zu ermöglichen.

Ein prominentes Beispiel dafür ist die aufwändige Begleitforschung zur Gerichtsnahen Mediation in Niedersachsen: Die sozialwissenschaftlich ausgerichtete Untersuchung durch das *arpos Institut e.V.* (Hannover) wurde ergänzt durch die juristisch-ökonomische Analyse von Prof. Dr. *Gerald Spindler* (Universität Göttingen).<sup>5)</sup> Hauptziel der soziologischen Forschung war dabei die Erarbeitung von Kriterien zur Qualitätssicherung der gerichtlichen Mediationspraxis, insbesondere hinsichtlich der Falleignung und Ausbildung. Zudem wurden die Eignung von unterschiedlichen Mediationsstilen in Abhängigkeit von Fallkonstellationen (Streitgegenstand, Einigungswille der Parteien) und Rahmenbedingungen (Zeitbudget etc.) sowie die (langfristi-

ge) Akzeptanz von Mediation bei allen Beteiligten untersucht. Im Zentrum der rechtsökonomischen Perspektive stand dagegen die Untersuchung der prozessualen und strukturellen Rahmenbedingungen – sowohl hinsichtlich der rechtlichen Grundlagen als auch der ökonomischen Kosten- und Anreizstrukturen. Nach einer Auswertung der empirisch gewonnenen Ergebnisse wurden normative Vorschläge für die effiziente Nutzbarmachung von Mediation als Verfahrensangebot erarbeitet.

Während Praxis und Begleitforschung in Niedersachsen klar auf eine Implementierung der (gerichtlichen) Mediation fokussiert waren, war es erklärtes Ziel des bayerischen Modellversuchs „Güterichter“, prozessuale Strukturen zu erproben, die eine dem Einzelfall angemessene, in der Vermittlungsmethodik aber freie Konfliktlösung fördern.<sup>6)</sup> Entsprechend dieser Zielsetzung sollte die Begleitforschung dazu beitragen, „ein Konzept für ein differenzierteres Prozessmanagement zu entwickeln, in dem – je nach den Gegebenheiten des Einzelfalles – kontradiktorische Verhandlung, moderiertes Vergleichsgespräch, Schlichtung, Mediation, Arbitrage sowie justizinterne und -externe Konfliktlösung ihren Platz finden.“<sup>7)</sup> In der breit angelegten, unter der Leitung von Prof. Dr. Reinhard Greger (Universität Erlangen) durchgeführten Evaluation des Modellversuchs wurde daher neben der Erfassung quantitativ-statistischer Werte (z. B. Zuweisungspraxis oder Zeitaufwand) eine Reihe inhaltlicher Fragen (z. B. nach dem Verhandlungsstil der Güterichter, der Akzeptanz der Tätigkeit des Güterichters durch die Verfahrensbeteiligten oder der Auswirkung des Gerichtsumfeldes auf die Güteverhandlung) untersucht.<sup>8)</sup> Methodisch wurde auch diese Evaluation in Form einer umfassenden quantitativen und qualitativen Erhebung gestal-

4) Siehe dazu auch Gläßer, Editorial ZKM 2008 (2), S. 35.

5) Sozialwissenschaftliche Begleitforschung: vgl. arpos-Institut 2005; Rechtsökonomische Begleitforschung: Spindler et al 2006.

6) Vgl. Greger 2007.

7) Ebenda, S. 2.

8) Ebenda, S.10 ff.

tet, bei der sich nach jedem einzelnen Güteverfahren alle Verfahrensbeteiligten (Parteien, Anwälte und Güterichter) u. a. per Fragebogen äußern sollten. Etwa in der Mitte der Projektlaufzeit wurden zudem Interviews mit allen zu diesem Zeitpunkt tätigen Güterichtern durchgeführt. Außerdem erfolgte eine Befragung der Prozessrichter zur Beurteilung von Fällen, die ins streitige Verfahren zurückgeleitet worden waren, sowie eine Befragung der Anwaltschaft zur Erforschung von Auswirkungen des Projekts auf die Streitkultur generell. Zum Projektende wurden zusätzlich die Gerichtspräsidenten der Modellgerichte um eine abschließende Bewertung gebeten. Damit wurden die wesentlichen Gruppen von Akteuren in die Begleitforschung involviert.

Anders als die klassische *Begleitforschung*, die laufende Aktivitäten evaluiert, soll die **impulsgebende Forschung** inhaltlich erwünschte Projekte vorbereiten und ihre Realisierung wahrscheinlicher machen. So entstand an der Europa-Universität Viadrina in Kooperation mit dem Landgericht Berlin eine Master-Arbeit, in der sorgfältig und kritisch Chancen und Risiken einer mediativen Beilegung von Konflikten zwischen Inhaftierten und VertreterInnen der Vollzugsanstalten untersucht wurden, um die notwendigen theoretischen Grundlagen für die Einführung von gerichtlicher Mediation in Strafvollzugsachen zu schaffen.<sup>9)</sup>

Eine andere, ebenfalls an der Europa-Universität geschriebene Master-Arbeit führt in den besonderen Bereich der **experimentell-interaktiven Handlungsforschung**: Im Rahmen von supervisorischen Sitzungen wurden mit dem Instrument des „Inneren Teams“ nach Schulz von Thun<sup>10)</sup> die persönlichen Erfolgsdefinitionen und Ansprüche von Richtermediatoren erhoben und in ihrem (Spannungs-) Verhältnis zu den Rahmenbedingungen der gerichtlichen Mediation analysiert.<sup>11)</sup> Dieser Forschungsansatz bot eine „Win-win-win-Situation“ im besten mediativen Sinne: Die einzelnen Richtermediatorinnen erhielten kostenlose Supervisionssitzungen, die Mediationsforschung erhielt qualitativ tiefgehende Einblicke in die persönliche Erfolgs-

wahrnehmung von Mediatoren und die Gestaltungsverantwortlichen für die gerichtliche Mediation erhielten wertvolle Hinweise dazu, welche äußeren Bedingungen den Richtermediatoren die Arbeit leichter bzw. schwerer machen.

Angesichts des großen Potentials von Forschung, die direkt an den Bedarf der Praxis ankoppelt, stellt sich die zweigeteilte Frage, wie zum einen die aus der Praxis resultierenden (Forschungs-)Fragen systematisch erkannt und einer adäquaten Bearbeitung zugeleitet werden können – und wie zum anderen die Ergebnisse der Forschungsarbeiten möglichst großflächig den Akteuren der Praxis zugänglich gemacht und zur Diskussion gestellt werden können.

Der „Beirat für die gerichtliche Mediation an den Berliner Zivilgerichten“ erfüllt beide Funktionen: Der Beirat wurde – auf Anregung der Wissenschaft – als beratendes und empfehlendes Gremium gegründet und mit Vertretern der Justiz, der Anwaltschaft und der Wissenschaft besetzt. Aufgabe des Beirats ist es, die in der täglichen Praxis der gerichtlichen Mediation aufkommenden Fragen aus den unterschiedlichen Perspektiven der Beteiligten zu diskutieren und Empfehlungen zu formulieren. In dieser Funktion kann der Beirat auch geeignete Forschungsfragen identifizieren und an die Wissenschaft weiterleiten. Umgekehrt können Forschungsergebnisse direkt auf ihre Praxisrelevanz hin geprüft und gezielt einer Implementierung zugeführt werden.

Um auch über den Beirat und über Berlin hinaus regelmäßigen Erfahrungsaustausch und Systematisierung der in den einzelnen Mediationsinitiativen der Justiz gewonnenen Erkenntnisse zu fördern, werden regelmäßig die „Berliner Symposien zur gerichtlichen Mediation“ veranstaltet.<sup>12)</sup>

Neben der Eruiierung des Status Quo besteht die Hauptaufgabe der handlungsorientierten Forschung also darin, gemeinsam mit den Akteuren Formate zur kritischen Reflexion und Qualitätssicherung zu entwickeln. Darüber hinaus kann die handlungsorientierte Wissen-

schaft Impulse für neue Projekte geben und die Etablierung eines nachhaltigen „lernenden Systems“ unterstützen.

## II. Etablierung von Konfliktmanagement und Mediation in der deutschen Wirtschaft

In Deutschland wurde die Wirtschaft seit Jahren als verheißungsvolles Betätigungsfeld für Mediatoren und Konfliktmanager gesehen. Einzelfallberichten über geglückte Mediationen stand jedoch die Skepsis gegenüber, ob sich innovative Formen der Konfliktbearbeitung überhaupt in diesem Feld verankern ließen. Einigkeit herrschte in der Einschätzung, dass eine lineare Übertragung der US-amerikanischen Entwicklungen im Bereich Mediation auf den deutschen Unternehmenskontext ausscheiden musste.

Auch hier hat eine handlungsorientierte Form der Wissenschaft maßgeblich dazu beigetragen, in einem ersten Schritt die Klarheit des Status Quo und in einem zweiten Schritt die Geschwindigkeit von Veränderungsprozessen im Konfliktmanagement deutlich zu erhöhen. Bereits hier sei angemerkt, dass sich der entscheidende Veränderungsimpetus dabei aus der Wirtschaft selbst ergeben hat, handlungsorientierte Wissenschaft also eher einen vorbereitenden und flankierenden Charakter hatte.

Der erste Schritt bestand aus der präzisen Definition des Forschungsgegenstandes und -anliegens. Denn es war offenkundig, dass die wissenschaftliche Annäherung an die Thematik durch eine undifferenzierte Beschreibung „der Wirtschaftsmediation“ deutlich erschwert wurde.

Die Grundentscheidung fiel, sich zunächst der Praxis deutscher Unternehmen bei der Nutzung unterschiedlicher Verfahren der Konfliktbearbeitung im Bereich von zwischenbetrieblichen Streitigkeiten zu widmen. Zu diesem Zweck

9) Vgl. Schammler 1998.

10) Vgl. Schulz von Thun 1998.

11) Vgl. Bielecke 2008.

12) Siehe dazu die Dokumentationen der Symposien 2007 und 2008 unter [www.master-mediation.euw-frankfurt-o.de](http://www.master-mediation.euw-frankfurt-o.de).

wurden an der Europa-Universität Viadrina sechs Master-Arbeiten vergeben, die auf Basis einer umfassenden quantitativen Befragung eine Status-Quo-Analyse der Praxis der Konfliktbearbeitung deutscher Unternehmen leisten sollten (Schritt 1: „Was ist wie?“). Diese Studie wurde – zwecks Vergrößerung der Netzwerke und Steigerung der Sichtbarkeit – in Kooperation mit PricewaterhouseCoopers konzipiert und durchgeführt. Als ein Kernergebnis der 2005 veröffentlichten Studie<sup>13)</sup> ließ sich feststellen, dass in der deutschen Wirtschaft nach wie vor primär die Verhandlung und das (Schieds-)Gerichtsverfahren genutzt wurden, die Mediation dagegen eher ein Schattendasein führte. Ein weiteres zentrales Ergebnis dieser quantitativen Auftaktstudie war die Diskrepanz zwischen der Nutzung bestimmter Verfahren auf der einen und der Einschätzung ihrer Vorteilhaftigkeit auf der anderen Seite.

**Die Unternehmen schätzten die Mediation als ausgesprochen vorteilhaft ein, nutzten das Verfahren jedoch kaum.**

Als entscheidend erwies sich in der Rückschau die Untersuchung des Folgeschrittes, also der Frage nach dem „Warum ist es so?“ (Schritt 2). Wie unter A. postuliert, gewinnt Forschung an Qualität, Effizienz und Praxisrelevanz, wenn eine aussagekräftige Interaktion zwischen den ForscherInnen und den untersuchten Protagonisten etabliert werden kann. Entsprechend wurde eine Tagungsreihe zum Thema „Konfliktmanagement im Unternehmenskontext“ ins Leben gerufen, um in einen gezielten Austausch mit den Akteuren der deutschen Wirtschaft zu treten. Im Zweijahresturnus veranstalteten die Europa-Universität Viadrina und die Bucerius Law School seit 2005 jeweils im November eine anderthalbtägige Tagung, auf der aktuelle Studienergebnisse vorgestellt und mit Blick auf die Praxisrelevanz diskutiert werden. Als besonders wertvoll sind dabei die mit den Akteuren durchgeführten Strategieforen einzustufen. Darin werden jeweils zum Abschluss der Tagung Maßnahmen und Hebel identifiziert, um Veränderungsprozesse möglichst sinnvoll zu unterstützen, zu koordinieren und zu systematisieren (Schritt 3: „Wie könnte bzw. sollte es anders sein?“). Themenspezifische und nach Möglichkeit wissenschaftlich be-

gleitete Arbeitsgruppen verfolgen und beeinflussen im Anschluss die weitere Entwicklung; die zwischenzeitlichen Ergebnisse werden wiederum auf der Folgetagung präsentiert.

Die Relevanz praxisorientierter Forschungsbeiträge für die laufende Etablierung von ADR im Wirtschaftskontext speist sich aus einer möglichst gezielten und systematisierenden Reaktion der Wissenschaft auf die reale Situation der PraktikerInnen. So wurde bei der Vorstellung der Studienergebnisse im November 2005 ein doppelter Bedarf deutlich: Zum einen die Notwendigkeit einer qualitativen Nachbefragung zu den aufgedeckten Diskrepanzen bei der (externen) Konfliktbearbeitung im Kontext deutscher Unternehmen, zum anderen der Bedarf nach einer präzisen Erfassung der Konfliktmanagementpraxis auch im unternehmensinternen Bereich. Die Konsequenz war die Konzeption einer primär qualitativ ausgerichteten Folgestudie, die zum einen die Hintergründe der 2005 aufgedeckten Diskrepanz erforschen, zum anderen eine Bestandsaufnahme zum Status Quo der unternehmensinternen Strukturen im Bereich Konfliktmanagement leisten sollte. Die im November 2007 auf der zweiten Hamburger Tagung präsentierten Ergebnisse<sup>14)</sup> belegen u. a. die Notwendigkeit, klassische Grundsätze der Managementlehre präziser auf das Thema Konfliktmanagement im Unternehmen anzuwenden. Wiederum konkretisierten die Studie und die Diskussion ihrer Ergebnisse den Bedarf nach weiterer Begleitforschung, insbesondere die Notwendigkeit einer wissenschaftlichen Validierung der zur Zeit noch bruchstückhaften Aussagen zum Thema Konfliktkosten im unternehmensinternen Bereich. Die Studien der nächsten Jahre werden diese Lücke füllen.

Hier wird die Notwendigkeit des kooperativen Charakters handlungsorientierter Wissenschaft deutlich: Erst durch die Interaktion der diversen Forschungsakteure, Studien und Initiativen kann nachhaltige Veränderung gewährleistet werden. So trug die begriffliche Systematisierung von Konflikt- und Mediationsszenarien im Wirtschaftsbereich in der Studie des *European Institute for Business Mediation*<sup>15)</sup> wesentlich zur Systematisierung des Feldes bei. Die Studie zum Thema „Dispu-

te Wise Business Management“ der *American Arbitration Association*<sup>16)</sup> bündelte Erkenntnisse, ob und in welcher Form bestimmte Unternehmen bei der Bearbeitung von Konflikten erfolgreicher agieren als andere – und deshalb als *dispute-wise* klassifiziert werden können. Sie wies ein direktes Verhältnis zwischen differenziertem Konfliktmanagement (bzw. einer Qualifikation des Unternehmens als *dispute wise*) und dem wirtschaftlichen Unternehmenserfolg nach. Erst dieser wissenschaftlich fundierte Nachweis führte dazu, das Thema ADR auch in Vorstandsetagen salonfähig zu machen und denjenigen harte Argumente zu liefern, denen die zunächst eher „weich“ anmutenden Argumente für ADR nicht ausreichten, um strategische Einschnitte im Unternehmen vorzunehmen. Auch die diversen zur Zeit im Entstehen begriffenen oder bereits erschienenen Studien zum Thema Konfliktkosten werden erst in ihrer Zusammenschau den für eine weitere Etablierung notwendigen „Business Case in Sachen ADR“ ergeben – und die Sonderstellung von Mediation präzisieren.<sup>17)</sup>

Abschließend möchten wir verdeutlichen, wie die eingangs skizzierte Umwandlung eines wissenschaftlich unterfütterten Veränderungsanstoßes in einen kraftvollen Veränderungsimpetus der Akteure selbst im hier vorgestellten Feld aussehen kann.

Die Betrachtung des Untersuchungsfeldes zeigt, dass die Entwicklung von ADR im deutschen Wirtschaftskontext, anders als in den USA, wo sie als *corporate-driven* bezeichnet werden kann, lange Zeit eher als *mediator-driven* klassifiziert werden musste: Überzeugten Mediatoren standen skeptische Unternehmen gegenüber. Der anschließenden

13) Vgl. PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina Frankfurt 2005 sowie Gläßer & Kirchhoff 2005, S. 188 ff.

14) Insbesondere zu Relevanz und Konturen von differenziertem Konfliktmanagement als Kernkompetenz im unternehmerischen Management, vgl. Wellmann/Kraus/Kampher 2007.

15) Vgl. Filler 2006, S. 10 f.

16) Vgl. American Arbitration Association.

17) Vgl. Sander/Rozdeiczer 2006, S. 1 ff.

de, von der Wissenschaft geprägte Zwischenschritt – insbesondere die überindividuelle Status Quo-Analyse durch Studien und die Vernetzung der Protagonisten – hat deutlich zur Vernetzung und Bündelung der Maßnahmen seitens der Praxis beigetragen. An dieser Stelle ändert sich die Rolle der Wissenschaft grundlegend vom prozessauslösenden zum prozessbegleitenden Akteur.

Ein aktuelles Beispiel für diesen Entwicklungsschritt ist die Gründung eines Round Table der deutschen Wirtschaft zu den Themen Konfliktmanagement und Mediation im Unternehmenskontext im Mai 2008. Dem Zusammenschluss gehören u. a. Repräsentanten der Unternehmen E.ON, SAP, AUDI, Bayer, Bombardier, Deutsche Bahn, EnBW und Siemens an. Der Round Table ist ein Kreis von Unternehmensvertretern, die sich in einem kooperativen Rahmen zu den Themen Konfliktmanagement und Mediation austauschen. Der Round Table wurde dezidiert als Initiative der Wirtschaft konzipiert – also weder als Marktplatz für MediatorInnen und BeraterInnen noch als Laboratorium für Wissenschaftler. Spezialisierte Arbeitsgruppen befassen sich beispielsweise mit der Vereinheitlichung von Terminologien im Bereich Mediation sowie dem gezielten Austausch über Erfolgsfaktoren und Hürden. Erfahrungen und Konzepte zum Thema (interne) Konfliktmanagementsysteme werden ebenso diskutiert wie strategisch sinnvolle weitere Etablierungsmaßnahmen. Die Funktion der Wissenschaft bei der Begleitung einer solchen Ini-

tiative ist es, den Prozess gleichermaßen systematisch wie pragmatisch zu unterstützen, wobei das Spektrum möglicher Aufgaben von der Entwicklung von Leitfragen zum Aufbau individueller Konfliktmanagementsysteme bis hin zur Erarbeitung wissenschaftlich fundierter Argumente und Konturen für die effiziente Verzahnung von internem und externem Konfliktmanagement reichen.

### C. Fazit

Für die weitere Etablierung von *mediativem* Konfliktmanagement ist das hier skizzierte handlungsorientierte Verständnis von Wissenschaft besonders vielversprechend. Denn der Ansatz der handlungsorientierten Wissenschaft erweist sich als höchst kompatibel mit den grundlegenden Verfahrensprinzipien der Mediation wie Partizipation, Selbstverantwortung, Interessenorientierung und Transparenz. Er ist insofern bestens geeignet, diese Prinzipien zu verdeutlichen und damit eine Kongruenz zwischen den Grundwerten des Forschungsgegenstandes und des Forschungsverfahrens herzustellen. In der Vorgehensweise zeigen sich zudem Analogien zum Phasenmodell der Mediation: In der konstituierenden ersten Phase eines solchen Forschungsprojektes muss neben einer präzisen Klärung von Rolle und Mandat der Wissenschaft bei der Begleitung von Veränderungsprozessen größtmögliche Transparenz über die Forschungsziele, die Position und hermeneutische Brille der Forschenden sowie die Leistungsfähigkeit der Methodik (und deren Grenzen) herge-

stellt werden. Der Schritt „Was ist wie?“ dient der Bestandsaufnahme. Die Interessen der Akteure sind die zentralen Kriterien für die Zieldefinition und die Grundlage für die Erarbeitung von Veränderungsoptionen und -strategien.

In der Umsetzung dieser Prinzipien haben sich ein interdisziplinärer Zugang sowie eine Mischung aus quantitativ und qualitativ ausgerichteten Forschungsmethoden als besonders fruchtbar erwiesen, um die Sichtweisen und Interessen der „untersuchten“ Akteure mit Tiefenschärfe erfassen und durch unterschiedliche Formate der Kooperation mit den Akteuren den notwendigen Realitätsbezug gewährleisten zu können.

Abschließend sei betont, dass es bei allem aus der Praxisnähe resultierenden Pragmatismus und dem erforderlichen Grad an Implementierungsorientierung gleichzeitig gilt, mögliche Zielkonflikte im Blick zu halten und sich im Zweifel an dem Charakteristikum zu orientieren, das handlungsorientierte Wissenschaft entscheidend kennzeichnet: Es ist die unabhängige Perspektive, die es im Wechselspiel von inhaltlichem Engagement und wissenschaftlicher Distanz ermöglicht, valide und nachhaltige Akzente zu setzen.

### Literaturverzeichnis

Filler, Ewald. (2006). Wirtschaftsmediation im europäischen Vergleich, Erfahrungswerte von Unternehmen und Mediatoren in Großbritannien, Skandinavien, Deutschland, Frankreich und

## campus

das Sprachrohr der „scientific community“!

- Schnupper-Abo (3 Hefte) um nur € 6,90\*!
- Jahres-Abo (10 Hefte) um € 70,-\*

Mehr Infos und alle Themen des aktuellen Heftes unter: [www.campus.voe.at](http://www.campus.voe.at)



\* Preise zzgl. Versand

Österreich, Studie im Auftrag des österreichischen Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit.

Gläßer, Ulla/Kirchhoff, Lars. (2005). Konfliktbearbeitung deutscher (Groß-) Unternehmen, ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement (6), S. 188-192.  
Kirchhoff, Lars/Schroeter, Kirsten. (2006). Lehrmodul 4: Mediations“wissenschaft“? Zwischen Wissenschafts-

theorie und Pragmatismus. ZKM – Zeitschrift für Konfliktmanagement (2), S. 56-59.

PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder) (2005) Commercial Dispute Resolution – Konfliktbearbeitungsverfahren im Vergleich.

Sander/Rozdeiczer. (2006). Matching Cases and Dispute Resolution Procedures: Detailed Analysis Leading to a

Mediation-Centered Approach. Harvard Negotiation Law Review, S. 1-41.  
Wellmann, Anna/Kraus, Stephan/Kampherm, Elke (2007) Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen, PricewaterhouseCoopers/Europa-Universität Viadrina (Hrsg.).

Das ausführliche Literaturverzeichnis finden Sie unter [www.mediation.voe.at](http://www.mediation.voe.at).

# perspektive mediation

Beiträge zur  
Konfliktkultur

## Sehr geehrte Autorin, sehr geehrter Autor!

Wir haben es uns zur Aufgabe gemacht, mit unserer Zeitschrift "perspektive mediation" eine unabhängige und länderübergreifende Plattform für fachlichen Austausch und für die Verbreitung der neuesten Entwicklungen unter Fachleuten wie unter AnwenderInnen und MultiplikatorInnen zu schaffen. Damit wollen wir einen Beitrag leisten, das Gemeinsame der Mediation besonders im deutschsprachigen Raum zu fördern.

Die "pm" orientiert sich dabei an einem breiten, interdisziplinären Verständnis von Mediation. Im Blickfeld ist sowohl die Mediation als eine Dienstleistung als auch Mediation als eine ganz bestimmte Denk- und Handlungsweise in Konflikten, die Eingang findet in verschiedenen beruflichen und gesellschaftlichen Kontexten.

Wenn Sie als Autorin oder Autor an diesem internationalen Mediationsmedium partizipieren möchten, laden wir Sie auf diesem Wege recht herzlich zur Mitarbeit ein und bitten Sie, mit unserem Redaktionskoordinator Martin Zelewitz unverbindlich Kontakt aufzunehmen:

Mag. Martin Zelewitz  
[mediation@aviseo.at](mailto:mediation@aviseo.at)  
Tel: +43-662-243 699-0

Alle AutorInneninformationen finden Sie auch unter [www.mediation.voe.at](http://www.mediation.voe.at)

Wir freuen uns auf Ihre Mitarbeit!

Ihr Herausgaberteam

Benedikta Gräfin von Deym-Soden  
Yvonne Hofstetter  
Anton Hütter  
Georg Ratschiller