

Milena Riede

Determinanten erfolgreicher Stakeholderdialoge

Erfolgsfaktoren von Dialogverfahren
zwischen Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen

Milena Riede

Determinanten erfolgreicher Stakeholderdialoge

Erfolgsfaktoren von Dialogverfahren
zwischen Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen

Die vorliegende Arbeit wurde vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Universität Kassel als Dissertation zur Erlangung des akademischen Grades einer Doktorin der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.) angenommen.

Erster Gutachter: Prof. Dr. Jürgen Freimann, Universität Kassel

Zweiter Gutachter: Prof. Dr. Dr. hc. Ortwin Renn

Tag der mündlichen Prüfung

26. September 2011

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar

Zugl.: Kassel, Univ., Diss. 2011

ISBN print: 978-3-86219-210-6

ISBN online: 978-3-86219-211-3

URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0002-32118>

© 2012, kassel university press GmbH, Kassel

www.uni-kassel.de/upress

Printed in Germany

Inhaltsübersicht

Inhaltsverzeichnis.....	5
Abbildungsverzeichnis	11
Tabellenverzeichnis.....	11
Abkürzungsverzeichnis.....	13
Danksagung.....	15
1 Einleitung	17
2 Einführung und begriffliche Klärung	25
3 Konflikte in der Rational-Choice-Theorie.....	53
4 Normative Konfliktustragungstheorien	85
5 Möglichkeiten der erfolgreichen Konfliktlösung zwischen Unternehmen und NGOs	107
6 Überblick über vorhandene empirische Arbeiten zum Thema	139
7 Methodisches Vorgehen.....	161
8 Empirische Untersuchung: Vorstellung Fallbeispiele	173
9 Empirische Untersuchung: Auswertung	189
10 Zusammenfassung und Ausblick.....	327
11 Anhang	339
12 Literaturverzeichnis	355

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	17
1.1	Ziel der Arbeit	18
1.2	Aufbau der Arbeit	20
2	Einführung und begriffliche Klärung	25
2.1	Stakeholder-Ansatz	25
2.1.1	Verschiedene Ausprägungen des Stakeholder-Ansatzes.....	26
2.1.2	Interaktionen zwischen Unternehmen und Stakeholdern	28
2.1.3	Nichtregierungsorganisationen als gesellschaftliche Stakeholder	30
2.2	Grundlegende Aspekte der Konfliktaustragung	33
2.2.1	Konflikt und Konfliktkategorien	34
2.2.2	Unterschiedliche Kommunikationsmodi sozialer Kommunikation	36
2.2.3	Instrumentelle Verhandlungsperspektive: Macht, Recht, Interessen.....	38
2.2.4	Konfliktbeendigung und Beschlussfassung.....	40
2.3	Konfliktlösungsverfahren und Konfliktaustragungsformen.....	42
2.3.1	Überblick über Konfliktlösungsmöglichkeiten	42
2.3.2	Moderation und Mediation	45
2.3.3	Erscheinungsformen von moderierten Dialogprozessen und Mediationen	48
2.4	Zusammenfassung	51
3	Konflikte in der Rational-Choice-Theorie.....	53
3.1	Grundlegendes Verständnis der Rational-Choice-Theorie	54
3.1.1	Grundannahmen der Rational-Choice-Theorie	54
3.1.2	Theorie Rationalen Handelns in der Ökonomie und Soziologie	57
3.2	Nutzentheorie – Erweiterter Rational-Choice-Ansatz nach Esser	60
3.2.1	Sozialitätsverständnis und Menschenbild	61
3.2.2	Auswahl aus Optionen – Werterwartungstheorie.....	62
3.2.3	Das Framing sozialer Situationen.....	65
3.2.4	Übertragung auf Stakeholder-Konflikte mit Unternehmen	67
3.3	Spieltheoretische Modellierung von Verhandlungssituationen	68
3.3.1	Grundannahmen der Spieltheorie	69
3.3.2	Kompetitive und kooperative Spiele	71
3.3.2.1	Kompetitive Spiele	71
3.3.2.2	Kooperative Spiele	72
3.3.3	Spiele mit gemischten Motiven – das Gefangenendilemma.....	73
3.3.4	Mögliche Auswege aus dem Gefangenendilemma	74
3.3.5	Würdigung der spieltheoretischen Betrachtung von Verhandlungen	76
3.4	Ressource-Dependency-Theory (RDT).....	78
3.4.1	Grundannahmen der Ressource-Dependency-Theory	78
3.4.2	Abhängigkeit von Ressourcen.....	79
3.4.3	Ressourcenabhängigkeit und Macht	80
3.4.4	Strategien zur Ressourcenkontrolle.....	81
3.4.5	Dialogprozesse als Ressourcenaustauschbeziehung	82
3.5	Zusammenfassung	83

4	Normative Konfliktaustragungstheorien	85
4.1	Entscheidungstheorie - Statische Konfliktaustragungstheorie.....	85
4.1.1	Entscheidung als Prozess	86
4.1.2	Basiselemente des Entscheidungsmodells	88
4.1.3	Grundprinzipien der normativen Entscheidungstheorie	91
4.1.4	Erweiterter Entscheidungstheoretischer Ansatz	94
4.1.5	Chancen und Grenzen der Entscheidungstheorie	97
4.2	Das Harvard-Konzept - Dynamische Konfliktaustragungstheorie	97
4.2.1	Methode des integrativen Verhandelns	99
4.2.2	Prinzip 1: Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln.....	101
4.2.3	Prinzip 2: Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen.....	102
4.2.4	Prinzip 3: Entwickeln Sie Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil...	103
4.2.5	Prinzip 4: Bestehen Sie auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien	105
4.3	Zusammenfassung	106
5	Möglichkeiten der erfolgreichen Konfliktlösung zwischen Unternehmen und NGOs	107
5.1	Unternehmen und NGOs als Verhandlungs- und Konfliktpartner.....	107
5.1.1	Verhandlungsmacht	107
5.1.2	Unterschiedliche Ressourcen.....	109
5.1.3	Einstellung und Strategien von Unternehmen und NGOs.....	111
5.2	Besonderheiten der Konflikte zwischen Unternehmen und NGOs	113
5.2.1	Typische Konfliktfelder	114
5.2.2	Konstitutive und zusätzliche Faktoren von Konflikten	115
5.2.3	Emotionen in der Konfliktbehandlung.....	116
5.3	Möglichkeiten und Grenzen der Konfliktlösung zwischen Unternehmen und NGOs	118
5.3.1	Anforderungen an dialog- und mediationsgeeignete Anlässe	118
5.3.2	Einigungshindernisse und Grenzen der Konfliktlösung	120
5.3.3	Komplexität der Nachhaltigkeit erfordert Dialog und gute Argumente.....	123
5.4	Zentrale Kontextbedingungen von Konflikten.....	124
5.4.1	Akteursspezifische Kontextfaktoren.....	125
5.4.2	Situationsbezogene Kontextfaktoren	126
5.4.2.1	Inhaltliche Kontextfaktoren	126
5.4.2.2	Konfliktraum und Konfliktreichweite.....	126
5.4.2.3	Zeitliche Bedingungen.....	128
5.5	Erfolgsbewertung in Dialogverfahren.....	130
5.5.1	Qualitätsprinzipien und -kriterien für Dialogverfahren	130
5.5.2	Prozess- und ergebnisbezogene Erfolgskriterien	133
5.6	Zusammenfassung	138
6	Überblick über vorhandene empirische Arbeiten zum Thema	139
6.1	Dialog und Mediation bei Umweltthemen in Europa.....	139
6.1.1	Erfolgsfaktoren.....	140
6.1.2	Zusammenfassung und Einordnung	142
6.2	Internationaler Vergleich von Mediationsverfahren im Umweltbereich.....	143
6.2.1	Erfolgsfaktoren.....	143
6.2.2	Zusammenfassung und Einordnung	145
6.3	Bürgerbeteiligung bei Umweltentscheidungen	145
6.3.1	Erfolgsfaktoren.....	146
6.3.2	Zusammenfassung und Einordnung	149
6.4	Öffentliche Beteiligung an Umweltverfahren und Entscheidungsfindung.....	150
6.4.1	Erfolgsfaktoren.....	150
6.4.2	Zusammenfassung und Einordnung	152

6.5	Unternehmensdialog als Instrument gesellschaftsorientierter Unternehmensführung	153
6.5.1	Dialogerfolgsfaktoren	154
6.5.2	Zusammenfassung und Einordnung	156
6.6	Mediation Runder Tisch Sondermülldeponie in Bremen	157
6.6.1	Erfolgsfaktoren.....	157
6.6.2	Zusammenfassung und Einordnung	158
6.7	Zusammenfassung	158
7	Methodisches Vorgehen.....	161
7.1	Fragestellung und Ziele der Untersuchung.....	161
7.1.1	Forschungsfrage 1 – Vorbereitung und Anfangsphase von Dialogen.....	161
7.1.2	Forschungsfrage 2 – Überprüfung theoretischer Erfolgsprinzipien von Dialogen	162
7.1.3	Forschungsfrage 3 – Erfolgsprinzipien nach dem Harvard-Konzept.....	162
7.1.4	Forschungsfrage 4 - Bedeutung von subjektunabhängigen Kriterien für die Zufriedenheit.....	162
7.1.5	Forschungsfrage 5 – Veränderung der Ressourcensituation durch Dialoge	163
7.2	Forschungsdesign.....	163
7.2.1	Methodisches Vorgehen.....	163
7.2.2	Auswahl und Beschreibung der Fallbeispiele und Interviewpartner.....	165
7.3	Prozess der Datenerhebung und Analyse	167
7.3.1	Die Datenerhebung	168
7.3.2	Die Datenanalyse	170
8	Empirische Untersuchung: Vorstellung Fallbeispiele	173
8.1	Fallbeispiel 1 - Bildungsdialog	173
8.1.1	Dialogkontext: Akteure und Situation	174
8.1.2	Dialogsetting: Agenda und Ergebnis	174
8.1.3	Verhandlungstheoretische Charakterisierung Fall 1	175
8.2	Fallbeispiel 2 - Mediation Biomassekraftwerk 1.....	176
8.2.1	Dialogkontext: Akteure und Situation	177
8.2.2	Dialogsetting: Agenda und Ergebnis	178
8.2.3	Verhandlungstheoretische Charakterisierung Fall 2	178
8.3	Fallbeispiel 3 - Mediation Biomassekraftwerk 2.....	179
8.3.1	Dialogkontext: Akteure und Situation	179
8.3.2	Dialogsetting: Agenda und Ergebnis	180
8.3.3	Verhandlungstheoretische Charakterisierung Fall 3	181
8.4	Fallbeispiel 4 - CONANO Dialog	182
8.4.1	Dialogkontext: Akteure und Situation	182
8.4.2	Dialogsetting: Agenda und Ergebnis	183
8.4.3	Verhandlungstheoretische Charakterisierung Fall 4	183
8.5	Zusammenfassung	184
9	Empirische Untersuchung: Auswertung	189
9.1	Darstellung der abhängigen Variablen	189
9.1.1	Subjektive Prozesszufriedenheit (Abhängige Variable 1)	190
9.1.2	Subjektive Ergebniszufriedenheit (Abhängige Variable 2)	193
9.2	Vorbereitung und Anfangsphase von Dialogen (Forschungsfrage 1).....	199
9.2.1	Unabhängige Variable 1: Vorbereitung	199
9.2.1.1	Allgemeine Vorbereitung	201
9.2.1.2	Verhandlungstheoretische Vorbereitung	205
9.2.2	Unabhängige Variable 2: Gemeinsame Problem- und Zieldefinition zu Beginn	210
9.2.2.1	Problemdefinition und Themeneingrenzung.....	210
9.2.2.2	Klarheit über angestrebte Ziele	211

9.2.3	Zusammenfassung der unabhängigen Variablen und abhängigen Variablen	212
9.3	Theoretische Erfolgsprinzipien von Dialogen (Forschungsfrage 2)	217
9.3.1	Prinzip Fairness	217
9.3.1.1	Wichtige Fairnessaspekte im Dialog	217
9.3.1.2	Einschätzung der Bedeutung von Fairness	220
9.3.1.3	Subjektunabhängige Fairnesskriterien	220
9.3.1.4	Gegenüberstellung Erfolgsprinzip Fairness und abhängige Variablen	224
9.3.2	Prinzip Kompetenz	226
9.3.2.1	Wichtige Kompetenzaspekte im Dialog.....	227
9.3.2.2	Einschätzung der Bedeutung von Kompetenz	229
9.3.2.3	Subjektunabhängige Kompetenzkriterien	229
9.3.2.4	Gegenüberstellung Erfolgsprinzip Kompetenz und abhängige Variablen	231
9.3.3	Prinzip Effizienz	233
9.3.3.1	Wichtige Effizienzaspekte im Dialog	233
9.3.3.2	Einschätzung der Bedeutung von Effizienz	235
9.3.3.3	Subjektunabhängige Effizienzaspekte	235
9.3.3.4	Gegenüberstellung Erfolgsprinzip Effizienz und abhängige Variablen	237
9.3.4	Prinzip Legitimität	239
9.3.4.1	Wichtige Legitimitätsaspekte im Dialog	240
9.3.4.2	Einschätzung der Bedeutung von Legitimität.....	242
9.3.4.3	Subjektunabhängige Legitimitätskriterien.....	242
9.3.4.4	Gegenüberstellung unabhängige Variable Legitimität und abhängige Variablen	244
9.3.5	Zusammenfassung unabhängige Variablen und abhängige Variablen.....	245
9.4	Erfolgsprinzipien nach dem Harvard-Konzept (Forschungsfrage 3)	249
9.4.1	Prinzip 1: Trennung von Sach- und Beziehungsebene.....	249
9.4.2	Prinzip 2: Übersetzung von Positionen in Interessen	254
9.4.3	Prinzip 3: Gemeinsame Entwicklung von Win-Win-Lösungsmöglichkeiten	259
9.4.4	Prinzip 4: Bestehen auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien	264
9.4.5	Zusammenfassung unabhängiger Variablen des Harvard-Konzeptes und abhängiger Variablen	267
9.5	Bedeutung subjektunabhängiger Kriterien für die Zufriedenheit (Forschungsfrage 4)	270
9.5.1	Übersicht berücksichtiger subjektunabhängiger, überprüfbarer Kriterien in den Dialogen.....	270
9.5.2	Zusammenfassung subjektunabhängige Kriterien und abhängige Variablen	274
9.6	Veränderung der Ressourcensituation durch Dialoge (Forschungsfrage 5).....	276
9.6.1	Unabhängige Variable RDT 1: Vertrauens- und Verständnisaufbau	276
9.6.2	Unabhängige Variable RDT 2: Einschätzbarkeit zukünftiger Verhaltensweisen.....	281
9.6.3	Unabhängige Variable RDT 3: Veränderung der Ressourcensituation.....	287
9.6.4	Zusammenfassung unabhängige Variablen RDT und abhängige Variablen	292
9.7	Sonstige Ergebnisse	294
9.7.1	Weitere prozess- und ergebnisbezogene Erfolgsfaktoren und -prinzipien	294
9.7.1.1	Prozess-und Ergebnisfaktoren zu Struktur und Aufbau von erfolgreichen Dialogen.....	296
9.7.2	Weitere Kontextfaktoren als intervenierende Variablen	298
9.8	Interpretation der Ergebnisse.....	301
9.8.1	Zusammenfassung der Forschungsfragen	301
9.8.1.1	Forschungsfrage 1: Vorbereitung und Anfangsphase von Dialogen	302
9.8.1.2	Forschungsfrage 2: Theoretische Erfolgsprinzipien von Dialogen.....	303
9.8.1.3	Forschungsfrage 3: Erfolgsprinzipien nach dem Harvard-Konzept	313
9.8.1.4	Forschungsfrage 4: Bedeutung subjektunabhängiger Kriterien für die Zufriedenheit.....	315
9.8.1.5	Forschungsfrage 5: Veränderung der Ressourcensituation durch Dialoge	316
9.8.2	Ergebnisse in Bezug auf bisherige Forschung	318
9.8.3	Ergebnisse im Licht der Ausgangstheorien	321

10	Zusammenfassung und Ausblick.....	327
10.1	Zentrale Ergebnisse.....	327
10.2	Weiterer Forschungsbedarf und Ausblick.....	337
11	Anhang	339
11.1	Interviewleitfaden.....	339
11.2	Operationalisierung der Forschungsfragen	343
11.3	Erfolgsfaktoren von Dialog- und Mediationsverfahren aus vorhandener Empirie	347
11.4	Fallbezogene Auswertung zum Umgang mit Konflikten.....	349
12	Literaturverzeichnis	355

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einordnung der Arbeit in den Stakeholder-Ansatz	30
Abbildung 2: Konfliktergebnisse - Mögliche Ergebnisse eines Konflikts aus der Perspektive von Person A .	41
Abbildung 3: Der Prozess des Framing.....	67
Abbildung 4: Die Grenze der Möglichkeiten oder Pareto-Grenze	70
Abbildung 5: Determinanten der Ressourcenabhängigkeit.....	80
Abbildung 6: Elemente eines Entscheidungsmodells	91
Abbildung 7: Ablaufmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring.....	172

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aufbau Konflikttheorien in dieser Arbeit	21
Tabelle 2: Aufbau der Arbeit im Überblick.....	23
Tabelle 3: Überblick über Konfliktkategorien und Interventionsstrategien	35
Tabelle 4: Kontinuum des Konfliktmanagements und der Konfliktlösungsansätze	45
Tabelle 5: Erscheinungsformen von Dialogverfahren.....	51
Tabelle 6: Annahmen der engen und weiten Version der Theorie rationalen Handelns	59
Tabelle 7: Das RREEMM-Modell nach Esser/Lindenberg.....	62
Tabelle 8: Typologie von Beeinflussungsstrategien	82
Tabelle 9: Ressourcen von Unternehmen und NGOs	110
Tabelle 10: Vor- und Nachteile der Kooperations- und der Konfrontationsstrategie für NGOs	112
Tabelle 11: Typische Konfliktfelder zwischen Unternehmen und NGOs	114
Tabelle 12: Konstitutive und zusätzliche Faktoren von Konflikten zwischen Unternehmen und NGOs.....	115
Tabelle 13: Anforderungen an dialog- und mediationsgeeignete Anlässe	119
Tabelle 14: Kognitive, strukturelle und strategische Einigungshindernisse	120
Tabelle 15: Zentrale Kontextfaktoren von Dialogverfahren	129
Tabelle 16: Projektziele und Evaluationskriterien	132
Tabelle 17: Qualitätsprinzipien und -kriterien für Unternehmensdialoge	133
Tabelle 18: Kriterien der Konfliktregelungsgüte	134
Tabelle 19: Subjektunabhängige und subjektbezogene Prozessfaktoren für Erfolg	135
Tabelle 20: Subjektunabhängige und subjektbezogene Ergebnisfaktoren für Erfolg.....	137
Tabelle 21: Übersicht Fallbeispiele.....	167
Tabelle 22: Verhandlungstheoretische Charakterisierung Fall 1	175
Tabelle 23: Verhandlungstheoretische Charakterisierung Fall 2	178
Tabelle 24: Verhandlungstheoretische Charakterisierung Fall 3	181
Tabelle 25: Verhandlungstheoretische Charakterisierung Fall 4	184
Tabelle 26: Dialogerscheinungsformen der untersuchten Dialogbeispiele	188
Tabelle 27: Dialoganlass der Fallbeispiele.....	188
Tabelle 28: Subjektive Prozesszufriedenheit der Interviewpartner	193
Tabelle 29: Zusammenfassung der Aspekte subjektiver Zufriedenheit mit dem Dialogergebnis	197
Tabelle 30: Subjektive Ergebniszufriedenheit der Interviewpartner	198

Tabelle 31: Art der allgemeinen Vorbereitung der DialogteilnehmerInnen.....	202
Tabelle 32: Einschätzung der allgemeinen Vorbereitungsintensität der Beteiligten	205
Tabelle 33: Übersicht der verhandlungstheoretischen Vorbereitung	208
Tabelle 34: Zusammenfassung unabhängige Variablen Frage 1 und abhängige Variablen.....	212
Tabelle 35: Kreuztabelle: Unabhängige Variablen Frage 1 und abhängige Variablen	215
Tabelle 36: Übersicht zentraler Fairnesskriterien	219
Tabelle 37: Fallbezogene Darstellung subjektunabhängiger Fairnesskriterien	221
Tabelle 38: Unabhängige Variable Fairness und abhängige Variablen	225
Tabelle 39: Übersicht zentraler Kompetenzkriterien.....	229
Tabelle 40: Fallbezogene Darstellung subjektunabhängiger Kompetenzkriterien	229
Tabelle 41: Unabhängige Variable Kompetenz und abhängige Variablen	232
Tabelle 42: Übersicht zentraler Effizienzkriterien.....	235
Tabelle 43: Fallbezogene Darstellung subjektunabhängiger Effizienzkriterien	235
Tabelle 44: Unabhängige Variable Effizienz und abhängige Variablen	238
Tabelle 45: Übersicht zentraler Legitimitätskriterien	242
Tabelle 46: Fallbezogene Darstellung subjektunabhängiger Legitimitätskriterien	243
Tabelle 47: Unabhängige Variable Legitimität und abhängige Variablen.....	244
Tabelle 48: Zusammenfassung unabhängige Variablen Frage 2 und abhängige Variablen.....	246
Tabelle 49: Kreuztabelle: Erfolgsprinzipien Frage 2 und abhängige Variablen.....	248
Tabelle 50: Gesamteinschätzung der Berücksichtigung des 1. Harvard-Prinzips:	254
Tabelle 51: Gesamteinschätzung der Berücksichtigung des 2. Harvard-Prinzips	258
Tabelle 52: Subjektunabhängige Kriterien zur Entwicklung von Win-Win-Lösungen.....	261
Tabelle 53: Gesamteinschätzung der Berücksichtigung des 3. Harvard-Prinzips	264
Tabelle 54: Subjektunabhängige Kriterien zur Bewertung und Auswahl von Optionen	266
Tabelle 55: Gesamteinschätzung der Berücksichtigung des 4. Harvard-Prinzips	267
Tabelle 56: Zusammenfassung unabhängiger Variablen des Harvard-Konzepts und abhängiger Variablen	267
Tabelle 57: Kreuztabelle: Harvard-Prinzipien und abhängige Variablen	269
Tabelle 58: Übersicht subjektunabhängiger Kriterien zur Vorbereitung und Harvard-Konzept	272
Tabelle 59: Übersicht subjektunabhängiger Kriterien zu den vier theoretischen Erfolgsprinzipien	273
Tabelle 60: Zusammenfassung subjektunabhängig überprüfbare Faktoren und abhängige Variablen.....	275
Tabelle 61: Einschätzung Ressource-Dependency-Theory Annahme 1.....	281
Tabelle 62: Einschätzung Ressource-Dependency-Theory Annahme 2.....	286
Tabelle 63: Einschätzung Ressource-Dependency-Theory Annahme 3.....	292
Tabelle 64: Zusammenfassung unabhängige Variablen RDT und abhängige Variablen	293
Tabelle 65: Spontan benannte weitere prozess- und ergebnisbezogene Erfolgsfaktoren.....	295
Tabelle 66: Wichtige Aspekte in Bezug auf Struktur und Aufbau der Dialoge.....	298
Tabelle 67: In Interviews spontan benannte Kontextfaktoren.....	300
Tabelle 68: Interviewleitfaden	339
Tabelle 69: Übersicht Erfolgsfaktoren von Dialog- und Mediationsverfahren aus vorhandener Empirie ...	347
Tabelle 70: Fall 1 – Auswertung zum Umgang mit Konflikten	350
Tabelle 71: Fall 2 – Auswertung zum Umgang mit Konflikten	351
Tabelle 72: Fall 3 – Auswertung zum Umgang mit Konflikten	352
Tabelle 73: Fall 4 – Auswertung zum Umgang mit Konflikten	354

Abkürzungsverzeichnis

BATNA	Best Alternative To a Negotiated Agreement – beste Alternative zu einer verhandelten Vereinbarung
CSR	Corporate Social Responsibility – gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen
M.	Moderation
MSE	Modell der soziologischen Erklärung (nach Hartmut Esser)
NGO	Non-Governmental Organisation – Nichtregierungsorganisation
RAP	Rational-Action-Paradigm
RCT	Rational-Choice-Theorie
RDT	Ressource-Dependency-Theory – Ressourcenabhängigkeitstheorie
RREEMM-Modell	Resourceful, Restricted, Expecting, Evaluating, Maximizing Man- Modell
SEU-Theorie	Subjectively Expected Utility – subjektive Werterwartungstheorie
U.	Unternehmen

Danksagung

Zunächst geht mein herzlichster Dank an Professor Freimann der bereit war, diese Forschungsarbeit als Dissertation anzunehmen. Für seine vielfältigen Anregungen und die Unterstützung für diese Arbeit sei ihm herzlichst gedankt. Professor Renn gilt mein herzlichster Dank für die vielfältige, konstruktive Unterstützung meiner Arbeit und für das Hinführen zu den soziologischen Konflikttheorien, die ich suchte.

Verschiedene Personen haben mich bei meinem methodischen Vorgehen beraten oder Inhalte kritisch hinterfragt, was für mich als externe Doktorandin eine große Unterstützung darstellte. Dr. Holger Seibert hat Textabschnitte kritisch kommentiert und die Arbeit formatiert. Marlen Schulz von der Universität Stuttgart hat mich zu einigen Aspekten des empirisch-methodischen Vorgehens beraten und Dr. Julian Gebhart hat mich bezüglich der Intercoder-Reliabilität der Qualitativen Inhaltsanalyse unterstützt. Moderatorin und Dialogexpertin Maren Schüpphaus hat meine Arbeit mit konstruktiven Anmerkungen bereichert. Bei den zahlreichen Übersetzungen aus dem Englischen unterstützte mich Karen Fildebrandt. Meine Freundinnen Katharina Turi, Frederike Seibert, Rebekka Bendig und Natascha Hillebrand-Kaub haben Teile meiner Arbeit Korrektur gelesen. Ihnen allen gilt mein herzlicher Dank.

Das Frauenförderprogramm des Landes Berlin, vergeben durch die Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, hat mich zu Beginn meines Forschungsvorhabens unterstützt und motiviert, das Abenteuer Promotion zu wagen. Ein Promotionsabschlussstipendium der Universität Kassel bzw. des Frauenförderprogrammes des Landes Hessen hat mich in der Endphase meiner Promotion unterstützt. Weiterhin gebürt meinen Eltern Inge Riede und Dr. Dr. Ewald Riede mein herzlicher Dank für ihre finanzielle Unterstützung.

Die empirische Befragung wäre ohne meine zahlreichen Interviewpartnerinnen und -partner nicht möglich gewesen, die sich Zeit für ein Interview im Rahmen meines Forschungsvorhabens genommen haben. Auch ihnen den herzlichsten Dank für Ihre Aufgeschlossenheit und Unterstützung!

Um eine Promotion in der Familiengründungsphase bzw. mit drei relativ jungen Kindern schreiben zu können brauchte es ein ganzes „Dorf“ an Unterstützerinnen und Unterstützern: Danke an unsere Au-Pairs, unsere Kinderfrau, allen Großeltern, NachbarInnen und FreundInnen für die liebevolle Unterstützung bei der Betreuung unserer Kinder. Weiterhin möchte ich mich für all die zahlreichen Ermunterungen aus dem Familien-, Freundes- und Bekanntenkreis bedanken, die mich in meinem Vorhaben bestärkt und ermutigt haben.

Auch unseren vier Kindern Marlin, Marieke, Milas und Magdalena gilt mein besonderer Dank. Durch ihre bedingte Bereitschaft auf mich als Mutter zu verzichten, wurde ich zu höchster Effektivität angespornt, um möglichst viel Zeit mit ihnen verbringen zu können. Jede Minute in der Bibliothek wurde kritisch auf ihre Produktivität hin überprüft und im Zweifelsfall für die Familie entschieden. Die Lebhaftigkeit und ansteckende Fröhlichkeit unserer Kinder hat mich die Mühen und Schwierigkeiten der Promotion immer schnell vergessen lassen und für einen kontrastreichen Ausgleich gesorgt.

Zu guter Letzt geht mein Dank an meinen Mann Markus Hirschmüller, der an mich und meine Arbeit geglaubt hat, wenn ich es manchmal selber nicht mehr getan habe. Ihm möchte ich für alles danken, was er in den letzten Jahren für mich und unsere Familie getan hat.

1 Einleitung

Seit einigen Jahren werden im Rahmen der Diskussionen um das gesellschaftliche Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung vielfältige Maßnahmen entwickelt, das Konzept einer „Nachhaltigen Unternehmensführung“ auch für Unternehmen zu konkretisieren. Hierbei wird breit diskutiert, was substanzial und prozedural unter einer nachhaltigen Unternehmensführung zu verstehen ist und es gibt viele positive Ansätze zum Umbau von Produktionsprozessen in Richtung einer nachhaltigen Produktionsweise. Im Zuge sinkender Einflussmöglichkeiten der Nationalstaaten durch den wachsenden globalen Handel, die Verbesserung der Informations- und Kommunikationstechnologien sowie vielfältige Berichte über negative Auswirkungen entfesselter Märkte, ist das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen verstärkt ins Bewusstsein der Bevölkerung gerückt. Insbesondere formale Organisationen der Zivilgesellschaft, wie z.B. Umweltschutz-, Konsumentenschutz- und Entwicklungsorganisationen, nehmen sich der sozialen und ökologischen Verantwortung von Unternehmen an und fordern diese ein. Diese Aktivitäten der hier als Nicht-regierungsorganisationen (NGOs) bezeichneten Organisationen haben maßgeblich dazu beigetragen, dass die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen verstärkt öffentlich debattiert wird. Die NGOs sind also zu wichtigen gesellschaftspolitischen Akteuren geworden, die auf ökologische und/oder soziale Belange, auch im Kontext unternehmerischen Handelns, aufmerksam machen.

Verschiedene Autoren haben in Bezug auf die Realisierung einer nachhaltigen Unternehmensführung Prinzipien und Verhaltensgrundsätze für Unternehmen entwickelt, die alle eine Dialogorientierung und offene Kommunikation der Unternehmen mit ihren Anspruchsgruppen beinhalten.¹ Im Sinne einer nachhaltigen Unternehmenspolitik wird Unternehmensführung als ein Prozess des Ausgleiches zwischen einwirkungsinteressierten und unterschiedlich durchsetzungsmächtigen Anspruchsgruppen gesehen. Um langfristig die Existenzsicherung des Unternehmens zu gewährleisten, erscheint ein tragfähiger Anspruchsausgleich unerlässlich.² Diesem Ansatz, der in der Theorie auch im Rahmen des sogenannten „Stakeholder-Ansatzes“ diskutiert wird und eine Auseinandersetzung der Unternehmen mit ihren Stakeholdern fordert, wird in dieser Arbeit gefolgt. Es wird untersucht, wie die Unternehmen-Stakeholder-Interaktion konkret stattfindet und wie sie erklärt werden kann. Im Rahmen ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten oder auch unter der Bezeichnung „Corporate Social Responsibility (CSR)“ – Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen -, initiieren und kommunizieren Unternehmen vielfältige soziale und ökologische Aktivitäten, die über die gesetzlich vorgeschriebene Verantwortungsübernahme der Unternehmen hinausgehen. Hierzu zählen auch soziale Interaktionen mit den Stakeholdern bzw. Anspruchsgruppen des Unternehmens, was häufig als „Stakeholderdialog“ bezeichnet wird.

NGOs sind als eher kritische Stakeholder- bzw. Anspruchsgruppe der Unternehmen zu sehen, die sich aufgrund fehlender international gültiger gesetzlicher Rahmenbedingungen und fehlender verbindlicher Standards für eine zukunftsfähige, sozial und ökologisch verträgliche Verhaltensweise der Unternehmen einzusetzen. Durch die Auswirkungen der Informationsgesellschaft sowie in Zeiten zunehmender Professionalisierung und Präsenz von NGOs haben sich die Anforderungen an Unternehmen verändert und für Unternehmen gewinnt die Auseinandersetzung mit sozialen und ökologischen Auswirkungen ihres Handelns zuneh-

¹ Vgl. Fichter 1998 S. 16, vgl. auch Freimann 2004, S. 5 sowie Schneidewind et al. 1997 u.a.

² Vgl. Freimann 2004, S. 7; auch IÖW/Imug 2001

mend an Bedeutung. Aus unterschiedlichen Anlässen, mit unterschiedlicher Zielsetzung und in unterschiedlichem Rahmen setzen sich Unternehmen mit ihren kritischen Stakeholdern, den NGOs, auseinander und tauschen Informationen, Meinungen und Erfahrungen aus. Sie tun dies, weil sie sich einen Nutzen vom direkten Austausch und Dialog versprechen, welcher im Rahmen dieser Arbeit näher beleuchtet wird. Verschiedene empirische Untersuchungen weisen auf die Zunahme kooperativer Verhaltensformen zwischen Unternehmen und NGOs hin, was auf eine wachsende Bedeutung von Stakeholderdialogen hindeutet. Diese Dialoge verlaufen mehr oder weniger erfolgreich, wobei die Einflussfaktoren für erfolgreiche Dialoge bislang unzureichend erforscht sind. Hier setzt diese Forschungsarbeit an, die sich der Suche nach und der Analyse von prozess-, ergebnis- und kontextbezogenen Faktoren für erfolgreiche Dialogverfahren widmet.

Zur Analyse sozialer Interaktion bzw. sozialer Konflikte zwischen Unternehmen und NGOs wird in dieser Arbeit die akteurszentrierte Perspektive der Rational-Choice-Theorie zugrunde gelegt. Die Analyse sozialer (Konflikt-)Situationen wird also auf rationale Handlungen und Entscheidungen individueller Akteure auf der Mikroebene bezogen. Hierbei können auch Organisationen wie Unternehmen und NGOs als handelnde kollektive bzw. korporative Akteure und damit als rationale Akteure betrachtet werden, da ihnen weitgehend einheitliche Interessen und Motive unterstellt werden können und sie zielgerichtet vorgehen.³

Mit Hilfe verschiedener Variationen des Rational-Choice-Ansatzes wird *analytisch* beleuchtet, warum Akteure so handeln, wie sie es tun. Hierbei wird der stark erweiterte Rational-Choice-Ansatz von Esser⁴, die sog. Nutzentheorie, zugrunde gelegt, der die konventionellen Positionen der Rational-Choice-Theorie um situationslogische und handlungstheoretische Aspekte erweitert.⁵ Anhand der Spieltheorie werden Spielregeln für interdependente Entscheidungssituationen betrachtet, bei denen die Spieler bzw. Verhandlungspartner wechselseitig voneinander abhängig sind. Weiterhin wird eine *normative* Perspektive gewählt und der Frage nachgegangen, wie Akteure handeln sollten. Hierbei wird zunächst die Entscheidungstheorie dargestellt und erläutert, was Entscheidungen zu guten Entscheidungen macht. Das Harvard-Verhandlungskonzept liefert weiterhin Empfehlungen für das Gelingen interdependenten Entscheidungs- bzw. Verhandlungssituationen, die hier beleuchtet werden. Im Rahmen dieser Arbeit soll die Entscheidungs- und Verhandlungssituation der Stakeholderdialoge näher betrachtet werden und Faktoren, die zum Erfolg des Dialogprozesses und des Dialogergebnisses beitragen sowie zentrale Kontextfaktoren, identifiziert werden.

Bei den Dialogverfahren sind die Ausgangsvoraussetzungen und die Ressourcenausstattung bei Unternehmen und NGOs zumeist sehr unterschiedlich. Es ist zu vermuten, dass auch der Ausstattung mit Ressourcen eine wichtige Bedeutung bei den Dialogen zukommt. Daher wird weiterhin anhand der Ressource-Dependency-Theory ein spezielles Augenmerk auf die Bedeutung von Ressourcen in Dialogen gelegt.

1.1 Ziel der Arbeit

Diese Arbeit zielt auf die Evaluation von Möglichkeiten und Grenzen sogenannter „Win-Win-Ergebnisse“, bei denen beide Seiten „gewinnen“. Mit Hilfe der analytischen Konflikttheorien (Nutzentheorie und Spieltheorie), der normativen Konflikttastragungstheorien (Entscheidungstheorie und Harvard Verhandlungskonzept) sowie weiterer Theorieansätze werden prozess-, ergebnis- und kontextbezogene Faktoren her-

³ Vgl. Kunz 2004, S. 41f.

⁴ Vgl. Esser 1993

⁵ Vgl. Greshoff/Schimank 2005, S. 231

ausgearbeitet, die in der Theorie zu erfolgreichen Dialogverfahren beitragen. Ergänzend dazu werden empirische Arbeiten zu diesem Thema gesichtet, um bereits in der Praxis überprüfte Erfolgsfaktoren zu integrieren. Hierbei wird maßgeblich auf Literatur zu partizipativen Verfahren und insbesondere Umweltmediationsverfahren zurückgegriffen, da in diesem Bereich bereits umfangreiche Studien zur Eruierung von Erfolgsfaktoren durchgeführt wurden. Hierauf aufbauend werden in einer eigenen empirischen Analyse anhand von vier Dialogbeispielen Erfolgsfaktoren in der Praxis untersucht und überprüft. Unter „erfolgreichen Dialogverfahren“ wurde hierbei kein fester, vorgegebener Kriterienrahmen verstanden, den es zu erfüllen galt. Vielmehr wurde auf die subjektive Erfolgseinschätzung der befragten Dialogbeteiligten – Verhandlungsführer der Unternehmen und der NGOs sowie der Moderation – zurückgegriffen. Dialogverfahren wurden dann als erfolgreich betrachtet, wenn der Prozess und/oder das Ergebnis des Dialogs in der subjektiven Darstellung der Befragten als Erfolg gedeutet wurden. Es wurde analysiert, inwiefern die untersuchten prozess- und ergebnisbezogenen Einflussfaktoren sich mit einem erfolgreichen Prozess bzw. Ergebnis in Zusammenhang bringen lassen. Bezogen auf die untersuchten Erfolgskriterien und -prinzipien wurden die Interviewpartner im Rahmen der Interviews sowohl nach ihrer subjektiven Erfolgseinschätzung, als auch nach vielen „objektiv“ überprüfbaren Faktoren zur Erfolgsmessung befragt. Da jedoch „[...] Objektivität etwas vorzugeben scheint, was insbesondere in den Sozialwissenschaften nicht zu leisten ist,“⁶ wird in den Sozialwissenschaften der Begriff der „Objektivität“ zunehmend durch den der interindividuellen Zuverlässigkeit ersetzt.⁷ Daher werden im Rahmen dieser Arbeit diese „objektiven“ Faktoren als „subjektunabhängig nachprüfbare“ Faktoren bezeichnet, da auch sie auf Aussagen der Subjekte basieren und damit im strengerem Sinne nicht „objektiv“ sind. Hieraus ergibt sich ein umfangreiches Bild subjektiver und subjektunabhängiger Erfolgsfaktoren bei Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs.

Die komplexe Thematik der Interaktion zwischen Unternehmen und NGOs im Rahmen von Dialogverfahren weist vielfältige interdisziplinäre Bezüge auf: Entscheidungs- und Verhandlungslehre, Corporate Social Responsibility (CSR), Nachhaltige Unternehmensführung, Konfliktsoziologie und Partizipation. Daher wird in dieser Arbeit ein interdisziplinäres Vorgehen in der Schnittmenge aus Ökonomie und Soziologie gewählt und es werden verschiedene Theorien integriert. Weitere verwandte Themen, wie Unternehmensethik, Diskursethik, Unternehmenskommunikation, Risikoforschung, Konfliktpsychologie, Strategisches Management und Corporate Governance, grenzen eng an das Thema an. Jedoch können nur wenige, besonders relevant erscheinende Aspekte im Rahmen dieser Arbeit einfließen. Mit dieser Arbeit soll ein Beitrag für Forschung und Praxis, insbesondere für die Interaktion und die Dialogpraxis zwischen Unternehmen und NGOs, geliefert werden. Durch die Betrachtung kooperativer Verhandlungsspielregeln und die Untersuchung von Erfolgsfaktoren soll aufgezeigt werden, wie Unternehmen und NGOs zu Win-Win-Lösungen kommen können bzw. wie Dialogverfahren weiter optimiert werden können in Richtung eines Dialogergebnisses zum beiderseitigen Vorteil.

Bislang liegen nur wenige empirische Untersuchungen zu Erfolgsfaktoren bzw. der erfolgreichen Konfliktlösung bei Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs vor und diese Forschungsarbeit will in diese Forschungslücke vordringen. Für diese Arbeit wird eine akteursspezifische Betrachtung gewählt und die Interaktion zwischen den verschiedenen Akteursgruppen Wirtschaft und NGOs aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Anhand einer explorativen, qualitativ angelegten empirischen Untersuchung, werden

⁶ Lamnek 2005, S. 172

⁷ Vgl. Lamnek 2005, S. 172

die von den Akteuren als Faktoren für den Erfolg benannten Kriterien herausgearbeitet und dargestellt. Weiterhin werden diese analysiert und gedeutet, um Muster für Erfolg und Nichterfolg von Dialogverfahren zu erkennen. Zudem soll eruiert werden, welche übergeordneten Prinzipien und Kriterien aus diesen Deutungsmustern abzuleiten sind und ob sich typische Faktorenbündel von erfolgsbedingenden Faktoren identifizieren lassen. Hierbei steht folgende Forschungsfrage im Zentrum:

„Welche prozess- und ergebnisbezogenen Faktoren tragen zu einem erfolgreichen Prozessverlauf bzw. einem erfolgreichen Dialogabschluss bei moderierten Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs bei?“

Die Frage beinhaltet hierbei drei Fragenkomplexe:

- „Welche Prozessfaktoren tragen nach Einschätzung der Akteure zum Erfolg bei und sind es gerade diejenigen, die man aus der theoretischen Literatur zu diesem Thema erwarten kann?“
- „Welche Ergebnisfaktoren tragen nach Einschätzung der Akteure zum Erfolg bei und sind es gerade diejenigen, die man aus der theoretischen Literatur zu diesem Thema erwarten kann?“
- „Welche zusätzlichen Kontextfaktoren müssen für eine erfolgreiche Konfliktlösung berücksichtigt werden?“

1.2 Aufbau der Arbeit

In Kapitel 2 wird zunächst eine begriffliche Klärung und Einordnung vorgenommen, die die Grundlage für den weiteren Verlauf der Arbeit bildet. Im wirtschaftswissenschaftlichen Kontext wird seit vielen Jahren der sogenannte „Stakeholder Ansatz“ diskutiert, inwiefern Unternehmen zur langfristigen Unternehmenssicherung Interessen ihrer Anspruchsgruppen/Stakeholder strategisch einbinden sollten. Da die Interessen von Unternehmen und Stakeholdern divergieren können und z.T. zueinander im Konflikt stehen, wird zur Harmonisierung der Interessen ein Management der Stakeholderbeziehungen auf verschiedenen Ebenen gefordert. Eine dieser Ebenen des Stakeholder Managements, die sogenannte „transaktionale Ebene“, widmet sich der direkten Interaktion zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern und hier möchte diese Arbeit einen Forschungsbeitrag leisten. Der Fokus der Betrachtung wird hierbei auf die kritischen Stakeholder der Unternehmen, die Nichtregierungsorganisationen (NGOs), gelegt und zunächst deren gesellschaftliche Rolle sowie ihre Aufgaben dargelegt. Weiterhin werden deskriptive Konfliktaspekte einführend betrachtet, die den Rahmen der Arbeit setzen bzw. den Fokus veranschaulichen. Neben einer Klärung des Konfliktbegriffs werden verschiedene Konfliktkategorien und die Kommunikationsmodi Argumentieren und Verhandeln vorgestellt. Der Fokus dieser Arbeit liegt hierbei auf dem Verhandeln, wobei eine interessenbezogene Verhandlungsperspektive zugrunde gelegt wird, die auf die Interessen der Beteiligten fokussiert.⁸ Verschiedene Konfliktlösungsverfahren werden dargestellt, wobei der Schwerpunkt auf Mediations- und Dialogverfahren gelegt wird, die im Zentrum der empirischen Untersuchung stehen.

Kapitel 3 und 4 widmen sich dem Thema der Rationalen Entscheidung im Rahmen verschiedener Konflikttheorien. Da diese Arbeit in der Schnittmenge aus Ökonomie und Soziologie angesiedelt ist, werden zunächst die unterschiedlichen Auffassungen von Rational-Choice in der Ökonomie und Soziologie vorgestellt. Während sich Kapitel 3 mit den analytischen Konflikttheorien Nutzentheorie und Spieltheorie befasst, widmet sich Kapitel 4 den normativen Konfliktaustragungstheorien Entscheidungstheorie und Harvard Verhandlungskonzept. Hierbei befassen sich sowohl die Nutzentheorie als auch die Entscheidungsthe-

⁸ Weiterhin wir die rechtsbasierte oder machtbasierte Verhandlungsperspektive unterschieden; vgl. Kapitel 2.2.3

orie mit Entscheidungen aus statischer Perspektive, während sich die Spieltheorie und das Harvard-Konzept dynamischen Entscheidungen unter Beteiligung mehrerer Akteure widmen.

Tabelle 1: Aufbau Konflikttheorien in dieser Arbeit

	Kapitel 3 analytisch	Kapitel 4 normativ
Statisch	Nutzentheorie	Entscheidungstheorie
Dynamisch	Spieltheorie	Harvard-Konzept

Im Kapitel 3 wird der von Esser erweiterte soziologische Rational-Choice-Ansatz der Nutzentheorie dargestellt. Dieser handlungstheoretische Ansatz von Rational Choice untersucht, wie die Akteure im Entscheidungsprozess ihre Wahl treffen. Hierbei betont Esser die Bedeutung der Situation und der kulturellen Prägung der Akteure für nutzenmaximierende Entscheidungen. Weiterhin werden anhand der Spieltheorie grundlegende Elemente und Schwierigkeiten herausgestellt, die mit dynamischen Entscheidungen verbunden sind, bei denen die Entscheidung eines Akteurs direkte Rückwirkungen auf Entscheidungen anderer Akteure haben. Hier wird auch die Bedeutung und Chance von Kommunikation zur Überwindung von Schwierigkeiten in interdependenten Situationen herausgearbeitet.

Der besonderen Bedeutung von Ressourcen im Dialogkontext zwischen Unternehmen und NGOs wird mit der Darstellung der Ressource-Dependency-Theory am Ende von Kapitel 3, Rechnung getragen. Unternehmen sind auf Ressourcenzuflüsse von externen Akteuren angewiesen, weshalb ein Austausch mit den Ressourcenkontrolleuren erfolgen muss. Die Reduzierung der Ressourcenabhängigkeit erscheint für die Unternehmen wichtig, um den Einfluss der Ressourcenkontrolleure auf die Unternehmensaktivitäten möglichst gering zu halten. Auch kommunikative Maßnahmen können zur Reduzierung der Ressourcenabhängigkeit bzw. einer Verbesserung der Ressourcensituation beitragen, was im Rahmen der empirischen Untersuchung überprüft wird.

Kapitel 4 widmet sich den normativen Konfliktaustragungstheorien Entscheidungstheorie und Harvard-Verhandlungskonzept und beschreibt damit, wie Entscheidungen bei Konflikten im Idealfall aussehen sollten. Die Entscheidungstheorie befasst sich mit Entscheidungshilfen für individuelle Entscheider und damit mit dem Thema: Welche Regeln führen im Rahmen von Konfliktaustragungen zu einer guten Entscheidung? Im Anschluss wird dann das Harvard-Verhandlungskonzept betrachtet, das sich, aufbauend auf der Entscheidungstheorie, mit dynamischen Entscheidungen zwischen mehreren Akteuren befasst und vier Verhandlungsregeln für erfolgreiches Verhandeln benennt. Diese Verhandlungsregeln werden im empirischen Teil auf ihre Umsetzbarkeit im Untersuchungskontext überprüft.

In Kapitel 5 erfolgt eine Zusammenführung der deskriptiven, analytischen und normativen Konfliktaustragungsaspekte der vorangegangenen Kapitel und Möglichkeiten der erfolgreichen Konfliktaustragung zwischen Unternehmen und NGOs werden herausgearbeitet. Hierbei werden zunächst die Akteure in Bezug auf ihre Verhandlungsmacht, unterschiedliche Ressourcenausstattung sowie ihre Einstellungen und Strategien betrachtet. Des Weiteren werden Besonderheiten der Konflikte zwischen Unternehmen und NGOs, typische Konfliktfelder, zentrale Faktoren von Konflikten und die Bedeutung von Emotionen in der Konfliktbehandlung dargestellt. Möglichkeiten und Grenzen der erfolgreichen Konfliktlösung, worunter eine Win-Win-Lösung im Sinne des Harvard-Konzeptes verstanden wird, werden aus der Theorie heraus abgeleitet. Wichtige Kontextbedingungen, die die Situation bzw. den Konflikt zwischen Unternehmen und NGOs maßgeblich prägen können, werden aufgezeigt, wobei zwischen akteursspezifischen und situationsbezogenen Kontextfaktoren unterschieden wird. Ergänzend zu den Verhandlungsprinzipien des Harvard-Konzeptes

werden weitere theoretische Erfolgskriterien für Dialogverfahren herausgearbeitet. Da die Dialogbeteiligten entweder mit dem Prozess oder mit dem Ergebnis oder aber mit beidem zufrieden sein können, werden die Erfolgsfaktoren in prozess- und ergebnisbezogene Aspekte unterteilt. Weiterhin lassen sich sowohl subjektive als auch intersubjektiv nachprüfbare („objektive“) Faktoren differenzieren, die im empirischen Teil auf ihre Bedeutung und Relevanz überprüft werden.

Im Rahmen von Kapitel 6 werden vorhandene zentrale empirische Untersuchungen zum Thema Erfolgsfaktoren bei Dialogverfahren dargestellt und zusammengefasst. Hierbei wird in Ermangelung ausreichender empirischer Untersuchungen zum Forschungsschwerpunkt Unternehmen und NGOs auch auf Arbeiten zu partizipativen Verfahren und hier insbesondere Umweltmediationsverfahren zurückgegriffen. Aufgrund der Tatsache, dass es sich bei diesen Verfahren um moderierte Interaktionen unter Beteiligung mehrerer Verhandlungspartner handelt, an denen häufig sowohl Unternehmen als auch NGOs beteiligt sind, erscheint eine Überprüfung der dort benannten Erfolgsfaktoren sowie deren Übertragbarkeit auf den Untersuchungsschwerpunkt interessant.

Kapitel 7 erläutert das methodische Vorgehen der eigenen empirischen Untersuchung, einer vergleichenden Fallanalyse anhand von vier moderierten Dialogbeispielen zwischen Unternehmen und NGOs. Die aus der Theorie entwickelten, forschungsleitenden Fragestellungen und die zugrunde liegenden Vermutungen werden dargelegt. Mit Hilfe problemzentrierter Interviews wurde die unterschiedliche Sichtweise der verschiedenen Akteursgruppen – Moderation, Unternehmen und NGOs – zu Erfolgsfaktoren von Dialogverfahren erhoben. Weiterhin wird die Auswahl der Fallbeispiele sowie der Prozess der Datenerhebung und -analyse vorgestellt. Hierbei erfolgt die Auswertung der Interviews unter Rückgriff auf die Qualitative Inhaltsanalyse und anhand des methodischen Verfahrens der Strukturierung.

In Kapitel 8 erfolgt eine fallbezogene Darstellung der vier Fallstudien von moderierten Dialogbeispielen zwischen Unternehmen und NGOs. Während zunächst anhand des Dialogkontextes und –settings eine Beschreibung der Fallbeispiele erfolgt, wird diese durch eine analytisch-verhandlungstheoretische Charakterisierung der Beispiele ergänzt. Zusammenfassend werden Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Fallbeispiele sowie die Dialogerscheinungsformen und Dialoganlässe herausgearbeitet.

Kapitel 9 widmet sich der Diskussion der forschungsleitenden Fragestellungen, also der Verbindung aus Theorie und Empirie. Hierbei erfolgt eine fragenbezogene Auswertung der Interviews mit Hilfe der Qualitativen Inhaltsanalyse. Auch weitere Erkenntnisse der Analyse, die nicht mit den Forschungsfragen gezielt abgefragt wurden, werden herausgearbeitet. Daran schließt eine Interpretation der Ergebnisse in Bezug auf die bisherige Forschung an sowie ein Rückbezug der Ergebnisse auf die Ausgangstheorien.

Abschließend werden in Kapitel 10 zentrale Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst sowie ein Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf gegeben.

Diese Arbeit versucht in mehrfacher Hinsicht, einen „goldenen Mittelweg“ zu finden. Zum einen begibt sie sich auf die Suche nach Faktoren, die den unterschiedlichen Akteuren – Unternehmen, NGOs und auch der Moderation – nützliche Anregungen für die Durchführung von Dialogprozessen an die Hand geben. Zum anderen versucht diese Arbeit, ökonomische und soziologische Theorieansätze zusammenzubringen und interdisziplinär zu integrieren. Weiterhin wird ein Ansatz für die Auswertung der Untersuchung gewählt, der in der Schnittmenge des qualitativen und quantitativen Forschungsparadigmas liegt und beide miteinander kombiniert und integriert: die Qualitative Inhaltsanalyse.

Tabelle 2: Aufbau der Arbeit im Überblick

Kapitel	Inhalt	Einordnung	Anmerkung
1	Einleitung		
2	Stakeholder-Ansatz	Deskriptiver Teil	
	NGOs als externe Stakeholder		
	Grundlegende Aspekte der Konfliktaustragung		
3	Nutzentheorie	Analytischer Teil	Statisch
	Spieltheorie		Dynamisch
	Ressource-Dependency-Theory		Ressourcenbezogener Einschub
4	Entscheidungstheorie	Normativer Teil	Statisch
	Harvard-Konzept		Dynamisch
5	Möglichkeiten der erfolgreichen Konfliktlösung zwischen Unternehmen und NGOs	Deskriptiv, Analytisch, Normativ	
6	Zusammenfassung vorhandener Empirie		
7	Forschungsleitende Fragestellung		
	Methodisches Vorgehen		
8	Empirische Untersuchung: Vorstellung Fallbeispiele		
9	Empirische Untersuchung: Auswertung		
10	Zusammenfassung und Ausblick		

2 Einführung und begriffliche Klärung

Seit vielen Jahren wird in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre im Rahmen des Stakeholder-Ansatzes oder Anspruchsgruppenkonzeptes die Diskussion um Anforderungen von Anspruchsgruppen geführt, die auf Unternehmen einwirken und ihre Handlungen beeinflussen.⁹ Als produktive Wirtschaftssubjekte agieren Unternehmen nicht in einem Vakuum, sondern als ökonomische Akteure sind sie vielmehr eingebettet in ein soziales Umfeld, in dem verschiedene Gruppen Anforderungen und Erwartungen formulieren als auch Einfluss auf das Unternehmen haben. Der sogenannte Stakeholder- Ansatz soll im Folgenden vorgestellt werden.

2.1 Stakeholder-Ansatz

Der Stakeholder-Ansatz wurde in den frühen 60er Jahren des 20. Jahrhunderts wesentlich durch Arbeiten des Stanford Research Institutes geprägt und in erster Linie durch die Arbeit von Freeman (1984) populär.¹⁰ Sowohl in den USA als auch in Deutschland wurde der Stakeholder-Ansatz zunächst in der Betriebswirtschaft in den Bereichen Strategisches Management und Unternehmensethik diskutiert¹¹ und mittlerweile ist er in der Managementliteratur fest verankert. Die Grundidee ist dabei, dass Organisationen als Teil eines Geflechts vielfältiger Austauschbeziehungen verschiedener Akteure verstanden und analysiert werden.¹² Der Stakeholder-Ansatz geht davon aus, dass Unternehmen grundsätzlich mit vielfältigen Akteuren in Beziehung stehen, die ihrerseits Forderungen oder Ansprüche (englisch: „stake“) an das Unternehmensverhalten stellen bzw. im weitesten Sinne ein Interesse am Unternehmensgeschehen haben.¹³ Der Stakeholder-Ansatz nach Freeman zielt auf die unternehmensstrategische Bedeutung der Stakeholderorientierung ab und zeichnet sich durch eine Erweiterung der Umfeldperspektive aus.¹⁴ Unternehmen werden im Kontext gesellschaftlicher Interessen betrachtet und eine strategische Einbindung der gesellschaftlichen Anspruchsgruppen in das Unternehmensgeschehen wird vorgesehen.¹⁵ Unternehmen sind für den Erfolg und ihr langfristiges Bestehen von den Ressourcen und Einflüssen ihres Umfelds abhängig und müssen Entscheidungen und ihr Verhalten nicht nur an „Shareholdern“ ausrichten, sondern auch Ansprüche anderer Interessengruppen berücksichtigen. Durch die Berücksichtigung dieser Interessen erweitert der Stakeholder-Ansatz die Managementperspektive über die Funktion der Profitmaximierung hinaus.¹⁶ Es geht dabei um die Frage, wie Unternehmen mit den vielfältigen Gruppen und deren Ansprüchen umgehen sollen, um eine langfristige Sicherung des Unternehmensbestandes und -erfolges zu erreichen.¹⁷ Dementsprechend ist als zentrale Aufgabe eines Stakeholder-Managements, das sich dem Management der Ansprüche verschiedener Stakeholder widmet, die Identifizierung relevanter Stakeholder und ihrer Ansprüche an das Unternehmen zu sehen.¹⁸

⁹ Vgl. Fichter 1998, S. 3

¹⁰ Vgl. Mann 2004, S. 153

¹¹ Vgl. Hansen et al. 2004, S. 244

¹² Vgl. Hahn 2005, S. 1

¹³ Vgl. Hahn 2005, S. 18; Clarkson 1995, S. 106

¹⁴ Vgl. Mann 2004, S. 154f.; Freeman 1984, S. 52ff

¹⁵ Vgl. Hansen et al. 1999, S. 536f; In Deutschland entwickelte sich im Bereich des strategischen Managements als Vorläufer des Stakeholder-Ansatzes in den 1960er Jahren die Systemtheorie und die Koalitionstheorie. Vgl. Hansen et al. 2004, S. 244

¹⁶ Vgl. Mitchell, Agle, Wood 1997, S. 855

¹⁷ Vgl. Mann 2004, S. 154f.; Freeman 1984, S. 52ff

¹⁸ Vgl. Hahn 2005, S. 18

Der Begriff „Stakeholder“ (Anspruchsgruppen) ist hierbei eine ironische Verdrehung des Wortes *stockholder*. Unter Stockholder („Shareholder“) werden Aktionäre bzw. im weiteren Sinne Eigentümer verstanden. Durch die Verwendung des Begriffs Stakeholder soll den Unternehmen signalisiert werden, dass sie breitere Verpflichtungen haben als die traditionelle ökonomische Theorie annahm.¹⁹ Eine einheitliche Verwendung bzw. Definition des Stakeholderbegriffs liegt in der Literatur nicht vor.²⁰ Vielmehr werden Stakeholder in interne und externe Stakeholder, primäre und sekundäre Stakeholder etc. unterteilt.²¹ Dyllick (1984) gruppiert Stakeholder in unternehmensinterne und -externe Stakeholder, wobei er Eigentümer, Beschäftigte und Management als interne Stakeholder und Lieferanten, Kunden, Fremdkapitalgeber, Staat und Gesellschaft sowie die Allgemeinheit als externe Stakeholder bezeichnet.²² Für den weiteren Verlauf der Arbeit soll der Fokus auf die externen Stakeholder und hier insbesondere auf gesellschaftliche Akteure gelegt werden.

2.1.1 Verschiedene Ausprägungen des Stakeholder-Ansatzes

Die Vielzahl verschiedener Definitionsansätze des Stakeholderbegriffs lässt sich in enge und breite Ansätze unterteilen. Im engeren Sinne werden die Gruppen als Stakeholder bezeichnet, die direkt für das kontinuierliche Überleben des Unternehmens von Bedeutung sind. Im weiteren Sinne wird davon ausgegangen, dass das Unternehmen fast jeden betrifft oder von jedem beeinflusst werden kann.²³ Freeman (1984) hat eine breite und mittlerweile „klassische“²⁴ Stakeholderdefinition geprägt: „A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives“²⁵. Diese sehr breite Definition lässt hierbei sowohl die Art des Anspruches als auch das Feld möglicher Stakeholder offen. Lediglich diejenigen, die das Unternehmen nicht beeinflussen können, weil sie keine Macht haben und diejenigen, die nicht vom Unternehmen betroffen sind („are not affected“), werden als Stakeholder ausgeschlossen.²⁶ Doch im Hinblick auf Nichtregierungsorganisationen – dem Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit –, die sich im Dialog mit Unternehmen für Umwelt- bzw. Gesellschaftsverbesserungen einsetzen, greift auch diese breite Definition zu kurz. Denn die NGOs sind häufig nicht direkt von den Aktivitäten der Unternehmen betroffen. Daher werden nun die beiden zentralen Auffassungen des Stakeholder-Ansatzes – instrumentell/machtstrategisch und ethisch- normativ vorgestellt, die sich wie ein roter Faden durch die Literatur ziehen, auf der Suche nach einem geeigneten Stakeholder Verständnis.

„[...] Die instrumentelle Sicht versteht Stakeholder als Akteure, die dem Unternehmen überlebensnotwendige und erfolgsrelevante Ressourcen im Austausch für die Befriedigung ihrer Ansprüche zur Verfügung stellen und daher für das Management von instrumenteller Bedeutung sind. Aus einer ethisch-normativen Sicht sind Unternehmen dagegen auch all denjenigen Gruppen verpflichtet, die vom Unternehmenserhalt direkt oder indirekt betroffen sind, ohne einen Einfluss auf seinen ökonomischen Erfolg zu haben.“²⁷

¹⁹ Vgl. Freeman 2005, S. 496

²⁰ Vgl. Hahn 2005, S. 18; vgl. Donaldson & Preston 1995, S.66; Mitchell et al. 1997, S.853

²¹ Stakeholder werden des Weiteren unterschieden in: Primäre und sekundäre Stakeholder (Primäre Stakeholder: Zulieferer, Angestellte, Kunden, Gemeinden, Finanzgeber; Sekundäre Stakeholder: Wettbewerber, Regierung, Medien, Spezielle Interessengruppen, Konsumentenvertretungsgruppen (Consumer advocate groups)) Vgl. Freeman, Harrison, Wicks 2007, S. 7. Weitere Unterscheidung in: Bezugsgruppen, Interessengruppen, allgemeine Anspruchsgruppen und strategische Anspruchgruppen (Vgl. Mann 2004, S. 158f.); Siehe auch Übersicht „Who is a stakeholder? A Chronology“ In Mitchell, Agel, Wood 1997, S. 858

²² Vgl. Dyllick 1984, S. 75

²³ Vgl. Mitchell et al 1997, S. 856f.

²⁴ Mitchell et al. 1997, S. 856

²⁵ Freeman 1984, S. 46

²⁶ Vgl. Mitchell et al 1997, S. 856f;

²⁷ Hahn 2005, S. 2

Ulrich (1997) greift diese Diskussionsstränge auf und bezeichnet sie als machtstrategisches und normativ-kritisches Stakeholderkonzept, das jeweils umfassender oder enger ausgelegt werden kann.²⁸

Das *machtstrategische Konzept* berücksichtigt alle Stakeholder, die gegenüber dem Unternehmen ein Einflusspotential haben, sei es durch Verfügungsmacht knapper Ressourcen oder aufgrund von Sanktionsmacht, sollten ihre Ansprüche nicht berücksichtigt werden. In einer umfassenden Variante werden hier alle Gruppen in Betracht gezogen, die mittelbar oder unmittelbar vom unternehmerischen Handeln betroffen sind, auch wenn sie derzeit nicht in der Lage sind, wirkungsvoll ihre Interessen dem Unternehmen gegenüber zu vertreten. Sie könnten über latente Machtpotentiale verfügen, die sie irgendwann entfalten und einsetzen werden. Eine engere Variante berücksichtigt hingegen nur jene Anspruchsgruppen, die über aktuell wirksame Macht dem Unternehmen gegenüber verfügen. Das (macht-)strategische Stakeholder Konzept ist deskriptiver Natur, steht in der Tradition der verhaltenswissenschaftlichen Koalitionstheorie und unterscheidet sich lediglich durch die praktische, instrumentalistische Perspektive.

Dem steht das *normativ-kritische Konzept* gegenüber, bei dem es sich um eine regulative Idee handelt, die zur Überprüfung führen will, wer gegenüber dem Unternehmen legitime Ansprüche erheben darf. Hier ist allein die ethisch begründbare Legitimität von Ansprüchen das Kriterium.²⁹ Das normativ-kritische Konzept bezeichnet alle Gruppen als Stakeholder, die dem Unternehmen gegenüber legitime Ansprüche haben. Hierbei ist Legitimität an subjektive Ansprüche gebunden, die wiederum struktur- und machtabhängig sind. Ansprüche können hierbei spezielle Rechte aus vertraglichen Vereinbarungen sein, aber auch allgemein moralische Rechte von Menschen, die von unternehmerischen Handlungen oder Unterlassungen betroffen sind. In einer umfassenden Variante wird jede mündige Person prinzipiell als berechtigt gesehen, moralische Bedenken dem unternehmerischen Handeln gegenüber kritisch anzusprechen und eine öffentliche Begründung, bezogen auf die fragliche Handlungsweise, zu verlangen. So verstanden sind Stakeholder nicht mehr abschließend aufzuzählen. Vielmehr sind sie zu sehen

„[...] als jene Teile der deliberativen Öffentlichkeit einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaft, die aktuell argumentative „Ansprüche“ an eine Unternehmung richten und mit der Unternehmensleitung in einen Bürgerdialog treten möchten.“³⁰

In einer engeren Variante gelten nur Vertragspartner und unmittelbar vom unternehmerischen Handeln Betroffene als Stakeholder.³¹ Die beiden vorgestellten Interpretationen können mit spezifischen Leitfragen charakterisiert werden. Während die machtstrategische Motivation der Frage folgt: „Welche unserer Handlungen bringen uns ökonomische Vorteile, weil sie von bestandswichtigen Einflussgruppen als „ethisch“ wahrgenommen werden?“ fragen moralisch motivierte Unternehmen: „Sind unsere Handlungen rechtferdigbar und legitim?“³² Freimann (1998) bezeichnet diese beiden Perspektiven als die „charakteristische Doppelperspektive des Konzepts“.³³ Aspekte des strategischen Managements mischen sich mit Aspekten des normativen Managements: Aus purem Eigeninteresse an einer langfristigen Existenzsicherung werden

²⁸ Im Gegensatz zu Ulrich unterscheiden Donaldson und Preston (1995) drei verschiedene Weisen im Gebrauch von Stakeholder-modellen: den deskriptiv-empirischen, den strategisch-instrumentellen und den normativen Ansatz. Vgl. Donaldson, T./Preston, L.E. (1995, S. 69ff.) Dieser geläufigen Dreiteilung setzt Ulrich entgegen, dass „[...] die „instrumentelle“ oder strategische Sicht selbst immer schon auf der Deskription (potentieller) empirischer Wirkungsbeziehungen beruht.“ Ulrich (1997), S. 442. Diese Arbeit folgt der Argumentation Ulrichs.

²⁹ Vgl. Ulrich 1997, S. 443

³⁰ Ulrich 1997, S. 443

³¹ Vgl. Ulrich 1997, S. 441ff.

³² Vgl. Waxenberger 2001, S. 38ff

³³ Freimann unterscheidet die „strategisch-analytische“ und die „normative Perspektive“

vorsorglich auch außermarktliche Risiken und Chancen berücksichtigt, während aus unternehmensethischer Verantwortung negative Betroffenheit von Stakeholdern auch dann möglichst vermieden werden sollte, wenn die entsprechenden Gruppierungen nicht über ein aus strategischer Perspektive relevantes Sanktionspotential verfügen.³⁴

Den normativen Ansätzen³⁵ ist gemeinsam, dass sie Unternehmen als Teil der Gesellschaft sehen und die Unternehmen von der Gesellschaft profitieren. Dementsprechend wird aus dieser sozialen Einbettung eine gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen abgeleitet, zur Erreichung gesellschaftlicher Ziele beizutragen, auch über das rechtlich vorgeschriebene Maß und ihr Effizienzstreben hinaus.³⁶ Im weiteren Verlauf der Arbeit soll ein breites normativ-kritisches Stakeholderverständnis verwendet werden, wonach alle Stakeholder für das Unternehmen von Bedeutung sind, die legitime Ansprüche an das Unternehmen haben und allgemein moralische Rechte einfordern.

2.1.2 Interaktionen zwischen Unternehmen und Stakeholdern

Die Interessen von Unternehmen und ihren Stakeholdern (NGOs) können divergieren und zueinander im Konflikt stehen. Diese Tatsache erfordert die Regelung und Steuerung von Stakeholderbeziehungen.³⁷ Nach Freeman sind Unternehmen dann erfolgreicher als ihre Konkurrenten, wenn sie über eine größere Fähigkeit zum Stakeholder Management verfügen. Ein gelungenes Stakeholder Management lässt sich daran messen, wie gut die folgenden drei Ebenen aufeinander abgestimmt werden:³⁸

1. Die rationale Ebene
2. Die prozessuale Ebene
3. Die transaktionale Ebene

Auf der rationalen Ebene soll ein präzises Bild des Unternehmens in seiner weiteren Umgebung erstellt werden. Mit Hilfe von Stakeholderanalysen und einer „stakeholder map“ werden alle spezifischen Stakeholder benannt und ihre Ansprüche sowie ihr Machtpotential analysiert. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Stakeholder sich mit der Zeit verändern, ebenso wie ihre Interessen, je nachdem, welches strategische Thema betrachtet wird. Die prozessuale Ebene befasst sich mit der strategischen Verankerung des Stakeholder Managements im Unternehmen, z.B. mit strategischen Planungs- und Kontrollprozessen. Angewandte organisatorische Prozesse des Unternehmens stehen dabei im Mittelpunkt, um eine Passung mit der externen Umwelt zu erreichen. Die transaktionale Ebene befasst sich mit konkreten Interaktionen und Transaktionen zwischen Repräsentanten des Unternehmens und den Stakeholdern. Diese Ebene wird von Freeman als „bottom line for stakeholder management“ bezeichnet, an der sich zeigt, wie erfolgreich das Stakeholder Management des Unternehmens betrieben wird.³⁹

Diese Arbeit befasst sich ausschließlich mit der dritten, der transaktionalen Ebene bzw. dem Bereich der Unternehmen-Stakeholder-Interaktion. Unternehmen und NGOs stehen in verschiedenen Interaktionen miteinander, die sich im Rahmen des Stakeholder-Ansatzes einordnen lassen. Dem Bereich der Unternehmung-Stakeholder-Interaktion des Stakeholder Managements werden Arbeiten zugerechnet, die sich mit Bedingungen, Ausprägungen und Ergebnissen von Interaktionen zwischen Unternehmen und Stakeholdern

³⁴ Vgl. Freimann 1998, S. 16f In der Literatur gibt es verschiedene Versuche, die machtstrategischen und normativ-kritischen, legitimationsbasierenden Konzepte/Definitionen von Stakeholdern zu verbinden. Vgl. Schuppisser 2002, S. 30ff.

³⁵ ethisch-normative Ansätze werden im weiten Forschungsfeld Business& Society beforscht

³⁶ Waldkirch 2001, S. 62ff.

³⁷ Vgl. Frooman 1999, S. 193f.

³⁸ Vgl. Freeman 1984, S. 52ff.; auch Freeman 2005, S.496ff.

³⁹ Vgl. Schuppisser 2002, S. 9

befassen. In der Literatur lassen sich dabei zwei Schwerpunkte identifizieren: Erstens Arbeiten, die sich mit der *Ergebnisqualität der Interaktion* befassen und zweitens Arbeiten, die sich mit dem *Prozess der Interaktion* beschäftigen.⁴⁰ Bei Arbeiten, die sich mit der *Ergebnisqualität* von Unternehmen-Stakeholder-Interaktionen befassen, handelt es sich überwiegend um empirische Untersuchungen, die die Ergebnisqualität von Interaktionen untersuchen. Der Stakeholder-Ansatz wird hierbei häufig als konzeptionelle Grundlage gesehen, um eine umfassende Messung der Leistungsfähigkeit der Unternehmen über ökonomische Größen hinaus zu erreichen. Aber auch Issue-zentrierte Arbeiten, die die Interaktion vor dem Hintergrund eines krisenhaften Ereignisses untersuchen, sind hierzu zu zählen. Sie analysieren zwar die Interaktion ausführlich, diese interessiert jedoch vornehmlich zur inhaltlichen Bewältigung des Themas. Die Beziehungsgeschichte vor und nach der Issue-Analyse wird jedoch ausgeblendet. Den Arbeiten zur Ergebnisqualität ist also gemeinsam, dass die konkreten Interaktionen lediglich im Hinblick auf die Bewältigung der Krise, des Themas bzw. des Ergebnisses interessieren. Ausschlaggebende Faktoren, die für die Erzielung des Ergebnisses relevant waren, werden hierbei weitgehend vernachlässigt.

Arbeiten, die sich mit der *Prozessqualität* von Interaktionen zwischen Unternehmen und NGOs befassen, benennen konkrete Verhaltensweisen und Bedingungen, die zu vorteilhaften Interaktionen führen. Hierbei argumentieren die überwiegend analytisch-instrumentellen Arbeiten zumeist auf der Basis ethischer, ökonomischer und sozialpsychologischer Konzepte und Theorien.⁴¹ Von den Autoren werden Bedingungen benannt, die zum einen direkt und unmittelbar im Rahmen der Interaktion zum Ausdruck kommen, wie z.B. die Bereitschaft zur selbtkritischen Haltung oder zur Kommunikation. Aber auch Voraussetzungen bei den beteiligten Akteuren bzw. Organisationen, also im Umfeld der Interaktion, die eine vorteilhafte Interaktion ermöglichen, werden betrachtet. Schuppisser bezeichnet diese Analysen auch als „Stakeholder-zentrierte“ Analysen. Im Gegensatz zu „Issue-zentrierten“ Analysen versuchen diese „Stakeholder-zentrierten“ Analysen die Beziehungsentwicklung zwischen Unternehmen und Stakeholdern zu verstehen. Dabei treten Fragen über die Ausprägung, die Bedingungen und Qualität des Interaktionsprozesses in den Vordergrund.⁴² Auf die Prozeßqualität von Interaktionen geht u.a. Freeman (1984) ein. Er unterscheidet vier verschiedene Arten von Unternehmen-Stakeholder-Interaktion, die im Hinblick auf diese Arbeit relevant erscheinen:

1. Ignorieren der Stakeholder
2. Public-Relations-Ansatz
3. Implizite Verhandlung
4. Explizite Verhandlung⁴³

Häufig ignorieren Unternehmen Gruppen, die das Unternehmen beeinflussen können. Mögliche Gründe sieht Freeman in nicht funktionierenden Stakeholder-bezogenen Führungsprozessen oder in Versuchen von Managern, die Existenz bestimmter Gruppen zu verdrängen. Die Folge können abgebrochene Stakeholderbeziehungen sein, wenn sich die Gruppe etwa an Konkurrenten des Unternehmens wendet. Ignorierte Stakeholder können allerdings auch mit verschiedenen Mitteln versuchen, eine Reaktion des Unternehmens zu erzwingen. Kommunikationsstrategien, die in Public-Relation-Abteilungen konzipiert wurden, sind darauf ausgerichtet, Stakeholder über Ziele und Pläne des Unternehmens und eventuelle Folgen für

⁴⁰ Vgl. Schuppisser 2002, S. 72 Ein Teil der Studien zur Ergebnisqualität der Interaktionen ist der Literatur zu „corporate social performance“ zuzurechnen.

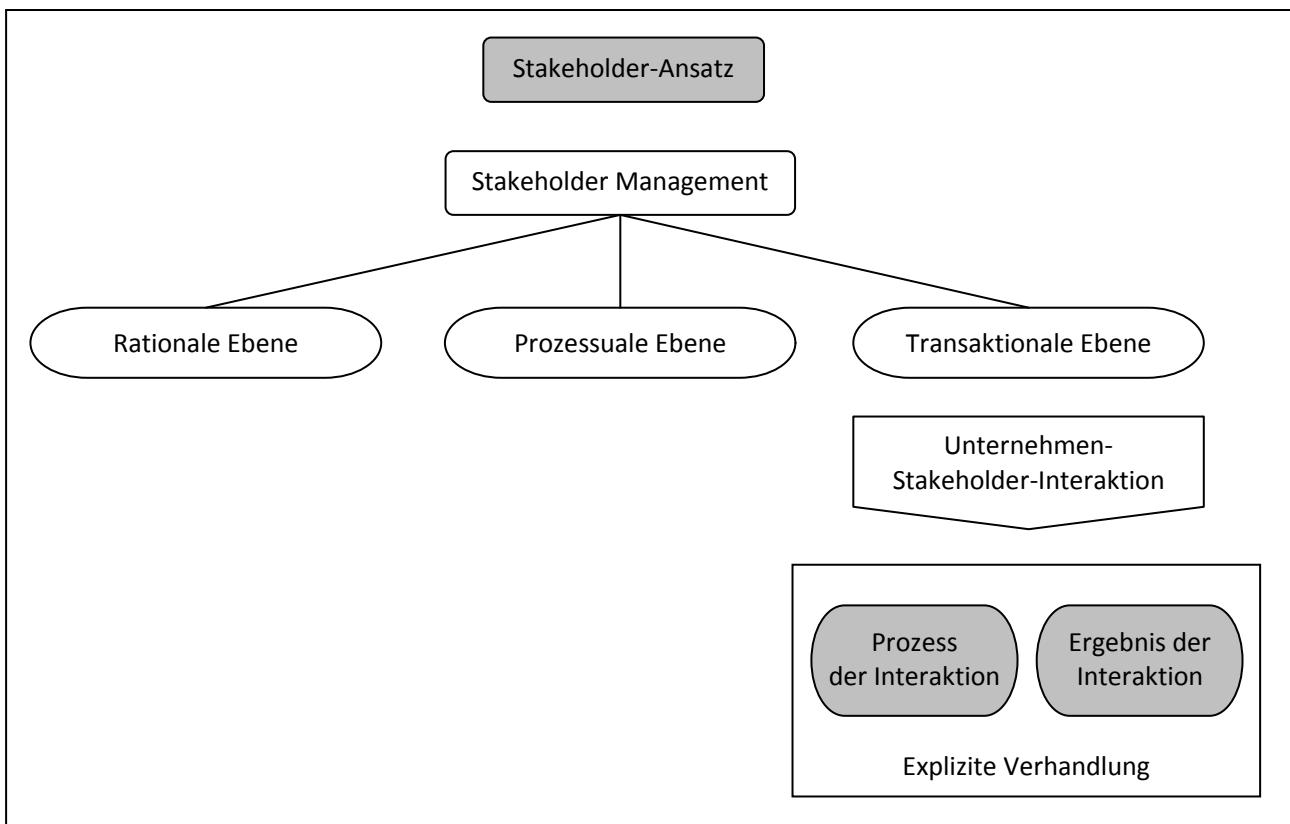
⁴¹ Hierzu zählt Schuppisser Arbeiten von Freeman 1984, Fineman/Clarke 1996, Jones 1995, Calton 1993, Clair/Milliman/Mitroff 1995; vgl. Schuppisser 2002, S. 76ff.

⁴² Vgl. Schuppisser 2002, S. 89f.

⁴³ Vgl. Freemann 1984, S. 165ff

die Stakeholder zu informieren. Dieser Public-Relation-Ansatz wird als Ein-Weg-Kommunikation bezeichnet. Bei impliziten Verhandlungen fließen Interessen von Stakeholdern bereits bei der Formulierung von Unternehmenszielen und –strategien ein, ohne dass die Stakeholder selber zu Wort kommen. Es hängt maßgeblich vom Informationsstand der Manager über die Stakeholder ab, inwieweit Interessen tatsächlich Berücksichtigung finden. Freeman bezeichnet explizite Verhandlungen als Zwei-Wege-Kommunikation, die von Unternehmen mit hoher Stakeholder Management-Fähigkeit praktiziert wird. Explizite Verhandlungen können jedoch nur gelingen, wenn die Parteien kontinuierlich vorhandene und entstehende Missverständnisse auflösen. Darüber hinaus ist der Kommunikationserfolg von der Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit der Konfliktparteien abhängig.⁴⁴

Abbildung 1: Einordnung der Arbeit in den Stakeholder-Ansatz



Quelle: Eigene Darstellung

Diese Arbeit widmet sich der Prozess- und Ergebnisqualität von Interaktionen zwischen Unternehmen und NGOs bei expliziten Verhandlungen. Es soll untersucht werden, welche Faktoren zu einer erfolgreichen Konfliktlösung bei Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs im Rahmen der expliziten Verhandlungen beitragen. Im Folgenden werden nun die externen Stakeholder – die „Nichtregierungsorganisationen“ – vorgestellt.

2.1.3 Nichtregierungsorganisationen als gesellschaftliche Stakeholder

Zunehmend werden Unternehmen mit Anforderungen und Erwartungen konfrontiert, die von externen Stakeholdern wie z.B. Umweltschutz-, Konsumentenschutz-, Entwicklungsorganisationen oder Interessen-

⁴⁴ Vgl. Schuppisser 2002, S. 76f., Freeman 1984, S. 165ff.

verbänden bzw. -gruppen an sie herangetragen werden.⁴⁵ Diese Gruppen und Organisationen werden als Nichtregierungsorganisationen bezeichnet, wobei im internationalen Kontext die englische Kurzform „NGOs“⁴⁶ gängig ist. Diese soll auch im weiteren Verlauf der Arbeit verwendet werden. Die historischen Wurzeln von NGOs reichen hierbei weit zurück und heute sind neben die ursprünglich hauptsächlich kirchlichen und humanitären Organisationen längst vielfältige zivilgesellschaftliche Akteure und Vereinigungen getreten, in denen sich Menschen freiwillig zusammenschließen. Sie tun dies nicht, um wirtschaftlichen Erfolg oder politischen Machtgewinn anzustreben.

„Vielmehr verfolgen sie ihre sozialen, ökologischen oder kulturellen Anliegen auf dem Wege praktischer Gestaltung und öffentlicher Einflussnahme auf politische Willensbildung und Entscheidungsfindung auch über Staatsgrenzen hinweg.“⁴⁷

Sehr unterschiedliche Akteure werden mit dem Begriff NGO bezeichnet,⁴⁸ wobei die Definitionen über NGOs zumeist auf dem Niveau der Negativdefinition verbleiben, mit denen festgelegt wird, was NGOs nicht sind.⁴⁹ Aus einem politisch-staatlichen Blickwinkel werden diese Akteure als „Nichtregierungsorganisationen“ bezeichnet. Sie sind also keine staatlichen Organe, aber in der gesellschaftlichen und politischen Sphäre aktiv. Dieses sehr breite Begriffsverständnis beinhaltet hierbei:

„Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, Verbände von Bauern und Handel oder wissenschaftliche Einrichtungen fallen ebenso unter den NGO-Begriff wie Wohlfahrtsverbände, Hilfsorganisationen, Stiftungen, Kirchen, Netzwerke, Selbsthilfvereine und Bürgerinitiativen.“⁵⁰

Aus Unternehmenssicht können diese Akteure als „nicht-marktliche Stakeholder“ bezeichnet werden, da ihre Haupttätigkeit sowie der Zweck ihrer Existenz nicht-ökonomischer Natur ist. Dennoch sind diese Akteure, die nicht zu den traditionellen wirtschaftlichen Anspruchsgruppen der Unternehmen gehören, von den Entscheidungen und Handlungen in Unternehmen betroffen oder können die Unternehmenshandlungen und -entscheidungen selbst beeinflussen.⁵¹ Bei den NGOs handelt es sich also um Organisationen zwischen Staat und Markt.⁵² Das soziologische Drei-Sektoren-Modell greift dies auf und unterscheidet neben den Sektoren Staat und Wirtschaft (oder Markt) den sogenannten „Dritten Sektor“. Diesem Sektor, der wahlweise als Dritter Sektor, zivilgesellschaftlicher oder Nonprofit-Sektor bezeichnet wird, sind auch NGOs zuzurechnen.⁵³

„Der dritte Sektor neben Markt und Staat umfasst all jene Organisationen, Handlungszusammenhänge und Aktionen, die dem privaten, (civil)gesellschaftlichen, nicht primär gewinnmaximierenden Bereich zuzuordnen sind.“⁵⁴

NGOs setzen sich mit ihren moralischen Forderungen für Anliegen ein, die öffentliche Interessen verfolgen. Als Akteure im öffentlichen Raum streben sie nicht nach Profit und sind nicht aus staatlichen Initiativen entstanden. Sie zielen auf die Beeinflussung politischer Entscheidungen, wobei zunehmend auch Unternehmen ins Zentrum ihrer Forderungen rücken. NGOs orientieren sich an den Menschenrechten, verzichten explizit oder implizit auf Gewalt und verfügen über (teilweise nur geringe) organisatorische Strukturen

⁴⁵ Vgl. Schuppisser 2002, S. 3; auch Altvater et al. 1997; Anheier et al. 1997

⁴⁶ Non-Governmental Organisations

⁴⁷ Klein et al. 2005, S. 12

⁴⁸ Vgl. Klein et al. 2005, S. 10

⁴⁹ Vgl. Martens 2002, S. 30

⁵⁰ Klein et al. 2005, S. 14

⁵¹ Vgl. Schuppisser 2002, S. 3; auch Altvater et al. 1997; Anheier et al. 1997

⁵² Vgl. Schuppisser 2002, S. 3f.

⁵³ Vgl. Frantz/Martens 2006, S. 18

⁵⁴ Frantz/Martens 2006, S. 18

bzw. Apparate.⁵⁵ Take (2002) nimmt eine Differenzierung vor, wonach NGOs als Organisationen definiert werden, die folgende Merkmale erfüllen:

- Unabhängigkeit von Staat und Regierung
- Nicht gewinnorientiertes Handeln
- Wahrnehmung ausschließlich öffentlicher Interessen
- Handlungen verfolgen politische Zielsetzung, sind gemeinnützig und orientieren sich an universellen Prinzipien
- Erhalt von Ressourcen auf der Basis von Freiwilligkeit⁵⁶

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden NGOs als Organisationen verstanden, die die oben genannten Merkmale erfüllen. Durch den Zusatz: „Wahrnehmung ausschließlich öffentlicher Interessen“ fallen wirtschaftsnahe Interessenvertretungen wie z.B. Industrieverbände, die die Interessen ihrer Mitgliedsunternehmen vertreten, nicht unter diese Begriffseingrenzung. Im Kontext dieser Arbeit werden auch Bürgerinitiativen als NGOs betrachtet, da sie deren wesentliche Merkmale erfüllen.⁵⁷ Lediglich die „Wahrnehmung ausschließlich öffentlicher Interessen“ könnte als fraglich angesehen werden, denn Bürgerinitiativen entstehen häufig aufgrund persönlicher Betroffenheit von Anwohnern eines geplanten Vorhabens, dem sich die Anwohner nur durch Wegzug entziehen könnten. Wo die Grenze zwischen persönlichen und öffentlichen Interessen liegt, ist schwer auszuloten, zumal z.B. die Verhinderung einer Verschlechterung der Luftqualität sowohl für den einzelnen Anwohner, als auch für alle anderen Anwohner der Umgebung von Interesse ist und damit ein gemeinsames Interesse darstellt. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden auch Bürgerinitiativen, die sich lokal für öffentliche Interessen und Gemeingüter einsetzen, den NGOs zugerechnet. Der Grad der Organisiertheit variiert bei Bürgerinitiativen stark, kann jedoch insgesamt als eher gering eingestuft werden.

NGOs benennen gesellschaftliche Problemfelder oder Probleme. Sie bündeln zivilgesellschaftliche Meinungen und repräsentieren bzw. vertreten sie öffentlich, wobei sie teilweise über große Fähigkeiten in der Kampagnenführung und Organisation von Großbündnissen verfügen.⁵⁸ In der NGO-Forschung werden vier Aufgaben genannt, die in erster Linie NGOs mit ihren spezifischen Ressourcen erfüllen und die die Grundlage für ihre Anerkennung bilden:

1. Agenda-Setting
2. Bereitstellung von Experten- und Betroffenenwissen
3. Information und Aufklärung der Öffentlichkeit
4. Übernahme originär staatlicher Aufgaben

Traditionell sind NGOs ausgerichtet auf übergreifende Interessen und „die advokatorische Vertretung der Interessen von Marginalisierten“, für die sie Lobbyarbeit betreiben. Durch direkten Kontakt zu Betroffenen, die Mithilfe der Wissenschaft und das Überwachen unternehmerischer und staatlicher Praktiken gelingt es NGOs, Fehlentwicklungen und Missstände aufzudecken und damit auf die Agenda zu setzen. Durch allgemeinverständliche Darstellung der Ursachen und Auswirkungen dieser Praktiken gewinnen NGOs die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit und können für ihre Anliegen öffentliche Unterstützung mobilisieren. Politischer Druck wird dadurch erzeugt, dass die politisch verantwortlichen Entscheidungsträger identifiziert und verantwortlich gemacht werden. Durch langjähriges Engagement und direkten Kontakt zu betroffenen Bevölkerungsgruppen können die NGOs der Öffentlichkeit ein breites Experten- und Betroffenenwissen

⁵⁵ Vgl. Klein et al. 2005, S. 15

⁵⁶ Vgl. Take 2002, S. 38ff.

⁵⁷ Vgl. Zöller 2004, S. 50; auch Take 2002 S. 38ff.

⁵⁸ Vgl. Ebinger 2007, 35

bereitstellen. Darüber hinaus werden auch selbst entwickelte oder von unabhängigen Forschungseinrichtungen erbrachte Expertisen in politische Entscheidungsprozesse eingebracht. Zunehmend entwickeln NGOs alternative Lösungsvorschläge für konkrete Probleme anstelle einer nur ablehnenden Haltung gegenüber etablierten Problemlösungsansätzen. Als weitere Aufgabe sind die Information und Aufklärung der Öffentlichkeit sowie die Weiterbildung der NGO-Mitglieder zu sehen. Hierbei informieren NGOs sowohl über Missstände, Fehlentwicklungen und Unfälle als auch über alternative Lösungskonzepte und Möglichkeiten individueller Gegenmaßnahmen. Durch die Einrichtung und Unterhaltung z.B. von Naturschutzreservaten, durch die Durchführung eigener Projekte oder der Entwicklung von Problemlösungsaufgaben kommt es durch Umweltverbände bereits seit vielen Jahren zur Übernahme originär staatlicher Aufgaben. Auch in der Entwicklungszusammenarbeit wird z.T. staatliche Entwicklungshilfe über internationale NGOs an lokale, kommunale Gruppen verteilt.⁵⁹

Klein et al. (2005) unterscheiden zwischen „politikorientierten“ und „operativen“ NGOs. Während erstere durch Kampagnen, Öffentlichkeits- und Lobbyarbeit oder Aktionen des zivilen Ungehorsams auf staatliche Entscheidungen oder politische Willensbildungsprozesse Einfluss nehmen wollen, erbringen „operative“ NGOs Dienstleistungen im humanitären Bereich wie z.B. Krankenversorgung, Katastrophenhilfe, Mienerräumung etc.⁶⁰ NGOs, die sich also den oben genannten Aufgaben: Agenda-Setting, Bereitstellung von Betroffenen- und Expertenwissen und Information und Aufklärung der Öffentlichkeit widmen, lassen sich demnach den politikorientierten NGOs zuordnen. Dem stehen NGOs gegenüber, die ursprünglich staatliche Aufgaben erfüllen und den operativen NGOs zuzurechnen sind. Diese Arbeit beschäftigt sich im weiteren Verlauf mit politikorientierten NGOs.

NGOs haben sich in den letzten beiden Jahrzehnten als treibende Kraft für die Förderung gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen eingesetzt.⁶¹ Rieth und Göbel (2005) schätzen den Bedeutungszuwachs von NGOs wie folgt ein:

„Es ist unbestritten, dass NGOs einen maßgeblichen Anteil daran haben, dass in der Zwischenzeit größtenteils nur noch über das *wie* und nicht mehr über das *ob* der Umsetzung sozialer und ökologischer Verantwortung von Unternehmen debattiert wird. Die Mehrzahl der Unternehmen hat akzeptiert, dass es zumindest aus Reputationsgründen, wenn nicht gar aus Gründen normativer Überzeugung, sinnvoll ist, sich in einer gewissen Form gesellschaftlich zu engagieren.“⁶²

Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden politikorientierte NGOs ins Zentrum der Betrachtung gerückt, die gesellschaftliche Probleme aufzeigen und moralische Forderungen stellen. Im Folgenden wird eine Einführung zu grundlegenden deskriptiven Aspekten und zentralen Begriffen der Konfliktaustragung gegeben.

2.2 Grundlegende Aspekte der Konfliktaustragung

Es gibt vielfältige Versuche, Konflikte zu definieren und zu strukturieren, wobei die Konfliktaustragung von sehr verschiedenen Aspekten geprägt wird: der Konfliktdefinition, vorhandenen Konfliktkategorien, den Kommunikationsmodi: Argumentieren und Verhandeln, der Verhandlungsperspektive (Fokus der Konfliktaustragung auf Recht, Macht oder Interessen) sowie der Art der (angestrebten) Konfliktbeendigung und Beschlussfassung.

⁵⁹ Vgl. Take 2002, S. 60ff.

⁶⁰ Vgl. Klein et al. 2005, S. 15 Rieth/Göbel 2005 unterscheiden zwischen „service“ (Dienstleistungs-) und „advocacy-group“ (Anwaltschaftlichen-)Organisationen; vgl. Rieth/Göbel 2005, S. 247; vgl. auch Rittberger et al. 1999

⁶¹ Vgl. Rieth/Göbel 2005, S. 258

⁶² Rieth/Göbel 2005, S. 245f. Hervorhebung im Original; Auch Haufler 2001

2.2.1 Konflikt und Konfliktkategorien

Der Begriff „Konflikt“ bezeichnet einen sozialen Tatbestand und eine Konflikttheorie muss demnach verschiedene Tatbestände, wie z.B. rechtliche und politische Rahmenbedingungen, ökonomische Verhältnisse und die menschliche Natur in die Analyse mit einbeziehen. Da es „[...] von den jeweiligen theoretischen Bemühungen und Kontexten abhängt, in welchen Beziehungen der Konflikt analysiert wird,“⁶³ kann nicht von einer geschlossenen Konflikttheorie ausgegangen werden. Je nachdem, welche Prämissen vorausgesetzt werden, welches Erkenntnisinteresse verfolgt und welcher thematische Bereich untersucht wird, variiert die Theorie des Konflikts, wobei die soziale und historische Situation die genannten Eingrenzungen beeinflussen.⁶⁴ Der Begriff des sozialen Konfliktes wird unterschiedlich weit gefasst und in vielfältiger Weise benutzt. Enge Begriffsfassungen schließen dabei latente Konfliktbeziehungen aus, während weite Fassungen jede Form von handlungsrelevanter Ungleichheit einschließen. Dieser Arbeit wird für den weiteren Verlauf folgende Konfliktdefinition von Giesen (1993) zugrunde gelegt:

„[...] unter sozialen Konflikten (sollen) im folgenden soziale Beziehungen und Prozesse verstanden werden, in denen zwei oder mehrere Individuen oder Gruppen mit gegensätzlichen Interessen an bestimmten Problemlösungen voneinander unterschieden werden können.“⁶⁵

Bei Konflikten zwischen Unternehmen und NGOs handelt es sich um „externe Organisationskonflikte“. Zwischen einer Organisation als Einheit und ihrer Umwelt entstehen zwangsläufig Konflikte aufgrund der zahlreichen Beziehungen zwischen Organisation und Umwelt. Unterschiedliche Zielvorstellungen und damit verbunden unterschiedliche Interessen der Organisation als Gesamtsystem sowie verschiedener Akteure der Organisationsumwelt können zu Konflikten führen.⁶⁶ Auch wenn es zahlreiche Parallelen zwischen unternehmensinternen und -externen Konflikten gibt, so besteht ein zentraler Unterschied in Bezug auf das Management dieser Konflikte:

„Unternehmensinterne Konflikte können grundsätzlich immer durch eine übergeordnete Instanz gehandhabt werden, wohingegen dies bei externen Organisationskonflikten im allgemeinen nicht möglich ist.“⁶⁷

In Ermangelung einer übergeordneten Konfliktlösungsinstanz müssen also andere Wege gefunden werden, mit externen Organisationskonflikten umzugehen, wofür sich Dialog- und Mediationsverfahren anbieten (siehe Kapitel 2.3.3)

Es gibt zahlreiche Ansätze, Konflikte zu typologisieren, wobei sich die „Gesichtspunkte zur Typenbildung“, nach denen die Konflikte analysiert, beeinflusst und gedeutet werden, je nach theoretischem Ausgangspunkt stark unterscheiden.⁶⁸ Die Konfliktart wird maßgeblich durch die beteiligten Parteien und deren Blickwinkel „auf das Problem der Auseinandersetzung bestimmt“.⁶⁹ Je nachdem, wie das Problem wahrgenommen wird, beginnt der Konflikt Gestalt anzunehmen. Entsprechend dieser ersten Einordnung und den damit verbundenen Möglichkeiten, die man sieht, holt man sich gegebenenfalls zusätzlichen, fachspezifi-

⁶³ Bonacker 1996, S. 13

⁶⁴ Vgl. Bonacker 1996, S. 13 Eine Übersicht über soziologische Konfliktdefinitionen gibt Bosshard 1988, S. 5/6

⁶⁵ Giesen 1993, S. 92

⁶⁶ Vgl. Jost 1998, S. 2

⁶⁷ Jost 1998 S. 2 In diesem Kontext sei auf internationale Institutionen wie z.B. WTO oder die OECD Beschwerdestelle verwiesen, die als übergeordnete Instanz in bestimmten externen Organisationskonflikten angerufen werden können.

⁶⁸ Glasl (2004) S. 54ff. fasst die häufigsten Konflikttypologien zusammen und ordnet sie nach drei zentralen Gesichtspunkten: Streitgegenstände, Erscheinungsformen der Auseinandersetzung und Merkmale der Konfliktparteien. Zusammenfassende Übersicht über Konflikttypologien siehe Glasl 2004, S. 59 Diese Zusammenstellung erscheint jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht relevant.

⁶⁹ Schoen 2003, S. 19

schen Rat.⁷⁰ Um mögliche Interventionsstrategien für Konflikte entwickeln zu können, muss zunächst eine Konfliktdiagnose stattfinden. Eine Konfliktdiagnose dient dazu, ein geeignetes Konfliktlösungsverfahren und im Rahmen dessen geeignete Interventionen und Ansätze zu identifizieren. Im komplexen Feld menschlichen Verhaltens kann eine Konfliktdiagnose jedoch immer nur vorläufig sein und bei hinzukommenden Informationen überholungsbedürftig werden.⁷¹ Boulle und Nesić (2001) unterscheiden die folgenden Konfliktkategorien, die einen ersten Überblick über Konflikttypen oder -kategorien geben. Die benannten Konfliktkategorien kommen dabei häufig in Kombination vor, so dass alle auftretenden Konfliktkategorien im Rahmen der Konfliktlösung behandelt werden müssen. Alle sieben benannten Konfliktkategorien haben typische Ursachen oder Auslöser und können mit entsprechenden Interventionsstrategien angegangen werden. In Tabelle 3 wird die Typologie der Konflikte zusammen mit der normativen Ebene zur Strategie der Konfliktbehandlung aufgeführt.

Tabelle 3: Überblick über Konfliktkategorien und Interventionsstrategien

Konflikt-kategorien	Ursache/Auslöser	Strategie der Konfliktbehandlung
Zielkonflikt	Zu Zielkonflikten kommt es, wenn keine der Parteien ihre Ziele ohne die Unterstützung der anderen Partei erreichen kann.	Zur Lösung von Zielkonflikten erscheint als mögliche Interventionsstrategie die Betonung der wechselseitigen Abhängigkeit sowie die Fokussierung auf gemeinsame Interessen sinnvoll. Auch kann verdeutlicht werden, welche Auswirkungen entstehen bei Nicht-Lösung des Konfliktes.
Informations- und Datenkonflikt	Zu Informations- und Datenkonflikten kann es kommen, wenn Zahlen, Dokumente oder Daten unterschiedlich interpretiert werden oder inkorrekt bzw. unvollständig ausgewertet werden.	Hier muss der Fokus auf das Finden korrekter, zusätzlicher Daten gelegt werden und objektive Kriterien entwickelt werden zur Auswertung der Informationen. Zur Dateninterpretation können auch Experten herangezogen werden.
Kommunikationskonflikt	Durch unklare mündliche oder schriftliche Kommunikation kann es zu Fehlkommunikation kommen, wobei die Kommunikation unvollständig gewesen sein kann, missverstanden, fehlgeleitet oder nicht beantwortet wurde.	Hier gilt es, frühere Fehlkommunikation zu klären und zukünftige Kommunikation konstruktiv zu gestalten.
Ressourcenkonflikt	Bei Ressourcenkonflikten besteht ein Wettbewerb um eine bestimmte festgelegte Summe an Geld, Zeit, Dienstleistungen oder Waren oder sonstigen Dingen mit substanziellem Wert.	Mögliche Interventionsstrategien können hier sein zu versuchen, die Ressourcen zu erweitern, gemeinsame Interessen zu betonen oder integrative Lösungen zu entwickeln.
Strukturkonflikt	Ursache für Strukturkonflikte können ein ungleicher Zugang zu Ressourcen, Information, Autorität, Zeit oder anderen Machtquellen sein.	Ein fairer Entscheidungsfindungsprozess sollte hier sichergestellt werden und unterschiedliche Machtquellen betont werden.

⁷⁰ Vgl. Breidenbach 1995, S. 47⁷¹ Vgl. Boulle/Nesić 2001, S. 43

Fortsetzung Tabelle 3: Überblick über Konfliktkategorien und Interventionsstrategien

Konflikt-kategorien	Ursache/Auslöser	Strategie der Konfliktbehandlung
Emotionen- und Beziehungskonflikt	Durch unbehandelte Emotionen oder Muster negativen Verhaltens kann es zu Emotionen kommen, die Konflikte auslösen. Hier kann es auch um ein Beschwerdeverfahren, psychologische Probleme oder Stereotypen gehen.	Die Emotionen müssen anerkannt und für gültig erachtet werden, wobei Negativität durch die Prozesskontrolle vermieden werden kann.
Wert-/Prinzipienkonflikt	Bei Wertkonflikten stoßen grundlegende Annahmen, konkurrierende Ideologien, Religionen, Weltansichten oder kulturelle Werte aufeinander.	Hier sollte der Fokus auf greifbare, klar bestimmbare Interessen gesetzt werden, übergreifende Ziele gesucht und die Beteiligten zum „leben und leben lassen“ erzogen werden.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Boulle/Nesic 2001 S. 43 f. und Moore 1996 S. 60

Diese Konfliktkategorisierung ermöglicht eine erste Zuordnung von Konflikten. Die benannten Konflikte können dabei alle sowohl auf der individuellen zwischenmenschlichen Mikro-Ebene als auch zwischen den beteiligten Organisationen auf der interorganisationalen (mesosozialen) Ebene auftreten. So können z.B. Zielkonflikte zwischen einzelnen Personen oder zwischen den verschiedenen Organisationen bestehen. Lediglich Strukturkonflikte, bei denen die Konfliktursache in den Entscheidungsabläufen und den Rollen eines Systems bzw. einer Organisation liegen, können nicht auf der mikrosozialen Ebene auftreten. Die ungleiche Verteilung von Besitz, Entscheidungs- und Kontrollkompetenz, Zugang zu Ressourcen oder anderen Grundlagen von Macht werden bei strukturellen Konflikten als Ursache der Konflikte angesehen.⁷² (siehe Kapitel 5.4)

2.2.2 Unterschiedliche Kommunikationsmodi sozialer Kommunikation

Im Rahmen der Kommunikation lassen sich zwei grundlegende Kommunikationsmodi bzw. Sprachspiele unterscheiden, das *Argumentieren* und das *Verhandeln*. Bei beiden Kommunikationmodi geht es um Verständigung und das wechselseitige aufeinander Einwirken der Akteure, wobei sie sich in der Art und Weise der Kommunikation unterscheiden. Denkt man an paradigmatische Situationen der idealtypischen Verwirklichung dieser Sprachspiele, denkt man einerseits an Situationen der kooperativen Erkenntnisprüfung einer wissenschaftlichen Gemeinschaft durch Argumentieren, während als Pendant eine Marktsituation zwischen verhandelndem Verkäufer und Käufer steht. Beide Kommunikationsmodi können der Meinungs- und Willensbildungsphase in politischen Prozessen zugeordnet werden und dienen der Entscheidungsvorbereitung. Sowohl das Argumentieren als auch das Verhandeln stellen in modernen Gesellschaften ausdifferenzierte, spezialisierte Formen der sozialen Kommunikation dar.⁷³

Saretzki (1996) definiert *Argumentieren* als einen Kommunikationsmodus „in dem empirische und normative Behauptungen mit dem Anspruch auf Gültigkeit erhoben werden“⁷⁴. Während die normativen Behauptungen auf Unparteilichkeit und Konsistenzkriterien überprüft werden, werden empirisch-theoretische Behauptungen auf Konsistenz und empirische Nachweisbarkeit geprüft.⁷⁵ Beim „Idealtypus des Argumentierens (arguing)“ versuchen die Akteure mit ihrer Auffassung zu überzeugen und diese durchzusetzen. Die

⁷² Schoen 2003 S. 19

⁷³ Vgl. Saretzki 1996, S. 34ff.

⁷⁴ Saretzki 1996, S. 33

⁷⁵ Vgl. Saretzki 1996, S. 33

wechselseitige körperliche Unversehrtheit sowie Grundregeln der verbalen Kommunikation werden hierbei anerkannt, die inhaltliche Position der anderen Partei jedoch nicht. Argumente erhalten ihre Überzeugungskraft grundsätzlich dadurch, dass an gemeinsamen Bezugspunkten angeknüpft wird, so dass diese für alle Beteiligten vergleichbar und bewertbar werden. Während aus dem Argumentieren einerseits „polemisches, rechthaberisches Streiten“ werden kann, bietet der „argumentative Bezug auf gemeinsame Vergleichskriterien“ andererseits die Gelegenheit zur gemeinsamen Reflexion von Beziehungen und Inhalt.⁷⁶ Die Argumentationsmethode basiert auf einem „Denken in Gegensätzen“ und einer „Polarisierung des Konflikts“. Häufig verhärten sich die Fronten und es wird viel Energie, Zeit und Geld darauf verwendet, die Ideen des Gegenübers zu schwächen, anstatt gemeinsam die Ideen zu verbessern. Verhandeln ist hierzu eine mögliche Alternative.⁷⁷

Beim *Verhandeln* geht es um pragmatische Forderungen und die Glaubwürdigkeit des vorgebrachten Anspruchs. Im Konfliktfall muss die Glaubwürdigkeit der Beteiligten überprüft werden, ihre Forderungen auch ernsthaft oder flexibel zu vertreten, also Drohungen, Versprechen oder Abwanderungsoptionen, mit denen die Forderungen bekräftigt werden sollen, auch gegebenenfalls tatsächlich umzusetzen.⁷⁸ Anders als beim Argumentieren werden beim Verhandeln (Aushandeln) nicht nur die physische Integrität des Gegenübers geachtet, sondern auch dessen gegensätzliche Interessenlage. Die Verhandlungspartner bilden also eine „Toleranzgemeinschaft“ und können durch „diese Bindung auf der Beziehungsebene“ freier ihre unterschiedlichen Interessen verfolgen und eher einen Handel zum gegenseitigen Vorteil erreichen.⁷⁹

Gesichtspunkte und Evaluationskriterien, die die Kommunikation strukturieren, sind beim Argumentieren und Verhandeln unterschiedlich. Während beim Argumentieren die Kommunikation über die argumentative Macht strukturiert wird, steuert beim Verhandeln die Verfügungsmacht bzw. „Verfügbarkeit über materielle Ressourcen und Abwanderungsoptionen die Kommunikation“. Sowohl argumentative als auch materielle Ressourcen sind in gesellschaftlichen Zusammenhängen zumeist ungleich verteilt und können die Wahl des Kommunikationsmodus beeinflussen bzw. verändern. Während Akteure, die eine argumentative Schwäche haben, tendenziell versucht sind, den Kommunikationsmodus zu wechseln und sich gegebenenfalls auf Abwanderungsoptionen oder materielle Ressourcen zu stützen, werden umgekehrt Akteure mit geringen Abwanderungsoptionen oder Ressourcen, sich in dem Kommunikationsmodus „der guten Gründen“ bewegen wollen.⁸⁰ Saretzki weist auf die geringe Berücksichtigung der Interdependenz und Wechselwirkungen der Sprachspiele hin.⁸¹ Argumentieren kann als grundlegender und vielfältig einsetzbarer („multifunktional aktivierbarer“) Kommunikationsmodus bezeichnet werden, wohingegen Verhandlungen unselbständige und ein auf einen Problemtyp funktional beschränkter Kommunikationsmodus sind. „Es gibt kein Verhandeln ohne Elemente des Argumentierens“ und „Argumentieren ist prinzipiell auch ohne Verhandeln möglich.“⁸² Im konkreten Kontext von Kommunikationsprozessen haben Beteiligte häufig die Möglichkeit zum Wechsel des Kommunikationsmodus oder vorher Festlegungen bezüglich des Kommunikationsmodus zu treffen. Bei der Analyse umweltpolitischer Konflikte wird deutlich, dass Verhandlungen häufig

⁷⁶ Vgl. Prittewitz 1996, S. 46

⁷⁷ Vgl. Besemer 1999 S. 32

⁷⁸ Vgl. Saretzki 1996, S. 33, auch Saretzki 1992, S. 16ff.

⁷⁹ Vgl. Prittewitz 1996, S. 46

⁸⁰ Vgl. Saretzki 1996, S. 33

⁸¹ siehe weitere Ausführungen Saretzki 1996, S. 27ff.

⁸² Saretzki 1996, S. 36

den Argumentationsprozessen vorangehen, bei denen die Bedingungen und Voraussetzungen des Argumentierens, je nach Verhandlungsmacht, festgelegt und beschränkt werden.⁸³ (siehe Kapitel 5.1.1)

Verhandlungen als Kommunikationsmodus um distributive Probleme zu bewältigen, werden immer dann bedeutend, wenn ein rationales Verständigen über Verteilungsprinzipien nicht möglich ist oder nicht zu stande kommt, wenn keine anerkannte Institution Verteilungsprinzipien durchsetzen kann oder wenn einige Akteure die Möglichkeit haben, sich „gültigen“ Verteilungsproblemen zu entziehen. Solche Situationen lassen sich empirisch sehr häufig identifizieren.⁸⁴ „Argumentieren findet deshalb in modernen Gesellschaften im typischen Fall im Kontext von Institutionen statt, die einer übergreifenden Idee verpflichtet sind, während Verhandeln der typische Kommunikationsmodus in und zwischen Organisationen ist.“⁸⁵ Bei Konflikten zwischen Unternehmen und NGOs kommt dem Argumentieren und Verhandeln zentrale Bedeutung zu, wobei der Schwerpunkt dieser Arbeit auf dem Verhandeln liegt.

2.2.3 Instrumentelle Verhandlungsperspektive: Macht, Recht, Interessen

Wenn Konfliktparteien „über“ einen Konflikt verhandeln, betrachten sie den Konflikt auf eine bestimmte Art und Weise und wählen eine instrumentelle Verhandlungsperspektive. Analytisch lässt sich das „Kontinuum der Betrachtungs- und (damit) Kommunikationsmöglichkeiten“ in drei unterschiedliche Konfliktarten unterteilen: *Macht*, *Recht* und *Interessen*.⁸⁶ Nach Schoen (2003) liegen diese drei Elemente jedem Konflikt zugrunde.⁸⁷

Die *Macht* der jeweiligen Streitparteien ist ein Grundfaktor bei der Streitbeilegung, wobei unter Macht die Fähigkeit verstanden wird, die andere Partei zu etwas zu veranlassen, was sie sonst nicht getan hätte. Max Weber definiert Macht wie folgt: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“⁸⁸ Üblicherweise schlägt sich die Machtausübung darin nieder, dass Kosten auf die Gegenseite abgewälzt werden oder damit gedroht wird. Zwei gängige Formen der Machtausübung lassen sich unterscheiden: Aggressionsakte (z.B. physische Angriffe oder Sabotage) und das Zurückhalten von Vorteilen, die sich aus der Beziehung ergeben (Angestellte streiken).⁸⁹ Bestehende Abhängigkeiten bestimmen das Machtverhältnis zwischen den Streitparteien, wobei sich Abhängigkeit in der Verfügbarkeit von Alternativen bemessen lässt.⁹⁰ „The better the alternative, the less dependent one is.“⁹¹ Wird eine machtbasierte Streitbeilegung gewählt, sind zu den Machtprozeduren sowohl macht-basierte Verhandlungen als auch Machtkämpfe zu zählen. Erstere werden durch den Austausch von Drohungen charakterisiert und bei letzteren werden die Parteien aktiv, um herauszufinden, wer standhält. Da Macht letztendlich eine Frage der Wahrnehmung ist, ist es schwierig festzustellen, welche Partei mehr Macht hat, ohne einen entscheidenden Machtkampf zu führen, der evtl. destruktiv ist. Die Selbst- und Fremdeinschätzung der Parteien in Bezug auf Macht koinzidieren

⁸³ Vgl. Saretzki 1996, S. 19ff.

⁸⁴ Vgl. Saretzki 1996, S. 36

⁸⁵ Saretzki 1996, S. 35. Holzinger (2006) geht davon aus, dass je nach Konflikttyp der eine oder der andere Kommunikationsmodus des Argumentierens oder Verhandelns oder eine Kombination aus beiden zum Einsatz kommt; vgl. Holzinger 2006, S. 84f.

⁸⁶ Vgl. Breidenbach 1995, S. 65ff.

⁸⁷ Vgl. Schoen 2003, S. 24ff. Des Weiteren können noch allgemeinwohl-orientierte Konflikte unterschieden werden, die Habermas als normative Konflikte bezeichnet. Diese beruhen darauf, dass unterschiedliche Parteien unterschiedliche Vorstellungen über das haben, was dem Allgemeinwohl am besten nützt. Bei Schoen taucht diese Kategorie jedoch nicht auf.

⁸⁸ Weber 1985, S. 28

⁸⁹ Vgl. Ury et al. 1989, S. 7f.

⁹⁰ Vgl. Schoen 2003, S. 24ff.; grundlegend: Ury/Brett/Goldberg 1991

⁹¹ Ury et al. 1989, S. 8

häufig nicht, abgesehen von objektiven Machtindikatoren wie z.B. finanzielle Ressourcen. Eine weitere Schwierigkeit bei der Machteinschätzung des Gegenübers ist, dass die andere Seite mehr in den Wettstreit investieren kann als zunächst gedacht, um das Ergebnis zukünftiger Auseinandersetzungen für sie positiv zu beeinflussen (vertiefend zu Macht siehe Kapitel 3.4.3 sowie Kapitel 5.1.1).⁹²

Eine weitere Möglichkeit der Konfliktlösung ist, bei der Bestimmung, wer „Recht hat“, einen unabhängigen Standard zugrunde zu legen, der als fair oder legitim angesehen wird.⁹³ Während manche *Rechte* im Gesetz oder in Verträgen verankert sind, handelt es sich bei anderen Rechten um gesellschaftlich anerkannte Verhaltensstandards wie z.B. Gleichheit, Gegenseitigkeit, höheres Alter. Auch Rechte sind häufig nicht eindeutig und verschiedene, teilweise widersprüchliche Standards können Anwendung finden. Typische rechtsorientierte Streitbeilegungsverfahren sind somit Zivilprozesse vor staatlichen Gerichten sowie die Schiedsgerichtsbarkeit.⁹⁴ Hierbei präsentieren die Konfliktparteien Argumente und Beweise einer neutralen dritten Partei, die mit der Macht ausgestattet ist, eine bindende Entscheidung festzulegen.⁹⁵ Rechte, die in der Rechtsordnung verankert sind, stellen gleichzeitig durch die mit ihnen verbundene Option der Durchsetzung eine Machtressource dar. Eine gängige Vorstellung von Streitigkeiten um Recht geht davon aus, dass derjenige klagt, der sein Recht nicht erhält.⁹⁶ „Eine Rechtsposition ist auch eine Machtposition, jedoch nur soweit ihrer Durchsetzung nichts im Wege steht, der Zugang zum Recht nicht erschwert ist.“⁹⁷

Der Ausgleich von unterschiedlichen *Interessen* der Konfliktparteien ist eine weitere Möglichkeit der Streitbeilegung. Unter Interessen werden hierbei Bedürfnisse, Wünsche, Sorgen und Ängste der Parteien verstanden, die hinter den vertretenen Positionen und gestellten Ansprüchen der Beteiligten stehen.⁹⁸ Konfliktparteien verfolgen bestimmte Interessen im Konflikt, die jedoch häufig nicht alle benannt werden.⁹⁹ Die unterschiedlichen Interessen miteinander in Einklang zu bringen ist nicht einfach und erfordert das Hinterfragen tiefstzender Bedenken, die Entwicklung kreativer Lösungen sowie den Austausch bzw. Zugeständnisse bei unvereinbaren Interessen. Um dies zu erreichen sind Verhandlungen die am häufigsten praktizierte Prozedur sowie Mediationen, bei denen die Konfliktparteien von einer dritten Partei bei der Suche nach einer Übereinkunft unterstützt werden. Verhandlungen, die auf Interessen fokussieren, werden als „interest-based negotiations“ bezeichnet, wobei das Ausdrücken von Emotionen bei einigen Formen der interessensbasierten Verhandlung und Mediationen einen besonderen Platz innehaben.¹⁰⁰

Diese oben dargestellten Grundfaktoren der Streitbeilegung sind wechselseitig voneinander abhängig und können sich im Rahmen einer laufenden Streitigkeit verändern. Häufig rücken im Laufe der Verhandlungen die drei Elemente des Konflikts - Interessen, Recht und Macht - abwechselnd in den Mittelpunkt.¹⁰¹ Auch haben die dargestellten Konfliktlösungsformen unterschiedliche Vorteile und verursachen unterschiedliche

⁹² Vgl. Ury et al. 1989, S. 8

⁹³ Vgl. Ury et al. 1989, S. 7

⁹⁴ Vgl. Schoen 2003, S. 24ff.

⁹⁵ Vgl. Ury et al. 1989, S. 7

⁹⁶ Vgl. Breidenbach 1995, S. 67

⁹⁷ Breidenbach 1995, S. 67

⁹⁸ Vgl. Schoen 2003, S. 24ff.

⁹⁹ Vgl. Breidenbach 1995, S. 69f.

¹⁰⁰ Vgl. Ury et al. 1989, S. 5f.

¹⁰¹ Vgl. Schoen 2003, S. 24ff.; grundlegend: Ury/Brett/Goldberg 1991 Ury et al. 1991, S. 26. Je nachdem, welcher der drei Faktoren bei Streitigkeiten überwiegt, wird von machtorientierten, rechtsorientierten oder interessengeprägten Streitbeilegungsverfahren gesprochen.

Kosten.¹⁰² Während die Anwendung von Macht auf Gehorsam und Unterwerfung zielt und das traditionelle Rechtssystem ein Urteil anstrebt, ist das Ziel interessenbezogenen Verhandelns der Konsens. Unter Konsens wird hierbei „die Bejahung der Entscheidung durch die Konfliktpartner“¹⁰³ verstanden, der für die Zukunft eine größere psychische Tragfähigkeit der Entscheidung erwarten lässt als das Urteil eines Dritten oder die Unterdrückung (siehe Kapitel 2.2.4).¹⁰⁴

Diese Arbeit stellt die interessenbasierte Verhandlungsperspektive in den Mittelpunkt der Betrachtung.

2.2.4 Konfliktbeendigung und Beschlussfassung

Für Verhandlungen ergeben sich unterschiedliche Möglichkeiten der Konfliktbeendigung. Hier sollen nun mögliche *Verhandlungsergebnisse* sowie *mögliche Wege der Entschlussfassung* dargelegt werden.

Moore (1996) unterscheidet fünf mögliche *Verhandlungsergebnisse* für alle möglichen Verhandlungsthemen. Kommen die Verhandlungspartner nicht zu einem Ergebnis, liegt ein Scheitern vor. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Parteien den Konflikt vermeiden wollen, die Parteien sich nicht für den Konflikt interessieren oder keine Partei über ausreichend Macht verfügt, um das Thema zu forcieren. Verhält sich eine Konfliktpartei unkooperativ oder ist die Kommunikation ungenügend, der Konfliktlösungsprozess nicht geeignet, mangelt es an Vertrauen oder treten exzessive Gefühle auf, kann dies auch zu einem Ergebnis führen, bei dem beide verlieren und die Verhandlung scheitert. Werden die Interessen der einen Partei befriedigt, aber die der anderen Partei nicht, gewinnt die eine Partei und die andere verliert. Zu solchen Gewinn-Verlust Ergebnissen kann es kommen, wenn die zukünftige Beziehung keine Rolle spielt oder eine der Parteien sehr mächtig ist, eine der Parteien sich mehr zurückhält oder weniger aggressiv ist als die andere, aber auch bei unkooperativem Verhalten einer oder mehrerer Parteien. Ein Kompromissergebnis wird erreicht, wenn beide Parteien einige ihrer Ziele aufgeben. Dies ist insbesondere in Situationen der Fall, in denen die zukünftige Beziehung von Interesse ist, die Parteien sich jedoch misstrauen und so keine Zusammenarbeit zustande kommt. Über die für einen Sieg notwendige Macht verfügt keine der Parteien und/oder die Interessen der Konfliktparteien sind wechselseitig voneinander abhängig. Voraussetzung für einen Kompromiss ist, dass die Parteien Verhandlungsspielraum für Austausch haben.¹⁰⁵ Sind Güter teilbar, kann durch Verhandeln ein Kompromiss gefunden werden. Sind die Güter (Boden, Sicherheit, Wasser etc.) jedoch nicht teilbar, wie dies z.B. bei Umweltkonflikten zumeist der Fall ist, kann ein Kompromiss lediglich dann zustande kommen, wenn die Parteien den Wert objektivieren und quantifizieren können. Nur dann können Kompensationen stattfinden und ein Kompromiss gefunden werden.¹⁰⁶ Werden die Interessen beider Parteien vollumfänglich befriedigt, kommt es zu einem Win-Win-Ergebnis. Bedingung hierfür ist, dass die Parteien großes Interesse an einer positiven zukünftigen Beziehung haben, die Interessen gegenseitig voneinander abhängig sind, beide Parteien Probleme ausdrücklich und bestimmt angehen und die Parteien unabhängig und frei sind, sich für eine Kooperation und eine gemeinsame Problemlösung einzutun.

¹⁰² Ury et al. 1989 sehen zum Vergleich vier Kriterien als hilfreich an, die wiederum eng miteinander verflochten sind: Transaktionskosten, Zufriedenheit mit den Ergebnissen, Auswirkungen auf die Beziehung, Neuaufflammen des Konfliktes; vgl. Ury et al. 1989 S. 11f.

¹⁰³ Mähler/Mähler 1999, S. 20

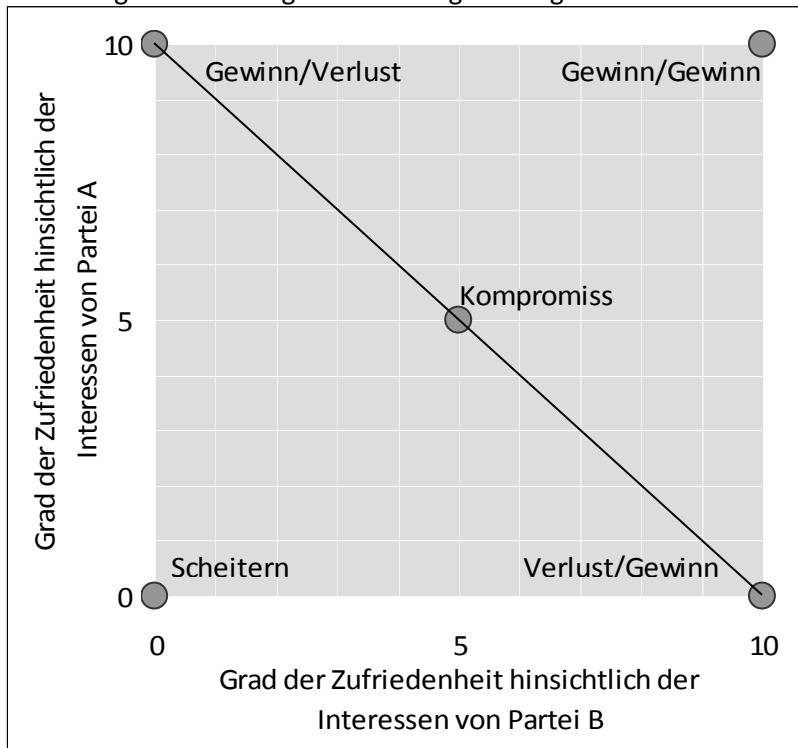
¹⁰⁴ Vgl. Mähler/Mähler 1999, S. 20. Dies gilt jedoch nur für „echten“ Konsens und nicht für „unechten“, erzwungenen, erschlichenen oder in Folge von Resignation.

¹⁰⁵ Vgl. Moore 1986, S. 64ff.

¹⁰⁶ Vgl. Troja 2001, S. 92

setzen.¹⁰⁷ Aus verhandlungstheoretischer Sicht ist eine Win-Win-Lösung anzustreben. Die Grafik von Moore (1996) veranschaulicht die möglichen Ergebnisse:

Abbildung 2: Konfliktgebnisse - Mögliche Ergebnisse eines Konflikts aus der Perspektive von Person A



Quelle: Moore (1996), S. 101ff.

Des Weiteren werden nun vier unterschiedliche *Wege der Entschlussfassung* dargestellt, die im Kontext von Dialogverfahren relevant erscheinen: Konsens, Mehrheitsbeschluss, Dissens und Entscheidung eines Dritten.¹⁰⁸ „Konsens gründet auf einer gemeinsam getragenen Einsicht in ein Problem oder eine Entscheidung. Die Dialogteilnehmer kommen aufgrund neuer Informationen oder von Lerneffekten zu einem Ergebnis, das alle für richtig und angemessen halten.“¹⁰⁹ Alle einigen sich im Konsens auf ein Ergebnis, wobei aus diskursethischer Perspektive dies als höchstes Ziel eines Dialogs angesehen wird.¹¹⁰ Auch Mehrheitsentscheidungen sind ein demokratisch legitimierter Weg der Entscheidungsfindung, wenn diese Möglichkeit der Entscheidungsfindung im Vorfeld abgestimmt wurde. Mehrheitsentscheidungen können theoretisch insbesondere bei Verhandlungen zwischen mehreren Konfliktparteien zum Einsatz kommen. Bei Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs können Mehrheitsentscheidungen jedoch nur in Ausnahmefällen eingesetzt werden, wenn die Beteiligten bereit sind, sich einer Mehrheitsmeinung anzupassen. Eine Abstimmung verbietet sich bei inhaltlichen Fragen, kann jedoch in Verfahrensfragen durchaus sinnvoll sein. Im Dialogprozess sind also im Verlauf Mehrheitsentscheidungen denkbar, um Verfahrensfragen zu klären, jedoch in Bezug auf das Ergebnis kaum vorstellbar. Dissens liegt dann vor, wenn die Beteiligten nicht zu einer Einigung über die Sache gekommen sind. Jedoch kann die Klärung der Konfliktpunkte, zu

¹⁰⁷ Vgl. Moore 1986, S. 64ff.

¹⁰⁸ Rettberg (1999) unterscheidet die folgenden Wege der Entschlussfassung im Rahmen von Dialogverfahren: *Konsens*, *Kompromiss*, *Mehrheitsbeschluss*, *Dissens* und *Scheitern*. Breidenbach (1995) unterscheidet Beendigungsvarianten: Rückzug/Aufgabe, Ertragen, Vergleich (gegenseitiges Nachgeben um zu einer einvernehmlichen Lösung zu kommen), Entscheidung eines Dritten (richterliches Urteil) (Vgl. Breidenbach 1995, S. 44). Da jedoch Rückzug/Aufgabe eine besondere Form des Scheiterns ist und Ertragen eine besondere Form des Verlierens einer Partei, wird hier nicht weiter darauf eingegangen.

¹⁰⁹ Rettberg 1999, S. 56 basierend auf Fietkau 1996, S. 277ff.

¹¹⁰ Vgl. Rettberg 1999, S. 56

denen ein Dissens vorliegt, in bestimmten Situationen/Dialogverfahren bereits als Erfolg gewertet werden. Durch einen Konsens über den Dissens kann eine systematische Erfassung des Konflikts erfolgen und dieser gegebenenfalls an anderer Stelle weiter bearbeitet werden.¹¹¹ Entscheidungen können auch durch das Hinzuziehen eines Dritten getroffen werden, der für die Parteien eine Entscheidung (richterliches Urteil) trifft (vgl. Kapitel 2.3.1).

Im Fokus dieser Arbeit steht das interessenbasierte Verhandeln, das eine im Konsens erreichte Win-Win-Lösung anstrebt.

2.3 Konfliktlösungsverfahren und Konfliktaustragungsformen

Bei der Beilegung von Streitigkeiten greifen Konfliktparteien grundsätzlich zunächst auf Verhandlungen zurück, so dass Verhandlungen als primäres Streitbeilegungsverfahren bezeichnet werden können.¹¹² „The most common form of dispute resolution is negotiation“.¹¹³ Doch neben (bilateralen) Verhandlungen lassen sich noch weitere Konfliktlösungsverfahren identifizieren, über die nun ein Überblick gegeben wird. Anschließend wird der Fokus auf die beiden Konfliktaustragungsformen Moderation und Mediation gelegt, die im Zentrum dieser Arbeit stehen.

2.3.1 Überblick über Konfliktlösungsmöglichkeiten

Verschiedene Konfliktlösungsmöglichkeiten lassen sich identifizieren, die sich in Bezug auf die Formalisierung des Prozesses, die einbezogenen Personen, den Grad der Öffentlichkeit des Verfahrens, das Vorhandensein einer dritten Person und gegebenenfalls deren Autorität, das Entscheidungsergebnis und den eingesetzten Zwang unterscheiden.¹¹⁴ Bei den Konfliktlösungsansätzen wird zunächst zwischen außergerichtlichen- und gerichtlichen Konfliktlösungsverfahren unterschieden, wobei die außergerichtlichen Verfahren auch als „Alternative Konfliktlösungsverfahren“¹¹⁵ bezeichnet werden. Weiterhin unterscheiden sich die Konfliktlösungsverfahren darin, ob sich die Konfliktparteien selber um eine Konfliktlösung bemühen oder ob sie hierfür eine dritte Person hinzuziehen. Bezüglich der hinzugezogenen dritten Person oder Institution wird differenziert, ob diese befugt ist, eine verbindliche Entscheidung zu treffen oder die letztliche Entscheidung bei den Konfliktparteien selber verbleibt.¹¹⁶ In Anlehnung an Moore (1986) werden nun verschiedene *Konfliktlösungsansätze* vorgestellt, die im Anschluss in Form einer Tabelle zusammenfassend veranschaulicht werden:

Konfliktvermeidung: Konflikte werden häufig vermieden bzw. die Menschen gehen sich aus dem Weg, weil das entsprechende Thema nicht wichtig genug erscheint oder nicht an eine Verbesserung der Situation geglaubt wird.

Informelle Diskussion und Problemlösung: Die meisten Unstimmigkeiten im Alltag werden vermutlich durch informelle Diskussionen und Problemlösung geklärt, wobei die Zufriedenheit der Beteiligten unterschiedlich stark ausgeprägt ist.

¹¹¹ Vgl. Rettberg 1999, S. 56f.

¹¹² Vgl. Schoen 2003, S. 88; Goldberg/Sander/Rogers 1992, S. 3

¹¹³ Goldberg/Sander/Rogers 1992, S. 3

¹¹⁴ In Anlehnung an Moore 1986

¹¹⁵ „Alternative Dispute Resolution“ Vgl. Moore 1986

¹¹⁶ Vgl. Beck 2009, S. 34

Verhandlungen: Stärker strukturiert und intendiert als informelle Diskussionen oder Problemlösungen sind Verhandlungen. Hierfür gehen die Beteiligten eine temporäre Beziehung ein, um bestimmte Ressourcen auszutauschen und sich gegenseitig über ihre Bedürfnisse und Interessen aufzuklären.¹¹⁷

Verhandelte Regelsetzung (Negotiated Rulemaking): Bei der „Verhandelten Regelsetzung“ versuchen öffentliche Verwaltung und Akteure des Privatsektors den Inhalt vorgesehener Programme, Gesetze oder untergesetzlicher Regelungen bei gemeinsamen Verhandlungen zu entwickeln und inhaltlich zu verbessern, wodurch die Implementierung der Programme erleichtert werden soll. Bereits in der Entwurfphase setzen die Verhandlungen ein.¹¹⁸

Moderation: Bei einer Moderation wird die Verhandlung durch einen (externen) Moderator methodisch und organisatorisch unterstützt, um effektives Arbeiten zu gewährleisten. Im Verlauf der unterstützten Verhandlung können Konflikte auftreten, die jedoch nicht „der Kern der Aufgabe“ sind. Moderation wird auch als „passive Konfliktmittlung“ bezeichnet, da der Moderator inhaltlich nicht Stellung bezieht und somit das Verfahren inhaltlich nicht beeinflusst.¹¹⁹

Mediation: Im Rahmen einer Mediation unterstützt ein Mediator, eine externe, allparteiliche Person die Lösungssuche der Konfliktparteien in einem „regelungsbedürftigen Konflikt“. Der Prozess wird vom Mediator gesteuert, der für eine konstruktive Kommunikation im Konflikt sorgt, ohne jedoch Entscheidungskompetenz zu besitzen. Lösungsoptionen werden von den Konfliktparteien auf Basis ihrer Interessen und Bedürfnisse entwickelt, wobei, je nach Stil der Mediatoren, diese teilweise auch inhaltliche Vorschläge einbringen.

Administrative/Exekutive Konfliktlösung: Eine dritte Person entscheidet für die Konfliktparteien, die nicht notwenigerweise neutral ist, jedoch einen gewissen Abstand zum Konflikt hat. Dies kann sowohl innerhalb eines Unternehmens geschehen oder in einer öffentlichen Einrichtung z.B. durch den Bürgermeister. Hierbei wird versucht, die individuellen Interessen mit den Systeminteressen in Einklang zu bringen.¹²⁰

Schlichtungs- und Schieds(gerichts)verfahren: Bei Schlichtungs- oder Schiedsverfahren wird ein neutraler Schiedsrichter zur Unterstützung hinzugezogen, der im Anschluss an die Anhörung der Konfliktparteien eine Lösung vorschlägt. Je nachdem, ob die Schlichtung bindend oder nicht-bindend ist, müssen bzw. können die Parteien den Lösungsvorschlag akzeptieren.¹²¹

Gerichtliche Entscheidung: Durch die Einbeziehung einer sozial anerkannten und institutionalisierten Autorität wird bei diesem Konfliktlösungsansatz der private Prozess öffentlich. Üblicherweise beschäftigen die Konfliktparteien Anwälte, die ihren Fall vor einer neutralen, unparteilichen dritten Partei wie z.B. einem Richter und/oder einer Jury vortragen. Die Prozessergebnisse sind einklagbar und bindend, denn die dritte Partei ist gesellschaftlich eingesetzt, um eine Entscheidung zu treffen. Hierbei handelt es sich üblicherweise um „Gewinn-Verlust“ Ergebnisse.

Gesetzgebende Entscheidung: Dieser Ansatz wird üblicherweise für große Konfliktthemen verwandt, von denen eine breite Bevölkerung betroffen ist. Das Ergebnis wird hierbei durch eine Wahl getroffen, wobei

¹¹⁷ Vgl. Moore 1986, S. 4ff.

¹¹⁸ Vgl. Troja 2001, S. 10ff.

¹¹⁹ Vgl. Hehn 2002, S. 165

¹²⁰ Vgl. Moore 1986, S. 7

¹²¹ Vgl. Hehn 2002, S. 165 Dieses Verfahren eignet sich insbesondere bei wenig komplexen Konflikten und wenn lediglich wenige Konfliktparteien beteiligt sind.

der Einzelne nur soviel Einfluss auf das Endergebnis hat, wie er Gleichgesinnte mobilisieren kann. Auch hier kommt es in der Regel zu einem „Gewinn-Verlust“ Ergebnis.

Gewaltfreie direkte Aktionen (Nonviolent direct action): Diese Konfliktlösungsform ist den nicht legalen Ansätzen zuzuordnen, da der Konfliktlösungsprozess ohne ein soziales Mandat oder einen sozial anerkannten Prozess stattfindet. Der Konfliktgegner wird vielmehr zur Zustimmung oder Unterwerfung genötigt und zwar häufig durch Aktionen des zivilen Ungehorsams. Hierbei werden Gesetze oder weitgehend akzeptierte soziale Normen missachtet, um z.B. einen als ungerecht betrachteten Tatbestand einer breiten Öffentlichkeit bewusst zu machen.

Gewaltanwendung oder körperlicher Zwang (Violence or physical coercion): Hier wird davon ausgegangen, dass der Konfliktgegner zu Zugeständnissen gezwungen ist, wenn die Gefahr für seine Person, sein Eigentum und seine Position zu hoch ist. Damit Zwang (coercion) funktioniert, muss die initiiierende Person über ausreichend Macht verfügen, die der anderen Partei schaden kann, sie muss der anderen Partei klar machen, dass sie diese Macht tatsächlich besitzt und im Zweifelsfall auch bereit sein, sie einzusetzen.¹²²

Tabelle 4 zeigt eine Zusammenfassung der dargestellten Konfliktlösungsverfahren. Als außergerichtliche Konfliktlösungsverfahren werden informelle Diskussionen, Verhandlungen, verhandelte Regelsetzung, Moderation, Mediation, administrative Entscheidungen und Schlichtungsverfahren bezeichnet, in Abgrenzung zur gerichtlichen Konfliktbeilegung durch gerichtliche oder gesetzgebende Entscheidungen. Um Entscheidungen im privaten Rahmen, bei denen die Konfliktparteien die Entscheidung selbst in der Hand behalten, handelt es sich sowohl bei der Konfliktvermeidung und den Verfahren von der informellen Diskussion bis hin zum Verfahren der Mediation. Während administrative Entscheidungen und Schlichtungsverfahren private Drittparteienentscheidungen sind, wird bei gerichtlichen Entscheidungen und gesetzgebungsverfahren der Prozess öffentlich durch das Hinzuziehen institutionalisierter Autoritäten, des Gerichts oder der Mehrheit der Wählerschaft. Gewaltfreie Aktionen und Gewaltanwendungen werden als außergesetzlich erzwungene Entscheidungsfindung bezeichnet. Hierbei finden einige Verfahren ohne externe Unterstützung statt, während bei den Verfahren der Moderation/Mediation eine neutrale dritte Person oder Partei zur Unterstützung hinzugezogen wird. Auch administrative Entscheidungen, Schlichtung, gerichtliche und gesetzgebende Entscheidungen werden durch dritte Parteien unterstützt, wobei hier die letzliche Entscheidung an die dritte Partei delegiert und damit das entscheidende Urteil aus der Hand gegeben wird.

Auch unterschiedliche Mischformen der oben genannten Verfahren existieren, wie z.B. Mediationsversuche, denen ein Schiedsverfahren folgt o.ä. NGOs können aber auch auf gewaltfreie Aktionen setzen, aus denen sich dann evtl. eine Moderation oder Mediation ergibt.¹²³ Bühl (1972) hält die Form des Hinzuziehens einer mehr oder weniger institutionalisierten dritten Partei für die typische Methode der Konflikttauschung in pluralistischen und komplexen Gesellschaften.¹²⁴ Im Fokus dieser Arbeit sollen Konfliktlösungsansätze stehen, bei denen die Konfliktparteien mit Unterstützung einer neutralen dritten Partei eine Themenbearbeitung bzw. Lösung des Problems anstreben. Die oben dargestellten „vermittelnden“ Ansätze Moderation und Mediation sollen daher im Zentrum der Untersuchung stehen. Sie unterscheiden sich in

¹²² Vgl. Moore 1986, S. 7ff.

¹²³ In der Literatur werden zahlreiche weitere Differenzierungsansätze von Konfliktlösungsverfahren vorgenommen; vgl. Klinger/Bierbrauer 2002 S. 239; zu weiteren Techniken und Verfahren zur Konfliktlösung vgl. Schoen 2003, S. 313

¹²⁴ Vgl. Bühl 1972, S. 30f. Bühl weißt darauf hin, dass diese Form der Konflikttauschung sowohl bei „primitiven Stämmen“ als auch im Rahmen internationaler Politik der Normalfall ist.

der Intensität der Konfliktbearbeitung und der Rolle der neutralen Person, wobei ein fließender Übergang zwischen den beiden idealtypischen Ansätzen besteht¹²⁵, die nun vorgestellt werden sollen.

Tabelle 4: Kontinuum des Konfliktmanagements und der Konfliktlösungsansätze

	Außergerichtliche Konfliktbeilegungsverfahren					Gerichtliche Konfliktbeilegung					
Konflikt-vermeidung	Informelle Diskussion und Problemlösung	Verhandlung	Verhandelte Regelsetzung	Moderation	Mediation	Administrative Entscheidung	Schlichtung (Arbitration)	Gerichtliche Entscheidung	Gesetzgebende Entscheidung	Gewaltfreie direkte Aktion	Gewalt
Private Entscheidungsfindung durch die Parteien	Private Drittparteienentscheidung			Legale, (öffentliche) Entscheidung durch autoritative dritte Partei			Nichtlegale erzwungene Entscheidungsfindung				
Ohne externe Unterstützung	Unterstützung durch neutrale dritte Partei			Unterstützung durch dritte Partei							

Quelle: Eigene erweiterte Darstellung in Anlehnung an Moore 1986, S.5

2.3.2 Moderation und Mediation

Das Wort *Moderation* stammt von lateinisch: „moderari“ – mäßigen, lenken, regeln. „Als Moderation wird ein Vorgehen bezeichnet, mit dem Gruppen bzw. Teams durch 1 oder 2 Personen („Moderatoren“) so unterstützt werden, dass sie zielgerichtet eine Aufgabe oder ein Problem eigenverantwortlich bearbeiten.“¹²⁶ Moderatoren unterstützen die Verhandlungsparteien durch eine Fokussierung und Leitung der Diskussion, wobei der Moderator allen Verhandlungsparteien gleichermaßen dient und inhaltlich neutral ist. Als Prozessmanager konzentriert sich der Moderator auf prozedurale Fragen und versucht alles, damit die Diskussion auf einem sinnvollen Kurs bleibt¹²⁷ und die Parteien einem gemeinsamen Ergebnis näher kommen.¹²⁸ Ein Moderator unterstützt Verhandlungsparteien bei vielfältigen Dingen, die für ihre Entscheidungsfindung förderlich sein können wie z.B. bei der Informationssammlung, Runden Tischen, privaten Beratungen und der Wahrheitsfindung. Auch unterstützen Moderatoren die Parteien sowohl in Bezug auf die Verhandlungen, die Kommunikation miteinander und bei der kreativen Problemlösung. Hierbei entwickeln sie mit den Beteiligten Prozesse und Strukturen, die geeignet erscheinen, die Probleme der Parteien zu lösen.¹²⁹ Der Schwerpunkt der Interventionen liegt zumeist auf der Klärung von Themen und der Art der Wahrnehmung. Bei aufkommender „Fehlperzeption“ kann der Moderator durch Nachfragen überprüfen, ob die Absicht und die Aufnahme der Botschaft übereinstimmen. Entstandene Differenzen können durch die jeweiligen (Begriffs-) Erläuterungen der Parteien aufgedeckt werden. Moderatoren können also viel zur Klärung von Begriffen beitragen.¹³⁰ Zwei zentrale Moderationsansätze lassen sich unterscheiden: die Prozeß- und die Gesprächsmoderation. Während sich die Gesprächsmoderation auf eine bestimmte Sitzung bezieht und darauf beschränkt ist, geht die Prozessmoderation über die jeweilige Sitzung hinaus und setzt bereits in der Vorbereitungsphase an. Die Gesprächsmoderation ist insofern als eine Unterform der Prozessmoderation

¹²⁵ Vgl. Meister/Helmchen 2003, S. 16ff

¹²⁶ Emde, Mintken, Reese 2005, S. 89

¹²⁷ Vgl. Süsskind/Thomas-Larmer 2000, S. 263

¹²⁸ Vgl. Ponschab/Dendorfer 2002, S. 1036

¹²⁹ Vgl. Boule/Nesic 2001, S. 86

¹³⁰ Vgl. Glasl 2004, S. 405

zu sehen.¹³¹ Moderationen können insbesondere bei geringem Eskalationsgrad von Konflikten¹³² durchgeführt werden. Folgende Vorzüge werden der Moderation zugeschrieben:

„[...] weitgehende Ausschöpfung des Potentials der Teilnehmer durch niedrige „Beteiligungsschwellen“ mit der Folge eines hohen Aktivierungsgrades und systematisches Einbeziehen von Kreativtechniken (z.B. Brainstorming), umgehende Bearbeitung von Störungen und Konflikten, um die inhaltliche Leistungsfähigkeit aufrechtzuerhalten, hierarchiefreies Klima durch Gleichbehandlung aller Teilnehmer, hohe „Lösungsorientierung“, hohe Akzeptanz der gemeinsam erarbeiteten Ergebnisse.“¹³³

Mediationen werden häufig dann durchgeführt, wenn die Konfliktparteien den Konflikt ohne Unterstützung nicht lösen können und sie Hilfe für den Verhandlungsprozess benötigen.¹³⁴ Ein Verfahren wird als „*Mediation*“ bezeichnet, bei dem durch das Hinzuziehen eines neutralen Dritten in einer Streitsache versucht wird, eine gemeinsame Lösung zu finden. Hierbei zielt das Verfahren darauf ab, einen Konsens am Ende zu erreichen, der von allen Beteiligten freiwillig akzeptiert wird. Die neutrale dritte Partei wird als „*Mediator*“ bezeichnet. Durch sein (Kommunikations-) Verhalten trägt er maßgeblich dazu bei, dass eine einvernehmliche Lösung erzielt wird,¹³⁵ eine für alle Seiten akzeptable Lösung des Konfliktgegenstandes. Während die Konfliktparteien für den Inhalt der Mediation verantwortlich sind, ist der Mediator für den Prozess zuständig. Er hilft den Konfliktparteien bei der Bewusstwerdung und Formulierung von Interessen und Gefühlen und sorgt für den Ausgleich von Machtungleichheiten und -ungleichgewichten. Auch die Lösungen werden von den Betroffenen selbst erarbeitet, wobei der Mediator gegebenenfalls eigene Vorschläge in die Diskussion einbringen kann. Der Mediator unterstützt die Parteien dabei, realistische, sinnvolle Vereinbarungen zu treffen und geht vertraulich mit dem Gehörten um.¹³⁶ Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Neutralität des Mediators, sowohl in Bezug auf seine Person als auch in Bezug auf das Verfahren.¹³⁷

„Um ein “klassisches” Mediationsverfahren kann es sich immer nur dann handeln, wenn eine als neutral angesehene Person (oder mehrere) von allen Verfahrensbeteiligten akzeptiert wurde, in systematischer und kontinuierlicher Weise Verhandlungs- und Kommunikationsprozesse zwischen ihnen zu organisieren und für einen fairen Verfahrensverlauf Sorge zu tragen, um eine Konfliktregelung zu erzielen, die gemeinsam von allen Beteiligten entwickelt wurde und getragen werden kann.“¹³⁸

Hierbei ist allen Mediationsverfahren gemeinsam, dass der eingeschaltete Mediator keine verbindlichen Entscheidungen für die Parteien treffen darf.¹³⁹ Vielmehr entscheiden die Parteien selber, wie und ob ein Konflikt zur allseitigen Zufriedenheit geregelt wird.¹⁴⁰ *Mediation* wird auch als „*Prozess des integrativen Verhandelns*“ bezeichnet, für den das Harvard-Konzept ein zentrales Grundkonzept liefert (siehe Kapitel 4.2). Der Mediator arbeitet mit allen Parteien, um machbare Tauschmöglichkeiten zu identifizieren mit dem Ziel, Konsens und eine gemeinsame Grundlage zu erreichen. Die am Mediationsprozess beteiligten Konfliktparteien müssen hierbei über einen gewissen Verhandlungseinfluss verfügen, der unterschiedliche Formen annehmen kann wie z.B. politische Stärke, finanzielle Ressourcen, die Kontrolle natürlicher Res-

¹³¹ Vgl. Rettberg 1999, S. 108

¹³² Phasenmodell der Eskalation siehe Glasl 2004 S.233

¹³³ Emde, Mintken, Reese 2005, S. 89

¹³⁴ Vgl. Moore 1986, S. 6ff. *Mediation* ist eine der ältesten und weit verbreitetsten Konfliktlösungsformen und seit Menschengeinden gab es verschiedene Konfliktparteien und Friedensstifter („peacemakers“). Als Fortsetzung dieser langen Tradition sind die heutigen Konfliktparteien und Mediatoren zu sehen; vgl. Baugham 1995, S. 254

¹³⁵ Vgl. Emde, Mintken, Reese 2005, S. 171ff.

¹³⁶ Vgl. Besemer 1993, S. 18ff.

¹³⁷ Vgl. Kracht 2002 S. 370

¹³⁸ Fietkau/Weidner 1994, S. 59f.

¹³⁹ Leiss 2005, S. 84

¹⁴⁰ Vgl. Fuchs/Hehn/Kosta 1998 S. 10

sourcen etc.¹⁴¹ Mediationsverfahren sind dann erfolgreich, wenn sie zu einem konsensualen Verhandlungsresultat geführt haben.¹⁴²

Damit von einem Mediationsverfahren gesprochen werden kann, sollten nach Fietkau/Weidner (1998) die folgenden Minimalbedingungen erfüllt werden:

- Beteiligung von zwei oder mehreren Gruppen/Personen
- Unterschiedliche Ansicht bezüglich der „Beurteilung und/oder Lösung einer Problemsituation“, die auf „unterschiedlichen Einschätzungen der Sachlage“, Kommunikationsschwierigkeiten oder Interessensgegensätzen beruhen
- Widerstreitende Auffassungen müssen zeitlich möglichst stabil sein
- Parteien streben eine gemeinsame Problemlösung an
- Einigung auf einen neutralen Dritten, der den Prozess gestaltet
- Mediator ist aktiv für die Gesamtgestaltung des Prozesses zuständig
- Vereinbarung und Verpflichtung zur Einhaltung von gemeinsamen Verfahrensregeln für alle Beteiligten
- Sachbezogenes, zeitlich beschränktes Verfahren zu einer konkreten Problemlage
- Mindestkontinuität in der personellen Zusammensetzung und im Verfahrensablauf.¹⁴³

Aus entscheidungstheoretischer Sicht wird davon ausgegangen, dass die Verhandlungsparteien klare Ziele und Interessen verfolgen, die Sinnhaftigkeit einer Verfahrensteilnahme mit diesen klar abwägen sowie das Handeln und das Ergebnis beeinflussen (siehe Kapitel 4.1). Handlungsleitend ist die Möglichkeit der Interessendurchsetzung, wobei wahrgenommene Gerechtigkeit hierbei eine große Rolle spielt. Ein Mediationsprozess ist als ein faires Geben und Nehmen, Aushandeln und ein Interessensaustausch zu sehen.¹⁴⁴ Für Wiedemann (1994) ist Mediation „der Versuch, den Widerspruch zwischen der Norm herrschaftsfreier Kommunikation und der Wirklichkeit herrschaftsgebundener Kommunikation zu heilen.“¹⁴⁵ Einerseits soll es gelingen, durch Hinzuziehen einer neutralen dritten Person als „Hüter des Verfahrens“ eine Annäherung an eine herrschaftsfreie, ideale Erörterung zu erreichen. Andererseits kommt dem Vermittler die Aufgabe zu, bestehende Macht- und Wissensdifferenzen auszubalancieren.¹⁴⁶ Durch die Erweiterung des Informationsstandes im Verlauf der Mediation verändert sich die Problemstruktur und die Beteiligten durchlaufen einen Entwicklungsprozess, der auch zu einer Veränderung in der Ergebnisbewertung führen kann. Auch die Beziehungen der Problembevölkerung verändern sich und Machtasymmetrien verlieren an Bedeutung.¹⁴⁷ Mediation soll durch einen auf Kommunikation, Zusammenarbeit und Fürsorge basierenden einfachen Prozess das Verständnis zwischen den Beteiligten sowie den gegenseitigen Respekt vergrößern.¹⁴⁸

Moderation und Mediation überschneiden sich beträchtlich und es kann keine klare Trennlinie zwischen den beiden gezogen werden. Moderation und Mediation sind beide prozessorientiert und lassen sich für vielfältige Zwecke einsetzen. Von Moderatoren und Mediatoren wird erwartet, dass sie „unparteiisch han-

¹⁴¹ Vgl. Baugham 1995, S. 254

¹⁴² Fietkau 1991, S. 4ff

¹⁴³ Vgl. Fietkau/Weidner 1998, S. 17

¹⁴⁴ Vgl. Fietkau/Weidner 1998, S. 79 Für eine gute Praxis bei alternativen Konfliktlösungsverfahren im Umweltbereich siehe „Loccumer Kodex“. In: Claus, F. 1996, Anhang S. 61f.

¹⁴⁵ Wiedemann 1994, S. 182 Mediation geht von einer anspruchsvollen Kommunikationsethik aus, deren Grundzüge von Habermas (1981) und Apel (1973) gelegt wurden und die Leitlinien für ideale Kommunikationsbedingungen definiert haben. Eckpunkte sind: alle Betroffenen haben Zugang zur Erörterung; Die Erörterung ist herrschaftsfrei und allein das beste Argument zählt; es kommt auf wahre Zustimmungskonsense an, die durch Austausch und Abwägung von Argumenten entstehen. Da diese ethischen Kommunikationsgrundsätze Ideale bleiben, verfolgt die Mediation ein Realitätsprinzip; vgl. Wiedemann 1994, S. 181f.

¹⁴⁶ Vgl. Wiedemann 1994, S. 182

¹⁴⁷ Fietkau/Weidner 1998, S. 71f.

¹⁴⁸ Vgl. Lampe 2001, S. 166

deln, helfen die Kommunikation zwischen den Parteien zu verbessern, den Verhandlungsprozess verbessern und als Akteure der Realität handeln, aber ohne abschließende Entscheidungen zu treffen“.¹⁴⁹ Die Vermittler müssen von allen Konfliktparteien anerkannt, respektiert und akzeptiert werden und ihre Kompetenz sollte unstrittig sein. Sie müssen neutral und unparteilich sein und dürfen kein Eigeninteresse am Konflikt bzw. einem spezifischen Konflikt ausgang haben. Als Allparteiliche setzen sie sich gleichermaßen für alle Konfliktparteien und deren Belange ein, ohne die unterschiedlichen Interessen, Bedürfnisse und Standpunkte zu bewerten.¹⁵⁰ Die hinzugezogenen Vermittler tragen zur kognitiven Abklärung des Konflikts (durch Information und Kommunikation) bei, erweitern die Sozialbeziehung, womit eine Auflösung der sozialen Enge erfolgt und leisten einen Beitrag zur Objektivierung des Konflikts. Letzteres kann sowohl durch das Einbringen neuer Variablen durch die Vermittlerperson, die Suche nach einem Mittelweg und durch die Anwendung objektivierbarer Normen geschehen.¹⁵¹ Der Hauptunterschied zwischen Mediation und Moderation¹⁵² kann darin gesehen werden, dass Moderation flexibler, ergebnisoffener und weniger strukturiert ist in Bezug auf die Prozesse und den möglichen Nutzen.¹⁵³ Moderation kommt auch in Mediationsverfahren zum Einsatz, aber Mediation geht über die Moderation hinaus. Mediation setzt einen aktiven Vermittler voraus, der nicht nur zusammenfasst, sondern auch eigene Zusammenfassungen erstellt und auch Vorschläge für einen Konsens unterbreiten kann.¹⁵⁴ Moderation ist ein Verfahren, das immer auch in Mediationen angewandt wird, darüber hinaus jedoch auch in anderen Kontexten. In Mediationsverfahren übernimmt der Mediator auch immer moderierende Aufgaben, während jedoch der Moderator normalerweise keine mediativen Aufgaben übernimmt. Ein guter Mediator ist also auch immer ein guter Moderator, während ein guter Moderator noch kein guter Mediator ist. Um keine falschen Erwartungen zu wecken oder Enttäuschungen vorzubeugen, sollte klar kommuniziert werden, um welche Art Prozess es sich handelt.¹⁵⁵

2.3.3 Erscheinungsformen von moderierten Dialogprozessen und Mediationen

Im Unternehmenskontext findet der Begriff der Moderation nur bedingt Anwendung. Vielmehr wird im Kontext der Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen (CSR) und eine nachhaltige Unternehmensführung häufig die Anwendung bzw. Durchführung dialogorientierter Verfahren proklamiert und seit einigen Jahren sind Dialoge mit zivilgesellschaftlichen Stakeholdern ein beliebtes Instrument im Bereich der Unternehmenskommunikation.¹⁵⁶ Rettberg (1999) konstatiert, dass „[...] Unternehmensdialoge als innovative Kommunikationsverfahren im Rahmen des Interessenausgleichs zwischen Unternehmen und gesellschaftlichen Gruppen“ zunehmend an Bedeutung gewonnen haben. Zu dieser Erkenntnis kommt auch die Studie von PLEON (2004), die deutsche Unternehmen nach ihrem Dialogverhalten mit kritischen Stakeholdern befragte. Für die zunehmende Bedeutung von Stakeholderdialogen sprechen die Angaben der Befragten, von denen 73,7% äußerten, zukünftig häufiger Dialoge mit kritischen Stakeholdern führen zu wollen. Weiterhin holen sich gemäß der Studie rund ein Drittel der Unternehmen zur

¹⁴⁹ Boulle/Nesic 2001, S. 86

¹⁵⁰ Vgl. Besemer 1993, S. 18ff.

¹⁵¹ Vgl. Moore 1986, S.5ff.

¹⁵² Siehe auch Fuchs et al. Umweltmediation S. 11

¹⁵³ Vgl. Boulle/Nesic 2001, S. 86

¹⁵⁴ Boulle/Nesic (2001) sind der Ansicht, dass z.B. eine Moderation auch einer Mediation vorgelagert werden kann, indem eine Partei bei der Verhandlungsvorbereitung unterstützt wird, ihre Interessen und Bedenken zu identifizieren. Andererseits kann eine Moderation auch in eine Mediation übergehen; vgl. Boulle/Nesic 2001, S. 86

¹⁵⁵ Vgl. Meister/Helmchen 2003, S. 43

¹⁵⁶ Vgl. Zöller 2004, S. 84

Durchführung unternehmensindividueller Stakeholderdialoge externe Unterstützung durch Berater oder Moderatoren hinzu.¹⁵⁷ In der Unternehmenspraxis werden Moderationsverfahren also vermehrt als Dialogverfahren oder als Stakeholderdialoge bezeichnet. Der Begriff Dialog soll hierbei in Anlehnung an Hellmann-Große (2000) für die weitere Arbeit wie folgt definiert werden:

„Dialog, gemeint als verständigungsorientierter, kommunikativer Austausch zwischen Akteuren mit verschiedenen Interessen, Werthaltungen und Hintergründen zur Einbindung in Entscheidungsprozesse – in der Regel im Spannungsfeld zwischen Wirtschaft und Gesellschaft.“¹⁵⁸

Im weiteren Verlauf wird also die Bezeichnung *Dialogverfahren* gewählt, wenn sowohl Moderations- als auch Mediationsprozesse gemeint sind. In Situationen, in denen eine Differenzierung zwischen Moderation und Mediation erforderlich ist, werden diese getrennt behandelt und explizit benannt.

Hansen et al. (1995) schlagen aufgrund empirischer Untersuchungen folgende inhaltliche *Systematisierung für Erscheinungsformen von Dialogen* im Unternehmenskontext vor¹⁵⁹: produktions- bzw. standortbezogene Dialoge, bei denen produktions- und/oder standortbezogene Fragestellungen im Zentrum stehen, produkt- bzw. marketingbezogene Dialoge, die sich mit produktspezifischen oder marketingbezogenen Themen befassen, gesellschaftsbezogene Verfahren, bei denen es um Problemlagen und Themen geht, die nicht in direktem Bezug zur unternehmerischen Leistungserstellung und –verwertung stehen. Die Themen werden dennoch als relevant erachtet bzw. ihre zukünftige Relevanz soll im Rahmen der Dialoge ausgelotet werden.¹⁶⁰ Leitschuh-Fecht (2006) unterscheidet in der Dialogpraxis die folgenden Dialogformen zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern: Problem- und krisenorientierte Dialoge: Dialogprozesse mit Stakeholdern, die häufig erst aufgrund eines konkreten Problems bzw. einer Krise begonnen werden, wenn Unternehmen sich um Schadensbegrenzung und die Verbesserung ihres ramponierten Ansehens bemühen müssen. Projektorientierte Dialoge: Projektbezogene Dialoge beziehen sich auf ein konkretes Projekt und sind mit Projektende abgeschlossen.¹⁶¹ Kontinuierliche, strategieorientierte Dialoge: Strategieorientierte Dialogprozesse werden zur Minimierung unvorhergesehener Risiken eingesetzt oder um die Unternehmensstrategie und das Management zukunftsorientiert und verantwortungsvoll auszurichten. Teilweise ergeben sie sich als Verstärkung der oben genannten Dialogformen.¹⁶² Während erstere durch ein konkretes Problem ausgelöst werden und damit reaktiv sind, wird mit den beiden anderen Dialogformen ein proaktives Vorgehen gewählt.

Mediative Konfliktregelung erfolgt in Deutschland in unterschiedlicher Form sowie in unterschiedlichen Feldern und fortlaufend eröffnen sich weitere Anwendungsmöglichkeiten für Mediation.¹⁶³ Bei einer näheren Betrachtung der verschiedenen *Erscheinungsformen von Mediationen* wird deutlich, dass Konfliktlö-

¹⁵⁷ Studie: „Geheime Mission? Deutsche Unternehmen im Dialog mit kritischen Stakeholdern“. Befragung der 150 größten deutschen Unternehmen, wovon sich 65 Unternehmen beteiligten. Vgl. Pleon 2004, S.30f.

¹⁵⁸ Hellmann-Große 2000, S. 12

¹⁵⁹ Hansen et al. (1995, S. 116) definieren Unternehmensdialoge wie folgt: „Unternehmensdialoge sollen im Folgenden als besondere Verfahren verstanden werden, die von Unternehmen initiiert werden, um mit den relevanten Anspruchsgruppen bzw. Stakeholdern situative und strukturelle Probleme und Konflikte zu erörtern, die sich aus der unternehmerischen Leistungserstellung und -verwertung ergeben haben oder ergeben könnten, mit dem Ziel, Verständigung herbeizuführen.“

¹⁶⁰ Vgl. Rettberg 1999, S. 125

¹⁶¹ Projektorientierte Dialogbeispiele: Unilever – WWF zu Sustainable Fishing, das 1997 zur Gründung des „Marine Stewardship Council“ (MSC) führte; Unilever – Rainforest Alliance (Tee Zertifizierung); WWF – Allianz (Gemeinsame Studie zu Auswirkungen des Klimawandels auf den Finanzsektor); Münchner Rück – German Watch (Kooperation zu Klima-Risiko-Index in Vorbereitung der UN Klimaverhandlungen in Bali; Frühwarnsystem zur Prävention für Katastrophenhilfe)

¹⁶² Vgl. Leitschuh-Fecht 2006, S. 75f.

¹⁶³ Hahn (2002) unterscheidet die folgenden Mediationsformen: Umweltmediation/Mediation im öffentlichen Bereich; Arbeits-/Wirtschaftsmediation; Täter-Opfer-Ausgleich; Familienmediation; Schulmediation; Politische Mediation; Interkulturelle Mediation; Gesundheitsmediation; vgl. Hahn 2002, S. 169

sungsverfahren zwischen Unternehmen und NGOs sowohl dem Bereich der Umweltmediation, der Politischen Mediation oder der Wirtschaftsmediation zugeordnet werden könnten. Umweltmediation befasst sich in erster Linie mit umweltbezogenen Konflikten, wobei hier zumeist die Verwaltung der Auftraggeber/Initiator des Verfahrens ist (z.B. Standortsuche für eine Müllverbrennungsanlage). An diesen Umweltmediationen sind jedoch häufig sowohl Unternehmen als auch NGOs beteiligt. Politische Mediation widmet sich Konflikten, die sich im politischen Bereich bzw. in der politischen Arena abspielen. Auch Konflikte zwischen Unternehmen und NGOs haben oft eine politische Komponente, z.B. bei lokalen Standortkonflikten. Wirtschaftsmediation widmet sich Konflikten zwischen Wirtschaftsunternehmen, wobei es um ganz konkrete Konfliktsituation geht und die Weiterführung der Beziehung sowie Emotionen im Verhandlungsverlauf eine untergeordnete Rolle spielen. Für die Einigungssuche im Rahmen der Wirtschaftsmediation ist eine rechtliche Beurteilung von Bedeutung.¹⁶⁴ Mediationen zwischen Unternehmen und NGOs könnten allen drei dargestellten Mediationsformen zugeordnet werden. Die größte Nähe scheint jedoch zu Umweltmediationen zu bestehen, da die Dialoge im weiteren Sinne umweltbezogene Themen behandeln. Auch scheint der Akteurskreis der Beteiligten weitgehend gleich zu sein, wenn auch der Initiator bzw. Auftraggeber für das Dialogverfahren ein anderer ist. So können Mediationen zwischen Unternehmen und NGOs als Sonderform von Umweltmediationen bezeichnet werden. Um eine zu enge Fokussierung auf das Thema Umwelt im Sinne ökologischer Aspekte zu vermeiden, könnten die Mediationen auch als „Nachhaltigkeitsmediationen“ bezeichnet werden.

Neben den oben aufgeführten Dialogerscheinungsformen soll weiterhin mit Bezug auf die Dialogpraxis in Deutschland noch die Dialogerscheinungsform der „themenbezogenen, moderierten Lernprozesse/Runde Tische“ eingeführt werden. Auch „Multistakeholderdialoge“ sollen in die Zusammenstellung aufgenommen werden, die die wesentlichen multiplen, von einem größeren Thema oder Problem betroffenen Stakeholder zusammenbringen, um die weitreichenden und komplexen Implikationen wie z.B. der ökologischen Nachhaltigkeit zu diskutieren. Multistakeholderdialoge haben sich in der letzten Dekade herausgebildet und widmen sich laut Payne/Calton (2004) weitgehend zwei globalen Problemfeldern: der Herausforderung, wie ökonomische Entwicklungen mit ökologischer Nachhaltigkeit und dem Ökosystem in Einklang gebracht und versöhnt werden können sowie der Bewertung wissenschaftlich-technischer Fortschritte in Bezug auf sozial/ethische Vor- und Nachteile bzw. Risiken.¹⁶⁵ Da sich Multistakeholderdialoge zumeist auf eine bestimmte Branche beziehen, muss die folgende Zusammenstellung von Dialogerscheinungsformen um den Dialogschwerpunkt des Branchenbezugs erweitert werden. Eine Zusammenstellung der verschiedenen Dialogerscheinungsformen ergibt das folgende Bild, wobei zwischen dem inhaltlichen Dialogschwerpunkt und der Dialogform (Art der Organisation) differenziert wird.

Bei den dargestellten Dialogformen und -schwerpunkten handelt es sich um eine Typisierung. In der Praxis können auch Überschneidungen stattfinden oder diese ineinander übergehen, so dass z.B. aus einem pro-

¹⁶⁴ Vgl. Risse/Wagner 2002, S. 988; Während Fietkau/Weidner (1998) darlegen, dass Mediations- und mediationsähnliche Verfahren in Deutschland überwiegend in den Bereichen Umweltverträglichkeit, Raumordnung, Planfeststellung sowie Sanierungs- und Genehmigungsverfahren angewandt werden (vgl. Fietkau/Weidner 1998, S. 95), ist Hehn (2002) der Ansicht, dass Schul- und Familienmediation sowie Täter-Opfer-Ausgleich am weitesten verbreitet sind. Jedoch auch die Umweltmediation, Interkulturelle Mediation oder Arbeits- und Wirtschaftsmediation, gewinnen zunehmend an Bedeutung; vgl. Hehn 2002, S. 169

¹⁶⁵ Vgl. Payne/Calton 2004, S. 71f. Z.B. MSD zu „Common Code for the Coffee Industry“, „Round Table of Sustainable Palmoil“; „Round Table of Responsible Soy (RTRS)“ etc. Vielfältige Institutionen und Organisationen befürworten die Durchführung von MSD oder haben selbst bereits einen organisiert, z.B. The World Business Council for Sustainable Development, The European Partners for the Environment aber auch die Europäische Kommission oder die Global Reporting Initiative. Den Multistakeholder Dialogen sind auch die deutschen Multistakeholder Workshops zu CSR des BMU zuzurechnen (siehe Institute4Sustainability).

jektorientierten Dialog ein strategieorientierter Dialog wird. Ebenso kann sich das Thema z.B. bei einem zunächst produktbezogenen Dialog ausweiten und ein produktspezifischer Branchendialog zustande kommen.

Tabelle 5: Erscheinungsformen von Dialogverfahren

Dialogschwerpunkt Dialogform	Produktions- und standortbezogen	Produkt- und marketing- bezogen	Branchen- bezogen	Gesellschafts- bezogen
Projektorientierte Dialoge				
Themenbezogene moderierte Lernprozesse/Runde Tische				
Problem- und krisenorientierte Dialoge/Mediation				
Kontinuierliche strategieorientierte Dialoge				
Multistakeholderdialoge/ Dialogprozesse von Dritten angeregt				

Quelle: Eigene erweiterte Darstellung aufbauend auf Rettberg 1999 und Leitschuh-Fecht 2006

2.4 Zusammenfassung

Dieses Kapitel hatte eine Einführung und begriffliche Klärung der Arbeit zum Ziel. Es wurde dargelegt, dass diese Arbeit vom Stakeholder-Ansatz ausgeht, wonach Unternehmen für ihr langfristiges Bestehen und ihren Erfolg auch auf Ressourcen und Einflüsse aus ihrem Umfeld angewiesen sind und dementsprechend Ansprüche ihrer Stakeholder berücksichtigen müssen. In Anlehnung an Ulrich (1997) wird hierbei ein breites normativ-kritisches Stakeholder-Verständnis zugrunde gelegt, das alle Personen als Stakeholder ansieht, die gegenüber dem Unternehmen legitime moralische Ansprüche hervorbringen. Menschen, die sich zusammenschließen und moralische Bedenken bezogen auf das unternehmerische Handeln äußern, die Legitimation des unternehmerischen Handelns in Frage stellen und für fragliche Unternehmenspraxis eine öffentliche Begründung fordern, sollen im Zentrum dieser Arbeit stehen. Dieses kritische Hinterfragen der Unternehmensaktivitäten wird vorwiegend durch (Mitglieder von) Nichtregierungsorganisationen (NGOs) organisiert. Hierbei kommt insbesondere politikorientierten NGOs als externen Stakeholdern von Unternehmen eine zentrale Bedeutung zu, da zu ihren Hauptaufgaben die Vertretung übergreifender Interessen, die Bündelung moralischer Bedenken und das Hinterfragen der Legitimität des unternehmerischen Handelns gehört. Für den weiteren Verlauf der Arbeit wird auf politikorientierte NGOs fokussiert, die gesellschaftliche Probleme benennen und moralische Forderungen stellen, von denen sie persönlich keinen materiellen oder selektiven Vorteil haben und die sich den drei zentralen Aufgaben widmen: der Vertretung übergreifender Interessen, der Bereitstellung von Expertenwissen und der Information und Aufklärung der Öffentlichkeit. In der Wahrnehmung dieser Aufgaben entstehen regelmäßig Konflikte mit den Unternehmen. Im Kontext des Managements der Stakeholder-Beziehungen des Unternehmens fokussiert diese Arbeit auf die Ebene der Interaktion zwischen Unternehmen und NGOs und hier insbesondere auf die Prozess- und Ergebnisqualität von expliziten Verhandlungen, wobei ein entscheidungstheoretischer Ansatz für diese Arbeit gewählt wird.

Weiterhin wurden einführend grundlegende Aspekte der Konfliktaustragung vorgestellt. Von zentraler Bedeutung erscheint die Unterscheidung der beiden Kommunikationsmodi sozialer Kommunikation: Argumentieren und Verhandeln, wobei der Schwerpunkt dieser Arbeit auf das Verhandeln gelegt wird. Als instrumentelle Verhandlungsperspektive wird ein interessenbezogener Fokus im Gegensatz zu macht- oder rechtsbasierten Verhandlungsverfahren gewählt. Zur Einführung in die Struktur von Konflikten wurden verschiedene Konfliktkategorien dargestellt und Möglichkeiten der Konfliktbeendigung vorgestellt. Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt auf interessenbasierten Verhandlungen, die auf Win-Win-Lösungen abzielen, die im Konsens erzielt wurden.

Beim Versuch, Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs in bestehende Konfliktlösungsmöglichkeiten einzurordnen, wurde deutlich, dass es sich um externe Organisationskonflikte handelt, für die weitgehend keine übergeordnete Instanz existiert, um Konflikte zu lösen. Daher erscheinen vermittelte Verfahren der Moderation oder Mediationen, bei denen eine unparteiliche dritte Person die Verhandlungsparteien unterstützt, die Kommunikation und den Verhandlungsprozess zu verbessern, eine sinnvolle Form der Konfliktlösung zu sein. Hierbei behalten die Verhandlungsparteien die Entscheidung selbst in der Hand, wodurch die Wahrscheinlichkeit einer Umsetzung der Ergebnisse steigt. Verschiedene Erscheinungsformen von Dialog- und Mediationsverfahren wurden zusammenfassend dargestellt, um im weiteren Verlauf der Arbeit eine Einordnung der untersuchten Fallbeispiele zu ermöglichen (siehe Kapitel 8.5).

Im Folgenden wird nun der Blick auf analytische Konflikttheorien gerichtet. Hierzu wird zunächst auf die Rational-Choice-Theorie zurückgegriffen, wobei eine soziologische Betrachtungsweise gewählt wird. Mit Hilfe der erweiterten Rational-Choice-Theorie nach Esser sowie der Spieltheorie werden akteursbezogen die bei Interaktionen zwischen Unternehmen und NGOs entstehenden Konfliktsituationen näher analysiert.

3 Konflikte in der Rational-Choice-Theorie

Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien lassen sich in zwei zentrale Bereiche unterteilen. Während das konflikttheoretische Hauptproblem der *Theorien internationaler Beziehungen* das Fehlen eines internationalen Gewaltmonopols bzw. fehlende verbindliche internationale Normen¹⁶⁶ sind, widmen sich die *gesellschaftstheoretischen Konflikttheorien* der Funktion, die Konflikte für die moderne Gesellschaft haben, sowie der Ursache sozialer Konflikte. *Akteurszentrierte Konflikttheorien* befassen sich als Untergruppe der gesellschaftstheoretischen Ansätze mit der Frage, warum Akteure konflikthaft handeln. Da mit dieser Arbeit Faktoren für die erfolgreiche Konfliktlösung herausgearbeitet werden sollen, die im Handeln von individuellen bzw. korporativen Akteuren begründet liegen, interessiert in diesem Zusammenhang eine akteurszentrierte Betrachtungsweise. Auf die Frage: „Warum handeln Akteure konflikthaft?“, lassen sich wiederum drei verschiedene akteurstheoretische Antworten unterscheiden: Während strukturelle Ansätze in der Soziologie die gesellschaftlichen Faktoren für konflikthaftes Verhalten der Akteure betonen, hebt der handlungstheoretische Rational-Choice-Ansatz die Bedeutung der Situationslogik für konflikthaftes Handeln hervor. Die Sozialpsychologie befasst sich dagegen mit innerpsychischen und biologischen Faktoren der Konfliktursache.¹⁶⁷

Diese Arbeit wählt eine akteurszentrierte Konfliktperspektive und baut auf den Grundlagen der Rational-Choice-Theorie auf, um rationale Entscheidungen mit Hilfe der Situationslogik bei konflikthaftem Verhalten nachvollziehbar zu deuten und dort, wo möglich, analytisch zu erklären. Das Verhalten individueller Akteure in ihrem sozialen Kontext soll erfasst und Determinanten des individuellen Handelns herausgearbeitet werden. In der Konfliktforschung hat der Rational-Choice-Ansatz den Anspruch, verschiedene Konfliktphänomene zu erklären wie z.B. Wettrüsten und Abrüstungsverhandlungen, die Entstehung kollektiver politischer Gewalt oder die Kooperation bzw. Konflikte zwischen Interessengruppen. Solche Konflikte können produktiv oder aber mit unerfreulichen Folgen verbunden sein, wobei die Konfliktursache häufig in den unbeabsichtigten Folgen des absichtsvollen Handelns liegen.¹⁶⁸

Da die vorliegende Arbeit in der Schnittmenge von Soziologie und Ökonomie angesiedelt ist, erfolgt zunächst eine Differenzierung des Rational-Choice-Verständnisses in der Ökonomie und in der Soziologie. Während in der Ökonomie mit dem Menschenbild des „homo oeconomicus“ von isolierten, rationalen Akteuren ausgegangen wird, betont die Soziologie mit dem Menschenbild des „homo sociologicus“ die normativen Bedingungen, unter denen das Individuum agiert und die in das rationale Kalkül einbezogen werden müssen. International wird eine Erweiterung des ökonomischen Rational-Choice-Ansatzes diskutiert, wobei diese Diskussion in Deutschland maßgeblich von Hartmut Esser geprägt wird. Der Rational-Choice-Ansatz von Esser setzt aus der soziologischen Perspektive an und erweitert den Rational-Choice-Ansatz um handlungstheoretische und situationslogische Aspekte. Essers Ansatz befasst sich mit der individuellen Nutzenabwägung in Konfliktsituationen und wird daher auch als „akteurszentrierte Nutzentheorie“ bezeichnet. Dieser Ansatz wird der Modellierung sozialer Konflikte in dieser Arbeit zugrunde gelegt. Neben

¹⁶⁶ Derzeit laufen vielfältige Bemühungen, die im Zuge der Globalisierung zunehmend unwirksamen staatlichen Normen, durch international gültige Normen in Bezug auf die Produktion zu ersetzen z.B: Fair Labor Association, OECD Guidelines, UN Global Compact etc.

¹⁶⁷ Vgl. Bonacker 2002, S. 21ff.

¹⁶⁸ Vgl. Kunz 2002, S. 463

der Nutzentheorie wird ein weiterer Zweig der Rational-Choice-Theorie als zweiter zentraler Zweig angesehen: die Spieltheorie, die sich dynamischen Aspekten von Entscheidungen widmet.¹⁶⁹ Um eine analytische Grundlage für konflikthafte Situationen bei Dialogprozessen zwischen Unternehmen und NGOs zu legen, erfolgt in diesem Kapitel also eine theoretische Fundierung durch die analytischen Konflikttheorien *Nutzen-theorie* und *Spieltheorie*.

Soziales Handeln entsteht bzw. wird auch maßgeblich durch die gegenseitige Kontrolle interessanter Ressourcen und die dadurch entstehende Verbundenheit beeinflusst. Soziale Situationen jeglicher Art haben daher eine materiell-strategische Grundlagenstruktur, wobei Menschen aus verschiedenen Gründen am Austausch von Ressourcen interessiert sind.¹⁷⁰ Diese zentrale Bedeutung von Ressourcen erscheint auch im Kontext von Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs interessant und soll im Anschluss an die Spieltheorie mit Hilfe der Ressource-Dependency-Theory dargestellt werden.

3.1 Grundlegendes Verständnis der Rational-Choice-Theorie

Im Folgenden werden die Grundannahmen der Rational-Choice-Theorie sowie das unterschiedliche Verständnis in der Ökonomie und der Soziologie dargelegt.

3.1.1 Grundannahmen der Rational-Choice-Theorie

Die Rational-Choice-Theorie bzw. ihre vielen untergeordneten Ansätze und Erweiterungen¹⁷¹ setzen bei den einzelnen Akteuren an, um Konflikte zu erklären. Dabei gehen sie vom rationalen Abwägen der Akteure bei sozialen Konflikten aus. Durch das Modellieren von Situationslogiken, in denen sich Individuen befinden oder in die sie sich selbst konstruieren, versuchen die Rational Choice Ansätze zu erklären, warum Akteure konflikthaft oder kooperativ handeln: nämlich dann, wenn sie sich einen Vorteil davon versprechen.¹⁷²

„Handlungen basieren in der Rational-Choice-Theorie auf dem Axiom rationalen, zielgerichteten Handelns. Gemeinsam ist allen Rational-Choice-Theorien, dass Handeln als Entscheidung zwischen bestehenden Optionen aufgefasst wird, wobei eine Größe angestrebt wird, die normalerweise als Nutzen bezeichnet wird.“¹⁷³

Hierbei versucht jeder, seine Interessen und Bedürfnisse zu maximieren. Das, was Menschen als Bedürfnisse, Vorteile und Interessen anstreben, wird in der Sprache der Rational-Choice-Theorie als Nutzen bezeichnet. Aus einer Anzahl von Handlungsalternativen entscheiden sich Akteure ihrer Perzeption gemäß für eine Handlung, nach dem Prinzip des maximal erwarteten Nutzens.¹⁷⁴ Rational Choice fokussiert also auf Anreize für ein bestimmtes Verhalten. Kunz (2002) ist hierbei der Ansicht, dass der Rational-Choice-Ansatz die strategische Rationalität aller Konflikthandlungen analysiert und auch für Akteure wie z.B. Verbände, Unternehmen, Parteien oder Staaten angewandt werden kann.¹⁷⁵

„Korporative Akteure sind strukturierte Handlungssysteme, denen aufgrund besonderer Homogenitätsannahmen (z.B. aufgrund ihrer Satzung und rechtlich festgelegter Ziele oder ihrer hierarchischen Struktur) einheitliche Motivationslagen und strategische Interessen unterstellt werden können.“¹⁷⁶

¹⁶⁹ Vgl. Schmidt 2000, S.22f.

¹⁷⁰ Vgl. Greshoff/Schimank 2005, S.233

¹⁷¹ Es gibt nicht „die“ Rational-Choice-Theorie, sondern vielmehr unterschiedliche Varianten je nach Modellannahme; vgl. Diekmann/Voss 2004, S. 13

¹⁷² Vgl. Bonacker 2002, S. 24

¹⁷³ Wolf 2005, S. 21

¹⁷⁴ Vgl. Schmidt 2000, S. 22f

¹⁷⁵ Vgl. Kunz 2002, S. 464

¹⁷⁶ Kunz 2002, S. 464

Zu den grundlegenden Definitionsmerkmalen von Organisationen gehört die Zielgerichtetetheit des Handelns der Organisation. Das Zielmodell der Organisation kann als „naheliegende Erweiterung des rationalen Handlungsmodells auf Kollektive“¹⁷⁷ verstanden werden und sowohl der Handlungs- als auch der Rationalitätsbegriff kann auf eine höhere Komplexitätsebene übertragen werden.¹⁷⁸ Diese Homogenitätsannahmen werden auch für die Hauptakteure dieser Untersuchung - Unternehmen und NGOs- übernommen. Da NGOs und Bürgerinitiativen als NGOs mit überwiegend geringem Grad der Organisiertheit zumeist nur über beschränkte Mittel verfügen, um ihre Ziele durchzusetzen, kann angenommen werden, dass sie sehr zweckrational vorgehen. Auch Bürgerinitiativen sind zumindest Zweckbündnisse, die eine rudimentäre Organisationsstruktur benötigen und dementsprechend als rationale Akteure angesehen werden.

Opp (1993 und 2004) bezeichnet die folgenden drei Hypothesen als zentralen Kern der Rational-Choice-Theorie (RCT), die vermutlich von allen RCT-Vertretern akzeptiert werden. Die drei Hypothesen bilden den nomologischen Kern von Erklärungen im Kontext des strukturell-individualistischen Ansatzes und sind als allgemeingültige Aussagen zu sehen, die nicht auf Orte oder bestimmte Zeiträume bezogen sind.¹⁷⁹

„Die Motivationshypothese: Die Präferenzen (d.h. Ziele, Wünsche oder Motive) von Individuen sind Bedingungen für ihr Handeln, das aus der Sicht der Individuen zur Realisierung ihrer Ziele beiträgt.“

Die Hypothese der Handlungsbeschränkungen: Handlungsbeschränkungen, die Individuen auferlegt sind, sind Bedingungen für ihr Handeln.

Die Hypothese der Nutzenmaximierung: Individuen führen solche Handlungen aus, die ihre Ziele in höchstem Maße realisieren – unter Berücksichtigung der Handlungsbeschränkungen, denen sie sich gegenüber sehen.“¹⁸⁰

Während die erste Hypothese zur Erklärung sozialen Handelns individuelle Motive betrachtet, wird durch die zweite Hypothese die soziale und nicht-soziale Umwelt der Handlung berücksichtigt. Die dritte Hypothese widmet sich der Erklärung, wie Akteure handeln, die aufgrund von Handlungsrestriktionen ihre Ziele nicht gleichzeitig realisieren können. Bezuglich dieser drei Annahmen bestehen unter den Anhängern der RCT unterschiedliche Vorstellungen, wie diese zu verstehen sind. Dementsprechend gibt es nicht „die“ RCT, sondern vielmehr verschiedene Versionen.¹⁸¹

„Der Rational-Choice-Ansatz hat in der sozialwissenschaftlichen Forschung eine lange Tradition und entwickelt sich zunehmend zu einem integrativen Konzept, das die einzelnen Disziplinen wie Politikwissenschaften, Soziologie und Ökonomie zusammenführt.“¹⁸²

Die Idee des rationalen Handelns durchzieht unsere Kultur auf mehreren Ebenen und ist und bleibt ein zentrales Vermächtnis westlichen Denkens.¹⁸³ Jaeger/Renn/Rosa/Webler (2001) differenzieren zwischen *drei Ebenen von Rationalität*: „Rationalität als Weltsicht“, als „Generelle Theorie“ und als „Spezielle Theorie“¹⁸⁴. Auf allen miteinander verschachtelten Ebenen wird die Rationalität individueller Akteure betont im Gegensatz zu „[...] einem Verständnis von Rationalität als Charakteristik sozialer Beziehungen“. ¹⁸⁵ Rationali-

¹⁷⁷ Kappelhoff 1997, S. 246

¹⁷⁸ Vgl. Kappelhoff 1997, S. 246

¹⁷⁹ Vgl. Opp 2004, S. 43f.

¹⁸⁰ Opp 1993, S. 209 Da sich diese Kernaussagen auf alle „individuellen menschlichen Akteure“ anwenden und sich damit „alle speziellen Arten von Handlungen“ erklären lassen, handelt es sich beim Kernmodell um „eine Theorie im strengen Sinne“; vgl. Opp 1993, S. 209

¹⁸¹ Vgl. Opp 2004, S. 44f.

¹⁸² Kunz 2004, S. 7

¹⁸³ Die Idee der Rationalen Handlung (rational action) hat ihre Wurzeln im klassischen Griechenland, der italienischen Renaissance und der Aufklärung. Vgl. Jaeger/Renn/Rosa/Webler 2001, S. 22

¹⁸⁴ „wordview“, „general theory“ (RAP) and „spezial theory“. Jaeger et al. 2001, S. 23

¹⁸⁵ „[...] rationality as a characteristic of social relations“ Jaeger et al. 2001, S. 23

tät als Weltsicht ist tief in unserer Gesellschaft und in den meisten sozialen Organisationen verankert. Die Idee, dass Menschen rationale Organismen sind und dass die Welt erklärt werden kann durch die Interaktion dieser atomistischen Einheiten, bildet das Zentrum der westlichen Weltsicht. Menschen werden als rationale Wesen durch ihr Eigeninteresse motiviert und wägen permanent alternative Handlungsmöglichkeiten gegeneinander ab. Rationalität auf dieser Ebene hat die Moderne geprägt und gehört zu den grundlegendsten Eigenschaften des westlichen Denkens.¹⁸⁶

Rationalität als generelle Theorie menschlicher Angelegenheiten stellt einen Fächer breiter Orientierungen dar, die die Forschung maßgeblich beeinflusst hat. Jaeger et al. (2001) sprechen auch vom „Rational Action Paradigm“ (RAP), dessen Anwendung von verschiedenen Disziplinen diskutiert wird.¹⁸⁷ Rationalität auf dieser Ebene beinhaltet zwei Seiten: Die eine Seite, die das soziale Universum als Ansammlung einzelner Akteure konzeptualisiert, und die andere normative Seite, die rationales Handeln als angemessene und gute Grundlage der sozialen Ordnung sieht. Seine theoretische Kraft bezieht das RAP aus der Forderung, dass Interaktionen zwischen verschiedenen Akteuren häufig zu einem Gleichgewicht führen können, das als wünschenswert angesehen wird, da es für den einzelnen Akteur zufriedenstellend ist. Rational-Choice als Paradigma wird als Heuristik verstanden im Sinne eines intellektuellen Werkzeugs, das in vielen unterschiedlichen Situationen und aus vielen verschiedenen Perspektiven und Traditionen angewendet werden kann, z.B. von Psychologen und Politikwissenschaftlern. Historisch betrachtet wurde das rationale Handeln jedoch als Grundlage ökonomischen Handelns entwickelt.¹⁸⁸

Als dritte Ebene kann *Rational-Choice als Basis für spezielle Theorien* der Sozialwissenschaften gesehen werden. Als Herzstück formaler Modelle wird das Rational-Choice-Konzept hierbei verwendet, um Zusammenhänge zu erklären, Schlussfolgerungen zu ziehen und theoretische Vorhersagen zu treffen. Die Vielfalt der Anwendungen ist weitläufig und umfasst verschiedene Varianten der RCT wie z.B. die Nutzenerwartungstheorie („expected utility theory“), die SEU-Theorie („subjektively expected utility“) sowie die „Bounded Rationality Theories“ in der Psychologie. Auf dieser Ebene werden auf der Grundlage „expliziter Erwartungen über die absichtsvolle Wahl“¹⁸⁹ auch Vorhersagen über das Verhalten möglich oder beobachtetes Verhalten erklärt.

Die dargestellten drei Ebenen des rationalen Handelns sind miteinander verschachtelt hinsichtlich ihrer Eingebundenheit und Einmaligkeit, ihrem Verbreitungsgrad, der Tiefe sowie ihrer Verformbarkeit. Während Rationalität als Weltsicht und generelle Theorie quasi unverändert bleiben, können spezielle Theorien verändert werden. Das heißt, sie können „kommen und gehen“, da sie sensibler an theoretische Vorhersagen und empirische Belege angepasst werden können.¹⁹⁰ Die Ausführungen im weiteren Verlauf der Arbeit beziehen sich zunächst auf Rational Choice als generelle Theorie und die unterschiedliche Anwendung bzw. das unterschiedliche Verständnis im Kontext der Ökonomie und der Soziologie. In Kapitel 3.2, in dem der erweiterte Rational-Choice-Ansatz von Esser vorgestellt wird, erfolgt ein Wechsel auf die dritte konkrete Ebene der speziellen Theorien, um Erklärungen und Vorhersagen von individuellem und organisatorischem Handeln in Konfliktsituationen zu erhalten.

¹⁸⁶ Vgl. Jaeger et al. 2001, S. 23

¹⁸⁷ „To what extend is rationality a fruitful foundation for the discipline's principal domains of inquiry?“ Jaeger et al. 2001, S. 23

¹⁸⁸ Vgl. Jaeger et al. 2001, S. 23f.

¹⁸⁹ „[...] explicit expectations about purposive choice“

¹⁹⁰ Vgl. Jaeger et al. 2001, S. 22ff.

3.1.2 Theorie Rationalen Handelns in der Ökonomie und Soziologie

Die Rationalitätsannahme ist im ökonomischen Denken tief verwurzelt und hat dort eine privilegierte Position inne.¹⁹¹ „Mehr als jede andere Disziplin hat die Ökonomie die Idee des Rationalen Handelns zu einer generellen Theorie für Forscher entwickelt, die eine große Bandbreite menschlicher Angelegenheiten erforschen.“¹⁹² Individuelle Rationalität bildet seit mehr als einem Jahrhundert die „Grundlage der Ökonomischen Theorie und Analyse“, die sich in strategischen Entscheidungen, koordiniert von Märkten und Preisen, manifestiert.¹⁹³ Die klassische Ökonomie beabsichtigte dabei keine soziale Ordnung, sondern sah diese vielmehr als Ergebnis unabhängiger, individueller Handlungen. Der Mechanismus, durch den die Gesellschaft verbunden ist, ist der Markt, der selbstbezogene Motive in soziale Harmonie und in soziale Ordnung umwandelt.¹⁹⁴ Der Markt wird also als verbindender Mechanismus zwischen der Mikroebene der individuellen Akteure und der gesellschaftlichen Makroebene gesehen.¹⁹⁵

„Aus der Gesamtheit aller optimalen Individualentscheidungen entstehen Gleichgewichtszustände, die Preise und Allokationszustände bestimmen. Makrogrößen werden also unter Rückgriff auf Individuen rekonstruiert“.¹⁹⁶

Mit seiner Metapher der „unsichtbaren Hand“ bereitete Adam Smith die Grundlage für die „wissenschaftliche Analyse des Marktgleichgewichts“¹⁹⁷. Das Menschenbild von Rational Choice in der Ökonomie ist das des „homo oeconomicus“, eine Modellkonstruktion, wonach der Mensch über vollständige Informationen über Macht- und Tauschbeziehungen sowie eine vollkommene Voraussicht verfügt und Entscheidungen rational trifft.¹⁹⁸

„Homo oeconomicus ist ein instrumentell-rationaler und berechnender Sucher nach befriedigenden Präferenzen. Er ist die Figur, die in neoklassischen ökonomischen Theorien als Nutzenmaximierer erscheint.“¹⁹⁹

Die Merkmale der „[...] Restriktionsorientierung, der perfekten Information, der stabilen und geordneten Präferenzen und der Regel der Nutzenmaximierung bei der Selektion des Handelns“ umschreiben den Homo Oeconomicus und seine grundlegenden Eigenschaften.²⁰⁰ Homo Oeconomicus hat keine essentielle Beziehung zu anderen, keine soziale oder historische Verortung und außer der Nutzenmaximierung keine speziellen Ziele, die ihn als menschlich kennzeichnen. Vielmehr verkörpert er „[...] geordnete Präferenzen, organisierte Informationen und akkurate Berechnung“²⁰¹. Er wird nicht durch seine Menschlichkeit, sondern durch seine Rationalität gekennzeichnet.²⁰²

¹⁹¹ Vgl. Jaeger et al. (2001) S. 25

¹⁹² „More than any other discipline, economics has elaborated the idea of rational action into a general theory for researchers studying a wide variety of human affairs.“ Jaeger et al. (2001, S. 25).

¹⁹³ Vgl. Jaeger et al. 2001, S. 28

¹⁹⁴ Vgl. Jaeger et al. 2001, S. 61f.

¹⁹⁵ Vgl. Jaeger et al. 2001, S. 29

¹⁹⁶ Wolf 2005, S. 17 „Der homo oeconomicus ist das Modell der neo-klassischen, nicht das der klassischen Ökonomie [...]“¹⁹⁶, da für die klassische Ökonomie und ihre Vertreter (David Ricardo/Adam Smith) selbstverständlich „institutionell variierende Motive und Erwartungen eine große Rolle“ spielten; vgl. Esser 1993, S. 243

¹⁹⁷ Vgl. Jaeger et al. 2001, S. 24

¹⁹⁸ Vgl. Treibel 2006, S. 133

¹⁹⁹ „Homo oeconomicus is an instrumentally rational and calculating seeker of preference satisfaction. He is the figure who typically appears in neoclassical economic theory as a maximizer of utility (...).“ Hargreaves Heap et al. 1992, S. 63

²⁰⁰ Vgl. Esser 1993, S. 237

²⁰¹ „ordered preferences, organized information and accurate calculation“; Hargreaves Heap et al. 1992, S. 63

²⁰² Vgl. Hargreaves Heap et al. 1992, S. 73 In der Ökonomie befasst sich die „Principal-Agent-Theorie“, zu deutsch das „Konzept rationaler Agenten“ mit der rationalen Wahl von Akteuren. Da hierbei jedoch von „Auftragsbeziehungen“ und „vollständigen Verträgen“ zwischen den Akteuren ausgegangen wird, was auf die Beziehung zwischen Unternehmen und NGOs nicht zutrifft, wird diese Theorie hier nicht weiter verfolgt. Stattdessen erfolgt nun eine Darstellung von Rational Choice in der Soziologie, das die analytische Grundlage für die weitere Arbeit bildet.

Im Rahmen einer soziologischen Betrachtungsweise ist die isolierte Betrachtung rationalen Handelns wenig sinnvoll, da einerseits die Bedeutung der makrosoziologischen und historischen Kräfte und andererseits die der nicht-rationalen menschlichen Kräfte vernachlässigt würden.²⁰³ Vielmehr geht die herkömmliche Soziologie vom Menschenmodell des „*homo sociologicus*“ aus, das maßgeblich durch Ralf Dahrendorf und seine „Rezeption der amerikanischen Rollentheorie“ bekannt geworden ist. Es beruht auf der Annahme, dass vor allem die Vorgaben gesellschaftlicher Institutionen und damit verbundene Normen, Rollen und soziale Regeln die Selektion des Handelns beeinflussen.²⁰⁴ „Der *homo sociologicus* lebt in Übereinstimmung mit Regeln, Rollen und Beziehungen.“²⁰⁵ Rollen ergeben sich aus den Erwartungen anderer Gesellschaftsmitglieder an das individuelle Verhalten in einer bestimmten Situation und können wie folgt definiert werden: „eine typische Antwort auf eine typische Erwartung“²⁰⁶. Äußere und innere Sanktionen (Bestrafung/Belohnung und gutes/schlechtes Gewissen) veranlassen den Menschen zum Handeln entsprechend der Norm²⁰⁷ und die Konformität mit Normen wird so zum Verhaltensmotiv: Der normative *homo sociologicus* bietet nur wenig erklärende Mechanismen für das Handeln unter Unsicherheit, für Konfliktsituationen und wenn übergreifende Orientierungen verblassen. Als ein zentrales Problem des *homo sociologicus* gilt, dass für das Handeln explizite oder präzise Selektionsregeln fehlen, und auch die Annahmen über die fixe Verbindung von Situation und Akteur erscheinen im Hinblick auf die Modellierung sozialer Prozesse ungeeignet.²⁰⁸ Obwohl Rational Choice in der Soziologie zunehmend sichtbar wird, handelt es sich noch immer um eine Minderheitenperspektive in diesem Feld.²⁰⁹

Während Rational-Choice in der Ökonomie in der Regel von der Mikroebene ausgeht und von da aus die Makroperspektive in den Blick nimmt, untersucht die Soziologie menschliches Handeln unter gesellschaftlichen Kontextbedingungen. Es geht immer um die Wechselwirkungen zwischen Individuum und Kontext, wobei je nach Schule von den strukturellen Bedingungen oder dem Individuum ausgegangen wird. Rational Choice als generelle Theorie insbesondere der Ökonomie und auch der Psychologie geht also vom Kleinen aus, die Soziologie beginnt dagegen häufig mit dem Großen, der Makroperspektive.²¹⁰ „*Homo oeconomicus*“ und „*homo sociologicus*“ stellen zwei unterschiedliche Wege dar, menschliche Handlungen wahrzunehmen und soziales, politisches und ökonomisches Verhalten zu erklären. In den verschiedenen Bereichen sozialen Lebens führen diese beiden Perspektiven zu sehr unterschiedlichen Sichtweisen.²¹¹ Opp (2004)

²⁰³ Vgl. Jaeger et al. 2001, S. 58. Als die Soziologie als neue Wissenschaftsdisziplin entstand, lehnten ihre Begründer die Annahmen der klassischen Ökonomie, die rational Handelnde isoliert betrachtet, ab. Es kann gesagt werden, dass sich Soziologie quasi als „Antithese“ zu Rational Choice als generelle Theorie der Ökonomie entwickelte; vgl. Jaeger et al. 2001, S. 64

²⁰⁴ Vgl. Esser 1993, S. 231ff.

²⁰⁵ „*Homo sociologicus* lives according to rules, roles and relations.“ Hargreaves Heap et al. 1992, S.63

²⁰⁶ „a typified response to a typified expectation“. Hargreaves Heap et al. 1992, S.63

²⁰⁷ Vgl. Esser 1993, S. 231

²⁰⁸ Vgl. Esser 1993, S. 236. Esser unterscheidet drei Varianten des *homo sociologicus*: SRSM-Modell: Socialized, Role-Playing, Sanctioned Man; OSAM-Modell: Opinionated, Sensitive, Acting Man; SSSM-Modell: Symbols Interpreting, Situations Defining, Strategic Acting Man; vgl. Esser 1993, S. 231ff., wobei alle Varianten die grundlegende Annahmen teilen, „...dass Restriktionen unbedeutend seien und das Prinzip der Maximierung grundsätzlich *nicht* zuträfe“. Esser 1993, S. 235f. Über alle Grenzen der Paradigmen hinweg, bilden diese beiden Annahmen einen gemeinsamen Kern soziologischer Handlungstheorie; vgl. Esser 1993, S. 235f.

²⁰⁹ Vgl. Jaeger et al. 2001, S. 6

²¹⁰ Vgl. Jaeger et al. 2001, S. 59. Zunächst werden Makro-Phänomene beobachtet, die mit individuellem Handeln (Mikroebene) erklärt werden können. Das handeln der Akteure verändert aber wiederum in vielen Fällen erneut die Makroebene. Nur so kann es auch zu nicht intendierten Folgen intentionalen Handelns kommen. Zentrales Beispiel ist hier die „Coleman-Badewanne“.

²¹¹ Vgl. Hargreaves Heap et al. 1992, S.64f. Z.B. Verbrechen kann als Abweichung oder als rationale Berechnung der Opportunitätskosten gesehen werden, Schulaussteiger können als konform zu einer Armutskultur (zugehörig) oder als rational kalkulierende Akteure, die die Relevanz weiterer Qualifikation für die zukünftigen Karriereaussichten klar abwägen, gesehen werden.

bezeichnet die ökonomische als „enge“ und die soziologische als „weite“ Version des Rational-Choice Ansatzes, je nach Motiven, die für das rationale Handeln in Betracht gezogen werden sollen. Die weite Version geht davon aus, dass prinzipiell alle Arten von Vorlieben und Restriktionen als erklärende Faktoren für rationale Handlungen herangezogen werden sollen, der Mensch nicht vollständig informiert sein muss, sowohl objektive als auch wahrgenommene Restriktionen für die Erklärung eine Bedeutung haben und Menschen nicht immer rational handeln. Der Vielfalt menschlicher Motive wird Rechnung getragen, da in Betracht gezogen wird, dass Menschen das Befolgen von Normen oder die Erfüllung von Erwartungen der Bezugsperson zum Ziel haben. Auch diese Befolgung von Normen oder von Bezugspersonen vorgebrachten Erwartungen verschafft im Gegensatz zu einem schlechten Gewissen bei Nichtbefolgung Befriedigung und ist somit mit Nutzen verbunden. Die enge Version ist hierbei als Spezialfall der weiten Version zu sehen. Die überwiegend von der Neoklassischen Ökonomie verwendete enge Version des Rational-Choice-Ansatzes geht häufig von nur egoistischen Motiven der Menschen aus. Präferenzen und Restriktionen werden also durch Zusatzannahmen, welche Bestandteil der Erklärung sein dürfen, eingeschränkt. Nur materielle Restriktionen werden berücksichtigt, es wird von einer vollständigen Informiertheit ausgegangen, nur objektive Restriktionen werden für die Erklärung berücksichtigt und lediglich die Restriktionen erklären das Verhalten.²¹²

Tabelle 6: Annahmen der engen und weiten Version der Theorie rationalen Handelns

Annahmen der engen Version	Annahmen der weiten Version
(1a) Nur egoistische Präferenzen sind erklärende Faktoren.	(1b) Alle Arten von Präferenzen kommen als erklärende Faktoren in Betracht.
(2a) Nur materielle Restriktionen sind zu berücksichtigen.	(2b) Alle Arten von Restriktionen sind zu berücksichtigen.
(3a) Menschen sind vollständig informiert.	(3b) Menschen brauchen nicht vollständig informiert zu sein.
(4a) Nur objektive Restriktionen sind bei Erklärungen zu berücksichtigen.	(4b) Sowohl wahrgenommene als auch objektive Restriktionen sind bei Erklärungen von Bedeutung.
(5a) Nur Restriktionen erklären Verhalten.	(5b) Restriktionen und/oder Präferenzen sind für die Erklärung von Verhalten bedeutsam.

Quelle: Opp 2004a, S. 46

Ein zentraler Unterschied zwischen der ökonomischen und der soziologischen Perspektive von Rational-Choice ist das Thema der unbeabsichtigten Konsequenzen des Handelns. Für Soziologen sind im Gegensatz zur ökonomischen Perspektive die unbeabsichtigten Konsequenzen von zentraler Bedeutung, wobei die Konsequenzen zurückgeführt werden können auf nicht-rationale, nicht-reflektierte zufällige Wahl und Handlung, die zu einem gewissen Grad von sozialen Kräften und Institutionen geformt werden.²¹³

Dieser Arbeit wird eine *weite* Rational-Choice-Auffassung zugrunde gelegt und damit eine soziologische Perspektive. Die weite Version der RCT geht von der „„subjektiven Rationalität“ individueller Akteure aus“²¹⁴, wonach Personen so handeln, wie es ihnen aus ihrer Sicht im Hinblick auf ihre Ziele und wahrgenommenen Handlungsbeschränkungen für sinnvoll erscheint.²¹⁵ Auch sind im Hinblick auf die Interaktion von Unternehmen und NGOs die unbeabsichtigten Konsequenzen des absichtsvollen, rationalen Handelns

²¹² Vgl. Opp 2004a, S. 45ff.

²¹³ Vgl. Jaeger et al. 2001, S. 61f.

²¹⁴ Opp 2004, S. 51

²¹⁵ Vgl. Opp 2004, S. 51

von großem Interesse. Gerade in den nicht berücksichtigten sozialen und ökologischen Konsequenzen des unternehmerischen Handelns liegt häufig die Hauptkritik von NGOs.

Die international geführte Diskussion um eine Erweiterung des Rational-Choice-Ansatzes wird maßgeblich von Coleman, Lindenberg, Boudon u.a. geprägt, während in Deutschland vor allem Esser für den neuen Rational-Choice-Ansatz steht, der im folgenden Kapitel als „erweiterter Rational-Choice Ansatz“ bzw. „Nutzen(erwartungs)theorie“ vorgestellt wird.²¹⁶ Die Nutzentheorie nach Esser erweitert und modifiziert die soziologische Rational-Choice-Perspektive und befasst sich mit statischen Entscheidungen individueller Entscheider.

3.2 Nutzentheorie – Erweiterter Rational-Choice-Ansatz nach Esser

Essers erweiterter Rational-Choice-Ansatz kann als akteursbezogene oder kontextbedingte Nutzentheorie eingeordnet werden, die sich mit einem Teil des Erkenntnisobjektes der Entscheidungstheorie (siehe Kapitel 4.1.) befasst. Die Nutzentheorie widmet sich dem subjektiven Zielplan des/oder der Entscheidungsträger(s), wobei Ziele oder Zielbündel systematisch dargestellt werden.²¹⁷ Ausgehend von konventionellen Rational-Choice-Positionen erweitert Esser diese um situationslogische und handlungstheoretische Aspekte. Ergebnis ist ein stark erweiterter Rational-Choice-Ansatz, der laut Esser die „Partikularparadigmen“ der Soziologie überwindet zugunsten einer integrativen, erklärenden Sozialtheorie.²¹⁸ Dieses „Modell der soziologischen Erklärung“ entwickelt Esser in Anlehnung an James Coleman sowie Siegwart Lindenberg und es ist als konzeptioneller Rahmen zu sehen, mit dessen Hilfe jegliches soziale Geschehen erfasst und erklärt werden können soll.²¹⁹ Mit Hilfe dieses „Modell der soziologischen Erklärung“ (MSE) soll die Soziologie über die Beschreibung sozialer Systeme und Prozesse hinaus zur Erklärung befähigt werden, „die betreffenden Phänomene als Folge bestimmter kausaler Ursachen zu erkennen und zu analysieren.“²²⁰ Das Modell (MSE) benennt die zentralen Handlungen und Strukturen von sozialen Gebilden sowie erforderliche methodische Schritte zu deren Erklärung. Hierbei erhebt das Modell den Anspruch, für alle sozialen Gebilde im je Typischen und Allgemeinen gültig zu sein. Essers Erklärungsinteresse liegt hierbei auf der sozialen Struktur und der Dynamik, die sich aus dem Zusammenwirken des Handelns mehrerer Akteure ergibt und nicht beim individuellen Akteur und seinen Handlungen. Über die Entwicklung eines komplexen Erklärungsinstrumentariums und dem Formulieren von „Aggregations- bzw. Transformationshypotesen“ sollen Regelmäßigkeiten dieser Dynamiken erklärt werden. Als Unterpunkt gehört zu diesem Instrumentarium auch „die gesetzmäßige Erklärung der Handlungswahlen individueller Akteure, die die Dynamiken sozialer Gebilde tragen und hervorbringen“. ²²¹

Die *Erklärende Soziologie* geht von den Interaktionen und Interpretationen der Akteure im jeweiligen sozialen Kontext aus. Nach Esser verhalten sich die Akteure nicht immer rational und die Wahrnehmung ihrer

²¹⁶ Vgl. Treibel 2006, S. 141

²¹⁷ Vgl. Sieben/Schildbach 1990 S. 7ff.

²¹⁸ Vgl. Schimank/Kron/Greshoff 2002, S. 353 auch Esser 1999, S. 259. Esser erhebt mit seinem Modell der soziologischen Erklärung, das er auch als Erklärende Soziologie bezeichnet, den Anspruch, ein einheitliches und umfassendes Fundament der Soziologie geschaffen zu haben, durch die Zusammenführung zentraler Konzepte verschiedener soziologischer Perspektiven und Richtungen; vgl. Greshoff/Schimank 2005, S. 231ff. Durch sein integratives Konzept der Erklärenden Soziologie zielt Esser auf die Überwindung der multiparadigmatischen Zersplitterung der Soziologie. Esser propagiert also mit seinem Ansatz der Erklärenden Soziologie eine soziologische Großtheorie, die mit hoher Präzision gesellschaftliche Entwicklungen und Abläufe beschreibt und erklärt; vgl. Treibel 2006, S. 140ff

²¹⁹ Vgl. Schimank et al. 2002, S. 353.

²²⁰ Greshoff/Schimank 2005, S. 232

²²¹ Greshoff/Schimank 2005, S. 232f.

Umgebung erfolgt „durch einen gesellschaftlich und kulturell geprägten Filter.“²²² Stark inspiriert vom „Kritischen Rationalismus“ und dem Gedanken der Einheit der Wissenschaften, setzt Esser die Rational-Choice-Theorie als „universal gültige nomologische Hypothese“.²²³ Essers Modell der soziologischen Erklärung erfüllt damit einerseits formal die Kriterien einer erklärenden Theorie anknüpfend an die Rational-Choice-Theorie als bis dato einziger erklärender Handlungstheorie. Andererseits greift er empirische Abweichungen sowie kalkulierte Folgen als „situational bestimmbare Spezialfälle“ auf. Hierbei kommt dem Modell der „Frame-Selektion“ besondere Bedeutung zu (Siehe Kapitel 3.2.3).²²⁴

Während im weiteren Verlauf zunächst das zugrundeliegende Sozialitätsverständnis und Menschenbild vorgestellt werden, schließt daran die Vorstellung der allgemeinen Handlungstheorie „Werterwartungstheorie“ an, wie im Rahmen der Logik der Selektion die Handlungswahl zu erwarten ist. Abschließend wird mit dem „Schlüsselkonzept des Framings“²²⁵ auch eine Variante nicht-rationalen Verhaltens der Akteure betrachtet.

3.2.1 Sozialitätsverständnis und Menschenbild

Nach Esser basieren alle sozialen Situationen auf einer materiell-strategischen Struktur und sind interdependent. Aus verschiedenen Gründen sind Menschen an Ressourcen interessiert, die vom Gegenüber kontrolliert werden, was die Menschen zum Austausch der Ressourcen motiviert und somit soziale Situationen hervorbringt. „Erst diese Verbundenheit über die gegenseitige Kontrolle interessanter Ressourcen erzeugt den Hintergrund für soziales Handeln“²²⁶ (siehe vertiefend Kapitel 3.4 Ressource-Dependency-Theory und Kapitel 5.1.2 Unterschiedliche Ressourcen). Das Handeln der Akteure in der jeweiligen Situation bezieht sich immer auch auf das Gegenüber und die Erwartungen. Entscheidungen und Bewertungen der anderen Akteure beeinflussen das Eintreten der Folgen des Handelns (siehe Kapitel 3.3 Spieltheorie). Dieses gegenseitige Handeln bezeichnet Esser als „soziales Handeln“, wobei er Kommunikation als Unterform sozialen Handelns sieht, der Esser einen hohen Stellenwert beimisst.²²⁷ Über das soziale Handeln hinaus interessieren Esser drei Arten sozialer Strukturen, die sich in diesen „Interdependenzzusammenhängen typischerweise herausbilden“:

1. Bestimmte Formen sozialer Verteilungs- und Produktionsweisen von Ressourcen spielen sich durch diese Interdependenzen ein, sogenannte „materielle Interessen und Opportunitäten“. Hierbei wird sowohl die Art der Ressourcen, um die es geht, als auch die Bestimmung über deren Produktion und Verteilung festgelegt.
2. Über Normen und Verpflichtungen werden die Zusammenhänge institutionell verankert und die materiellen Konstellationen erhalten eine informelle oder formelle Verfassung. Diese für das Akteurshandeln sozial gültigen Regeln tragen die soziale Situation.
3. In diesen so strukturierten Situationen bilden sich sogenannte kulturelle Rahmungen (Frames), die Akteure entwickeln also gedankliche Modelle der jeweiligen sozialen Situation entsprechend den „gültigen materiellen und institutionellen Konstellationen“. Diese Frames beinhalten sowohl das Oberziel, also das leitende Interesse in der Situation, als auch Handlungsmodelle.²²⁸

Den kulturellen Frames, die es den Akteuren in sozialen Situationen ermöglichen, sich zu orientieren, kommt eine besondere Bedeutung zu, worauf in Kapitel 3.2.3 ausführlich eingegangen wird.

²²² Vgl. Treibel 2006, S. 152

²²³ Schmidt 2000, S. 82

²²⁴ Vgl. Esser 2004, S. 10f.

²²⁵ Esser 2000, S. 31

²²⁷ Vgl. Greshoff/Schimank 2005, S. 233ff.

²²⁸ Vgl. Greshoff/Schimank 2005, S. 233ff.

Esser ist der Auffassung, dass für soziologische Erklärungen sowohl das Menschenmodell der (neoklassischen) Ökonomie als auch das der (herkömmlichen) Soziologie ungeeignet ist. Auf der Suche nach typischen und realistischen Annahmen über die menschlichen Akteure der sozialen Prozesse stößt er auf das von Lindenberg (1985) entwickelte RREEMM-Modell. Demnach werden dem typischen Akteur fünf grundlegende Eigenschaften zugewiesen: der Mensch der sozialwissenschaftlichen Erklärungsmodelle wird als „Resourceful, Restricted, Expecting, Evaluating, Maximizing man“ bezeichnet.²²⁹ Dieses Modell entspricht „am ehesten den Erfordernissen an soziologische Erklärung und den Ergebnissen der biologischen Anthropologie“.²³⁰ Menschen sind „resourceful“, da sie aktiv nach Handlungsmöglichkeiten suchen, hierbei müssen sie jedoch Restriktionen berücksichtigen, die ihre Handlungen einschränken. Da die Menschen Erwartungen hinsichtlich der Zielerreichungsmöglichkeiten haben, sind sie „expecting“ und da sie vorherige, aktuelle und zukünftige Ereignisse und Zustände bewerten, „evaluating“. Die Erwartungen und Bewertungen steuern dann die konkrete Handlungswahl des „Maximizing man“: aus den beschränkten Handlungsmöglichkeiten soll der Nutzen maximiert und das Beste gemacht werden. Durch die Anwendung des Maximierungskriteriums wenden die Menschen eine feste Entscheidungsregel an und handeln somit rational.²³¹

Tabelle 7: Das RREEMM-Modell nach Esser/Lindenberg

Resourceful	Menschen können ihnen zur Verfügung stehende Ressourcen geschickt nutzen
Restricted	Menschen sind in ihren Möglichkeiten und Fähigkeiten eingeschränkt
Expecting	Menschen haben Erwartungen hinsichtlich der Zielerreichung und der Zukunft
Evaluating	Menschen bewerten Ereignisse und Zustände
Maximizing Man	Menschen sind an der maximalen Verwirklichung eigener Ziele interessiert

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Treibel 2006, S. 145

Das RREEMM-Modell vermeidet die Einseitigkeiten des *homo oeconomicus* und des *homo sociologicus* und fasst die zentralen Einzelkomponenten anthropologischer und biologischer Grundlagen der menschlichen Existenz zusammen. Die Variablen und Annahmen des Modells sind überschaubar und einfach und doch gleichzeitig flexibel. Neue Einsichten sowie eine Anpassung an komplexere Verhältnisse, eine inhaltliche Füllung der Brückenhypothesen durch weitere Erkenntnisse und auch die Konkretisierung von Annahmen über die Logik der Situation und der Selektion sind möglich.²³² Während der traditionelle Entwurf des *homo oeconomicus* von einer eigeninteressierten Handlungsmotivation und von einer objektiven Situationswahrnehmung ausgeht, werden beim RREEMM-Modell keine besonderen Annahmen über die Art des Nutzens, die Handlungsziele und die individuelle Wahrnehmung getroffen.²³³

3.2.2 Auswahl aus Optionen – Werterwartungstheorie

Esser vertritt den sogenannten Subjective Expected Utility- Ansatz (SEU-Ansatz), der eine wichtige Variante der Rational-Choice-Theorie darstellt²³⁴ und auch als subjektive Werterwartungstheorie bezeichnet wird.²³⁵

²²⁹ Vgl. Esser 1993, S. 237ff.

²³⁰ Esser 1993, S. 245

²³¹ Vgl. Kunz 2002, S. 461

²³² Vgl. Esser 1993, S. 238f.

²³³ Dem RREEMM-Modell liegt also eine weite, soziologische Auffassung des Rational-Choice-Ansatzes zugrunde, während der Homo Oeconomicus also als eine besondere Spezifikation des RREEMM-Modells gesehen werden kann; vgl. Kunz 2002, S. 462

²³⁴ Vgl. Schmidt 2000, S. 66. Die SEU-Theorie ist aus einer Reihe von Konvergenzen aus der langjährigen psychologischen Forschung, statistischen Entscheidungstheorie und bestimmter soziologischer Handlungserklärungen hervorgegangen; vgl. Esser 1991, S. 53

²³⁵ Esser 1991, S. 53

Diese „Erwartungsnutzenregel“ ist bei Handlungen unter Unsicherheit eine gebräuchliche Selektionsregel und stellt eine Modifikation der Nutzenmaximierungsregel unter Sicherheit dar.

„Unter Unsicherheit wird hier also eine Situation verstanden, in der den Akteuren die Folgen ihrer Handlungen nicht sicher - sondern eben nur subjektiv wahrscheinlich - bekannt sind. Das heißt, die Akteure treffen Einschätzungen über die wahrscheinlichen Folgen ihres Handelns auf Basis der Informationen, die sie subjektiv für bedeutsam halten.“²³⁶

Die Selektion des Handelns erfolgt nach einer optimierenden Kombination von Erwartungen und Bewertungen. Sowohl Wissen als auch Werte steuern die Handlungswahl und werden dadurch maximiert, dass die subjektiv wahrgenommene Eintrittswahrscheinlichkeit einer Erwartung (p : probability) sowie die Höhe der Bewertung bezogen auf die verschiedenen Folgen eines Handelns (U : utility) kombiniert bzw. multipliziert werden. In der Logik der Selektion liegt der Kern aller handlungstheoretischen Regeln, also in der Maximierung des Produktes Eintrittswahrscheinlichkeit(p) * Höhe der Bewertung(U).²³⁷ Die SEU-Variante der Rational-Choice-Theorie orientiert sich am Menschenbild des RREEMM (siehe oben) und geht von folgender Grundidee aus²³⁸: „Von mehreren Handlungsalternativen, die eine Person in Erwägung zieht, wählt sie diejenige, für die die erwarteten Handlungskonsequenzen am positivsten bewertet und am sichersten erwartet werden; in anderen Worten: Der Akteur wählt diejenige Handlungsalternative mit dem höchsten SEU-Wert bzw. dem höchsten Nettonutzen.“²³⁹ Die Bestimmungsfaktoren zielgerichteten rationalen Handelns sind also Bewertungen der wahrgenommenen Handlungskonsequenzen, wobei in diesem Zusammenhang auch von Nutzen, Präferenzen oder Anreizwerten gesprochen wird. Jedoch reichen diese nicht aus, um das Handeln zu erklären, da es auch auf die Erwartung bzw. Eintrittswahrscheinlichkeit möglicher damit verbundener Konsequenzen ankommt.²⁴⁰ „Erwartungen sind subjektive Überzeugungen bezüglich des Vorliegens oder Eintretens von situationsrelevanten Zuständen oder Ereignissen auf Grundlage entsprechender Wahrscheinlichkeitszuschreibungen, d.h. die Akteure berücksichtigen Restriktionen, die sich ihnen in den Weg stellen.“²⁴¹

Der *Prozess der Handlungswahl* erfolgt hierbei in drei Schritten: In der ersten Phase erfolgt der *Prozess der Kognition*, zu der die Übertragung von Informationen, das Erkennen der Situationsumstände, kognitive Erinnerungsprozesse, die Bildung von Assoziationen und die Aktualisierung von Alltagstheorien zu zählen sind. Insbesondere die (subjektiven) Erwartungen in Gestalt von eingeschätzten Wahrscheinlichkeiten, die im weiteren Prozess eine zentrale Rolle spielen, werden strukturiert.²⁴²

In der *Phase der Evaluation* erfolgt zunächst eine Bewertung der mit den Handlungen verknüpften Zielvorstellungen. Hierbei sind folgende Elemente enthalten:

- Bewertete Zielsituationen U_1, U_2, \dots, U_m
- Bewertete Handlungsalternativen H_1, H_2, \dots, H_n
- Wahrscheinlichkeiten, die sowohl mit der Handlung als auch mit der Zielsituation indiziert sind: $p_{11}, p_{22}, \dots, p_{ij}, \dots, p_{mn}$ ²⁴³

²³⁶ Weiß 2000, S. 27

²³⁷ Vgl. Esser 1993, S. 226. Wobei p = die subjektive Erwartung von Konsequenzen einer Handlung und U = die Höhe der Bewertung ist. P kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen.

²³⁸ Vgl. Schmidt 2000, S. 66

²³⁹ Kunz 2002, S. 468

²⁴⁰ Vgl. Kunz 2002, S. 467

²⁴¹ Kunz 2002, S. 467

²⁴² Vgl. Esser 1991, S. 54; auch Schmidt 2000, S. 66f

²⁴³ Vgl. Schmidt 2000, S. 66f.

Hierbei kennzeichnet der p_{ij} -Wert die subjektiv wahrgenommene Wahrscheinlichkeit, die der Akteur einer Handlung H_i zur Realisierung des Ziels U_j beimisst. Für jede Handlungsalternative multipliziert nun jeder Akteur die bewerteten Zielsituationen mit der dazugehörigen Wahrscheinlichkeit ($p_{ij} * U_j$). Für jedes Ziel wird dann das Produkt bestimmt und je Handlungsalternative aufaddiert. „Das Ergebnis dieser Addition bildet der SEU-Wert der jeweiligen Handlungsalternative in Bezug auf alle betrachteten Ziele:

$$\text{SEU } (i) = \sum p_{ij} * U_j \dots \text{ „}^{244}$$

Am Ende der Phase der Evaluation existiert für jede Handlungsalternative H^i ein SEU-Wert.

Für die *Logik der Selektion* wird angenommen, dass der Akteur nach einem Vergleich der zur Verfügung stehenden Handlungsalternativen sich für diejenige Alternative entscheidet, die seine subjektive Nutzenerwartung maximiert.²⁴⁵ „[...] Durch die *kombinierte* Maximierung von Erwartungen und Bewertungen wird sichergestellt, dass – so weit wie nur gerade möglich – *sowohl* die externen Bedingungen in der Umgebung (über die Erwartungen) *wie* auch die internen Funktionserfordernisse des Organismus (über die Bewertung) *gleichzeitig* berücksichtigt werden.“²⁴⁶ Die Logik der Situation, in der er sich befindet, wird hierbei von der Gesamtheit der Anreizstruktur bestimmt, wobei er den Anreizen der Situation folgt.²⁴⁷ Als Bedingungen individuellen Handelns sind alle Handlungsbeschränkungen und -möglichkeiten zu sehen, die die Zielerreichung der Akteure behindern oder ermöglichen.²⁴⁸ Esser (1993) unterscheidet zwei bedeutende Arten von Restriktionen: natürliche und soziale Restriktionen.²⁴⁹ Die „*objektive*“ Knappheit von Ressourcen ist als natürliche Restriktion menschlichen Handelns und als universale Begrenzung jeder Selektion zu sehen. Knappheit ist in Bezug auf die (Real-)Zeit und damit verbundene Begrenzungen, die Verfügbarkeit von Energie, räumliche Begrenzungen, Grenzen emotionaler Belastbarkeit, Fähigkeiten Informationen zu verarbeiten und Grenzen im Hinblick auf die Ausführbarkeit von gleichzeitigen Handlungen von Bedeutung. Durch technische und soziale Erfindungen wie z.B. soziale Regeln und Institutionen können die natürlichen Restriktionen eingeschränkt oder der damit verbundene Spielraum erweitert werden. Diese sozialen Restriktionen ergeben sich durch das Normieren, Institutionalisieren und Codieren von Problemlösungsmustern durch soziale Konventionen. Unter sozialen Restriktionen sind insbesondere institutionelle Verfassungen, also übergreifende und abgesicherte Regeln zu verstehen. Diese steuern kulturell und symbolisch die Situationsdefinition, die situationsgebunden und kurzfristig Regeln in einem interaktiven Koordinationsprozess festlegen. Für das menschliche Handeln sind diese sozialen Restriktionen mindestens ebenso wirksam wie natürliche Restriktionen. Während die natürlichen Restriktionen im Hintergrund immer vorhanden sein werden, sind die sozialen Restriktionen innerhalb der natürlichen Grenzen, der Situationsdefinition sowie kultureller Codes und Semantiken, für die Erklärung des Handelns und der Folgen bedeutsamer.²⁵⁰

Esser stellt der Werterwartungstheorie sein „Schlüsselkonzept – das Framing“²⁵¹ zur Seite, um auch nichtrationales Verhalten zu erklären.

²⁴⁴ Schmidt 2000, S. 67; auch Esser 1991, S. 432

²⁴⁵ Vgl. Schmidt 2000, S. 67

²⁴⁶ Esser 1993, S. 227 (Hervorhebung im Original) Die Maximierungsregel bei Selektion knüpft laut Esser in ihrer Begründung unmittelbar an Bedingungen der biogenetischen Evolution an und kann als „evolutionär stabile Strategie“ gesehen werden. Die Maximierungsregel bei Selektionen gilt selbst für Zwangshandlungen; vgl. Esser 1993, S. 227

²⁴⁷ Vgl. Kunz 2004, S. 36f.

²⁴⁸ Vgl. Opp 2002, S. 424

²⁴⁹ Vgl. Esser 1993, S. 220f.

²⁵⁰ Vgl. Esser 1993, S. 221

²⁵¹ Treibel 2006, S. 146

3.2.3 Das Framing sozialer Situationen

Im Alltagshandeln ist das Wahlverhalten der Menschen stark eingeschränkt und häufig gründet sich das Verhalten so sehr auf Routinen, dass eine Wahl gar nicht mehr stattfindet. Esser sieht hierin keine grundsätzliche Grenze der Rational-Choice-Erklärungen, sondern schlägt eine Relativierung des Rationalitätsbegriffs vor, um dem Sonderfall der rationalen Wahl im Alltagshandeln gerecht zu werden: „Alltagshandeln sei rational relativ zu den subjektiven Überzeugungen und Vermutungen der Akteure, es sei rational relativ zu den gegebenen Knappheiten an Ressourcen, rational relativ zur Brauchbarkeit auch grober Rezepte und rational relativ zu der Tatsache, dass die Wahl standardisiert und mechanisiert ist.“²⁵² Neben der Relativierung des Rationalitätsbegriffes hält Esser die strikten Annahmen des „homo oeconomicus“, dass Akteure alle Situationselemente und alle Handlungsalternativen gleichzeitig betrachten können, für nicht haltbar. Aufgrund der eingeschränkten Kapazität der Informationsverarbeitung behelfen sich die Menschen durch die Strukturierung ihrer Wahrnehmung über bereits vorhandene Wissensstrukturen.²⁵³ Mit Hilfe des Framings erläutert Esser, wie Akteure eine Situation deuten und definieren: Sie wählen dazu einen Bezugsrahmen aus, wobei sie auf ihre Erwartungen und Erfahrungen zurückgreifen.²⁵⁴ Diese „frames“, sogenannte kulturell geprägte mentale Modelle der Situation, erleichtern den Akteuren das Alltagshandeln.

Esser folgt hierbei dem Konzept der „bounded rationality“, der begrenzten Rationalität von Herbert A. Simon, der dieses Konzept als „Alternative zum Göttlichkeitsmodell der reinen Nutzentheorie“ entwickelte. Mit „bounded rationality“ meint Simon das begrenzte Wissen und die starke Selektivität der Menschen sowie die stark beschränkte Informationsaufnahme und -verarbeitung²⁵⁵. Die beschränkte Rationalität führt zum Abbruch der Handlungsselektion, wenn eine hinreichend befriedigende Alternative gefunden ist, die jedoch nicht die unbedingt maximal nützliche Alternative darstellen muss – „satisficing“ statt „maximizing“.²⁵⁶ Auch das „satisficing“ kann als rationale Selektionsregel betrachtet werden, da die drei Stufen der Handlungswahl jeweils mit Kosten verbunden sind: „Kosten der Informationsverarbeitung und Informationsbeschaffung bei Kognition und Evaluation; und Kosten der Entscheidung bei der Selektion der Handlung.“²⁵⁷ Auch geht Esser davon aus, dass Akteure über „mentale Modelle“ von typischen Situationen und typischen Verhaltensmustern verfügen, die aus Vorlieben, Haltungen, Einstellungen, Zielen, Gewohnheiten und Normen etc. bestehen. Akteure in einer bestimmten Situation beobachten und nehmen zunächst die verschiedenen Aspekte der Situation wahr. Die Beobachtung führt dann zur Aktivierung eines mentalen Modells der Situation, dem sogenannten „Frame-Modell“.²⁵⁸ Dieses Frame-Modell beschreibt, um welches Oberziel es in der Situation geht, was die leitenden Interessen sind und wie mögliche Handlungsergebnisse bewertet werden können.²⁵⁹ Akteure untersuchen dem Frame-Modell zufolge auch, ob sie über ein mentales Modell an Verhaltensweisen, ein Verhaltensrepertoire verfügen, welches alltägliche Hypothesen über die effektive Zielerreichung verschiedener Möglichkeiten beinhaltet. Dies wird als sogenanntes „Skript-Modell“ der Handlung bezeichnet²⁶⁰, wobei die Handlung des Akteurs dann „[...] innerhalb eines Skripts,

²⁵² Schmidt 2000, S. 69

²⁵³ Vgl. Schmidt 2000, S. 69

²⁵⁴ Vgl. Treibel 2006, S. 146

²⁵⁵ Vgl. Esser 1999, S. 352

²⁵⁶ Vgl. Esser 2004, S. 56

²⁵⁷ Esser 2004, S. 56

²⁵⁸ Vgl. Opp 2004, S. 258

²⁵⁹ Vgl. Greshoff/Schimank 2005, S. 234

²⁶⁰ Vgl. Opp 2004, S. 258

d.h. eines „gerahmten“ Handlungsprogramms²⁶¹ erfolgt. „Ein *Skript* [...] ist das *Programm* des Handelns innerhalb eines bestimmten Frames. Das Programm enthält die auf die Situation bezogenen typischen *Erwartungen und Alltagstheorien* über die typische Wirksamkeit typischer Mittel“.²⁶² Esser betont, dass das Framing und die Rezeptwahl von den Interessen des Akteurs abhängen und nicht von dessen Interpretation oder Reflexion.²⁶³ „Das Framing bedeutet damit die Selektion einer auf die spezielle Situation bezogenen Präferenz.“²⁶⁴

Akteure beobachten also eine Situation und weisen dieser mental einen inhaltlichen und gedanklichen Rahmen (Frame) zu, bevor sie dann konkret handeln aufgrund eines Skripts. Das Skript kann hierbei entweder „spontan-automatisch“ oder „reflexiv-kalkuliert“ sein.²⁶⁵ Der Akteur entscheidet sich also für einen der beiden Entscheidungsmodi, ob er unmittelbar ohne Berechnungen handelt oder ob ein Nachdenken über die Situation und die Verhaltensmöglichkeiten und damit verbundenen Konsequenzen erfolgt.²⁶⁶ Esser modifiziert die Evaluationsphase bei der Wahl der Handlung also in einen zweistufigen Prozess, um das Alltagshandeln und seine Orientierung an Frames und Habits²⁶⁷ in die SEU-Theorie zu integrieren. „Habits sind Bündel sequenzieller Reaktionen, die auf bestimmte Umgebungsreize hin ausgelöst werden.“²⁶⁸ Während der Handelnde in einer ersten Stufe entscheidet, ob er einem bekannten Habit oder Frame folgt, sich also für oder gegen eine Gewohnheit entscheidet, erfolgt in einer zweiten Stufe, nach der Entscheidung gegen ein „Habit“, eine rational kalkulierte Suche nach der besseren Alternative.²⁶⁹

„Je geringer der Nutzen aus der neuen Alternative verglichen mit dem aus der Routinehandlung; je höher die zusätzlichen Kosten der Informationsbeschaffung und der Entscheidungsfindung; und je geringer die Wahrscheinlichkeit, eine solche „bessere“ Alternative zu finden, um so größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass alles beim alten bleibt (vice versa).“²⁷⁰

Abbildung 3 zeigt den Prozess des Framing. Durch die „bounded rationality“ gelingt es dem Individuum, den Entscheidungsprozess zu ökonomisieren und die Struktur der Ziele zu vereinfachen durch die Angabe eines übergreifenden Ziels, das die Situation kennzeichnet, dem sogenannten „Frame“. Das „framing“ bestimmt maßgeblich, welche Handlungen angemessen, denkbar und effizient sind.²⁷¹ Für die Akteure wird es mit Hilfe der kulturellen frames in den sozialen Situationen möglich, sich zu orientieren. Durch die Auswahl von Situationsmodellen erfolgt eine Aktivierung „situationsrelevanter Strukturen“, die die Grundlage für die Handlungswahl bilden. Hierdurch wird die „objektive Beschaffenheit“ sozialer Gebilde von den subjektiv-individuellen Selektionen der Akteure sowohl rezipiert als auch reproduziert.²⁷² Dieses Framing-Konzept bildet das „Herzstück“ der „kulturoziologischen“ Anreicherung bzw. Erweiterung des Rational-Choice-Ansatzes nach Esser.²⁷³

²⁶¹ Treibel 2006, S. 147

²⁶² Esser 2002, S. 263, Hervorhebung im Original

²⁶³ Vgl. Treibel 2006, S. 147

²⁶⁴ Esser 2002, S. 263

²⁶⁵ Vgl. Treibel 2006, S. 147

²⁶⁶ Vgl. Opp 2004, S. 258

²⁶⁷ „Habits sind Bündel sequenzieller Reaktionen, die auf bestimmte Umgebungsreize hin ausgelöst werden.“ Esser 2004, S. 53

²⁶⁸ Esser 2004, S. 53

²⁶⁹ Vgl. Schmidt 2000, S. 69f.

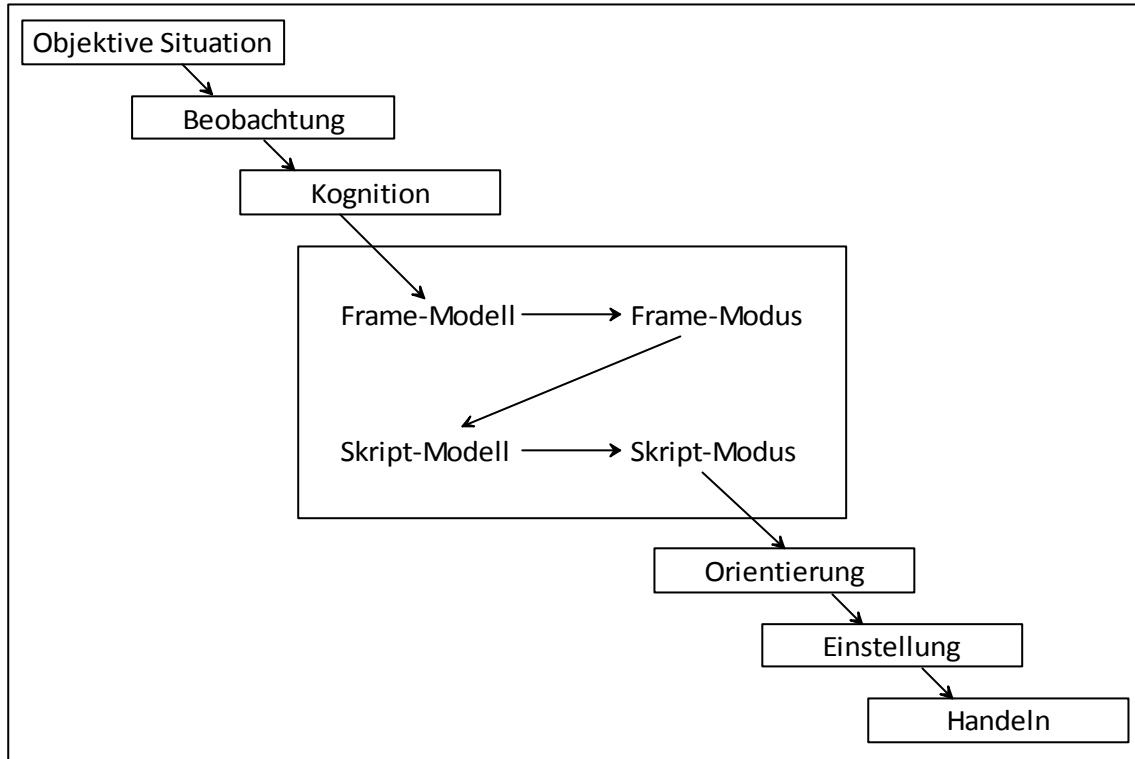
²⁷⁰ Esser 2004, S. 58

²⁷¹ Vgl. Esser 2004, S. 61

²⁷² Greshoff/Schimank 2005, S. 234

²⁷³ Vgl. Esser 2002 XIIf.- zitiert in Treibel 2006, S. 147

Abbildung 3: Der Prozess des Framing



Quelle: Treibel 2006, S. 148

3.2.4 Übertragung auf Stakeholder-Konflikte mit Unternehmen

Bei einer Übertragung der theoretischen Aspekte auf den eigenen Untersuchungskontext wird deutlich, dass auch Unternehmen und NGOs zusammen kommen um Ressourcen auszutauschen, über die der jeweils andere verfügt. Diese sozialen Situationen sind geprägt durch die entsprechenden Ressourcen und deren Produktion bzw. Verteilung, die sozial gültigen Regeln und Normen und die kulturellen Rahmungen durch die Akteure. Die kulturellen Kontexte von NGOs und Unternehmen mit in der Regel basisdemokratischen Strukturen in NGOs und hierarchisch-organisierten Strukturen in Unternehmen sowie die Wert- und Weltbilder der Akteure sind zum Teil sehr unterschiedlich. NGOs und Unternehmen verfügen demnach über sehr unterschiedliche Frame-Modelle, deren unterschiedliche Weltsichten und Vorstellungen teilweise in Dialogen aufeinandertreffen und teils mit Verständigungsschwierigkeiten verbunden sind. Auf den Kontext dieser Arbeit übertragen bedeuten die Aussagen von Essers Nutzentheorie, dass auch die Akteure der Unternehmen und NGOs, die stellvertretend für ihre Organisation verhandeln, nicht immer rational handeln. In ihrem Handeln sind sie jedoch immer von den Bedingungen der Situation und von ihrer jeweiligen kulturellen Prägung beeinflusst. Die Unternehmen und NGOs selbst haben ihre gewohnten „Frames“ und kulturelle Prägung und lassen sich z.B. auf etwas Neues wie ein Dialogverfahren nur dann ein, wenn sie sich einen grösseren Nutzen davon versprechen als von ihren gewohnten Handlungen. Sie wägen je nach der Gesamtheit der Anreizstruktur ab, ob sie sich nach bewährten Verhaltensmustern verhalten oder sich auf etwas Neues einlassen. Hierbei spielen die jeweilige subjektive Nutzenerwartung, die damit verbundenen (höheren) Kosten sowie die Wahrscheinlichkeit, eine solche Alternative zu finden, entscheidende Rollen. Beide Seiten müssen mit natürlichen und sozialen Restriktionen umgehen, die teilweise sehr unterschiedlich sind (siehe z.B. Kapitel 5.1.2). In den jeweiligen Situationen, im Falle konkreter Entscheidungen, streben dann jedoch beide Seiten eine Nutzenmaximierung an, wobei die Handlungswahl nach einer optimierenden Kombination aus Bewertungen und Erwartungen erfolgt. Die Art der Nutzenerwartung kann

hierbei bei Unternehmen und NGOs sehr unterschiedlich sein. Auch den Konsequenzen von Handlungsoptionen und deren Wünschbarkeit, den externen Effekten individuellen Handelns, kommt im Unternehmen-NGO-Kontext große Bedeutung zu. Häufig wird den Unternehmen von NGO-Seite genau dieses nutzenmaximierende Verhalten ohne Berücksichtigung der negativen, sozial-ökologischen Handlungsfolgen für die Umwelt und Gesellschaft vorgeworfen und ist der Auslöser für Aktivitäten der NGOs.

Im folgenden Kapitel zur spieltheoretischen Modellierung von Verhandlungssituationen soll der Tatsache Rechnung getragen werden, dass soziale Situationen, also auch Konfliktsituationen, immer durch die Interaktion mehrerer Akteure geprägt werden und nicht lediglich durch die jeweilige Nutzenerwartung der individuellen Akteure (s.o.). Um diese Interdependenz der Akteure und die damit verbundenen Schwierigkeiten besser verstehen und einschätzen zu können, werden nun spieltheoretische Erklärungsstrategien sowie Ansätze zur Lösung der mit der Interdependenz verbundenen Probleme vorgestellt.

3.3 Spieltheoretische Modellierung von Verhandlungssituationen

Die Spieltheorie, die eigentlich eine Erklärungsstrategie und keine Theorie ist, trägt zur Erläuterung der Grundstruktur von Konflikttypen bei.²⁷⁴ Sie ist Teil der Rational-Choice-Theorie und analysiert rationales Verhalten im Zeitablauf, dynamisiert also die Rational Choice Theorie. Im Rahmen der spieltheoretischen Betrachtungsweise von Verhandlungen, die insbesondere im Bereich Wirtschaftswissenschaften Anwendung finden, werden Situationen strategischer Interaktion analysiert. Hierbei wird davon ausgegangen, dass, wie bei wirklichen Verhandlungssituationen auch, der Erfolg einer Partei/eines Akteurs sowohl vom eigenen Verhalten als auch vom Verhalten der anderen Partei(en) abhängig ist. Mit Hilfe von Verhandlungsspielen werden Verhandlungssituationen modellartig entworfen, bei denen zwei oder mehr Spieler Handlungsmöglichkeiten wählen können, deren Ergebnis sich auf alle Spieler auswirkt.²⁷⁵ Die Spieltheorie geht von Entscheidungssituationen aus, die gekennzeichnet sind durch eine wechselseitige Verschränkung der Handlungserwartungen. Ein Akteur berücksichtigt bei seinen Entscheidungen explizit die möglichen Entscheidungen anderer Akteure, wobei er gleichzeitig davon ausgeht, dass sich der (die) andere(n) Akteur(e) dieser Interdependenz gleichfalls bewusst ist (sind).²⁷⁶ Spieltheoretisches Denken fokussiert das Denken auf die Gedanken und Handlungen der anderen Partei und hilft uns zu verstehen, wie der andere Verhandler auf unsere Vorschläge reagieren kann und ob unsere Handlung unbeabsichtigte Auswirkungen hervorrufen könnte.²⁷⁷ „Die Spieltheorie ist ein Instrument zur Beschreibung und Analyse von sozialen Situationen, in denen Akteure interdependent, also voneinander wechselseitig abhängig sind.“²⁷⁸ Ursprünglich war die Spieltheorie eine mathematische Disziplin, die für schwierige Konflikte rechenbare Lösungen bietet, aber sie trägt auch zur Erhellung der Grundstruktur von Konflikten und verschiedenen Konflikttypen bei und damit zur „Problemfindung“.²⁷⁹

„Die spieltheoretische Betrachtungsweise kann herangezogen werden, um Verhandlungssituationen zu analysieren und daraus präskriptiv Rückschlüsse darüber abzuleiten, wie rationale Spieler sich verhalten sollen, um ihren eigenen Nutzen oder Gewinn zu maximieren.“²⁸⁰

²⁷⁴ Vgl. Bühl 1976, S. 62f.

²⁷⁵ Vgl. Leiss 2005, S. 7

²⁷⁶ Kunz 2002, S.463f.

²⁷⁷ Vgl. Raiffa 2002, S. 53

²⁷⁸ Raub/Buskens 2006, S.560

²⁷⁹ Auch wenn die Übertragung bzw. Anwendung der spieltheoretischen Modelle auf die gesellschaftliche Wirklichkeit schwierig ist; vgl. Bühl 1976, S. 61f.

²⁸⁰ Leiss 2005, S. 7

Die Spieltheorie analysiert strategische Handlungskonflikte zwischen mehreren rationalen Personen, wobei aus kollektiver Sicht individuelle Rationalität irrational sein kann²⁸¹ (siehe weiter unten Kapitel 3.3.3 „Spiele mit gemischten Motiven“). Um Situationen für die Analyse zu strukturieren, identifiziert Raiffa (2002) die „strategische Essenz interaktiven Denkens“ wie folgt:

- Du musst etwas tun (nichts tun ist auch eine Handlung)
- Dein Ergebnis (Payoff) hängt sowohl von deiner als auch von der Handlung anderer ab
- Du weißt nicht was sie tun, nur was sie tun könnten
- Sie wissen nicht, was du tun willst.²⁸²

Zwei unterschiedliche Darstellungsformen lassen sich hierbei unterscheiden: die strategische (statische) und die extensive (dynamische) Darstellung. Während bei der strategischen Form die Strategien der Spieler vorgegeben sind, befasst sich die extensive Form mit Entscheidungssituationen, die sequenzieller Natur, also aufeinanderfolgend sind. Des Weiteren wird zwischen nichtkooperativer und kooperativer Spieltheorie unterschieden²⁸³, wobei sich die Spieltheorie überwiegend nicht-kooperativen Spielen zuwendet. Im Rahmen der Spieltheorie erscheinen Konflikte „[...] vor allem als rational einkalkulierte Konfrontationen zwischen differierenden Interessengruppen, die in unterschiedlicher Art und Weise (nach Spielmustern und – logiken) interagieren können.“²⁸⁴

3.3.1 Grundannahmen der Spieltheorie

Die Spieltheorie stellt Interaktionsverhältnisse und -strategien in spezifischen Situationen dar und erklärt diese, wobei von vier Grundannahmen ausgegangen wird:

- *Annahme der Interdependenz* – Das Ergebnis resultiert aus dem Zusammenwirken und der Interdependenz aller beteiligten Parteien. „Eine Situation erscheint als ein Netzwerk von Entscheidungen und Interaktionen, die sich immer wieder aufeinander beziehen.“²⁸⁵
- *Quantifizierungsannahme* – Interaktionsergebnisse und Entscheidungen können mengenmäßig, quantitativ angegeben werden, um den Grad der Interessendurchsetzung sowie der positiven/negativen Interessen der Parteien aufzuzeigen.
- *Erschöpfungs- und Vollständigkeitsannahme* – Alle Handlungsmöglichkeiten der Parteien lassen sich erfassen.
- *Maximierungsannahme* – Jede Partei versucht ihren Nutzen zu maximieren und strebt danach, das Ergebnis zu optimieren.²⁸⁶

Als ein Schlüsselbegriff der Spieltheorie gilt die Strategie, da davon ausgegangen wird, dass ein Spieler unter den möglichen Plänen sich für einen Gesamtplan entscheidet, den er anwendet und der den Handlungsverlauf und das Verhalten an Entscheidungspunkten festlegt. Hierbei unterstellt die Spieltheorie, dass sich beide Akteure rational verhalten, wodurch die Spieltheorie in bestimmten Fällen die Strategieauswahl vorhersagen kann.²⁸⁷ Stellen die Akteure fest, dass sie die Realisierung ihrer Interessen nicht weiter vorantreiben können ohne dies auf Kosten des Gegenübers zu tun, sind sie an die Grenze der Möglichkeiten bzw. die Pareto-Grenze gestoßen.²⁸⁸ Das Pareto-Kriterium (Pareto 1927) ist das am weitesten verbreitete Kriterium zum Vergleich verschiedener Alternativen. Die Alternative A ist der Alternative B überlegen, wenn in der mit Alternative A verbundenen Situation mindestens ein Akteur besser gestellt wird und

²⁸¹ Vgl. Kunz 2002, S. 463

²⁸² Vgl. Raiffa 2002, S. 54

²⁸³ Vgl. Wiese 2002, S. 2f.

²⁸⁴ Bonacker 2002, S. 93

²⁸⁵ Bonacker 2002, S. 92

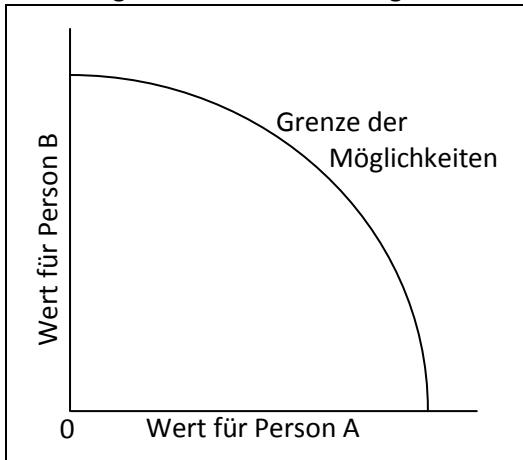
²⁸⁶ Vgl. Bonacker 2002, S. 92f.

²⁸⁷ Vgl. Rapoport 1976, S. 281

²⁸⁸ Vgl. Lax/Sebenius 2000, S. 238

keiner schlechter als in der Situation mit Alternative B. Eine Alternative kann „Pareto optimal“ sein, wenn von allen Alternativen keine andere Alternative besser („superior“) ist.²⁸⁹ In diesem Falle kann auch von einer effizienten Ressourcenallokation gesprochen werden.²⁹⁰ „Es repräsentiert, was letztendlich durch die Zusammenarbeit möglich ist, nachdem die Verhandlungsführer sämtliche Informationen über sich selbst ausgetauscht und jegliche Kreativität und allen Einfallsreichtum ausgeschöpft haben“ (Siehe auch Kapitel 4.1.4).²⁹¹

Abbildung 4: Die Grenze der Möglichkeiten oder Pareto-Grenze



Quelle: Lax/Sebenius in Susskind 2000, S. 238

In der spieltheoretischen Literatur wird der Gleichgewichtspunkt oder Sattelpunkt auch als „Nash-Gleichgewicht“ bezeichnet.²⁹² Für das Nash-Gleichgewicht gilt:

„Eine Strategiekombination ist ein Nash-Gleichgewicht genau dann, wenn für jeden Spieler gilt, dass die Auszahlung seiner Gleichgewichtsstrategie unter der Bedingung, dass die anderen Spieler ebenfalls diese Gleichgewichtsstrategie spielen, größer ist als die Auszahlung jeder anderen seiner Strategien.“²⁹³

Wenn eine Strategiekombination keinem der Spieler einen Anreiz bietet, von dieser Strategie abzuweichen, kann eine gewisse Stabilität der Strategie angenommen werden. Haben Spiele nur einen einzigen „Sattelpunkt“ und handeln beide Akteure rational, lässt sich eine eindeutige Lösung bestimmen.²⁹⁴ Der Sattelpunkt ist also eine für beide Seiten akzeptable Kompromisslösung.²⁹⁵

Da Verhandlungen nicht in einer Welt vollständiger Information stattfinden, ist Strategie für jede Verhandlung ein notwendiges Element. Die Konfliktparteien entscheiden sich für eine kooperative oder eine kompetitive Strategie, wobei die Wechselwirkungen der gewählten Strategien die Konfliktparteien allmählich zur Kooperation führen können. Führt die strategische Interaktion die Konfliktparteien dagegen zunehmend zu kompetitivem Verhalten, sinkt die Chance Kooperationsgewinne zu realisieren und die Gefahr des Scheiterns der Verhandlung nimmt zu.²⁹⁶ Konkurrenz und Kooperation sind laut Weise (2006) als zentrale

²⁸⁹ Vgl. Jaeger, Renn, Rosa, Webler 2001, S. 74 In vielen Fällen gibt es allerdings viele Alternativen die „Pareto optimal“ sind, so dass die Schwierigkeit der Auswahl bestehen bleibt.

²⁹⁰ Vgl. Kunz 2004, S. 9

²⁹¹ „It represents what is ultimately possible by joint action after the negotiators have shared all information about themselves and exhausted all creativity and ingenuity.“ Lax/Sebenius 2000, S. 238

²⁹² Vgl. Kunz 2004, S. 56

²⁹³ Esser 2000, S. 61

²⁹⁴ Vgl. Giesen 1993, S. 116

²⁹⁵ Vgl. Bühl 1976, S. 63

²⁹⁶ Vgl. Breidenbach 1995, S. 97

Aspekte sozialer Interaktion und interpersonellen Verhaltens zu sehen. Beides sind grundsätzliche Lösungsformen, um dem Grundphänomen des Lebens – dem Knappheitsprinzip – zu begegnen.²⁹⁷

3.3.2 Kompetitive und kooperative Spiele

Im Kontext der Spieltheorie lassen sich zwei Spielarten unterscheiden: *Nullsummenspiele* und *Spiele mit variabler Summe*. Mit Hilfe dieser beiden Spielarten lassen sich charakteristische Verhaltensaspekte im Rahmen von Verhandlungen darstellen, die als Grundparadigmen zur Betrachtung von Verhandlungssituationen gelten. Bei Nullsummenspielen ist der Gewinn des Einen mit dem Verlust des Anderen verbunden, Gewinn und Verlust addieren sich also zu Null. Dagegen sind bei Spielen mit variabler Summe Gewinn und Verlust nicht direkt gekoppelt und zu Null aufzurechnen, vielmehr kann der Nutzen beider Akteure unabhängig voneinander gesteigert werden. Diese spieltheoretischen Grundparadigmen werden auch als kompetitive bzw. distributive Spiele (Nullsummenspiel) und kooperative bzw. integrative Spiele (Spiele mit variabler Summe) bezeichnet.²⁹⁸ Zwischen diesen beiden Extremen der kompetitiven und kooperativen Spiele lassen sich weiterhin Spiele mit gemischten Motiven ansiedeln, die aus kompetitiven und kooperativen Elementen bestehen.²⁹⁹

3.3.2.1 Kompetitive Spiele

Ein Hauptverdienst der Spieltheorie ist die Klärung von Zwei-Personen-Nullsummen-Spielen,³⁰⁰ die als elementares Modell der Konfliktbeziehung zwischen zwei Akteuren angesehen werden, für das sich eindeutige Lösungen analysieren lassen und das zur Erhellung der Konfliktsituation beiträgt. Zwei Akteure stehen sich hierbei mit einer begrenzten Anzahl an Handlungsmöglichkeiten gegenüber. Die Handlung des einen Akteurs trifft dabei auf die gewählte Handlung des anderen Spielers. Gewinn bzw. Verlust der Spieler werden durch das Zusammentreffen der Handlungen festgelegt, wobei der Gewinn des einen Spielers den gleich hohen Verlust des anderen Spielers bedeutet.³⁰¹

„Bei einem Nullsummenspiel ist die Summe aller Gewinne und Verluste aller Spieler Null, so dass alles, was ein Spieler gewinnt, von einem oder mehreren anderen Spielern verloren werden muss.“³⁰²

Es geht also um die Verteilung eines vorhandenen, aber begrenzten Kuchens³⁰³ und um rein distributive Verhandlungen.³⁰⁴ Die kompetitive Verhandlungstaktik zielt darauf, im Verlauf der Verhandlung den eigenen Gewinn zu maximieren auf Kosten des anderen Verhandlungspartners. Diese auch als „hart“³⁰⁵ oder auch „Win-Lose“-Ansatz³⁰⁶ bezeichnete Verhandlungstaktik geht davon aus, dass die beiden Verhandlungspartner Gegner sind und im Wettbewerb um den begrenzten Verhandlungsgegenstand stehen.³⁰⁷ Bei der kompetitiven Verhandlungstaktik werden nur geringe oder gar keine Informationen über eigene Präferenzen und Ziele mitgeteilt, wohingegen möglichst viele Informationen über die Ziele der Gegenseite und de-

²⁹⁷ Vgl. Weise 2006, S. 257

²⁹⁸ Vgl. Leiss 2005, S. 8ff. Im weiteren Verlauf soll von kompetitiven und kooperativen Spielen die Rede sein.

²⁹⁹ Vgl. Kunz 2002, S. 464

³⁰⁰ wobei soziale Konflikte im Normalfall jedoch nicht als Nullsummenspiele zu verstehen sind; vgl. Bühl 1976, S. 62f.

³⁰¹ Vgl. Giessen 1993, S. 116

³⁰² Deutsch 1996, S. 420

³⁰³ Vgl. Breitenbach 1995, S. 71

³⁰⁴ Vgl. Leiss 2005, S. 8

³⁰⁵ Fisher/Ury/Patton 1991, S. 8 ff. Die kompetitive Verhandlungstaktik ist laut Fisher et al. „hart“ zu den Menschen und zum Problem.

³⁰⁶ Vgl. Ponschab/Schweizer 1997, S. 86

³⁰⁷ Vgl. Leiss 2005, S. 24

ren „Grenzwerte“³⁰⁸ in Erfahrung gebracht werden sollen. Während der kompetitive Verhandlungsführer selbst nur zu geringen Zugeständnissen bereit ist, werden vom Gegenüber häufig Konzessionen als Voraussetzung für die Fortführung der Verhandlung gefordert. Weiterhin wird versucht, die Gegenseite „von der Schwäche ihrer Position zu überzeugen“ unter Bezugnahme auf Gesetze oder Gerichtsentscheidungen oder andere Autoritäten. Auch durch Drohungen oder Täuschungen wird versucht, die Gegenseite zu Zugeständnissen zu bewegen. Eingenommene Positionen werden starr behauptet und auf diesen beharrt, was als zentrales Merkmal kompetitiver Verhandlungstaktik gesehen werden kann.³⁰⁹ „Die Geschäftsbeziehung zwischen den verhandelnden Seiten ist dabei regelmäßig schlecht.“³¹⁰ In vielen Verhandlungssituationen finden sich Merkmale kompetitiver Verhandlungssituationen:

- Unzuverlässige Kommunikation, bei der vorhandene Kommunikationskanäle ungenutzt oder missbraucht werden und gegenseitiges Misstrauen herrscht.
- Verzerrte, negative Wahrnehmung des Gegenübers und damit steigende Bereitschaft, den anderen auszubeuten.
- Machtvergrößerungsbestrebungen der Parteien und der Versuch, legitime Ansprüche der anderen Partei zu reduzieren mit der Gefahr einer Konflikteskalation. Verlagerung der Konfliktbene vom Konkreten hin zu „Auseinandersetzung um abstrakte Werte mit moralischen Implikationen.“³¹¹

Durch eigenes kompetitives Verhalten und die Erwartung, dass sich der andere auch so verhält, wird auch beim anderen kompetitives Verhalten erzeugt. So kann es zu einer „sich selbst erfüllenden Prophezeiung“ kommen, wobei sich die kompetitive Projektion nicht korrigiert sondern vielmehr bestätigt.³¹²

3.3.2.2 Kooperative Spiele

Auch die kooperative Verhandlungstaktik geht vom begrenzten Verhandlungsgegenstand aus, strebt jedoch durch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit der Akteure ein für beide Seiten faires und gerechtes Ergebnis an. „Kooperation bedeutet das Koordinieren von Handlungen, um ein gemeinsames Ziel bzw. höhere Zielerreichungsgrade für beide Kooperatoren zu realisieren.“³¹³ Diese auch als „weich“³¹⁴ bezeichnete Verhandlungstaktik zielt auf die Schaffung einer nicht-kompetitiven Verhandlungsatmosphäre und den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses mit dem Verhandlungsgegenüber.³¹⁵ Kooperative Verhandlungsführer tauschen grundsätzlich vielfältige Informationen aus mit der Intention, die Beziehung der Parteien zu verbessern. Die Verhandlungsführung ist flexibel, und durch entgegenkommende Gegenangebote wird eine Einigung intendiert, anstatt starr an Positionen festzuhalten (wie beim kompetitiven Ansatz).³¹⁶ Bei der kooperativen Verhandlungsführung ist das rationale Selbstinteresse, langfristig für die eigene Seite ein besseres Ergebnis zu erzielen durch den Aufbau einer guten Geschäftsbeziehung mit der anderen Partei, wobei Fairness-Standards eine zentrale Rolle spielen. Aus strategischen Gründen werden in der Sache Zugeständnisse gemacht, um guten Willen zu demonstrieren und in Erwartung von Zugeständnissen der Gegenseite. Es wird also mit dem Gegenüber zusammengearbeitet und psychologisch sich auf den anderen zu bewegt.³¹⁷ Durch Angebote und Gegenangebote wird eine Minimierung der Differenzen angestrebt und die

³⁰⁸ Grenzwert der z.B. bei einem Grundstücksverkauf mindestens erreicht oder maximal ausgegeben werden kann

³⁰⁹ Vgl. Schoen 2003, S. 92f.

³¹⁰ Vgl. Leiss 2005, S. 25

³¹¹ Klinger/Bierbrauer 2002, S. 245; grundlegend hierzu Deutsch (1973)

³¹² Vgl. Klinger/Bierbrauer 2002, S. 245

³¹³ Weise 2006, S. 267

³¹⁴ „Weich“ zu den Menschen und zum Problem; vgl. Fisher/Ury/Patton 1991, S.9ff.

³¹⁵ Vgl. Leiss 2005, S. 26f.

³¹⁶ Vgl. Schoen 2003, S. 93f.

³¹⁷ Vgl. Leiss 2005, S. 26f. und die dort angegebene Literatur

Verhandlungsmasse in einem Kompromiss aufgeteilt.³¹⁸ „Die kooperative Verhandlungstaktik sieht sich dabei immer der Gefahr ausgesetzt, durch kompetitive Techniken ausgenutzt zu werden.“³¹⁹ In kooperativen Spielen verfolgen die Akteure ausschließlich gemeinsame Interessen.³²⁰ Spiele mit variabler Summe in Reinform bieten die Möglichkeit der optimalen Befriedigung von Interessen aller Akteure ohne Konkurrenz um Verhandlungsgegenstände. Hierbei besteht die Herausforderung darin, die unterschiedlichen Interessen der Akteure und mögliche Gewinne für beide Seiten zu erkennen und „Wert zu schöpfen“. Kooperative Spiele zeichnen sich insbesondere dadurch aus, dass Koalitionen gebildet werden und die Koalitionsmitglieder ihre Strategien koordinieren in Bezug auf das gemeinsame Ziel.³²¹ „In a cooperative game, any subset of players is able to form a coalition.“³²² Allerdings macht diese Kooperation nur dann Sinn, wenn sie tatsächlich ein gemeinsames Ziel haben.³²³ In Situationen, in denen bindende Vereinbarungen zwischen den Konfliktparteien möglich sind, steigt die Wahrscheinlichkeit für kooperative Spiele.³²⁴ Die meisten Verhandlungssituationen sind jedoch als „Spiele mit gemischten Motiven“ zu bezeichnen.

3.3.3 Spiele mit gemischten Motiven – das Gefangenendilemma

Um eine interpersonelle Konfliktsituation darzustellen, gilt das Gefangenendilemma-Spiel als das klassische Problem der Spieltheorie. Bei diesem Spiel handelt es sich um ein Spiel mit gemischten Motiven, das sich von Nullsummenspielen (die auf totalem Interessenantagonismus beruhen) und reinen Kooperationsspielen (bei denen die Akteure ausschließlich gemeinsame Interessen verfolgen) unterscheidet.³²⁵ Beim Gefangenendilemma können die Beteiligten sowohl einer kooperativen als auch einer kompetitiven Orientierung folgen, weshalb es auch als „Spiel mit gemischten Motiven“ bezeichnet wird. Erst wenn das Spiel über mehrere Runden gespielt wird, werden die Vorteile der verschiedenen Orientierungen deutlich.³²⁶ Dem Gefangenendilemma-Spiel kommt für die Analyse von Konflikt und Kooperation große Bedeutung zu. Hierbei wird eine Situation zweier Gefangener angenommen, die getrennt über eine gemeinsam begangene Tat befragt werden, ohne die Möglichkeit, sich zu verständigen. Rationale Akteure werden im Gefangenendilemma die für sie schlimmste Strafe zu vermeiden suchen, damit verbunden jedoch auch die für beide beste Lösung verhindern.³²⁷ Das sogenannte Gefangenendilemma wird als wichtigster Grundtyp sozialer Dilemma-Situationen gesehen. „Das „Dilemma“ beim Gefangenendilemma ergibt sich aus der unvermeidlichen, weil „dominanter“, nicht-kooperativen Strategie [...]“.³²⁸ Die Angst der Gefangenen vor einseitiger Ausbeutung ist größer als die Furcht vor gemeinsamer Bestrafung und auch die kollektive Belohnung wird von der individuellen Versuchung überstiegen. Da die Gefangenen nicht ausschließen können, dass der andere versucht, „die Kooperation des einen auszubeuten“, enden die beiden Akteure in der für beide deutlich schlechteren Situation.³²⁹ Die Aussage ist klar: „[...] unkoordiniertes, rationales, selbstbezogenes Verhalten kann zu schrecklichen Ergebnissen führen.“³³⁰ Beim Gefangenendilemma handelt es sich nicht

³¹⁸ Vgl. Schoen 2003, S. 93f.

³¹⁹ Schoen 2003, S. 94

³²⁰ wobei sich die Verhandlungstheorie diesem Themenfeld widmet; vgl. Hargreaves Heap et al. 1992, S. 96

³²¹ Vgl. Rapoport 1989, S. 3

³²² Hargreaves Heap et al. 1992, S. 95

³²³ Vgl. Rapoport 1989, S. 3

³²⁴ Vgl. Schmidt 2000, S. 23

³²⁵ Vgl. Kunz 2002, S. 464

³²⁶ Vgl. Klinger/Bierbrauer 2002, S. 244

³²⁷ Vgl. Giessen 1993, S. 116ff.

³²⁸ Esser 2000, S. 74

³²⁹ Vgl. Esser 2000, S. 74f.

³³⁰ „...uncoordinated, rational, self-interested behaviour can result in awful outcomes.“ Raiffa 2002, S. 67

um ein Nullsummenspiel, da beide Spieler gewinnen können, wenn sie kooperieren und einander vertrauen. Beide müssen jedoch verlieren, wenn sie auf Nummer Sicher gehen wollen, einer der Spieler den anderen übers Ohr hauen will oder einer der Spieler kein Risiko scheut.³³¹ Das Gefangenendilemma „[...] illustriert auf einfache Weise Handlungszusammenhänge, in denen die Verwirklichung gemeinsamer Interessen und die Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil an der Struktur der Situation scheitert.“³³² Die beste Lösung im Gefangenendilemma setzt Vertrauen voraus, das aber nicht geschaffen werden kann aufgrund der unterschiedlichen Interessen und der Verlockung, den anderen zu betrügen. Vertrauen kann auch nicht deklariert werden, sondern bildet sich nur durch „die erwiesene Kontinuität nicht-betrügerischer Spielzüge“ heraus. Das von Anatol Rapoport maßgeblich ausgearbeitete „Gefangenendilemma“ hat viel dazu beigetragen, den Langzeithorizont von Konflikten sowie eine soziale Konfliktkomponente herauszustellen.³³³ Jede Partei befindet sich in einem Verhandlungsproblem: Ein offener Informationsaustausch ist einerseits die Voraussetzung, um Wertschöpfung zu betreiben und Kooperationsgewinn zu erzielen, andererseits stellt er eine mögliche Gefahr für eigene Interessen dar. Wird die eigene Position offengelegt als kooperatives Angebot, besteht die Gefahr, dass die andere Seite die Situation ausnutzt bzw. ausbeutet, indem sie den Informationsvorteil nutzt, ohne im Gegenzug die eigene Position zu offenbaren. So stellt sich bei eigener Kooperationsbereitschaft die Frage, was der andere tut und ob er sich kooperativ oder kompetitiv verhält.³³⁴ „Jeder Moment der Verhandlung birgt daher eine Entscheidung über das graduelle Mischverhältnis zwischen Offenheit und Verschleierung, zwischen kooperativem und kompetitivem Verhalten.“³³⁵

In Dilemma-Situationen fallen die individuellen und kollektiven Interessen auseinander und die Akteure finden nicht zusammen, auch wenn beide durch eine Kooperation besser gestellt wären.³³⁶

„Das Gefangenendilemma beschreibt in abstrakter und formalisierter Form eines der zentralen Probleme sozialen Zusammenlebens, nämlich *den Konflikt zwischen individueller und kollektiver Rationalität*.“³³⁷

Das Auseinanderfallen von individueller und kollektiver Rationalität ist auch für die Interaktion zwischen Unternehmen und NGOs von großer Bedeutung, da sich NGOs insbesondere für Kollektivgüter wie z.B. die Umwelt einsetzen. Hier sei auch das “Free-Rider”-Problem, das Phänomen des Trittbrettfahrens, erwähnt. Kostenbewusste und nutzenmaximierende Individuen haben wenig Anreiz, sich für Kollektivgüter, die niemandem vorzuenthalten sind und von vielen für viele geschaffen wurden (z.B. eine saubere Umwelt), zu engagieren. Entweder andere setzen sich für eine bessere Welt ein, die man dann ohnehin mitgenießen kann. Tun die anderen dagegen zu wenig, bringt der eigene Einsatz keinen ausreichenden Ausschlag.³³⁸

3.3.4 Mögliche Auswege aus dem Gefangenendilemma

Um aus dem Gefangenendilemma herauszukommen, sind häufig Anreize von außen, z.B. durch andere Personen oder das Gesetz, erforderlich. Nach Giessen (1993) bietet nur die Entwicklung von gegenseitigem Vertrauen und Solidarität, der Übergang von Konflikt hin zu Kooperation, den Ausweg aus dem Gefange-

³³¹ Dieses Modell ist besonders interessant, wenn Konfliktparteien „im gleichen Boot“ sitzen z.B. zwei atomare Supermächte, die beide Weltmächte bleiben wollen oder der Lohnkampf zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, die beide von einer florierenden Wirtschaft abhängig sind (vgl. Bühl 1976, S. 64).

³³² Kunz 2004 S. 57

³³³ Vgl. Bühl 1976, S. 63f.

³³⁴ Vgl. Breidenbach 1995, S. 96

³³⁵ Breidenbach 1995, S. 96

³³⁶ Vgl. Esser 2000, S. 90

³³⁷ Kunz 2002, S. 465

³³⁸ Vgl. Treibel 2006, S.133

nendilemma. Hierfür sind *Zeit*, in der Vertrauen wachsen kann, sowie *Kommunikationsmöglichkeiten*, in denen Vertrauen entstehen kann, von entscheidender Bedeutung. Kooperationsverhältnisse können sich erst dann entwickeln, wenn Akteure die Gelegenheit haben, Erfahrungen in der Beziehung mit dem jeweils anderen zu sammeln und im Falle einer Wiederholung entsprechend zu reagieren.³³⁹ Die Bedeutung von Zeit und Kommunikationsmöglichkeiten, die die Anwendung einer Tit-for-Tat-Strategie ermöglichen, sollen nun dargestellt werden.

Bislang wurden für die spieltheoretischen Modelle angenommen, dass die Akteure simultan entscheiden. Sehr häufig werden Entscheidungen jedoch nacheinander, „sequenziell“ getroffen, womit sich die extensive Spieltheorie befasst.³⁴⁰ Dies bringt eine Vielfalt an neuen strategischen Möglichkeiten mit sich, das zukünftige Verhalten der anderen Spieler zu beeinflussen, z.B. durch Versprechen, Drohungen, Investitionen oder in Bezug auf die Reputation. Mit Hilfe wiederholter Spiele derselben Spieler kann dies dargestellt werden. Wiederholung ermöglicht die entscheidende Möglichkeit der Belohnung und Bestrafung sowie der Reputationsbildung und des Lernens. Bei der Wiederholung von Spielen, z.B. des Gefangenendilemma-Spiels, ist entscheidend, ob das Spiel unendlich oft wiederholt wird oder ob eine bestimmte Anzahl an Wiederholungen vorgesehen ist. Während unendliche Wiederholungen kooperative Ergebnisse begünstigen können, geschieht dies bei einer festgelegten Anzahl von Spielen (z.B. 1000) nicht. Denn im Hinblick auf das ultimativ letzte Spiel wird die Androhung von Strafe unglaublich und jeder weiß, dass der andere im letzten Spiel „gestehen“ wird. In diesem Wissen werden die Akteure sich auch bereits beim 999., im 998. etc. Spiel entsprechend verhalten im Sinne des „backward induction paradox“.³⁴¹ In Dilemmasituations erscheint es für die Konfliktlösung notwendig, den „Schatten der Zukunft“ zu erweitern, indem die Wahrscheinlichkeit und Frequenz einer zukünftigen Interaktion zwischen den Konfliktparteien erhöht wird.³⁴² Als Schatten der Zukunft wird hierbei die „Erwartung über die Zukunft auf mein jetziges Handeln“³⁴³ bezeichnet. Beim eigenen Handeln muss berücksichtigt werden, dass man dem anderen Akteur auch zukünftig begegnen wird oder andere Akteure gegebenenfalls vom eigenen Verhalten erfahren. So kann es durchaus auch im Interesse „rationaler Egoisten“ sein, den eigenen Ruf nicht zu ruinieren und sich moralisch zu verhalten.³⁴⁴

Neben der Bedeutung von Zeit im Sinne des Schattens der Zukunft spielt auch Zeitdruck oder Verzögerung bei Interaktionen/Verhandlungen eine Rolle.³⁴⁵ Parteien, die in Eile verhandeln, sind häufig im Nachteil und auch die Auswirkungen von Verzögerungen im Rahmen der Verhandlungen können unterschiedliche Auswirkungen auf die Verhandlungsparteien haben. Diese Diskrepanz kann für die eine Partei von Vorteil und für die andere Partei von Nachteil sein. Manche Verhandlungspartner wählen die Verzögerungstaktik

³³⁹ Vgl. Giessen 1993, S. 116ff. Esser sieht auch gesellschaftliche Normen als „exogene Lösung des Gefangenendilemmas“; vgl. Esser 2000, S. 79ff.

³⁴⁰ Vgl. Wiese 2002, S. 2f

³⁴¹ Vgl. Hargreaves Heap 1992, S. 112ff. In diesem Zusammenhang weisen Hargreaves Heap et al. (1992) S. 116 darauf hin, dass die Auszahlungen (pay-offs) in der Zukunft und in der Gegenwart aus zwei Gründen nicht gleichwertig sein müssen. Zum einen mag es „Zeitpräferenzen und Diskontierung“ geben und zum anderen mag es Erwartungen über das Spielende geben.

³⁴² Vgl. Kunz 2002, S. 472; Aus Rational-Choice-Sicht ist daher „die Einrichtung institutioneller Arrangements wie internationale Organisationen oder Regimes besonders förderlich.“ Kunz 2002, S. 472

³⁴³ Esser 2000, S. 135

³⁴⁴ Vgl. Esser 2000, S. 134f.

³⁴⁵ Esser hält für die Entstehung von Kooperation zwei Arten von Bedingungen für zentral, die wechselseitig aufeinander bezogen sind: Zeit im Sinne des „Schatten der Zukunft“ und „Anreize“. Unter Anreizen werden die vier inhaltlichen Komponenten: Kooperationskosten, Konfliktkosten, Kooperationsabhängigkeit und Kooperationsinteresse verstanden; vgl. Esser 2000, S. 146.

zum Nachteil der anderen Partei oder auch zum beiderseitigen Nachteil.³⁴⁶ Raiffa (1998) ist der Auffassung, dass der Verhandlungspartner erfolgreicher sein wird, der länger warten und geduldiger forschen kann, der also weniger eilig zu einer Streitbeilegung kommen will.³⁴⁷ „Erst mit der Einführung der Zeitdimension eröffnet sich die Möglichkeit zur Kooperation zwischen rational-eigeninteressierten Akteuren.“³⁴⁸

Ein Spieler denkt sowohl über seine eigenen möglichen Spielzüge als auch über die folgenden antwortenden Spielzüge des Spielpartners nach. Für diese doppelte Reflexivität gibt es theoretisch keine Grenze.³⁴⁹ Um aus dem Gefangenendilemma herauszukommen, hat sich eine Strategie als besonders erfolgreich und langfristig überlegen herausgestellt, die „Tit-for-Tat-Strategie“. Akteure werden bei der Tit-for-Tat-Strategie zu einem freundlichen, kooperativen Beginn aufgefordert. Auf feindliche Handlungen wird mit ebensolchen reagiert, wird zur kooperativen Strategie zurückgewechselt, wird kooperativ geantwortet. Durch diese Drohung mit Vergeltung kann auf Dauer eine Schädigung der eigenen Interessen vermieden werden.³⁵⁰ Tit-for-Tat ist eine „Strategie der bedingten Kooperation“ und basiert auf dem Reziprozitätsprinzip. Eine Gleichgewichtslösung im Sinne von Kooperation stellt sich nur bei langfristigen Interaktionen ein, deren Ende nicht absehbar ist, also wenn der Schatten der Zukunft groß genug ist.³⁵¹

Wiederkehrende Kommunikationsmöglichkeiten mit regelmäßigen Sitzungen ermöglichen wiederholte Spielzüge. Hierdurch wird die Möglichkeit gegeben, die Tit-for-Tat-Strategie anzuwenden: auf Spielzüge des Gegenübers mit derselben Strategie zu reagieren. Weiterhin wird durch Kommunikation eine Einigung auf Regeln und Verhaltensnormen möglich. Insbesondere durch Hinzuziehen eines neutralen Dritten zur Vermittlung kann Vertrauen und Verbindlichkeit zwischen den Konfliktparteien entstehen im Unterschied zu anonymen Austauschsituationen oder zur „schweigenden Verhaltenskoordinierung“. Während in Verhandlungen die Unsicherheit über das ausschließlich strategische Verhalten des Gegenübers relativ groß ist, kann durch Unterstützung und Leitung einer dritten Person (Moderator) die Situation in ein kooperatives Spiel transformiert werden. Sowohl durch eine gemeinsame Geschäftsordnung als auch durch wiederkehrende Treffen werden die Etablierung eines Verhaltenskodexes und eine Kommunikation über die jeweiligen Verhandlungsstrategien möglich. Am Ende eines Verfahrens können als Ergebnis eine gegenseitige Verpflichtung sowie Vorschläge zur Implementierung stehen. Auch kann der Komplexität von Konflikten durch entsprechende Arbeit der Moderation beigekommen werden und durch eine intensive Konfliktanalyse und die zentrale systematische Organisation der Arbeit durch die Moderation der Aufwand und die Kosten begrenzt werden.³⁵² Lax/Sebenius (1986) haben die Tit-for-Tat-Strategie der Spieltheorie auf Verhandlungen übertragen. Demnach kann das Verhandlungsdilemma überwunden werden, indem integrativ verhandelt und Spielzüge des Gegenübers erwidert werden. Hierdurch wird eine Wertschöpfung im Rahmen der Verhandlung ermöglicht und gleichzeitig der Gefahr der Ausbeutung begegnet.³⁵³

3.3.5 Würdigung der spieltheoretischen Betrachtung von Verhandlungen

³⁴⁶ Vgl. Raiffa 1998, S. 16

³⁴⁷ Vgl. Raiffa 1998, S. 78

³⁴⁸ Kunz 2002, S. 472

³⁴⁹ Vgl. Bühl 1976, S. 89

³⁵⁰ Vgl. Giessen 1993, S. 117f. Voraussetzung für die Tit-for-Tat-Strategie ist, „daß der „Tit for Tat“ Spieler über ein entsprechendes Sanktionspotential verfügt, das ihm zur Not auch eine Escalation der Drohung gestattet.“ Giessen 1993, S. 118.

³⁵¹ Vgl. Kunz 2002, S. 472

³⁵² Vgl. Troja 2001, S. 164f.

³⁵³ Vgl. Schoen 2003, S. 105

Bei spieltheoretischen Modellierungen von Verhandlungsspielen handelt es sich um grobe Vereinfachungen wirklicher Verhandlungssituationen:

- Die Auswahl einer strategischen Entscheidung im Rahmen eines gemischten 2-Personen-Spiels anstatt der Vielzahl an Handlungsmöglichkeiten an verschiedenen Verhandlungspunkten im Rahmen wirklicher Verhandlungen.
- Durch das mathematische Grundmodell wird der soziale Kontext der sozialen Interaktion weitgehend vernachlässigt.
- Auch die Rationalitätsannahme der Beteiligten – dass sich die Akteure auf der Basis vollständiger Information perfekt rational verhalten – wird bei realen Verhandlungen häufig nicht erfüllt.
- Ebenso werden die Kriterien spieltheoretischer Situationen – vollständige von allen Akteuren verstandene Regeln, jedem sind alle Informationen bekannt und daher sind die Handlungsmöglichkeiten für alle Beteiligten evident – in wirklichen Situationen nicht erfüllt.

Auch wenn spieltheoretische Beiträge in Bezug auf reale Verhandlungssituationen unzureichend erscheinen, so kommt ihnen als analytisches Werkzeug eine wichtige Funktion zur Beleuchtung der Struktur strategischer Interaktion von z.B. Konfliktregelungsverfahren und Verhandlungen zu. Mit ihrer Hilfe kann das Spannungsverhältnis zwischen Wertbeanspruchung (kompetitive Strategie) und Wertschöpfung (kooperative Strategie) modelliert werden, das auch in realen Verhandlungssituationen regelmäßig zutage tritt und das sich letztendlich nicht auflösen lässt.³⁵⁴ „Wie sehr auch immer die Verhandlungsgegenstände durch Wertschöpfung auf der Basis offener Kommunikation erweitert werden, irgendwann müssen sie zwischen den Akteuren zumindest teilweise verteilt werden.“³⁵⁵ Jedes Konfliktregelungsverfahren muss genau dieses Spannungsfeld zwischen Wertschöpfung und Wertbeanspruchung managen.³⁵⁶ Die Spieltheorie stellt mit ihrem grundlegenden Konzept des Nash-Gleichgewichts sowohl eine Entscheidungs- als auch eine Aggregationsregel zur Verfügung. Das Nash-Gleichgewicht erlaubt es, den „[...] unendlichen Regress von Erwartungen höherer Ordnung zu vermeiden.“³⁵⁷ Ein kollektives Ergebnis, eine Strategiekombination, wird prognostiziert, das sich in einer Situation mit strategischer Interdependenz durch die individuellen Handlungen ergibt.³⁵⁸

Soziale Konflikte beinhalten immer eine Mischung aus Konfliktmomenten und Kooperation und lassen sich zwischen den Grenzfällen des „reinen Nullsummenkonflikts“ und „reiner Kollaboration“ ansiedeln.³⁵⁹ Konflikte unterscheiden sich im Grad, indem Win-Win-Lösungen möglich sind. Wenn die Möglichkeiten zur Erzielung eines Kooperationsgewinns bereits genutzt sind, können unterschiedlich große „Nullsummenanteile“ übrig bleiben³⁶⁰ (Vgl. Kapitel 4.2). Zur Überwindung des Gefangenendilemmas erscheint der Aufbau von Vertrauen zentral, wobei Zeit und wiederholten Spielzügen große Bedeutung zukommt, wodurch die Anwendung der Tit-for-Tat-Strategie möglich wird. Kommunikationsmöglichkeiten und die Interaktion zwischen den Akteuren werden maßgeblich von den Ressourcen der Akteure mitgeprägt. Auch werden in der Literatur Stakeholderbeziehungen häufig als Ressourcenaustauschbeziehungen bezeichnet.³⁶¹ Da auch die Handlungsmöglichkeiten der Akteure stark von der zur Verfügung stehenden Ressourcenausstattung abhängen, wird nun die Ressource-Dependency-Theory vorgestellt.

³⁵⁴ Vgl. Leiss 2005, S. 15ff.

³⁵⁵ Leiss 2005, S. 17

³⁵⁶ Vgl. Leiss 2005, S. 17

³⁵⁷ Diekmann/Voss 2004, S. 18

³⁵⁸ Vgl. Diekmann/Voss 2004, S. 23

³⁵⁹ Vgl. Bühl 1976, S. 66

³⁶⁰ Vgl. Breidenbach 1995, S. 71ff.

³⁶¹ wobei eine unterschiedlich stark ausgeprägte explizite Anlehnung an die Ressource-Dependence-Theorie erfolgt; vgl. Hahn 2005, S. 23ff.

3.4 Ressource-Dependency-Theory (RDT)

Die Ressourcen von Organisationen spielen seit vielen Jahren im Rahmen verschiedener Theorien eine bedeutende Rolle. Während der „Ressource-based-view des Strategischen Managements“ im Rahmen der Organisationstheorie sich in erster Linie mit der Eigengenerierung kritischer Ressourcen befasst, widmet sich die „Ressource-Dependency-Theory“ (RDT), zu deutsch „Ressourcenabhängigkeitstheorie“, dem Zu- und Abfluss von In- und Outputs, wobei die Interaktion zwischen Unternehmen und Umwelt im Zentrum steht.³⁶² Die Ressource-Dependency-Theory ist eng mit der Austauschtheorie verknüpft und kann als „angepasste Version der Austauschtheorie“ bezeichnet werden, die sich mit der externen Kontrolle von Organisationen befasst.³⁶³

3.4.1 Grundannahmen der Ressource-Dependency-Theorie

Die Ressource-Dependency-Theorie wurde maßgeblich durch Pfeffer/Salancik (1978) geprägt,³⁶⁴ die davon ausgehen, dass Unternehmen auf Ressourcen aus ihrem Umfeld angewiesen sind, um ihr Überleben zu sichern. Zur Erklärung des Verhaltens und der Struktur von Organisationen ziehen sie die Macht und Kontrolle über knappe und lebenswichtige Ressourcen heran. Da Organisationen nicht autark und in sich geschlossen sind, müssen sie Ressourcen von anderen Akteuren beziehen. Im Gegenzug können eben diese Akteure eine Gegenleistung verlangen. Unternehmen stehen also mit verschiedenen Akteuren in Ressourcenaustauschbeziehungen und sind gleichzeitig von diesen Austauschbeziehungen abhängig. Externe Akteure, die dem Unternehmen wichtige Ressourcen zur Verfügung stellen oder die Bereitstellung kontrollieren, erhalten so Einfluss und Kontrolle über das Unternehmensverhalten und die –struktur. Gemäß der Ressource-Dependency-Theory (RDT) sind Unternehmen bestrebt, die mit der Bereitstellung von Ressourcen sowie der Abhängigkeit von anderen Organisationen verbundene Unsicherheit zu reduzieren.³⁶⁵ Im Zentrum der Ressource-Dependency-Theorie steht hierbei „[...] die Sicherstellung des Zuflusses lebensnotwendiger externer Ressourcen, die den Bestand eines Unternehmens langfristig sichern“.³⁶⁶

Schreyögg (1997) fasst die Besonderheit der RDT in drei Punkten zusammen:

- Die RDT reduziert die weitläufigen System/Umwelt-Beziehungen auf die Ressourcenabhängigkeit. Im Sinne eines Input-Output Modells werden die Sicherstellung des notwendigen Inputs, der für die Erstellung des Outputs notwenig ist und der Abfluss des erbrachten Outputs ins Zentrum gestellt. Die Frage von Abhängigkeit und Macht rückt hierbei in den Vordergrund.
- Anders als in den meisten Theorien zum Organisations-Umweltverhältnis wird hier die Umwelt konkret gefasst und institutionell verstanden. Die Umwelt besteht aus Institutionen wie z.B. Behörden, Gewerkschaften etc., wodurch das System/Umweltverhältnis zu einem interorganisationalen Verhältnis wird.
- Der Organisation/Umwelt-Bezug wird komplex thematisiert und erhält eine interaktive Perspektive, wobei Maßnahmen zur Abwehr der Ressourcenabhängigkeit im Zentrum stehen. Macht und der Aufbau von Gegenmacht, die Reduzierung bzw. der Abbau von Umweltabhängigkeiten sind dieser interaktiven Perspektive zuzuschreiben. Die RDT kann auch als „eine Theorie der strategischen Wahl unter Restriktionen“ bezeichnet werden, wobei die Restriktionen möglicherweise wieder veränderbar sind.³⁶⁷

³⁶² Vgl. Schreyögg 1997, S. 481ff.

³⁶³ Vgl. Froomann 1999, S. 195

³⁶⁴ Vgl. Mann 2004, S. 162

³⁶⁵ Vgl. Hahn 2005, S. 15; Pfeffer & Salancik 1978, S. 43; 258

³⁶⁶ Mann 2004, S. 163

³⁶⁷ Vgl. Schreyögg 1997, S. 481ff.

3.4.2 Abhängigkeit von Ressourcen

Auch im Verhandlungskontext zwischen Unternehmen und NGOs liegt die Vermutung nahe, dass die unterschiedlichen Ressourcen der Akteure eine wichtige Rolle spielen. Hierbei wird der Begriff der Ressource sehr weit gefasst: „[...] a resource is essentially anything an actor perceives as valuable“.³⁶⁸ Sowohl materielle als auch immaterielle/symbolische Leistungen und Güter werden in diesem Sinne als Ressourcen bezeichnet wie z.B. Fähigkeiten von Personen, Wissen, Reputation und Anerkennung³⁶⁹ (siehe auch Kapitel 5.1.2 Unterschiedliche Ressourcen). Auch die gesellschaftliche Legitimität kann als Ressource und Quelle von Wettbewerbsvorteilen interpretiert werden. Hierbei ist ein solcher Prozess der Legitimitatsgewinnung als durchaus zeitintensiv anzusehen.³⁷⁰

Abhängigkeiten und Interdependenzen bestehen überall dort, wo ein Akteur in einer sozialen Interaktion nicht alle notwendigen Konditionen vollständig kontrolliert, die zur Erreichung einer Aktion notwendig sind. „Any event that depends on more than a single causal agent is an outcome based on interdependent agents.“³⁷¹ Die Beziehung zwischen Akteuren, die an einem Ergebnis arbeiten, wird durch Interdependenz charakterisiert. Interdependenz/Abhängigkeit kann in verschiedener Weise kategorisiert werden, wie z.B. in der Unterscheidung in Ergebnisabhangigkeit und Verhaltensabhangigkeit. In Situationen, in denen das Ergebnis abhängig ist, ist das Ergebnis von Akteur A abhängig oder gemeinsam bestimmt vom Ergebnis von Akteur B. Im Falle von verhaltensabhangiger Interdependenz sind die Handlungen selbst von der Handlung eines anderen sozialen Akteurs abhängig. Diese beiden Formen der Interdependenz sind wiederum in wechselseitiger Interdependenz zu sehen und können alleine oder gemeinsam vorkommen. Des Weiteren lässt sich die Ergebnisabhangigkeit unterteilen in symbiotische und kompetitive Beziehungen der Akteure. Während in kompetitiven Beziehungen das Ergebnis des einen nur größer werden kann, wenn sich das Ergebnis des anderen verringert bzw. wenn Ressourcen des einen sich verringern zugunsten des anderen (siehe Kapitel 3.3.2), ist in „Situationen symbiotischer Abhängigkeit“ das Ergebnis des einen Input für den anderen bzw. ein Akteur verwendet andere Ressourcen oder das Beiprodukt des anderen. Abhängigkeiten zwischen sozialen Akteuren können symmetrisch ausbalanciert oder unsymmetrisch sein, Beziehungen können aber auch beide Formen der Abhängigkeit gleichzeitig beinhalten.³⁷² Die gegenseitige Abhängigkeit der jeweils bereitgestellten Ressourcen prägt das Verhältnis zwischen Unternehmen und Stakeholdern, wobei drei Aspekte für die Beurteilung der Ressourcenabhängigkeit zentral sind:

1. Bedeutung der Ressource
2. Verfügungsgewalt über den Gebrauch und die Allokation der Ressource
3. Konzentration der Ressourcenkontrolle.³⁷³

Eine Ressource ist für eine Organisation dann von großer Bedeutung, wenn der relative Anteil der Ressource in Bezug auf die Gesamtheit der verwendeten Ressourcen groß ist. Außerdem steigt die Bedeutung einer Ressource mit ihrer Wichtigkeit, wenn es sich also um eine „kritische Ressource“ handelt, deren Fehlen sich negativ auf den Unternehmenserfolg auswirkt. In Bezug auf die Verfügungsgewalt von Ressourcen sind der tatsächliche Zugang zu Ressourcen oder deren Besitz sowie die tatsächliche Nutzung von Ressourcen oder auch die Möglichkeit den Ressourcenzugang, -besitz oder -nutzen zu regulieren, von zentraler Bedeu-

³⁶⁸ Frooman, 1999, S. 195

³⁶⁹ Siehe Mann 2004, S. 163

³⁷⁰ Vgl. Knyphausen-Aufseß 1997 S. 478

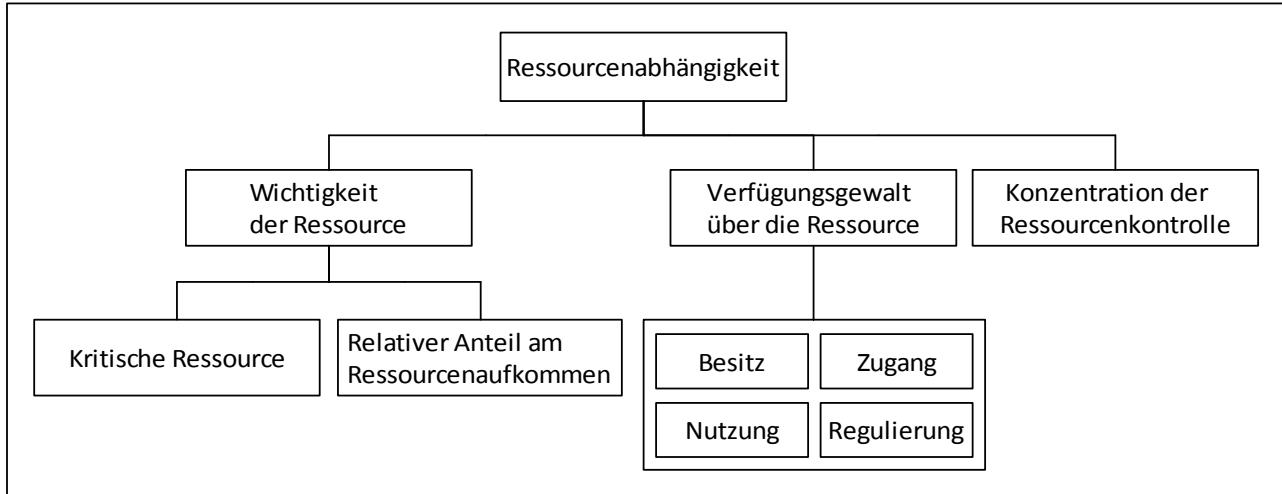
³⁷¹ Pfeffer/Salancik 2003, S. 40

³⁷² Vgl. Pfeffer/Salancik 2003, S. 40ff.

³⁷³ Vgl. Knyphausen-Aufseß 1997, S. 465; Grundlegend Pfeffer & Salancik 1978, S. 45ff.

tung. Ob eine Organisation eine bestimmte Ressource aus unterschiedlichen Quellen gleichwertig beziehen kann, besagt etwas über die Ressourcenkontrolle und ihre Konzentration.³⁷⁴ Sobald ein Unternehmen über alternative Möglichkeiten der Ressourcenlieferung verfügt, verringert sich für den Ressourcennachfrager die Abhängigkeit.³⁷⁵

Abbildung 5: Determinanten der Ressourcenabhängigkeit



Quelle: Knyphausen-Aufseß 1997, S. 465

3.4.3 Ressourcenabhängigkeit und Macht

Für die Bereitstellung einer Ressource verlangen Stakeholder im Gegenzug, dass ihre Ansprüche durch das Unternehmen erfüllt werden. Diese Gegenleistung des Unternehmens vervollständigt die Austauschbeziehung und ist für die Stakeholder eine Ressource, um ihre eigenen Ziele zu erreichen. Sowohl die Ansprüche der Stakeholder als auch die Gegenleistung können materieller oder immaterieller Art sein.³⁷⁶ Die Austauschtheoretische Grundlage spiegelt sich darin wider, dass Organisationen beim Beziehen von Ressourcen von außen im Gegenzug Leistungen abgeben müssen.³⁷⁷ Solange Stakeholder der Ansicht sind, dass sie Vorteile aus dem „Verhältnis von Leistung und Gegenleistung“ ziehen, werden sie dem Unternehmen ihre Ressourcen zur Verfügung stellen.³⁷⁸

Austauschtheorie und RDT definieren Macht als „[...] das strukturell determinierte Potential um bevorzugte Auszahlungen zu erreichen, in Beziehungen wo Interessen sich entgegenstehen“.³⁷⁹ Die Art der Beziehung bestimmt also, wer Macht hat über wen und wie viel, was als „strukturelle Determiniertheit“ bezeichnet wird. Die Austauschtheorie stellt Macht in absoluter Form dar und besagt, dass A's Macht über B direkt mit B's Abhängigkeit von A zusammenhängt und auf dieser basiert. Die RDT unterscheidet sich dagegen in der Operationalisierung von Macht und definiert Macht in relativer Form wie folgt: „Für Abhängigkeit zwischen zwei Parteien, um die eine Organisation mit Macht gegenüber der anderen auszustatten, muss die Austauschbeziehung asymmetrisch sein.“³⁸⁰ Es muss also sowohl überprüft werden, ob B von A abhängig ist

³⁷⁴ Vgl. Hahn 2005, S. 16

³⁷⁵ Vgl. Knyphausen-Aufseß, 1997, S. 466

³⁷⁶ Vgl. Hahn 2005, S. 23; Frooman 1999, S. 199ff.

³⁷⁷ Vgl. Knyphausen-Aufseß, 1997, S. 464

³⁷⁸ Schaltegger 1999, S. 11

³⁷⁹ „(...) the structurally determined potential for obtaining favored payoffs in relations where interests are opposed.“ Willer/Lovaglia/Markovsky (1997), S. 573

³⁸⁰ “For the dependence between two organizations to provide one organization with power over the other, there must be asymmetry in the exchange relationship”. Pfeffer/ Salancik (2003), S. 53

und ob A nicht von B abhängig ist, um herauszufinden, ob A Macht über B hat. A hat also Macht über B, wenn B von A relativ gesehen stärker abhängig ist als A's Abhängigkeit von B.³⁸¹

„Organisationen verfügen [...] über umso mehr Macht und damit auch Handlungsspielraum, je nachdem, in welchem Umfang sie Ressourcen kontrollieren, von denen andere Organisationen abhängen und je nachdem, wie weit sie ihre eigene Abhängigkeit von Ressourcen anderer Akteure reduzieren kann.“³⁸²

Unterscheiden sich zwei Akteure in Bezug auf Macht und die Machtdifferenz ist eindeutig, so kann bereits das Wissen darum den Schwächeren zum Einlenken bzw. Ausführen der geforderten Handlung veranlassen.³⁸³ In Situationen, in denen die Interessen von Unternehmen und Stakeholdern konfliktieren und Unternehmen nicht bereit sind, ihr Verhalten in Einklang mit den Stakeholdern zu bringen, ist es sehr wahrscheinlich, dass Macht das Ergebnis maßgeblich beeinflussen wird.³⁸⁴ Weiterhin geht die Resource-Dependency-Theory davon aus, dass Stakeholder-Gruppen sich in Konflikten je nach Ressourcenabhängigkeit zwischen Unternehmen und Stakeholder-Gruppe engagieren³⁸⁵ und entsprechende Strategien wählen (vertiefend zu Macht Kapitel 5.1.1).

3.4.4 Strategien zur Ressourcenkontrolle

Zur Konzeptualisierung des Ressourcenflusses verwendet die RDT ein Input-Output-Modell. Wenn Ressourcen in eine Organisation fließen und von diesem Unternehmen in Output umgewandelt werden, ergeben sich zwei Kontrollmöglichkeiten bzw. Beeinflussungsstrategien für andere:

1. zum einen, ob das Unternehmen die Ressource bekommt oder nicht und
2. ob es die Ressource so verwenden kann, wie es möchte.

Zu 1. Art der Ressourcenkontrolle: Zwei zentrale Arten der Ressourcenkontrolle lassen sich unterscheiden: „Verhinderungsstrategie“ (Zurückhaltungsstrategie)³⁸⁶: Stakeholder führen die Bereitstellung von Ressourcen nicht weiter, sondern verhindern die Bereitstellung von Ressourcen oder halten besagte Ressource zurück. Hierbei kann die bloße Androhung der Ressourcenzurückhaltung bereits genauso effektiv sein wie die tatsächliche Zurückhaltung und zum gewünschten Ergebnis führen. „Bedingungsstrategie“ (Usage strategies- Bedingungen für die kontinuierliche Bereitstellung): Stakeholder, die die Benutzungsstrategie wählen, stellen zwar weiterhin die Ressource zur Verfügung, allerdings verknüpfen sie die Bereitstellung mit Bedingungen, die erfüllt werden müssen.

Zu 2. Art des Beeinflussungsweges: Die Beziehung zu anderen Akteuren, die das Unternehmen mit Ressourcen versorgen, wird im Kontext der Ressourcenabhängigkeit zur zweiten Machtquelle. Stakeholder müssen die Ressourcenkontrolle nicht selbst ausführen, sondern können sie ebenso von einem verbündeten Stakeholder ausüben lassen. Dabei können Stakeholder den Ressourcenfluss selbst „direkt“ beeinflussen – entweder durch Zurückhalten der Ressource oder durch Bedingungen. Sie können aber auch „indirekt“ agieren, indem sie einen Verbündeten dazu bringen, den Ressourcenfluss zu manipulieren. Hierbei wird eine bestehende Beziehung genommen und eine neue Beziehung hinzugefügt, um die Machtbalance in Richtung des schwächeren Akteurs zu verschieben.³⁸⁷

³⁸¹ Vgl. Lawler / Yoon 1995

³⁸² Hahn, 2005, S. 16; auch Schaltegger 1999

³⁸³ Vgl. Giesen 1993, S. 95

³⁸⁴ Vgl. Frooman 1999, S. 5

³⁸⁵ Vgl. Johnson-Cramer 2003, S. 80

³⁸⁶ „Withholding strategies“: Verhinderungs- oder Zurückhaltungsstrategie

³⁸⁷ Vgl. Frooman 1999, S. 196ff.

Frooman (1999) geht davon aus, dass die Art der Beziehung zwischen Unternehmen und Stakeholdern die Strategiewahl beeinflusst. Je nachdem, ob Organisationen von anderen mit wichtigen Ressourcen versorgt werden, werden sie sich diesen Akteuren gegenüber entgegenkommend verhalten.³⁸⁸ Bei geringer Abhängigkeit des Unternehmens von Stakeholdern muss sich das Unternehmen seinen Stakeholdern gegenüber also nicht verantwortlich verhalten. Daher erscheint es naheliegend, dass sich Stakeholder Verbündete suchen, von denen das Unternehmen stärker abhängig ist und indirekte Strategien wählen. Wenn zwischen Stakeholder und Unternehmen eine Ressourcenabhängigkeit existiert, bedeutet dies, dass das Wohlergehen des Stakeholders eng mit dem des Unternehmens zusammenhängt. Der Stakeholder wird dann nicht den Unternehmenserfolg durch Zurückhaltung wichtiger „kritischer“ Ressourcen bedrohen, sondern vielmehr sich auf Bedingungsstrategien fokussieren. Unter diesen beiden Annahmen strategischer Wahl lässt sich eine Strategietypologie wie folgt darstellen:

Tabelle 8: Typologie von Beeinflussungsstrategien

		Ist der Stakeholder abhängig vom Unternehmen?	
		Nein	Ja
Ist das Unternehmen abhängig vom Stakeholder?	Nein	Indirekt/Verhinderung (geringe gegenseitige Abhängigkeit)	Indirekt/Bedingung (Unternehmensmacht)
	Ja	Direkt/Verhinderung (Stakeholdermacht)	Direkt/Bedingung (hohe gegenseitige Abhängigkeit)

Quelle: Froomann 1999, S. 200

Von besonderem Interesse ist die Kategorie der hohen wechselseitigen Abhängigkeit, wenn sowohl Unternehmen als auch Stakeholder voneinander abhängig sind und es zum Konflikt kommt. Unternehmen und Stakeholder sind in dieser Situation sowohl Partner als auch Wettbewerber, die Akteure haben also „gemischte Motive“. Um ein gegenseitiges Desaster zu verhindern, kann davon ausgegangen werden, dass diese Akteure miteinander verhandeln und gemeinsam eine für beide akzeptable Lösung suchen. Diese Annahme über das Verhalten von Spielern mit gemischten Motiven wird von empirischen Studien bestätigt.³⁸⁹

3.4.5 Dialogprozesse als Ressourcenaustauschbeziehung

Pfeffer/Salancik (1978) skizzieren vielfältige Strategien und Maßnahmen, die die Ressourcenabhängigkeit reduzieren und den Einfluss externer Ressourceneigner vermeiden bzw. den eigenen Ressourceneinfluss auf wichtige Ressourcenlieferanten erhöhen sollen. Hierzu zählen sie u.a. auch kommunikative Aktivitäten, die zu einer Verringerung der Abhängigkeit des Unternehmens beitragen können.³⁹⁰

„Grundsätzlich kann die dialogorientierte Kommunikation auf vielfältige Weise zu einer besseren Effektivität einer Organisation bzw. eines Unternehmens im Sinne der Ressourcen-Abhängigkeits-Perspektive beitragen. So können beispielsweise durch eine verständigungsorientierte Interaktion die Ansprüche und Erwartungen der Kunden als Ressourcenlieferanten erst richtig erkannt und spezifiziert werden. Außerdem lassen sich auch die Machtgrundlagen der Ressourcenlieferanten durch die Dialogkommunikation und zukünftige Verhaltensweisen der Ressourceneigner genauer schätzen. Auf Grundlage dieser Informationen lassen sich entsprechende Gegenmaßnahmen und Leistungsangebote der Ressourcennehmer treffender gestalten.“³⁹¹

³⁸⁸ Vgl. Frooman 1999, S. 200, auch Pfeffer 1982, S. 193

³⁸⁹ Vgl. Frooman 1999, S. 200; Lawler, 1992; Lawler& Bacharach, 1987; Lawler&Yoon, 1995, 1996

³⁹⁰ Vgl. Mann 2004, S. 166f.; auch Pfeffer/Salancik 1978, S. 92ff.; Neben kommunikativen Maßnahmen zählen auch die vertikale Integration, im Rahmen des strategischen Managements vorgenommene vertragliche Vereinbarungen sowie die Diversifikation zu diesen Instrumenten; vgl. Mann 2004, S. 167

³⁹¹ Mann, 2004, S. 167f.

Eine verständigungsorientierte Interaktion zwischen Unternehmen und ihren Stakeholdern, die über Ressourcen verfügen, kann einen wichtigen Beitrag für eine nötige Kunden- bzw. Stakeholderorientierung leisten und damit zur langfristigen Existenzsicherung des Unternehmens beitragen. Die Kommunikation in Gestalt von Dialogen kann hierbei zum Aufbau von Vertrauen, aber auch zur Spezifikation von Anforderungen und Ansprüchen beitragen.³⁹²

Jemand, der an einem Dialog teilnimmt, gibt häufig Machtpositionen auf, die ansonsten Gültigkeit behalten hätten. Ein Akteur lässt sich auf diese „Ressourcenaufgabe“ nur dann ein, wenn er im Gegenzug andere Ressourcen erhält, die er benötigt um seine Interessen durchzusetzen. Befindet sich jedoch ein Akteur dank seiner Ressourcen in der Lage, kompromisslos seine Ziele durchzusetzen, besteht für ihn kein Anreiz, sich den Regeln eines Dialoges zu unterwerfen.³⁹³ Dieser Aspekt der wechselseitigen Abhängigkeit und des Austausches der Ressourcen erscheint zentral und soll mit vorliegender Arbeit näher untersucht werden. Bei Ressourcenaustauschbeziehungen können auch mehrere Stakeholder miteinbezogen werden, z.B. wenn Stakeholder Ansprüche stellen, die Dritte betreffen (z.B. Konsumentenboykott, um Ziele einer Umweltschutzorganisation zu unterstützen). Auch werden Legitimität und soziale Akzeptanz, also immaterielle und symbolische Ressourcen, häufig durch das Zusammenwirken mehrerer Stakeholder zur Verfügung gestellt. Die Stakeholderbeziehungen von Unternehmen sind also in ein Stakeholdernetzwerk vielfältiger Einflüsse und Beziehungen eingebunden und nicht als isolierte Zweierbeziehungen zu betrachten.³⁹⁴

Die Ressource-Dependency-Theory geht davon aus, dass die Beschaffung externer Ressourcen für das strategische und taktische Management von Unternehmen ein wichtiger Aspekt ist. Hierbei wird angenommen, dass Macht und Ressourcenabhängigkeit direkt miteinander verbunden sind, die Macht einer Organisation über eine andere direkt mit deren Ressourcenabhängigkeit von der anderen zusammenhängt. Macht wird dementsprechend als beziehungsabhängig und situationsbezogen angesehen. Im Kontext von Unternehmen und NGOs erscheint die Ressourcenabhängigkeit der Akteure voneinander interessant. NGOs und Unternehmen können verschiedene Ressourcenkontrollstrategien wählen, die Verhinderungs- oder die Bedingungsstrategie. Hierbei ist das „Sich-Einlassen“ auf einen Dialog als „Bedingungsstrategie“ zu sehen. NGOs wählen für die Ressourcenkontrolle nicht selten zunächst einen indirekten Beeinflussungsweg z.B. über die Presse, der dann gegebenenfalls in eine direkte Beeinflussung bzw. einen direkten Dialog mündet. Im Kontext dieser Arbeit erscheint insbesondere die Ressource Legitimität von Bedeutung. Hierbei ist zentral, welche Bedeutung „Legitimität“ für das Unternehmen hat und inwiefern eine NGO über diese Ressource Legitimität verfügt bzw. diese kontrollieren kann. Als eine Maßnahme zur Reduzierung der Ressourcenabhängigkeit werden Dialogverfahren angesehen, die zu einer Spezifikation der Ansprüche und Erwartungen des Gegenübers, einem Verständnis der Machtgrundlage und einer besseren Einschätzbarkeit der zukünftigen Verhaltensweise des anderen sowie zum Aufbau von Vertrauen beitragen können.

3.5 Zusammenfassung

Sowohl der Stakeholder-Ansatz als auch die Ressource-Dependency-Theory weisen auf die Notwendigkeit für Unternehmen hin, sich an den Interessen wichtiger Stakeholder auszurichten, um langfristig den Unternehmensbestand zu sichern. Beide sind keine in sich geschlossenen Theorien³⁹⁵, weshalb der Rückgriff auf

³⁹² Vgl. Mann 2004, S. 169

³⁹³ Vgl. Zöller 2004, S. 83; auch Renn/Webler 1994, S. 29

³⁹⁴ Vgl. Hahn 2005, S. 24 auch Frooman 1999, Rowley 1997

³⁹⁵ Vgl. Mann 2004, S. 168f.

die soziologische Konflikttheorie der Rational-Choice als Basistheorie notwendig ist. Da sowohl das ökonomische als auch das herkömmliche soziologische Rational-Choice-Verständnis zu kurz greifen zur Analyse von Konfliktsituationen, wird dieser Arbeit der um kulturelle und situative Aspekte erweiterte Rational-Choice-Ansatz nach Esser zugrunde gelegt. Essers erklärende Soziologie erweitert die konventionellen Positionen der Rational-Choice um situationslogische und handlungstheoretische Aspekte, wobei der „Erklärung sozialen Geschehens“ zentrale Bedeutung zukommt.³⁹⁶ Er macht deutlich, dass Menschen bei Entscheidungssituationen stark von ihrem sozialen Umfeld und der subjektiven Wahrnehmung der Situation geprägt werden. Bei der konkreten Handlungsentscheidung geschieht dies jedoch nach dem „Prinzip der Nutzenmaximierung“, wobei unter Nutzen der subjektiv mit einer Handlungsentscheidung verbundene erwartete Nutzen verstanden wird, wie es die Werterwartungstheorie besagt. Auch korporative Akteure wie Organisationen können als strukturierte Handlungssysteme betrachtet werden, denen rationales Handeln aufgrund bestimmter Homogenitätsannahmen unterstellt werden kann. Auch sie bewerten die soziale (Konflikt-)Situation subjektiv unter Rückgriff auf gemachte Erfahrungen, mit Hilfe kulturell geprägter mentaler Modelle der Situation und vertrauter Handlungsmuster. Lediglich wenn sie sich von einer neuen Verhaltensalternative einen größeren Nutzen versprechen im Vergleich zur Routinehandlung, wenn die zusätzlichen Kosten nicht sehr hoch und die Wahrscheinlichkeit, eine bessere Alternative zu finden, groß ist, wird es zu einer Veränderung kommen und neue Handlungsmuster ausprobiert, wie z.B. ein Dialog.

Mit Hilfe der Spieltheorie konnte veranschaulicht werden, dass weitgehend alle sozialen Konfliktsituationen sowohl Nullsummenspiele als auch Spiele mit variabler Summe beinhalten. Das Gefangenendilemma veranschaulicht hierbei das zentrale Problem des sozialen Zusammenlebens, den Konflikt zwischen individueller und kollektiver Rationalität. Zur Überwindung des Gefangenendilemmas kommt hierbei der Zeit sowie wiederholten Kommunikationsmöglichkeiten große Bedeutung zu.

Materielle als auch immaterielle Ressourcen und die Verfügungsmacht über diese Ressourcen spielen eine zentrale Rolle im Umgang zwischen Unternehmen und Stakeholdern, wobei im Kontext dieser Arbeit insbesondere die Ressource gesellschaftliche Akzeptanz/Legitimität und themenspezifisches Wissen von Interesse sind. Je nach existierender Beziehung zwischen Unternehmen und Stakeholdern, je nachdem also, wer von wem abhängig ist in Bezug auf die Ressourcen, werden entsprechende Handlungsstrategien gewählt. In Situationen wechselseitiger Abhängigkeit werden rationale Akteure Verhandlungen führen und nach Kompromisslösungen suchen. Diese Verhandlungen werden häufig in Form von Dialogen oder Dialogprozessen geführt, die zur Verringerung der wechselseitigen Abhängigkeit, zum Verständnis der Ansprüche und Forderungen sowie zum Vertrauensaufbau führen können.

Nach einer statischen und dynamischen Darstellung von analytischen Konflikttheorien sowie einem Exkurs zur Ressourcenabhängigkeitstheorie und Bedeutung von Ressourcen erfolgt nun ein Wechsel auf die normative Ebene von Konflikttheorien. Im weiteren Verlauf soll dargestellt werden, welche Regeln im Rahmen einer Konfliktaustragung zu einer guten Entscheidung führen.

³⁹⁶ Vgl. Greshoff/Schimank 2005, S. 231

4 Normative Konfliktstrukturtheorien

Normative Theorien befassen sich damit, wie „[...] ideale, rationale, super-intelligente Menschen denken und handeln sollten.“³⁹⁷ Hierbei werden bekannte kognitive Bedenken der echten Menschen weg-abstrahiert, die sich verändernden Werte der Menschen, ihre begrenzte Aufmerksamkeitsspanne, Ängste, Enttäuschung und Bedauern nach getroffenen Entscheidungen und ihr inneres Durcheinander.³⁹⁸ Vielmehr wird von den jeweiligen Entscheidungssituationen abstrahiert und Grundprobleme der Handlungsalternativen untersucht, die in vielen Entscheidungssituationen entstehen.³⁹⁹ Bei der nun folgenden Darstellung normativer Konfliktstrukturtheorien wird zunächst die statische Konfliktstrukturtheorie „Entscheidungstheorie“ vorgestellt, die sich mit Regeln rationaler Entscheidungen für individuelle Akteure befasst. Die Entscheidungstheorie widmet sich dem Thema, wie komplexe Entscheidungssituationen vereinfacht und der Entscheidungsträger zu einer rationalen Entscheidung kommen kann. In den vorangegangenen Kapiteln wurden bereits die Nutzentheorie von Esser sowie die Spieltheorie dargestellt, die sich jeweils mit einem Teil des Erkenntnisobjektes der Entscheidungstheorie befassen. Nunmehr sollen die grundlegende normative Entscheidungstheorie, zentrale Schritte des Entscheidungsprozesses, Basiselemente von Entscheidungen, Grundprinzipien und mögliche Kompensationsstrategien vorgestellt werden. Im Anschluss daran wird das sogenannte „Harvard Verhandlungskonzept“ erläutert, das aufbauend auf der statischen Entscheidungstheorie und anderen Einflüssen operative Vorschläge für dynamische Verhandlungssituationen entwickelt hat. Diese Verhandlungsregeln sollen auf alle denkbaren Verhandlungssituationen anwendbar sein und zu erfolgreichen Verhandlungen führen. Da sich diese Arbeit die Suche nach Faktoren erfolgreichen Verhandelns zum Ziel gesetzt hat, sind diese Verhandlungsregeln von besonderem Interesse.

4.1 Entscheidungstheorie - Statische Konfliktstrukturtheorie

Entscheidungssituationen sind häufig sehr komplex und beinhalten z.B. mehrere Ziele, betreffen viele Gruppen, haben einen Langzeithorizont, müssen unter Risiko oder Unsicherheit getroffen werden etc.⁴⁰⁰ Die Entscheidungsanalyse widmet sich der Aufgabe, standardisierte Vorgehensweisen für individuelle Entscheider bereitzustellen, wobei versucht wird, die Entscheidung weitestgehend auf eine logische Strukturierung zu reduzieren. Hierbei versucht der Analyst die für die anstehende Entscheidung relevanten Werte der entscheidenden Person durch informelle Diskussionen, Umfragen und Interviews herauszufinden. Ziel ist es, die Entscheidungsoptionen in eine logische Hierarchie zu bringen gemäß dem Nutzen, den der Entscheider den Optionen beimisst.⁴⁰¹ Auch wenn die Entscheidungsanalyse Entscheidungen formell und systematisch untersucht, so ist dies in keiner Weise ein Ersatz für innovatives, kreatives Denken. Vielmehr nutzt und befürwortet es dieses, um wichtige Einblicke in Probleme zu erhalten.⁴⁰²

Die Entscheidungstheorie widmet sich Situationen strategischer Unabhängigkeit, in denen eine Verhandlungspartei aus den vorhandenen Möglichkeiten unabhängig von anderen wählen kann. Hierbei kann der

³⁹⁷ “[...] idealized, rational, super-intelligent people should think and should act” Bell, Raiffa, Tversky 1988, S. 16

³⁹⁸ Vgl. Bell et al. 1988, S. 16 „Die Betriebswirtschaftslehre wird daher häufig als spezielle (oder angewandte) Entscheidungstheorie bezeichnet.“ Laux 2005a, S. 2

³⁹⁹ Vgl. Laux 2005a, S. 2

⁴⁰⁰ Vgl. Keeney 1982, S. 803ff.

⁴⁰¹ Vgl. Jaeger et al. 2001, S. 73ff.

⁴⁰² Vgl Keeney 1982, S. 828

Entscheidende eine Person, ein Paar, eine Firma oder ein Land sein, solange es sich um eine ungeteilte Einheit handelt, die mit einer Stimme spricht.⁴⁰³ Die normative Entscheidungstheorie⁴⁰⁴ befasst sich dabei mit der Thematik, wie Entscheidungen „rational“ zu treffen sind. Bei Entscheidungsproblemen sollen Ratschläge erteilt werden, wie sich ein Entscheider in verschiedenen Situationen verhalten bzw. handeln soll. Verschiedene Faktoren tragen dazu bei, dass Entscheidungen schwierig sind. Der Kontext, in dem die Verhandlung stattfindet, ist hierbei von zentraler Bedeutung. Verhandlungen zwischen zwei Parteien oder zwischen vielen unterscheiden sich deutlich und auch ob über ein Thema oder viele Themen gleichzeitig verhandelt wird, verändert die Möglichkeiten der gemeinsamen Problemlösung. Ob Verhandlungen privat oder öffentlich sind, ob die Beteiligten sich kennen oder nicht oder ob die Verhandlung mit anderen Problemen zusammenhängt oder nicht, beeinflussen den Verlauf der Verhandlungen.⁴⁰⁵ Nützlich ist die Entscheidungsanalyse insbesondere, um mit den Komplexitäten „Unsicherheit“, „mehrere Ziele“ sowie „mehrere Akteure“ umzugehen (siehe Kapitel 4.1.4).

Die normative Entscheidungstheorie und ihr allgemeiner Ansatz lassen sich auf vielfältige Entscheidungssituationen anwenden, von der einfachen Kaufentscheidung eines Gebrauchsgegenstandes bis hin zu hochkomplexen Entscheidungen wie z.B. der Standortwahl eines Großflughafens. Ihre Denkweise kann in allen Entscheidungssituationen nützlich sein.⁴⁰⁶ Hierbei liegen die Anwendungsgebiete der Entscheidungstheorie insbesondere in der Ökonomie, Außenpolitik und im Management, wobei sie sehr mathematisch und abstrakt sein kann.⁴⁰⁷ Folgende zentrale Aspekte werden ins Zentrum gerückt, die allen Entscheidungen zugrunde liegen: Ziele müssen formuliert werden; aus verschiedenen bestehenden Alternativen muss eine ausgewählt werden; die mit den Alternativen verbundenen Konsequenzen sind verschieden; es besteht zumeist Ungewissheit über die Konsequenzen der Alternativen; die möglichen Konsequenzen werden nicht alle gleich bewertet.⁴⁰⁸ Je mehr Faktoren bei Entscheidungen berücksichtigt werden müssen, desto komplexer wird die Entscheidungssituation. Entscheidungen, bei denen mehrere Ziele zu beachten sind und unsichere Einflüsse sich auf das Ergebnis auswirken, sind deutlich schwieriger zu entscheiden als Entscheidungen unter Sicherheit und mit einem Ziel.⁴⁰⁹ Auch die Anzahl der beteiligten Personen, die Reichweite der Entscheidung und die Dynamik der Entscheidung erhöhen die Komplexität der Entscheidung. Alle Entscheidungen verlaufen jedoch in einem Prozess, dessen Grundstruktur nun vorgestellt werden soll.

4.1.1 Entscheidung als Prozess

Im Rahmen von Entscheidungsproblemen besteht eine enge Interdependenz zwischen den relevanten Zielen und Alternativen, da das Ziel die betrachteten Alternativen bedingt und die erwogenen Alternativen eine Präzisierung des Zielsystems erforderlich machen können. So erfolgt in konkreten Entscheidungssituationen durch einen mehrstufigen Prozess eine Präzisierung des Zielsystems und eine Alternativensuche. Wird der Entscheidung eine weite Auffassung zugrunde gelegt und sowohl der Entschluss selbst als auch die Vorbereitung dessen darunter verstanden, so entspricht der Entscheidungsprozess einem „Problemlö-

⁴⁰³ Vgl. Raiffa 2002, S. 14ff.

⁴⁰⁴ Des Weiteren wird die deskriptive Entscheidungstheorie unterschieden, die sich mit der Beschreibung realer Entscheidungen befasst, warum Entscheidungen gerade so zustande gekommen sind und nicht anders. Sie zielt darauf, das Verhalten einzelner Personen oder Gruppen im Entscheidungsprozess empirisch zu belegen. Mit Hilfe dieser Kenntnisse sollen Entscheidungen in konkreten Situationen prognostiziert und/oder gesteuert werden können; vgl. Laux 2005a, S. 1f.

⁴⁰⁵ Vgl. Bacow/Wheeler 1984, S. 24

⁴⁰⁶ Eisenführ/Weber 2003, S. 3

⁴⁰⁷ Vgl. Bacow/Wheeler 1984, S. 23

⁴⁰⁸ Vgl. Keeney 1982, S. 807

⁴⁰⁹ Vgl. Eisenführ/Weber 2003, S. 3

sungsprozess“. Hierbei repräsentieren die erwogenen Alternativen mögliche Lösungen des Problems und die gewählte Alternative die tatsächliche Lösung.⁴¹⁰ In der Literatur findet sich eine Systematik, die die Aufgaben, die im Verlauf des Entscheidungsprozesses zu lösen sind, in Teilschritte untergliedert.⁴¹¹ Zwischen diesen einzelnen Teilschritten oder Phasen besteht eine enge Interdependenz und es ist nicht sinnvoll, die dargestellte Reihenfolge starr einzuhalten. Vielmehr erfordern Maßnahmen einzelner Phasen zugleich Überlegungen, die andere Phasen betreffen. So kann es z.B. bei der Alternativensuche zweckmäßig sein, die möglichen Folgen grob abzuschätzen, um nachteilige Alternativen in einer Vorentscheidung auszusondern.⁴¹²

Entscheidung als Prozess:

- „1. Problemformulierung,
- 2. Präzisierung des Zielsystems,
- 3. Erforschung der möglichen Handlungsalternativen,
- 4. Auswahl einer Alternative,
- 5. Entscheidungen in der Realisationsphase.“⁴¹³

Entscheidungsprozesse werden häufig durch die Wahrnehmung bestimmter Symptome angeregt, wie z.B. einen Maschinenausfall oder erhöhte laufende Kosten etc. Entwickelt sich eine bestimmte Situation unbefriedigend, indem sie sich vom angestrebten Sollzustand zunehmend entfernt, kann dies zu einer (evtl. vorläufigen) *Problemformulierung* führen. Dagegen ist in anderen Fällen ein langwieriger Such- und Analyseprozess für die Problemformulierung notwendig. Mit der Problemformulierung ist also bereits ein (Vor-)Entscheidungsproblem verbunden und die Beschreibung des Entscheidungsproblems muss der jeweiligen Zweckmäßigkeit entsprechen.⁴¹⁴ Zur Vereinfachung des nachfolgenden Entscheidungsprozesses und damit verbundener Aktivitäten kann eine weitere Präzisierung der zunächst gewählten Problemformulierung erfolgen, wofür insbesondere die Beschaffung zusätzlicher Informationen sinnvoll erscheint.⁴¹⁵ Bei der Problemformulierung kann hierbei sowohl das Entscheidungsproblem erweitert als auch in seiner Reichweite eingegrenzt werden. Eine Problemerweiterung kann aufgrund einer Verbundenheit von Problemen sinnvoll erscheinen, während eine Problemeingrenzung z.B. durch begrenzte Zeit notwenig werden kann.⁴¹⁶

Ein Entscheidungsträger handelt dann rational, wenn er versucht ein von ihm gesetztes Ziel zu erreichen. Hierbei ist ein Ziel die Beschreibung eines zukünftigen, veränderten, erstrebenswerten Zustands im Gegensatz zum gegenwärtigen Zustand.⁴¹⁷ Lediglich wenn Zielvorstellungen existieren, die sich für die Beurteilung und Bewertung der Alternativen eignen, wird eine rationale Entscheidung möglich. Zu Beginn eines Entscheidungsprozesses kann eine grobe Zielformulierung genügen, um den Prozess in Gang zu bringen. Das Zielsystem muss jedoch im weiteren Verlauf zunehmend präzisiert werden, um eine Richtung für Handlungsalternativen vorzugeben und um den Beurteilungsmaßstab der abschließenden Alternativenauswahl zu liefern. Art und Weise der *Präzisierung des Zielsystems* hängt dabei sowohl von gefundenen Alternativen als auch von deren möglichen Konsequenzen ab.⁴¹⁸

⁴¹⁰ Vgl. Laux 2005a, S. 8

⁴¹¹ Vgl. Laux 2005b, S. 33

⁴¹² Vgl. Laux 2005a, S. 12f.

⁴¹³ Laux 2005a, S. 8

⁴¹⁴ Vgl. Laux 2005b, S. 33

⁴¹⁵ Vgl. Laux 2005a, S. 9

⁴¹⁶ Vgl. Golub 1997, S. 28f.

⁴¹⁷ Vgl. Dinkelbach/Kleine 1996, S.15

⁴¹⁸ Vgl. Laux 2005a, S 9f. (Zu Anforderungen an Zielsysteme siehe folgendes Kapitel)

Zur Transformation des Ist-Zustandes in den Soll-Zustand müssen mögliche *Handlungsalternativen erforscht werden*. Es gilt eine Alternative zu finden, die für die Erreichung des Soll-Zustands geeignet ist. In diesem Zusammenhang sind drei Teilprobleme von Bedeutung: Alternativensuche: Um das Entscheidungsproblem zu lösen, gibt es grundsätzlich mehrere Möglichkeiten/Alternativen, die der Entscheider finden bzw. erfinden muss. Restriktionen der Alternativen: Im Zuge der Problemanalyse müssen die mit der Alternative verbundenen Restriktionen bzw. Bedingungen herausgefunden werden, denen die letztlich zu realisierende Handlungsalternative genügen muss. Prognose über Alternativenergebnisse: Für eine rationale Entscheidung muss der Entscheider die Konsequenzen bzw. Ergebnisse der in Frage kommenden Alternativen abschätzen. Da der Informationsstand bei Entscheidungen zumeist unvollkommen ist, kann lediglich ein Wahrscheinlichkeitsurteil der Ergebnisse gebildet werden.⁴¹⁹ Zur Strukturierung der Handlungsalternativen können hierbei unterstützend verschiedene Tools herangezogen werden, mit deren Hilfe z.B. Entscheidungssituationen unter Risiko veranschaulicht werden können. So stellt z.B. eine Entscheidungsmatrix den Handlungsalternativen mögliche Umweltzustände gegenüber und bildet die zu erwartenden Konsequenzen ab. In vielen Entscheidungssituationen unter Unsicherheit erscheint es sinnvoll, mehrstufige Alternativen zu betrachten. Zur Darstellung mehrstufiger Alternativen bzw. dynamischer Situationen eignet sich der „Entscheidungsbaum“.⁴²⁰ Mit Hilfe eines Entscheidungsbaumes können Gesamtentscheidungen aufgeschlüsselt werden, wobei eine Dekomposition der Optionen erfolgt. Mit Hilfe dieses Ordnungsschemas können Entscheidungsträger die vielfältigen Konsequenzen überblicken, Teilkonsequenzen aggregieren, die die gleiche Wertdimension betreffen und alle Aspekte logisch konsistent gewichten. Ausgehend von den „Grunderwünschtheiten“ des Entscheiders werden Kriterien gesucht, die für jede Option eine Bewertung der Konsequenzen möglich machen.⁴²¹

Aus den vorhandenen Alternativen erfolgt die *Auswahl der Alternative*, die zur Realisierung des angestrebten Ziels am besten (oder zumindest „gut“) geeignet erscheint. Für diese Auswahlphase kommen verschiedene Entscheidungsmodelle in Betracht, deren Grundstruktur im folgenden Kapitel vorgestellt wird (siehe auch Kapitel 3.2.2).⁴²²

Auch bei der *Realisierung der gewählten Alternative müssen ständig Entscheidungen* getroffen werden, da mit der Auswahl der Handlungsalternative zumeist noch nicht alle Details geklärt und entschieden sind. Die anstehenden Detailentscheidungen werden zur gegebenen Zeit „vor Ort“ getroffen und berücksichtigen die entsprechenden Gegebenheiten. Nicht nur bei der Alternativenauswahl und bei der Realisierung müssen Entscheidungen getroffen werden, vielmehr ist der Entscheidungsprozess als ein „Prozess der Lösung zahlreicher Einzelentscheidungsprobleme“ zu sehen.⁴²³

4.1.2 Basiselemente des Entscheidungsmodells

Die normative Entscheidungstheorie geht davon aus, dass schwierige Entscheidungsprobleme besser gelöst werden können, wenn sie in einzelne Bausteine bzw. Komponenten zerlegt werden.

⁴¹⁹ Vgl. Laux 2005b S. 33f.

⁴²⁰ Vgl. Eisenführ/Weber 2003, S. 36ff.

⁴²¹ Vgl. Keeney et al. 1984, S. 19

⁴²² Vgl. Laux 2005a, S. 11

⁴²³ Vgl. Laux 2005a, S. 11f.

„Anstatt das Problem als Ganzes zu behandeln, analysiert man die Komponenten und erzeugt Modelle dieser Komponenten des Problems. Danach fasst man die Teilmodelle zusammen und erhält ein Gesamtmodell der Situation.“⁴²⁴

Zwei Informationskategorien münden in alle Entscheidungsmodelle ein und determinieren sowohl das Entscheidungsmodell als auch die daraus abgeleiteten Entscheidungen:

- „1. Informationen über die vom Zielträger erstrebten Sachverhalte und über die Intensität, mit der er diese Sachverhalte erstrebt (**Ziel oder Zielsystem** einschließlich der sogenannten „Entscheidungsregeln“).
- 2. Informationen über die ihm offenstehenden Handlungsmöglichkeiten, die Beeinflussungen, die sich von dritten, von ihm nicht beherrschbarer Seite ergeben, sowie diejenigen Konsequenzen der Handlungen, an die die Wertordnung des Aktors anknüpft (**Entscheidungsfeld**).“⁴²⁵

Zielinformationen sind ein Modell des Zielträgers und ausschließlich subjektiver Natur. Die Zielinformationen dienen als Selektionsregel, um aus den vorhandenen Alternativen diejenige auszuwählen, die dem Streben des Zielträgers am besten gerecht wird. Informationen zum *Entscheidungsfeld* stellen ein Modell der Umwelt dar und es geht um eine objektive Bestandsaufnahme des Aktionsfeldes, auch wenn sich subjektive Einflüsse hier z.B. bei Prognosen nicht vermeiden lassen. Das Entscheidungsfeld legt die Aktionsmöglichkeiten und damit verbundene Konsequenzen der den Zielträger umgebenden Realität fest.⁴²⁶ Bei Entscheidungen besteht immer die Notwendigkeit, verschiedene Alternativen gegeneinander abzuwägen⁴²⁷, wobei sich die hierfür erforderlichen Überlegungen immer an bestimmten Denkmodellen orientieren (auch wenn das Modell evtl. vom Entscheider nur „implizit im Hinterkopf“ angewandt wird). Alle Entscheidungsmodelle beinhalten die gleichen Bausteine/Module, auch wenn sie sich ansonsten im Detail stark unterscheiden können: „*Handlungsalternativen, Ergebnisse, Umweltzustände* (unter Berücksichtigung ihrer Eintrittswahrscheinlichkeiten), *Ziefunktion des Entscheiders*.“⁴²⁸ Nur selten können diese vier Module sukzessive erstellt werden, da sie sich gegenseitig beeinflussen. Vielmehr handelt es sich um einen „rekursiven Prozess, der dann beendet wird, wenn der Entscheider glaubt, das Problem hinreichend vollständig und exakt beschrieben zu haben.“⁴²⁹ Dies betont die Dynamik des Prozesses und die Bedeutung von erforderlichen Anpassungen im Prozessverlauf.

Mit einem *Zielplan* bildet ein Entscheidungsträger sein relevantes Wertesystem in Bezug auf die Problemstellung ab, um mögliche Aktionen bzw. Handlungen daraufhin zu überprüfen. Der Entscheidungsträger muss die Sachverhalte, die von seiner Wertordnung erfasst werden, sehr genau planen und angestrebte bzw. unerwünschte Ergebnisse präzise und eindeutig definieren. Mit der Ergebnisdefinition wird festgelegt, welche Wirkungen einer Aktion relevant für die Entscheidung sind. Des Weiteren muss der Entscheidungsträger planen, wie er mit Ergebnissen unterschiedlicher Art umgehen und „ihren relativen Beitrag zur Erreichung seiner subjektiven Ziele für die Entscheidungsfindung gewichten will. Das Ergebnis der Planungen von relativen Vorziehenswürdigkeiten schlägt sich in Nutzengrößen oder *Präferenzen* nieder.“⁴³⁰ In der betriebswirtschaftlichen Entscheidungslehre werden drei Zielformen unterschieden: komplementäre, indifferente und konkurrierende Ziele. Wird durch die Erfüllung eines Ziels auch der Realisationsgrad eines an-

⁴²⁴ Eisenführ/Weber 2003, S. 16

⁴²⁵ Sieben/Schildbach 1990, S. 15 (Hervorhebungen im Original)

⁴²⁶ Vgl. Sieben/Schildbach 1990, S. 15

⁴²⁷ ...wenn die Entscheidung nicht einem Zufallsmechanismus überlassen wird oder eine ungeprüfte Nachahmung des eigenen, früheren Verhaltens oder das einer anderen Person stattfindet; vgl. Laux 2005b, S. 36

⁴²⁸ Laux 2005b, S. 36f.

⁴²⁹ Vgl. Eisenführ 2006, S. 1420

⁴³⁰ Sieben/Schildbach 1990, S. 23 (Hervorhebung im Original). Es lassen sich folgende Präferenzen unterscheiden: Höhenpräferenz (z.B. Gewinnmaximierung); Artenpräferenz (relative Vorteilhaftigkeit aufgrund unterschiedlicher Artenmerkmale); Sicherheitspräferenz (Ungewissheit des Eintritts); Zeitpräferenz; vgl. Sieben/Schildbach 1990, S. 25ff.

deren Ziels gesteigert, liegt Komplementarität der Ziele vor. Hat die Realisierung eines Ziels keinen Einfluss auf die Realisierung des anderen Ziels, verhalten sich die Ziele indifferent bzw. neutral zueinander. Beeinträchtigt die Erfüllung eines Ziels die Verwirklichung bzw. den Realisationsgrad des anderen, wird von konkurrierenden, alternativen oder konfliktären Zielen gesprochen.⁴³¹

Erst wenn dem Entscheidungsträger mehr als eine Aktion zur Auswahl stehen (wobei auch das Unterlassen einer Handlung als Aktion gesehen wird= Unterlassensalternative), kann eine rationale Handlungsauswahl stattfinden. Die Gesamtheit dieser *Handlungsalternativen*, die dem Entscheidenden möglich sind, wird auch als Aktionsraum bezeichnet.⁴³² Die Bestimmung akzeptabler Alternativen ist in manchen Situationen kein Problem, da sie auf natürliche Art vorgegeben sind. Jedoch in vielen Situationen müssen relevante Alternativen zunächst generiert werden in Form eines Suchvorgangs oder durch einen kreativen Prozeß. Die Entscheidung, ob weiter nach Alternativen gesucht werden soll oder ob der Suchprozess beendet wird, muss geleitet werden von den Zielen und Erwartungen des Entscheiders. Eine weitere vorgelagerte Entscheidung, die im Hinblick auf die Alternativen zu treffen ist, ist, wie viele Entscheidungsstufen geplant werden sollen. Denn Alternativen lassen sich unterteilen in einstufige Alternativen, bei denen nur ein gewisser Zeitpunkt Berücksichtigung findet und mehrstufige Alternativen⁴³³, bei denen mehrere aufeinander folgende Entscheidungen berücksichtigt werden.⁴³⁴

Die eigene Entscheidung kann auch durch nichtbeeinflussbare Faktoren mitbestimmt werden, sogenannte *Umweltzustände*, die Auswirkungen auf die Handlungskonsequenzen haben, z.B. die zukünftige Steuergesetzgebung.⁴³⁵

„Dem Entscheidenden und seinen Aktionen tritt die „Umwelt gegenüber, die alles das umfasst, was sich einerseits der Einflussnahme und Beherrschung des Entscheidenden entzieht, andererseits aber die Konsequenzen seiner Aktionen beeinflusst.“⁴³⁶

Diese vom Entscheider nicht beeinflussbaren Größen, die das Ergebnis einer Alternativenwahl mit bestimmen, werden als entscheidungsrelevante Daten bezeichnet. Sich gegenseitig ausschließende Ausprägungen dieser entscheidungsrelevanten Daten können auch als „Umweltzustände“ bezeichnet werden.⁴³⁷ Folgende idealtypische Erwartungsstrukturen/Umweltzustände lassen sich unterscheiden: Sicherheit: Glaubt der Entscheider, diese Ereignisse oder Faktoren mit (hinreichender) Sicherheit voraussagen zu können, wird von Entscheidungen unter Sicherheit gesprochen.⁴³⁸ Bei Entscheidungen unter Sicherheit weiß der Entscheidungsträger, welche Alternative zu welchem Ergebnis führt und wie sich die entscheidungsrelevanten Daten entwickeln werden.⁴³⁹ Mit jeder Handlungsalternative lassen sich unmittelbar die damit verbundenen Konsequenzen determinieren und unbekannte Einflüsse spielen keine Rolle. Unsicherheit: Bei Entscheidungen unter Unsicherheit wird das Ergebnis von Umwelteinflüssen bestimmt, auf die der Entscheider nur bedingt Einflussmöglichkeiten hat.⁴⁴⁰ Zwei Grenzfälle der Unsicherheit werden in der Literatur unter-

⁴³¹ Vgl. Bamberg/Coenenberg 1977, S. 44

⁴³² Vgl. Sieben/Schildbach 1990, S. 16ff.

⁴³³ entspricht der „extensiven Darstellungsform“ nach Wiese; vgl. Wiese 2002, S. 2f.

⁴³⁴ Vgl. Eisenführ/Weber 2003, S. 17ff. Es wird dabei angenommen, dass der Entscheidende alle Aktionsmöglichkeiten kennt und diese sich gegenseitig streng ausschließen. Die Entscheidungstheorie geht auch davon aus, dass der Entscheidungsträger den Aktionen zunächst indifferent gegenüber steht, abgesehen von den Konsequenzen, und die Alternativen ihren Wert erst aus den Ergebnissen und Konsequenzen beziehen; vgl. Sieben/Schildbach 1990, S. 16ff.

⁴³⁵ Vgl. Eisenführ 2006, S. 1419

⁴³⁶ Sieben/Schildbach 1990, S. 18

⁴³⁷ Vgl. Laux 2005a, S. 22

⁴³⁸ Vgl. Eisenführ 2006, S. 1419

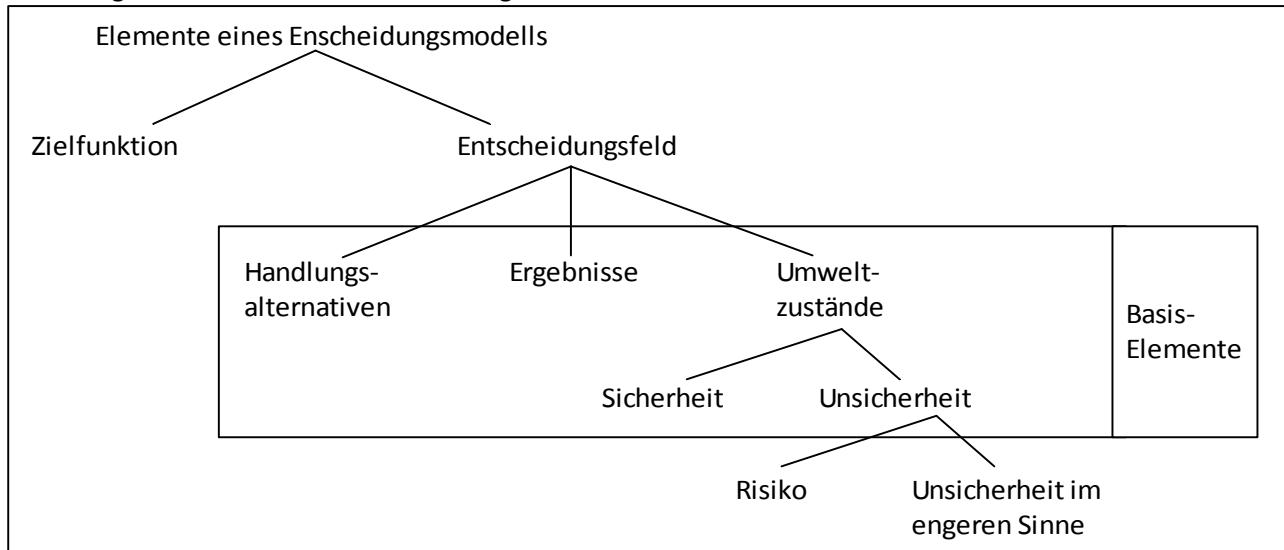
⁴³⁹ Vgl. Laux 2005a, S. 22f.

⁴⁴⁰ Vgl. Eisenführ/Weber 2003, S. 19

schieden: „Unsicherheit im engeren Sinne“ und „Risiko“. Unsicherheit im engeren Sinne: Liegt Unsicherheit im engeren Sinne vor, kann der Entscheider lediglich angeben, welche Entscheidungen eine positive Eintrittwahrscheinlichkeit haben. Er ist jedoch nicht in der Lage, sich ein Urteil über die Wahrscheinlichkeit des Eintretens der möglichen Zustände zu machen. Risiko: Bei Risikosituationen können den denkbaren Zuständen vom Entscheider auch Eintrittwahrscheinlichkeiten zugeordnet werden.⁴⁴¹ Nur in Ausnahmefällen kennt der Entscheidungsträger mit Sicherheit alle entscheidungsrelevanten Daten und somit auch nicht sicher das Ergebnis, das mit der Wahl einer Handlungsalternative erzielt wird.⁴⁴²

Die Ergebnisfunktion ordnet jeder Aktion bzw. Alternative in Kombination mit möglichen Umweltzuständen eindeutige *Ergebnisse* bzw. *Konsequenzen* zu, die für den Entscheider von Wert sind. Hierbei knüpft die genaue Ergebnisbeschreibung an die Ergebnisdefinition an, die ein Bestandteil des Zielplanes ist.⁴⁴³ „Eine Konsequenz ist durch die Ausprägungen der Zielvariablen definiert, die als Folge der Entscheidung und der Umwelteinflüsse eintreten.“⁴⁴⁴ Während bei Sicherheit jeder Entscheidung eine eindeutige Konsequenz zugeordnet werden kann, sind bei Unsicherheit mehrere Konsequenzen möglich. Für jede Konsequenz müssen nun die Ausprägungen aller Zielvariablen ermittelt werden, wofür u.U. die Konstruktion eines Wirkungsmodells erforderlich wird.⁴⁴⁵ Verfolgt der Entscheider lediglich eine Zielgröße (z.B. Gewinn), so kann jedem Ergebnis ein konkreter Wert dieser Zielgröße zugeordnet werden. Findet dagegen eine Orientierung an mehreren Zielgrößen statt (z.B. Umsatz und Gewinn), ist jedes „Ergebnis eine bestimmte Wertekonstellation dieser Zielgrößen; die Ergebnisse sind dann Vektoren von Zielgrößenausprägungen.“⁴⁴⁶

Abbildung 6: Elemente eines Entscheidungsmodells



Quelle: Eigene Darstellung erweitert in Anlehnung an Laux 2005a, S. 20⁴⁴⁷

4.1.3 Grundprinzipien der normativen Entscheidungstheorie

Die Entscheidungstheorie hat zum Ziel, Entscheider beim Treffen möglichst rationaler Entscheidungen zu unterstützen. Jedoch existiert kein eindeutiger Rationalitätsbegriff, so dass lediglich von mehr oder weniger rationalen Entscheidungen gesprochen werden kann. „Rational“ ist keine objektiv beweisbare Eigen-

⁴⁴¹ Vgl. Laux 2005a, S. 22f.

⁴⁴² Vgl. Laux 2005b, S. 38

⁴⁴³ Vgl. Sieben/Schildbach 1990, S. 20f.

⁴⁴⁴ Eisenführ 2006, S. 1420

⁴⁴⁵ Vgl. Eisenführ 2006, S. 1420

⁴⁴⁶ Vgl. Laux 2005a, S. 21

⁴⁴⁷ Dieses Modell findet sich in leicht abgewandelter Form auch bei Sieben/Schildbach 1990, S. 16

schaft, sondern es müssen Anforderungen an Entscheidungen definiert werden, die den meisten Menschen vernünftig erscheinen. Ob jemand diese Anforderungen akzeptiert oder sich doch lieber auf seine „Bauchentscheidung“ oder die Vorbestimmung des Schicksals verlässt, ist jedem selbst überlassen. Auch garantiert das Streben nach Rationalität nicht den Entscheidungserfolg und es muss zwischen einer erfolgreichen und einer rationalen Entscheidung unterschieden werden. Damit Entscheidungsprozeduren als rational zu bezeichnen sind, müssen sie gewissen Anforderungen entsprechen, die jedoch niemals genau feststellbar und objektiv sind. Die Ausrichtung des Entscheidungsprozesses an ihnen ist dennoch wichtig. Für rationale Entscheidungsprozesse sind zwei Kriterien von Bedeutung: *Prozedurale Rationalität* und *Konsistenz*.⁴⁴⁸

Zur *prozeduralen Rationalität* zählt, dass der Entscheidende überprüfen sollte, ob er das *richtige Problem* löst bzw. ob es sinnvoll wäre, das Problem zu erweitern oder in Teilprobleme aufzuspalten.⁴⁴⁹ So kann es sinnvoll sein, statt eines lokalen Optimums ein globales zu suchen oder das Ursprungsproblem aufzuspalten und ein Teilproblem gleich zu lösen und die Lösung der anderen Teilprobleme auf einen späteren Zeitpunkt zu verschieben. Auch sollte der *Informationsaufwand angemessen* sein und der investierte Aufwand zur Informationsbeschaffung und –verarbeitung der Entscheidungsbedeutung entsprechen. Eine systematische und angemessen sorgfältige Entscheidungsvorbereitung ist als rational anzusehen, jedoch nicht eine maximale Entscheidungsvorbereitung, die einer Problemlösung im Wege steht. Vereinfachung ist hierbei unverzichtbar. Erwartungen über Unsicherheiten der Zukunft werden durch Wahrscheinlichkeiten dargestellt. Für die *Bildung dieser Zukunftserwartungen* sollte der Entscheider auf relevante objektive Daten zurückgreifen und Wahrnehmungsverzerrungen bewusst zu vermeiden suchen. Entscheider sollten ihre *Ziele und Präferenzen klären*.

„Erst wenn der Entscheider alle für ihn bedeutsamen Aspekte zusammengetragen und sich eine stabile Vorstellung von deren subjektiver Wichtigkeit gemacht hat, wird man von einer rationalen Entscheidung sprechen können.“⁴⁵⁰

Mit den getroffenen Entscheidungen sollen Ziele erreicht werden und die Handlungsalternativen werden danach beurteilt, inwieweit sie uns unserem Ziel nahe bringen. Eine vernünftige Auswahl zwischen den Alternativen ist nur dann möglich, wenn die Ziele klar sind. Eisenführ/Weber (2003) unterscheiden die folgenden zentralen Anforderungen an Zielsysteme:⁴⁵¹ *Vollständigkeit*: Die Entscheidungstheorie geht davon aus, dass die entscheidende Person alle für sie möglichen Aktionen kennt. Die Gesamtheit aller möglichen Aktionen wird als Aktionsraum bezeichnet. Nur wenn dem Entscheidungsträger mehrere Aktionen zur Auswahl stehen, also wenn ein Aktionsraum vorhanden ist (zwei und mehr Aktionen), kann von einer rationalen Wahl gesprochen werden.⁴⁵² Die entscheidende Person muss sicherstellen, dass alle Ziele und wesentlichen Konsequenzen Berücksichtigung finden. Leicht passiert es, dass der Entscheider sozial wenig oder nicht akzeptierte Ziele nicht aufdeckt und sie so vor anderen und evtl. auch sich selbst verdrängt.⁴⁵³ *Redundanzfreiheit*: Redundanz liegt dann vor, wenn zwei Kriterien oder Werte sich auf den gleichen Bedeutungsinhalt beziehen.⁴⁵⁴ Ziele sollen nicht redundant sein, also das gleiche bedeuten oder sich in ihrer Bedeutung überlappen. Denn bei Überschneidung der Bedeutungen kann ansonsten unbewusst dem einen

⁴⁴⁸ Vgl. Eisenführ/Weber 2003, S. 4f.

⁴⁴⁹ „Menschen und auch Organisationen neigen dazu, Probleme durch Flickwerk zu lösen; man ändert so wenig wie möglich am Status Quo.“ Eisenführ/Weber 2003, S. 5

⁴⁵⁰ Eisenführ/Weber 2003, S. 6

⁴⁵¹ Vgl. Eisenführ/Weber 2003, S. 53ff. In bestimmten Entscheidungssituationen kann die Gesamtheit fundamentaler Ziele als Zielsystem bezeichnet werden.

⁴⁵² Vgl. Sieben/Schildbach 1990, S. 16

⁴⁵³ Vgl. Eisenführ/Weber 2003, S. 60

⁴⁵⁴ Vgl. Keeney/Renn/Winterfeldt/Kotte 1984, S. 37

oder anderen Ziel eine stärkere Gewichtung zuerkannt werden, als diesem eigentlich zukommt. So überlappen sich die Ziele für die Auswahl einer Wohnung wie z.B. „Ruhe“, „gute Wohnlage“ und „kein Durchgangsverkehr“ mindestens teilweise. *Präferenzunabhängigkeit:* Die unterschiedlichen Präferenzen für verschiedene Teilmengen der Zielvariablen sollten unabhängig sein.⁴⁵⁵ Liegt eine Unabhängigkeit der Präferenzordnung nicht vor, kann diese häufig durch eine Redefinition von Zielen erreicht werden, im Beispiel des standortsuchenden Unternehmens durch das Ziel „möglichst geringe Versandzeit“.⁴⁵⁶ *Einfachheit:* Die Strukturierung der Präferenzen und die Bewertung der Alternativen ist einfacher, wenn ein Zielsystem nur wenige Ziele umfasst. Ziele, bei denen auf einfache Weise eine Aggregation möglich ist, können zusammengefasst und somit eine Vereinfachung erreicht werden. Eine weitere Vereinfachung des Zielsystems kann auch dann erfolgen, wenn deutlich wird, dass nach Beendigung der Alternativensuche sich alle vorhandenen Alternativen in Bezug auf eine Zielgröße nicht oder nur unwesentlich unterscheiden. Dieses durchaus wichtige, jedoch für die Beurteilung vorhandener Alternativen irrelevante Ziel, kann dann aus dem Zielsystem entfernt werden.⁴⁵⁷

Auch eine *Konsistenz der Entscheidungsgrundlage* wird beim Streben nach Rationalität gefordert. Hierunter wird eine Übereinstimmung mit Anforderungen verstanden, die der Entscheider als berechtigt anerkennt und nach denen er seine Entscheidung ausrichten möchte. Diese Rationalitätspostulate betreffen dabei sowohl die Bildung von Präferenzen, als auch den Umgang mit Wahrscheinlichkeiten. Eine rationale Entscheidung gründet darauf, die Auswahl zwischen Alternativen von den zukünftig erwarteten Situationen bzw. Konsequenzen abhängig zu machen und nicht von bereits Vergangenem. Als rational anzusehen ist es, wenn Entscheidungen *zukunftsorientiert* sind und mit Blick auf die Zukunft getroffen werden und nicht Vergangenes, das nicht mehr zu ändern ist, die Entscheidung beeinflusst. Um komplexe Entscheidungsprobleme lösen zu können, ist die Abbildung und Messung von Präferenzen und Fähigkeiten eine wichtige Voraussetzung. Besitzt ein Entscheider zwischen zwei Alternativen eine Präferenz, bevorzugt er $a > b$ oder $b > a$ oder er ist indifferent zwischen a und b ($a \sim b$). Eisenführ/Weber (2003) fordern eine *Vollständigkeit und Transitivität der Präferenzordnung* des Entscheidenden. Besitzt der Entscheidende für jedes Alternativenpaar eine Präferenz, so ist die Präferenz „vollständig“. Eine Präferenz ist „transitiv“, wenn folgendes für drei verschiedene Alternativen gilt: „ $a > b$ und $b > c$ folgt $a > c$. Bei sicheren Erwartungen sollen für eine rationale Präferenz die Axiome „Vollständigkeit“ und „Transitivität“ erfüllt sein.⁴⁵⁸ Die Darstellung von Entscheidungsproblemen sollte dem *Invarianz-Postulat* folgen, solange die Darstellungen äquivalent sind. Damit soll ausgeschlossen werden, dass die Darstellungsform die Präferenzen beeinflusst.⁴⁵⁹ Weiterhin sollte die Entscheidung, ob ein Entscheider die Alternative a der Alternative b vorzieht, nicht von der Existenz einer dritten Alternative c abhängig sein. Eine *Unabhängigkeit von irrelevanten Alternativen* wird also gefordert.⁴⁶⁰

⁴⁵⁵ Sucht z.B. ein Unternehmen einen neuen Produktionsstandort, sind die beiden Ziele „Autobahnanschluss möglichst nah“ und „Eisenbahnanschluss möglichst nah“ nicht präferenzunabhängig, da die Straßenanbindung des Standortes die Bedeutung der Anbindung an die Schiene bedingt.

⁴⁵⁶ Vgl. Eisenführ/Weber 2003, S. 60f. Durch die Präferenzunabhängigkeit eines Zielsystems wird die Aufstellung einer additiven multiattributiven Wertfunktion möglich

⁴⁵⁷ Vgl. Eisenführ/Weber 2003, S. 61f.

⁴⁵⁸ Vgl. Eisenführ/Weber 2003, S. 98f.

⁴⁵⁹ So kann z.B. die Auswirkungen einer Epidemieimpfung als „Prozentsatz der Geretteten“ oder als „Prozentsatz der trotz Impfung Gestorbenen“ dargestellt werden.

⁴⁶⁰ Vgl. Eisenführ/Weber 2003, S. 6f.

Da die Präferenzen im Kopf des Entscheiders in der Regel nicht fest und somit nicht jederzeit abrufbar sind, ist eine *Konsistenzprüfung* zur Ermittlung von Wertfunktionen unumgänglich.⁴⁶¹ Um Präferenzen korrekt abzubilden, muss unbedingt eine Auseinandersetzung mit auftretenden Inkonsistenzen erfolgen, die durch unsystematische und systematische Fehler auftreten können. Sowohl innerhalb einer Bestimmungsmethode können Inkonsistenzen auftreten als auch dadurch, dass die Ermittlung der Wertfunktion mit Hilfe unterschiedlicher Methoden erfolgt. Treten Inkonsistenzen auf, müssen die widersprüchlichen Aussagen vom Entscheider oder der befragenden Person untersucht werden. Vorherige Präferenzaussagen sollten vom Entscheider so variiert werden, dass sie zum Verschwinden der Inkonsistenz führen. Dies kann z.B. in einem interaktiven Prozess geschehen, in dem bis dahin inkonsistente Aussagen wiederholt korrigiert werden, bis eine zunehmende Konsistenz erzielt wurde und sich eine eindeutige Wertfunktion ableiten lässt. Liegen inkonsistenten Bewertungen dagegen unsystematische Fehler zugrunde, kann durch Mittelung der Bewertung dieser Fehler reduziert werden. Hier ergibt sich die Wertfunktion dann aus dem Durchschnitt inkonsistenter Bewertungen.⁴⁶² Auch für den fehleranfälligen Prozess der Messung subjektiver Wahrscheinlichkeiten ist eine Konsistenzprüfung wichtig. Diese Konsistenzprüfungen können innerhalb einer bestimmten Methode durchgeführt oder mit Hilfe verschiedener Methoden erfragt werden.⁴⁶³ „Alle Wahrscheinlichkeitsurteile einer Person sollten miteinander vereinbar sein.“⁴⁶⁴

4.1.4 Erweiterter Entscheidungstheoretischer Ansatz

Im Hinblick auf die Interaktionssituation zwischen Unternehmen und NGOs interessiert weiterhin, wie nun bei konfligierenden Interessen und Zielen, unter Beteiligung mehrerer Akteure bei dynamischen Entscheidungen unter Unsicherheit die für alle beste Lösung gefunden werden kann. Hierbei kommt der Kompensation sowie Tausch- und Koppelgeschäften eine interessante Bedeutung zu, da sie einen Austausch unterschiedlicher Werte der verschiedenen Akteure miteinander ermöglichen. Eine Diskussion über die Bewertung von Teilespekten der Verhandlung durch die Beteiligten ist hierbei unerlässlich. Renn, Weber und Wiedemann (1995) sind der Ansicht, dass Kompensationsprozesse eine kompetente Diskussion über Normen und Werte hervorbringen können, da Kompensationen eine Möglichkeit sind, verschiedene Werte miteinander auszutauschen. Um zu einem wechselseitig akzeptierten Verhandlungspaket zu kommen, erscheint daher eine umfangreiche Konversation über die relative Wichtigkeit von Werten von großer Bedeutung.⁴⁶⁵

Austausch und Kompromiss (Trade-offs) ist ein zentraler Aspekt von Auswahl, es sei denn, die Wahl ist trivial, weil eine Alternative dominiert. Um mehr von einer Sache bzw. einem Entscheidungsattribut zu bekommen, müssen Entscheider akzeptieren, in einem anderen Bereich weniger zu bekommen.⁴⁶⁶ „*Trade-off* bedeutet soviel wie Austauschrate.“⁴⁶⁷ Beim Trade-off-Verfahren wird nach Austauschraten zweier Zielgrößen gefragt, denen der Entscheider indifferent gegenüber steht, wobei die Wertfunktionen bekannt sein müssen. Es werden Alternativenpaare gesucht, die der Entscheider als gleichwertig ansieht und die sich lediglich in zwei Attributen unterscheiden. Durch sukzessives Abfragen der Attribute mit unterschiedlichen

⁴⁶¹ Zur Ermittlung von Wertfunktionen werden in der Literatur eine Vielzahl unterschiedlicher Methoden diskutiert; vgl. hierzu Eisenführ und Weber (2003) S. 103ff.; Winterfeld und Edwards (1986)

⁴⁶² Vgl. Eisenführ/Weber 2003, S. 103ff.

⁴⁶³ Vgl. Eisenführ/Weber 2003, S. 168f.

⁴⁶⁴ Eisenführ/Weber 2003, S. 168

⁴⁶⁵ Vgl. Renn et al. 1995, S. 351

⁴⁶⁶ Luce/Payne/Bettman 2001, S. 86

⁴⁶⁷ Eisenführ/Weber 2003, S. 125 (Hervorhebung im Original)

Ausprägungen wird versucht, den Wert zu ermitteln, bei dem beide Alternativen gleich bewertet werden, dem sogenannten Trade-Off.⁴⁶⁸ Für Trade-off gibt es keine universelle oder objektive Regel, da es sich um persönliche Urteile handelt, die vom jeweiligen Entscheider abhängen.

„Sie hängen von der Beurteilung des Entscheiders bezüglich der relativen Wünschbarkeit der vorhandenen Optionen auf jeder Ebene ab und von seinen oder ihren Gefühlen gegenüber der relativen Bedeutung dieser Ebenen.“⁴⁶⁹

Der Trade-off-Prozess kann durch verschiedene Methoden vereinfacht und verbessert werden.⁴⁷⁰ Auch durch *Paketverhandlungen* sowie *Koppelgeschäfte* können der Verhandlungsspielraum sowie die Anzahl von Optionen vergrößert werden. Durch das Einbringen zusätzlicher Verhandlungsgegenstände, die nicht unbedingt direkt etwas mit dem ursprünglichen Verhandlungsgegenstand zu tun haben müssen, können Verhandlungspakete oder Koppelgeschäfte gefunden werden. So kann sich beispielsweise ein Investor bereit erklären, im Gegenzug für eine bauliche Genehmigung, am Bau einer Infrastrukturleistung wie eines Schwimmbads mitzuwirken.⁴⁷¹

Kompensationen können einen Beitrag zur Überwindung von Verhandlungsblockaden leisten, die eintreten, weil durch das Verhandlungsergebnis nicht alle Parteien im Vergleich zum Status Quo bessergestellt werden. Holzinger (1996a) weist auf einige positive Funktionen von Kompensationen hin. „Die allokativen Funktion von Kompensationen bezieht sich auf den Beitrag, den Kompensationen zur Erhöhung des Gemeinwohls leisten können.“⁴⁷² Auch die redistributive Funktion von Kompensationen ist von großer Bedeutung, wobei Ausgleichzahlungen vor allem Umverteilungsmaßnahmen sind. Durch Kompensationsmaßnahmen können z.B. die negativen Folgen eines für die Allgemeinheit nützlichen Projektes gerechter verteilt werden. Denn keiner der in Frage kommenden Kommunen hat ein Interesse daran, die Kosten und negativen Folgen des für das Gemeinwohl nützlichen Projektes zu tragen. Kompensationen können die „willkürliche Privatisierung der Kosten“⁴⁷³ wesentlich abmildern und Lasten und Nutzen gerechter verteilen.⁴⁷⁴

„Kompensationen können [...] zu der umweltpolitisch erwünschten Internalisierung externer Kosten führen. Die Ausgleichspflicht für soziale Folgekosten eines Vorhabens schafft möglicherweise einen Anreiz, die Anlagen so zu gestalten, dass diese Kosten erst gar nicht entstehen. Dafür müssen die Kosten aber vom Vorhabenträger finanziert werden [...].“⁴⁷⁵

Bei Umweltverhandlungen werden Kompensationen häufig als nicht zulässig angesehen, wenn es um grundlegende Werte wie Gesundheit, Umwelt oder Leben geht. Hierbei beruht die Ablehnung von Kompensationen auf moralischen Argumenten, „nach der Umwelt- und Gesundheitsbelastungen nicht in Geld oder anderen Leistungen aufgewogen werden dürfen.“⁴⁷⁶ Für Akzeptanzprobleme von Kompensationen lassen sich keine einfachen Lösungen finden, jedoch können sie im Rahmen von „Alternativen Konfliktregelungsverfahren“ bearbeitet werden (siehe Kapitel 4.2 und 5.3). In Situationen, in denen konfliktierende Werte zwischen verschiedenen Stakeholder-Gruppen eine zentrale Rolle spielen, eignet sich eine „Wert-

⁴⁶⁸ Vgl. Eisenführ/Weber 2003, S. 125ff.

⁴⁶⁹ „They depend on the decision maker's assessment of the relative desirability of the available options on each dimension and on his or her feelings about the relative importance of these dimensions.“ Winterfeldt 1986, S. 6

⁴⁷⁰ Vgl. von Winterfeldt/Edwards 1986, S. 6

⁴⁷¹ Vgl. Troja 2001, S. 167f.

⁴⁷² Vgl. Holzinger 1996, S. 131f.

⁴⁷³ Suhr 1990 zitiert in Holzinger 1996a, S. 132

⁴⁷⁴ Vgl. Holzinger 1996, S. 132

⁴⁷⁵ Hoffmann-Riem/Lamb 1995, S. 99 Im Zusammenhang mit Kompensationen stellen „strategisch überhöhte Kompensationsforderungen“ ein Problem dar, für das es theoretisch jedoch in Bezug auf Standortfragen bereits eine Lösung gibt: die „umgekehrte holländische Auktion“. Hierbei wird der Standort gewählt, der die geringste Kompensation fordert, erhält jedoch die Kompensationshöhe der zweitniedrigsten Forderung.

⁴⁷⁶ Holzinger 1996, S. 138 (Hervorhebung im Original)

baumanalyse“ als Entscheidungshilfe, mit deren Hilfe Kompensationen gefunden werden können. Der Wertbaum ist ein nützliches Werkzeug, das die Verhandlung zwischen verschiedenen Stakeholder-Gruppen strukturiert und dadurch die Konfliktlösung erleichtert.⁴⁷⁷

Mit Kompensationen oder Koppelgeschäften (siehe unten) können Entscheidungsbetroffene für Schäden (über-) kompensiert und damit das Kaldor-Hicks-Kompensationsschema umgesetzt werden. Dies kann als finanzielle Ausgleichszahlungen oder in Form sachlicher Leistungen erfolgen und die Konfliktparteien „[...] müssen sich „lediglich“ über die quantitative Bewertung ihrer Interessen einigen“.⁴⁷⁸ Das von Kaldor (1939/1969) und Hicks (1940), Samuelson (1950/1969) und anderen entwickelte „Kaldor-Hicks Kompensationsprinzip“ besagt, dass es bei den Alternativen zu überprüfen gilt⁴⁷⁹, ob „[...] der Nettonutzen der Befürworteten mindestens den Nettoverlust der Benachteiligten ausgleichen“⁴⁸⁰ kann. Können aus dem Gesamtnutzen eines Projekts die für einige Betroffene entstehenden Nachteile kompensiert werden, ist das Projekt als legitim anzusehen.⁴⁸¹ Findet dieses Kriterium Anwendung, kann eine soziale Nutzenfunktion erstellt werden, die die Alternativen auf bedeutungsvollere Weise „rankt“ als das Pareto-Kriterium. Jedoch hängt das Kompensationsprinzip stark von den Details des „Kompensationsschemas“ ab und ist auch häufig willkürlich.⁴⁸² Es ist von zentraler Bedeutung, dass bei Kompensationen die zu kompensierende Person/Gruppe Vorteile durch die Kompensation hat, ansonsten wird sie sich nicht auf diesen Kompensationsprozess einlassen.⁴⁸³ Kunreuther (1995) stellt anhand der „Standortsuche für schadstoffbelastete Einrichtungen“⁴⁸⁴ die Bedeutung von Kompensation und „Benefit-Share“ heraus und unterscheidet verschiedene Möglichkeiten für die Standortansiedlung.⁴⁸⁵ Er ist der Ansicht, dass versucht werden muss, für die betroffenen Akteure ein Paket von Vorteilen zusammenzustellen, damit sie merken, dass sie mit der Kompensation bessergestellt werden als mit dem Status Quo. Folgende Kompensationsformen kommen in Betracht: Direkte Geldzahlungen: Als häufigste Art der Kompensation sind direkte Geldzahlungen zu sehen, die z.B. in Gestalt von garantierten jährlichen Zahlungen geleistet werden. Hierdurch können z.B. Steuern gesenkt und das Schulsystem ausgebaut werden. Sachleistungen/Prämien⁴⁸⁶: Hierunter werden Subventionen verstanden, die z.B. an Betroffene weitergegeben werden, um das mit der Veränderung verbundene Risiko zu verringern (Einrichtungen der Gesundheitsversorgung, Bildung o.ä.) oder um den Betroffenen einen anderen Vorteil zu ermöglichen (kostenlose Müllabholung im Gegenzug für den Bau einer Mülldeponie). Even-

⁴⁷⁷ Bei der Strukturierung eines Wertbaumes versuchen die Analysten, die für das Individuum oder die Gruppe hervorstechenden Werte und verbundenen Attribute herauszufinden. Diese werden dann in eine Baumstruktur eingearbeitet, mit den zentralen, generellen Werten oben und konkreten, messbaren Attributen unten. Für alle am Entscheidungsprozess beteiligten wird jeweils ein eigener Baum konstruiert. Alle zur Diskussion stehenden Alternativen werden in Bezug auf die Attribute gemessen (mit Hilfe verschiedener Methoden) und der erwartete Nutzen berechnet. Die Gewichtung der Attribute wird dann in Gruppentreffen von Gruppenvertretern herausgearbeitet, um die Möglichkeit des Austausches zwischen verschiedenen Attributen und die Nutzenerwartung der Gruppen, zu bestimmen. Aus den einzelnen Wertbäumen kann ein gemeinsamer Wertbaum aller Gruppen konstruiert werden, mit Hilfe dessen Kompromisse gefunden oder Kompensationszahlungen entwickelt werden können; vgl. Jaeger et al.; vgl. Keeney et al. 1984: Die Wertbaumanalyse.

⁴⁷⁸ Troja 2001, S. 167

⁴⁷⁹ Vgl. Jaeger et al. 2001, S. 74

⁴⁸⁰ Troja 2001, S. 167

⁴⁸¹ Vgl. Troja 2001, S. 167

⁴⁸² Vgl. Jaeger et al. 2001, S. 74ff. Dieser „interpersonelle Nutzenvergleich“ kann jedoch als durchaus problematisch angesehen werden, da jede Partei diesen nur selbst einschätzen kann und aus strategischen Gründen gegebenenfalls darüber verzerrt informiert. Kommunikative Prozesse können hier korrigierend wirken, da „persönliche Verbindlichkeit und eine moralische Motivation zu lösungsorientiertem Handeln entsteht“. Auch ermöglichen kooperative Konfliktregelungsverfahren einen Konfliktüberblick, die Diskussion des Kompensationsumfangs sowie bindende Vereinbarungen; vgl. Troja 2001, S. 167

⁴⁸³ Vgl. Renn/Webler/Wiedemann 1995, S. 351

⁴⁸⁴ „Noxious Facilities“

⁴⁸⁵ „Facilitating siting decisions“.

⁴⁸⁶ „In-kind awards“

tualfonds⁴⁸⁷: Gelder können in Form einer Stiftung/eines Fonds angelegt werden, um eventuell auftretende Schäden bzw. Opfer von Unfällen zu kompensieren. Zusicherung von Vorteilen:⁴⁸⁸ Zusicherung von Vorteilen z.B. in Gestalt von Arbeitsplätzen oder Unterstützung beim Bau einer öffentlichen Einrichtungen (z.B. Krankenhaus).⁴⁸⁹

4.1.5 Chancen und Grenzen der Entscheidungstheorie

Die normative Entscheidungstheorie basiert auf strategischem Denken und kann als Basis für das Verständnis der „reflektierten Abwägung“⁴⁹⁰ gesehen werden. Mit Hilfe der Entscheidungstheorie können die Art und Weise sowie der Kontext von Verhandlungen besser verstanden werden. Zentrale Elemente und die grundlegende Entscheidungsstruktur wurden vorgestellt, wobei insbesondere der klaren Zielpräzisierung eine wichtige Bedeutung zukommt. Wesentliche Prinzipien für „gute“, rationale Entscheidungen wurden beleuchtet, wobei selbstverständlich davon ausgegangen wird, dass Akteure in Alltagssituationen nicht immer alle Möglichkeiten rational abwägen, sondern sich häufig entsprechend ihren vertrauten, kulturell geprägten Frames verhalten, womit das Framing Konzept von Essers Nutzentheorie zur Anwendung kommt. Auch wurden Möglichkeiten der Kompensation des Schwächeren vorgestellt, die eine Diskussion über unterschiedliche Gewichtungen und Bewertungen einzelner Verhandlungsaspekte durch die Verhandlungsbeteiligten ermöglichen. Diese scheinen auch speziell im Hinblick auf die Erreichung von Win-Win-Lösungen im Sinne des Harvard-Konzeptes (siehe folgendes Kapitel) von Interesse. Die Grenzen der Entscheidungstheorie liegen zum einen darin, dass es sich um ein normatives Werkzeug handelt, mit dessen Hilfe identifiziert wird, wie sich Menschen verhalten sollten und nicht, wie sie sich tatsächlich verhalten. Einerseits wird eine stabile Präferenzordnung der Handelnden postuliert, dass diese in der Lage sind, die vorhandenen Alternativen ihren Vorlieben entsprechend hierarchisch zu ordnen. Andererseits sind Personen in der sozialen Realität jedoch häufig nicht in der Lage, die vorhandenen Alternativen schlüssig zu ordnen oder sich überhaupt zwischen den Alternativen zu entscheiden. Des Weiteren ist auch die Annahme der vollständigen Informationssicherheit über die mit der Handlungsalternative verbundene Situation in der Realität nicht haltbar, da nicht ausreichend Ressourcen zur Informationsgenerierung vorhanden sind sowie die kognitiven Fähigkeiten an ihre Grenzen stoßen.⁴⁹¹ Da sich eine einheitliche Verhandlungstheorie oder ein homogenes Verhandlungsmodell in der Literatur nicht finden lässt,⁴⁹² soll als zweite normative Konfliktaustragungstheorie nun das Harvard-Verhandlungskonzept vorgestellt werden, das in der Verhandlungspraxis eine wichtige Rolle spielt.

4.2 Das Harvard-Konzept - Dynamische Konfliktaustragungstheorie

Das „Harvard-Konzept“ unternimmt den Versuch, Verhandlungssituationen zu beschreiben und zu konzeptionalisieren. Dabei zielt das Harvard-Konzept darauf ab, Verhandlungen so zu gestalten, dass eine Win-Win-Lösung entsteht, bei der die Verhandlungsbeteiligten maximal und dennoch nicht auf Kosten anderer profitieren.⁴⁹³ Bereits in den 70er Jahren erfolgte, angeregt durch eine zunehmende Popularität von aus-

⁴⁸⁷ „Contingency funds“

⁴⁸⁸ „Benefit assurance“

⁴⁸⁹ Vgl. Kunreuther 1995, S. 287f.

⁴⁹⁰ „reflexive reasoning“

⁴⁹¹ Mit diesen Limitierungen der klassischen Nutzentheorie befasst sich die (ökonomische) Nutzentheorie; vgl. Schweizer 2008, S. 159f.

⁴⁹² Schweizer 2008, S. 146

⁴⁹³ Vgl. Fietkau/Weidner 1998, S. 69ff.

sergerichtlichen Konfliktregelungsverfahren in den USA, eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Verhandlungen und Konfliktvermittlungsverfahren an der Harvard University in Boston/Massachusetts.⁴⁹⁴

„Dabei entstand unter anderem auch das „Harvard-Konzept“, ein universell einsetzbares Konzept zur sachlichen Verhandlungsführung, das häufig als die theoretische Grundlage der Mediation angesehen wird.“⁴⁹⁵ (zu Mediation siehe Kapitel 2.3.2)

Der Verhandlungsansatz der Harvard Schule zielt auf die Überwindung der Defizite des Rational-Choice-Ansatzes und der Spieltheorie, die beide von einem Verhandlungsmodus ausgehen, der die Bedeutung von Druck und Drohungen sowie die Nullsummenperspektive betont.⁴⁹⁶ Auch wenn die theoretischen Hintergrundkonzepte des Harvard-Konzeptes bei den Veröffentlichungen nicht benannt werden⁴⁹⁷, so sind doch spieltheoretische, entscheidungstheoretische und Ansätze der humanistischen Psychologie unschwer auszumachen. Während Troja (2001) das Harvard-Konzept auf eine Erweiterung spieltheoretischer Konzepte zurückführt, die der Tatsache Rechnung tragen, dass in Verhandlungen zumeist mehrere Verhandlungsparteien und mehrere Verhandlungsgegenstände berücksichtigt werden müssen,⁴⁹⁸ so geht Fietkau (1994) davon aus, dass auch die humanistische Psychologie mit ihrem Menschenbild⁴⁹⁹ das Harvard-Konzept maßgeblich geprägt hat.

Mit ihrem Buch „Getting to Yes“ haben Roger Fisher und William Ury (1981) einen zentralen Beitrag für das Feld der Verhandlungsführung geliefert.⁵⁰⁰ Sie sind der Ansicht, dass effektive Verhandler in der Lage sind, kompetitives Verhandeln in gemeinsame Problemlösung umzuwandeln. Hierbei ist der Schlüssel zum Erfolg die Suche nach einem Ergebnis, das für beide zu einem vorteilhaften Ergebnis führt.⁵⁰¹ „Zur Identifizierung von für beide Seiten attraktiven Einigungsmöglichkeiten ist Kooperation und Kommunikation erforderlich. Ohne den Austausch von Informationen über Ziele, Werte, Prioritäten etc. bleiben solche Einigungsbereiche verborgen.“⁵⁰² Mit effizienten und gütlichen Verfahrensweisen versucht die Verhandlungsmethode „Harvard-Konzept“, vernünftige Ergebnisse zu erzielen. Hierbei wird besonders auf die Kreierung kreativer Wahlmöglichkeiten geachtet.⁵⁰³ Große Bedeutung kommt bei der Suche nach einer bestmöglichen Lösung einer offenen Kommunikation und einem freien Informationsaustausch zwischen den Parteien zu. Je klarer die zugrunde liegenden Interessen kommuniziert werden, desto besser kann die Lösung die Interessen der beteiligten Parteien berücksichtigen.⁵⁰⁴

Jede Austauschsituation zwischen zwei oder mehr Personen bzw. Organisationen ist als Verhandlungssituation zu bezeichnen, sofern die Parteien ein gemeinsames Interesse haben, zu kooperieren, jedoch konfliktierende Interessen über die Art und Weise der Kooperation selbst bestehen.⁵⁰⁵ Verhandlungen sind im

⁴⁹⁴ Vgl. Hehn 2002, S. 163ff.

⁴⁹⁵ Hehn 2002, S. 166; Grundlegend zum Harvard-Konzept: Fisher/Ury/Patton 1991 Das Harvard-Konzept

⁴⁹⁶ Vgl. Gosztonyi 2002, S. 22

⁴⁹⁷ Vgl. Fietkau 1994, S. 24

⁴⁹⁸ Vgl. Troja 2001, S. 169

⁴⁹⁹ Das Menschenbild der humanistischen Psychologie geht davon aus, dass sich Menschen permanent weiterentwickeln, sie eigeninitiativ sind und ihre Lebensumstände konstruktiv gestalten können. Der Mediator muss Vertrauen in das Problemlösungs- und Entwicklungspotential der Beteiligten haben und von der Möglichkeit einer Konfliktlösung, im Rahmen eines kontinuierlichen, dialogischen Prozesses, überzeugt sein. Diese „positiv-akzeptierende Grundhaltung“ gegenüber den Mediations- oder Dialogbeteiligten ist Voraussetzung für eine konstruktive Nutzung der Verhandlungshinweise des Harvard-Konzeptes; vgl. Fietkau 1994, S. 24

⁵⁰⁰ Vgl. Burgess/Burgess 1997, S. 244

⁵⁰¹ Bacow/Wheeler 1984, S. 56

⁵⁰² Breidenbach 1995, S. 95

⁵⁰³ Vgl. Fisher/Ury/Patton 1998, S. 94f.

⁵⁰⁴ Vgl. Leiss 2005, S. 28f.

⁵⁰⁵ Vgl. Muthoo, 2000, S. 146

privaten und beruflichen Bereich an der Tagesordnung und üblicherweise verhandelt jeder jeden Tag. Hierbei lassen sich nach Fisher, Ury und Patton (1991) zumeist zwei Verhandlungsarten unterscheiden: eine sanfte und eine harte. Der sanfte, kooperative Verhandler versucht persönliche Konflikte zu vermeiden und macht dementsprechend Zugeständnisse, um eine Vereinbarung zu erzielen. Dagegen möchte der harte, kompetitive Verhandler gewinnen und sieht jede Verhandlungssituation als Wettbewerb, schädigt damit aber seine Beziehung mit der anderen Seite. Die dritte Möglichkeit zu verhandeln ist sanft und hart gleichzeitig. Der integrative Verhandlungsansatz ist: „sanft zu den Menschen, hart zu den Problemen“.⁵⁰⁶ Die Methode des integrativen Verhandelns lehnt die Entscheidung zwischen der harten und der sanften Verhandlungsstrategie oder eine Optimierung dieser Strategien ab und verändert stattdessen das Spiel durch neue Spielregeln.⁵⁰⁷ Jede Verhandlung ist unterschiedlich, aber die Grundelemente verändern sich nicht. Integratives Verhandeln kann angewendet werden, egal ob ein oder mehrere Themen behandelt werden, ob zwei oder viele Parteien involviert sind, ob es ein vorgegebenes Ritual gibt wie beim „Collective Bargaining“ oder völlig frei verhandelt wird. Die Methode des Integrativen Verhandelns ist eine jederzeit einsetzbare Allzweckstrategie und kann angewendet werden, egal ob die andere Verhandlungsseite erfahrener ist oder weniger erfahren, ob sie harte oder freundliche Verhandler sind.⁵⁰⁸

4.2.1 Methode des integrativen Verhandelns

Fisher und Ury (1981) bezeichnen in ihrem Klassiker „Getting to Yes“ zum Thema Verhandlungen ihren Verhandlungsansatz als „prinzipiengeleitetes Verhandeln“⁵⁰⁹, das bestimmten Verhandlungsprinzipien folgt. Der Harvard Verhandlungsansatz wird jedoch auch als „interessenbasiertes Verhandeln“⁵¹⁰ bezeichnet, da zwischen den Positionen der Parteien und den dahinterliegenden Interessen und Bedürfnissen Unterschieden wird.⁵¹¹ Des Weiteren wird auch vom „sachbezogenen Verhandeln“ gesprochen, da der Fokus der Verhandlung auf die Sachebene gelegt und die Beziehungsebene weitestgehend ausgeklammert wird.⁵¹² Im weiteren Verlauf wird jedoch „integratives Verhandeln“ als Bezeichnung für das Harvard-Verhandlungskonzept gewählt, da der Verhandlungsansatz sich insbesondere darum bemüht, die Kapazitäten und Ressourcen der Parteien zu integrieren, um größeren Wert zu generieren.⁵¹³ Der integrative Verhandlungsansatz zielt darauf, die Interessen, Ziele und Bedürfnisse der Parteien zu verstehen und zu priorisieren, um auf dieser Basis eine für beide Parteien optimale Lösung zu finden. Der Konflikt wird dabei als gemeinsames Problem der beteiligten Akteure verstanden, das gemeinsam zu lösen ist.⁵¹⁴ Beim integrativen Verhandeln sehen sich die Verhandlungspartner als Verbündete, die zusammen ein gemeinsames Problem angehen anstatt sich gegenseitig anzugreifen. Es wird davon ausgegangen, dass die Verhandelnden mindestens ein gemeinsames Interesse haben, zu dem eine Vereinbarung getroffen werden kann.⁵¹⁵

Beim integrativen Verhandeln geht es darum, den Kuchen zu vergrößern.⁵¹⁶ Die integrative Verhandlungsstrategie fokussiert dabei auf die zugrundeliegenden Interessen der Konfliktparteien und nicht auf ihre

⁵⁰⁶ „soft on the people, hard on the problem.“ Fisher et al. 1991, S. 13

⁵⁰⁷ Vgl. Troja 2001, S. 169f.

⁵⁰⁸ Vgl. Fisher et al. 1991, Introduction

⁵⁰⁹ „principled negotiation“

⁵¹⁰ „interest-based bargaining“

⁵¹¹ Schoen 2003, S. 95

⁵¹² Vgl. Fisher, Ury, Patton 1998, S. 30

⁵¹³ Vgl. Raiffa 2002, S.97

⁵¹⁴ Vgl. Leiss 2005, S. 28

⁵¹⁵ Vgl. Burgess/Burgess 1997, S. 211

⁵¹⁶ Vgl. Raiffa 2002, S.191

Eröffnungspositionen. Es soll herausgefunden werden, was die Parteien wirklich wollen und nicht was sie vordergründig sagen. Zu Beginn der Verhandlung definieren die Verhandlungspartner ihre Interessen und untersuchen, inwieweit ihre Interessen kompatibel sind bzw. wo sie sich entgegenstehen. Für die kompatiblen Bereiche werden nun Möglichkeiten entwickelt, bei denen beide gewinnen. Durch das gemeinsame Entwickeln und die kooperative Ausdifferenzierung von Lösungsmöglichkeiten entstehen oft Win-Win-Lösungen.⁵¹⁷ „Unter integrativen Verhandlungen verstehen wir Verhandlungen, bei denen gemeinsame Gewinne ein mögliches Ergebnis sind.“⁵¹⁸ Für die Überwindung der Positionen sind Optionen erforderlich, die außerhalb der Positionen liegen und die durch kreative Fähigkeiten und Methoden gemeinsam erarbeitet werden.⁵¹⁹ Die Methode des integrativen Verhandelns fokussiert auf zugrundeliegende Interessen, gegenseitig zufriedenstellende Möglichkeiten und faire Standards, die normalerweise zu einer weisen Übereinkunft führen.⁵²⁰ Unter einer weisen Übereinkunft wird eine Übereinkunft verstanden, die „[...] so weit wie möglich die legitimen Interessen beider Seiten berücksichtigt, konfligierende Interessen gerecht löst, dauerhaft ist und auch gesellschaftliche Interessen berücksichtigt.“⁵²¹

Jede Verhandlungspartei sollte alle möglichen Verhandlungsergebnisse mit der *bestmöglichen Verhandlungsalternative* vergleichen, über die die eigene Partei ausserhalb der aktuellen Verhandlung verfügt. Diese beste Alternative zu einer verhandelten Vereinbarung („BATNA“) ist der Standard, mit dem alle möglichen Übereinkünfte verglichen werden sollten.⁵²² „Der Grund warum man verhandelt ist, etwas hervorzu bringen, das besser ist als das Ergebnis, das man ohne Verhandlung erlangen kann.“⁵²³ Um nicht Gefahr zu laufen, eine weniger vorteilhafte Vereinbarung zu treffen, ist es sinnvoll, sich über die beste eigene Alternative Klarheit zu verschaffen.⁵²⁴ Attraktive Alternativen müssen allerdings meistens erst entwickelt werden, wobei die Entwicklung möglicher BATNAs drei Schritte erfordert: 1. Erstellung einer Liste von Handlungen, die in Frage kommen bei Nicht-Zustandekommen einer Übereinkunft; 2. Ausarbeitung einiger viel-versprechender Ideen in praktische Alternativen; 3. Vorsichtige Auswahl der besten Alternative. Das Wissen um eine eigene mögliche Handlungsalternative zur Verhandlung gibt zusätzliches Vertrauen in den Verhandlungsprozess, vor allem wenn die andere Verhandlungspartei vermeintlich mächtiger erscheint. „Je besser ihr BATNA, desto größer ist die Möglichkeit, die verhandelte Übereinkunft im eigenen Sinne zu verbessern.“⁵²⁵ Es erscheint auch sinnvoll, sich Gedanken über das BATNA der Gegenseite zu machen, um den Wert der einzelnen Vorschläge für die andere Partei besser verstehen zu können.⁵²⁶

Nach Vorstellung des Harvard-Konzeptes verlaufen alle Verhandlungen auf zwei Ebenen, wodurch eine veränderte Spielstruktur bei Konfliktfragen ermöglicht wird. Während sich die eine Ebene mit dem Konfliktgegenstand befasst, werden auf einer zweiten Ebene gleichzeitig Spielregeln in Bezug auf den Umgang miteinander verhandelt, was zumeist jedoch implizit geschieht. Macht man sich diese Struktur bewusst, kann eine Verhandlungsform entwickelt werden, die neue Spielregeln für den Ausweg aus dem Verhand-

⁵¹⁷ Vgl. Burgess/Burgess 1997, S. 210f.

⁵¹⁸ „By „integrative negotiations“, we mean negotiations where joint gains are a potential result.“ Raiffa et al. 2002, S. 191

⁵¹⁹ Vgl. Haft 2002, S. 201ff.

⁵²⁰ „wise agreement“; vgl. Fisher, Ury, Patton 1991, S. 14

⁵²¹ “[...] meets the legitimate interests of each side to the extend possible, resolves conflicting interests fairly, is durable, and takes community interests into account“. Fisher, Ury, Patton 1991, S. 4

⁵²² Vgl. Fisher et al. 1991, S. 100

⁵²³ „The reason you negotiate is to produce something better than the results you can obtain without negotiating.“ Fisher et al. 1991, S. 100

⁵²⁴ Vgl. Leiss 2005, S. 29f.

⁵²⁵ „The better your BATNA, the greater your ability to improve the terms of any negotiated agreement..“ Fisher et al. 1991, S. 104

⁵²⁶ Vgl. Fisher et al. 1991, S. 97ff.

lungsdilemma entwickelt.⁵²⁷ Als Voraussetzung für Win-Win-Lösungen und für konstruktives Verhandeln gilt die Bereitschaft der Verhandelnden, nach konstruktiven Lösungen zu streben und „die eigenen Positionen nicht absolut zu setzen“.⁵²⁸ Durch die Reflexion auf der Metaebene, wie man miteinander umgeht und die Vereinbarung von Kriterien, die nicht vom Willen der Verhandlungsparteien beeinflussbar sind, wird die Ergebnisauswahl unabhängig vom beiderseitigen Willen.

Unter Berücksichtigung von *vier Verhandlungsregeln bzw. -prinzipien* kann nach Fisher et al. (1998) die Wahrscheinlichkeit für eine Win-Win-Lösung erhöht werden:

- Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln
- Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen
- Entwickeln Sie Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil
- Bestehen Sie auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien

Im Folgenden werden nun die vier Harvard-Prinzipien näher vorgestellt.

4.2.2 Prinzip 1: Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln

Das Harvard-Konzept geht davon aus, dass Verhandlungspartner zwei Grundinteressen haben, den Verhandlungsgegenstand und die persönliche Beziehung der Konfliktparteien, wobei sich die persönlichen Beziehungen leicht mit den Problemen vermischen. Auch wenn je nach Verhandlung das Interesse an der Beziehung unterschiedlich sein kann, so hat doch jede Verhandlungspartei zumindest soviel Interesse an der Beziehung, dass ein annehmbares Übereinkommen über den Verhandlungsgegenstand zustande kommt. Meistens geht das Beziehungsinteresse jedoch darüber hinaus.⁵²⁹ Im Rahmen der integrativen Verhandlungsstrategie wird der Verhandlungspartner nicht als abstraktes, anonymes Wesen gesehen, sondern als ein Mensch mit Gefühlen, unterschiedlichen Ansichten, einem anderen Hintergrund und tiefverwurzelten Werten. Beide Verhandlungspartner sind dabei unberechenbar.⁵³⁰ Zwischen den Verhandlungspartnern soll nun eine Arbeitsbeziehung entwickelt werden, die auf gegenseitiger Akzeptanz, Verlässlichkeit und „unbedingter“ konstruktiver Zusammenarbeit basiert. Hierzu gehören eine respektvolle Behandlung, keine Vorwürfe über die Situation zu machen, die Vermeidung von Gesichtsverlust sowie die Anerkennung der Gefühle des Gegenübers.⁵³¹

Das Versagen im Umgang mit den Gefühlen, Bedürfnissen, Ängsten und der Wahrnehmung anderer Menschen ist häufig der Grund für nicht zustande kommende oder schlechte Verhandlungsergebnisse. Daher zielt die integrative Verhandlungstaktik auf die strikte Trennung der Beziehung zwischen den Verhandlungsführern und dem zugrunde liegenden Sachproblem.⁵³² Versäumt man es, mit den Befindlichkeiten der Menschen und ihren menschlichen Reaktionen umzugehen, kann sich dies sehr negativ auf die Verhandlung auswirken.⁵³³ Bevor die Beziehungen sich negativ auf den Verhandlungsgegenstand auswirken, erscheint es daher sinnvoll, den Beziehungsaufbau zum eigenständigen Ziel der Verhandlung zu machen. Dies kann durch Vorgespräche, informelle Treffen oder gemeinsame Besichtigungen in Bezug auf den Konfliktgegenstand geschehen, aber auch durch Perspektivwechsel im Rahmen der Verhandlung.⁵³⁴ Es erscheint

⁵²⁷ Vgl. Troja 2001, S. 169f.

⁵²⁸ Fietkau/Weidner 1998, S. 71

⁵²⁹ Vgl. Fisher/Ury/Patton 1998, S. 42

⁵³⁰ Vgl. Fisher/Ury/Patton 1991, S.18f.

⁵³¹ Vgl. Boulle/Nesic 2001, S. 50

⁵³² Vgl. Schoen 2003, S. 96

⁵³³ Vgl. Fisher/Ury/Patton 1991, S.19

⁵³⁴ Vgl. Troja 2001, S. 170 Beim Perspektivwechsel versucht eine Partei die Rolle des Gegenübers einzunehmen.

wesentlich, „[...] jede Verhandlung so zu führen, dass die künftigen Beziehungen und künftigen Verhandlungen gefördert und nicht etwa beeinträchtigt werden.“⁵³⁵

Für den Umgang mit Emotionen (siehe auch Kapitel 5.2.3) unterscheidet Breidenbach (1995) drei verschiedene Möglichkeiten. 1. Sie können als eigenständiges Problem wegdefiniert und an zuständige Berufsgruppen wie z.B. Psychologen delegiert werden. Hierbei wird jedoch ignoriert, dass die Sach- und die Beziehungsebene⁵³⁶ von Konflikten häufig miteinander verknüpft sind. 2. Es können auch emotionale Auswirkungen auf Sachfragen identifiziert und korrigiert, weitergehende Emotionen jedoch weiter ausgeblendet werden. 3. Emotionen werden als unmittelbarer Konfliktbestandteil akzeptiert und in die Konfliktbehandlung integriert. Im Rahmen des integrativen Verhandelns wird zumeist der mittlere Weg gewählt, wobei den Parteien Gelegenheit zur Gefühlsäußerung gegeben wird, aber unter Vermeidung einer Eskalation.⁵³⁷

4.2.3 Prinzip 2: Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen

Wenn sich die Konfliktparteien auf Positionen versteifen und in ihrem Konflikt um Positionen streiten, verläuft die Verhandlung häufig negativ und die eigentlichen Interessen der Konfliktpartei werden verfehlt. „Positionen sind nichts anderes als Wunschträume zu einer erhofften Zukunft. Da verschiedene Menschen verschiedene Wünsche träumen, sind Positionen miteinander unvereinbar. Positionen erzeugen Gegenpositionen“.⁵³⁸ Positionen können zum Scheitern der Verhandlung führen, da nur eine „Wirklichkeit“ realisiert werden kann. Hinter den Positionen stehen jedoch zumeist Interessen der Parteien, die von Positionen klar zu unterscheiden sind.⁵³⁹ Wenn über Positionen verhandelt wird, laufen die verhandelnden Parteien Gefahr, sich in ihren Positionen zu verrennen. Je mehr man die eigene Position klärt und gegen Angriffe verteidigt, desto stärker identifiziert man sich mit ihr. Auch wenn man die andere Partei von der Unmöglichkeit überzeugen will, die eigene Eingangsposition zu verändern, umso schwieriger wird es, die eigene Position dann doch aufzugeben, da man auch „das Gesicht wahren“ will. So wird eine Übereinkunft/Vereinbarung immer unwahrscheinlicher, die die ursprünglichen Interessen der Parteien weise löst. Je mehr Aufmerksamkeit auf die Positionen verwendet wird, desto weniger Aufmerksamkeit bleibt für die zugrunde liegende Besorgnis der Beteiligten, und das Ergebnis der Vereinbarung ist zumeist unbefriedigender, als es hätte sein können.⁵⁴⁰ Nicht die Positionen, Standpunkte und Forderungen der Parteien stehen länger im Vordergrund, sondern die dahinter stehenden Interessen, also Hoffnungen, Bedürfnisse, Ängste und Bedenken der Parteien.⁵⁴¹ „Interessen motivieren Menschen; sie sind die heimlichen Beweggründe hinter dem Tumult der Positionen.“⁵⁴²

Hinter entgegengesetzten Positionen können sowohl kompatible und geteilte Interessen liegen als auch komplementäre Interessen. Geteilte Interessen und auch unterschiedliche, aber dem Verhandlungspartner entgegengesetzte Interessen, können die Grundlage für weise Übereinkünfte bilden.⁵⁴³ Lösungen können gefunden werden, die sowohl eigene als auch die Interessen der Gegenseite befriedigen. Hierbei ist ein

⁵³⁵ Fisher/Ury/Patton 1998, S. 42

⁵³⁶ Breidenbach 1995 bezeichnet die beiden Konfliktseiten/-ebenen als emotionale und instrumentelle Seite; vgl. Breidenbach 1995, S. 57ff.

⁵³⁷ Vgl. Breidenbach 1995, S. 60f.

⁵³⁸ Haft 2002, S. 200

⁵³⁹ Vgl. Haft 2002, S. 200

⁵⁴⁰ Vgl. Fisher et al. 1991, S. 4f.

⁵⁴¹ Vgl. Schoen 2003, S. 97

⁵⁴² „Interests motivate people; they are the silent movers behind the hubbub of positions.“ Fisher et al. 1991, S. 41

⁵⁴³ Vgl. Fisher/Ury/Patton 1991, S. 42f.

Interessenausgleich meistens einfacher als die Annäherung festgefarener Positionen.⁵⁴⁴ Das Harvard-Konzept begegnet dem Verhandlungsdilemma also mit einer Differenzierung zwischen Interessen und Positionen.⁵⁴⁵ In den meisten Verhandlungen verfolgen die Verhandlungspartner nicht lediglich ein, sondern viele Interessen. Hierbei gehören die menschlichen Grundbedürfnisse zu den mächtigsten Interessen, auf die ein besonderes Augenmerk gelegt werden sollte. Fisher et al. (1991) benennen die folgenden Grundbedürfnisse: „Sicherheit, ökonomisches Wohlergehen, Zugehörigkeitsgefühl, Anerkennung, Kontrolle über das eigene Leben“.⁵⁴⁶ Die integrative Verhandlungsstrategie richtet das Augenmerk auf die Interessen der Parteien und zielt auf einen optimalen Ausgleich dieser zugrunde liegenden Interessen. Als häufig gewähltes Beispiel gilt der Streit zweier Schwestern um eine Orange, die beide unzufrieden sind, als die Mutter die Orange mit dem Messer in zwei gleich große Stücke teilt. Denn die Interessenslage der Schwestern unterscheidet sich und während die eine der beiden die Frucht möchte (für Saft), fordert die andere die Schale der Orange (zum Kuchen backen). Werden die unterschiedlichen Interessen der Parteien aufgedeckt, wird es möglich, für beide Akteure den Nutzen unabhängig voneinander zu erhöhen und die Interessen optimal zufrieden zu stellen.⁵⁴⁷

4.2.4 Prinzip 3: Entwickeln Sie Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil

Nachdem sich die Parteien bereits über ihre Interessen ausgetauscht haben, gilt es nun, eine Lösung zu finden, die diese Interessen bestmöglichst befriedigt und einen beidseitigen Vorteil schafft.⁵⁴⁸

„Da es keinen optimalen Weg zu einer Lösung gibt, werden die Handlungsoptionen möglichst weit gefasst. Mittels verschiedener Kreativtechniken sind gewohnte Denkmuster zu überwinden und die verschiedenen Probleme aus unterschiedlicher Perspektive heraus zu betrachten.“⁵⁴⁹

In einem kreativen Prozess gilt es, eine möglichst große Zahl an Lösungsmöglichkeiten zu generieren, die zur Befriedigung der Interessen führen können. Bei der Ideensammlung erscheint es wichtig, den Prozess des Sammelns und Generierens vom Prozess des Auswählens abzukoppeln. Zunächst werden also Ideen entwickelt und später aus diesen ausgewählt, um den „kreativen“ Akt vom „kritischen“ zu trennen.⁵⁵⁰ Durch diesen kreativen Prozess soll den vier Haupthindernissen bei der Entwicklung von Entscheidungsalternativen entgegen gewirkt werden: Fällen eines vorschnellen Urteils, Suche nach der alleinig richtigen Lösung, Annahme eines Nullsummenspiels, alle Verhandlungspartner sollten ihre Probleme selbst lösen.⁵⁵¹

In Situationen, in denen sich das Aushandeln einer Übereinkunft schwierig gestaltet, kann es neben dem Ausdehnen der Verhandlungsmasse auch sinnvoll sein, diese einzuschränken. So können schwierige Details bzw. gekoppelte Fragen vorläufig ausgeklammert werden, um einer Einigung bzw. Zugeständnissen näher zu kommen. Neben dem Erweitern oder Verringern der Verhandlungsmasse können auch die Veränderung des „Wirkungsgrades der Problemlösung“ oder der Reichweite wieder Schwung in die Verhandlungen bringen.⁵⁵²

⁵⁴⁴ Vgl. Schoen 2003, S. 97

⁵⁴⁵ Vgl. Lauer-Kirschbaum 1996, S. 120

⁵⁴⁶ Fisher/Ury/Patton 1991, S. 48

⁵⁴⁷ Vgl. Leiss 2005, S. 10

⁵⁴⁸ Vgl. Schoen 2003, S. 97f.

⁵⁴⁹ Kessen/Troja 2002, S. 411

⁵⁵⁰ Vgl. Fisher/Ury/Patton 1991, S. 60f.

⁵⁵¹ Vgl. Schweizer 2008, S. 187

⁵⁵² Vgl. Besemer 1999, S.77

Um die Verhandlungsmasse zu erweitern und „Wertschöpfung“ zu betreiben, sieht Leiss (2005) drei Möglichkeiten:

- „Wertschöpfung durch Unterschiede zwischen den Parteien,
- Wertschöpfung durch Gemeinsamkeiten der Parteien,
- Wertschöpfung durch Skaleneffekte⁵⁵³

Unterschiedliche Vorlieben und Präferenzen können die Verhandlungsmasse erweitern, indem die eine Seite weniger wichtige Interessen/Güter bereit ist gegen Güter einzutauschen, die sie höher bewertet, während die Interessenslage der anderen Partei umgekehrt ist. Diese Unterschiede können sich auf verschiedene Aspekte beziehen, wie z.B. Unterschiede in der Wahrscheinlichkeitseinschätzung, bezüglich zeitlicher Präferenzen, der Risikobereitschaft oder der Bedeutung und Wertschätzung von Ressourcen. Für das integrative Verhandeln eröffnen diese Unterschiede zwischen den Beteiligten die größten Spielräume.⁵⁵⁴ „Das ökonomische Prinzip, das dem Ausnutzen von Unterschieden zugrunde liegt, ist der Tausch.“⁵⁵⁵ Verfügen die Parteien über unterschiedliche Ressourcen oder messen den eigenen und fremden Ressourcen unterschiedlichen Wert bei, kann eine Wertschöpfung durch den Austausch der Ressourcen erreicht werden. Auch die unterschiedliche Einschätzung der Wahrscheinlichkeit eines Ereignisses kann Möglichkeiten für eine Wertschöpfung bieten und zu für beide Seiten vorteilhaften Verhandlungslösungen führen, wie z.B. die unterschiedliche Einschätzung der Preisentwicklung bei Immobilien. Schätzen beide Parteien die Eintretenswahrscheinlichkeit eines Ereignisses gleich hoch ein, können auch durch die unterschiedliche Bereitschaft der Parteien, das damit verbundene Risiko zu tragen, Wertschöpfungsmöglichkeiten entstehen. Auch unterschiedliche Präferenzen in Bezug auf den Zeitpunkt, z.B. der Erfüllung vertraglicher Verpflichtungen, ermöglichen Wertschöpfung. So kann die Auszahlung einer bestimmten Summe je nach Zeitpunkt für die Parteien unterschiedlich attraktiv und für diese von unterschiedlichem Wert sein.⁵⁵⁶

Auch *nicht konkurrierende Gemeinsamkeiten* der Parteien und die Ausnutzung derselben, können eine weitere Wertschöpfungsmöglichkeit darstellen.⁵⁵⁷ Gemeinsame Interessen sind latent in allen Verhandlungen vorhanden, auch wenn sie nicht unbedingt offensichtlich sind. So kann z.B. ein gemeinsames Interesse bestehen, die Beziehung aufrecht zu erhalten, entstehende Kosten bei Verhandlungsabbruch zu vermeiden oder gemeinsam respektierte Prinzipien wie z.B. ein fairer Preis. Es ist hilfreich, ein gemeinsames Interesse herauszuarbeiten und als gemeinsames Ziel zu formulieren, konkret und zukunftsorientiert. Durch die Betonung des gemeinsamen Interesses kann die Verhandlung freundschaftlicher und sanfter werden.⁵⁵⁸ Das gemeinsame Interesse, eine Geschäftsbeziehung fortzuführen, kann etwa eine schnelle außergerichtliche Lösung der Parteien veranlassen.⁵⁵⁹

Durch *Skaleneffekte* können ebenfalls zwei Parteien jeweils Gewinne erzielen. So können etwa bei der Fusion zweier Unternehmen im Produktionsprozess erhebliche Kosten und/oder Dienstleistungen gespart werden, da die Produktionskosten durch die höhere Anzahl an Produkteinheiten sinken. Diese Möglichkeit der Wertschöpfung erscheint jedoch im Unternehmen-NGO-Kontext nachrangig.⁵⁶⁰

⁵⁵³ Leiss 2005, S. 11

⁵⁵⁴ Vgl. Leiss 2005, S. 11

⁵⁵⁵ Leiss 2005, S. 11; Lax/Sebenius (1986), S. 88f.

⁵⁵⁶ Vgl. Leiss 2005, S. 11ff.

⁵⁵⁷ Vgl. Leiss 2005, S. 12

⁵⁵⁸ Vgl. Fisher et al. 1991, S. 72ff.

⁵⁵⁹ Vgl. Schoen 2003, S. 98

⁵⁶⁰ Vgl. Leiss 2005, S. 13

4.2.5 Prinzip 4: Bestehen Sie auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien

Auch im Kontext der integrativen Verhandlungsstrategie sind Interessengegensätze nicht zu vermeiden, die sich nicht zum beiderseitigen Vorteil lösen lassen. „In jeder Verhandlung ist die Wertschöpfung unausweichlich mit der Wertbeanspruchung verknüpft – das ist das Dilemma des Verhandlers.“⁵⁶¹ Anstatt wie beim distributiven Verhandeln jedoch um einen möglichst großen Teil der Verhandlungsmasse zu verhandeln, sind die Parteien hier angehalten, sich auf objektive Kriterien zu einigen, mit deren Hilfe eine faire Lösung des Streits möglich wird.⁵⁶² Ist die Sammlung von Lösungsvorschlägen abgeschlossen, gilt es die Optionen im Hinblick auf die Interessen der Parteien zu bewerten und auszuwählen. Dies erfolgt im Rahmen des integrativen Verhandlungsansatzes unter Heranziehung objektiver Auswahlkriterien, die unabhängig vom Willen der Parteien sind.⁵⁶³

„Erfordern alle Lösungsmöglichkeiten Zugeständnisse der VerhandlungspartnerInnen, kann es eine Hilfe sein, zuerst Kriterien für die Bewertung der Vorschläge zu entwickeln. Diese Kriterien sollten alle Beteiligten als wichtig und fair empfinden. Mit Hilfe dieser Kriterien wird es leichter fallen, diejenigen Lösungsvorschläge herauszufiltern, die für eine Übereinkunft taugen.“⁵⁶⁴

Idealerweise sollen diese Kriterien nicht nur unabhängig, sondern auch praktikabel und legitim sein, um eine „weise Übereinkunft“ sicherzustellen. Je nach Thema können z.B. folgende objektive Kriterien oder Vorgänge zugrunde gelegt werden:⁵⁶⁵ Wissenschaftliche Gutachten, Marktwert, von Sachverständigen aufgestellte Kriterien, Gleichbehandlung, frühere Vergleichsfälle, moralische Kriterien, mögliches Gerichtsurteil, Gegenseitigkeit, Tradition etc.⁵⁶⁶ Auch können die Parteien sich z.B. darauf verständigen, ein „joint fact-finding committee“ oder ein gemeinsames Team zu benennen, das sich mit den zentralen Unsicherheiten und ihren Auswirkungen auf das Verfahren befasst, die jedoch von ihnen gemeinsam nicht kontrolliert werden können. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, eine neutrale Person oder Gruppe, z.B. einen Experten oder eine Unternehmensberatung damit zu beauftragen, unter Vorgabe einiger Parameter ein Zukunftsszenario ausarbeiten zu lassen. Durch gemeinsame Aktivitäten dieser Art können die Parteien oder Teams Zusammenarbeit lernen und im Rahmen einer nicht bedrohlichen Umwelt ausprobieren.⁵⁶⁷ „Je mehr Parteien beteiligt sind, umso wichtiger werden unabhängige Standards für die Effizienz.“⁵⁶⁸ Denn wenn mehrere Parteien beteiligt sind, ist das Feilschen um Positionen besonders schwierig und erfordert Koalitionen der Parteien. Es wird umso schwieriger, Positionen zu verändern, je mehr Parteien dieser zugestimmt haben, was zu einem zeitraubenden Prozess werden kann.⁵⁶⁹

Bei der Bewertung und Auswahl von Optionen kommt auch der Diskussion über Kompensationsleistungen eine interessante Rolle zu. Denn hier wird eine Diskussion über Werte und die Bewertung verschiedener Verhandlungsaspekte möglich, die gegebenenfalls miteinander ausgetauscht oder mit etwas anderem kompensiert werden können. Zur *Kompensation der Unterlegenen* identifiziert Pruitt(1983) im Rahmen integrativen Verhandelns die folgenden Ansätze: Erweiterung des „Kuchens: Der Verhandlungsspielraum und die Anzahl vorhandener Optionen kann durch hinzukommende Verhandlungsgegenstände vergrößert

⁵⁶¹ „In every negotiation, value creation is inextricably linked to value claiming – this is the negotiator’s dilemma.” Raiffa et al. 2002, S. 85

⁵⁶² Vgl. Schoen 2003, S. 99

⁵⁶³ Vgl. Leiss 2005, S. 29; Fisher et al. 1991, S. 81ff.

⁵⁶⁴ Besemer 1999, S. 77 Eine Vielzahl an Möglichkeiten zur kreativen Lösungsfindung findet sich bei: Greiter, I. 2002, S. 286ff.

⁵⁶⁵ Vgl. Fisher, Ury, Patton 1991, S. 85

⁵⁶⁶ Vgl. Troja 1998, S. 92; grundlegend: Fisher, Ury, Patton 1991, S. 85

⁵⁶⁷ Vgl. Raiffa et al. 2002, S. 206

⁵⁶⁸ “Independent standards are even more important to efficiency when more parties are involved.” Fisher, Ury, Patton 1991, S. 83

⁵⁶⁹ Vgl. Fisher, Ury, Patton 1998, S. 124

werden. Unspezifische Kompensation: Setzt eine Partei ihre Interessen durch, kann die andere Partei mit einer Ersatzleistung kompensiert werden, die nicht in direktem Zusammenhang mit dem Konflikt steht. Logrolling: Dies bedeutet in komplexen Verhandlungssituationen mit verschiedenen Themen, dass die Parteien bei weniger wichtigen Themen nachgeben, um bei für sie höherwertigen Themen ein besseres Ergebnis zu erzielen. Finanzielle Kompensation: Kosten oder Nachteile, die eine Partei bereit ist einzugehen, können durch eine finanzielle Kompensation reduziert werden. Verbindung von Themen („Bridging“):

„Bridging“ beinhaltet die Entwicklung völlig neuer Optionen, die allen Beteiligten neue Möglichkeiten eröffnen, ihre eigentlichen Interessen zufriedenzustellen. Dazu werden die relevanten Konfliktthemen anhand der zugrundeliegenden Interessen umformuliert und in einen anderen, gemeinsamen Rahmen gestellt.“⁵⁷⁰

4.3 Zusammenfassung

Mit Hilfe der Konfliktaustragungstheorien wurden zentrale normative Forderungen an die ideale Entscheidungsfindung und ideales Verhalten in Verhandlungssituationen dargestellt. Die Entscheidungstheorie versucht für Situationen strategischer Unabhängigkeit Entscheidungsoptionen in eine logische Hierarchie zu bringen. Je mehr Faktoren (mehrere Ziele, mehrere Akteure, Entscheidung unter Unsicherheit) dabei zu berücksichtigen sind, desto komplexer die Entscheidung, wobei jedoch alle Entscheidungen eine Grundstruktur durchlaufen. In komplexen Entscheidungssituationen erscheint eine Zerlegung der Entscheidung in einzelne Bausteine (Zielsystem/Entscheidungsfeld (Handlungsalternativen, Ergebnisse, Umweltzustände)) hilfreich und verschiedene Techniken (z.B. Wertbaumanalyse) eignen sich zum Umgang mit den Komplexitäten. Bei unterschiedlich großen verbleibenden Nullsummenanteilen der Parteien kann eine Kompensation des Benachteiligten geeignet sein. Das Harvard-Konzept als Verhandlungsstrategie des integrativen und interessenorientierten Verhandelns empfiehlt für eine erfolgreiche Verhandlung ein Vorgehen, das hart in der Sache, jedoch sanft zu den Menschen ist. Hierbei wird davon ausgegangen, dass Verhandlungen immer auf zwei Ebenen stattfinden. Während zunächst auf einer interaktiven Beziehungsebene über Spielregeln und den Umgang miteinander verhandelt wird, werden diese Regeln dann in Bezug auf die zweite Ebene, die Sachebene bzw. den Konfliktgegenstand, angewandt. Im Bewusstsein dieser Struktur wurden Verhandlungsprinzipien entwickelt, deren Grundelemente bei allen Verhandlungen gleich bleiben und die einen Ausweg aus dem Verhandlungsdilemma ermöglichen. Der Fokus auf zugrunde liegende Interessen, die Trennung der Sach- und Beziehungsebene, die gemeinsame Entwicklung von Win-Win-Optionen sowie die Einigung auf faire bzw. objektiv überprüfbare Kriterien und Standards führen zu einer Lösung konfigurernder Interessen, einer weisen dauerhaften Übereinkunft und einem Ergebnis, das die Interessen beider Seiten so weitgehend wie möglich berücksichtigt bzw. realisiert. Bei der Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten wird hierbei versucht, Wertschöpfung zu betreiben und „den Kuchen zu vergrößern“, um die anschließende Wertverteilung zu erleichtern.

Nachdem analytische und normative entscheidungs- und konflikttheoretische Aspekte von Konflikten zwischen Unternehmen und NGOs ausführlich dargelegt wurden, erfolgt in Kapitel 5 nun eine Zusammenfassung deskriptiver, analytischer und normativer Aspekte der Möglichkeiten erfolgreicher Konfliktlösung zwischen Unternehmen und NGOs.

⁵⁷⁰ Kessen/Troja 2002, S. 416

5 Möglichkeiten der erfolgreichen Konfliktlösung zwischen Unternehmen und NGOs

NGOs und Unternehmen sind spezielle Verhandlungs- und Konfliktpartner. Sie verfügen über unterschiedliche Verhandlungsmacht, unterschiedliche Ressourcen und wählen unterschiedliche Strategien im Umgang miteinander, die maßgeblich den Kontext und die Verhandlungssituation beeinflussen. Bezuglich der Besonderheiten von Konflikten zwischen Unternehmen und NGOs lassen sich typische Konfliktfelder sowie konstitutive und zusätzliche Faktoren von Konflikten identifizieren. Auch sind Verhandlungssituationen von NGOs und Unternehmen von Emotionen in der Konfliktbehandlung geprägt. Weiterhin wird in diesem Kapitel die Anwendbarkeit des Harvard-Konzepts auf Verhandlungssituationen zwischen Unternehmen und NGOs überprüft. Bedingungen für die erfolgreiche Durchführung von Verhandlungen sowie Möglichkeiten und Grenzen der Konfliktlösung werden herausgearbeitet. In Anbetracht der Komplexität des Themas „Nachhaltigkeit“ wird die Bedeutung von Dialog und guten Argumenten deutlich. Zur Ergänzung des Harvard Verhandlungskonzeptes, das lediglich vier Verhandlungsregeln und keine Erfolgsfaktoren benennt, werden zentrale Kontextfaktoren von Konflikten dargestellt. Weitergehend werden theoretische prozess- und ergebnisbezogene Erfolgsprinzipien und -kriterien für Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs herausgearbeitet.

5.1 Unternehmen und NGOs als Verhandlungs- und Konfliktpartner

Im Rahmen dieses Abschnitts wird untersucht, was Unternehmen und NGOs als zentrale Akteure bei Dialogverfahren und als Verhandlungs- und Konfliktpartner auszeichnet. Ihre unterschiedlichen Machtpotentiale und Ressourcen sowie ihre verschiedenen Strategien im Umgang miteinander werden dargelegt.

5.1.1 Verhandlungsmacht

Auch wenn im Rahmen dieser Arbeit eine interessenfokussierte Verhandlungsperspektive gewählt wird, so liegt doch die Vermutung nahe, dass Macht im Kontext der Auseinandersetzung zwischen den beiden ungleichen Verhandlungspartnern eine Rolle spielt. Im Rahmen der Ressoucenabhängigkeitstheorie (Kapitel 3.4) wurde bereits verdeutlicht, was dort als Macht bezeichnet wird: der Umfang der Ressourcenkontrolle durch die Akteure, weshalb eine Reduzierung der Ressourcenabhängigkeit angestrebt wird. Hierbei ist es wichtig zu bedenken, dass Macht kontextabhängig ist. Selbst machtvolle Personen können unter bestimmten Bedingungen machtlos sein, wobei Normen, Strukturen, politische Verfahrensweisen, Rollen und Kulturen berücksichtigt werden müssen.⁵⁷¹ In zweierlei Hinsicht ist Macht wichtig: einerseits muss man, um als möglicher Dialogpartner zu gelten, über ein gewisses Machtpotential verfügen, um Entscheidungen beeinflussen zu können und um gesellschaftliche Bedeutung zu erlangen. Das Machtpotential ist zum anderen während eines Dialogs wichtig, um die Entscheidung zu beeinflussen.⁵⁷² Verhandlungsmacht kann sehr ungleich verteilt sein und es gibt sie in unterschiedlichen Ausprägungen bzw. sie kann in unterschiedlichen „Währungen“ vorliegen. Auch können sich im Rahmen eines Vermittlungsverfahrens Machtunterschiede relativieren, insofern „unterschiedliche Ressourcenarten als legitim anerkannt und austauschbar wer-

⁵⁷¹ Vgl. Coleman 2000, S. 124

⁵⁷² Vgl. Zöller 2004, S. 82

den“.⁵⁷³ Da eine vollständige Analyse von Faktoren der Verhandlungsmacht den Rahmen dieser Arbeit sprengen würden, soll an dieser Stelle auf einige zentrale Elemente verwiesen werden, die Verhandlungsmacht mitbestimmen können.

Zu den Faktoren, die Verhandlungsmacht begründen, sind die folgenden Elemente zu zählen: *Die Rechtslage*: „Verhandlungen finden im Schatten des Rechts statt“ (siehe Kapitel 2.2.3) und die Verhandlungsposition der Parteien wird vom voraussichtlichen Ausgang eines Gerichtsverfahrens beeinflusst und begründet Verhandlungsmacht. Auch kann mit gerichtlichen Konsequenzen gedroht werden und so z.B. auch Verhandlungsbereitschaft erreicht werden. Von zentraler Bedeutung ist das Wissen einer Verhandlungspartei über die sie begünstigende Rechtslage, was eng mit dem Zugang zur Beratung über die eigene Rechtsposition zusammenhängt. Diese Feststellung bzw. Ermittlung der eigenen Rechtsposition ist mit Kosten verbunden und somit für jemanden ohne finanzielle Ressourcen mit Problemen verbunden. So kann also der Zugang zum Recht ein Element von Verhandlungsmacht sein.

Einstellung zum Risiko: Auch die Einstellung zum Risiko kann als Element von Verhandlungsmacht gewertet werden, denn in Verhandlungssituationen verbleibt oft, auch bei sehr guter Informationslage aller Parteien, ein Bereich der Ungewissheit. Verhandlungsstrategische Reaktionen auf Ungewissheit sind immer auch Ausdruck von Risikofeindlichkeit bzw. -freudlichkeit.⁵⁷⁴ Je risikofreudiger eine Partei, desto größer ihr Verhandlungsvorteil.

Transaktionskosten: Auch Transaktionskosten, also Kosten, die im Verlauf der Verhandlungen entstehen, können die Verhandlungsmacht beeinflussen. Zu diesen Kosten sind neben finanziellen Kosten auch Zeit und emotionale Belastung zu zählen, die durch das Verfahren entstehen kann. Diejenige Partei verfügt also über Verhandlungsmacht, die diesen Transaktionskosten besser gewachsen ist.

Reaktion der Öffentlichkeit: Manche Konfliktstoffe sind öffentlichkeitswirksam und es kann mit einer Reaktion der Öffentlichkeit gerechnet werden. Auch diese kalkulierte öffentliche Reaktion kann strategisch eingesetzt werden und die Partei, die Sorge vor negativen Konsequenzen der Öffentlichkeit haben muss, wird entsprechend zu Zugeständnissen bereit sein.

Strategisch-taktische Fähigkeiten/Verhandlungsgeschick: In Verhandlungssituationen bestehen vielfältige Möglichkeiten, die eigenen strategisch-taktischen Fähigkeiten einzusetzen. So können z.B. Positionen absichtlich anders oder nicht vollständig dargestellt werden, um den Verhandlungsfortgang strategisch zum eigenen Vorteil zu beeinflussen. Auch diese Fähigkeiten können sehr unterschiedlich verteilt sein, wobei auch der Erfahrung eine wichtige Rolle zukommt.⁵⁷⁵ *BATNA:* Auch die beste Alternative zum Verhandlungsergebnis kann Macht für die Verhandlungspartei bedeuten, die sich evtl. mit der Macht auf Grund der Rechtslage überschneiden kann (siehe auch Kapitel 4.2.1).⁵⁷⁶

Einschätzung der eigenen Verhandlungsstärke: Die Bereitschaft der Verhandlungspartner, in Verhandlungen Zugeständnisse zu machen, hängt auch stark von ihrer Einschätzung der eigenen Verhandlungsstärke ab, ob sie sich im Besitz des besseren Arguments sehen und die Gegenseite als eher schwach einschätzen. Ist dies ihre Einschätzung und kann sich die Partei auf objektive Beurteilungsstandards berufen, so ist die

⁵⁷³ Troja 2001, S. 75

⁵⁷⁴ Eine komplexere Analyse bleibt erforderlich.

⁵⁷⁵ Breidenbach 1995, S. 101ff.

⁵⁷⁶ Vgl. Fisher Ury 1981, S. 104-111; auch Raiffa 1994, S. 252f.

Partei lediglich zu geringen Konzessionen bereit und wird es im Zweifelsfall auf ein Gerichts- oder Schiedsverfahren ankommen lassen.⁵⁷⁷

Zwischen Unternehmen und NGOs bestehen häufig Asymmetrien in der Verhandlungsmacht, wobei fast alle machtbegündenden Faktoren sehr stark abhängig sind vom Kontext und den beteiligten Personen. Dadurch lassen sich die meisten Faktoren nicht eindeutig einer Seite zuordnen. Jedoch ist die Sorge vor einer negativen öffentlichen Reaktion ein Faktor der Verhandlungsmacht, der in erster Linie den NGOs zuspielt, während andererseits die Transaktionskosten für die zumeist finanziell besser ausgestatteten Unternehmen ein geringeres Problem sein dürften als für NGOs (Diese ressourcenbedingten Aspekte von Macht werden im folgenden Kapitel 5.1.2 weiter vertieft.). Insgesamt kann gesagt werden, dass Verhandlungsparteien mit „Vorsprüngen“ in der Interessendurchsetzung sich nur dann auf eine Nivellierung dieser Vorsprünge einlassen, wenn die Gegenseite über ausreichend Sanktionsmittel verfügt, die eine einseitige Interessendurchsetzung verhindern können. Der Vermittlerperson kommt im Verhandlungsverlauf beim Abbau von Asymmetrien in der Verhandlungsmacht eine wichtige Rolle zu. Im Rahmen einer gemeinsamen Informationssammelphase kann der Vermittler den Informationsprozess überwachen und gegebenenfalls den Abbau von Informationsasymmetrien forcieren. Weiterhin kann der Vermittler aus seiner neutralen Stellung heraus über unkooperatives oder unfaires Verhalten im Verhandlungsverlauf berichten und so das Verhalten verhandlungsmächtiger Parteien beeinflussen. Für das Verhandlungsergebnis ist insbesondere auch das Verhandlungsgeschick von Bedeutung, das sich u.a. auf vorangegangene Erfahrungen begründet und das unterschiedlich verteilt sein kann. Auch hier hat die vermittelnde Person für Ausgleich zu sorgen, sollte eine Partei diesbezüglich Defizite haben. Weniger „mächtige“ Verhandlungsparteien haben die Möglichkeit, Koalitionen zu bilden, um ihre Verhandlungsposition durchzusetzen. Durch den engen Kontakt im Rahmen von Verhandlungsprozessen kann des Weiteren auch ein selektiver Distanzabbau zwischen den Beteiligten stattfinden. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass durch entsprechende Strukturierung von Aushandlungsprozessen Machtasymmetrien weitgehend abgebaut werden können, wobei dem Konfliktmittler eine zentrale Rolle zukommt.⁵⁷⁸ Wie Breidenbach (1995) darlegt, ist der kompetitive Einsatz von Verhandlungsmacht „[...] der Risiko-Gegenpol zu den Chancen einer interessenbestimmten Verhandlungslösung, die durch kooperative Wertschöpfung beiden Konfliktparteien dient.“⁵⁷⁹

5.1.2 Unterschiedliche Ressourcen

Im Rahmen der Ressource-Dependency-Theory (Kapitel 3.4) wurde die Bedeutung von Ressourcen dargestellt und es ist offensichtlich, dass Unternehmen und NGOs zumeist über sehr verschiedene Ressourcen verfügen. Hierbei können die Ressourcen der Konfliktparteien als Machtquelle bezeichnet werden, die sich aus einem Zusammenspiel vieler Faktoren zusammensetzt.⁵⁸⁰ Im Unternehmen-Stakeholderkontext sehen Figge und Schaltegger (2000) drei Arten von materiellen und immateriellen Ressourcen als bedeutend an:

- „1. Kapitalressourcen: Finanzkapital (Eigen- und Fremdkapital); Realkapital (Grundstücke, Gebäude etc.); Humankapital (Arbeitskräfte); Naturkapital (Wasser, Erze, Deponieraum etc.). 2. Vertrauensressourcen: Gesellschaftliche Akzeptanz; gutes Arbeitsklima im Unternehmen. 3. Informationen und Know-how.“⁵⁸¹

⁵⁷⁷ Vgl. Kollmansperger 2001, S. 131f.

⁵⁷⁸ Vgl. Holznagel 1990, S. 279ff.

⁵⁷⁹ Breidenbach 1995, S. 111

⁵⁸⁰ Vgl. Troja 2001, S. 75

⁵⁸¹ Figge und Schaltegger 2000, S. 11

Diese Ressourcenaufstellung wird mit Blick auf die Ressourcen von NGOs noch weiter vertieft. Bezuglich der Ressourcen von NGOs gilt: „[...] ohne Vertrauen keine öffentliche Mobilisierung und keine Ressourcenzuflüsse.“⁵⁸² NGOs sind also auf die Öffentlichkeit angewiesen, um ihre Ressourcen zu erwirtschaften. Durch mediale Resonanz und Spenden erhalten NGOs Zustimmung zu ihren Aktivitäten und ihrem politischen Engagement. Durch kurzfristige oder regelmäßige Spenden können die Spendenwilligen ihre Zustimmung zur Arbeit der NGOs und ihren Zielen signalisieren. Entscheidend ist hierbei die Offenlegung und Transparenz der NGO-Arbeit. Take (2002) benennt sieben wichtige Ressourcen, auf die sich die Arbeit von NGOs stützt: 1. Wissensbasierte Ressourcen (Wissen in Form von Expertise oder authentischen Erfahrungsberichten Betroffener); 2. Morale Ressourcen (Akzeptanz und Legitimation, Definitionsmacht); 3. Personelle Ressourcen (ehrenamtliche Mitarbeiter und Sympathisanten sowie Mitglieder); 4. Finanzielle Ressourcen (Mitgliedsbeiträge, Spenden, öffentliche Mittel, Stiftungsmittel); 5. Zugang zu politischen Foren und Entscheidungsträgern; 6. Ressourcen, mit denen die Kosten-Nutzen-Rechnung des Staates beeinflusst werden können (Steigerung der Transparenz von Verhandlungen, Monitoring der Implementierungsmaßnahmen und gegebenenfalls Sanktionierung); Allianzpartner (mit weiteren Ressourcen, z.B. staatliche Institutionen (Macht), wissenschaftliche Organisationen (Wissen), marktwirtschaftliche Akteure (Finanzen), Medien (Definitionsmacht, Mobilisierungsmacht).“⁵⁸³ Wie anhand der Aufzählung deutlich wird, können NGOs auch über vielfältige Formen von Ressourcen verfügen. Im Folgenden werden nun die unterschiedlichen Ressourcen von Unternehmen und NGOs gegenüber gestellt.

Tabelle 9: Ressourcen von Unternehmen und NGOs

Ressourcen	Unternehmen	NGOs
Kapitalressourcen	Finanzkapital (Eigen- und Fremdkapital), Realkapital (Grundstücke, Gebäude etc.), Naturkapital (Wasser, Erze, Deponieraum etc.)	Finanzkapital (Eigen- und Fremdkapital in Form von Mitgliedsbeiträgen, Spenden, Stiftungsmitteln, öffentlichen Mitteln), z.T. Realkapital (Grundstücke, Gebäude etc.), z.T. Naturkapital (Naturreservat)
Personelle Ressourcen	Humankapital (Arbeitskräfte)	Humankapital (Hauptamtliche Mitarbeiter, ehrenamtliche Mitarbeiter, Sympathisanten sowie Mitglieder)
Gesellschaftliche Akzeptanz, Vertrauen	Arbeitsklima im Unternehmen, Gesellschaftliche Akzeptanz und Reputation	Hohe gesellschaftliche Akzeptanz und Legitimation, Definitionsmacht, Mediale Resonanz, Kampagnen, Arbeitsklima in der Organisation
Wissensbasierte Ressourcen	Informationen und Know-how zu unternehmensspezifischen Themen	Informationen und Know-how zu Umwelt- und gesellschaftsrelevanten Themen, authentische Erfahrungsberichte Betroffener
Allianzpartner	Allianzpartner (mit weiteren Ressourcen, z.B. staatliche Institutionen (Macht), wissenschaftliche Organisationen (Wissen), marktwirtschaftliche Akteure (Finanzen), Medien (Definitionsmacht))	Allianzpartner (mit weiteren Ressourcen, z.B. staatliche Institutionen (Macht), wissenschaftliche Organisationen (Wissen), marktwirtschaftliche Akteure (Finanzen), Medien (Definitionsmacht, Mobilisierungsmacht))

Quelle: Eigene Darstellung aufbauend auf Take 2002 und Figge/Schaltegger 2000.⁵⁸⁴

⁵⁸² Klein et al. 2005, S. 56

⁵⁸³ Take 2002, S. 63

⁵⁸⁴ Diese Gegenüberstellung geht von multinationalen Unternehmen und großen, international agierenden politischen NGOs aus und erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit.

Bei einer Gegenüberstellung der Ressourcen von NGOs und Unternehmen wird deutlich, dass beide Seiten über umfangreiche Ressourcen verfügen können. Während davon ausgegangen werden kann, dass Unternehmen ihre Ressourcenstärke im Bereich der Kapitalressourcen und personellen Ressourcen haben, liegen die zentralen Ressourcen der NGOs im Bereich der gesellschaftlichen Akzeptanz. Beide Seiten verfügen über wissensbasierte Ressourcen, wobei das Wissen der Unternehmen auf das Unternehmen und seine Produktionsprozesse fokussiert ist. Die NGOs verfügen über gesellschafts- und umweltrelevantes Wissen sowie Erfahrungsberichte betroffener Bürger. Auch können beide Seiten Allianzpartner haben. In Bezug auf den Ressourcenaustausch zwischen Unternehmen und NGOs erscheinen insbesondere die Vertrauensresource, gesellschaftliche Akzeptanz und Legitimität sowie wissensbasierte Ressourcen von besonderer Bedeutung. Materielle Ressourcen werden umso wertvoller, „[...] je stärker es in der Wahrnehmung der Parteien bei einem Konflikt um verhandelbare und prinzipiell zu kompensierende Interessen geht.“⁵⁸⁵ Für kritische, politikorientierte NGOs stellen begrenzte finanzielle Ressourcen häufig die Hauptschwierigkeit dar⁵⁸⁶ und viele NGOs müssen sehr genau abwägen, an welchen Projekten und Dialogen sie sich beteiligen.⁵⁸⁷

5.1.3 Einstellung und Strategien von Unternehmen und NGOs

Unternehmen und NGOs haben verschiedene Einstellungen und verfolgen unterschiedliche Strategien im Umgang miteinander, die maßgeblich die direkte Interaktion, Verhandlung oder Konfliktlösung beeinflussen. Je nach Organisation wählen NGOs Strategien, um ihrer Rolle gerecht zu werden und um ihre Forderungen durchzusetzen. Auch wenn in Literatur und Praxis verschiedene Strategietypen und -muster unterschieden werden, werden doch häufig die beiden „Extremstrategien“ dargestellt: die *Konfrontations-* und die *Kooperationsstrategie* (siehe Kapitel 3.3.2). Diese beiden Strategien können als „die Enden eines Strategie-Kontinuums“ angesehen werden. Die Konfrontationsstrategie in Kampagnenform zielt darauf ab, auf unlauteres Verhalten einzelner Akteure wie z.B. Unternehmen, nationale oder internationale Institutionen oder Regierungen, hinzuweisen und dieses zu sanktionieren bzw. zu boykottieren. Im Gegensatz dazu zielt die Kooperationsstrategie auf eine direkte Zusammenarbeit mit den Akteuren unlauteren Verhaltens, um zu gemeinsam erarbeiteten Lösungen zu kommen⁵⁸⁸ Tabelle 10 fasst die von Ebinger (2007) genannten Vor- und Nachteile der Kooperations- und der Konfrontationsstrategie wie folgt zusammen.

NGOs verfolgen häufig nicht nur eine Strategie oder einen Strategietyp sondern verschiedene Strategien gleichzeitig, insofern sie über die benötigten Ressourcen verfügen.⁵⁸⁹ Kooperative Maßnahmen werden mit konfrontativen Maßnahmen wie z.B. der Androhung von Boykottaufen, Kampagnen oder Gerichtsverfahren kombiniert oder zu einem Thema wird ein Dialog geführt, während zu einem anderen ein Gerichtsverfahren anvisiert wird. Während also NGOs heute zunehmend zu Kooperation und Dialog mit Unternehmen tendieren, haben konfrontative Maßnahmen dennoch nicht ausgedient, sondern werden weiterhin als notwendig erachtet, um Unternehmen zu Verhaltensänderungen zu bewegen. Rieth/Göbel bezeichnen dieses NGO-Verhalten als „Zuckerbrot“ (Kooperation) und „Peitsche“ (Konfrontation).⁵⁹⁰

⁵⁸⁵ Troja 2001, S. 66.

⁵⁸⁶ Vgl. Turcotte 1995, S. 221

⁵⁸⁷ Vgl. Rieth/Göbel 2005, S. 259 „Es bleibt abzuwarten, ob NGOs in Zukunft aufgrund knapper Ressourcen wieder stärker zu konfrontativen Mitteln greifen.“ Rieth/Göbel 2005, S. 259

⁵⁸⁸ Vgl. Ebinger 2007, S. 35f.

⁵⁸⁹ Vgl. Henry 2005, S. 98

⁵⁹⁰ Vgl. Rieth/Göbel 2005, S.247ff.; Verschiedene Studien weisen darauf hin, dass sich das NGO-Verhalten in den letzten Jahren verändert hat und eine Zunahme kooperativer Interaktionsformen zu verzeichnen ist; vgl. Ebinger 2005, S. 37

Unternehmen reagieren sehr differenziert auf die Konfrontation mit NGO-Kritik, wobei sich aktive und passive Verhaltensweisen die Waage halten. Unternehmen ignorieren genauso oft Kampagnen von NGOs bzw. wiegeln sie durch PR-Maßnahmen ab, wie sie den „[...] direkten Kontakt mit den Urhebern der Kampagne suchen“⁵⁹¹. Als Ursache für dieses ambivalente Verhalten von Unternehmensseite wird das Dilemma der Unternehmen gesehen, die sich einerseits vor Anteilseignern rechtfertigen müssen, wenn Ressourcen für „[...] vermeintlich nicht-profit-relevante Aufgaben verwendet werden“. Andererseits müssen sich Unternehmen gesellschaftlich engagieren, um reputationsschädigenden Kampagnen vorzubeugen.⁵⁹² Während früher Initiativen der Industrie häufig Folge einer Kettenreaktion waren, indem Bürger die politischen Entscheidungsträger unter Druck setzten, die dann wiederum der Industrie Druck machten, hat sich die heutige Situation verändert. Zunehmend mehr Industrien starten von sich aus umweltbezogene Dialog- und Mediationsprozesse, weil sie sich Vorteile davon versprechen.⁵⁹³ Um Wandel in Unternehmen zu erzeugen ist ein gewisses Maß an Spannung eine unabdingbare Voraussetzung. Es zeigt sich, dass Konflikte innerhalb des Unternehmens genauso wichtig sind wie Konflikte im Unternehmen-Umwelt-Kontext als externer Auslöser.⁵⁹⁴ „Anpassung, Innovation und damit ein Wandel der Unternehmung sind also mit Konflikten eng verbunden.“⁵⁹⁵

Tabelle 10: Vor- und Nachteile der Kooperations- und der Konfrontationsstrategie für NGOs

	Vorteile	Nachteile
Vor- und Nachteile der Konfrontationsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> • Klares Feindbild • Gute Sichtbarkeit • „Leverage Effekte“ durch strategische Auswahl des Ziels • Breite Möglichkeit, die Bevölkerung einzubinden • Schnelle Reaktion/Aufmerksamkeit • Effizienter Ressourceneinsatz • Erschließt einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen NGOs in der öffentlichen Aufmerksamkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurzfristige Effekte • Einzelfallorientierung • Politik der Nachsorge • Hohe Abhängigkeit von negativen Ereignissen • Risiko des Scheitern durch zu geringe Aufmerksamkeit und • Hohe Abhängigkeit von der öffentlichen Aufmerksamkeit
Vor- und Nachteile der Kooperationsstrategie	<ul style="list-style-type: none"> • Einbringen gesellschaftlicher Forderungen und Expertisen • Gegenseitiges Kennen- und Akzeptieren lernen des Gegenübers • Wissensentwicklung (Insider Informationen) • Langfristig angelegte Legitimität der Lösungen • Effekte scheinen längerfristig gültig 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompromisse sind nötig • Gefahr des Greenwashing⁵⁹⁶ • Das Feindbild verblasst • Kleinere/keine Möglichkeiten der öffentlichen Kritik des Partners (lock-in) • Fundraising schwieriger • Unabhängigkeit gefährdet? • Höherer langfristig gebundener Ressourceneinsatz • Organisation der Dialoge nötig

Quelle: Ebinger 2007, S. 36

⁵⁹¹ Rieth/Göbel 2005, S. 253; Reaktionen von Unternehmen auf NGO-Kampagnen mit abnehmender Häufigkeit: Direkte Kontakt-aufnahme, PR-Maßnahmen/ Dementi, Verhaltensanpassung, Kampagnen ignorieren.

⁵⁹² Vgl. Rieth/Göbel 2005, S. 252f.

⁵⁹³ Vgl. Meister/Helmchen 2003, S. 41; Beispiele sind der Nachbarschaftsdialog von Volkswagen, BASF Environmental Neighbourhood Dialogue, Viking Cable. Erhoffte Vorteile sind: „Grünes Image, Fokus on sustainability, Good relation to local community, Prevention of costly legal proceedings“

⁵⁹⁴ Vgl. Krüger 1972, S. 112

⁵⁹⁵ Krüger 1972, S. 112

⁵⁹⁶ unter Greenwashing werden Alibimaßnahmen verstanden, die in der Gesellschaft den Eindruck erwecken sollen, dass das Unternehmen „grün“ ist.

Heins (2005) verweist darauf, dass transnationale Unternehmen und NGOs verwandte Merkmale aufweisen. Beide sind wissensorientiert, flexibel, unbürokratisch und transnational. Aufgrund dieser verwandten Merkmale hält Heins es für unwahrscheinlich, dass es zum Kommunikationsabbruch kommt. Vielmehr wird damit gerechnet, dass Kooperationsmöglichkeiten von Unternehmen zukünftig verstärkt genutzt werden.⁵⁹⁷ Damit eine zeitweilige Kooperation zwischen Unternehmen und NGOs stattfinden kann bzw. Wirtschaft und NGOs „strategische Allianzen“ bilden können, müssen einige Kriterien erfüllt werden: Kompatible (Teil-) Ziele müssen vorliegen; Bereitschaft von beiden Seiten, die eigene Meinung zu hinterfragen; Planung eines effektiven Kooperationsprozesses; vorausgegangene Bemühung um gleiche Augenhöhe und Vertrauen; Geduld und Beständigkeit; kein angestrebtes Green oder Blue Wash; Befristung vorgesehen.⁵⁹⁸

Dialogprozesse zwischen Unternehmen und NGOs sind also durch Verhandlungsmachtasymmetrien und unterschiedliche Ressourcenverteilung gekennzeichnet. Die Akteure entscheiden sich für unterschiedliche Strategien, wobei verschiedene Studien auf eine Zunahme kooperativer Verhaltensweisen zwischen Unternehmen und NGOs hinweisen, auch wenn konfrontative NGO-Maßnahmen keineswegs ausgedient haben. Unternehmen und NGOs weisen teilweise verwandte Merkmale auf und wenn bestimmte Kriterien erfüllt sind, kann es zur Kooperation bzw. strategischen Allianzen zwischen den Akteuren kommen.⁵⁹⁹

Nach diesem intensiven Blick auf die Hauptakteure sollen nun die strukturellen Voraussetzungen von Konfliktsituationen zwischen Unternehmen und NGOs in den Fokus gerückt werden.

5.2 Besonderheiten der Konflikte zwischen Unternehmen und NGOs

Das Verhältnis zwischen Unternehmen und NGOs ist häufig konfliktärer Natur und im Grunde werden viele NGOs gegründet, um auf Missstände im Kontext unternehmerischen Handelns aufmerksam zu machen. Während die Unternehmen in erster Linie eine Profitmaximierung anstreben, zielen NGOs auf die Optimierung einer bestimmten Situation oder eines Zustandes. Die Interessen und Ziele von Unternehmen und NGOs sind demzufolge nur selten deckungsgleich. Differenzen bestehen im Hinblick auf die Wahrnehmung und Konsequenzen unternehmerischer Aktivitäten, also die Beurteilung und Einschätzung einer Aktivität bzw. Situation und damit verbundener Auswirkungen sowie Konsequenzen. Unternehmen und NGOs unterscheiden sich auch im Hinblick auf die Bewertung und Wünschbarkeit von Situationen und Konsequenzen und häufig auch in ihrer Einstellung zur Verteilung von Ressourcen und Gütern. Konflikte zwischen Unternehmen und NGOs sind also oft Beurteilungs-, Bewertungs- und Verteilungskonflikte gleichzeitig. Troja (2001) ist der Ansicht, dass Umweltkonflikte häufig „aporetischer Natur“ sind, wobei unter „Aporie“ ein Dilemma oder eine Ausweglosigkeit in Bezug auf die Auflösung eines Problems verstanden wird. Diese liegen in Widersprüchen in der Sache⁶⁰⁰, in verwendeten Begriffen sowie in Zielkonflikten und damit verbundenen Interessen begründet. Auch wenn sich die Interessen widersprechen, haben sie doch alle ihre Begründung und sind teilweise sogar voneinander abhängig. Hier wird die Bedeutung von Mediationsprozes-

⁵⁹⁷ Vgl. Heins 2005, S. 188

⁵⁹⁸ Vgl. Milke 2005, S. 126. Milke weißt auch darauf hin, dass die Unabhängigkeit und Freiheit der NGOs nicht gefährdet werden darf.

⁵⁹⁹ Was zunehmend auch im Rahmen von Public-Private-Partnership Projekten (PPP) geschieht.

⁶⁰⁰ Zum Thema „Widersprüche“ siehe Müller-Christ (2008 S. 3ff.), die dortige Unterscheidung von Konflikt und Widerspruch sowie das geforderte „Widerspruchsmanagement“, das sich mit Entscheidungsregeln und Trade-offs befasst und eine interdisziplinäre Erforschung der Herausforderung von „Entscheiden unter Widersprüchlichkeiten“ fordert.

sen besonders deutlich, die durch die Kommunikationsbedingungen sowie den Prozesscharakter einen wesentlichen Beitrag zur Konsensbildung liefern können.⁶⁰¹

5.2.1 Typische Konfliktfelder

Als typische (externe unternehmerische) Konfliktfelder zwischen Unternehmen und NGOs lassen sich vier Konfliktbereiche unterscheiden: *produkt-/marketingbezogene Konflikte*, *produktions-/standortbezogene Konflikte*, *Planungs- und Genehmigungskonflikte* sowie *Strukturveränderungskonflikte*. Tabelle 11 zeigt eine Übersicht über typische Konfliktfelder zwischen Unternehmen und NGOs.

Tabelle 11: Typische Konfliktfelder zwischen Unternehmen und NGOs

Konfliktfelder	Konfliktthemen
Produkt-/Marketing-bezogene Konflikte	Umweltschädliche Produkte oder Produktteile Gesundheitsschädliche Produkte oder Produktteil
Produktions-/Standortbezogene Konflikte	Arbeitsbedingungen/Menschenrechte/Sozialstandards in Produktionsländern Giftstoffe und Müllentsorgung Gentechnik und andere Risikotechnologien Abbau von Ressourcen/Bodenschätzten Corporate Governance (wie kann Bilanzfälschung verhindert werden?) Umgang mit geistigem Eigentum Fehlendes soziales Engagement des Unternehmens in der Kommune Klimaschutz/(Kohlendioxid-) Emissionen Belastungen für Anwohner durch Produktion/Anlieferung
Planungs- und Genehmigungsverfahren	Streitigkeiten über (öffentlicht-rechtliche) Plan- und Genehmigungsverfahren Flächennutzungskonkurrenzen Vergabe von Fördermitteln (z.B. Staudammfinanzierung)
Strukturveränderungskonflikte	Privatisierung öffentlicher Güter wie z.B. Energie, Wasser, Müllentsorgung etc. Nord-Süd-Konflikte: z.B. Gesundheit, Bildung, religiöser Fundamentalismus, digitale Spaltung Verlagerung/Abbau von Arbeitsplätzen

Quelle: Eigene Zusammenstellung basierend auf Schoen 2003; S. 5⁶⁰²; Heins 2005, S. 176ff.; Zöller 2004, S. 61; Pleon 2004, S. 12

Bei produktbezogenen Konflikten geht es um umwelt- oder gesundheitsschädliche Produkte oder Produktteile. Die schädliche Wirkung der Produkte wird häufig von Verbraucherschützern aufgedeckt und/oder öffentlich gemacht, was dann zu Konflikten mit Konsumenten führen kann. Auch in Bezug auf die Produktion oder den Standort der Unternehmen ergeben sich verschiedene Konfliktfelder, die sich insbesondere der Umweltproblematik sowie sozialen Fragen widmen. Bezuglich der Umweltthemen stehen sowohl der Umgang mit natürlichen Ressourcen in der Kritik, die Entstehung von Giftstoffen, Probleme mit der Müllentsorgung, fehlender Klimaschutz bzw. (Kohlendioxid)-Emissionen, aber auch die Verwendung von „Risikotechnologien“. Bei den sozialen Themen stehen vor allem die Arbeitsbedingungen der Produktion, die Belastungen der Anwohner durch den Produktionsprozess oder fehlendes soziales Engagement des Unternehmens auf der Protestagenda. Zunehmend führt auch der Umgang mit geistigem Eigentum, z.B. Patente auf Wirkstoffe von Heilpflanzen der Ureinwohner, zu Konflikten. Weiterhin entstehen Konflikte im Kontext von Planungs- und Genehmigungsverfahren, wenn z.B. die Öffentlichkeit nicht oder zu spät in den Genehmigungsprozess einbezogen wird. Oder auch wenn zu erwartende Belastungen für die Anwohner nicht

⁶⁰¹ Vgl. Troja 2001, S. 94f.

⁶⁰² Schoen identifiziert weiterhin „Auseinandersetzungen zwischen Unternehmen (Handelsstreitigkeiten)“ als typisches Konfliktfeld, die in diesem Kontext jedoch nicht von Interesse sind.

ausreichend Berücksichtigung fanden, Konkurrenzen in Bezug auf die Flächennutzung bestehen oder die Vergabe von Fördermitteln fraglich ist. Der vierte Konfliktbereich widmet sich Strukturveränderungskonflikten, die z.B. aufgrund der Verlagerung von Arbeitsplätzen, durch die Privatisierung öffentlicher Güter oder Fragen der Entwicklungszusammenarbeit entstehen. Allen Strukturveränderungskonflikten ist gemeinsam, dass sie über thematische Fragen hinausgehen und Strukturen bzw. Machtverhältnisse betreffen und diese in Frage stellen. All diesen Konfliktfeldern ist gemeinsam, dass sie mehrere inhaltliche Konfliktdimensionen umfassen und sich also auf soziale, ökologische und ökonomische Aspekte beziehen.

5.2.2 Konstitutive und zusätzliche Faktoren von Konflikten

Aufbauend auf den theoretischen Ausführungen der vorangegangenen Kapitel und in Anlehnung an die Besonderheiten des Umweltkonfliktmanagements nach Troja (2001) werden im weiteren Verlauf Besonderheiten von Konflikten zwischen Unternehmen und NGOs identifiziert. Hierbei wird zwischen konstitutiven Elementen, die allen Konflikten gemeinsam sind, und zusätzlichen Faktoren, die nur teilweise auftreten, unterschieden.

Tabelle 12: Konstitutive und zusätzliche Faktoren von Konflikten zwischen Unternehmen und NGOs

Konstitutive Elemente	Mehrere Konflikttypen vermischen sich (z.B. Informations-, Ziel- und Strukturkonflikt)
	Konflikt umfasst mehrere inhaltliche Dimensionen (soziale, ökologische und ökonomische Aspekte)
	Mehrere Konfliktbeteiligte bzw. Betroffene („Vielparteien-Konflikte“)
	Ineinandergreifen von mehreren Konfliktträumen: mikro-, meso- und makrosozialer Raum
	Verhandlungsmandate der Repräsentanten
	Beurteilungs-, Bewertungs- und Verteilungskonflikte als Konfliktursache
	Machtunterschiede zwischen den Konfliktparteien
	Unterschiedliche Ressourcenausstattung der Konfliktbeteiligten
	Komplexität in Bezug auf technische und wissenschaftliche Aspekte
	Verhandlungen finden „im Schatten des Rechts“ statt
	Vielfältige Interessenebenen
	Entscheidungen müssen unter Unsicherheit getroffen werden
Zusätzliche Faktoren	Konflikte sind wertbeladen und ideologisch
	Schwer einschätzbare (wahrnehmbare) Langzeitfolgen
	Unversicherbare, kollektive Risiken

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Troja 2001, S. 46

Allen Konflikten ist gemeinsam, dass sich mehrere Konfliktkategorien vermischen, also nicht nur ein Informations- oder ein Zielkonflikt vorliegt, sondern vielmehr z.B. Informations-, Ziel- und Strukturkonflikte ineinander greifen und dementsprechend auch alle im Konfliktverlauf behandelt werden müssen. Weiterhin umfassen alle Konflikte mehrere inhaltliche Dimensionen, sind also nicht lediglich auf eine inhaltliche Dimension (sozial, ökologisch, ökonomisch) ausgerichtet. Bei allen Konflikten sind mehrere Akteure beteiligt, so dass es sich um „Vielparteienkonflikte“ handelt. Des Weiteren greifen verschiedene Konflikträume ineinander. So beginnt ein Konflikt evtl. im mesosozialen zwischenorganisatorischen Raum und weitet sich dann auf die gesellschaftliche Makroebene aus. Sowohl Konflikte zwischen Personen (interpersonell) als auch zwischen Organisationen (interorganisatorisch) fließen ineinander, da Organisationen immer durch individuelle Repräsentanten vertreten werden, die ein mehr oder weniger klares Mandat der Organisation haben. Zwischen den Konfliktparteien bestehen Machtunterschiede und auch die Ressourcenausstattung ist zumeist sehr unterschiedlich. Die Konflikte sind komplex bezüglich technischer und wissenschaftlicher Aspekte und finden einem rechtlichen Rahmen untergeordnet, also „im Schatten des Rechts“, statt. Die

Interessen der Akteure sind auf verschiedenen Ebenen angesiedelt und es lassen sich inhaltliche, verfahrensbezogene und psychologische Interessen unterscheiden. Während sich inhaltliche Interessen auf den Verhandlungsgegenstand und Inhalte von Verhandlungslösungen beziehen, widmen sich verfahrensbezogene Interessen den Präferenzen der Beteiligten für die Art und Weise der Konfliktaustragung oder Ergebnisimplementierung. Psychologische Interessen sind auf der Ebene der zwischenmenschlichen Beziehungen angesiedelt und befassen sich mit Bedürfnissen auf der emotionalen Ebene.⁶⁰³ Die Entscheidungen müssen ohne das vollständige Wissen über die Auswirkungen der Entscheidungen, also unter Unsicherheit, getroffen werden. Diese Faktoren, die allen Konflikten gemeinsam sind, können konfliktspezifisch durch weitere, zusätzliche Faktoren erweitert werden. Manche Konflikte sind sehr wertorientiert oder ideologisch, weil die Akteure ihre Werte oder Ideologie in den Konflikt hinein tragen. Weiterhin können die wahrnehmbaren Langzeitfolgen unterschiedlich gut zu erkennen und gegebenenfalls schwer einschätzbar sein. Mit den Konflikten sind teilweise auch kollektive, unversicherbare Risiken verbunden, wie z.B. bei Konflikten um Risikotechnologien. Die sich aus der Fülle an Faktoren ergebende Komplexität von Konflikten zwischen Unternehmen und NGOs macht eine Konfliktbearbeitung zu einer wirklichen Herausforderung. Da hierbei auch insbesondere dem Umgang mit Emotionen eine interessante Rolle zukommt, soll dieser hier nun vorgestellt werden.

5.2.3 Emotionen in der Konfliktbehandlung

Auch die unterschiedliche Emotionalität von Unternehmen und NGOs bei Dialogverfahren scheint spezifisch für die Interaktion zwischen den beiden Akteuren und soll daher nun näher beleuchtet werden. Während Unternehmensvertreter Emotionen eher als hinderlich ansehen, scheinen sie für NGOs mit ihrer unterschiedlichen Bewertung der Situation, ihrer hohen Wertorientierung und ihrem anderen Umweltverständnis eine eher wichtige Rolle zu spielen. Gerade auch die externalisierten Umwelt- oder Sozialkosten einer nicht nachhaltigen Produktionsweise von Unternehmen können emotionale Reaktionen von NGO-Vertretern hervorrufen und Protest auslösen. Diesem Spannungsfeld gilt es im Rahmen des Dialogprozesses beizukommen, wofür die Unterstützung durch eine neutrale dritte Person wichtig erscheint, der die Konfliktparteien dabei unterstützt, einen geeigneten Umgang mit den auftauchenden Emotionen zu finden. Risse (2003) ist der Ansicht, dass Emotionen in der (Wirtschafts-) Mediation eine „janusköpfige Bedeutung“ zukommt, da sie einerseits rationalem Verhandeln im Weg stehen und damit schlecht für die Verhandlung selbst sind. Andererseits können Emotionen sich wertvoll auf das Erreichen einer Einigung auswirken, da emotionale Bedürfnisse und deren Befriedigung für die Konfliktparteien teilweise genauso wichtig sind wie monetäre („geldwerte“) Leistungen. Unternehmensvertreter haben häufig eine größere emotionale Distanz zum Konflikt. Oft tangiert der Konflikt die teilnehmenden Firmenvertreter, z.B. aufgrund der Vorgeschichte und Entstehung des Konfliktes, nicht unmittelbar persönlich und/oder der Konflikt ist einer von vielen.⁶⁰⁴ Dem stehen NGOs gegenüber, die als sehr wertorientiert gelten, moralische Forderungen an die Unternehmen stellen und teilweise sehr emotional agieren. NGOs setzen Emotionen auch z.B. bei Werbeplakaten zur Finanzakquise strategisch ein, um Aufmerksamkeit zu generieren und damit Spendenzuflüsse zu erzielen.

Verhandlungssituationen werden von konfliktun erfahrenen Parteien häufig als Stresssituation empfunden, was dem Ausbrechen von Emotionen förderlich ist, die dann auch leicht eskalieren können. Emotionsaus-

⁶⁰³ Vgl. Troja 2001, S. 72

⁶⁰⁴ Vgl. Risse 2003, S. 237ff

brüchen wird häufig mit einem Emotionsausbruch des Gesprächspartners begegnet. Im Rahmen von Mediationsverfahren können Emotionen nicht einfach ignoriert werden, da sie häufig das Verhalten der Parteien maßgeblich beeinflussen, manchmal sogar die „[...] eigentliche Triebfeder des Verhaltens der Parteien sind“⁶⁰⁵. Emotionen können oft recht schnell zum Verhandlungsabbruch oder in eine Sackgasse führen. Insbesondere bei „harten Auseinandersetzungen“ können Gefühle teilweise wichtiger sein als das Gespräch. Das Harvard-Verhandlungskonzept fordert Emotionen weitestgehend auszuklammern und nur die Emotionen, die den direkten Verhandlungsgegenstand betreffen und beeinflussen, in die Verhandlung einzubeziehen. „Die Befriedigung von Emotionen ist ein wertvoller Mosaikstein zur Beilegung des Konflikts.“⁶⁰⁶ Fisher/Ury/Patton (1998) identifizieren fünf zentrale Aspekte im Umgang mit Emotionen: Emotionen müssen zunächst erkannt werden, sowohl die eigenen, als auch die der Gegenseite. Um die Emotionen zu verstehen ist es wichtig nach der Ursache der Emotionen zu fragen. Emotionen müssen artikuliert und ihre Berechtigung anerkannt werden. Werden Gefühle zum Diskussionsgegenstand gemacht, kann dies den Ernst der Lage unterstreichen. „Haben sich die Menschen erst einmal ihre unausgesprochenen Emotionen von der Seele geredet, werden sie sich viel lieber dem Problem selbst zuwenden.“⁶⁰⁷ Auch sollte der Gegenseite gestattet werden, Dampf abzulassen. Um Frustration, Ärger, Enttäuschung und andere negative Emotionen abzubauen, sollten die anderen ihren Kummer artikulieren können. Hierbei sollte man „nicht zusätzlich Öl ins Feuer gießen“, sondern vielmehr ruhig zuhören und den Redner fortfahren lassen, bis er fertig ist. Auf emotionale Ausbrüche sollte nicht durch eine ebensolche emotionale Reaktion reagiert werden. Zur Entspannung einer emotionalen Situation können symbolische Gesten wirkungsvoll beitragen. Auch eine einfache Entschuldigung kann sehr wirkungsvoll zum Abbau negativer Gefühle beitragen und „[...] mitunter die billigste und dennoch die rentabelste Investition“ sein.⁶⁰⁸

Bei Mediationsverfahren werden zu Verhandlungsbeginn kommunikative Spielregeln vereinbart, die beim Umgang mit Emotionen hilfreich sind. Hierzu zählt z.B. die Vereinbarung, sich gegenseitig ausreden zu lassen, was in emotionalen Situationen von Nutzen ist, wenn man auf die gemeinsam vereinbarten Spielregeln verweisen kann. Da Emotionen der Vernunft nicht oder nur bedingt zugänglich sind, plädieren Fisher/Ury/Patton für folgende „eiserne Regel“: „Die beste Reaktion ist, jede Reaktion zunächst zu unterlassen.“⁶⁰⁹ Der vermittelnden Person kommt im Umgang mit Emotionen eine entscheidende Rolle zu. „Der Mediator muss auftretende Emotionen so besänftigen, dass sie die sachliche Verhandlung nicht stören. Gleichzeitig ist es seine Aufgabe Gefühle und Motive insoweit sichtbar zu machen, dass die Parteien sie als Teil des Problems erkennen. Diese Emotionen muss der Mediator also thematisieren und in die Lösungssuche einbeziehen. Die gleichzeitige Erfüllung beider Aufgaben kann einer Quadratur des Kreises gleichkommen“.⁶¹⁰ In diesem Sinn können Reaktionen des Mediators sein: Pausen zulassen, Gefühle erklären lassen (erklären statt ausleben), aktives Zuhören, um Empathie zu geben⁶¹¹, gegebenenfalls Einzelgespräche führen (um Hintergrund/Biografie erzählen zu lassen und um Empathie zu geben).

⁶⁰⁵ Vgl. Risse 2003, S. 238

⁶⁰⁶ Risse 2003, S. 238

⁶⁰⁷ Fisher et al. (1998), S. 57

⁶⁰⁸ Vgl. Fisher et al. (1998), S. 55ff.

⁶⁰⁹ Vgl. Risse 2003, S. 239; Fisher et al. (1998), S. 58f.

⁶¹⁰ Risse 2003, S. 238

⁶¹¹ Mit eigenen Worten fasst er noch mal das Gehörte zusammen, um auf Gefühle zu antworten. Solange, bis der Redner sich gehört und verstanden fühlt.

Emotionen in Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs können nicht einfach ignoriert werden. Vielmehr müssen sie durch geeignetes methodisches Vorgehen, durch die Möglichkeit, sich zu äußern und dahinterliegende Beweggründe und Bedenken zu erklären, in eine Anerkennung der Interessen überführt werden, damit dann gegebenenfalls weiter über die Interessen verhandelt werden kann.

5.3 Möglichkeiten und Grenzen der Konfliktlösung zwischen Unternehmen und NGOs

Hier soll nun auf die strukturellen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Konfliktlösung eingegangen werden, wobei Voraussetzungen und Bedingungen für geeignete Dialogsituationen dargestellt, antizipierbare Grenzen herausgestellt und die Bedeutung des Argumentierens im Kontext einer nachhaltigen (Unternehmens-) Entwicklung vorgestellt werden. Das Harvard-Verhandlungskonzept erhebt den Anspruch, dass die Verhandlungsregeln in allen denkbaren Verhandlungssituationen anwendbar sind. Im Folgenden soll nun in Bezug auf Dialogsituationen zwischen Unternehmen und NGOs näher herausgearbeitet werden, welche Anforderungen gegeben sein müssen und wo für Verhandlungen zwischen Unternehmen und NGOs die Grenzen des Harvard Verhandlungskonzeptes liegen.

5.3.1 Anforderungen an dialog- und mediationsgeeignete Anlässe

Für Kooperationsmöglichkeiten lassen sich aus Sicht der Spieltheorie zwei Voraussetzungen an die Konfliktstruktur formulieren. Zum einen muss *Interdependenz in Bezug auf die Entscheidungssituation* bestehen. Keine der Parteien verfügt also über ausreichend Macht, um eine Konfliktregelung alleine durchzusetzen, jedoch über ausreichend Macht zur Beeinflussung des Konfliktausgangs. Andererseits müssen *Spiele mit gemischten Motiven* vorliegen, die Konfliktparteien also zumindest teilweise gemeinsame Interessen und nicht lediglich sich gegenseitig ausschließende Ziele haben.⁶¹² Unternehmen sind auf die Legitimierung durch ihr Umfeld angewiesen. NGOs bringen häufig berechtigte, legitime Ansprüche und Forderungen bezüglich der Legitimation des Unternehmens hervor. Auch verfügen NGOs und Unternehmen über unterschiedliche Machtresourcen, wie z.B. Geld, Möglichkeiten Protest zu mobilisieren, Beziehungen oder Drohungen mit juristischen Auseinandersetzungen, die eingesetzt werden können (siehe Kapitel 5.1.1). Da viele NGOs explizit unternehmensbezogene Themen aufgreifen und bearbeiten und in diesen Fällen keiner der Akteure alleine zu einer befriedigenden Entscheidung kommen und diese durchsetzen kann, wird in Bezug auf Konflikte zwischen Unternehmen und NGOs die Interdependenz der Akteure weitgehend angenommen. Aber auch Unternehmen streben teilweise von sich aus einen Wissensaustausch oder eine Projektkooperation mit NGOs an. Konflikte zwischen NGOs und Unternehmen sind gewöhnlich sehr komplex und beinhalten eine Vielzahl von Einzelaspekten, wodurch Verhandlungsspielraum für gegenseitiges Entgegenkommen entsteht.

„Die Wahrscheinlichkeit für ein erfolgreiches Verhandeln steigt also mit der Möglichkeit, verschiedene Verhandlungsgegenstände, die von den Parteien unterschiedlich gewichtet werden, zum Vorteil aller Verhandlungsteilnehmer in Austausch zu bringen.“⁶¹³

Dabei besteht jedoch im Kontext von Umweltkonflikten die Schwierigkeit, wie nicht-monetäre Größen, wie z.B. Umweltschutzpräferenzen, in die Verhandlungen eingebracht werden können. Konfliktsituationen, in denen die vorhandenen Positionen auf unvereinbaren Wertentscheidungen basieren oder lediglich ein oder wenige Probleme strittig sind, eignen sich nicht für die Durchführung von Dialog- oder Mediationsver-

⁶¹² Vgl. Troja 2000, S. 161

⁶¹³ Holznagel 1990, S. 107

fahren.⁶¹⁴ Aus der Theorie lassen sich weiterhin die folgenden Anforderungen ableiten, damit eine effiziente Konfliktlösung durch Verhandlung möglich wird (vgl. Tabelle 13). All diese Charakteristika sind subjektiv vorbestimmt und basieren auf subjektiven Einschätzungen.

Tabelle 13: Anforderungen an dialog- und mediationsgeeignete Anlässe

Verhandlungsanreize	Die Parteien sollten über ausreichend materielle oder immaterielle Tauschgüter verfügen, die für den Gegenüber von Interesse sind und Anreiz bieten, sich auf Verhandlungen einzulassen und eine Einigung anzustreben. ⁶¹⁵ Akteure lassen sich auf ein Dialog- oder Mediationsverfahren nur dann ein, wenn das zu erwartende Ergebnis nicht schlechter ist als ihre beste Alternative (BATNA). ⁶¹⁶
Ungewissheit	Der Anlass muss Ungewissheit enthalten, da als Kernfunktion von Dialogverfahren die Bewältigung von Unsicherheit gesehen werden kann. Dialogverfahren kommen dann in Frage, wenn unterschiedliche und gegebenenfalls widersprüchliche Deutungen einer Situation vorliegen oder bezüglich eines Vorfalls Handlungsoptionen nicht einfach abgeleitet werden können. ⁶¹⁷ Dabei kann die Unsicherheit, ob Handlungsalternativen zum Erfolg führen, zur Steigerung der Motivation für Verhandlungen führen. ⁶¹⁸
Interdependenz	Zwischen den beteiligten Akteuren muss Interdependenz in Bezug auf das Thema/die Entscheidungssituation vorliegen, so dass keiner der Partner über ausreichend Macht verfügt, das Thema gegen den Willen der anderen Partei durchzudrücken oder ohne den anderen Partner im Alleingang zu agieren.
Handlungsspielraum	Die Rahmenbedingungen des Konflikts müssen Handlungsspielräume zulassen. Ist von vornherein auf Grund der Konfliktschärfe oder auf Grund bereits getroffener Entscheidungen deutlich, dass dies nicht der Fall ist, erscheint ein Dialog nicht sinnvoll. Durch die BATNA ist der Verhandlungsspielraum begrenzt in Form von Minimalfordernungen. ⁶¹⁹
Anlass von allgemeinem Interesse	Der Anlass für ein Dialogverfahren und das zu klärende Problem darf nicht lediglich dem Unternehmensinteresse dienen, sondern muss vielmehr auch von allgemeinem gesellschaftlichem Interesse sein. ⁶²⁰
Annähernd gleiche Verhandlungsmacht	Die Verhandlungsmacht der Parteien, die auf sehr unterschiedlichen Ebenen angesiedelt und in unterschiedlicher Form vorliegen kann (siehe Kapitel 6.2.1, sollte annähernd gleich und keine Partei in Bezug auf das Thema klar überlegen sein).
Ausreichend Ressourcen vorhanden	Parteien müssen die Fähigkeit zum Verhandeln und auch Kapazitäten für den Verhandlungsprozess haben. Es müssen also angemessene Ressourcen (Zeit, Information, Geld) für die Verhandlungsparteien ⁶²¹ sowie die Finanzierung der Moderation oder von Expertisen zur Klärung und Überprüfung von Behauptungen und Forderungen, zur Verfügung stehen. ⁶²²
Keine Vorbestimmung durch Prinzipien oder Standards	Die Entscheidungsfindung der Parteien darf nicht durch legale Prinzipien oder andere Standards vorbestimmt sein.
Veränderungsbereitschaft der Parteien	Voraussetzung ist auch, dass alle Parteien eine Veränderung des Status Quo wollen ⁶²³ und zum Lernen im Dialog bereit sind. Auch muss die Geschäftsleitung sich zum Tragen der Dialogkonsequenzen bereit erklären. ⁶²⁴
Interessen- oder Wertkonflikt als geeignete Anlässe	Nicht lediglich Interessenkonflikte, bei denen von vornherein ein Verhandlungsspielraum sichtbar ist, sondern auch Wertkonflikte eignen sich für die Durchführung von Dialogverfahren, wenn kein Konsens angestrebt wird.

Quelle: Eigene Zusammenstellung aufbauend auf Troja 2001; Renn/Webler/Wiedemann 1995; Rettberg 1999; Holznagel 1990; Zöller 2004

⁶¹⁴ Vgl. Holznagel 1990, 106f. Holznagel bezieht sich auf „multipolare Aushandlungsprozesse“, denen Dialog- und Mediationsverfahren zuzuordnen sind.

⁶¹⁵ Vgl. Holznagel 1990, S. 108

⁶¹⁶ Vgl. Troja 2001, S. 163

⁶¹⁷ Vgl. Rettberg 1999, S. 66

⁶¹⁸ Vgl. Holznagel 1990, S. 108

⁶¹⁹ Vgl. Troja 2001, S. 163

⁶²⁰ Vgl. Rettberg 1999, S. 66f

⁶²¹ Vgl. Renn/Webler/Wiedemann 1995, S. 348f. und Boulle/Nesic 2001, S. 92ff.

⁶²² Vgl. Zöller 2004, S. 76

⁶²³ Vgl. Renn et al. 1995, S. 348f. und Boulle/Nesic 2001, S. 92ff.

⁶²⁴ Vgl. Zöller 2004, S. 76

5.3.2 Einigungshindernisse und Grenzen der Konfliktlösung

Verhandlungslösungen stoßen an Grenzen, die in praktischen Umsetzungsproblemen und auch in einer grundsätzlichen Schwäche, „der Verteilungsproblematik von Win-Win-Ergebnissen“, zu suchen sind. Durch das Aufzeigen von Einigungshindernissen sollen Streitigkeiten, für die eine interessengeprägte Streitbeilegung nicht geeignet ist, herausgefiltert und durch das Wissen um die Einigungshindernisse, systematisch abgebaut werden. Auch lassen sich Streitigkeiten identifizieren, die sich erst mit Hilfe von macht- oder rechtsorientierten Verfahren für ein interessengeprägtes Verfahren öffnen.⁶²⁵ Einigungshindernisse und Grenzen von Konfliktlösungen können nur vage antizipiert werden, dennoch sollen hier wesentliche Aspekte aufgeführt werden.

Schoen (2003) unterscheidet zwischen *kognitiven, strukturellen und strategischen Einigungshindernissen* (vgl. Tabelle 14), die einer interessengeprägten Konfliktlösung im Wege stehen. Kognitive Einigungshindernisse liegen in der Art und Weise der Informationsaufnahme und –verarbeitung von Menschen begründet, die die „Ableitung von Schlussfolgerungen und die Urteilsbildung steuern“⁶²⁶. Dieser menschliche Erkenntnisprozess beeinflusst die Wahrnehmung der Lösung maßgeblich, wie psychologische Untersuchungen nachgewiesen haben. Strukturelle Einigungshindernisse beziehen sich auf die äußeren Umstände und Rahmenbedingungen, die den Streitbeilegungsverfahren zugrunde liegen. Strategische Einigungshindernisse widmen sich dem Spannungsverhältnis zwischen Wertschöpfung und Wertverteilung.

Tabelle 14: Kognitive, strukturelle und strategische Einigungshindernisse

Kognitive Einigungshindernisse	Überbewertung eigener Standpunkte
	Risikoeinstellung der Beteiligten
	Reaktive Abwehr
	Umfang und Art der Information
Strukturelle Einigungshindernisse	Vielzahl der Parteien
	Unstimmigkeiten zwischen Interessenvertreter und eigener Gruppe
	Kommunikationsstörungen
	Fundamentale Wertvorstellungen
	Veränderungen exogener Bedingungen
	Zu großes Konfliktpotential
	Kapazitätsgrenzen der beteiligten Akteure
	Keine Überschneidung der Verhandlungsvorstellung
Strategische Einigungshindernisse	Entgegenstehende äußere Voraussetzungen
	Spannung zwischen Wertschöpfung und Wertverteilung
	Nicht-Einhaltung vereinbarter Spielregeln
	Strategische Instrumentalisierung
	Bedenken gegen Kompensation und Koppelgeschäfte
	Unterschiedlicher relativer Gewinn

Quelle: Eigene Darstellung aufbauend auf Schoen (2003) S. 33ff; Holzinger 2000, S. 296ff; Troja 2001, S. 172ff.

Zu den *kognitiven Einigungshindernissen* ist zu zählen, dass Parteien dazu tendieren, ihren eigenen Standpunkt überzubewerten und auch ihre Erfolgsaussichten, indem sie nur mehr die für sie günstigsten Ausschnitte des komplexen Sachverhalts wahrnehmen. Auch die Risikoeinstellung der Beteiligten kann einer Einigung im Wege stehen, wobei sich diese auf den wirtschaftlichen Kontext bezieht und stark vom festge-

⁶²⁵ Vgl. Schoen 2003, S. 33

⁶²⁶ Schoen 2003, S. 34

legten Bezugspunkt der Parteien sowie der Bewertung der Verhandlungsposition geprägt wird. Eine reaktive Abwehr der Vorschläge und Zugeständnisse der Gegenpartei kann aufgrund begrenzter Informationen über Prioritäten und Bedürfnisse der anderen Seite erfolgen. Für die interessengerechte Konfliktbeilegung können auch der Umfang und die Art der vorhandenen Informationen ein Einigungshindernis sein. Eine Einigung der Parteien wird unwahrscheinlicher, je größer die Ungewissheit über den Sachverhalt ist.

Zu den *strukturellen Einigungshindernissen* ist u.a. die Vielzahl der Parteien zu zählen, da es sehr schwierig bzw. unmöglich sein kann, die vielfältigen Interessen miteinander in Einklang zu bringen. Stimmen die Interessen des Interessenvertreters einer Gruppe und denen der Gruppe nicht überein, kann dies eine Einigung erschweren.⁶²⁷ Von Anfang an ist der Verhandlungsspielraum begrenzt durch die von der Organisation vorgegebenen Ziele und zentrale Entscheidungen erfordern einen regelmäßigen Austausch zwischen Organisation und Vertreter.⁶²⁸ Häufig treten auch Kommunikationsstörungen zwischen den Parteien auf, wie miteinander kommuniziert wird, die einer Einigung im Wege stehen. Stehen sich fundamentale Wertvorstellungen gegenüber, sind die Streitparteien eher selten bereit, Kompromisse oder Zugeständnisse zu machen.⁶²⁹ Auch Veränderungen der exogenen Bedingungen z.B. der Lösungsvarianten eines Konflikts können eintreten, ökonomische, politische, rechtliche oder technische Restriktionen abgeschafft oder erleichtert, verschärft oder ergänzt werden. Damit können sich die äußeren Bedingungen einer oder aller Konfliktparteien verändern.⁶³⁰ Ist das Konfliktpotential zu groß, kann dies zum Kommunikationsabbruch führen. In extremen Situationen wie z.B. einem Umweltkandal erscheint auch zweckrationales Handeln zur Schadensbegrenzung zunächst sinnvoll, bevor über einen „Regulierungsdialog“ nachgedacht werden sollte. Konfliktthemen können einfach oder komplex sein und sie können Interessen, Werte und Bedürfnisse beinhalten. Grundlegende menschliche Bedürfnisse sowie tiefverwurzelte Werte sind normalerweise nicht kompromissfähig und nicht verhandelbar.⁶³¹ Auch die Kapazitätsgrenze der beteiligten Akteure in Bezug auf finanzielle, personelle oder zeitliche Ressourcen stellt ein strukturelles Einigungshindernis dar. So können z.B. bei Zunahme von Dialogen von Unternehmen zur Bewältigung von Umweltproblemen die gesellschaftlichen Anspruchsgruppen/Organisationen an ihre Kapazitätsgrenzen gelangen.⁶³² Überschneiden sich die Vorstellungen über den Verhandlungsgegenstand oder die Verteilung nicht, ist dies eine Grenze von Dialogverfahren. Auch folgende äußere Voraussetzungen können der erfolgreichen Durchführung von Dialogverfahren entgegen stehen: Restriktionen sind so eng, dass keine Lösung gefunden werden kann, die für alle Konfliktparteien attraktiv ist; die Vertreter der Organisationen haben keinen ausreichenden Verhandlungsspielraum; oder die jeweiligen Konfliktparteien haben bessere Alternativen zur Verhandlung.⁶³³

Als *strategische Einigungshindernisse* sind die folgenden zu sehen: Im Rahmen interessenorientierter Streitbeilegungsverfahren entsteht ein Spannungsverhältnis zwischen der angestrebten Wertschöpfung

⁶²⁷ Leiss 2005, S. 34ff

⁶²⁸ Vgl. Holzinger 2000, S. 296

⁶²⁹ Vgl. Schoen 2003, S. 33ff. auch Leiss 2005, S. 34ff.

⁶³⁰ Vgl. Holzinger 2000, S. 296f.

⁶³¹ Beinhaltet ein Konflikt unverhandelbare Themen, ist er sehr viel schwieriger zu lösen und der effektivste Ansatz für solche Situationen ist ein Konfliktmanagement, bei dem ein Umgang mit dem Konflikt erreicht wird, der weniger destruktiv und stattdessen konstruktiver wird. Ein weiterer Ansatz kann die analytische Problemlösung in Form eines Workshops sein. Hierbei werden die nichtverhandelbaren Themen des Konflikts identifiziert und im Hinblick auf die hohen Kosten bei weitergehender Ignorierung der Themen können die Workshopteilnehmer manchmal zu größeren sozial-strukturellen Veränderungen überredet werden. Der entscheidende Erfolgsfaktor analytischer Problemlösung liegt jedoch darin, Menschen die nicht am Workshop teilgenommen haben die größeren sozialen oder ökonomischen Veränderungen zu vermitteln; vgl. Burgess/Burgess 1997, S. 220

⁶³² Vgl. Hansen/Niedergesäß/Rettberg/Schoenheit 19950, S. 123f.

⁶³³ Vgl. Holzinger 2000, S. 303

und der erforderlichen Verteilung dieser Werte. Dieses Spannungsverhältnis bezeichnen Lax/Sebenius (2000) als „Verhandlungsdilemma“⁶³⁴, in dem sich die Konfliktparteien befinden. Während die Wertschöpfung einen Informationsaustausch über tatsächliche Bedürfnisse und eine offene Kommunikation erfordert, kann diese Offenheit bei der folgenden Wertverteilung zum Nachteil gereichen und ausgenutzt werden. Häufig steht dieses strategische Einigungshindernis einer interessenbezogenen Streitbeilegung entgegen und kann die Parteien zur Anwendung weniger effizienter rechtsorientierter Streitbeilegungsverfahren verleiten.⁶³⁵ Wird während des Dialogprozesses deutlich, dass Beteiligte „Spielregeln“ nicht einhalten, z.B. in Form einer absichtlich herbeigeführten Informationsasymmetrie, kann dies zum Abbruch des Prozesses führen. Wird eine strategische Instrumentalisierung deutlich, also dass der Dialog zur Durchsetzung eigener Ziele genutzt werden soll und eine argumentative Auseinandersetzung über die Inhalte nicht mehr stattfindet, kommen Dialoge an ihre Grenze. Holzinger (2000) sieht sowohl private Unternehmen als auch NGOs als „self-interested political agents“, die neben der faktischen Ebene der Konfliktlösung auch grundlegende und strategisch-politische Ziele verfolgen (Profitmaximierung und unternehmerische Freiheit bewahren versus Vergrößerung der Lobbymacht und Mobilisierung öffentlicher Unterstützung).⁶³⁶ Diese Ziele können im Rahmen einer strategischen Instrumentalisierung in den Vordergrund gestellt werden. Als grundsätzliche Grenze von Verhandlungslösungen können weiterhin moralische Bedenken gegen Kompensationen und Koppelgeschäfte gewertet werden. In organisierten Verhandlungsprozessen waren Verhandlungslösungen dann möglich, „[...] wenn die Belastungen von Mensch und Umwelt nicht so gravierend waren, dass eine Ausgleichslösung aus moralischen Gründen als unangemessen empfunden wurde.“⁶³⁷ Folgende Gründe für die Ablehnung der Kompensation werden genannt: Umwelt- und Gesundheitsschäden können aus Sicht der Betroffenen nicht finanziell ausgeglichen werden. Auch nicht-finanzielle Kompensationen können gegebenenfalls abgelehnt werden, weil das Projekt als grundsätzlich illegitim angesehen wird. Kompensationen können auch als Bestechung aufgefasst und daher abgelehnt werden. Mit Bestechung wird ein Norm-verstoß impliziert, demnach anders entschieden werden müsste, „[...] wenn alles rechtens zuginge“.⁶³⁸ Kompensationen tragen nicht bei „[...] diffusen sozialen Kosten, bei Gesundheitsrisiken, bei Fragen der Lebensqualität, Ästhetik und bei emotionalen Werten wie Heimatgefühl.“⁶³⁹ Auch reduzieren Koppelgeschäfte und Kompensationen den Konflikt auf thematisch-sachliche Interessen, wobei der interpersonelle und der institutionell-strukturelle Kontext ausgeblendet werden. Gegen diese isolierte Betrachtung von Interessenkonflikten können sich Konfliktparteien wehren.⁶⁴⁰ Führt eine Konfliktlösung für beide Seiten zu einem absoluten Gewinn, so kann doch der relative Gewinn sehr unterschiedlich verteilt sein. Auch wenn der Kuchen erweitert wurde, so muss er nun doch, auf einem höheren Niveau, geteilt werden und die Lokalisierung einer Lösung trägt weiterhin die Züge eines Nullsummenspiels. Durch bereits erzielte Kommunikationserfolge und durch den gemeinsamen Kommunikationshintergrund im Verlauf der Verhandlung, wird eine Einigung wahrscheinlicher. Auch ist die Verteilung von Gewinnen einfacher als ein Umverteilen bei reinen Nullsummenspielen. Gehen einer oder beide nicht von einer Gleichverteilung des Verhandlungsgegenstandes aus, kann auch dieses eine Grenze von Verhandlungen sein. Es bleibt die Frage der gerechten

⁶³⁴ Lax/Sebenius 2000 in Anlehnung an das Gefangenendilemma (siehe Kapitel 3.3.3)

⁶³⁵ Vgl. Schoen 2003, S. 42

⁶³⁶ Vgl. Holzinger 2000, S. 296

⁶³⁷ Troja 2001, S. 336

⁶³⁸ Vgl. Troja 2001, S. 172ff.

⁶³⁹ Troja 2001, S. 175

⁶⁴⁰ Jedoch gerade auch kooperative Konfliktlösungsverfahren können zum Abbau moralischer Vorbehalte gegenüber Kompensationen führen; vgl. Troja 2001, S. 173ff.

Verteilung, der Unterscheidung in absoluten und relativen Gewinn, ein „virulentes Problem“, das nicht im Kommunikationsmodus des Verhandelns zu lösen scheint (siehe folgendes Kapitel).⁶⁴¹

5.3.3 Komplexität der Nachhaltigkeit erfordert Dialog und gute Argumente

Verhandlungen sind ohne den Kommunikationsmodus des Argumentierens nicht denkbar und daher ist auch das Argumentieren zentraler Bestandteil von Dialogverfahren. Die Diskurstheorie, die das Argumentieren ins Zentrum ihrer Untersuchungen stellt, geht davon aus, dass moralische Argumente im Rahmen der Kommunikation das Eigennutzenkalkül erweitern. Hierbei bildet die „Kraft von Argumenten“ die Grundlage sozialer Lernprozesse und wird direkt erfahrbar. Durch diskursive Entscheidungsverfahren können sich sowohl die Restriktionen als auch die Interessen und Präferenzen der Beteiligten verändern. Durch den Mechanismus des kommunikativen Gebrauchs von Sprache werden Veränderungen bewirkt und Interessen und Ziele neu bewertet. So tritt also „die kommunikative Rationalität des argumentativen Diskurses“ neben „die ökonomische Rationalität von Verhandlungen“.⁶⁴² Im Rahmen dieser von Habermas (1981) begründeten zentralen Argumentation differenziert Habermas also soziale Handlungen in kommunikatives und strategisches Handeln.⁶⁴³

„Möglich wird damit ein **Konsens** im Sinne bewusster Zustimmung aus Überzeugung, weil Geltungsansprüche verständlich werden, Argumente wirken können und weil sich Interessen verändern und Situationen neu bewertet werden. Eine größere Stabilität und Nachhaltigkeit versprechen somit Lösungsoptionen, die durch die Kraft des Arguments gefunden worden sind und sich nicht aufgrund mathematischer Berechnungsschemata ergeben haben.“⁶⁴⁴

Häufig finden Veränderungen in Dialogverfahren⁶⁴⁵ statt. Da diese Veränderungen jedoch nicht mit Sicherheit auftreten, ist es Aufgabe der Verfahrensbeteiligten, diese Entwicklungsmöglichkeiten im Blick zu haben und an ihrer Realisierung mitzuwirken. Im Rahmen von Dialogverfahren erfolgt eine Veränderung der Problemstruktur, bestehende unübersichtliche Probleme werden geordnet und in übersichtliche Einzelprobleme zerlegt. Diese Einzelfragen werden dann entweder spontan konsensual gelöst, ausgehandelt oder bleiben strittig und eine Entscheidung wird mit Mehrheitsbeschluss oder durch förmliche Entscheidungswege getroffen. Auch eine Entideologisierung der Problemgefüge findet statt. Der Informationsstand aller Beteiligten erweitert sich durch den Wissensaustausch und das Hinzuziehen externer Experten, so dass sich im Verfahrensverlauf die Möglichkeiten der Informationsbewertung verbessern. Die Beteiligten entwickeln im Verfahrensverlauf gemeinsam Maßstäbe zur Erfolgsbewertung des Verfahrens und eine Veränderung in der Ergebnisbewertung erfolgt. Dies ist auf einer allgemeinen Ebene konsensual möglich und darüber hinaus wird auch eine Operationalisierung der Kriterien im Konsens angestrebt. Ist dies gelungen, kann das Verfahrensergebnis bewertet und die Implementierung der Ergebnisse überprüft werden. Im Verfahrensverlauf können auch die Eingangserwartungen überprüft und erreichbare von unerreichbaren Zielen getrennt werden. Hierbei sollte sich das Dialogverfahren immer auf „das Gestaltbare konzentrieren“, was jedoch einen Entwicklungsprozess der Beteiligten voraussetzt. Auch die Beziehungen der Beteiligten verändern sich im Verfahrensverlauf und Informationsunterschiede der Beteiligten verringern sich. Durch die zunehmende Sachbezogenheit werden bestehende Machtasymmetrien unwichtiger.

⁶⁴¹ Vielmehr scheint hier ein Diskurs über die gerechte Verteilung angemessen, um solche Verteilungsfragen klären zu können. Bei Dialog- und Mediationsverfahren müssen Interaktionsformen einbezogen werden, die als Diskurs bezeichnet werden können; vgl. Kessen/Troja 2002, S. 416f.

⁶⁴² Vgl. Kessen/Troja 2002, S. 417

⁶⁴³ Vgl. Habermas 1981, S. 446

⁶⁴⁴ Kessen/Troja 2002, S. 417 Hervorhebung im Original

⁶⁴⁵ Fietkau 1994, S. 8

„Die wachsende Kompetenz der Beteiligten führt dazu, dass sie unabhängig von Hintergrundideologien und Gruppennormen als autonome Individuen in die Lage kommen, verantwortlich (vor sich selbst) zu handeln.“⁶⁴⁶

Konflikthafte Beziehungen können sich hin zu einer konstruktiven Zusammenarbeit entwickeln.⁶⁴⁷ Diese Veränderungsprozesse können wiederum zu einer gesamtgesellschaftlichen Veränderung beitragen.⁶⁴⁸

Die Komplexität und Vielfältigkeit der Themen und Akteure im Kontext der Diskussion um eine nachhaltige Entwicklung zwischen Unternehmen und NGOs erfordert eine argumentative Auseinandersetzung. Unternehmerische Entscheidungen sollen nach dem Konzept der Nachhaltigkeit unter ökologischen, sozial-kulturellen und ökonomischen Aspekten betrachtet werden, wobei jedoch häufig unklar ist, welche Aspekte dies ganz konkret und im jeweiligen Kontext sind. Angesichts dieser Komplexität ist das „Issue-Management“ zu einer wichtigen Aufgabe geworden, „also die Identifizierung, Priorisierung und systematische Bearbeitung dieser Themen und Probleme“.⁶⁴⁹ Hierbei sind das Argumentieren und Verhandeln über Alternativen untrennbar miteinander verwoben.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich das Harvard-Verhandlungskonzept nicht immer, jedoch modifiziert sehr häufig, für Verhandlungssituationen zwischen Unternehmen und NGOs anwenden lässt. Eine Vielzahl an Anforderungen für dialog- und mediationsgeeignete Anlässe lassen sich benennen sowie vielfältige kognitive, strukturelle und strategische Einigungshindernisse identifizieren, die einer erfolgreichen Konfliktlösung entgegenstehen können. Probleme bei Dialogverfahren entstehen insbesondere dann, wenn die NGO extrem wertorientiert ist oder die NGO sich maßgeblich dem Agenda-Setting verschreibt. Im Kontext des gesellschaftlichen Such- und Lernprozesses einer nachhaltigen Entwicklung kommt dem Argumentieren neben dem Verhandeln als weiterem Kommunikationsmodus zentrale Bedeutung zu. Weiterhin wurde die transformative Wirkung von Dialogverfahren dargestellt, die zu einer Veränderung der Situationseinschätzung durch die Akteure beiträgt. Nach dem Aufzeigen der Grenzen von Verhandlungen und Dialogverfahren soll nun auf Kontextbedingungen von Dialogverfahren eingegangen werden.

5.4 Zentrale Kontextbedingungen von Konflikten

Die Kontextbedingungen von Dialogverfahren sind sehr vielfältiger Natur, sie setzen den Rahmen und beeinflussen die Ausgestaltung des Dialogverfahrens. Auch wenn im Zentrum dieser Arbeit Prozess- und Ergebnisfaktoren stehen, werden nun folgende vier kontextbezogene Bedingungskategorien von Konflikten eingeführt, die im Hinblick auf den Analysegegenstand besonders relevant erscheinen: *akteursbezogene, inhaltliche, zeitliche und räumliche Kontextbedingungen*. Mit Bezug auf den erweiterten Rational-Choice-Ansatz von Esser (vgl. Kapitel 3.2) können die thematischen, räumlichen und zeitlichen Kontextbedingungen auch als *situationsbezogene Kontextbedingungen* betrachtet werden, die die Situation maßgeblich prägen. Bei der nun folgenden Darstellung von Kontextfaktoren wurden wesentliche Kontextfaktoren aus der vorangegangenen Theorie zusammengestellt sowie diese um weitere, zentral erscheinende Aspekte ergänzt.

⁶⁴⁶ Fietkau 1994, S. 9

⁶⁴⁷ Vgl. Fietkau 1994, S. 8f.

⁶⁴⁸ Zum Phänomen der „Transformativen Mediation“ siehe Troja 2001, S.182; Fietkau 1994 S. 8; auch Fietkau/Weidner 1998, S. 71f.

⁶⁴⁹ Vgl. Leitschuh-Fecht 2005, S. 1f.

5.4.1 Akteursspezifische Kontextfaktoren

Akteursspezifische Bedingungen beeinflussen den Konflikt maßgeblich und können die Situation überschatteten. Wie im vorangegangenen Kapitel zur Nutzentheorie deutlich wurde, prägen die gemachten *kulturellen Erfahrungen und das kulturelle Framing der Organisation* das Verhalten der beteiligten Organisationen. Aber auch die *Nutzenerwartung der Akteure* ist entscheidend, damit sie sich auf einen Dialog einlassen (siehe Kapitel Nutzentheorie). Weiterhin wird das Verhalten der Akteure durch ihre *Ressourcenausstattung* maßgeblich beeinflusst, wie in Kapitel 3.4 (Ressource-Dependency Theorie) dargelegt wurde. Auch die *Auswahl und Zusammensetzung der Akteure* hat Einfluss auf den Dialogkontext und eine angemessene Repräsentation und Identifikation aller entscheidungsrelevanten Akteure erscheint zentral. In einer umfangreichen Verfahrensvorbereitung muss aus neutraler Perspektive und sehr sorgfältig geprüft werden, ob alle konflikt- und entscheidungsrelevanten Gruppen am Verfahren teilnehmen werden. Weiterhin ist zu klären, ob diese Vertreter mit echter Vertretungskompetenz ausgestattet und auch zu kompromissorientierten Verhandlungen bereit sind.⁶⁵⁰ *Institutionelle Bedingungen und Anweisungen*, wie der institutionelle Rahmen des Dialoges, institutionsinterne Verabredungen, Anweisungen und Restriktionen, beeinflussen das Dialog Setting. So können Vorgaben von Seiten der Organisation bzgl. eines Kostenrahmens oder Zeitvorgaben die Ausgestaltung des Dialogs deutlich beeinflussen. Bei Konflikten zwischen Unternehmen und NGOs handelt es sich in erster Linie um Intergruppenkonflikte, bei denen Interessenvertreter der Gruppen miteinander interagieren. Alle Parteien entsenden *Interessenvertreter bzw. Verhandlungsführer* für ihre Organisation, die mit einem mehr oder weniger weit reichenden Mandat ausgestattet werden. Eine Vertretung der Organisation im Rahmen von Verhandlungen muss das Doppelziel der „Vertretung“ erfüllen: einerseits eine „authentische Interessenrepräsentanz“ der Gruppe zu gewährleisten sowie Verhandlungschancen flexibel nutzbar zu machen. Diese beiden Ziele befinden sich jedoch in einem Spannungsverhältnis und unterliegen eigenen Logiken, der „Vertretungslogik“ und der „Verhandlungslogik“. Während also im kleinen Rahmen unter den „Vertretern“ verhandelt wird und es zu Kooperationsgewinnen durch kommunikative Abstimmung, Koppelgeschäften, Kompensation etc. kommt, lassen sich diese Ergebnisse der eigenen Gruppe nur dann vermitteln, wenn gruppenspezifische Vorteile aus Sicht der Nicht-Verhandlungsbeteiligten deutlich werden. In diesem Kontext ist zwischen zwei formell verschiedenen Mandatsverhältnissen zu unterscheiden, die Extrempole darstellen: ein imperativ/gebundenes oder ein freies Mandat der Gruppenvertreter. Der Mandatstyp beeinflusst maßgeblich den strategischen Handlungsspielraum des Gruppenvertreters. Bei einem gebundenen Mandat verfügt der Interessenvertreter nicht über ausreichend Handlungs- und Entscheidungsspielraum, um konstruktiv an Verhandlungsprozessen teilzunehmen. Ein freies Mandat bietet dem Vermittler die Gelegenheit, sich aktiv am Verhandlungsprozess zu beteiligen, allerdings besteht hier die Gefahr, dass der Prozess nicht ausreichend an die Gruppe rückgekoppelt und letztlich das Verhandlungsergebnis von der Gruppe nicht mitgetragen wird.⁶⁵¹ Werden wichtige Interessen der Gruppe in der Verhandlung von den Repräsentanten nicht vertreten, kann es zu Schwierigkeiten in Bezug auf die Repräsentanz der Gruppeninteressen kommen. Da bei Verhandlungen gegenseitige Zugeständnisse erforderlich sind und die Bereitschaft hierzu gegeben sein muss, verändert sich die vorgegebene Auffassung der Interessengruppe im Verlauf der Verhandlung fast zwangsläufig. Der Interessenvertreter muss diese Veränderungen entsprechend rückkoppeln, um eine spätere Ratifizierung

⁶⁵⁰ Vgl. Holzinger/Weidner 1996, S. 29

⁶⁵¹ Vgl. Troja 2001, S. 57ff.

und Anerkennung der Verhandlungsergebnisse durch die eigene Gruppe nicht zu gefährden.⁶⁵² Um den verschiedenen Anforderungen als Verhandlungsführer gerecht werden zu können, ist für den Verhandlungsführer *Verhandlungsgeschick* von zentraler Bedeutung. Wichtig ist im akteursspezifischen Kontext von Konflikten die grundsätzliche *Strategie der Konfliktparteien*, ob sie ein überwiegend kooperatives oder ein konfrontatives Vorgehen wählen, wobei auch Mischformen möglich sind (siehe Kapitel 5.1.3). Weiterhin beeinflusst den Verhandlungsverlauf, ob die Akteure sich zusammenschließen und eine *Allianzbildung* erfolgt. Sowohl die Ressourcen als auch die unterschiedliche Macht der beteiligten Akteure können durch einen Zusammenschluss gebündelt und damit die Interessen besser zum Ausdruck gebracht werden.⁶⁵³

5.4.2 Situationsbezogene Kontextfaktoren

Zu den *situationsbezogenen Kontextfaktoren* werden *inhaltliche*, *räumliche* und *zeitliche* Kontextfaktoren gezählt, die maßgeblich die Situation prägen und im Folgenden nun vorgestellt werden.

5.4.2.1 Inhaltliche Kontextfaktoren

Zu den *inhaltlich-thematischen Kontextbedingungen* gehören sowohl einige bereits genannten Aspekte – Konfliktkategorie (Kapitel 2.2.1) und Dialogerscheinungsformen (Dialogschwerpunkte und Dialogformen Kapitel 2.3.3)- sowie einige weitere Aspekte. Hansen (1996) unterscheidet zwischen *ein- und mehrdimensionalen Dialogen*, je nachdem, ob eine oder mehrere der inhaltlichen Dimensionen ökonomisch, sozial und/oder ökologisch von dem Konflikt tangiert sind. So können Dialoge z.B. zur Klärung ökonomischer Interessen in der Geschäftsbeziehung genutzt werden und beziehen sich demnach nur auf eine, nämlich die ökonomische Dimension. Aber Dialoge können auch zur Verständigungsorientierung bei mehrdimensionalen Konflikten eingesetzt werden, z.B. wenn durch ökonomische Interessen entstandene negative soziale und/oder ökologische Folgewirkungen diskutiert werden.⁶⁵⁴ Dies erscheint insbesondere im Unternehmens-NGO-Kontext von Bedeutung. Des Weiteren werden drei verschiedene Kategorien von *Dialoganlässen* bzw. -zielen unterschieden: *Sensibilisierungsdialog*, *Risikodialog* und *Regulierungsdialog*. Bei *Sensibilisierungsdialogen* haben Unternehmen das Ziel, frühzeitig Umfeldentwicklungen zu ergründen, zu erkennen und zu reflektieren. Unternehmensziel von *Risikodialogen* ist dagegen eine „hinreichende Akzeptanz des Risikos“ sowie der erforderlichen Maßnahmen und ihrer Auswirkungen zu erreichen. *Regulierungsdialoge* haben zum Ziel, eine Verständigung in aktuellen Konflikten zwischen verschiedenen Interessengruppen zu erreichen in Bezug auf das soziale oder umweltorientierte Verhalten des Unternehmens.⁶⁵⁵

5.4.2.2 Konfliktraum und Konfliktreichweite

Mit *Konfliktraum* oder *Konfliktarena* wird das Umfeld bezeichnet, in dem sich Konflikte abspielen. Durch diesen Konfliktraum wird bestimmt, „[...] welche Akteure in welchen Rollen aufeinander treffen“⁶⁵⁶, wobei sich drei Konflikträume unterscheiden lassen: der *mikro-*, der *meso-* und der *makrosoziale Raum*. „Für die Bestimmung der Grenzen des Konfliktrahmens ist entscheidend, ob die Konflikthandlungen innerhalb eines

⁶⁵² Vgl. Holznagel 1990, S. 277ff. Erschwerend für den Interessensvertreter kommt häufig hinzu, dass „die Auswahl des Vertreters und die Anbindung an seine Gruppe nicht nach einem formalen, allgemein gültigen Repräsentationsmechanismus verlaufen“ siehe Holznagel 1990, S. 278. Zum Spannungsfeld Mediationsteilnehmer-Herkunftsorganisation siehe auch Fietkau/Weidner 1998, S. 266ff.

⁶⁵³ Zur Bedeutung der Betrachtung des Stakeholder Netzwerkes siehe Hahn 2005, S. 21ff.

⁶⁵⁴ Vgl. Hansen 1996, S. 41

⁶⁵⁵ Vgl. Hansen et al. 1999, S. 541ff. In der Praxis zeigen sich am häufigsten Regulierungs- und Risikodialoge, woran deutlich wird, dass Dialoge in den 90er Jahren eher als reaktives Kommunikationsinstrument verstanden und weniger präventiv oder proaktiv eingesetzt wurden.

⁶⁵⁶ Troja 2001, S. 47

kleinen Rahmens zum Tragen kommen und von Menschen in diesem Rahmen gesetzt werden, oder ob sie das Funktionieren eines größeren sozialen Feldes beeinträchtigen.“⁶⁵⁷ Mit direkter Face-to-Face-Interaktion und interpersonellen Konflikten zwischen Einzelpersonen oder kleinen Gruppen befasst sich die *mikrosoziale Ebene*. Jeder kennt hier jeden, das Beziehungsgefüge ist überschaubar und die Beziehungen sind direkt.⁶⁵⁸ Persönliche Konflikte zwischen einzelnen Menschen haben häufig eine Vorgeschichte, in der sich die persönliche Beziehung entwickelt hat. Aufgrund von Konflikt erfahrungen ist ein Misstrauen entstanden, das z.T. direkt an der Person festgemacht wird. Dieser interpersonelle Konflikt kann sich auf Konflikte in anderen Konflikträumen auswirken.⁶⁵⁹ Aus mikrosozialen Einheiten bauen sich soziale Gebilde mittlerer Größenordnung auf, sogenannte *mesosoziale Einheiten* wie z.B. Verwaltungsbehörden, Unternehmen, Schulen. Während innerhalb der Einheiten die Funktionsbedingungen der Kleingruppe gelten und sich die sozialen Beziehungen entsprechend gestalten, sind zwischen diesen Organisationen bzw. Organisations-elementen häufig direkte Beziehungen nicht mehr möglich. Die Zwischengruppenbeziehung erweitert die Komplexitätsebene des Konflikts, wobei die Intra- und Interkommunikation sich stark in Bezug auf Bedingungen, Formen und Umstände unterscheiden können. Für die beteiligten Personen bringt dies zusätzliche Spannungen mit sich, zumal sich zu den Gruppeninteressen noch individuelle Interessen des Gruppenvertreters gesellen können. Auch treten bei mesosozialen Konflikten Organisationen auf, die durch ihre Aufgaben, Strukturen, Ziele und Prozeduren das persönliche Denken, Fühlen und Verhalten maßgeblich mitprägen und beeinflussen.⁶⁶⁰ „Hier wirken die Kommunikation innerhalb einer Organisation und Beziehungen zu Akteuren anderer Organisationen bzw. Systeme zusammen.“⁶⁶¹ Als eine Konfliktarena, die sich gesellschaftlichen und strukturellen Verflechtungen und der gesamten Komplexität von Konflikten widmet, ist der *makrosoziale Raum* zu sehen.⁶⁶² Konflikte im makrosozialen Raum weisen eine deutlich höhere Komplexität auf als Konflikte im mikro- oder mesosozialen Raum, wobei Interventionsstrategien und eine Konfliktanalyse durch sich überlagernde Komplexitätsniveaus erschwert werden. Bei makrosozialen Konflikten muss mit „außerpersönlichen Kräften“, die nur teilweise von den Hauptakteuren selbst beeinflussbar sind, umgegangen werden. Konflikte spielen sich teilweise in mehreren Arenen gleichzeitig ab und haben die Tendenz zur Ausweitung des Konfliktraumes von Mikro zu Meso zu Makro. Daher ist eine Bestandsaufnahme über den sozialen Konfliktrahmen eher als Durchgangsstadium denn als Wesensmerkmal zu sehen, liefert dennoch wichtige Anknüpfungsmomente für weitere Bemühungen zur Konfliktbehandlung.⁶⁶³ Konflikte zwischen Unternehmen und NGOs haben den Schwerpunkt im mesosozialen Konfliktraum, da es sich um Konflikte zwischen Organisationen handelt. Gleichzeitig können auch interpersonelle Konflikte z.B. zwischen Organisationsvertretern und der Organisation in den Konflikt hineinwirken. Verflechtungen von Meso- und Makroebene, organisationsspezifische Themen mit gesellschaftlichen Entwicklungen/Prozessen auf der Makroebene, kommt jedoch zentrale Bedeutung zu, da NGOs häufig gesellschaftsbezogene Konflikt-themen auf der Makroebene aufgreifen, um Veränderungsprozesse der Unternehmen auf der Mesoebene zu erreichen.

⁶⁵⁷ Glasl 2004, S. 67

⁶⁵⁸ Vgl. Glasl 2004, S. 68

⁶⁵⁹ Vgl. Troja 2001, S. 47

⁶⁶⁰ Vgl. Glasl 2004, S. 69

⁶⁶¹ Troja 2001, S. 47

⁶⁶² Vgl. Troja 2001, S. 47f.

⁶⁶³ Vgl. Glasl 2004, S. 70f.

Neben dem Konfliktraum kann sich der Konflikt auch auf *verschiedene Handlungsebenen, die Internationale, Nationale, Regionale oder Lokale Handlungsebene*, beziehen.⁶⁶⁴ Diese beeinflusst ebenfalls maßgeblich den Dialogkontext. Wie im Rahmen der Nutzentheorie herausgestellt wurde, sind auch *Restriktionen* als Faktoren zu sehen, die den Kontext der Situation mitprägen. Hierbei unterscheidet Esser (1993) zwischen natürlichen und sozialen Restriktionen, die die nutzenmaximierende Entscheidung der Akteure einrahmen (siehe Kapitel 3.2.2). Während als natürliche Restriktion die objektive Knappheit von Ressourcen zu sehen ist, werden unter sozialen Restriktionen übergeordnete soziale Regeln und Normen verstanden. Konflikte können auch von *unterschiedlicher Reichweite* sein und bereits in einem frühen Konfliktstadium sollte das jeweilige Anliegen der Konfliktparteien herausgefunden werden. Je nachdem, ob die Parteien die Positionen bzw. den Gesamtrahmen akzeptieren oder ablehnen, lassen sich Konflikte in drei Typen klassifizieren: *Themen- oder Reibungskonflikt, Positions kampf und System-Veränderungskonflikt*. Bei *Reibungs- oder Issue-Konflikten* werden Sachfragen diskutiert, ohne jedoch die festgelegten Positionsverhältnisse der Konfliktparteien oder den Gesamtrahmen grundsätzlich in Frage zu stellen. Ist eine Konfliktpartei mit ihrer Position unzufrieden und lehnt die Positionsverhältnisse ab, wird im Rahmen eines *Positionskampfes* ein verändertes Positionsverhältnis angestrebt. *System-Veränderungskonflikte* zielen auf eine Veränderung des Gesamtrahmens und/oder der bestehenden (Macht-) Struktur.⁶⁶⁵

5.4.2.3 Zeitliche Bedingungen

Konflikte manifestieren sich in unterschiedlichen *Zeitskalen*, d.h. sie erfordern kurzfristige, mittelfristige oder langfristige Lösungen. Während Konflikte mit kurzfristiger Zeitskala unmittelbarer Maßnahmen mit sofortiger Wirkung bedürfen, verbleibt für Konflikte mit mittlerem oder langfristigem Zeithorizont mehr Zeit, eine Konfliktlösung zu erarbeiten. Die Konfliktlösung kann dann umfangreicher vorbereitet und ausgearbeitet werden. „Jede Konfliktbehandlung muss einen Ausgleich zwischen der Forderung nach sofortigen Eingriffen mit kurzfristiger Wirkung und der Notwendigkeit für mittel- und langfristig wirksame Maßnahmen finden.“⁶⁶⁶ Der Druck der Konfliktparteien auf die Drittpartei, Maßnahmen mit sofortiger Wirkung anzugehen, wird hierbei mit zunehmender Eskalation des Konflikts größer. Jedoch besteht die Gefahr, dass nach wirksamen Sofortmaßnahmen die Einsicht in die Notwendigkeit, mittel- und langfristige Probleme zu behandeln, sinkt. Statt dass es bei einer Feuerwehr-Lösung bleibt und eine langanhaltende Konfliktlösung nicht zustande kommt, ist vielmehr ein Verständiszuwachs zur Behandlung langwieriger Probleme während der Durchführung von Sofortmaßnahmen erforderlich. Auch während laufender Konfliktlösungsprozesse muss immer wieder unerwartet auftretenden Problemen mit unmittelbaren Maßnahmen begegnet werden, die ansonsten den weiteren Prozess schädigen.⁶⁶⁷ Mit den unterschiedlichen Zeitdimensionen des Konflikts sind natürlich auch unterschiedliche Ressourcenerfordernisse verbunden, die vor Beginn des Konfliktlösungsverfahrens eingeplant werden müssen. Bei Dialog- und Mediationsverfahren muss der zeitliche Rahmen vor Verfahrensbeginn verbindlich festgelegt werden, damit die Parteien wissen, worauf sie sich einlassen bzw. wie viel Zeit und damit verbunden auch andere Ressourcen, sie einplanen müssen.⁶⁶⁸ Bei

⁶⁶⁴ Vgl. Wallenfels 2007, S. 20

⁶⁶⁵ Vgl. Glasl 2004, S. 72ff. Dabei müssen System-Veränderungskonflikte nicht immer auf der Meso- oder Makroebene (siehe räumliche Kontextbedingungen) angesiedelt sein, denn z.B. auch bei Konflikten in einer Kleingruppe kann es zu einem Wandel der Gesamtstruktur kommen. Andererseits kann ein Konflikt auf der Mesoebene sich auf ein beschränktes Thema/Issue beziehen.

⁶⁶⁶ Glasl 2004, S. 452

⁶⁶⁷ Vgl. Glasl 2004, S. 452f.

⁶⁶⁸ Vgl. Heussen 2002, S. 317

Konflikten zwischen Unternehmen und NGOs sind alle zeitlichen Erscheinungsformen von Konflikten zu finden und häufig beinhalten die Konflikte sowohl kurz-, mittel- als auch langfristige Aspekte.⁶⁶⁹

Tabelle 15: Zentrale Kontextfaktoren von Dialogverfahren

Akteure	Situation		
	Inhalt/Thema	Raum	Zeit
Gemachte Erfahrungen und kulturelles Framing der Organisation	Konfliktkategorien (Ziel-, Informations-, Kommunikations-, Ressourcen-, Interessen-, Macht-, Wert-, Emotionskonflikt)	Konflikt überwiegend auf Mikro, Meso oder Makroebene	Zeitrahmen (kurz-, mittel- und langfristiger Zeithorizont) beeinflusst Ressourcenplanung
Nutzenerwartung der Organisation	Dialogschwerpunkt (produktions-/standortbezogen produkt-/marketingbezogen branchenbezogen gesellschaftsbezogen)	Handlungsebene (Lokal, regional, national, international)	Richtiger Zeitpunkt für das Verfahren
Ressourcen der Organisation	Dialogform (projektorientierter Dialog, themenbezogene modulierte Lernprozesse /Runde Tische; problem- und krisenorientierte Dialoge /Mediationen; kontinuierliche strategieorientierte Dialoge; Multistakeholderdialoge)	Berücksichtigung von Restriktionen (natürliche und soziale)	Zeitdruck für eine Partei
Auswahl und Zusammensetzung der Akteure	Inhaltliche Dimension(en) (soziale, ökologische, ökonomische Dimension)	Reichweite des Konflikts (Thematischer Konflikt, Positionskampf, System-Veränderung)	Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen
Institutionelle Anweisungen	Dialoganlass und Ziel (Sensibilisierungs-, Risikoklärungs- oder Regulierungsdialog)		
Interessenvertretung /Mandat des Verhandlungsführers			
Verhandlungsgeschick des Verhandlungsführers			
Strategien der Akteure			
Allianzbildung			

Quelle: Eigene Darstellung

Auch der *Zeitpunkt der Verhandlungen* spielt eine Rolle. Einerseits argumentieren Boulle/Nesic (2001), dass eine Konfliktmittlung so früh wie möglich stattfinden sollte, bevor der Konflikt über das Ursprungsthema hinaus eskaliert und die Parteien in ihren Positionen gefangen sind. Auch um Kosten zu sparen und Freundschaften zu bewahren, sollte die Verhandlung so früh wie möglich stattfinden. Andererseits sollte die Mediation wiederum nicht in einem zu frühen Konfliktstadium erfolgen, da die Konfliktparteien zuerst Frustration und negativen Konflikt erlebt haben müssen, bevor der Konflikt „reif“ erscheint für eine medierte Konfliktbeilegung. Erst dann sind die Parteien wahrscheinlich ausreichend motiviert, sich vom Konflikt zu lösen. Eine Verzögerung der Mediation kann auch dazu nützlich sein, Zeit zur Klärung des Konfliktgegenganges zu gewinnen, zur Sammlung von Informationen, zur Durchführung von Untersuchungen oder um Materialien auszutauschen. Für den passenden Zeitpunkt von Konfliktmittlung gibt es keine klare Regel, vielmehr hängt der Zeitpunkt von der Konflikt natur, den beteiligten Personen sowie weiteren Faktoren ab.⁶⁷⁰ Wie im Rahmen der Spieltheorie dargelegt wurde, sind die Verhandlungsparteien häufig im Nachteil, die unter *Zeitdruck* verhandeln (siehe Kapitel 3.3.4). Aufgrund des Zeitdrucks, möglichst schnell zu einem

⁶⁶⁹ Zeitdruck als Verhandlungsnachteil bzw. Verhandlungsmachtvorteil siehe Kapitel 3.3.4 sowie Kapitel 4.1.4.

⁶⁷⁰ Vgl. Boulle/Nesic 2001, S. 98

Ergebnis zu kommen, müssen sie sich gegebenenfalls auf ein Ergebnis einlassen, das nicht vollumfänglich ihren Vorstellungen entspricht. Auch die Sicherheit bzw. *Unsicherheit* über zukünftige Entwicklungen und Auswirkungen der Handlungsalternativen, beeinflusst den Dialogkontext (siehe Kapitel 4.1.2 Entscheidungstheorie).

5.5 Erfolgsbewertung in Dialogverfahren

Um den Erfolg von Konfliktlösungsverfahren beurteilen zu können, müssen Indikatoren gefunden werden, mit deren Hilfe der Erfolg erfasst werden kann. Die Festlegung von Erfolgskriterien ist jedoch problematisch, da die Beurteilung standpunktbezogen erfolgt und sowohl von der entsprechenden sozialen Einbindung als auch von gültigen Normen abhängt. Eine Beurteilung von Erfolg oder Misserfolg ergibt sich weiterhin durch einen Vergleich der Eingangserwartungen mit dem erzielten Ergebnis und/oder durch Bewertungen/Reaktionen nicht involvierter Personen und Gruppen. Es stellt sich die Frage, ob Erfolg anhand der subjektiven Zufriedenheit der Beteiligten, an den bereitgestellten Ergebnissen, am Umsetzungsgrad der Empfehlungen oder der Akzeptanz der Ergebnisse gemessen werden soll. Aufgrund der Komplexität der Beurteilung von Erfolg muss diese mit Hilfe mehrerer Indikatoren erfolgen, die der jeweiligen Konfliktsituation angemessen erscheinen.⁶⁷¹ Da das Harvard-Konzept keine expliziten Erfolgsfaktoren benennt, sondern lediglich vier Verhaltensregeln bzw. -prinzipien formuliert, müssen ergänzend andere Quellen herangezogen werden. Hierbei wird insbesondere auf Literatur zu *Partizipativen Verfahren* zurückgegriffen, in deren Kontext Erfolgsfaktoren bereits umfangreich erforscht wurden.⁶⁷²

5.5.1 Qualitätsprinzipien und -kriterien für Dialogverfahren

Zur Beurteilung der Qualität und des Erfolges von Beteiligungsmaßnahmen gibt es in der Literatur zahlreiche Vorschläge, bei denen zumeist eher „objektive“ Kriterien (z.B. Einbeziehung aller relevanten Gruppen) sowie subjektive Kriterien (z.B. Zufriedenheit der Beteiligten) herangezogen werden.⁶⁷³ Bei Renn, Webler und Wiedemann (1995) und Webler (1995) lässt sich eine interessante Aufarbeitung bisheriger Evaluationskonzepte finden. Hierbei stellen die Autoren einige Grundprinzipien auf, wonach Beteiligungsverfahren bewertet werden können. „Sie legen mit den von ihnen formulierten Evaluationskriterien ein detailliertes Bewertungsraster für Beteiligungsverfahren im politischen Raum vor.“⁶⁷⁴ Aufbauend auf den Vorarbeiten von Renn und Webler (1995) haben Renn et al. (1999) Prüfkriterien zur Evaluation von Beteiligungsverfahren weiterentwickelt. Demnach sollen die Verfahren an folgenden vier Schlüsselkriterien gemessen werden: Fairness, Kompetenz, Legitimität und Effizienz.⁶⁷⁵ Dialogverfahren sollen fair sein, zu qualitativ hochwertigen Ergebnissen führen, effizient sein und Legitimität durch die Einbindung in Entscheidungsprozesse erhalten.⁶⁷⁶

Das Evaluationskriterium *Fairness* lässt sich in *strukturelle* und *prozessuale* Fairness unterteilen. *Strukturelle Fairness* betrachtet hierbei Fairness der Struktur wie z.B. die angemessene Repräsentanz aller vom Thema Betroffener im Dialog, wie diese ausgewählt und die Auswahl begründet wird sowie das Mandat der

⁶⁷¹ Vgl. Kollmansperger 2001, S. 71

⁶⁷² 1996 wurde der sogenannte „Loccumer Kodex“ entwickelt, der Empfehlungen „für eine gute Praxis bei Verfahren zur alternativen Lösung von Umweltkonflikten“ formuliert. Auf diese sehr praxisorientierte Zusammenstellung soll jedoch im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter eingegangen werden; vgl. Holzinger/Weidner 1996, S. 61ff.

⁶⁷³ Vgl. Renn/Schrömpf/Büttner/Carius/Köberle/Oppermann/Schneider/Zöller 1999, S. 339

⁶⁷⁴ Zöller 2004, S. 85

⁶⁷⁵ Vgl. Renn et al. 1999, S.239f.

⁶⁷⁶ Vgl. Zöller 2004, S. 85

Beteiligten. Weiterhin fallen hierunter die Festlegung der Struktur für die Dialogdurchführung wie auch die regelmäßige Teilnahme der Beteiligten. Unter *prozessualer Fairness* wird verstanden, dass alle beteiligten Personen im Dialogprozess gleiche Rechte und Pflichten haben und ihre Wünsche, Anliegen, Kritikpunkte sowie Forderungen gleichberechtigt einbringen können. Auch die Vereinbarung von Gesprächsregeln und die Zusicherung, diese einzuhalten, fallen hierunter. Weiterhin zählen hierzu die Absprache des Zeitrahmens und die Vereinbarung über die Art und Weise der Beschlussfassung.

Die Berücksichtigung von *Sachkompetenz* erscheint bei Konfliktaustragungsprozessen wichtig, um sicherzustellen, dass bei den Verhandlungen die mit den Handlungsoptionen verbundenen Folgen und Nebenfolgen adäquat berücksichtigt werden. Da im Umweltbereich Nebenwirkungen von Maßnahmen häufig indirekt oder mit großem zeitlichem Abstand auftreten, können Entscheidungen bezüglich der Sachkompetenz häufig nicht kurzfristig und abschließend beurteilt werden. Daher muss mit dem bestmöglichen Wissen zum Zeitpunkt der Entscheidung gearbeitet werden. Neben der sachlichen Kompetenz ist auch die *kommunikative Kompetenz* der Beteiligten von Wichtigkeit, ihre Fähigkeit zu formulieren und ihre Argumente über Werte, Normen und gefühlsmäßige Einschätzungen austauschen zu können. Als vordringliche Aufgabe der Dialogmoderation ist hierbei die Überwachung der Dialogregeln zu sehen, dass der Informations- und Argumentationsaustausch auf die Geltungskraft ihrer Beweisstärke zurückgeführt wird. Auch muss bei den Teilnehmern eine Lernbereitschaft existieren und man sich gegenseitig guten Willen unterstellen,, also bewusst kein strategisches Handeln angewandt werden.

Im Dialogkontext bedeutet *Legitimation*, dass die im Dialog gefundenen Lösungen als fair und kompetent angesehen werden und von Außenstehenden nachvollzogen werden können. Unter formaler Legitimation wird verstanden, dass der Dialog eingebunden wird in legale Entscheidungsprozesse. Auch eine Selbstverpflichtungserklärung der Entscheidungsträger zur Kenntnisnahme und zur wohlwollenden, offenen Prüfung der Empfehlungen gehört dazu. Während weiterhin unter argumentativer Legitimation die Bedeutung von Nachvollziehbarkeit und Transparenz der im Dialog entwickelten Empfehlungen gefasst wird, zielt die integrative Legitimation auf die Einbindung und Anschlussfähigkeit der Ergebnisse an Institutionen der Entscheidungsfindung sowie politischer Willensbildung.

Auch für Dialogverfahren sind die Mittel und Ressourcen begrenzt und daher müssen *Effizienzkriterien* eingehalten werden sowie der Zeitaufwand und die Kosten in angemessenem Verhältnis zu den Ergebnissen des Verfahrens stehen.⁶⁷⁷ Dialoge müssen also so angelegt werden, dass die entsprechenden Entscheidungsgrundlagen zum Zeitpunkt der Entscheidung vorliegen. Weiterhin darf der aufgewendete Betrag für einen Dialog die möglichen Kosten, die ohne einen Dialog entstehen können, nicht übersteigen. Die Verhandlungsführung sollte zielgerichtet und effektiv erfolgen und langatmige Grundsatzdiskussionen sollten vermieden werden, um eine Frustration der Dialogteilnehmer zu verhindern. Dies kann am besten mit einer entscheidungsanalytischen Vorgehensweise gewährleistet werden, da diese eine zielgerichtete Bewertung und Gestaltung von Optionen sicherstellt, die Einhaltung von Regeln zur Einlösung von Geltungssprüchen ermöglicht und auftretende Zielkonflikte transparent macht.⁶⁷⁸

Eine Zusammenstellung der genannten Evaluationskriterien und Zieldimensionen ergibt folgende Tabelle:

⁶⁷⁷ Vgl. Quinn und Rohrbaugh 1983, S. 368f.

⁶⁷⁸ Vgl. Renn et al. 1999, S. 240ff.

Tabelle 16: Projektziele und Evaluationskriterien

Projektziele/Evaluationskriterien	Zieldimensionen
Fairness	strukturelle
	prozessuale
Kompetenz	sachliche
	kommunikative
Legitimation	formale
	argumentative
	integrative
Effizienz	Aufwand: Ergebnis
	Kosten und Aufwand: Ergebnis

Quelle: Renn; Schrimpf; Büttner; Carius; Köberle; Oppermann; Schneider; Zöller; 1999, S. 240

Der Erfolg von Dialogverfahren ist nach Renn et al. (1999) davon abhängig, inwiefern es den Organisatoren gelingt, die vier Kriterien einzulösen und die sich dabei z.T. widersprechenden Anforderungen zufriedenzustellen. Auch eine Erfolgskontrolle sollte sichergestellt werden, die bei den Dialogteilnehmern auch gleichzeitig „Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Verfahrens“ fördert.⁶⁷⁹

Zöller (2004) hat die von Renn et al. entwickelten allgemeinen Prinzipien für Beteiligungsverfahren im politischen Raum auf den Unternehmenskontext übertragen und in Bezug auf Dialogverfahren abgewandelt und erweitert. Diese Zusammenstellung von Qualitätsprinzipien und -kriterien von Zöller (vgl. Tabelle 17) ist im Kontext dieser Arbeit zielführend. Für die Beurteilung von Erfolg erscheint es jedoch sinnvoll, sowohl prozess- als auch ergebnisbezogene Kriterien bei der Beurteilung des Konfliktmanagements zu berücksichtigen, um der Vielschichtigkeit von Beteiligungsprozessen Rechnung zu tragen.⁶⁸⁰ Dialogbeteiligte können ja sowohl mit dem Prozess als auch mit dem Ergebnis oder eben nur mit einem von beiden Kriterien zufrieden sein. Im Zuge einer weiteren Konkretisierung der Zusammenstellung von Zöller wird eine Differenzierung von prozess- und ergebnisbezogenen Kriterien vorgenommen. Bei näherer Betrachtung der Zusammenstellung von Zöller zeigt sich, dass sich fast alle Kriterien auf den Prozess beziehen und lediglich zwei Kriterien auf das Ergebnis (Qualität der Ergebnisse, interne/externe Evaluation). Im Folgenden soll nun die Differenzierung von prozess- und ergebnisbezogenen Erfolgskriterien weiter vertieft werden.

⁶⁷⁹ Vgl. Renn et al. 1999, S. 245

⁶⁸⁰ Vgl. Kollmansperger 2001, S.80

Tabelle 17: Qualitätsprinzipien und -kriterien für Unternehmensdialoge

Prinzip	Kriterium	Idealtypische Ausprägung des Kriteriums
Fairness	Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer	Unabhängige und für Außenstehende nachvollziehbare Auswahl der Teilnehmenden, etwa durch externe, heterogene Kommission, deren Mitglieder in keinem Abhängigkeitsverhältnis zum Unternehmen stehen, oder durch Zufallsauswahl
	Zusammensetzung der Gruppe	Heterogene Zusammensetzung der Teilnehmenden, Einbeziehung möglichst aller „Betroffener“, keine Überrepräsentierung vom Unternehmen abhängiger Teilnehmender
	Regeln des Dialogs	Vorhandensein von Gesprächsregeln, Regeln zur Beschlussfassung und ein Zeitrahmen als „Dialogordnung“
	Themenfindung	Möglichkeit der Einflussnahme der Teilnehmenden auf die im Dialog behandelten Themen
	Machtverhältnisse	Die Struktur des Dialogs ist so angelegt, dass Machtverhältnisse angeglichen sind; Moderation versucht Machtausgleich zwischen den Dialogpartnern
	Moderation	Unabhängige Moderation, der alle Beteiligten vertrauen
Kompetenz	Kommunikative Beteiligung der Teilnehmenden	Methode stellt sicher, dass sich alle Teilnehmer beteiligen können; Möglichkeit Kritik zu üben, ist vorhanden
	Fachliche Kompetenz der Teilnehmenden	Teilnehmende können dem Thema folgen, äußern sich sachkundig und beraten das Unternehmen kompetent
	Unabhängiger Experteninput	Zugang der Teilnehmenden zu unabhängigem Beraterwissen, Sicherstellung der Finanzierung des Zugangs zu diesem Wissen
	Qualität der Ergebnisse	Qualitativ gute Ergebnisse in Bezug auf das Dialogziel sowie Nachvollziehbarkeit der Entscheidungsfindung
Effizienz	Verhältnis von Aufwand zu Ergebnis	Zeitaufwand und Kosten stehen in einem angemessenen Verhältnis zum Ergebnis
	Regelmäßigkeit der Teilnahme	Hohe Teilnahmequote sowie angemessene Fluktuation
	Außenwirkung des Dialogs	Hohe Bekanntheit des Dialogs bei Nicht-Teilnehmenden, die vom Thema betroffen oder daran interessiert sind
Legitimation	Mandat	Ziel wird von den Teilnehmern und Externen hohe Qualität zugemessen; Klarheit über angestrebte Ergebnisse
	Einbindung in Entscheidungsfindung	Klarheit über Verwendung der Ergebnisse im Unternehmen
	Transparenz	Transparenz über Vorgehen, Ziele und angestrebte Ergebnisse innerhalb des Dialogs, im Unternehmen sowie bei der allgemeinen Öffentlichkeit
	Interne/externe Evaluation	Möglichkeit der Bewertung des Dialogs durch Dialogteilnehmende sowie externe Evaluatorinnen und Evaluator

Quelle: Zöller 2004 S. 86f. in Anlehnung an Renn 1999

5.5.2 Prozess- und ergebnisbezogene Erfolgskriterien

Der Erfolg von Beteiligungsverfahren lässt sich am Ergebnis messen, ob z.B. eine Einigung zustande kam oder nicht. Aber auch das Verfahren selbst besitzt für die Beteiligten einen eigenständigen Wert. So können die Beteiligten trotz Nichtübereinkunft am Ende zufriedener sein als vor dem Verfahren oder als sie es mit anderen Verfahren geworden wären.⁶⁸¹ Zu den ergebnisorientierten Faktoren gehören z. B. eine bessere Akzeptanz des Ergebnisses, verbesserte Qualität der Entscheidung oder das Erreichen von Konsens. Prozessorientierte Faktoren sind dagegen Themenfelder wie z.B. Gruppenprozesse, Fairness oder das Vorgehen bei der Dialogvorbereitung.⁶⁸² Auch Renn (2003) konstatiert: „Der Prozess der Entscheidungsfindung ist mindestens ebenso bedeutend wie die Entscheidung selbst.“⁶⁸³ Kollmansperger (2001) hat ein Schema für prozess- und ergebnisbezogene Kriterien zur Konfliktregelungsgüte entwickelt, deren Bedeutung bereits im Rahmen anderer Untersuchungen nachgewiesen wurde.

⁶⁸¹ Vgl. Fietkau/Weidner 1998, S. 90

⁶⁸² Vgl. Zöller 2004, S. 85

⁶⁸³ Renn 2003, S. 227

Tabelle 18: Kriterien der Konfliktregelungsgüte

Prozesskriterien	Ergebniskriterien
Prozessgerechtigkeit Möglichkeit der Darstellung des eigenen Standpunktes Konsistenz des Verfahrens (über Personen und Zeit)	Ergebnisgerechtigkeit Das Ergebnis wird von den Betroffenen als gerecht empfunden
Ökonomische Kriterien Schnelligkeit des Konfliktmanagements Kosten: Geld, Zeit und Energie Störungen des Betriebsablaufs und Vernachlässigung der Unternehmensziele	Ökonomische Kriterien Verhältnis zwischen den Kosten, die bei der Umsetzung der Lösung entstehen, und dem erwarteten Nutzen
Beziehungskriterien Abbau von Vorurteilen Besseres Verhältnis zwischen den Konfliktparteien	Beziehungskriterien Keiner steht als Verlierer da Vermeidung von Frustration
Seriosität Ernsthafte Behandlung des Problems Schutz der Privatsphäre Schutz der Persönlichkeit	Lösungsqualität Praktikabilität der Lösung Dauerhaftigkeit der Lösung und Vermeidung ähnlicher Konflikte in der Zukunft
Konflikt-Thematisierung Möglichkeit, den Konflikt offen anzusprechen ohne Sanktionen fürchten zu müssen	Eigene Interessendurchsetzung Lösung entspricht weitgehend den Interessen der eigenen Partei

Quelle: Kollmansperger 2001, S. 105f.

Die von Kollmansperger genannten Prozesskriterien decken sich teilweise mit den Erfolgskriterien nach Zöller/Renn et al., sind allerdings sehr allgemein gehalten und nicht speziell auf Dialogverfahren bezogen. Es wird deutlich, dass sich das Kriterium Prozessgerechtigkeit mit Fairness überschneidet sowie ökonomische Kriterien dem Prinzip Effizienz zugeordnet werden kann. Insbesondere zu ergebnisbezogenen Erfolgskriterien liefert Kollmansperger neue Kriterien, die hier weitgehend übernommen werden. Im Zuge einer Analyse von Erfolgsfaktoren erscheint eine weitere Konkretisierung von prozess- und ergebnisbezogenen Erfolgskriterien speziell für Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs sinnvoll.

Neben der Differenzierung von prozess- und ergebnisbezogenen Kriterien können zur Beurteilung von Erfolg subjektive Kriterien (z.B. Zufriedenheit der Beteiligten) und/oder objektive Kriterien (z.B. Kompetenz des Ergebnisses) herangezogen werden.⁶⁸⁴ Bei den subjektiven Kriterien wird die subjektive Sicht der Teilnehmer, also ihre Einstellung und Einschätzung zur Bewertung des Erfolges, herangezogen. Dadurch, dass die handelnden Akteure selber Subjekte sind, ist ihr Handeln mit subjektivem Sinn verbunden und von ihren subjektiven Bewertungen und Erwartungen geprägt, was eine interpretative Dimension mit sich bringt.⁶⁸⁵ Jedoch werden auch vielfältige „objektiv“ überprüfbare Kriterien zur Bewertung und Beurteilung von Dialogverfahren verwendet. Auch im Rahmen des Harvard-Konzeptes wird die Bedeutung „objektiver“ Kriterien für die Lösungsauswahl und erfolgreiche Verhandlungen betont. So besagt das vierte Harvard Verhandlungsprinzip, dass die Entscheidung für eine Lösungsalternative auf „objektiven Kriterien“ beruhen soll, die unabhängig vom beiderseitigen Willen sind. Im Rahmen dieser Arbeit werden diese „objektiven Kriterien“ als „subjektunabhängige Kriterien oder Faktoren“ bezeichnet, denn auch sie sind durch Vermittlung und verbale Kommunikation entstanden und können deshalb im engeren Wortsinn nicht „objektiv“ sein. Im weiteren Verlauf werden also sowohl subjektive Erfolgsfaktoren, die Sichtweise und Bewertung der Akteure, als auch subjektunabhängige, überprüfbare („objektive“) Erfolgskriterien betrachtet. Daher

⁶⁸⁴ Vgl. Renn et al. 1999, S. 239

⁶⁸⁵ Vgl. Esser 1993, S. 83ff.

werden die prozess- und ergebnisbezogenen Faktoren weiter differenziert in subjektunabhängige und subjektive Faktoren.⁶⁸⁶

Mit Hilfe einer Vierfeldermatrix – Prozess und Ergebnis, subjektunabhängige messbare und subjektive Faktoren – werden nun Erfolgsfaktoren für Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs herausgearbeitet. Hierbei wurde auf den Prinzipien und Kriterien von Renn et al. (1999) und Zöller (2004) aufgebaut und diese zunächst in Prozess- und Ergebniskriterien unterteilt. Da es sich bei diesen Erfolgsfaktoren überwiegend um subjektunabhängige Faktoren handelt, wurden alle bis auf einen den subjektunabhängigen Kriterien zugeordnet.⁶⁸⁷ Auch wurden einzelne Aspekte der Arbeit von Kollmannsperger übernommen, sofern sie für den eigenen Untersuchungskontext von Bedeutung sind. Um die Unterscheidung von subjektbezogenen und subjektunabhängigen Kriterien zu verdeutlichen, wurden einige subjektunabhängig überprüfbarer Kriterien ergänzt, die im weiteren Verlauf, im empirischen Teil der Untersuchung, näher betrachtet werden. Einige der von Zöller benannten Kriterien wurden aufgeteilt und sowohl den prozess- als auch den ergebnisbezogenen Faktoren zugeordnet.

Tabelle 19: Subjektunabhängige und subjektbezogene Prozessfaktoren für Erfolg

Prinzipien	Kriterium	Subjektunabhängig	Subjektbezogen
Fairness strukturell prozessuale	Auswahl der TeilnehmerInnen		Unabhängige und für Außenstehende nachvollziehbare Auswahl der Teilnehmer. (Alle organisierten Gruppen, die einen legitimen moralischen Anspruch an das Unternehmen formulieren ⁶⁸⁸)
	Zusammensetzung der Beteiligten	Gleiche Anzahl an Vertretern der verschiedenen Gruppen	Einbeziehung möglichst aller vom Thema „Betroffener“- Gerechte Zusammensetzung der Beteiligten
	Unabhängige Moderation	Finanziell und thematisch unabhängige Moderation	Moderation wird von allen Beteiligten als neutral und unabhängig angesehen
	Gemeinsame Themenfindung	Möglichkeit der Einflussnahme auf zu behandelnde Themen	
	Regeln des Dialogs	Vorhandensein von Dialogregeln (Gesprächsregeln, Regeln zur Beschlussfassung und Zeitrahmen)	
	Ausgleich von Machtverhältnissen		Dialogstruktur ist so angelegt, dass Machtverhältnisse durch Moderation ausgeglichen werden können
	Einhaltung von Vertraulichkeit	Der Umgang mit Vertraulichkeit und Öffentlichkeit wird vereinbart	Informationen werden vertraulich behandelt

⁶⁸⁶ Im Gegensatz zu den strengen Annahmen des *homo oeconomicus* können die subjektive Alternativenbewertung und die mit einer Handlung verbundene, subjektive Erwartung über die Erreichung eines wichtigen Handlungszieles als „gelockerte Annahmen“ bezeichnet werden; vgl. Schmidt 2000, S. 66

⁶⁸⁷ Lediglich das Kriterium „Zeitaufwand und Kosten stehen in angemessenem Verhältnis“ wurde den subjektiven Prozessfaktoren zugewiesen, da es sich um eine subjektive Einschätzung der Angemessenheit handelt.

⁶⁸⁸ In Anlehnung an das breite normative Stakeholder Verständnis nach Ulrich (1997); siehe Kapitel 2.1.1 Verschiedene Ausprägungen des Stakeholder-Ansatzes

Fortsetzung Tabelle 19: Subjektunabhängige und subjektbezogene Prozessfaktoren für Erfolg

Prinzipien	Kriterium	Subjektunabhängig	Subjektbezogen
Kompetenz	Kommunikative Beteiligung aller Teilnehmer	Prozessstruktur und Methode stellen sicher, dass alle gleiches Rederecht bekommen und Kritik üben können	Eigene Interessen wurden deutlich gemacht und Interessen des Gegenüber verstanden
	Kommunikative Kompetenz der Moderation		Hohe kommunikative Kompetenz der Moderation
	Kommunikative Kompetenz der Beteiligten		Fähigkeiten der Beteiligten zum Formulieren und Austauschen von Argumenten über Werte, Normen und Einschätzungen
	sachliche	Fachliche Kompetenz der Teilnehmer	Fachlich kompetente Teilnehmer (durch Praxiserfahrung und/oder Ausbildung) nehmen teil
		Unabhängiger Experteninput	Sicherstellung von kompetenter, unabhängiger Wissenseingabe z.B. durch unabhängige Experten
Effizienz	Klare Ziele	Klarheit über angestrebte Ziele	Ziel wird von den Teilnehmern und Externen hohe Qualität zugemessen
	Regelmäßigkeit der Teilnahme	Regelmäßigkeit der Teilnahme und geringe Fluktuation	
	Effiziente Kommunikation von Zwischenergebnissen	Effiziente Kommunikation relevanter Zwischenergebnisse	
	Vermeidung von organisationsinternen Störungen	Organisationsinterner Ablauf wird nicht gestört und Organisationsziele nicht vernachlässigt	
	Verhältnis von Aufwand zum angestrebten Ergebnis		Zeitaufwand und Kosten stehen in einem angemessenen Verhältnis zum Ergebnis
	Anpassungen im Prozessverlauf	Anpassung (Ziele, Erwartungen, Bewertung) an Prozessdynamik	
Legitimität	formale	Klares Mandat	Verhandlungsführer werden durch eigene Organisation legitimiert und erhalten Verhandlungsmandat
		Transparenz	Akteure finden Ziel(e) legitim und sinnvoll
	argumentative	Einbindung in Entscheidungsfindung	Klarheit über Verwendung der Ergebnisse in den Organisationen
		Außenwirkung des Dialogs	Hohe Bekanntheit des Dialogs bei Nicht-Teilnehmern, die vom Thema betroffen oder daran interessiert sind

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Renn et al. 1999, Zöller 2004 und Kollmansperger 2001

Bei der Zusammenstellung der ergebnisbezogenen Erfolgskriterien wurde deutlich, dass die theoretischen Zieldimensionen von Renn et al., ergänzt werden können. Weiterhin wurden folgende ergebnisbezogene Erfolgskriterien in der Theorie identifiziert:

Tabelle 20: Subjektunabhängige und subjektbezogene Ergebnisfaktoren für Erfolg

Prinzip	Kriterium	subjektunabhängig	subjektbezogen
Fairness	Ergebnis basiert auf intersubjektiv nachprüfbarer Kriterien	Ergebnis beruht auf intersubjektiv nachprüfbarer Kriterien	
	Zufriedenheit mit Ergebnis		Beteiligte sind nach Beendigung des Verfahrens zufriedener als zu Beginn
	Gerechtes Ergebnis		Das Ergebnis wird von Beteiligten als gerecht empfunden
	Nutzengewinn		Alle Parteien haben ihren Nutzen vergrößert und sehen für sich einen Gewinn
Kompetenz	Ergebnis vorhanden	Verfahren hat ein Ergebnis hervorgebracht	
	Auflösung von Interessenkonflikten		Konflikte zwischen unterschiedlichen Interessen konnten gelöst werden
	Dauerhaftigkeit der Lösung	Vertrag über/Verbindlichkeit der Umsetzung des Ergebnisses	Dauerhaftigkeit der Lösung und Vermeidung ähnlicher Konflikte in der Zukunft
	Praktikable Lösung	Die Lösung ist praktikabel und umsetzbar	
	Lernen im Dialog	Beteiligte haben im Dialog dazugelernt und ihre Kompetenzen (fachlich, verfahrensbezogen) erweitert	Beteiligte haben vom und im Verfahren dazugelernt
	Interne/Externe Evaluation	Möglichkeit der Bewertung des Dialogs durch TeilnehmerInnen und externe EvaluatorInnen	
	Nachvollziehbare Entscheidungsfindung	Nachvollziehbarkeit und Überprüfung der Entscheidungsfindung	
	Qualität der Ergebnisse	Erzielten Ergebnissen wird von unbeteiligten ExpertInnen hohe Qualität zugemessen	Qualitativ gute Ergebnisse in Bezug auf das Dialogziel
Effizienz	Verhältnis von Aufwand und Kosten in angemessenem Verhältnis zum Ergebnis		Ressourceneinsatz (Zeitaufwand und Kosten) stehen in einem angemessenen Verhältnis zum realisierten Nutzen
	Zielerreichungsgrad	Vereinbarte Ziele wurden erreicht	Zufriedenheit mit den erreichten Zielen
	Erfolgte Umsetzung Ergebnis	Die Dialogergebnisse wurden umgesetzt	
Legitimität	Interessenrealisierung	Lösung entspricht zu überwiegenden Teilen den Interessen der eigenen Partei	
	Vertrauensaufbau		Vertrauensaufbau in die beteiligten Institutionen ist erfolgt
	Beziehung		Beziehung der Konfliktparteien hat sich nicht verschlechtert, Vorurteile konnten abgebaut werden
	Anbindung an übergeordnete Prozesse	Anschlussfähigkeit der Ergebnisse an Institutionen der Entscheidungsfindung sowie die politische Willensbildung	

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Renn et al. 1999, Zöller 2004 und Kollmansperger 2001

Anhand der umfangreichen Zusammenstellung von prozess- und ergebnisbezogenen Erfolgskriterien wird deutlich, dass die vier zentralen Evaluationsprinzipien mit Hilfe von vielfältigen intersubjektiv nachprüfbarer und subjektiven Kriterien überprüft werden können. Dabei gibt es in Bezug auf einige Aspekte sowohl subjektunabhängige als auch subjektive Kriterien, die evaluiert werden können. Der Großteil der hier auf-

geführten Erfolgskriterien wird im Rahmen der empirischen Untersuchung in Kapitel 9 auf ihre Relevanz in der Dialogpraxis untersucht.

5.6 Zusammenfassung

Unternehmen und NGOs verfügen über unterschiedliche Verhandlungsmacht und sie können auf verschiedene Ressourcen zurückgreifen, die wiederum ihre Verhandlungsmacht beeinflussen. Auch verfolgen sie unterschiedliche Strategien, gehen konfrontativ oder kooperativ miteinander um, wobei alle Schattierungen möglich sind. Häufig wird auch nicht nur eine Strategie verfolgt, sondern z.T. verschiedene Strategien parallel in verschiedenen Kontexten. Entscheiden sich beide Akteure für eine kooperative Konfliktlösung, besteht Interdependenz zwischen den Beteiligten und ist ausreichend Verhandlungsspielraum vorhanden, so ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten für eine erfolgreiche Konflikt- und Verhandlungslösung. Dieser können jedoch vielfältige kognitive, strukturelle oder strategische Einigungshindernisse einer Konfliktlösung entgegenstehen und diese damit erschweren. Typische Konfliktfelder sind hierbei produkt- bzw. marketingbezogene Konflikte, produktionsbezogene Konflikte, Konflikte bei Planungs- und Genehmigungsverfahren sowie Strukturveränderungskonflikte (siehe Kapitel 5.2.1) und es lassen sich konstitutive und zusätzliche Konfliktfaktoren zwischen Unternehmen und NGOs differenzieren. Emotionen kommt bei Konflikten zwischen den Akteuren große Bedeutung zu, da das Vorgehen von NGOs häufig stark von Emotionalität geprägt ist. Das Hinzuziehen einer unabhängigen Vermittlerinstanz erscheint in diesen Situationen zentral zur Überwindung emotionaler Störungen zwischen den Akteuren. Dialog- und Mediationsverfahren haben durch den Prozess des Verhandelns und Argumentierens transformative Wirkungen und bewirken Veränderungen und Lernprozesse bei den Beteiligten durch das Verfahren selbst. Im Hinblick auf erfolgsbedingende Faktoren wurden zentrale akteurs- und situationsspezifische Kontextfaktoren aufgezeigt, die den Dialogprozess prägen. Aufbauend auf der vorhandenen Theorie zu Partizipativen Verfahren wurden ergänzend zu den Erfolgsprinzipien des Harvard-Konzeptes zahlreiche Prozess- und Ergebnisfaktoren identifiziert, die voraussichtlich zum Erfolg beitragen bzw. anhand derer Erfolg messbar wird. Diese Prozess- und Ergebnisfaktoren wurden weiter in subjektive und subjektunabhängige, überprüfbare (objektive) Faktoren differenziert, die in Kapitel 9 anhand der vergleichenden Fallanalyse von vier Dialogbeispielen untersucht werden. Zunächst wird aber im Folgenden ein Überblick über vorhandene empirische Arbeiten zu Erfolgsfaktoren von Dialogverfahren gegeben.

6 Überblick über vorhandene empirische Arbeiten zum Thema

Im Hinblick auf den empirischen Teil dieser Arbeit ist es zunächst erforderlich, die bereits vorhandene Empirie zum Thema Erfolgsfaktoren von Dialogverfahren zu sichten. Hierbei wird den beiden Fragen nachgegangen: 1. Was ist schon bekannt in Bezug auf die Erfolgsfaktoren für Stakeholder Dialoge zwischen NGOs und Unternehmen? 2. Wo können Analogieschlüsse zu dieser Arbeit gezogen werden? Auf der Suche nach empirischen Beispielen wurde in Ermangelung ausreichender Arbeiten zu Erfolgsfaktoren von Dialogen zwischen Unternehmen und NGOs auf Arbeiten aus themenverwandten Bereichen zurückgegriffen. Hierzu sind Arbeiten zu zählen, die sich mit Erfolgsfaktoren Partizipativer Verfahren befassen. Zu den Partizipativen Verfahren werden eine Fülle an verschiedenen Techniken und Methoden gezählt, u.a. Dialogverfahren und Umweltmediationen. Auch diese Partizipativen Verfahren sind getragen vom Wunsch nach Verständigung und es geht immer um konkrete Interaktion mehrerer Akteursgruppen mit unterschiedlichen Vorstellungen. Verschiedene Studien befassen sich mit Erfolgsfaktoren von Umweltmediationen, die hier auch näher betrachtet werden sollen. Bei Umweltmediationen handelt es sich um Mediationen im größeren Kontext unter Beteiligung mehrere Akteure mit einer neutralen Vermittlerinstanz und mit Bezug zu umweltthematischen Fragestellungen. Die direkte Interaktion steht im Fokus, bei der unterschiedliche Interessen- und Wertekonstellationen aufeinander stoßen und an denen häufig sowohl NGOs als auch Unternehmen beteiligt sind. Zwar werden Umweltmediationen überwiegend von Verwaltungen angestoßen und finanziert, dennoch erscheinen die genannten Parallelen ausreichend, um eine Übertragbarkeit von Erfolgsfaktoren auf Unternehmen-NGO-Dialogverfahren zu überprüfen.

Im Folgenden werden nun zentrale empirische Studien vorgestellt, die sich der Suche nach Erfolgsfaktoren von Dialog- und Mediationsverfahren widmen. Während die Studien in den Abschnitten 6.1 bis 6.5 als Metastudien zu bezeichnen sind, handelt es sich bei der letzten vorgestellten Studie in Abschnitt 6.6 um eine aussagekräftige Einzelfallstudie. Im Anschluss an den konzeptionellen Aufbau dieser Arbeit werden die benannten Erfolgsfaktoren den drei Bereichen – Prozess-, Ergebnis- und Kontextfaktoren – zugeordnet.

6.1 Dialog und Mediation bei Umweltthemen in Europa⁶⁸⁹

Meister und Helmchen (2003) haben im Auftrag der Europäischen Kommission eine Studie zu Dialog- und Mediationsverfahren bei umweltbezogenen Themen in Europa erstellt. Diese Studie gibt einen Überblick über die Anwendung von Dialogen und Mediationen in Europa sowie die mit diesen Methoden verbundenen Vorteile und Möglichkeiten. Hauptziele der Untersuchung waren die Beschreibung einer „Europäischen Umweltdialog- und Mediationslandschaft“, die Identifizierung von Erfolgsfaktoren für Umweltdialoge und Mediationen sowie Empfehlungen an die Europäische Kommission, wie das Wissen und die Praxis gestärkt und verbessert werden können. Als empirische Daten wurden zwei Quellen herangezogen: Zum einen Informationen eines europaweiten Expertennetzwerkes (700 Experten) und zum anderen wurden mehrere hundert Fallstudien aus den alten und neuen Mitgliedstaaten der EU sowie aus Bewerberländern für die EU analysiert. In dieser Studie wird konstatiert, dass Dialoge und Mediationen im Umweltbereich zunehmend an Bedeutung gewinnen und sowohl von der Industrie als auch von NGOs diese Verfahren immer häufiger angewendet werden. Anstatt sich antagonistisch anzugehen, suchen sie verstärkt nach gemeinsamen Lö-

⁶⁸⁹ „Dialogue and Mediation on Environmental Issues in Europe“

sungen. Die Zunahme von Stakeholder Beteiligung und verbesserten Kommunikationsprozessen wird hierbei als „[...] Teil eines generellen Wechsels im Führungsverständnis“⁶⁹⁰ verstanden. Bei Entscheidungen in Umweltfragen, insbesondere bei spannungsgeladenen oder konfliktreichen Umweltproblemen wie z.B. bei Infrastrukturmaßnahmen oder an Industriestandorten, sind Umweltdialoge oder Mediationsprozesse eine Möglichkeit, diese Dispute und Konflikte anzugehen. Hierbei werden Dialoge und Mediationen angesehen als zwei Pole eines breiten Spektrums an Instrumenten, mit denen Probleme angegangen und Konflikte im Umweltbereich gemanagt werden können.

Als vielversprechendste Handlungsoptionen werden für alle möglichen individuellen Konstellationen an kausalen Faktoren die Akteure, ihre Verhandlungsmacht, ihre Interessen, verschiedene Prozessdesigns und Umsetzungsformate gesehen. Bei der Anwendung von Dialog und Mediation spielen der kulturelle und sozioökonomische Hintergrund in Gestalt von politischen Gegebenheiten und tiefverwurzeltem Denken eine bedeutende Rolle, wie die Analyse der Erfahrung in verschiedenen europäischen Regionen zeigt.⁶⁹¹ Im Rahmen der Studie werden die „Erfolgsfaktoren für produktive Prozesse“ als „lessons learned“ dargestellt. Viele Interviewpartner stimmten dabei darin überein, dass es einen klaren Trend hin zur Ausweitung „sanfter Kommunikationsprozesse“ gibt, um Konflikte und Spannungen zu lösen. Bei Dialogen und Mediationen geht es darum, *Kommunikation zu erlernen* im Rahmen eines kontinuierlichen Prozesses „sozialen Lernens“. Öffentliche Konflikte werden hierbei häufig durch Presseberichte ausgelöst, die auf persönliche Sensibilitäten stoßen oder durch Veränderungen in einem bis dato stabilen System. Oft lässt sich nur schwer sagen, welches Ereignis den *Anstoß oder Auslöser* für ein Dialog- oder Mediationsverfahren gegeben hat, wobei die Mehrheit der untersuchten Fallbeispiele zu einem gewissen Anteil von Anwohnern lokaler Gemeinden mit ausgelöst oder initiiert wurden. Die Studie kommt zu der Feststellung, dass Konflikte umso wahrscheinlicher sind, je mehr negative Auswirkungen zu erwarten sind, je symbolischer und bewusster das Thema ist und je radikaler und verstreuter die Meinungen zum Thema sind.⁶⁹² Auch wenn viele Genehmigungsverfahren, z.B. für die Umstrukturierung oder Erweiterung von Produktionsstätten, eine formale Beteiligung der Anwohner und Bürger vorsehen, so bleibt für die Anwohner bei positiver Genehmigung durch die Behörde zumeist nur der Klageweg. Es gibt viele Gründe für *geringes Vertrauen der Anwohner in das Genehmigungsverfahren* oder dafür, dass dieses als unzureichend angesehen wird. Stimmen alle Parteien darin überein, dass die formalen Prozesse nicht ausreichen, kann es zu einem Dialog- oder Mediationsprozess kommen. Auch Veränderungen in bislang stabilen Systemen können *Auslöser* für Unsicherheit, Irritationen, Informationsbedarf und den Wunsch nach Dialog sein. Hierbei kommt die Studie zu dem Ergebnis, dass Kommunikationsprozesse selten geplant sind, sondern es sich vielmehr um eine *Entwicklung* handelt. Häufig ist es sogar schwierig festzustellen, was eigentlich der Auslöser für ein Dialog- oder Mediationsverfahren war.

6.1.1 Erfolgsfaktoren

Für den *Prozess der Umweltdialoge und Mediationen* ist die *Formulierung klarer Ziele* wichtig, denn Prozesse sind nicht produktiv, wenn nicht klar ist, was angestrebt wird. Vielmehr kann es ansonsten zu Enttäuschungen kommen und die Teilnehmer den Eindruck gewinnen, dass es unwichtig ist, was sie sagen. Auch sind Dialog- und Mediationsverfahren mehr als eine einzelne Veranstaltung, sondern vielmehr ein *komple-*

⁶⁹⁰ „part of a general shift in the understanding of governance“ Meister/Helmchen 2003, S.4

⁶⁹¹ Vgl. Meister/Helmchen 2003, S. 5

⁶⁹² Vgl. Meister/Helmchen 2003, S. 38f.

er Prozess, der sowohl die Vorgeschichte des Dialogs, die Durchführung und Ergebnisse sowie die Umsetzung der Ergebnisse umfasst. Hierbei sind vielfältige Akteure involviert, um den Prozess und die Veranstaltungen zu arrangieren. Häufig ist sogar die Vorphase der Mediation schwieriger als die Durchführung, da sich die Beteiligten im Vorfeld auf gemeinsame Prozessziele einigen müssen. Ein „fruchtbare“ Prozess hängt von einer gründlichen Vorbereitung und akribischer Nachbereitung ab, nebst dem Kernstück der aktuellen Kommunikation. Zur *Vorbereitung* erscheint eine ausführliche Stakeholder-Interessen-Analyse zentral, um sich das Projektumfeld bewusst zu machen. Hierzu zählen das Identifizieren aller Stakeholder sowie ihrer Interessen, eine Bestandsaufnahme der Möglichkeiten, Herausforderungen und Risiken des Prozesses sowie wer oder was den Prozess beeinflussen könnte oder ihn beeinflusst. Hierdurch soll sicher gestellt werden, dass wirklich alle Interessen im gesamten Prozess repräsentiert sind. Eine ausgewogene Repräsentanz aller Interessen muss für die Verfahren also gewährleistet werden. Auch eine *ausgewogene Vertretung aller Interessen* sollte gewährleistet werden, wenn auch die Teilnahme oder Nicht-Teilnahme beteiligter Parteien nicht den Erfolg oder Misserfolg eines Verfahrens bestimmen. Auch bei Nicht-Teilnahme oder lediglich teilweiser Teilnahme von Gruppen muss eine *Vertretung aller Interessen* sichergestellt werden, so dass die Interessen aller Gruppe Berücksichtigung finden und z.B. auch Umweltinteressen oder die Verantwortung gegenüber zukünftigen Generationen berücksichtigt werden. Hier kommt der vermittelnden Person eine wichtige Rolle zu, darauf zu achten. Der *Zugang zu Informationen* sowie der Umgang mit der Presse werden bei Dialogen und Mediationen unterschiedlich gehandhabt. Während bei Dialogen und dialogähnlichen Prozessen die Informationsverbreitung ein Ziel ist, sind für Mediationen gut informierte Teilnehmer eine Voraussetzung, wobei auch durch die Verhandlungen und Diskussion weitere Informationen generiert werden. Für die Teilnehmer der Prozesse ist es wichtig zu wissen, dass sie in einem geschützten Rahmen handeln, damit der Prozess produktiv sein kann. Während in Dialogprozessen die *Presse* vorübergehend ausgeschlossen wird, nutzen Mediationsverfahren die Presse gezielt in klar vereinbarten Rahmen, z.B. durch gemeinsame Presseerklärungen. Dem *Mediator oder dem Mediationsteam* kommt eine zentrale Rolle in der Prozessgestaltung und Kommunikation zu, weshalb er idealerweise über sehr gute soziale und kommunikative Fähigkeiten verfügen sollte. Auch die Integrität und Anerkennung durch alle Beteiligten sowie die Neutralität ist eine wichtige Voraussetzung für den Mediator, die während des Prozesses permanent überprüft wird. Jedoch kann auch der „VIP Ansatz“ sinnvoll sein, indem eine öffentliche Persönlichkeit integriert wird. In jedem Fall sollte die vermittelnde Person auf die Befindlichkeiten der beteiligten Parteien fokussieren, problemorientiert arbeiten und über entsprechendes erforderliches technisches Know-How verfügen. Neben der mediierenden Person sind verschiedene *Intra- und Intergruppen-Dynamiken* zu berücksichtigen. So ist es wichtig, dass die Akteursgruppe als homogene Einheit auftritt, damit eine produktive Entwicklung der Verhandlungen möglich wird. Wichtig ist auch, dass die Repräsentanten ein klares Verhandlungsmandat haben und in enger Verbindung zur eigenen Akteursgruppe stehen. Die kommunikativen Fähigkeiten der beteiligten Akteure werden als ein zentraler Erfolgsfaktor genannt. Zu diesen gehören: Offenheit, Vertrauen, Vertraulichkeit, gegenseitiger Respekt, Empathie, eine lernende Umgebung und ein konstruktiver Fokus auf Lösungen. Auch muss die Kommunikation zwischen den Gruppen durch Transparenz des Prozesses und gemeinsame Ziele gekennzeichnet sein.

Nach einer abschließenden Ergebnisformulierung müssen die *Ergebnisse umgesetzt* und möglicherweise überwacht werden. Der Erfolg eines Verfahrens zu bewerten ist eine Frage der Perspektive und variiert damit je nach Sichtweise der Stakeholder bzw. Beteiligten. Daher erscheint es zentral, allen Akteuren die

Verantwortung für das Verfahrensergebnis zu übertragen, um so die Wahrscheinlichkeit zu erhöhen, dass sie den erreichten Konsens auch umsetzen und realisieren.

Als *Kontextfaktoren* wurden die folgenden Aspekte benannt: Bezuglich der untersuchten Akteure: - Verwaltung, Unternehmen und NGOs- kann zusammenfassend gesagt werden, dass alle ausreichend Anreize haben müssen, sich auf einen Dialog oder eine Mediation einzulassen. Im Falle der Verwaltung, die zumeist die Verfahren initiiert, sind zu diesen Anreizen zu zählen, dass die letztliche Lösung größere Akzeptanz und Legitimität hat, eine gemeinsame Lösung gefunden wird durch einen Weg der Einbeziehung und die Vermeidung eines kostspieligen und langen legalen Prozesses. Für die Industrie können Anreize sein, dass sie damit ihren Nachhaltigkeitsansatz beweisen oder ein „green image“ propagieren können, die Beziehungen zu lokalen Gemeinden verbessert oder Kosten gespart werden können durch die Vermeidung des Gerichtsweges. Von Seiten der Verwaltung und der Industrie ist für den Erfolg des Verfahrens ein *klares Bekenntnis zum Verfahren* erforderlich und auch der Rahmen, ihre Rolle und die Verantwortlichkeiten müssen im Rahmen des Dialogs oder der Mediation geklärt werden. Auch bürgerbasierte Aktionsgruppen, die durch Entscheidungen bedroht sind, die negative Auswirkungen für ihre Umgebung haben, sehen einen wirklichen Anreiz, sich dagegen zu engagieren. In jeder Situation ist es zentral, die *spezifischen Rahmenbedingungen und Akteurskonstellationen* zu analysieren. Die individuellen Anreizstrukturen der Akteure, ihre Fragen und zentralen Anliegen und die ihrem Verhalten zugrundeliegenden treibenden Kräfte beeinflussen von Anfang an, wie mit den Ergebnissen des Prozesses umgegangen werden soll und was geschehen wird.

6.1.2 Zusammenfassung und Einordnung

Die umfangreiche Untersuchung von Umweltdialogen und Mediationsverfahren in Europa gewährt einen interessanten Überblick zur komplexen Thematik. Zusammenfassend wird deutlich, dass im Rahmen der Studie viele Kontext und Prozessfaktoren für erfolgreiche Verfahren identifiziert wurden, jedoch wenig ergebnisbezogene Faktoren benannt werden. Viele Aspekte erscheinen vertraut aus der oben besprochenen Literatur, jedoch lassen sich auch einige Punkte benennen, die hier neu sind oder veränderte Schwerpunkte setzen. Betont wird die Bedeutung von Anreizen für alle Akteure, die auch im Einzelnen geschildert und dargelegt werden. Eine gute Vorbereitung mit Akteurs- und Interessenkartierung wird als zentral zu Verfahrensbeginn angesehen, wozu auch die Klärung der Ziele zu Beginn zu zählen ist. Interessant erscheint der Punkt, dass eine ausgewogene Vertretung aller Interessen, auch bei Nicht-Teilnahme von Parteien, gewährleistet werden und gegebenenfalls durch die Mediatoren eingebracht werden muss. Bezuglich der subjektiven Wahrnehmung von Erfolg wird die Bedeutung der Verantwortungsübernahme für die Ergebnisse durch die Beteiligten herausgestellt. Durch diese Übernahme der Verantwortung kann teilweise eine weitergehende Bearbeitung von Themen erreicht werden in Feldern, in denen bislang gegenseitige Blockaden vorherrschte. Weiterhin benennt die Studie vier Praxisgebiete in Europa, die sich durch ähnliche Anwendung der Dialog- und Mediationsverfahren sowie vergleichbare Erfahrungen auszeichneten. Hiermit soll verdeutlicht werden, dass es in Europa mindestens vier verschiedene breite Zugänge zu Dialogen und Mediationen gibt. Deutschland wird hierbei der Kategorie; „Central Europe“ zugewiesen, die durch ein hohes Maß an technischem Wissen sowie praktischer Erfahrung gekennzeichnet ist.⁶⁹³

⁶⁹³ Weitere „Praxisgebiete“ sind: „Northern Europe“, „Southern Europe“ und „New Member states and Applicant Countries“

6.2 Internationaler Vergleich von Mediationsverfahren im Umweltbereich

Seit 1990 hat eine Forschungsgruppe des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung (WZB) ein Forschungsprojekt zum Thema: „Mediationsverfahren im Umweltschutz“ durchgeführt. Parallel zu einem Mediationsverfahren in Neuss wurden in- und ausländische Erfahrungen mit Alternativen Konfliktregelungsverfahren, insbesondere Umweltverhandeln in Form von Mediation, ausgewertet. Hierbei erfolgte eine vergleichende Analyse von 12 Ländern, wobei deutlich wurde, dass nur in den USA, Japan und Kanada Mediationsverfahren in quantitativer Hinsicht bei der Regelung von Umweltkonflikten eine relevante Rolle spielten. Wie anhand der Studie deutlich wurde, werden alternative Konfliktregelungsverfahren in den verschiedenartigsten (umwelt-) politischen Systemen angewandt und funktionieren. Auch wenn in den einzelnen Ländern die Einschätzung der Gesamtsituation und die Verfahrensbeurteilung nicht nach einheitlichen Kriterien vorgenommen wurde, so kann dennoch gesagt werden, dass insgesamt die Bewertung der Verfahrensergebnisse positiv war. Auch die Zunahme der Verfahren insgesamt deutet darauf hin.⁶⁹⁴ Im europäischen Kontext werden Mediationsverfahren seit den 80er Jahren in „nennenswertem Umfang“ angewendet, wobei Deutschland in Sachen Vorbereitung und „Ausgereiftheit“ der Verfahren eine Spitzenposition innehalt. Inzwischen werden Mediationsverfahren in quasi allen Feldern der Umweltpolitik in Deutschland eingesetzt, wobei die Finanzierung überwiegend durch die öffentliche Hand erfolgt.⁶⁹⁵ Die Auswertung der Erfahrungen mit Umweltverhandeln ergibt, dass Mediationsverfahren in erster Linie bei regional begrenzten Problemlagen erfolgreich angewandt wurden. Bezuglich der Erfolgsbewertung wird deutlich, dass diese stark kriterienabhängig ist und je nach konkreter Fragestellung, dem Bewertungszeitpunkt und dem Kontext des Urteils variiert. Auch kann sich die Bewertung aus der Sicht der Teilnehmer, der Binnenansicht und der Außenperspektive unterscheiden. Während in der Außenansicht zumeist nur Sachergebnisse zählen, tragen in der Binnenansicht auch die sozialen Erfahrungen im Prozess zur Urteilsbildung bei, da Mediation als ein Lernprozess verstanden werden kann.⁶⁹⁶ Durch die Untersuchung in mehreren Ländern konnten einige Voraussetzungen sowie inhaltliche Elemente gefunden werden, „[...] die konstitutiv für den Erfolg im Einzelfall und die gesellschaftliche Akzeptanz im allgemeinen sind.“⁶⁹⁷

6.2.1 Erfolgsfaktoren

Im *Prozessverlauf* hat sich der Ausschluss der Öffentlichkeit in vielen Verfahren als funktional erwiesen. Inwieweit die Presse einbezogen und informiert werden soll, muss einzelfallbezogen erklärt und eine „konsezierte Regelung“ getroffen werden. Holzinger/Weidner (1996) formulieren die „goldene Regel“, die Presse „vor, während und nach Abschluss des Verfahrens systematisch über die relevanten Entwicklungen und Ergebnisse“⁶⁹⁸ zu informieren. Zu den Prozessfaktoren gehören weiterhin, dass bei vielen Mediationsverfahren von den Mediatoren neben den Plenumsdebatten auch verschiedene (kleine) Verhandlungssituationen („bi-, tri- oder multilaterale Gruppengespräche“) geschaffen werden, bei denen Tauschgeschäfte und intensive Verhandlungen möglich werden. Ergebnisse dieser Kleingruppengespräche werden dann im Plenum vorgestellt und zu einem Gesamtpaket geschnürt. Hierdurch kann jedoch die Verfahrens- und Prozesstransparenz begrenzt sein. Besonders bei Standortkonflikten ist keine „absolute Gleichverteilung von

⁶⁹⁴ Vgl. Weidner 1996, S. 19ff. Folgende Länder wurden untersucht: USA, Kanada, Japan, Großbritannien, Italien, Dänemark, Schweiz, Niederlande, Schweiz, Österreich, Australien, Deutschland.

⁶⁹⁵ Vgl. Fietkau/Weidner 1998, S. 319

⁶⁹⁶ Fietkau und Weidner 1998, S. 321

⁶⁹⁷ Holzinger/Weidner 1996, S. 28

⁶⁹⁸ Weidner 1996, S. 30

Nutzen und Nachteilen“ erreichbar, weshalb Kompensationsleistungen zur Verringerung des Dilemmas eingesetzt werden. In der Praxis werden insbesondere drei Formen diskutiert: „finanzieller Ausgleich, Schaffung gemeinwohlorientierter Einrichtungen (in den besonders betroffenen Gebieten), Einräumung von Benutzervorteilen für die unmittelbar Betroffenen.“⁶⁹⁹

Bezüglich des *Ergebnisses* wird betont, dass die Erfolgsbewertung von Mediationen stark kriterienabhängig ist und deutlich variiert je nach Fragestellung (z.B. Schaffung von Transparenz oder nach sachbezogenen Ergebnissen), je nach Bewertungszeitpunkt (während oder nach dem Verfahren) und je nach „dem Kontext des Urteilens“ (Pressekonferenz, Fragebogen, Einzelgespräch).⁷⁰⁰

Zu den *Kontextfaktoren* sind die folgenden akteurs- und situationsbezogenen Faktoren zu zählen: Akteursbezogen sollte die Teilnahme relevanter Hauptentscheidungsträger an der Mediation und/oder die Bereiterklärung zur Unterstützung innerhalb ihrer Organisation sichergestellt werden. Durch eine Verzahnung förmlicher und informeller Prozesse können die Umsetzungschancen steigen und eine Ernsthaftigkeit des Verfahrens erreicht werden.⁷⁰¹ Zur Abklärung entscheidungsrelevanter Akteure ist in der Verfahrensvorbereitung ausführlich und „aus neutraler Perspektive“ zu prüfen, „ob alle konflikt- und entscheidungsrelevanten Gruppen“ mit wirklicher Vertretungskompetenz und Kompromissbereitschaft teilnehmen. Auch sollte die Einbeziehung „von Akteuren aus Institutionen“, die politische oder rechtliche Interventionen, direkt oder indirekt, erwarten lassen, erfolgen.⁷⁰² Bei Mediationsverfahren sollte Rücksicht auf die begrenzten Ressourcen von NGOs genommen werden und es sollte gegebenenfalls eine finanzielle Unterstützung von NGOs („Umweltorganisationen und Bürgerinitiativen“) stattfinden, worunter die Verfahrensneutralität jedoch nicht leiden darf.⁷⁰³ Mediatoren müssen keine Experten im jeweiligen Konfliktbereich sein, viel wichtiger erscheinen kommunikative Fähigkeiten und Neutralität. Für öffentlich-rechtliche Konfliktbereiche sollte der Mediator über Erfahrung im Umgang mit den „spezifischen Tücken“ des entsprechenden Politikprozesses verfügen.⁷⁰⁴ Zu den benannten situationsbezogenen Aspekten sind der optimale Zeitpunkt des Beginns zu zählen. Für den Erfolg von Mediationen ist nicht ausschlaggebend, das Verfahren so frühzeitig wie möglich zu beginnen, vielmehr ist entscheidend, ob in der Streitsache bereits unverrückbare Festlegungen getroffen wurden. Nur wenn die Parteien die begründete Hoffnung haben, dass das Verfahren zu einer für sie akzeptablen Lösung führen kann, werden sie sich darauf einlassen. Exogene Einflüsse können sich massiv auf das Verfahren auswirken, wie z.B. Gesetzesänderungen. „Je stärker diese Verfahren (jedoch) räumlich begrenzt sind, desto anfälliger sind sie für exogene Entwicklungen sachlicher, rechtlicher, politischer Art, die nicht vom Verfahren selbst kontrolliert werden, dessen Verhandlungsspielraum aber massiv einengen können.“⁷⁰⁵ Daher sind auch kleinräumliche Verfahren gefordert, eine Vernüpfung zu übergreifenden Politikprozessen anzustreben, was jedoch den Verfahrensaufwand erheblich steigert.⁷⁰⁶

⁶⁹⁹ Fietkau/Weidner 1998, S. 324f.

⁷⁰⁰ Vgl. Fietkau/Weidner 1998, S. 321

⁷⁰¹ Vgl. Fietkau/Weidner 1998, S. 321ff.

⁷⁰² Vgl. Weidner 1996, S. 29

⁷⁰³ Weiter betont Weidner (1995) im Hinblick auf die Grenzen von Umweltmediationsverfahren, dass Umweltorganisationen und Bürgerinitiativen durch zeitaufwendige Verfahren schnell an ihre Kapazitätsgrenzen stoßen, sowohl im Hinblick auf finanzielle und zeitliche Ressourcen, aber auch was die psychische Belastbarkeit anbelangt; Vgl. Weidner (1995), S. 122

⁷⁰⁴ Vgl. Weidner 1996, S. 29

⁷⁰⁵ Fietkau/Weidner 1998, S. 317

⁷⁰⁶ Vgl. Holzinger/Weidner 1996, S. 28

6.2.2 Zusammenfassung und Einordnung

Fietkau und Weidner betonen, dass Mediationsverfahren sehr stark einzelfallorientiert sind und auch sein müssen. Hierdurch werden sie zu relativ aufwändigen Veranstaltungen und in ihrem Verlauf schwer prognostizierbar.⁷⁰⁷ Dennoch lassen sich einige zentrale Aspekte benennen, die zum Erfolg des Verfahrens und der allgemeinen gesellschaftlichen Akzeptanz beitragen. Die Studie liefert interessante, sehr praxisorientierte Aspekte für diese Arbeit, wobei überwiegend kontext- und prozessbezogene Aspekte benannt werden. Fietkau/Weidner betonen die begrenzten Ressourcen insbesondere von Umweltorganisationen als Problem und fordern eine finanzielle Unterstützung für NGOs, worunter jedoch die Verfahrensneutralität nicht leiden darf.⁷⁰⁸ Auch die Berücksichtigung externer Faktoren bei Verfahren aller Größenordnung wird für wichtig erachtet und eine Verknüpfung zu Politikprozessen sollte angestrebt werden. Der Unterschied zwischen einem frühen Verfahrensbeginn und dem „richtigen Zeitpunkt des Verfahrens“ wird herausgestellt, wobei der „richtige Zeitpunkt“ dann ist, wenn noch keine entscheidenden Festlegungen getroffen wurden. Für den Umgang mit der Presse wird eine „goldene Regel“ formuliert, die auch bezüglich der Verfahren zwischen Unternehmen und NGOs gangbar erscheint: Information der Presse vor, während und nach dem Verfahren über zentrale Entwicklungen und Ergebnisse. Für den Verfahrensprozess wird die Bedeutung von Variationen im Gesprächssetting betont, um neue Optionen und gegebenenfalls Kompensationsleistungen auszuhandeln. Die situationsabhängige Erfolgsbewertung des Verfahrens wird betont.

6.3 Bürgerbeteiligung bei Umweltentscheidungen

Beierle und Cayford (2002) haben die Arbeit von mehreren Hundert Forschern zum Thema Bürgerbeteiligung zusammengefasst, um herauszufinden, wodurch erfolgreiche Beteiligungsprozesse gekennzeichnet sind und was mit Bürgerbeteiligung erreicht wurde. Zwei Hauptziele wurden mit ihrer Forschungsarbeit verfolgt. Zum einen, welche zusätzliche (soziale) „Wertschöpfung“⁷⁰⁹ Bürgerbeteiligung für die Gesellschaft generiert hat. Zum anderen sollte herausgefunden werden, warum manche Prozesse erfolgreich sind und andere nicht. Aus mehreren hundert Studien wurden 239 Fallbeispiele von „[...] öffentlicher Beteiligung an umweltbezogenen Entscheidungen oder Entscheidungsfindung“⁷¹⁰ ausgewählt, die in den letzten 30 Jahren in den USA angewendet wurden. Anhand dieser Fälle wurden Faktoren für den Erfolg dieser Prozesse erfasst. Die Untersuchung von Beierle/Cayford ist die erste, die einen konsistenten Evaluationsrahmen auf eine große Vielzahl von Beteiligungsverfahren anwendet, zu denen u.a. die folgenden Beteiligungsprozesse gehören: „Politikdialoge, Stakeholder Beratungskomitees, Bürgerjurys, moderierte Mediationen und verschiedene andere Prozesse.“⁷¹¹ Da im Rahmen der Studie auch Mediationsverfahren im Umweltbereich erfasst wurden, an denen häufig sowohl Unternehmen als auch NGOs beteiligt waren, sollen die relevanten Ergebnisse der Studie in Bezug auf die Erfolgsfaktoren vorgestellt werden. Zur Analyse der Daten wurden zwei statistische Techniken verwendet: bivariate Korrelation sowie ein multivariates Verfahren.⁷¹² Alle untersuchten Verfahren haben ihren spezifischen Kontext, folgen einem bestimmten Prozess und produzieren

⁷⁰⁷ Vgl. Weidner 1996, S. 30

⁷⁰⁸ Bezuglich dieser Problematik schlagen Weidner et al. die Einrichtung einer „Stiftung Mediation“ vor, die als Träger des Verfahrens für einen begrenzten Zeitraum auftritt und aus Mitteln von Industrie und Staat finanziert wird; vgl. Fietkau und Weidner 1998, S. 322

⁷⁰⁹ „value added“

⁷¹⁰ „of public involvement in environmental decision making“

⁷¹¹ “[...] policy dialogue, stakeholder advisory committees, citizen juries, facilitated mediations and various other processes“. Beierle/Cayford 2002, S. 1

⁷¹² „Bivariate correlation“ und „Multivariate ordered probit regression“

bestimmte Ergebnisse. Diese drei Kategorien wurden mit Hilfe der wichtigsten Attribute näher untersucht, die großteils wiederum eine Bündelung mehrerer Aspekte darstellen. Als „Erfolg“ wurde in der Studie bezeichnet, inwiefern die Verfahren die fünf „sozialen Ziele“ für Bürgerbeteiligung⁷¹³ realisiert haben.

6.3.1 Erfolgsfaktoren

Vielfältige *Prozessfaktoren* können das Ergebnis beeinflussen, insbesondere die Art des Prozesses sowie weitere variable Prozessfaktoren. Beierle/Cayford kategorisieren die Beteiligungsverfahren/-prozesse in vier Kategorien: „Öffentliche Veranstaltungen und Anhörungen; Beratendes Komitee, das nicht nach Konsens sucht; Beratendes Komitee das nach Konsens sucht; Verhandlung und Mediation“. ⁷¹⁴ Die Intensität des Beteiligungsprozesses nimmt von öffentlichen Anhörungen hin zu Verhandlungen und Mediationen stetig zu, von eher Informationssammlungsveranstaltungen einer großen Personenzahl zu angestrebten Vereinbarungen zwischen einer kleinen Personengruppe mit klaren Interessen. Auch die benötigte Finanzierung und der Personalbedarf nehmen bei intensiveren Prozessen zu und die Anforderungen an die Erfahrung und das Wissen der beteiligten Personen steigt. Wie die Fallanalyse belegt, sind intensivere Verfahren⁷¹⁵ eindeutig erfolgreicher in Bezug auf die zu realisierenden sozialen Ziele (s.u. Ergebnis).⁷¹⁶ Weiterhin wurden die Fälle bezüglich variabler Prozessfaktoren untersucht: Verantwortlichkeit der führenden Organisation⁷¹⁷: Das Bekenntnis bzw. das Commitment der führenden Organisation und die Kommunikation mit den Beteiligten werden als signifikant in Bezug auf den Erfolg gewertet. Eine geringe Verantwortlichkeit scheint die Wahrnehmung der Illegitimität des Prozesses sowie geringeres Vertrauen zu begünstigen. Motivation der Teilnehmer: Auch die Motivation der Teilnehmer ist von großer Bedeutung für den Beteiligungsprozess. Sowohl die speziellen Kenntnisse und Fähigkeiten der Akteure, die sie zum Verfahren mitbringen, als auch die Arbeit der vermittelnden Personen, um sie zu motivieren, das Verfahren zu einem Ergebnis zu führen, sind von Bedeutung. Auch die Einschätzung, das Ergebnis beeinflussen zu können, hat Auswirkungen auf die Motivation der Akteure. Qualität der Beteiligung: Die Qualität der Beteiligung beeinflusst den Erfolg des Verfahrens, wobei zu den Kriterien für gute Beteiligungsqualität die folgenden gezählt werden: Vorrang guter Argumente vor Macht, Verständlichkeit, Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit der Teilnehmer sowie die Möglichkeit, Annahmen und Forderungen in Frage zu stellen. Ausmaß der öffentlichen Kontrolle⁷¹⁸: Auch das Ausmaß, in dem die Beteiligten die Initiierung, die Prozessgestaltung und Durchführung des Beteiligungsverfahrens kontrollieren können, hat Einfluss auf den Erfolg. Dieser variable Prozessfaktor ist jedoch am schwächsten ausgeprägt. Die Analyse zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Kontextfaktor der Verfahrensart⁷¹⁹ und die variablen Prozessfaktoren eine enge Beziehung zu Erfolg zu haben scheinen.

⁷¹³ „1. Incorporating public value into decisions, 2. Improving the substantive quality of decisions, 3. Resolving conflict among competing interests, 4. Building trust in institutions, 5. Educating and informing the public.“

⁷¹⁴ „Public Meetings and Hearings; Advisory Committees not seeking consensus; Advisory committees seeking consensus; Negotiation and Mediation“

⁷¹⁵ die hier auch als „mechanism“ bezeichnet werden

⁷¹⁶ Allerdings repräsentieren die Teilnehmer intensiverer Verfahren häufig nicht die sozioökonomische Struktur der Öffentlichkeit, sie bekommen auch weniger Input von der breiteren Öffentlichkeit und erzielen Konsens häufig um den Preis des Ausklammerns von Themen oder des Ausschlusses bestimmter Gruppen. Mit zunehmender Intensivierung des Prozesses verringert sich die Gruppe der Beteiligten und die breite Öffentlichkeit bleibt weitgehend ausgeklammert.

⁷¹⁷ „Responsiveness of Lead Agency“

⁷¹⁸ „Degree of Public Control“

⁷¹⁹ „Type of mechanism“

Das *Ergebnis* ergibt sich aus einer Kombination von Kontext und Prozess, wobei Ergebnisse im Rahmen der Studie weit gefasst wurden. Ergebnisse beinhalten sowohl die jeweils spezifische Ergebnisse der Verfahren, die Untersuchung der Beziehung der Akteure sowie das „Capacity building“. Im Rahmen der Studie wurde zunächst Erfolg definiert als das Ausmaß, demnach die Beteiligungsversuche die folgenden sozialen Ziele erreichten: Umsetzung von öffentlichen Werten in der Entscheidung: Mit diesem Ziel wird gemessen, wie viel Einfluss die Teilnehmer auf die politische Entscheidungsfindung/Grundsatzentscheidung⁷²⁰ hatten. Hierbei wurde angenommen, dass der Einfluss eng mit den von den Teilnehmern repräsentierten Werten zusammenhängt. Der Großteil der untersuchten Fälle erreichte ein hohes Ergebnis in Bezug auf dieses Ziel (58%), 27% der Fälle eine moderate und 15% eine geringe Zielerreichung. Verbesserung der substantiellen Qualität der Entscheidung: Auf die Frage, ob die Beteiligung eine substantielle qualitative Verbesserung der Entscheidung(Kosteneffektivität, zusätzliche Informationen, innovative Ideen, gemeinsame Gewinne, Meinung/generelle Zufriedenheit, ganzheitlicher Ansatz, technische Analyse, andere Aspekte) gebracht hat, ergab sich das folgende Bild: 68% hohe Verbesserung, 14% moderate und 18% geringe Verbesserung der Entscheidungsqualität. Lösung von Konflikten zwischen konkurrierender Interessen: Hier wurde untersucht, inwiefern zu Prozessbeginn bestehende Konflikte zwischen verschiedenen öffentlichen Interessengruppen gelöst wurden. Hierbei liegt der Schwerpunkt der Untersuchung auf der Beziehung zwischen öffentlichen Gruppen und nicht zwischen Öffentlichkeit und Verwaltung. In 61% der untersuchten Fälle erfolgte eine Verbesserung der Situation oder eine gute Situation wurde aufrechterhalten. In 18% der Fälle wurden konfliktäre Beziehungen moderat und in 21% der Fälle nur geringfügig verbessert. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass in 1/3 der Fälle, in denen eine deutliche Verbesserung der Situation erreicht wurde, entweder kontroverse Parteien nicht an der Diskussion beteiligt waren oder absichtlich konfliktreiche Themen ausgeklammert wurden. Vertrauensaufbau in Institutionen: Bei der Frage nach dem Vertrauen, wurde unter Vertrauen sowohl die Kompetenz verstanden, das zu tun, was richtig ist, also auch der Wille, das was richtig ist, zur Fürsorgepflicht⁷²¹ zu machen. Die Ergebnisse der Untersuchung, ob ein Vertrauensaufbau in die Institutionen/Organisationen erfolgte, ergab ein stark polarisiertes Bild. Während in 45% der Fälle ein starker Vertrauensaufbau erfolgte oder ein hohes Vertrauen beibehalten wurde, verbesserte sich das Vertrauen in 14% der Fälle nur moderat oder nur unter einigen Teilnehmern. In 41% der Fälle verschlechterte sich das Verhältnis oder stagnierte auf einem niedrigen Niveau. Erziehung und Information der Öffentlichkeit⁷²²: Hier wurde untersucht, in wieweit die Beteiligten gut informiert wurden und in Bezug auf das Diskussionsthema dazugelernt haben (hoch: 77%, mittel: 15%, gering: 9%). Allerdings wurde hierbei die Weiterleitung des Wissens an eine breitere Öffentlichkeit in 2/3 der Fällen vernachlässigt (29% hoch, 22% mittel, 49% gering).

Während sich Ziel 1 und 2 dem Ergebnis widmen, befassen sich die Ziele 3 und 4 mit der Beziehung der Akteure und Ziel 5 mit dem Thema der Kapazitätserweiterung.⁷²³ Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Großteil der untersuchten Fälle gute Ergebnisse im Hinblick auf die Erreichung dieser sozialen Ziele liefert.⁷²⁴ Allerdings konstatieren Beierle und Cayford in Bezug auf die Umsetzung und Implementierung der

⁷²⁰ „policy decisions“

⁷²¹ „fiduciary duty“

⁷²² „Incorporating public values into decisions“ "Improving the substantive quality of decisions" "Resolving conflict among competing" interests" "Building trust in institutions" "Educating and informing the public" Beierle/Cayford 2002, S. 6

⁷²³ „Capacity Building“; vgl. Beierle/Cayford 2002, S. 14

⁷²⁴ Wie eine Studie zu Umweltmediationsverfahren von Bingham (1986) belegt, wurden in 80% der standortbezogenen Verfahren und in 41% der politikbezogenen Fälle (policy-level cases) Übereinkünfte (agreements) erzielt.

Ergebnisse: „[...] der Weg von der Entscheidungsfindung hin zur Entscheidungsumsetzung ist lang und kompliziert. Eine Vielzahl politischer, sozialer und legaler Aspekte kommen ins Spiel.“⁷²⁵ Die Fallanalyse ergab, dass in den meisten Fällen Veränderungen in Bezug auf Regulierung, Richtlinien, Gesetzesänderungen und Aktionen vor Ort erreicht wurden. Eine fehlende Übereinkunft, der Ausschluss von Themen oder Gruppen, eine politische Intervention oder veränderte Kontextbedingungen im Laufe der Zeit können einer Implementierung im Wege stehen bzw. diese verhindern.

In Bezug auf verschiedene *Kontextfaktoren* wurde der Fokus auf folgende herausragende Aspekte gelegt: Streithemen des Verfahrens⁷²⁶: Die Themen der untersuchten Verfahren waren sehr vielfältig und wurden in drei Kategorien unterteilt: 1. wurde unterschieden, ob es sich um ein übergeordnetes, politisches Thema⁷²⁷, das die gesamte Öffentlichkeit betrifft oder um ein standortspezifisches Verfahren handelte. 2. wurde unterschieden, ob natürliche Ressourcen oder Verschmutzung involviert waren. 3. wurden die Fälle sechs verschiedenen Kategorien zugewiesen.⁷²⁸ Vorausgegangene Beziehung⁷²⁹: Bei der Untersuchung der vorausgegangenen Beziehung ergaben die fallbezogenen Daten nur einen geringen Zusammenhang zwischen vorherigem Konflikt/existierendem Misstrauen und dem Erfolg des Verfahrens. Deutlich wurde, dass die Intensität des Beteiligungsverfahrens jedoch eine Rolle spielte, wobei „robuste Partizipationsprozesse“⁷³⁰ darin besser sind, schlechte Vorbeziehungen zu transformieren als weniger „kräftige Prozesse“⁷³¹. Institutioneller Kontext: Auch der institutionelle Kontext, die Organisationskultur, Finanzierung, die Reputation der „Agency“, Kapazitäten etc. können von Bedeutung sein für den Erfolg von Verfahren. Die kontextuellen Faktoren umfassen alle Bedingungen, mit denen Beteiligungsprozesse umgehen müssen und beeinflussen die Ausgestaltung von Partizipationsprozessen. Jedoch spielt die Frage des Themas, also ob es sich um ein politisches Thema oder eine Standortfrage handelt, ob es um Verschmutzung oder Ressourcen ging, nur eine sehr begrenzte Rolle in Bezug auf den Erfolg von Beteiligungsverfahren. Beim Vergleich der sechs spezifischen Themenkategorien ergeben sich dagegen durchaus Unterschiede in Bezug auf den Erfolg der Verfahren. Diese sind jedoch weniger auf die verschiedenen Themenkategorien als vielmehr auf die verwendete Beteiligungsform zurückzuführen (siehe im Folgenden: „Prozessfaktoren“). Die Untersuchung ergab, dass „[...] die Verfahrensart eine sehr geringe Rolle gespielt hat in Bezug auf den Erfolg der Bürgerbeteiligung.“⁷³² Auch wurde deutlich, dass die vorausgegangene Beziehung kaum etwas mit dem Erfolg des Verfahrens zu tun hatte. Eine vorausgehende Konfliktgeschichte stellte also für den Erfolg des Verfahrens kein Hindernis dar. Allerdings ergab auch hier die Auswertung der Fallbeispiele nur geringen Einfluss auf den Erfolg der Fälle.

⁷²⁵ „The road from policymaking to policy implementation is long and complicated. A host of political, social, and legal influences come into play.“ Beierle/Cayford 2002, S. 56; In Einzelfällen ist es schon vorgekommen, dass aufgrund veränderter politischer oder ökonomischer Kontextbedingungen eine Implementierung der Ergebnisse keinen Sinn mehr gemacht hat.

⁷²⁶ „Types of Issues“

⁷²⁷ „policy issue“

⁷²⁸ „design of regulations and standard setting“, „design of permits and operating requirements“, „natural resources planning and management“, „investigation and cleanup of hazardous waste sites“, „facility siting“ oder „policy development (local, state, and federal)“

⁷²⁹ „preexisting“ relation

⁷³⁰ „robust participation processes“

⁷³¹ „less robust processes“

⁷³² „Issue type appeared to play a very limited role in whether public participation was successful.“ Beierle/Cayford 2002, S. 38

6.3.2 Zusammenfassung und Einordnung

Interessant erscheint an dieser Untersuchung, dass die Kontextfaktoren zwar das Verfahren bestimmten, jedoch kaum Auswirkungen auf das Ergebnis hatten. Wie die Analyse ergab, hat „[...] der Prozess [...] eine sehr enge Beziehung zum Erfolg“⁷³³, sowohl in Sachen Art des Verfahrens als auch bezüglich der variablen Prozessfaktoren. Die Verfahrensart beeinflusste maßgeblich den Erfolg des Prozesses, je intensiver das Verfahren (Häufigkeit, exklusiver Teilnehmerkreis) desto erfolgreicher wurden die Ziele realisiert. So kommt es, dass Verhandlungen und Mediationsverfahren besonders erfolgreich im Hinblick auf das Ergebnis waren. Jedoch betont die Arbeit von Beierle und Cayford ebenfalls, dass es auch einige Gründe gibt, die gegen Verhandlungen und Mediationen als bevorzugte Bürgerbeteiligungsverfahren sprechen. So repräsentieren die Beteiligten an intensiven Verfahren die sozioökonomische Struktur der Öffentlichkeit eher nicht und sie bekommen auch weniger Inputs von einer breiteren Öffentlichkeit. Auch gibt es bei intensiven Verfahren eine Tendenz, Teilnehmer auszulassen oder Themen zu ignorieren. Je intensiver Verfahren werden, desto geringer wird die Bandbreite und Repräsentativität der gehörten Stimmen und auch die sozialen Vorteile des Vertrauensaufbaus, der Bildung und Konfliktlösung beschränkt sich auf einen kleinen Teilnehmerkreis. Diese in Bezug auf Verhandlungen und Mediationen vorgebrachten Einschränkungen erscheinen jedoch für die Situation zwischen Unternehmen und NGOs deutlich weniger relevant. Vielmehr unterstreicht der Erfolg von Verhandlungen und Mediationen die Bedeutung dieser Forschungsarbeit. Variable Prozessfaktoren beeinflussten ebenfalls den Erfolg in großem Maße. Hierbei schien die Verantwortlichkeit der Verantwortungsführer am wichtigsten, gefolgt von der Qualität der Beteiligung, der Motivation der Teilnehmer und abschließend dem Grad der öffentlichen Kontrolle. Auch diese Prozessfaktoren erscheinen im Hinblick auf die Akteure Unternehmen und NGOs relevant, wobei sich lediglich der Prozessfaktor „Grad der öffentlichen Kontrolle“ im Unternehmen-NGO-Kontext anders darstellt. Hier kann weniger von „öffentlicher Kontrolle“ als vielmehr von „Transparenz für die Öffentlichkeit“ gesprochen werden, da eine „öffentliche Kontrolle“ in Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs nicht angestrebt wird. Sehr wohl müssen die Ergebnisse der Dialogverfahren der Öffentlichkeit vorgestellt und transparent gemacht werden. Auch die in der Ergebniskategorie verwendeten fünf sozialen Bürgerbeteiligungsziele sind interessant, wenn auch nicht alle im Rahmen dieser Arbeit direkt übertragbar erscheinen. So muss bei Ziel 1 eine Ergänzung vorgenommen werden, da hier nicht direkt öffentliche Werte sondern durch NGOs vertretene öffentliche Werte in der Entscheidungsfindung berücksichtigt wurden. Das Ziel 5, die Erziehung und Information der Öffentlichkeit, ist soweit kein vorrangiges Ziel bei Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs. Sehr wohl könnte untersucht werden, inwiefern die beteiligten Akteure durch das Thema dazugelernt haben. Weiterhin betonen Beierle und Cayford, dass es von der Ergebnisfindung zur Umsetzung ein langer Prozess sein kann und eine Veränderungen von Kontextfaktoren die Umsetzung der Ergebnisse in Frage stellen kann. Abschließend kann gesagt werden, dass diese Untersuchung in Bezug auf die eigene Forschungsarbeit wichtige Erkenntnisse liefert, auch wenn sich nicht alle 1:1 auf die Situation zwischen Unternehmen und NGOs übertragen lassen.

⁷³³ „[...] process has a very strong relationship to success.“ Beierle/Cayford 2002, S. 54

6.4 Öffentliche Beteiligung an Umweltverfahren und Entscheidungsfindung⁷³⁴

Um verschiedene Bürgerbeteiligungsformen in Bezug auf ihre Zielerreichung zu untersuchen, wurde in den USA von der Nationalen Akademie der Wissenschaften ein Panel für Bürgerbeteiligung bei Umweltein-schätzungen und Entscheidungsfindung eingerichtet.⁷³⁵ Aufgabe des Panels war es, einen Konsensbericht über den aktuellen Stand von Praxis und Forschung zum Thema Bürgerbeteiligung und ihren Auswirkungen zu erstellen. Mitglieder des Panels waren Forscher und Praktiker aus verschiedenen Feldern und Bereichen, um ein breites Spektrum an Sichtweisen einfließen zu lassen.⁷³⁶ Auch wurden vielfältige Quellen für die Studie herangezogen.⁷³⁷ Die Studie zielte auf: „Erfolgsindikatoren und Variablen, die diese Indikatoren beeinflussen können; Erfahrungsberichte, welche Ansätze gut funktionieren und unter welchen Bedingungen; überprüfbare Hypothesen, die eine Überprüfung und Verbesserung der Lektionen ermöglichen; und das Aufzeigen von Wegen, wie Regierungsorganisationen systematisch von ihren eigenen Erfahrungen und den Erfahrungen anderer lernen können.“⁷³⁸ Weiterhin untersuchte die Studie organisierte Prozesse, die von Behörden, gewählten Amtsinhabern⁷³⁹ oder öffentlichen/privaten Organisationen durchgeführt wurden, um die Öffentlichkeit bei Entscheidungen, der Planung, Evaluation, dem Monitoring oder dem Management von Umweltbelangen zu beteiligen.⁷⁴⁰ Im Rahmen der Studie wird der Begriff „Öffentlichkeit“ weit gefasst und beinhaltet nicht nur individuell handelnde Bürger oder eher gering-organisierte Gruppen, vielmehr wird unter Öffentlichkeit „[...] die vollständige Bandbreite von interessierten oder betroffenen Parteien“⁷⁴¹ verstanden. Hierunter fallen auch „Unternehmen, gemeinnützige Bildungseinrichtungen, Interessenverbände und Vereine“, aber auch „Beamte, Behörden und Wissenschaftler“.⁷⁴² Aufgrund der Tatsache, dass auch Beteiligungsverfahren privater Organisationen in Bezug auf die Entscheidungsfindung und Pla-nung von Umweltbelangen in die Untersuchung einbezogen wurden, werden Teile dieser Untersuchung für relevant in Bezug auf diese Arbeit angesehen. Auch das Verständnis von Öffentlichkeit, demnach NGOs zu den „organisierten Interessen“ zu zählen sind, die es zu beteiligen gilt, spricht für die Darstellung der Analyse und die Relevanz der identifizierten Erfolgsfaktoren für diese Prozesse. „Der Fokus der Studie liegt auf dem Kontext und dem Prozess von Beteiligungsverfahren und der Suche nach allgemeinen Prinzipien, die beim Design spezifischer Prozesse angewandt werden können.“⁷⁴³ Die Studie identifiziert vielfältige kontext- und prozessbezogene Faktoren für Erfolg.

6.4.1 Erfolgsfaktoren

Das Prozessdesign sollte dementsprechend nach vier Prinzipien gestaltet werden:

⁷³⁴ „Public Participation in Environmental Assessment and Decision Making“

⁷³⁵ „Panel on Public Participation in Environmental Assessment and Decision Making“. Im Auftrag der „U.S. Environmental Protection Agency“ der „U.S. Department of Energy“, der „U.S. Food and Drug Administration“ und mit zusätzlicher Unterstützung der „U.S. Forest Service“

⁷³⁶ wie z.B. „environmental assessment, public participation, risk analysis, adaptive management, group process, decision making, environmental policy, evaluation research, and related fields“

⁷³⁷ including the peer reviewed literature, papers commissioned for the study, and discussions at three workshops, to draw conclusions about public participation

⁷³⁸ „indicators of success and variables that may influence these indicators; lessons from experience concerning which approaches work well under which conditions; testable hypotheses that would allow verification or refinement of such lessons; and ways that government agencies can learn systematically from their own experience and the experience of others.“ National Research Council 2008, S. 10f.

⁷³⁹ „elected officials“

⁷⁴⁰ Vgl. National Research Council 2008, S. 11f.

⁷⁴¹ „the full range of interested and affected parties“ National Research Council 2008, S. 15

⁷⁴² „corporations, nonprofit educational or advocacy organizations, and associations“, aber auch „public official, agencies, and scientists.“ National Research Council 2008, S. 15

⁷⁴³ National Research Council 2008, S. 21

„Vollständige Beteiligung; gemeinsame Formulierung des Problems und des Prozessdesigns; Transparenz des Prozesses und Vertrauensvolle Kommunikation. [...] Bei ökologischen Bewertungen und Entscheidungen muss wissenschaftlichen Analysen und der Ungewissheit dieser Analysen besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.“⁷⁴⁴

Auch für eine optimierte Prozessführung werden einige Anforderungen formuliert.⁷⁴⁵ Sowohl praktische Erfahrungen als auch die Forschung empfehlen, dass die beste Technik situationsabhängig ist und dass „die Verfahren reagieren müssen auf Veränderungen, die sich im Prozessverlauf ergeben.“⁷⁴⁶ Hierfür sollten die Vermittler in Bürgerbeteiligungsverfahren bei der Prozessführung die folgenden vier Elemente berücksichtigen:

“Diagnose des Kontextes; gemeinsame Auswahl der Verfahrenstechnik, um Schwierigkeiten zu meistern, die aufgrund des Kontextes zu erwarten sind; Monitoring des Prozesses, um zu sehen, wie gut es läuft und, wenn notwendig, Anpassungen von Werkzeugen und Techniken, um Schwierigkeiten zu überwinden.”⁷⁴⁷

Um zu gewährleisten, dass dies erfolgreich geschieht, sollten die folgenden *Prozessverlaufskriterien* und fünf Prinzipien realisiert werden:

„Sicherstellung von Transparenz entscheidungsrelevanter Informationen und Analysen; explizite Beachtung von Fakten und Werten; Darlegung von Annahmen und Unsicherheiten; Einbeziehung unabhängiger Überprüfung von offiziellen Analysen und/oder Durchführung eines gemeinsamen Untersuchungsprozesses mit interessierten und betroffenen Parteien, und Zulassen von Anpassungen, um vergangene Beschlüsse auf der Basis neuer Informationen zu überprüfen.“⁷⁴⁸

Mit Partizipativen Verfahren können bessere *Ergebnisse* in Bezug auf die Kriterien Qualität, Legitimität und Kompetenzerweiterung erzielt werden, jedoch variieren die Ergebnisse deutlich je nach Kontext des Beteiligungsverfahrens und der verwendeten Praktiken in Bezug auf die Probleme. Die Erfolgslevels in den Bereichen Qualität, Legitimität und Kompetenz stehen normalerweise in Beziehung und auf einem ähnlichen Level. Effektive Beteiligung sollte sowohl den Entscheidungsfindungsprozess, die Beurteilung/Einschätzung als auch die getroffene Entscheidung hinsichtlich der Qualität, Legitimität und Kapazität verbessern.⁷⁴⁹ Unter einem guten Bürgerbeteiligungsverfahren wird ein Verfahren verstanden, das die Qualität und die Legitimität der Entscheidung verbessert. Auch lernen alle am Verfahren Beteiligten durch den Prozess, und das Verfahren kann zur Verbesserung der Umweltqualität als auch zu sozialen Zielen beitragen. Durch das wechselseitige Verständnis der Parteien untereinander kann Vertrauen aufgebaut werden. Um diese Ergebnisse zu erreichen, ist es wichtig, ein Vorgehen zu wählen, das die möglichen auftretenden Schwierigkeiten, die sich durch den Kontext ergeben, berücksichtigt und adressiert.⁷⁵⁰ Die Erfolgskriterien sind hierbei je nach Kontext unterschiedlich wichtig oder realisierbar und zwischen den Kriterien kann es auch zum Austausch kommen. Eine qualitative Verbesserung kann erreicht werden durch das Identifizieren der Wer-

⁷⁴⁴ National Research Council 2008, S. 3 “Inclusiveness of participation, Collaborative problem formulation and process design, Transparency of the process, and Good faith communication.” “In environmental assessment and decision making, special attention must be paid to scientific analysis and the uncertainty in that analysis.”

⁷⁴⁵ „Best-process regime“

⁷⁴⁶ „and that practices need to be sensitive to changes that occur during the process“

⁷⁴⁷ “diagnosis of the context, collaborative choice of techniques to meet difficulties expected because of the context, monitoring of the process to see how well it is working, and iteration, including changes in tools and techniques if needed to overcome difficulties.” National Research Council 2008, S. 4

⁷⁴⁸ “Ensure transparency of decision-relevant information and analysis, Pay explicit attention to both facts and values, Promote explicitness about assumptions and uncertainties, Include independent review of official analysis and/or engage in a process of collaborative inquiry with interested and affected parties, and Allow for iteration to reconsider past conclusions on the basis of new information.” National Research Council 2008, S. 3

⁷⁴⁹ „Effective participation should improve quality, legitimacy, and capacity with respect to public decision-making processes, the assessments made, and the decisions reached.“ National Research Council 2008, S. 1

⁷⁵⁰ „When done well, public participation improves the quality and legitimacy of a decision and builds the capacity of all involved to engage in the policy process. It can lead to better results in terms of environmental quality and other social objectives. It also can enhance trust and understanding among parties.“ National Research Council 2008, S. 226

te, Bedenken und Interessen aller, die sich für den Umweltprozess bzw. die Entscheidung interessieren oder von ihr betroffen sein könnten. Weiterhin gilt es die Spannbreite der Handlungsmöglichkeiten, Konsequenzen, die damit verbunden sind sowie mit den Handlungsmöglichkeiten verbundene Unsicherheiten zu identifizieren und systematisch einzubeziehen. Zur Realisierung der oben genannten Aufgaben ist eine Verwendung bestmöglicher Methoden und Wissen notwendig. Auch die Einbeziehung von im Laufe der Zeit neu hinzukommenden Bedenken und Informationen muss methodisch gewährleistet werden. Wird die Beteiligung von den betroffenen und interessierten Personen als kompetent und fair angesehen, erhöht sich die Legitimität der Entscheidung. Dabei ist jedoch relevant, dass der Prozess mit bestehenden Gesetzen und Regulierungen vereinbar ist. Auch eine Kompetenzerweiterung der Teilnehmer⁷⁵¹ kann durch Beteiligungsverfahren erreicht werden: Sie sind besser informiert und trainiert in Sachen effektive Beteiligung; sie können Informationen und bestes wissenschaftliches Wissen in Bezug auf verschiedene Sichtweisen und Werte besser einbeziehen; sie können ein breiteres Verständnis über die thematischen Herausforderungen entwickeln; ihr Repertoire an kommunikativen und mediatischen Fertigkeiten erweitert sich; und gegenseitiges Vertrauen kann wachsen.

In Bezug auf *Kontextfaktoren* werden die folgenden Aspekte benannt, die als Prinzipien für das Prozessmanagement bezeichnet werden. Wenn Regierungsorganisationen⁷⁵² ein Bürgerbeteiligungsverfahren anstreben, sollten sie folgende Prinzipien für das Prozessmanagement bzw. folgende Voraussetzungen berücksichtigen:

- „1. Klarheit der Zielsetzung;
- 2. Verpflichtung den Prozess im Rahmen der eigenen Einflussnahme voranzubringen,
- 3. Angemessene Finanzierung und Personal für die Dauer des Prozesses;
- 4. Angemessene Zeitplanung in Bezug auf die Entscheidung;
- 5. Schwerpunkt auf die Umsetzung von Entscheidungen oder Verfahrensweise;
- 6. Bekenntnis zur Selbstreflexion und Lernen aus der Erfahrung.“⁷⁵³

Für Beteiligungsprozesse gibt es kein eindeutiges Set an Verfahren, kein einzelnes bestes Format oder Intensitätslevel zur Umsetzung/Implementierung dieser Prinzipien, um in allen Situationen gute Ergebnisse zu erreichen. Wird die Beteiligung so organisiert, dass sie kontextbezogenen Herausforderungen entspricht und gerecht wird, werden die besten Ergebnisse erzielt.⁷⁵⁴

6.4.2 Zusammenfassung und Einordnung

Auch wenn der Kontext von Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs ein anderer ist als bei Bürgerbeteiligungsverfahren, so erscheint eine Übertragung der benannten kontext- und prozessbezogenen Faktoren auf Dialogsituationen zwischen Unternehmen und NGOs weitgehend möglich. Denn es handelt sich in erster Linie um die Entscheidungsfindung und Prinzipien für eine erfolgreiche Prozessgestaltung, wobei der Kontext zweitrangig erscheint. Bezüglich des Prozessdesigns ist die Forderung nach einer „vollständigen Beteiligung“ im Unternehmen-NGO-Kontext fraglich, wobei auch hier alle relevanten Gruppen mit legitimen Ansprüchen beteiligt werden sollten (siehe Kapitel 2.1.3). Auch die geforderte Transparenz des Prozesses scheint für ein Bürgerbeteiligungsverfahren eine andere Bedeutung zu haben als für den

⁷⁵¹ „improved capacity“

⁷⁵² „government agencies“

⁷⁵³ „1. Clarity of purpose, 2. Commitment to use the process to inform their actions, 3. Adequate funding and staff for the duration of the process, 4. Appropriate timing in relation to decisions, 5. A focus on how conclusions or policies can be implemented, and 6. Commitment to self-assessment and learning from experience.“ National Research Council 2008, S. 95f.

⁷⁵⁴ Vgl. National Research Council 2008, S. 95ff.

Unternehmen-NGO-Kontext. Doch auch hier müssen sich Unternehmen und NGOs auf ein angemessenes Maß an Transparenz und den Umgang mit der Öffentlichkeit/Presse verständigen, wenngleich die Transparenz im Verlauf des Verfahrens eingeschränkt sein kann. Wie transparent im Anschluss an das Verfahren das Ergebnis kommuniziert wird, variiert nach Thema und Kontext. Die Prozessverlaufskriterien beziehen sich auf das Zustandekommen eines fundierten Ergebnisses bzw. einer Entscheidung, was ebenfalls übertragbar erscheint. Auch die benannten Ergebnisfaktoren - Erhöhung der Qualität, Legitimität und Kapazität/Fähigkeiten der Beteiligten - sind bezüglich der eigenen Untersuchung interessant. Hierbei ist zu vermuten, dass insbesondere die Legitimität des Ergebnisses im Kontext dieser Arbeit von besonderem Interesse sein könnte.

6.5 Unternehmensdialog als Instrument gesellschaftsorientierter Unternehmensführung

Mit seiner Arbeit entwirft Rettberg (1999) ein strategisches Dialogmanagement, das eine Verbindungslinie zwischen dem normativen Management und der operativen Verfahrensdurchführung herzustellen versucht. Aus theoretischen Vorüberlegungen und den Ergebnissen einer empirischen Studie erarbeitet Rettberg Handlungsempfehlungen für die verschiedenen Phasen eines Dialogmanagements. Da weder in der Empirie noch in der Theorie ein solches „strategisches Dialogmanagement“ nachgewiesen werden konnte, erscheint diese Arbeit von großer Bedeutung. Theoretisch baut Rettberg auf der Diskursethik auf und entwickelt einen abgeschwächten Dialogbegriff, der „[...] die Gleichzeitigkeit von starken und schwachen Dialogen bzw. von Argumentation und Verhandlung“⁷⁵⁵ darstellt. Hiermit soll verdeutlicht werden, dass es sich bei Unternehmensdialogverfahren weder um idealtypisches Verhandeln noch um idealtypische Diskurse handelt. Unter Rückgriff auf die soziologische Austauschtheorie entwickelt Rettberg einen erweiterten Erfolgsbegriff der Unternehmen, der den unternehmerischen Erfolg als gekoppelt herausstellt an den Erfolg der betroffenen Interessengruppen. Hiermit soll verdeutlicht werden, dass externe Interessen Berücksichtigung finden müssen beim unternehmerischen Handeln. Wird dieser erweiterte Erfolgsbegriff zugrunde gelegt, bedarf es eines Instrumentariums wie des Unternehmensdialoges, um die Gesellschaftsorientierung der Unternehmen umzusetzen.⁷⁵⁶ Unternehmerische Interessen und das Gemeinwohl stehen in einem Spannungsfeld, das nicht abschließend aufgehoben werden kann, weshalb sich Unternehmensdialogverfahren zwischen Diskurs und Erfolg bewegen. „Unternehmensdialogverfahren sind eine Institutionalisierung des Interessenausgleichs in der Gesellschaft und konkretisieren den Anspruch an eine gesellschaftsorientierte Unternehmensführung.“⁷⁵⁷

Rettberg (1999) konstatiert in der Zusammenfassung einer empirischen Studie einen Bedeutungszuwachs von „[...] Unternehmensdialoge(n) als innovative Kommunikationsverfahren im Rahmen des Interessenausgleichs zwischen Unternehmen und gesellschaftlichen Gruppen“.⁷⁵⁸ Er identifiziert in einem empirischen Teil 25 Unternehmensdialogverfahren in Deutschland, an denen sowohl „namhafte Unternehmen“ als auch mehrere Vertreter von gesellschaftlichen Gruppen beteiligt waren. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass diese Dialogverfahren zumeist in der Branche der chemischen Industrie sowie bei Herstellern von Markenartikeln stattfanden, deren Produktionsweise oder Produkte gesellschaftlich als risikobehaftet wahrgenommen bzw. eingeschätzt wurden. In der Praxis zeigen sich die Unternehmensdialoge „[...] als

⁷⁵⁵ Rettberg 1999, S. 21

⁷⁵⁶ Vgl. Rettberg 1999, S.34

⁷⁵⁷ Rettberg 1999, S. 244

⁷⁵⁸ Rettberg 1999, S. 123

einzelbetriebliche Maßnahmen, um auf gesellschaftlich relevante Anlässe zu reagieren.“⁷⁵⁹ Bezug auf die Reichweite der Dialoge wird zwischen „Nachbarschaftsdialogen“, „regionalen Dialogen“ sowie „überregionalen Meinungsführerdialogen“ differenziert. Es werden die Dialogarten Sensibilisierungsdialog, Risikodialog und Regulierungsdialog (siehe Kapitel 2.3.3) unterschieden, wobei Sensibilisierungsdialoge als proaktive Dialoge anzusehen sind, während Risiko- und Regulierungsdialoge auf eine bestimmte Situation oder einen Missstand reagieren.⁷⁶⁰ Rettberg konstatiert anhand der empirischen Ergebnisse, dass Dialoge in der Praxis zumeist als reaktive Kommunikationsinstrumente eingesetzt werden, was die Häufigkeit der Risiko- und Regulierungsdialoge belegt, während sie als proaktives oder exploratives Kommunikationsinstrument in Form eines Sensibilisierungsdialoges nur selten eingesetzt werden.⁷⁶¹

6.5.1 Dialogerfolgsfaktoren

Mit Hilfe der Fallstudien hat Rettberg Gemeinsamkeiten der Dialogverfahren identifiziert, die zum Erfolg des Dialogverfahrens bzw. zur Entstehung einer Win-Win-Situation beigetragen haben. Rettberg differenziert in *Potentiale*, *Prozess* und *Umfeldfaktoren*, die den Dialogerfolg beeinflussen. Potentiale beziehen sich auf Anforderungen an die Akteure, die hier als akteursspezifische Kontextfaktoren dargestellt werden. Prozessfaktoren sind klar dem Prozess zuzuordnen während die benannten Umfeldfaktoren ebenfalls den Kontextfaktoren zugeordnet werden.

Als *Prozesserfolgsfaktoren* hält Rettberg die Einbindung der Teilnehmer, die Formulierung des Themas, die Schaffung von Informationsmöglichkeiten, die Verabschiedung und Einhaltung von Spielregeln sowie die Ausgestaltung des Dialogsettings für wichtig. Weiterhin wird zwischen den drei Dialogphasen Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung differenziert und eine phasenspezifische Akzentuierung von Dialogerfolgsfaktoren betont.⁷⁶² Anhand der empirischen Ergebnisse wird deutlich, dass in den drei Dialogphasen der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des Dialogverfahrens unterschiedliche Dialogerfolgsfaktoren beachtet bzw. gemanagt werden müssen. Während in der Vorbereitung Potential und Prozessfaktoren im Vordergrund stehen, stehen während der Durchführung insbesondere Prozessfaktoren im Zentrum. In der Nachbereitungsphase liegt der Schwerpunkt vor allem auf Umfeldfaktoren, wobei die Nachbereitung und die strategische Anbindung des Unternehmensdialoges von großer Bedeutung sind. Insbesondere unternehmerische Lernprozesse sind wichtig, da sie die zentrale Voraussetzung bilden für die Anbindung des Dialogprozesses an das Unternehmen und den gesellschaftlichen Kontext. Neben der Umsetzung der erarbeiteten Sachergebnisse und der systematischen Auswertung und Einbeziehung der Ergebnisse in interne Unternehmensprozesse spielt die Kommunikation der Ergebnisse eine wichtige Rolle. Hierdurch wird gewährleistet, dass die Ergebnisse über die Dialogteilnehmer hinaus bekannt und das Thema hineingetragen wird in die gesellschaftliche Diskussion. Ergebnisse müssen hierbei „empfängergerecht“, „integrativ“, „zielgruppenorientiert“ und „unterstützend“ kommuniziert werden.⁷⁶³ Auch sind je nach Dialogform (Sensibilisierungsdialog, Risikodialog und Regulierungsdialog) unterschiedliche identifizierte Erfolgsfaktoren wichtig.

⁷⁵⁹ Rettberg 1999, S. 124 Hervorhebung im Original

⁷⁶⁰ Vgl. Hansen et al. 1999, S. 541ff.

⁷⁶¹ Vgl. Rettberg 1999, S. 124

⁷⁶² Vgl. Rettberg S. 173ff.

⁷⁶³ Vgl. Rettberg 1999, S. 225

Ergebnisbezogene Erfolgsfaktoren werden kaum benannt. Interessant erscheint jedoch die Differenzierung unterschiedlicher Erfolgsperspektiven von Unternehmensdialogverfahren. Sowohl Unternehmen als auch Teilnehmer sehen Erfolg im Sinne der Realisierung und Förderung ihrer jeweiligen Ziele: Unternehmenserfolg und Teilnehmererfolg. Darüber hinaus wird mit Projekterfolg die Erreichung von strategischen und operativen Dialogzielen bezeichnet, während sich der Verfahrenserfolg auf normative Dialogziele bezieht. Gesellschaftlichen Erfolg hat ein Dialogverfahren dann, wenn auch Gruppen, die nicht am Dialog beteiligt waren, die Ergebnisse des Dialogverfahrens wahrnehmen und beurteilen.

Folgende akteurspezifische Erfolgsfaktoren bzw. *Kontextfaktoren* für Unternehmen, Dialogteilnehmer und Dialogberater identifiziert Rettberg. Anforderungen an Unternehmensvertreter: Je nach Dialogthema oder Problematik sollten die entsprechenden Mitarbeiter der betroffenen Unternehmensbereiche/Arbeitsbereiche in den Dialogprozess einbezogen werden. Damit kann gewährleistet werden, dass der Informationsbedarf der Interessengruppen angemessen befriedigt und die Dialogergebnisse entsprechend umgesetzt und kommuniziert werden. Durch die Einbeziehung von Unternehmensvertretern „höherer Hierarchieebenen“ kann der Stellenwert des Dialogs betont und auch zur Verbindlichkeit des Verfahrens sowie der Sicherstellung der Ergebnisumsetzung beigetragen werden. Als „Dialogbereitschaft“ werden eine positive Einstellung zum Dialog und ein Ernstnehmen desselben gewertet, wobei auf die Diskrepanz zwischen Unternehmenszielen und „der Akzeptanz einer Ergebnis- und Prozessoffenheit von Dialogverfahren“ hinzuweisen ist. Auch sollten die Unternehmensvertreter, die als Repräsentanten des Unternehmens gesehen werden, über soziale, sachliche und kommunikative Kompetenzen verfügen. An die Teilnehmer werden folgende Anforderungen gestellt: Entscheidend für die „Verbindlichkeit und Geltungskraft der Ergebnisse“ ist die Zusammensetzung der Teilnehmer. Hierbei ist eine möglichst große Bandbreite an unterschiedlichen Meinungen und insbesondere auch die Einbeziehung besonders kritischer Teilnehmer anzustreben. Durch die „hardliner“ können zudem relevante, wenn auch zunächst „unbequeme“ Aspekte in die Diskussion hineingetragen werden. Der Ausschluss von Kritikern oder deren Abwanderung kann die Glaubwürdigkeit und Legitimität des gesamten Verfahrens in Frage stellen. Aufgrund der negativen Außenwirkung und des verbleibenden engeren Meinungsspektrums führt dies zu einer qualitativen Dialogverschlechterung. Da eine Einbeziehung aller Betroffenen zumeist nicht möglich ist, kann auch „eine allgemein anerkannte Bandbreite von verschiedenen Institutionen“ ausreichen, um gesellschaftliche Dialoge zu legitimieren, wobei die Anwesenheit kritischer Gruppen von zentraler Bedeutung ist. Auch der Rang bzw. soziale Status des NGO-Vertreters sowie dessen fachliche Kompetenz ist u.a. für die anderen Dialogteilnehmer von Interesse. Weiterhin ist zu beachten, inwieweit die NGO-Vertreter über ein Stellvertretermandat ihrer Organisation verfügen, also die formale Kompetenz haben, für ihre Organisation zu sprechen.⁷⁶⁴ In der Vorbereitungsphase erscheint es wichtig, die Thematik und Herangehensweise des Verfahrens entsprechend zu kommunizieren, damit keine falschen Erwartungen geweckt werden.⁷⁶⁵ Folgende Anforderungen an die Moderation werden benannt: Unerlässlich für den Dialogprozess ist die Neutralität der Moderation, wobei insbesondere das neutrale Verhalten der Person im Vordergrund steht. Neutralität wird als Fähigkeit des Moderators angesehen, den verschiedenen Interessen und Positionen der Verfahrensbeteiligten gerecht zu werden und sie gleichwertig zu behandeln. Es muss also ein für alle akzeptabler Moderator gefunden werden, wobei als zentrale Auswahlkriterien dessen fachliche Reputation und sein persönliches Anse-

⁷⁶⁴ Vgl. Rettberg 1999, S. 148ff.

⁷⁶⁵ Vgl. Rettberg 1999, S. 185

hen sinnvoll erscheinen. Auch der soziale Status der Moderation kann für potentielle Teilnehmer von Bedeutung sein sowie als „Qualitätsindikator“ gewertet werden. Der Moderator muss in der Lage sein, die zugrundeliegende Thematik zu verstehen sowie über methodische und soziale Kompetenzen verfügen.⁷⁶⁶

Rettberg betont weiterhin die Rückbindung des Dialogverfahrens an das unternehmerische Umfeld, die in zweifacher Hinsicht von Bedeutung erscheinen. Zum einen muss bereits während des Dialogverfahrens eine Verknüpfung zwischen Unternehmen, Dialogteilnehmern und dem gesellschaftlichen Umfeld hergestellt werden, was die Umsetzung der Dialogergebnisse am Ende des Verfahrens erleichtert und zum Abbau von Widerständen und Barrieren beiträgt. Zum anderen bewirken Lerneffekte während des Verfahrens eine nachhaltige Umfeldbindung. Unternehmensdialogverfahren werden als „Bestandteil einer Infrastruktur des organisationalen Lernens bezeichnet“, wobei die Lerneffekte auf drei Ebenen stattfinden. „Lernen im Dialog“ findet statt, wenn es durch eine vertrauliche Atmosphäre nicht nur zum Lernen voneinander sondern vielmehr zum Lernen miteinander kommt. Dies kann dazu beitragen, dass für anscheinend unlösbare Konflikte Lösungsmöglichkeiten gefunden werden können. „Lernen durch den Dialog“ erfolgt insfern, als die Dialogakteure erkennen, dass Dialog eine Lernmethode ist, die sich auch in anderen Kontexten anwenden lässt. „Lernen für den Dialog“ ist erforderlich, da für den Dialog notwendige Techniken erlernt werden müssen und z.B. auch Erfahrungen auszuwerten sind.

Diese durch Experteninterviews und fallbezogene Interviews formulierten Dialogerfolgsfaktoren müssen zusammenfassend betrachtet werden in Bezug auf Wechselwirkungen untereinander, Dynamik des Dialogprozesses, unterschiedliche Dialogformen und verschiedene Dialogphasen. Durch die starke *Wechselwirkung* sind z.B. potentialbezogene Faktoren eng mit prozessorientierten Erfolgsfaktoren verbunden, oder die Kompetenzen und Akzeptanz der Dialogakteure zentral für die Dialoganbindung an die jeweilige Organisation. Wird eine Handlung als Dialogerfolgsfaktor bezeichnet, so geschieht dies immer zeitpunktbezogen, da das Verfahren einer Dynamik unterliegt. Im Prozessverlauf können Erfolgsfaktoren, z.B. gemeinsam festgelegte Spielregeln zu Beginn des Verfahrens, zu einem späteren Zeitpunkt das Verfahren behindern oder eine gemeinsame Grundorientierung zu Beginn später die „Ergebnis- und Prozessoffenheit gefährden“. Auch die Rolle der Moderation ist dynamisch zu verstehen und in unterschiedlichen Phasen unterschiedlich wichtig. „Erfolgsfaktoren werden so im Zeitverlauf u. U. zu Misserfolgsfaktoren“.⁷⁶⁷

6.5.2 Zusammenfassung und Einordnung

In Bezug auf diese Arbeit erscheint Rettbergs Arbeit zentral, benennt er doch interessante Kontext- und Prozessfaktoren für erfolgreiche Dialoge. Seine Einschätzung, dass die Erfolgsfaktoren miteinander in starker Wechselwirkung stehen, in unterschiedlichen Dialogphasen unterschiedliche Faktoren wichtig werden und Erfolgsfaktoren in anderen Phasen zu Misserfolgsfaktoren werden können, war so bislang nicht benannt. Ein starker Umfeld-/Kontextbezug wird gefordert, der eine intensive Anbindung an Unternehmen, Teilnehmerorganisation und gesellschaftliche Meinungsbildungsprozesse fordert. Mit der Formulierung von Dialog-LINKS (Leitidee, Inszenierung, Nachbereitung, Kopplung) werden Handlungsempfehlungen für die Dialogpraxis gegeben.⁷⁶⁸ Zur Realisierung dieser LINKs braucht es ein leistungsstarkes Dialogmanagement. Sowohl „Dialogkompetenz“ als auch „Dialogmanagementkompetenz“ werden als spezifische unter-

⁷⁶⁶ Vgl. Rettberg 1999, S. 154ff.

⁷⁶⁷ Rettberg 1999, S. 169

⁷⁶⁸ Vgl. Rettberg 1999, S. 243ff.

nehmerische Ressourcen gesehen, die sowohl zu gesellschaftlichem Erfolg als auch zu strategischen Erfolgspotentialen und langfristig zu Wettbewerbsvorteilen führen können.

Bezüglich des Umgangs mit Konflikten bei Dialogverfahren gibt diese Arbeit jedoch nur wenig Auskunft. Lediglich anhand des Fallbeispiels des Gen-Dialogs von Unilever wurde deutlich, dass Dialoge auch bei fundamentalen Wertkonflikten begrenzt möglich sind. Hierbei ist jedoch zu sagen, dass eine wichtige Einschränkung dieses Dialogs war, „[...] eine Grundsatzdiskussion zu vermeiden und nach Lösungen in Teilbereichen zu suchen.“⁷⁶⁹ Für diesen Dialog wurden auch keine Ziele festgelegt, so dass eine Eigendynamik des Prozesses entstehen konnte. Trotz gleichbleibender Grundposition der Teilnehmer zur Gentechnik konnten jedoch zu spezifischen Fragen Ergebnisse gefunden werden, mit denen die meisten Beteiligten zufrieden waren.⁷⁷⁰ Die Bereitstellung von Informationen, die Überprüfung dieser durch unabhängige Forschungsinstitute sowie die mit dem Dialog verbundenen Lerneffekte wurden positiv bewertet. Insgesamt wurde der Dialog vom Großteil der Interessengruppen als erfolgreich gewertet, da konkrete Ergebnisse erzielt wurden.

6.6 Mediation Runder Tisch Sondermülldeponie in Bremen

Abschließend wird nun noch die aussagekräftige Einzelfallanalyse von Claus/Grempler/Wiedemann (1998) dargestellt, die aus der Mediation „Runder Tisch zur Standortsuche für eine Sondermülldeponie in Bremen“ Erfolgsfaktoren für Mediationsprozesse abgeleitet hat. Das Bremer Mediationsverfahren dauerte ein Jahr, widmete sich der Suche nach einem Standort für eine Reststoffdeponie in Bremen und kam zu einem erfolgreichen Ende. Zusammenfassend äußert sich Claus et al. wie folgt:

„Die Prozesscharakteristiken, die von den Beteiligten am Ende als positiv angesehen wurden, waren sowohl eine umfassende Vorbereitungsarbeit als auch eine flexible und feinfühlige Durchführung der Arbeit des Runden Tisches.“⁷⁷¹

6.6.1 Erfolgsfaktoren

Die benannten Erfolgsfaktoren werden als *prozessbezogene Erfolgsfaktoren* eingestuft und beinhalteten eine umfangreiche Vorbereitung: Im Zuge umfangreicher Vorbereitung muss abgeklärt werden, was der Prozess leisten kann und was nicht, wer am Verfahren teilnehmen soll und unter welchen Bedingungen die Betroffenen auch teilnehmen werden. Keine vorgegebenen Ziele: Bei Mediationen muss der Mediator das Vertrauen des Auftraggebers/Kunden haben, ohne jedoch für diesen parteilich zu sein. Der Auftraggeber darf also keine Vorbedingungen in Bezug auf das Ergebnis formulieren. Balance zwischen Vertrauen und Kommunikation: Mediationen erfordern eine schwierige Balance zwischen Vertraulichkeit, um den Prozess voran zu bringen, und Transparenz des Verfahrens durch externe Kommunikation. Anbindung an bestehende politische Strukturen: Auch muss das Mediationsverfahren in bestehende politische Strukturen eingebettet und mit bestehenden Institutionen/Komitees/Netzwerken etc. koordiniert werden, da diese im Anschluss an das Verfahren die Arbeit weiterführen sollen. Diese Koordination kann durch die Einbeziehung von Vertretern dieser Institutionen etc. in das Verfahren erreicht werden. Information(srecht)/Information durch Experten: Im Rahmen des Verfahrens muss der Informationsfluss so geregelt sein, dass ein Verständnis des Planungsprozesses möglich wird. Hierfür wird die Unterstützung von Experten benötigt.“⁷⁷²

⁷⁶⁹ Rettberg 1999, S. 141

⁷⁷⁰ Bei der Erfolgswertung bezogen sich die Befragten auf ihre eigenen Ziele und die Einschätzung variierte von „voller Erfolg“ bis zu „Misserfolg“.

⁷⁷¹ „The procedural characteristics which were rated positively by the participants are based in the end on extensive preparatory work as well as on a flexible and sensitive conduct of the work of the Round Table.“ Claus et al. 1998, S. 238.

tenmeinungen und Spezialisten benötigt, um eine Diskussionsgrundlage zu erarbeiten. „Eine schnelle und verständliche Einführung zu Informationsrechten ist der fünfte Erfolgsfaktor.“⁷⁷² Diskussionskultur: Die Kultivierung einer Diskussions- und Entscheidungsatmosphäre, in der die Vor- und Nachteile jeder Entscheidung diskutiert werden, sind ein weiterer entscheidender Erfolgsfaktor. Entscheidende Faktoren sind hierbei die Bereitschaft, zu einem gegenseitigen Verständnis zu kommen, sowie ein faktenorientierter, fairer Argumentationsstil, der das Hinterfragen der eigenen Position und das Finden eines vernünftigen Kompromisses ermöglicht.⁷⁷³

6.6.2 Zusammenfassung und Einordnung

Auch diese Studie betont die Bedeutung der Prozesskriterien und hier der umfangreichen Vorbereitung. Als ein weiterer neuer Erfolgsfaktor wird die Offenheit der Ergebnisse bzw. die Nicht-Vorgabe von Ergebnissen durch den Auftraggeber benannt. Dieser Faktor erscheint im Unternehmen-NGO Kontext, mit sehr unterschiedlicher Ressourcenausstattung und Verhandlungsmacht, von großem Interesse. Die Einbeziehung/Anbindung an bestehende Strukturen und Prozesse wurde bereits in anderem Zusammenhang gefordert, allerdings nicht so klar und umfassend wie hier. Wie dies im Unternehmens-NGO-Kontext umzusetzen ist, muss noch überprüft werden. Auch die Bedeutung der Unterstützung durch Expertenmeinungen zur Erarbeitung einer Diskussionsgrundlage erscheint im Kontext dieser Arbeit relevant.

6.7 Zusammenfassung

Die dargestellten empirischen Arbeiten unterscheiden sich deutlich in ihrem Abstraktionsniveau. Dennoch identifizieren alle Arbeiten interessante, erfolgsbedingende Kriterien für Dialogverfahren. Auch wenn sich die Studien überwiegend auf Partizipative Verfahren mit dem Schwerpunkt Umweltmediation beziehen, scheinen diese für den Untersuchungskontext dieser Arbeit relevant. Denn auch bei diesen Verfahren handelt es sich um Interaktionen mehrerer Akteursgruppen, bei denen unterschiedliche Vorstellungen, Werte und Interessen aufeinander treffen mit dem Ziel der Verständigung über ein Ergebnis. Ein deutlicher Unterschied zwischen Partizipativen Beteiligungsverfahren und Dialogverfahren von Unternehmen und NGOs ist, dass die Gruppierungen der Öffentlichkeit in unterschiedlicher Form ausgewählt werden. Während bei Partizipativen Verfahren lose, zufällig ausgewählte Bürgergruppen teilnehmen, handelt es sich beim Untersuchungskontext dieser Arbeit um organisierte Stakeholdergruppen: NGOs. Das Mandat ist hier ein anderes und organisierte NGOs können die Verhandlungen professioneller führen und den eigenen Organisationsstandpunkt mit größerer Beharrlichkeit vertreten. Auch in Bezug auf Transparenz des Verfahrens für die Öffentlichkeit unterscheiden sich die öffentlichen Beteiligungsverfahren und die private Entscheidungsfindung durch die beteiligten Parteien im Rahmen der Dialoge. Während für Erstere sicher ein sehr hohes Maß an Transparenz angemessen erscheint, kann die beschränkte Transparenz bei Dialogverfahren durchaus zielführend sein.

Die vielfältigen Erfolgsfaktoren, die in der vorhandenen Empirie gefunden wurden, werden zusammenfassend in einer Übersichtstabelle im Anhang dargestellt (siehe Anhang 11.3). Hierbei wurden die benannten Faktoren in Prozess-, Ergebnis- und Kontextfaktoren unterteilt, wobei in uneindeutigen Fällen der Zuordnung der jeweiligen Autoren Vorrang gewährt wurde. Die Kontextfaktoren wurden weiter differenziert in

⁷⁷² „A quick and comprehensive introduction of information rights is the fifth success factor“ Claus/Grempler/Wiedemann 1998, S. 240

⁷⁷³ Vgl. Claus et al. 1998, S. 239f.

allgemeine, akteursspezifische und vermittlerspezifische Faktoren. Einige von den jeweiligen Autoren benannte Faktoren werden hier nicht weiter benannt, da sie auf die Situation von Unternehmen und NGOs nicht übertragbar erscheinen. Hierzu zählen z.B. Forderungen nach der Umsetzung öffentlicher Werte, wie es bei Bürgerbeteiligungsverfahren relevant erscheint, jedoch nicht in Bezug auf Verfahren zwischen Unternehmen und NGOs. Die zentralen benannten Prozess-, Ergebnis- und Kontextfaktoren der vorhandenen Studien werden hier noch einmal zusammenfassend dargestellt.

In Bezug auf die *Prozessfaktoren* wird in zwei Arbeiten (Meister/Helmchen; Claus et al.) die Bedeutung einer umfangreichen Vorbereitung und Analyse zu Beginn betont. Hierbei sollen sowohl die Rahmenbedingungen als auch eine Analyse der verschiedenen Stakeholderinteressen erfolgen. Weiterhin müssen alle relevanten Gruppen in das Verfahren einbezogen werden (National Research Council). Die Vorbereitung wird ergänzt um die Forderung nach einer gemeinsame Themenfindung und der Formulierung klarer Ziele zu Verfahrensbeginn (Meister/Helmchen; Rettberg; National Research Council). Auch das Prozessdesign muss gemeinsam entworfen werden und eine gemeinsame Wahl der Technik erfolgen, um Kontextschwierigkeiten auszuräumen (National Research Council) und Spielregeln vereinbart werden (Rettberg). Eine Diskussionkultur wird gefordert, die die Diskussion von Vor- und Nachteilen ermöglicht (Claus et al.; Beierle et al.; National Research Council). Hierbei sollten gute Argumente vor Macht kommen, das Verfahren verständlich sein, die Teilnehmer aufrichtig und ehrlich sein sowie die Möglichkeit bieten, Annahmen und Forderungen in Frage zu stellen. Fakten und Werte sollen Berücksichtigung finden und Annahmen und Unsicherheiten der Beteiligten dargelegt werden (Beierle/Cayford). Zur Informationseingabe bzw. für eine unabhängige Überprüfung gilt es unabhängige Experten einzubeziehen (National Research Council, Claus et al.). Um Konflikte erfolgreich zu lösen wird weiterhin die Anwendung verschiedener Verhandlungsformate für sinnvoll erachtet (Fietkau et al.). Im Prozessverlauf muss Transparenz des Prozesses gewährleistet werden, wozu auch die Schaffung von Informationstransparenz und Informationsmöglichkeiten gehören (Meister/Helmchen; National Research Council; Rettberg). Ein geklärter Umgang mit der Öffentlichkeit und der Presse wird für wichtig erachtet, um eine Balance zwischen Vertraulichkeit und öffentlicher Kommunikation sicherzustellen (Claus et al; Fietkau et al.; Meister/Helmchen). Des Weiteren sollte eine Anpassung von Entscheidungen an neue Informationen ermöglicht sowie Werkzeuge und Techniken bei Bedarf angepasst werden (National Research Council).

Ergebnisfaktoren beziehen sich sowohl auf die Ergebnisgenerierung als auch auf das Ergebnis. Am Ende des Dialogprozesses soll ein Ergebnis stehen, das Dank des Verfahrens zu einer substantiellen Verbesserung der Entscheidungsqualität beigetragen hat bezüglich der Qualität, Kapazität und Legitimität der Entscheidung. Sowohl das menschliche Wohlbefinden als auch die Umweltqualität sollen verbessert sein und das Ergebnis fair, sowohl in Bezug auf den Prozess als auch das Ergebnis. Die Entscheidung soll sowohl kompetent sein bezogen auf die Tatsachen als auch auf den Umgang mit Werten. Ressourcen sollen im Dialog effizient genutzt worden sein und die Beteiligten dazugelernt haben, wie Dinge besser zu machen sind (National Research Council; Beierle et al.). Weiterhin halten sie es für relevant, dass eine Lösung von Konflikten zwischen konkurrierenden Interessen gefunden, Vertrauen in die beteiligten Institutionen/Organisationen aufgebaut und die Öffentlichkeit informiert worden ist. Auch sollen die Teilnehmer umfassend informiert worden sein und im Verfahrensverlauf dazugelernt haben (Beierle et al.). Die Umsetzung und Realisierung der Ergebnisse ist ein zentraler Faktor (Meister/Helmchen). Eine Anbindung an das Unternehmen, die Teilnehmerorganisationen und gesellschaftliche Meinungsbildungsprozesse muss erfolgen (Rettberg). Bezüg-

lich des Ergebnisses wird eine Kompensation der Benachteiligten für sinnvoll erachtet. Weitergehend wird eine Erfolgsbewertung als stark kriterienabhängig angesehen, die je nach Fragestellung, Zeitpunkt der Bewertung und dem Kontext der Befragung variieren kann (Fietkau et al.).

Kontextfaktoren beeinflussen den Prozess, jedoch weniger das Ergebnis. Zu den benannten allgemeinen Kontextfaktoren gehören das Thema des Verfahrens, die vorausgegangene Beziehung der Akteure, der institutionelle Kontext (Beierle et al.). Die Bedeutung von exogenen Einflüssen wird betont, wie z.B. politische, soziale und legale Einflüsse, weshalb eine Verknüpfung zu übergeordneten Politikprozessen erfolgen muss (Claus et al.; Fietkau et al.). Eine angemessene finanzielle und personelle Ausstattung für die Prozessdauer ist wichtig (National Research Council), wobei die Bedeutung der Rücksichtnahme auf die begrenzten Ressourcen von NGOs betont wird (Fietkau et al.). Auch dem „richtigen Zeitpunkt des Verfahrens“ kommt große Bedeutung zu: Es dürfen keine unverrückbaren Festlegungen im Vorfeld des Verfahrens getroffen werden sein (Fietkau et al.; National Research Council). Ein Fokus muss auf die Umsetzbarkeit der Ergebnisse gelegt werden. Alle Beteiligten müssen sich zu einer Selbstreflexion und einem Lernen im Prozess bekennen und der Zweck des Prozesses klar sein (National Research Council). Auch bei Nicht-Teilnahme einer Gruppe ist eine ausgewogene Vertretung aller Interessen wichtig (Meister/Helmchen). Weiterhin wird angeführt, dass von Seiten des Auftraggebers keine Ziele vorgegeben werden dürfen (Claus et al.). Akteure müssen Anreize haben, sich am Verfahren zu beteiligen und für das Verfahren motiviert sein. Auch erscheint es wichtig, dass die Gruppe als homogene Einheit auftritt mit klarem Verhandlungsmandat (Meister/Helmchen). Die Teilnehmer müssen über kommunikative Kompetenzen verfügen sowie mit fachlicher und formaler Kompetenz ausgestattet sein (Meister/Helmchen; Rettberg). Damit die Umsetzung der Ergebnisse und die Anbindung an die Organisationen eine größtmögliche Chance haben, müssen sich die Industrie und die Hauptentscheidungsträger zum Verfahren bekennen und alle Teilnehmer Bereitschaft zum Dialog signalisieren. Unternehmensvertreter müssen darüber hinaus einer hohen Hierarchieebene angehören, um die Anbindung an das Unternehmen und die Umsetzung sicherzustellen. Die Zusammensetzung der Teilnehmer sollte aus neutraler Perspektive alle Konflikt- und Entscheidungsbeteiligten umfassen (Fietkau et al., Rettberg). Bezüglich der vermittelnden Personen werden folgende Anforderungen formuliert: Die Neutralität des Vermittlers ist zentral, jedoch kann in manchen Fällen auch der Einsatz von VIP-Personen wie z.B. dem Bürgermeister als Vermittler sinnvoll sein (Meister/Helmchen, Fietkau et al., Rettberg). Sehr gute soziale und kommunikative Fähigkeiten werden vom Vermittler verlangt, wobei z.T. auch der soziale Status der vermittelnden Person als wichtig erachtet wird (Rettberg). Weiterhin muss die Person kompetent sein und z.B. Erfahrung im Umgang mit Politikprozessen haben oder das erforderliche technische Know-How besitzen. Das Vorgehen sollte problemorientiert sein und die Befindlichkeiten der Parteien in den Fokus gerückt werden (Meister/Helmchen). Auch die Präsenz der Vermittlerperson wird als entscheidend angesehen (Rettberg). Weiterhin sollte der Vermittler eine Kontextanalyse machen (National Research Council).

Nach diesem umfangreichen Einblick in die vorliegenden Befunde soll nunmehr das eigene methodische Vorgehen vorgestellt werden.

7 Methodisches Vorgehen

7.1 Fragestellung und Ziele der Untersuchung

Diese Untersuchung zielt auf die Exploration des bislang wenig erforschten Gebietes von Erfolgsfaktoren für Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs. Aufbauend auf dem theoretischen Teil sowie der Auswertung vorhandener empirischer Arbeiten werden theoriegeleitete Fragestellungen für die vergleichende Fallanalyse aufgestellt. Hierbei wird der Fokus der Fragestellung auf die zentralen Aspekte im Bereich der Prozessgestaltung und der Dialogergebnisse von Dialogverfahren gelegt. Folgende zentrale Forschungsfrage soll mit Hilfe der empirischen Untersuchung beantwortet werden:

„Welche prozess- und ergebnisbezogenen Faktoren tragen zu einem erfolgreichen Prozessverlauf bzw. einem erfolgreichen Dialogabschluss bei moderierten Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs bei? Gibt es darüber hinaus zusätzliche Kontextfaktoren, die für eine erfolgreiche Konfliktlösung berücksichtigt werden müssen?“

Die Frage beinhaltet hierbei drei Fragenkomplexe:

- „Welche Prozessfaktoren tragen nach Einschätzung der Akteure zum Erfolg bei und sind es gerade diejenigen, die man aus der theoretischen Literatur zu diesem Thema erwarten kann?“
- „Welche Ergebnisfaktoren tragen nach Einschätzung der Akteure zum Erfolg bei und sind es gerade diejenigen, die man aus der theoretischen Literatur zu diesem Thema erwarten kann?“
- „Welche zusätzlichen Kontextfaktoren müssen für eine erfolgreiche Konfliktlösung berücksichtigt werden?“

Um diese Fragenkomplexe zu beantworten, wurden die folgenden fünf Forschungsfragen entwickelt:

7.1.1 Forschungsfrage 1 – Vorbereitung und Anfangsphase von Dialogen

Ausgehend davon, dass sowohl die Entscheidungstheorie, die Nutzentheorie, das Harvard-Konzept und mehrere empirische Studien (Rettberg, National Research Council, Meister/Helmchen) auf die Bedeutung der Dialogvorbereitung für ein Verfahren und eine erfolgreiche Konfliktlösung hinweisen, wird mit Forschungsfrage 1 die Bedeutung der Vorbereitung und der gemeinsamen Problem- und Zieldefinition untersucht. Die Entscheidungstheorie bezeichnet die Problemformulierung und Zieldefinition als zentrale erste Schritte einer Entscheidung, die im weiteren Verlauf die möglichen Alternativen bedingt. Auch das Harvard-Modell betont die Verhandlungsvorbereitung und vor Verhandlungsbeginn sollten die Parteien ihre beste Alternative zum erreichbaren Verhandlungsergebnis (BATNA) überlegen. Diese stellt eine Verhandlungsgrenze dar und beeinflusst dadurch das Zustandekommen des Ergebnisses bzw. den Verhandlungsverlauf. Die Nutzentheorie besagt weiterhin, dass eine Verhandlung nur dann zustande kommt, wenn die Akteure Anreize haben sich zu beteiligen und sich einen Nutzen von ihrer Teilnahme versprechen. Auch diese potentielle Nutzenabklärung erfolgt in der Vorbereitungsphase. Hierauf aufbauend wird folgende Vermutung aufgestellt, die es zu überprüfen gilt:

„Können eine umfangreiche Vorbereitung, die Klärung verhandlungstheoretischer Aspekte im Vorfeld und eine gemeinsame Problem- und Zieldefinition zu Beginn die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Prozesses und eines erfolgreichen Abschlusses des Dialogverfahrens erhöhen?“

7.1.2 Forschungsfrage 2 – Überprüfung theoretischer Erfolgsprinzipien von Dialogen

In der Theorie wurden von Renn et al. zentrale Prinzipien identifiziert, die sich für die Auswertung und Messung von Erfolg bei Dialogverfahren eignen: die Prinzipien Fairness, Kompetenz, Effizienz und Legitimität. Auch das Harvard-Konzept betont, dass ein fairer, gleichberechtigter Umgang miteinander Voraussetzung für eine Win-Win-Lösung und für die Akzeptanz des Ergebnisses ist. Kommunikative Kompetenz der beteiligten Akteure ist laut Meister/Helmchen als Erfolgsfaktor zu sehen, aber auch Rettberg fordert kompetente Dialogteilnehmer. Durch eine unabhängige, sachkundige Wissenseingabe von Experten kann zur Versachlichung der Diskussion beigetragen werden. Ein effizienter Dialogverlauf schont die Ressourcen der Beteiligten, wozu z.B. klare Ziele und eine regelmäßige Teilnahme der Akteure zu zählen sind. Auch die Berücksichtigung der Prozessdynamik und die Anpassung von Erwartungen, Zielen und Bewertungen sind für eine erfolgreiche Konfliktlösung von Bedeutung, wie vorhandene empirische Untersuchungen (z.B. National Research Council, Rettberg) nahe legen. Die Legitimität der Dialogbeteiligten und der Entscheidungsfindung (National Research Council) ist ein entscheidender Erfolgsfaktor für eine dauerhafte Konfliktlösung.

„Erhöht die Berücksichtigung der Kriterien Fairness, Kompetenz, Effizienz und Legitimität im Prozessverlauf die Wahrscheinlichkeit für einen erfolgreichen Prozess und eine erfolgreiche Ergebniserarbeitung?“

7.1.3 Forschungsfrage 3 – Erfolgsprinzipien nach dem Harvard-Konzept

Mit dieser Forschungsfrage soll überprüft werden, ob die vom Harvard-Verhandlungskonzept identifizierten grundlegenden Prinzipien für erfolgreiche Verhandlungsverfahren auch bezüglich der Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs anwendbar sind und gegebenenfalls zu einem erfolgreichen Prozess und einem erfolgreichen Ergebnis beitragen. Die benannten Harvard-Prinzipien sind: „Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln; auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen; Entwickeln von Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil; bestehen auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien.“⁷⁷⁴

„Trägt die Berücksichtigung der Harvard-Kriterien (Trennung von Personen und Problemen, Übersetzung von Positionen in Interessen, gemeinsame Entwicklung von Win-Win-Lösungsmöglichkeiten, Trennung von Bewertung und Auswahl der Optionen) zu einem erfolgreichen Prozess bzw. zu einem erfolgreichen Ergebnis bei?“

7.1.4 Forschungsfrage 4 - Bedeutung von subjektunabhängigen Kriterien für die Zufriedenheit

Das Harvard-Konzept geht davon aus, dass eine Konfliktaustragung, die nicht auf Verhandlungen basiert, zu einem Machtkampf führt, der hohe Kosten verursacht und selten effektiv oder gütlich verläuft. Daher wird vorgeschlagen, dass der Akt der Lösungsgenerierung von der Lösungsauswahl getrennt wird und die Entscheidung für eine Lösungsmöglichkeit „[...] auf einer vom beiderseitigen Willen unabhängigen Basis verhandelt“⁷⁷⁵ wird. Der Entscheidung sollen also intersubjektiv nachprüfbar (objektive) Kriterien zugrunde gelegt werden, auf die sich die Verhandlungspartner einigen, bevor die Entscheidungsauswahl stattfindet. Auch legt das Harvard-Konzept die Vermutung nahe, dass die Akteure mit dem Prozess und dem Ergebnis umso zufriedener sind, je mehr die Akteure glauben, dass die Lösung objektiv richtig ist und dieses mit objektiven Kriterien überprüft werden kann. Mit dieser Forschungsfrage soll nun überprüft werden, ob die

⁷⁷⁴ Fisher, Ury, Patterson 1998, S. 7

⁷⁷⁵ Fisher, Ury, Patton 1998, S. 122

Akteure umso zufriedener mit dem Ergebnis sind, je mehr „objektiv“ überprüfbare Kriterien im Prozessverlauf verwendet wurden.

„Ist die subjektive Zufriedenheit mit dem Prozessverlauf und dem Ergebnis umso größer, je mehr subjektunabhängige, überprüfbare (objektive) Kriterien im Prozess erfüllt wurden?“

7.1.5 Forschungsfrage 5 – Veränderung der Ressourcensituation durch Dialoge

Die Ressource-Dependency-Theory geht davon aus, dass durch den Austausch im Rahmen des Dialogverfahrens ein besseres Verständnis der Ansprüche und Erwartungen der Gegenseite entsteht sowie Vertrauen aufgebaut werden kann. Auch die Machtgrundlage des Gegenübers kann dadurch besser verstanden und damit zukünftige Verhaltensweisen des Dialogpartners besser eingeschätzt werden. Dies ermöglicht eine effektivere Gestaltung der zukünftigen Aktivitäten der Organisation. Durch Dialogverfahren erfolgt auch ein Ressourcenaustausch, der eine Verringerung der Ressourcenabhängigkeit zwischen den Akteuren mit sich bringt. Es soll untersucht werden, ob diese drei Annahmen bei den Dialogen zutreffend waren und ob sie zur subjektiven Zufriedenheit mit dem Dialogverfahren beigetragen haben.

„Tragen die Annahmen der Ressource-Dependency-Theory – RDT 1: Dialogverfahren fördern den Verständnis- und Vertrauensaufbau; RDT 2: Die Einschätzbarkeit zukünftiger Verhaltensweisen verbessert sich; RDT 3: Ein Ressourcenaustausch erfolgt und die Ressourcenabhängigkeit verringert sich; – zur subjektiven Zufriedenheit der Akteure mit dem Dialogverfahren bei?“

7.2 Forschungsdesign

7.2.1 Methodisches Vorgehen

In den empirischen Sozialwissenschaften existieren eine Vielzahl von Techniken und Methoden zur Erhebung und Auswertung von Daten, die Diekmann (2005) auch als „Werkzeugkiste“ bezeichnet. Dem Forschungsthema bzw. Problem entsprechend muss hieraus die am besten geeignete Methode ausgewählt werden.⁷⁷⁶ Bezuglich der Herangehensweise an die Forschungsfrage lassen sich zunächst zwei unterschiedliche Herangehensweisen unterscheiden: die qualitative und die quantitative.

Grundgedanke der quantitativen Herangehensweise ist, „[...] dass es möglich ist, bestimmte fundamentale Merkmale zu bestimmen, die alle Menschen besitzen, den Ausprägungsgrad dieser Merkmale zu messen und numerisch auszudrücken und danach festzustellen, auf welche Weise und in welchem Ausmaß die verschiedenen Faktoren einander bedingen.“⁷⁷⁷

Dem quantitativen Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass es sich bei der Gesellschaft genau wie bei der Natur um „[...] eine geordnete, strukturiert regelhafte Welt“⁷⁷⁸ handelt. Aufgabe der Wissenschaft ist nun das Aufdecken von Prinzipien und Regeln mit Hilfe hoch standardisierter Instrumente, die den subjektiven Einfluss des Untersuchenden so gering wie möglich halten sollen, um damit ein möglichst objektives Ergebnis sicherzustellen. Der quantitative Ansatz geht zumeist deduktiv vor, vom Allgemeinen zum Besonderen, und hat den Vorteil, dass eine große Fallzahl bearbeitet werden kann. So kann z.B. mit Hilfe standardisierter Fragebögen bei Befragungen erreicht werden, dass die Fragestellung für alle Interviewpartnern gleich ist und Verzerrungen durch die interviewende Person vermieden werden. Lediglich durch eine unterschiedliche Interpretation der Fragen auf Seiten des Befragten sind Ungenauigkeiten möglich. Als Nach-

⁷⁷⁶ Vgl. Diekmann 2005, S. 17f.

⁷⁷⁷ Cropley 2002, S. 13

⁷⁷⁸ Häder 2006, S. 67

teil des quantitativen Verfahrens ist dagegen zu sehen, dass durch die „Entsubjektivierung“ bzw. die Ausrichtung auf Objektivität Aspekte der sozialen Situation verloren gehen.⁷⁷⁹ Die subjektive Welt der befragten Person in ihrer assoziativen Vernetzung wird nicht erkannt, sondern lediglich Fragmente daraus abgeholt.

Die *qualitative Herangehensweise* zielt auf die Beschreibung von Lebenswelten aus der Sicht der handelnden Menschen, also von „innen heraus“. Mit diesem Vorgehen soll ein Beitrag zum besseren Verständnis sozialer Wirklichkeit geleistet werden und Deutungsmuster, Abläufe und Strukturmerkmale herausgearbeitet und auf diese aufmerksam gemacht werden. Qualitative Forschung berücksichtigt die „[...] Sichtweisen der beteiligten Subjekte, die subjektiven und sozialen Konstruktionen ihrer Welt.“⁷⁸⁰ Häufig ist die qualitative Herangehensweise „offener“ und „näher dran“ an den untersuchten Phänomenen als andere Forschungsstrategien. Diese Offenheit für die Erfahrungswelten der Menschen, ihre Konstruktionsprinzipien und innere Verfasstheit ist zentraler Ausgangspunkt für die zumeist gegenstandsbezogene Theoriebildung.⁷⁸¹ Als Vorteile des qualitativen Vorgehens sind zu sehen, dass der Situationskontext und die Dynamik von Vorgängen erfasst werden können. Auch kann der Methodeneinsatz an die jeweilige Situation und den Befragten angepasst werden, wobei offene oder leitfadengestützte Interviews das vorrangige Datenerhebungsinstrument sind. Informationen werden hierbei im Gesprächskontext gewonnen und können mit Hilfe von Rückfragen überprüft werden.⁷⁸² Als Nachteile der qualitativen Forschung sind u.a. die hohen Anforderungen, die an den Forscher gestellt werden, zu sehen. Neben methodischen Kenntnissen und Fachwissen sind durch die intensive Zusammenarbeit des Forschers und des Beforschten auch die sozialen Qualitäten des Forschers wichtig.⁷⁸³ Als größter Nachteil ist zu sehen, dass die Ergebnisse nicht verallgemeinert werden können bzw. zumindest keine inferentiellen Schlüsse über die befragten Personen hinaus erlauben.

Quantitative und qualitative Untersuchungsansätze liefern unterschiedliche Arten von Informationen und „[...] konstruieren je spezifische Modelle der sozialen Welt, die zueinander in komplementärem Verhältnis stehen.“⁷⁸⁴ Die Ansätze stehen jedoch nicht in Konkurrenz zueinander, sondern ergänzen sich vielmehr und je nach Eigenart des Forschungsproblems sollte die entsprechende Methode gewählt werden.⁷⁸⁵ Dieser Arbeit wurde ein qualitatives Vorgehen zugrunde gelegt, das aus mehreren Gründen geeignet erschien. Zum einen handelt es sich bei Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs um eine Interaktionsform, die in der Praxis noch nicht so häufig praktiziert wird, dass eine quantitative, standardisierte Untersuchung möglich erscheint. Zum anderen stellt der Zugang zu Daten über konfliktreiche Dialogprozesse zwischen Unternehmen und NGOs eine gewisse Schwierigkeit dar, da Konflikte in Unternehmen häufig tabuisiert werden⁷⁸⁶ oder strenger Vertraulichkeit unterliegen. So erschien die Aussicht, einige wenige Fallbeispiele mit Hilfe der qualitativen Analyse zu evaluieren, erfolgversprechender, als eine quantitative Auswertung von Akteuren aus sehr unterschiedlichen Kontexten und Fallbeispielen. Auch interessieren im Rahmen dieser Arbeit die besondere Bedeutung der Deutungsmuster der Situation, die Einschätzung von

⁷⁷⁹ Vgl. Zöller 2004, S. 5

⁷⁸⁰ Flick/Kardorff/Steinke 2008, S. 17

⁷⁸¹ Vgl. Flick et al. 2008, S. 17

⁷⁸² Vgl. Zöller 2004, S. 5

⁷⁸³ Vgl. Cropley 2002, S. 55ff.

⁷⁸⁴ Weischer 2007, S. 90

⁷⁸⁵ Vgl. Weischer 2007, S. 90

⁷⁸⁶ Vgl. Kollmannsperger 2001, S. 152

Chancen und Risiken der Kommunikation sowie die Kontextabhängigkeit der Beispiele. Dies deutet auf die Notwendigkeit einer eher explorativen Studie hin, womit der Situationskontext und die Dynamik bei Dialogverfahren erfasst werden kann.

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Forschungsansatz einer vergleichenden Fallanalyse gewählt und Unterschiede und Gemeinsamkeiten von vier Dialogbeispielen beschrieben und analysiert. Mit Hilfe von problemzentrierten Einzelinterviews soll eine möglichst weitgehende Realitätsnähe erreicht und wesentliche Handlungsmuster der Akteure bei Dialogverfahren rekonstruiert werden. Hierbei wird eine wissenschaftliche Rekonstruktion der Handlungsmuster angestrebt, wobei die realen, alltagsweltlichen Handlungsfiguren die Grundlage bilden. Mit dieser Untersuchungssituation soll die Alltagssituation bei Dialogverfahren möglichst weitreichend erfasst werden.⁷⁸⁷ Zur Vorbereitung der Studie wurde auf verschiedene Datenquellen zurückgegriffen. So wurden zur Konkretisierung des Forschungsansatzes im Vorfeld zahlreiche Expertengespräche geführt, die die Ausgestaltung des Forschungsansatzes der Arbeit indirekt beeinflussten. Zu diesen Expertengesprächen werden gezählt: Gespräche/Interviews mit ModeratorInnen/Kommunikationsinstituten, Gespräche mit Vertretern von NGOs, Gespräche mit Beauftragten für Corporate Social Responsibility (CSR) großer deutscher Unternehmen und Gespräche mit Vertretern der Wissenschaft. Die Gespräche wurden teilweise persönlich und teilweise telefonisch im Untersuchungszeitraum durchgeführt und halfen der Autorin, die Sinnhaftigkeit des eigenen Vorgehens zu eruieren und in den größeren Forschungskontext einzufügen.

Zur Vorbereitung auf die vergleichende Fallanalyse erfolgte jeweils eine fallspezifische Internetrecherche. Durch diese Vorabrecherche wurden Informationen über die Kontextbedingungen des jeweiligen Verfahrens erhoben. Zu allen Fallbeispielen konnten Presseberichte recherchiert werden, die nach den gemeinsam durchgeföhrten Pressekonferenzen am Ende der Dialoge entstanden und die die zentralen Inhalte zusammenfassen. Bei der Recherche zeigte sich jedoch auch, dass die mit den Dialogen verbundenen Dokumente und Protokolle teilweise vertraulich gehandhabt werden und daher für diese Arbeit nicht verwendet werden konnten. Während bei den Dialogbeispielen 1 (Kapitel 8.1.) und 3 (Kapitel 8.3) das Ergebnis in einem vertraulichen Vertrag zwischen den Beteiligten bestand, war bei Fall 2 (siehe Kapitel 8.2) den Beteiligten unklar, ob das Protokoll nach der gemeinsamen Pressekonferenz vertraulich zu handhaben ist oder nicht. Bei Fallbeispiel 4 (siehe Kapitel 8.4) ist das Ergebnis des Dialoges ein gemeinsamer Bericht der Dialogbeteiligten, der im Internet öffentlich zugängig ist.

7.2.2 Auswahl und Beschreibung der Fallbeispiele und Interviewpartner

Das Untersuchungsobjekt der empirischen Untersuchung waren bereits abgeschlossene Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs, die mit Hilfe einer neutralen Mittlerperson durchgeführt wurden. Die Generierung der Fallbeispiele erfolgte in zwei Anläufen. Beim ersten Anlauf wurden per Internetrecherche die Vorreiterunternehmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung in Deutschland (Top-Ten des Nachhaltigkeitsrankings des IÖW) ausfindig gemacht und die CSR Beauftragten dieser Unternehmen kontaktiert. Zahlreiche Telefonate und drei persönliche Interviews mit CSR Beauftragten von großen deutschen Unternehmen wurden geföhrt. Aus diesen Interviews ergaben sich aus verschiedenen Gründen jedoch keine konkreten Möglichkeiten zur Analyse von moderierten Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs. Entweder waren die Dialoge gesetzlich vorgeschriebene Dialoge im Rahmen von Bebauungs- bzw. Genehmi-

⁷⁸⁷ Vgl. Lamnek 2005, S. 311ff.

gungsverfahren, die jedoch im Rahmen dieser Arbeit im Kontext von CSR und freiwilligen Unternehmensaktivitäten nicht analysiert werden sollten. Oder die Dialoge waren noch nicht abgeschlossen. Teilweise fanden die Dialoge in anderen Ländern statt, was den Rechercheaufwand und die Interviewmöglichkeiten sehr hoch bzw. sehr schwierig gemacht hätte und daher nicht weiter verfolgt wurden. Einige Dialoge erfolgten auch ohne die Hinzuziehung einer externen dritten Person, einer Moderation. Andere telefonisch angefragte Unternehmen wollten die vereinbarte Vertraulichkeit wahren oder hatten kein Interesse an einer Analyse ihrer Dialoge.

Beim zweiten Anlauf wurden zunächst gezielt die Moderatoren der Fallbeispiele angesprochen. Hierbei wurde teils auf persönliche Kontakte der Autorin zu ModeratorInnen von Dialogverfahren zurückgegriffen, die durch Gespräche bei CSR Konferenzen bzw. durch berufliche Kontakte der Autorin zu Moderatoren entstanden waren. Zwei der vier Fallbeispiele konnten so gefunden werden, während die beiden anderen Dialogbeispiele durch eine Internetrecherche gefunden wurden. Die Fälle wurden ausgewählt, da sie die folgenden Kriterien erfüllten: Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs, moderiert durch eine externe Moderation, im deutschsprachigen Raum, bereits abgeschlossener Dialog, die zentralen Verhandlungsführer auf Unternehmens- und NGO-Seite sowie die Moderation waren bereit für ein Interview und es waren alles freiwillige Verfahren, die nicht auf Grundlage gesetzlicher Vorschriften zustande gekommen waren. Bei den ausgewählten Fallbeispielen handelt es sich um zwei Dialog- und zwei Mediationsverfahren. Während die beiden Dialoge eine bundesweite bzw. internationale Reichweite hatten, waren die beiden Mediationen lokal verortet. Auch diese unterschiedliche Reichweite der Dialoge erschien im Hinblick auf die übergreifenden Erfolgsfaktoren, die identifiziert werden sollen, interessant. Zudem befassten sich die beiden Mediationen mit demselben Thema- einer Kraftwerksplanung-, während die anderen Dialoge sich anderen Themen widmeten. So kann die Auswahl der vier Fallbeispiele sowohl Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten der Dialoge verdeutlichen.

Um eine umfassende Darstellung der Situation und eine breite Einschätzung erfolgsbedingender Faktoren aus der Perspektive aller beteiligter Personengruppen zu erhalten, wurden als Interviewpartner der Befragung die drei an den Dialogen beteiligten Gruppen befragt: VerhandlungsführerIn der Unternehmen, VerhandlungsführerIn der NGO und die/der ModeratorIn(nen) des Prozesses. Die Moderatoren wurden in Vorgesprächen nach den relevanten Interviewpartnern auf Unternehmens- und auf NGO-Seite befragt und anschließend mit diesen Interviewpartnern Kontakt aufgenommen. Auch die von den Moderatoren genannten Unternehmens- und NGO-Vertreter wurden ihrerseits nach den zentralen Dialogbeteiligten gefragt. Aus den Vorschlägen der Moderatoren, Unternehmensvertreter und NGO-Vertreter der relevanten Dialogbeteiligten, wurden dann die am häufigsten genannten Interviewpartner ausgewählt und ihre Bereitschaft zur Teilnahme an der Untersuchung abgefragt. Teilweise konnten die anderen Dialogbeteiligten durch die Unterstützung der Moderatoren zur Teilnahme an den Interviews ermutigt werden (Fall 1 und Fall 4). Lediglich wenn alle relevanten Interviewpartner ihre Bereitschaft zur Durchführung eines Interviews erklärt, mindestens ein Unternehmen, eine NGO sowie die Moderation, wurde das Dialogbeispiel für die empirische Untersuchung ausgewählt.

Für das Fallbeispiel 1 wurden neben der Moderation ein Unternehmen und eine NGO als Interviewpartner ausgewählt. Eine zweite NGO, die zunächst den Dialog mit begonnen hatte, jedoch zu einem recht frühen Zeitpunkt ausgestiegen ist aus dem Dialog, war leider nicht zur Teilnahme an der empirischen Studie bereit. Dennoch erschien der Dialog sehr interessant für die Analyse und auch die anderen Dialogbeteiligten konn-

ten Auskunft über die Gründe für das Ausscheiden der zweiten NGO geben. Bei Fall 2 waren zwei MediatorInnen beteiligt und ein Unternehmen. In den Vorgesprächen mit den Moderatoren zeigte sich, dass die NGO einheitlicher wahrgenommen wurde, als sie es nach innen hin war. Daher erschien es auf NGO Seite relevant, zwei NGO-Vertreter zu befragen. Bei Fall 3 wurden neben der Moderation zwei Unternehmensvertreter befragt, da sich zwei Unternehmen zu einer Betreibergesellschaft zusammengeschlossen hatten, die recht unterschiedliche Interessen und Standpunkte hatten. Bei der NGO waren nach Aussage der Mediatorin und der NGO die Legitimität und das Verhandlungsmandat klar geklärt, so dass ein Interview mit dem zentralen Verhandlungsführer der NGO geführt wurde. Bei Fall 4 waren neben der Moderatorin zwei Unternehmen und zwei NGOs am Dialog beteiligt und es wurde jeweils mit den zentralen Verhandlungsführern der Organisationen Interviews durchgeführt. Insgesamt nahmen 5 ModeratorInnen und jeweils 6 Unternehmens- und NGO-VertreterInnen an den Interviews teil.

Tabelle 21: Übersicht Fallbeispiele

Fall	Thema	Interviewpartner
Fall 1	Bildungsdialog	1 Moderation 1 Unternehmensvertreter 1 NGO-Vertreter
Fall 2	Mediation Biomassekraftwerk 1	2 Moderatoren 1 Unternehmensvertreter 2 NGO-Vertreter
Fall 3	Mediation Biomassekraftwerk 2	1 Moderation 2 Unternehmensvertreter (bildeten zusammen eine Betreibergesellschaft) 1 NGO-Vertreter
Fall 4	CONANO Dialog	1 Moderation 2 Unternehmensvertreter 2 NGO-Vertreter

Quelle: Eigene Darstellung

7.3 Prozess der Datenerhebung und Analyse

Bei qualitativen Untersuchungen wird die Analyse stark durch den Forscher beeinflusst, von seiner Lebenserfahrung, seinem Verständnis vom Untersuchungsgegenstand, seiner Weltanschauung etc. und die Auswertung ist daher wesentlich subjektiver als bei quantitativen Verfahren. Doch auch qualitative Auswertungen sollten sowohl systematisch als auch reproduzierbar (reliabel) sein, wobei diese Qualität auf andere Weise erreicht wird als bei quantitativen Untersuchungen.⁷⁸⁸ Als Basiskategorie jeder wissenschaftlichen Forschung ist die Objektivität zu sehen, unter der eine inter-individuelle Nachprüfbarkeit und Zuverlässigkeit verstanden wird. Hierbei werden drei Ebenen der Objektivität unterschieden: Durchführungsobjektivität, Auswertungsobjektivität und Interpretationsobjektivität. Während in der quantitativen Forschung möglichst invariante Standardsituationen geschaffen werden, um einer hohen Objektivität zu entsprechen, ist das Objektivitätsverständnis der qualitativen Forschung ein gänzlich anderes. In der qualitativen Forschung wird Objektivität als Zielkriterium für wissenschaftliches Arbeiten gesehen und um dies einzulösen wird die spezifische Situation berücksichtigt.⁷⁸⁹ Als weiteres zentrales Gütekriterium der Messung wird *Reliabilität* gesehen. „Die Reliabilität eines Messinstruments ist ein Maß für die Reproduzierbarkeit von

⁷⁸⁸ Vgl. Cropley 2002, S. 119

⁷⁸⁹ Wie in der Einleitung bereits dargelegt, wird im Rahmen dieser Arbeit im weiteren Verlauf von der interindividuellen Zuverlässigkeit ausgegangen und nicht von der Objektivität der Analyse; vgl. Lamnek 2005, S. 172ff.

Messergebnissen.⁷⁹⁰ Reliabilität kann auch mit „Stabilität“ gleichgesetzt werden, inwieweit die Wiederholung eines Verfahrens zum selben Ergebnis führt.⁷⁹¹ Bei qualitativen Verfahren ist bezüglich der Reliabilität insbesondere die Inter-Koder-Reliabilität von Interesse, also „[...] die Wahrscheinlichkeit, mit der verschiedene Personen bei Anwendung derselben Regeln ein gleiches Resultat erreichen.“⁷⁹² Um bei der Datenauswertung die Subjektivität zu überwinden, ist ein kohärenter, transparenter Entscheidungsprozess Voraussetzung. Es muss deutlich werden, dass die Analyse systematisch durchgeführt wurde, auf fundierten Entscheidungen basiert und regelgeleitet ist. Als Bindeglied fungieren die⁷⁹³ „[...] fundierte Ableitung von Regeln, die systematische Anwendung von Regeln und die nachvollziehbare Darstellung des gesamten Prozesses.“⁷⁹⁴ Um die Reliabilität dieser Arbeit zu erhöhen, wurde nach den Regeln der *Qualitativen Inhaltsanalyse* verfahren. In der qualitativen Sozialforschung wird auch das Konzept der Validität akzeptiert, auch dieses hat jedoch eine andere Qualität. Der Charakter der Validität verändert sich „vom messtechnischen zum interpretativ-kommunikativen.“⁷⁹⁵ „Unter „Validität“ (Gültigkeit) eines Messinstrumentes versteht man das Ausmaß, in dem das Messinstrument tatsächlich das misst, was es messen soll.“⁷⁹⁶ Validität wird in der qualitativen Sozialforschung als Prozess verstanden, der auf Vertrauenswürdigkeit zielt, wobei die Validierung das Ziel ist und nicht die Validität. Validierung wird als sozialer Diskurs und Wissenskonstrukt gesehen, wobei verschiedene Methoden der Validierung zum Einsatz kommen können. Vergleicht man die Validität qualitativer und quantitativer Sozialforschung in Bezug auf Datenerhebung, Datenanalyse und Dateninterpretation, so kann festgestellt werden, dass die Datenerhebung qualitativer Methoden zumeist valider im Sinne der Authentizität der Ergebnisse für die betroffenen Befragtengruppe sind. Dies ist z.B. auf die Nähe der Datenentstehung zum sozialen Feld, die größere Realitätsgerechtigkeit und Angemessenheit der Daten sowie die offeneren und flexibleren Methoden zurückzuführen. Dagegen sind in der Datenanalyse und Dateninterpretation die quantitativen Verfahren besser abgesichert und zuverlässiger. Insgesamt betrachtet sind die Möglichkeiten der Validitätsfeststellung in der qualitativen Methodologie weder besser noch schlechter als die des quantitativen Paradigmas.⁷⁹⁷

Auch qualitative Verfahren können die Gütekriterien Objektivität, Gültigkeit und Zuverlässigkeit erfüllen und im Rahmen der Auswertung können durch gute Forschungstechnik Reliabilität und Validität gefördert werden. Darüber hinaus haben qualitative Verfahren den Vorteil, zwischen theoretischem Vorverständnis und den Daten ein enges Wechselverhältnis herstellen zu können. Hieraus können sich allerdings Schwierigkeiten für die Datenanalyse und Interpretation ergeben,⁷⁹⁸ die jedoch mit einem geeigneten Analyseverfahren, z.B. der Qualitativen Inhaltsanalyse, überwunden werden können.

7.3.1 Die Datenerhebung

Im Rahmen der Sozialforschung ist die Befragung das am häufigsten eingesetzte Instrument und je nach Kommunikationsart kann zwischen drei Befragungstypen unterschieden werden: dem persönlichen, dem telefonischen und dem schriftlichen Interview. Für diese Befragung wurden persönliche Interviews in der

⁷⁹⁰ Diekmann 2007, S. 250

⁷⁹¹ Vgl. Cropley 2002, S. 118ff.

⁷⁹² Gläser/Laudel 2006, S. 204

⁷⁹³ Vgl. Cropley 2002, S. 145ff.

⁷⁹⁴ Cropley 2002, S. 147

⁷⁹⁵ Lamnek 2005, S. 165

⁷⁹⁶ Schnell/ Hill/ Esser 1999, S.148

⁷⁹⁷ Vgl. Lamnek 2005, S. 165f.

⁷⁹⁸ Vgl. Lamnek 2005, S. 180

Umgebung des Interviewpartners durchgeführt, um eine vertraute Gesprächssituation für den Interviewpartner zu schaffen. Weiterhin können Befragungen sich im „Grad der Strukturierung oder Standardisierung“ unterscheiden, wobei es sich um ein Kontinuum handelt mit den Extrempolen „unstrukturiert offen“ und dem Gegenpol „vollständig strukturiert“.⁷⁹⁹ Im Rahmen dieser Arbeit wurden keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben, sondern ausschließlich offene Fragen gestellt.

Die Befragung erfolgte mit Hilfe problemzentrierter Interviews. Diese Interviewart ist gekennzeichnet durch drei zentrale Kriterien: die Problemzentrierung, die Gegenstandsorientierung und die Prozessorientierung. Die Problemzentrierung kennzeichnet hierbei die Orientierung des Forschers an einer wichtigen gesellschaftlichen Problemstellung.⁸⁰⁰ Die Gegenstandsorientierung bedeutet, dass „die Methode am Gegenstand orientiert entwickelt bzw. modifiziert werden soll“.⁸⁰¹ Für den Forschungsprozess sowie das Verständnis des Gegenstands gilt die Prozessorientierung. Auch die eigene Befragung mit Hilfe der problemzentrierten Interviews setzt problemzentriert an beim Problem der „erfolgsbedingenden Faktoren von Dialogverfahren“. Im Rahmen der Interviews wurden teilweise gegenstandsbezogene Fragen und speziell auf das Interview zugeschnittene Fragen eingebaut. Entsprechend der Prozessorientierung wurden zunächst Vorgespräche mit den Moderatoren der Dialoge geführt und aus diesen Gesprächen die weiteren Interviewpartner abgeleitet. Die Konzeption qualitativer, problemzentrierter Interviews umfasst einen Leitfaden, Tonbandaufzeichnungen sowie das Postskriptum. Auch kann ein Kurzfragebogen der Untersuchung vorangestellt werden, um demografische Daten abzufragen.⁸⁰² Im Rahmen dieser Arbeit wurde auf einen Kurzfragebogen vorab verzichtet, da die Erhebung demographischer Daten nicht relevant erschien. Auch die im „Postskriptum“ festzuhaltenen Informationen über den Kontext des Interviews waren im Rahmen der Untersuchung nicht weiter von Bedeutung, da es nur um eine Analyse der themenbezogenen Inhalte des Interviews ging.

Im Vorfeld der Untersuchung wurde mit Hilfe verschiedener Theorien ein theoretisches Konzept erarbeitet, um die Fragestellung sinnvoll einzgrenzen zu können. Das zugrunde gelegte Konzept wurde jedoch den Interviewpartnern nicht mitgeteilt, um diese nicht suggestiv zu beeinflussen. Durch die Interviews wurde das theoretische Konzept fallbezogen geprüft und von den Interviewpartnern subjektiv, auf der Basis ihrer gemachten Erfahrungen, beantwortet. Hierbei wurden in den problemzentrierten Interviews ausschließlich offene Fragen gestellt, also keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben. In Anlehnung an die theoretische Zusammenstellung von Erfolgsfaktoren für Dialogverfahren (siehe Kapitel 5.5.2), zielten die meisten Fragen auf die Erhebung von subjektbezogenen und subjektunabhängig überprüfbar Prozess- und Erfolgsfaktoren. Der Aufbau des Interviewleitfadens gestaltet sich hierbei wie folgt: Zunächst wurden die Interviewpartner in einer Einstiegsfrage ganz allgemein nach Erfolgsfaktoren für Dialogverfahren gefragt. Es folgten Fragen zu Hintergründen und der Vorbereitung für das Verfahren (Nutzenerwartung, allgemeine und verhandlungstheoretische Vorbereitung). Im Anschluss wurden prozessbezogene Aspekte (Aufbau, Prinzipien, Struktur und Regeln der Dialoge) sowie die Bedeutung der theoretischen Prinzipien (Fairness, Kompetenz, Effizienz und Legitimität) im Prozess abgefragt. Zahlreiche Fragen widmeten sich dem Umgang mit Konflikten und der Entwicklung von Lösungen im Dialog. Zuletzt wurden ergebnisbezogene Aspekte abgefragt, die sich auf die subjektive Zufriedenheit mit dem Ergebnis beziehen (Fragebogen siehe Anhang 11.1).

⁷⁹⁹ Vgl. Dieckmann 2007, S. 437f.

⁸⁰⁰ Vgl. Flick 2007, S.210

⁸⁰¹ Flick 2007, S. 210

⁸⁰² Vgl. Flick 2007, S. 210

Die Interviews fanden alle persönlich vor Ort im Arbeitskontext bei den unterschiedlichen Beteiligten im deutschsprachigen europäischen Raum statt und waren mit einer Dauer von 1½ Stunden angekündigt. Tatsächlich dauerten sie zwischen 1¼ und 2½ Stunden, je nachdem, wie ausführlich die Befragten auf die Fragen antworteten, zur Informationsweitergabe bereit waren und wie viel Zeit sich die Interviewpartner nahmen.

7.3.2 Die Datenanalyse

Alle Interviews wurden mit Hilfe eines Aufnahmegerätes aufgezeichnet und anschließend von der Autorin weitgehend wortgetreu zusammengefasst. Ein Interview, das auf Grund der personellen Situation nicht auf Deutsch geführt werden konnte, wurde professionell transkribiert, von der Autorin übersetzt und zusammengefasst. Um sicherzustellen, dass die Inhalte mit dem Gesagten übereinstimmen, wurde die Zusammenfassung der Tonbandaufzeichnung und der Interviewmitschrift den jeweiligen Interviewpartnern zur rekursiven Validierung vorgelegt. Dieses Vorgehen wurde auch teilweise von den Interviewpartnern, insbesondere der Unternehmensseite, gewünscht. Bei der Validierung wurden die Interviewpartner gebeten, lediglich Präzisierungen vorzunehmen und keine Inhalte zu verändern. Diese Vorgabe wurde überwiegend eingehalten und nur einige wenige Inhalte von den Interviewpartnern herausgestrichen. Da diese Inhalte in den Interviews benannt wurden, wird in der Auswertung und Analyse z.T. anonym auf diese Punkte Bezug genommen, wenn es sich um interessante Aspekte für diese Arbeit handelt.

Cropley (2002) betont, dass die qualitative Forschung entweder „ohne vorstrukturierende Theorie“, „vom Anfang an theoriegeleitet sein“ oder „[...] in späteren Phasen durch eine erst im Laufe der Auswertung „herausgearbeitete“ Theorie gelenkt werden“⁸⁰³ kann. Auch diese Arbeit setzt theoriegeleitet an und verfolgte eine Kombination aus deduktivem und induktivem Vorgehen. Zur Auswertung der empirischen Daten wird die *Qualitative Inhaltsanalyse* verwendet, die den Ansätzen zuzuordnen ist, die auf eine Integration Qualitativer und Quantitativer Analyse abzielen.⁸⁰⁴ Mayring (2005) sieht in der Qualitativen Inhaltsanalyse ein gutes Beispiel zur Verbindung qualitativer und quantitativer Analyseschritte.⁸⁰⁵ Analyseergebnisse der Qualitativen Inhaltsanalyse werden zumeist quantitativ weiterverwertet, z.B. durch die Häufigkeit der Kategorien. Die eigentliche Zuordnung des Textes zu den Kategorien der Inhaltsanalyse bleibt ein durch inhaltsanalytische Regeln geleiteter Interpretationsvorgang. Die Methode der Qualitativen Inhaltsanalyse wird zumeist verwendet, um mit Leitfaden-Interviews die subjektive Sichtweise zu analysieren.⁸⁰⁶ So zielen auch viele Fragen auf die Erhebung der subjektiven Einschätzung der Beteiligten. Aber auch die Autorin interpretiert die Antworten und versucht das auf Aussagen der Subjekte basierende Material „objektiv“ zu deuten, z.B. in Form von Kategorisierungen der Antworten. Im Rahmen der Inhaltsanalyse beinhaltet die Forderung nach „Objektivität“ hierbei, „[...] dass die bei einer Inhaltsanalyse verwendeten Begriffe und deren Operationalisierung so präzise sein sollen, dass jeder konkrete Forschungsschritt intersubjektiv nachvollzogen und kontrolliert werden kann.“⁸⁰⁷ Jedoch birgt der Begriff der Objektivität die Gefahr eines falschen Verständnisses durch Laien, dass Objektivität notwendigerweise zur Wahrheit führt. Um einer solchen ideologischen Verfälschung entgegenzuwirken, sollte im Rahmen der empirischen Sozialforschung

⁸⁰³ Cropley 2002, S. 126

⁸⁰⁴ Vgl. Lamnek 2005, S. 128

⁸⁰⁵ Vgl. Mayring/Gläser-Zikuda 2005, S. 9

⁸⁰⁶ Vgl. Flick 2007, S. 416 Die Qualitative Inhaltsanalyse ist den „Mixed Methodologies“ zuzuordnen, die sich der Erprobung pragmatischer Methodenkombinationen widmen, um „so möglichst gegenstandsadäquate, relevante und reichhaltige Forschungsresultate zu erzielen.“ Mayring 2008, S. 8

⁸⁰⁷ Lamnek 2005, S. 494

besser die Bezeichnung „intersubjektiv nachvollziehbar und kritisierbar“ verwendet werden.⁸⁰⁸ Dieser Argumentation folgend wird im Rahmen dieser Forschungsarbeit nicht von „objektiven“ Kriterien gesprochen, sondern von „intersubjektiv nachprüfbar“ oder „subjektunabhängig messbaren“ Kriterien. Hiermit soll der Tatsache Rechnung getragen werden, dass nicht direkt beweisbare Kriterien überprüft werden, die unabhängig vom Kontext und dem Betrachter sind. Vielmehr stehen im Fokus der Untersuchung komplexe Sachverhalte, die für mehrere Betrachter gleichermaßen erkennbar und nachvollziehbar sein sollten, also intersubjektiv nachprüfbar sind.

Die Analyse der Inhalte erfolgt mit Hilfe des inhaltsanalytischen Analyseverfahrens der Strukturierung, das als zentrale inhaltsanalytische Technik gilt.⁸⁰⁹ Die Technik der Strukturierung zielt darauf, mit Hilfe vorher festgelegter Ordnungskriterien aus dem Material eine bestimmte Struktur herauszufiltern. Hierbei können verschiedene Strukturtypen herausgefiltert werden: formale Strukturierung, inhaltliche Strukturierung, typisierende Strukturierung oder skalierende Strukturierung. In der vorliegenden Untersuchung wurden insbesondere inhaltliche und skalierende Strukturierungen vorgenommen. Ziel der Analyse dieser Arbeit ist es, neue inhaltliche, typisierende oder skalierende Strukturierungen bei moderierten Dialogen zwischen Unternehmen und NGOs zu identifizieren. Die Qualitative Inhaltsanalyse versteht die Zuordnung von Textstellen und Kategorien als Interpretationsakt und möchte diesen mit Hilfe inhaltsanalytischer Regeln kontrollieren.⁸¹⁰ Mayring (2003) benennt drei Regeln für die strukturierende Auswertung: 1. die Definition von Kategorien, so dass klar ist, was unter einer Kategorie fällt; 2. Einführung von Ankerbeispielen, so dass deutlich wird welche Beispiele als konkrete Textstellen in eine Kategorie fallen; 3. Kodierregeln werden formuliert, um bei Abgrenzungsproblemen eine eindeutige, klare Zuordnung zu ermöglichen.⁸¹¹ Dieses Vorgehen wurde im Rahmen der vorliegenden Untersuchung gewählt (vgl. Abbildung 7). Im Rahmen dieser empirischen Untersuchung wurde, um die Auswertung möglichst „objektiv“ zu gestalten, zentrales Textmaterial von einer zweiten Auswertungsperson qualitativ analysiert.

Bei der qualitativen Inhaltsanalyse wird das Textmaterial mit Hilfe des Kodierens ausgewertet. „Bei Strukturierungen werden die Kategorien theoriegeleitet vor der Analyse entwickelt und dann ans Material herangetragen; es handelt sich dabei um eine deduktive Analyserichtung: von der Theorie zum konkreten Material.“⁸¹² Das Kodieren kann von einem abgeleiteten Kategoriensystem ausgehen und den Text diesem System zuordnen. Oder es wird direkt am Text angesetzt und daraus ein Kategoriensystem entwickeln, was als „theoretisches oder thematisches Kodieren“ bezeichnet wird. Häufig werden auch beide Strategien kombiniert.⁸¹³ Dieses kombinierte Vorgehen soll auch in dieser Arbeit verwendet werden. So werden zunächst die im theoretischen Teil gefundenen Kategorien zugrunde gelegt. Anschließend werden aus den nicht zuordenbaren Inhalten neue Kategorien entwickelt bzw. die vorhandenen weiterentwickelt. Das Vorgehen im Rahmen der empirischen Auswertung ist also als eine Kombination aus deduktivem und induktivem Vorgehen zu sehen.

⁸⁰⁸ Vgl. Lamneck 2005, S. 494

⁸⁰⁹ Mayring 2003, S. 75

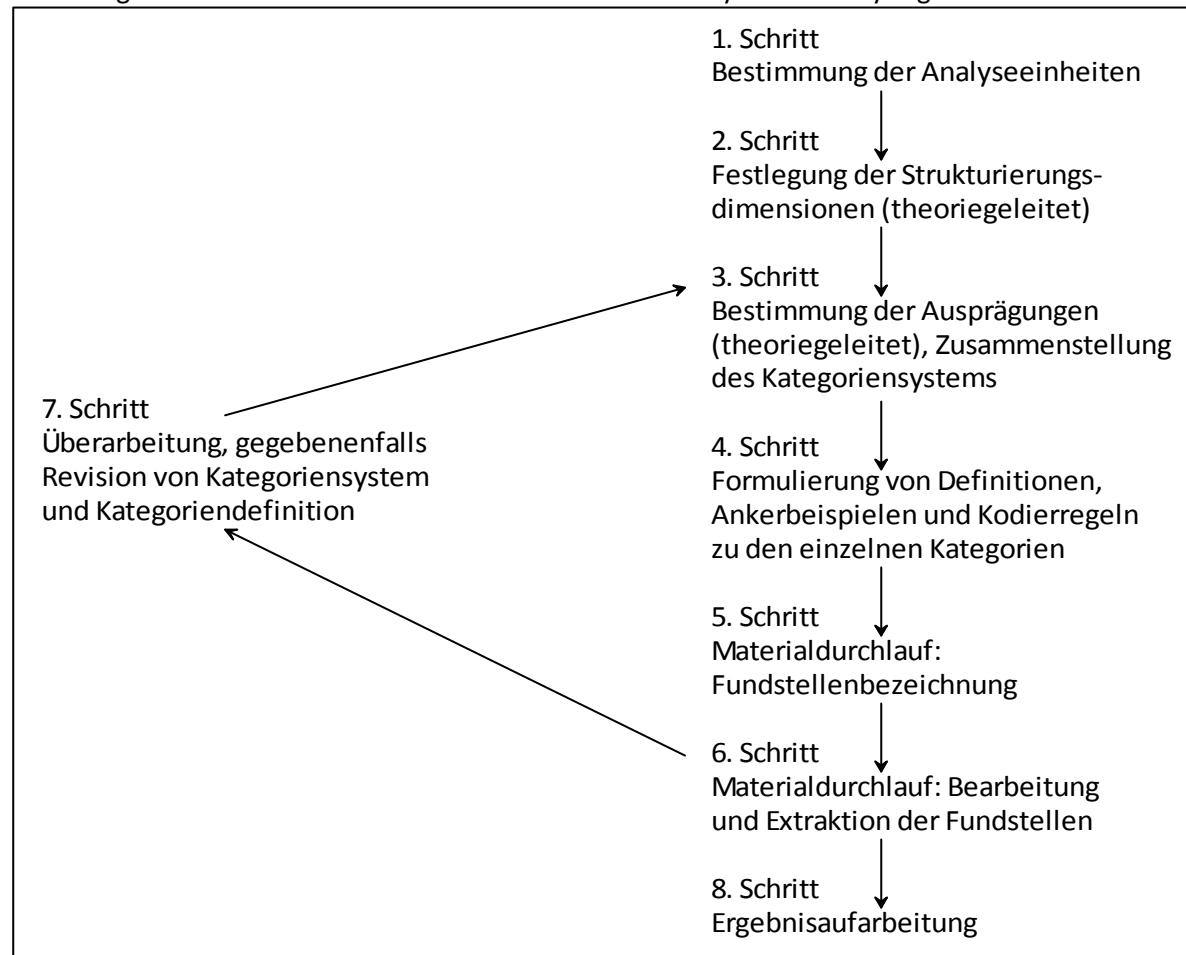
⁸¹⁰ Vgl. Mayring 2005, S. 10f.

⁸¹¹ Vgl. Mayring 2003, S. 83

⁸¹² Mayring 2005, S. 11

⁸¹³ Vgl. Flick 2007, S. 418f.

Abbildung 7: Ablaufmodell der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring



Quelle: Mayring 2003, S.84

8 Empirische Untersuchung: Vorstellung Fallbeispiele

Um eine Einführung zu den untersuchten Fallbeispielen zu geben, werden nun die vier Dialogbeispiele einleitend vorgestellt. Hierbei werden zunächst der jeweilige Dialogkontext und das Dialogsetting dargestellt sowie eine verhandlungstheoretische Charakterisierung vorgenommen. In Kapitel 9 werden dann anschließend die zentralen Ergebnisse der Interviews zusammengefasst. Bei der Vorbereitung auf die Interviews bestand eine Schwierigkeit darin, dass die Dialogergebnisse bei drei der vier Dialoge vertraulich und daher für die Untersuchung im Vorfeld der Interviews nicht einsehbar waren. So erfolgte die Vorbereitung in erster Linie durch Internetrecherche, die Darstellung der eigenen Organisation im Internet sowie veröffentlichte Artikel. Die Fallbeispiele wurden dann ausgewählt, wenn sich alle drei Verhandlungsbeteiligten (Moderatoren/Mediatoren, Verhandlungsführer des Unternehmens, Verhandlungsführer der NGO) zu Interviews bereit erklärt hatten. Weiterhin musste bei der nun folgenden Darstellung der Fallbeispiele der Tatsache Rechnung getragen werden, dass von den Interviewpartnern in drei von vier Fällen ein hoher Anonymisierungsgrad gewünscht wurde.⁸¹⁴

Durch die Antworten aus Sicht der Moderation sowie die Unternehmens- und NGO-Perspektive entstand ein umfangreiches Bild der Dialoge, der Schwierigkeiten und erfolgsbedingenden- bzw. erfolgshemmenden Faktoren der Dialoge. Bewusst wurde bei den Fallbeispielen zuerst mit den Moderatoren gesprochen, um einen ersten, überparteiischen Einblick in den Dialogablauf zu erhalten. Dies ist in drei der vier Fälle auch gelungen, lediglich bei einem Fall war dies aus terminlichen Gründen nicht möglich. Für die Arbeit wurden gezielt unterschiedliche Dialogsettings ausgewählt, um übergreifende Erfolgsfaktoren identifizieren zu können. Diese Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Dialogsettings werden im Anschluss an die Vorstellung der Fallbeispiele in Kapitel 8.5.1 herausgestellt.

8.1 Fallbeispiel 1 - Bildungsdialog

Ein großes deutsches Unternehmen (U.) hat ein internationales Programm aufgelegt zur Förderung von Projekten im Bildungsbereich. Mit diesem Programm, ausgestattet mit einem umfangreichen Fördervolumen, sollen in allen Ländern weltweit, in denen das U. aktiv ist, Projekte umgesetzt werden. In Deutschland mit Sitz der Konzernzentrale sollte ein besonders großes und bedeutendes Projekt gestartet werden, das eine besondere Beachtung erfährt. Durch dieses Programm will das U. zeigen, dass es sich auch für gesellschaftliche Belange stark macht und dies auch zur strategischen Geschäftspolitik des Unternehmens gehört. Aufgrund seiner Unternehmenspolitik der vergangenen Jahre war das Unternehmen wiederholt in die öffentliche Kritik geraten. Das internationale Programm zur Förderung von Bildung soll einen wesentlichen Beitrag im Bereich der CSR-Aktivitäten des Unternehmens bilden und zur Verbesserung der Unternehmensreputation beitragen.

⁸¹⁴ Der Grad der Anonymisierung variiert bei den Fallbeispielen. Während bei Fall 1 eine sehr hohe Anonymisierung gewünscht wurde, sind Fall 2 und 3 weitgehend anonymisiert und Fall 4 gar nicht anonym. Dabei richtet sich der Anonymisierungsgrad nach den Wünschen der Interviewpartner, wobei jeweils der fallbezogenen gewünschte höchste Anonymisierungsgrad verwirklicht wurde.

8.1.1 Dialogkontext: Akteure und Situation

Mit dem Anliegen der Förderung bzw. Entwicklung eines Bildungsprojektes in Deutschland ist das U. an eine Kommunikationsagentur (M.⁸¹⁵) herangetreten, die eine Recherche zum Thema durchführte und nach einem geeigneten Projektpartner für das Unternehmen suchte. Durch ihre Recherche wurde M. auf NGO2 aufmerksam, die bereits viel Erfahrung in diesem Bereich gesammelt und zum Thema veröffentlicht hatte. Da NGO2 Mitglied eines Netzwerkes von Aktiven der Umweltbewegung (NGO1) war, wurden sowohl NGO1 als auch NGO2 als Projektpartner angesprochen. Auf die Kontaktaufnahme durch die Kommunikationsagentur reagierte NGO1 mit einer eingehenden Prüfung der CSR Berichte und des Nachhaltigkeitsmanagements des U. und führte diesbezüglich intern kontroverse Diskussionen. NGO1 und NGO2 schlossen vorab Sponsoringverträge mit dem U., um für die bevorstehenden Verhandlungen zur Projektvorbereitung ihre Ressourcen und Kapazitäten erweitern zu können. Mit Unterstützung durch zahlreiche Beratungsleistungen wurde für die NGOs eine Vorbereitung des Projekts von dieser Größenordnung ermöglicht. Die kontroverse Diskussion um die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen für das Projekt wird hier als Dialogprozess bezeichnet, der mit der Verhandlungsaufnahme zwischen U. und NGOs beginnt und mit der Unterzeichnung eines Vertrages zwischen NGO1 und U. für die Durchführung des Projektes endet. Der Dialog diente also der Vorbereitung und Planung eines nationalen Projektes.

Die Moderation und Beratung des Dialogs erfolgte durch die Moderation (M.) und wurde maßgeblich von zwei sehr erfahrenen Moderatoren im Umgang mit Unternehmen und NGOs geführt. Eine wesentliche Aufgabe der Moderatoren bestand darin, dem jeweils anderen Dialogpartner zu erläutern, wie der Partner „denkt und tickt“. Hierbei erfolgte die Finanzierung der Organisation ausschließlich durch das U., was auf Seiten der NGO Vorbehalte weckte. Jedoch konnte M. im Rahmen mehrerer Krisen im Dialogverlauf beide Dialogpartner zu verschiedenen Aspekten beraten und ihre Fähigkeit, unabhängig zu beraten, unter Beweis stellen. Als im Dialogverlauf eine Krise zwischen den beiden beteiligten NGOs auftrat, wurde eine externe MediatorIn mit der Durchführung einer Mediation beauftragt, an der die drei beteiligten Organisationen teilnahmen. Die Hinzuziehung einer unbeteiligten MediatorIn und die Durchführung dieser Mediation im Rahmen des Dialogverfahrens erfolgten auf Vorschlag des U., um neuen Wind in die festgefahrenen Situation zu bringen. Im Dialogverlauf veränderte sich die Rolle von M. deutlich. Während M. zu Beginn beide Seiten beraten hat, übernahm M. später die Rolle der Beratung für das Unternehmen. Die NGO holte sich parallel einen anderen Berater mit hinzu. Diese veränderte Rolle der Moderation wurde allen klar kommuniziert und transparent gemacht. Auch gab es immer einen Zeithorizont, der aber permanent angepasst wurde. Dies war von Seiten der Moderation strategisch so vorgesehen (aber nicht gleich kommuniziert worden), da zu Beginn ein sehr langer Projektzeitraum für die Beteiligten nicht vermittelbar erschien.

8.1.2 Dialogsetting: Agenda und Ergebnis

Für den Dialog wurde ursprünglich ein Dialogzeitraum von drei Monaten anvisiert, der sich jedoch aus verschiedenen Gründen deutlich verzögerte und sich letztlich fast eineinhalb Jahre hinzog. Ziel des Dialoges war die Erarbeitung einer gemeinsamen vertraglichen Basis für das Bildungsprojekt in Deutschland, was von Anfang an klar war. Über die Ausgestaltung und Struktur des Projektes und die Art der Zusammenarbeit gab es jedoch zahlreiche kontroverse Diskussionen. Auch einige Konfliktsituationen und die erforderliche Kärung derselben führten zu einer weiteren Verzögerung des Dialoges. Zu Beginn des Dialogs ging es

⁸¹⁵ M. für Moderation

darum, ein wechselseitiges Verständnis der beteiligten Akteure, die aus sehr unterschiedlichen Kontexten kamen, aufzubauen. Parallel wurde an einer Projektkonzeption und Prinzipien der Zusammenarbeit gearbeitet. In den ersten Monaten wurde auch deutlich, dass die Form der Zusammenarbeit zwischen den beteiligten NGOs bzw. ihre jeweilige Rollen im geplanten Projekt nicht eindeutig geklärt war. Die zunächst angestrebte geteilte Leitung des Projektes durch die beiden NGOs wurde aus persönlichen und zeitlichen Gründen immer schwieriger. Eine der NGOs forderte dann eine Klärung der Situation durch das U., was mit Hilfe einer externen Mediatorin versucht wurde. Die im Rahmen der Mediation erfolgte Klärung bzw. Veränderung der Hierarchie der NGOs führte jedoch zum vorläufigen Ausstieg von NGO2.⁸¹⁶ Nach dieser Neustrukturierung wurde mit Hilfe zahlreicher Berater auf beiden Seiten die vertragliche Grundlage des Projekts in ausgedehnten Verhandlungsrunden erarbeitet, wobei die Treffen in Räumlichkeiten von NGO1 Mitgliedern stattfanden. Weitere Konfliktsituationen im Dialogverlauf waren das Öffentlich-Werden vertraulicher Informationen in einem bekannten Journal sowie das Hinzukommen von Experten für die vertragliche Ausgestaltung.

Das Ergebnis des Dialogverfahrens ist ein Vertrag zwischen U. und NGO, wobei das Vertragsdokument von einem Begleitdokument zum politischen Commitment der Beteiligten ergänzt wird. Eine ursprünglich geplante Partnerschaft zwischen U. und NGO ist aus steuerrechtlichen Gründen sowie aus politischen Gründen nicht entstanden, sondern das U. ist finanzieller Förderer des Projektes geworden. Im Vertragsdokument wird die pädagogische Unabhängigkeit der neu gegründeten Projektgesellschaft der NGO, ein Werbe- und Marketingverbot des U. für das Projekt sowie die politische Unabhängigkeit der NGO festgeschrieben. Am Ende des Dialogs wurde M. von der neu gegründeten Projektgesellschaft beauftragt, die Kommunikation des Projektes für zunächst sechs Monate zu übernehmen. Nach Unterzeichnung des Vertrages besteht jedoch auf beiden Seiten Skepsis bezüglich der Umsetzung.

8.1.3 Verhandlungstheoretische Charakterisierung Fall 1

Unter Bezug auf das Harvard-Verhandlungskonzept und dafür geeigneter Verhandlungssituationen lässt sich die Ausgangssituation wie folgt verhandlungstheoretisch zusammenfassen:

Tabelle 22: Verhandlungstheoretische Charakterisierung Fall 1

Ausreichend Verhandlungsanreize	Die durch den Dialog zu erwartenden Ergebnisse erschienen beiden Parteien als zumindest nicht schlechter als die beste Alternative ohne Verhandlungen (kein Projekt für die NGO bzw. Projekt mit einem anderen Partner für U.)
Ungewissheit des Anlasses	Erfolg oder Misserfolg des geplanten Projektes waren nicht abzusehen. Es lag auf Grund der Unsicherheit für beide Seiten die Möglichkeit vor, gegenüber dem Status Quo zu gewinnen.
Interdependenz	Durch die Bündelung des Fachwissens war NGO sehr interessant für das U. Da U. keinen wirklich alternativen Verhandlungspartner hatte, verfügte die NGO über ein Alleinstellungsmerkmal. Es bestand Interdependenz zwischen den Akteuren, da das U. auf das Fachwissen der NGO und die NGO auf die Finanzierung durch das U. angewiesen war. Keiner hätte das Projekt ohne den anderen realisieren können.
Handlungsspielräume	Ein deutlicher Verhandlungsspielraum und gemeinsame Interessen waren gegeben. Zentrale Festlegungen bezüglich des Projektes waren zu Dialogbeginn noch nicht getroffen.
Anlass von allgemeinem Interesse	Das Projektthema traf das Interesse der NGO für gesellschaftliche Verbesserungen.
Annähernd gleiche Verhandlungsmacht	Sowohl das Unternehmen als auch die NGO verfügten über umfangreiche Verhandlungsmacht, jedoch auf sehr unterschiedlichen Ebenen: U. war mächtig durch seine Größe und seine finanzielle Stärke, während die NGO über Macht durch Legitimität und Wissen verfügte.

⁸¹⁶ Es besteht für die NGO 2 die Möglichkeit sich im Rahmen des Projektes als regionaler Projektpartner zu engagieren.

Fortsetzung Tabelle 22: Verhandlungstheoretische Charakterisierung Fall 1

Ausreichend Res-sourcen vorhanden	Die Parteien verfügten über Fähigkeiten zu verhandeln, jedoch waren die Kapazitäten und Ressourcen der NGO sehr begrenzt. Dies wurde durch die finanzielle Unterstützung der NGO durch das U. ausgeglichen.
Keine Vorbestim-mung durch Prinzipien oder Standards	Die Entscheidungsfindung bzw. Projektausgestaltung war nicht durch legale Prinzipien und Standards im Voraus festgelegt oder vorbestimmt. Das Projekt war freiwillig.
Veränderungs-wunsch der Parteien	Alle beteiligten Verhandlungsparteien hatten ein gemeinsames Interesse, ein Bildungsprojekt zur Verbesserung der gesellschaftlichen Situation zu realisieren. Beide Seiten wollten eine Veränderung des Status quo in Form einer gesellschaftlichen Verbesserung erreichen.
Interessen- oder Wertkonflikt als geeignete Anlässe	Dialoganlass war die Ausarbeitung eines gemeinsamen Projektes. Verschiedene Interessen sowie unterschiedliche Wertvorstellungen von U. und NGO trafen im Dialog aufeinander. Die Wertkonflikte konnten jedoch von den Verhandlungsführern überbrückt werden.
Einigungs-hindernisse	Der interessengeprägten Projekterarbeitung standen jedoch einige strukturelle und strategische Einigungshindernisse entgegen. Zu den <i>strukturellen Einigungshindernissen</i> sind die Vielzahl der an NGO 1 beteiligten Personen und Interessen zu zählen, die in Einklang gebracht werden mussten. Es kam zu fundamentalen Wertdifferenzen zwischen den Verhandlungsführern und Mitgliedern von NGO1. Die angestrebte Vertraulichkeit im Dialog war durch die Mitgliederstruktur und den Aufbau der NGO1 kaum zu realisieren, was zu einem der Konflikte führte (Öffentlich-Werden vertraulicher Informationen). Auch waren zunächst zwei NGOs beteiligt, deren Hierarchie in der Verhandlung nicht ausreichend geklärt war. Ebenso stellten die zeitlichen und finanziellen Kapazitätsgrenzen der NGO1 ein strukturelles Einigungshindernis dar, wobei die finanzielle Kapazität der NGO durch einen vorab geschlossenen Sponsoringvertrag verbessert wurde. Zu den <i>strategischen Einigungshindernissen</i> ist der Konflikt zwischen Wertschöpfung und Wertverteilung zwischen U. und NGO zu zählen. Die „sehr harten Verhandlungen“ über die Art und Weise der Kommunikation des Projektes nach innen und außen können als „Machtkampf“ um die Wertverteilung gedeutet werden.

8.2 Fallbeispiel 2 - Mediation Biomassekraftwerk 1

Ein Energieunternehmen plante ein Biomassekraftwerk westlich einer Stadt, das mit Holz betrieben werden soll. Als der Genehmigungsprozess für den Bebauungsplan begann und das Vorhaben öffentlich im Bauausschuss der Stadt diskutiert wurde, erfuhren auch Anwohner des Industriegebietes und Vertreter von Naturschutzverbänden vor Ort von dem geplanten Bau. Da die Genehmigung nach dem Bundes-Immissionsschutzgesetz abließ, mussten Verbände nicht unbedingt beteiligt werden. Erst durch persönliche Kontakte zum Bauausschuss wurden die Umweltverbände auf das Vorhaben aufmerksam. Aus Sorge vor einer Übernutzung der nahegelegenen Wälder gründeten zwei Vertreter von Umweltverbänden, ein Vertreter einer Partei sowie ein ehemaliger Forstwirt ein Bündnis zur Rettung des lokalen Waldes. Das Bündnis organisierte Informationsstände und führte Veranstaltungen durch zur Information über die aktuelle Waldsituation und die drohende Übernutzung des nahegelegenen Naturschutzgebietes. In zahlreichen Presseartikeln wurde der geplante Kraftwerksbau kritisiert. Irritiert durch die Kritik des Bündnisses zur Waldrettung organisierte das Unternehmen für Vertreter der Stadt aus Politik und Verwaltung eine Exkursion zu einem baugleichen Biomassekraftwerk des Unternehmens und eine Besichtigungstour des Betriebes. Im Anschluss an die Besichtigung fand ein Gespräch zwischen dem Unternehmen und den interessierten Besuchern statt. Jedoch wurde auch nach der Besichtigungstour weiter Kritik am Vorhaben geübt, die negative Berichterstattung fortgeführt und die Stimmung war sehr aufgeheizt. Auf verschiedene Weise versuchte das Unternehmen mit den unterschiedlichen Kritikern und ihren diversen Anliegen ins Gespräch zu kommen, aber „[...] man hat sich kommunikativ nicht mehr erreicht.“⁸¹⁷ Durch die wachsende Öffentlichkeit für

⁸¹⁷ Fall 2 U. Frage 1.1

das Anliegen des Waldbündnisses entwickelte sich laut Aussage eines Vertreters des Bündnisses zur Waldrettung aus dem Bündnis eine Bürgerinitiative. Vertreter der Bürgerinitiative wurden zu einer Stadtratssitzung eingeladen und konnten ihre Argumente gegen den Bau des Holzkraftwerks vortragen. Die Bürgerinitiative plädierte für einen anderen Standort des Kraftwerks, damit durch die Hauptwindrichtung nicht die Schadstoffe in die Stadt getragen werden. Auch wurden eine kleinere Dimensionierung des Kraftwerks und der Einsatz verschiedener Ressourcen, nicht nur Holz, gefordert. Vom Stadtrat wurden diese Anliegen zur Kenntnis genommen. Da jedoch vom kraftwerkspanenden Unternehmen nicht gegen Vorschriften und geltendes Recht verstoßen wurde, stimmte die Mehrheit des Stadtrats für die Baugenehmigung des Vorhabens und erteilte dem Unternehmen Teilgenehmigungen für den Bau.

8.2.1 Dialogkontext: Akteure und Situation

Ein bundesweiter Umweltverband erfuhr durch einen Vertreter des eigenen Kreisverbands von dem Konflikt um das Kraftwerk und leitete die Mediation in die Wege. Der Umweltschutzverband, der sich für die Durchführung von Mediationsverfahren bei Konflikten im Zusammenhang mit erneuerbaren Energien einsetzt, stellte Gelder für die Mediation zur Verfügung und beauftragte zwei Mediatoren mit Vorrecherchen für eine Mediation. Mit der Durchführung der Mediation wurden zwei Mediatoren beauftragt, die über vielfältige Mediationserfahrungen verfügten. Während der eine Mediator maßgeblich die Vorbereitungen übernommen hat, kam der zweite Mediator zu den Vorbereitungsgesprächen mit den beiden Parteien und zur Mediationsssitzung hinzu. Da das Budget der Mediatoren durch die Vorarbeiten und die eintägige Mediationsssitzung aufgebraucht war, erfolgte keine weitere Begleitung der Umsetzung. Im Vorfeld der Mediation nahmen die beiden Mediatoren telefonisch Kontakt mit den am Konflikt beteiligten Personen auf und fragten deren Bereitschaft ab, an einer Mediation teilzunehmen. Auch wurden die zentralen Akteure gefragt, wer aus ihrer Sicht alles an einer Mediation beteiligt werden müsse. Als alle relevanten Personen kontaktiert waren und ihre Bereitschaft zur Mediation signalisiert hatten, fanden Vortreffen zwischen den Mediatoren und den beiden Konfliktparteien statt. Anlass für die Mediation war die Kritik, die gegen den Bau und den Betrieb des Kraftwerks vorgebracht wurde. Hauptkritikpunkte der Kraftwerksgegner waren die drohende Gefahr der Übernutzung der lokalen Wälder, die Auswirkungen auf die Infrastruktur und Feinstaubbelastung sowie Aspekte des Natur- und Artenschutzes. Bei der Terminkoordination für die Mediation kristallisierte sich ein Termin heraus, an dem alle außer einem Vertreter der Bürgerinitiative konnten. Da sich die Bürgerinitiative als Interessengemeinschaft (NGO) darstellte und drei Vertreter des Bündnisses ihre Teilnahme zugesagt hatten, gingen die Mediatoren davon aus, dass der verhinderte Teilnehmer durch die anderen Bündnisvertreter vertreten werden könne. Durch einen anderen Konfliktfall im Vorfeld der Kraftwerksplanung waren die NGO-Vertreter bzw. Anwohner in der Nähe des Industriegebietes bereits stark sensibilisiert und hatten negative Vorerfahrungen mit Unternehmen gemacht.

An der Mediation beteiligt waren drei Vertreter des Bürgerbündnisses gegen das Kraftwerk, fünf Vertreter des Energieunternehmens, das den Kraftwerksbau plante, teilweise (vormittags) der Bürgermeister der Stadt sowie Vertreter der Forstwirtschaft, die vom Unternehmen als sachkundige Experten zur Frage der Holzlieferrung und nachhaltigen Holznutzung hinzugezogen wurden. Zusätzlich waren Beobachter vom geldgebenden Umweltverband und einer Bundesbehörde anwesend. Durch den lokalen Bezug/Standort des Kraftwerks, war das Vorhaben eng mit der lokalen Politik verknüpft. Es wurde versucht, die Politik in das Verfahren einzubeziehen und der Bürgermeister hat auch am Vormittag an der Mediationsssitzung teilgenommen.

8.2.2 Dialogsetting: Agenda und Ergebnis

Im Frühjahr 2007 fand ein eintägiges Mediationsgespräch zum geplanten Holzheizkraftwerk statt. Der zeitliche Rahmen der Mediation war zu Beginn nicht eindeutig geklärt, da am Mediationstag „open end“ verhandelt werden sollte bis zur Erreichung eines vernünftigen Ergebnisses. Die ganztägige Mediationssitzung fand im Rathaus der Stadt statt mit dem Ziel, einen Austausch und Dialog über die entstandene Konfliktsituation zu ermöglichen. Zunächst legten die Anwesenden ihre Anliegen und Befürchtungen dar und Themen wurden gesammelt. Man einigte sich dann auf die Hauptkonfliktpunkte: eine befürchtete Übernutzung des Waldes und damit verbunden eine Gefährdung des regionalen Waldbestandes, negative Auswirkungen auf die örtliche Feinstaubsituation, eine weitere Verschlechterung der bereits problematischen Verkehrssituation, Belange des Natur- und Artenschutzes (Flora und Fauna) sowie die Klärung von Brennmaterialien der Anlage. Es wurde versucht, die bisherige Diskussion zu verschärfen. Am Ende der eintägigen Mediationssitzung waren die Beteiligten wieder miteinander ins Gespräch gekommen und die Stimmung war sehr positiv und konstruktiv. Im Rahmen der Mediation wurden Vereinbarungen zwischen den Beteiligten getroffen, die in einem Fotoprotokoll dokumentiert und allen Beteiligten zugesandt wurden. Die Vereinbarungen bestanden insbesondere in Hausaufgaben für das Unternehmen und wurden teils mehr teils weniger präzise formuliert. Aufgrund der guten Stimmung am Mediationsabend wurden keine Absprachen zur Überprüfung und Umsetzung der Ergebnisse getroffen. Bei der Mediation wurde eine gemeinsame Pressekonferenz vereinbart, die 14 Tage nach der Mediation stattfinden sollte zur gemeinsamen Darstellung der getroffenen Vereinbarungen. Einige der in der Mediation auferlegten Hausaufgaben wollte das Unternehmen bis dahin erledigen. Bis zum geplanten gemeinsamen Pressegespräch, vierzehn Tage nach Ende der Mediation, wurde Vertraulichkeit über die Inhalte der Mediation vereinbart.

Die geplante gemeinsame Pressekonferenz, zu der das Unternehmen einladen sollte, fand jedoch erst nach ca. 10 Wochen statt. Gründe für die Verzögerung von Seiten des Unternehmens wurden an die Vertreter der NGO nicht oder nicht ausreichend kommuniziert. So entstand bei Vertretern der NGO der Eindruck, das Unternehmen halte sich nicht an die getroffene Vereinbarung, woraufhin zwei NGO-Vertreter ihre Teilnahme an der gemeinsamen Pressekonferenz absagten.

8.2.3 Verhandlungstheoretische Charakterisierung Fall 2

Unter Bezug auf das Harvard Verhandlungskonzept und dafür geeigneter Verhandlungssituationen lässt sich die Ausgangssituation wie folgt verhandlungstheoretisch zusammenfassen:

Tabelle 23: Verhandlungstheoretische Charakterisierung Fall 2

Ausreichend Verhandlungsanreize	Das U. verfügte bereits über eine Teilgenehmigung für den Bau des Kraftwerks, sah sich moralisch und legal auf der richtigen Seite und hatte nur geringen Anreiz, an der Mediation teilzunehmen. Im Vorfeld der Mediation telefonierte die Mediatorin mehrfach mit dem U. und musste mit diesem klären, dass es nicht um eine Imagekampagne geht. Die NGO wollte Verbesserungen im Rahmen des Möglichen erreichen. Beide Seiten erhofften sich von einer Mediation eine Verbesserung der Situation und erwarteten ein besseres Ergebnis als ohne Mediation.
Ungewissheit des Anlasses	Die Situation war weitgehend klar und es bestand nur geringe Offenheit.
Interdependenz	Es bestand eine gewisse Interdependenz zwischen den Parteien, da U. zwar die Genehmigung hatte, die NGO jedoch sachlich und emotional gegen eine Übernutzung der Wälder eine Kampagne gestartet hatte, was zu negativer Berichterstattung über das U. führte.

Fortsetzung Tabelle 23: Verhandlungstheoretische Charakterisierung Fall 2

Handlungs-	Durch das fortgeschrittene Stadium der Genehmigung und Planung waren die wesentlichen
------------	---

spielräume	Entscheidungen bereits getroffen und die „Mediation hatte heilenden Charakter“ ⁸¹⁸ . NGO konnte lediglich Verbesserungen für das geplante Kraftwerk am ursprünglich geplanten Standort und ursprünglicher Dimensionierung erreichen. Der Verhandlungsspielraum war also deutlich begrenzt.
Anlass von allgemeinem Interesse	Der Anlass war von allgemeinem Interesse für die Anwohner der Stadt.
Annähernd gleiche Verhandlungsmacht	Beide Parteien verfügten über Fähigkeiten und Kapazitäten zu verhandeln. Dadurch, dass nach Einschätzung der Mediatoren ein verhandlungsstarker NGO-Vertreter nicht an der Mediation teilnehmen konnte, war die NGO etwas geschwächt. Das U. dagegen sicherte sich vorab die Unterstützung seiner Auftragnehmer und war auch zahlenmäßig überlegen.
Ausreichend Ressourcen vorhanden	Für die Mediation waren nicht ausreichend finanzielle Ressourcen vorhanden, da nach eintägiger Mediation die Mittel aufgebraucht waren. So konnte kein weiteres Treffen bzw. eine weitere Begleitung der getroffenen Vereinbarungen erfolgen.
Keine Vorbestimmung durch Prinzipien oder Standards	Die Entscheidungsfindung bzw. Genehmigung der Anlage im Vorfeld war deutlich von legalen Prinzipien und Gesetzen vorbestimmt.
Veränderungswunsch der Parteien	Die hinzugezogenen Mediatoren strukturierten den Ablauf, eine kooperative Atmosphäre an dem Tag entstand und es wurden Vereinbarungen getroffen. Beide Seiten hatten den Wunsch nach einer Entspannung und Klärung der Situation.
Interessen- oder Wertkonflikt als geeignete Anlässe	Anlass für die Mediation war der Konflikt um den Bau des Biomassekraftwerks, wobei unterschiedliche Interessen und maßgeblich auch Wertvorstellungen der NGO und des Unternehmens aufeinandertrafen. Während der Mediation wurde ein kultureller Konflikt zwischen Forstwirtschaft zu DDR-Zeiten, und Forstwirtschaft heute in der BRD, deutlich. Die NGO argumentiert überwiegend auf der wertbezogenen Ebene, jedoch war für die Klärung dieser wertbasierten Konflikte nicht ausreichend Zeit vorhanden. So wurde versucht, das Thema der Übernutzung der Wälder zu versachlichen und letztlich wurde das im Rahmen der Mediation nicht zu lösende Thema ausgeklammert. Im Prozessverlauf konnten die Mediatoren die Diskussion versachlichen und die emotionale Ebene bei der Mediation weitgehend heraushalten.
Einigungs-hindernisse	Es war zu wenig Zeit, um wirkliche Einigungen und Win-Win-Lösungen im Detail klar auszuarbeiten. Dadurch, dass nur ein Mediationstreffen stattfand, waren wiederholte Spielzüge und ein Beziehungsaufbau nicht möglich. Da sich das U. im Nachgang der Mediation nicht an die getroffene Vereinbarung und damit Spielregel gehalten hat, kam es zum Ausstieg von NGO Vertretern.

8.3 Fallbeispiel 3 - Mediation Biomassekraftwerk 2

Anlass für die Mediation zum Biomasse-Heizkraftwerk war die Planung und Teilgenehmigung eines Biomassekraftwerks in direkter Nähe zu einem Wohngebiet. Die Anwohner hatten von dem Genehmigungsprozess erfahren und sich aus Sorge vor einer weiteren Schadstoffbelastung der Gegend zu einer Bürgerinitiative (NGO) zusammengeschlossen. Nach langem Vorlauf erwirkte die NGO mit einer Klage vor dem Oberverwaltungsgericht den Stopp einer vorgezogenen Baugenehmigung für das Kraftwerk. Der Betreiber des Kraftwerks, der bereits in die Planung investiert und Bestellungen getätigt hatte, ließ sich in dieser Situation auf eine Mediation mit der NGO ein.

8.3.1 Dialogkontext: Akteure und Situation

Zwei Unternehmen haben sich zu einer Betreibergesellschaft zusammengeschlossen, um u.a. ein Biomassekraftwerk in einer Stadt zu bauen. Die Betreibergesellschaft, die zur Hälfte aus einem überregional tätigen Energieanbieter (U1) und zur anderen Hälfte aus einem städtischen Energieanbieter (U2) bestand, plante ein Biomassekraftwerk für die Verbrennung von Hölzern der Güterklasse 1-4. Als die Anwohner und Interessierte von der Planung hörten, schlossen sie sich in einer Bürgerinitiative zusammen, um eine weite-

⁸¹⁸ Zitat U.

re Schadstoffbelastung der Gegend zu verhindern. Einige Mitglieder der NGO hatten im Vorfeld bereits erfolgreich gegen ein anderes Kraftwerk agiert und entsprechende Vorerfahrung gesammelt. Aufgrund der geplanten Größe des Kraftwerks musste ein öffentliches Verfahren zur Anhörung stattfinden. Die NGO hat im Vorfeld der ersten Anhörung eine Sammeleinwendung von ca. 80 Personen organisiert und eingereicht, die ihre Bedenken gegen das geplante Kraftwerk vorbrachten.

Beim ersten gut besuchten Erörterungstermin wurde die Situation ausführlich erörtert und u.a. die absolute Menge der Schadstoffbelastung nach der Filterung errechnet, was für alle Anwesenden eine eindrückliche Zahl war. In Folge der Erörterung machte die NGO intensiv öffentlichen Druck mit allen Medien gegen den Bau des Kraftwerks. Durch den öffentlichen Druck veranlasst, lies U2 die Anlagenplanung komplett überarbeiten und kleiner dimensionieren, was einen Wechsel des überregionalen Partners der Beteiligungsgesellschaft mit sich brachte. Die neue geplante Anlage war nur mehr für die Holzklassen 1-2 vorgesehen und insgesamt nun so dimensioniert und verkleinert, dass eine öffentliche Anhörung nicht mehr gesetzlich vorgeschrieben war. Auch eine Umweltverträglichkeitsprüfung (UVP) musste nicht stattfinden, da der Betreiber ein entsprechendes Gutachten vorgelegt hatte. Freiwillig informierte jedoch der Betreiber die NGO über einen neuen, nicht öffentlichen Informationstermin, bei dem die NGO eine Verbesserung der Holzklassen feststellen konnte, jedoch keine Minderung der Feinstaubbelastung. Daraufhin forderte die BI, auch mit Hilfe der Medien, einen zweiten öffentlichen Erörterungstermin ein mit entsprechender Einspruchsfrist, der dann nach langen Verhandlungen auch stattfand. Bei diesem zweiten Termin sowie parallel schriftlich brachte die NGO ihren Widerspruch vor. Die Anlage wurde jedoch trotzdem genehmigt, so dass die NGO eine Klage in Erwägung zog, gleichzeitig jedoch das Gespräch mit dem Betreiber suchte. Gegen den Antrag des Betreibers auf sofortigen Vollzug der Baugenehmigung legte die NGO Einspruch beim Verwaltungsgericht ein, der jedoch abgewiesen wurde, weil teilweise von der NGO in Auftrag gegebene Gutachten noch nicht vorlagen. Beim Oberverwaltungsgericht (OVG) wurde von der NGO die Möglichkeit der Revision in Anspruch genommen und nun alle Gutachten eingereicht. Das OVG gab dem Einspruch statt und bestätigte die Sicht der BI, dass kein sofortiger Baubeginn erfolgen darf. Das Oberverwaltungsgericht (OVG) hatte der Klage der Anwohner stattgegeben und ein einstweiliger Baustopp wurde verhängt, was für das Unternehmen, das bereits angefangen hatte zu bauen und Material zu bestellen, ein Problem darstellte. Vertreter der NGO nahmen das Gespräch mit Vertretern des Betreibers auf, um insbesondere nach technischen Lösungen zu suchen, die für beide Seiten akzeptabel sind. Bei diesen Gesprächen, die von einem Vertreter der Betreibergesellschaft moderiert wurden, konnten einige Punkte geklärt werden. Aber aufgrund von persönlichen Differenzen zwischen NGO-Vertretern und Vertretern der Betreibergesellschaft sowie aus Sorge vor Übervorteilung durch den moderierenden Betreiber schlug die NGO vor, eine Mediation durchzuführen. Als der Betreiber einwilligte, nahm die NGO mit einem MediatorInnennetzwerk Kontakt auf und beauftragte einen Mediator mit der Durchführung der Mediation. Der Mediator, der auch Anwalt ist, wurde durch einen Assistenten unterstützt, der die juristische Ausarbeitung des Vertrages übernahm. Zum Zeitpunkt, als die Mediatorin hinzugezogen wurde, waren bereits einige Konfliktpunkte in bilateralen Gesprächen zwischen U. und NGO geklärt worden.

8.3.2 Dialogsetting: Agenda und Ergebnis

Die Mediation fand in einem Zeitrahmen von vier Wochen statt und wurde von einem Mediator geleitet. Der enge Zeitrahmen wurde insbesondere durch das überregionale Unternehmen (U1) gesetzt, das bis zu einem bestimmten Zeitpunkt eine Einigung mit der NGO erreichen wollte und ansonsten mit dem Ausstieg

aus der Mediation und dem gesamten Kraftwerksbau drohte.⁸¹⁹ Neben drei Vertretern der Bürgerinitiative waren von Seiten der Betreibergesellschaft je zwei Vertreter der beiden beteiligten Energieversorger vertreten. Die wichtigsten zu klärenden Punkte wurden beim ersten Mediationsgespräch gemeinsam gesammelt und eine Priorisierung der Themen durch alle vorgenommen. Hauptkritikpunkte der Bürgerinitiative waren „[...] die Luftschaadstoffbelastung, die Lärmbelastung der Anlieger, Transparenz des Betriebs sowie die Anlagensicherheit. Diese gemeinsam gesetzte Agenda wurde dann im Verlauf der Sitzungen abgearbeitet.

Die beteiligten Parteien haben bei den Mediationsitzungen eine Einigung erzielen können und es wurde ein Vertrag zwischen der NGO und den Betreibern des Kraftwerks aufgesetzt. NGO und Betreiber haben sich auf Maßnahmen verständigt, die über gesetzlich vorgeschriebene Verpflichtungen für den Betreiber hinausgehen und insbesondere der spezifischen Wetter- und Schadstofflage der Gegend Rechnung tragen. Einige Punkte wie z.B. die Veränderung der Anfahrtsroute für die Holzanlieferung konnten in der Kürze der Zeit nicht abschließend geklärt werden und wurden daher im Vertrag „weich“ formuliert. Das U. findet, dass es der NGO im Rahmen der Mediation sehr weit entgegen gekommen ist. In dem Vertrag wurde die Kontrolle des Betreibers bzw. des Kraftwerkbetriebes durch die NGO geregelt. Der Vertrag wurde dann von beiden Verhandlungsparteien unterzeichnet, wobei es juristisch eine Schwierigkeit war, dass die NGO keine juristische Person war. So unterzeichneten drei NGO-Vertreter persönlich im Auftrag der NGO den Vertrag. Im Anschluss an die Mediation gründete die NGO einen Umweltverein, um eine juristische Rechtsform für die weitere Zusammenarbeit mit dem Betreiber zu haben. Zur Klärung weiterer Fragen bezüglich der Umsetzung des Vertrages trifft sich die NGO bzw. mittlerweile die Vereinsmitglieder alle 3-6 Monate mit dem Betreiber.

8.3.3 Verhandlungstheoretische Charakterisierung Fall 3

Unter Bezug auf das Harvard-Verhandlungskonzept und dafür geeigneter Verhandlungssituationen lässt sich die Ausgangssituation wie folgt verhandlungstheoretisch zusammenfassen:

Tabelle 24: Verhandlungstheoretische Charakterisierung Fall 3

Ausreichend Verhandlungsanreize	Beide Seiten hatten durch das bevorstehende langwierige und kostspielige Gerichtsverfahren Anreize, sich auf ein alternatives, kostengünstigeres und schnelleres Verfahren einzulassen.
Ungewissheit des Anlasses	Der Ausgang des Gerichtsverfahrens war offen und damit die gesamte Situation ungewiss.
Interdependenz	Durch das geplante Kraftwerk war klar, dass die Betreiber und die Anwohner viele Jahre miteinander zu tun haben würden und daher aufeinander angewiesen waren.
Handlungsspielräume	Für die NGO bestand durch das Gerichtsurteil Handlungsspielraum, auf dem Klageweg den Kraftwerksbau zu verhindern oder an einer Verbesserung des Kraftwerks mitzuwirken.
Anlass von allgemeinem Interesse	Durch den Standort des geplanten Kraftwerks in einer bereits stark schadstoffbelasteten Gegend bestand für die Anlieger und Anwohner des geplanten Kraftwerks und darüber hinaus Interesse am Thema.
Annähernd gleiche Verhandlungsmacht	Beide Seiten verfügten über Verhandlungserfahrung und Kapazitäten zu verhandeln. Die Betreibergesellschaft ist ein finanzkräftiger, einflussreicher Akteur mit sehr erfahrenen Verhandlungsführern. Auch die NGO hatte Vorerfahrung im Umgang mit Kraftwerksplanungen und war daher erfahren und zudem fachlich sehr kompetent.

⁸¹⁹ Interessanterweise war das Interesse des überregionalen Betreiberpartners am Kraftwerksbau nicht so groß, wie man denken würde, da durch die Gründung der Betreibergesellschaft sich eine andere Geschäftsaktivität bereits voll erfüllt hat. So konnte das U. glaubhaft mit dem Ausstieg aus dem Kraftwerksbau drohen.

Fortsetzung Tabelle 24: Verhandlungstheoretische Charakterisierung Fall 3

Ausreichend Res-sourcen vorhanden	Auf beiden Seiten waren ausreichend finanzielle und zeitliche Ressourcen für die Mediation vorhanden. Jedoch mussten die finanziellen Ressourcen der NGO von dieser durch Spenden gesammelt werden, wofür jedoch zeitliche Ressourcen vorhanden waren.
Keine Vorbestim-mung durch Prinzipien oder Standards	Gesetzliche Vorgaben und Standards für die Kraftwerksplanung wurden von der Betreiberseite eingehalten. Die kleinere Dimensionierung der Anlage führte dazu, dass es keine gesetzlich vorgeschriebene Anhörung zur Planung geben musste.
Veränderungs-wunsch der Parteien	Beide Seiten hatten Interesse an einer schnelleren Lösung als dem Gerichtsverfahren.
Interessen- oder Wertkonflikt als geeignete Anlässe	Anlass waren insbesondere unterschiedliche Interessen der Anwohner und der Betreibergesellschaft. Während die Anwohner keine Belastungen durch das Kraftwerk haben wollten, wollte die Betreibergesellschaft Erfahrung im Bau und Betrieb eines Biomassekraftwerks sammeln.
Einigungs-hindernisse	Ein <i>strukturelles</i> Einigungshindernis war, dass Teile der NGO gegen den Kraftwerksbau waren und damit eine Verhinderungsstrategie anstrebten. Es musste zunächst innerhalb der NGO eine Einigung erfolgen, ob eine Verhinderungs- oder eine Bedingungsstrategie gewählt wird, wobei sich die NGO dann für Letztere entschied. Zu den <i>strategischen</i> Einigungshindernissen ist zu zählen, dass beide Seiten nur bedingt mit offenen Karten und vielmehr auf beiden Seiten „emotionales Theater“ gespielt haben. Das U. drohte, die Verhandlungen platzen zu lassen und es hat das der NGO glaubhaft vermittelte. Die NGO hatte eine klare Rollenaufteilung im Umgang mit dem U: ein „good guy“ und ein „bad guy“. Während der eine NGO-Vertreter vehement auf der emotionalen Ebene agierte, argumentierte der andere Vertreter auf der Sachebene. Der Konflikt war eng mit der Lokalpolitik verwoben, da sowohl NGO-Vertreter kommunalpolitisch aktiv waren als auch das U. durch seine kommunale Ausrichtung/Struktur stark auf lokale Akteure angewiesen war.

8.4 Fallbeispiel 4 - CONANO⁸²⁰ Dialog

Im CONANO Dialogprojekt erarbeiteten zwei Schweizer Chemieunternehmen gemeinsam mit zwei Ökologie-Instituten⁸²¹ und der moderierenden Stiftung Risiko-Dialog, eine Nutzen-Risikoanalyse zu Nano-Delivery-Systemen. Bei dem proaktiven Dialogprojekt CONANO prüften die beteiligten Stakeholder gemeinsam, „[...] ob durch den Einsatz von Nanomaterialien neue, spezifische Risikopotentiale entstehen“.⁸²² Hierzu wurden sehr konkret und produktbezogen abbaubare und nicht-abbaubare Nano-Delivery-Produkte mit konventionellen Mikro-Delivery-Produkten vergleichend bewertet. Der Dialog erstreckte sich über einen Zeitraum von 20 Monaten und mündete in einen Projektbericht, der Übereinstimmungen, aber auch Differenzen der Beteiligten sichtbar macht und von allen gemeinsam veröffentlicht wurde. Der Dialog begann 2004 zu einem sehr frühen Zeitpunkt, als das Thema Nano noch nicht in der allgemeinen Öffentlichkeit diskutiert wurde.

8.4.1 Dialogkontext: Akteure und Situation

In den 80ern unterstützten Schweizer Chemieunternehmen auf wachsenden Druck in der Öffentlichkeit den Aufbau und die Institutionalisierung einer neutralen Dialogplattform, der Stiftung Risiko-Dialog. Seit 1989 werden von der Stiftung Risiko-Dialog Dialogverfahren zur gesellschaftlichen Risikowahrnehmung und zu aktuellen Risikothemen durchgeführt unter Beteiligung von Chemieunternehmen, Umweltorganisationen und Wissenschaftlern. Aufbauend auf dieser langjährigen Dialogtradition begann 2004 der Dialog zum

⁸²⁰ CONANO= COMparative Challenge of NANOmaterials

⁸²¹ Das eine Ökologie Institut versteht sich selber nicht als NGO. Da es jedoch in die vorne angegebenen Kriterien für NGOs passt, wird es im weiteren Verlauf dennoch als NGO bezeichnet.

⁸²² CONANO Projektbericht 2007, S. 6

Thema Nanotechnologie, der zeitlich und finanziell unterschätzt wurde. Alle Projektpartner mussten sehr viel mehr Arbeitszeit in das Projekt investieren als ursprünglich vorgesehen war. So erfolgte ein Teil der Projektarbeit nach Feierabend bzw. in der Freizeit der Beteiligten. Eines der Chemieunternehmen stellte zwar Gelder für das Projekt bereit, jedoch kein Zeitkontingent für die eigenen Mitarbeiter, so dass diese das Projekt in ihrer Freizeit bearbeiten mussten. Die fehlenden (Zeit-)Ressourcen bei allen Beteiligten sowie die Schwierigkeit der gemeinsamen Terminfindung führten zu massiven zeitlichen Verzögerungen des Projekts. Die Moderation erfolgte durch zwei MitarbeiterInnen der Stiftung Risiko-Dialog.

8.4.2 Dialogsetting: Agenda und Ergebnis

Der methodische Aufbau des Dialoges folgte dem 4-Phasen-Modell der Stiftung Risiko-Dialog und umfasste sechs Dialogtreffen, die meistens ganztägig waren, teilweise auch eineinhalb täglich mit einem gemeinsamen Abendprogramm am Abend vor dem Dialogtreffen. Die beiden ersten Treffen dienten der Wissensgenerierung, thematischen Einführung, konkreten Festlegung des gemeinsamen Forschungsgegenstandes und der Veränderung der Gruppenzusammensetzung zur Sicherstellung der notwendigen Kompetenz. Bei Treffen drei und vier erfolgte eine Abstimmung der Methoden, Verdichtung der Matrix und dem Aufbau des Datenstamms. Bei Treffen fünf und sechs widmeten sich die Beteiligten der inhaltlichen Matrixarbeit, diskutierten kritisch die Datenlage und nahmen eine Bewertung der Produkte über den gesamten Lebenszyklus vor. Hier flossen auch Präsentationen von Studienergebnissen durch die Beteiligten z.B. zu Öko-Nutzenbilanz, Experteninterviews und Medienanalyse ein und Handlungsempfehlungen wurden diskutiert. Im Dezember 2006 lag die erste schriftliche Fassung des Berichts vor und wurde dann um sogenannte „Dialogprofile“ ergänzt. Hierfür bewerteten die Beteiligten in einem zweistufigen Verfahren die Datenlage und die Schlussfolgerungen. Gemeinsamkeiten und auch Unterschiede wurden dokumentiert, visualisiert und abschließend von allen beteiligten Akteuren kommentiert.⁸²³

Das Ergebnis des Dialogs ist ein gemeinsam veröffentlichter Bericht zum Thema, der die Gemeinsamkeiten aber auch Unterschiede von Unternehmen und NGOs in der Bewertung der Risikopotentiale der Produkte wiederspiegelt. Als neue Methode der „Projektprofile“ erfolgte eine Zusitzung der Inhalte in Form von Thesen und Bewertung dieser Thesen durch die beteiligten Akteure. Über die Webseiten der beteiligten Akteure ist der Bericht öffentlich zugängig. Im Berichtaufbau spiegelt sich der Ablauf des Dialogs wieder: Zunächst werden im Bericht die Ziele des Dialogprojekts definiert, Methoden und Arbeitsweisen erläutert, der Forschungsgegenstand eingegrenzt, Matrixanalysen zur Toxizität und Exposition der Produkte, Ökobilanz und Nutzen, Risikowahrnehmung bei Experten und in den Medien, Empfehlungen und Schlussbetrachtungen der Beteiligten.⁸²⁴ In einer gemeinsamen Pressekonferenz wurden die Ergebnisse des Dialogs von allen Projektpartnern gemeinsam vorgestellt, jedoch wurde der ungünstige Zeitpunkt der Pressekonferenz mehrfach kritisiert. Alle haben viel gelernt im Dialog und der Dialog war für fast alle eine wichtige Referenz und gut für Folgeprojekte.

8.4.3 Verhandlungstheoretische Charakterisierung Fall 4

Unter Bezug auf das Harvard-Verhandlungskonzept und dafür geeigneter Verhandlungssituationen lässt sich die Ausgangssituation wie folgt verhandlungstheoretisch zusammenfassen:

⁸²³ Vgl. CONANO Projektbericht 2007, S. 7f.

⁸²⁴ Vgl. CONANO Projektbericht 2007, S. 3

Tabelle 25: Verhandlungstheoretische Charakterisierung Fall 4

Ausreichend Verhandlungsanreize	Für alle Dialogpartner bestand ein Anreiz, sich am Dialog zu beteiligen, um weiterführendes Wissen zum Thema vom jeweils anderen zu erhalten.
Ungewissheit des Anlasses	Das Thema Nano und insbesondere die Nano-Delivery-Systeme waren zum Zeitpunkt des Dialogbeginns noch kaum erforscht, so dass große Ungewissheit bezüglich des Themas bestand.
Interdependenz	Zwischen den Beteiligten bestand Interdependenz, da beide über unterschiedliche Wissensaspekte bezüglich des Themas verfügten und Interesse am Wissen des Anderen hatten.
Handlungsspielräume	Dadurch, dass es sich um einen sehr frühen Zeitpunkt der Debatte handelte, bestanden Handlungsspielräume bezüglich der Erforschung des Themas.
Anlass von allgemeinem Interesse	Das Thema Nanotechnologie und speziell die Erforschung von „Nano-Delivery-Systemen“ waren von allgemeinem, gesellschaftlichem Interesse, da die Ähnlichkeit bestimmter Partikel mit anderen Stoffen eine Gesundheitsgefährdung vermuten ließen.
Annähernd gleiche Verhandlungsmacht	Sowohl auf Seiten der Pharma- Unternehmen als auch bei den beteiligten NGOs war jeweils einer der beiden Akteure deutlich größer (mehr Mitarbeiter, Umsatz) als der andere. Trotz unterschiedlicher Macht im Sinne von Größe verfügten alle Akteure über Wissen und Erfahrung, welches jeweils für die anderen interessant war. Auch bestand bereits eine lange, bewährte Dialogtradition mit den beteiligten Akteuren, so dass die Zusammensetzung der Dialogbeteiligten nicht zur Disposition stand. Macht hat laut Aussage der Interviewpartner im Dialog keine Rolle gespielt.
Ausreichend Ressourcen vorhanden	Für den Dialog stellten die beiden U. Gelder zur Verfügung, um die Arbeit von M. und NGOs zu entlohen. Jedoch stellte sich heraus, dass die finanziellen Ressourcen deutlich zu gering kalkuliert wurden. Ein U. hat den Dialog in der Freizeit geführt. M. hat viel zusätzliche Arbeit geleistet, die deutlich über das vorhandene Budget hinausging. Auch das zeitliche Budget der NGOs wurde überschritten. Insbesondere die Ressource Zeit war knapp in diesem Dialog, was zu Verzögerungen führte.
Keine Vorbestimmung durch Prinzipien oder Standards	Das Dialogthema war nicht durch Prinzipien und Standards vorbestimmt.
Veränderungswunsch der Parteien	Alle Beteiligten hatten Interesse am Thema und wollten mehr darüber erfahren.
Interessen- oder Wertkonflikt als geeignete Anlässe	Dialog wurde zu einem sehr frühen Zeitpunkt begonnen, bevor sich Konfliktlinien zum Thema klar entwickelt hatten.
Einigungs-hindernisse	Als <i>strukturelles Einigungshindernis</i> ist zu sehen, dass es schwierig war, eine gemeinsame Sprache der verschiedenen Unternehmensabteilungen zum Thema zu finden, so dass es bei einem Unternehmen unternehmensintern zu Kommunikationsstörungen kam. Der Zeitaufwand für den Dialog war sehr hoch, so dass durch eine Unterfinanzierung teilweise die Kapazitätsgrenzen der Akteure erreicht wurden. Insbesondere durch zeitliche Überlastung der Beteiligten wurde der angestrebte Zeitrahmen nicht eingehalten, auch wenn M. Zeitdruck machte. Auch war es schwierig, Termine zu finden, an denen alle Projektverantwortlichen teilnehmen konnten. Hausaufgaben wurden von allen zeitlich nicht eingehalten und am Ende dauerte die Abstimmung des Berichts sehr lange und Differenzen wurden deutlich.

8.5 Zusammenfassung

Die vier Fallbeispiele weisen einige Gemeinsamkeiten und teilweise interessante Unterschiede in Bezug auf das Dialogsetting, den Prozess, das Ergebnis, den Teilnehmerkreis, die Zeitdauer und das Einzugsgebiet auf, die im Folgenden vorgestellt werden.

8.5.1 Unterschiede und Gemeinsamkeiten der Fallbeispiele

Bei zwei der vier Fallbeispiele (Fall 2 und Fall 3) handelt es sich um ein *ähnliches Setting*: die Auseinandersetzungen um den Bau von Biomasseanlagen, die beide in der Nähe von Wohngebieten geplant waren. In beiden Fällen war der Diskussion um die jeweilige Biomasseanlage eine andere Konfliktsituation vorausgegangen, die die Bevölkerung vor Ort bereits stark sensibilisiert und misstrauisch gemacht hatte. Auch wa-

ren die Anwohner jeweils bereits recht gut organisiert und hatten verhandlungserfahrene Personen in ihren Reihen. Während bei Fall 2 die Genehmigung einer Anlage verbunden mit massiver Geruchsbelästigung der Bevölkerung zu Beginn vorausgegangen war, haben bei Fall 3 Mitglieder der NGO bereits erfolgreich gegen den Bau und Betrieb eines Atomkraftwerks agiert.

Der *Zeitpunkt der Verfahren*, zu denen die Dialoge bzw. Mediationen begannen, unterschieden sich stark. Bei Fall 1 erfolgte im Dialog eine Projektvorbereitung, als noch keine wesentlichen Entscheidungen bezüglich des Projekts getroffen waren und noch sehr viel Verhandlungsspielraum gegeben war. Das U. hatte lediglich den Projektrahmen abgesteckt. Bei Fall 2 und Fall 3 begannen die Mediationen, nachdem bereits zentrale Entscheidungen bezüglich des Themas getroffen waren und auch in beiden Fällen bereits eine Konfrontation erfolgt war. Während bei Fall 2 das Unternehmen über eine gültige Teilgenehmigung für den Kraftwerksbau verfügte und die Mediation „heilenden Charakter“⁸²⁵ hatte, hatte bei Fall 3 die Bürgerinitiative vor Gericht Recht bekommen gegen die vorgezogene Teilbaugenehmigung des Kraftwerks. Im Fall 4 wurde der Dialog zum Thema Nanotechnologie so frühzeitig begonnen, dass die Konfliktlinien und Positionen der Beteiligten sich noch nicht klar ausgebildet hatten. Entscheidungen bezüglich des Themas waren noch nicht gefallen, sondern der Dialog wurde extrem frühzeitig begonnen.

Bei den vier Dialogbeispielen wird deutlich, dass sich bei zwei Dialogen die NGOs in einer *starken Verhandlungsposition* befunden haben. Im Fallbeispiel 1 besaß die NGO Macht durch Wissen und Erfahrung, hatte das gebündelte Expertenwissen und die Sachkompetenz zum Thema, so dass das U. keine wirkliche Alternative zu diesem Verhandlungspartner hatte. Auch war die Reputation des U. angeschlagen und das U. erhoffte sich eine Verbesserung der Reputation durch die Zusammenarbeit mit dieser NGO. Die Alternative für die NGO war, sich nicht auf den Dialog und das gemeinsame Projekt einzulassen und damit dem Unternehmen die Zusammenarbeit und die damit verbundene, erhoffte Reputationssteigerung durch das Projekt, zu verweigern. In Fall 3 war die NGO in einer starken Verhandlungsposition und hatte Macht durch die Rechtslage, aufgrund eines erfolgreichen Einspruchs vor Gericht und das Erwirken eines Stopps des vorgezogenen Genehmigungsverfahrens. Hier war die Alternative, das Klageverfahren weiterzuführen und damit in jedem Fall durch den Prozess Zeit von bis zu 3 Jahren zu gewinnen. Der eine Betreiberteil hatte deutlich gemacht, dass sie aus dem Projekt ganz aussteigen werden, wenn nicht bis zu einem bestimmten Zeitpunkt eine Einigung mit der NGO gefunden wurde. Da mit Weiterführung der Klage der vom Unternehmen vorgegebene Zeitpunkt sicher nicht eingehalten worden wäre, wäre ein Ausstieg des Unternehmens und damit evtl. eine Aufgabe des Bauvorhabens wahrscheinlich gewesen. Durch das weitere Klageverfahren und die damit verbundene zeitliche Verzögerung drohten dem Unternehmen hohe finanzielle Verluste in Millionenhöhe. Allerdings konnte sich die NGO nicht sicher sein, dass sie bei Weiterführung des Gerichtsverfahrens wiederum Recht bekommt. Auch die Finanzierung des Gerichtsverfahrens stellte eine Schwierigkeit für die NGO dar.

Bei drei der vier Fallbeispiele war die Gemeinsamkeit, dass im *Prozessverlauf Emotionalität* insbesondere der NGOs eine Rolle spielte. Im Fall 1 bezog sich dies auf die beiden beteiligten NGOs, deren Verhältnis sich im Verlauf des Dialogs verschlechterte und zunehmend emotional besetzt war. Der Konflikt konnte auch mit Hilfe einer Mediation nur dahingehend gelöst werden, dass NGO2 aus dem Prozess ausschied. Im Fall 2 war das Vorgehen der NGO im Vorfeld der Mediation sehr stark emotionalisiert und die NGO sorgte für

⁸²⁵ Zitat Fall 2 U

intensive negative Presseberichterstattung über das Unternehmen und das geplante Kraftwerk. Auch im Mediationsprozess selber spielte Emotionalität eine Rolle, konnte jedoch mit Hilfe der Mediatoren versachlicht werden. Bei Fall 3 waren die Emotionen zwischen einzelnen Vertretern auf U.-Seite und auf NGO-Seite im Vorfeld hochgekocht und auch im Rahmen der Verhandlungen wurde teilweise emotional agiert. Wie später deutlich wird, wurde die Emotionalität jedoch teilweise taktisch eingesetzt. Im Fall 4 wurde der Beziehungsebene am Rande des Dialogs Platz eingeräumt und Emotionalität scheint im Dialog nicht von Bedeutung gewesen zu sein.

In zwei der vier Fälle (Fall 1 und 3) bestand das *Ergebnis* in einem gemeinsam geschlossenen Vertrag der Verhandlungsparteien. Während sich der Vertrag bei Fall 1 auf die Ausgestaltung des gemeinsam geplanten Projektes bezog, regelte im Fall 3 dieser Anforderungen an den Bau bzw. Betrieb des Kraftwerks. Bei Fall 2 bestand das Ergebnis in wenig konkreten Vereinbarungen und im Fall 4 in einem gemeinsam verfassten, öffentlich zugänglichen Bericht zum Thema.

Der *Teilnehmerkreis* und die *Dialogreichweite* variierte bei den Fällen deutlich und so waren im Fall 1 und 4 überregionale NGOs im Einsatz, während bei Fall 2 und 3 lokale Bürgerinitiativen involviert waren. Im Fall 1 begannen zunächst eine regionale und eine überregionale NGO die Verhandlungen, jedoch wurde im Verhandlungsverlauf eine Klärung der Hierarchie notwendig, die zum Ausscheiden der regionalen NGO führte. Bei Fall 2 und 3 wurden bei den Biomassekraftwerken lokale Akteure in Gestalt von Bürgerinitiativen bzw. Bündnis aktiv und setzten sich für eine Verbesserung der geplanten Situation und eine nachhaltige Politik ein. Als lokale Experten vor Ort hatten sie das spezifische Wissen und agierten als Anwälte für die Natur und den Erhalt der Lebensqualität für die Anwohner. Im Fall 4 handelte es sich um überregional tätige Ökologieinstitute im Forschungsbereich. In allen vier Fällen hatten die NGOs spezifisches Wissen zu Umweltthemen.

Auch die *Dialoglänge* variiert bei den vier Dialogen zwischen einer Länge von einem Tag und einer Dauer von 1,5 Jahren. Während Fall 2 lediglich eine Tag dauerte, dauerten die Dialoge 1 und 4 ca. 1,5 Jahre. In Fall 1 und Fall 3 begann durch den Dialog ein langjähriges Projekt, für das die Rahmenbedingungen im Dialog aufgestellt und vertraglich verankert wurden. In Fall 2 waren sich alle Beteiligten einig, dass die eintägige Mediation zu kurz war und es noch mindestens ein weiteres Treffen hätte geben müssen. Betrachtet man die vier Dialog- bzw. Mediationsbeispiele, so wird deutlich, dass alle Beteiligten auch nach Dialog- bzw. Mediationsende noch miteinander zu tun haben.

Die *Finanzierung der Dialoge* war sehr verschieden. Bei drei der vier Dialoge haben Unternehmen für die Kosten der Moderation und auch der NGOs bezahlt, wobei sich dies sehr verschieden gestaltete. Bei Fall 1 hat das U. die NGO finanziell unterstützt, so dass diese sich vielfältige externe Beratung einholen konnte. Es wurde ein vorab Sponsoringvertrag zur Vorbereitung des gemeinsam geplanten Projektes zwischen NGO und U. abgeschlossen. Bei Fall 2 erfolgte keine finanzielle Unterstützung der Mediation durch das U. Bei Fall 3 hat sich die NGO über Spenden finanziert. Dennoch waren das U. und die NGO beide Auftraggeber für die Mediation. Ziel der NGO war, dass das U. bei erfolgreich abgeschlossener Mediation die Kosten der NGO für die Verhandlungen übernimmt. Im Einigungsvertrag wurde weiterhin vereinbart, dass das U. darüber hinaus auch die Kosten für die Anwälte der NGO im Vorfeld der Mediation erstattet. Der Vertrag beinhaltete weiterhin eine Kostenerstattung der von der NGO gesammelten Spendengelder, die dann an die Spen-

der zurückgezahlt wurden.⁸²⁶ Bei Fall 4 haben alle beteiligten Organisationen Ressourcen eingebracht. Eine Finanzierung des Dialogs, also der Moderation und auch der NGOs, erfolgte durch die Unternehmen. Da das finanzielle Budget jedoch deutlich zu knapp bemessen war, erbrachten alle zeitlichen Investitionen für Treffen und inhaltliche Vorbereitung teilweise in ihrer Freizeit. Dies war möglich, da sich alle einen Nutzen vom Dialog versprochen haben, nämlich einen intensiven Wissenszuwachs, der sich zukünftig auszahlt.

In allen Fällen haben die NGOs *umwelt- bzw. umfeldrelevante Informationen* in die Dialoge eingebracht. Bei Fall 2 und 3, zu den beiden Holzkraftwerken, wird deutlich, dass die Anwohner bzw. die NGO einen Überblick der komplexen Problemlage vor Ort hatten. Während die Verwaltung lediglich auf die Einhaltung der gesetzlichen Regeln und Normen, z.B. für die Genehmigung achtete, sahen die Anwohner die verschiedenen Probleme, die mit dem Bau des Kraftwerks verbunden sind: Verkehr, Feinstaubbelastung, Lärmbelästigung etc. und forderten eine ganzheitliche, nachhaltige Betrachtung von Themen/Problemen, die mit dem Bau verbunden sind ein. In beiden Fällen hatten die NGO-Vertreter Bedenken und gute Argumente insbesondere gegen den geplanten Standort in der Nähe von Wohngebieten. Im Fall 2 hatten NGO-Vertreter Kenntnisse über hochmoderne, nachhaltige Biomassekraftwerke mit regionalen Zyklen, favorisierten die Holzanlieferung über den Wasser- oder Schienenweg und daher andere Standorte.

8.5.2 Dialogerscheinungsformen und Dialoganlässe

Werden die oben dargestellten Beispiele den identifizierten Erscheinungsformen von Dialog- und Mediationsverfahren (Kapitel 2.4.3) zugeordnet, so wird deutlich, dass sich Dialoge häufig nicht eindeutig zuordnen lassen. Fall 1 ist als projektorientierter Dialog einzuführen, der sowohl aus Marketinggründen als auch aus gesellschaftsbezogenen Gründen durchgeführt wurde. Das Unternehmen wollte ein Bildungsprojekt realisieren, das auf eine gesellschaftliche Veränderung abzielt und positiv auf das U. zurückstrahlt. Fall 2 und 3 sind als problem- und krisenorientierte Dialoge bzw. Mediationen einzustufen, bei denen es in beiden Fällen um ein standortbezogenes Problem ging, ausgelöst durch den geplanten Bau eines Kraftwerks. Auch hier spielten lokale gesellschaftsbezogene Themen (Verkehr, Luftverschmutzung etc.) eine Rolle. Dialog 4 kann als kontinuierlicher, strategieorientierter Dialog eingeordnet werden, dem eine langjährige Dialogtradition zu wechselnden produkt- und gesellschaftsbezogenen Themen vorausging. Da die beteiligten Unternehmen der Branche der Pharmaunternehmen angehören, lag der Fokus der Dialoge auf Produkten der pharmazeutischen Industrie. Gleichwohl galt es, durch den Dialog gesellschaftsbezogene Themen und Risikoeinschätzungen zur Thematik zu erhalten, weshalb der Dialog auch als gesellschaftsbezogener Dialog eingestuft wird. Eine Zusammenfassung ergibt das folgende Bild der untersuchten Fallbeispiele:

⁸²⁶ Dies war aus Sicht der NGO erforderlich, da einige Spender Geld gegeben hatten, um den Bau des Kraftwerks zu verhindern und diese waren nun teilweise mit dem Ergebnis der Mediation nicht zufrieden.

Tabelle 26: Dialogerscheinungsformen der untersuchten Dialogbeispiele

Schwerpunkt des Dialoges/ Dialogform	Produktions- und Standort- bezogen	Produkt-/ Marketing- bezogen	Branchen- bezogen	Gesellschafts- bezogen
Projektorientierter Dialog ⁸²⁷		Fall 1		Fall 1
Themenbezogene moderierte Lernprozesse/Runder Tisch				
Problem- und Krisenorientierter Dialog/Mediation	Fall 2, Fall 3			Fall 2, Fall 3
Kontinuierlicher strategieorientierter Dialog		Fall 4	Fall 4	Fall 4
Multistakeholderdialog				

Quelle: Eigene Darstellung

Beim weiteren Versuch der Zuordnung der Dialogbeispiele in die Anlasskategorien Sensibilisierung-, Risiko- und Regulierungsdialog wird deutlich, dass Fall 1 sich hier nicht zuordnen lässt. Da Fall 1 weder eine Sensibilisierung, eine Risikoklärung oder eine Regulierung zum Dialoganlass hatte, sondern vielmehr ein Projekt zur „Reputationsverbesserung“ des Unternehmens war, wird dies als weitere Dialoganlasskategorie aufgenommen. Während bei Fall 1 ein geplantes Projekt zur Reputationssteigerung der Dialoganlass war, waren in Fall 2 und Fall 3 konkrete Krisen der Anlass für die Durchführung der Mediation. In beiden Fällen hatten NGOs durch intensive Öffentlichkeitsarbeit und negative Berichterstattung über die Unternehmen und den von ihnen geplanten Bau Druck vor Ort auf die Unternehmen ausgeübt. Es ging also bei beiden um die Regulierung und Klärung der Situation. Bei Fall 4 war der Dialoganlass die frühzeitige Klärung gesellschaftlicher Risiken bzw. eine Sensibilisierung, der von den Unternehmen verwendeten bzw. geplanten Produkten bzw. Technologien, so dass dieser Dialog sowohl der Sensibilisierung als auch der Risikoklärung zuzuordnen ist. Weiterhin ergibt sich aus den Antworten der Interviewpartner, dass alle durchgeführten Dialoge mehr oder weniger explizit der Reputationsverbesserung der Unternehmen dienen sollten, so dass alle Fallbeispiele der neuen Kategorie: „Reputationsverbesserungsdialog“ zugeordnet werden (siehe auch Kapitel 9.1.2 Auswertung Forschungsfrage 1 Nutzenerwartung).

Tabelle 27: Dialoganlass der Fallbeispiele

Reputations- verbesserungsdialog	Sensibilisierungsdialog	Risikodialog	Regulierungsdialog
Fall 1			
Fall 2			Fall 2
Fall 3			Fall 3
Fall 4	Fall 4	Fall 4	

Quelle: Eigene erweiterte Darstellung in Anlehnung an Hansen, Niedergesäß, Rettberg 1999

Bei der Zuordnung der Fälle zu den Dialoganlässen wird deutlich, dass fast alle Fallbeispiele mehrere Dialoganlässe hatten und folglich mehreren Anlasskategorien zuzuordnen sind.

⁸²⁷ Projektorientierte Dialogbeispiele: Unilever – WWF zu Sustainable Fishing Marine Stewardship Council gegründet 1997 (MSC); Unilever – Rainforest Alliance (Tee Zertifizierung); WWF – Allianz (Gemeinsame Studie zu Auswirkungen des Klimawandels auf den Finanzsektor); Münchner Rück – German Watch (Kooperation zu Klima-Risiko-Index in Vorbereitung der UN Klimaverhandlungen in Bali - Frühwarnsystem zur Prävention für Katastrophenhilfe)

9 Empirische Untersuchung: Auswertung

Die Ergebnisse der qualitativen leitfadengestützten Interviews werden nun in Bezug auf die aus der Theorie abgeleiteten forschungsleitenden Fragestellungen betrachtet und Erkenntnisse aus dieser Zusammenschauf zusammengefasst. Um Redundanzen zu vermeiden, werden die Fallbeispiele nicht einzeln ausgewertet, sondern die Auswertung erfolgt im Rahmen der Bearbeitung der Forschungsfragen. Im Anschluss an die Analyse der Fragen 1-5 werden weitere Erkenntnisse der Interviewauswertung dargestellt und Bezüge zwischen den eigenen Forschungsergebnissen und der vorhandenen Forschung herausgestellt.

Alle fünf Forschungsfragen zielen auf die Erforschung erfolgsbedingender Faktoren bei Dialog- und Mediatisationsverfahren zwischen Unternehmen und NGOs. Im weiteren Verlauf wird untersucht, ob die abgefragten erfolgsbedingenden Faktoren und Prinzipien (unabhängige Variablen) zu einem erfolgreichen Prozess und/oder einem erfolgreichen Ergebnis (abhängige Variablen) beigetragen haben.⁸²⁸ Da die Erfolgsbewertung subjektiv von der Einschätzung der jeweiligen Person abhängt, wurden die Interviewpartner gezielt nach ihrer Zufriedenheit mit dem Prozess und ihrer Erfolgseinschätzung und Zufriedenheit mit dem Ergebnis gefragt. Diese subjektiven Einschätzungen der Interviewpartner auf die Fragen nach dem aus ihrer Sicht erfolgreichen Prozess und dem erfolgreichen Ergebnis werden vorab unter 9.1 dargestellt. Dies erscheint sinnvoll, da alle erfolgsbedingenden Faktoren im weiteren Verlauf in Bezug auf diese abhängigen Variablen hin ausgewertet werden. Im Anschluss an die Diskussion der abhängigen Variablen werden die vermutlich erfolgsbedingenden Faktoren anhand der fünf Forschungsfragen bearbeitet. Die Forschungsfragen wurden hierfür operationalisiert (siehe Anhang 11.2) und in verschiedene Analysekomplexe unterteilt. Zur Analyse wurden die relevanten Interviewfragen mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring zusammengefasst und strukturiert. Bei der Auswertung der Interviews wird hierbei differenziert zwischen direkt geäußerten Bewertungen/subjektiven Empfindungen der Interviewpartner und Interpretationen der Autorin, die aus dem Material abgeleitet wurden.

9.1 Darstellung der abhängigen Variablen

Im Rahmen dieser Arbeit gelten die folgenden zwei Variablen Erfolgreicher Prozess und Erfolgreiches Ergebnis als abhängige Variablen, auf die der Einfluss verschiedener unabhängiger Variablen (z.B. umfangreiche Vorbereitung, Berücksichtigung der Harvard-Prinzipien etc.) überprüft werden soll. Während sich die Variable Erfolgreicher Prozess auf den Prozessverlauf bezieht, bezieht sich das erfolgreiche Ergebnis auf das Endprodukt des Dialoges, das Ergebnis am Ende des Dialogs. Im Rahmen dieser Arbeit wird eine erfolgreiche Konfliktlösung als Teilmenge eines erfolgreichen Ergebnisses gesehen, denn nur wenn die Konfliktlösung erfolgreich war, kann auch das Ergebnis erfolgreich sein. Auch das Harvard-Konzept versteht unter einer erfolgreichen Konfliktlösung eine Lösung, bei der alle beteiligten Parteien nach Beendigung des Verfahrens zufriedener sind als zu Beginn, alle ihren Nutzen vergrößert haben und Interessengegensätze durch einen optimalen Ausgleich der unterschiedlichen Interessen aufgelöst werden konnten. Diese drei Aspekte beziehen sich auf das Ergebnis bzw. können erst beim Vorliegen des Ergebnisses beantwortet werden. Im Folgenden werden die beiden abhängigen Variablen Erfolgreicher Prozess und Erfolgreiches Ergebnis dar-

⁸²⁸ Detaillierte Informationen zum Analysevorgang bzw. der Strukturierung finden sich im Anhang bzw. auf der beiliegenden DVD.

gestellt, wobei immer von der subjektiven Erfolgsbewertung der Interviewpartner zum Zeitpunkt der Befragung ausgegangen wurde.

9.1.1 Subjektive Prozesszufriedenheit (Abhängige Variable 1)

Alle Interviewpartner wurden nach ihrer subjektiven Zufriedenheit mit dem Prozess⁸²⁹ gefragt. Die Antworten wurden in Bezug auf den Grad der Prozesszufriedenheit den folgenden Kategorien zugeordnet: sehr zufrieden, zufrieden, teilweise zufrieden, eher unzufrieden oder unzufrieden. Bei spontaner Äußerung von zwei verschiedenen Zufriedenheitswerten oder unterschiedlichen Bewertungen bezüglich des Prozesses durch die Interviewpartner wurde dem Kontext der Antworten entsprechend eine ausgewogene Zuordnung vorgenommen. Um weitere Informationen zur Einschätzung und den Hintergründen der subjektiven Prozesszufriedenheit zu bekommen, wurden die Interviewpartner auch nach den Gründen für Ihre Prozesszufriedenheit bzw. -unzufriedenheit befragt.⁸³⁰ Diese Erläuterungen wurden zur Einschätzung der Höhe der Prozesszufriedenheit herangezogen, wenn die Antworten der Interviewpartner zur Prozesszufriedenheit nicht eindeutig waren. Ansonsten wurde der spontan genannten Prozesszufriedenheit Vorrang gewährt. Der Kategorie der sehr hohen Prozesszufriedenheit sehr zufrieden wurden Aussagen zugeordnet, die ausdrücklich betonten, dass die Befragten sehr zufrieden waren: „Sehr zufrieden mit dem Prozessverlauf.“⁸³¹ Als zufrieden mit dem Prozess wurde z.B. die Aussage gewertet: „Persönlich mit dem Prozess als solches zufrieden.“⁸³² Als teilweise zufrieden wurde z.B. folgende Aussage gewertet: „Sehr zufrieden mit dem Umgang im Prozess. Unzufrieden, dass es so lange gedauert hat.“⁸³³ Als eher unzufrieden wurde z.B. folgende Aussage eingestuft: „Bedingt zufrieden“. Die Aussage „Im Moment nicht zufrieden“⁸³⁴ wird als unzufrieden mit dem Prozess eingestuft.

Bei Fall 1 äußerte der Moderator, sehr zufrieden mit dem Prozess zu sein. Es war ein dynamischer, individueller Prozess, bei dem sich die Beteiligten klar zum Projekt bekannten und trotz vieler Störfaktoren das gemeinsame Ziel im Auge behalten haben. Das Projekt ist aus Sicht von M. auf einem guten Weg. Allerdings ist auch manches im Prozess nicht so gut gelaufen: „Es waren harte Dialogverhandlungen, die viel Kraft gekostet haben und ein sehr anstrengender Prozess waren.“⁸³⁵ Auch vielfältige Interessen hinter den Parteien haben den Prozess stark verlangsamt. Im Prozess kam der Moderation eine wichtige Rolle zu, die Beteiligten zum Weitermachen zu ermuntern. Das U. gibt an, „ziemlich bis sehr zufrieden“⁸³⁶ mit dem Prozess zu sein. Erläuternd wird angegeben, dass das U. zunächst „ziemlich zufrieden“, nach der erfolgten Restrukturierung nach einigen Monaten⁸³⁷ dann „sehr zufrieden“ mit dem Prozess war, da der Fokus nun auf die Zielerreichung gelegt werden konnte. Gründe für die „Zufriedenheit“ waren hierbei, dass „eine erfüllbare Übereinkunft [...] erzielt (wurde) zwischen Partnern aus zwei völlig verschiedenen Szenen und mit sehr unterschiedlichem Hintergrund.“⁸³⁸ Durch die lange Zusammenarbeit ist „ein gutes Maß an Verständnis auf beiden Seiten gewachsen“⁸³⁹ und eine Allianz entstanden, zu der beide Seiten stehen. Auch äußert

⁸²⁹ „Wie zufrieden sind Sie mit dem Prozess (-verlauf)?“

⁸³⁰ „Was waren die Gründe, warum Sie zufrieden oder unzufrieden waren mit dem Prozess?“

⁸³¹ Fall 2 M2 Frage 4

⁸³² Fall 4 U2 Frage 4

⁸³³ Fall 1 NGO Frage 4

⁸³⁴ Fall 2 NGO2 Frage 4

⁸³⁵ Fall 1 M. Frage 4

⁸³⁶ Fall 1 U. Frage 4

⁸³⁷ Hier bezieht sich das U. auf die Umstrukturierung des Projekts und das Ausscheiden von NGO2

⁸³⁸ Fall 1 U. Frage 4.1

⁸³⁹ Fall 1 U. Frage 4.1

U., dass für den Projektstart hart gearbeitet wurde. „Es war eine lange Reise und ein wichtiger Schritt.“⁸⁴⁰ Allerdings bestehen Zweifel, wie das Projekt in der Öffentlichkeit aufgenommen wird. Die NGO war über den Umgang im Prozess „sehr zufrieden“, jedoch „unzufrieden“ über die zeitliche Länge des Dialogs, wobei nach Ansicht der NGO beide Seiten bezüglich der Dauer Fehleinschätzungen gemacht haben. Hierdurch wird eine mittlere Prozesszufriedenheit von teilweise zufrieden angenommen. Zusammenfassend wird deutlich, dass im Fall 1 M. mit dem Dialogprozess sehr zufrieden ist, das U. mit dem Prozess „zufrieden“ und die NGO teilweise zufrieden war.

Bei Fall 2 war M1 „Mit dem einen Tag sehr zufrieden, mit dem gesamten Prozess aber nicht zufrieden“⁸⁴¹. Denn aus Sicht des Mediators handelte es sich um eine Kurzintervention anstelle eines richtigen Prozesses. Eine weitere Begleitung des Prozesse und der Umsetzung hat gefehlt, da keine Folgetermine nach der Mediation vereinbart wurden und so offene Punkte nicht geklärt werden konnten. Auch konnte der konstruktive, persönliche Kontakt zwischen den Parteien nicht aufrechterhalten werden. Hieraus wird abgeleitet, dass M. mit dem Prozessverlauf teilweise zufrieden war. M2 gibt an, sehr zufrieden mit dem Prozess zu sein, wobei als Begründung angeführt wird, dass es eine gute, respektvolle und konstruktive Arbeitsatmosphäre gab und auch der Ablauf sinnvoll und effizient war. Viel Arbeit für beide Seiten wurde geleistet. Jedoch gibt es auch einige Aspekte, mit denen M2 unzufrieden ist: mit der unklaren Vertretungsfrage bei der NGO, dass der Prozess im Nachgang nicht begleitet wurde und dass das weitere Vorgehen nicht detailliert genug festgehalten wurde. Auch hätte M2 gerne unabhängige Gutachter hinzugezogen. Das Unternehmen gibt an, „sehr zufrieden“ mit dem Prozess zu sein und begründet die Zufriedenheit damit, dass „ein Stück Beruhigung hinbekommen wurde“⁸⁴² und dies mehr war, als erwartet wurde. Sachliche Anliegen konnten gemeinsam gelöst werden. Andererseits wird ausgesagt, dass der Prozess nicht 100% erfolgreich war,

„[...] weil ein Stück Folgeprozess verwirkt wurde, da die schnelle Pressegeschichte nicht geklappt hat. Das war von U. nicht optimal und U. hätte stringenter sein müssen. U. hatte ja kein Interesse an einer Verzögerung, da es ja ein gutes Ergebnis für das U. war.“⁸⁴³

Der NGO1-Vertreter war „bedingt zufrieden“ mit dem Prozess, was der Kategorie teilweise zufrieden zugeordnet wird. Er äußert „zufrieden“ zu sein mit den Bemühungen der Gegenseite und auch persönlich keine Schwierigkeiten im Austausch mit dem U. zu haben. Trotz kritischer Pressearbeit wird die eigene Organisation als „sachlich-nüchtern Verhandlungspartner“ angesehen und das U. hat auch in einigen Punkten Zusagen gemacht. Jedoch ist dieser Interviewpartner „unzufrieden“, dass für das Problem von übergeordneter Bedeutung -die Übernutzung der Wälder- Rahmenbedingungen fehlen. Das Thema müsste auf der politischen Ebene ganz oben angegangen werden, da die Rohstoffgrenzen erreicht sind. NGO 2 gibt auf die Frage nach der Prozesszufriedenheit an, „im Moment nicht zufrieden“⁸⁴⁴, also unzufrieden zu sein. Seinen Aussagen lässt sich entnehmen, dass er das Mediationsverfahren konstruktiv fand: Die richtigen Probleme wurden herausgearbeitet und die Atmosphäre an dem Tag war so (gut), dass die Beteiligten nicht mehr auf eine verbindliche Festlegung geachtet haben. Weiterhin erwähnt er, dass das, was vereinbart wurde, nicht erfolgt ist und auch keine Treffen mehr stattgefunden haben, um Themen weiter zu besprechen. Vielmehr

⁸⁴⁰ Fall 1 U. Frage 4.1

⁸⁴¹ Fall 2 M1 Frage 4

⁸⁴² Fall 2 U. Frage 4.1

⁸⁴³ Fall 2 U. Frage 4.1

⁸⁴⁴ Fall 2 NGO2 Frage 4

wurden Informationen von Unternehmensseite unkoordiniert und punktuell durch die Presse gegeben. Aus Sicht des NGO-Vertreters wäre eine offene Kommunikation über mögliche Probleme fair gewesen.

Bei Fall 3 gibt M. an, „sehr zufrieden“ mit dem Gesprächsverlauf und der erfolgreichen Mediation zu sein, da ein Ergebnis vereinbart wurde, das eine Win-Win-Lösung ist. Beide Seiten haben laut M. ihre Interessen verwirklichen können und haben sich nicht zu Kompromissen hinreißen lassen, die ihnen „Bauchschmerzen“ bereitet hätten. Als Erfolgsfaktoren im Prozess wurden sowohl die Moderation als auch die bereits im Vorfeld erarbeiteten Lösungsansätze gesehen. U1 gibt an, dass der Prozess „in Ordnung“ war, da man sich in der Kürze der Zeit einigen konnte und das U. etwas über Mediation gelernt hat. Daher wird angenommen, dass U1 „zufrieden“ mit dem Prozess ist. U2 gibt an, „sehr zufrieden“ zu sein, da das U. in die Lage versetzt wurde, das Kraftwerk zu bauen. Die NGO gibt an, „sehr zufrieden“ zu sein, da die Ziele weitgehend erreicht wurden und es ohne die Mediatorin vielleicht keine Einigung gegeben hätte. Auch hat die NGO in den wichtigen Punkten das Maximum erreicht, während das U. zeitnah eine Einigung bekommen hat und bauen durfte. Im Fall 3 waren 3 von 4 Befragten „sehr zufrieden“ mit dem Prozess, während ein Unternehmensvertreter „zufrieden“ war.

Bei Fall 4 äußert M. mit dem Ergebnis und der Beziehungsebene im Prozess „sehr zufrieden“ zu sein, strukturell und in Sachen finanzielle Mittel jedoch „hätten mehr Ressourcen sicher einen positiven Effekt gehabt, um den Dialog schneller bearbeiten zu können.“⁸⁴⁵ Dabei wird es jedoch auch gleichzeitig als Leistung der Gruppe angesehen, trotz geringer Ressourcen dieses Ergebnis produziert zu haben. Weiterhin bedauert M., dass die Nacharbeit und Bekanntmachung des Ergebnisses nicht gut gemacht wurde. Diesen Aussagen wird entnommen, dass M. mit strukturellen und finanziellen Aspekten im Prozess nur „teilweise zufrieden“ war, woraus eine Gesamtzufriedenheit von M. mit dem Prozess von zufrieden abgeleitet wird. U1 gibt an, „sehr zufrieden“ mit dem Prozess zu sein, da es eine „absolut spannende Erfahrung“ war. Auch konnten Vorurteile auf beiden Seiten abgebaut werden, wenn auch der Prozess etwas langwierig war, was jedoch „in der Natur der Dinge“ lag. U2 äußert, „mit dem Prozess als solches zufrieden“⁸⁴⁶ zu sein, da es eine sinnvolle Methodik war. Allerdings werden zeitliche Verzögerungen, verursacht durch zu geringe Ressourcen sowie eine zu geringe Verwertung des Berichts bedauert. NGO1 gibt an, „sehr zufrieden“ mit dem Prozess zu sein, da „der Prozess ungemein gut gelaufen ist und [...] er als Modellbeispiel dienen kann für solche Dialogprozesse.“⁸⁴⁷ Auch NGO2 gibt an, „sehr zufrieden“ mit dem Prozess zu sein, auch wenn es gewisse Ineffizienzen gab. Diese Ineffizienzen werden jedoch als „in der Natur der Sache“ liegend angenommen bei Fragen der Technologieentwicklung, wo mit Wissenslücken und Unsicherheiten umgegangen werden muss. Eine konkrete gemeinsame Empfehlung wurde entwickelt und auch umgesetzt.

Eine Zusammenfassung der Antworten zur subjektiven Prozesszufriedenheit ergibt die folgende personenbezogene und fallbezogene Übersicht. Eine fallbezogene Zusammenfassung, die sich aus der Mittelung aller personenbezogenen Bewertungen des Falls ergibt, erscheint sinnvoll, da die Forschungsfragen 3 und 5 nicht personenbezogen, sondern fallbezogen ausgewertet wurden.

⁸⁴⁵ Fall 4 M. Frage 4

⁸⁴⁶ Fall 4 U2 Frage 4

⁸⁴⁷ Fall 4 NGO 1 Frage 4.1

Tabelle 28: Subjektive Prozesszufriedenheit der Interviewpartner⁸⁴⁸

Fall	Akteure	Prozesszufriedenheit der Befragten	Fallbezogene Prozesszufriedenheit
Fall 1	M	Sehr zufrieden	Zufrieden
	U	Zufrieden	
	NGO	Teils	
Fall 2	M1	Teils	Teilweise zufrieden
	M2	Sehr zufrieden	
	U	Sehr zufrieden	
	NGO1	Teils	
	NGO2	Unzufrieden	
Fall 3	M	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	U1	Zufrieden	
	U2	Sehr zufrieden	
	NGO	Sehr zufrieden	
Fall 4	M	Zufrieden	Sehr zufrieden
	U1	Sehr zufrieden	
	U2	Zufrieden	
	NGO1	Sehr zufrieden	
	NGO2	Sehr zufrieden	

Quelle: Eigene Untersuchung

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Prozesszufriedenheit in den Fällen 3 und 4 am höchsten war, da jeweils die Mehrheit der Interviewpartner angab, „sehr zufrieden“ mit dem Prozess zu sein. 3 der 5 Moderatoren waren „sehr zufrieden“ mit dem Prozess, während je ein Moderator „zufrieden“ und einer „teilweise zufrieden“ war. 3 der 6 Unternehmen waren „sehr zufrieden“, während 3 „zufrieden“ mit dem Prozess waren. Bei den NGOs waren 3 von 6 „sehr zufrieden“, während zwei NGO „teilweise zufrieden“ und eine „unzufrieden“ war.

9.1.2 Subjektive Ergebniszufriedenheit (Abhängige Variable 2)

Um Auskunft über erfolgreiche bzw. weniger erfolgreiche Dialogabschlüsse⁸⁴⁹ zu bekommen, werden die in den Interviews gestellten Fragen zur subjektiven Zufriedenheit mit dem Dialogergebnis zusammengefasst. Die Interviewpartner wurden zunächst nach ihrer Zufriedenheit mit dem Dialogergebnis gefragt.⁸⁵⁰ Wurden mehrere Zufriedenheitsaspekte zu verschiedenen Zeitpunkten benannt, so wurde die Zufriedenheit zum Zeitpunkt der Befragung als spontane Ergebniszufriedenheit zugrunde gelegt. Weiterhin wurden zusätzliche gezielte Fragen zur Ergebniszufriedenheit gestellt⁸⁵¹, um weitere Aspekte subjektiver Zufriedenheit in Bezug auf das Ergebnis zu vertiefen. Hierbei bezogen sich zwei Fragen auf die Zufriedenheit aller Beteiligten mit dem Ergebnis: Es wurde nach einer vergrößerten Zufriedenheit aller und einer *Nutzenvergrößerung für alle* gefragt. Mit diesen Fragen lässt sich herausfinden, ob aus Sicht der Beteiligten eine Win-Win- Lösung im Sinne des Harvard-Konzepts gefunden wurde, bei der sich durch eine Nutzenvergrößerung für alle die Zufriedenheit aller vergrößert hat. Die anderen vier Fragen bezogen sich auf die individuelle subjektive

⁸⁴⁸ Kategorien: sehr zufrieden, zufrieden, teilweise zufrieden, eher unzufrieden und unzufrieden

⁸⁴⁹ Dialogergebnis in Fall 1 und 3 ist ein Vertrag zwischen U. und NGOs, im Fall 2 ein Ergebnisprotokoll und im Fall 4 ein gemeinsam veröffentlichter Bericht (siehe dazu Beschreibung der Fallbeispiele in Kapitel 8 – Dialogsetting: Agenda und Ergebnis).

⁸⁵⁰ „Wie zufrieden sind Sie mit dem Dialogergebnis?“

⁸⁵¹ „Waren alle Beteiligten nach Beendigung des Verfahrens zufriedener als zu Beginn?“ „Sehen alle Parteien einen Gewinn und haben ihren Nutzen vergrößert?“ „Haben sich Ihre Erwartungen an das Ergebnis erfüllt?“ „Halten Sie das Ergebnis für gerecht?“ „Sind Sie zufrieden mit den erreichten Zielen?“ „Wurden qualitativ gute Ergebnisse in Bezug auf Ziele erreicht?“

Zufriedenheit der jeweiligen Interviewpartner mit dem Ergebnis, wobei sich zwei Fragen den Zielen widmen. Zusammenfassend wird eine Gesamteinschätzung der Ergebniszufriedenheit vorgenommen.

Bei *Fall 1* gaben alle Beteiligten spontan an, „sehr zufrieden“ mit dem Ergebnis zu sein. Als Gründe hierfür wurden benannt, dass das Ergebnis dazu führt, dass das Ziel umgesetzt wird und dass ein faires Ergebnis entwickelt wurde, bei dem sich beide Seiten bewegen und einen Kompromiss eingehen mussten. Auch waren alle der Ansicht, dass sich der Nutzen aller vergrößert hat, wenn auch die NGO aussagt, dass der realisierte Nutzen durch die Projektstruktur etwas geringer ist als ursprünglich erhofft. M. sieht als zentralen Lernerfolg und Nutzen des Dialogs, „[...] dass Organisationen nicht als monolithische Gebilde gesehen werden, sondern allen klar geworden ist, dass Menschen hinter den Organisationen stehen.“⁸⁵² Auch haben sich die Erwartungen aller Beteiligten erfüllt, wie die NGO jedoch einschränkt: „bisher“. Alle halten das Ergebnis für gerecht. Die Befragten zögerten jedoch, ihre Zufriedenheit mit der Zielerreichung anzugeben, da die Umsetzung der Ziele erst in den kommenden Jahren erfolgen soll. Auch die Qualität der Ziele wird für gut erachtet, wobei die NGO darlegt, dass die Ziele auf Grund der erforderlichen Anpassung an die Rechtslage verändert werden mussten. Bei Fall 1 sind also alle Beteiligten rundum sehr zufrieden mit dem erreichten Ergebnis des Dialogs.

Auf die Frage nach der Zufriedenheit mit dem Dialogergebnis im *Fall 2* äußert sich M1 wie folgt: „Sehr zufrieden mit dem Ergebnis des Tages und den konkreten Lösungen, unzufrieden über die fehlende Umsetzung“. Da in Bezug auf das Ergebnis die Situation zum Zeitpunkt der Befragung interessiert, wird dement sprechend für M. angenommen, dass er unzufrieden mit dem Ergebnis ist. M2 war teilweise zufrieden mit dem Ergebnis, da z.T. Missverständnisse ausgeräumt und Vereinbarungen gefunden wurden, die es ohne Mediation nicht gegeben hätte, jedoch hätten einige Punkte weiter konkretisiert werden müssen. Das U. ist sehr zufrieden mit dem Ergebnis, weil es keine Erwartungen diesbezüglich gab, die Mediation eine gute Sache war und auch wieder gemacht werden würde. NGO1 gibt an, dass nur ein Teilergebnis vorliegt und man demnach auch nur teilweise zufrieden ist mit dem Ergebnis. NGO2 sieht den Mediationstag als konstruktiven Tag mit soliden (guten) Ergebnissen, jedoch wird die fehlende Weiterarbeit zur Aufgabenstellung bemängelt, womit NGO2 „sehr unzufrieden“ ist. So wird für NGO2 angenommen, dass sie unzufrieden ist mit dem Ergebnis. Alle Beteiligten geben an, dass sich ihre Erwartungen an das Ergebnis nicht oder nur teilweise erfüllt haben. Während M1 äußerte, enttäuscht zu sein über die Nichteinhaltung der Vereinbarung zur Pressekonferenz, äußert das U., dass es nicht viel erwartet habe und daher die Erwartungen übererfüllt wurden. Die Aussagen von NGO 1 lassen den Rückschluss zu, dass die eigenen Erwartungen teilweise erfüllt wurden, während NGO 2 mit einem klaren „Nein“ antwortet. Das Ergebnis am Ende des Mediationsstages wird von allen bis auf NGO1⁸⁵³ für gerecht gehalten. Während nur das U. und NGO1 angaben, mit den erreichten Zielen zufrieden zu sein, wird anhand der Aussagen für NGO2 angenommen, dass NGO2 eher unzufrieden mit den erreichten Zielen ist. M1 gibt an, unzufrieden zu sein, jedoch äußert er: „Das Verfahren ist Beleg dafür, dass die Methode der Mediation funktioniert, wenn notwendige Vor- und Nachbereitung möglich ist.“ An den Aussagen wird deutlich, dass häufig zwischen Aussagen, die sich direkt auf die Situation nach Ende der Mediation beziehen, und Aussagen in Bezug auf die Situation ein Jahr nach der Mediation, unterschieden wird. Alle Beteiligten sind unzufrieden über die fehlende Umsetzung der Vereinbarungen und dass es zu zeitlichen Verzögerungen in Bezug auf die vereinbarte Pressekonferenz kam.

⁸⁵² Fall 1 M. Frage 5.1

⁸⁵³ Die Aussagen von NGO 1 lassen keinen klaren Rückschluss zu.

Bei *Fall 3* geben Moderation und die NGO an, „sehr zufrieden“ mit dem Ergebnis zu sein. Die NGO äußert diesbezüglich erläuternd, dass das Ziel der Mediation ein Vertrag war, was auch zu 100% erreicht wurde. Allerdings strebte die NGO einen öffentlich-rechtlichen Vertrag mit dem U. an, was nicht erreicht wurde. Stattdessen ist ein zivilrechtlicher Vertrag zustande gekommen. Beide Unternehmen geben an, „zufrieden“ mit dem Ergebnis zu sein: „[...] sonst wäre nicht unterschrieben worden.“⁸⁵⁴ U1 äußert, dass sich noch nicht so viel sagen lässt, sondern die Bedingungen im Lauf der Zeit geprüft werden müssen. Als eigentlicher Erfolg der Vereinbarung sieht U1: „NGO lässt seit ihrem Erfolg mit sich über die Erfüllung und Zeitvorstellungen reden. NGO ist zahmer geworden durch die Mediation und die Aggressivität hat sich durch die Diskussionsbereitschaft der Betreibergesellschaft gelegt.“⁸⁵⁵ Alle benannten, dass sich ihre Erwartungen an das Ergebnis erfüllt haben. Nur die Hälfte der Befragten (2 von 4) hält das Ergebnis jedoch für gerecht. Beide Unternehmensvertreter gaben an, dass sie das Ergebnis nur teilweise bzw. „eigentlich nicht“ für gerecht halten. „Es ist aber dann so emotional diskutiert worden, dass wir uns da einfach darauf einlassen mussten.“⁸⁵⁶ Emotionalität scheint also im Fall 3 eine bedeutende Rolle gespielt zu haben (siehe Kapitel 9.4.1). Der zweite Unternehmensvertreter äußert sich wie folgt zur Fairness des Ergebnisses: „Die Veränderung wurde dem Tatbestand geschuldet, den Interessen der Bürger, der Wahl und Situation der Stadtwerke. Das Ergebnis wird nicht als gerecht angesehen. Alle rufen nach erneuerbaren Energien, aber nicht vor ihrer Haustüre.“⁸⁵⁷ M., U2 und die NGO waren zufrieden bzw. eher zufrieden mit den erreichten Zielen, während U1 nur teilweise zufrieden ist und die Ziele „lebbar“ findet. Drei der Beteiligten halten die Qualität der Ergebnisse in Bezug auf die Ziele für gut, wobei die NGO der Ansicht ist, dass die Qualität der Ziele „fast Vorbildfunktion“ hat.⁸⁵⁸ Bei Fall 3 sind also die Moderation und die NGO „sehr zufrieden“ mit dem Ergebnis, die beiden Unternehmen „zufrieden“.

Bei *Fall 4* äußert M. mit dem Bericht „sehr zufrieden“ zu sein und auch mit dem Commitment der beiden Unternehmen, ihre Forschungsstrategie entsprechend anzupassen. U1 sieht den Bericht als „gutes Element“, das als Modell für andere Organisationen dienen kann. Aufgrund dieser Aussage wird angenommen, dass U1 „zufrieden“ mit dem Ergebnis ist, wobei U1 den Wert des Berichtes insbesondere „auf der soziologischen Seite“ sieht. U2 äußert, „zufrieden“ mit dem Bericht zu sein, auch wenn bedauert wird, dass kein Abschlusstreffen stattfand und das Projekt der Presse nicht groß verkauft wurde. Beide NGOs sind „sehr zufrieden“ mit dem Bericht. NGO1 äußerte, „der Bericht gefällt sehr gut“⁸⁵⁹, während NGO2 aussagte, „sehr zufrieden“ zu sein. Alle 5 Interviewpartner geben an, dass alle nach Dialogende zufriedener waren und ihren Nutzen vergrößern konnten durch den Dialog. Die Erwartungen an den Dialog haben sich erfüllt und alle bis auf M. geben an, das Ergebnis für gerecht zu halten. M. betont, dass die Frage nach Gerechtigkeit für diesen Dialog nicht treffend ist, da es um eine Reflektion von Gemeinsamkeiten und Unterschieden sowie die gemeinsame Ableitung von Handlungsempfehlungen ging. Es ging vielmehr um leicht bzw. schwierig umzusetzende Empfehlungen. Alle Befragten geben an, zufrieden bzw. eher zufrieden mit den erreichten Zielen zu sein. Die beiden Interviewpartner, die angaben, eher zufrieden mit der Zielerreichung zu sein, erwähnten, dass die Veröffentlichung bzw. Verbreitung des Berichts etwas untergegangen ist. Auch erwähnte einer der beiden, dass der vorgesehene Zeitrahmen aus verschiedenen Gründen nicht gehalten

⁸⁵⁴ Fall 3 U2 Frage 5.2

⁸⁵⁵ Fall 3 U1 Frage 5.2

⁸⁵⁶ Fall 3 U1 Frage 5.2.2

⁸⁵⁷ Fall 3 U2 Frage 5.2.2

⁸⁵⁸ Keine Angaben von M.

⁸⁵⁹ Fall 4 NGO1 Frage 5.2

wurde. Mit der Qualität der erreichten Ziele sind jedoch alle Beteiligten zufrieden. Bei Fall 4 ergibt sich, dass alle Beteiligten sehr zufrieden mit dem Ergebnis sind.

Zur Veranschaulichung der Ergebnisaspekte erfolgt nun eine Zusammenfassung der gestellten Fragen. Hierbei wird in der Spalte links zunächst die spontan genannte Ergebniszufriedenheit der Interviewpartner aufgeführt, wobei folgende Zufriedenheitskategorien verwendet wurden: sehr zufrieden, zufrieden, teilweise zufrieden, eher unzufrieden und unzufrieden. Als sehr zufrieden mit dem Ergebnis wurde folgende Aussage gewertet: „Sehr zufrieden mit dem Ergebnis, weil es dazu führt, dass das Ziel umgesetzt wird. Viel mehr Erfolg kann ein Dialog nicht haben.“ Als zufrieden mit dem Ergebnis wurde folgendes Beispiel zugeordnet: „Die Betreibergesellschaft ist zufrieden. Es wird im Laufe der Zeit zu prüfen sein, wie die Bedingungen zum Betrieb erfüllt werden können. Auch ob man mit den Bedingungen glücklich werden wird, muss sich zeigen.[...]“ Als teilweise zufrieden wurde folgende Aussage gedeutet: „Es liegt nur ein Teilergebnis vor, da viele Punkte noch nicht geklärt sind. Daher nur teilweise zufrieden mit Mediationsergebnis.“ Es wurde keine Aussage gefunden, die der Kategorie eher unzufrieden zuzuordnen gewesen wäre. Als unzufrieden mit dem Ergebnis zum Zeitpunkt der Befragung wurde folgende Aussage gewertet: „Sehr zufrieden mit dem Ergebnis des Tages und den konkreten Lösungen, unzufrieden über fehlende Umsetzung.“ Da der Befragte zum Zeitpunkt der Befragung über die fehlende Umsetzung unzufrieden ist, wird diese Annahme der Auswertung zugrunde gelegt. Diese zunächst genannte Ergebniszufriedenheit wurde dann anhand der weiteren ergebnisbezogenen Fragen überprüft. Es wurden also der spontan geäußerten Ergebniszufriedenheit die anderen 6 Fragen gegenüber gestellt. Bei den meisten Personen führte dies zu einer Bestätigung der Zufriedenheitskategorie mit dem Ergebnis. In einigen Fällen relativierte sich die spontan benannte Ergebniszufriedenheit jedoch dahingehend, dass sich die Zufriedenheitskategorie relativierte. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird dann mit der verfeinerten Ergebniszufriedenheit weitergearbeitet.

Bezüglich der spontan benannten Ergebniszufriedenheit (linke Spalte) ergibt sich, dass diese bei Fall 1 am größten war, da alle Beteiligten „sehr zufrieden“ mit dem Ergebnis waren. Auch im Fall 4 war die Mehrheit (3 von 5) „sehr zufrieden“ mit dem Ergebnis, während im Fall 3 die Hälfte der Befragten „sehr zufrieden“ und im Fall 2 die Mehrheit „teilweise zufrieden“ war. Wird die spontan genannte Ergebniszufriedenheit mit der Zufriedenheit bezüglich der abgefragten Ergebnisaspekte verglichen, so ergibt sich bei 11 Befragten eine Bestätigung der Spontaneinschätzung. Bei 6 Befragten vergrößerte sich die Zufriedenheit durch die zusätzlich abgefragten Aspekte. Hierbei haben sich im Fall 2 drei der Befragten sogar um 2 Kategoriestufen verbessert. Vier der Befragten, bei denen sich die Ergebniszufriedenheit verbessert hat, waren an Fall 2 beteiligt. In diesem Fall ergibt sich laut Aussagen der Interviewpartner, dass alle nach Beendigung des Mediationsverfahrens „sehr zufrieden“ oder „zufrieden“ mit dem Ergebnis waren. Da jedoch das Verfahren nicht weiter begleitet wurde und eine Umsetzung der Ergebnisse nicht stattgefunden hat, waren die Beteiligten zum Zeitpunkt der Befragung nur „teilweise zufrieden“ bis „unzufrieden“ mit dem Ergebnis. Die gezielt abgefragten Ergebnisaspekte wurden dann auf das einzige vorliegende Ergebnis bezogen, das am Mediationsabend vorlag, wodurch sich die Ergebniszufriedenheit der Akteure deutlich erhöht. Dennoch muss festgehalten werden, dass im Fall 2 insgesamt betrachtet lediglich ein Teilergebnis vorlag.

Tabelle 29: Zusammenfassung der Aspekte subjektiver Zufriedenheit mit dem Dialogergebnis

	Spontan genannte Zufriedenheit Ergebnis	Zufriedenheit aller Beteiligten vergrößert? ⁸⁶⁰	Nutzen aller vergrößert? ⁸⁶¹	Erwartungen an Ergebnis erfüllt? ⁸⁶²	Gerechtes Ergebnis? ⁸⁶³	Zufriedenheit mit erreichten Zielen? ⁸⁶⁴	Qualitativ gute Ergebnisse? ⁸⁶⁵	Gesamtzufriedenheit Ergebnis	Zufriedenheitskategorie bestätigt (B), relativiert (+/-) ⁸⁶⁶
Fall 1									
M	Sehr zufrieden	(Eher Ja)	Eher ja	Ja	Ja	Ja	Ja	22	3,66 B
U	Sehr zufrieden	Ja	(Ja)	Ja	Ja	Eher ja	k.A.	19	3,8 B
NGO	Sehr zufrieden	Eher ja	(Eher ja)	Ja	Ja	(Eher ja)	(Ja)	21	3,5 B
Fall 2									
M1	Unzufrieden	(Teils)	Ja	Nein	(Ja)	Nein	(Teils)	12	2 ++
M2	Teilweise zufrieden	Ja	(Eher ja)	k.A.	(Ja)	Eher ja	k.A.	14	3,5 ++
U	Sehr zufrieden	Ja	Eher ja	Ja	Ja	(Ja)	(Ja)	23	3,83
NGO1	Teilweise zufrieden	k.A.	(Teils)	Eher ja	Teils	(Ja)	(Ja)	15	3,0 +
NGO2	Unzufrieden	(Teils)	Ja	Nein	Teils	Eher nein	Teils	11	1,83++
Fall 3									
M	Sehr zufrieden	Ja	(Eher ja)	Ja	(Ja)	(Ja)	k.A.	19	3,8 B
U1	Zufrieden	Eher ja	(Ja)	Ja	Teils	Teils	Ja	19	3,17 B
U2	Zufrieden	Eher nein	Ja	(Ja)	Nein	Ja	Ja	17	2,83 B
NGO	Sehr zufrieden	(Ja)	Eher ja	Ja	(Ja)	Eher ja	Ja	22	3,67 B
Fall 4									
M	Sehr zufrieden	Eher ja	k.A.	Ja	k.A.	Ja	Ja	15	3,75 B
U1	Zufrieden	(Ja)	(Ja)	Ja	Ja	(Eher Ja)	Ja	23	3,83 +
U2	Zufrieden	k.A.	(Ja)	Ja	Ja	(Eher ja)	Ja	19	3,8 +
NGO1	Sehr zufrieden	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	24	4 B
NGO2	Sehr zufrieden	Ja	k.A.	(Eher ja)	(Ja)	(Ja)	Ja	19	3,8 B

Quelle: Eigene empirische Untersuchung. Anmerkung: Aussage in Klammer, wenn keine direkte Antwort vorlag, aber aus den Äußerungen eine Einschätzung abgeleitet werden konnte.

⁸⁶⁰ „Waren alle Beteiligten nach Beendigung des Verfahrens zufriedener als zu Beginn?“

⁸⁶¹ „Sehen alle Parteien einen Gewinn und haben ihren Nutzen vergrößert?“

⁸⁶² „Haben sich Ihre Erwartungen an das Ergebnis erfüllt?“

⁸⁶³ „Halten Sie das Ergebnis für gerecht?“

⁸⁶⁴ „Sind Sie zufrieden mit den erreichten Zielen?“

⁸⁶⁵ „Wurden qualitativ gute Ergebnisse in Bezug auf die Ziele erreicht?“

⁸⁶⁶ Diese Tabelle veranschaulicht, ob die spontan genannte Äußerung zur Ergebniszufriedenheit (linke Spalte) durch die folgenden 6 Fragen (weitere Spalten) bestätigt wurde oder sich relativiert hat. Hierfür wurden die Antworten der jeweiligen Person auf die sechs Fragen zusammengezählt (sehr zufrieden/ja (4 Punkte), zufrieden/eher ja (3), teilweise zufrieden/teils (2), eher unzufrieden/eher nein (1), unzufrieden/nein (0)) und dieser Wert in der Spalte „Gesamtzufriedenheit Ergebnis“ dargestellt. Anschließend wurde dieser Wert durch die Anzahl der Antworten geteilt und der gefundene Wert in der Tabelle ganz rechts dargestellt z.B. Fall 1 M: 3,66. Da dieser bei der Zuordnung zu den Zufriedenheitskategorien: (0-0,8= unzufrieden, 0,9-1,6= eher unzufrieden, 1,7-2,4= teilweise zufrieden, 2,5-3,2= zufrieden, 3,3-4,0= sehr zufrieden) der Kategorie „sehr zufrieden“ zuzuordnen ist, wird die spontan genannte Aussage zur Ergebniszufriedenheit (linke Spalte) bestätigt und durch ein B gekennzeichnet (Zufriedenheitskategorie bestätigt (B), verschlechtert (-), verbessert (um eine Kategorie +, um 2 Kategorien ++)).

Wie anhand der Tabelle deutlich wird, ergibt sich bei 11 Personen durch die nähere Betrachtung der Ergebniskriterien eine Bestätigung der eingangs genannten Zufriedenheitskategorie. Bei 3 Personen verbesserte sich die Zufriedenheitskategorie um 2 Kategorien und bei 3 Personen um je eine Kategorie, während sich bei keiner Person die Zufriedenheitskategorie verschlechterte.

Bei einer *akteursspezifischen Betrachtung* wird deutlich, dass sich die Spontaneinschätzung aller Moderatoren außer in Fall 2 bestätigt und sich bei den Mediatoren in Fall 2 signifikant verbessert haben. Die Einschätzung der Ergebniszufriedenheit hat sich bei 4 der 6 Unternehmen bestätigt, während sie sich bei 2 U. durch die Auswertung der gezielten Fragen zur subjektiven Ergebniszufriedenheit verbessert hat. Auch bei den NGOs hat sich die Spontaneinschätzung bei 4 der 6 Interviewpartner bestätigt und bei den beiden NGOs im Fall 2 verbessert. Diese Verbesserung der Zufriedenheit im Fall 4 bei 4 Personen wird darauf zurückgeführt, dass sich die Befragten auf das Ergebnis am Mediationsabend bezogen, mit dem sie zumeist sehr zufrieden waren.

Im weiteren Verlauf wird mit der neu gewonnenen, relativierten subjektiven Ergebniseinschätzung der Beteiligten weitergearbeitet, die hier noch mal personen- und fallbezogen dargestellt wird:

Tabelle 30: Subjektive Ergebniszufriedenheit der Interviewpartner⁸⁶⁷

Fall	Akteure	Ergebniszufriedenheit der Befragten	Fallbezogene Ergebniszufriedenheit
Fall 1	M	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	U	Sehr zufrieden	
	NGO	Sehr zufrieden	
Fall 2	M1	Teils	Zufrieden
	M2	Sehr zufrieden	
	U	Sehr zufrieden	
	NGO1	Zufrieden	
	NGO2	Teils	
Fall 3	M	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden/Zufrieden
	U1	Zufrieden	
	U2	Zufrieden	
	NGO	Sehr zufrieden	
Fall 4	M	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	U1	Sehr zufrieden	
	U2	Sehr zufrieden	
	NGO1	Sehr zufrieden	
	NGO2	Sehr zufrieden	

Quelle: Eigene empirische Untersuchung

Bei Betrachtung der ausführlich analysierten Ergebniszufriedenheit wird deutlich, dass diese in den Fällen 1 und 4 am höchsten war, da alle Beteiligten „sehr zufrieden“ mit dem Ergebnis waren. Im Fall 2 sind die Beteiligten „sehr zufrieden“, „zufrieden“ oder „teilweise zufrieden“ mit dem Ergebnis. Bei Fallbeispiel 3 waren 2 Beteiligte (M., NGO) „sehr zufrieden“, während die beiden Unternehmen „zufrieden“ mit dem Ergebnis waren. In allen Fällen waren die Moderatoren (5 von 6) „sehr zufrieden“ mit dem Ergebnis, bis auf M1 in Fall 2. In allen Fällen, mit Ausnahme von Fall 3, waren alle Unternehmen (4 von 6) „sehr zufrieden“. Auch die NGOs waren alle, bis auf die beiden NGOs im Fall 2, „sehr zufrieden“ mit dem Ergebnis.

⁸⁶⁷ Kategorien: Sehr zufrieden (sehr), zufrieden, teilweise zufrieden (teils), eher unzufrieden, unzufrieden

9.2 Vorbereitung und Anfangsphase von Dialogen (Forschungsfrage 1)

Die Forschungsfrage 1⁸⁶⁸ widmet sich der Analyse, ob bei den untersuchten Dialogbeispielen eine umfangreiche Vorbereitung sowie eine gemeinsame Problem- und Zieldefinition zu Beginn zur Prozess- und/oder Ergebniszufriedenheit beigetragen haben. Für die Auswertung wird im Folgenden unter Punkt 1 die Vorbereitung als unabhängige Variable 1 näher betrachtet und anschließend in Bezug zu den beiden abhängigen Variablen Erfolgreicher Prozess und Erfolgreicher Dialogabschluss gesetzt. Unter Punkt 2 wird die zweite unabhängige Variable gemeinsame Problem- und Zieldefinition überprüft. Diese zweite unabhängige Variable wird dann ebenfalls den abhängigen Variablen gegenüber gestellt, bevor abschließend unter Punkt 3 eine Gesamtbetrachtung der beiden unabhängigen Variablen in Bezug zu den beiden abhängigen Variablen erfolgt.

9.2.1 Unabhängige Variable 1: Vorbereitung

Zunächst wird die Nutzenerwartung der Interviewpartner als Teil der Vorbereitung betrachtet, bevor die allgemeine Vorbereitung auf den Dialog sowie speziell die verhandlungstheoretische Vorbereitung der Akteure untersucht wird. Wie die Nutzentheorie nahe legt, lassen sich die Verhandlungsparteien nur auf einen Dialog bzw. eine Mediation ein, wenn sie sich einen Nutzen davon versprechen. In den Interviews wurden die Interviewpartner daher auch nach dem erwarteten Nutzen des Dialogs gefragt.⁸⁶⁹ Eine Auswertung der Antworten ergibt die folgenden Nutzenkategorien:⁸⁷⁰

- Lernerfahrung (8)
- Informationsaustausch (7)
- Verbesserung der Kommunikation (6)
- Einigung erzielen (5)/Wirtschaftliche Interessen (5)/Gesellschaftliches Interesse und Verbesserung der Situation für Umwelt bzw. Anwohner (5)
- Verständnis- und Vertrauensaufbau (4)/Reputationsinteressen (4)

Bei der nun folgenden näheren Darstellung der Nutzenkategorien wird auf akteursspezifische oder fallbezogene Besonderheiten eingegangen, sofern diese deutlich wurden. Insgesamt gaben acht von 17 Befragte an, sich Lernerfahrungen vom Dialog versprochen zu haben. Hierbei äußerten vor allem Moderatoren (5), dass sie sich Lernerfahrungen vom Dialog erhofften sowie 3 Unternehmen und eine NGO. Die Mediatoren sahen hierbei die Dialoge als Lernfeld und Herausforderung, da das Themenfeld für sie spannend war oder der Dialog einen besonderen Reiz hatte z.B. aufgrund einer neuen politischen Dimension. 7 Befragte erwähnten, dass sie sich einen Informations- und Wissensaustausch mit dem Gegenüber erhofften sowie sie Informationen über den Dialogpartner zu erhalten. Eine Verbesserung der Kommunikation erhofften 6 Befragte durch den Dialog zu erreichen. Hierbei ging es z.T. darum, die Kommunikation überhaupt wieder herzustellen und Zeit zu haben, über die unterschiedliche Sicht der Dinge zu sprechen. 5 Befragte gaben an, dass sie hofften, eine Einigung zu erzielen z.B. in Form einer Vereinbarung, die alle Beteiligten zufriedener macht als vorher. „Es ging darum, gemeinsame Positionen zu finden, ohne den anderen zu instrumentalisieren.“⁸⁷¹ Gleich viele Personen, je 5, erwähnten, dass sie wirtschaftliche Interessen verfolgten oder sich für die Verbesserung der Situation für die Umwelt bzw. Anwohner erhofften. Hierbei erwähnten 4 der 6

⁸⁶⁸ „Können eine umfangreiche Vorbereitung und die Klärung verhandlungstheoretischer Rahmenbedingungen im Vorfeld (1) sowie eine gemeinsame Problem- und Zieldefinition zu Beginn (2) die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Prozesses und eines erfolgreichen Abschlusses des Dialogverfahrens erhöhen?“

⁸⁶⁹ „Was haben Sie sich vom Dialogverfahren versprochen?“ „Welchen Nutzen haben Sie sich versprochen?“

⁸⁷⁰ Zahl in Klammer entspricht Anzahl der Nennungen

⁸⁷¹ Fall 4 U1 Frage 1.1

NGOs in ihrer Nutzenerwartung, dass sie eine Verbesserung der Situation für Umwelt bzw. Anwohner erhofften. Schaden und Belastungen für Umwelt und Anwohner sollten so gering wie möglich gehalten werden, zukunftsfähige Lösungen entwickelt sowie eine Einschätzung des Risikopotentials von Produkten erhalten werden. Auch ein Unternehmen gab an, dass es sich für die Weiterentwicklung von Nachhaltigkeitsprinzipien und damit zur Verbesserung der Situation für die Umwelt einsetzen möchte. Wirtschaftliche Interessen gaben 5 Befragte an: 2 Unternehmen, 2 NGOs und eine Moderation. In Fall 3 hatten beide Unternehmen sowie die NGO finanzielle Interessen, da alle den langwierigen und kostspieligen Prozessweg vor Gericht umgehen und Kosten und Zeit einsparen wollten. Aber auch ein M. äußerte, sich finanzielle Vorteile durch die Finanzierung der eigenen Vermittlertätigkeit (Fall 1) zu versprechen. Weiterhin erhoffte sich eine NGO indirekte wirtschaftliche Vorteile in Form von Qualitätsverbesserung, eine „größere Tiefe und ein Niveau“ sollte durch den Dialog erreicht werden, für die sonst die Finanzen nicht ausreichen. Als weitere Nutzenerwartung ließ sich aus den Antworten von 4 Befragten ableiten, dass sie sich einen Verständnis- und Vertrauensaufbau erhofften. Dies äußerten drei Unternehmen und eine Moderation. Wie das folgende Zitat belegt, wird hierbei der Verständnisaufbau durch den Dialog als Zukunftsinvestition angesehen:

„Der Dialog hilft beiden Seiten trotz unterschiedlicher Meinungen, etwas mehr Verständnis für die andere Seite zu bekommen und einige dieser Perspektiven für die Zukunft zu berücksichtigen.“⁸⁷²

Ebenfalls vier Interviewpartner erhofften sich eine Reputationssteigerung durch den Dialog, wie die Aussagen von 3 Unternehmen sowie 1 NGO ergeben. Während sich ein U. erhoffte, durch einen gemeinsamen Fokus auf ein Projekt „... nicht in den verschiedenen Perspektiven und in Kritik verloren zu gehen“⁸⁷³, hoffte eine NGO: „Mit finanziellen Mitteln bisherige Arbeit in einer anderen Größenordnung bundesweit umsetzen zu können.“⁸⁷⁴ Ein weiteres U. äußerte, dass den Kunden ein ökologisches Highlight vom Mutterkonzern kommuniziert werden sollte. Das vierte Unternehmen erhoffte sich ebenfalls Reputationsgewinne und äußerte, dass es in der Branche um einen sehr weitreichenden Vertrauensaufbau ging. Dieser war auch mit dem Wunsch nach einer positiven Besetzung des Themas verbunden. Ein kritischer Dialog mit NGOs, wie von den Interviewpartnern durchgeführt, wurde da z.T. in Frage gestellt:

„Der Industrie ging es darum, das Thema [...] – wenn immer möglich – positiv zu besetzen, da man ja auch von Externen beobachtet wurde. Es gab Kollegen im Industrieverband, die den Dialog mit NGOs teilweise kritisch hinterfragt haben.“

Auch wenn nicht alle Unternehmen eine Reputationsverbesserung als Nutzenerwartung explizit formulierten, so lassen doch verschiedene andere Aussagen den Rückschluss zu, dass alle Unternehmen sich Reputationsgewinne durch die Dialoge erhofften. Bei Fall 1 wurde im Interview erwähnt, dass interne Reputationsstudien des U. belegen, dass sich seit Beginn des Dialoges die Reputation des U. bereits ein ganzes Stück verbessert hat. Bei Fall 2 musste M. „[...] mit U. klären, dass es nicht um eine Imagekampagne geht“⁸⁷⁵, was auf Reputations- und Imageverbesserungsbestrebungen des U. hindeutet. Bei Fall 3 gab ein Unternehmen an: „U. wollte als kommunales U., bei dem Kunden Eigentümer sind, keinen Sieg auf diesem Weg erreichen. Das wäre zukünftig sehr teuer geworden.“⁸⁷⁶ Dies deutet auf die Bedeutung der lokalen Anerkennung für das lokale Unternehmen hin. Bei Fall 4 erhofften sich die U. eine Risikoeinschätzung für

⁸⁷² Fall 1 U. Frage 1.1.1

⁸⁷³ Fall 1 U. Frage 1.1

⁸⁷⁴ Fall 1 NGO Frage 1.1

⁸⁷⁵ Fall 2 M2 Frage 1.1.2

⁸⁷⁶ Fall 3 U2 Frage 5.6

ihre Produkte, um einer konfliktreichen Entwicklung, wie im Falle der Gentechnik, entgegen zu wirken. Auch dies kann als Präventionsmaßnahme und indirekte Vorbeugung gegen Reputationsverluste angesehen werden. Zwei Interviewpartner gaben an, dass Sie lediglich geringe Nutzenerwartungen an den Dialog hatten. Beim einen Interviewpartner war dies auf den offensichtlich geringen vorhandenen Verhandlungsspielraum im Fall 2 zurückzuführen, „[...] zumal sowieso klar war, dass U. sein Vorhaben realisiert“⁸⁷⁷. Der andere Interviewpartner mit geringer Nutzenerwartung hat sich auf die Erfahrung des eigenen Chefs verlassen, der bereits vielfältige Dialogerfahrungen gesammelt hatte und den Nutzen eines frühzeitigen Dialogs sehr hoch einschätzte. Zusammenfassend betrachtet kann gesagt werden, dass die Nutzenerwartung stark vom Dialogkontext beeinflusst wird, sehr individuell ist und nur wenig akteursgruppenspezifische Aussagen zulässt. Neben der Nutzenerwartung wird nun die Vorbereitung für die Dialoge näher betrachtet.

9.2.1.1 Allgemeine Vorbereitung

Alle Interviewpartner wurden nach ihrer Vorbereitung auf den Dialog gefragt⁸⁷⁸, was im Folgenden als allgemeine Vorbereitung bezeichnet wird. Die Aussagen der Befragten wurden inhaltsanalytisch zusammengefasst und analysiert, so dass sich einige Tätigkeitsschwerpunkte herausbildeten. Weiterhin wurde, basierend auf den Aussagen der Interviewpartner, eine Einschätzung der Höhe der allgemeinen Vorbereitungsintensität durch die Autorin vorgenommen, die anschließend vorgestellt wird.⁸⁷⁹ Die allgemeine Vorbereitung fiel bei den untersuchten Fallbeispielen recht unterschiedlich aus, da die fallspezifische Situation bei den vier Beispielfällen recht verschieden war. Nach inhaltlicher Strukturierung der Antworten auf die Frage nach der allgemeinen Vorbereitung der DialogteilnehmerInnen ergeben sich folgende drei zentrale Antwortkategorien: *organisatorische, thematische und verhandlungstheoretische Vorbereitung*. Zu den *organisatorischen Vorbereitungen* ist zu zählen, dass sich die Organisationen mit ihren Dialogpartnern auseinander gesetzt und Informationen über diese eingeholt haben, um zu verstehen, wer die beteiligten Akteure sind. In Form von Vorgesprächen klärte die Moderation mit den einzelnen Dialogparteien deren Motivation, ihre Teilnahmebereitschaft und deren beste Alternative zur Verhandlung (BATNA). Weiterhin erfolgte eine Terminkoordination im Rahmen von Vorgesprächen. Organisationsintern musste geklärt werden, welche sachkompetenten Vertreter hinzugezogen werden sollen. Waren mehrere Mediatoren beteiligt, fanden im Vorfeld ein Austausch miteinander und organisatorische Absprachen statt.

Im Zuge der *thematischen Vorbereitungen* erfolgte eine organisationinterne Verständigung und ein Austausch des Sachverständes zum Thema fand statt. Hierbei wurden Informationen gesammelt und Inhalte mit Hilfe interner Experten und z.T. Wissenschaftlern aufgearbeitet sowie strukturiert. Zur thematischen Vorbereitung wurden z.T. externe Berater befragt. Weiterhin erfolgte zur thematischen Vorbereitung ein Austausch mit anderen Dialogbeteiligten, um Dialoginhalte abzustimmen und sicherzustellen, dass der Dialog gut in die Zeit passt. Informationen und aktuelle Zahlen zum Thema wurden recherchiert, z.B. durch wissenschaftliche Suchmaschinen. Vorhandene Unterlagen, Akten und Protokolle wurden vorbereitend gelesen, wie auch vorhandene Pressemitteilungen zum Thema, die dann für den Dialog aufbereitet wurden. Auch wurden Informationen von anderen zum Thema eingeholt, wie z.B. vom Auftraggeber. Themenbezogen wurde die Situation analysiert, Kernfragen und zentrale Probleme wurden herausgearbeitet sowie

⁸⁷⁷ Fall 2 NGO1 Frage 1.1

⁸⁷⁸ „Wie haben Sie sich vorbereitet?“

⁸⁷⁹ Die allgemeine Vorbereitung der Befragten lässt sich nicht trennscharf von der verhandlungstheoretischen Vorbereitung differenzieren, die im weiteren Verlauf dann vorgestellt wird. Denn einige Interviewpartner haben spontan als allgemeine Vorbereitung auch Punkte benannt, die im Folgenden als verhandlungstheoretische Aspekte abgefragt werden.

Bedenken formuliert. Durch Vorerfahrungen, z.B. mit einem ähnlichen Projekt im Vorfeld, erfolgte ebenfalls eine thematische Vorbereitung auf die Dialoge. In Bezug auf die *verhandlungstheoretische Vorbereitung* fand eine Klärung der eigenen internen Position und Ziele sowie der mit dem Dialog verbundenen Chancen und Risiken statt. Ein Austausch über vorhandene Dialogerfahrung mit anderen Projekten bzw. Dialogen erfolgte intern, wobei sich die Akteure bewusst mit anderen Partnerschafts- und Dialogprozessen auseinander setzten. Auch erfolgte eine interne Fortbildung zum Thema erfolgreiche Verhandlungsführung und wie mit Blockaden im Dialog umgegangen werden kann. Verhandlungstheoretische Überlegungen wurden angestellt, z.B. welche kompetenten Informationspartner im Dialog hinzugezogen werden sollen, um Auskunft zum Thema geben zu können. Zum Teil fanden im Vorfeld des Dialogs auch Vorverhandlungen zwischen den Dialogpartnern statt, bei denen bereits wesentliche Punkte geklärt werden konnten.

Tabelle 31: Art der allgemeinen Vorbereitung der DialogteilnehmerInnen

Organisatorische Vorbereitung	Auseinandersetzung mit bzw. Recherche über beteiligte Dialogpartner
	Vorgespräche mit Beteiligten zur Klärung von Teilnahmebereitschaft und Terminen
	Hinzuziehung der entsprechend sachkompetenten organisationsinternen Vertreter
	Vorgespräche der Mediatoren miteinander
Thematische Vorbereitung	Gemeinsame organisationsinterne Verständigung und Austausch des Sachverständes zum Thema
	Zusammenarbeit mit externen Beratern zum Thema
	Abstimmung des Dialoginhaltes mit Dialogpartnern, um Sinnhaftigkeit des Dialogs sicherzustellen
	Recherche und Informationsaufbereitung
	Informationen von anderen eingeholt z.B. Auftraggeber
	Reflexion von Vorerfahrungen durch ähnliche Projekte
	Themenbezogene Analyse der Situation, der Kernfragen und Bedenken
Verhandlungstheoretische Vorbereitung	Vorverhandlungen mit Dialogpartner zur Klärung wesentlicher Punkte im Vorfeld
	Klärung der eigenen internen Position, der Chancen, Risiken und Ziele.
	Austausch über vorhandene Dialogerfahrung
	Interne Fortbildungsveranstaltungen über erfolgreiche Verhandlungsführung und Umgang mit Blockaden
	Strategische Überlegungen zur Hinzuziehung kompetenter Informationspartnern

Quelle: Eigene Darstellung basierend auf eigener empirischer Untersuchung

Nach dieser Zusammenfassung der allgemeinen Vorbereitung der Akteure erfolgt nun eine Betrachtung, warum z.T. nur eine geringe Vorbereitung erfolgte. Als Gründe für eine geringe Vorbereitung wurde die Kurzfristigkeit der Kontaktaufnahme im Vorfeld genannt. Aber auch umfangreiches Vorwissen zur Thematik führte dazu, dass die Vorbereitung nicht sehr umfangreich ausfiel. Einige Dialogbeteiligte äußerten, dass im Rahmen langjähriger Dialogerfahrung im Vorfeld bereits ein Vertrauensaufbau zwischen den Beteiligten erfolgt ist, was als Vorbereitung gesehen wird und weshalb eine umfangreiche Vorbereitung nicht notwendig war. Ein Interviewpartner gab an, dass keine umfangreiche Vorbereitung stattfand, da die Methode der Mediation zu Beginn eine Problemsammlung vorsieht. Des Weiteren kann aus Sicht der Mediatoren eine umfangreiche Vorbereitung hinderlich sein, da damit von Mediatorenseite falsche Vorannahmen entstehen und ein falscher Rahmen gesetzt werden kann.

Weiterhin wurden die Antworten der Interviewpartner zu ihrer allgemeinen Vorbereitung in Bezug auf die Vorbereitungsintensität eingeschätzt, wobei die folgenden Kategorien verwendet wurden: „hoch“, „mit-

tel“, „gering“.⁸⁸⁰ Bei Fall 1 erstellte M. zunächst eine „gute Analyse der Situation für das Unternehmen“⁸⁸¹, was Kernfragen und was Bedenken gegen das Projekt sind und was die Unternehmensantworten darauf sein können. Intern führte M. Fortbildungsveranstaltungen über erfolgreiche Verhandlungsführung sowie den Umgang mit Blockaden und deren Auflösung durch. Das U. arbeitete zur Identifizierung des richtigen Projektes und der Erarbeitung einer Empfehlung für den Vorstand intern und ausserhalb mit Menschen zusammengearbeitet, die U. in Bezug auf das Projekt beraten konnten. Hierbei war es insbesondere wichtig, die anderen beteiligten Organisationen mit ihrer unterschiedlichen Organisationskultur zu verstehen. Im Zuge der Vorbereitung hat sich die NGO ihre „[...] Erfahrungen mit Partnerschafts- und Dialogprozessen aus anderen Bereichen neu bewusst gemacht.“⁸⁸² Es wurde jedoch auch als „Hausaufgabe“ gesehen, zunächst intern die eigene Position, Chancen, Risiken sowie Positionen und Ziele der NGO zu klären. Die NGO hat auch die CSR-Berichterstattung des Unternehmens umfassend analysiert, um herauszufinden, ob das Unternehmen den Nachhaltigkeitsgedanken auch in seiner Unternehmensstrategie implementiert hat und somit ein ernstzunehmener Verhandlungspartner ist. Diese umfassende Prüfung der Glaubwürdigkeit und Legitimität des Gegenübers erschien den Beteiligten aufgrund des innovativen Projektcharakters und der engen Kooperation wichtig, bei der übliche Kooperationswege verlassen und Vorbehalte überwunden wurden. Die Einschätzung der Aussagen der Interviewpartner ergibt eine umfangreiche allgemeine Vorbereitung bei allen Beteiligten.

Im Fall 2 gab M1 an, öffentlich zugängliche Pressemitteilungen gelesen und eine Kurzinformation vom geldgebenden Auftraggeber bekommen zu haben. Auch wurden Vorgespräche mit den beteiligten Parteien (U. und NGO) geführt. „Mediatoren sind relativ unwissend in Vorgespräche gegangen und inhaltliche Informationen wurden in den Vorgesprächen eingeholt.“⁸⁸³ M. 2 gibt als Vorbereitung an, Vorgespräche mit M1 geführt zu haben und die telefonische Abfrage der Teilnahmebereitschaft und die Koordination der Mediation übernommen zu haben. Von beiden Mediatoren wurden gemeinsam Vorgesprächen mit den beteiligten Gruppen (U. und NGO) geführt, wobei deren beste Verhandlungsalternative geklärt wurde. Für beide Mediatoren wird ein mittlerer Vorbereitungsumfang angenommen. Das U. war bereits sachlich-inhaltlich sehr weit vorbereitet, so dass bezüglich der Mediation keine gesonderte Vorbereitung mehr stattfand. Jedoch war es dem U. wichtig, „[...] die richtigen Leute an den Tisch zu bringen.“⁸⁸⁴ Hierfür analysiert das U., wer kommt und welche Diskussions- und Konfliktlinien zu erwarten sind. Das U. hat sowohl intern kompetente Vertreter hinzugezogen als auch externe Holzlieferanten, Ämter zur Überwachung von Forsten und Landesforste. „Es war eine gewisse Schwierigkeit, die Holzlieferanten zur Teilnahme zu bewegen, da sie der Konflikt ja nichts anging. Es musste mehrere Male telefoniert und deutlich gemacht werden, dass U. jetzt ihre Unterstützung braucht.“⁸⁸⁵ Diese Aussagen deuten darauf hin, dass das U. sehr gezielt überlegt hat, wer alles zur Mediation hinzugezogen werden sollte. Weiterhin scheint das U. die zu erwar-

⁸⁸⁰ Als umfangreich bzw. „hoch“ wurde die Vorbereitung gewertet, wenn mind. 2 verschiedene zentrale Aspekte der Vorbereitung (z.B. „Auseinandersetzung mit Verhandlungspartner“ oder „ausführliche interne Vorbereitung der Verhandlungsführung“) umfangreich vorbereitet wurden. Als „mittlere Vorbereitung“ wurden Aussagen gewertet, wenn nur ein zentraler Vorbereitungspunkt erwähnt wurde, die Vorbereitung mehrere Einzelaspekte umfasste oder die Antworten Aufschluss über eher weniger umfangreiche Vorbereitungen ergaben. Als „geringe Vorbereitung“ wurden die Aussagen gewertet, die auf wenig oder eher un-relevante Vorbereitungsaktivitäten oder eine indirekte, ungeplante Vorbereitung durch ähnliche Projekte im Vorfeld hindeuteten.

⁸⁸¹ Fall 1 M. Frage 1.2

⁸⁸² Fall 1 NGO Frage 1.2

⁸⁸³ Fall 2 M. Frage 1.2

⁸⁸⁴ Fall 2 U. Frage 1.2

⁸⁸⁵ Fall 2 U. Frage 1.2

tenden Konfliktlinien antizipiert zu haben, weshalb die Vorbereitung des Unternehmens als umfangreich eingestuft wird. Von einem NGO1 Vertreter erfolgte vorbereitend eine Internetrecherche über Zahlen zur aktuellen Holzsituation, wobei Veränderungen der Holzbewirtschaftung seit der Wende auffällig waren, da „[...]z.B. im Landschaftsschutz- und Naherholungsgebiet der Region die Wälder regelrecht ausgeräumt wurden.“⁸⁸⁶ Des Weiteren wurden Vorbereitungen in Bezug auf Aspekte des Naturschutzes getroffen, so dass auch für NGO1 eine mittlere Vorbereitungsintensität angenommen wird. Der zweite NGO-Vertreter (NGO2) gibt an, dass keine besondere Vorbereitung stattfand, da bei der Mediation ja zunächst eine Problemsammlung stattfinden sollte. Vielmehr wird die Koordination von Veranstaltungen der NGO zum Waldschutz als ein Stück Vorbereitung angesehen. Jedoch hat ein Gepräch innerhalb der NGO stattgefunden, bei dem die drei Hauptprobleme aus Sicht der NGO noch mal abgeklärt wurden, was auch als mittlere Vorbereitungsintensität eingestuft wird.

Bei Fall 3 erfolgte eine sehr kurzfristige Aufnahme der Mediation, wodurch für M. wenig Zeit für die Vorbereitung war, die entsprechend gering ausfiel. M. verschaffte sich lediglich einen Überblick über die Situation und die beteiligten Personen. Jedoch war eine inhaltliche Vorbereitung auch bewusst knapp gehalten, „[...]um offen zu sein für die Themen der Beteiligten und damit kein falscher Rahmen gesetzt wird.“⁸⁸⁷ Das Unternehmen 1 sieht die Diskussion von 3-4 wesentlichen Punkten im Zuge der bilateralen Verhandlungen im Vorfeld der Mediation als Vorbereitung an. Auch Juristen, Wetterexperten und Gutachter waren durch die vorausgegangene gerichtliche Auseinandersetzung bereits im Vorfeld involviert, weshalb die Vorbereitung des Unternehmens als umfangreich eingestuft wird. U2 gibt als Vorbereitung das Studium der Akten sowie eine gemeinsame Vorbereitung mit dem anderen U. an. Aus NGO Sicht bestand die Vorbereitung in der Erörterung der technischen Aspekte mit dem Vertreter der Betreibergesellschaft. Aber auch eine NGO interne Aufgabenverteilung wird als Vorbereitung angegeben. Da sowohl U2 als auch die NGO ebenfalls im Vorfeld der Mediation bereits verschiedene Gutachten zum Thema in Auftrag gegeben haben, wird auch ihre allgemeine Vorbereitung als hoch eingestuft.

Bei Fall 4 war M. bereits seit längerer Zeit mit der Thematik befasst, so dass vielfältige Fachkenntnisse in den Dialog eingebracht werden konnten. Verschiedene Vorgespräche fanden statt, um zu gewährleisten, dass das Dialogthema gut in die Zeit passt. Während U1 eine fachspezifische Internetrecherche vorbereitend durchführte, fanden bei U2 interne vorbereitende Treffen statt, um die komplexen Inhalte zu strukturieren und eine gemeinsame interne Sprachregelung zwischen den verschiedenen Beteiligten (Wissenschaftlern, Marketingabteilung) zu finden. Von NGO1 wurde der langjährige Dialog „[...] und das sichere Gefühl, dass man den so weiterführen kann“⁸⁸⁸ als Vorbereitung angesehen. Eine große fachliche Vorbereitung hat nicht stattgefunden, vielmehr wurde eine interne Kollegin „[...] gebrieft, wie der Dialog läuft“⁸⁸⁹ und die interne Rollenverteilung geklärt. Auch aus Sicht von NGO2 waren die vorangegangenen Dialoge, die eine Vertrauensgrundlage geschaffen haben, als Vorbereitung zu sehen. Ein ähnliches, parallel laufendes Projekt wurde bezüglich der verwendeten Methode als gute Vorbereitung gesehen.

Zusammenfassend betrachtet kann gesagt werden, dass von allen Fallbeispielen die Vorbereitungsintensität aller Beteiligten bei Fall 1 am höchsten war, da nach Einschätzung der Autorin sich alle umfangreich vorbereitet haben. In Vorbereitung auf diesen NGO-intern vehement umstrittenen Dialog haben sich beide

⁸⁸⁶ Fall 2 NGO1 Frage 1.2

⁸⁸⁷ Fall 3 M. Frage 1.2

⁸⁸⁸ Fall 4 NGO1 Frage 1.2

⁸⁸⁹ Fall 4 NGO1 Frage 1.2

Seiten umfassend über den jeweils anderen Verhandlungspartner informiert und auf den Dialog vorbereitet. Von den Interviewpartner waren 7 Befragte umfangreich („hoch“) vorbereitet und 7 Personen teilweise („mittel“) sowie drei Personen gering vorbereitet. Bei einer akteursspezifischen Betrachtung wird deutlich, dass die Angaben von vier Unternehmen als umfangreiche Vorbereitung und die der anderen zwei als mittlere Vorbereitung eingestuft wurden. Die Auswertung der NGO-Aussagen ergab, dass zwei NGOs umfangreich vorbereitet waren, 2 mittel und 2 gering. Hierbei zeigt sich, dass die umfangreiche Vorbereitung der NGO in Fall 1 u.a. durch eine finanzielle Unterstützung durch das Unternehmen begünstigt wurde. Im Fall 4, wo sich die NGOs gering vorbereitet haben, gaben die NGOs an, dass die langjährige Dialogtradition auch als wichtige Vorbereitung zu sehen ist und dementsprechend eine umfangreiche Vorbereitung weniger wichtig war.

Tabelle 32: Einschätzung der allgemeinen Vorbereitungsintensität der Beteiligten⁸⁹⁰

Fall	Akteure	Allgemeine Vorbereitungsintensität
Fall 1	M	Hoch
	U	Hoch
	NGO	Hoch
Fall 2	M1	Mittel
	M2	Mittel
	U	Hoch
	NGO1	Mittel
	NGO2	Mittel
Fall 3	M	Gering
	U1	Hoch
	U2	Hoch
	NGO	Hoch
Fall 4	M	Mittel
	U1	Mittel
	U2	Mittel
	NGO1	Gering
	NGO2	Gering

Quelle: Eigene Untersuchung

9.2.1.2 Verhandlungstheoretische Vorbereitung

Weiterhin wurden die Interviewpartner gezielt nach folgenden verhandlungstheoretischen Vorbereitungsaspekten gefragt: „Haben Sie über ihre beste Alternative zur Verhandlung nachgedacht?“, womit nach dem sog. BATNA – best alternative to a negotiated agreement“ gefragt wird. Das BATNA stellt für die Verhandlungsparteien eine individuelle Verhandlungsgrenze dar und nur wenn das erwartete Verhandlungsergebnis besser ist als die beste Alternative, wird sich die Verhandlungspartei auf das Verfahren einlassen. Auf eine mögliche Unterstützung durch Experten bei der Vorbereitung für den Dialog zielt die Frage: „Haben Sie sich professionelle Hilfe bei der Vorbereitung eingeholt?“ Hierbei wird vermutet, dass eine professionelle Unterstützung der Dialogvorbereitung zu einem erfolgreichen Verlauf und Ergebnis beiträgt. Mit der Frage nach einer umfangreichen Konfliktanalyse⁸⁹¹ sollte herausgefunden werden, ob die Beteiligten vorbereitend eine Konfliktanalyse der zu erwartenden Konflikte durchgeführt haben und ob unterschiedliche Konflikttypen und –dimensionen, Inhalte und Ursachen herausgearbeitet wurden. Anhand der Frage: „Erfolgte

⁸⁹⁰ Einschätzung der Autorin auf Grundlage der Aussagen der Interviewpartner

⁸⁹¹ „Erfolgte eine umfangreiche Konfliktanalyse bzw. Analyse der Situation und wurden die unterschiedlichen Konflikttypen und –dimensionen, Inhalte und Ursachen bzw. mögliche Konflikte herausgearbeitet?“

eine Klärung ihres Verhandlungsmandats und der Reichweite dieses Mandats?“ sollte geklärt werden, in wieweit das Verhandlungsmandat der Verhandlungsführer mit der Verhandlungspartei intern klar und abgestimmt war und wie weit das Mandat reichte.⁸⁹² Diese Fragen werden nun im Folgenden einzeln ausgewertet.

Die *beste Verhandlungsalternative (BATNA)* bestand im Fall 1 für das U. in einem anderen Verhandlungspartner. Da der gewählte Partner jedoch die wesentlichen und wichtigsten Kompetenzen zum Thema bündelte, war der Dialogpartner quasi „alternativlos“. Hierdurch war die NGO in einer starken Verhandlungsposition. Die NGO hatte als beste Alternative überlegt, sich nicht auf den Dialog bzw. das Projekt einzulassen, was einige NGO-interne Kritiker des Projektes forderten. Dies führte zu massiven Störungen der organisationsinternen Abläufe der NGO und zu Austritten von Mitgliedern. Aber da in dem Projekt eine große Chance gesehen wurde, die eigenen Ziele in einer neuen Größendimension umzusetzen, wurde der Dialog auch gegen vielfältige Widrigkeiten von innen und aussen geführt. Bei Fall 2 hat das Unternehmen verschiedene Alternativen verfolgt und intensiv über Teilnahme an der Mediation nachgedacht.⁸⁹³ Da sich die NGO und das U. kommunikativ nicht mehr erreicht haben und Missverständnisse ausgeräumt werden sollten, ließ sich das U. auf die Mediation ein.⁸⁹⁴ Die NGO-Vertreter wollten eigentlich einen anderen Standort für das Kraftwerk und eine geringere Dimensionierung erreichen. Wegen vorliegender Teilgenehmigungen sahen die NGO-Vertreter keine Alternative zur Mediation, bei der sie sich erhoffte, Verbesserungen an der geplanten Anlage und Schadensbegrenzung für die Umwelt zu erreichen. Im Fall 3 war die Alternative für die Beteiligten ein mehrjähriger Prozess mit ungewissem Ausgang.⁸⁹⁵ Da das U. bereits in das Bauvorhaben vorinvestiert und vertragliche Verpflichtungen hatte, hätte ein langwieriges Prozessverfahren eine erhebliche finanzielle Belastung für das U. bedeutet. Auch die NGO hatte in Bezug auf das Gerichtsverfahren keine Klarheit über den Ausgang und in jedem Fall mit dem Gerichtsstreit verbunden hohe Kosten zu erwarten, was für die NGO eine Schwierigkeit darstellte.⁸⁹⁶ Ein NGO-Vertreter schlug die Durchführung einer Mediation vor. Die NGO diskutierte intensiv ihre Alternativen und die Mehrheit entschied sich dann für eine Mediation.⁸⁹⁷ Bei Dialog 4 äußern die NGOs, dass es keine Alternative gab, da keine vergleichbare Dialogmöglichkeit oder adäquate andere Dialogpartner in Sicht waren. Die Alternative für U. war „warten und den Kopf in den Sand stecken“, was aber aufgrund der Erfahrung mit der Gentechnik für die U. nicht in Frage kam. Außerdem wurden mit den anderen Beteiligten bereits mehrfach erfolgreich Dialoge geführt und Vertrauen zwischen den Organisationen war im Laufe der Jahre gewachsen.

In Sachen *professionelle Hilfe zur Dialogvorbereitung* wurde im Fall 1 die Moderation vom U. hinzugeholt. M. war also selber die professionelle Hilfe mit juristischer Ausbildung. Das U. gibt an, externe Beratung in Anspruch genommen zu haben. Eine finanzielle Unterstützung der NGO durch das Unternehmen ermöglichte der NGO, umfangreiche Beratungsleistungen in Anspruch nehmen zu können. Bei Fall 2 befragte M2 im Vorfeld einige Fachleute zum Thema, während die anderen Befragten angaben, keine professionelle

⁸⁹² War zu Beginn bereits vollständig geklärt, was die Partei verhandeln darf und was nicht? Oder bestand lediglich das Mandat die Verhandlung zu beginnen, jedoch mit einer Verpflichtung zur ausführlichen Berichterstattung und Rückkopplung über alle Teilschritte?

⁸⁹³ U. besaß bereits eine Genehmigung für den Bau des Kraftwerks.

⁸⁹⁴ „Am Ende wurde nicht nur eine Mediation gemacht, vielmehr war Mediation der Anfang einer breiter aufgestellten Öffentlichkeitsarbeit vor Ort.“ Fall 2 U. Frage 1.2.1

⁸⁹⁵ Die NGO hatte vor dem Gericht Recht bekommen und einen einstweiligen Stopp des sofortigen Vollzugs erreicht.

⁸⁹⁶ Dies wurde jedoch von Seiten der NGO nicht zugegeben.

⁸⁹⁷ Die NGO hielt sich jedoch die Möglichkeit im Anschluss an die Mediation den Prozessweg weiter zu beschreiten, bis zum Ende der Mediation offen.

Hilfe in Anspruch genommen zu haben. Im Fall 3 holte sich M. keine professionelle Hilfe zur Vorbereitung. Die Unternehmen waren aufgrund der Vorgeschichte der Mediation zu inhaltlichen Themen bereits intensiv vorbereitet. Wissenschaftliche Vorkenntnisse eines NGO-Vertreters ersparten der NGO einen Fachmann und diese Kenntnisse wurden auch innerhalb der NGO weitergegeben. Aufgrund der juristischen Auseinandersetzung im Vorfeld der Mediation hatten beide Seiten bereits verschiedene Experten hinzugezogen und Gutachter erstellen lassen. Dialog 4 war ein sehr fachlicher Dialog, bei dem die Experten selber am Tisch sassen. Das U1 hat sich im Vorfeld mit externen Kollegen ausgetauscht, während U2 interne Wissenschaftler zur Vorbereitung hinzugezogen hat.

Bezüglich der *umfangreichen Konfliktanalyse im Vorfeld* wurde bei Fall 1 aufgrund des Projektcharakters der Zusammenarbeit von M. und U. keine umfangreiche Konfliktanalyse im Vorfeld durchgeführt. M. hat diese dann jedoch während des Verfahrens erstellt. Die NGO dagegen hat potentielle Konflikte sehr frühzeitig herausgearbeitet und intern eine umfangreiche Risikoanalyse durchgeführt. Bei Fall 2 geben 4 Beteiligte an, Konflikte im Vorfeld ansatzweise analysiert und herausgearbeitet zu haben. M1 gibt an eine Konfliktanalyse in Gestalt von Vorgesprächen durchgeführt zu haben, bei denen die Hauptthemen erfragt wurden. M2 erwähnt, dass in Vorgesprächen mit dem anderen Mediator Hypothesen über Konfliktursachen aufgestellt wurden. U. äußerte, dass eine eher oberflächliche und auf Sachthemen bezogene Konfliktanalyse durchgeführt wurde. NGO2 gibt an, dass innerhalb der NGO eine Einschätzung der Gesamtproblematik vorgenommen wurde. NGO1 gibt an, keine Konfliktanalyse durchgeführt zu haben. Bei Fall 3 hat M. aufgrund der Kurzfristigkeit der Kontaktaufnahme eine nicht so umfangreiche Konfliktanalyse durchgeführt. Die Unternehmen gaben an, Konfliktpunkte aufgeschrieben und analysiert bzw. Crashsanarien und Spielräume überlegt zu haben. Die NGO gab an, aufgrund des fortgeschrittenen Zeitpunkts und den Vorverhandlungen, vor der Mediation keine Konfliktanalyse mehr durchgeführt zu haben, da die „Knackpunkte“ in bilateralen Verhandlungen bereits besprochen wurden. Bei Fall 4 gaben ein Unternehmen und eine NGO an, eine Konfliktanalyse durchgeführt zu haben. M. äußerte, dass aufgrund des frühen Zeitpunkts des Dialogs sich noch keine massiven Konfliktlinien herausgebildet hatten, was auf eine begrenzte Analyse der vorhandenen Konflikte zu Beginn hindeutet.

Das *Mandat und die Reichweite* desselben wurden bei Fall 1 von M. während des Verfahrens geklärt. Das U. gab an, dass bei ihm eine Klärung des Mandats und der Reichweite erfolgte. Den Verhandlungsführern der bundesweiten Netzwerk-NGO 1 wurde ein gebundenes Mandat erteilt, die Verhandlungen aufzunehmen. „Für was genau musste in verschiedenen Schritten im Prozessverlauf noch mal geklärt werden.“⁸⁹⁸ Aufgrund kontroverser Meinungen der Mitglieder bezüglich des Verhandlungsgegenstandes kam es zu zeitlichen Verzögerungen und zu NGO-internen Unstimmigkeiten. Da die NGO bislang noch keinen Dialog bzw. Projekt dieser Größenordnung geführt hatte, mussten die damit verbundenen veränderten internen Entscheidungsabläufe geprüft und überarbeitet werden, was parallel zum Dialog geschah. Während des Dialogs konnten die Entscheidungsstrukturen der NGO dahingehend überarbeitet und angepasst werden, dass das Verhandlungsmandat in den Vorstand gelegt wurde und damit die Entscheidungswege kürzer wurden. Bei Fall 2 war das Mandat des Unternehmens durch die anwesenden Entscheidungsträger gegeben. Die Legitimität und das Mandat der NGO waren dagegen nach Aussage von NGO1 nur teilweise geklärt. Die NGO sah ihr Mandat legitimiert durch geleistete Arbeiten im Vorfeld und die wachsende Öffentlichkeit, allerdings gab es Unklarheiten bezüglich des Mandats:

⁸⁹⁸ Fall 1 NGO Frage 1.2.4

„Das Mandat und auch die Reichweites des Verhandlungsmandats der NGO war nur bedingt klar. Ein Vertreter eines Umweltverbandes war bei der Mediation verhindert, hat aber seine Vertretung bzw. die Weitergabe seines Mandats nicht klar geklärt. Eine gewisse Vertretungsvollmacht in Bereichen, in denen Konsens bestand, war vorhanden.“⁸⁹⁹

Dadurch, dass die beteiligten NGO-Vertreter das Mandat ihrer jeweiligen Herkunftsorganisation (2 Umweltverbände, 1 Partei) eingeholt haben, sah NGO2 das Mandat der NGO als geklärt an. Im Fall 3 forderten die Unternehmen als Bedingung für die Mediation, dass die NGO 3 Verhandlungsführer benennt. Diese Verhandlungsführer hatten mit der NGO intern abgestimmt, „[...] was eingehalten werden muss und wo Verhandlungsspielraum besteht.“⁹⁰⁰ Die 3 NGO-Vertreter waren gleichberechtigte Verhandlungsführer, wobei 1 Vertreter für die technischen Dinge zuständig war. Inhalte wurden eng mit der NGO-Basis rückgekoppelt: „Zwischen den Terminen wurde immer Rücksprache mit der NGO gehalten und es wurde nie etwas entgültig ausgemacht ohne Absprache.“⁹⁰¹ Dies deutet ebenfalls auf ein weitgehend gebundenes Mandat der NGO hin. Ein U. war der Ansicht: „Es war nie ganz klar, inwieweit der eine Unternehmensvertreter es schafft, die Truppe hinter sich zu bringen.“⁹⁰² Die NGO räumt ein, dass es unterschiedliche Interessen innerhalb der NGO gab, aber es wurden klare Absprachen und Zuständigkeiten innerhalb der NGO vereinbart und Zwischenergebnisse der NGO-Basis rückgekoppelt. Bei den Unternehmen saßen die Geschäftsführer der Betreibergesellschaft und damit die Entscheidungsträger selber mit am Tisch, so dass das Mandat klar war. Im Fall 4 waren das Verhandlungsmandat und dessen Reichweite bei allen Beteiligten klar. Auch das Mandat von M. wurde geklärt, da anders als sonst für M. üblich, auch inhaltliche Inputs in den Dialog einbracht wurden. Wie NGO2 äußerte, wurde im Dialog rein sachbasiert bewertet und das Wissen nach bestem Wissen und Gewissen generiert, so dass die Mandatsfrage nicht so wichtig war. Aus den Antworten der Interviewpartner zu ihrer verhandlungstheoretischen Vorbereitung ergibt sich folgendes Fazit:

Tabelle 33: Übersicht der verhandlungstheoretischen Vorbereitung

Fall	Akteure	Klärung BATNA	Professionelle Hilfe zur Vorber- reitung eingeholt	Umfangreiche Konfliktanalyse	Klarheit Verhandlungsmandat und Reichweite	Verhandlungstheoretische Vorbereitung gesamt
Fall 1	M	Ja	(Nein)	(Nein)	Ja	Mittel
	U	Ja	Ja	Nein	Ja	Hoch
	NGO	Ja	Ja	Ja	(Teils)	Hoch
Fall 2	M1	(nein)	(nein)	(teils)	(teils)	gering
	M2	(Ja)	(Ja)	(teils)	k.A.	Hoch
	U	(Ja)	Nein	(teils)	(Ja)	Mittel
	NGO1	(Nein)	Nein.	Nein	(Teils)	Gering
	NGO2	(Nein)	(Nein)	(teils)	(Ja)	Mittel
Fall 3	M	k.A.	(Nein)	(teils)	k.A.	Gering
	U1	Ja	(Nein)	(Ja)	(Ja)	Hoch
	U2	Ja	Nein.	(Ja)	(Ja)	Hoch
	NGO	(Ja)	(Nein)	Nein	(Ja)	Mittel
Fall 4	M	k.A.	(Nein)	(teils)	(Ja)	mittel
	U1	(Ja)	(Ja)	k.A.	(Ja)	Hoch
	U2	(Ja)	(Ja)	(Ja)	(Ja)	Hoch
	NGO1	Nein	Nein.	(Nein)	(Ja)	Gering
	NGO2	k.A.	(Ja)	(Teils)	(Ja)	Hoch

Quelle: Eigene Untersuchung; Ja=2 Punkte, teils=1 Punkt, nein=0 Punkte; 0-0,67=gering; 0,68-1,33= mittel, 1,34-2,0= hoch

⁸⁹⁹ Fall 2 NGO1 Frage 1.2.4

⁹⁰⁰ Fall 3 NGO Frage 1

⁹⁰¹ Fall 3 NGO Frage 1.2.4

⁹⁰² Fall 3 U2 Frage 2.4.1

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich 8 Personen umfangreich verhandlungstheoretisch vorbereitet haben, 5 Personen mittel und 4 Personen gering. Hierbei waren der Großteil der Unternehmen (5 von 6) in hohem Maße verhandlungstheoretisch vorbereitet, während je 2 NGOs gering, mittel und umfangreich vorbereitet waren. Die Moderatoren waren in Bezug auf verhandlungstheoretische Fragen zur Hälfte mittel und zur anderen Hälfte gering vorbereitet.⁹⁰³

Eine *fallübergreifende Betrachtung* ergibt, dass die meisten Interviewpartner (10 von 15 Befragten⁹⁰⁴) über ihre beste Verhandlungsalternative (BATNA) nachgedacht haben. Alle U. äußerten, über ihre beste Verhandlungsalternative nachgedacht zu haben, dagegen hatten nur 2 von 6 NGOs ihr BATNA geklärt.⁹⁰⁵ Teilweise erfolgte die BATNA-Klärung intuitiv, verschiedene Alternativen wurden überlegt und geprüft oder die Mediatoren klärten in Vorgesprächen mit den Beteiligten deren BATNA. Benannte beste Alternativen waren „nichts tun“ (Fall 4) und „es kommt zum knallharten Prozess“ (Fall 3). Mehrere Interviewpartner gaben auch an, dass es keine Alternative gab, weil ansonsten niemand in Aussicht war, der den Dialog führen konnte, weil die Realität des Prozesses auf der Hand lag, die eigene Organisation Initiator der Mediation war, für Mediatoren Alternativen keine Rolle spielten oder weil eine Dialogtradition fortgeführt werden sollte und nur nach einem für alle spannenden Thema gesucht wurde.

Eine *akteursspezifische Betrachtung* zeigt, dass insbesondere Unternehmen sich zur Dialogvorbereitung professionelle Hilfe von Beratern oder Experten zum Thema einholten. Diese Expertise kam häufig aus den eigenen Reihen, von internen Unternehmensmitarbeitern, die fachkundig waren in Bezug auf das Thema (Fall 1 und 4), durch sachkundige ehemalige Kollegen (Fall 4) oder auch durch externe Berater wie in Fall 1. Die meisten NGOs dagegen haben sich keine professionelle Hilfe bei der Vorbereitung eingeholt, außer bei Fall 1. Keine Professionelle Hilfe wurde außerdem eingeholt, wenn die Beteiligten selber über umfangreiche Expertise verfügten oder aufgrund beruflicher Ausbildung oder Stellung selber die Experten zum Thema waren, wie dies z.B. bei den Moderatoren in Fall 1 und 4 die Situation war. Im Fall 3 waren im Vorfeld der Mediation verschiedene Experten involviert, diese wurden jedoch nicht gezielt zur Vorbereitung auf die Mediation hinzugezogen. Hier wird die Schwierigkeit deutlich, Vorbereitungen im Vorfeld von gezielten Vorbereitungen auf den Dialog abzugrenzen. Die Erfordernis, professionelle Hilfe zur Vorbereitung einzuholen, war dabei stark vom eigenen Wissensstand abhängig und auch die eigenen (finanziellen) Ressourcen dürften eine wichtige Rolle spielen. Von den Moderatoren haben 4 von 5 in Vorbereitung auf den Dialog Konflikte analysiert, jedoch nicht sehr umfangreich. Die Hälfte der U. (3 von 6) haben eine umfangreiche Konfliktanalyse im Vorfeld gemacht, sich über mögliche Konfliktlinien und auftauchende Probleme Gedanken gemacht. 1 U. äußert, eine oberflächliche Konfliktanalyse gemacht zu haben, während 1 U. aufgrund des Projektcharakters des Dialoges keine Konfliktanalyse im Vorfeld gemacht hat.⁹⁰⁶ Dem stehen die NGOs gegenüber, von denen die Hälfte keine umfangreiche Konfliktanalyse zu Dialogbeginn gemacht hat, während 2 eine teilweise Konfliktanalyse und eine NGO eine umfangreiche Konfliktanalyse gemacht haben. Gründe, warum keine umfangreiche Konfliktanalyse gemacht wurde, waren: Kurzfristigkeit bzw. Termindruck mit wenig Zeit für Vorbereitung; Frühzeitigkeit des Themas, so dass noch keine Konfliktlinien erkenn-

⁹⁰³ An dieser Stelle muss erwähnt werden, dass die verhandlungstheoretischen Fragen sich insbesondere auf die Verhandlungsparteien bezogen und für die Moderation weniger relevant waren. Für die Moderation bestand das BATNA zumeist in einer Ablehnung des Auftrages und sie wurden z.T. selber als professionelle Hilfe hinzu gezogen. Auch die Klärung des Verhandlungsmandats war nur bedingt zutreffend für die Moderation.

⁹⁰⁴ Im Fall 3 und 4 wurde die Frage den M.s nicht gestellt und im Fall 4 ergab die Antwort von NGO2 diesbezüglich keine Auskunft.

⁹⁰⁵ Aus den Äußerungen der anderen 4 NGOs ging nicht eindeutig hervor, ob sie über ihre beste Alternative nicht nachgedacht haben oder sie keine interessante Alternative hatten (Fall 2 und Fall 4).

⁹⁰⁶ 1 U. keine Angaben.

bar waren; Mediation zu spätem Zeitpunkt nach umfangreichen Vorverhandlungen, bei denen Konfliktpunkte bereits geklärt wurden; gemeinsame Projektentwicklung, bei der Konflikte zu Beginn noch nicht erkennbar waren; gemeinsame Interessen standen im Vordergrund und nicht Konflikte; Dialogtradition sollte mit neuem Thema entspannt fortgeführt werden. Insbesondere im Vorfeld von Mediationen, die ja explizit aufgrund von problematischen Situationen begonnen werden, erscheint eine umfangreiche Konfliktanalyse für alle Beteiligten sinnvoll. Während alle U. angaben, dass ihr Verhandlungsmandat und die Reichweite geklärt waren, hatten bei zwei der vier Fallbeispiele (Fall 1 und 2) die NGOs ihr Mandat intern zu Beginn nur teilweise geklärt bzw. sie hatten ein gebundenes Mandat, was eine enge Rückbindung an die NGO erforderlich machte.

9.2.2 Unabhängige Variable 2: Gemeinsame Problem- und Zieldefinition zu Beginn

Als zweite unabhängige Variable wird nun die gemeinsame Problem- und Zieldefinition zu Beginn betrachtet. Hiermit soll beleuchtet werden, wie problem- und zielfokussiert bei den Dialogen vorgegangen wurde und ob ein Zusammenhang zwischen einer klaren Problem- und Zieldefinition und einem erfolgreichen Prozess und/oder einem erfolgreichen Ergebnis herausgearbeitet werden kann.

9.2.2.1 Problemdefinition und Themeneingrenzung

Bei allen Dialogen erfolgte eine weitgehende *Einbeziehung der Beteiligten in die Themeneingrenzung und Prozessgestaltung*⁹⁰⁷. Im Fall 1 wurden Repräsentanten der beteiligten Organisationen in die Prozessgestaltung mit einbezogen und gemeinsam eine Vorstellung vom Prozess entwickelt. Diese Beschränkung auf Repräsentanten wurde gewählt, um eine effiziente Arbeitsweise sicherzustellen. Eine Themeneingrenzung war nicht erforderlich, da es um ein gemeinsames Projekt ging. Das Dialogziel, die Grundlagen für ein gemeinsames Bildungsprojekt zu legen, war klar, jedoch nicht der Weg dahin. Bei Fall 2 erfolgte eine Themeneingrenzung und Prozessgestaltung teilweise im Vorfeld und auch zu Beginn der Mediation. Hierbei war der Einfluss auf die Themeneingrenzung für alle gegeben. Bereits im Vorfeld erfolgten eine Themenklärung sowie eine Klärung des Verhandlungsspielraums, soweit dies möglich war. Zu Beginn der Mediation fand eine gemeinsame Problemdefinition bzw. Themeneingrenzung statt, was Teil des methodischen Vorgehens der Mediation war bzw. ist. Dagegen ist die Möglichkeit der Einflussnahme auf die Prozessgestaltung und hier insbesondere auf die zeitliche Dauer des Prozesses unklar. Während dem U. wichtig war, dass die Mediation nur einen Tag dauert, war aus Sicht der Mediatoren erstaunlich, dass es nur einen Termin brauchte. Der NGO wurde im Vorfeld vermittelt, dass an einem Tag „open end“ bis zu einem vernünftigen Ergebnis verhandelt wird und es evtl. ein weiteres Treffen gibt. Diese unklare Prozessgestaltung schlug sich in einem sehr umfangreichen personellen Aufgebot auf Seiten des Unternehmens nieder, da für das U. klar war, dass das Sachwissen den Mediationsteilnehmern nicht am nächsten Tag nachgereicht werden kann. Wie anhand dieses Beispiels deutlich wird, hatte die unterschiedliche zeitliche Einstellung Einfluss auf die Vorbereitung der Beteiligten. Der unklare Zeitrahmen des Prozesses scheint indes zur Unzufriedenheit der NGO beigetragen zu haben. Bei Fall 3 erfolgte bereits durch die Bilateralen Verhandlungen im Vorfeld der Mediation eine teilweise Themeneingrenzung. Zu Beginn des Mediationsprozesses hat die Mediatorin den Prozess sehr genau erklärt und eine gemeinsame Themensammlung, Problemdefinition und Themeneingrenzung erfolgte. Hierbei ließ M. die beiden Parteien zentrale Themen vortragen und gemeinsam wurde eine Agenda erstellt. Bei Fall 4 wurde zu Beginn ein gemeinsamer Datenpool zum Thema

⁹⁰⁷ „Wurden alle Verfahrensbeteiligten bereits in die Themeneingrenzung bzw. Prozessgestaltung mit einbezogen?“

zusammengestellt, auf den alle zugreifen konnten. Gemeinsam näherte man sich dem Thema. Da die Unternehmen bereits mit entsprechenden Nano-Produkten arbeiteten, brachten diese einen Vorschlag über die zu untersuchenden Produkte ein, der für alle Beteiligten OK war. Eine Einigung auf die Themeneingrenzung und zu verwendende Methode erfolgte recht schnell. Gemeinsam wurde eine Matrix zur Risikobewertung einzelner Produkte erstellt und dann arbeitsteilig abgearbeitet. Bei der Prozessgestaltung wurde einem von der Moderatorin entwickelten Stufenmodell gefolgt.⁹⁰⁸ Aufgrund des frühen Zeitpunkts des Dialoges waren nur wenige verlässliche Daten zum Thema vorhanden und es konnte nur eine ungefähre Richtung eingeschätzt werden. Mit dieser Unsicherheit musste im Dialogverlauf umgegangen werden und aktuell hinzukommende Informationen mussten in den Dialog einbezogen werden.

In allen Fällen konnte maßgeblich auf die *Themeneingrenzung* Einfluss genommen werden, während der Einfluss auf die Prozessgestaltung teilweise eingeschränkt war. Bei der Themeneingrenzung kam der thematisch unabhängigen Moderation eine wichtige Rolle zu. Neben dem Herausarbeiten der zentralen Probleme und Themen kam ihr die Aufgabe zu, die Themen strukturiert abzuarbeiten und alle im Blick zu haben. Bei den beiden Mediationen (Fall 2 und 3) wurde das Phasenmodell der Mediation mit seiner klaren Struktur von den Befragten als wichtig und nützlich erachtet, da es eine Themensammlung vorsieht, bevor thematisch gearbeitet wird. Im Plenum wurden Themen gesammelt, eingegrenzt, Knackpunkte herausgearbeitet und gemeinsam Prioritäten festgelegt. Aber auch die Berücksichtigung einer gewissen Dynamik bei der Prozessgestaltung war wichtig. So konnten die Themen teilweise zu Beginn nicht abschließend festgelegt werden, sondern mussten im Dialogverlauf angepasst werden, was insbesondere bei den längeren Dialogen (Fall 1 und 4) der Fall war. Bei allen vier Dialogen konnte weitgehend Einfluss auf die Themeneingrenzung bzw. Prozessgestaltung genommen werden.

9.2.2.2 Klarheit über angestrebte Ziele

Auf die Frage nach *Klarheit hinsichtlich der angestrebten Ziele*⁹⁰⁹ zeigte sich bei Fall 1, dass das gemeinsame Ziel eines gemeinsamen Projektes klar war, jedoch gestalteten sich die Diskussionen über das „wie“ sehr langwierig. Frühzeitig im Dialog wurde das Ziel eines gemeinsamen Vertrages zwischen U. und NGO entwickelt, jedoch zeigte sich im Prozessverlauf, dass vermeintlich klare Ziele doch nicht so klar waren. Die Ziele wurden von den Beteiligten mit ihrem unterschiedlichen Hintergrund verschieden interpretiert und weitergehend Klärung musste erfolgen. Im Fall 2 wurde in Vorgesprächen mit den Mediatoren abgeklärt, dass die NGO ihr eigentliches Ziel, eine kleinere Anlage an einem anderen Standort, nicht realisieren kann, da bereits eine Teilgenehmigung für die geplante Anlage vorlag und damit der Standort nicht mehr verhandelbar war. Hiermit war für die NGO klar, dass lediglich Verbesserungen für die geplante Anlage erreicht werden können. Wie M2 äußerte, war das Ziel des U., „[...] dass die Presse sich beruhigt und dass ein einvernehmliches Ergebnis der Presse kommuniziert wird. Ziel der NGO war: Bei der Ausgestaltung des Kraftwerkbetriebs möglichst viele nachhaltige Faktoren einzubauen.“⁹¹⁰ M1 gab an, dass keine Klarheit über die angestrebten Ziele/Ergebnisse bestand, da die Beteiligten im Vorfeld noch nicht direkt miteinander kommuniziert hatten und die unterschiedlichen Ziele zunächst ausgetauscht werden mussten. Die Klärung von Zielen war ein eigener Punkt auf der Tagessordnung, der im Dialogverlauf erfolgte. Das Unternehmen ist

⁹⁰⁸ Vier Phasenmodell der Moderatorin: 1. Klärung von Werten, Hintergründen, Interessen und Zielen des Dialogs; 2. Methoden, Themenstellung, Auswahl der Experten und welche Interessen dahinter liegen; 3. Gemeinsame Arbeit an Inhalten; 4. Dialogabschluss, Ergebnisse, Handlungsoptionen und Kontrolle von Ergebnissen.

⁹⁰⁹ „Bestand Klarheit über die angestrebten Ziele/Ergebnisse?“ Frage 2.3.4

⁹¹⁰ Fall 2 M2 Frage 2.3.4

jedoch der Ansicht, dass jede Seite eigene Ziele hatte, „[...] die nicht offengelegt wurden: Ziel der U. war Beruhigung in die Situation reinzubringen. NGO hatte partielle Ziele, die teilweise auch nicht immer zusammen passten.“⁹¹¹ Dies deutet auf ein uneinheitliches Auftreten der NGO-Vertreter und der vermittelten Ziele bei der Mediation hin, was gegebenenfalls auf eine unzureichende interne Abstimmung der NGO im Vorfeld zurückzuführen ist. Im Dialogverlauf wurde dann das gemeinsame Ziel entwickelt, zusammen eine Pressekonferenz durchzuführen. Bei Fall 3 war das Ziel der NGO, einen Vertrag mit dem U. über den Bau und Betrieb des Kraftwerks zu schliessen. Da das Ziel des U. war, das Kraftwerk bauen zu können, ließ sich das U. auf die Vertragsverhandlungen ein, die im Gegenzug den Bau des Kraftwerks ermöglichten. Recht früh im Dialog wurde das Ziel eines gemeinsamen Vertrages zwischen U. und NGO entwickelt und auch umgesetzt. Bei Fall 4 wurde das angestrebte Ziel, eine gemeinsame Veröffentlichung zum Thema, am Anfang gemeinsam entwickelt. Es war klar, dass nur veröffentlicht wird, womit alle einverstanden sind.

9.2.3 Zusammenfassung der unabhängigen Variablen und abhängigen Variablen

Abschließend werden die allgemeine und verhandlungstheoretische Vorbereitung als Vorbereitungintensität zusammengefasst (unabhängige Variable 1) und die Themeneingrenzung und Prozessgestaltung sowie die Zieleingrenzung (unabhängige Variable 2) der Prozess- und Ergebniszufriedenheit gegenüber gestellt:

Tabelle 34: Zusammenfassung unabhängige Variablen Frage 1 und abhängige Variablen

	Unabhängige Variable 1			Unabhängige Variable 2			Abhängige Variablen		Vermutung bestätigt? ⁹¹⁴
	Allgemeine Vorbereitung (Einschätzung d. Autorin)	Verhandlungstheoretische Vorbereitung gesamt	Unabhängige Variable 1 Vorbereitungsin-tensität	Themen-eingren-zung u. Prozess-gestal-tung ⁹¹²	Klarheit der Ziele ⁹¹³	Unabhän-gige Vari-able 2 gesamt	Prozesszu-friedenheit	Zufrieden-heit mit Ergebnis	
Fall 1									
M	Hoch	Mittel	Recht hoch	Teils	Ja	Eher ja	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden	Eher ja
U	Hoch	Hoch	Hoch	Ja	Teils	Eher ja	Zufrieden	Sehr zufrieden	eher ja
NGO	Hoch	Hoch	Hoch	Ja	Ja	Ja	Teilweise zufrieden	Sehr zufrieden	teils

⁹¹¹ Fall 2 U. Frage 2.3.4

⁹¹² „Wurden alle Verfahrensbeteiligten bereits in die Themeneingrenzung bzw. Prozessgestaltung mit einbezogen?“

⁹¹³ „Bestand Klarheit über die angestrebten Ziele/Ergebnisse?“

⁹¹⁴ Hier wurde die Katgeorie „ja“ erteilt, wenn die Kategorienhöhe der beiden unabhängigen Variablen (gesamt) sowohl mit der Prozess- als auch mit der Ergebniszufriedenheit übereinstimmte. Eher ja= Die Kategorienhöhe einer unabhängigen Variablen wich um eine Kategorienhöhe ab, während sich die andere unabhängige Variable mit den beiden abhängigen Variablen deckte; oder die beiden unabhängigen Variablen stimmten mit nur einer der beiden abhängigen Variablen überein wobei die andere abhängigen Variablen jedoch höchstens eine Kategorie abwich; oder wenn sich jeweils eine unabhängige Variable mit einer abhängigen Variablen deckte oder wenn beide unabhängigen Variablen jeweils nur um eine Kategorie von den abhängigen Variablen abweichen. Teils= wenn eine unabhängige Variable um eine Kategorie von den abhängigen Variablen abwich und eine unabhängige Variable um zwei Kategorien; oder wenn eine unabhängige Variable sich mit einer oder beiden abhängigen Variablen deckte, die andere jedoch um zwei oder mehrere Kategorien verschoben war. Eher nein= wenn beide unabhängige Variable um zwei Kategorien verschoben war Nein= beide unabhängige und abhängige Variablen weichen mehr als zwei Kategorie ab-

Fortsetzung Tabelle 34: Zusammenfassung unabhängige Variablen Frage 1 und abhängige Variablen

	Unabhängige Variable 1			Unabhängige Variable 2			Abhängige Variablen		Vermutung bestätigt?
	Allgemeine Vorbereitung (Einschätzung d. Autorin)	Verhandlungstheoretische Vorbereitung gesamt	Unabhängige Variable 1 Vorbereitungsin- tensität	Themen- eingrenzung u. Prozess- gestaltung ⁹¹⁵	Klarheit der Ziele ⁹¹⁶	Unabhängige Variable 2 gesamt	Prozesszufriedenheit	Zufrieden- heit mit Ergebnis	

Fall 2

M. 1	Mittel	Gering	Eher gering	Ja	Teils	Eher ja	Teilweise zufrieden	Teilweise zufrieden	Eher ja
M2	Mittel	Hoch	Recht hoch	Teils	Teils	Teils	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden	teil
U	Hoch	Mittel	Recht hoch	Ja	Teils	Eher ja	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden	Eher ja
NGO1	Mittel	Gering	Eher gering	Ja	Ja	Ja	Teilweise zufrieden	Zufrieden	Eher ja
NGO2	Mittel	Mittel	Mittel	Ja	Ja	Ja	Unzufrieden	Teilweise zufrieden	Teils

Fall 3

M	Gering	Gering	Gering	Ja	Ja	Ja	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden	Teils
U1	Hoch	Hoch	Hoch	Ja	Ja	Ja	Zufrieden	Zufrieden	Eher ja
U2	Hoch	Hoch	Hoch	Ja	Ja	Ja	Sehr zufrieden	Zufrieden	Eher Ja
NGO	Hoch	Mittel	Eher hoch	Ja	Ja	Ja	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden	Eher ja

Fall 4

M	Mittel	Mittel	Mittel	Ja	Ja	Ja	Zufrieden	Sehr zufrieden	Eher ja
U1	Mittel	Hoch	Eher hoch	Ja	Ja	Ja	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden	Eher ja
U2	Mittel	Hoch	Eher hoch	Ja	Ja	Ja	Zufrieden	Sehr zufrieden	Eher ja
NGO1	Gering	Gering	Gering	Ja	Ja	Ja	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden	Teils
NGO2	Gering	Hoch	mittel	Ja	Ja	Ja	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden	Teils

Quelle: Eigene empirische Untersuchung

Eine Zusammenfassung der Tabelle ergibt bei 16 Personen eine weitgehende oder teilweise Bestätigung der Ausgangsvermutung, dass die Vorbereitungsin- tensity und/oder eine gemeinsame Problem- und Zieldefinition zu Beginn in Zusammenhang gebracht werden können mit der subjektiven Prozess- und Ergebniszufriedenheit der Beteiligten. Hiervon bestätigte sich die Vermutung bei 11 Beteiligten weitgehend bei nur geringer Abweichung einer oder beider unabhängiger Variablen von der Höhe der Zufriedenheit der Beteiligten. Bei 6 Personen deckte sich eine der unabhängigen Variablen mit den abhängigen Variablen, während die andere deutlich abwich, so dass sich die Vermutung teilweise bestätigt.

Bei einer Betrachtung der *allgemeinen und verhandlungstheoretischen Vorbereitung* wird als akteurspezifischer Unterschied deutlich, dass die Vorbereitung der Unternehmen deutlich höher ausfiel als die der NGOs. Während 4 Unternehmen hoch und 2 mittelumfangreich allgemein vorbereitet waren, waren nur 2 NGOs umfangreich, 2 mittel und 2 gering allgemein vorbereitet. In Bezug auf die verhandlungstheoretische

⁹¹⁵ „Wurden alle Verfahrensbeteiligten bereits in die Themeneingrenzung bzw. Prozessgestaltung mit einbezogen?“

⁹¹⁶ „Bestand Klarheit über die angestrebten Ziele/Ergebnisse?“

Vorbereitung waren 5 Unternehmen hoch und 1 U. mittel vorbereitet, während 2 NGOs hoch, 2 mittel und 2 gering verhandlungstheoretisch vorbereitet waren. In Bezug auf die Vorbereitung kommt der Moderation eine Sonderrolle zu, da für die Prozessmoderation eine umfassende inhaltliche Vorbereitung nicht erforderlich erscheint. Inhalte müssen von den Parteien selber oder durch externe Experteninputs eingebracht werden und die Moderation steuert lediglich den Prozess zu einem für alle zufriedenstellendem Ergebnis. Eine zu umfangreiche Vorbereitung von M. kann laut Einschätzung von M. im Fall 3 sogar kontraproduktiv sein, da es die Unvoreingenommenheit und Unparteilichkeit der Moderation durch eigene Vorannahmen oder die eigene Meinung gefährden kann, wie folgendes Zitat belegt.

„Es erfolgte nur eine knappe Vorbereitung, um offen zu sein für die Themen der Beteiligten und damit kein falscher Rahmen entsteht. Erläuterungen der Situation zu Beginn der Mediation hat für Beteiligte oft eine klärende Funktion.“⁹¹⁷

In den Fällen 2, 3 und 4 war die Vorbereitung der Moderation gering bis mittel. Lediglich bei Fall 1 scheint die Vorbereitung von M. umfangreich gewesen zu sein und erfolgte im Auftrag des Unternehmens. Hierbei waren die abgefragten verhandlungstheoretischen Aspekte für die Moderation auch nur bedingt relevant. Die beiden Fragen nach der besten Verhandlungsalternative (BATNA) sowie nach Klarheit über das Verhandlungsmandat und die Reichweite des Mandats, beziehen sich explizit auf die Verhandlungspartner und erscheinen für die Moderation, ohne konkretes Verhandlungsinteresse, weniger relevant.

Setzt man die unabhängige Variable 1 Vorbereitungsintensität in Bezug zur Prozesszufriedenheit der Beteiligten, ergibt sich, dass 9 Personen bei eher hoher oder hoher Vorbereitung sehr zufrieden oder zufrieden mit dem Prozess waren. 3 Personen waren bei mittlerer oder geringer Vorbereitung nur teilweise zufrieden oder sogar unzufrieden. Bei diesen 12 Personen bestätigt sich die Bedeutung der unabhängigen Variablen in Bezug auf den Prozess. Jedoch gab es auch drei Personen, die mit geringer oder mittlerer Vorbereitung sehr zufrieden mit dem Dialogprozess waren. In Bezug auf die Ergebniszufriedenheit war die Mehrheit der Befragten (10 von 17) bei sehr hoher oder eher hoher Vorbereitungsintensität sehr zufrieden oder zufrieden mit dem Ergebnis. 2 weitere Personen waren bei mittlerer und eher geringer Vorbereitung auch lediglich teilweise zufrieden mit dem Ergebnis. Bei diesen 12 Personen scheint ein Zusammenhang zwischen Vorbereitung und Ergebniszufriedenheit zu bestehen, während 5 Personen bei geringer, eher geringer oder mittlerer Vorbereitungsintensität sehr zufrieden oder zufrieden waren und kein Zusammenhang deutlich wird.

Eine Betrachtung der Fallbeispiele ergibt weiterhin, dass die *unabhängige Variable 2 der gemeinsamen Problem- und Zieldefinition* bei 16 der 17 Personen weitgehend („eher ja“) oder umfassend („ja“) realisiert wurde. Fast alle Befragten waren der Ansicht, dass die Themeneingrenzung und Prozessgestaltung gemeinsam erfolgte. Lediglich im Fall 1 war aus Sicht einer Person eine gemeinsame Problemdefinition bzw. Themeneingrenzung nicht wirklich erforderlich, da es sich um ein gemeinsames Projekt handelte, das vom Unternehmen vorgeschlagen und dann an die NGO herangetragen wurde. Im Fall 2 scheint die Prozessgestaltung, insbesondere die Mediationslänge, nicht ganz klar gewesen zu sein. Bei den Dialogbeispielen 3 und 4 erfolgte eine Einbeziehung aller in die Themeneingrenzung und Prozessgestaltung. In allen Fällen erfolgte eine gemeinsame Zieldefinition, wobei im Fall 1 betont wurde, dass vermeintlich klare Ziele im Verlauf immer wieder präzisiert werden mussten. Im Fall 2 konnten die Mediationsziele erst im Verlauf des Tages herausgearbeitet werden. Hier wird deutlich, dass eine gemeinsame Zieldefinition erst nach einem einge-

⁹¹⁷ Fall 3 M, Frage 1.2

henden Austausch der Dialogteilnehmer erfolgen kann und einige Zeit in Anspruch nimmt. In allen Fällen gingen die Beteiligten (U. und NGOs) mit sehr unterschiedlichen individuellen Zielvorstellungen in den Dialog bzw. die Mediation. Eine gemeinsame Pressekonferenz, um die zentralen Dialoginhalte und Ergebnisse gemeinsam vorzustellen, war bei allen Fallbeispielen ein gemeinsames Dialogziel.

Setzt man die unabhängige Variable 2 in Bezug zu den beiden abhängigen Variablen, ergibt sich, dass sich bei 7 Personen eine umfassende Übereinstimmung der Kategorienhöhe und bei 6 Befragten eine weitreichende („Eher ja“) Übereinstimmung in Bezug auf die Prozesszufriedenheit ergab. Für 8 Personen ergibt sich ein umfassender Zusammenhang und für weitere 7 ein weitreichender Zusammenhang zwischen der unabhängigen Variablen 2 und der Ergebniszufriedenheit.

Betrachtet man die beiden unabhängigen Variablen in Bezug auf die abhängigen Variablen, zeigt sich, dass 5 Personen bei mittlerer, eher geringer oder geringer Vorbereitung dennoch sehr zufrieden oder zufrieden mit dem Ergebnis und die meisten auch mit dem Prozess zufrieden waren. Bei allen 5 Personen wurde die unabhängige Variable 2 umfassend oder weitreichend umgesetzt. Es scheint, als ob auch bei geringer bis mittlerer Vorbereitung, jedoch bei einer umfassenden gemeinsamen Themeneingrenzung und Zieldefinition die Beteiligten mit dem Dialog zufrieden waren. Dies betont die besondere Bedeutung der zweiten unabhängigen Variablen für den Erfolg der Verfahren.

Eine fallbezogene Betrachtung ergibt bei den Fallbeispielen 1 und 3, dass bei überwiegend hoher allgemeiner und verhandlungstheoretischer Vorbereitung sowie bei weitgehender Umsetzung einer gemeinsamen Themeneingrenzung und Zieldefinition die Dialogbeispiele bei fast allen zu einer hohen Prozess- und Ergebniszufriedenheit führten. Bei der Mediation im Fall 2 waren die Beteiligten bei eher mittlerer Vorbereitung und nur teilweiser Klarheit über die Ziele, im Durchschnitt auch lediglich teilweise zufrieden mit dem Prozess, jedoch in der Mehrheit zufrieden mit dem Ergebnis. Im Fall 4 konnten bei mittlerer bzw. geringer allgemeiner Vorbereitung und mittlerer bis eher hohen verhandlungstheoretischen Vorbereitung, jedoch umfassender Umsetzung der zweiten unabhängigen Variablen die Beteiligten hohe Prozess- und Ergebniszufriedenheitswerte erreichen. Bei Fall 4 scheint die Vorbereitung zumeist nicht sehr hoch ausgefallen zu sein aufgrund des frühen Zeitpunkts der thematischen Diskussion, aber auch aufgrund der positiven Dialogvorerfahrung der Beteiligten miteinander und dem dadurch gewachsenen Vertrauensverhältnis zwischen den beteiligten Organisationen. Fasst man die Ergebnisse der unabhängigen und abhängigen Variablen jeweils fallbezogen zusammen und verdichtet die verwendeten 5 auf 3 Kategorien, so ergibt sich folgende Kreuztabelle der unabhängigen Variablen 1 und 2 mit den abhängigen Variablen. Die Tabelle veranschaulicht, welche unabhängige Variable sich in welchem Fallbeispiel auf die Prozess- und/oder Ergebniszufriedenheit ausgewirkt hat.

Tabelle 35: Kreuztabelle: Unabhängige Variablen Frage 1 und abhängige Variablen

	Abhängige Variable 1 Erfolgreicher Prozess	Abhängige Variable 2 Erfolgreiches Ergebnis
Unabhängige Variable 1 Vorbereitungsintensität	Fall 1, Fall 2, Fall 3	Fall 1, Fall 3
Unabhängige Variable 2 Problem- und Zieldefinition	Fall 1, Fall 3, Fall 4	Fall 1, Fall 2, Fall 3, Fall 4

Quelle: Eigene empirische Untersuchung

Anhand der Kreuztabelle wird deutlich, dass in 3 von 4 Fällen die Vorbereitungsintensität mit der Prozesszufriedenheit in Zusammenhang gebracht werden kann, jedoch nur in 2 Fällen mit der Ergebniszufriedenheit.

heit. Weiterhin wirkte sich die Problem- und Zieldefinition in drei Fällen auf die Prozesszufriedenheit sowie in allen vier Beispielen auf die Ergebniszufriedenheit aus. Dieses Ergebnis betont die Bedeutung der unabhängigen Variable 2 hinsichtlich eines erfolgreichen Ergebnisses.

Wie sich durch die Analyse der Fallbeispiele zeigt, haben sich insbesondere Unternehmen in Bezug auf *konflikt- und verhandlungstheoretische Aspekte* umfangreich auf die Dialoge vorbereitet. So war die verhandlungstheoretische Vorbereitung der Unternehmen bei 5 von 6 Befragten hoch, während die der NGOs geringer ausfiel: 2 hoch, 2 mittel, 2 gering. Das Mandat und dessen Reichweite waren bei allen Unternehmen durch interne Strukturen, Zuständigkeiten und Hierarchien klar geklärt, während dies bei den basisdemokratisch ausgerichteten NGOs nur teilweise der Fall war. Dies wirkte sich deutlich auf den Verhandlungsverlauf aus und führte zu Schwierigkeiten und zeitlichen Verzögerungen im Prozess. Von besonderem Interesse erscheint auch, dass das vermeintlich unklare Verhandlungsmandat der NGO in den Verhandlungen auch strategisch eingesetzt werden kann, womit sich die Unsicherheit und der Druck für das U. erhöht, wie in Fall 3 geschehen. Den Mediatoren kommt bezüglich der Vorbereitung eine Sonderrolle zu. Von Mediato-renseite wurde betont, dass eine zu umfangreiche Vorbereitung durchaus hinderlich sein kann, da dies die eigene Meinungsbildung beeinflusst bzw. die Unvoreingenommenheit und Unparteilichkeit des Moderators/Mediators mit der Thematik beeinflussen bzw. beeinträchtigen kann. 4 der 6 Mediatoren waren dem-nach auch mittel vorbereitet, während 2 (Fall 1 und M2 bei Fall 2) umfangreich vorbereitet waren.

Mit Hilfe der Abklärung der *Nutzenerwartung* der Dialogbeteiligten konnte gezeigt werden, dass sich alle Beteiligten einen Nutzen von der Teilnahme am Dialog versprochen haben. Anhand der Äußerungen der Interviewpartner wurde deutlich, dass Dialoge und Kooperationen für die Beteiligten im Fall 1 und 4 vertraut waren und im Fall 4 sogar bereits eine langjährige gemeinsame Dialogtradition miteinander bestand. Dagegen war für die Beteiligten Unternehmen und NGOs in den Fällen 2 und 3 Mediationsverfahren etwas Neues. Sie haben also ihr kulturell geprägtes mentales Modell der Situation, also ihr vertrautes „Framing“ und auch ihre vertraute Handlungsweise verlassen und sich auf etwas Neues, eine Mediation eingelassen, weil sie sich davon einen größeren Nutzen versprochen haben. Durch die Teilnahme an der Mediation und durch die Zufriedenheit mit dem Verfahren haben die Beteiligten ihr Framing-Konzept erweitert.

Abschließend kann gesagt werden, dass eine umfangreichen Vorbereitung sowie eine gemeinsame Problem- und Zieldefinition zu Beginn bei der Mehrheit der Beteiligten weitgehend mit deren Prozess- und Ergebniszufriedenheit übereinstimmte. Anhand der Fallbeispiele wurde jedoch auch deutlich, dass verschiedene Kontextfaktoren den Umfang der Vorbereitung entscheidend mitprägten. So war die Vorbereitung vom vorhandenen Vorwissen und bereits im Vorfeld getätigten themenbezogenen Aktivitäten abhängig. Auch hängt der Umfang der Vorbereitung von Zeitdruck ab (keine Zeit für die Vorbereitung), vom Zeitpunkt des Dialogs (evtl. geringe inhaltliche Vorbereitungsmöglichkeiten) sowie der Konflikthaftigkeit des Dialogs. Weiterhin beeinflusste die (erwartete) Zeitdauer des Prozesses die Vorbereitung sowie die vorhandenen zeitlichen oder finanziellen Ressourcen. Auch ein bestehendes Vertrauensverhältnis zwischen den Akteuren wirkte sich dahingehend aus, dass die Vorbereitung weniger umfangreich ausfiel. Bezüglich der gemeinsamen Problem- und Zieldefinition wirkte sich aus, ob es um ein klar umrissenes Projekt ging, für das ein Projektpartner gesucht wurde oder um eine Mediation. In Sachen Zieldefinition zeigte sich, dass ein Kennenlernen der Beteiligten sowie ein Austausch über die unterschiedlichen Ziele zunächst erfolgen mussten, bevor eine gemeinsame Zieldefinition möglich wurde.

9.3 Theoretische Erfolgsprinzipien von Dialogen (Forschungsfrage 2)

Diese Forschungsfrage untersucht relevante Prinzipien für eine erfolgreiche Dialoggestaltung⁹¹⁸ in Anlehnung an die theoretischen Prinzipien in Kapitel 5.5.2. Zunächst werden die vier aus der Theorie abgeleiteten Prinzipien – Fairness, Kompetenz, Effizienz und Legitimität – auf ihre Bedeutung im Dialog untersucht. Hierfür wurden im Rahmen der Interviews allgemeine Fragen nach der Bedeutung des jeweiligen Prinzips sowie gezielte Fragen nach intersubjektiven Kriterien in Bezug auf die Prinzipien gestellt. Anschließend werden die Erkenntnisse zur Bedeutung der Prozessprinzipien den abhängigen Variablen Prozess- und Ergebniszufriedenheit gegenüber gestellt und ausgewertet.

In den Interviews wurde zunächst mit einer offenen Frage allgemein nach der Bedeutung der jeweiligen Prinzipien Fairness, Kompetenz, Effizienz und Legitimität gefragt, ob diese im Dialog eine Rolle gespielt haben bzw. von Bedeutung waren. Diese Aussagen zur allgemeinen Frage wurden inhaltlich strukturiert und Schwerpunkte herausgearbeitet. Weiterhin wurden die Antworten der Interviewpartner in Bezug auf die Bedeutung des jeweiligen Prinzips im Dialogverfahren von der Autorin eingeschätzt und den Kategorie „hoch“, „mittel“ oder „gering“ zugeordnet. Gezielte Nachfragen nach in der Theorie identifizierten, subjektunabhängigen, nachprüfbaren Kriterien der jeweiligen Prinzipien (siehe Tabelle 19) wurden in Bezug auf ihre Erfüllung ausgewertet: „ja“, „teils“ oder „nein“. Die Antworten aller intersubjektiver Kriterien werden dann zu einem Gesamtwert der Umsetzung der Kriterien zusammengefasst. Durch diese intersubjektiven Kriterien wird versucht, das subjektive Material objektiv zu deuten. Beide Aussagen zu den jeweiligen Prinzipien (Höhe der allgemeinen Bedeutung und Umsetzung subjektunabhängiger Kriterien) werden zu einer Aussage über die Gesamtbedeutung des jeweiligen Prozesskriteriums im Dialog gebündelt.⁹¹⁹

9.3.1 Prinzip Fairness

Wie die Auswertung der Antworten nach der Rolle von Fairness ergab, maßen die meisten Beteiligten dem Prinzip Fairness eine große Bedeutung zu: Für 16 der 17 Interviewpartner war die Gesamtbedeutung von Fairness im Dialog „hoch“ oder „recht hoch“.

9.3.1.1 Wichtige Fairnessaspekte im Dialog

Bei der nun folgenden Darstellung der Antworten auf die Frage nach der Rolle von Fairness im Prozess⁹²⁰ wurden die genannten Fairnessaspekte in Anlehnung an die Theorie (Kapitel 5.5.2) der *strukturellen* und *prozessualen Fairness* zugeordnet. Strukturelle Fairness bezieht sich hierbei auf die faire Struktur des Verfahrens, während sich die prozessuale Fairness mit Fairness im Prozess befasst.

In Bezug auf die *strukturelle Fairness* lassen sich gemäß den Aussagen der Interviewpartner folgende zentralen Punkte benennen:

- Finanzieller Ausgleich struktureller Ungleichheit
- Hinzuziehen unabhängiger Moderation
- Hinzuziehen unabhängiger Experten
- Grundhaltung: Offenheit, Akzeptanz, Ehrlichkeit und Wertschätzung

Es wurde mehrfach betont, dass es zwischen den sehr ungleichen Organisationen- Unternehmen und NGOs wichtig war, einen finanziellen Ausgleich struktureller Ungleichheit zwischen den Akteuren zu erreichen,

⁹¹⁸ „Erhöht die Berücksichtigung der Prinzipien Fairness, Kompetenz, Effizienz und Legitimität im Prozessverlauf die Wahrscheinlichkeit für einen erfolgreichen Prozess und eine erfolgreiche Ergebniserarbeitung?“

⁹¹⁹ Hierbei kam es teilweise zu Dopplungen, wenn gezielt abgefragte Kriterien bereits in der allgemeinen Frage nach dem Prinzip erwähnt wurden.

⁹²⁰ „Spielte Fairness im Prozess eine Rolle?“

um eine Symmetrie der Verhandlungen zu erreichen. Ein Interviewpartner äußerte: „Fairness ist fast noch ein naiver Begriff.“⁹²¹ Um die strukturell unterlegene NGO bei dem gemeinsamen Projekt auf gleiche Augenhöhe zu bringen, musste eine finanzielle Unterstützung der NGO erfolgen, damit diese sich Kompetenzen und Berater hinzuziehen konnte. Folgende Aussage bringt es auf den Punkt: „Gleiche Augenhöhe der Verhandlungspartner war erforderlich, da sonst NGO-intern die Partnerschaft nicht vermittelbar gewesen wäre.“⁹²² Durch das Hinzuziehen einer unabhängigen Moderation konnten alle das Grundvertrauen haben, dass sie fair behandelt werden und niemand übervorteilt wird. „Fairness spielte für die NGO eine ganz große Rolle. Das war ein Hauptgrund die Mediatorin hinzuzuziehen.“⁹²³ Denn die NGO hatte Sorge, ohne Vermittlerperson vom Unternehmen bei bilateralen Verhandlungen übervorteilt zu werden. Auch das Hinzuziehen von unabhängigen Experten wurde als bedeutsamer Fairnessaspekt angesehen.⁹²⁴ Mehrere Aussagen lassen auf die Bedeutung einer Grundhaltung der Offenheit, Akzeptanz, Ehrlichkeit und Wertschätzung schliessen. Trotz unterschiedlicher „Organisationskulturen“ der beteiligten Organisationen war ein respektvoller Umgang miteinander, gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung aus Sicht der Interviewpartner sehr wichtig. Eine offene Diskussion aller Standpunkte war gefordert, wie die folgende Aussage belegt: „Ehrlichkeit war zentral und dass nicht mehr mit verdeckten Karten gespielt wird.“

Bezüglich der *prozessualen Fairness* ließen sich aus den Angaben der Interviewpartner die folgenden zentralen Kriterien herausarbeiten:

- Ausgleich von Machtverhältnissen
- Respekt- und vertrauensvoller Umgang
- Einhaltung von Vertraulichkeit
- Informationstransparenz.

Hierbei umfasste der Ausgleich von Machtverhältnissen sowohl eine sachlich solide Moderation, die auf ausgeglichene Gesprächsanteile achtete und die Beteiligten darauf hinwies, wenn unsachlich oder unfair verhandelt oder emotional reagiert wurde. Es wurde weiterhin als Aufgabe der Moderation gesehen, darauf zu achten, dass alle Beteiligten die gleiche Möglichkeit haben, sich zu äußern und damit einen Ausgleich von evtl. bestehenden Machtverhältnissen zu erreichen. Dies beinhaltete die Schaffung einer Atmosphäre, in der Standpunkte offen vertreten werden konnten und auch ausreichend Zeit für die umfassende Darlegung der Standpunkte vorhanden war. Dabei musste die Möglichkeit vorhanden sein, auf Argumente einzugehen und Standpunkte zu modifizieren. Ein respekt- und vertrauensvoller Umgang der Teilnehmer untereinander beinhaltete Fairness:

„Das Unternehmen war sehr stark darin, auf einen fairen Umgang miteinander zu achten. Der Umgang wurde von sehr großem Respekt getragen und Fairness bzw. der Umgang wurde auch von allen Seiten offen angesprochen.“⁹²⁵

Ebenso wurde zu einem respektvollen Umgang gezählt, dass auch konträre Ansichten bestehen bleiben durften, wie dies insbesondere bei Fall 4 die Situation war. „Fairness im Sinne von, dass man eine konträre Ansicht hat bestehen lassen.“⁹²⁶ In diesem Fall macht das Ergebnis auch die Differenzpunkte der Beteiligten deutlich. Aber es war auch wichtig, dass vertrauensvoll miteinander umgegangen wird und Vertrauen nicht

⁹²¹ Fall 1 M, Frage 2.1

⁹²² Fall 1 M, Frage 2.1

⁹²³ Fall 3 M. Frage 2.1

⁹²⁴ Dieser Aspekt wurde in der theoretischen Zusammenstellung (Kapitel 5.5.2) dem Prinzip Kompetenz zugeordnet. Dies ist ein Beleg für den engen Zusammenhang und die Wechselwirkungen zwischen den Erfolgsprinzipien. Das Hinzuziehen unabhängiger Experten wird im weiteren Verlauf unter dem Prinzip „Kompetenz“ behandelt.

⁹²⁵ Fall 1 NGO Frage 2.1

⁹²⁶ Fall 4 NGO2, Frage 2.1

verletzt wird (mehr zu Vertrauen siehe Kapitel 9.7). Dazu zählte wesentlich die Einhaltung von Vertraulichkeit während den Verhandlungen. „Für U. spielte es eine Rolle, dass niemand mit irgendwelchen Ergebnissen hausieren geht, bevor es den endgültigen Bericht gab.“⁹²⁷ Weiterhin wurde die Bedeutung von Informationstransparenz benannt: „Zu Fairness gehört auch Informationstransparenz und ob versteckte Spiele im Hintergrund laufen.“⁹²⁸ Diese Transparenz erscheint zentral für den Aufbau von gegenseitigem Vertrauen. Es musste deutlich gemacht werden,

„[...] dass man sich nicht leicht verkauft. Über Vorstände der NGO konnte ja nicht bestimmt werden. Die haben ja kein CEO, der sagt, ick mach det jetzt aber. Das muss ja intern vermittelt werden.“⁹²⁹

Diese Äußerung belegt die besondere Bedeutung des Argumentierens im Dialogprozess, aber auch der Transparenz für die Vermittlung des Verlaufs und die Zustimmung. Insbesondere bei den sehr ungleichen Verhandlungspartnern - hierarchische Unternehmen versus basisdemokratisch organisierte NGOs - erscheint dies von großer Bedeutung (zu Transparenz siehe auch Kapitel 9.2.1).

Tabelle 36: Übersicht zentraler Fairnesskriterien

Fairnessaspekte	Kriterien
Strukturelle	Finanzieller Ausgleich struktureller Ungleichheit*
	Hinzuziehen unabhängiger Berater und Moderation
	Grundhaltung Offenheit, Akzeptanz, Ehrlichkeit und Wertschätzung*
Prozessuale	Ausgleich von Machtverhältnissen
	Respekt- und vertrauensvoller Umgang*
	Einhaltung von Vertraulichkeit*
	Informationstransparenz*

Quelle: Eigene empirische Untersuchung. Anmerkung: mit * gekennzeichnete Kriterien wurden im Rahmen der Empirie neu identifiziert

Blickt man auf die theoretische Herleitung und Konkretisierung der zentralen Erfolgsprinzipien Fairness, Kompetenz, Effizienz und Legitimität (Kapitel 5.5.2), so werden die Kriterien unabhängige Moderation und das Hinzuziehen unabhängiger Experten dort benannt, deren Bedeutung anhand der Praxis bestätigt wurde. Allerdings taucht Letzteres beim Prinzip Kompetenz auf.⁹³⁰ Dagegen kommen die beiden Kriterien Finanzieller Ausgleich struktureller Ungleichheiten sowie Grundhaltung der Offenheit, Akzeptanz, Ehrlichkeit und Wertschätzung in der theoretischen Zusammenstellung nicht vor und können daher als Ergänzung zur vorhandenen Theorie gesehen werden.

In Bezug auf die theorieabgeleitete Zusammenstellung von prozessualen Fairnessaspekten wird deutlich, dass in Tabelle 19 der Ausgleich von Machtverhältnissen bereits aufgeführt wird. Auch das Kriterium Vertraulichkeit wird dort unter struktureller Fairness und dem Kriterium „Regeln des Dialogs“ subsumiert. Da dieser Aspekt im Untersuchungskontext bei Dialogen zwischen Unternehmen und NGOs bedeutsam erscheint, wird das Kriterium Einhaltung von Vertraulichkeit als neuer, eigener prozessualer Fairnessaspekt aufgenommen. Ein respekt- und vertrauensvoller Umgang miteinander im Prozess, wie auch die wichtige Informationstransparenz, sind ebenfalls als theorieergänzende Aspekte zu sehen.

⁹²⁷ Fall 4 U2 Frage 2.1

⁹²⁸ Fall 2 M. 1 Frage 2.1

⁹²⁹ Fall 1 M. Frage 2.1

⁹³⁰ Dies ist ein Beleg für die enge Verwobenheit der Prinzipien. Mehr dazu siehe Prinzip Kompetenz.

9.3.1.2 Einschätzung der Bedeutung von Fairness

Die Antworten der Interviewteilnehmer zur Bedeutung von Fairness wurden von der Autorin interpretiert und den folgenden Kategorien „hohe“, „mittlere“ und „geringe Bedeutung“ zugeordnet.⁹³¹ So wurde z.B. folgender Aussage eine hohe Bedeutung von Fairness zugeordnet: „Fairness spielte eine sehr große Rolle.“ Als mittlere Bedeutung wurde z.B. folgende Aussage gewertet: „Es lief im großen und ganzen von allen Beteiligten fair“, während sich keine Aussagen fanden, die im Sinne einer geringen Bedeutung von Fairness zugeordnet werden konnten. Das Gesamtbild der Einschätzung ergibt, dass den Aussagen von 14 Befragten eine hohe Bedeutung des Prinzips Fairness zugeordnet werden kann. Lediglich die Aussagen von 3 Befragten lassen auf eine mittlere Bedeutung von Fairness im Prozess schließen (siehe Tabelle 42: Bedeutung des Prinzip Fairness im Dialog).

9.3.1.3 Subjektunabhängige Fairnesskriterien

Um zentrale Fairnessaspekte zu erfassen, wurden die Interviewpartner gefragt, ob die Verhandlungsparteien mit gleicher Personenzahl vertreten waren, was auf ein strukturelles Gleichgewicht bei den Verhandlungen hindeutet. Eine ausgewogene personelle Besetzung erscheint relevant, da in moderierten Dialogen oder Mediationen die Moderatoren auf die gleichberechtigte Behandlung der Dialogbeteiligten achten. Mit zunehmendem Zahlenungleichgewicht wird es schwieriger, auf eine ausgewogene Beteiligung der Konfliktparteien zu achten. Auch wurde nach vereinbarten Dialogregeln gefragt, die die Grundlage für einen fairen Prozess setzen können. Ebenso erscheint eine thematisch unabhängige Moderation, die kein Eigeninteresse an einem bestimmten Ausgang des Dialoges hat, zentral für einen fairen Dialog. Die Interviewpartner wurden weiterhin gefragt, ob sie Einfluss auf zu behandelnde Themen nehmen konnten. Als weiterer Fairnessaspekt wurde nach Regelungen im Umgang mit Vertraulichkeit und Öffentlichkeit im Dialog gefragt. Während die Fragen 1, 2 und 3 der strukturellen Fairness zuzuordnen sind, gehören die Fragen 4 und 5 zur prozessualen Fairnesskategorie.

⁹³¹ Katgeorie „hohe Bedeutung“= Betonung der Bedeutung und Wichtigkeit von Effizienz oder mehrere Aspekte bezüglich Effizienz werden benannt. Mittlere Bedeutung= Aussage, die belegt, dass Effizienz eine gewisse Rolle, jedoch keine zentrale Rolle spielte oder nur wenige(1-2) Aussagen zur Effizienz. Geringe Bedeutung= Aussagen, die Effizienz eine geringe Bedeutung beimessen.

Tabelle 37: Fallbezogene Darstellung subjektunabhängiger Fairnesskriterien

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Gleiche Personenzahl ⁹³²	Die Parteien waren mit gleicher Personenzahl vertreten, bis auf urlaubs- oder krankheitsbedingte Ausnahmen.	Das U. war deutlich stärker vertreten als die NGO und die zahlenmässige Unausgewogenheit wurde zusätzlich durch nicht unabhängige Experteninputs unterstrichen.	Die Angaben der Beteiligten variierten deutlich. Die Unternehmen sahen die NGO in der Überzahl, die Moderation die U.s auf Grund der Betreiberstruktur ⁹³³ und die NGO sah die Personenzahl als ausgewogen an.	Alle sind der Ansicht, dass die Unternehmen (teilweise) mit mehr Personen vertreten waren. ⁹³⁴
Dialogregeln(Gesprächsregeln, Regeln zur Beschlussfassung, Zeitrahmen) vereinbart ⁹³⁵	Gesprächsregeln wurden nach Aussage der Moderation eingeführt und von allen abgenickt. U. äußert, dass Dialogregeln erst im Rahmen der Reorganisation nach einigen Monaten geklärt wurden. Regel zur Beschlussfassung war Einstimmigkeit in Bezug auf den Vertrag. Der gesetzte Zeitrahmen wurde immer wieder verschoben.	Zu Beginn wurden die Beteiligten nach gewünschten Umgangsregeln gefragt, diese aufgeschrieben und abgenickt. Eine ungefähre Schätzung der Mediationsdauer von einem langen Tag wurde gegeben, wobei nicht klar war, ob es weitere Sitzungen geben wird. Regeln zur Beschlussfassung wurden nicht vereinbart.	Gesprächsregeln wurden von den Beteiligten erarbeitet und von allen unterzeichnet. Ein grober Zeitrahmen wurde gesetzt. Keine expliziten Regeln zur Beschlussfassung wurden vereinbart, jedoch war klar, dass alle dem Vertrag zustimmen müssen.	Von den Beteiligten wurde angegeben, dass in diesem Kreis und Zusammenhang keine Gesprächsregeln erforderlich waren. Regeln zur Beschlussfassung waren nicht notwendig, da produktiv mit Dissens und Konsens umgegangen wurde. Ein Zeitrahmen wurde gesetzt, aber immer wieder verschoben.
Moderation thematisch unabhängig ⁹³⁶	Die Rolle der Moderation variierte stark. Zu Beginn war die Moderation unabhängig und vermittelte zwischen unterschiedlichen Denkweisen der Beteiligten. Am Ende, bei den konkreten vertraglichen Verhandlungen, hat M. die Unabhängigkeit aufgegeben und war Interessenvertreter des U. Eine klare, bewusste und einvernehmliche Grenze wurde gezogen.	Mediatoren und U. sahen die Mediatoren als unabhängig an. Ein NGO-Vertreter dagegen betonte, dass die Mediatoren neutral, jedoch nicht unabhängig waren, weil das Geld nicht von einem neutralen Dritten, sondern von einem Umweltverband kam. Da jedoch keiner Seite mehr zugearbeitet wurde, werden die M.s als thematisch unabhängig angesehen.	Moderation war thematisch unabhängig. Die NGO trat gemeinsam mit dem U. als Auftraggeber der Mediation an. Ein Teil der Mediationsvereinbarung am Ende der Mediation sah dann die Kostenübernahme für die Mediation durch das Unternehmen vor.	Moderierende Organisation ist neutrale Dialogplattform, die von beiden Seiten als neutral angesehen wird. Eine thematische Unabhängigkeit der Moderation wird angenommen.

⁹³² „Waren die verschiedenen Gruppen mit gleicher Personenzahl vertreten?“⁹³³ Betreibergesellschaft (je 2 Vertreter der beiden Unternehmen).⁹³⁴ Themenpezifische Fachleute wurden von den Unternehmen z.T. hinzugezogen, die materialspezifische Kenntnisse hatten.⁹³⁵ „Wurden Dialogregeln (Gesprächsregeln, Regeln zur Beschlussfassung, Zeitrahmen) vereinbart?“⁹³⁶ „War die Moderation thematisch unabhängig?“

Fortsetzung Tabelle 37: Fallbezogene Darstellung subjektunabhängiger Fairnesskriterien

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Einflußnahme auf Themen ⁹³⁷	In allen Dialogen konnte auf die zu behandelnden Themen Einfluss genommen werden.			
Umgang Vertraulichkeit ⁹³⁸	Vertraulichkeit wurde mündlich vereinbart, stellte jedoch für die NGO eine Schwierigkeit dar, da NGO ein bundesweites Netzwerk ist und intern gewisse Entscheidungsprozesse eingeschlossen musste. Durch diesen Entscheidungsprozess war eine quasi Öffentlichkeit hergestellt. Eine gemeinsame Pressekonferenz wurde vereinbart.	Vertraulichkeit während der Mediation und bis zur Pressekonferenz wurde vereinbart, die innerhalb von 14 Tagen stattfinden sollte. Durch die Terminverschiebung verlängerte sich der Vertraulichkeitszeitraum auf 10 Wochen, in dem die NGO auch keine Presseaktivitäten starten durfte.	Während der Mediationsdauer von 4 Sitzungen wurde ganz klar Vertraulichkeit vereinbart, bis zur gemeinsamen Pressekonferenz am Ende.	Vertraulichkeit wurde vereinbart, was es jedoch aus Sicht eines Unternehmens nicht gebraucht hätte. Keiner wäre an die Presse gegangen, da es um einen Dialog ging und nicht darum, möglichst schnell zu publizieren. Eine gemeinsame Pressekonferenz wurde vereinbart.

Quelle: Eigene empirische Untersuchung

Die Angaben zur Frage nach der gleichen Personenzahl variierten deutlich bei den vier Beispielen. Während bei Fall 1 die Personenzahl der Verhandlungsführer ausgewogen war, waren bei Fall 2 und 4 die Unternehmensvertreter in der Überzahl. Da keine Abstimmungen vorgenommen wurden, erscheint dies nicht weiter problematisch, dennoch zeugt die Überzahl einer Partei immer von einem strategischen Machtvorteil. Bei Fall 2 ist das Zahlenungleichgewicht darauf zurückzuführen, dass das U. für die eintägige Veranstaltung alle erforderlichen unternehmensexternen Kompetenzen an den Tisch geholt hat. Dem U. war deutlich bewusst, dass man bei der eintägigen Mediation nur die Kompetenzen hat, die man mitbringt. Auch die Unternehmenschefin wurde zu Beginn hinzu geholt, die nach Aussagen eines NGO-Vertreters „ziemliche Schlagkraft“ hatte. Weiterhin wurden auf Vorschlag des Unternehmens Forstwirtschaftsexperten hinzugezogen, die teilweise Verträge mit dem U. hatten. Hierdurch wurde das zahlenmäßige Ungleichgewicht zugunsten des Unternehmens noch verstärkt. Bei Fall 3 variieren die Angaben zur Anzahl der Interviewpartner deutlich. Während M. die Unternehmen aufgrund der Struktur der Betreibergesellschaft in der Überzahl sah, waren die beiden Unternehmensvertreter der Auffassung, die NGO sei zahlenmäßig stärker vertreten gewesen. Dagegen äußert die NGO, dass beide Parteien mit gleich vielen Personen vertreten war. Diese unterschiedliche Wahrnehmung ist vermutlich auf die umfangreichen bilateralen Verhandlungen im Vorfeld der Mediation, an denen mehr NGO-Vertreter teilgenommen haben und gegebenenfalls die inzwischen verstrichene Zeit, zurückzuführen. Bei Fall 4 ist das zahlenmäßige Ungleichgewicht zugunsten der Unternehmen darauf zurück zu führen, dass die U. interne Experten zur Thematik hinzugezogen haben, die detaillierte Auskunft zu den untersuchten Produkten geben konnten. Ein Interviewpartner gab zu bedenken, dass nicht die Personenzahl ausschlaggebend ist:

⁹³⁷ „Konnte auf die zu behandelnden Themen Einfluss genommen werden?“

⁹³⁸ „Wie wurde der Umgang mit Vertraulichkeit und Öffentlichkeit geregelt?“

„Die Personenzahl war nicht relevant, weil die Leute sich unterschiedlich stark selber vertreten können. Manche Leute brauchen niemanden neben sich. Alle Dialogteilnehmer konnten etwas.“⁹³⁹

Diese Aussage relativiert die Bedeutung der gleichen Personenanzahl und betont die Bedeutung der Verhandlungsstärke bzw. –kompetenz der beteiligten Akteure.

Dialogregeln wurden bei den Fallbeispielen unterschiedlich explizit vereinbart, wobei unter Dialogregeln sowohl Gesprächsregeln, Regeln zur Beschlussfassung und Vereinbarungen zum Zeitrahmen subsumiert werden. Bei Fall 1 wurden grundlegende Gesprächsregeln bei einem Treffen von M. eingeführt und von allen abgenickt, woran sich die Gesprächspartner jedoch im Rahmen der Interviews nicht erinnerten. Aus Sicht des Unternehmens wurden erst im Zuge der Reorganisation Regeln klar vereinbart, was sich laut Einschätzung des U. positiv auf den Dialog auswirkte.

„Erst nach der Reorganisation wurden Kommunikationsregeln diskutiert, dieser Schritt nachgeholt und dann funktionierte es. Offensichtlich ist dieser Schritt sehr wichtig gewesen. Wir würden es nächstes Mal anders machen.“⁹⁴⁰

Als zentrale Gesprächsregel wurde aus Sicht der Moderation bei Dialog 1 mit sehr erfahrenen Verhandlungsführern die folgende „Regel“ gesehen: „[...] hoher Respekt vor dem jeweiligen Gegenüber“. ⁹⁴¹ Bei beiden Mediationen wurden Gesprächsregeln zu Beginn vereinbart entsprechend dem methodischen Vorgehen der Mediation. Dagegen erschienen den Beteiligten bei Fall 4 mit langjähriger Dialogtradition und gewachsenem Vertrauen Gesprächsregeln nicht notwendig. Regeln zur Beschlussfassung wurden in keinem Fall explizit vereinbart. Da sich jedoch die Beteiligten in den Fällen 1 und 3 auf gemeinsame Verträge und in Fall 4 auf einen gemeinsamen Abschlussbericht einigen mussten, war ein gegenseitiges Einvernehmen (Konsens) erforderlich. Bei allen Dialogen gab es einen (groben) Zeitrahmen, der sich jedoch bei 2 von 4 Fällen immer wieder nach hinten verschob (Fall 1 und Fall 4). Im Fall 2 scheinen die Beteiligten mit unterschiedlichen Vorstellungen über die Zeitdauer an der Mediation teilgenommen zu haben. Für das U. war klar, dass keine mehrteilige Veranstaltung gewünscht war, sondern alles an einem Tag geklärt werden sollte, während die NGO davon ausging, dass es gegebenenfalls weitere Treffen geben kann.

Bei allen vier Fallbeispielen wird angenommen, dass die Moderatoren thematisch unabhängig gewesen sind, also kein Eigeninteresse an einem bestimmten Ausgang des Dialoges hatten. Im Fall 4 hatte die Moderation zwar bereits inhaltlich zum Thema gearbeitet und Expertise erworben, was für den sehr fachspezifischen Dialog hilfreich war. Da die Moderation jedoch kein Interesse an einem bestimmten thematischen Ausgang des Dialoges gehabt zu haben scheint, sondern den fachspezifischen Dialog neutral moderierte, wird auch hier eine thematische Unabhängigkeit angenommen. Bezuglich der (thematischen) Unabhängigkeit der Moderation ist weiterhin interessant, dass im Fall 1 M. völlig verschiedene Rollen übernommen hat, wobei diese den Beteiligten jeweils klar kommuniziert wurden. Während M. zu Anfang „sehr stark unabhängig“ war, vertrat M. gegen Ende bei den konkreten vertraglichen Verhandlungen die Interessen des U., wobei sich die NGO zum Ausgleich eine eigene Interessenvertretung hinzuzog. „Die verschiedenen Rollen waren möglich durch das zentrale Erfolgsgeheimnis: Kernmannschaft zeigt menschlichen und fachlichen Respekt.“⁹⁴² Es wurden klare Grenzen gezogen und das Einvernehmen aller Beteiligten bezüglich des Rollenwechsels hergestellt.

⁹³⁹ Fall 4 U1 Frage 2.1.1

⁹⁴⁰ Fall 1 U. Frage 2.5

⁹⁴¹ Fall 1 M. Frage 2.1.2

⁹⁴² Fall 1 M. Frage 2.1.3

In allen Fällen konnten die Beteiligten Einfluss auf die zu behandelnden Themen nehmen und damit den Dialoginhalt maßgeblich mitbestimmen. (siehe Forschungsfrage 1 zur gemeinsamen Problem- und Zieldefinition)

In Bezug auf den Umgang mit Vertraulichkeit war bei Fall 1 die Vertraulichkeit der Informationen durch die Struktur der NGO nicht klar einzuhalten. Dies führte im Dialogverlauf dann auch zu Schwierigkeiten und vertrauliche Informationen wurden an die Presse gegeben.

„Für NGO war es eine Herausforderung, da bei der internen Meinungsfindung der NGO zwangsläufig eine Halböffentlichkeit entsteht durch Mitgliederversammlungen zum Thema etc. Es wurde versucht, die Informationsstreuung in Grenzen zu halten und verantwortungsvoll mit Informationen umzugehen. Dies ist jedoch nicht gelungen.“⁹⁴³

Jedoch hat das Verhalten der NGO in dieser Krise das Vertrauen des Unternehmens in die NGO gestärkt, da die NGO trotz internem und externem Gegenwind zu dem Projekt stand. Bei Fall 2, 3 und 4 wurde zu Dialogbeginn Vertraulichkeit vereinbart bis zur gemeinsamen Pressekonferenz. Dies führte in Fall 2, bei dem sich die Pressekonferenz um viele Wochen verzögerte, dazu, dass die NGO bis zur verzögerten Pressekonferenz nach 10 Wochen Vertraulichkeit wahren musste.

9.3.1.4 Gegenüberstellung Erfolgsprinzip Fairness und abhängige Variablen

Bei der nun folgenden Tabelle werden die untersuchten Aspekte zur Bedeutung von Fairness bei den Dialogverfahren in Bezug zu den beiden abhängigen Variablen Prozess- und Ergebniszufriedenheit gesetzt, um den Zusammenhang zwischen unabhängiger und abhängiger Variablen zu beleuchten. Hierbei basiert die Einschätzung der Autorin zur Bedeutung von Fairness auf den Antworten der Beteiligten auf die Frage nach der Bedeutung von Fairness im Dialog und wird in der linken Spalte der folgenden Tabelle dargestellt. Weiterhin wurde ausgewertet, inwieweit die oben abgefragten intersubjektiv nachprüfbar Fairnessaspekte im Prozess berücksichtigt wurden. Aus der Anzahl der erfüllten Kriterien (ja-teils-nein) ergibt sich die Höhe der Umsetzung dieser intersubjektiven Fairnesskriterien. Diese beiden Aspekte werden dann zu einer Gesamteinschätzung des Prinzips zusammengefasst und den beiden abhängigen Variablen gegenübergestellt (vgl. Tabelle 38).

Wie die Tabelle deutlich macht, hatte Fairness für die Mehrheit der Befragten (14x) eine wichtige Rolle im Dialog (linke Spalte) und auch fast alle (15 von 17) sahen die intersubjektiven Fairnesskriterien umfassend gegeben. Hieraus lässt sich eine „hohe“ Gesamtbedeutung für 13 Personen ableiten und für weitere 3 Befragte eine „recht hohe“ Gesamtbedeutung. Für 16 der 17 Befragten wird also eine „hohe“ oder „recht hohe“ Gesamtbedeutung von Fairness abgeleitet, was die Bedeutung von Fairness bei Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs betont.

⁹⁴³ Fall 1 NGO, Frage 3.1 Konflikt A

Tabelle 38: Unabhängige Variable Fairness und abhängige Variablen

		Unabhängige Variable 3			Abhängige Variable 1	Abhängige Variable 2
Fall	Akteur	Rolle Fairness (Einschätzung der Autorin)	Umsetzung intersubjektiver Fairnesskriterien	Gesamtbedeutung Fairness	Erfolgreicher Prozess	Erfolgreiches Ergebnis
Fall 1	M	Hoch	Hoch	Hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	U	Mittel	Hoch	Recht hoch	Zufrieden	Sehr zufrieden
	NGO	Hoch	Hoch	Hoch	Teilweise Zufrieden	Sehr zufrieden
Fall 2	M. 1	Hoch	Hoch	Hoch	Teilweise zufrieden	Teilweise zufrieden
	M2	Hoch	Hoch	Hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	U	Hoch	Hoch	Hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	NGO1	Mittel	Hoch	Recht hoch	Teilweise zufrieden	Zufrieden
	NGO2	Hoch	Mittel	Recht hoch	Unzufrieden	Teilweise zufrieden
Fall 3	M	Hoch	Hoch	Hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	U1	Hoch	Hoch	Hoch	Zufrieden	Zufrieden
	U2	Hoch	Hoch	Hoch	Sehr zufrieden	Zufrieden
	NGO	Hoch	Hoch	Hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
Fall 4	M	Hoch	Hoch	Hoch	Zufrieden	Sehr zufrieden
	U1	Hoch	Hoch	Hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	U2	Mittel	Mittel	Mittel	Zufrieden	Sehr zufrieden
	NGO1	Hoch	Hoch	Hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	NGO2	Hoch	Hoch	Hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden

Quelle: Eigene empirische Untersuchung

Eine akteurspezifische Betrachtung des Prinzips Fairness ergibt, dass alle Moderatoren dem Prinzip Fairness eine „hohe“ Bedeutung zumaßen. Sowohl in Bezug auf die Einschätzung der Aussagen zur Bedeutung von Fairness als auch bezüglich der Umsetzung von Fairnesskriterien waren alle Moderatoren der Ansicht, dass Fairnesskriterien umfangreich umgesetzt wurden. Die Auswertung der Äußerungen der Unternehmen zur Bedeutung von Fairness ergaben, dass 4 der 6 Unternehmen Fairness eine „hohe“ Bedeutung beimaßen und 2 eine „mittlere“ Bedeutung. Jedoch wurden aus Sicht von 5 Unternehmen die abgefragten Fairnesskriterien alle weitgehend berücksichtigt. Lediglich 1 Unternehmen sah die Kriterien nur teilweise umgesetzt, da aus seiner Sicht keine Dialogregeln vereinbart wurden und auch der Umgang mit Vertraulichkeit nicht eindeutig geregelt war. Hieraus ergibt sich eine Gesamtbedeutung von hoher Wichtigkeit von Fairness bei 4 Unternehmen, eine recht hohe Bedeutung bei einem U. und eine mittlere Bedeutung von Fairness bei ebenfalls 1 Unternehmen. Auch die Aussagen von 4 der 6 NGOs ergeben, dass sie Fairness eine große Bedeutung zumaßen, während sich bei den anderen beiden NGOs eine recht hohe Bedeutung ableiten lässt. Alle NGOs sahen hierbei die intersubjektiven Fairnesskriterien umfassend umgesetzt, bis auf eine NGO im Fall 2, die diese nur teilweise berücksichtigt sah. Zusammenfassend ergibt sich für all 6 NGOs eine „recht hohe“ bis „hohe“ Berücksichtigung von Fairness im Dialog.

Betrachtet man die untersuchten subjektunabhängigen Fairnesskriterien, so zeigt sich, dass diese bei den Dialogen sehr interessant und wichtig waren. Wie an Fall 2 deutlich wurde, war die Personenanzahl beider Parteien durchaus von Bedeutung. In diesem Fall war das U. mit deutlich mehr Personen vertreten und mit Blick auf die Prozess- und Ergebniszufriedenheit zeigt sich, dass das U. sehr zufrieden, die NGO dagegen nur bedingt zufrieden mit beidem war. Es stellt sich die Frage, ob die NGO mit mehr Personen ein zufriedenstellenderes Ergebnis hätte erzielen können. Allerdings scheint die ungleiche Personenanzahl bei sehr fachspezifischen Dialogen wie z.B. bei Fall 4 zu konkreten Unternehmensprodukten weniger problematisch

gewesen zu sein. Hier wurden themenbezogen unternehmensinterne Experten hinzugezogen, um detaillierte Auskunft über Produkte bzw. Produkteigenschaften zu erhalten. Die „Kernmannschaft“ der Verhandlungsführer auf beiden Seiten ist jedoch gleichgeblieben. Auch die Dialogregeln haben bei den untersuchten Fallbeispielen ihren Sinn erfüllt, wie besonders an Fall 1 deutlich wurde. Sie scheinen allerdings in Dialogkontexten, in denen sich die Beteiligten kennen und bereits positive Erfahrungen miteinander gemacht haben, weniger bedeutsam zu sein, wie an Fall 4 ersichtlich wird. Denn die Dialogregeln sollen einen geschützten Verhandlungsrahmen ermöglichen und den Vertrauensaufbau unterstützen, was im Fall 4 so nicht mehr erforderlich war. Bei allen 4 Fallbeispielen war die Moderation thematisch unabhängig, weil sie kein inhaltliches Eigeninteresse am Dialogausgang zu haben schienen. Bezuglich der Unabhängigkeit ist weiterhin zu sagen, dass die Finanzierung der Moderation in Fall 1, 3 und 4 durch die Unternehmen erfolgte, während Fall 2 durch die Finanzierung eines Umweltverbandes möglich wurde. Interessanterweise variierte bei Fall 1 die Rolle von M. stark, von der unabhängigen Vermittlung bis hin zur Beratung einer Seite. „Die verschiedenen Rollen waren möglich durch das zentrale Erfolgsgeheimnis: die Kernmannschaft zeigt menschlichen und fachlichen Respekt.“ Im Rahmen des Dialoges trug die sehr klare Kommunikation der veränderten Rolle von M. dazu bei, dass die unterschiedlichen Rollen angenommen wurden.

Bezieht man diese Gesamtbedeutung der unabhängigen Variablen auf die beiden abhängigen Variablen, so lässt sich bei 10 Interviewpartnern eine Übereinstimmung der Höhe der Bedeutung von Fairness mit einem erfolgreichen Prozess aufzeigen. Auch bei weiteren 4 Personen weicht die Höhe der Fairnesskategorie von der Kategorie der Prozesszufriedenheit lediglich um eine Kategorie ab, so dass auch hier eine weitgehende Übereinstimmung festgestellt werden kann. Bei 3 Personen lässt sich keine Beziehung zwischen Fairness und Prozesszufriedenheit herstellen: 2 Personen waren trotz hoher Fairnessbedeutung lediglich teilsweise zufrieden mit dem Prozess und eine Person war mit recht hoher Fairnessbedeutung unzufrieden mit dem Prozess. Bei 2 dieser 3 Personen ohne Übereinstimmung lässt sich ihre (teilweise) Unzufriedenheit mit dem Prozess weitgehend auf die fehlende Weiterbearbeitung im Anschluss an die eintägige Mediation zurückführen. Die dritte Person ist bei hoher Bedeutung von Fairness nur teilweise zufrieden mit dem Prozess, da dieser aufgrund von Fehleinschätzungen auf allen Seiten deutlich länger wurde und durch vielfältige Störungen sehr viel Kraft gekostet hat. Auch bezüglich des erfolgreichen Ergebnisses ergab sich bei 11 von 17 Personen ein direkter Zusammenhang zwischen der Fairnesshöhe und der subjektiven Zufriedenheit mit dem Ergebnis. Bei weiteren 4 Personen weicht die Höhe der Bedeutung von Fairness jeweils nur um eine Kategorie ab. Lediglich bei 2 Personen ergibt sich eine Abweichung um 2 Kategorien. Hieraus kann der Schluss gezogen werden, dass dem Prinzip Fairness eine zentrale Bedeutung sowohl für einen erfolgreichen Prozess als auch für ein erfolgreiches Ergebnis bei den untersuchten Fallbeispielen zukommt.

9.3.2 Prinzip Kompetenz

Weiterhin wurden die Interviewpartner nach Kompetenz und der Bedeutung von Kompetenz im Dialog gefragt. Nach Auswertung aller Antworten ergibt sich, dass auch 15 der 17 Interviewpartner Kompetenz eine „recht hohe“ oder „hohe“ Bedeutung beigemessen haben. Die Frage zur Kompetenz der Teilnehmenden fokussierte auf die Sachkompetenz der Beteiligten, jedoch wurde von einigen Interviewpartnern auch die kommunikative Kompetenz spontan angesprochen.

9.3.2.1 Wichtige Kompetenzaspekte im Dialog

Die Antworten auf die Frage nach der Rolle und Bedeutung von Kompetenz⁹⁴⁴ wurden inhaltlich strukturiert und zusammenfassend ausgewertet sowie den theoretischen Kategorien *kommunikative* und *sachliche Kompetenz* zugeordnet. Während unter kommunikativer Kompetenz die Fähigkeiten verstanden werden, Inhalte zu formulieren, Argumente auszutauschen und die eigene Einschätzung zu formulieren, werden unter sachlicher Kompetenz Wissen und Informationen zum Sachthema verstanden.

Hierbei ergaben sich für die *kommunikative Kompetenz* zwei bedeutende Kriterien:

- Gemeinsame Begriffsklärung
- Kommunikative Fähigkeiten der Beteiligten.

Bei den Dialogen war eine gemeinsame Begriffsklärung zu Beginn sehr wichtig und einheitliche Sprachregelungen zwischen Menschen mit unterschiedlichem Wissen, unterschiedlichen Kompetenzen und unterschiedlicher kultureller Prägung sowie verschiedenen Organisationsstrukturen mussten gefunden werden. Dies war insbesondere bei Dialog 4 der Fall – ein sehr früher Zeitpunkt der gesellschaftlichen Diskussion zum Thema und ein sehr fachspezifischer Dialog – machten eine klare Begriffsklärung erforderlich. „Die Sprachregelung war daher das A und O, damit überhaupt das Ganze lesbar zusammengeschrieben werden konnte.“⁹⁴⁵ Dies war speziell bei einem Unternehmen intern erforderlich, da verschiedene Unternehmensabteilungen (Kommunikation und Wissenschaftler) im Dialog involviert waren, aber auch zwischen den beteiligten Unternehmen. Bei Fall 1 mussten die Beteiligten ebenfalls zunächst eine gemeinsame Sprache finden und verstehen, wie der andere denkt und handelt. Auch bei den beiden Mediationen kam der Klärung gemeinsamer Begrifflichkeiten eine Bedeutung zu. Für diese Klärung der Begrifflichkeiten, aber auch darüber hinaus, waren die kommunikative Kompetenzen der Moderation und auch der Teilnehmer hilfreich. Kommunikative Fähigkeiten der Teilnehmer wurden sehr geschätzt und konnten z.T. zur Unterstützung der Moderation eingebracht werden. Im Fall 3 betonte M: „Alle Beteiligten waren auch kommunikativ sehr versiert“,⁹⁴⁶ was den Prozess erleichterte.

In Bezug auf die *sachliche Kompetenz* waren die folgenden Kriterien von Bedeutung:

- Hinzuziehen unabhängiger Experten
- Fachliche Kompetenz der Teilnehmer
- Anerkennung und Zusammenspiel unterschiedlicher Kompetenzen

Durch das Hinzuziehen von vielfältigen Experten wurde insbesondere im Fall 1 externe Sachkompetenz im Dialogverlauf eingeholt. Die Experten wurden abwechselnd von den Verhandlungsparteien hinzugezogen, referierten themenbezogen oder brachten ihr Wissen im Rahmen eines Workshops ein. Hierbei wurde die Wisseneingabe jedoch selten als neutral angesehen, da die jeweils andere Seite Parteilichkeit unterstellte. Im Fall 4 wurden themenbezogen die entsprechenden Experten der Unternehmen hinzugezogen. Teilweise verfügte aber auch die Moderation über hohe Sachkompetenz und beriet die Beteiligten zu verschiedenen Aspekten (Fall 1), erbrachte selber inhaltliche Inputs wie z.B. die Darstellung von Ergebnissen einer Expertenbefragungen (Fall 4), oder die eigene Sachkompetenz war als Hintergrundwissen hilfreich (Fall 3). Die Fachkompetenz der Dialogbeteiligten wurde durch die Auswahl der Dialogteilnehmer berücksichtigt, fach- und sachkundige Personen führten jeweils die Dialoge. Sachkompetente Personen auf beiden Seiten haben Lösungsvorschläge erarbeitet und das eigene Team geführt. Bei den beiden Dialogen in Fall 1 und 4 wurden

⁹⁴⁴ „In welcher Weise wurde Sachkompetenz berücksichtigt oder spielte eine Rolle?“

⁹⁴⁵ Fall 4 U2 Frage 2.2

⁹⁴⁶ Fall 3 M. Frage 2.2

die NGOs in erster Linie aufgrund ihrer fachlichen und sachlichen Kompetenz als Dialogpartner ausgewählt. „Die NGO ist zwar eine kleine NGO, aber es gab keine Alternative, da die NGO die tatsächliche Kompetenz hatte, die für das Projekt erforderliche Bildung zu vermitteln.“⁹⁴⁷ Besonders bei Fall 2 war die Präsenz von fachkompetenten Personen wichtig, da alles an einem einzelnen Tag geklärt werden sollte. Eine sachliche Bearbeitung erfolgte, indem ein einheitlicher Informationsstand hergestellt wurde, der für alle glaubhaft war und von allen akzeptiert wurde. Sachkompetenz kam bei Fall 3 insbesondere in Bezug auf technische, wirtschaftliche oder juristische Details eine Bedeutung zu. Aber auch bei Kritikpunkten, die von NGOs vorgebracht wurden, kam der Sachkompetenz der Unternehmen eine große Rolle zu. Bei dem sehr fachlich orientierten Dialog über Einzelmaterialien (Fall 4) spielte Sachkompetenz eine zentrale Rolle und Themen konnten im Verfahren sachlich, inhaltlich geklärt werden. Im Fall 4 erfolgte bei den Unternehmen zu Beginn eine organisationsinterne Auswechselung von Personen, bis die entsprechend sachkompetenten Personen am Tisch saßen. Auch bei einer NGO wurden je nach Thema der jeweiligen Dialogsitzung die entsprechenden NGO-internen Experten zum Dialog hinzugezogen. Interessant erscheinen die Anerkennung und das Zusammenspiel unterschiedlicher Kompetenzen, die von den verschiedenen Akteuren eingebracht wurden. „Die Sachkompetenz der Beteiligten war sehr unterschiedlich gelagert, aber gegenseitig anerkannt.“⁹⁴⁸ Teilweise erfolgte auch eine Aufteilung der Aufgaben und Zuständigkeiten im Dialog je nach Kompetenz. Während bei Fall 3 NGO-intern eine gezielte Aufteilung der Aufgaben nach Kompetenzen und Interessen erfolgte, brachten bei Fall 4 alle Beteiligten fachliche Inputs, ihren Kompetenzen entsprechend. Anhand von Fall 1 wird deutlich, dass nicht immer alle fachlich kompetent waren bzw. sein konnten: „Für beide Seiten war es auch Neuland, für das man teilweise nicht ausgebildet war.“⁹⁴⁹ Bei Fall 1, 2 und 3 haben Unternehmensvertreter teilweise die Kompetenz der NGO-Vertreter in Frage gestellt, während dies umgekehrt nicht der Fall war. Die subjektive Kompetenzwahrnehmung war also sehr verschieden. Wie bei Fall 1 geäußert wurde, veränderte sich hier das Kompetenzverständnis im Dialogverlauf, wodurch deutlich wird, dass die kommunikativen Kompetenzen der Dialogbeteiligten bei den Verhandlungen zentral waren:

„Zu Beginn wurden Kompetenzen in Bezug auf Projektmanagement und rechtliche Fragen für wichtig erachtet, aber zunehmend wurden kommunikative Kompetenzen und Verhandlungsführung wichtiger.“⁹⁵⁰

Eine Gegenüberstellung der vorhandenen theoretischen Kriterien mit den spontan benannten ergibt, dass die untersuchten Fallbeispiele eine Erweiterung der kommunikativen Kompetenzkategorien nahe legen um das Kriterium *gemeinsame Begriffsklärung*. Die Herstellung einer gemeinsamen Begriffsgrundlage erscheint insbesondere bei Dialogen zwischen Akteuren mit unterschiedlichem Hintergrund, verschiedenen Organisationsstrukturen und unterschiedlichen Kompetenzfeldern zentral, um eine effektive Kommunikation zu ermöglichen und ein „aneinander Vorbeireden“ der Akteure zu verhindern. In Bezug auf die Sachkompetenz wurde der neue Aspekt der Anerkennung unterschiedlicher Kompetenzen identifiziert. Da die Dialogbeteiligten mit sehr unterschiedlichen Kompetenzen ausgestattet waren, erscheint ein Zusammenspiel und die wechselseitige Anerkennung der Kompetenzen wichtig, womit jedoch vor allem Unternehmen Schwierigkeiten hatten.

⁹⁴⁷ Fall 1 M, Frage 2.2

⁹⁴⁸ Fall 4 NGO 1, Frage 2.2

⁹⁴⁹ Fall 1 NGO Frage 2.2.3

⁹⁵⁰ Fall 1 U. Frage 2.2

Tabelle 39: Übersicht zentraler Kompetenzkriterien

Kompetenzaspekte	Dimension
Kommunikative	Gemeinsame Begriffsklärung*
	Kommunikative Fähigkeiten der Dialogbeteiligten
Sachliche	Unabhängige Experteninputs
	Fachliche Kompetenz der Teilnehmer
	Anerkennung und Zusammenspiel unterschiedlicher Kompetenzen*

* neue Kriterien

9.3.2.2 Einschätzung der Bedeutung von Kompetenz

Um eine Einschätzung der Wichtigkeit des Prinzips Kompetenz zu erhalten, wurden die Aussagen der Interviewpartner zur Rolle und Bedeutung von Kompetenz im Dialog ausgewertet und in die Kategorien „hoch“, „mittel“ und „gering“ eingestuft.⁹⁵¹ Hierbei wird unter „große“ bzw. „hohe Bedeutung“ z.B. folgende Aussage eingeordnet: „Die NGO ist zwar eine kleine NGO, aber es gab keine Alternative, da die NGO die tatsächliche Kompetenz hatte, die für das Projekt erforderliche Bildung zu vermitteln.“ Als Beispiel für eine mittlere Rolle von Kompetenz wird die folgende Aussage gewertet: „Sachkompetenz spielte für Mediatorinnen etwas eine Rolle. M. haben sich etwas schlau gemacht zum Thema, damit die Diskussion nachvollzogen, gut strukturiert und moderiert werden kann.“ Aussagen, die auf eine geringe Bedeutung von Kompetenz hindeuteten, wurden nicht gefunden. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Aussagen von 15 Dialogbeteiligten auf eine hohe Bedeutung von Kompetenz hindeuten, während zwei Aussagen eine mittlere Bedeutung von Kompetenz ergaben (siehe weiter unten Tabelle 46: Bedeutung des Prinzips Kompetenz im Dialog).

9.3.2.3 Subjektunabhängige Kompetenzkriterien

Weiterhin wurden folgende intersubjektiv nachprüfbar Kompetenzaspekte bei den Interviews abgefragt. Während die erste Frage sowohl kommunikative als auch sachliche Kompetenz abfragt, bezieht sich die zweite Frage ausschließlich auf die sachliche Kompetenz.

Tabelle 40: Fallbezogene Darstellung subjektunabhängiger Kompetenzkriterien

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Kompetenz Dialogteilnehmer ⁹⁵²	Alle Beteiligten hatten viel Erfahrung mit Verhandlungen und Kooperationen. Nicht immer waren alle fachlich kompetent, da auch Neuland beschritten wurde, für das die Beteiligten teilweise nicht ausgebildet waren. Kompetenz und Legitimität einzelner NGO-Vertreter wurden teilweise von U. in Frage gestellt.	Alle Beteiligten scheinen auf unterschiedliche Weise zum Thema kompetent gewesen zu sein. Das U. zweifelte jedoch teilweise die fachliche Kompetenz der NGO an. Laut Einschätzung des U. waren NGO-Mitglieder nur teilweise kompetent und manche verfügten über veraltetes Wissen.	Auf U. Seite und auf NGO Seite waren je eine sehr sachkompetente Person, die dann gemeinsam unter vier Augen die meisten Lösungsvorschläge technischer Art vorbereitet haben. Beide Seiten waren auch kommunikativ sehr versiert. Die Kompetenz einzelner NGO-Vertreter wurde jedoch durch U. in Frage gestellt.	Während die Verhandlungsführer der Parteien konstant blieben, wurden die sachkompetenten Personen ausgetauscht, bis die relevante Sachkompetenz mit am Tisch saß.

⁹⁵¹ Katgeorie „hohe Bedeutung“= Betonung der Bedeutung und Wichtigkeit von Effizienz oder mehrere Aspekte bezüglich Effizienz werden benannt. Mittlere Bedeutung= Aussage, die belegt, dass Effizienz eine gewisse Rolle, jedoch keine zentrale Rolle spielte oder nur wenige(1-2) Aussagen zur Effizienz. Geringe Bedeutung= Aussagen, die Effizienz eine geringe Bedeutung beimessen.

Fortsetzung Tabelle 40: Fallbezogene Darstellung subjektunabhängiger Kompetenzkriterien

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Unabhängige Experteninputs ⁹⁵³	Sehr viele externe Experten wurden hinzugezogen, Juristen jedoch erst relativ spät, so dass die Projektstruktur noch einmal signifikant verändert werden musste.	Die Einschätzungen zu unabhängigen Experteninputs variierten deutlich und die Befragten beziehen sich hierbei z.T. auf unterschiedliche Experten. Die als Experten hinzugezogenen Forstwirtschaftsleute hatten z.T. vertragliche Beziehungen mit U., womit ihre Unabhängigkeit fraglich ist. ⁹⁵⁴	Es gab keine unabhängigen Experteninputs aufgrund des Zeitdrucks und weil alle gutachterlichen Tätigkeiten bereits im Vorfeld liegen.	Zu Beginn gab es ein Experteninput bzw. ein Einführungsreferat. Des Weiteren hat die Moderation Expertenmeinungen als Ergebnis einer Befragung eingebracht. ⁹⁵⁵

Quelle: Eigene empirische Untersuchung

In den Fällen 2, 3 und 4 war die Mehrheit der Ansicht, dass die Dialogbeteiligten kompetent in Bezug auf das Thema waren. Dagegen äußerte in Fall 1 die Mehrheit (2 von 3), dass die Beteiligten nur teilweise kompetent waren in Bezug auf den Verhandlungsgegenstand. Bei Fall 1 waren alle kommunikativ sehr kompetent und fehlendes Wissen beim „Beschreiten von Neuland“ wurde durch externe Berater ausgeglichen. Im Fall 3 waren auf U.- und NGO-Seite jeweils ein Vertreter sehr technisch versiert und kompetent. Diese technische Versiertheit des einen NGO-Vertreters hat der NGO einen externen Berater ersetzt, der sonst gebraucht worden wäre. Allerdings wurde in den Fällen 1, 2 und 3 von je einem Unternehmensvertreter die Kompetenz einzelner NGO-Mitglieder in Frage gestellt:

„Auf Unternehmensseite auf jeden Fall, auf NGO Seite bedingt. Bei der NGO gab es Personen, die in der Sache bedingt kompetent waren oder teilweise über veraltetes Wissen verfügten, da sich Produktionsprozesse verändert haben.“⁹⁵⁶

Im Fall 4 gab M. an, dass die Verhandlungsführer des Dialogs alle keine Nanoexperten waren und daher Experten der Organisationen hinzugeholt wurden.

Der Aspekt der unabhängigen Experten erscheint sehr interessant im Untersuchungskontext. Während bei Fall 1 die Befragten äußerten, dass zahlreiche externe Experten hinzugeholt wurden, war dieser Punkt im Fall 2 umstritten und bei Fall 3 war keine Zeit für Experteninputs. Im Fall 4 wurden Expertenmeinungen indirekt in Form von wissenschaftlichen Befragungsergebnissen sowie durch interne Experten der U. hinzugezogen. Bei einer näheren Betrachtung der Unabhängigkeit der Experten wird deutlich, dass diese bei fast allen Dialogen eine Schwierigkeit darstellte. Im Fall 1 wurde in Bezug auf die Experten geäußert:

„Manchmal war dies eine gewisse Herausforderung, da die andere Seite immer eine gewisse Parteilichkeit unterstellt. Manchmal waren die Berater weitgehend neutral und konnten den Gegenüber gut verstehen.“⁹⁵⁷

⁹⁵² „Waren die Dialogteilnehmer fachlich kompetent durch Praxiserfahrung und/oder Ausbildung?“

⁹⁵³ „Gab es unabhängige Experteninputs zur Sicherstellung kompetenter, unabhängiger Wissenseingabe?“

⁹⁵⁴ Während ein Mediator die Inputs der Holzwirtschaftsvertreter als neutral ansah, beantworteten die anderen Beteiligten (U. und NGOs) die Frage mit nein. Der zweite Mediator erwähnte Experteninputs vom geldgebenden Bundesumweltverband und dem ebenfalls anwesenden Umweltbundesamt (UBA) als Experteninputs. Das Unternehmen gibt an, dass es externe Experten der Holzwirtschaft hinzugebracht haben, die jedoch „Auch die Holzlieferanten, Landesforste und Ämter zur Überwachung von Forsten wurden an den Tisch gebeten, damit die zum Thema Holz Auskunft geben können. Die zu erwartenden Konfliktlinien wurden diesen mitgeteilt und was auf sie zukommen wird. Es war eine gewisse Schwierigkeit, die Holzlieferanten zur Teilnahme zu bewegen, da sie der Konflikt ja nichts anging. Es musste mehrere Male telefoniert und deutlich gemacht werden, dass U. jetzt ihre Unterstützung braucht.“

⁹⁵⁵ Teilweise werden auch die unternehmensinternen Personen mit spezifischem Fachwissen als Experteninputs gewertet.

⁹⁵⁶ Fall 2 U, Frage 2.2.3

Hier wird deutlich, dass sich die Verhandlungspartner nicht gemeinsam auf unabhängige Berater geeinigt haben, sondern vielmehr jede Seite ihre Berater hinzuzog, deren Glaubwürdigkeit bzw. Unabhängigkeit dann von der anderen Seite in Frage gestellt wurde. Die sorgfältige gemeinsame Auswahl von unabhängigen Beratern/Experten im gegenseitigen Einvernehmen erscheint daher von Bedeutung. Auch der Zeitpunkt für das Hinzuziehen der Experten muss gut gewählt werden, wie an Fall 1 deutlich wird. Hier wurden entsprechende Rechtsexperten sehr spät im Prozessverlauf hinzugezogen und der falsche Zeitpunkt für das Hinzuziehen von Experten führte demnach im Fall 1 zu zeitlichen Verzögerungen.

„Aber rechtliche Rahmenbedingungen und rechtliche Sachkompetenz wurden sehr sehr spät angegangen und hinzugezogen. Dadurch mussten Dinge angepasst werden, die vorher ganz anders werden sollten und einige Zeit wurde dadurch verloren.“⁹⁵⁸

Im Fall 2 sah ein Mediator die Inputs der Holzwirtschaftsvertreter als neutral an, während die anderen Beteiligten (U. und NGOs) dies nicht so sahen. Der zweite Mediator erwähnte Experteninputs vom geldgebenden Bundesumweltverband und dem ebenfalls anwesenden Umweltbundesamt (UBA) als Experteninputs. Das Unternehmen gibt an, dass es externe Experten der Holzwirtschaft hinzugebracht hat.

„Auch die Holzlieferanten, Landesforste und Ämter zur Überwachung von Forsten wurden an den Tisch gebeten, damit die zum Thema Holz Auskunft geben können. Die zu erwartenden Konfliktlinien wurden diesen mitgeteilt und was auf sie zukommen wird. Es war eine gewisse Schwierigkeit, die Holzlieferanten zur Teilnahme zu bewegen, da sie der Konflikt ja nichts anging. Es musste mehrere Male telefoniert und deutlich gemacht werden, dass U. jetzt ihre Unterstützung braucht.“

Diese Aussage belegt, dass zumindest ein Teil der Holzwirtschaftsvertreter in enger Verbindung mit U. stand. Da diese vom U. zur Teilnahme gedrängt wurden, da sie diese als „Unterstützung brauchten“, scheint die Unabhängigkeit dieser Experten fraglich. Bei Fall 3 war auf Grund der Kürze des Verfahrens keine Zeit, unabhängige Experten hinzuzuholen. Im Fall 4 scheint sich die Mehrheit der Befragten nicht an den Experteninput zu Beginn erinnert zu haben, jedoch flossen unabhängige Expertenmeinungen in Form einer wissenschaftlichen Untersuchung in den Dialog ein, deren Ergebnisse von M. vorgestellt wurden.

9.3.2.4 Gegenüberstellung Erfolgsprinzip Kompetenz und abhängige Variablen

Fasst man die Einschätzung der Bedeutung von Kompetenz (Einschätzung der Autorin, linke Spalte) sowie die umgesetzten Kompetenzkriterien (mittlere Kompetenzspalte) zusammen, so ergibt sich eine Gesamtbedeutung der unabhängigen Variablen Kompetenz bei den Dialogverfahren.

Wie eine Gegenüberstellung der Gesamtbedeutung von Kompetenz mit den abhängigen Variablen Prozess- und Ergebniszufriedenheit zeigt (Tabelle 41), ergaben die Aussagen von 15 der 17 Interviewpartner eine hohe Bedeutung von Kompetenz im Dialog (linke Spalte). Lediglich die Aussagen von 2 Beteiligten deuten auf eine mittlere Bedeutung von Kompetenz hin, wobei es sich um je einen Vertreter der Moderation und einer NGO handelt. Während die Moderation die Frage auf sich selbst bezog und Fachkompetenz für die Prozessmoderatoren tatsächlich weniger bedeutsam erscheint, wird die mittlere Einschätzung der Bedeutung von Kompetenz bei der NGO auf relativierende Begriffe wie „gewisse Experten“ und „gewisse Begriffe“ begründet.

⁹⁵⁷ Fall 1 U., Frage 2.1

⁹⁵⁸ Fall 1 NGO Frage 2.2

Tabelle 41: Unabhängige Variable Kompetenz und abhängige Variablen

Fall	Akteur	Unabhängige Variable Kompetenz			Abhängige Variable 1	Abhängige Variable 2
		Rolle Kompetenz ⁹⁵⁹	Umsetzung intersubjektiver Kompetenzkriterien	Gesamtbedeutung Kompetenz		
Fall 1	M	Hoch	Hoch	Hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	U	Hoch	Hoch	Hoch	Zufrieden	Sehr zufrieden
	NGO	Hoch	Hoch	hoch	Teilweise zufrieden	Sehr zufrieden
Fall 2	M. 1	Mittel	Hoch	Recht hoch	Teilweise zufrieden	Teilweise zufrieden
	M2	Hoch	Hoch	Hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	U	Hoch	Gering	Mittel	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	NGO1	Mittel	Mittel	Mittel	Teilweise zufrieden	Zufrieden
	NGO2	Hoch	Mittel	Recht hoch	Unzufrieden	Teilweise zufrieden
Fall 3	M	Hoch	Mittel	Recht hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	U1	Hoch	Mittel	Mittel	Zufrieden	Zufrieden
	U2	Hoch	Gering	Recht hoch	Sehr zufrieden	Zufrieden
	NGO	Hoch	Mittel	Recht hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
Fall 4	M	Hoch	Hoch	Hoch	Zufrieden	Sehr zufrieden
	U1	Hoch	Hoch	Hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	U2	hoch	Hoch	Hoch	Zufrieden	Sehr zufrieden
	NGO1	Hoch	Hoch	Hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	NGO2	Hoch	Mittel	Recht Hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden

Quelle: Eigene empirische Untersuchung

Wie Tabelle 41 zeigt, ergab die Auswertung der Antworten bei 15 Personen eine „hohe“ Wichtigkeit von Kompetenz im Dialog. Jedoch sahen nur 9 Befragte die intersubjektiven Kriterien umfassend umgesetzt, 6 Personen nur „teilweise“ und 2 Personen lediglich „gering“. So ergibt sich für 8 Personen eine „hohe“ Gesamtbedeutung von Kompetenz im Dialog und für weitere 6 eine „recht hohe“ Gesamtbedeutung, so dass sich für 14 Interviewpartner eine „hohe“ oder „recht hohe“ Bedeutung von Kompetenz im Dialog ergibt.

In Sachen Kompetenz scheinen die gezielt abgefragten intersubjektiv überprüfbaren Kompetenzkriterien also bei einigen Fällen eine Schwierigkeit dargestellt zu haben. Eine fallbezogene Betrachtung diesbezüglich ergibt, dass alle Befragten im Fall 1 diese in hohem Maße berücksichtigt sahen und im Fall 4 die Mehrheit (4 von 5). In den Fällen 2 und 3 sahen dagegen die Mehrheit (Fall 2) oder alle (Fall 3) die Kriterien nur teilweise oder gering erfüllt. Dies ist in erster Linie auf fehlende oder umstrittene unabhängige Experteninputs zurückzuführen. Interessant erscheint diesbezüglich, dass es bei zwei Fallbeispielen unterschiedliche Einschätzungen bezüglich der unabhängigen Experteninputs gab, sich die Befragten auf verschiedene Experten bezogen und/oder die Unabhängigkeit in Frage gestellt wurde.

Wie sich weiterhin zeigte, waren nicht alle Personen immer zu allen Themen sachlich kompetent und die fachliche Kompetenz der Beteiligten war in allen Fällen recht unterschiedlich gelagert. Aber die Sachkompetenz der Dialogbeteiligten hat sich auch teilweise ergänzt und Kompetenz konnte auch im Prozessverlauf

⁹⁵⁹ Einschätzung der Autorin

hinzugewonnen werden (Fall 1). Auch wurde deutlich, dass in 3 von 4 Fällen (Fall 1, 2 und 3) die NGOs in den Augen der Unternehmensvertreter (3 von 6) als nur teilweise kompetent angesehen wurden. Hier stellt sich die Frage, ob Unternehmen und NGOs denselben Kompetenzbegriff zugrunde legen. Während die Unternehmensvertreter insbesondere unternehmensspezifisches Wissen einbrachten, gehörten zu den Kompetenzen der NGOs sowohl fachspezifisches Wissen im Natur- und Umweltschutzbereich, langjährige Erfahrung und Ortskenntnis, der Überblick über verschiedene Themenfelder sowie das Verständnis komplexer Zusammenhänge. Durch die Aussage, dass sich im Dialogverlauf das Kompetenzverständnis veränderte, wird die transformative Wirkung des Dialogs deutlich, die zu Veränderungen des eigenen Wissens und der eigenen Einschätzung führt. Am Fallbeispiel 3 zeigt sich, dass eine sehr sach- bzw. technikkompetente Person, die ihr Wissen mit der übrigen NGO austauscht und geteilt hat, der NGO das Hinzuziehen eines Experten ersetzt hat. Je fachspezifischer die Dialoge waren, desto wichtiger war die Sachkompetenz der beteiligten Personen. Bezuglich des Hinzuziehens unabhängiger Experteninputs wurde anhand der Fallbeispiele deutlich, dass hier Optimierungsmöglichkeiten bei Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs bestehen. In keinem Fall wurden gemeinsam ausgewählte unabhängige Experten während des Dialogs hinzugezogen, um thematische Inputs zur Lösungsgenerierung oder -auswahl zu liefern.

Betrachtet man die Kompetenzaspekte in Bezug auf die abhängigen Variablen, ergibt sich bei 5 Befragten eine direkte Beziehung zwischen der Kompetenzhöhe und der Prozesszufriedenheit und bei weiteren 8 Personen wichen die Kompetenzhöhe lediglich um eine Kategorie von der Prozesszufriedenheit ab. Für 13 von 17 Personen konnte also ein enger Zusammenhang zwischen der Höhe von Kompetenz im Dialog und der Prozesszufriedenheit aufgezeigt werden. Auch bezüglich des erfolgreichen Ergebnisses zeigte sich bei 9 Personen eine direkte Übereinstimmung zur Höhe der Gesamtbedeutung von Kompetenz im Prozess. Bei weiteren 7 Personen wichen die Kompetenzhöhe von der Ergebniszufriedenheit lediglich um eine Kategorie ab. Bezuglich der Ergebniszufriedenheit lässt sich also ein weitgehender Zusammenhang für 16 von 17 Personen herstellen. Dies deutet auf eine große Bedeutung von Kompetenz für die Prozesszufriedenheit und auf eine sehr hohe Bedeutung für die Ergebniszufriedenheit hin.

9.3.3 Prinzip Effizienz

Hier soll nun untersucht werden, welche Rolle Effizienz im Dialogverlauf mit unterschiedlich ausgestatteten Verhandlungspartnern zukommt. Effizienz im Dialog ist stark subjektiv geprägt und schwer messbar. In Anlehnung an die theoretische Strukturierung im Kapitel 5.5.2 wird zwischen den Kategorien *Aufwand in Bezug auf das Ergebnis* und *Kosten und Aufwand in Bezug auf das Ergebnis* differenziert.

9.3.3.1 Wichtige Effizienzsaspekte im Dialog

Im Rahmen der Fallbeispiele schienen zum Thema Aufwand in Bezug auf das Ergebnis vor allem eine effiziente Arbeitsweise von großer Wichtigkeit zu sein. Ein schneller Abschluss war für fast alle Beteiligten wichtig, wobei durch Vorgaben oder bereits getätigte Zusagen teilweise enormer Zeitdruck entstand. Im Fall 3 wurde Zeitdruck als Ansporn erzeugt, damit alle Parteien konzentriert arbeiteten: „Das war ein Riesenvorteil, die Kürze der Zeit, dieser Wahnsinns-Zeitdruck, und somit hat sich jede Partei am Riemen gerissen“⁹⁶⁰. Hierbei war anhand der Aussagen nicht klar nachvollziehbar, wie ernst gemeint der Zeitdruck wirklich war. „NGO hat Zeitdruck immer geglaubt, es war auch was dahinter, es kam auch sehr authentisch

⁹⁶⁰ Fall 3 U1 Frage 2.3

rüber, dass sonst die Verhandlungen platzen.“⁹⁶¹ Diese Aussage lässt die Vermutung zu, dass der NGO gegenüber ein größerer Zeitdruck vermittelt wurde als dieser unternehmensintern bestand. Dabei war aus Sicht eines Unternehmens eine authentische Vermittlung von Zeitdruck erforderlich. In allen Fällen ging der Zeitdruck von den Unternehmen aus. Damit keine Zeit verschwendet wird, war ein effizientes „Wunschenken“ notwendig. Im Fall 1 bestand der gemeinsame Wunsch, „schneller zu sein“. Durch den sehr begrenzten zeitlichen Rahmen in Fall 2 und 3 musste ebenfalls sehr effizient gearbeitet werden. Hierbei beinhaltete eine effiziente Arbeitsweise z.B. im Fall 1 die Verteilung der anstehenden Aufgaben je nach Kapazitäten der Organisationen. Auch wurde „hoch effizient“ und „Zeit fokussiert“ mit viel persönlichem Einsatz gearbeitet, wobei auch die vermittelnde Arbeit der Moderatoren sehr wichtig war. Bei Fall 2 war eine mehrteilige Veranstaltung vom Unternehmen bewusst nicht gewünscht, damit das Thema nicht „zerfledert“. Die Bearbeitung verschiedener Themen gleichzeitig erwies sich als ineffizient. Auch die differenzierte Betrachtung der Positionen und das Erreichen einer Einigung auf einer „breiten Basis“ brauchte viel Zeit. Wie bei Fall 2 deutlich wird, kann eine angemessene Prozessdauer den zusätzlichen Nutzen vergrößern und damit effizienter sein als ein Prozess von kürzerer Dauer: „[...] rückblickend wäre es besser gewesen, etwas mehr Zeit zu investieren, um einen nachhaltigeren Erfolg abzusichern.“⁹⁶²

Bezüglich der theoretischen Kategorie *Kosten und Aufwand im Verhältnis zum Ergebnis* waren die folgenden Punkte wichtig:

- Anpassungen im Prozessverlauf
- Berücksichtigung begrenzter Ressourcen
- Ergebnisumsetzung

Die Dialogprozesse machten Anpassungen im Prozessverlauf erforderlich. Im Prozessverlauf aufgetretene Probleme und Krisen mussten auf beiden Seiten bewältigt und Vor- und Nachteile intensiv diskutiert werden, was zeitliche Anpassungen erforderlich machte. Auch aufgrund von Fehleinschätzungen der Beteiligten über die erforderliche Dauer wurden Anpassungen im Prozess erforderlich. Wichtig war im Kontext der Dialoge zwischen sehr unterschiedlichen Akteuren auch die Berücksichtigung der Ressourcen der Beteiligten. Aufgrund der begrenzten zeitlichen und finanziellen Ressourcen war ein schneller Abschluss für die Beteiligten wichtig. Durch geringe Ressourcen und Fehleinschätzungen über die erforderliche Dauer des Dialogs kam es zur Nicht-Einhaltung von Zeitplänen. Für die Dialogbeteiligten war Effizienz von unterschiedlicher Wichtigkeit. So stellte z.B. im Fall 1 die Einhaltung von Terminvorgaben, insbesondere für die NGO, mit teilweise ehrenamtlich arbeitender Verhandlungsführung eine hohe Belastung dar und dementsprechend war Effizienz für diese NGO sehr wichtig. Auch für die U. in den Fällen 2 und 3 war Effizienz sehr wichtig, da sie bereits Vorinvestitionen getätigt und Vereinbarungen getroffen hatten, die mit finanziellen Belastungen verbunden waren. Weiterhin wurde die Bedeutung der Ergebnisumsetzung benannt. Das Dialogergebnis muss dahingehend weiter bearbeitet werden, dass das Ergebnis auch realisiert wird und an der Umsetzung das Ergebnis gemessen werden kann.

⁹⁶¹ Fall 3 U1 Frage 2.3.2

⁹⁶² Fall 2 M1 Frage 2.3

Tabelle 42: Übersicht zentraler Effizienzkriterien

Aufwand im Verhältnis zum Ergebnis	Anspruch einer effizienten Arbeitsweise*
Kosten und Aufwand im Verhältnis zum Ergebnis	Anpassungen im Prozessverlauf
	Berücksichtigung begrenzter Ressourcen*
	Erfolgte Umsetzung Ergebnis

* Neue Kriterien

Mit Rückblick auf die theoretisch abgeleiteten Kriterien wird deutlich, dass lediglich die Kriterien Anpassungen im Prozessverlauf und Erfolgte Umsetzung Ergebnis dort vorhanden sind. Die Kriterien Anspruch Effiziente Arbeitsweise sowie Berücksichtigung begrenzter Ressourcen können als Theorieergänzung aufgenommen werden, wobei letzteres in der vorhandenen Empirie bereits gefordert wurde (vgl. Fietkau et al.). Einer effizienten Arbeitsweise im Sinne einer guten Balance zwischen Zeitdruck und Zeitnehmen erscheint bei Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs zentrale Bedeutung zuzukommen.

9.3.3.2 Einschätzung der Bedeutung von Effizienz

Um eine Einschätzung der Bedeutung von Effizienz im Dialog zu erhalten, wurden die Interviewpartner nach der Rolle und Bedeutung von Effizienz befragt. Die Antworten der Interviewteilnehmer zur Bedeutung von Effizienz wurden von der Autorin interpretiert und kategorisiert in die folgenden Kategorien: „hohe“, „mittlere“ und „geringe Bedeutung“⁹⁶³. So wurde z.B. folgender Aussage eine hohe Bedeutung zugeordnet: „Es wurde hoch effizient gearbeitet mit viel persönlichem Einsatz bis an gesundheitliche Belastungsgrenzen der Beteiligten heran.“ Die Antwort: „Effizienz war von Bedeutung“ wurde der mittleren Kategorie zugeordnet, während folgende Aussage auf eine geringe Bedeutung schließen lässt: „Offensichtlich nicht im Sinne von Zeiteffizienz. Man hat sich die Zeit gegönnt, die notwendig war.“ Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Aussagen von 10 Personen auf eine hohe Bedeutung von Effizienz schließen lassen, während die Einschätzung bei 4 Personen eine mittlere Bedeutung und bei 3 Personen eine geringe Bedeutung von Effizienz im Dialog ergibt (siehe Tabelle 43: Bedeutung des Prinzips Effizienz im Dialog).

9.3.3.3 Subjektunabhängige Effizienzaspekte

Eine Kurzzusammenfassung der Antworten zu gezielt abgefragten subjektunabhängigen Effizienzkriterien ergibt die folgende Tabelle:

Tabelle 43: Fallbezogene Darstellung subjektunabhängiger Effizienzkriterien

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Regelmäßige Teilnahme ⁹⁶⁴	Dialogbeteiligte nahmen weitgehend regelmäßig am Dialog teil, teilweise mit krankheits- oder urlaubsbedingten Ausnahmen.	Am Mediationstag nahm die Mehrheit die ganze Zeit teil, einige wenige (ca. 3 Personen) waren nicht den ganzen Tag anwesend.	Dialogbeteiligte nahmen regelmäßig teil.	Die verhandlungsführenden Dialogbeteiligten nahmen regelmäßig teil, während interne Experten zum Thema teilweise ausgetauscht wurden.

⁹⁶³ Katgeorie „hohe Bedeutung“= Betonung der Bedeutung und Wichtigkeit von Effizienz oder mehrere Aspekte bezüglich Effizienz werden benannt. Mittlere Bedeutung= Aussage, die belegt, dass Effizienz eine gewisse Rolle, jedoch keine zentrale Rolle spielte oder nur wenige(1-2) Aussagen zur Effizienz. Geringe Bedeutung= Aussagen, die Effizienz eine geringe Bedeutung beimessen.

⁹⁶⁴ „Nahmen die Teilnehmer regelmäßig an den Mediationssitzungen teil?“

Fortsetzung Tabelle 43: Fallbezogene Darstellung subjektunabhängiger Effizienzkriterien

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Effiziente Kommunikation Zwischen-ergebnisse ⁹⁶⁵	Es gab Schwierigkeiten mit den Protokollen, die zunächst im Unternehmen sehr lange Abstimmungsschläufen durchliefen, bevor NGO sie auf den Tisch bekam. NGO musste dann schnell reagieren.	k.A.	Mediationssitzungen fanden im wöchentlichen Abstand statt und Zwischenergebnisse wurden zu Beginn der jeweiligen Sitzungen zusammengefasst.	Zwischenergebnisse wurden effizient kommuniziert, sofern sie vorlagen.
Störung eigene Organisation ⁹⁶⁶	Der organisationsinterne Ablauf der NGO wurde durch den Dialog deutlich gestört, da der Dialog parallel zur Projektausgestaltung eine Veränderung der internen Entscheidungsstrukturen erforderte.	Die NGOs hatte sich mit dem expliziten Ziel gegründet, das Kraftwerk an diesem Standort und mit dieser Größendimension zu verhindern bzw. schädliche Auswirkungen so gering wie möglich zu halten. U. deutete an, dass sich der Baubeginn für das U. verschoben hätte, wenn Mediation länger gedauert hätte.	Die NGOs hatte sich mit dem expliziten Ziel gegründet, das Kraftwerk zu verhindern bzw. den Bau desselben so nachhaltig wie möglich zu gestalten.	Die Mehrheit gibt an, dass es nicht zu internen Organisationsstörungen kam. Lediglich NGO2 deutet an, dass durch die häufigen Terminverschiebungen intern improvisiert werden musste. Ein U. äußert, dass der Dialog Zusatzarbeit war und in der Freizeit gemacht wurde.
Klarheit Ziele ⁹⁶⁷	Es bestand weitgehend Klarheit über das Ziel, was man will, aber es gab viel Diskussion über das Wie. Manchmal stellte sich im Verlauf der Kommunikation heraus, dass Interpretationsspielraum vorhanden ist und noch mal gefeilt werden muss.	Ziel des U. war eine Beruhigung der Situation zu erreichen, während die NGO bei der Ausgestaltung des Kraftwerks so viele nachhaltige Faktoren einbauen wollte wie möglich, wobei die partiellen Ziele aus Sicht von U. teilweise nicht immer zusammen passten. M. ist der Ansicht, dass die Ziele im Laufe der Mediation entwickelt wurden.	Ziele waren klar: Ziel des U. war, das Kraftwerk möglichst schnell bauen zu können. Ziel der NGO war, so viele Verbesserungen im Umweltbereich zu erzielen wie möglich. Das gemeinsame Ziel eines Vertrages zur Kontrolle von Bau- und Betrieb des Kraftwerks wurde zu Beginn der Mediation entwickelt.	Thema und Zielsetzung wurden gemeinsam erarbeitet. Ziel war eine gemeinsame Veröffentlichung zum Thema.
Anpassung im Prozessverlauf ⁹⁶⁸	Alle waren sich einig, dass flexibel auf Einflüsse und Störungen reagiert wurde und insbesondere im Hinblick auf die Rechtsform starke Anpassungen erfolgten.	Drei der fünf Befragten waren der Meinung, dass keine Anpassung an die Dynamik erfolgte.	Die Hälfte der Befragten war der Ansicht, dass eine Anpassung im Prozess erfolgte, die z.B. in Veränderungen bestimmter Baulichkeiten lagen. Ein Unternehmensvertreter und M. waren der Ansicht, dass keine Anpassungen während der Mediation erfolgten.	Beteiligte waren sich uneinig, ob im Prozessverlauf Anpassungen vorgenommen wurden.

Quelle: Eigene empirische Untersuchung

Bei Fall 1, 3 und 4 nahmen alle Teilnehmer weitgehend regelmäßig am Dialog teil, mit krankheits- oder urlaubsbedingten Ausnahmen. Bei der eintägigen Mediation im Fall 2 war ein NGO-Vertreter zwischenzeitig

⁹⁶⁵ „Wurden relevante Zwischenergebnisse effizient kommuniziert?“

⁹⁶⁶ „Wurde der organisationsinterne Ablauf ihrer Organisation gestört oder Organisationsziele durch den Prozess vernachlässigt?“

⁹⁶⁷ „Bestand Klarheit über die angestrebten Ziele?“

⁹⁶⁸ „Erfolgte im Prozessverlauf eine Anpassung (der Ziele, Erwartungen, Bewertungen) an die Dynamik des Prozesses oder externe Einflüsse?“

ca. eine Stunde abwesend, als u.a. Dialogregeln geklärt wurden, und auch zwei führende Unternehmensvertreter und der Bürgermeister der Stadt waren nur den halben Tag anwesend. Die Antworten der Befragten geben keine Auskunft, ob sich diese personelle Veränderung im Dialog ausgewirkt hat. Die Einschätzung einer effizienten Kommunikation von Zwischenergebnissen war bei den 4 Fällen sehr unterschiedlich. Bei Fall 1 stellte die Kommunikation der Zwischenergebnisse in Form von Protokollen eine Schwierigkeit dar, da diese zunächst lange unternehmensintern abgestimmt wurden, bevor die NGOs sie kurz vor dem nächsten Treffen auf den Tisch bekam. Dies hatte zur Folge, dass die NGO dann immer sehr schnell reagieren musste. Dieser Ablauf der Zwischenberichterstattung wird von der NGO als eher unfair angesehen. Die Frage nach der effizienten Kommunikation der Zwischenergebnisse wurde bei Fall 2 aufgrund der Kürze der Mediation gar nicht gestellt⁹⁶⁹. Bei Fall 3 fanden die Treffen in kurzen Abständen statt (4 Treffen in 4 Wochen) und es erfolgte keine Kommunikation der Zwischenergebnisse, sondern jeweils zu Beginn der nächsten Sitzung fand ein Rückblick statt. Im vierten Dialogbeispiel wurden Zwischenergebnisse in Form von Hausaufgaben der Beteiligten vor den Treffen kommuniziert, sofern sie vorlagen. Die Kommunikation der Zwischenergebnisse scheint in keinem Fall effizient erfolgt zu sein. Eine Störung organisationsinterner Abläufe fand bei Fall 1 statt, während es bei den anderen Dialogen weitgehend nicht zu Störungen kam. Für die NGO1 führte der Beginn des Dialogs zu erheblichen internen Störungen, da Teile der Mitglieder der NGO die Sinnhaftigkeit des Projektes in Frage stellten. Einige Mitglieder traten sogar aus Protest aus dem NGO-Netzwerk aus, und eine sachliche Diskussion herbeizuführen erforderte NGO-intern einen erheblichen Mehraufwand. Für die Durchführung des Dialogs und des geplanten komplexen Projektes wurde parallel zum Dialog eine organisationsinterne Neustrukturierung notwendig, um Arbeitsabläufe zu verkürzen und Zuständigkeiten zu klären. Bei Fall 2 deutet das U. an, dass es sehr wohl zu Störungen gekommen wäre, wenn die Mediation länger gedauert hätte. Im Fall 4 deutet eine NGO an, dass durch die häufigen Terminverschiebungen intern improvisiert werden musste. Weitgehende Klarheit über angestrebte Ziele/Ergebnisse (siehe Auswertung Forschungsfrage 1) bestand bei allen Dialogbeispielen. Bezogen auf die Frage nach Anpassungen im Prozessverlauf waren sich lediglich die Beteiligten bei Fall 1 einig, dass Anpassungen vorgenommen wurden, die aufgrund des Steuerrechts erforderlich geworden waren. Bei allen anderen Fällen bestand Uneinigkeit, ob Anpassungen erfolgten, was auf eine uneinheitliche Begriffsverwendung hindeutet. Im Fall 3 waren jedoch aufgrund der begrenzten Zeit Anpassungen kaum möglich: „Anpassungen waren im Prozessverlauf wegen dem Zeitdruck nicht mehr möglich, sondern es wurde einfach durchgeprügelt“.⁹⁷⁰ Den Aussagen der Interviewpartner lässt sich entnehmen, dass in den Fällen 3 und 4 die Gesamtzielsetzung gleich geblieben ist, sich jedoch im Prozessverlauf geringfügige Anpassungen z.B. bezüglich technischer Details ergaben.

9.3.3.4 Gegenüberstellung Erfolgsprinzip Effizienz und abhängige Variablen

Folgende Tabelle zeigt die *Einschätzung der Autorin* bezüglich der Rolle von Effizienz für die einzelnen Dialogteilnehmer in der linken Spalte. Die mittlere Effizienz Spalte fasst die Berücksichtigung und Umsetzung der abgefragten Effizienzkriterien zusammen, während die rechte Spalte eine Gesamteinschätzung der Bedeutung des Prinzips Effizienz für die jeweiligen Dialogteilnehmer darstellt. Diese unabhängige Variable wird dann den abhängigen Variablen gegenüber gestellt.

⁹⁶⁹ Da es sich um eine eintägige Mediation handelte erschien die Kommunikation von Zwischenergebnissen nicht relevant.

⁹⁷⁰ Fall 3 U1 Frage 2.3.5

Tabelle 44: Unabhängige Variable Effizienz und abhängige Variablen

		Unabhängige Variable Effizienz			Abhängige Variable 1	Abhängige Variable 2
Fall	Akteur	Rolle Effizienz	Umsetzung intersubjektiver Effizienzkriterien	Gesamtbedeutung Effizienz	Erfolgreicher Prozess	Erfolgreiches Ergebnis
Fall 1	M	Hoch	Hoch	Hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	U	Hoch	Hoch	Hoch	Zufrieden	Sehr zufrieden
	NGO	Hoch	Mittel	Recht hoch	Teilweise zufrieden	Sehr zufrieden
	M. 1	Hoch	Mittel	Recht hoch	Teilweise zufrieden ⁹⁷¹	Teilweise zufrieden
	M2	Hoch	Mittel	Recht hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	U	Hoch	Mittel	Recht hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	NGO1	Gering	Hoch	Mittel	Teilweise zufrieden	Zufrieden
	NGO2	Mittel	Mittel	Mittel	Unzufrieden	Teilweise zufrieden
	M	Hoch	Mittel	Recht hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	U1	Hoch	Mittel	Recht hoch	Zufrieden	Zufrieden
	U2	Hoch	Hoch	Hoch	Sehr zufrieden	Zufrieden
	NGO	Mittel	Hoch	Recht Hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	M	Hoch	Hoch	Hoch	Zufrieden	Sehr zufrieden
	U1	Gering	Hoch	Mittel	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	U2	Mittel	Hoch	Recht hoch	Zufrieden	Sehr zufrieden
	NGO1	Mittel	Hoch	Recht hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	NGO2	Gering	Hoch	Mittel	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden

Quelle: Eigene empirische Untersuchung

Anhand der Tabelle wird deutlich, dass die Auswertung der Antworten für die Mehrheit der Beteiligten (10 von 17) eine wichtige Rolle von Effizienz ergab, jedoch für 4 Personen eine „mittlere“ und für 3 Personen eine „geringe“ Wichtigkeit. In Bezug auf die Berücksichtigung der subjektunabhängigen Effizienzkriterien ergibt die Zusammenfassung, dass 10 von 17 Befragten die Kriterien umfassend berücksichtigt sahen, während die anderen 7 diese „teilweise“ realisiert sahen. Hieraus lässt sich für 4 Interviewpartner Effizienz eine „hohe“ Gesamtbedeutung von Effizienz bei den Dialogen ableiten, für 9 Personen eine „recht hohe“ und für 4 Befragte eine „mittlere“ Bedeutung.

Eine *akteursspezifische Betrachtung* ergibt, dass die Antworten der meisten NGOs (3 NGOs, 1 U) eine „mittlere“ oder „geringe“ Rolle (2 NGOs und 1 U) von Effizienz im Dialog ergibt. Zusammengenommen waren also für 5 NGOs Effizienz nur mittel bedeutsam oder von geringer Bedeutung. Auch für 2 Unternehmen war Effizienz nicht so wichtig. Anhand der Tabelle wird weiterhin deutlich, dass alle Moderatoren und alle Unternehmen Effizienz eine „hohe“ oder „recht hohe“ Bedeutung beimaßen mit Ausnahme von U1 im Fall 4. Weiterhin ergibt sich für die Hälfte der NGOs (3 von 6) eine „recht hohe“ Wichtigkeit von Effizienz, während sich aus den Aussagen der anderen Hälfte eine „mittlere“ Bedeutung von Effizienz ableiten lässt.

Anhand der Aussagen zur Rolle von Effizienz wird deutlich, dass Effizienz im Fall 1 für alle Beteiligten sehr wichtig war. In den Fällen 2 und 3 war Effizienz für die NGOs nicht so wichtig und im Fall 4 sowohl für die

⁹⁷¹ „Mit dem einen Tag sehr zufrieden, mit gesamten Prozess aber nicht zufrieden.“

Unternehmen als auch die NGOs nicht von großer Bedeutung, jedoch für die Moderation. In Fall 4 äußert sich U1, warum aus seiner Sicht Effizienz eine geringe Bedeutung hatte:

„Kompromissarbeit ist Langzeitarbeit. Da ist immer viel Zeit und Herzblut drin, sonst geht es nicht. Da kann man nie von Effizienz reden. Wenn sie da eine Effizienz draufknallen, ich will das in vier Wochen haben, dann haben sie ein Resultat, aber keinen Kompromiss, hinter dem alle stehen können.“⁹⁷²

Diese Aussage belegt die Bedeutung von ausreichend Zeit für einen Dialog mit gemeinsam erarbeitetem Ergebnis, damit Vertrauen wachsen kann und Kompromisse gefunden werden können. Auch war das frühzeitige Dialogverfahren im Fall 4 langwierig und brauchte viel Zeit, da die Positionen wirklich auseinander genommen werden mussten und eine Einigung auf einen gemeinsamen Bericht erzielt werden sollte. Wie anhand des folgenden Zitats deutlich wird, braucht eine umfassende Bearbeitung Zeit:

„Man kann vielleicht zu dem Ergebnis schneller kommen, aber nicht auf so einer breiten Basis. Jede Gruppe könnte für sich schneller zu Ergebnissen kommen, aber da fehlt dann vielleicht eine wichtige Komponente, die man so nicht gesehen hat.“⁹⁷³

Bei den intersubjektiven Kriterien scheint es in allen Fällen Defizite bei der effektiven Kommunikation von Zwischenergebnissen gegeben zu haben. Weiterhin waren für zwei Befragte im Fall 2 die Ziele unklar und auch bezüglich der Anpassungen im Prozessverlauf herrschte in den Fällen 2, 3 und 4 Uneinigkeit. Zu einer Störung organisationsinterner Abläufe kam es bei Fall 1 für die NGO1, da der Dialog und das geplante gemeinsame Projekt mit dem Unternehmen, Veränderungen im organisationsinternen Ablauf in Bezug auf Entscheidungswege erforderte. Dagegen kam es bei keinem Unternehmen zu Störungen organisationsinterner Abläufe durch den Dialog oder die Mediation. Vielmehr erlebten die Unternehmen im Vorfeld der beiden Mediationen eine Störung der organisationsinternen Abläufe in Folge negativer Presseberichterstattung. Die Mediationen trugen im Fall 2 und 3 also dazu bei, die Störungen zu beseitigen. Dass die Unternehmensabläufe während der Dialoge bzw. Mediationen nicht gestört wurden, hat zum einen vermutlich mit der vereinbarten Vertraulichkeit im Dialog zu tun, was für die NGOs eine Kontaktsperrre mit der Presse bedeutete. Zum anderen ist dies vermutlich auf die umfangreichen Ressourcen der Unternehmen zurückzuführen, wodurch Vor- oder Zuarbeiten für den Dialog ermöglicht werden.

Setzt man die Zusammenfassung der unabhängigen Variablen der Effizienzbedeutung in Beziehung zur Prozesszufriedenheit, so ergibt sich bei 4 Befragten eine direkte Übereinstimmung der Kategorienhöhe. Bei weiteren 9 Personen ergibt sich eine Verschiebung der Kategorien um eine Kategorie, so dass sich für 13 Befragte eine (recht) hohe Übereinstimmung zwischen Effizienz im Dialog und der Prozesszufriedenheit ergibt. Auch bei 5 Befragten scheint eine Übereinstimmung zwischen Effizienzbedeutung und Ergebniszufriedenheit zu bestehen, während sich die Kategorienhöhe bei weiteren 10 Personen um eine Kategorie verschiebt. Effizienz scheint also bezüglich der Prozess- und Ergebniszufriedenheit eine recht wichtige Rolle gespielt zu haben.

9.3.4 Prinzip Legitimität

Die theoretische Frage nach der Bedeutung von Legitimität im Prozess war für einige Befragte schwierig zu beantworten. Da Legitimität indirekt entsteht und eine analytisch theoretische Kategorie ist, überraschen die Schwierigkeiten bei der Beantwortung nicht. In Anlehnung an die Theorie werden die Antworten auf die Frage nach der Rolle und Bedeutung von Legitimität im Prozess der *formalen*, der *argumentativen* und

⁹⁷² Fall 4 U1 Frage 5.8

⁹⁷³ Fall 4 NGO 2 Frage 5.8.1

der *integrativen* Legitimität zugeordnet. Bezuglich der formalen Legitimität war dabei von Interesse, ob die Entscheidungsträger formal legitimiert waren in ihren jeweiligen Organisationen und die Entscheidungen bzw. der Dialog in formale Entscheidungsprozesse eingebunden waren. Unter argumentativer Legitimität wird verstanden, ob die im Dialog entwickelten Empfehlungen nachvollziehbar und transparent waren. Die integrative Legitimität zielt auf die Einbindung der Ergebnisse in die Organisationen.

9.3.4.1 Wichtige Legitimitätsaspekte im Dialog

In den Interviews wurden vielfältige Aspekte bezogen auf die *formale Legitimität* benannt, wobei diese unter die folgenden Punkte subsumiert werden konnten:

- Mandat
- Interne Rückkopplung
- Legitimität Methode

Bezogen auf das Mandat der Verhandlungsführer ist offensichtlich, dass die stark hierachisch organisierten Unternehmen gesondert von den weitgehend basisdemokratisch organisierten NGOs betrachtet werden müssen. Mehrere Dialogbeteiligte äußerten, dass das Mandat und die Reichweite des Verhandlungsmandats der NGO nur bedingt klar waren, was für ein gebundenes Mandat der NGOs spricht. Dagegen war das Mandat der Unternehmen weitgehend geklärt und deutet auf ein freies Mandat hin. In den Fällen 1 und 3 erhielten die NGO-Vertreter nach NGO-internen kontroversen Diskussionen bezüglich einer Verhindungsstrategie (Nicht-Teilnahme) das Verhandlungsmandat der NGO. Im Fall 1 reichten die Kontroversen so weit, dass es sogar zu Mitgliederaustritten kam, als die Verhandlungsführer mit der Aufnahme der Verhandlungen betraut wurden. Im Fall 2 war die interne Kommunikation und Mandatsklärung bzw. Vertretung der NGO nicht klar. Von Unternehmensseite wurde der NGO vorgeworfen, ohne juristische Legitimation für bestimmte Gruppen gesprochen zu haben, wobei die NGO ihr Verhandlungsmandat durch die Arbeit im Vorfeld legitimiert sah. Im Fall 3 bestand für das U. die ganze Zeit eine Unsicherheit, ob die NGO „ihre Truppen“ hinter sich bringt. Auch im Fall 4 prüfte die NGO im Vorfeld, ob durch den Dialog gegebenenfalls eine Instrumentalisierung durch die Unternehmen erfolgt. Den NGOs standen hierarchisch organisierte Unternehmen gegenüber, bei denen ihr Mandat teilweise bereits durch ihre hierarchischen Strukturen geklärt war. So waren in den Fällen 2, 3 und 4 die Unternehmen in der Lage und hierachisch so (hoch) besetzt, dass sie verbindliche Zusagen treffen konnten. Für die Unternehmen im Fall 3 war auch eine Voraussetzung für eine Mediation, dass die NGO 2-3 Verhandlungsführer bestimmt und damit ihr Mandat klar klärt. Auch gingen die Unternehmen prozessualtaktisch vor und versuchten die NGO-Vertreter möglichst gleichermaßen einzubeziehen:

„Im Laufe der Verhandlungen wurde darauf Rücksicht genommen und versucht, die Verhandlungen nicht zu sehr auf den Verhandlungsführer zu konzentrieren, aus Sorge vor Eifersüchteleien innerhalb der BI, die Verhandlungsergebnisse gefährden könnten.“⁹⁷⁴

Im Hinblick auf den internen Rückkopplungsprozess der NGOs hatten die U. die Befürchtung, dass die Diskussion wieder von vorn beginnt. Weiterhin erfolgte bei Fall 4 auch eine Mandatsklärung für die Moderation, da diese inhaltliche Experteninputs einbrachte und demzufolge nicht nur eine Moderationrolle innehatte. Insbesondere für die NGOs war eine interne Rückkopplung des aktuellen Diskussionsstandes von großer Bedeutung. Dieser Prozess nahm in Fall 1 viel Zeit in Anspruch und ein deutlicher Mehraufwand an Kommunikation war erforderlich, um intern eine sachliche Diskussion zu führen. Auch im Fall 3 erfolgte eine

⁹⁷⁴ Fall 3 U2 Frage 2.4

enge Rückkopplung der Verhandlungsführer der NGO über den Verhandlungsstand mit dem Rest der NGO. Interessant an Fall 4 erscheint weiterhin, dass hier die Legitimität der Methode eine Rolle spielte.

„Die Legitimität der Methode ist auch wichtig, die naturwissenschaftliche Genauigkeit und Standards der Risikobewertung, nach welchen Methoden und Vorgehensweisen erfolgt das Lifecycle Assessment und nach welchen Bewertungskriterien.“⁹⁷⁵

Dieses methodische Vorgehen wurde bei Fall 4 zu Beginn des Dialogs gemeinsam diskutiert und festgelegt.

Bezüglich der argumentativen Legitimität waren die folgenden beiden Punkte von Interesse:

- Transparenz
- Klare Kommunikation

Mit zunehmender Teilnehmerzahl bei den Dialogen wurde die Transparenz geringer und es wurde schwieriger, den Überblick zu behalten, wie in Fall 1 angemerkt wurde. Bei den Dialogen haben die Beteiligten die zentralen Themen benannt und dann wurde gemeinsam nach Lösungen gesucht, wobei jeder selbstbewusst seine Position vertreten hat. In allen Fällen war ein angestrebtes Ergebnis die gemeinsame Vereinbarung zur Presseinformation. Im Rahmen des argumentativen Prozesses mussten die Beteiligten einsehen, dass auch in Punkten nachgegeben werden muss, um zu einer Lösung zu kommen, wie z.B. die NGO in Fall 3 äußerte. Beim argumentativen Austausch wurde der technische Sachverstand des einen NGO-Vertreters im Fall 3 als sehr hilfreich angesehen. Anhand des Beispieles in Fall 2, wo die NGO-Vertreter untereinander nicht deutlich kommunizierten, wurde die Bedeutung einer klaren Kommunikation im Diskussionprozess deutlich. Der Wunsch nach einer Terminverschiebung wurde unklar kommuniziert und dementsprechend nicht umgesetzt.

In Bezug auf die *integrative Legitimität* waren folgende Punkte von Bedeutung:

- Einbeziehung politischer Vertreter bzw. Entscheidungsträger
- Einbindung Bevölkerung vor Ort

Um eine integrative Legitimität zu erreichen, erschien bei den Dialogen eine Einbeziehung politischer Vertreter bzw. Entscheidungsträger vor Ort relevant. Im Fall 2 war die Beteiligung der Stadtvertreter zentral, da das Thema auch verschiedene kommunalpolitische Themen betraf. Es wurde auch angemerkt, dass die Legitimität der Runde vom städtischen Vertreter durchaus kritisch gesehen wurde und die Mediation evtl. als Konkurrenzveranstaltung zu eigenen Vermittlungsversuchen gesehen wurde. Allerdings war die politische Verflechtung, die sich durch die Doppelrolle eines parteipolitisch aktiven NGO-Vertreters ergab, schwierig. Denn so verknüpfte sich die thematische Konfliktlösung mit einer politischen Positionierung, was deutliches Misstrauen hervorrief und womit das U. Schwierigkeiten hatte. Wie in Fall 2 weiterhin von NG01 bemängelt wurde, waren zwar alle mittelbar vom Thema Betroffenen bei der Mediation anwesend, jedoch waren die Bürger vor Ort nicht beteiligt. Eine weitreichende Einbeziehung der Bevölkerung vor Ort, eine Rückkopplung und Austausch mit dieser wurde dementsprechend von diesem NGO-Vertreter gefordert, um eine Anbindung der Ergebnisse an die Interessen der Bevölkerung sicherzustellen.

⁹⁷⁵ Fall 4 M. Frage 2.4

Tabelle 45: Übersicht zentraler Legitimitätskriterien

Formale	Mandat
	Interne Rückkopplung*
	Legitimität Methode*
Argumentativ	Transparenz
	Klare Kommunikation*
Integrativ	Einbeziehung politischer Vertreter/Entscheidungsträger*
	Einbindung der Bevölkerung vor Ort*

* Neue Kriterien

Bei einer versuchten Zuordnung der in den Interviews benannten Aspekte zu den theoretischen Kriterien wird deutlich, dass die in der Theorie benannten Aspekte der formalen und argumentativen Legitimität auftraten, aber bezüglich der integrativen Legitimität neue Aspekte benannt wurden. Zu allen Legitimitätsaspekten konnten neue Kriterien identifiziert werden. Ergänzend zur Zieldimension formale Legitimität können die beiden Aspekte Interne Rückkopplung und Legitimität der Methode gesehen werden. Eine interne Rückkopplung der Dialoginhalte war im Untersuchungskontext insbesondere für NGOs sehr bedeutsam. Bei dem sehr sachbezogenen Dialog im Fall 4 war die Legitimität der verwendeten Methode wichtig. Bezogen auf die argumentative Legitimität wird theorieergänzend der Aspekt der klaren Kommunikation aufgenommen, denn es war im Dialograhmen wichtig, sehr klar und deutlich zu kommunizieren, was man will. Um eine entsprechende Integration und Weiterbearbeitung der Ergebnisse zu erreichen, wurden ergänzend die Aspekte Einbeziehung politischer Vertreter/Entscheidungsträger und die Einbeziehung der Bevölkerung vor Ort benannt. Das Kriterium der Außenwirkung des Dialogs wurde bei der Studie nicht gezielt abgefragt, jedoch ergeben die Antworten der Interviewpartner, dass dieser Aspekt vor allem für die Unternehmen bedeutsam war, die u.a. eine Verbesserung ihrer Reputation erreichen wollten.

9.3.4.2 Einschätzung der Bedeutung von Legitimität

Auch die Antworten der Interviewpartner zur Rolle und Bedeutung von Legitimität im Dialog wurde entsprechend den folgenden Kategorien zugeordnet: „hohe“, „mittlere“ und „geringe Bedeutung“⁹⁷⁶. So wurde z.B. folgender Aussage eine hohe Bedeutung zugemessen: „Kam insbesondere für die NGO große Bedeutung zu, die das Projekt immer wieder mit den demokratischen Strukturen des Vereins rückkoppeln und abstimmen musste.“ Der mittleren Kategorie wurden Aussagen wie z.B. „Für keinen der Beteiligten gab es ein Legitimitätsproblem. Jeder hat selbstbewusst seine Position vertreten und das war auch OK so“ zugewiesen. Weiterhin wurde die Aussage: „Beim eigenen U. war das nicht der Fall bzw. kein Thema und es musste nicht rapportiert werden“ in die geringe Bedeutungskategorie eingestuft. Zusammenfassend ergibt sich die Einschätzung einer hohen Wichtigkeit von Legitimität bei 9 Personen, eine mittlere bei 4 Befragten und eine geringe Bedeutung bei 2 Personen (siehe Tabelle 54: Bedeutung des Prinzip Legitimität im Dialog).

9.3.4.3 Subjektunabhängige Legitimitätskriterien

Eine fallbezogene Zusammenfassung der gezielt abgefragten intersubjektiv nachvollziehbaren Legitimitätskriterien ergibt die folgende Übersicht.

⁹⁷⁶ Kategorie „hohe Bedeutung“= Betonung der Bedeutung und Wichtigkeit von Legitimität oder mehrere Aspekte bezüglich Legitimität werden benannt. Mittlere Bedeutung= Aussage, die belegt, dass Legitimität eine gewisse Rolle, jedoch keine zentrale Rolle spielte oder nur wenige(1-2) Aussagen zur Legitimität. Geringe Bedeutung= Aussagen, die Legitimität eine geringe Bedeutung beimesse oder vage Aussage zur Legitimität.

Tabelle 46: Fallbezogene Darstellung subjektunabhängiger Legitimitätskriterien

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Klares Verhandlungsmandat ⁹⁷⁷	NGO hatte ein gebundenes Mandat zu verhandeln und Feinheiten bzw. die Reichweite des Mandats musste mit dem Vorstand und intern mit den Mitgliedern abgestimmt werden. Auch unternehmensintern musste die Reichweite des Mandats immer wieder abgeklärt werden.	Mandat des U. war klar, NGO-Vertreter hatten jedoch untereinander ihre Vertretungsbefugnis der verschiedenen beteiligten Akteure bzw. Umweltverbänden nicht ausreichend geklärt. NGO ist der Ansicht, dass sie ihr Mandat durch Arbeiten im Vorfeld erworben hat.	U. stellte als Bedingung für die Mediation, dass NGO 2-3 Verhandlungsführer benannt. Es gab unterschiedliche Interessen innerhalb der NGO, aber Verhandlungsführer hatten ein gebundenes Mandat der NGO und koppelten Ergebnisse immer wieder sehr gut zurück.	Verhandlungsführer der Organisationen verfügten über interne Verhandlungsmandate und waren hierarchisch so hoch angesiedelt, dass sie niemanden mehr fragen mussten. Alle standen in enger Rückkopplung zu ihren Organisationen.
Transparenz des Vorgehens ⁹⁷⁸	Das Vorgehen des Dialogs/der Mediation, die Ziele und angestrebten Ergebnisse war in allen Fällen für alle Beteiligten transparent.			
Klarheit Ergebnisverwendung ⁹⁷⁹	Weitgehende Klarheit über die Verwendung der Ergebnisse bestand, allerdings muss diese geplante Veröffentlichung wesentlicher Vertragsbestandteile noch abschließend geklärt werden.	Zu Beginn der Mediation wurde festgelegt, dass eine gemeinsame Presseinformation stattfinden soll.	Klarheit über die Ergebnisverwendung bestand.	Beteiligte haben vereinbart, gemeinsam einen Bericht zu veröffentlichen und den Bericht gemeinsam der Öffentlichkeit vorzustellen. Sowohl der Endbericht als auch die Presserklärung musste von allen akzeptiert und abgesegnet werden.

Quelle: Eigene empirische Untersuchung

In allen Fällen war das Verhandlungsmandat der NGO-Verhandlungsführer weitgehend an die NGO-Basis gebunden, wodurch die NGOs immer wieder Rücksprache mit der NGO-Basis halten mussten. Die Abstimmung gestaltete sich im Fall 1 besonders kontrovers aufgrund divergierender interner Interessen. Aber auch die Unternehmen in den Fällen 1 und 4 scheinen die Reichweite des eigenen Mandats und die Inhalte immer wieder rückgekoppelt zu haben. Dagegen scheinen in den Fällen 2 und 3 die Unternehmen durch die entsprechend hohe Hierarchieebene der Verhandlungsführer ein weitgehend freies Mandat gehabt zu haben. Interessant ist hier, dass sich diese Äußerungen zur Legitimierung durch die eigene Organisation z.T. nicht mit den Äußerungen der Beteiligten zu ihrem eigenen Mandat decken (siehe Kapitel 9.1.2 Auswertung Forschungsfrage 1 Verhandlungstheoretische Vorbereitung). Dort äußerten sich alle bis auf 2 NGOs und ein M. dergestalt, dass ihr Mandat und dessen Reichweite klar geklärt waren. Transparenz über das Vorgehen im Dialog scheint bei allen Fällen bestanden zu haben. Im Fall 1 wurde versucht durch regelmäßige Treffen und Protokolle Transparenz herzustellen, wobei die Komplexität oft sehr groß war. Nächste Schritte wurden im Team verhandelt oder von M. entwickelt. Bei Dialog 2 war das Vorgehen der Mediation von Anfang an klar. „Im Laufe des Vormittags wurden Ziele und das angestrebte Ergebnis transparent und dann gemeinsam beschlossen.“⁹⁸⁰ Auch im Fall 3 war das Vorgehen von Anfang an relativ klar und wurde

⁹⁷⁷ „Wurden die Verhandlungsführer durch die eigene Organisation legitimiert und hatten sie ein klares Verhandlungsmandat?“ Diese Frage ist ähnlich wie die Frage nach dem geklärten Mandat bei den Vorbereitungsspekten. Allerdings bezieht sich die Vorbereitungsfrage auf die jeweils eigene Organisation, während mit dieser Frage allgemein nach der Mandatsklärung aller Beteiligter gefragt wird.

⁹⁷⁸ „Bestand Transparenz über das Vorgehen, die Ziele und das angestrebte Ergebnis für die Dialogbeteiligten?“

⁹⁷⁹ „Bestand Klarheit über die Verwendung der Ergebnisse?“

⁹⁸⁰ Fall 2 M1, Frage 2.4.2

im Rahmen der Mediation verfeinert. Ebenso bestand im Fall 4 uneingeschränkte Transparenz über das Vorgehen, Ziele und das angestrebte Ergebnis, wobei auch ein Ziel des Dialogs war, Datenlücken offenzulegen. In allen Fällen herrschte weitgehende Klarheit über die Ergebnisverwendung (siehe Kapitel 9.1.2 Auswertung Forschungsfrage 1 Verhandlungstheoretische Vorbereitung) und in allen Fällen wurde eine gemeinsame Presseinformation vorgesehen.

9.3.4.4 Gegenüberstellung unabhängige Variable Legitimität und abhängige Variablen

Eine Gegenüberstellung der Legitimitätsaspekte mit der Prozess- und Ergebniszufriedenheit der Befragten ergibt das folgende Bild:

Tabelle 47: Unabhängige Variable Legitimität und abhängige Variablen

		Unabhängige Variable Legitimität			Abhängige Variable 1	Abhängige Variable 2
Fall	Akteur	Rolle Legitimität	Berücksichtigte intersubjektive Legitimitätskriterien	Gesamtbedeutung Legitimität	Erfolgreicher Prozess	Erfolgreiches Ergebnis
Fall 1	M	Hoch	Hoch	Hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	U	Hoch	Hoch	Hoch	Zufrieden	Sehr zufrieden
	NGO	Hoch	Mittel	Recht hoch	Teilweise zufrieden	Sehr zufrieden
Fall 2	M1	Hoch	Mittel	Recht hoch	Teilweise zufrieden	Teilweise zufrieden
	M2	Gering	Hoch	Mittel	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	U	Mittel	Mittel	Mittel	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	NGO1	Mittel	Hoch	Recht hoch	Teilweise zufrieden	Zufrieden
	NGO2	Hoch	Hoch	Hoch	unzufrieden	Teilweise zufrieden
Fall 3	M	Hoch	Hoch	Hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	U1	Mittel	Hoch	Recht hoch	Zufrieden	Zufrieden
	U2	Hoch	Hoch	Hoch	Sehr zufrieden	Zufrieden
	NGO	Hoch	Hoch	Hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
Fall 4	M	Hoch	Hoch	Hoch	Zufrieden	Sehr zufrieden
	U1	Mittel	Hoch	Recht hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	U2	Gering	Hoch	Mittel	Zufrieden	Sehr zufrieden
	NGO1	k.A.	Hoch	k.A.	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	NGO2	k.A.	Hoch	k.A.	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden

Quelle: Eigene empirische Untersuchung

Die Auswertung der Antworten zur Bedeutung von Legitimität (linke Spalte, Einschätzung der Autorin) ergibt, dass die Antworten bei 9 Personen den Rückschluss auf eine „hohe“ Bedeutung von Legitimität erlaubt, während die Aussagen von 4 Befragten eine „mittlere“ Bedeutung und die Aussage von zwei Personen eine „geringe“ Bedeutung von Legitimität im Dialog andeuten. Bezuglich der abgefragten subjektunabhängigen Legitimitätskriterien ergibt die Zusammenstellung, dass 14 von 17 Personen die Kriterien umfassend berücksichtigt sahen und 3 teilweise. Hieraus ergibt sich eine „hohe“ Gesamtbedeutung von Legitimität bei 7 Personen und bei weiteren 5 eine „recht hohe“ Gesamtbedeutung.

Akteursspezifisch wird deutlich, dass die Antworten von 4 der 6 befragten Unternehmen eine „mittlere“ bis „geringe“ Rolle von Legitimität vermuten lassen. Legitimität scheint also für die meisten Unternehmen

eher eine nachgeordnete Rolle gespielt zu haben. Für 3 der 4 befragten NGOs hatte Legitimität hingegen eine „hohe“ und für eine NGO eine „mittlere“ Bedeutung. Auch für 4 der 5 Moderatoren scheint den Aussagen entsprechend die Legitimität der Beteiligten eine eher wichtige Rolle gespielt zu haben. Lediglich ein M. äußert sich dergestalt, dass eine „eher geringe“ Bedeutung von Legitimität im Dialog angenommen wird.

In Bezug auf die intersubjektiven Legitimitätskriterien wird deutlich, dass in 3 von 4 Fällen (1-3) die NGOs nur teilweise über ein klares Verhandlungsmandat verfügten bzw. ein gebundenes Mandat hatten, welches eine enge interne Rückkopplung erforderte. Weiterhin bestand in allen Fällen Transparenz über das Vorgehen für alle Beteiligten. Klarheit über die Ergebnisverwendung lag in den Fällen 1, 3 und 4 vor, während dies im Fall 2 teilweise gegeben war. In den Fällen 3 und 4 wurden die abgefragten Legitimitätskriterien umfassend umgesetzt, aber auch in den Fällen 1 und 2 war die Mehrheit der Befragten der Ansicht, dass diese berücksichtigt wurden. Im Fall 2 äußerte das U., dass es sein Verhandlungsmandat geklärt hatte. Die juristische Legitimation der NGO war nicht das Ziel und es gab auch keinen Anlass, die Legitimität der NGO in Frage zu stellen. Vielmehr ging es dem U. um eine Beruhigung der Situation. Es ging also verstärkt um die eigene gesellschaftliche Legitimation nach außen statt um die interne Legitimität der beteiligten Akteure.

Eine Gegenüberstellung der Gesamtbedeutungshöhe von Legitimität im Dialog mit der Prozesszufriedenheit ergibt bei 5 Personen einen direkten Zusammenhang und bei weiteren 7 lediglich eine Verschiebung um eine Kategorie. In Bezug auf die Ergebniszufriedenheit zeigt sich bei 7 Befragten eine Beziehung und bei weiteren 4 eine Verschiebung um jeweils eine Kategorie. Auch dem Prinzip Legitimität scheint in Bezug auf die Zufriedenheit mit dem Dialog eine interessante Bedeutung zuzukommen.

9.3.5 Zusammenfassung unabhängige Variablen und abhängige Variablen

Anhand Tabelle 48 wird deutlich, dass die theoretischen Prinzipien Fairness, Kompetenz, Effizienz und Legitimität im Untersuchungskontext alle bedeutsam waren. Wie die Zusammenfassungstabelle zeigt, ergibt sich für die Mehrheit der Befragten für alle vier abgefragten Prozesskriterien eine recht hohe oder hohe Gesamtbedeutung. Für die meisten Beteiligten lässt sich eine hohe Gesamtbedeutung von Fairness ableiten (13x), gefolgt von Kompetenz (8x), Legitimität (7x)⁹⁸¹ und Effizienz (4x).

⁹⁸¹ Die Tatsache, dass dieses Prinzip für 2 Personen nicht auswertbar war, kann sich leicht verzerrnd auf das Ergebnis auswirken.

Tabelle 48: Zusammenfassung unabhängige Variablen Frage 2 und abhängige Variablen⁹⁸²

Fall	Akteur	Gesamt-bedeutung Fairness	Gesamt-bedeutung Kompetenz	Gesamt-bedeutung Effizienz	Gesamt-bedeutung Legitimität	Erfolgreicher Prozess	Erfolgreiches Ergebnis	Vermutung bestätigt
Fall 1	M	Hoch	Hoch	Hoch	Hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden	Ja
	U	Recht hoch	Hoch	Hoch	Hoch	Zufrieden	Sehr zufrieden	Eher ja
	NGO	Hoch	Hoch	Recht hoch	Recht hoch	Teilweise Zufrieden	Sehr zufrieden	Teils
	Fall 1 gesamt	Hoch	Hoch	Hoch	hoch	Zufrieden	Sehr zufrieden	
Fall 2	M. 1	Hoch	Recht hoch	Recht hoch	Recht hoch	Teilweise zufrieden ⁹⁸³	Teilweise zufrieden	Eher nein
	M2	Hoch	Hoch	Recht hoch	Mittel	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden	Teils
	U	Hoch	Mittel	Recht hoch	Mittel	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden	Teils
	NGO1	Recht hoch	Mittel	Mittel	Recht hoch	Teilweise zufrieden	Zufrieden	Eher ja
	NGO2	Recht hoch	Recht hoch	Mittel	Hoch	Unzufrieden	Teilweise zufrieden	Eher nein
	Fall 2 gesamt	Hoch	Recht hoch	Recht hoch	Recht hoch	Teilweise zufrieden	Zufrieden	
Fall 3	M	Hoch	Recht hoch	Recht hoch	Hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden	Eher ja
	U1	Hoch	Mittel	Recht hoch	Recht hoch	Zufrieden	Zufrieden	Teils
	U2	Hoch	Recht hoch	Hoch	Hoch	Sehr zufrieden	Zufrieden	Eher ja
	NGO	Hoch	Recht hoch	Recht Hoch	Hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden	Eher ja
	Fall 3 gesamt	Hoch	Recht hoch	Recht hoch	Hoch	Sehr zufrieden	(Sehr) zufrieden	
Fall 4	M	Hoch	Hoch	Hoch	Hoch	Zufrieden	Sehr zufrieden	Eher ja
	U1	Hoch	Hoch	Mittel	Recht hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden	Teils
	U2	Mittel	Hoch	Recht hoch	Mittel	Zufrieden	Sehr zufrieden	Teils
	NGO1	Hoch	Hoch	Recht hoch	k.A.	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden	Eher ja
	NGO2	Hoch	Recht hoch	Mittel	k.A.	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden	Teils
	Fall 4 gesamt	Hoch	Hoch	Recht hoch	Recht hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden	

Quelle: Eigene empirische Untersuchung

⁹⁸² Für diese Tabelle wurden jeweils für die einzelnen Prinzipien die Einschätzung der Autorin der Bedeutung sowie die Umsetzung der gezielt abgefragten intersubjektiven Kriterien zum jeweiligen Prinzip zu einem Gesamtwert der Gesamtbedeutung des Prinzips zusammengefasst. Bei der Überprüfung der Eingangsvermutung wurde mit „ja“ ausgewertet, wenn bei allen unabhängigen Kriterien (Prinzipien) die Kategorienhöhe mit denen der abhängigen Kriterien (Prozeß- und Ergebniszufriedenheit) übereinstimmten. Die Einschätzung „eher ja“ erfolgte, wenn die Mehrheit der unabhängigen Variablen mit den abhängigen Variablen übereinstimmten und lediglich eine Variable um eine Kategorie abwich. Mit „teils“ wurde bewertet, wenn 2 unabhängige mit einer oder beiden abhängigen Variablen übereinstimmten oder mindestens 1 Kategorie übereinstimmte und eine um eine Kategorie verschoben war. „Eher nein“ wurde vergeben, wenn die Mehrheit der Kategorien um eine Kategorie verschoben waren oder eine unabhängige Variable mit einer abhängigen Variablen übereinstimmte, jedoch die anderen unabhängigen Variablen um eine oder mehr Kategorien abwich. „Nein“ wurde vergeben, wenn keine Übereinstimmung festgestellt werden konnte. Auch wurden im Hinblick auf die folgende Kreuztabelle fallbezogen ein Gesamtwert der unabhängigen und der abhängigen Variablen zusammengefasst, die in der Kreuztabelle weiter unten Verwendung finden.

⁹⁸³ „Mit dem einen Tag sehr zufrieden, mit gesamtem Prozess aber nicht zufrieden.“

Bei näherer Betrachtung der Gesamtbedeutung der Prinzipien wird deutlich, dass fast alle Befragten (13 von 17) *Fairness* in den Interviews eine hohe Bedeutung beigemessen haben. Fast alle sahen die subjektunabhängigen Fairnesskriterien weitreichend umgesetzt, die alle sehr bedeutsam im Dialog waren. Vor allem die unabhängige Moderation und die Personenzahl stellten sich hierbei als wichtige und z.T. schwierige Kriterien heraus. Für das Prinzip *Kompetenz* ergibt sich bei 8 Personen eine hohe Gesamtbedeutung, wobei 15 Personen Kompetenz als sehr wichtig ansahen, jedoch fast die Hälfte der Befragten die abgefragten Kompetenzkriterien nur teilweise oder gering umgesetzt sah. Während die Unternehmen die Kompetenz Beteiligter NGO-Vertreter teilweise in Frage stellten, war dies umgekehrt nicht der Fall, was auf ein unterschiedliches Kompetenzverständis der beteiligten Akteure hindeutet. Ein Hinzuziehen unabhängiger Experten, um inhaltlich neutrale Inputs zu bestimmten Themen zu bekommen, scheint in 3 von 4 Fällen ein umstrittener Punkt gewesen zu sein, da sich die Befragten diesbezüglich nicht einig waren. Lediglich in einem Fall waren sich alle einig, dass keine Zeit für Experteninputs vorhanden war.⁹⁸⁴ Hier scheint es noch deutliches Optimierungspotential zu geben. Hinsichtlich der *Legitimität* ergibt sich eine hohe Gesamtbedeutung des Prinzips im Dialog für 7 Befragte. 9 Personen (von 15) sahen Legitimität als sehr wichtig an und fast alle (14 der 17) Befragten sahen die abgefragten intersubjektiven Legitimitätskriterien umfassend berücksichtigt. Anhand der Fallbeispiele wurde auch deutlich, dass für die Beteiligten in den Fällen 1 und 4 keinesfalls Legitimitätsverluste hinnehmbar waren, sondern eher Effizienzverluste in Kauf genommen wurden. Die Umsetzung der Legitimitätskriterien war für die NGOs z.T. mit Schwierigkeiten verbunden, insbesondere die Klärung des Mandats der Verhandlungsführer. Dies trug in zwei Fällen (Fall 1 und 2) zu Unstimmigkeiten im oder im Anschluss an den Prozess bei. Wie die Auswertung zur Gesamtbedeutung von *Effizienz* bei den Dialogen ergibt, kam bei 4 Personen Effizienz eine hohe Gesamtbedeutung zu und für weitere 9 Personen eine recht hohe Bedeutung sowie für 4 eine mittlere Bedeutung. Hinsichtlich der abgefragten subjektunabhängigen Effizienzkriterien sahen ebenfalls 10 Personen die Effizienzkriterien umfassend erfüllt, während 7 Personen, vor allem bei Fall 2 und 3, diese nur teilweise umgesetzt sahen. Im Rahmen der Untersuchung wurde deutlich, dass insbesondere der Anspruch einer effizienten Arbeitsweise wichtig war. Auch die Möglichkeiten für Anpassungen im Prozessverlauf und eine ausreichende Prozessdauer waren bedeutsam, damit die Themen abschließend und zur Zufriedenheit aller bearbeitet werden konnten. So scheint im Fall 4 die unterschiedliche Wichtigkeit von Effizienz bei den verschiedenen Akteuren bei 2 Personen zu einer Verringerung der Prozesszufriedenheit beigetragen zu haben. Auch in den Fällen 1 und 2 deuten Aussagen der Beteiligten darauf hin, dass Effizienzbelange bei einigen Personen zur Verringerung der Prozesszufriedenheit beitrugen. Dies deutet auf eine recht hohe Wichtigkeit von Effizienz bei den Dialogen hin.

Eine *akteursspezifische Betrachtung* ergibt, dass für die Moderatoren alle Prinzipien sehr wichtig oder wichtig waren. Während 3 von 5 Moderatoren mit dem Prozess sehr zufrieden waren, waren 4 von 5 Moderatoren mit dem Ergebnis sehr zufrieden. Bei beiden Moderatoren, die mit dem Prozess lediglich „zufrieden“ oder „teilweise zufrieden“ waren, spielte Effizienz eine bedeutende Rolle. Während bei Fall 2 „zu effizient“ gearbeitet wurde, dass auf weitere Treffen und eine weitere Begleitung des Prozesses und der Umsetzung verzichtet wurde, war auch bei Fall 4 nicht ausreichend Zeit vorhanden zur Bekanntmachung und Nachbearbeitung des Ergebnisses. Hierbei war der vorhandene Zeitdruck jeweils eng mit den begrenzten finanziellen Ressourcen für den Dialog verbunden. Für die Unternehmen war für 5 von 6 Befragten das

⁹⁸⁴ Während im Fall 1 jede Seite ihre eigenen Experten mitbrachte, waren die Experten im Fall 2 nicht unabhängig und im Fall 3 blieb keine Zeit für Experteninputs. Beim 4. Dialogbeispiel wurden lediglich unternehmensinterne Experten hinzugezogen sowie ein indirekter Experteninput in Form einer Expertenbefragung eingebracht.

Prinzip Effizienz sehr wichtig oder wichtig und lediglich für ein Unternehmen nur mittel wichtig. Letzteres betonte, dass es bei Dialogen auch um Beziehungs- und Vertrauensaufbau geht und man da „keine Effizienz draufknallen kann“. Der Effizienzdruck ging in allen Fällen von den Unternehmen aus, die möglichst schnell zu Ergebnissen kommen wollten. Bezuglich der Kompetenz maßen alle Unternehmen der Kompetenz eine sehr große Bedeutung zu, jedoch ergaben die gezielten Fragen z.B. nach der Kompetenz der Beteiligten, dass in 3 von 4 Fällen Unternehmensvertreter die Kompetenz der NGO-Vertreter teilweise in Frage stellten. Auch Fairness war für 5 von 6 Unternehmen sehr wichtig oder wichtig. Bezuglich der NGOs lässt sich zusammenfassend sagen, dass alle 6 NGOs Fairness im Dialog sehr wichtig war und sie Fairness auch umfassend umgesetzt sahen. Ebenfalls 5 von 6 NGOs sahen Kompetenz recht umfangreich im Dialog realisiert. Effizienz war dagegen für 3 NGOs von mittlerer und für die drei anderen von recht hoher Bedeutung. Im Vergleich mit den Unternehmen kann also gesagt werden, dass Effizienz für die NGOs deutlich weniger wichtig war als für die Unternehmen. Dagegen waren für die NGOs das Prinzip Legitimität von besonderer Bedeutung und alle 4 diesbezüglich befragten NGOs maßen der Legitimität im Dialog eine sehr hohe bis hohe Bedeutung zu.

Setzt man die Bedeutungshöhe der vier unabhängigen Variablen in Bezug zur Prozess- und Ergebniszufriedenheit der Akteure, ergibt sich eine vollständige Bestätigung der Eingangsvermutung bei einer Person, eine weitgehende Übereinstimmung bei 7 Personen und eine teilweise Übereinstimmung bei weiteren 7 Befragten, während sich bei 2 Person nur ein eher geringer Zusammenhang zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen herstellen lässt. Fasst man die unabhängigen Variablen und die abhängigen Variablen fallbezogen zusammen und auch jeweils die beiden höchsten („hoch“ und „recht hoch“) und die beiden niedrigsten Kategorien („eher gering“ und „gering“), so ergibt sich folgende fallbezogene Kreuztabelle:

Tabelle 49: Kreuztabelle: Erfolgsprinzipien Frage 2 und abhängige Variablen⁹⁸⁵

	Erfolgreicher Prozess	Erfolgreiches Ergebnis
Fairness	Fall 1, Fall 3, Fall 4	Fall 1, Fall 2, Fall 3, Fall 4
Kompetenz	Fall 1, Fall 3, Fall 4	Fall 1, Fall 2, Fall 3, Fall 4
Effizienz	Fall 1, Fall 3, Fall 4	Fall 1, Fall 2, Fall 3, Fall 4
Legitimität	Fall 1, Fall 3, Fall 4	Fall 1, Fall 2, Fall 3, Fall 4

Quelle: Eigene empirische Untersuchung

Abschliessend betrachtet kann gesagt werden, dass alle Prinzipien in drei Fallbeispielen mit der Prozesszufriedenheit übereinstimmten. Auch kann bei allen Fällen ein Zusammenhang zwischen allen Prinzipien und der Ergebniszufriedenheit hergestellt werden. Bei der Kreuztabelle fällt auf, dass die auch bei Fall 2 bedeutsamen Prinzipien dennoch nicht mit der nur mittleren Prozesszufriedenheit der Beteiligten übereinstimmt. Trotz weitgehender Umsetzung der Prinzipien scheint die unzureichende Veranstaltungslänge von nur einem Tag ohne Folgeveranstaltung oder weitere Begleitung des Prozesses die Prozesszufriedenheit verringert zu haben. Einer ausreichenden Prozesslänge und damit dem Prinzip Effizienz kommt somit in Bezug auf die Zufriedenheit mit dem Prozess eine besondere Bedeutung zu. Abschließend kann gesagt werden, dass die untersuchten Prinzipien in 3 von 4 Fällen mit der Prozesszufriedenheit übereinstimmen und in allen 4 Beispielen mit der Ergebniszufriedenheit, so dass sich eine sehr weitreichende Bestätigung der Eingangsvermutung ergibt.

⁹⁸⁵ Zur Erstellung der Kreuztabelle wurden die personenbezogenen Ergebnisse der Tabelle oben gemittelt und so die fallbezogene Gesamtbedeutung der Prinzipien abgeleitet. Diese wurden dann in Bezug zu den ebenfalls gemittelten Antworten zur Prozess- und Ergebniszufriedenheit gesetzt. Bei Übereinstimmung der Bedeutungshöhe des Prinzips mit der Prozess- oder Ergebniszufriedenheit, werden die Prinzipien in der Kreutabelle aufgeführt.

9.4 Erfolgsprinzipien nach dem Harvard-Konzept (Forschungsfrage 3)

Im Folgenden Abschnitt wird die Frage analysiert, inwiefern die Harvard-Prinzipien für erfolgreiches Verhandeln bei den untersuchten Fallbeispielen umgesetzt wurden und wenn ja, ob sich ein Zusammenhang zur Zufriedenheit der Beteiligten mit dem Prozess und dem Ergebnis herstellen lässt. Bei den Interviews wurden verschiedene Fragen zu den vier Harvard-Prinzipien gestellt, deren Ergebnisse hier vorgestellt werden. Zur Auswertung der Frage werden zunächst die einzelnen Harvard-Kriterien als unabhängige Variablen getrennt ausgewertet: 1. „Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln“; 2. „Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen“; 3. „Entwicklung von Entscheidungsmöglichkeiten (Optionen) zum beiderseitigen Vorteil“; 4. „Bestehen auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien“. Anschließend werden die Ergebnisse der jeweiligen Prinzipien in Bezug zu den abhängigen Variablen (erfolgreicher Prozess, erfolgreiches Ergebnis) gesetzt und ausgewertet. Hierbei wurde diese Forschungsfrage fallbezogen und nicht personenbezogen ausgewertet, da die Auswertung der Daten nur eine fallbezogene Auswertung zuließ.

9.4.1 Prinzip 1: Trennung von Sach- und Beziehungsebene

Das Harvard-Konzept geht davon aus, dass für eine erfolgreiche Verhandlung die beiden Ebenen - Sach- und Beziehungsebene - getrennt behandelt werden müssen, also eine getrennte Behandlung von Personen und Problemen im Dialog erfolgen muss. Als Sachkonflikte bzw. Sachebene sind hierbei (in Anlehnung an die in Kapitel 2.1.3 benannten Konfliktkategorien) Informations-, Daten-, Ziel- und Ressourcenkonflikte zu sehen. Dagegen ist die Beziehungsebene mit der Kategorie der Emotionen- und Beziehungskonflikte gleichzusetzen. Alle anderen Konfliktkategorien (Wert-, Struktur-, Kommunikationskonflikt) sind laut Harvard-Konzept bei der Verhandlungsführung nicht weiter relevant, da die Sach- und die Beziehungsebene nach Harvard das Interesse der Person ausmachen. Durch die Trennung der Sach- und Beziehungsebene soll ein interessen- und sachbezogenes Verhandeln ermöglicht werden und emotionale Störungen, die einer Lösungsentwicklung entgegenstehen, sollen ausgelagert werden. Doch bei Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs liegt die Vermutung nahe, dass auch Macht und Strukturveränderung eine Rolle spielen. Denn NGOs zielen mit ihren Aktivitäten immer wieder auch auf Veränderungen der strukturellen Ebene ab. Strukturkonflikten liegt ein ungleicher Zugang zu verschiedenen Quellen der Macht (Ressourcen, Information, Autorität oder andere Machtquellen) zugrunde, was im Rahmen der Dialoge zwischen Unternehmen und NGOs von Interesse sein könnte. Aus diesem Grund erschien es sinnvoll, die im Rahmen des Harvard-Konzeptes betrachtete Sach- und Beziehungsebene zu erweitern und zusätzlich die „Strukturebene“ bei den Dialogen zu betrachten. So wurde die Frage nach der Sach- und Beziehungsebene um die Strukturebene ergänzt und bei den Interviews entsprechend abgefragt.⁹⁸⁶

Um neben der gezielt gestellten Frage weitere Informationen in Bezug auf den Umgang mit den drei Konfliktewebenen zu erhalten, wurden die aufgetretenen Konflikte und der Umgang mit selbigen in einer Tabelle zusammengefasst, die sich im Anhang befindet (siehe Anhang 11.4). Die Ergebnisse dieser Tabelle bezüglich der Konflikte im Dialog und der Behandlung der Konfliktewebenen fließen im weiteren Verlauf in die Auswertung ein. Während nun zunächst die Sach-, Beziehungs- und Strukturebene getrennt betrachtet werden, erfolgt im Anschluss eine fallbezogene Gesamtbetrachtung und Einschätzung der Ebenen.

⁹⁸⁶ „Wurde zwischen Sach-, Beziehungs- und Strukturproblemen unterschieden und diese getrennt behandelt?“

Bei Fall 1 kam der *Beziehungsebene* insbesondere in der Anfangsphase eine zentrale Rolle zu. Es gab Konflikte zwischen den NGOs und innerhalb der NGO1, und alle Konflikte hatten ihren Anteil auf der Beziehungsebene. Hierbei kam unterschiedlichen Wertvorstellungen und Einschätzungen über die Art und Weise der Arbeit und Zusammenarbeit der NGO(s) eine wichtige Rolle zu und führte zu teilweise emotionalen Auseinandersetzungen. Bei Fall 2 war die Situation im Vorfeld der Mediation stark emotionalisiert und die Parteien erreichten einander mit ihrer Art zu kommunizieren nicht. Die Mediation brachte durch eine Trennung von Sach- und Beziehungsebene eine Beruhigung und Annäherung der Parteien mit sich. Jedoch kam nach Beendigung der Mediation durch nicht Einhaltung einer Vereinbarung von Seite des U. das Misstrauen der NGO gegenüber dem U. wieder hervor. Bei Fall 3 waren im Vorfeld persönliche Animositäten zwischen einzelnen U.-Vertretern und NGO-Vertretern deutlich geworden, die jedoch im Rahmen der Mediation von der Mediatorin in Schach gehalten werden konnten. Bei Fall 4 bestand eine langjährige Dialogtradition zwischen den Beteiligten, in der auch eine gewisse Beziehung, Vertrauen und Wertschätzung zwischen den Personen und Institutionen gewachsen war. Auch wenn am Dialog z.T. neue Vertreter der Organisationen teilnahmen, war dennoch Vertrauen in die Institutionen vorhanden. Der Beziehungsebene wurde am Rande der Dialogtreffen explizit Raum und Zeit eingeräumt.

Die *Sachebene* stand bei allen Dialogen im Zentrum des Dialogs. Bei Fall 1 waren die Beteiligten zusammengekommen, um gemeinsam die Rahmenbedingungen für ein Bildungsprojekt auszuarbeiten, wofür viele sachkundige Experten hinzugezogen wurden. Im Fall 2 gab es unterschiedliche sachliche Vorstellungen über den Bau und Betrieb eines Biomassekraftwerks zwischen der NGO und dem Unternehmen, die bis dahin jedoch nur indirekt über die Presse bzw. die Politik ausgetragen wurden. Im Rahmen der Mediation waren vielfältige fachkundige Unternehmensvertreter anwesend und es erfolgte eine Klärung sachbezogener Aspekte. Allerdings konnten nicht alle Punkte geklärt werden, da z.T. noch Informationen fehlten bzw. eingeholt werden mussten. Im 3. Fall wurden die Differenzen auf der Sachebene bereits seit einiger Zeit zwischen Unternehmen und NGOs mit dem Ziel diskutiert, diese zu lösen. Es handelte sich hierbei um sehr technikspezifische Detailfragen, zu denen insbesondere ein Unternehmensvertreter und ein NGO-Vertreter gemeinsam technische Lösungen entwickelten. Fall 4 war ein sehr fach- und sachspezifischer Dialog, der klar die Sachebene ins Zentrum stellte und eine gemeinsam erarbeitete Dokumentation zum Ziel hatte. Zur Klärung der verschiedenen Sachfragen wurden inhaltsbezogen verschiedene unternehmensinterne Experten zum Dialog hinzugezogen.

Auch die *Strukturebene* scheint in allen 4 Dialogen eine interessante Rolle gespielt zu haben, wobei die Strukturprobleme der unterschiedlichen Dialoge sehr verschieden waren. Während es bei Fall 1 um die Organisationsstruktur des geplanten Projektes ging, wurde im Fall 2 über Forstwirtschaftsstrukturen diskutiert. Im Dialog 3 gab es Schwierigkeiten mit kommunalpolitischen Entscheidungsstrukturen und im Fall 4 mit einer strukturellen Unterversorgung des Dialogs. Bei Fall 1 wurde als Strukturebene der strukturelle Rahmen für das geplante Projekt gesehen, der in einem Vertrag festgelegt wurde. Erst zu einem relativ späten Zeitpunkt im Dialog wurden Anwälte zur Vertragsausarbeitung hinzu gezogen. Aufgrund des Steuerrechts mussten dann die Projektstrukturen noch mal deutlich verändert werden. „Struktur hat immer dem Anliegen folgen müssen. Das gemeinsame Anliegen wurde identifiziert und dann entsprechende Strukturen geschaffen.“⁹⁸⁷ Auch die Frage der Hierarchie der NGOs untereinander hat mit Macht und Struktur zu tun. Offensichtlich veränderte sich die geplante Struktur des Projektes dahingehend, dass eine Veränderung der

⁹⁸⁷ Fall 1 NGO, Frage 3.1.2

Rolle der NGOs und damit auch der Macht und des Einflusses eintrat. Diese Veränderung von einem ursprünglich geplanten gleichberechtigten Miteinander der beiden ungleichen NGOs hin zu einer veränderten Projektstruktur war für NGO 2 nicht tragbar und führte zu deren Ausscheiden. Bei Fall 2 wird deutlich, dass die beiden eigentlichen Anliegen der NGO über eine inhaltliche Ebene hinausgingen und strukturelle Veränderungen anstrebten. Einerseits wollte die NGO einen anderen Standort für das Kraftwerk durchsetzen, also bei der Standortwahl mitreden, was in den Planungs- und Genehmigungsverfahren eines Kraftwerks dieser Größenordnung jedoch strukturell nicht vorgesehen ist. Andererseits wollte die NGO eine Übernutzung der Wälder in der Region durch das Kraftwerk verhindern. Da jedoch der Wald nicht durch ein einzelnes Kraftwerk alleine übernutzt wird, hängt dieser Punkt eng mit aktuellen Forstwirtschaftsstrukturen zusammen, die eine Übernutzung der Wälder ermöglichen. Während zu Mediationsbeginn klar war, dass der Standort des Kraftwerks nicht mehr verhandelbar ist, kam jedoch während der Mediation das Thema der strukturellen Übernutzung des Waldes auf und wurde intensiv diskutiert. Eine Verhinderung der Übernutzung der Wälder ist eng mit Veränderungen der aktuellen politischen Forstwirtschaftsstrukturen verbunden, was von den Mediatoren erkannt wurde. Das Thema der Forstwirtschaftsstrukturen wurde dann ausgeklammert, da es im Rahmen der Mediation nicht lösbar erschien. Bei Fall 3 gab es laut Aussagen der Interviewpartner keine strukturellen Probleme. Die Verhandlungen waren bereits weit fortgeschritten und es galt vor allem verbliebene Sachfragen zu klären. Bei Fall 4 sah der Großteil der Beteiligten keine Probleme auf der strukturellen Ebene, während jedoch von einer Person die finanzielle Unterausstattung des Dialogs als strukturelles Problem benannt wurde. „Hauptursache für strukturelle Probleme waren Zeit und Finanzen. Es war sehr schwierig, die Teilnehmer zur Einhaltung der fest vereinbarten Zeitpläne zu bringen.“⁹⁸⁸ Diese Unterausstattung des Dialogs hat maßgeblich zu den erheblichen Zeitverzögerungen beigetragen, die von allen Beteiligten benannt wurden.

Bei der nun folgenden *fallbezogenen Betrachtung der verschiedenen Ebenen* zueinander fließen zunächst die Antworten der Interviewpartner auf die gezielte Frage ein. Diese Antwort der Befragten wird dann ergänzt durch die fallbezogene Interpretation und Einschätzung der Konfliktbehandlung der Autorin (siehe Tabelle Anhang 3). Diese beiden Aspekte werden in der folgenden Tabelle 58 (Gesamteinschätzung der Berücksichtigung des 1. Harvard-Prinzips) zusammengefasst. Bei Fall 1 waren alle Interviewpartner der Ansicht, dass eine Trennung der Sach- und Beziehungsebene erfolgte. Eine nähere Betrachtung der Konflikte zeigt jedoch, dass in der Anfangsphase persönliche Konflikte zwischen den NGOs auftraten und sich die Sach-, Beziehungs- und auch Strukturebene vermischten. Die persönlichen Differenzen sowie die Hierarchiefrage (Struktur- und Machtproblem) sollten mit Hilfe einer Mediation geklärt werden. Jedoch war die Veränderung der ursprünglich anvisierten Projektstruktur für NGO2 nicht tragbar und führte zu deren Ausscheiden. Nach dem Ausstieg von NGO2 wurde konstruktiv und sachbezogen weiterverhandelt, Personen und Probleme getrennt behandelt. Innerhalb der NGO 1 kam es jedoch zu intensiven Diskussionen um die Sinnhaftigkeit und Vorstellungen über das Projekt und eine Trennung zwischen Sach- und Beziehungsebene war schwierig. „Emotionen sind sehr hoch gekocht, und mit erheblichem Mehraufwand konnte eine sachliche Diskussion erreicht werden.“⁹⁸⁹ Weiterhin kam es zu einem Konflikt bzw. einer Krisensituation, als vertrauliche Informationen an die Öffentlichkeit gelangten. Auch hier scheinen sich Beziehungs-, Sach- und Strukturprobleme vermischt zu haben, und das Problem konnte nur auftreten aufgrund der internen Entscheidungs- bzw. Kommunikationsstrukturen der NGO. Die Beziehungs- und Vertrauenskrise innerhalb der

⁹⁸⁸ Fall 4 M. Frage 3.1.2

⁹⁸⁹ Fall 1 NGO, Frage 2.3.3

NGO musste versachlicht werden, was mühsam war. Auch war eine Überprüfung und Festigung der Entscheidungsstruktur der NGO intern notwendig und neue Regeln wurden eingeführt. Ein drittes Konfliktthema trat auf, als für die Vertragsverhandlungen beide Verhandlungsparteien externe Experten hinzugeholt haben und es zwischen diesen Experten nach Auskunft der Interviewpartner „menschelte“. Hier waren eine Klärung der Expertenrolle und deren Aufgaben erforderlich, was ebenfalls einige Zeit in Anspruch nahm. Auch führte das Hinzuziehen der Experten dazu, dass strukturelle Veränderungen am Projekt vorgenommen werden mussten. Die aufgetretenen Konflikte und den Umgang mit selbigen zusammenfassend, kommt die Autorin zu der Einschätzung, dass eine Trennung der verschiedenen Ebenen im Dialog durchaus angestrebt wurde. Dies scheint jedoch nur teilweise bzw. mit erheblichem Zeitaufwand gelungen zu sein. Daher wird der Umgang mit den Konfliktebenen bzw. deren getrennte Behandlung bei Fall 1 als teilweise gelungen eingeschätzt.

Im *Fall 2* war ebenfalls die Mehrheit der Befragten der Ansicht, dass eine getrennte Behandlung der Sach- und Beziehungsebene erfolgte, während strukturelle Probleme in Ansätzen behandelt wurden. Bis zur Mediation erfolgte keine direkte Kommunikation zwischen dem Unternehmen und der NGO und der Konflikt war stark emotional geladen. Die NGO berichtete in der Presse über das geplante Kraftwerk und machte Stimmung gegen den Bau. Im Rahmen der Mediation hatten die Unternehmensvertreter die Gelegenheit zur sachlichen Klarstellung von Fakten und die Mediatoren sorgten für eine sachliche, themenbezogene Diskussion. Emotionale Reaktionen der Beteiligten wurden von den Mediatoren aufgegriffen, es wurde „aktiv zugehört“ und eine Rückkopplung gewährleistet. Das Thema der langfristigen Holzsicherung für das Kraftwerk und mögliche Probleme mit der Übernutzung der regionalen Wälder wurde während der Mediation intensiv diskutiert. Hier scheinen sich Sach-, Beziehungs- und Strukturebene vermischt zu haben, wie das folgende Zitat belegt:

„Sachliche Themen waren vorgeschoben und die Sache war aber die Emotionen nicht wert. Sehr viel persönliche Betroffenheit steckte da drin und sehr persönliche Vorwürfe und Systemkritik wurden geäußert.“⁹⁹⁰

Unterschiedliche kulturelle Frames der Beteiligten sind hier aufeinander getroffen, die durch verschiedene Sozialisation (Ost/West) sowie verschiedene berufliche Erfahrungen geprägt wurden. Eine Lösung zu den strukturellen Bedenken der NGO konnte im Rahmen der Mediation nicht gefunden werden, so dass das Thema ausgelagert wurde. Im Nachgang der Mediation kam es weiterhin zu einem Kommunikationskonflikt, da aus Sicht der NGO die Verzögerung der Pressekonferenz nicht (ausreichend) kommuniziert wurde. Hierdurch wurde die emotionale Ebene wieder aktiviert und ein Rückfall in vertraute Verhaltensmuster erfolgte. Die Informationen über die weiteren Konflikte geben keinen Aufschluss über den Umgang mit den verschiedenen Ebenen, so dass abschließend eine Einschätzung von teilweiser Berücksichtigung der Ebenen bei der Konfliktbehandlung erfolgt.

Auch bei *Fall 3* war die Mehrzahl der Interviewpartner (3 von 4) der Ansicht, dass eine getrennte Behandlung der Konfliktebenen bei der Mediation erfolgte. Ebenfalls die Mehrheit äußerte sich dergestalt, dass der Konflikt sehr emotional geladen war und persönliche Animositäten zwischen einzelnen Unternehmensvertretern und NGO-Vertretern bestanden. Diese basierten auf kommunalpolitischen Vorerfahrungen und persönlichen Aversionen. Wie ein Unternehmensvertreter äußerte, hatten die NGO und das U. unterschiedliche Interessen auf verschiedenen Ebenen:

⁹⁹⁰ Fall 2 U. Frage 3.1

„Die Ebene ist auch eine andere. Das U. ist an der Sachebene interessiert und viele von der NGO haben das als emotionale Ebene betrachtet. U. wollte Sachprobleme lösen und keine brüderliche Umarmung durch die BI. Für U. ist nicht wichtig, ob man gemocht wird. Bei NGO wollten einige ihre Beziehungsebene geklärt haben und von U. hören: „das ist ein lieber Kerl.“⁹⁹¹

Mit Hilfe der Mediatorin, die auf die Einhaltung der vereinbarten Spielregeln drang, wurde versucht, Personen und Probleme getrennt zu behandeln, was teilweise schwierig war. Die Treffen fanden abends nach Feierabend statt und „[...] gelegentlich hat einer mal die Nerven verloren.“⁹⁹² Auch das Konfliktthema „Anfahrtsweg“ wurde „relativ heftig diskutiert“ und letztlich vertagt. Es scheint sich hier um ein kommunalpolitisches Thema zu handeln, bei dem sich strukturelle Probleme bei der Abstimmung der unterschiedlichen Interessen zeigten. Bezogen auf den Umgang mit den Konfliktebenen kommt die Autorin zu der Einschätzung, dass die Ebenen teilweise getrennt behandelt wurden.

Im *Fall 4* äußerte sich die Mehrheit der Befragten dahingehend, dass sie eine getrennte Behandlung der Ebenen gegeben sahen, wenngleich es kaum Konflikte gab. Eine Person bemerkte mit zunehmender Vertrautheit die Vermischung von Sach- und Beziehungsebene im Dialog. Wie die Antworten auf die Fragen zur Konfliktbehandlung weiterhin ergeben, scheint es einen Konflikt bezüglich der Einhaltung zeitlicher Absprachen gegeben zu haben. Dieser sachliche Konflikt fußt aus Sicht der Moderatorin auf der strukturellen Unterversorgung des Dialoges mit zeitlichen und finanziellen Ressourcen, was zu deutlichen zeitlichen Verzögerungen für den Dialog führte. Die Antworten der Beteiligten liefern jedoch keine Informationen, ob diese strukturelle Unterausstattung im Dialog thematisiert wurde. Am Rande des Dialogs wurde der Beziehungsebene Raum gegeben, z.B. bei gemeinsamen Abendveranstaltungen, und hat zunehmend den Prozess geprägt, wenngleich während des sehr fachspezifischen Dialogs sachbezogen verhandelt wurde. Die Moderatorin musste nur gelegentlich auf eine Trennung von Sach- und Beziehungsebene hinweisen. Vertrauen in die beteiligten Organisationen war durch die 20-jährige Dialoggeschichte bereits vorhanden und auch den Dialogneulingen wurde Vertrauen entgegen gebracht. Bei Fall 4 scheint die Aussage eines Dialogbeteiligten interessant: „Man ist hin und her gehüpft zwischen Sachthemen, prozessbezogenen Dingen, persönlichen Dingen und das war für alle völlig selbstverständlich. Das musste man nicht explizit ansprechen. Alle drei Ebenen gab es im Dialog.“⁹⁹³ Diese Aussage deutet darauf hin, dass die drei Ebenen vorhanden waren, jedoch eher nicht getrennt behandelt wurden. Wie folgendes Zitat belegt, scheinen die Sach- und Beziehungsebenen im Dialogverlauf z.T. etwas verschwommen zu sein:

„Je mehr man sich kennengelernt hat im geselligen Rahmen, z.B. am Abend, desto symbiotischer wurde es. Man konnte deutlich merken, dass es keine persönlichen Aversionen gibt, sondern man hat sich auch private Dinge erzählt. Die persönliche Ebene hat mehr beim Abendessen etc. stattgefunden, hat den Prozess aber immer stärker geprägt im Sinne von Wertschätzung, sorgfältigem Umgang miteinander etc.“⁹⁹⁴

Diese Aussage ist ein Beleg dafür, dass durch die Annäherung auf der Beziehungsebene auch eine Annäherung auf der Sachebene erfolgte. Zum selben Thema äußerte ein anderer Dialogbeteiliger:

„Trotz allem ist es wichtig, dass man eine „therapeutische Distanz“ wahrt und man die Leute nicht zu sehr an sich heran lässt. Denn wenn sich alle verstehen, bewegt sich nichts mehr und wenn alle nur streiten, bewegt sich auch nichts mehr. Es muss eine gewisse Reibungsfläche da sein, aber die darf nicht zu stark schmerzen.“⁹⁹⁵

⁹⁹¹ Fall 3 U2 Frage 5

⁹⁹² Fall 3 U1, Frage 3.1.2

⁹⁹³ Fall 4 NGO1 Frage 3.1.2

⁹⁹⁴ Fall 4 NGO1, Frage 3.1.2

⁹⁹⁵ Fall 4 U1, Frage 3.1.2

Diese Spannung zwischen Beziehungs- und Vertrauensaufbau sowie sachbezogenem Verhandeln, scheint insbesondere bei längeren Dialogverfahren oder wie in diesem Fall bei längerer Dialogtradition eine Rolle zu spielen. Auch im Fall 4 kommt die Autorin zu der Einschätzung, dass eine getrennte Behandlung der Ebenen teilweise erfolgte.

Folgende Tabelle veranschaulicht die Einschätzung zur Berücksichtigung des 1. Harvard-Prinzips:

Tabelle 50: Gesamteinschätzung der Berücksichtigung des 1. Harvard-Prinzips⁹⁹⁶:

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Auswertung der Antworten zur gezielten Frage ⁹⁹⁷	Ja	Ja	Ja	Ja
Einschätzung der Autorin zur getrennten Behandlung der Sach- und Beziehungsebene ⁹⁹⁸	Teils	Teils	Teils	Teils
Trennung zwischen Sach- und Beziehungsebene	Eher ja	Eher ja	Eher ja	Eher ja

Quelle: Eigene empirische Untersuchung

Werden die Auswertung der gezielten Frage sowie die aus der Konfliktauswertung gewonnene Einschätzung zusammengefasst, ergibt sich, dass in allen Fällen eine weitgehende Trennung der Ebenen erfolgte. Während fast alle Interviewpartner in allen Fällen der Ansicht waren, dass die Ebenen getrennt behandelt wurden, ergibt die Einschätzung und Interpretation des Materials, dass die Trennung in allen Fällen nur teilweise gelungen bzw. erfolgt ist. Hierbei erforderte die Ebenentrennung z.T. erheblichen Zeitaufwand. Auch scheint die Trennung der Konfliktebenen unterschiedlich wichtig gewesen zu sein, je nach Bedeutung der Beziehungs- und Emotionsebene bei den Dialogen. Bei allen Fallbeispielen scheint hierbei die Emotions- und Beziehungsebene in erster Linie für die NGOs wichtig gewesen zu sein bzw. wurde von diesen verstärkt eingebracht, während die Unternehmen die Bedeutung der sachlichen Diskussion betonten. Aber auch die Dialoglänge bzw. die gemeinsame Dialogtradition scheinen sich im Fall 4 auf den Umgang mit den Ebenen ausgewirkt und durch einen zunehmenden Vertrauens- und Beziehungsaufbau eine Trennung der Sach- und Beziehungsebenen erschwert zu haben. Angesichts des wachsenden Vertrauens und dem freundschaftlichen Verhältnis der Beteiligten untereinander bestand die Gefahr, dass die Sachebene zugunsten der Beziehungsebene in den Hintergrund rückt und weniger sachbezogen verhandelt wird. Auch wenn dieser Dialog sehr sachbezogen geführt wurde und Emotionen scheinbar keine Rolle gespielt haben, war auch gerade hier eine Trennung der Sach- und Beziehungsebene sehr wichtig.

In Bezug auf die Strukturebene kann zusammenfassend gesagt werden, dass strukturelle Aspekte und Konflikte bei allen vier Dialogen während oder im Anschluss eine Rolle gespielt zu haben scheinen. Dies betont die Bedeutung einer Betrachtung der strukturellen Ebene bei Konflikten zwischen Unternehmen und NGOs.

9.4.2 Prinzip 2: Übersetzung von Positionen in Interessen

Das 2. Harvard-Prinzip zielt auf die Auflösung des Feilschens und Verhandelns um Positionen der Parteien und rückt die hinter den Positionen liegenden Interessen der Parteien in den Blick der Betrachtung. Hierdurch soll ein tiefergehendes Verständnis des Gegenübers, seiner Beweggründe und Motive möglich wer-

⁹⁹⁶ Hierbei wurden folgende Kategorien verwendet: Ja= wenn die Aussage belegte, dass eine umfassende Trennung der Sach- und Beziehungsebene im Dialog erfolgt ist. Eher ja= wenn eine weitgehende Trennung der Ebenen erfolgte, es jedoch vereinzelt Hinweise gibt, dass die Trennung der Ebenen schwierig war. Teils= wenn die Antworten den Rückschluss zulassen, dass die Trennung der Ebenen Interessen teilweise kommuniziert wurden und teilweise auch nicht. Eher nein= nur vereinzelt wurden die Interessen dargestellt und offengelegt, der Großteil der Interessen jedoch nicht. Nein= Die Parteien verharren in ihren Positionen und offenbarten keine dahinterliegenden Interessen.

⁹⁹⁷ Frage 3.1.2

⁹⁹⁸ Diese Einschätzung basiert auf der Auswertung zum Umgang mit Konflikten (siehe Tabelle 70 im Anhang) sowie auf weiteren Zitaten zum Thema.

den, wodurch sich neue Möglichkeiten für Lösungen zum beiderseitigen Vorteil abzeichnen können. Da nicht davon ausgegangen werden konnte, dass die Interviewpartner das Harvard-Konzept und das Thema der Übersetzung von Positionen in Interessen kannten, wurde diesbezüglich keine gezielte Frage gestellt. Vielmehr erschien die Auswertung der spontanen Aussagen in Bezug auf die Begriffe „Positionen“ und „Interessen“ in den Interviews aussagekräftiger. Im Folgenden werden also fallbezogen Aussagen zu Positionen und Interessen ausgewertet und untersucht, ob die hinter den Positionen liegenden Interessen bei den Dialogen herausgearbeitet wurden. Hierbei werden folgende Kategorien verwendet: Ja= wenn Aussagen belegen, dass alle Interessen offengelegt wurden. Eher ja= wenn die wesentlichen Interessen dargestellt und ausgetauscht wurden, es jedoch vereinzelt Hinweise auf nicht kommunizierte Ziele oder Interessen gibt. Teils= wenn die Antworten den Rückschluss zulassen, dass die Interessen teilweise kommuniziert wurden und teilweise nicht. Eher nein= nur vereinzelt wurden die Interessen dargestellt und offengelegt, der Großteil der Interessen jedoch nicht. Nein= Die Parteien verharrten in ihren Positionen und dahinterliegende Interessen wurden nicht offenbart.

Im *Fall 1* wurde, von unterschiedlichen Grundpositionen ausgehend, eine gemeinsame Suche nach Lösungen für die Zukunft angestrebt. Hierbei wurde nach einem Kompromiss gesucht, wie Positionen und Interessen beider Seiten weitestgehend realisiert werden können. Zu Dialogbeginn klärten alle Parteien ihre eigenen Interessen, wobei das U. an der Glaubwürdigkeit der NGO interessiert war: „Das Unternehmen hatte großes Interesse daran, mit der NGO zu verhandeln, da ein Projekt mit einem solch politischen Akteur die Glaubwürdigkeit für das Projekt erhöht.“⁹⁹⁹ Im Dialogverlauf war für die Positionsklärung der Beteiligten die Vorbereitung richtiger Materialien wichtig. „Vorschläge, Positionen und Konditionsfäpier wurde arbeitsteilig verteilt, von beiden Seiten eingebracht und dann diskutiert.“ Auch hat man sich Zeit genommen, um sich über die Interessen und Befürchtungen der Dialogpartner auszutauschen. Durch die Aussprache von Interessen und Befürchtungen sind das Vertrauen und das Verständnis für die jeweils andere Position gestiegen und inhaltliche Positionen haben sich aufgelöst. Der Moderation kam bei der Klärung von Interessen und Positionen eine wichtige Rolle zu:

„Es musste geklärt werden, dass es nicht um die einen oder die anderen Interessen, sondern um ein erfolgreiches Projekt am Ende geht und dass ein aufeinander Zugehen wichtig ist.“¹⁰⁰⁰

Hierbei verdeutlichte die Moderation den Verhandlungspartnern die Interessen der jeweils anderen Partei, rückte das gemeinsame Ziel in den Vordergrund, vermittelte und half bei der Lösungssuche. Als sich M.s Rolle von der neutralen Vermittlung hin zur Interessenvertretung des U. veränderte, wurde dies klar kommuniziert und eine deutliche Grenzziehung erfolgte. Beide Organisationen hatten gemeinsame Ziele und Interessen und wollten den Erfolg des Projektes. Bei der NGO erfolgte während des Dialogs eine Weiterentwicklung der organisationsinternen Positionen und Entscheidungswege. „Im Vertrag wurden Interessen abgewogen und verbindlich geregelt.“¹⁰⁰¹ Es wurde auch vertraglich geregelt, dass die NGO weiterhin ihre kritische Position vertreten darf. „Das U. hat Interesse daran, dass die NGO ihre Position weiter vertritt, das macht die Glaubwürdigkeit von U. aus.“¹⁰⁰² Bei beiden zentralen Akteuren waren die Interessen durchaus vielfältig und teilweise kontrovers, wie die internen Auseinandersetzungen der NGO deutlich machen.

Aber auch das U. war mit 2 Abteilungen (CR und Kommunikationsabteilung) am Dialog beteiligt, „die nicht immer mit einer Sprache gesprochen haben. Die unterschiedlichen Rollen der Abteilungen und die dahinter-

⁹⁹⁹ Fall 1, M. Frage 2.2

¹⁰⁰⁰ Fall 1 M. Frage 0

¹⁰⁰¹ Fall 1 M. Frage 3

¹⁰⁰² Fall 1 M. Frage 5.4

liegenden Unternehmensziele waren umfangreicher, als ausgedrückt wurde. Dies war in manchen Kommunikationsfragen schwierig.“¹⁰⁰³

Diese Aussage deutet darauf hin, dass nicht alle Unternehmensziele und Interessen klar kommuniziert wurden, jedoch die wesentlichen. Abschließend betrachtet kommt die Autorin zu der Einschätzung, dass durch die umfassende Auseinandersetzung mit dem Gegenüber, den Positionen und Interessen der Parteien eine weitgehende Übersetzung der Positionen in die dahinterliegenden Interessen erfolgt ist. Daher erfolgt eine Gesamteinschätzung von „eher ja“.

Im *Fall 2* kamen die Beteiligten bei der Mediation zum ersten Mal zusammen, um sich direkt miteinander auszutauschen. Vor der Mediation war das U. in einer „sehr reaktiven Position“, da in der Öffentlichkeit „sachlich-inhaltlicher Unfug erzählt“ wurde. Im Rahmen von Vorgesprächen durch die Mediatoren wurde abgeklärt, wer alles teilnehmen muss, damit alle Interessen berücksichtigt werden. Die Positionen der beteiligten Akteure waren klar sowie die Rahmenbedingung, dass die Baugenehmigung nicht diskutiert, sondern lediglich das „Wie“ des Kraftwerkbaus verhandelt wird. Alle konnten im Rahmen der Mediation ihre Anliegen vortragen und die Interessen wurden herausgearbeitet. „Im Plenum wurden Interessen geklärt, ein Kriterienkatalog entwickelt, was wollen alle Seiten erreichen, Ideen gesammelt, wie das geschehen kann und besonders wichtige Themen ausgewählt.“¹⁰⁰⁴ Hierfür war die Darlegung der tieferen Beweggründe und der Interessen hinter den Positionen sehr wichtig. Da die Palette der Themen und Interessen bei der Mediation recht umfangreich war, war laut Aussage eines Interviewpartners eine gute Moderation essentiell und Effizienz ein Anspruch. Die NGO trat den Mediatoren gegenüber als Interessengemeinschaft auf, jedoch waren die dahinterliegenden Interessen der verschiedenen NGO-Akteure nicht so einheitlich wie es schien, sondern die NGO wurde nach Einschätzung eines Mediators „einheitlicher wahrgenommen, als sie es eigentlich war.“¹⁰⁰⁵ Da ein NGO-Vertreter am Mediationstermin verhindert war, gingen die Mediatoren davon aus, dass er sich und seine Interessen vertreten lassen würde. Dieser NGO-Vertreter konnte und/oder wollte sich jedoch nicht vertreten lassen. Wie ein Mediator einräumt, wäre bei einer Teilnahme des verhinderten NGO-Vertreters evtl. die Verhandlung anders verlaufen. Auch hatte die Mediation für den einen NGO-Vertreter, der auch politische Ämter in der Stadt hatte, mehrere Funktionen und verschiedene Rollen. „Es ging nicht nur um eine gute Lösung der Sache, sondern auch über den Konflikt hinaus um eine politische Positionierung. Das sind sehr unterschiedliche Interessen auf verschiedenen Ebenen.“¹⁰⁰⁶ Auch wenn unter den Anwesenden während der eintägigen Mediation viele Interessen dargelegt und geklärt werden konnten, so waren doch bei der Mediation nicht alle Interessen vertreten, da ein wichtiger NGO-Vertreter verhindert war. Weiterhin scheint die Zeit zu kurz gewesen zu sein, um alle Interessen voll darzulegen und die NGO scheint auch Schwierigkeiten gehabt zu haben, intern ihre Interessen zu bündeln und diese einheitlich zu kommunizieren. Daher kommt die Autorin zu der Gesamteinschätzung, dass eine Übersetzung von Positionen in dahinterliegende Interessen teilweise erfolgte.

Im *Fall 3* hatten im Vorfeld der Mediation politische Vertreter der NGO versucht, das U. in die Knie zu zwingen. Diese politischen Vertreter haben dann jedoch Leute in die NGO geholt, die berechtigte Interessen hatten. Daraufhin beschloss das U. „[...]nicht die Machtfrage zu stellen, sondern die berechtigten Inter-

¹⁰⁰³ Fall 1 NGO Frage 2.5

¹⁰⁰⁴ M1 Frage 2.1.4

¹⁰⁰⁵ Fall 2 M2 Frage 1

¹⁰⁰⁶ Fall 2 M1 Frage 2.4

ressen anzugehen.“¹⁰⁰⁷ Auch waren vor Beginn der Mediation die Betreibergesellschaft, bestehend aus zwei Unternehmen und die NGO bereits in einen Rechtsstreit involviert. Durch das anstehende langwierige Klageverfahren und den ungewissen Ausgang des Rechtsweges standen wirtschaftliche Interessen des U. im Raum. „Das Interesse des U. war relativ groß, dass man doch zu einem Kompromiss kommt.“¹⁰⁰⁸ Auch die NGO „[...] hatte großes Interesse, sich finanziell abgesichert zu sehen.“¹⁰⁰⁹ So begannen Unternehmensvertreter und NGO-Vertreter vor der Mediation mit dem Herausarbeiten der Interessen der beteiligten Akteure und dies wurde im Rahmen der Mediation dann fortgeführt. Durch eine Themensammlung und Priorisierung zu Beginn der Mediation sowie durch Darlegen von Interessen und Beweggründen erfolgte eine Übersetzung der Positionen der Akteure in dahinterliegende Interessen.

„M. hat gegensätzliche Positionen sehr deutlich und klar gemacht, wo der sachliche Unterschied in der Bewertung einer Situation liegt. Sie hat Vorschläge unterbreitet, wie bestimmte Positionen verändert werden oder dass Positionen ausgetauscht werden können. In einer Position gibt der eine mehr nach und in der anderen der andere, um wieder ein Gleichgewicht zu schaffen. Es fand ein konzentriertes Verhandeln statt.“¹⁰¹⁰

Innerhalb der NGO gab es unterschiedliche Interessen, jedoch ein gemeinsames Ziel. Eine Übersetzung der Positionen in Interessen wurde auch ermöglicht durch eine enge Rückkopplung der Verhandlungsführer der NGO mit den anderen NGO-Mitgliedern. So konnten neue Entwicklungen in den Verhandlungen diskutiert und die Interessen der NGO noch mal überprüft werden. Im Rahmen der Mediation haben aus Sicht von M. beide Seiten ihre Interessen verwirklichen können und sich nicht zu Kompromissen hinreißen lassen, „die sie doch mit Bauchschmerzen nach Hause gehen lassen.“¹⁰¹¹ Jedoch gibt es auch Aussagen, die belegen, dass die Interessen von beiden Seiten nicht vollumfänglich dargelegt wurden, sondern vielmehr jeder versucht hat, seine Position aufzubauen:

„NGO war für U. auch in vielen Dingen unberechenbar. Das war die Machtposition der BI. U. wusste nicht, was als nächstes passiert. Das war auch bewusst das Spiel, der gute Junge und der Böse. U. hatte bis zum Schluss Bedenken, ob NGO wirklich die Klage zurückzieht. So eine Situation ist letztendlich auch ein Machtergangel und jeder versucht, seins durchzusetzen und eine Position aufzubauen.“¹⁰¹²

Auch auf Unternehmenseite scheint es politische und persönliche Interessen gegeben zu haben, die so nicht kommuniziert wurden. Daher kommt die Autorin im Fall 3 zu der Einschätzung, dass die Positionen weitgehend in Interessen weitgehend übersetzt wurden.

Im Fall 4 hatten die Parteien aufgrund des frühen Zeitpunktes der Diskussion noch keine starren Positionen zum Thema entwickelt. Es ging im Wesentlichen um die Erarbeitung von Neuland. Der Dialogablauf folgte einem von der Moderatorin entwickelten Ablaufschema, das im ersten Schritt eine „Klärung von Werten, Hintergründen, Interessen und Zielen des Dialogs“¹⁰¹³ vorsieht. Zu Beginn wurden also die Interessen der Beteiligten geklärt und durch die Methodenwahl der Bearbeitungsweg zur Klärung der Interessen festgelegt. Auch scheint es ein gemeinsames Interesse der Akteursgruppen gegeben zu haben:

„Es gibt ein gemeinsames Interesse daran, möglichst gute Produkte im Sinne von Nachhaltigkeit (Ökologie, Ökonomie und Gesundheit) zu realisieren. Diese Felder sollen untersucht und Produkte gefunden werden,

¹⁰⁰⁷ U2 Frage 5.7

¹⁰⁰⁸ U1, Frage 1

¹⁰⁰⁹ M. Frage 5.6

¹⁰¹⁰ U2 Frage 3.2

¹⁰¹¹ M. Frage 4.1

¹⁰¹² NGO Frage 5.7

¹⁰¹³ Fall 4 M. Frage 0

die bestmöglich Gesundheitsschutz und Umweltschutz über den gesamten Lebenszyklus entsprechen. Das ist ein gemeinsames Interesse der beiden Stakeholder-Gruppen.“¹⁰¹⁴

Im Dialogverlauf scheint es jedoch kaum Interessengegensätze gegeben zu haben, „[...] und wenn doch, wurden sie relativ schnell in der Diskussion angeglichen. Jeder hat seine Meinung gesagt, dann hat die Moderation oder man selber eine Synthese gemacht und man ist zum nächsten Thema übergegangen.“¹⁰¹⁵ Ging es um falsche Einschätzungen aufgrund mangelnden Wissens, konnten Interessengegensätze aufgelöst werden. Zumeist saßen die Beteiligten um den Tisch, haben sich angenähert „bis man die Position hatte und dann hat man den Bericht so ähnlich geschrieben.“¹⁰¹⁶ Eine Besonderheit des Dialogs war, dass Differenzen und unterschiedliche Interessen bestehen bleiben durften. „Ein Ausgleich der Interessen war aber nicht nötig und gewünscht.“¹⁰¹⁷ Differenzen sollten vielmehr herausgearbeitet werden, um den zukünftigen Handlungs- und Forschungsbedarf zu identifizieren. Das Ergebnis des Dialoges sollte ein gemeinsamer Abschlussbericht sein, der die Position der Industrie und die der NGOs deutlich macht. „Das Dialogverfahren war langwierig, weil es viel Zeit brauchte, um die Positionen wirklich auseinander zu nehmen, darzulegen und sich zu einigen. Kompromissarbeit ist Langzeitarbeit.“¹⁰¹⁸ Dies deutet auf eine ausführliche Darlegung von Positionen und Interessen hin. Interessengegensätze konnten offensichtlich teilweise aufgelöst werden, wenn es um fehlende Informationen ging. Zu Beginn wurden offensichtlich die Interessen der beteiligten Parteien geklärt, auf dieser Basis wurde gemeinsam das methodische Vorgehen beschlossen und anstehende Arbeiten wurden arbeitsteilig abgearbeitet. Auch wurde geäußert, dass die Parteien weitgehend noch keine klaren Positionen zum Thema entwickelt hatten und damit eine Übersetzung dahinterliegender Interessen nur bedingt notwendig war. Der Abschlussbericht sollte darlegen: „Wo liegen die Ängste, wo liegen die Defizite und wo muss noch weiter geforscht und gesucht werden?“¹⁰¹⁹ Diese Offenlegung von Ängsten und Befürchtungen sowie von unterschiedlichen Interessen und Positionen im Dialogbericht deutet darauf hin, dass die Interessen der Beteiligten im Dialog dargelegt wurden. Dies führt zu der Einschätzung, dass eine Übersetzung der Positionen in dahinterliegende Interessen im Sinne des Harvard-Konzeptes umfassend stattgefunden hat.

Tabelle 51: Gesamteinschätzung der Berücksichtigung des 2. Harvard-Prinzips¹⁰²⁰

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Übersetzung von Positionen in Interessen	Eher ja	Teils	Eher ja	Ja

Die Übersetzung von Positionen in Interessen scheint im Unternehmen-NGO-Kontext eine Herausforderung zu sein, denn hierfür ist tatsächliche Transparenz der Interessen und Beweggründe der Beteiligten erforderlich. Dies scheint lediglich im Fall 4 umfangreich erfolgt zu sein, während die Interessen in Fall 1 und 3 weitgehend kommuniziert wurden, es jedoch auch nicht geäußerte Interessen gegeben zu haben scheint. Im Fall 2 war eine umfangreiche Darlegung der Interessen durch die Kürze der Zeit und das Fehlen

¹⁰¹⁴ M. Frage 1.2.3

¹⁰¹⁵ Fall 4 U1 Frage 3.1.5

¹⁰¹⁶ U1 Frage 2.2.1

¹⁰¹⁷ M. Frage 3

¹⁰¹⁸ U1 Frage 2.3

¹⁰¹⁹ Fall 4 U1 Frage 3.3

¹⁰²⁰ Hierbei wurden folgende Kategorien verwendet: Ja= wenn Aussagen belegen, dass alle Interessen offengelegt wurden. Eher ja= wenn die wesentlichen Interessen dargestellt und ausgetauscht wurden, es jedoch vereinzelt Hinweise auf nicht kommunizierte Ziele und Interessen gibt. Teils= wenn die Antworten den Rückschluss zulassen, dass die Interessen teilweise kommuniziert wurden und teilweise auch nicht. Eher nein= nur vereinzelt wurden die Interessen dargestellt und offengelegt, der Großteil der Interessen jedoch nicht. Nein= Die Parteien verharren in ihren Positionen und offenbaren keine dahinterliegenden Interessen.

eines Interessenvertreters eingeschränkt und damit nur teilweise gegeben. An Fallbeispiel 1 wird deutlich, dass eine Übersetzung von Positionen in Interessen umso schwieriger ist bzw. umso länger dauert, je mehr Interessen und Positionen direkt oder indirekt in den Dialog einfließen. Der Dialogprozess löste zum einen bei der NGO intern eine breite Diskussion aus und vielfältige Interessen und Einstellungen mussten unter einen Hut gebracht werden. Aber auch von Unternehmensseite waren zwei Abteilungen mit unterschiedlichen Zielen am Dialog beteiligt, deren Interessen abgestimmt werden mussten. Diese Übersetzungsarbeit und Annäherung der beteiligten Akteure nahm viel Zeit in Anspruch. Insbesondere NGOs mussten sich in den Fällen 1, 2 und 3 intern mit verschiedenen Interessen und Wertvorstellungen auseinandersetzen. Die Kunst bestand für die NGO dann darin, diese unterschiedlichen internen Interessen zu bündeln und als einheitliches Interesse und gemeinsame Position nach außen zu kommunizieren. Hierbei wurde jedoch im Fall 3 die vermeintlich uneinheitlichen Interessen der NGO gezielt strategisch eingesetzt, um die Machtposition der NGO zu vergrößern.

Bei den Mediationen in Fall 2 und 3 wurden die dahinterliegenden Interessen herausgearbeitet, wie es das methodische Vorgehen der Mediation vorsieht. Dies konnte in Fall 3 mit 4 Sitzungen umfangreicher geschehen als bei der einmaligen Mediationsitzung in Fall 2. Im sehr sachorientierten Dialog von Fall 4 wurde in den Interviews wenig über die tiefergehenden Interessen der beteiligten Akteure bekannt, jedoch werden im Abschlussbericht unterschiedliche Postionen und Interessen dargestellt. Diese Darstellung der unterschiedlichen Interessen der Beteiligten im gemeinsamen Abschlussbericht scheint eine Besonderheit des Fallbeispiels 4 zu sein. In Bezug auf die Ausprägung der Positionen scheint auch der Zeitpunkt des Dialogbeginns eine zentrale Rolle gespielt zu haben. Bei Fall 4 handelte es sich um einen extrem frühen Zeitpunkt der gesellschaftlichen Diskussion zum Thema, weshalb aus Sicht der Moderation die Positionen der Parteien noch nicht klar herausgebildet waren. Dementsprechend weniger konfliktreich scheint dieser Dialog gewesen zu sein.

9.4.3 Prinzip 3: Gemeinsame Entwicklung von Win-Win-Lösungsmöglichkeiten

Um Auskunft über die Lösungsentwicklung zu erhalten, wurde zunächst gefragt, wie Lösungsmöglichkeiten entwickelt wurden bzw. wie eine Konfliktlösung herbeigeführt wurde¹⁰²¹. Aus diesen Antworten wurde eine Einschätzung der Autorin vorgenommen. Anschließend wurden fünf gezielte Fragen bezüglich der Lösungsentwicklung gestellt und die Antworten zusammengefasst. Anhand einer Tabelle werden die beiden Aspekte veranschaulicht und eine Gesamteinschätzung der Umsetzung des 3. Harvard-Prinzips abgeleitet.

Zur Entwicklung von Win-Win-Lösungsmöglichkeiten wurde im *Fall 1* zunächst ein gemeinsames Verständnis erarbeitet (Begrifflichkeiten/Sprache), Lösungsmöglichkeiten gesucht und bis zu einem festgesetzten Zeitpunkt Lösungen angestrebt. Bei Vertragsverhandlungen haben Anwälte Vorschläge gemacht und juristische Kniffe entdeckt, um Konflikte zu lösen, die dann gemeinsam diskutiert wurden. Vorschläge, Positionen und Konditionspapiere wurden arbeitsteilig verteilt, von beiden Seiten eingebroacht und dann diskutiert. Auf der Suche nach Lösungen „wurde sehr viel vorausgedacht, was kommen kann und Grundprinzipien festgelegt“ und für besonders kontrovers diskutierte Verhandlungsthemen wurden genaue Regeln aufgestellt. Hierbei hat M. immer vermittelt, geklärt und die Dialogpartner bei der Lösungssuche unterstützt. Es wurde nicht nach einer „Win-Win-Lösung“ gesucht, sondern nach der „praktischen Konkordanz“, „einem Kompromiss, in dem beide Positionen größtmögliche Wirkung entfalten können, wie eigene und

¹⁰²¹ „Wie wurden Lösungsmöglichkeiten entwickelt?“ und „Wie konnte eine Konfliktlösung herbeigeführt werden?“

andere Interessen weitest möglich realisiert werden können.“¹⁰²² Auf Grundlage der oben genannten Aspekte kommt die Autorin zu der Einschätzung, dass in langen zähen Verhandlungen gemeinsame Win-Win-Lösungen entwickelt wurden, die in den gemeinsamen Vertrag mündeten.

Bei der eintägigen Mediation bei *Fall 2* erfolgte zunächst eine Themensammlung und alle hatten die Gelegenheit, die Situation zu schildern und zu klären, was möglich und was nicht möglich ist. „Problembereiche wurden aufgeschrieben, Alternativen überlegt und bestimmte Festlegungen getroffen, die insbesondere vom U. abgearbeitet werden müssen.“¹⁰²³ Im Dialog wurden Lösungsmöglichkeiten entwickelt, wobei es zunächst darum ging, das dahinterliegende Problem zu verstehen. Die Beteiligten wurden zu den jeweiligen Themen nach Lösungen gefragt und es wurde diskutiert, wie das Problem im Sinne der Sache gelöst werden kann. „Gemeinsam wurden Lösungsmöglichkeiten entwickelt.“¹⁰²⁴ Diese Lösungen bestanden in erster Linie in Maßnahmen, die das Unternehmen umsetzen muss, wobei bei manchen Punkten klar war, dass die Parteien nicht zusammen kommen. Da der Grundkonflikt über die Verwendung des Holzes (Übernutzung des Waldes) und über den Kraftwerksstandort weiter besteht, ist aus Sicht eines Beteiligten der Konflikt nicht geklärt. Lösungen konnten nur teilweise entwickelt werden, weil „zu viele Informationen noch eingeholt werden mussten.“¹⁰²⁵ Durch das Verfahren und das strukturierte Vorgehen wurde die Entwicklung von Win-Win-Lösungsmöglichkeiten angegangen, konnte jedoch aufgrund der begrenzten Zeit nur teilweise erfolgen.

Bei *Fall 3* hatten U. und NGO vor Mediationsbeginn schon mit den Verhandlungen begonnen und in manchen Punkten bereits Einigungen erzielt. Mit Hilfe von M. konnten schon gefundene Lösungen gesichert werden. Zu Beginn der Mediation wurde ein Zeitplan erstellt, bis wann welches Ergebnis vorliegen muss. Es wurde verhandelt und war ein Geben und Nehmen. M. hat unterschiedliche Positionen deutlich gemacht und herausgearbeitet, wo der sachliche Unterschied in der Bewertung einer Situation liegt. Auch hat M. Vorschläge unterbreitet, wie bestimmte Positionen verändert oder Positionen ausgetauscht werden können. Zu den Themen und Dingen wurden die emotionale und die sachliche Seite geregelt. Lösungen basierten im Wesentlichen auf Zahlen, die festgelegt wurden. Technische Lösungen wurden von einem U.-Vertreter und einem NGO-Vertreter zwischen den Treffen erarbeitet und bei den Treffen eingebracht. Von der Mediatorin wurden „emotionale Lösungsansätze“ eingebracht, in Bezug auf Umgangsformen oder Vertrauen. Durch die Kanalisation der Emotionen durch M. wurde eine Annäherung auf der Sachebene möglich. Jedoch konnten bezüglich der LKW-Anfahrt Lösungsvorschläge nicht ausreichend ausgearbeitet werden.

„Es wurde zugestanden, dass geprüft wird und wenn wirtschaftlich, dann geändert. Dieser Punkt wurde jedoch so weich formuliert, dass bis heute nichts realisiert wurde. Das wurde dann festgeschrieben und man hat gesagt, dass man im Nachhinein verhandelt. NGO war das wohl klar, dass, wenn sie den Erfolg will, sie da nachgeben muss. Es wird immer noch verhandelt und wahrscheinlich kann bis zum St. Nimmerleinstag verhandelt werden.“¹⁰²⁶

Da für den Großteil der Themen gemeinsame Lösungen gefunden werden konnten, mit Ausnahme der „weichen“ unklaren Vereinbarung in Sachen Anfahrtsweg, wird für Fall 3 eine weitreichende Entwicklung von Win-Win-Lösungen angenommen.

¹⁰²² M. Frage 1.2

¹⁰²³ NGO1

¹⁰²⁴ U

¹⁰²⁵ NGO2

¹⁰²⁶ Fall 3 U1 Frage 2.4

Zu Beginn von *Fall 4* wurden Daten zusammengetragen, auf die alle zurückgreifen konnten. Gemeinsam wurden das Thema und die Methode festgelegt sowie eine Matrix erstellt, die dann arbeitsteilig abgearbeitet wurde. Daten wurden gesammelt, Informationen wechselseitig ausgetauscht, alle Unterlagen ausgewertet und die Matrix nach und nach bearbeitet. Ein gemeinsames Verständnis wurde entwickelt und jeder hat einen Anteil eingebracht. Textvorschläge wurden vorgestellt, diskutiert und so lange modifiziert, bis das Kapitel für den Abschlussbericht fertig war. Alle haben ihre Sicht eingebracht und dann wurde gemeinsam bewertet. Viele technische Details wurden geklärt und Anmerkungen gemacht, was kritisch ist und was nicht. Am Ende wurden der Endbericht und die letztendliche Formulierung per Email abgestimmt, was sehr lange dauerte. Denn auch wenn sich alle im Dialog einig waren, so mussten etliche schriftliche Formulierungen noch verändert werden, bis alle einverstanden waren. Im Dialog wurde „konstruktiv mit Dissens umgegangen“, kontroverse Themen wurden diskutiert und versucht, eine gemeinsame Einschätzung zu erzielen. Wenn dies nicht möglich war, wenn „Konsens über den Dissens“ bestand, wurde dies stehen gelassen und im Endbericht entsprechend visualisiert. Unterschiedliche Bewertungen der Dialogpartner sowie Anmerkungen finden sich in Form eines „Dialogprofils“ am Ende des gemeinsamen Berichts wieder. Da im Fall 4 eine Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten erwünscht war, bei denen sich auch die unterschiedlichen Meinungen der Beteiligten widerspiegeln, wird zusammenfassend angenommen, dass eine weitgehende Entwicklung einer Win-Win-Lösung angestrebt und auch erreicht wurde.

Um weitere Informationen über die gemeinsame Entwicklung von Win-Win-Lösungsmöglichkeiten zu bekommen, wurden intersubjektiv nachprüfbare Fragen diesbezüglich gestellt und in einer Tabelle fallbezogen zusammengefasst.

Tabelle 52: Subjektunabhängige Kriterien zur Entwicklung von Win-Win-Lösungen

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Erweiterung/Reduzierung des Verhandlungsgegenstandes ¹⁰²⁷	Die Beteiligten sind sich einig, dass die Grundziele und materiell wesentlichen Punkte nicht verändert wurden. Jedoch „die Ausgestaltung der Ziele wurde verändert“ ¹⁰²⁸ bzw. „Seitenstränge haben sich gebildet.“ ¹⁰²⁹	Der Gegenstand wurde um kommunalpolitische Themen erweitert, die teilweise mit dem Kraftwerk zusammenhingen und teilweise nicht. Das Thema wurde erweitert und „dann durch Mediatoren wieder verkleinert.“	Der Verhandlungsgegenstand blieb gleich, was auch auf das fortgeschrittene Stadium der Verhandlungen und den engen Zeitrahmen zurückzuführen ist.	Die Beteiligten waren sich nicht einig, ob Veränderungen stattfanden. Eine Person befand, dass der „Kuchen vergrößert“ sowie Themen ausgelagert wurden. Eine Person fand, dass „nachgeschärft“ wurde und drei Personen fanden, dass das Thema zu Beginn ziemlich eingegrenzt und dann nicht mehr verändert wurde.

¹⁰²⁷ „Wurde der Verhandlungsgegenstand erweitert (der „Kuchen vergrößert“) oder wurden Themen ausgelagert?“

¹⁰²⁸ U

¹⁰²⁹ M

Fortsetzung Tabelle 52: Subjektunabhängige Kriterien zur Entwicklung von Win-Win-Lösungen

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
<i>Verhandlung der Inhalte im Plenum</i> ¹⁰³⁰	Die Klärung von Positionen und Interessen erfolgte zum Großteil im Plenum. Es gab jedoch auch zahlreiche Einzelgespräche, um Blockaden zu lösen, die auch etwas bewirkt haben.	Alle Inhalte wurden im Plenum verhandelt.	Alle Inhalte wurden im Plenum gemeinsam verhandelt.	In Arbeitsgruppen gab es vorbereitende Treffen der Unternehmen oder der NGOs, um Papiere zu erstellen, aber alles wurde im Plenum diskutiert und bewertet.
<i>Gemeinsame Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten</i> ¹⁰³¹	Lösungsmöglichkeiten wurden gemeinsam entwickelt mit Vorlagen von beiden Seiten und mit Hilfe von Anwälten, Experten und der Moderation.	Vier der fünf Dialogbeteiligten waren sich einig, dass gemeinsam eine Lösung entwickelt wurde. Ein Dialogteilnehmer war der Ansicht, dass keine Lösungen gemeinsam entwickelt werden konnten, weil zu viele Informationen noch eingeholt werden mussten.	Beide Seiten haben vorgearbeitet, Vorschläge und Forderungen eingebracht. Zu technischen Fragen haben ein U.-Vertreter und ein NGO-Vertreter Lösungsmöglichkeiten vorbereitet. Zu Fragen des Anfahrtsweges wurde nur in Ansätzen eine gemeinsame Lösung entwickelt.	Der ganze Bericht handelt von einer gemeinsamen Lösungsentwicklung. Allerdings nahm die gemeinsame Ausformulierung des Berichts viel Zeit in Anspruch.
<i>Entwicklung neuer Optionen</i> ¹⁰³²	Alle Beteiligten waren sich einig, dass neue Optionen entwickelt wurden.	U. ist der Ansicht, dass alle Inhalte vorher schon vom Unternehmen angeboten worden waren. Drei der fünf Beteiligten waren sich einig, dass neue Optionen im Verlauf entwickelt wurden.	In Bezug auf den Anfahrtsweg, technische Angelegenheiten sowie bezüglich der weiteren Zusammenarbeit wurden neue Optionen entwickelt.	Die Beteiligten waren sich nicht einig, ob neue Optionen entwickelt wurden.
<i>Hinzuziehen von externen Experten</i> ¹⁰³³	Zahlreiche externe Experten wurden zu bestimmten Themen angehört.	M1 sieht die Forstwirte als wichtige Experten an, während U. findet, dass anwesende Experten keine zentrale Rolle hatten. NGOs sehen die Forstwirte als nicht neutral an, da diese Vertragsbeziehungen mit dem Unternehmen hatten.	Externe Experten wurden während der Mediationssitzungen nicht hinzugezogen und angehört. Von den einzelnen Parteien wurden jedoch externe Experten zu bestimmten Themen zwischen den Sitzungen kontaktiert und deren Rat eingeholt.	Es wurden Experten von internen Zulieferern der U. dazugeholt und zu bestimmten Themen angehört.

¹⁰³⁰ Wurden alle Inhalte im Plenum verhandelt oder fanden auch Einzelgespräche/Kleingruppengespräche vom Moderator/Mediator geführt statt, um Blockaden aufzulösen und den Prozess voranzubringen? Wenn ja, wurde dadurch etwas erreicht?

¹⁰³¹ „Wurden gemeinsam Lösungsmöglichkeiten entwickelt?“

¹⁰³² „Sind im Verlauf der Verhandlungen neue Optionen entwickelt worden?“, „Konnten Pakete geschnürt werden, die den Anliegen aller Teilnehmer Rechnung trugen?“

¹⁰³³ „Wurden zur Klärung von Sachverhalten externe Experten zu bestimmten Themen angehört?“ Siehe auch Kapitel 9.1.3 Prinzip Kompetenz

Bei Fall 1 und 3 sind die Beteiligten der Ansicht, dass keine wesentliche Erweiterung bzw. Eingrenzung des Verhandlungsthemas stattgefunden hat. Bei Fall 2 wurde das Thema um kommunalpolitische Themen erweitert, die jedoch im Mediationsverlauf wieder ausgeklammert wurden. Im Fall 4 wurde aus der Sicht von drei Beteiligten das Thema zu Beginn ziemlich stark eingegrenzt, dann jedoch nicht weiter verändert. In allen vier Fällen wurde der Großteil der Inhalte im Plenum verhandelt, bei Fall 2 und 3 erfolgte sogar die gesamte Mediation im Plenum. Bei Fall 1 fanden auch Einzelgespräche zwischen M. und einzelnen Parteien statt, um Blockaden zu lösen, womit auch etwas erreicht werden konnte. Im Fall 4 gab es vorbereitende Gespräche zwischen den beiden U. und auch zwischen den beiden NGOs zur Vorbereitung von Papieren. Alle Inhalte wurden jedoch im Plenum diskutiert und bewertet. Bei allen Fallbeispielen wurden gemeinsam Lösungsmöglichkeiten entwickelt, wobei in den meisten Fällen (Fall 1, 3 und 4) von beiden Seiten (NGO und U.) Vorlagen eingebracht wurden. Während bei den beiden Mediationen nach „Win-Win-Lösungsmöglichkeiten“ gestrebt wurde, war die Rhetorik bei den Dialogverfahren eine andere. In Fall 1 wurde im Dialog nach einer „praktischen Konkordanz“ gesucht, „einem Kompromiss, in dem beide Positionen größtmögliche Wirkung entfalten können, wie eigene und andere Interessen weitest möglich realisiert werden können.“¹⁰³⁴ Auch in Fall 4 wurde nicht von „Win-Win-Lösungsmöglichkeiten“ gesprochen, jedoch war das erklärte Ziel ein gemeinsam getragener Bericht, der sowohl Gemeinsamkeiten als auch Differenzen der Akteure deutlich machte. Fall 4 ist also dahingehend ein Sonderfall, dass die Lösungsmöglichkeiten auch Differenzen wiederspiegeln sollten. Im Dialogverlauf wurde wohl versucht, eine Annäherung zu erreichen, wenn dies jedoch nicht gelang, wurden die unterschiedlichen Interessen bestehen gelassen und im Endbericht transparent dargestellt. Ob im Verlauf neue Optionen entwickelt wurden, wurde unterschiedlich interpretiert und es wurden teilweise kontroverse Aussagen gemacht. Bei Fall 1 waren sich alle einig, dass neue Optionen entwickelt wurden, was aufgrund des Steuerrechts auch unerlässlich war. Im Fall 2 war die Mehrheit der Ansicht, dass neue Optionen während der Mediation entwickelt wurden. Ein Unternehmensvertreter war jedoch der Meinung, dass alles, was das U. während der Mediation angeboten hat, auch bereits vorher der NGO angeboten wurde. Offensichtlich war nun das Mediationssetting so, dass die NGO die Angebote des Unternehmens annehmen sowie weitere Optionen entwickelt werden konnten. Bei Fall 3 war die Mehrheit der Ansicht, dass Optionen entwickelt wurden, jedoch waren die meisten Optionen aufgrund des späten Zeitpunkts und der fortgeschrittenen Verhandlungen bereits vorgegeben. Auch bei Fall 4 war die Mehrheit (3 von 4; 1 keine Antwort) der Ansicht, dass das methodische Gerüst, die Matrix, gleich geblieben ist. Gemäß dem Harvard-Konzept kann das Hinzuziehen von externen Sachverständigen sinnvoll sein für die Lösungsentwicklung, um von den Experten unabhängige Informationen zu erhalten, die bei der Lösungsauswahl hilfreich sind (siehe Kapitel 9.1.3).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass in den Fällen 1, 2 und 4 die subjektunabhängigen Kriterien zur Lösungsentwicklung umfassend umgesetzt wurden, während die Auswertung der Antworten bei Fall 3 ergab, dass diese teilweise umgesetzt wurden. Aufgrund des fortgeschrittenen Stadiums der Diskussion und in Anbetracht der Kürze der Zeit wurde hier das Thema nicht mehr verändert (erweitert/ausgelagert) und auch externe Experten wurden nicht hinzugeholt. Eine Zusammenfassung der Einschätzung basierend auf den allgemeinen Fragen und einer Zusammenfassung der Berücksichtigung bzw. Umsetzung der gezielten Aspekte bezüglich einer Win-Win-Lösung ergibt das folgende Bild:

¹⁰³⁴ Fall 1 M. Frage 1.2

Tabelle 53: Gesamteinschätzung der Berücksichtigung des 3. Harvard-Prinzips

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Einschätzung der Autorin ¹⁰³⁵	Ja	Teils	Eher ja	Eher ja
Umsetzung subjektunabhängige Kriterien ¹⁰³⁶	Ja	Ja	Teils	Ja
Gesamteinschätzung der Berücksichtigung des 3. Harvard-Prinzips¹⁰³⁷	Ja	Eher ja	Eher ja	Eher ja

Quelle: Eigene empirische Untersuchung

9.4.4 Prinzip 4: Bestehen auf der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien

Das vierte Harvard-Prinzip zielt darauf ab, dass die Lösungsauswahl aus den vorhandenen Optionen unabhängig vom Willen der Parteien erfolgt. Hierfür sollen unabhängige Bewertungskriterien für die Lösungsauswahl entwickelt und zugrunde gelegt werden, auf die sich die Beteiligten verständigen, bevor es zur tatsächlichen Lösungsauswahl kommt. Diese vom Willen der Parteien unabhängigen Bewertungskriterien können sowohl subjektunabhängige Kriterien, allgemein anerkannte Richtlinien oder Standards, wissenschaftliche Gutachten etc. sein. Aber auch hinzugezogene unabhängige Experten können Kriterien aufstellen oder z.B. Zukunftsszenarien ausarbeiten, auf Grundlage derer dann die Auswahl der Optionen erfolgen kann. Für eine faire Auswahl gilt es Pakete zu schnüren, die den Anliegen aller Rechnung tragen. Dies wird insbesondere dann wichtig, wenn sich die Unterlegenheit einer Partei abzeichnet. Hier kommt die Bedeutung von Kompensation ins Spiel, wobei verschiedene Kompensationsmöglichkeiten in verschiedenen „Verhandlungspaketen“ gebündelt und so ein Verhandlungsergebnis zum beiderseitigen Vorteil erreicht werden können. Auch in Bezug auf die Auswertung des 4. Harvard-Prinzips wird eine Einschätzung der Autorin vorgenommen¹⁰³⁸ sowie eine Zusammenfassung intersubjektiv überprüfbare Kriterien vorgenommen. Die beiden Aspekte werden abschließend in einer Tabelle visualisiert.

In Fall 1 bildeten gesetzliche und steuerrechtliche Themen einen Rahmen, in den die Projektstruktur eingepasst werden musste. Die hinzugezogenen Rechtsexperten unterstützten die Verhandlungsparteien dabei, die Projektstruktur dem steuerrechtlichen und gesetzlichen Rahmen entsprechend auszustalten. Hierdurch wurde die Projektstruktur anders, als sich die Beteiligten das ursprünglich gedacht hatten. Diese Rahmenbedingungen waren unabhängig vom beiderseitigen Willen und daher kommt die Autorin zu der Einschätzung, dass das 4. Harvard-Prinzip im Fall 1 umgesetzt wurde. Im Fall 2 wurde versucht, möglichst viele objektive Kriterien für die Lösung zu vereinbaren, was jedoch aufgrund der begrenzten Zeit nicht in allen Bereichen gelang. „Es wurde versucht, nur objektive Kriterien zu vereinbaren, damit es messbar ist. Es gab auch Themen, wo keine objektiven Kriterien angeboten werden konnten, weil sie nicht direkt von U. beeinflussbar waren. Da wurden auch nicht messbare Angebote gemacht in der Hoffnung, dass die Gegenseite glaubt, dass man auch teilweise aus Eigeninteresse bestimmte Lösungen findet.“¹⁰³⁹ Daher kommt die

¹⁰³⁵ Diese Einschätzung basiert auf entsprechenden Äußerungen der Befragten zur Entwicklung von Win-Win-Lösungen (Forschungsfragen: „Wie wurden Lösungsmöglichkeiten herbeigeführt?“ und „Wie konnte eine Konfliktlösung bzw. ein Ergebnis herbeigeführt werden?“)

¹⁰³⁶ Die Zusammenfassung der Kriterien wurde den folgenden 3 Kategorien zugewiesen: „hohe“, „mittlere“ und „geringe“ Umsetzung

¹⁰³⁷ Die Gesamteinschätzung wurde bei uneindeutigem Ergebnis nach Einschätzung der Autorin dem Wert zugeordnet, der aus Sicht der Autorin zutreffender erschien. Während im Fall 3 der höhere Wert für angemessen gehalten wird, da vertraglich eine recht weitreichende Win-Win-Lösung vereinbart wurde, erscheint im Fall 4 die abgeschwächte Gesamteinschätzung von „eher ja“ zutreffender. Im Rahmen des Abschlussberichtes wurden sowohl gemeinsame Lösungen, als auch Differenzen zwischen den Beteiligten dargestellt, weshalb dies nur bedingt als Win-Win-Lösung eingeschätzt wird und zur geringeren Gesamteinschätzung führt.

¹⁰³⁸ Diese basiert auf der Frage: „Wurden objektiv überprüfbare Kriterien für die Lösungsauswahl/ das Ergebnis verwendet?“

¹⁰³⁹ Fall 2 U. Frage 3.3.2

Autorin zu der Einschätzung, dass teilweise neutrale Beurteilungskriterien angewendet wurden. Im Fall 3 war das Kriterium zur Bewertung der Auswahl der Optionen die technische Machbarkeit für den Kraftwerkbau. Auch die „Finanzierbarkeit durch das U.“ wurde als Kriterium zur Optionenauswahl genannt, wobei dieser Punkt aus Sicht der Autorin nicht als neutrales Beurteilungskriterium zu sehen ist. Denn ob etwas „finanzierbar“ ist, hängt auch wesentlich von der Bereitschaft des U. ab, Gelder bereitzustellen und lässt sich schwerlich überprüfen. Wo die Grenze der „Finanzierbarkeit“ gezogen wird, ist dabei stark vom Willen des U.s abhängig und damit nicht als „unabhängig“ zu sehen. Daher wird eine Anwendung neutraler Beurteilungskriterien im Fall 3 als teilweise gegeben angesehen. Im Fall 4 wurde zur Bewertung der Materialien auf international standardisierte Testverfahren und Materialien zurückgegriffen. Auch für die Exposition, Toxizität und Ökobilanzerstellung wurde auf anerkannte Kriterien zurückgegriffen. Daher kommt die Autorin zu der Einschätzung, dass im Fall 4 neutrale Beurteilungskriterien angewendet wurden.

Zur Überprüfung des 4. Harvard-Prinzips erfolgt eine Auswertung von drei gezielt gestellten Fragen, woraus ein Gesamtwert für die Umsetzung des Prinzips abgeleitet wird (Tabelle 54). Bei Fall 1, 3 und 4 wurden *Pakete geschnürt bzw. Verträge geschlossen*, die den Anliegen aller Teilnehmer Rechnung trugen. Bei Fall 2 war nicht ausreichend Zeit, um alle Themen auszudiskutieren, für alle Themen Lösungen zu formulieren und ein detailliertes Gesamtpaket zu erarbeiten. Im Fall 3 wurden zwei Lösungspakete geschnürt, die beide technisch machbar und finanzierbar waren und die NGO konnte sich dann für eines der Pakete entscheiden.

Kompensation spielte in 2 von 4 Fällen eine Rolle. Bei beiden Mediationen (Fall 2 und 3) wurde von den U. Kompensationsmaßnahmen angeboten, die jedoch in beiden Fällen nicht angenommen bzw. umgesetzt wurden. Bei Fall 2 gab die Mehrheit der Befragten an, dass Kompensation keine Rolle spielte. Diese Antwort auf die Frage erstaunt, da an anderer Stelle klar von Kompensationsmaßnahmen für die evtl. durch den Kraftwerksbau gestörte Natur die Rede war. Wie das Unternehmen erwähnte, wurden die Kompensationsmaßnahmen für Fischadler und Fledermäuse dann durch die NGO geprüft und für nicht notwendig erachtet. Bei Fall 3 lehnte die NGO das Kompensationsangebot ab, da eine andere Lösung favorisiert wurde, nämlich die geänderte Anfahrtsroute anstatt von Lärmschutzfenstern für die Betroffenen. Bezüglich dieses Themas laufen noch immer die Verhandlungen zwischen U. und NGO.

Bei allen Fällen wurden *objektive Kriterien für die Lösungsauswahl vereinbart* bzw. verwendet. Im Fall 1 war die Lösungs- und Projektentwicklung stark von juristischen und steuerlichen Rahmenbedingungen geprägt, die unabhängig vom Willen der Parteien waren. Auch objektiv überprüfbare Projektziele wurden vereinbart und für den weiteren Projektverlauf eine wissenschaftliche Evaluation des Projektes. Bei Fall 2 wurde versucht, nur objektiv überprüfbare Kriterien zu vereinbaren, was aber nicht in Bezug auf alle Themen möglich war, da diese teilweise nicht direkt vom U. beeinflussbar waren. „Da wurden auch nicht messbare Angebote gemacht in der Hoffnung, dass die Gegenseite glaubt, dass man auch teilweise aus Eigeninteresse bestimmte Lösungen findet.“¹⁰⁴⁰ Im Fall 3 war das Kriterium zur Bewertung der Win-Win-Lösungsvorschläge die Finanzierung der Maßnahmen durch das U., die technische Machbarkeit und die Akzeptanz aller Beteiligten. Während der Treffen wurden die mit den verschiedenen Lösungsvarianten verbundenen Folgen diskutiert und auch im Rahmen der Treffen mit der NGO-Basis. Bei Fall 4 wurden zu Beginn Kriterien und Methodik zur Bewertung der Materialien von den Beteiligten festgelegt, die auf „international anerkannten Testverfahren“ und anerkannten Bewertungskriterien beruhten. Anschließend erfolgte eine Material-

¹⁰⁴⁰ U. Frage 3.3.2

sammlung und Folgenabschätzung und abschließend eine Bewertung. In den Dialog sind auch Einschätzungen und Bewertungen von unabhängigen Experten zum Thema eingeflossen, die in Form einer wissenschaftlichen Untersuchung von M. eingebracht wurden.

Tabelle 54: Subjektunabhängige Kriterien zur Bewertung und Auswahl von Optionen

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Pakete geschnürt, die Anliegen aller Rechnung tragen ¹⁰⁴¹	Paket konnte geschnürt werden, das den Anliegen aller Rechnung trägt: der Vertrag.	Das Paket bzw. die Vereinbarung konnte nicht ausreichend ausformuliert werden aufgrund des Zeitmangels.	Bezüglich der technischen Ausgestaltung der Anlage wurden vom U. zwei Pakete angeboten, die finanziert waren und die NGO konnte sich dann für 1 Paket entscheiden. Ein Gesamtpaket konnte geschnürt werden, das den Anliegen aller Rechnung trägt: der Vertrag.	Paket konnte geschnürt werden, das den Anliegen aller Rechnung trägt: der Bericht, wobei die Differenzen kenntlich gemacht wurden.
Kompensation der Verlierer ¹⁰⁴²	Kompensation spielte keine Rolle	Das Unternehmen war bereit, die evtl. gestörte Natur durch geeignete Maßnahmen zu kompensieren, was jedoch nach Prüfung durch einen Naturschutzverband nicht erforderlich war.	Eine Kompensation der Anwohner durch die finanzielle Unterstützung von Schallschutzfenster wurde vom Unternehmen angeboten, jedoch von NGO nicht angenommen, da ein veränderter Anfahrtsweg bevorzugt wurde.	Kompensation spielte keine Rolle
Objektiv überprüfbare Kriterien für die Lösungsauswahl ¹⁰⁴³	Es wurden steuerliche und juristische Regelungen der Lösungsauswahl zugrunde gelegt. Auch wurde eine Evaluation durch eine Universität sowie objektiv überprüfbare Projektziele vereinbart.	Es wurde versucht möglichst viele objektive Kriterien zu vereinbaren, was jedoch aufgrund der knappen Zeit nur teilweise gelang.	Hier standen die technische Machbarkeit, Finanzierbarkeit durch das U. und die Akzeptanz aller Beteiligten im Zentrum.	Es wurde auf international standardisierte Testverfahren, anerkannte Kriterien und Materialien für die Bewertung der Nanomaterialien zurückgegriffen.

Quelle: Eigene empirische Untersuchung

Bei Fall 1 wurden zwei der drei gezielt abgefragten Kriterien umfangreich erfüllt, jedoch erfolgte laut Aussage der Beteiligten keine Kompensation im Dialog, so dass sich die Einschätzung „teils“ ergibt. Im Fall 2 war die Mehrheit der Ansicht, dass Pakete geschnürt werden konnten, während ebenfalls die meisten angaben, dass Kompensation keine Rolle spielte. Auch war die Mehrzahl der Ansicht, dass nur teilweise objektive Kriterien für die Lösungsauswahl verwendet wurden, woraus sich ebenfalls eine Einschätzung von „teilweiser“ Umsetzung der gezielten Fragen ergibt. Bei Fallbeispiel 3 äußerte die Hälfte der Befragten, dass Pakete geschnürt werden konnten, während die andere Hälfte der Befragten dies nur teilweise als gegeben sah. Dagegen bejahte jeweils die Mehrheit die beiden anderen Fragen. Auch im Fall 4 erfolgte keine Kompensation möglicher Verlierer, so dass auch hier sich eine Einschätzung von teilweiser Berücksichtigung der gezielten Fragen ergibt.

¹⁰⁴¹ „Konnten Pakete geschnürt werden, die den Anliegen aller Teilnehmer Rechnung trugen?“

¹⁰⁴² „Gab es so etwas wie Kompensationen für die möglichen Verlierer in den Verhandlungen?“

¹⁰⁴³ „Wurden objektiv überprüfbare Kriterien für die Lösungsauswahl verwendet?“

Tabelle 55: Gesamteinschätzung der Berücksichtigung des 4. Harvard-Prinzips

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Einschätzung der Autorin ¹⁰⁴⁴	Ja	Teils	Teils	Ja
Zusammenfassung Umsetzung gezielter Fragen	Teils	Teils	Ja	Teils
Gesamteinschätzung der Berücksichtigung des 4. Harvard-Prinzips	Eher ja	Teils	Eher ja	Eher ja

Quelle: Eigene empirische Untersuchung

Gemäß der Gesamteinschätzung, die sich aus der Einschätzung der Autorin sowie der Umsetzung der gezielten Fragen zum 4. Harvard-Prinzip ergeben, wurde das 4. Harvard-Prinzip in 3 der 4 Fälle (Fall 1, 3 und 4) weitgehend und in Fall 2 teilweise umgesetzt.

9.4.5 Zusammenfassung unabhängiger Variablen des Harvard-Konzeptes und abhängiger Variablen

Eine zusammenfassende Darstellung der berücksichtigten Harvard-Kriterien und der subjektiven Erfolgseinschätzung bezüglich des Prozesses und des Ergebnisses ergibt die folgende Zusammenstellung:

Tabelle 56: Zusammenfassung unabhängiger Variablen des Harvard-Konzepts und abhängiger Variablen

	Trennung von Personen und Problemen	Übersetzung von Positionen in Interessen	Gemeinsame Entwicklung von Win-Win-Lösungen	Bewertung und Auswahl von Optionen	Erfolgreicher Prozess	Erfolgreiches Ergebnis
Fall 1	Eher ja	Eher ja	Ja	Eher ja	Zufrieden	Sehr zufrieden
Fall 2	Eher ja	Teils	Eher ja	Teils	Teilweise zufrieden	Zufrieden
Fall 3	Eher ja	Eher ja	Eher ja	Eher ja	Sehr zufrieden	Zufrieden bis sehr zufrieden
Fall 4	Eher ja	Ja	Eher ja	Eher ja	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden

Quelle: Eigene empirische Untersuchung

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass in allen Fallbeispielen die meisten Harvard-Prinzipien weitgehend berücksichtigt wurden. Während bei allen Fällen das 1. und 3. Harvard-Prinzip weitgehend umgesetzt wurde, wurden das 2. und 4. Prinzip im Fall 2 nur teilweise realisiert.

Eine *fallbezogene Betrachtung* ergibt, dass bei *Fall 1* alle Harvard-Prinzipien weitgehend berücksichtigt wurden und alle Beteiligten mit dem Ergebnis sehr zufrieden sind. Allerdings wurde von den Beteiligten betont, dass es nun die Umsetzung abzuwarten gilt und bislang nur bedingt etwas über den Dialogerfolg gesagt werden kann. Mit dem Prozess waren die Beteiligten trotz weitgehender Berücksichtigung der Harvard-Kriterien im Durchschnitt lediglich „zufrieden“. Bei näherer Betrachtung wird deutlich, dass die Prinzipien 1, 2 und 4 nicht vollumfänglich („eher ja“) verwirklicht wurden, was vermutlich zur reduzierten Prozesszufriedenheit beigetragen haben dürfte. Die getrennte Behandlung der Sach- und Beziehungsebene gestaltete sich aufwendig, da verschiedene interne Mitglieder der NGOs sehr emotional argumentierten und auch zwischen den NGOs Beziehungskonflikte abliefen. Aber auch das Herausarbeiten der Interessen hinter den Positionen war mühsam aufgrund der vielfältigen Interessen der beteiligten Organisationen (Vielzahl von Mitgliederinteressen/Vorständen bei NGO und Beteiligung von zwei verschiedenen Unternehmensabteilungen beim Unternehmen). Lediglich das vollumfänglich realisierte 3. Prinzip (Win-Win-Lösung) deckt sich mit der Ergebniszufriedenheit. Fall 1 legt die Vermutung nahe, dass die nicht vollumfängliche Umsetzung bzw. Berücksichtigung des 1., 2. und 4. Harvard-Prinzips und vor allem die mit den

¹⁰⁴⁴ Einschätzung basiert auf der Frage: „Wurden objektiv überprüfbare Kriterien für die Lösungsauswahl/ das Ergebnis verwendet?“

Bemühungen zur Umsetzung verbundenen zeitlichen Verzögerungen zur etwas verringerten Prozesszufriedenheit beigetragen haben. Dagegen scheint eine vollständige Berücksichtigung des 3. Prinzips die sehr hohe Ergebniszufriedenheit begünstigt zu haben.

Bei *Fall 2* wurden Prinzip 1 und 3 weitgehend umgesetzt, das 2. und 4. Prinzip jeweils nur teilweise. Eine Übersetzung der Positionen in Interessen erfolgte nach Einschätzung der Autorin nur teilweise, da eine Person nicht anwesend war und auch die Zeit hierfür zu knapp war. In Bezug auf die Bewertung und Auswahl von Optionen waren drei Interviewpartner der Ansicht, dass nur teilweise objektiv überprüfbare Kriterien verwendet bzw. ein Paket geschnürt werden konnte, das den Anliegen aller Teilnehmer Rechnung trug. Dies ist insbesondere auf die knappe Zeit zurückzuführen, die für die Suche von Win-Win-Lösungen zu allen Aspekten und die Entwicklung objektiv überprüfbarer Lösungskriterien zu wenig Zeit ließ. Während die Höhe der Umsetzung des 1. und 3. Prinzips mit der Höhe der Ergebniszufriedenheit übereinstimmt, gilt selbiges für das 2. und 4. Prinzip in Bezug auf die Prozesszufriedenheit. Eine nur teilweise Umsetzung des Herausarbeitens der zugrundeliegenden Interessen und eine nur zum Teil auf objektiven Kriterien basierende Vereinbarung scheint sich auf die Prozesszufriedenheit ausgewirkt und diese reduziert zu haben. Auch Fall 2 bestätigt damit die Annahme der Forschungsfrage weitgehend, da zwei Harvard-Prinzipien nur teilweise erfüllt wurden und die fallbezogene Zufriedenheit mit dem Prozess und dem Ergebnis auch verringert ist.

Im *Fall 3* wurden alle Harvard-Prinzipien weitgehend umgesetzt. Die Umsetzung des 1. Prinzips war teilweise durch emotionale Ausbrüche der Beteiligten herausgefordert, konnte jedoch mit Hilfe der Moderation weitgehend erfolgen. Eine Darlegung der Interessen erfolgte ebenfalls weitgehend, wenngleich die NGO bewusst mit den unterschiedlichen internen Interessen gespielt zu haben scheint, um die Unsicherheit für das Unternehmen zu erhöhen. Auch scheint eine gewisse Distanz zwischen den Akteuren verblieben zu sein und es entsteht der Eindruck, eine vollständige Darlegung der Interessen auf beiden Seiten sei nicht gewünscht gewesen. Win-Win-Lösungen wurden weitgehend entwickelt, jedoch zum Thema Anfahrtsweg nur ansatzweise. Diesbezüglich konnten in der Kürze der Mediation keine konkrete Übereinkunft gefunden und auch keine objektiv überprüfbaren Kriterien vereinbart werden. Dennoch waren alle Beteiligten mit dem Prozess sehr zufrieden und je die Hälfte der Beteiligten mit dem Ergebnis sehr zufrieden bzw. zufrieden. Die beiden Unternehmensvertreter äußerten mit dem Ergebnis „zufrieden“ zu sein, halten es jedoch nur teilweise für gerecht. Dagegen scheint die weitgehende Umsetzung der vier Prinzipien zu einer hohen Prozesszufriedenheit beigetragen zu haben, wobei auch weitere Aspekte die Prozesszufriedenheit positiv beeinflusst haben könnten. Auch im Fall 3 scheint sich die Eingangsvermutung weitgehend zu bestätigen, da alle vier Harvard-Prinzipien nicht vollständig, sondern lediglich weitgehend umgesetzt wurden und auch die Ergebniszufriedenheit bei der Hälfte der Beteiligten reduziert ist.

Bei *Fall 4* erfolgte eine sehr weitreichende Berücksichtigung der Harvard Regeln und alle Prinzipien wurden weitgehend umgesetzt. Aufgrund der besonderen Dialogsituation – zu einem sehr frühen Zeitpunkt und auf der Basis einer langjährigen Dialogtradition – schien die Berücksichtigung der Harvard-Prinzipien jedoch nicht so relevant wie in anderen konfliktreichen Dialogsettings. Eine Trennung der Sach- und Beziehungsebene (Prinzip 1) war wegen des bereits vorhandenen Vertrauens einerseits kaum erforderlich, jedoch andererseits gerade durch das wachsende Vertrauen wieder von großer Bedeutung. Denn durch Annäherungen auf der Beziehungsebene wuchs die Gefahr, aus Freundschaftsgründen weniger sachbezogen zu verhandeln. Auch die Übersetzung von Positionen in Interessen (Prinzip 2) war insofern nicht schwierig, als

sich zu diesem frühen Zeitpunkt die Positionen der Parteien zum Thema noch nicht klar herausgebildet hatten. Eine Entwicklung von Win-Win-Lösungen (Prinzip 3) wurde in diesem Fall nicht in der Auflösung und Überwindung von Interessengegensätzen gesehen. Differenzen wurden vielmehr diskutiert und unterschiedliche Interessen und Bewertungen im gemeinsamen Bericht deutlich gemacht. Das 4. Harvard-Prinzip wurde durch das Zugrundelegen wissenschaftlich anerkannter Standards weitgehend berücksichtigt. Bei einer weitreichenden Berücksichtigung der Prinzipien 1, 3 und 4 sowie einer vollumfänglichen Berücksichtigung des 2. Prinzips sind die Beteiligten sowohl mit dem Prozess als auch mit dem Ergebnis sehr zufrieden, womit sich die Eingangsvermutung im Fall 4 weitgehend bestätigt. Dem Prinzip 2 scheint hier in Bezug auf die Zufriedenheit eine besondere Bedeutung zuzukommen.

Um den Zusammenhang zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen weiter herauszuarbeiten, wird im Folgenden eine Kreuztabelle mit den Ergebnissen der empirischen Untersuchung erstellt. Hierfür wurden sowohl bei den unabhängigen Variablen (Harvard-Prinzip 1-4) als auch bei den abhängigen Variablen jeweils die beiden höchsten Kategorien (ja und eher ja, sehr zufrieden und zufrieden) sowie die beiden niedrigsten Kategorien (eher nein und nein/eher unzufrieden und unzufrieden) zusammengefasst. Ergab sich entsprechend dieser Zusammenfassung eine Übereinstimmung der Kategorien zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen, wird dies in der Tabelle visualisiert.

Tabelle 57: Kreuztabelle: Harvard-Prinzipien und abhängige Variablen

	Erfolgreicher Prozess	Erfolgreiches Ergebnis
P1: Trennung Personen und Probleme	Fall 1, Fall 3, Fall 4	Fall 1, Fall 2, Fall 3, Fall 4
P2: Übersetzung von Positionen in Interessen	Fall 1, Fall 2, Fall 3, Fall 4	Fall 1, Fall 3, Fall 4
P3: Gemeinsame Entwicklung von Win-Win-Lösungen	Fall 1, Fall 3, Fall 4	Fall 1, Fall 2, Fall 3, Fall 4
P4: Bewertung und Auswahl von Optionen	Fall 1, Fall 2, Fall 3, Fall 4	Fall 1, Fall 3, Fall 4

Quelle: Eigene empirische Untersuchung

Anhand der Kreuztabelle lässt sich verdeutlichen, welche Harvard-Prinzipien mit einem erfolgreichen Prozess und einem erfolgreichen Ergebnis zusammenhängen. Prinzip 2 und 4 stimmen in allen Fällen mit der subjektiven Erfolgseinschätzung des Prozesses überein und die Prinzipien 1 und 3 in drei Fällen (1, 3 und 4). Während sich in den Fällen 1, 3 und 4 jeweils eine hohe Berücksichtigung der Prinzipien mit einer hohen Prozesszufriedenheit deckte, stimmte im Fall 2 eine teilweise Umsetzung der Kriterien mit der teilweisen Prozesszufriedenheit überein. Bezüglich der Ergebniszufriedenheit besteht ein Zusammenhang mit dem 1. und 3. Prinzip in allen Fällen, was die besondere Bedeutung dieser beiden Prinzipien für ein erfolgreiches Ergebnis unterstreicht. Das 2. und 4. Prinzip lässt sich jeweils in 3 Fällen mit der Ergebniszufriedenheit in Beziehung setzen.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Berücksichtigung des 1. Harvard-Prinzips - die Trennung zwischen der Sach- und der Beziehungsebene - insbesondere in den stark emotionalisierten Konflikten in Fall 1, 2 und 3 wichtig war. Hierbei kam der Moderation eine zentrale Rolle zu, die nicht unterschätzt werden darf. Eine Übersetzung der Positionen in Interessen war ebenfalls in den Fällen 1, 2 und 3 wichtiger als im Dialog 4, der zu einem sehr frühen Dialogzeitpunkt mit weniger deutlich ausgeprägten Positionen stattfand. Es zeigte sich jedoch auch, dass die Interessen der Beteiligten lediglich weitgehend, jedoch nicht vollständig dargelegt wurden und in 3 von 4 Fällen eine gewisse Unklarheit bezüglich dahinterliegender Interessen bestehen blieb. Im Fall 3 wurden die verschiedenen internen Interessen der NGO von dieser bewusst strategisch eingesetzt und somit die Ungewissheit für die Unternehmen vergrößert.

Aber auch die strukturelle Konfliktebene ist im Untersuchungskontext von Interesse und scheint bei allen vier Dialogen während oder im Anschluss an den Dialog eine Rolle gespielt zu haben. Die strukturelle Ebene wurde jedoch nur in Fall 1 gesondert behandelt, da dies von den Experten so eingefordert wurde. Im Fall 2 scheint eine nur teilweise Behandlung der Strukturebene (Forstwirtschaftsstrukturen) und dann eine Ausklammerung des Themas im Dialog mit ein Grund für die nur teilweise Zufriedenheit mit dem Ergebnis zu sein. Im Fall 4 hat die strukturelle Schwierigkeit der finanziellen Unterversorgung des Dialogs zu einer enormen zeitlichen Verzögerung geführt. Zusammenfassend kann bezüglich der strukturellen Ebene gesagt werden, dass diese bei Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs durchaus der Beachtung bedarf und vertiefend analysiert werden sollte.

Wie die Auswertung der Antworten zu den Harvard-Prinzipien weiterhin ergab, scheinen methodische Möglichkeiten des Interessenausgleichs bei den Dialogen nicht ausgeschöpft worden zu sein. Dies zeigt sich u.a. daran, dass bei fast allen Fällen (mit Ausnahme von Fall 1) Win-Win-Lösungen nur weitgehend, jedoch nicht umfassend zu allen Punkten entwickelt wurden. Auch gab es bei der Bewertung und Auswahl von Optionen teilweise Defizite, vor allem bezüglich der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien. Auch wurden bei allen Dialogen, ausser bei Fall 1, alle Inhalte im Plenum verhandelt. Weitere Möglichkeiten der Gesprächsführung wie z.B. Einzelgespräche oder Kleingruppengespräche, die eine vertiefende Konfliktlösung ermöglichen können, wurden nicht praktiziert. Auch das Hinzuziehen von externen Experten und deren Anhörung erfolgte nur bei Fall 1, wobei auch diese nicht als neutral angesehen werden können, da sie jeweils von einer Partei hinzugeholt wurden. Eine objektive Kriterienfestlegung der Beteiligten, nach welchen Kriterien eine Lösung ausgewählt werden soll, erscheint nur in den Fällen 1 und 4 völlig unabhängig vom beiderseitigen Willen gewesen zu sein. Hier scheint noch deutliches Ausbaupotential zu liegen bei Dialogen zwischen Unternehmen und NGOs.

9.5 Bedeutung subjektunabhängiger Kriterien für die Zufriedenheit (Forschungsfrage 4)

Forschungsfrage 4 zielt auf die Betrachtung der Bedeutung von subjektunabhängigen, messbaren Kriterien für die Prozess- und Ergebniszufriedenheit. Hintergrund der Frage ist die Einschätzung des Harvard-Konzepts, dass die Beteiligten mit dem Ergebnis umso zufriedener sind, je mehr dieses auf „objektiven“ Kriterien basiert. Diese „objektiven“ Faktoren, die im Rahmen dieser Arbeit als subjektunabhängige, messbare Kriterien bezeichnet werden, sollen zunächst umfassend betrachtet werden. Zur Beantwortung dieser Frage erfolgt im Wesentlichen ein neuer Zuschnitt von Indikatoren, die bereits in den vorangegangenen Kapiteln behandelt wurden. Hierdurch kommt es z.T. zu Wiederholungen. Zunächst werden alle subjektunabhängigen, überprüfbaren Kriterien zusammengefasst, die im Rahmen der Interviews abgefragt wurden. Hierzu sind überprüfbare Aspekte in Bezug auf die Vorbereitung, die Umsetzung der Harvard-Prinzipien, aber auch insbesondere zur Messung der vier zentralen Erfolgskriterien: Fairness, Kompetenz, Effizienz und Legitimität zu zählen. Diese Zusammenfassung der vielfältigen Kriterien wird anschließen in Bezug zur subjektiven Prozess- und Ergebniszufriedenheit gesetzt und die Eingangsvermutung überprüft.

9.5.1 Übersicht berücksichtiger subjektunabhängiger, überprüfbarer Kriterien in den Dialogen

Bei der Zusammenstellung der intersubjektiv nachprüfbarer Kriterien wurden der besseren Übersicht halber zwei Tabellen erstellt. Hierbei wurden die Aussagen aller 17 Interviewpartner in Bezug auf die 27 überprüfbaren Fragen ausgewertet und den Kategorien „ja-teils-nein“ zugeordnet. So wird veranschaulicht, welche Kriterien die Teilnehmer bei den Dialogen jeweils berücksichtigt sahen. Weiterhin wurde die Anzahl

der von den Interviewpartnern berücksichtigten, intersubjektiv überprüfbar Kriterien personenbezogen zusammengezählt. Hierbei wurde auf die subjektunabhängigen messbaren Fragen zur verhandlungstheoretischen Dialogvorbereitung zurückgegriffen (4 gezielte Fragen siehe Frage 1) sowie auf die Auswertung der Fragen zum Harvard-Konzept (8 Fragen zu Harvard-Prinzipien), die in Tabelle 58 dargestellt sind. In Tabelle 59 erfolgt eine Auswertung der Prozessprinzipien (15 Fragen zu Fairness, Kompetenz, Effizienz und Legitimitätskriterien).¹⁰⁴⁵ Anhand der Kriterientabellen (Tabelle 1 und 2) zeigte sich jedoch auch, dass auch bei den Fragen nach subjektunabhängigen, überprüfbaren Aspekten, die Interviewpartner teilweise unterschiedliche Wirklichkeitswahrnehmungen hatten, obwohl alle dieselbe Dialogsituation erlebt haben. Die Herstellung von Intersubjektivität war also z.T. schwierig. Hier zeigt sich, dass die Beteiligten unterschiedliche Erfahrungshintergründe haben und teilweise unterschiedlichen sozialen Gruppen angehören. Dementsprechend deuten sie Begriffe gegebenenfalls unterschiedlich. Diese z.T. unterschiedlichen Wahrnehmungen können jedoch auch Aufschluss geben über mögliche Ungereimtheiten bzw. Unklarheiten bei den Dialogen und werden im Anschluss an die Zusammenfassungstabelle unter 9.5.2 näher betrachtet.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass 14 der 17 Befragten deutlich mehr ja- als nein- Antworten gaben, also die Mehrheit viele vorbereitungs- und Harvard-bezogene subjektunabhängige Kriterien berücksichtigt sah. Von den Befragten mit der höchsten Gesamtpunktzahl in Tabelle 64 (9,5-8,0 Punkte) waren 4 Unternehmen, 2 Moderatoren und 1 NGO. Auffällig ist, dass unter den 4 Befragten mit der niedrigsten Punktzahl (6-4,5 Punkte) 3 NGOs und eine Moderation waren. Offensichtlich sahen diese drei NGOs im Fall 2 und Fall 4 eher wenige der gezielt abgefragten intersubjektiv nachprüfbaren Vorbereitungsaspekte und Harvardkriterien im Dialog realisiert. Allerdings muss erwähnt werden, dass sich hier auch fehlende Daten entsprechend verzerrend auswirken können. In Bezug auf Tabelle 58 zeigt sich, dass die Konfliktanalyse der Beteiligten in allen Fällen unterschiedlich umfangreich war, wobei mehr Unternehmen als NGOs sich intensiv mit der Analyse von Konflikten im Vorfeld widmeten. Weiterhin wurden in 3 von 4 Fällen unterschiedliche Aussagen bezüglich der Einbeziehung professioneller Hilfe zur Vorbereitung, der Erweiterung/Reduzierung des Themas und auch in Sachen Entwicklung neuer Optionen gemacht.

¹⁰⁴⁵ Unter Punkt 2 bündelt dann Tabelle 60 die Ergebnisse von Tabelle 58 und 59.

Tabelle 58: Übersicht subjektunabhängiger Kriterien zur Vorbereitung und Harvard-Konzept¹⁰⁴⁶

	Vorbereitungsaspekte				Harvard Konzept								Gesamtzahl Teil 1			
	Beste Alternative ¹⁰⁴⁷	Professionelle Hilfe ¹⁰⁴⁸	Erfolgte Konfliktanalyse ¹⁰⁴⁹	Klärung Mandat ¹⁰⁵⁰	Thema erweitert/ verringert ¹⁰⁵¹	Externe Experten ¹⁰⁵²	Inhalte im Plenum verhandelt? ¹⁰⁵³	Gemeinsame Lösungssuche ¹⁰⁵⁴	Pakete geschnürt ¹⁰⁵⁵	Entwicklung neuer Optionen ¹⁰⁵⁶	Erfolgte Kompensatin ¹⁰⁵⁷	Ojektive Kriterien	Ja (1 Punkt)	Teils (1/2 Punkt)	Nein (0 Punkte)	Gesamtzahl
Fall1																
M	Ja	Nein	Nein	Ja	Teils	Ja	Teils	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	7	2	3	8,0
U	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja	Teils	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	9	1	2	9,5
NGO	Ja	Ja	Ja	Teils	Nein	Ja	Teils	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	8	2	2	9,0
Fall2																
M1	Nein	Nein	Teils	Teils	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	7	2	3	8,0
M2	Ja	Ja	Teils	k.A.	Nein	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Nein	Teils	6	2	3	7,0
U	Ja	nein	Teils	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja	Nein	Teils	Teils	6	3	3	7,5
NGO1	Nein	Nein	Nein	Teils	Ja	Nein	Ja	Ja	Teils	Ja	Nein	Ja	5	2	5	6,0
NGO2	Nein	Nein	Teils	Ja	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Nein	k.A.	Nein	4	1	6	4,5
Fall 3																
M	k.A.	Nein	Teils	k.A.	Nein	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Teils	4	2	4	5,0
U. 1	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein	Nein	k.A.	Teils	Ja	Ja	k.A.	Ja	6	1	3	6,5
U2	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja	Ja	Teils	Ja	Ja	Ja	8	1	3	8,5
NGO	Ja	Nein	Nein	Ja	Nein	Nein	Ja	Ja	Teils	Teils	Ja	Ja	6	2	4	7,0
Fall 4																
M	k.A.	Nein	Teils	Ja	Ja	k.A.	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	7	1	2	7,5
U1	Ja	Ja	k.A.	Ja	Nein	k.A.	Ja	Ja	Ja	Ja	k.A.	Ja	8	0	1	8,0
U2	Ja	Ja	Ja	Ja	Teils	k.A.	Ja	Ja	Ja	Teils	Nein	k.A.	7	2	1	8,0
NGO1	Nein	Nein	Nein	Ja	Teils	k.A.	Ja	Ja	Ja	k.A.	k.A.	Ja	5	1	3	5,5
NGO2	k.A.	Ja	Teils	Ja	Nein	Nein	Ja	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja	6	1	4	6,5

Quelle: Eigene empirische Untersuchung; Farbliche Hervorhebung zur besseren Übersichtlichkeit.

In der nun folgenden Tabelle werden die unabhängigen Kriterien bezüglich der vier Prozesskriterien abgefragt:

¹⁰⁴⁶ Wenn keine auswertbaren Daten vorlagen, wurde dies mit „keine Angabe“ kurz „k.A.“ dargestellt. Zur Erstellung der Tabelle wurden die intersubjektiv nachprüfbar Kriterien personenbezogen auf ihre Erfüllung (ja, teils, nein) abgefragt.

¹⁰⁴⁷ „Haben sie über ihre beste Alternative zur Verhandlung nachgedacht?“

¹⁰⁴⁸ „Haben sie sich professionelle Hilfe bei der Vorbereitung eingeholt? (z.B. juristische Beratung)“

¹⁰⁴⁹ „Erfolgte eine umfangreiche Konfliktanalyse und wurden die unterschiedlichen Konflikttypen und –dimensionen, Inhalte und Ursachen herausgearbeitet?“

¹⁰⁵⁰ „Erfolgte eine Klärung des Verhandlungsmandats des Verhandlungsführers und der Reichweite dieses Mandats?“

¹⁰⁵¹ „Wurde der Verhandlungsgegenstand erweitert oder Themen ausgelagert?“

¹⁰⁵² „Wurden zur Klärung von Sachverhalten externe Experten zu bestimmten Themen angehört?“

¹⁰⁵³ „Wurden alle Inhalte im Plenum verhandelt oder fanden auch Einzelgespräche/Kleingruppengespräche vom Moderator/Mediator geführt statt, um Blockaden aufzulösen und den Prozess voranzubringen?“

¹⁰⁵⁴ „Wurden gemeinsam Lösungsmöglichkeiten entwickelt?“

¹⁰⁵⁵ „Konnten Pakete geschnürt werden, die den Anliegen aller Teilnehmer Rechnung trugen?“

¹⁰⁵⁶ „Sind im Verlauf der Verhandlungen neue Optionen entwickelt worden?“

¹⁰⁵⁷ „Gab es so etwas wie Kompensationen für die möglichen Verlierer in den Verhandlungen?“

¹⁰⁵⁸ „Wurden objektiv überprüfbare Kriterien für die Lösungsauswahl verwendet?“

Tabelle 59: Übersicht subjektunabhängiger Kriterien zu den vier theoretischen Erfolgsprinzipien

	Fairness				Kompetenz		Effizienz				Legitimität									
	Gleiche Personenzahl ¹⁰⁵⁹	Dialogregeln vereinbart ¹⁰⁶⁰	Moderation thematisch unabhängig ¹⁰⁶¹	Einflussnahme Themen ¹⁰⁶²	Umgang Vertraulichkeit geregelet ¹⁰⁶³	Kompetenz Dialogteilnehmer ¹⁰⁶⁴	Unabhängige Experteninputs ¹⁰⁶⁵	Regelmäßige Teilnahme ¹⁰⁶⁶	Kommunikation Zwischenergebnisse ¹⁰⁶⁷	Keine Störung eigene Organisation ¹⁰⁶⁸	Klarheit Ziele ¹⁰⁶⁹	Anpassung im Prozessverlauf ¹⁰⁷⁰	Klares Verhandlungsmandat ¹⁰⁷¹	Transparenz Vorgehen ¹⁰⁷²	Klarheit Ergebnisverwendung ¹⁰⁷³	Ja (1 Punkt)	Teils (1/2 Punkt)	Nein (0 Punkte)	Gesamtzahl	
Fall 1																				
M	Ja	Ja	Teils	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Teils	Ja	Ja	13	2	0	14,0	
U	Ja	Teils	Ja	Ja	Ja	Teils	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Teils	Ja	Teils	Ja	Ja	11	4	0	13,0
NGO	Ja	Teils	Teils	Ja	k.A.	Teils	Ja	Ja	Nein	Nein	Ja	Ja	Teils	Ja	Teils	7	5	2	9,5	
Fall 2																				
M1	k.A.	k.A.	Ja	Ja	k.A.	Ja	Ja	Ja	k.A.	k.A.	Nein	Ja	k.A.	Ja	Nein	7	0	2	7,0	
M2	Ja	Teils	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	k.A.	k.A.	Ja	Nein	Teils	Ja	Ja	10	2	1	11,0	
U	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Teils	Nein	Ja	k.A.	Ja	Nein	Nein	Teils	Ja	Nein	8	2	4	9,0	
NGO1	Nein	Teils	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	k.A.	Ja	Ja	Ja	Teils	Ja	Ja	10	2	2	11,0	
NGO2	Nein	Teils	Teils	Ja	k.A.	Ja	Nein	Nein	k.A.	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Teils	6	3	4	7,5	
Fall 3																				
M	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Nein	k.A.	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja	10	0	4	10,0	
U1	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Nein	Ja	Ja	Nein	Teils	Ja	Ja	10	1	4	10,5	
U2	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja	Teils	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Teils	Ja	Ja	11	2	2	12,0	
NGO	Ja	Teils	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	13	1	1	13,5	
Fall 4																				
M	Teils	Teils	Ja	Ja	Ja	Teils	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	12	3	0	13,5	
U1	k.A.	Ja	Ja	Ja	Teils	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	13	1	0	13,5	
U2	Teils	Nein	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja	Teils	Ja	Ja	Teils	Ja	Ja	Ja	10	3	3	11,5	
NGO1	Teils	Teils	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Teils	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	12	3	1	13,5	
NGO2	Teils	Teils	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja	Ja	Teils	Ja	Teils	Ja	Ja	Ja	10	4	1	12,0	

Quelle: Eigene empirische Untersuchung; Farbliche Hervorhebung zur besseren Übersichtlichkeit.

¹⁰⁵⁹ „Waren die verschiedenen Gruppen mit gleicher Personenzahl vertreten?“

¹⁰⁶⁰ „Wurden Dialogregeln (Gesprächsregeln, Regeln zur Beschlussfassung, Zeitrahmen) vereinbart?“

¹⁰⁶¹ „War die Moderation thematisch unabhängig?“

¹⁰⁶² „Konnte auf die zu behandelnden Themen Einfluss genommen werden?“

¹⁰⁶³ „Wie wurde der Umgang mit Vertraulichkeit und Öffentlichkeit geregelt?“

¹⁰⁶⁴ „Waren die Dialogteilnehmer fachlich kompetent durch Praxiserfahrung und/oder Ausbildung?“

¹⁰⁶⁵ „Gab es unabhängige Experteninputs zur Sicherstellung kompetenter, unabhängiger Wissenseingabe? Diese Frage doppelt sich mit der Frage nach unabhängigen Experten im Kontext des Harvard-Konzeptes (siehe Tabell 66)“

¹⁰⁶⁶ „Nahmen die Teilnehmer regelmäßig an den Dialogsitzungen teil?“

¹⁰⁶⁷ „Wurden relevante Zwischenergebnisse effizient kommuniziert?“

¹⁰⁶⁸ „Wurde der organisationsinterne Ablauf ihrer Organisation gestört oder Organisationsziele durch den Prozess vernachlässigt? Die Antworten auf diese Frage wurde für eine bessere Auswertbarkeit umgedreht, d.h. keine Störung wird mit ja dargestellt und eine vorhandene Störung mit nein.“

¹⁰⁶⁹ „Bestand Klarheit über die angestrebten Ziele/Ergebnisse?“

¹⁰⁷⁰ „Erfolgte im Prozessverlauf eine Anpassung (der Ziele, Erwartungen, Bewertungen) an die Dynamik des Prozesses oder externe Einflüsse?“

¹⁰⁷¹ „Wurden die Verhandlungsführer durch die eigene Organisation legitimiert und hatten sie ein klares Verhandlungsmandat?“ Während mit dieser Frage nach der mandatsklärung allgemein gefragt wird, bezieht sich die andere Frage nach dem Mandat (siehe Vorbereitung) auf die eigene Organisation. So können unterschiedliche Tabellenwerte erklärt werden.

¹⁰⁷² „Bestand Transparenz über das Vorgehen, die Ziele und das angestrebte Ergebnis für die Dialogbeteiligten?“

¹⁰⁷³ „Bestand Klarheit über die Verwendung der Ergebnisse?“

Bezüglich Tabelle 59 wird deutlich, dass sowohl die höchsten Werte (12-14 Punkte) als auch die niedrigsten Werte (7-9 Punkte auf die drei Akteursgruppen gleichermaßen verteilt sind.. Bei näherer Betrachtung der fallbezogenen Angaben zeigt sich, dass es bei allen Fallbeispielen in Bezug auf einige abgefragte Kriterien unterschiedliche Wahrnehmungen bzw. Einschätzungen gab. Während eine unterschiedliche Einschätzung z.B. der eigenen Vorbereitung nicht überrascht, erstaunt doch die verschiedene Wahrnehmung der Umsetzung z.B. der Prozessprinzipien. Auch gab es bei allen Fallbeispielen unterschiedliche Einschätzungen bezüglich der vereinbarten Dialogregeln, die im Sinne der prozessualen Fairness für einen fairen Dialog sorgen sollen. Während in den Fällen 1, 2 und 3 Gesprächsregeln vereinbart wurden, scheint die Entscheidung über die Beschlussfassung in keinem Fall thematisiert worden zu sein und auch der Zeitrahmen war fast immer nur bedingt klar. Auch in Sachen Kompetenz der Dialogteilnehmer, gingen die Einschätzungen der Befragten in allen Fällen auseinander, wobei in drei von vier Fällen Unternehmen die Kompetenz der NGO-Vertreter hinterfragten. Dies deutet auf ein unterschiedliches Kompetenzverständnis von Unternehmen und NGOs hin (siehe Kapitel 9.3.2). Weiterhin gab es in 3 von 4 Fällen unterschiedliche Wahrnehmungen in Sachen Kommunikation der Zwischenergebnisse, ob Anpassungen im Prozessverlauf erfolgten und bezüglich der Mandatsklärung der Beteiligten. Hier scheint noch Optimierungspotential zu liegen bei Dialogen zwischen Unternehmen und NGOs.

9.5.2 Zusammenfassung subjektunabhängige Kriterien und abhängige Variablen

In diesem Kapitel wird nun die Gesamtsumme der subjektunabhängigen überprüfbaren Kriterien in Zusammenhang mit den unabhängigen Variablen Prozess- und Ergebniszufriedenheit gebracht. Tabelle 60 zeigt die Zusammenfassung subjektunabhängiger überprüfbarer Faktoren und abhängige Variablen bezüglich der Forschungsfrage 4. Eine Gesamtbetrachtung ergibt, dass sich bei 4 Personen ein direkter Zusammenhang zwischen der Gesamthöhe der umgesetzten subjektunabhängig überprüfbaren Kriterien und der Prozesszufriedenheit herstellen lässt. Bei weiteren 12 Personen verschieben sich die Kategorien jeweils nur um eine Kategorie, so dass auch hier eine weitgehende Übereinstimmung angenommen werden kann. Bezüglich der Ergebniszufriedenheit lässt sich bei 8 Personen eine Übereinstimmung der Kategorienhöhe feststellen und bei weiteren 9 Personen eine Verschiebung der Kategorien um lediglich eine Kategorie. Es zeigt sich also, dass bei 16 Personen ein weitgehender Zusammenhang zwischen der Höhe der Berücksichtigung der subjektunabhängig nachprüfbarer Kriterien und der Prozesszufriedenheit und bei allen 17 Personen sich ein weitgehender Zusammenhang zwischen der Kriterienanzahl und der Ergebniszufriedenheit zeigt. Bei den Fällen 1 und 2 war die fallbezogene Zufriedenheit mit dem Prozess nicht „sehr hoch“, sondern lediglich „zufrieden“ bzw. „teilweise zufrieden“. Daher werden nun gezielt die verschiedenen inter-subjektiven Einschätzungen der Beteiligten und deren Wahrnehmungen bezüglich dieser Kriterien bei den Fallbeispielen betrachtet. Anhand dieser Differenzen zeigt sich, wo die Beteiligten Unterschiede in den Begrifflichkeiten oder unterschiedliche Wahrnehmungen hatten, was gegebenenfalls Aufschluss über mögliche Prozessbeeinträchtigungen bzw. Unklarheiten liefern kann. Nicht alle Beteiligten scheinen bei beiden Fällen eine Konfliktanalyse im Vorfeld gemacht zu haben oder wenn, dann zumeist keine umfangreiche. Auch das Mandat der Beteiligten war in Fall 1 und 2 nur teilweise geklärt. Bezüglich der thematischen Erweiterung/Reduzierung des Dialogthemas sowie in Sachen vereinbarte Dialogregeln gab es verschiedene Einschätzungen. Die Moderation wurde bei beiden Fällen nicht von allen Beteiligten als thematisch unabhängig angesehen und auch die Klarheit über die Ziele war nicht für alle Beteiligten durchweg gegeben. Ebenso war die Ergebnisverwendung nicht für alle Beteiligten vollständig geklärt. Bei näherer Betrachtung

der Konfliktanalyse zeigt sich, dass auch bei den Fällen 3 und 4 die Konfliktanalyse der Beteiligten im Vorfeld unterschiedlich umfangreich ausfiel, dort jedoch den Prozess nicht beeinträchtigt hat. Vielmehr konnte dies anscheinend im bzw. durch den Prozess ausgeglichen werden. Bezogen auf Fall 1 scheint sich das unklare bzw. begrenzte Verhandlungsmandat der NGO und damit verbunden NGO-interne Veränderungen und Störungen, den Prozess insbesondere für die NGO erschwert zu haben. Aber auch die erst verspätet geklärten Dialogregeln scheinen dem Prozess zu Beginn gefehlt zu haben, wie ein Beteiligter äußerte. Weiterhin hat vermutlich die Art und Weise der Kommunikation von Zwischenergebnissen zum Unmut mit dem Prozess beigetragen, da die Ergebnisse nicht beiden Parteien gleichermaßen kommuniziert wurden.

Tabelle 60: Zusammenfassung subjektunabhängig überprüfbbarer Faktoren und abhängige Variablen¹⁰⁷⁴

Fall	Akteur	Gesamtzahl subjekt-unabhängig überprüfbbarer Kriterien ¹⁰⁷⁵	Gesamt-einschätzung	Prozesszufriedenheit	Zufriedenheit Ergebnis
Fall 1	M	22 :27=0,81	Hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	U	22,5: 27= 0,83	Hoch	Zufrieden	Sehr zufrieden
	NGO	18,5: 26=0,71	Eher hoch	Teilweise zufrieden	Sehr zufrieden
Fall 2	M1	15,5: 23=0,67	Eher hoch	Teilweise zufrieden	Teilweise zufrieden
	M2	18: 24= 0,75	Eher hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	U	16,5: 26= 0,63	Eher hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	NGO1	17: 26= 0,65	Eher hoch	Teilweise zufrieden	Zufrieden
	NGO2	12: 24= 0,5	Mittel	Unzufrieden	Teilweise zufrieden
Fall 3	M	15: 24= 0,625	Eher hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	U1	17: 25= 0,68	Eher hoch	Zufrieden	Zufrieden
	U2	20,5: 27= 0,759	Eher hoch	Sehr zufrieden	Zufrieden
	NGO	20,5:27= 0,759	Eher hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
Fall 4	M	21: 25= 0,84	Hoch	Zufrieden	Sehr zufrieden
	U1	21,5: 23= 0,93	Hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	U2	19,5:25=0,78	Eher hoch	Zufrieden	Sehr zufrieden
	NGO1	19:24= 0,79	Eher hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden
	NGO2	18,5: 27= 0,6851	Eher hoch	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden

Quelle: Eigene empirische Untersuchung

Auch die Klarheit über die Ziele und die Ergebnisverwendung hätte größer sein können. Bei Fall 2 liegt die Vermutung nahe, dass die ungleiche Anzahl an Personen auf Seiten der beiden Verhandlungsparteien sich im Prozess ausgewirkt bzw. das Ergebnis beeinflusst hat. Auch die Dialogregeln waren nur teilweise klar, wobei hier insbesondere der unklare zeitliche Rahmen des Verfahrens als problematisch benannt werden muss, der mit unterschiedlicher Vorbereitungssintensität und verschiedenen Erwartungen an den Gesamtprozess verbunden war. Weiter haben die Experteninputs, die von den Beteiligten nur teilweise als unabhängig angesehen wurden, den Prozess mit geprägt. Ziele des Dialogs und die Verwendung der Ergebnisse waren nur teilweise bzw. bedingt klar und Anpassungen im Prozessverlauf aufgrund der Kürze der Zeit fast nicht möglich. Besonders an den Unstimmigkeiten bezüglich der ergebnisbezogenen Harvard-Kriterien wird deutlich, dass der Prozess der Ergebniserarbeitung nicht abgeschlossen werden konnte. So konnten nur

¹⁰⁷⁴ Zur Erstellung der Gesamtsumme wurde die Anzahl der Punkte (ja=1, teil= 0,5, nein=0) durch die Anzahl der beantworteten Fragen geteilt. Der erzielte Gesamtwert wurde dann auf einer Skala von 0-1 zugeordnet: 0-0,2= gering, 0,21-0,4= eher gering, 0,41-0,6= mittel, 0,61-0,8= eher hoch, 0,81-1,0= hoch

¹⁰⁷⁵ Anzahl der Punkte aus Tabelle 1 und 2 geteilt durch die Anzahl der auswertbaren Fragen

teilweise neue Optionen entwickelt, nur zu manchen Punkten objektive Kriterien zur Überprüfung gefunden und nur bedingt ein Paket geschnürt werden, das den Anliegen aller Rechnung trug. Bei diesem Fall hat sich die fehlende Zeit zur weiteren Ausdifferenzierung und Abstimmung der Ergebnisse sehr deutlich negativ auf die Prozess- und auch Ergebniszufriedenheit ausgewirkt.

Bei einer akteursspezifischen Gesamtbetrachtung wird deutlich, dass im Fall 1, 3 und 4 die Unternehmen am meisten subjektunabhängige, überprüfbare Kriterien berücksichtigt sahen, im Fall 3 in gleichem Maße wie die NGO. Im Fall 2 sahen die Mediatoren am meisten Kriterien berücksichtigt und auch in den Fällen 1 und 4 kamen die Moderatoren auf die zweithöchsten Werte. Jedoch lässt die Heterogenität der Daten keine weiteren akteursspezifischen Aussagen zu.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die positive Einschätzung über die Verwendung einer hohen Anzahl intersubjektiv überprüfbarer Kriterien im Prozessverlauf bei den meisten Interviewpartnern mit einer hohen Prozess- und Ergebniszufriedenheit übereinstimmt. Die Überprüfbarkeit von Aspekten im Dialog auf ihre Richtigkeit scheint sich also tatsächlich positiv auf die Prozess- und Ergebniszufriedenheit auszuwirken bzw. mit dieser weitgehend überein zu stimmen, was diese Forschungsfrage im Untersuchungskontext bestätigt. Jedoch ist die Berücksichtigung vieler subjektunabhängiger Kriterien noch längst keine Garantie für eine hohe Prozess- und Ergebniszufriedenheit, da auch vielfältige Kontextfaktoren eine wichtige Rolle spielen. Hierzu sind insbesonderen zeitliche Faktoren zu nennen sowie die Verhandlungsstärke der Parteien, aber auch die Ressourcenausstattung. Der Aspekt der Ressourcen soll anhand der nun folgenden Forschungsfrage näher betrachtet werden.

9.6 Veränderung der Ressourcensituation durch Dialoge (Forschungsfrage 5)

Mit Hilfe dieser Forschungfrage¹⁰⁷⁶ wird die Bedeutung und Auswirkung verschiedener Ressourcen auf die Dialoge untersucht. Hierzu werden anhand der Fallbeispiele die Annahmen der Ressource-Dependency Theorie (RDT) überprüft. Zunächst werden die drei unabhängigen Variablen der RDT fallbezogen analysiert: *Unabhängige Variable 1 RDT:* Dialogverfahren können das Verständnis der Ansprüche und Anforderungen des Verhandlungspartners vergrößern und den Vertrauensaufbau fördern. *Unabhängige Variable 2 RDT:* Durch Dialoge kann die Machtgrundlage des Gegenübers kennengelernt werden und sich dadurch die Einschätzbarkeit zukünftiger Verhaltensweisen verbessern. *Unabhängige Variable 3 RDT:* Im Rahmen der Dialoge findet ein Ressourcenaustausch statt und die Abhängigkeit der Organisation von den Ressourcen der anderen Organisation verringert sich. Die überprüften Annahmen werden anschließend in Bezug zur subjektiven Prozess- und Ergebniszufriedenheit gesetzt und ausgewertet.

9.6.1 Unabhängige Variable RDT 1: Vertrauens- und Verständnisaufbau

Um herauszufinden, ob die Ansprüche und Anforderungen der Gegenseite verstanden und Vertrauen aufgebaut werden konnte, wurden Fragen in Bezug auf die Beziehungsentwicklung herangezogen.¹⁰⁷⁷ Die Frage nach Erwartungen und Ansprüchen knüpft hierbei an Forschungsfrage 3 und dort dem 2. Harvard-

¹⁰⁷⁶ „Tragen die Annahmen der Ressource-Dependency-Theory – Annahme 1: Dialogverfahren können das Verständnis der Ansprüche und Anforderungen der Gegenseite vergrößern und den Vertrauensaufbau fördern. Annahme 2: Durch Dialoge kann die Machtgrundlage des Gegenübers kennengelernt werden und sich dadurch die Einschätzbarkeit zukünftiger Verhaltensweisen verbessern. Annahme 3: Im Rahmen der Dialoge findet ein Ressourcenaustausch statt und die Abhängigkeit der Organisation von den Ressourcen der anderen Organisation verringert sich. - zur subjektiven Zufriedenheit der Akteure mit dem Dialogverfahren bei?“

¹⁰⁷⁷ „Wie hat sich die Beziehung der Akteure durch das Dialogverfahren entwickelt?“ „Wurde gegenseitiges Vertrauen auf- und Vorurteile abgebaut?“ „Hat sich ihre Beziehung zu den anderen Verhandlungsparteien verbessert?“

Prinzip: „Positionen in Interessen überführen“ an. Während im Rahmen von Forschungsfrage 3 die dahinterliegenden, z.T. nicht kommunizierten Interessen (z.B. Bedürfnisse, Ängste, Bedenken) beleuchtet werden, sollen hier nun die im Dialog geäußerten Forderungen, Ansprüche und Erwartungen der Parteien betrachtet werden. Aus den Antworten lassen sich folgende fallbezogene Rückschlüsse ableiten:

Im *Fall 1* musste zunächst eine sprachliche Annäherung stattfinden sowie der Hintergrund und die Organisationsstruktur der anderen Partei verstanden werden.

„Zu Beginn ging es darum, zu verstehen, wer die beteiligten Organisationen sind.[...] Es ging viel darum, die beteiligten Akteure zu verstehen und gleichzeitig wurde an einer Projektkonzeption und den Prinzipien gearbeitet. Hierdurch wurde es komplizierter, als es sein musste.“¹⁰⁷⁸

Diese Aussage belegt, dass es zu Beginn Zeit für das gegenseitige Kennen- und Verstehenlernen brauchte und eine Vermischung mit thematischen Arbeiten als schwierig angesehen wurde. Im Dialogverlauf wurde ein gemeinsames Verständnis vom Projekt entwickelt, wofür es die Unterstützung zahlreicher Experten benötigte. Eine Vertrauensebene der Personen untereinander hat sich entwickelt, so „[...] dass man alles sagen kann und nichts verstecken muss.“¹⁰⁷⁹ Auch ist eine gute Arbeitsbeziehung und ein enger Informationsaustausch entstanden: „Ein engerer Informationsaustausch untereinander als vertraglich vereinbart hat sich entwickelt.“¹⁰⁸⁰ Dieser über die Vereinbarungen hinaus gehende Informationsaustausch, kann ebenfalls als Beleg für ein gewachsenes Vertrauensverhältnis und ein freundliches Miteinander gedeutet werden. Mehrere Zitate weisen zudem darauf hin, dass ein Verständnis für die andere Seite aufgebaut wurde:

„Alle Beteiligten entwickelten Verständnis für die andere Position und enormen Respekt für die Leistung des anderen. Das ist das Schöne an solchen Dialogprozessen: Man kommt wesentlich anders heraus und das tut der Sache in der Regel gut. Weil man ein Stück weit Verständnis für andere Positionen hat, auch wenn man sie nicht teilt.“¹⁰⁸¹

Anhand des Zitats wird deutlich, dass das Verständnis für die Erwartungen und Ansprüche der Gegenseite gestiegen ist, auch wenn dies nicht ein Einnehmen bzw. Teilen der Position des Gegenübers bedeutete. Wie folgendes Zitat veranschaulicht, konnte in dem umfangreichen Dialogverfahren im Fall 1, trotz vielfältiger Störungen von innen und außen, gegenseitiges Vertrauen aufgebaut werden:

„Es ist gelungen, ein Grundvertrauen aufzubauen und zu behalten, auch wenn es immer Vorbehalte gibt. Das Vertrauen wurde gewonnen, indem man sich immer wieder vergegenwärtigt hat, dass es um eine gemeinsame Sache und einen gemeinsamen Erfolg geht. An keiner Stelle darf versucht werden, den anderen zu übervorteilen. Wenn es gelingt, eine Ebene zu bilden von Transparenz, Offenheit und Authentizität, dann wird das Projekt erfolgreich. Dann können Störfeuer von außen erfolgreich abgewehrt werden.“¹⁰⁸²

Dieses Zitat ist ein Beleg dafür, dass das Vertrauen durch positive Erfahrungen miteinander gewachsen ist, wobei hierfür Transparenz, Offenheit und Authentizität der Akteure von großer Bedeutung für den Vertrauensaufbau waren. Auch in Krisensituationen haben die Projektpartner zum Projekt gestanden, was das wechselseitige Vertrauen ebenfalls gestärkt hat. Weiterhin sind sich im Fall 1 auf die gezielte Frage nach aufgebautem Vertrauen alle Befragten einig, dass durch den Dialog Vertrauen auf- und Vorurteile abgebaut wurden. Die Beziehung zwischen den Akteuren hat sich verbessert, wie ebenfalls alle Beteiligten angaben. Allerdings betonte das beteiligte Unternehmen: „Partnerschaft ist ein Prozess“¹⁰⁸³ und die Beziehung habe

¹⁰⁷⁸ Fall 1 U. Frage 1.2

¹⁰⁷⁹ Fall 1 U. Frage 5.4

¹⁰⁸⁰ Fall 1 NGO Frage 5.4

¹⁰⁸¹ Fall 1, M. Frage 5.4

¹⁰⁸² Fall 1 M. Frage 2.1.3

¹⁰⁸³ Fall 1 U. Frage 5.4.1

sich in einem ersten Schritt verbessert. Als zentraler Lernerfolg wird von M. gesehen, dass alle erkannt haben, dass hinter den Organisationen Menschen stehen:

„Es sind am Ende Menschen und es sind nicht irgendwie ausführende Roboter eines Unternehmens, die irgendwie kalt irgendwelche Sachen machen.“¹⁰⁸⁴

Durch diese Äußerung wird deutlich, dass im Dialog die beteiligten Akteure kein abstraktes Gegenüber mehr sind sondern konkrete Personen. Auch dies ist ein Beleg für ein gewachsenes Verständnis und den Vertrauensaufbau in die beteiligten Personen. Im Interview äußerte M. offen die Bedenken der Dialogkritiker in Fall 1, die diesen Vertrauensaufbau durch den Dialog kritisch sehen:

„Kritiker sagen, dem Unternehmen ist es gelungen, Feindbilder in der Umweltbewegung abzubauen, Grenzen zu verwässern und Zwietracht in der Umweltbewegung zu säen.“¹⁰⁸⁵

Im Fall 1 ist ein gutes gegenseitiges Verständnis für die Ansprüche und Erwartungen der Gegenseite entstanden. Auch ein weitgehender Vertrauensaufbau scheint erfolgt zu sein, wenngleich es immer Vorbehalte gegenüber den Anderen gibt und sich auch die Beziehung zunächst in einem „ersten Schritt“ verbessert hat. Zusammenfassend kommt die Autorin zu der Einschätzung, dass die Annahme 1 im Fall 1 weitgehend umgesetzt wurde. Bei Fall 2 kamen bei der Mediation die Beteiligten zusammen und hatten zum ersten Mal die Gelegenheit, sich miteinander auszutauschen. Zunächst fand ein gegenseitiges Kennenlernen statt: „Das Kennenlernen zu Beginn mit persönlichem Anteil war gut für die Atmosphäre.“¹⁰⁸⁶ Anschließend erfolgte eine gemeinsame Sammlung und Priorisierung der Themen. Im Mediationsverlauf wurden die Interessen und Ansprüche ausgetauscht und eine Klärung von Sachfragen durch das U. fand statt.

„Alle hatten die Gelegenheit die Situation zu schildern, zu klären, was möglich und was nicht möglich ist. Der Gesprächsrahmen ermöglichte einen zivilisierten Umgang, sich zuzuhören. Der Rahmen war wichtig, in dem beide Seiten sich nicht nach außen präsentieren mussten, sondern ehrlich ins Gespräch kommen konnten.“¹⁰⁸⁷

Diese Aussage betont die Bedeutung des geschützten Rahmens der Mediation, der u.a. durch die Vereinbarung von Vertraulichkeit einen ehrlichen Austausch über Ansprüche und Forderungen sowie die dahinterliegenden Beweggründe ermöglichte. Ein Vertrauensaufbau durch die persönliche Begegnung und das Ausräumen von Missverständnissen während der Mediation hat teilweise stattgefunden, wie folgendes Zitat belegt: „Ein Vertrauensaufbau ist zum Teil erfolgt. Vorher war schweres Misstrauen da und danach gab es eine gewisse Vertrauensbasis.“¹⁰⁸⁸ Das aufgebaute Vertrauen wurde jedoch im Nachgang durch die Verzögerung der gemeinsamen Pressekonferenz wieder enttäuscht: „Vertrauen wurde aufgebaut, Missverständnisse wurden ausgeräumt durch die persönliche Begegnung. Im Nachgang ist das Vertrauen noch mal enttäuscht worden.“¹⁰⁸⁹ Durch die Nichteinhaltung der Vereinbarung kam es, dass die Beteiligten „[...] schnell wieder in alte Rollen zurückgefallen“¹⁰⁹⁰ sind. Die Beziehungsentwicklung wurde hierbei von allen unterschiedlich eingeschätzt. M1 gab für sich eine Verbesserung der Beziehungen an, da vorher keine Beziehung bestand, man sich nun kennt und von den Beteiligten wahrgenommen wurde, dass „im Dienste der Beteiligten gearbeitet wurde.“¹⁰⁹¹ Dagegen gibt M2 an, dass sich die Beziehung zu allen Beteiligten verbessert hat, mit Ausnahme des verhinderten NGO-Vertreters, zu dem sich die Beziehung verschlechtert hat. Das U.

¹⁰⁸⁴ Fall 1 M. Frage 5.1

¹⁰⁸⁵ Fall 1 M. Frage 5.1

¹⁰⁸⁶ Fall 2 M2, Frage 2.1.2

¹⁰⁸⁷ Fall 2 M1 Frage 3.2

¹⁰⁸⁸ Fall 2 U. 5.1.4

¹⁰⁸⁹ Fall 2 M2 Frage 5.4

¹⁰⁹⁰ Fall 2 M1 Frage 5.4

¹⁰⁹¹ Fall 2 M1 Frage 5.4.2

gibt eine Beziehungsverbesserung von „sehr schlecht“ auf „indifferent“ an und die NGO1 äußert, dass sich die eigene Beziehung zum Unternehmen gut entwickelt hat, während zwischen dem Unternehmen und dem anderen NGO-Vertreter eine Verhärtung stattfand. NGO2 ist der Ansicht, dass keine Verbesserung der persönlichen Beziehungen stattgefunden hat. Es kann also gesagt werden, dass sich die Beziehung zwischen Einzelnen verbessert hat, jedoch nicht zwischen allen Beteiligten. Im Fall 2 kann zusammenfassend beurteilt werden, dass ein Verständnisaufbau für die Ansprüche und Erwartungen der Gegenseite im Rahmen der Mediation weitgehend stattgefunden hat und auch ein Stück weit Vertrauen aufgebaut wurde. Jedoch wurde dieses gewachsene Vertrauen im Nachgang der Mediation durch Nichteinhaltung der gemeinsamen Verabredung von Seiten des Unternehmens und damit negative Erfahrung der Beteiligten miteinander, das vorhandene Vertrauen wieder zunichte gemacht. Hieraus ergibt sich die Einschätzung einer teilweisen Umsetzung der Annahme 1.

Bei Fall 3 hat bereits durch die Vorverhandlungen zwischen der NGO und den U. ein Austausch über die Ansprüche und Erwartungen stattgefunden. Zu einigen Punkten gab es auch bereits Lösungsvereinbarungen, jedoch war das Verhältnis von Misstrauen geprägt. Die bilateralen Verhandlungen im Vorfeld, die ein Unternehmensvertreter moderierte, wurden aus Skepsis der NGO vor einer Übervorteilung durch das Unternehmen nicht weitergeführt und daher eine Mediatorin hinzugezogen. Während der Mediation erfolgte ein Kennenlernen und eine vernünftige Sachebene und Verständigungsbasis ist entstanden. Zu Beginn konnten alle noch einmal ihre Interessen sowie strittige Punkte vortragen und erläutern, was zum Verständnisaufbau beigetragen hat. Vertrauen zwischen U. und NGO wurde aus Sicht der Beteiligten auf- und Vorurteile wurden abgebaut. Eine deutliche Verbesserung der Beziehungen durch die Mediation sehen die Unternehmen als gegeben, während M. keine wesentliche Beziehungsveränderung durch die vier Termine der Mediation sah, da beide Seiten auch zu Mediationsbeginn bereits Einigungsbereitschaft signalisierten. Die NGO gibt an, dass „[...] wieder eine breite Verständigungsbasis entstanden“¹⁰⁹² sei. Alle waren sich einig, dass das Vertrauen ein Stück gewachsen ist. „Auch einige Vorurteile persönlicher Natur wurden abgebaut.“¹⁰⁹³ Die Konfliktparteien gaben an, dass sich durch die Mediation die Beziehung zu den anderen Verhandlungsparteien verbessert hat. Da die Mediatorin vorher und nachher keine Beziehung zu den Parteien hatte, ist sie der Ansicht: „Die Zusammenarbeit wurde als positiv erlebt“.¹⁰⁹⁴ Wie M. jedoch darlegt, verblieb eine gewisse Distanz zwischen den Akteuren: „Letzte Skepsis auf beiden Seiten blieb trotz gutem Vertragsabschluss erhalten und auch ein gewisser Abstand. Das hat sich auch bei der Pressekonferenz gezeigt.“¹⁰⁹⁵ Zusammenfassend kann für Fall 3 festgehalten werden, dass die Ansprüche und Anforderungen der Gegenseite verstanden wurden und ein Vertrauensaufbau weitgehend erfolgt ist, jedoch eine gewisse Grundskepsis bestehen blieb.

Fall 4 fand zu einem sehr frühen Zeitpunkt der gesellschaftlichen Diskussion zum Thema Nanotechnologie statt. Im sehr sachbezogenen Dialog wurden die Erwartungen zu Beginn geklärt und gemeinsam eine Bearbeitungsmatrix erstellt, mit deren Hilfe dann das Thema bearbeitet wurde. Die Unternehmen wollten mehr erfahren über die Ansprüche der Gesellschaft bzw. die Risikoeinschätzung der NGOs, während sich die NGOs mehr Detailwissen über die Produkte erhofften. Ein Grundvertrauen zwischen den beteiligten Institutionen war, durch die langjährige Dialogvorerfahrung, bereits vorhanden. Interessant war, dass teilweise

¹⁰⁹² Fall 3 NGO Frage 5.4

¹⁰⁹³ Fall 3 NGO Frage 5.4.1

¹⁰⁹⁴ Fall 3 M. Frage 5.4.2

¹⁰⁹⁵ Fall 3 M. Frage 5.4

Themen, die in der direkten Diskussion miteinander bei den Dialogtreffen kein Problem waren, in der schriftlichen Ausarbeitung plötzlich zum Problem wurden. Es wurde um einzelne Worte gestritten, um Betonung etc. Zwischen Wort und Schrift gab es also eine Diskrepanz und die schriftliche Ausarbeitung brauchte viel Zeit. Hier liegt die Vermutung nahe, dass evtl. Erwartungen und Ansprüche oder auch zugrundeliegende Interessen von den Beteiligten nicht klar genug kommuniziert und ausgetauscht wurden. Im Hinblick auf die gemeinsame Veröffentlichung des Berichtes wollte jedoch jede Seite die Formulierung in ihrem Sinne ausgestaltet sehen. Der Beziehungsebene wurde im Dialog Raum gegeben, z.B. beim Dinner oder in den Pausen. Dort wurde über andere Dinge gesprochen und man ist sich ein Stück näher gekommen. Die Beziehungsentwicklung gestaltete sich hierbei für dialogefahrene Beteiligte und Dialogneulinge unterschiedlich. Neueinsteiger mussten ihren Platz in der Gruppe finden, wobei die Offenheit der Gruppe für Neueinsteiger geschätzt wurde. Bei den Dialogefahrenen hat eine „Festigung der Beziehungsgefüge“¹⁰⁹⁶ stattgefunden. Eine positive Beziehungsentwicklung auf der fachlichen Akzeptanzebene und der persönlichen Ebene hat bei allen stattgefunden, wobei die Bedeutung einer nötigen Distanz von einzelnen betont wurde:

„Trotz allem ist es wichtig, dass man eine „therapeutische Distanz“ wahrt. Man darf die Leute nicht zu sehr an sich heran lassen oder sich zu sehr öffnen. Wenn man dann in der Sache hart bleiben muss, ist es schwierig, dies einem Freund anzutun. Deshalb müssen solche Diskussionen auf einer guten, freundlichen Basis ablaufen mit einem gewissen Erkennen des Gegenübers und trotzdem einer gewissen Distanz zum anderen.“¹⁰⁹⁷

Als weitere Begründung für eine notwendige Distanz wird ein angemessenes Maß an Reibung gesehen, damit der Dialog vorankommt. Die Aussage eines Interviewpartners macht weiterhin deutlich, dass sich das Kennenlernen der Beteiligten und eine wachsende Wertschätzung untereinander positiv auf den Umgang miteinander ausgewirkt hat. Ein Vertrauensaufbau erfolgte also mit gegenseitiger Wertschätzung, wobei die Notwendigkeit einer „kritischen Distanz“ von den Beteiligten als unterschiedlich wichtig angesehen wurde. Auch im Nachgang des Dialoges besteht eine vertraute, enge Beziehung. Man trifft sich häufig auf verschiedenen Sitzungen und arbeitet in verschiedenen anderen Konstellationen zusammen. Durch den Dialog haben die Beteiligten nun Ansprechpartner in den anderen Organisationen und können bei auftretenden Problemen auf diese zugehen und sagen: „Du, erklär‘ mir das ‘mal.“¹⁰⁹⁸ Bezogen auf Fall 4 ergibt sich die Einschätzung, dass die Dialogverfahren das Verständnis der Ansprüche und Anforderungen der Verhandlungspartner vergrößert sowie der Vertrauensaufbau gefördert wurde. Jedoch besteht weiterhin eine gewisse Grundskepsis und Distanz zwischen einzelnen Akteuren, so dass eine Gesamteinschätzung einer weitreichenden Umsetzung von RDT1 angenommen wird. Zusammenfassend ergibt sich folgende Gesamteinschätzung bezüglich der unabhängigen Variablen 1 der RDT:

¹⁰⁹⁶ Fall 4 NGO2 Frage 5.4

¹⁰⁹⁷ Fall 4 U1 Frage 3.1.2

¹⁰⁹⁸ Fall 4 U1 Frage 5

Tabelle 61: Einschätzung Ressource-Dependency-Theory Annahme 1¹⁰⁹⁹

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Erwartungen und Ansprüche der Gegenseite verstanden und Vertrauen aufgebaut?	Eher ja	Teils	Eher ja	Eher ja

Quelle: Eigene empirische Untersuchung

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass alle Dialoge dazu beigetragen haben, dass zwischen den beteiligten Akteuren Vertrauen auf- und Vorurteile abgebaut wurden. Auch konnte bei allen Dialogbeispielen ein besseres Verständnis der Ansprüche und Erwartungen der Gegenseite entwickelt werden. Im Fall 2 bestand im Rahmen der Mediation zum ersten Mal die Gelegenheit für die Beteiligten zum direkten Austausch und damit zur Abklärung ihrer Erwartungen und Ansprüche. Während bei Fall 1, 3 und 4 das Verständnis und Vertrauen über mehrere Treffen wachsen konnte und positive Erfahrungen miteinander gemacht wurden, konnte sich dementsprechend auch die Beziehung der Akteure verbesserte, was im Fall 2 nur teilweise gegeben war. Bei Fall 2, durch eine Enttäuschung des gewachsenen Vertrauens im Nachgang der Mediation, hat sich die Beziehung nur für Einzelne verbessert. Interessant erscheint, dass sowohl in den Fällen 1, 3 und Fall 4 darauf hingewiesen wurde, dass eine gewisse Grundskepsis bzw. Distanz zwischen den Parteien erhalten bleiben muss, um eine sachliche Diskussion und Arbeit nicht zu gefährden. Als besonders schwierig für den Vertrauensaufbau stellte sich eine Verknüpfung von NGO Interessen mit politischen Interessen einzelner Akteure heraus, wie dies im Fall 2 bei einem NGO-Vertreter der Fall war. Diese Doppelrolle des einen NGO-Vertreters scheint dem Vertrauensaufbau entgegen gewirkt zu haben

9.6.2 Unabhängige Variable RDT 2: Einschätzbarkeit zukünftiger Verhaltensweisen

Je nachdem, wie sich die Akteure im Prozess verhalten haben, wie mit Macht umgegangen wurde und ob die Machtgrundlage der Beteiligten kennengelernt und verstanden wurde, kann dies Aufschluss über das zu erwartende zukünftige Verhalten des Gegenübers geben. In die Auswertung dieser unabhängigen Variablen flossen hierbei die Frage nach einer Veränderung der Ausgangslage ein, Fragen nach der Rolle von Macht im Dialog sowie nach gemachten Lernerfahrungen. Auch wurde nach einer Einschätzung der Beteiligten gefragt, ob die Parteien ihre Macht und ihren Einfluss im Dialog genutzt haben.¹¹⁰⁰ Mit Hilfe dieser Fragen nach dem Umgang mit Macht sollen u.a. Informationen über die Machtgrundlage der Beteiligten erhoben werden. Denn der Umgang mit Macht im Prozess kann Aufschluss über die Einschätzbarkeit zukünftiger Verhaltensweisen geben.

Im Fall 1 geben M. und die NGO auf die Frage nach Veränderungen durch den Dialog in Bezug auf die Ausgangslage an, dass sie sowohl gestärkt aus dem Dialog gehen, aber auch ein paar Federn gelassen haben. Das U. äußerte, noch nicht sagen zu können, ob die Veränderung der Ausgangslage langfristig eine Stärkung oder eine Schwächung ist. Jedoch verwandelte sich manche vermeintliche Schwächung im Dialogverlauf in eine Stärkung:

¹⁰⁹⁹ Verwendete Kategorien: Ja= Aussagen belegen, dass ein Vertrauens- und Verständnisaufbau umfassend stattgefunden hat. Eher ja= Ein Vertrauens- und Verständnisaufbau hat weitgehend stattgefunden, jedoch gibt es einzelne Aussagen im Text, die den Vertrauensaufbau kritisch oder als nicht ganz gelungen ansehen. Teils= Ein Vertrauens- und Verständnisaufbau ist erfolgt, jedoch gibt es einige Belege dafür, dass der Vertrauensaufbau nur teilweise gelungen ist oder durch Folgehandlungen wieder gestört wurde. Eher nein= Es gibt nur vereinzelt Aussagen, die einen Vertrauens- und Verständnisaufbau belegen. Nein= Keine Aussagen liegen vor, die einen Vertrauens- und Verständnisaufbau belegen.

¹¹⁰⁰ „Wie hat sich Ihre Ausgangslage durch das Verfahren verändert? Gehen Sie gestärkt aus dem Verfahren heraus oder haben Sie „Federn lassen“ müssen?“ „Welche Rolle spielte Macht in Bezug auf das Ergebnis?“ „Hatten Sie den Eindruck, dass die Parteien ihre Macht und ihren Einfluss genutzt haben, um das Ergebnis in ihrem Sinne zu gestalten?“ „Haben die Beteiligten vom und im Dialog dazugelernt?“

„Manchmal fühlte es sich im Prozess wie eine Schwächung an, aber hinterher wurde festgestellt, dass es eine Stärkung war, weil es ein gemeinsames Verständnis geschaffen hat, auf das in Zukunft besser aufgebaut werden kann.“¹¹⁰¹

Der Verständnis- und Wissenszuwachs durch das Projekt war für das U. sehr vorteilhaft, für die eigene Organisationsentwicklung und das Organisationsverständnis. Auch die NGO gibt an, vielfältige Erfahrungen gemacht zu haben und in Bezug auf organisatorische Dinge und Entscheidungswege gewachsen zu sein. Die Neugründung einer Organisation ist erfolgt und das Image der NGO hat sich verändert hin zu einer Geld gebenden Organisation. M. hatte die Idee für das Projekt und daher war das Projekt auch eine Herzensangelegenheit von M. Auch kann M. im Anschluss an den Dialog die Kommunikation für das Projekt übernehmen, was als Beleg für die erfolgreiche unabhängige Kommunikation von M. gewertet werden kann und somit eine Stärkung im Vergleich zur Ausgangssituation darstellt. In Sachen Macht hat sich die Asymmetrie der Organisationsgröße und damit die vermeintliche Macht nicht im Vertrag niedergeschlagen. Vielmehr ist ein interessantes Ergebnis zustandegekommen, das nach Aussage von M. der NGO sehr weit entgegen kommt. Die NGO hat das Wissensmonopol in diesem Bereich, ihre Macht, sehr gut eingesetzt und hart verhandelt. Wie folgende Aussage belegt, war für das U. aufgrund seiner schwierigen Reputation das Projekt sehr wichtig:

„U. ist zwar vermeintlich mächtiger, hat aber eine schwierige Reputation und ist daher auf das Projekt angewiesen. U. wollte das Projekt genau mit diesem Partner. Bestimmte Sachen kann man sich einfach nicht kaufen.“¹¹⁰²

Dies deutet darauf hin, dass die NGO aufgrund ihres gebündelten Fachwissens zum Thema eine gewisse Monopolstellung inne hatte und sich damit in einer machtvollen Situation befand. Auch brauchte das U. ein großes Projekt, um eine bundesweite Strahlkraft und Bekanntheit des Projektes zu erreichen. Denn für das Unternehmen kann das eigene Engagement im Bereich Corporate Social Responsibility ohne Kommunikation desselben nach außen seine Wirkung nicht entfalten. Wie das U. betonte, kann Macht auf sehr unterschiedlichen Ebenen arbeiten und die Diskussion beeinflussen, wobei beide Organisationen über Macht auf unterschiedlichen Ebenen (Organisationsgröße, Bekanntheit und gesellschaftliche Anerkennung, Wissen, Vernetzung) verfügten. Weiterhin wurde von einem Beteiligten geäußert, dass aber auch die einzelnen Personen unterschiedlich mächtig waren: „Aber auch die unterschiedliche Macht von Individuen und Persönlichkeiten spielen in der Diskussion und im Dialog eine Rolle.“¹¹⁰³ Auch diese unterschiedliche individuelle Macht musste im Dialog ausbalanciert werden, so dass dominante Charaktere die anderen nicht überreden und weniger mächtige Persönlichkeiten Gehör finden. Im Dialog spielte laut NGO die Macht der Medien und die Macht der Kritiker eine Rolle. Dagegen war das Machtgefälle zwischen den Organisationen weniger bedeutsam als erwartet. „NGOs sind für das Unternehmen auch ein Partner auf gleicher Augenhöhe, wenn man sich in ein gemeinsames Boot begibt.“¹¹⁰⁴ Da die beteiligten Organisationen zu einer gemeinsamen Übereinkunft kommen wollten, wurden weder Druck noch Drohungen angewendet, denn es ging ja darum, Organisationen und Fähigkeiten zusammenzubringen, um gemeinsam etwas zu tun. Laut M. wurde die eigene Macht der Beteiligten „im demokratisch gestalterischen Sinne“ eingesetzt. Jedoch bleibt bei den Beteiligten auch nach Vertragsunterzeichnung Skepsis, ob der Vertrag von der jeweils anderen Seite eingehalten wird: „Spannend bleibt die Umsetzung, dass sich alle dran halten. Die Praxis wird ent-

¹¹⁰¹ Fall 1,U, Frage 5.5

¹¹⁰² Fall 1 M. Frage 5.7

¹¹⁰³ Fall 2 U. Frage 5.7

¹¹⁰⁴ Fall 1 NGO Frage 5.7

scheiden, und es gibt viel Skepsis innerhalb der NGO-Bewegung, ob U. sich `dran halten wird.“¹¹⁰⁵ Zusammenfassend kann gesagt werden, dass aus Sicht der Autorin die Beteiligten die Macht und Machtgrundlage des jeweils anderen kennengelernt haben und sich die Einschätzbarkeit zukünftiger Verhaltensweisen damit, trotz verbleibender Skepsis auf beiden Seiten, weitgehend verbessert hat.

Bei Fall 2 gaben die Mediatoren bezüglich der veränderten Ausgangssituation an, dass es für sie positiv ist, die Erfahrung mit der Mediation im öffentlichen Bereich gemacht zu haben. Aber dadurch, dass das Projekt von den Beteiligten insgesamt nicht als Erfolg gewertet wird, kann der Praxisfall nicht als erfolgreiche Referenz genutzt werden. Das U. hat Zusagen gemacht, die es „guten Herzens“ machen konnte. „Das Unternehmen ist gestärkt, weil es gelungen ist, Zusammenarbeit und Verständnis zu organisieren und in Bezug auf die Presse Ruhe hinein zu bringen.“¹¹⁰⁶ Auch ein NGO-Vertreter gibt an, durch neue Optionen einen deutlichen Vorteil zu haben, jedoch durch den Bau des Kraftwerks auch verloren zu haben. Weiterhin erfuhr die NGO einen Wissenszuwachs und während der Mediation erfolgte eine Anerkennung der benannten Probleme. NGO 2 äußert, zufrieden zu sein, dass das U. eine Unterschätzung der Probleme zugibt und sich nun mit diesen befasst. Alle Interviewpartner waren weiterhin der Ansicht, dass sie durch die Mediation etwas dazugelernt haben. So äußerte etwa das Unternehmen:

„Ja, klar. U. hat an verschiedenen Stellen auf jeden Fall gelernt. Auch in Bezug auf wer welche Sorgen hat und wo die Konfliktlinien verlaufen, hat das U. eine Menge dazugelernt.“¹¹⁰⁷

Jedoch gibt M1. zu bedenken, dass der Anspruch des voneinander Lernens für die Kürze des Prozesses von einem Tag zu hoch ist: „Um wirkliche Lernprozesse und innere Veränderungen herbeizuführen, dafür war es zu kurz und hätte mehr Zeit gebraucht.“¹¹⁰⁸ Der Dialog brachte Kompetenzgewinn in der Sach- und Methodendiskussion sowie Zuwachs an Sicherheit in der Gestaltung und Durchführung von Dialogprozessen.

Auch das Thema Macht war in diesem Fall sehr interessant. Aus Sicht eines Unternehmensvertreters haben im Fall 2 alle „nach besten Möglichkeiten ihre Macht eingesetzt, um das Ergebnis zu beeinflussen“¹¹⁰⁹, wobei es jedoch keine Drohungen oder ähnliches gab. Aus Sicht von M2 hatte das U. Macht durch die vorliegende Genehmigung und dadurch, dass es den Verhandlungsspielraum festlegen konnte. Auch hätte das Unternehmen die Mediation jederzeit abbrechen können. „U.-Vertreter war kommunikativ und fachlich sehr kompetent und dadurch hatte er auch eine gewisse Macht im positiven, konstruktiven Sinne.“¹¹¹⁰ Weiterhin war das U. aus Sicht von NGO2 insofern „mächtig“, da es eine Übereinstimmung mit gesetzlichen Regeln geltend machen konnte und reklamierte, dass es der Region Gutes bringt: erneuerbare Energien und Wirtschaftsförderung. Das U. brachte des Weiteren zu Beginn seine technische Leiterin mit, die „eine ziemlich große Schlagkraft“¹¹¹¹ hatte. Auch hat das Unternehmen „[...] seine „politische Macht“ als Investor und Konzern versucht einzusetzen und die Stadt auf seine Seite zu bekommen.“¹¹¹² Aber auch der politisch engagierte NGO-Vertreter hat aus Sicht des Unternehmens „[...] versucht, über Öffentlichkeit und Gremien seine Macht zu nutzen.“¹¹¹³ Dennoch ließ sich das Unternehmen auf die Mediation ein, weil sie die Macht

¹¹⁰⁵ Fall 1 M. Frage 3.2

¹¹⁰⁶ Fall 2 U. Frage 5.5

¹¹⁰⁷ Fall 2 U. Frage 5.4.3

¹¹⁰⁸ Fall 2 M1 Frage 5.4.3

¹¹⁰⁹ Fall 2 U. Frage 5.7.1

¹¹¹⁰ Fall 2 M1 Frage 5.7

¹¹¹¹ Fall 2 NGO2 Frage 5.7

¹¹¹² Fall 2 U. Frage 5.7.1

¹¹¹³ Fall 2 U. Frage 5.7.1

zur Mobilisierung der Öffentlichkeit und zur kritischen Berichterstattung von Seiten der NGO zu spüren bekamen. Interessant ist die Äußerung des NGO2-Vertreters bezüglich der Macht bei der Mediation:

„Niemand musste, weil man niederen Ranges war und dort drüben die Diplom-Ingenieure und Doktoren gesessen haben, sich deshalb machtlos vorkommen oder vorsichtig sein, dass man nichts Falsches sagt. So war die Atmosphäre nicht.“¹¹¹⁴

Dies deutet auf einen erfolgreichen Machtausgleich im Rahmen der Mediation hin. Auch das U. äußerte, dass während der Mediation für die „Machtausübung“ nur wenig Möglichkeiten bestanden, jedoch davor und danach:

„Jeder hat genau die Möglichkeiten, die er sich in den Rucksack gepackt hat an Teilnehmern und an Möglichkeiten der persönlichen Rhetorik, persönlicher Glaubwürdigkeit und Ausstrahlung. Mehr Macht haben sie da ja nicht. Aber vorher und nachher.“¹¹¹⁵

Diese Aussage deutet darauf hin, dass dem Unternehmen deutlich bewusst war, wie wichtig die am Dialog teilnehmenden Personen sowie deren Überzeugungskraft sind, es also diesbezüglich seine Macht eingesetzt hat. Während der Mediation dagegen gab es wenige Möglichkeiten, die eigene Macht auszuspielen, lediglich durch die personale Macht der Beteiligten. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich die Ausgangslage für fast alle Beteiligten sowohl verbessert als auch verschlechtert hat, während sich die Situation für das U. verbessert hat. Macht hat vor allem vor und nach der Mediation eine Rolle gespielt, während der Mediation jedoch nur eine geringe. Weiterhin kommt die Autorin zu der Einschätzung, dass die Machtgrundlage der Beteiligten teilweise verstanden wurde und durch die miteinander gemachte kurze Erfahrung der Beteiligten sich die Einschätzung zukünftiger Verhaltensweisen durch die eintägige Mediation teilweise verbessert hat.

Im Fall 3 äußert sich M. bezüglich der veränderten Ausgangslage zufrieden zu sein, dass das Verfahren erfolgreich war und geht motiviert und gestärkt aus der Mediation. Wie U1. äußerte, wurde ein Kompromiss eingegangen, bei dem von Unternehmensseite auch Federn gelassen wurden. Aber durch den Vertrauensaufbau zur NGO ist das U. auch gestärkt. Auch U2 hat ebenfalls Federn lassen müssen, geht aber grundsätzlich gestärkt aus dem Verfahren hervor. Wie die NGO äußerte, geht sie durch einen klaren Vertrag gestärkt aus der Mediation hervor, auf den sie sich berufen kann. Auch geben alle Beteiligten an, im Dialog dazugelernt zu haben. U2 äußert, das Problem völlig unterschätzt zu haben:

„U. hat das Problem völlig unterschätzt. Für U. war es kein Problem und damit war es ein Problem. Wenn es für U. kein Problem ist, heißt es noch nicht, dass es kein Problem ist. Mit einer aktiveren Bürgerbeteiligung hätte man sich manche blutige Nase sparen können.“¹¹¹⁶

Zu den eigenen Lernerfahrungen äußert dieses Unternehmen, beim nächsten Kraftwerksbau dementsprechend von Anfang an eine größere Bürgerbeteiligung durchführen zu wollen. Macht spielte in den Auseinandersetzungen im Vorfeld der Mediation eine große Rolle, da die NGO vor Kommunalwahlen massiven politischen Druck ausübte, um das ursprünglich größer geplante Kraftwerk zu verhindern. Die Kommunalwahl hatte also Einfluss auf die Kraftwerksplanung, da Politiker aus dem Stadtrat im Aufsichtsrat des U. sitzen und Angst hatten, dass „[...] ihnen das Ding um die Ohren fliegt“.¹¹¹⁷ Dementsprechend haben Politiker das U. dazu bewogen, das Kraftwerk kleiner zu dimensionieren. Nach Aussage von U2 wurde die Machtfrage von Unternehmensseite stärker gestellt als von der NGO. Beide Seiten haben jedoch versucht

¹¹¹⁴ Fall 2 NGO2 Frage 5.7

¹¹¹⁵ Fall 2 U. Frage 5.7.1

¹¹¹⁶ Fall 3 U2 Frage 5.4.3

¹¹¹⁷ Fall 3 U2 Frage 5.7.1

Informationen zu verbreiten und in der Öffentlichkeit etwas zu erreichen. Den Unternehmen wurde durch gerichtliche Entscheidung die Macht genommen, das Kraftwerk zu bauen, daher brauchte es einen Kompromiss. Lediglich durch Termindruck hat das U. Macht ausgeübt: „Natürlich müssen sie in irgendeiner Form ihre Krallen zeigen, die Macht ausspielen.“¹¹¹⁸ Die Machtposition der NGO scheint ihre Unberechenbarkeit gewesen zu sein: „U. wusste nicht, was als nächstes passiert. Das war auch bewusst das Spiel, der Gute und der Böse.“¹¹¹⁹ Auch in der Mediation war nach Einschätzung der Moderation Macht unterschwellig zu spüren, im Sinne einer angespannten Gesprächsatmosphäre, wenngleich U2 der Meinung ist:

„Die Machtfrage kann in einer Mediation nicht geklärt werden. Da muss man den Gegenüber als gleichberechtigten Verhandlungspartner akzeptieren. Wenn man das nicht macht, fliegt einem das Ding um die Ohren. Über diese Brücke muss man aber erst mal gehen.“¹¹²⁰

Bei der Mediation wurde aus Sicht der Moderation mit „relativ offenen Karten“ gespielt und vom Unternehmen auch auf Druck durch Vertragspartner hingewiesen. Wie ein Unternehmen angibt, hat sich durch die Mediation das Miteinander der Parteien verändert.

„NGO lässt seit ihrem Erfolg mit sich über Erfüllung und Zeitvorstellungen reden. NGO ist zahmer geworden durch die Mediation und die Aggressivität hat sich durch die Diskussionsbereitschaft der Betreibergesellschaft gelegt.“¹¹²¹

Zusammenfassend wird davon ausgegangen, dass sich für die beiden Unternehmen die Ausgangssituation sowohl verbessert als auch verschlechtert hat, während sich die von M. und der NGO verbessert zu haben scheint. Macht scheint während der Mediation lediglich eine unterschwellige Bedeutung gehabt zu haben und die Machtgrundlage der Beteiligten scheint wechselseitig weitgehend verstanden worden zu sein. Daher erfolgt die Gesamteinschätzung, dass sich die Einschätzbarkeit des Gegenübers durch den Dialog weitgehend verbessert hat.

Fall 4 führte zu einer Verbesserung der Ausgangslage für M. durch vielfältige Erfahrungen und viel Expertise, die zum Thema gewonnen werden konnte und durch die positive Referenz für andere Projekte. Während U1 einen positiven Wissensschub erfuhr, der in der Diskussion sattelfester gemacht hat, sah sich U2 durch den Dialog in seinen langjährigen Kommunikationsmaßnahmen bestärkt. Durch Kompetenz, Offenheit und Verantwortungsbewußtsein sollte im Dialog Konsens und der Aufbau von Vertrauen und Glaubwürdigkeit erzeugt werden. Über die erzielte Einigung ist U2 zufrieden und auch das Wissen über die Einschätzung und Bedenken der anderen wird als nützlich erachtet. „Wenn man weiß, dass jemand gegen einen bestimmten Punkt ist, kann man das einschätzen, aber die Konsensfindung kann trotzdem funktionieren.“¹¹²² Trotz geringer Berufserfahrung erfuhr NGO2-Vertreter eine Wertschätzung der eingebrachten Inhalte und Anerkennung für die geleistete Arbeit. Es scheint sich die Situation im Vergleich zur Ausgangslage für alle verbessert zu haben. Der Dialog brachte Kompetenzgewinn in der Sach- und Methodendiskussion (in technischer Hinsicht, bezüglich Umweltargumenten, Lebenszyklusanalyse, Nachhaltigkeit und/oder Risikowahrnehmung) sowie Zuwachs an Sicherheit in der Gestaltung und Durchführung von Dialogprozessen. So äußert sich ein Unternehmensvertreter bspw. folgendermaßen: „Das Ergebnis trägt auch dazu bei, dass die NGOs ihren Grundreflex ‘kommt von der Industrie, ist erst mal gefährlich’, unterdrücken kön-

¹¹¹⁸ Fall 3 U1 Frage 5.7

¹¹¹⁹ Fall 3 NGO Frage 5.7

¹¹²⁰ Fall 3 U2 Frage 5.7

¹¹²¹ Fall 3 U1 Frage 5.2

¹¹²² Fall 4 U2 Frage 5.5

nen.¹¹²³ Diese Aussage deutet auf einen Vertrauensaufbau sowie die Überwindung gewohnter Verhaltensmuster auf NGO-Seite hin. Im Fall 4 scheint weder Macht und Einfluss durch Persönlichkeit, noch finanzielle Macht eine Rolle. Den Unternehmen ging es darum, das Wissen der anderen abzugreifen und es wäre kontraproduktiv gewesen, das zu beeinflussen. Kleinste Versuche zu dominieren wurden sofort abgeblockt durch die Moderation oder andere Beteiligte. Es gab keine Machtspiele bezüglich des Wissens oder der Erfahrung der Beteiligten. Auch die Sozialkompetenz der Beteiligten wurde als wichtig erachtet und teilweise erfolgte auch organisationsintern eine Relativierung einer Aussage. Alle waren auf einer Augenhöhe und Macht hat keine Rolle gespielt, bzw. wie NGO 1 darlegte: „Die Macht wurde genutzt, um das Ergebnis im gemeinsamen Sinne zu gestalten.“¹¹²⁴ Bei Fall 4 war bereits seit vielen Jahren eine Dialogkultur vorhanden und das gewachsene Vertrauen in die Organisationen wurde auch an personelle Nachfolger in den Organisationen weitergegeben. Eine gewisse Dialogkultur besteht seit vielen Jahren und diese wird auch so immer wieder weitergeführt und Neuhinzukommenden vermittelt. Man hat sich persönlich kennengelernt und wenn mal ein Problem auftaucht, dann hat man einen Ansprechpartner beim Gegenüber. Durch die gemeinsame fachliche Auseinandersetzung, das persönliche Kennenlernen und den gemeinsamen Bericht ist die Einschätzbarkeit des Gegenübers deutlich gestiegen. Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass sich die Ausgangssituation für alle verbessert hat und Macht im Dialog keine Rolle spielte. Auch das Sichtbarmachen von Gemeinsamkeiten und Differenzen im gemeinsamen Abschlussbericht erscheint für die Einschätzbarkeit zukünftiger Verhaltensweisen sehr hilfreich, so dass abschließend eine umfassende Umsetzung der Vermutung im Fall 4 angenommen wird.

Tabelle 62: Einschätzung Ressource-Dependency-Theory Annahme 2¹¹²⁵

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Einschätzbarkeit zukünftiger Verhaltensweisen verbessert	Eher ja	Teils	Eher ja	Ja

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass bei allen Dialogen die Beteiligten einen deutlichen Wissenszuwachs erfahren haben. Auch wenn die Beteiligten bei den Dialogen auch „Federn gelassen“ haben, da z.B. ursprüngliche Vorstellungen verändert oder angepasst werden mussten, gehen in den Fällen 1, 3 und 4 alle gestärkt aus den Dialogverfahren. Im Fall 2 äußerten alle, sowohl gestärkt als auch geschwächt aus dem Verfahren zu gehen. Macht spielte vor allem vor und z.T. nach den Dialogen und Mediationsverfahren eine Rolle, in Fall 1, 2 und 3 auch während der Dialoge, jedoch bei Fall 1 anders als erwartet. Die Macht der Medien und der Kritiker war im Fall 1 von Bedeutung, während das Machtgefälle zwischen den Organisationen, die beide über Macht auf unterschiedlichen Ebenen verfügten (Macht durch Größe, Bekanntheit, Vernetzung), geringer ausfiel als gedacht. Aber da sich beide Seiten auf ein gemeinsames Projekt eingelassen haben, begegnete man sich auf gleicher Augenhöhe. Bei Fall 2 und 3 spielte Macht im Vorfeld eine sehr große Rolle, während im Fall 4 laut Aussagen der Beteiligten Macht keine Rolle im Rahmen der Mediationen zukam. Sowohl in Fall 2 als auch in Fall 3 war eine Seite aufgrund der rechtlichen Lage in einer

¹¹²³ Fall 4 U1 Frage 5.8.2

¹¹²⁴ Fall 4 NGO1 Frage 5.7.1

¹¹²⁵ Verwendete Kategorien: Ja= Aussagen belegen, dass sich die Einschätzbarkeit zukünftiger Verhaltensweisen umfassend verbessert hat. Eher ja= Die Einschätzbarkeit zukünftiger Verhaltensweisen hat sich verbessert, jedoch gibt es einzelne Aussagen im Text, die belegen, dass dies nicht ganz gelungen ist. Teils= Die Einschätzbarkeit zukünftiger Verhaltensweisen ist erfolgt, jedoch gibt es einige Belege dafür, dass dies nur teilweise gelungen ist. Eher nein= Es gibt nur vereinzelt Aussagen, die die bessere Einschätzbarkeit zukünftiger Verhaltensweisen belegen. Nein= Keine Aussagen liegen vor, dass sich die Einschätzbarkeit zukünftiger Verhaltensweisen verbessert hat.

mächtigeren Verhandlungsposition. Im Fall 2 war das U. in einer sehr machtvollen Position, da es bereits über eine Genehmigung verfügte, während dies bei Fall 3 für die NGO angenommen wird, da sie vor Gericht einen Baustopp errwirkt hatte. Die Einschätzbarkeit zukünftiger Verhaltensweisen steht und fällt mit den beteiligten Personen, die sich kennengelernt haben. Das aufgebaute Vertrauen erscheint personengebunden und dementsprechend von den beteiligten Personen abhängig zu sein. Für die Einschätzbarkeit zukünftiger Verhaltensweisen erscheint auch die Kontinuität der beteiligten Personen zentral. Interessant ist diesbezüglich jedoch Fall 4, wo durch die lange Dialogerfahrung das Vertrauen auf die Organisationen übergegangen ist und auch ein Personalwechsel erfolgen konnte. Anhand der Fallbeispiele zeigt sich, dass sich die Einschätzbarkeit der zukünftigen Verhaltensweise des Gegenübers bei längeren Dialogen stärker verbessert hat als bei einem kurzen.

9.6.3 Unabhängige Variable RDT 3: Veränderung der Ressourcensituation

Zur Überprüfung, ob durch die Dialogprozesse ein Ressourcenaustausch stattgefunden hat, wurden alle ressourcenbezogenen Fragen diesbezüglich ausgewertet sowie die Frage nach der Nutzenvergrößerung für alle Beteiligten.¹¹²⁶ Zusammenfassend kann vorangestellt werden, dass die Auswertung der Fallbeispiele eine wichtige Bedeutung materieller und immaterieller Ressourcen (z.B. persönliche Fähigkeiten, Wissen, Anerkennung, Reputation) ergab. Dabei war der Umgang mit den unterschiedlich verteilten Ressourcen bei den Dialogen sehr verschieden, wie auch die Finanzierung der Dialoge verschieden war (siehe Kapitel 8.5)

Im *Fall 1* erfolgte ein sehr umfangreicher Einsatz von Ressourcen und ein struktureller Ressourcenausgleich zwischen U. und NGO war hier aus Sicht der Beteiligten entscheidend, um Verhandlungen auf Augenhöhe und ein gemeinsames Projekt zu ermöglichen. Eine finanzielle Unterstützung der NGO wurde als Grundvoraussetzung angesehen und kann als Maßnahme zum Ressourcenausgleich gesehen werden. Diese finanzielle Unterstützung ermöglichte der NGO das Hinzuziehen externer Berater, wobei intern die Unabhängigkeit der NGO kontinuierlich kritisch hinterfragt wurde.

„Eine Art Aufsichtsrat wird gebraucht. Oft ist es kein bewusster Prozess, dass Geld ins Spiel kommt und die guten Seiten des U. verstärkt gesehen werden. Jeder hat auch schwache Seiten, auch NGOs.“¹¹²⁷

Weiterhin war die Wissensressource der NGO für das U. sehr interessant, da die NGO über das gebündelte Fachwissen zum Thema verfügt. Dadurch war die NGO für das U. als Verhandlungspartner alternativlos. Zufällig konnten auf NGO-Seite, beim ehrenamtlich arbeitenden Vorstand zeitliche Ressourcen für die Verhandlungsführung bereitgestellt werden, wodurch die Verhandlungen letztlich möglich wurden. Bezuglich des Hinzuziehens von Wissensressourcen durch Experten wurde in diesem Fall deutlich, dass der richtige Zeitpunkt hierfür zentral ist, um Redundanzen bzw. zeitliche Verzögerungen zu verhindern. Auch die Rolle der Experten im Prozess muss geklärt sein und ausreichend Zeit für organisationsinterne Rückkopplungsprozesse sowohl beim Unternehmen als auch bei der NGO eingeplant werden. Bezuglich des Ressourceneinsatzes sind 2 der 3 Interviewpartner der Ansicht, dass der Ressourceneinsatz in angemessenem Verhältnis zum Ergebnis steht. Eine dieser beiden Personen war der Ansicht, dass die Komplexität und Einmaligkeit des Projektes den recht umfangreichen Ressourceneinsatz rechtfertigen. Jedoch findet eine andere Person, dass das Ergebnis auch mit weniger Ressourcen hätte erreicht werden können. Dennoch sind alle der An-

¹¹²⁶ „Welche Bedeutung hatten ihre eigenen Ressourcen (kommunikative, finanzielle, wissens- etc.) und die Ressourcen der Verhandlungspartner für den Erfolg des Dialogprozesses?“ „Steht der Ressourceneinsatz/Aufwand in angemessenem Verhältnis zum Ergebnis?“ „Hat sich der Ressourceneinsatz gelohnt?“ „Sehen alle Parteien für sich einen Gewinn und haben ihren Nutzen vergrößert?“

¹¹²⁷ Fall1 M. Frage 5.6

sicht, dass sich der Ressourceneinsatz gelohnt hat, wobei betont wird, dass bislang ja lediglich die Grundsteinlegung des Projektes erfolgt ist. Der weitere Projektverlauf muss zeigen, ob sich der Ressourceneinsatz tatsächlich gelohnt hat. Bei Fall 1 hat der Dialog dazu geführt, dass ein größeres Verständnis für die jeweils andere Seite entwickelt wurde. Aus Sicht von M. gestaltet sich der Nutzen wie folgt:

„Jeder Dialog führt dazu, dass man ein größeres Verständnis für die andere Seite entwickelt und ich glaube, das ist etwas, das einen persönlich weiterbringt und was auch eine Organisation weiterbringt.“¹¹²⁸

Das U. gab an, dass die unternehmensinternen Umfragen zur Reputation des U. sich seit Dialogbeginn bereits ein ganzes Stück verbessert haben. Auch wird als Nutzen angegeben, dass alle Beteiligten größeres Verständnis für die jeweils andere Seite entwickelt haben.

„Sowohl in Bezug auf das Verständnis und Wissen, als auch in Bezug auf die eigene Unternehmensentwicklung und das Verständnis der Organisation, war das Projekt extrem vorteilhaft und eine Stärkung für das Unternehmen.“¹¹²⁹

Dieser Wissenszuwachs und die Verbesserung der Reputation des U. durch den Dialog deuten darauf hin, dass sich letztlich die Ressourcenabhängigkeit von der Ressource gesellschaftliche Anerkennung durch die NGO verringert hat. Auch die NGO hat durch das Projekt Zugang zu finanziellen Mitteln erhalten und kann ein Projekt mit gesellschaftlichem Mehrwert, das ihren eigenen Wertvorstellungen entspricht, in neuer Größenordnung und Qualität realisieren. Da die NGO alleinige Gestaltungsmacht und Kommunikationsbefugnis über das Projekt ausgehandelt und vertraglich vereinbart hat, hat sie Einfluss auf umfangreiche finanzielle Ressourcen gewonnen. Der Nutzen für die NGO ist jedoch geringer als zu Anfang erhofft, da sich das Projekt durch die Gründung einer eigenen Projektgesellschaft weiter von der NGO entfernt hat und sich auch der ideelle Gewinn auf andere verlagert hat. Dadurch, dass die NGO jedoch im Vorfeld des Dialogs nicht vom U. finanziell oder sonst wie abhängig war, sollte in diesem Fall besser von einer „Ressourcenverbesserung“ anstatt von einer „verringerten Ressourcenabhängigkeit“ gesprochen werden. Im Fall 1 hat sich also für beide Dialogpartner die Ressourcensituation verbessert und beide Seiten haben einen deutlichen Wissenszuwachs erfahren und gegenseitiges Vertrauen aufgebaut. Während sich für das U. durch die Reputationssteigerung eine Verringerung der Abhängigkeit von der Ressource Legitimität der NGO abzuzeichnen scheint, hat sich die Situation der NGO durch einen Zuwachs an finanziellen Mitteln und Macht in Bezug auf die Projektausgestaltung verbessert.

Im Fall 2 konnte der Prozess durch begrenzte Ressourcen nicht optimal gestaltet werden. „Dadurch war zu wenig Zeit und das war ein Problem.“¹¹³⁰ Die Vorbereitung und Vorgespräche haben viele Ressourcen verbraucht, so dass eine Begleitung der Umsetzung im Nachgang der Mediation nicht mehr möglich war. Auch scheint es unrealistische Erwartungen an den Mediationstag gegeben zu haben angesichts der komplexen Problemlage. Die gute Stimmung sowie der Verständnis- und Vertrauenszuwachs am Mediationsende wurden überschätzt. Wie das Unternehmen äußerte, führte die fehlende Ressource „Lokalkenntnis“ des U. im Vorfeld dazu, dass das U. in kommunal-politische Fettnäpfchen getreten ist, von denen es nichts wusste. Auch war es aufgrund einer zu geringen Verankerung in der Stadt für das U. schwierig, mit der negativen Presseberichterstattung umzugehen. „Hätte U. die Probleme gewusst, wäre es kommunikativ ganz anders vorgegangen.“¹¹³¹ Die NGO-Vertreter bereiteten im Vorfeld der Mediation öffentliche Veranstaltungen vor und führten diese durch, was mit einem großen Zeitaufwand und damit indirekt auch nicht unerheblichen

¹¹²⁸ Fall 1 M. Frage 5.1

¹¹²⁹ Fall 1 U. Frage 5.5

¹¹³⁰ Fall 2 M1 Frage 5.6

¹¹³¹ Fall 2 U. Frage 5.6

finanziellen Ressourcen verbunden war. Wie der Vertreter von NGO2 betonte, müssen für die Umsetzung der Ergebnisse in Folge der Mediation auch ausreichend Ressourcen eingeplant und bereitgestellt werden. Weiterhin hätte es aus seiner Sicht zur Umsetzung der Ergebnisse eine Art Kontrollgremium gebraucht. Auf die Frage, ob der Ressourceneinsatz in angemessenem Verhältnis zum Ergebnis stand, ist die Mehrheit der Befragten (3 von 5) der Ansicht, dass dies der Fall ist. Zwei Personen ergänzen jedoch einschränkend, dass sie sich hierbei auf den Mediationstag beziehen. Laut M1 stand der Aufwand und Ressourceneinsatz des Tages in „mehr als angemessenem Verhältnis zum Ergebnis“¹¹³² und war „hocheffizient“, da ja bereits mehrere Monate vergeblich gestritten wurde. Dagegen ist M2 der Ansicht, dass der Zeitaufwand und Ressourceneinsatz nur bedingt in angemessenem Verhältnis stehen, da eine positive Referenz für die Mediation letztlich entscheidender ist als der Zeitaufwand. NGO1 kann der Frage so nicht zustimmen, da teilweise ehrenamtlich gearbeitet wurde, was jedoch persönlich keinen Nutzen brachte. Bezuglich der Frage, ob sich der Ressourceneinsatz für sie gelohnt hat, antworteten M2 und U. mit ja, während dies für die beiden NGOs nur teilweise der Fall war, da es kein fassbares Ergebnis gibt. M1 äußert, dass dadurch, dass „die Lösung wieder aus der Hand gegeben und nicht umgesetzt wurde“, sich der Ressourceneinsatz im Nachgang nicht gelohnt hat. „Bei weiterer Begleitung des Prozesses hätte es sich mehr als gelohnt.“¹¹³³ Bezuglich der Nutzenvergrößerung ist M2 der Ansicht, dass direkt nach der Mediation beide Seiten sehr positive Rückmeldungen gegeben haben und sahen vermutlich ihren Nutzen vergrößert. Wie M2 jedoch einschränkt, hat die NGO ihren Nutzen lediglich im Rahmen ihrer Möglichkeiten vergrößern können. 4 der 5 Interviewpartner sahen einen Gewinn bzw. eine Nutzenvergrößerung für alle gegeben. Wie der NGO1-Vertreter darlegt, hat das U. einen deutlichen Nutzen, da es sein Werk in Betrieb nehmen konnte und es damit wirtschaftliche Vorteile hat. Jedoch ist der Nachteil für das U., dass es nun mehr Auflagen und Verpflichtungen hat. „U. haben den Nutzen, dass sie in der Öffentlichkeit eine gewisse Ruhe hineingebracht haben. Auch haben die Gegner durch die Klarheit nicht mehr so viel Zündstoff.“¹¹³⁴ Durch den Wissenszuwachs über lokalpolitische Themen und die Beruhigung der Situation in der Presse hat das U. seine Ressourcensituation und Abhängigkeit von gesellschaftlicher Anerkennung verbessern können. Dagegen sieht der Vertreter von NGO 1 keinen direkten Nutzen für sich durch die Mediation. Jedoch scheint die NGO durch die erhaltenen sachlichen Informationen über die Kraftwerksplanung ebenfalls einen gewissen Wissenszuwachs erfahren zu haben. Im Fall 2 scheint sich also die Ressourcensituation für das Unternehmen verbessert zu haben, während sich die für die NGO eher nicht verbessert hat. Hierdurch kommt die Autorin zu der Einschätzung von teilweiser Verbesserung bzw. Verringerung der Ressourcen(-abhängigkeit).

Bei Fall 3 kam den Ressourcen für das ganze Verfahren große Bedeutung zu und zeitliche Aspekte sowie finanzielle Ressourcen spielten für beide Seiten eine wichtige Rolle. Während die NGO mit viel Zeitaufwand immer wieder die Streikkasse durch Informationsstände füllen musste, hatte das U. Zeitdruck durch laufende Vereinbarungen und Verträge, so dass auch finanziell einiges auf dem Spiel stand. Wie ein Unternehmensvertreter deutlich machte, hätten die unterschiedlichen finanziellen Ressourcen im Prozess eine Rolle spielen können: „U. hätte NGO mit Geld kaputt machen können durch den Prozess, Anwalt und Gutachten, was in anderen Verfahren passiert.“¹¹³⁵ Dies war nicht der Fall, da es für den kommunalen Unter-

¹¹³² Fall2 M1 Frage 5.6.1

¹¹³³ Fall 2, M1 Frage 5.6.2

¹¹³⁴ Fall 2 NGO1 Frage 5.1

¹¹³⁵ Fall 3 U2 Frage 5.6

nehmenstein der Betreibergesellschaft „[...] zukünftig sehr teuer geworden“¹¹³⁶ wäre. Dies deutet auf den Legitimitätsdruck von U2 hin, das als regionaler Anbieter auf die Bevölkerung und Kunden vor Ort angewiesen ist. Wie M. deutlich machte, hatte die NGO großes Interesse an der Übernahme ihrer Kosten durch das U. Hier reagierte das U. relativ flexibel und hatte einen „flexiblen Finanztopf“. „Es wäre sicher nicht zu einer Lösung gekommen, wenn U. nicht finanziell flexibel gewesen wäre und gesagt hätte, wir haben das Geld nicht.“¹¹³⁷ Dies belegt die zentrale Bedeutung der finanziellen Ressourcen bei der Mediation. Auch das Fachwissen war von großer Wichtigkeit für beide Parteien. Um eine Einigung bezüglich der technischen Ausgestaltung und des Betriebs des Kraftwerks zu erreichen, war umfangreiches technisches Sachwissen erforderlich. Dieses wurde auf beiden Seiten von jeweils einem technisch versierten Verhandlungsführer eingebracht. „Das Niveau der Diskussion war gleich und beide Seiten brauchten keine hochrangigen Gutachter, sondern es konnte auf einem technischen Level geredet werden.“¹¹³⁸ Weiterhin erwähnte ein Unternehmensvertreter, dass die eigenen kommunikativen Fähigkeiten und psychologische Ausbildung im Prozess ebenfalls sehr hilfreich waren. Durch diese Vorkenntnisse war die Person sehr gut in der Lage, die Verhandlungstruppe auf den Prozess einzustimmen und auch für das verhandlungstaktische Vorgehen war es hilfreich. Der Ressourceneinsatz und Aufwand von 4 Mediationstreffen wird von allen als angemessen im Verhältnis zum Ergebnis angesehen und alle sind ebenfalls der Ansicht, dass sich der Ressourceneinsatz gelohnt hat. Im *Fall 3* wurde ein Kompromiss realisiert, mit dem alle leben können. U. hat den wirtschaftlichen Nutzen, dass es das Kraftwerk bauen und betreiben sowie laufende Verträge einhalten kann, allerdings verbunden mit größeren Kosten für die technische Umsetzung der NGO Forderungen. Ein Unternehmensvertreter äußerte, dass das U. durch die Mediation „den Stempel der NGO“ bekommen hat und nun als ein Unternehmen angesehen wird, das den Bürgerwillen berücksichtigt. Es gilt nun als „[...] anständiges U. [...], das die Interessen der Bürger ernst nimmt.“¹¹³⁹ Als lokales Unternehmen mit Kunden als Eigentümern ist das U. auf eine positive Reputation angewiesen und konnte durch die Mediation seine gesellschaftliche Anerkennung verbessern. Interessant erscheint hier, dass die Legitimität für die beiden Unternehmen von unterschiedlicher Wichtigkeit gewesen zu sein scheint. Während sich das überregionale U. diesbezüglich nicht äußert, war die lokale Reputation für das regionale Unternehmen zentral. Die NGO „[...] hätte sich sicher auch noch mehr gewünscht, gar keine Lärm- und Luftverschmutzung. Aber sie waren mit dem, was die erreicht haben, sehr zufrieden.“¹¹⁴⁰ Aus Sicht von U2 hat die NGO auch den Nutzen, dass sie ernst genommen wurde und viele Verbesserungen für Umwelt und Anwohner erreicht hat. Auch die NGO hat durch die Übernahme ihrer Kosten von Unternehmensseite und die erfahrene Anerkennung, ihre Ressourcensituation verbessern können. Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass sich die Ressourcensituation für beide Seiten verbessert hat.

Im *Fall 4* waren Ressourcen ebenfalls ein wichtiges Thema und die Moderation ist der Ansicht: „[...] es hätte dringend mehr Ressourcen gebraucht.“¹¹⁴¹ Da es sich um die früheste Phase der Debatte zur Nanotechnologie handelte, wurde das Budget vorsichtig kalkuliert, wodurch die finanziellen Ressourcen für den Dialog sich dann als zu gering herausstellten. Die Finanzierung durch die Unternehmen war bei diesem Dialog zentral. „Ohne die Finanzierung durch die Unternehmen wäre gar nichts gegangen. Money makes the

¹¹³⁶ Fall 3 U2 Frage 5.6

¹¹³⁷ Fall 3 M. Frage 5.6

¹¹³⁸ Fall 3 U1 Frage 5.6

¹¹³⁹ Fall 3 U2 Frage 5.1

¹¹⁴⁰ Fall 3 M. Frage 5.1

¹¹⁴¹ Fall 4 M. Frage 5.6

world go around.“¹¹⁴² Auch ein NGO-Vertreter verdeutlicht: „NGOs können keine Investitionen tätigen, Unternehmen schon.“¹¹⁴³ Jedoch war gleichzeitig ein wichtiger Teil der Spielregel: „[...] keine Verpflichtungen bei den Geldempfängern und keine Forderungsmöglichkeiten bei den Geldgebern.“¹¹⁴⁴ Hierbei kam der langen Dialogerfahrung, bei der immer auf eine Trennung von Finanzierung und Forderungen geachtet wurde, eine entscheidende Rolle zu. Durch die zu geringe finanzielle Ausstattung des Dialoges im Fall 4 musste viel Arbeit unbezahlt erbracht werden und damit konnte dem Dialog auch teilweise keine zeitliche Priorität eingeräumt werden. Dies führte u.a. zu den massiven zeitlichen Verzögerungen. Wie M. darlegt, bräuchten vergleichbare Dialoge deutlich mehr Ressourcen. Weiterhin waren auch kommunikative Kompetenzen der Teilnehmer im Dialog wichtig, z.B. um unternehmensintern eine sprachliche Abstimmung bezüglich der Thematik zu erreichen. Besonders auch der schwierige Abstimmungsprozess für den Abschlussbericht benötigte viel Zeit. Bezuglich des Ressourceneinsatzes gaben drei der Beteiligten an, dass der Ressourceneinsatz in angemessenem Verhältnis zum Ergebnis steht, da die Komplexität des Themas diesen enormen zeitlichen Einsatz von Ressourcen erforderte. M. ist jedoch der Ansicht, dass dies nicht der Fall war, da sehr viel mehr Ressourcen benötigt wurden. Weiterhin gab NGO2 an, dass zwischenzeitig Zweifel am Ressourceneinsatz bestanden: „Aber im Nachhinein, gerade auch mit den Entwicklungen die sich mittelbar aus dem Projekt ergeben haben und den Folgeprojekten, war es das auf jeden Fall wert.“¹¹⁴⁵ Alle waren sich einig, dass sich der Ressourceneinsatz gelohnt hat. Bezuglich der zeitlichen Ressourcen macht NGO1 eine interessante Anmerkung:

„Zeitliche Verzögerungen bei den Hausaufgaben oder bei der Feinarbeit hatten auch mit Unsicherheiten zu tun. Ein Ignorieren dieser Unsicherheiten hätte den Prozess ge- oder evtl. zerstört. Insofern war es ganz wichtig, diese dabei zu haben und diese auch zu akzeptieren, und dann war es auch effizient. Sonst hätte man evtl. das Ergebnis nicht erzielen können. Es war wichtig, dafür Zeit zu lassen.“¹¹⁴⁶

Auf die Frage nach der Nutzenvergrößerung für alle äußern die Beteiligten, dass der Dialog alle weitergebracht hat. Alle haben einen Gewinn durch die Lernerfahrungen im Bereich der Kommunikation und zur Thematik. Auch war der Dialog eine wichtige Referenz und ein Türöffner für andere, teilweise gemeinsame Folgeprojekte. Ein U. sieht als Nutzen das von der Geschäftsleitung abgesegnete Positionspapier zum Thema. Weiterhin hat sich Verständnis entwickelt und in Sachen Vertrauen haben die Beteiligten gelernt, dass U. nicht auf NGOs herabschauen. Bei Fall 4 war der ganze Dialog darauf angelegt, Informationen über die Risikoeinschätzung und -wahrnehmung der Bevölkerung bzw. der NGOs zum Thema zu erhalten. In Fall 4 kann also gesagt werden, dass beide Seiten einen deutlichen Wissenszuwachs erfahren haben. Der Dialog ist ein Referenzobjekt und hat viel Wissen für alle gebracht, das in anderen Kontexten wieder eingesetzt werden kann. Auch wurde erwähnt, dass das Projekt ein „Türöffner“ für zahlreiche Folgeprojekte war, was auch auf eine positive Resonanz und gegebenenfalls eine Reputationssteigerung für die Beteiligten hindeutet. Somit scheint auch hier ein Ressourcenausgleich zwischen den Beteiligten und eine Verbesserung der Ressourcensituation für beide Seiten erfolgt zu sein.

Bezüglich der dritten Annahme der RDT, dass die Dialoge zur Verringerung der Abhängigkeit der Organisation von den Ressourcen der anderen Organisation beitragen und ein Ressourcenaustausch stattfindet, ergibt sich den Ausführungen entsprechend folgende fallbezogene Gesamteinschätzung.

¹¹⁴² Fall 4 U1 Frage 5.6

¹¹⁴³ Fall 4 NGO1 Frage 5.6

¹¹⁴⁴ Fall 4 NGO1 Frage 5.6

¹¹⁴⁵ Fall 4 NGO2 Frage 5.6.1

¹¹⁴⁶ Fall 4 NGO1 Frage 5.8.1

Tabelle 63: Einschätzung Ressource-Dependency-Theory Annahme 3¹¹⁴⁷

	Fall 1	Fall 2	Fall 3	Fall 4
Verbesserung Ressourcensituation durch Dialoge	U: Ja	U: Ja	U: Ja	U: Ja
Verringerung Ressourcenabhängigkeit	NGO: Ja	NGO: Teils	NGO: Ja	NGO: Ja

Quelle: Eigene empirische Untersuchung

Zusammenfassend wird deutlich, dass bei allen Beispielen eine Verbesserung der Ressourcensituation der Beteiligten und ein Ressourcenaustausch unterschiedlicher Ressourcen (Wissen, Finanzen, gesellschaftliche Anerkennung, etc.) erfolgt ist. Bei den Fällen 1, 3 und 4 konnten sowohl die U. eine Verringerung ihrer Abhängigkeit von der Ressource Legitimität und Wissen von den NGOs erreichen und ihre Reputation verbessern als auch die NGOs ihre Glaubwürdigkeit und Macht, ihre Finanzen und ihr Wissen verbessern. Dagegen scheint sich im Fall 2, bei dem es sich mehr um eine einzelne Intervention und weniger um einen Prozess handelte, die Ressourcensituation für das U. stärker verbessert zu haben als für die NGO. Dabei kam es in Fall 2 und Fall 4 durch begrenzte finanzielle Ressourcen und damit verbunden durch fehlende zeitliche Ressourcen zu Beeinträchtigungen des Prozessverlaufs. Während dies zu einer fehlenden weiteren Begleitung und Umsetzung der Mediationsergebnisse im Fall 2 führte, kam es auch bei Fall 4 zu erheblichen zeitlichen Verzögerungen im Prozess. Den Ressourceneinsatz in angemessenem Verhältnis zum Ergebnis sehen nur alle Beteiligten im Fall 3 als gegeben. In allen anderen Fällen hatten Beteiligte Zweifel ob der Angemessenheit des Ressourceneinsatzes. Der Ressourceneinsatz hat sich nach Aussage der Interviewpartner jedoch in den Fällen 1, 3 und 4 gelohnt, wobei sich dies vor allem bei Fall 1 noch im weiteren Projektverlauf zeigen muss. Alle Beteiligten in Fall 1, 3 und 4 gaben an, dass alle ihren Nutzen vergrößern konnten. Bei Fall 2 haben direkt nach der Mediation alle Beteiligten positive Rückmeldungen gegeben, also kurzfristig ihren Nutzen vergrößert, jedoch langfristig nicht.

9.6.4 Zusammenfassung unabhängige Variablen RDT und abhängige Variablen

Anhand der Fallbeispiele zeigt sich, dass alle Unternehmen über deutlich mehr finanzielle Ressourcen verfügten als die NGOs. Alle Unternehmen haben jedoch diese finanzielle Überlegenheit und Macht aufgegeben und sich in einen Dialog begeben, um im Gegenzug andere Ressourcen zur Durchsetzung ihrer Interessen zu erhalten. Die zentralen Ressourcen der NGOs bestanden im Wissen über fachliche Umweltthemen und lokale Gegebenheiten, aber auch insbesondere in gesellschaftlicher Akzeptanz und Legitimität. Ein Austausch dieser unterschiedlichen Ressourcen und damit Machtquellen scheint bei den Dialogen weitgehend stattgefunden zu haben. Werden die unabhängigen Variablen der RDT fallbezogen in Zusammenhang mit den abhängigen Erfolgsvariablen (Kapitel 9.1) gebracht, so ergibt sich folgende Übersicht:

¹¹⁴⁷ Verwendete Kategorien: Ja= Aussagen belegen, dass sich die Ressourcensituation durch den Dialog umfassend verbessert hat. Eher ja= Die Ressourcensituation durch den Dialog hat sich verbessert, jedoch gibt es einzelne Aussagen im Text, die belegen, dass dies nicht umfassend erfolgt ist. Teils= Die Ressourcensituation durch den Dialog hat sich verbessert, jedoch gibt es einige Belege dafür, dass dies nur teilweise gelungen ist. Eher nein= Es gibt nur vereinzelt Aussagen, die die Verbesserung der Ressourcensituation durch den Dialog belegen. Nein= Keine Aussagen liegen vor, dass sich die Ressourcensituation durch den Dialog verbessert hat.

Tabelle 64: Zusammenfassung unabhängige Variablen RDT und abhängige Variablen

	Unabhängige Variable RDT 1	Unabhängige Variable RDT 2	Unabhängige Variable RDT 3	Abhängige Variable 1	Abhängige Variable 2	
	Verständnis- und Vertrauensaufbau	Einschätzbarkeit zukünftigen Verhaltensweise verbessert	Verbesserung Ressourcen-situations/Verringerung Ressourcen-abhängigkeit	Subjektive Prozesszufriedenheit	Subjektive Ergebniszufriedenheit	Eingangs-vermutung bestätigt?
Fall 1	Eher ja	Eher ja	Ja	Zufrieden	Sehr zufrieden	Eher ja
Fall 2	Teils	Teils	Teils	Teilweise zufrieden	Zufrieden	Eher ja
Fall 3	Eher ja	Eher ja	Ja	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden	Eher ja
Fall 4	Eher ja	Ja	Ja	Sehr zufrieden	Sehr zufrieden	Eher ja

Quelle: Eigene empirische Untersuchung

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass die Umsetzung der unabhängigen Variablen und die Annahmen der Ressource-Dependency-Theory bei den untersuchten Fallbeispielen weitgehend mit der fallbezogenen Zufriedenheit des Prozesses und des Ergebnisses übereinstimmen. Bei allen Dialogen, mit Ausnahme von Fall 2, wurden die drei unabhängigen Variablen weitreichend (eher ja) oder umfassend (ja) umgesetzt und die fallbezogene Zufriedenheit mit dem Prozess und dem Ergebnis ist ebenfalls eher hoch (zufrieden) bis hoch (sehr zufrieden). Im Fall 2 sind bei teilweiser Umsetzung der 3 Variablen die Beteiligten im Durchschnitt auch teilweise zufrieden mit dem Prozess und zufrieden mit dem Ergebnis. Daher ergibt sich auch im Fall 2 eine weitgehende Übereinstimmung zwischen unabhängigen und abhängigen Variablen.

Sowohl die Ansprüche und Erwartungen der Beteiligten wurden durch die Dialogverfahren weitgehend verstanden als auch weitreichendes Vertrauen aufgebaut. Interessant erscheint hierbei jedoch, dass in 3 von 4 Fällen betont wurde, dass trotz gewachsenen Vertrauens eine gewisse Skepsis bzw. Distanz zwischen den Beteiligten gefordert wurde. Denn nur, wenn ein gewisser persönlicher Abstand gewahrt wird, bleibt auch weiterhin ein sachbezogenes Verhandeln möglich, ohne dass man aufgrund persönlicher Beziehungen sich sachlich zurückhält oder anpasst. Anhand der Fallbeispiele wurde deutlich, wie wichtig positive Erfahrungen miteinander für den Vertrauensaufbau und die wechselseitige Einschätzbarkeit sind. In allen Fällen mit mehrteiligen Veranstaltungen wuchs das Vertrauen und es verbesserte sich durch den Dialog auch die Einschätzbarkeit zukünftiger Verhaltensweisen deutlich.

Wie die Untersuchung weiterhin ergab, spielte das Thema Macht bei den Dialogen offensichtlich unterschiedlich wichtige Rollen. Während Macht insbesondere im Vorfeld der Mediationen im Fall 2 und 3 eine wichtige Rolle zukam, scheint Macht in den Fällen 1, 2 und 3 auch während dem Dialog eine gewisse Rolle gespielt zu haben, teilweise jedoch anders als erwartet. Im Fall 1 war dies vor allem Medienmacht und die Macht der Kritiker. Bei den Mediationen (Fall 2 und 3) scheint Macht von den Unternehmen insbesondere durch Zeitdruck ausgeübt worden zu sein, während im Fall 3 die NGO auch ihre Unberechenbarkeit und Emotionalität als Machtmittel einzusetzte. Nichtsdestotrotz kann gesagt werden, dass durch die Moderation der Prozesse Machtkämpfe der Beteiligten weitgehend unterbunden werden konnten und ein Machtausgleich im Rahmen der Dialoge erfolgte.

Durch die Dialogverfahren konnten vielfältige Ressourcen (Wissen, Finanzen und Legitimität) zwischen den Beteiligten ausgetauscht werden, wodurch sich die Ressourcensituation für fast alle Beteiligten verbesserte.

te. Diese Verbesserung der Ressourcensituation kann auch als eine Verringerung der Abhängigkeit von Ressourcen gesehen werden. Dabei war jedoch von zentraler Bedeutung, dass mit einer finanziellen Unterstützung der NGOs durch die Unternehmen keine Forderungen einhergingen. Wie im Fall 1 vorgeschlagen, erscheint ein ständiges Hinterfragen der Unabhängigkeit der NGOs z.B. durch Kritiker oder eine Art Aufsichtsrat wichtig. Wie sich an zwei Fallbeispielen weiterhin zeigte, wurde dort teilweise nicht auf eine Bereitstellung bzw. Zurückhaltung von ausreichenden Ressourcen für die Dialogumsetzung (Fall 2) bzw. Bekanntmachung der Ergebnisse (Fall 4) geachtet. Dies wirkte sich in beiden Fällen negativ auf die Verfahren aus. Im Fall 2 verkürzte sich das Verfahren dadurch und eine weitere Ausarbeitung der Ergebnisse und Umsetzungsbegleitung fand nicht statt, was sich letztlich in der verringerten Prozess- und Ergebniszufriedenheit der Mediation niederschlägt. Die unzureichenden Ressourcen zur Verwertung und Bekanntmachung des Dialogs führten im Fall 4 bei zwei Beteiligten zur Verringerung der Prozesszufriedenheit. Anhand dieser Beispiele wird die Bedeutung einer angemessenen Ressourcenausstattung und einer entsprechenden Einteilung der Ressourcen deutlich, die auch für die Dialogumsetzung noch zeitliche/finanzielle Ressourcen vorsieht.

Wie anhand der Fallbeispiele ebenfalls deutlich wird, stimmt der erfolgte Ressourcenausgleich in den Fällen 1, 3 und 4 auch mit der Höhe der Ergebniszufriedenheit überein und in den Fällen 3 und 4 zugleich mit der Prozesszufriedenheit. Diese Übereinstimmung insbesondere zwischen Ressourcenausgleich/Verbesserung der Ressourcensituation und der Ergebniszufriedenheit deutet auf die Wichtigkeit dieser unabhängigen Variablen für die Ergebniszufriedenheit hin. Aber auch die beiden anderen unabhängigen Variablen scheinen für die Zufriedenheit der Beteiligten mit Prozess und Ergebnis der Verfahren von Bedeutung.

9.7 Sonstige Ergebnisse

In diesem Kapitel werden nun weitere Ergebnisse zusammengefasst, die sich aus der empirischen Untersuchung zusätzlich zu den 5 Forschungsfragen ergeben. Es handelt sich um weitere benannte prozess-, ergebnis- und kontextbezogene Kriterien und Prinzipien, die sich aus den Interviews ableiten lassen. Während zunächst auf die prozess- und ergebnisbezogenen Erfolgsfaktoren und -prinzipien eingegangen wird, werden die Kontextfaktoren als intervenierende, rahmenggebende Faktoren im Kapitel 9.7.2 betrachtet.

9.7.1 Weitere prozess- und ergebnisbezogene Erfolgsfaktoren und -prinzipien

Zu Beginn der Interviews wurden die Interviewpartner nach *Erfolgsfaktoren* gefragt, die spontan aus ihrer subjektiven Sicht zum Erfolg von Dialogen beitragen. Die Antworten auf diese Frage werden in Anlehnung an den konzeptionellen Aufbau dieser Arbeit in Prozess-, Ergebnis- und Kontextfaktoren unterteilt. Weiterhin wurde überprüft, ob die benannten Kriterien in der theoretischen Tabelle der subjektiven und intersubjektiven Prozess- und Ergebniskriterien (Kapitel 5.5.2) bereits vorkommen. Es zeigte sich, dass die empirischen Ergebnisse eine Erweiterung der theoretischen Erfolgskriterien nahe legen. Bei einer Betrachtung der spontan geäußerten Erfolgsfaktoren wird deutlich, dass die Interviewpartner fast ausschließlich Prozess- und Kontextfaktoren nannten und lediglich einen einzigen ergebnisbezogenen Erfolgsfaktor. Weiterhin zeigte sich bei der Zuordnung der benannten Kriterien zu den vier Prinzipien Fairness, Kompetenz, Effizienz und Legitimität, dass spontan keine Legitimitätskriterien benannt wurden. Die Tatsache, dass keine Legitimitätskriterien und kaum Ergebniskriterien benannt wurden, ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass sowohl Legitimität als auch Ergebniskriterien analytische Kategorien sind und daher eine spontane

Nennung auch weniger zu erwarten war. Wie sich bei der Zuordnung der spontan benannten Erfolgsfaktoren weiter ergab, ließen sich einige benannte Erfolgskriterien auch nicht den theoretischen Erfolgsprinzipien zuordnen, so dass drei weitere Prinzipien eingeführt werden, die den Aussagen angemessen erscheinen. Hierbei handelt es sich um die drei Prinzipien: *Transparenz*, *Vertrauen* und *Unabhängigkeit*, die im Anschluss an die Zusammenfassungstabelle näher betrachtet werden.

Bei einer Gesamtbetrachtung der benannten Prozess- und Ergebnisfaktoren und einer Zuordnung derselben zu den vier theoretischen Prinzipien zeigt sich, dass spontan 4 Effizienzkriterien, 3 Fairnesskriterien sowie 2 Kompetenzaspekte benannt werden, jedoch keine Legitimitätskriterien. Dies deutet darauf hin, dass den Interviewpartnern Effizienz- und Fairnessaspekte spontan besonders wichtig erschienen oder ihnen besonders präsent waren. Einer Betrachtung der theoretischen Erfolgskriterienauflistung (Kapitel 5.5.2) ergibt, dass viele der hier ursprünglich spontan benannten Erfolgskriterien im weiteren Verlauf der Interviews an anderer Stelle wiederholt wurden. So sind einige der oben genannten Kriterien bereits bei der Auswertung der Forschungsfrage 2 herausgearbeitet worden. Wie anhand der Zusammenfassung deutlich wird, erscheint jedoch eine Ergänzung der Prinzipien sinnvoll. Mehrere Kriterien wurden benannt, die sich auf die Prinzipien: Transparenz, Unabhängigkeit und Vertrauen bezogen und daher werden diese als neue Erfolgsprinzipien eingeführt.

Tabelle 65: Spontan benannte weitere prozess- und ergebnisbezogene Erfolgsfaktoren

Prinzip	Kriterium	Idealtypische Ausprägung des Kriteriums
Fairness (strukturelle)	Finanzieller Ausgleich struktureller Ungleichheit*	Ausgleich von Asymmetrien und Kompetenzen: Unternehmen muss Beratungsleistungen für NGO finanzieren (2x)
	Auswahl der Teilnehmer	Beteiligung aller relevanter „Stakeholder“
	Ausgleich von Machtverhältnissen	Struktur ermöglicht Berücksichtigung aller Bedürfnisse
Kommunikative Kompetenz	Gemeinsame Begriffsklärung*	Gemeinsame Klärung und Festlegung von zentralen Begriffe im Dialog
	Interessenklärung*	Eine Interessenklärung erfolgt zur Öffnung von Lösungsräumen
Effizienz	Effiziente Arbeitsweise*	Gute Balance zwischen Zeitdruck und Zeitnehmen
	Verhältnis von Aufwand zum angestrebten Ergebnis	Zeitdruck um Prozess zu beschleunigen
	Klare Ziele	Struktur ermöglicht zielgerichtetes Vorgehen
	Berücksichtigung Dialogphasen*	Dialogphasen werden der Reihe nach abgearbeitet
Transparenz*	Transparenz der Beweggründe*	Motive und Beweggründe der beteiligten Personen und Organisationen werden transparent gemacht
	Ziel- und Interessensklärung	Frühe Klärung von Zielen und Interessen
	Kennenlernen*	Kennenlernen der Sichtweise des Verhandlungspartners
	Umgang Öffentlichkeit*	Gemeinsame Planung des öffentlichen Auftretens (2X)
Vertrauen*	Kennenlernen	Persönliches Kennenlernen der Beteiligten trägt zum Verständnisaufbau bei
	Misstrauen abbauen*	Vertrauensaufbau muss erfolgen um vorhandenes Misstrauen abzubauen
	Einhaltung Spielregeln*	Verlass auf das Einhalten gemeinsamer Spielregeln
	Einhaltung Vertraulichkeit	Geklärter Umgang mit Vertraulichkeit und Öffentlichkeit
Unabhängigkeit*	Unabhängiges Ergebnis*	Trennung von Lösungsentwicklung und Bewertung
	Unabhängiger Prozess*	Prozess als gemeinsamer Weg
	Ergebnisoffenheit im Prozess*	Ergebnisoffenheit und ausreichend Verhandlungsmasse
Ergebniskriterien	Effizienz	Erfolg des Verfahrens muss sich an der Umsetzung der Vereinbarungen messen lassen
	Lernen im Dialog	Lernzuwachs für Beteiligte durch Mediation

*= neue, nicht in der Theorie benannte Prinzipien und Kriterien

Transparenz wurde bereits im Rahmen der argumentativen Legitimität benannt und theoretisch aufgeführt. Hierbei ging es um Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Vorgehens, der Ziele und angestrebten Ergebnisse. Die spontan genannten Transparenzgründe gehen jedoch darüber hinaus. Hier geht es auch um Transparenz der Hintergründe und Beweggründe für das gewählte Vorgehen der Beteiligten. Ziele und Interessen der Beteiligten sollen dargestellt werden sowie ein Kennenlernen der Sichtweise erfolgen und damit transparent gemacht werden. Auch der Umgang mit der Öffentlichkeit muss geklärt und transparent gemacht und z.B. ein gemeinsames öffentliches Auftreten geplant werden. Aufgrund dieser Mehrfachnennung von Transparenzkriterien wird Transparenz als Erfolgsprinzip im Untersuchungskontext aufgenommen.

Weiterhin werden mehrere Faktoren benannt, die auf die Bedeutung von *Vertrauen* bei Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs hindeuten. Der Vertrauensaufbau durch persönliches Kennenlernen erscheint bei den Akteuren mit sehr unterschiedlichem kulturellen und organisationalen Hintergrund wesentlich. So wird ein persönliches Kennenlernen der Beteiligten als Erfolgsfaktor benannt und mehrfach betont, dass ein Vertrauensaufbau erfolgen muss, um vorhandenes Misstrauen zwischen den verschiedenen gesellschaftlichen Akteuren abzubauen. Hierbei ist von großer Wichtigkeit, dass die Beteiligten sich auf die Einhaltung von gemeinsam verabschiedeten Dialogregeln verlassen können. Zum Vertrauensaufbau trägt weiter bei, wenn der Umgang mit Vertraulichkeit und Öffentlichkeit klar vereinbart ist.

Auch *Unabhängigkeit* spielte bei Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs eine zentrale Rolle. Der Prozess wird als gemeinsamer Weg gesehen, der zusammen entwickelt wird und nicht zu sehr von einer Seite dominiert werden darf. Auch eine unabhängige Lösungsentwicklung, bei der eine Trennung zwischen Lösungsentwicklung und Bewertung erfolgt, kann der Unabhängigkeit zugeordnet werden. Auch muss der Prozess ergebnisoffen sein und ausreichend Verhandlungsmasse bieten, was ebenfalls die Bedeutung von Unabhängigkeit unterstreicht. Daher wird auch das Prinzip „*Unabhängigkeit*“ neu aufgenommen.

Weitere neue Kriterien sind die Forderung nach einem finanziellen Ausgleich struktureller Ungleichheit, was bereits beim Prinzip *Fairness* betrachtet wurde. Auch die gemeinsame Begriffsklärung wurde beim Prinzip *Kompetenz* beleuchtet, während eine Interessenklärung zur Öffnung von Lösungsräumen so explizit bislang nicht benannt wurde. Jedoch sind Dialogverfahren auf die Klärung von Interessen angelegt, so dass fraglich ist, ob dieser Punkt ausdrücklich in die theoretische Zusammenstellung von Erfolgsfaktoren aufgenommen werden sollte. Auch die beiden neuen Effizienzkriterien wurden bereits beim Prinzip *Effizienz* eingebbracht und dort betrachtet.

Bezüglich der *ergebnisbezogener Erfolgsfaktoren* wurde lediglich benannt, dass der Erfolg des Verfahrens sich an der Umsetzung der Ergebnisse messen lassen muss. Auch ein Lernen der Beteiligten im Dialog muss erfolgen. Diese bereits im Rahmen der theoretischen Zusammenstellung identifizierten Kriterien bestätigen die Bedeutung der theoretischen Kriterien für die Dialogpraxis.

9.7.1.1 Prozess-und Ergebniskriterien zu Struktur und Aufbau von erfolgreichen Dialogen

Die Frage nach wichtigen Aspekten in Bezug auf die Struktur und den Aufbau für erfolgreiche Dialoge¹¹⁴⁸ ergibt folgende Zusammenstellung der benannten Kriterien, wobei in Prozessaufbau, Prozessverlauf und Ergebnisstruktur differenziert wurde. Auch hier wurden die Kriterien den theoretischen Prinzipien zugeordnet und überprüft, ob die Kriterien in der theoretischen Zusammenstellung der Prozess- und Erfolgskri-

¹¹⁴⁸ Was war für Sie in Bezug auf die Struktur und den Aufbau des Dialogs wichtig?

terien in Kapitel 5.5.2. bereits aufgeführt werden. Bei den benannten Kriterien wird deutlich, dass viele sehr konkret und praxisbezogen sind. Den Aufbau und die Struktur von Dialogen betreffend wurden am meisten Kriterien benannte, die den Prinzipien Transparenz (4x) und Kompetenz (4x) zuzuordnen sind. Dies deutet darauf hin, dass bezüglich der Struktur und dem Aufbau von Dialogverfahren für die Befragten sowohl der Transparenz der Struktur als auch der Kompetenz der Beteiligten und des Verfahrens eine große Bedeutung zukam. Auch bestätigt sich hiermit die Wichtigkeit des Prinzips Transparenz im Untersuchungskontext und dessen Einführung. Aber auch Effizienz des Verfahrens und Fairness wurden je 3x benannt, waren den Befragten also ebenfalls wichtig. Weiterhin wurden 2 Kriterien benannt, die sich dem Prinzip Vertrauen zuordnen lassen, was auch die Neueinführung dieses Prinzips unterstreicht.

Betrachtet man die benannten Kriterien näher, zeigt sich, dass viele bereits in der theoretischen Zusammenstellung aufgeführt werden und diese sich somit in der Praxis bestätigen. Jedoch lassen sich auch einige neue Kriterien identifizieren, die mit * gekennzeichnet wurden. Hierbei beziehen sich vier Kriterien auf die Transparenz des Dialoges: Eine Klärung der Erwartungen der Beteiligten trägt zur Transparenz des Verfahrens bei. Das Ergebnis betreffend erhöht die Darstellung von Konsens und Dissens ebenfalls die Transparenz über Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Bewertung der beteiligten Akteure. Auch eine Transparenz des Ergebnisses, dass dieses für Interessierte transparent und einsehbar ist, wurde als wichtiger Aspekt benannt. In Sachen Kompetenz erscheinen eine Klärung von Begrifflichkeiten von großer Wichtigkeit für den gemeinsamen Dialog zu sein, wie bereits im Kapitel 9.3.2 dargelegt wurde. Auch sind Klarstellungen durch die Moderation und vermittelnde Worte bei der Gesprächsführung wichtig, insbesondere bei emotionalen Äußerungen der Beteiligten. Ein benanntest Kompetenzkriterium war eine strategische Gesprächsführung, die schwierige Verhandlungsthemen am Ende behandelt. Zu einem kompetenten Ergebnis gehört, dass eine Umsetzungsbegleitung und Nachbereitung des Dialogs erfolgt. Bezuglich des Prinzips Effizienz wurden folgende zwei neuen Kriterien benannt: Ein problemfokussiertes Arbeiten sowie eine stringente Abarbeitung der Themen sind zu den benannten wichtigen Aspekten in Bezug auf einen effizienten Aufbau zu zählen. Auch eine konkrete Diskussion anhand von Texten bzw. Vorlagen wurde als nützlich bei kontroversen Themen benannt. Desweiterhin können zwei Aspekte dem neuen Prinzip Vertrauen zugeordnet werden. Hierzu zählt der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses, der als wichtig erachtet wurde und durch eine persönliche Vorstellung der Beteiligten unterstützt wird. Die Einhaltung getroffener Entscheidungen erscheint insbesondere bei den basisdemokratisch organisierten NGOs mit nur teilweise geklärtem Verhandlungsmandat und häufigen Rücksprachen mit der NGO-Basis von großer Bedeutung. Bezuglich des Prinzips Legitimität wurde neu eingeführt, dass auch die Rolle der Moderation zu Beginn geklärt werden muss, wie insbesondere an Fall 4 deutlich wurde.¹¹⁴⁹

¹¹⁴⁹ Hier übernahm die Moderation neben der Moderation auch einen inhaltlichen Input.

Tabelle 66: Wichtige Aspekte in Bezug auf Struktur und Aufbau der Dialoge

	Prinzip	Kriterium	Idealtypische Ausprägung des Kriteriums
Prozessaufbau	Fairness	Themenfindung	Themensammlung durch Darlegung kritischer Punkte von allen Beteiligten, Festlegung der Prioritäten und Festlegung der Methodik
	Fairness	Einhaltung Vertraulichkeit	Klärung des gemeinsamen Vorgehens mit der Öffentlichkeit
	Fairness	Regeln des Dialogs	Aufstellung von Regeln und Rahmenbedingungen
	Kompetenz	Gemeinsame Sprachregelung*	Klärung von Begrifflichkeiten/gemeinsame Sprache festlegen*
	Legitimität	Rollenklärung*	Klärung der Rolle der Mediatoren *
	Vertrauen	Aufbau Vertrauensverhältnis*	Herstellung eines Vertrauensverhältnisses z.B. durch Vorstellung aller Beteiligten*
	Transparenz	Erwartungsklärung*	Klärung von Erwartungen zu Beginn*
Prozessverlauf	Kompetenz	Kommunikative Kompetenz der Moderation	Klarstellungen durch Mediator*
	Kompetenz	Strategische Gesprächsführung*	Behandlung schwieriger Verhandlungsthemen am Ende*
	Effizienz	Verhältnis von Aufwand zum Ergebnis	Problem-fokussiertes Arbeiten, getrennte Problembehandlung und stringente Abarbeitung der Fragen*
	Effizienz	Anpassungen im Prozessverlauf	Reflexion des Dialogs und der Lernerfahrungen im Prozessverlauf
	Effizienz	Konkrete Diskussion*	Befürchtungen konkret und greifbar anhand von Texten diskutierten*
	Vertrauen	Einhaltung Entscheidungen*	Einhaltung getroffener Entscheidungen
	Transparenz	Materialvorbereitung*	Gute Vorbereitung der richtigen Materialien für Treffen*
Ergebnisstruktur	Kompetenz	Umsetzungsbegleitung*	Nachbereitung und Begleitung muss erfolgen
	Transparenz	Darstellung von Konsens und Dissens*	Ergänzung des Ergebnisses durch Darstellung von Konsens und Dissensfeldern
	Ergebnistransparenz	Transparenz*	Transparenz des Ergebnisses*

Quelle: Eigene empirische Untersuchung; Mit * versehene Kriterien sind neue Kriterien

Regeln für erfolgreiche Dialoge

Bei den Interviews wurden auch verschiedene Aspekte in Bezug auf Dialogregeln benannt. Bei einer Zuordnung der Kriterien zu den Prinzipien zeigt sich, dass alle dem Prinzip Fairness zuzuordnen sind.¹¹⁵⁰ So wurde das Aufstellen von Dialogregeln als wichtiges Kriterium benannt, wobei die Gesprächsregeln gemeinsam mit der Moderation erarbeitet, am Anfang aufgeschrieben und diese z.T. von allen unterzeichnet wurden. Auch wurde erwähnt, dass in Bezug auf Konfliktthemen, die Vereinbarung sehr genauer und präziser Umgangsregeln wichtig war, um Unklarheiten und Missverständnisse auszuschliessen. Weiter wurde der Inhalt der Gesprächsregeln konkretisiert und beinhaltete Verpflichtung zur Vertraulichkeit, Vereinbarung zur gemeinsamen Presseinformation, vorbehaltloses Zuhören, sachlich bleiben, nicht persönlich werden, ausreden lassen und keine Beleidigung.

9.7.2 Weitere Kontextfaktoren als intervenierende Variablen

Auf die Frage nach Erfolgsfaktoren wurden folgende Kontextfaktoren benannt, die hier nun nach allgemeinen und akteursspezifischen Kontextfaktoren differenziert dargestellt werden. Hierbei sind die Kontextfaktoren als intervenierende Variable zu sehen, die die Beziehung zwischen den abhängigen und den unabhängigen Variablen verstärken oder abschwächen können. Wie anhand der folgenden Zusammenstellung

¹¹⁵⁰ Daher wurde hier auf eine Zusammenstellung in Tabellenform verzichtet.

deutlich wurde, äußerten sich die Befragten weniger in Hinblick auf die analytischen Kontextfaktoren (Kapitel 5.4), sondern vielmehr sehr praxisnah. Bei den benannten kontextbezogenen Aspekten überwiegen demnach auch akteursbezogene Faktoren, wobei insbesondere vielfältige Anforderungen an die Qualifikation der Moderation formuliert wurden. Da die theoretische Zusammenstellung die Kontextfaktoren nicht den vier Erfolgsprinzipien zuordnet, wird auch hier auf diese Zuordnung verzichtet.

Bei den benannten *allgemeinen Kontextfaktoren* scheinen viele in der Theorie oder vorhandenen Empirie bereits benannt, während einige neu sind. So wird als wichtiger Kontextfaktor geäußert, dass die Anzahl der Beteiligten begrenzt sein sollte, was hinsichtlich einer effektiven Arbeitsweise plausibel und vor allem in konfliktreichen Dialogen hilfreich erscheint. Weiterhin soll der Anstoss des Verfahrens von neutraler Seite kommen, was insbesonders bei sehr konfliktreichen Situationen hilfreich erscheint, wenn die Parteien bereits deutlich zerstritten sind und Vorschläge der Gegenseite grundsätzlich abgelehnt werden.¹¹⁵¹ Vermutlich wurde die Kontaktaufnahme durch die neutralen Mediatoren positiv erlebt. Jedoch scheint nicht die Neutralität des Anstossgebenden, sondern vielmehr die Unabhängigkeit des Verfahrens und die Neutralität der kontaktaufnehmenden Person hilfreich und von Bedeutung zu sein. Bei Fall 3 wurde als Erfolgsfaktor gewertet, dass beide Parteien Auftraggeber waren. Dadurch konnte gewährleistet werden, dass die Moderation nicht durch die Finanzierung von einer Seite auch evtl. parteilich agiert. Sind beide Parteien Auftraggeber, erhöht dies grundsätzlich die Chancen auf ein neutrales Verfahren, auch wenn dies keine Garantie für die Unparteilichkeit der Moderation ist. Die unparteiliche Moderation ist eng an die Kompetenz der moderierenden Person gebunden. Jedoch erscheint auch nicht in allen Fällen eine Beauftragung durch beide Parteien realisierbar. Im Beispiel 3 wurde M. von beiden Seiten beauftragt und im Abschlussvertrag dann eine finanzielle Regelung gefunden, die eine Übernahme der gesamten Kosten durch das Unternehmen regelte. Diese gemeinsame Beauftragung erscheint für Dialoge wünschenswert, ist jedoch mit der Unsicherheit verbunden, dass auch letztlich wirklich ein Vertrag oder eine Vereinbarung zustande kommt und ausreichend Verhandlungsspielraum vorhanden ist, der diesen finanziellen Ausgleich möglich macht.¹¹⁵² Auch eine vorhandene Vertrauensbasis zwischen den Beteiligten kann sich auf den Dialog auswirken (siehe Fall 4) und eine externe Finanzierung die Unabhängigkeit der Moderation unterstreichen. Die Einbindung und Beteiligung politischer Entscheidungsträger schien besonders im Hinblick auf die Umsetzung der Ergebnisse wichtig.

¹¹⁵¹ Unklar bei der Aussage bleibt jedoch, ob als neutrale Seite die geldgebende Umweltorganisation angesehen wurde oder die Mediatoren, die den Kontakt zu den Parteien aufgenommen haben. Da die Umweltorganisation, als „Mutterorganisation“ der einen Umweltorganisation, nicht als neutral angesehen werden kann, wird sich die Aussage vermutlich auf die Mediatoren beziehen. Diese haben aber wiederum den Auftrag von der nicht neutralen Seite der Umweltorganisation erhalten, daher erscheint die Aussage fraglich.

¹¹⁵² Diese beiden zuletzt aufgeführten Kontextfaktoren betonen erneut die Bedeutung von *Unabhängigkeit* des Verfahrens, das als neues Prinzip eingeführt wurde.

Tabelle 67: In Interviews spontan benannte Kontextfaktoren

Allgemeine Kontextfaktoren	Akteursbezogene Faktoren	
Möglichst frühzeitiger Beginn in der Planungsphase	Verhandlungsparteien Offenheit und Unvoreingenommenheit der Beteiligten(4x)	Vermittler Unabhängige, erfahrene und qualifizierte Moderation ermöglicht konstruktives Verfahren
Begrenzte Anzahl Beteiligter*	Klares Bekenntnis aller Verhandlungsführer das Projekt zum Erfolg zu führen	Aufweichen verhärteter Strukturen
Anstoß für Verfahren von neutraler Seite*	Soziale Kompetenz und Kooperationsfähigkeit der beteiligten Personen	Vermittelnde Rolle
Beide Parteien als Auftraggeber*	Teilnahme aller „Stakeholder“	Interessen aller Verhandlungspartner dem jeweils anderen Partner spiegeln.
Vorhandene Vertrauensbasis zwischen Beteiligten*	Unternehmen muss Beratungsleistungen für NGO bezahlen.	Herauskritzeln von Unausgesprochenem
Externe Finanzierung unterstreicht Unabhängigkeit der Mediatoren*	NGO kann durch Medienarbeit Handlungzwang für U. erzeugen	Hinweis auf fehlende Dinge
Einbindung und Beteiligung politischer Entscheidungsträger	Beteiligung fachverständiger und entscheidungsbefugter Personen.	Sich in Perspektive der Beteiligten versetzen.
	Nutzenerwartung der Beteiligten an Verfahren	Allparteilichkeit
	Kommunikative Fähigkeiten der beteiligten Personen	Klärung des Verhandlungsspielraums zu Beginn
	Keine Partei darf Vorbedingungen stellen*	Klärung des BATNA mit allen Beteiligten
		Vermittlung innerhalb verstrittener Parteien
		Emotionen kanalisieren
		Ermöglichen eines konstruktiven Verfahrens
		Anerkannte Neutralität der Moderation von allen Beteiligten.

Quelle: Eigene empirische Untersuchung; Mit * versehene Kriterien sind neue Kriterien

Bei den *akteursbezogenen Kontextfaktoren* fällt bei den auf die Verhandlungsparteien bezogenen Punkten auf, dass (Ergebnis-) Offenheit und Unvoreingenommenheit der Akteure mehrfach als Erfolgsfaktor benannt wurde. Diesem Aspekt scheinen die Befragten eine besondere Bedeutung beizumessen im Hinblick auf den Erfolg des Verfahrens. Nur wenn die Verhandlungspartner offen und unvoreingenommen sind, also Raum für den Austausch von Argumenten bleibt und keine vorgefertigten, unverrückbaren Meinungen bestehen, kann es zum Erfolg des Verfahrens kommen. Ein klares Bekenntnis (Commitment) der Verhandlungsführer bzw. der beteiligten Organisationen zum Dialog wurde bereits in der vorhandenen Empirie mehrfach benannt, wie auch die Forderung nach sozialer Kompetenz der Beteiligten. Der Aspekt keine Partei darf Vorbedingungen stellen betont die Unabhängigkeit des Verfahrens, dass alle Beteiligten unvoreingenommen und ohne den Rahmen oder Prozess einseitig zu bestimmen, sich auf das Verfahren einlassen müssen. In Bezug auf die Vermittlerperson wird eine große Anzahl an Anforderungen formuliert. Hierzu ist die Wichtigkeit der Unabhängigkeit und Neutralität der Moderation zu zählen. Aber auch vielfältige Forderungen bezüglich der kommunikativen Kompetenz des Vermittlers werden aufgelistet, die den erfolgreichen Dialogverlauf beeinflussen.

Zusammenfassend kann auf die Frage nach weiteren Erfolgsfaktoren für Dialogverfahren gesagt werden, dass eine Ergänzung der theoretischen Prinzipien um die Prinzipien Unabhängigkeit, Transparenz und Vertrauen im Untersuchungskontext sinnvoll erscheint. Zwischen den sehr verschiedenen Akteuren mit z.T. kontroversen Ansichten muss ein hohes Maß an Unabhängigkeit und Transparenz des Verfahrens gewähr-

leistet werden und auch dem Vertrauensaufbau kommte eine wichtige Bedeutung zu. Die Bedeutung dieser Prinzipien wurde mit Hilfe mehrerer neuer Erfolgskriterien verdeutlicht. In Sachen Kontextfaktoren wurden einige in der Theorie oder vorhandener Empirie identifizierter Faktoren durch die Aussagen der Interviewpartner bestätigt. Wie sich im Rahmen der Interviews jedoch zeigte, wurden in den Interviews vor allem vielfältige Anforderungen an die vermittelnde Person formuliert bezüglich ihrer kommunikativen und sozialen Fähigkeiten. Weiterhin wurden ebenfalls vielfältige Aspekte für die Verhandlungsparteien formuliert, wobei insbesondere die Offenheit und Unvoreingenommenheit der Beteiligten betont wurde.

9.8 Interpretation der Ergebnisse

Zur Interpretation und Diskussion der Ergebnisse werden zunächst die 5 Forschungsfragen zusammenfassend dargestellt. Hieran schließt ein Rückbezug zur bisherigen empirischen Forschung an, wobei Übereinstimmungen und Diskrepanzen zur eigenen Untersuchung aufgezeigt werden. Abschließend werden die Ausgangstheorien noch einmal betrachtet, um deren Sinnhaftigkeit für die eigene Untersuchung zu beleuchten.

9.8.1 Zusammenfassung der Forschungsfragen

Diese Forschungsarbeit knüpft an die Evaluationsforschung von Partizipativen Verfahren im Rahmen der empirischen Sozialforschung an und wagt einen Transfer der Erfolgsfaktoren in die Dialogpraxis zwischen Unternehmen und NGOs. Die eigene empirische Untersuchung knüpft hierbei an theoretische Erfolgsfaktoren sowie vorhandene empirische Untersuchungen an. Im Rahmen der eigenen empirischen Untersuchung wurden vier moderierte Dialogbeispiele zwischen Unternehmen und NGOs analysiert, um Prozess-, Ergebnis- und Kontextfaktoren zu untersuchen, die zum Erfolg von Dialogen beitragen. Da eine Erfolgseinschätzung stark subjektiv geprägt ist und um eine Bezugsgröße für Erfolg zu haben, wurde zunächst die Zufriedenheit der 17 Interviewpartner mit dem Prozess und dem Ergebnis der jeweiligen Dialoge betrachtet. Die Tatsache, dass die Prozess- und Ergebniszufriedenheit der Befragten differierte und mehr Personen mit dem Ergebnis zufrieden waren als mit dem Prozess, unterstreicht die Bedeutung der gesonderten Betrachtung von Prozess und Ergebnis. Diese personen- bzw. fallbezogene Zufriedenheitseinschätzung wird im Rahmen der Untersuchung als „abhängige Variablen“ in Bezug zu den untersuchten Erfolgsfaktoren gesetzt und eine Übereinstimmung überprüft. Mit Hilfe von 14 unabhängigen Variablen sowie der beiden abhängigen Variablen wurden prozess- und ergebnisbezogene Erfolgsfaktoren auf ihre Bedeutung bei den Fallbeispielen analysiert. Im Rahmen der 5 Forschungsfragen wurden hierbei sowohl die subjektive Einschätzung der Akteure abgefragt, die Ergebnisse aus Sicht der Autorin interpretiert und kategorisiert sowie zahlreiche intersubjektiv nachprüfbarer („objektive“) Kriterien bezüglich der Variablen abgefragt. Wie die Analyse ergab, waren die in der Theorie und vorhandenen Empirie benannten untersuchten unabhängigen Variablen alle auch in der Dialogpraxis zwischen Unternehmen und NGOs von Bedeutung, jedoch zum Teil anders als erwartet. Weitere neue Erfolgskriterien und Erfolgsprinzipien konnten im Rahmen der Studie identifiziert werden. An dieser Stelle soll noch einmal auf die Begrenzungen der vorliegenden Untersuchung hingewiesen werden, da lediglich eine geringe Fallzahl (4) untersucht werden konnte. Auch bestand bei den Dialogbeispielen eine geringe Varianz der abhängigen Variablen, da es kein Fallbeispiel gibt, bei dem beide abhängigen Variablen - Prozess- und Ergebniszufriedenheit - geringe Werte aufweisen.

9.8.1.1 Forschungsfrage 1: Vorbereitung und Anfangsphase von Dialogen

Die erste Forschungsfrage widmete sich der Frage, ob die beiden unabhängigen Variablen „umfangreiche Vorbereitung“ (unabhängige Variable 1) und „gemeinsame Problem- und Zieldefinition“ (unabhängige Variable 2) die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Abschlusses des Dialogverfahrens erhöhen. Wie die vorhandene Empirie nahe legt, konnte bei 16 der 17 Interviewpartner eine weitreichende oder teilweise Übereinstimmung zwischen den unabhängigen und den abhängigen Variablen aufgezeigt werden. Setzt man die unabhängige Variable 1 der Vorbereitungsintensität in Bezug zur Prozess- und Ergebniszufriedenheit der Beteiligten, ergibt sich jeweils eine umfassende bis weitreichende Übereinstimmung bei 12 Personen. Bei je 12 Personen stimmte also die Höhe der Vorbereitungsintensität mit der Höhe der Prozess- und/oder Ergebniszufriedenheit überein. Hierbei ist jedoch auffällig, dass lediglich 4 Personen sich wirklich intensiv auf die Dialoge vorbereitet haben („hohe“ allgemeine und „hohe“ verhandlungstheoretische Vorbereitung), weitere 6 Befragte recht intensiv („recht hoch“) sowie weitere 3 mittel umfangreich („mittel“) vorbereitet waren. Die Vorbereitung scheint also recht wichtig gewesen zu sein, jedoch im geschützten Rahmen der Dialoge zumeist nicht sehr wichtig. Betrachtet man weiterhin die zweite unabhängige Variable der Problem- und Zieldefinition im Zusammenhang mit den beiden abhängigen Variablen, ergibt sich hier ebenfalls bei 12 Personen eine weitreichende bis umfassende Übereinstimmung hinsichtlich der Prozesszufriedenheit und bezogen auf das Ergebnis bei 14 Befragten. Dieses Untersuchungsergebnis betont die Bedeutung der beiden unabhängigen Variablen für einen erfolgreichen Prozess und ein erfolgreiches Ergebnis, insbesondere der Variablen 2: gemeinsame Themeneingrenzung und Problem- und Zieldefinition für die Ergebniszufriedenheit.

Bei näherer Betrachtung der Vorbereitung der Dialogbeteiligten im Vorfeld der Dialoge zeigte sich, dass sich die Unternehmen umfangreicher auf die Dialoge vorbereiteten als die NGOs. Insbesondere in Bezug auf verhandlungstheoretische Aspekte¹¹⁵³ wurde offensichtlich, dass sich die NGOs diesbezüglich deutlich weniger vorbereitet haben als die Unternehmen. Speziell die interne Klärung des Verhandlungsmandats der eigenen Verhandlungsführer und über was alles verhandelt werden darf, scheint ein zentrales und schwieriges Thema für basisdemokratische NGOs zu sein. So war in drei von vier Fällen nur eine teilweise Klärung des Mandats für die NGO möglich bzw. die NGOs hatten ein gebundenes Mandat, das eine enge Rückkopplung der NGO-Verhandlungsführer zu den Vorständen der NGO bzw. den anderen Mitgliedern erforderlich machte. Bei den Unternehmen war dagegen durch entsprechende Zuständigkeiten und Hierarchien das Verhandlungsmandat weitgehend geklärt, wenngleich in 2 von 4 Fällen ebenfalls eine enge Rückkopplung mit dem eigenen Unternehmen erfolgte (Fall 1 und 4). Das gebundene Verhandlungsmandat der NGOs musste dann im Verhandlungsverlauf weiter konkretisiert und geklärt werden, was z.T. mit zeitlichen Verzögerungen des Prozesses und Veränderungen NGO-interner Entscheidungsstrukturen verbunden war (z.B. Fall 1). Bezüglich des Verhandlungsmandats der NGOs scheint also eine möglichst weitreichende interne Klärung zentral sowie möglichst klare interne Entscheidungsstrukturen. Im Rahmen der Untersuchung wurde jedoch auch deutlich, dass die Höhe der Vorbereitung stark vom bereits vorhandenen Vorwissen der Personen bzw. anderen Vorarbeiten im Vorfeld der Verhandlungen geprägt werden. Die im Vorfeld geleisteten Arbeiten waren kaum von spezifischen Vorbereitungen auf den Dialog zu differenzieren. Weiterhin ergab die Untersuchung, dass die Vorbereitungshöhe auch vom Zeitpunkt des Verfahrens abhängig war: Zum einen von zu diesem Zeitpunkt vorhandenen Informationen, zum anderen von beste-

¹¹⁵³ Die eigene beste Alternative zur Verhandlung klären (BATNA), Professionelle Hilfe zur Vorbereitung einholen, eine umfangreiche Konfliktanalyse im Vorfeld, Klärung des eigenen Verhandlungsmandats und der Reichweite.

hendem Zeitdruck, der eine Vorbereitung nur in geringem Maße ermöglichte. An Fall 2 wurde deutlich, dass ebenfalls die zeitliche Erwartung der Beteiligten an die Dialoglänge ihre Vorbereitung beeinflusste. Es zeigte sich, je kürzer das Verfahren, desto zentraler war eine umfangreiche Vorbereitung im Vorfeld, da eine fehlende Vorbereitung, z.B. bei einer eintägigen Veranstaltung, dann nicht mehr nachgeholt oder ausgeglichen werden konnte. Auch betont dies die Bedeutung eines klar kommunizierten Zeitrahmens für den Dialog, der allen gleichermaßen vermittelt wird. Für NGOs zeichnen sich im Vorfeld der Dialoge bezüglich der verhandlungstheoretischen Vorbereitung noch deutliche Optimierungsmöglichkeiten ab, sowohl was die Überlegungen bezüglich der Verhandlungsalternativen anbelangt, aber auch in Sachen Hinzuziehen von Experten im Vorfeld, die Klärung des eigenen Verhandlungsmandats sowie die Konfliktanalyse im Vorfeld. Der Moderation kommt in Sachen Vorbereitung eine Sonderrolle zu, da eine zu umfangreiche inhaltliche Vorbereitung die Unvoreingenommenheit und Neutralität der Moderation beeinflussen und sich damit kontraproduktiv auswirken kann. Als Prozessmoderator muss die Moderation auch lediglich begrenztes Wissen über das Sachthema haben, allerdings zeigte sich, je fachspezifischer der Dialog, desto wichtiger war auch die Fachkompetenz der Moderation.

In allen Dialogen erfolgte eine gemeinsame Problemdefinition bzw. Themeneingrenzung zu Beginn, so dass alle ihre Sicht der Dinge und Themenschwerpunkte einbringen konnten. Lediglich im Fall 1 war aus Sicht von M. eine Themeneingrenzung nicht erforderlich, da die Moderation im Auftrag des Unternehmens ein Projekt konzipierte und die NGO als Projektpartner hinzugeholt wurde. Des Weiteren konnten alle Verhandlungsführer der Akteure sich auch in die Prozessgestaltung einbringen, wenngleich in den meisten Fällen zentrale Vorschläge in Sachen Prozessgestaltung von der Moderation kamen. Auch war eine gemeinsame Zieldefinition der Dialoge zu Beginn relevant, wobei deutlich wurde, dass Unternehmen und NGOs mit jeweils sehr unterschiedlichen Zielen in die Dialoge gingen. Zu Beginn der Dialoge konnten jedoch gemeinsame Ziele herausgearbeitet werden, die in allen Fällen eine gemeinsame Presseinformation beinhalteten. In drei der vier Fälle bestand weiterhin das gemeinsame Ziel einer schriftlich fixierten Einigung und so kam es in zwei Fällen zu Verträgen zwischen den Akteuren und in einem Fall zu einem gemeinsam erarbeiteten Bericht. Diese schriftlichen Vereinbarungen und damit verbindliche Einigungen scheinen sich positiv auf den Erfolg der Verfahren ausgewirkt zu haben, da die Beteiligten so lange weiterverhandeln mussten, bis Konsens erreicht wurde und alle mit der Schriftform einverstanden waren.¹¹⁵⁴ Forschungsfrage 1 zusammenfassend kann also gesagt werden, dass für die Mehrheit der Befragten die Vorbereitung recht wichtig war und sich bei 12 von 17 ein positiver Zusammenhang zwischen Vorbereitung intensität und Zufriedenheit herstellen lässt. Weiterhin zeigt sich bei der Mehrheit eine weitreichende Übereinstimmung zwischen der gemeinsamen Themeneingrenzung und Zieldefinition mit der Prozesszufriedenheit (12 von 17) und bei fast allen mit der Ergebniszufriedenheit (14 von 17), was die Bedeutung dieser zweiten unabhängigen Variablen ganz besonders unterstreicht.

9.8.1.2 Forschungsfrage 2: Theoretische Erfolgsprinzipien von Dialogen

Die zweite Forschungsfrage widmete sich einer eingehenden Untersuchung der in der Theorie identifizierten Prinzipien für erfolgreiche Dialoge. Wie anhand der empirischen Überprüfung der von Renn et al. (1999) entwickelten *Prinzipien Fairness, Kompetenz, Effizienz und Legitimität* deutlich wurde, sind diese auch im Dialogkontext zwischen Unternehmen und NGOs von großer Wichtigkeit für den Erfolg der Stake-

¹¹⁵⁴ Hier sei noch mal auf die Sondersituation im Fall 4 hingewiesen, wo z.T. Konsens über den Dissens hergestellt und dieser Dissens im Bericht entsprechend dargestellt wurde.

holderdieloge. In diesen Interaktionssituationen zwischen sehr ungleichen Verhandlungspartnern, ausgestattet mit unterschiedlichen Machtfaktoren (Reaktion der Öffentlichkeit, strategisch-taktische Fähigkeiten, Rechtslage etc.) und verschiedenen Ressourcen (z.B. wissensbasierte, personelle, finanzielle, moralische), erwiesen sich die Prinzipien als Evaluationskriterien geeignet zur Messung des Erfolges der Verfahren. Neben den in der Theorie identifizierten Prinzipien wurden anhand der eigenen empirischen Untersuchung weitere Prinzipien herausgearbeitet, denen eine zentrale Rolle im Untersuchungskontext zukommt: Unabhängigkeit, Vertrauen und Transparenz. Diese Aspekte wurden von den Befragten auf die Frage nach Erfolgsfaktoren von Dialogverfahren spontan mehrfach benannt (siehe Kapitel 9.7) und auch im weiteren Verlauf der Interviews wurde immer wieder die Bedeutung dieser Faktoren geäußert. Durch die im Rahmen der Untersuchung neu identifizierten Prinzipien erhöht sich die Anzahl der erfolgsbedingenden Prinzipien von vier auf die folgenden sieben zentralen Erfolgsprinzipien: Fairness, Kompetenz, Effizienz, Legitimation, Unabhängigkeit, Vertrauen und Transparenz, die nun im Einzelnen dargestellt werden. Die vier theoretischen Prinzipien Fairness, Kompetenz, Effizienz und Legitimität wurden hierbei im Rahmen der eigenen empirischen Untersuchung mit Hilfe zahlreicher Fragen zu subjektbezogenen und subjektunabhängig überprüfbaren Kriterien analysiert.

In Bezug auf das Prinzip *Fairness* wurden im Rahmen der Untersuchung sowohl Aspekte hinsichtlich der Struktur (strukturelle Fairness) als auch dem Prozess (prozessuale Fairness) benannt. Mit Rückblick auf die Zusammenstellung theoretischer Erfolgskriterien (Kapitel 5.5.2) zeigte sich weiterhin, dass alle dort aufgeführten Fairnesskriterien in der Praxis relevant waren. Hinsichtlich der strukturellen Fairness war die Auswahl der TeilnehmerInnen wichtig, die bei allen Dialogen in einem gemeinsamen Auswahlprozess zwischen Moderation und Dialogparteien erfolgte und in allen Fällen zur Zufriedenheit aller erfolgte. Jedoch war im Fall 2 ein wichtiger NGO-Vertreter am Mediationstermin verhindert, was sich für die NGO ungünstig ausgewirkt zu haben scheint. Dies unterstreicht die Bedeutung, dass nicht nur die Auswahl der Teilnehmer, sondern auch ihre tatsächliche Teilnahme von entscheidender Bedeutung ist. In Sachen Zusammensetzung der Beteiligten äußerten die Befragten in 3 von 4 Fällen, dass die Anzahl der VertreterInnen der Verhandlungsparteien nicht gleich war. In zwei der drei Fälle (Fall 2 und 4) wurden die Unternehmen in der Überzahl gesehen, während in einem Fall (Fall 3) die Angaben bei allen Beteiligten variierten. Die unterschiedlichen Aussagen in Fall 3 scheinen sich auf die Vorphase der Mediation zu beziehen, da es anscheinend eine Bedingung des Unternehmens für die Mediation war, dass die NGO 3 Verhandlungsführer benannt. Während bei dem sehr sachbezogenen Dialog in Fall 4 bewusst und in Absprache mit allen interne Experten der Unternehmen hinzugeholt wurden, scheint die zahlenmäßige Überlegenheit des Unternehmens bei Fall 2 ohne Absprache erfolgt zu sein. Die NGO sah sich deutlich in der Minderheit, was auch noch durch das Hinzuziehen von Forstwirtschaftsexperten verstärkt wurde, mit denen das U. z.T. vertragliche Beziehungen hatte und die die Position des U. stärkten. Zum Thema Zusammensetzung der Teilnehmer kann also gesagt werden, dass eine ungleiche Personenzahl der Verhandlungsparteien nach Rücksprache vereinbart werden konnte, während ein nicht verabredetes zahlenmäßiges Ungleichgewicht zur Unzufriedenheit der Beteiligten mit dem Prozess beitrug. In diesem Zusammenhang ist weiterhin zu erwähnen, dass jedoch auch die Persönlichkeit der beteiligten Personen sowie deren kommunikative und verhandlungstheoretische Fähigkeiten sich im Dialog entsprechend auswirken und das Zahlenverhältnis relativieren können. Der unabhängigen Moderation¹¹⁵⁵ kam in Bezug auf Fairness eine zentrale Rolle zu. Sind die Beteiligten nicht der Auffas-

¹¹⁵⁵ Im weiteren Verlauf wird dieses Kriterium dem neuen Prinzip Unabhängigkeit zugeordnet.

sung, dass sie im Dialog fair behandelt werden, lassen sie sich nicht auf das Dialogverfahren ein, wie folgendes Zitat belegt:

„Grundlage für die Mediation ist, dass beide Seiten der Ansicht sind, dass sie fair behandelt werden. Im Vorfeld musste klar sein, dass man fair behandelt wird und die Moderation eingreift, wenn es polemisch und unfair wird. Ohne das Grundvertrauen, dass fair miteinander umgegangen wird, geht keiner an das Gespräch.“¹¹⁵⁶

Die Unabhängigkeit der Moderation ermöglicht ihr, sich für einen Machtausgleich zwischen den Beteiligten und die Einhaltung von Dialogregeln einzusetzen. Auch gehörte zur Aufgabe der Moderation im Rahmen der Dialoge mit teils sehr emotionalen (NGO-)Vertretern, eine Trennung der sachbezogenen Inhaltsebene von der emotionalen Beziehungsebene im Sinne des 1. Harvard- Prinzips durchzusetzen (siehe Forschungsfrage 3). Wie anhand von Fall 1 deutlich wurde, konnte die Moderation beim Dialog auch zwischen verschiedenen Rollen wechseln – von der unabhängigen Moderation hin zur Interessenvertretung für eine Seite. Dieser Rollenwechsel im Dialog wurde möglich durch die klare Kommunikation und Transparenz des Rollenwechsels.

Von zentraler Bedeutung in Sachen strukturelle Fairness war bei den Interviews, dass die Verhandlungsführung auf gleicher Augenhöhe erfolgte, trotz unterschiedlicher Organisationsgröße, Ressourcen- und Machtausstattung der Akteure. Hierfür wurde ein finanzieller Ausgleich struktureller Ungleichheit gefordert, der eine finanzielle Unterstützung der NGO vorsieht. Dieser Punkt erscheint sehr interessant und bei einem gemeinsamen Projekt zwischen zwei sehr unterschiedlich finanziell starken Akteuren wie im Fall 1 war dies eine Grundvoraussetzung für das Zustandekommen des Dialogs bzw. des Projektes. Allerdings läuft die NGO durch die finanzielle Unterstützung durch ein Unternehmen Gefahr, ihre Unabhängigkeit zu verlieren, weshalb (z.B. durch NGO-interne Kritiker) auf eine ständige Überprüfung der Unabhängigkeit geachtet werden sollte (zur Bedeutung von Unabhängigkeit siehe unten). Ebenso wurde das Hinzuziehen unabhängiger Experten und Berater als bedeutendes Fairnesskriterium angesehen. Dieser Punkt, der in der theoretischen Zusammenstellung dem Prinzip Kompetenzen zugeordnet wird (siehe Kapitel 5.5.2), macht die Verwobenheit und Wechselwirkung der Erfolgsprinzipien deutlich, wird jedoch in Anlehnung an die Theorie im Folgenden beim Prinzip Kompetenz betrachtet. Eine Grundhaltung der Offenheit, Akzeptanz, Ehrlichkeit und Wertschätzung der Akteure wurde als wichtig erachtet, um einen echten Austausch von Argumenten im Dialog zu ermöglichen.

Bezüglich der prozessualen Fairness, also der Fairnessaspekte bezogen auf den Prozess, waren ebenfalls die theoretischen intersubjektiv nachprüfbarer Erfolgskriterien (Kapitel 5.5.2) wichtig. Die Bedeutung einer gemeinsamen Themenfindung wurde bereits mithilfe der Forschungsfrage 1 beleuchtet und steht in hohem Zusammenhang vor allem mit der Ergebniszufriedenheit der Beteiligten (siehe vorn). Dialogregeln waren in 3 von 4 Fällen von Bedeutung, während es den Beteiligten im Fall 4 bei dialogerfahrenen Organisationen und mit langjähriger Dialogtradition nicht notwendig erschien, Dialogregeln aufzustellen. Es zeigte sich, dass Regeln zur Beschlussfassung in keinem Fall explizit erklärt wurden. An Fall 1 lässt sich jedoch die Wichtigkeit von Dialogregeln herausstellen: „Erst nach der Reorganisation wurden Kommunikationsregeln diskutiert, dieser Schritt nachgeholt und dann funktionierte es.“¹¹⁵⁷ Dialogregeln waren also bei einem vorhandenen Vertrauensverhältnis der Akteure weniger wichtig als bei konfliktreichen Dialogen. Weiterhin

¹¹⁵⁶ Fall 2 U. Frage 2.1

¹¹⁵⁷ Fall 1 U. Frage 2.5 Allerdings hat sich durch die Reorganisation auch die Struktur und Zusammensetzung der beteiligten Akteure verändert, was ebenfalls Einfluss auf das „Funktionieren“ gehabt haben dürfte.

war der Ausgleich von Machtverhältnissen im Dialog durch eine solide Moderation mit ausgeglichenen Gesprächsanteilen wichtig. Hier kommt erneut der Moderation eine zentrale Rolle zu, den Dialog so zu gestalten, dass ein evtl. vorhandenes Machtgefälle zwischen den Beteiligten sich im Dialogverlauf und Ergebnis nicht wiederspiegelt. In allen Fällen wurden auch der Umgang und die Einhaltung von Vertraulichkeit geklärt, wobei von den Dialogteilnehmern betont wurde, dass nicht nur die Klärung des Umgangs mit Vertraulichkeit, sondern vielmehr die tatsächliche Einhaltung der Vertraulichkeit wichtig war. Für alle NGOs bedeutete diese Vereinbarung jedoch, dass sie während dem Dialog keine Informationen an die Presse gegeben durften, womit eine vorübergehende Aufgabe ihres Machtinstruments „öffentlich Druck machen“ verbunden war. In einem Fall stellte dies für die NGO aufgrund ihrer internen Organisationsstruktur eine Schwierigkeit dar, da die interne Beschlussfassung die Beteiligung vieler erforderte.¹¹⁵⁸ Ein gemeinsames Ziel der Dialoge war, dass am Ende der Dialog eine gemeinsame Pressekonferenz angestrebt wurde, um gemeinsam die Dialogergebnisse bekanntzugeben. Weiterhin wurde ein respekt- und vertrauensvoller Umgang miteinander eingefordert, womit die wertschätzende Grundhaltung (siehe oben) im Dialogprozess umgesetzt wird. Dies beinhaltete auch, dass wie z.B. im Fall 4 verschiedene Meinungen bzw. Bewertungen bestehen bleiben durften und niemand von einer anderen Meinung überzeugt werden musste. Für den Aufbau von wechselseitigem Vertrauen war weiterhin Informationstransparenz bedeutsam, dass vorhandene Informationen allen transparent gemacht wurden (siehe Prinzip Transparenz weiter unten).

Wie anhand der obigen Darstellungen deutlich wird, kam dem Prinzip Fairness bei den Dialogbeispielen eine zentrale Bedeutung zu. Bezuglich der Aussagen zur Bedeutung von Fairness zeigte sich, dass Fairness für 14 der 17 Befragten von großer Wichtigkeit war. Hierbei war Fairness für die NGOs noch wichtiger als für die Unternehmen, was aufgrund der ungleichen Größen- und Finanzverhältnisse der beteiligten Organisationen bzw. Gruppen sowie der für NGOs zu befürchtenden Glaubwürdigkeitsverluste nicht überrascht. Abschliessend können die folgenden Fairnesskriterien theorieergänzend zusammengefasst werden: bezüglich der strukturellen Fairness: Finanzieller Ausgleich struktureller Ungleichheit sowie die Grundhaltung Offenheit, Akzeptanz, Ehrlichkeit und Wertschätzung. In Sachen prozessualer Fairness die Kriterien: Respekt- und vertrauensvoller Umgang sowie Informationstransparenz.

Bei Dialogverfahren im Unternehmens-NGO-Kontext war auch das Prinzip *Kompetenz* der Beteiligten wichtig. In Sachen kommunikative Kompetenz kann mit Rückblick auf die Interviewauswertung gesagt werden, dass die kommunikative Beteiligung aller Dialogteilnehmer umfassend erfolgte, alle gleiches Rederecht hatten und auch Kritik geübt werden konnte. Für entsprechende Prozessstrukturen und Dialogregeln sorgte die Moderation. Wie die vielfältigen spontanen Äußerungen der Beteiligten auf die Frage nach Erfolgsfaktoren belegen, maßen diese der kommunikativen Kompetenz der Moderation eine zentrale Rolle bei. Hierbei wurde sowohl die Unabhängigkeit bzw. Allparteilichkeit, Erfahrung und Qualifikation von M. betont sowie vielfältige konkrete Arbeitsanforderungen formuliert wie z.B. das Spiegeln der Interessen des jeweils anderen als auch die Vermittlung innerhalb zerstrittener Parteien (siehe Kapitel 9.2.2). Wie sich bei den Fallbeispielen weiterhin zeigte, waren nicht nur die absolut zentrale kommunikative Versiertheit der Moderation bedeutsam, sondern auch die kommunikativen Fähigkeiten der anderen Dialogbeteiligten. Insbesondere die Verhandlungsführer der NGOs hatten eine herausfordernde Aufgabe zu bewerkstelligen – die Vermittlung zwischen verschiedenen internen NGO Interessen, Werten, Emotionen und Spannungen, so-

¹¹⁵⁸ Jedoch konnten interne Abläufe im Dialogverlauf dann dahingehend umstrukturiert werden, dass Entscheidungen effektiver zu treffen und die Wahrung von Vertraulichkeit besser zu realisieren war.

wie die Verhandlungsführung mit den (strategisch-rationalen) Verhandlungsführern der Unternehmen. Wenngleich die Moderation im Dialograhmen für einen Ausgleich von Machtverhältnissen sorgte, waren kommunikative Fähigkeiten und gute Verhandlungskompetenz der Beteiligten hilfreich. Wie sich in einem Fall zeigte, veränderte sich auch das Kompetenzverständnis im Dialogverlauf von „Kompetenzen in Bezug auf Projektmanagement und rechtliche Fragen“ hin zu „kommunikativen Kompetenzen und Verhandlungsführung“.¹¹⁵⁹ Dies unterstreicht die Bedeutung der kommunikativen Kompetenzen der Beteiligten. Weiterhin betonten die Interviewpartner, dass eine gemeinsame Begriffsklärung zu Beginn wichtig war. Hiermit musste eine sprachliche Grundlage für die weitere Verständigung zwischen den sehr unterschiedlichen Akteuren gelegt werden, was einige Zeit in Anspruch nahm.

Als wesentliche Kriterien bezüglich der sachlichen Kompetenz wurden die fachliche Kompetenz der Teilnehmer sowie das Hinzuziehen unabhängiger Experten überprüft. Im Rahmen der eigenen empirischen Untersuchung zeigte sich, dass die fachliche Kompetenz der Teilnehmer sehr verschieden war, wobei bereits bei der Auswahl der Dialogteilnehmer das Fach- und Sachwissen der Personen berücksichtigt wurde. Anhand der Fallbeispiele zeigte sich jedoch auch, dass die Sachkompetenz der Beteiligten sich teilweise ergänzen oder im Prozessverlauf noch erworben werden kann, wie z.B. im Fall 1. Bei dem sehr fachspezifischen Dialogen im Fall 4 war das Fachwissen von großer Bedeutung und die Dialogbeteiligten wurden so lange unternehmensintern ausgewechselt, bis die entsprechend fachkompetenten Personen am Tisch saßen. Je fachspezifischer der Dialog war, desto bedeutsamer war die Anwesenheit entsprechend fachkompetenter Personen. Anhand der eigenen empirischen Untersuchung zeigte sich, dass die Dialogbeteiligten mit unterschiedlichem Wissen ausgestattet waren, wobei einige Unternehmensvertreter die Fachkompetenz einzelner NGO-Vertreter in Frage stellten. Dies war umgekehrt nicht der Fall und hier stellt sich die Frage, ob Unternehmen und NGOs denselben Kompetenzbegriff zugrunde gelegt haben. Wie die Interviewauswertung nahe legt, verfügten die Unternehmensvertreter über unternehmensspezifisches Fachwissen und gingen von einem engen Kompetenzbegriff aus, der lediglich fachspezifisches Wissen als Kompetenz ansieht. Zu den Kompetenzen der NGOs zählten jedoch sowohl fachspezifische Kenntnisse als auch Wissen im Umweltbereich, Know-How über lokale Gegebenheiten und komplexe (lokale) nachhaltige Zusammenhänge. In Bezug auf das Hinzuziehen unabhängiger Experten wurde im Rahmen der Untersuchung deutlich, dass die Interviewpartner dies in 2 Fällen gegeben sahen. Während im Fall 1 sich beide Verhandlungsparteien jeweils eigene unabhängige Experten hinzu holten, die jedoch von der anderen Seite nicht als neutral angesehen wurden, wurden im Fall 4 Ergebnisse einer wissenschaftlichen Expertenbefragung zum Thema durch die Moderation eingebracht. Bei Fall 3 war laut Auskunft der Beteiligten keine Zeit für unabhängige Experteninputs. In Fall 2 scheinen Experten hinzugezogen worden zu sein, deren Unabhängigkeit aus Sicht der NGO nicht gegeben war, da sie z.T. vertragliche Beziehungen mit dem Unternehmen hatten. Im Sinne des Harvard-Konzeptes müsste vor Einbeziehung der Experten eine gemeinsame Einigung auf die Experten erfolgen, womit dem Vorwurf der Parteilichkeit entgegen gewirkt werden kann und eine unabhängige Informationseingabe gewährleistet wird. Aus Sicht der Autorin hat lediglich in Fall 4 eine unabhängige Wissenseingabe stattgefunden, allerdings auch diese nur indirekt durch die Moderation. Weiterhin zeigte sich, dass der richtige Zeitpunkt für die Einbeziehung der Experten sehr wichtig war und durch ein spätes Hinzuziehen Zeitverluste entstanden, wie z.B. in Fall 1. Auch muss überhaupt Zeit eingeplant werden und vorhanden sein, um unabhängige Experten zum Thema zu ermöglichen. Die Expertenauswahl muss

¹¹⁵⁹ Fall 1 U. Frage 2.2

wohl überlegt sein, um durch die Auswahl nicht eine Partei zu benachteiligen, wie es in Fall 2 den Anschein hat. In Sachen Hinzuziehung von externen Experten scheint es also bei fast allen Dialogen bezüglich der Unabhängigkeit, des Zeitpunkts sowie der Zeitplanung Optimierungsbedarf gegeben zu haben. Anhand der z.T. sehr umfangreichen und thematisch komplexen Dialoge wurde deutlich, dass nicht alle Personen zu allen Themen immer kompetent waren, sondern vielmehr sich die Kompetenzen ergänzen und im Verlauf neu erworben werden konnten (Fall 1 und Fall 4), wenn hierfür ausreichend Zeit vorhanden war. Es wurde offensichtlich, dass eine Anerkennung unterschiedlicher Kompetenzen bei den Dialogen wichtig ist.

Zusammenfassend kann hinsichtlich des Prinzips Kompetenz gesagt werden, dass Kompetenz im Rahmen der Dialoge auch eine wichtige Rolle zukam, jedoch die Unternehmen und die NGOs z.T. ein unterschiedliches Kompetenzverständnis zu haben scheinen. Während die fachliche Kompetenz der Beteiligten sich bei längeren Dialogen auch ergänzen konnte, von Experten hinzugeholt oder neu erworben werden konnte, war das Vorhandensein von Fachwissen bei kurzen Dialogen wie im Fall 2 zentral. Jedoch erwiesen sich insbesondere kommunikative Kompetenzen und Verhandlungsgeschick der Beteiligten als besonders bedeutsam. Neue theorieergänzende Kriterien im Rahmen der Untersuchung waren das folgende kommunikative Kompetenzkriterium: gemeinsame Begriffsklärung. Die sachliche Kompetenz kann um das Kriterium der Anerkennung von unterschiedlichen Kompetenzen ergänzt werden.

Die Forschungsergebnisse lassen darauf schliessen, dass bei der Dialogdurchführung zwischen Unternehmen und NGOs dem Prinzip der *Effizienz* eine besondere Bedeutung zukommt. Wie die Auswertung der Interviews ergab, kam der Effizienz aus Sicht von 10 Personen eine hohe Bedeutung zu. Hierbei zeigt sich, dass Effizienz sowohl für die Moderatoren als auch für die meisten Unternehmen von großer Wichtigkeit war. Lediglich im Fall 4 war für die Unternehmen Effizienz nur von mittlerer bis geringer Bedeutung, da es bei diesem Dialog maßgeblich um die Beziehungsentwicklung sowie Vertrauensaufbau ging und auch aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen zum Thema in den Dialog einfließen sollten. Während für die meisten Unternehmen Effizienz sehr wichtig war, war Effizienz für die meisten NGOs weniger wichtig, trotz ihrer stark begrenzten zeitlichen und finanziellen Ressourcen. Für fast alle NGOs (5 von 6) war Effizienz lediglich von mittlerer oder geringer Bedeutung mit Ausnahme von Fall 1, wo die zeitlichen Ressourcen der NGO deutlich begrenzt waren. Für die Moderation scheint Effizienz wichtig gewesen zu sein, damit sich alle Beteiligten auf einen Dialog einlassen. So wurde z.B. in einem Fall bewusst ein kürzerer Zeitrahmen kommuniziert, der dann immer wieder angepasst wurde, weil ein langer Prozess den Beteiligten im Vorfeld nicht vermittelbar war. Anhand der Fallbeispiele wird deutlich, dass der Effizienzdruck in allen Fällen maßgeblich von den Unternehmen ausging und den NGOs z.T. ein größerer Zeitdruck vermittelt wurde als er unternehmensintern vermutlich bestand. Auch auf die Frage nach Gründen für die Zufriedenheit bzw. Unzufriedenheit mit dem Prozess wurden von den Befragten viele Effizienzgründe genannt, wovon jedoch auch viele Gründe für die Unzufriedenheit mit dem Prozess waren. Hieraus kann der Rückschluss gezogen werden, dass den Interviewpartnern Effizienzfaktoren deutlich präsent und wichtig waren.

Ein Rückblick auf die theoretischen Effizienzkriterien ergibt, dass diese bei den untersuchten Fallbeispielen bedeutsam waren. Klare Ziele im Sinne einer gemeinsamen Zielklärung des Dialogs zu Beginn ließen sich im Rahmen der Forschungsfrage 1 in direkten Zusammenhang mit der Prozess- und Ergebniszufriedenheit der meisten Beteiligten bringen und waren sehr bedeutsam. Bei allen Dialogen erfolgte eine weitgehend regelmäßige Teilnahme der Akteure. Lediglich durch Krankheit oder Urlaub bedingte Ausnahmen gab es und im Fall 4 wurden zu den regelmäßigen Teilnehmern themenbezogen interne Experten teilweise ausge-

tauscht. In Sachen effiziente Kommunikation von Zwischenergebnissen ergab die Untersuchung, dass diese in allen drei Fällen nicht, nur teilweise oder unzufriedenstellend erfolgte. Im Fall 1 beklagt die NGO, dass die Protokolle zuerst dem U. vorgelegt wurden und der NGO dann immer erst sehr kurzfristig vor dem nächsten Treffen zukamen. In den Fällen 3 und 4 waren die Beteiligten uneinig bezüglich der Kommunikation der Zwischenergebnisse: Während im Fall 3 zu Beginn der jeweiligen Sitzungen Zwischenergebnisse zusammengefasst wurden, lagen die Zwischenergebnisse im Fall 4 z.T. nicht rechtzeitig vor und konnten dementsprechend nicht oder sehr kurzfristig erst kommuniziert werden.¹¹⁶⁰ Zu diesem Thema scheint es offensichtlich Optimierungsbedarf zu geben. Eine Vermeidung organisationsinterner Störungen ist fast allen Beteiligten gelungen. Bei der NGO im Fall 1 mussten jedoch organisationsinterne Strukturen im Rahmen des Dialogs angepasst und überarbeitet werden, was Störungen mit sich brachte. Auch eine weitere NGO im Fall 4 erwähnte, dass die häufigen zeitlichen Terminverschiebungen auch teilweise zu internen Störungen führten, da andere Projekttermine verschoben werden mussten. Im Kontext der Fallbeispiele scheint also dieser Aspekt eher eine Schwierigkeit für NGOs gewesen zu sein oder diese haben offener über interne Störungen berichtet. Bezuglich der Angemessenheit des Zeitaufwands und der Kosten gab es bei beiden längeren Dialogen Zweifel während des Dialogs. Die Angemessenheit liess sich erst im Nachgang der Dialoge wirklich feststellen bzw. muss sich noch immer im Laufe der Zeit herausstellen. Wie die Äußerungen der Befragten zum Thema Effizienz weiterhin ergaben, muss eine effiziente Arbeitsweise im Dialog angestrebt werden, um die Ressourcen der Beteiligten zu schonen. Hierbei erwies sich die Vereinbarung eines klaren Zeitrahmens für sinnvoll, der jedoch bei Bedarf an die Erfordernisse des Prozesses angepasst werden musste. Gleichzeitig betonen einige Dialogteilnehmer, dass es auch gut war, zwischendurch zurückzutreten und sich Zeit zum Reflektieren zu nehmen. Diese Möglichkeit für Anpassungen im Prozessverlauf wurde von den Befragten als sehr wichtig angesehen, um auf neue Informationen oder Krisen im Dialog entsprechend reagieren zu können. Auch wurde die Berücksichtigung der begrenzten Ressourcen der Teilnehmer als wichtig angesehen, weshalb eine effiziente Arbeitsweise erstrebenswert scheint. Insbesondere für NGOs mit z.T. deutlich begrenzten zeitlichen und finanziellen Ressourcen war diese Rücksichtnahme wichtig.

Effizienz ist im Dialogkontext eine Herausforderung, da die Themen möglichst zügig und effektiv bearbeitet werden sollen, um Ressourcen zu schonen, aber gleichzeitig in Dialogen auch ein Vertrauensaufbau erfolgen soll. Einerseits kann Zeitdruck Ansporn sein, das Thema zügig zu bearbeiten, andererseits erscheint eine angemessene Länge des Verfahrens essentiell, um zu allen Themen Argumente austauschen zu können und gemeinsam zu allen Themenbereichen Lösungsvorschläge zu erarbeiten, die alle als gerecht ansehen. Es kann also gesagt werden, dass eine gute Balance zwischen Zeitdruck und Zeitnehmen gefunden werden musste. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die folgenden theorieergänzenden Effizienzkriterien identifiziert wurden: Anspruch einer effizienten Arbeitsweise sowie die Berücksichtigung begrenzter Ressourcen.

Legitimität war im Untersuchungskontext ein interessantes und insbesondere für NGOs mit demokratischen Strukturen ein schwieriges Thema. So war die formale Legitimität der NGOs in den Fällen 1-3 intern nur teilweise geklärt. Die Verhandlungsführer hatten zwar das Mandat der NGO, die Verhandlungen zu beginnen und auch zentrale Aspekte waren im Vorfeld intern besprochen worden, jedoch handelte es sich um ein gebundenes Mandat, dessen Reichweite und Verhandlungsinhalte eng mit der NGO-Basis rückge-

¹¹⁶⁰ Im Fall 2 wurde aufgrund der eintägigen Mediationsitzung nicht nach der Kommunikation von Zwischenergebnissen gefragt.

koppelt werden mussten. Es wurde deutlich, dass die internen Interessen der NGOs z.T. deutlich differierten und miteinander in Einklang gebracht bzw. auseinander dividiert werden mussten. Durch diese interne Heterogenität der NGOs waren die Handlungen der NGOs z.T. für die Unternehmen schwer berechenbar, was für die Unternehmen mit Unsicherheit verbunden war. Wie sich anhand von Fall 3 jedoch zeigte, wurde dort das vermeintlich unklare Verhandlungsmandat der NGO gezielt eingesetzt, um die Unsicherheit für das Unternehmen zu erhöhen. Eine enge Abstimmung und interne Rückkopplung der Verhandlungsent-scheidungen zwischen den Verhandlungsführern und der NGO-Basis bzw. dem Vorstand war erforderlich. So musste die Zustimmung des Vorstandes gewonnen werden oder viele Gespräche und Klärungen waren NGO-intern erforderlich zur detaillierten Erläuterung der Diskussion und der Optionenprüfung. Diese interne Rückkopplung war insbesondere im Fall 1 eine Herausforderung für die Verhandlungsführer aufgrund der stark emotionalen internen Akteure, die eine Verhinderungsstrategie favorisierten. Bei den Unternehmensvertretern war die interne Rückkopplung nur in 2 Fällen (Fall 1 und 4) erforderlich, während bei den beiden anderen Fällen die entsprechend entscheidungsbefugten Personen persönlich an den Dialogen teilgenommen haben. Interessant erscheint auch, dass im Fall 4 die Legitimität der verwendeten Methode eine Rolle im Dialog spielte. Zu Beginn des Dialogs wurde das methodische Vorgehen gemeinsam diskutiert und beschlossen, das die Grundlage für die Bearbeitung des Themas bildete. Hierbei wurde auf wissenschaftlich anerkannte Methoden zurückgegriffen, die naturwissenschaftliche Genauigkeit und Standards der Risikobewertung berücksichtigten.

In Sachen argumentative Legitimität war die Transparenz der Beweggründe, warum die Akteure wie argumentieren, wichtig. Hierbei zeigte sich, dass es umso schwieriger wurde den Überblick zu behalten, je mehr Personen beteiligt waren. Auch erforderten z.T. erhebliche NGO-interne Störungen eine ausführliche Transparenz der Argumente. Für die wechselseitige Verständigung, aber auch organisationsintern, war hierbei eine klare Kommunikation bedeutsam, dass die Akteure ihre Anliegen deutlich benannten und miteinander austauschten. Diesbezüglich scheint es bei einer NGO teilweise Defizite gegeben zu haben, was zu internem Unmut beitrug. Bezuglich der integrativen Legitimität wurde die Einbeziehung politischer Vertreter bzw. Entscheidungsträger von den Befragten geäußert, da z.T. auch kommunalpolitische Themen betroffen waren. So wurde im Fall 2 der Bürgermeister zur Mediation hinzugezogen, der der Legitimation der Mediationsrunde vermutlich kritisch gegenüberstand und daher eingebunden werden sollte. Jedoch zeigte sich in Sachen Einbeziehung politischer Vertreter, dass sich z.B. die Doppelrolle eines NGO Mitglieds, der gleichzeitig kommunalpolitisch aktiv war, negativ auf die Glaubwürdigkeit der NGO und die Zusammenarbeit mit dem Unternehmen auswirkte. Eine Einbindung politischer Entscheidungsträger kann also sinnvoll sein, eine Doppelrolle von Teilnehmern war jedoch dem Vertrauensaufbau nicht förderlich. Weiterhin wurde im Fall 2 von einer NGO die Einbindung der Bevölkerung vor Ort in den Dialog gefordert, was auf einen sehr bürgernahen Beteiligungsansatz der NGO hindeutet, der einen Austausch und eine Rückkopplung des Dialoges zur Bevölkerung für sinnvoll erachtet. Die Forderung könnte jedoch auch auf ein nur bedingt klares formales Mandat der NGO hindeuten, das aufgrund fehlender institutionalisierter NGO-interner Gruppen durch enge Rückkopplung mit der Bevölkerung das eigene Vorgehen immer wieder neu klären möchte. Die Außenwirkung des Dialogs scheint vor allem für die beteiligten Unternehmen von Interesse gewesen zu sein, während dies für die NGOs weniger wichtig war.

Wie sich anhand der Fallbeispiele zeigte, war die gesellschaftliche Anerkennung und Legitimität ein zentrales Anreizmotiv der Nutzenerwartung bei den Unternehmen, sich auf den Dialog einzulassen. Alle Unternehmen erhofften sich durch die Teilnahme am Dialog eine Verbesserung ihrer gesellschaftlichen Akzeptanz.

tanz, die z.T. durch negative Presseberichterstattung der NGOs getrübt war. Diese Nutzenerwartung scheint sich auch weitgehend erfüllt zu haben, wobei sich dies laut Aussage der Interviewpartner im Laufe der Zeit noch zeigen muss. Hier wird die Bedeutung von Zeit für den Vertrauensaufbau und die gesellschaftliche Akzeptanz sichtbar. Ein Unternehmen äußerte, dass das Unternehmen nun „den Stempel der NGO“ bekommen hat, dass es Bürgerinteressen ernst nimmt. Dagegen musste eine NGO durch ihre Beteiligung am Dialog zunächst Akzeptanz und Vertrauen von NGO-Mitgliedern einbüßen, die sich z.T. vehement gegen das Projekt mit dem Unternehmen ausgesprochen hatten. Am Fall 3 zeigte sich, dass eine entsprechende Anbindung der Ergebnisse an übergeordnete politische Prozesse erfolgen muss, um eine Umsetzung der Ergebnisse zu erreichen. Hier ging das Thema der Anfahrt zum Kraftwerk über die Zuständigkeit des Unternehmens hinaus, wobei die Anbindung an kommunalpolitische Entscheidungsprozesse aus Sicht der Autorin nicht optimal verlief. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass für beide Akteursgruppen Legitimität ein wichtiger Aspekt bei den Dialogen war, für Unternehmen verstärkt die eigene Legitimität nach außen und für NGOs eher die internen Abstimmungsprozesse. Als neue theorieergänzende Legitimitätskriterien sind die folgenden zu sehen: Legitimität der Methode, interne Rückkopplung, klare Kommunikation, Einbeziehung politischer Vertreter/Entscheidungsträger und die Einbindung der Bevölkerung vor Ort.

Eine Gegenüberstellung der vier überprüften Erfolgsprinzipien mit der subjektiven Prozess- und Ergebniszufriedenheit der Befragten ergab¹¹⁶¹, dass alle vier Prinzipien in den Fällen 1, 3 und 4 mit der Prozesszufriedenheit weitgehend übereinstimmten. Des Weiteren ergibt sich eine sehr weitreichende Übereinstimmung der Berücksichtigung der Prinzipien mit der subjektiven Ergebniszufriedenheit in allen Fällen. Die Umsetzung der Prinzipien scheint also weitreichend (in 3 Fällen) zur Prozesszufriedenheit beigetragen zu haben, aber vor allem haben offensichtlich die vier Prinzipien und die abgefragten Kriterien in allen Fällen zur Erreichung eines erfolgreichen Dialogergebnisses beigetragen. Jedoch tragen auch andere Prinzipien und Kriterien zum Erfolg der Stakeholderdialoge bei bzw. Kontextfaktoren spielen bei den Dialogen eine wichtige Rolle.

Bei der Auswertung und Analyse der Interviews zu spontan benannten Erfolgsfaktoren wurde deutlich, dass im Dialogkontext zwischen NGOs und Unternehmen drei weitere zentrale Prinzipien immer wieder benannt wurden - *Unabhängigkeit*, *Vertrauen* und *Transparenz* - die für die Erfolgsbewertung wichtig erscheinen. Bei einer näheren Betrachtung dieser Prinzipien wird offensichtlich, dass durch diese neuen Prinzipien auch einige theoretische Erfolgskriterien neu zugeordnet werden müssen. In Bezug auf das Prinzip *Unabhängigkeit* bei den Dialogen wird z.B. eine Neuzuordnung der unabhängigen Moderation vom Prinzip Fairness hin zur Unabhängigkeit vorgenommen. Der unabhängigen Moderation kommt hierbei eine zentrale Rolle zu, damit die Dialogbeteiligten mit einem fairen Prozess rechnen können und sich überhaupt auf den Dialog einlassen. Auch kann die unabhängige Moderation für emotionalen Ausgleich und ein Aufweichen verhärteter Fronten erreichen. Jedoch ist auch die Unabhängigkeit der Experten¹¹⁶² wichtig, wie sich an Fall 1 und 2 zeigte, um nicht das Misstrauen der anderen Seite hervorzurufen oder eine Seite zu bevorreiten. Im Rahmen der Interviews wurde gefordert, dass die Unabhängigkeit der NGOs weiterhin sichergestellt werden muss, auch wenn gegebenenfalls eine finanzielle Unterstützung oder Kompensation durch

¹¹⁶¹ Hierfür wurden die 5 Kategorien auf 3 Kategorien verdichtet: „Hoch“ und „eher hoch“ wurden zu „hoch“ zusammengefasst sowie „eher gering“ und „gering“ zu „gering“. Die Zufriedenheitskategorien „sehr zufrieden“ und „zufrieden“ wurden zu „hoch“ zusammengefasst sowie die Kategorien „eher unzufrieden“ und „unzufrieden“ zu „gering“.

¹¹⁶² ursprünglich Prinzip Kompetenz

das Unternehmen erfolgt. Inhaltliche Vorgaben, Forderungen oder Einschränkungen dürfen nicht an finanzielle Unterstützung gekoppelt werden. Eine Überprüfung der Unabhängigkeit, z.B. durch einen kritischen Beirat der NGO, erscheint hierbei sinnvoll. Weiterhin wurde eine unabhängige Lösungsentwicklung gefordert, um im Sinne des 4. Harvard-Prinzips eine Trennung der Lösungsentwicklung von der Bewertung zu erreichen.

Auch das Thema *Vertrauen* spielte im Untersuchungskontext eine zentrale Rolle. In den Fällen 1-3 bestand zunächst kein Vertrauen bzw. Misstrauen zwischen den Akteuren. Dieses Misstrauen konnte im Dialogverlauf abgebaut werden und in den meisten Fällen ist eine weitreichende Vertrauensbasis entstanden. Hierbei kamen dem gegenseitigen persönlichen Kennenlernen durch Vorstellungsrunden, der Begegnung im Prozess sowie positiven Erfahrungen miteinander im Rahmen mehrerer Dialogtermine große Bedeutung zu. Der Vertrauensaufbau war dabei stark von der Glaubwürdigkeit und Autentizität der beteiligten Personen abhängig, mit denen positive Erfahrungen gemacht wurden. Im Fall 4 war bereits eine gewisse Vertrauensbasis zwischen den beteiligten Organisationen vorhanden, die auch auf die neuen Dialogteilnehmer ausgeweitet wurde. Ein ehrliches, aufrichtiges Arbeitsverhältnis und die Tatsache, dass man sich auf die Einhaltung gemeinsamer Spielregeln verlassen konnte, war für den Vertrauensaufbau wichtig. Manche Themen, z.B. besonders sensible, erforderten desweiteren eine gesonderte Behandlung bzw. Besprechung des Umgangs mit Vertraulichkeit und eine Einhaltung derselben. Auch wenn bei allen Dialogen eine Vertrauensbasis zwischen den Beteiligten entstanden ist, im Fall 2 nur für einen Teil der NGO, so wurde in den Interviews dennoch die Bedeutung einer gewissen Grundskepsis gegenüber dem Verhandlungspartner betont. Mehrfach wurde geäußert, dass der Gegenüber trotz positiver Dialogerfahrung dennoch mit einer gewissen Skepsis und Distanz betrachtet werden muss. „Denn wenn sich alle verstehen, bewegt sich nichts mehr und wenn alle nur streiten, bewegt sich auch nichts mehr. Es muss eine gewisse Reibungsfläche da sein, aber die darf nicht zu stark schmerzen.“¹¹⁶³

Weiterhin war *Transparenz* von großer Bedeutung im Dialogprozess. Sowohl der Prozessverlauf selber musste für alle Beteiligten transparent sein als auch eine offene, transparente Darstellung der Themen und Informationen erfolgen. Aber auch das Verhalten der Akteure, ihre Sichtweise und ihre Beweggründe mussten transparent gemacht werden, warum die Beteiligten wie handeln. Wie im Interview geäußert wurde, soll durch eine klare Kommunikation von dahinterliegenden Organisationszielen, eine „hidden-agenda“ der Beteiligten verhindert werden. Gerade die Transparenz der Beweggründe war entscheidend für den gegenseitigen Verständnisaufbau bei den sehr unterschiedlichen Akteuren. Auch die Klärung von Erwartungen an den Dialog kann zur Transparenzerhöhung beitragen. Eine Vorbereitung der richtigen Materialien für die Dialogtreffen erhöht die Transparenz und auch Effizienz des Verfahrens. Bezuglich der Transparenz des Ergebnisses war Fall 4 sehr interessant, da der gemeinsame Bericht transparent zur weiteren Nutzung ins Internet gestellt wurde. Anhand von Konsens und Dissensfelder wird dabei verdeutlicht, wo die Beteiligten einer Meinung sind und wo sich ihre Positionen unterscheiden. Weiterhin wurde Transparenz des Verfahrens gegenüber der Presse gefordert, um u.a. einer negativen Berichterstattung entgegen zu wirken. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass in Bezug auf die Transparenz des Vorgehens, der Ziele und des angestrebten Ergebnisses¹¹⁶⁴ alle Dialoge zufriedenstellend verliefen und in allen Fällen

¹¹⁶³ Fall 4 U1 Frage 3.1.2

¹¹⁶⁴ ursprünglich Prinzip Legitimität

eine gemeinsame Pressekonferenzen am Ende geplant war, um gemeinsam die erarbeiteten Ergebnisse der Öffentlichkeit vorzustellen.

Abschliessend kann in Bezug auf Forschungsfrage 2 gesagt werden, dass alle Prinzipien sowie die subjektunabhängig messbaren Kriterien zu diesen Prinzipien interessant waren zur Messung von Erfolg bei Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs. Die theoretischen Prinzipien wurden im Untersuchungskontext um die neuen Prinzipien Unabhängigkeit, Transparenz und Vertrauen sowie neue Kriterien erweitert, die sich als ebenfalls bedeutsam herausgestellt haben.

9.8.1.3 Forschungsfrage 3: Erfolgsprinzipien nach dem Harvard-Konzept

Im Rahmen der Forschungsfrage 3 wurde nach den Erfolgsprinzipien des Harvard-Verhandlungskonzepts gefragt und deren Bedeutung anhand der Fallbeispiele überprüft. Die Äußerungen der Befragten in den Interviews legen die Vermutung nahe, dass nur die beteiligten Mediatoren in den Fällen 2 und 3 das Harvard-Konzept kannten, da es eng mit dem Mediationskonzept verbunden ist. Alle anderen Interviewpartner sprachen überwiegend von Position statt wie das Harvard-Konzept von Interessen und auch das zentrale Harvard-Ziel der Entwicklung und Erreichung von Win-Win-Lösungen wurde von den anderen Beteiligten nicht benannt. Dennoch ergibt eine Überprüfung der Beispiele bezgl. der vier Harvard-Prinzipien, dass diese in allen Fällen weitgehend realisiert wurden. Hierbei war die *Trennung der Sach- und Beziehungsebene* durch die Moderation, das 1. Harvard-Prinzip, sehr wichtig. Denn im Untersuchungskontext hatten sowohl die NGO intern mit stark emotionalem und wertorientiertem Verhalten zu tun, aber auch während der Dialoge traten persönliche Animositäten und Emotionen zwischen Unternehmensvertretern und NGO-Vertretern auf. Die unabhängige Moderation konnte in 3 von 4 Fällen auf die gemeinsam vereinbarten Dialogregeln verweisen und forderte in allen Fällen eine Trennung der Sachthemen von den Emotionen ein. Eine Trennung der Sach- und Beziehungsebene war z.T. mit vielfältigen internen (verschiedene Interessen) und externen Schwierigkeiten (Störungen von außen) verbunden und erforderte teilweise einen erheblichen Zeitaufwand. Dennoch wurde in allen Fällen von Beteiligten indirekt die Bedeutung der Trennung der Ebenen betont, dadurch dass die Befragten die Wichtigkeit einer gewissen „Grundskepsis“ bzw. eine „therapeutische Distanz“ gegenüber dem Verhandlungspartner einforderten. Auch zeigte sich, dass je länger der Dialog und je vertrauter die Beteiligten miteinander waren, desto größer war die Gefahr, diese Distanz zu verlieren. „Je mehr man sich kennengelernt hat im geselligen Rahmen z.B. am Abend, desto symbiotischer wurde es.“¹¹⁶⁵ Dem persönlichen Kennenlernen und der Beziehungsebene wurde also am Rande des Dialoges Raum gegeben, was den Dialog aber zunehmend geprägt hat durch Wertschätzung und sorgfältigen Umgang miteinander.

Weiterhin wurde bei allen Dialogen deutlich, dass bei den unterschiedlich machtvollen Akteuren eine gesonderte Betrachtung der *strukturellen Konfliktebene* bedeutsam ist. Während im Fall 1 die strukturelle Frage von Macht und Hierarchie der NGOs untereinander zu Beginn nicht geklärt war, strebte die NGO im Fall 2 Veränderungen aktueller Forstwirtschaftsstrukturen an, die aus ihrer Sicht eine Übernutzung des Waldes begünstigen. Im Fall 3 zeigten sich im Rahmen des kommunalpolitischen Themas strukturelle Abstimmungsprobleme im Anschluss an die Mediation, während bei Fall 4 eine strukturelle Unterfinanzierung des Dialogs bestand. Während in Fall 1 eine konkrete Bearbeitung der Strukturebene erfolgte, was auch von Experten eingefordert wurde, war im Fall 2 das Thema von der Moderation zunächst aufgegriffen,

¹¹⁶⁵ Fall 4 NGO1 Frage 3.1.2

aufgrund der Unlösbarkeit im Mediationsrahmen dann jedoch ausgeklammert. Zum weiteren Umgang bezüglich der in Frage gestellten Forstwirtschaftsstrukturen wurden hierbei keine weiteren Verabredungen getroffen. Im Fall 4 gab es in den Interviews keine Anhaltspunkte dafür, dass die strukturelle finanzielle Unterversorgung im Dialog besprochen wurde. Anhand der Beispiele wird deutlich, dass die strukturelle Ebene bei der Mehrheit der Dialoge eine Rolle gespielt hat, wenngleich sie nur teilweise bearbeitet wurde. Daraus wird geschlossen, dass bei Stakeholderdialogen die Strukturebene gesondert betrachtet werden sollte.

In allen Beispielen erfolgte eine weitgehende Berücksichtigung des zweiten Harvard-Prinzips, einer *Übersetzung der Positionen in dahinterliegende Interessen*. Dies nahm bei den Akteuren mit sehr unterschiedlichen Hintergründen einige Zeit in Anspruch, bis die Beteiligten ihre Anliegen und Bedürfnisse wirklich verstehen konnten. Je mehr Zeit dabei zum Austausch der Interessen bestand, desto umfassender konnten die hinter den Positionen geäußerten dahinterliegenden Beweggründe und Interessen der Gegenseite verstanden werden. Allerdings scheint es auch Interessen gegeben zu haben, die nicht kommuniziert wurden. Auch der Zeitpunkt des Verfahrens spielt diesbezüglich eine wichtige Rolle, denn je frühzeitiger ein Dialog durchgeführt wird, desto weniger stark ausgeprägt waren laut Aussagen der Beteiligten die Positionen der Parteien zum Thema, wie anhand von Fall 4 deutlich wurde.

Das dritte Harvard-Prinzip - *gemeinsame Entwicklung von Win-Win-Lösungsmöglichkeiten* – wurde in allen Fällen weitgehend umgesetzt, wenngleich hierbei nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft wurden. Dies scheint insbesondere auf fehlende Zeit im Dialog zurückzuführen zu sein. Zur Entwicklung von Lösungsoptionen und zur Lösung von Interessenkonflikten wurde nur in Fall 1 unterschiedliche Dialogsettings gewählt, während bei den Fällen 2, 3 und 4 der Dialog vollständig im Plenum abließ. Durch Einzelgespräche konnten im Fall 1 hierbei Verhandlungsspielräume und Lösungen herausgearbeitet werden. Wie die Äußerungen der Dialogteilnehmer ergaben, wurden bei den Dialogen nur teilweise systematisch neue Optionen erforscht oder gesucht (Fall 1 und 4). Vielmehr wurden bekannte Optionen im Dialogsetting erneut dargestellt (Unternehmen in Fall 2) oder Optionen die bereits im Raum waren, weiter vertieft (Fall 3). Die mangelnde Suche nach neuen Optionen deutet darauf hin, dass lediglich eine suboptimale Lösung erreicht wurde. Das Ergebnis war eine Kompromisslösung, bei der die Möglichkeiten einer Win-Win-Lösung nicht vollständig erforscht wurden. Es bleibt fraglich, ob durch das Hinzuziehen externer Experten zum Thema und/oder eine gemeinsame, umfangreichere Suche und Entwicklung neuer Optionen, z.B. im Fall 3, ein Ergebnis hätte gefunden werden können, das von beiden Seiten als fair bewertet worden wäre. Auch die Erweiterung oder Reduzierung des Verhandlungsgegenstandes kann dazu beitragen, dass Win-Win-Lösungen möglich werden. Hierbei erscheint es jedoch sinnvoll, wie an Fallbeispiel 2 deutlich wurde, auch für das ausgelagerte Thema ein weiteres Vorgehen festzulegen bzw. mögliche weitere Schritte zum Thema aufzuzeigen.

Bezüglich des vierten Harvard-Prinzips – *der Unabhängigkeit von Bewertung und Auswahl* – ist zu sagen, dass zur Auswahl der Optionen in allen vier Fällen versucht wurde, weitgehend intersubjektiv messbare Kriterien zu vereinbaren. Hierfür wurden im Fall 1 subjektunabhängige überprüfbare Projektziele vereinbart und das Projekt in steuerliche und juristische Gegebenheiten eingepasst sowie eine wissenschaftliche Evaluation des Projektes vereinbart. Auch im Fall 2 wurde versucht, objektive Lösungskriterien zu vereinbaren, was teilweise gelang. Die Lösungen basierten nach Möglichkeit auf objektiv überprüfbaren Kriterien wie z.B. Zertifikatsregeln für Holz sowie Vereinbarungen zur Transparenz. Aber es gab auch einige Themen,

wo keine messbaren Angebote von U. gemacht werden konnten, da sie nicht direkt vom U. beeinflussbar waren. Im Fall 3 waren die technische Machbarkeit sowie die Finanzierbarkeit durch das U. Entscheidungskriterien, während im Fall 4 auch international anerkannte Test- und Bewertungsverfahren zur Beurteilung der Produkte herangezogen wurden, worauf sich alle zu Beginn verständigt hatten. In den Fällen 1, 3 und 4 konnte jeweils ein Paket geschnürt werden, das den Anliegen aller Beteiligten Rechnung trug. Diese Pakete waren im Fall 1 und 3 Verträge zwischen den Akteuren und im Fall 4 der gemeinsame Bericht. Kompensation spielte in den Fällen 2 und 3 eine Rolle und wurde dort in Ansätzen diskutiert, jedoch wurde sie bei beiden Fällen nicht umgesetzt. Im Fall 2 war die Kompensation nach Einschätzung der NGO nicht erforderlich und im Fall 3 wurde sie als lediglich zweitbeste Möglichkeit angesehen, wobei noch immer an der besten Möglichkeit gearbeitet wurde. Im Fall 3 erfolgte eine finanzielle Kompensation der NGO-Kosten durch das U, was Teil des Vertrages am Ende der Mediation war.

Anhand der Fallbeispiele wird deutlich, dass in allen Fällen die vier Harvard-Prinzipien für erfolgreiches Verhandeln weitgehend (Fall 1, 3 und 4) oder teilweise (Fall 2) erfüllt wurden. Bei den Dialogen und Konflikten war hierbei ein unterschiedlicher Grad an Win-Win-Lösungen durch unterschiedliche Verhandlungsspielräume möglich, wobei der Verhandlungsspielraum bei Fall 2 am geringsten war. Auch wenn in drei von vier Fällen (Fall 1, 2, 3) nicht alle Interessen volumnfähig ausgetauscht und offengelegt wurden sowie bewusst Skepsis gegenüber dem Verhandlungspartner gewahrt wurde, scheinen die Beteiligten doch in drei Fällen der Ansicht zu sein, dass Win-Win Lösungen zum beiderseitigen Vorteil erreicht wurden (Fall 1, 3 und 4). Jedoch scheinen im Bereich der Schaffung von Win-Win-Lösungen zum beiderseitigen Vorteil und auch bezüglich der Anwendung neutraler Beurteilungskriterien bei den Fallbeispielen nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft worden zu sein. Dies ist vermutlich auf den Zeitdruck der Dialoge bzw. fehlende Kenntnis über die Möglichkeiten zurückzuführen. Hier scheint das Harvard-Konzept interessante neue Möglichkeiten zur Erreichung von Win-Win-Lösungen aufzuzeigen, die im Untersuchungskontext von Interesse sind. Bezogen auf die Zufriedenheit der Beteiligten ergab die Analyse, dass alle Prinzipien in mindestens drei Fällen mit der Prozess- und Ergebniszufriedenheit in Zusammenhang gebracht werden konnte. Während das 2. und 4. Harvard-Prinzip im Hinblick auf die Prozesszufriedenheit besonders bedeutsam scheinen, stimmte in allen vier Fällen die Umsetzungshöhe des 1. und 3. Harvard-Prinzips mit der Höhe der Ergebniszufriedenheit überein. Dieses Ergebnis unterstreicht die Relevanz der Erfolgsprinzipien nach Harvard für erfolgreiche Dialoge.

9.8.1.4 Forschungsfrage 4: Bedeutung subjektunabhängiger Kriterien für die Zufriedenheit

Die Forschungsfrage 4 untersuchte, ob die Berücksichtigung einer grossen Anzahl an *intersubjektiv überprüfbaren Kriterien* im Prozessverlauf bei den Befragten mit deren Prozess- und Ergebniszufriedenheit übereinstimmten. Wie die Auswertung der 27 abgefragten subjektunabhängig überprüfbaren Kriterien ergab, bestätigt sich diese Vermutung bei 16 von 17 Personen in Bezug auf den Prozess ganz oder weitgehend. Eine hohe Anzahl berücksichtigter überprüfbarer Kriterien deckte sich also mit einer hohen subjektiven Prozesszufriedenheit, sowie eine recht hohe Anzahl berücksichtigter Kriterien mit einer etwas geringeren Zufriedenheitskategorie. Anhand der Ergebniszufriedenheit lässt sich eine ebenfalls weitgehende Übereinstimmung bei allen 17 Personen mit der Anzahl der realisierten Kriterien aufzeigen. Diese Tatsache betont die Bedeutung von subjektunabhängigen überprüfbaren Kriterien für die Zufriedenheit mit Prozess und Ergebnis der Beteiligten. Je mehr die Beteiligten das Gefühl haben, der Prozess und das Ergebnis basiere auf intersubjektiv überprüfbaren Kriterien, desto zufriedener waren sie mit dem Ergebnis. Bezüglich der

intersubjektiven Kriterien wurde offensichtlich, dass die Beteiligten z.T. unterschiedliche Wahrnehmungen und Einschätzungen hinsichtlich der Umsetzung dieser Kriterien hatten. Dies deutet auf ein unterschiedliches Verständnis der Fragen oder verschiedene Auslegung der Begrifflichkeiten hin. Hierdurch zeigt sich die Bedeutung einer gemeinsamen Begriffsklärung zwischen den Akteuren mit sehr verschiedener kultureller Prägung. Aber auch die seit den Dialogverfahren verstrichene Zeit und damit verblassende Erinnerung können ebenfalls Ursachen für unterschiedliche Angaben sein. In jedem Fall zeigt sich der Bedarf, die Fragen die trotz Erleben derselben Situation zu unterschiedlichen Aussagen führten, weiter zu präzisieren. Eine weitgehende Berücksichtigung einer großen Anzahl intersubjektiver Erfolgsfaktoren ist jedoch keine Garantie für einen erfolgreichen Dialog. Vielmehr spielen diesbezüglich zahlreiche andere prozess-, ergebnis- und kontextbezogenen Kriterien eine wichtige Rolle, die im Rahmen der anderen Forschungsfragen untersucht wurden.

9.8.1.5 Forschungsfrage 5: Veränderung der Ressourcensituation durch Dialoge

Wie anhand der Untersuchung bezüglich der Forschungsfrage 5 deutlich wurde, kam dem Thema *Ressourcen* sowie dem Ressourcenausgleich eine wichtige Rolle bei Dialogen zwischen U. und NGOs zu. In allen vier Fallbeispielen war die Ressourcenausstattung der Akteure deutlich verschieden, alle verfügten jedoch über ausreichend Ressourcen, sich auf den Dialog einlassen zu können. In allen Fallbeispielen war die Ressource moralische Legitimität der NGOs für alle Unternehmen sehr wichtig und scheint alle U. bewogen zu haben, sich auf den Dialog einzulassen. Wie die Analyse der Fallbeispiele ergab, konnten durch die Dialoge in 3 der 4 Fälle ein weitreichender Vertrauensaufbau und eine Beziehungsverbesserung erfolgen. Hierbei wirkten sich wiederholte Treffen und positive Erfahrungen miteinander günstig auf den Vertrauensaufbau aus. Trotz erfolgtem Vertrauensaufbau verblieb dennoch in allen Fällen eine gewisse Distanz und Skepsis gegenüber dem jeweils anderen Verhandlungspartner, um die eigene Unabhängigkeit zu wahren und weiterhin sachbezogen verhandeln zu können. Die an den Dialogen Beteiligten verfügten über unterschiedliche Machtfaktoren (z.B. Rechtslage, strategisch-taktische Fähigkeiten, Reaktion der Öffentlichkeit) sowie verschiedene Ressourcen (z.B. Wissen, Finanzen, Anerkennung), die im Untersuchungskontext eine wichtige Rolle spielten, insbesonderen vor und z.T. nach dem Dialog. Bei allen Dialogbeispielen wurden jedoch Strukturen geschaffen, die für einen Ausgleich von Machtverhältnissen sorgten. Dabei konnten die jeweiligen Machtfaktoren des Gegenübers bei den Dialogen verstanden werden und die Einschätzbarkeit zukünftiger Verhaltensweisen in 3 von 4 Fällen weitreichend verbessert werden. In allen Fällen erfolgte ein umfassender Ressourcenaustausch (z.B. Wissen, Finanzen, Anerkennung) zwischen den Akteuren, wodurch sich die Ressourcensituation fast aller Akteure verbesserte und sich damit auch die Ressourcenabhängigkeit vom Gegenüber verringerte.

Im Fall 1 war für das U. mit eher negativer Reputation die Ressource Legitimität der NGO sehr bedeutsam. Die beteiligte NGO verfügte über das gebündelte Wissen zum Thema und war aus der Perspektive des Unternehmens ein kritischer, gesellschaftlich anerkannter, glaubwürdiger Verhandlungspartner. Da es keinen alternativen Verhandlungspartner in diesem Bereich gab, sowie durch ihre Netzwerkstruktur, hatte die NGO große Verfügungsmacht über das Wissen. Dadurch war die NGO in einer starken, machtvollen Verhandlungsposition. Zu Beginn wurde NGO intern die Verhinderungsstrategie intensiv diskutiert, das Projekt nicht mitzumachen. Jedoch entschied sich die Mehrheit für eine Teilnahme am Dialog und damit einer Bedingungsstrategie. Die Tatsache, dass die Verhinderungsstrategie bzw. der Ausstieg aus dem Dialog, immer wieder von NGO internen Kritikern vorgebracht und eingefordert wurde, erhöhte die Unsicherheit für das

U. und damit den Druck. Der gewählte Beeinflussungsweg war hierbei ein direkter Weg. In diesem Fall wurde die wichtige Ressource Legitimität durch das Zusammenwirken mehrerer Stakeholder, organisiert im NGO Netzwerk, erbracht. In Bezug auf die Durchführung des Bildungsprojektes, zur Steigerung der eigenen Reputation und gesellschaftlichen Legitimität, war das U. also weitgehend auf die NGO angewiesen. Im Fall 1 hatte die NGO die Möglichkeit, ihre Ressourcen finanziell aufzustocken. Dies führte dazu, dass sich die NGO vielfältige externe Beratung leisten konnte, die sie sich sonst nicht hätte leisten können und Verhandlungen auf Augenhöhe wurden möglich. Allerdings konnten mit dem Geld nur teilweise Ressourcen substituiert werden, da die zeitlichen Ressourcen eines NGO-Verhandlungsführers knapp waren. Wie das Unternehmen äußerte, war der Dialog für die eigene Organisation sehr gut in Bezug auf das Wissen und den Einblick, den es von der NGO bekommen hat. Inwiefern das Projekt zur Verbesserung der Reputation beigetragen hat bzw. beitragen wird, muss sich in den nächsten Jahren noch zeigen.

Im Fall 2 war das Unternehmen durch eine vorliegende, rechtlich gültige (Teil-)Baugenehmigung in einer starken Verhandlungs- und Machtposition. Auch sah sich das Unternehmen moralisch auf der richtigen Seite, da es auch das Projekt als moralisch legitim ansah: der Region „gute erneuerbare Energie“ sowie „Arbeitsplätze“ zu bringen. Jedoch beeinträchtigte die negative Presse der NGO die Arbeit des U. Während die NGO zunächst eine Verhinderungsstrategie anstrebte, Verhinderung des Kraftwerks an diesem Standort, schwenkte sie dann aufgrund fehlender Erfolgsaussichten zu einer Bedingungsstrategie um. Auch hier entstand die gesellschaftliche Glaubwürdigkeit der NGO durch das Zusammenwirken mehrerer Akteure, 2 Naturverbänden sowie anderer Beteiligter vor Ort. Allerdings waren die Kooperation miteinander, das Mandat und die Legitimation nicht ausreichend geklärt. Der Beeinflussungsweg der NGO war zunächst indirekt durch negative Presseberichterstattung und erst durch die Mediation kam es zum direkten Austausch und Beeinflussungsweg. Im Rahmen des Dialogs hat durch die Information und Klärung von vielfältigen Sachthemen, die NGO einen Wissenszuwachs erfahren. Das Unternehmen konnte durch seine Bereitschaft zum Gespräch mit den „Gegnern“ trotz vermeintlich rechtlicher und moralischer Legitimität seine gesellschaftliche Anerkennung weiter verbessern. Bei Fall 3 war U2 als lokales Unternehmen mit Kunden als Eigentümern stark von der Ressource Legitimität abhängig und Reputation war für U2 sehr wichtig. Durch die negative Berichterstattung kontrollierte die NGO die Ressourcenkontrolle und war durch das Gerichtsurteil in einer starken Verhandlungsposition. Die NGO diskutierte die Verhinderungsstrategie, die evtl. durch den Gerichtsweg erreicht werden konnte, entschied sich dann jedoch für eine Bedingungsstrategie (mit evtl. Gerichtsweg im Anschluss). Da die Unternehmen vorinvestiert hatten, wollten sie das Kraftwerk bauen und ihr negatives Image verbessern. Die NGO hat immer parallel den direkten Weg der Kommunikation sowie den indirekten Weg über die Presse gesucht, außer während der Mediation, als Vertraulichkeit vereinbart wurde. Im Fall 3 wurden der NGO ihre Kosten volumnäßig erstattet, also die Kostenübernahme durch das U. im Abschlussvertrag geregelt. Bei Fall 4 wollten die U. sich Informationen über die ökologischen Auswirkungen sowie die gesellschaftliche Risikoeinschätzung ihrer Produkte und Materialien einholen. Auslöser waren die negativen Erfahrungen mit dem Thema Gentechnik, wo zu spät offen mit dem Thema umgegangen wurde. Durch langjährige positive Dialogerfahrung wurde der direkte Weg der Kommunikation, der Dialog, gewählt, der allen Organisationen bereits vertraut war. Die NGOs verfügten über Wissen und Know-How zur Einschätzung und Bewertung der Materialien, das nun auf das neue Thema übertragen werden sollte. Die Unternehmen verfügten dagegen über die meisten Informationen in Bezug auf die Produkte, so dass ein wechselseitiger Wissens- und Informationsaustausch für beide

Seiten interessant war. Im Fall 4 wurde den NGOs ihre Ressource Wissen und ihre aufgewendete Zeit finanziell vergütet.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass in allen Fällen die Ressource Wissen der NGOs von Bedeutung war. Während bei Fall 1 das NGO-Wissensnetzwerk die Kompetenzen zum Thema bündelte, waren bei den Fällen 2 und 3 Lokalkenntnisse der NGOs von Bedeutung und in Fall 4 das Know-How und die Einschätzung der NGO über Umweltprozesse. Das Wissen der beteiligten Akteure war wichtig, konnte sich jedoch bei den Dialogen teilweise gegenseitig ergänzen oder im Verlauf gezielt zusätzlich hinzugezogen werden, vorausgesetzt ausreichend Zeit war vorhanden. Aber auch die für den Dialog erforderliche Ressource Zeit der Akteure war zentral und durch Geld nur teilweise substituierbar, da z.T. anderweitige Verpflichtungen erfüllt werden mussten. Kommunikative Kompetenzen der Beteiligten waren wichtig für das Einbringen der eigenen Interessen und Ziele, insbesondere bei kürzeren Verfahren wie bei Fall 2 und 3. Finanzielle Ressourcen waren ebenfalls wichtig zur Finanzierung einer angemessenen Dialoglänge, die eine vollständige Bearbeitung der Themen erlaubte. Jedoch wird an den Beispielen 2 und 4 deutlich, dass auch zu geringe finanzielle Ressourcen überwunden werden konnten durch enormes persönliches Engagement der Beteiligten.

9.8.2 Ergebnisse in Bezug auf bisherige Forschung

Viele Erfolgsfaktoren aus vorhandenen empirischen Studien wurden anhand der eigenen Untersuchung überprüft und im Rahmen der Forschungsfragen bearbeitet. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass vor allem Prozeß- und Kontextfaktoren in ihrer Wichtigkeit bestätigt werden konnten. In Anlehnung an den konzeptionellen Aufbau der Arbeit werden die auf den Prozess, auf das Ergebnis und auf den Kontext bezogenen Erfolgsfaktoren nun der Reihe nach vorgestellt, Bezug nehmend auf die Zusammenfassung vorhandener Empirie in Kapitel 6.7.

Als wichtige *Prozessfaktoren* wurde die Bedeutung einer umfangreichen Vorbereitung und Analyse zu Beginn (Meister/Helmchen; Claus et al.) weitgehend bestätigt. Eine umfangreiche Vorbereitung war auch bei den vorliegenden Fallbeispielen für die Mehrheit der Beteiligten in Zusammenhang zu Zufriedenheitswerten zu bringen. Allerdings wirkten sich hier zeitliche Faktoren, vorhandenes Wissen sowie bestehendes Vertrauen zwischen den Akteuren dahingehend aus, dass die Vorbereitung weniger umfangreich ausfiel (siehe Forschungsfrage 1). Die Bedeutung einer gemeinsamen Themenfindung und Zielformulierung (Meister/Helmchen; Rettberg; National Research Council) wurde ebenfalls im Rahmen von Forschungsfrage 1 analysiert und die Bedeutung dieses Kriteriums insbesondere in Bezug auf die Ergebniszufriedenheit herausgearbeitet. Weiterhin bestätigte die eigene empirische Untersuchung die Bedeutung einer Dialog- und Diskussionskultur, die guten Argumenten Vorrang vor Macht einräumt, bei der die Teilnehmer offen, ehrlich und aufrichtig sind (Vgl. Beierle/Cayford; National Research Council). Diese Diskussionkultur wurde in allen Fällen als relevanter Erfolgsfaktor benannt und hat maßgeblich den Aufbau von Vertrauen bei den Dialogen ermöglicht. Hierzu ist auch zu zählen, dass die Beteiligten bereit zur Selbsthinterfragung und zum gegenseitigen Lernen sein müssen. Im Rahmen der eigenen Untersuchung wurde die Forderung des National Research Councils und von Claus et al. nach der Einbeziehung unabhängiger Experten beleuchtet, wobei dieses Kriterium in keinem Fall bzw. in lediglich einem Fall durch eine indirekte Weitergabe von Expertenmeinungen erfolgt ist. Eine Anwendung verschiedener Verhandlungsformate (Fietkau et al.), wie z.B. Kleingruppengespräche, Einzelgespräche etc. erfolgte lediglich bei Fall 1 und konnte dort zur Konfliktlösung beitragen. Bei den anderen Dialogen fanden die gesamten Verhandlungen im Plenum statt, was vermutlich

auf den Wunsch nach Transparenz, großen Zeitdruck oder fehlende Kenntnis verschiedener Verhandlungsformate zurückzuführen ist. Die Forderung nach Informationstransparenz und Informationsmöglichkeit (Meister/Helmchen; National Research Council; Rettberg) wurde anhand der Fallanalyse umfassend bestätigt und ergänzt. So war Transparenz der Informationen bei den Dialogen wichtig, jedoch weitergehend auch die Transparenz des Prozesse und vor allem der Beweggründe und Motive der beteiligten Akteure. Diese umfassende Bedeutung von Transparenz bei den vier Fallbeispielen führte zu einer Aufnahme von Transparenz als weiteres Erfolgsprinzip für Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs (siehe Kapitel 9.2). Auch die Klärung von Vertraulichkeit und des Umgangs mit der Öffentlichkeit (Claus et al.; Fietkau et al.; Meister/Helmchen) war im Untersuchungskontext sehr bedeutsam zur Schaffung eines vertraulichen Rahmens während des Dialoges und wurde anhand des Prinzips Vertrauen näher betrachtet und ausgebaut (siehe oben).

Von den in der vorhandenen Empirie benannten *Ergebnisfaktoren* war im Rahmen der vergleichenden Fallanalyse sehr wichtig, dass ein Fokus auf die Umsetzung der Ergebnisse (Meister/Helmchen) gelegt wurde und hierfür ausreichend Ressourcen zurückgehalten bzw. bereitgestellt werden. Bei Fall 2 und 4 wurden für die Ergebnisumsetzung und Bekanntmachung zu wenige Kapazitäten zurückgehalten, was zur Unzufriedenheit mit dem Prozess beitrug. Kompensation (Fietkau et al.) spielte in zwei Fallbeispielen in Ansätzen eine Rolle, wurde jedoch in keinem Fall umgesetzt. Während es im Fall 2 aus Sicht der NGO letztlich nicht erforderlich war, Kompensationsmaßnahmen für die Natur zu realisieren, wurde im Fall 3 Kompensation nur als zweitbeste Lösung gesehen und noch immer nach einer anderweitigen Lösung gesucht. Es hat den Anschein, dass die Beteiligten nur geringe Kenntnisse von Kompensationsmöglichkeiten hatten. Wie anhand der Fallbeispiele deutlich wurde, kam dem Vertrauensaufbau in die beteiligten Organisationen (National Research Council) im Untersuchungskontext eine zentrale Bedeutung zu, weshalb Vertrauen als eigenes Erfolgsprinzip aufgenommen wurde. Alle Beteiligten bestätigten, dass sie durch die Dialoge Lernerfahrungen gemacht (National Research Council) haben, sowohl in Bezug auf den Verhandlungspartner als auch bezüglich des Themas und des Verfahrens. In allen Fällen hat sich die Entscheidungsqualität durch den Dialog verbessert (National Research Council; Beierle/Cayford), wie die Interviewpartner angaben. Themen und Probleme konnten umfassend diskutiert werden, je mehr Treffen stattfanden, desto intensiver konnte diskutiert werden. Durch das Einbringen der Anwohnerperspektive und die Vertretung langfristiger Naturbelange durch die NGOs konnte die Qualität der Entscheidung sowohl für die betroffenen Anwohner als auch für die Umwelt deutlich verbessert werden. Die Anbindung des Verfahrens an die beteiligten Organisationen (Rettberg) war bei den untersuchten Fällen ein wichtiges Thema. In den Fällen 2 und 3 hat sich diesbezüglich positiv ausgewirkt, dass von Unternehmensseite jeweils die hierarchisch befugten Entscheidungsträger anwesend waren, die selbst für die Anbindung sorgen konnten. Für die Verhandlungsführer der NGOs sowie in zwei Fällen für die Unternehmen, war die Rückkopplung zur eigenen Organisation zentral, um die Zustimmung für das Vorgehen einzuholen und abzustimmen. Im vierten Dialog erfolgte eine Anbindung des Ergebnisses in einem Unternehmen in Gestalt eines Positionspapiers zur Forschungsstrategie. Je intensiver die untersuchten Dialogverfahren waren, desto erfolgreicher wurden soziale Ziele wie z.B. Vertrauensaufbau in Institutionen, Lösung von konkurrierenden Interessen und Verbesserung der substantiellen Qualität der Entscheidung umgesetzt. Dies bestätigt die Annahme von Beierle/Cayford (2002) (vgl. Kapitel 6.3). Fall 1 und Fall 4 waren am längsten und hatten die meisten Treffen, waren demzufolge auch am intensivsten. Bei diesen beiden Beispielen waren die Beteiligten jeweils sehr zufrieden mit dem Ergebnis, was die Bedeutung der Verfahrensintensität für die Zufriedenheit unterstreicht. Hierdurch konnten

auch die mit Forschungsfrage 5 abgefragten Ergebnisaspekte umfassend realisiert werden, wobei jedoch gleichzeitig bei diesen Dialogen auch am meisten Ressourcen eingesetzt werden mussten. Das einstige Mediationsverfahren von Fall 2 war zwar kurz recht intensiv, weil es einen ganzen Tag dauerte. Jedoch durch die fehlende Prozessmöglichkeit und Umsetzungsbegleitung war der Dialog nach Ansicht von M2 „zu effizient“ im Sinne von zu kurz und damit langfristig nicht erfolgreich. Bei Fall 3 dauerte die Mediation 4 Wochen und es ist ungeklärt, ob bei längerer Prozessdauer eine Win-Win-Lösung gefunden worden wäre, mit der die beiden Unternehmen nicht nur zufrieden wären, sondern diese auch als „fair“ einschätzen würden.

In Sachen allgemeiner *Kontextfaktoren* spielte die Finanzierung und personelle Ressourcenausstattung (vgl. National Research Council) in allen vier Fällen eine zentrale Rolle und scheint lediglich bei Fall 1 angemessen vorhanden gewesen zu sein. Im Fall 1 waren auf beiden Seiten ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung und auch beide Parteien haben sich umfangreiche Beratung hinzu geholt. Rückblickend kann gesagt werden, dass die Dialoge zu einem erfolgreichen Ergebnis führten, bei denen ein Ressourcenausgleich bzw. eine finanzielle Unterstützung der NGO erfolgte (Fall 1, 3 und 4). Die Bedeutung der Rücksichtnahme auf die NGOs und deren begrenzte Ressourcen (vgl. Weidner et al.) war wichtig, insbesondere bei einem gemeinsam geplanten Projekt. Hierbei bestand die Schwierigkeit darin, einen Ressourcenausgleich zu schaffen, ohne dadurch die Unabhängigkeit der NGO in ihrer Meinungsäußerung zu gefährden. Bei allen drei Fallbeispielen konnte eine Art des Finanztransfers gefunden werden, ohne dass jedoch die Unabhängigkeit der NGO aufgegeben wurde. Die Einbindung politischer Entscheidungsträger (vgl. Meister/Helmchen) wurde bei den beiden Mediationen ansatzweise umgesetzt, jedoch bleibt unklar, welche Auswirkungen dies auf die Mediationen hatte. Allerdings zeigte sich auch, dass sich eine Verknüpfung von Rollen und Funktionen, z.B. NGO-Vertreter und parteipolitischer Vertreter, negativ auf den Vertrauensaufbau ausgewirkt hat. Die Bedeutung des Zeitpunkts für den Beginn des Dialogs ist anhand der Fallbeispiele deutlich geworden (Fietkau/Weidner) und erscheint auch bei den vorliegenden Beispielen zentral. In den Fällen 1 und 4 wurden die Dialogprozesse begonnen, bevor zentrale Entscheidungen getroffen waren, während bei Fall 2 und 3 zentrale Entscheidungen bereits gefallen waren. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich in den Fällen 2 und 3 jeweils die Partei, die sich zu Beginn in der stärkeren Verhandlungs- und Rechtsposition befand, am Ende mit dem Ergebnis zufriedener war. Hierbei spielte vermutlich auch die Kürze der Dialoge eine Rolle, was einer umfangreichen Suche nach einer Win-Win-Lösung entgegen stand. Bezüglich der aktuerspezifischen Kontextfaktoren wurde eine Einbeziehung aller konfliktrelevanten Personen (vgl. Weidner) bei allen Fällen angestrebt und hat in 3 der 4 Fälle auch funktioniert. Bei Fall 2 glückte dies jedoch nicht vollständig, da ein NGO-Vertreter am Mediationstermin nicht teilnehmen konnte, was zur Schwächung der NGO und im Nachgang zu Unstimmigkeiten führte. Die Forderung von Meister/Helmchen nach einer homogenen Gruppe mit klarem Verhandlungsmandat erscheint vor dem Hintergrund der empirischen Untersuchung zentral. Bei Fall 1 und 2 hatten die NGOs Schwierigkeiten mit ihrem internen Verhandlungsmandat. Während bei Fall 1 die NGO aufgrund ihres Netzwerks und ihrer basisdemokratischen Struktur intern vielfältige Diskussionen führten musste und Schwierigkeiten hatte, als homogene Gruppe aufzutreten, hatte auch das Unternehmen intern mit unterschiedlichen Zuständigkeiten zu kämpfen und verschiedene Interessen zu befrieden. Bei Fall 2 trat die NGO nur teilweise als Gruppe mit einheitlichen Zielen auf. Wie anhand von Fall 3 jedoch deutlich wird, konnte das vermeintlich unklare Verhandlungsmandat strategisch eingesetzt und damit der Druck auf das U. erhöht werden. Die Transparenz über die interne Struktur bzw. Homogenität der Gruppe wurde also zum Machtmittel.

Auch die Kompetenz der Beteiligten (vgl. Rettberg) war bei den Dialogbeispielen von großer Bedeutung. Neben der fachlichen Kompetenz waren jedoch auch die kommunikativen Fähigkeiten der Verhandlungsführer sehr wichtig. Wie im Fall 1 geäußert wurde, hat sich das Kompetenzverständnis im Prozessverlauf verändert und die kommunikative Kompetenz der Beteiligten wurde zunehmend als wichtig angesehen. Bezuglich der vermittelnden Person zeigte sich, dass in allen Fällen sehr gute soziale und kommunikative Kompetenzen (Vgl. Meister/Helmchen, Rettberg) erforderlich und auch vorhanden waren, so dass die Dialogprozesse entsprechend gestaltet werden konnten. Als zentral wurde auch die Neutralität bzw. Unabhängigkeit der Vermittler (Meister/Helmchen, Rettberg, Fietkau et al) angesehen und im Rahmen der eigenen Empirie umfassend bestätigt und zum Erfolgsprinzip Unabhängigkeit ausgebaut.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich der Großteil der Erfolgsfaktoren aus vorhandenen empirischen Untersuchungen im Untersuchungskontext von Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs bestätigt hat. Einige Erfolgsfaktoren waren hierbei von zentraler Bedeutung sowie einige neue, über die vorhandene Empirie hinausgehende Kriterien konnten ergänzt werden. Eine Übertragbarkeit der Evaluationskriterien partizipativer Verfahren auf Stakeholderdialoge scheint also weitgehend gegeben.

9.8.3 Ergebnisse im Licht der Ausgangstheorien

Abschließend soll nun die eigene Empirie im Licht der Ausgangstheorien betrachtet und aufgezeigt werden, was sich bewährt hat und was nicht. Während die Bedeutung des Harvard-Konzepts sowie der Resource-Dependency-Theory bereits anhand von Forschungsfrage 3 und 5 umfassend dargestellt wurde, erfolgt nun ein Rückblick auf die Nutzentheorie nach Esser, die Spieltheorie sowie die Entscheidungstheorie.

Mit Rückbezug auf die *Nutzentheorie* (Kapitel 3.2.) wurde im Untersuchungskontext von Verhandlungen zwischen Unternehmen und NGOs deutlich, dass alle Dialogteilnehmer sich von ihrer Dialogteilnahme einen Nutzen versprachen bzw. Anreize hatten, sich auf den Dialog einzulassen. Die Nutzenerwartungen betrafen in erster Linie zu erwartende persönliche Lernerfahrungen, einen Informationsaustausch sowie eine Verbesserung der Kommunikation wie die Befragten am häufigsten äußerten. In fast gleichem Maße wurde erwähnt, dass sich die Beteiligten erhofften, eine Einigung zu erzielen und gesellschaftliche und/oder wirtschaftliche Nutzenverbesserungen erwarteten. Auch der Aufbau von Verständnis und Vertrauen wurde mehrfach benannt, ebenso wie eine Verbesserung der Reputation. Lediglich zwei Interviewpartner gaben an, dass sie persönlich nur einen geringen Nutzen sahen, sich auf den Dialog einzulassen. Rückblickend gaben jedoch alle Beteiligten an, dass sich durch den Dialog der Nutzen für alle verbessert hat. Es wurde jedoch auch deutlich, dass der realisierte Nutzen bei den Beispielen z.T. nicht so groß war wie ursprünglich erhofft, weil man sich auf Kompromisse einlassen musste. Einige gaben auch an, dass der Nutzen ein anderer war als zu Dialogbeginn erwartet.

Im Rahmen der Untersuchung wurde auch deutlich, dass die an den Dialogen beteiligten Akteure aus sehr unterschiedlichen Kontexten kamen. Die jeweiligen Verhandlungsführer, aber auch die Organisationen selbst, verfügen über sehr verschiedene kulturelle Prägungen und Organisationsstrukturen und hatten sehr verschiedene Frame- und Skriptmodelle ausgebildet. Dies zeigte sich an sehr verschiedenen Denk- und Verhaltensweisen, sowie der damit verbundenen Wort- und Sprachwahl der Akteure. Zu Verhandlungsbeginn nahm es entsprechend einige Zeit in Anspruch, bis man sich gegenseitig verstehen bzw. sich verständigen konnte. Den Aussagen der Befragten war zu entnehmen, dass in den Fällen 1 und 4 die beteiligten Verhandlungspartner bei aller Unterschiedlichkeit der Organisationskultur der Akteure über umfangreiche Verhandlungs- und Dialogerfahrung zu anderen Themen und teilweise mit den gleichen Akteuren (Fall 4)

verfügten. Die Mediationen in Fall 2 und 3 waren jedoch für alle Beteiligte Neuland und damit mit dem Verlassen des gewohnten „Frames“ verbunden. Sie haben also ihre gewohnten Handlungsmuster verlassen und sich auf etwas Neues eingelassen, weil sie sich davon einen größeren Nutzen versprochen haben als von ihren üblichen Handlungsweisen. Anstatt einer spontanen Skriptwahl, dem Rückgriff auf typische Erwartungen und bewährte Mittel, wurde durch die Dialogsituation und die Unterstützung einer externen Moderation eine neue, reflektierte Verhaltensweise möglich. Ein moderierter Dialog oder eine Mediation zwingt die Beteiligten also zur Reflexion über das eigene Verhalten und Vorgehen und ermöglicht ein neues Framing der Situation. Wie die Unternehmen in Fall 2 und 3 andeuteten, haben sie die Mediation sehr positiv erlebt und würden in ähnlichen Konfliktfällen wieder eine Mediation machen. Weiterhin hat das eine U. bei Fall 3 angedeutet, dass durch die Erfahrung mit der Mediation das U. seine Kommunikationsstrategie verändern wird und zukünftig in ähnlichen Situationen sehr frühzeitig eine Beteiligung der Bevölkerung vor Ort anstrebt. Diese Äußerungen deuten auf eine Erweiterung und Veränderung der typischen Verhaltensweisen der Unternehmen hin. Wie jedoch bei Fall 2 deutlich wurde, kann im Konfliktfall oder bei Zeitmangel ein Rückfall auf gewohnte, intuitive Frames erfolgen. Da im Nachgang der Mediation die Vereinbarung von Seiten des Unternehmens nicht eingehalten wurde, fiel die NGO wieder zurück in ihr vertrautes Framing der Konfrontation. Weiterhin zeigte sich, dass durch unterschiedliche Sozialisation in Ost- und Westdeutschland geprägte Einstellungen und Handlungsmuster zur Ausbildung entsprechend kulturell geprägter Frames führten. Im Fall 3 haben die Unternehmen sich durch soziale Restriktionen (Gerichtsurteil) und dem von der Mediation erhofften Nutzen einer schnelleren Einigung auf eine neue Handlungsweise, eine Mediation, eingelassen. Die Mediatorin hat durch ihre Anwesenheit und ihre Interventionen die emotionale Ebene, die typisch emotionale Verhaltensweise auf beiden Seiten, insbesondere zwischen zwei Vertretern (1 U, 1 NGO), geregelt und die typische spontane Skriptwahl zugunsten einer reflexiven Verhaltensweise im Dialog verändert. Bei Fall 4 war die Dialogsituation für die Organisationen bereits eine gewohnte Situation, da eine 20-jährige Dialogtradition zwischen den Organisationen bestand. Jedoch kamen bei den Organisationen teilweise neue Dialogvertreter hinzu, die noch an keinem Dialog beteiligt waren. Auch wenn diesen Personen der Dialog so noch nicht vertraut war, ließen sie sich aufgrund der positiven Vorerfahrung ihrer Vorgänger auf den Dialog ein. Für die erfahrenen Dialogbeteiligten war das Vorgehen bereits verinnerlicht und es gab Erwartungen an die typische Verhaltensweise im Dialog. Wenn sich jemand nicht entsprechend dieser Verhaltensweise verhielt, wurde er von der Moderation oder den anderen Beteiligten gebremst und die angemessene Verhaltensweise bzw. Ausdrucksform eingefordert. Im Rahmen des Conano Dialoges ist es gelungen, diese gewohnten und neuen Frames zusammenzubringen, wobei der Moderatorin hierbei sicher eine zentrale Rolle zukam. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass für alle Dialogbeteiligten eine Erweiterung ihres Frame- und Skriptmodells angenommen werden kann.

Bei den Verhandlungssituationen handelte es sich um interdependente Situationen, bei denen die Akteure in ihren Entscheidungen aufeinander angewiesen waren. Dadurch, dass sich die Akteure auf einen Dialog eingelassen haben, haben sie ihre Bereitschaft zur Kooperation in Dialogform signalisiert. In 2 der 4 Fälle waren die Beteiligten durch negative Vorerfahrung skeptisch und misstrauisch gegenüber dem jeweils anderen Akteur und die Situation verhinderte eine Zusammenarbeit zum beiderseitigen Vorteil (Fall 2 und 3), sie befanden sich also in einem sog. „Gefangenendilemma“ (siehe Kapitel 3.3.3). Im Rahmen der Mediationen konnte dann durch ein gegenseitiges Kennenlernen und den Prozess Vertrauen aufgebaut und gemeinsam Lösungsmöglichkeiten entwickelt werden. In Situationen wechselseitiger Abhängigkeit geht die *Spieltheorie* von rationalen, strategisch agierenden Akteuren aus, was sich auch im Untersuchungskontext ü-

berwiegend bestätigte. Im Fall 1 wählte das Unternehmen auf Empfehlung von M. die NGO1 als strategischen Verhandlungspartner aus, da die NGO1 das Wissen zum Thema bündelt. Der Dialog mit dieser kritischen NGO wurde als positiv für das Unternehmen eingeschätzt, um die Glaubwürdigkeit des Unternehmens zu unterstreichen. Auch die VerhandlungsführerInnen von NGO 1 erwiesen sich ebenfalls als strategisch rationale Verhandlungspartner, auch wenn sie sich NGO-intern auch mit weniger rationalen, verstärkt wertorientierten Personen auseinandersetzen mussten, die eine andere Nutzeneinschätzung des Projektes hatten. Bei Fall 1 wurde intensiv über die Wertschöpfung durch das Projekt und dann insbesondere die Wertverteilung des Projektes diskutiert. Hierbei war die Kommunikation des Projektes, wer darf das Projekt wie kommunizieren, ein zentraler Knackpunkt. Es ging um erhoffte Reputationsgewinne für das U. und die Sicherung der Legitimität der NGO sowie ebenfalls um einen Prestigegewinn für die NGO durch eine größere Breitenwirkung der NGO-Aktivitäten. Sehr lange zähe Verhandlungsrunden wurden geführt und eine vertragliche Einigung erzielt. Emotionale Beziehungskonflikte zwischen den beiden NGOs und wertbezogene Auseinandersetzungen innerhalb der NGO fanden statt. Durch die teilweise ehrenamtlichen Arbeitsstrukturen der NGO war diese stärker in Zeitdruck als das U. mit seinen vielen hauptamtlichen Mitarbeitern, auch wenn eine finanzielle Unterstützung der NGO durch das U. erfolgte. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sowohl die Verhandlungsführer des Unternehmens als auch die der NGO sich bei den Verhandlungen wie strategische Akteure verhielten. Durch den langen Dialogprozess, die Möglichkeit der wiederholten Spielzüge und nicht zuletzt die gemeinsam bestandenen Krisen, ist das Vertrauen der sehr unterschiedlichen Beteiligten untereinander gewachsen.

Im *Fall 2* befanden sich die Akteure in einem klassischen Gefangenendilemma. Die NGO erzeugte gezielt Druck auf das U. durch negative Presseberichte und versuchte auch, bei entsprechenden Stadtratssitzungen die Meinung der Stadtratsmitglieder gezielt umzustimmen. Das U. versuchte sein Vorhaben schnellstmöglich umzusetzen und eine direkte Kommunikation zwischen Unternehmen und NGO fand nicht statt. Zögerlich hat sich das U. auf die Mediation eingelassen und sich dann im Vorfeld sehr gezielt überlegt, wen es alles mit an den Verhandlungstisch bringen muss. Dem Unternehmen war klar, dass jeder bei der Mediation nur die Kompetenzen hat, die er mit sich bringt, was auf ein sehr strategisch rationales Handeln des U. hindeutet. NGO intern scheint das Vorgehen weniger rational und strategisch gewesen zu sein. So wurde z.B. die Abwesenheit eines NGO-Vertreters intern nicht entsprechend kommuniziert und auch die Vertretungsfrage nicht geklärt. Auch in Bezug auf die Vorbereitungen für die Mediation war die Herangehensweise eher abwartend/reactiv, im Gegensatz zur aktiven, strategischen Herangehensweise des U. Bei Fall 2 wird auch deutlich, dass hier die Tit-for-Tat Verhaltensweise eingetroffen ist. Das U. hielt sich im Nachgang der Mediation nicht an die verabredeten zeitlichen Vereinbarungen bezüglich der Pressekonferenz. So wurde die Pressekonferenz nicht zum vereinbarten Zeitpunkt durchgeführt, sondern viele Wochen später, ohne die Gründe hierfür der NGO (ausreichend) zu kommunizieren. Dieses als „unkooperatives Verhalten“ ausgelegte Vorgehen des U., scheint wiederum das unkooperative Verhalten der NGO ausgelöst zu haben, die Nichtteilnahme an der gemeinsamen Pressekonferenz. Auch ermöglichte die lediglich eintägige Veranstaltung keine wiederholten Spielzüge, mit deren Hilfe ein vertiefendes gegenseitiges Kennenlernen und positive Erfahrungen miteinander gemacht werden können. Vielmehr wurde das in der Mediation mühsam aufgebaute Vertrauen durch die vom U. ausgegangenen zeitlichen Verzögerungen recht schnell wieder zunichte gemacht. Der Rückfall in unkooperatives Verhalten im Nachgang der Mediation deutet auf die Wichtigkeit mehrteiliger Dialogverfahren bzw. die Bedeutung einer weiteren Begleitung der Ergebnisse und deren Umsetzung hin.

Auch im Fall 3 befanden sich die Konfliktparteien im klassischen Verhandlungsdilemma und die Situation im Vorfeld der Mediation war deutlich emotionalisiert und kompetitiv, nicht zuletzt aufgrund persönlicher Animositäten zwischen Beteiligten der Verhandlungsparteien. Einige NGO-Vertreter hatten im Vorfeld des Kraftwerkkonflikts in einem anderen Kontext bereits umfangreiche Verhandlungserfahrungen gesammelt. Im Vorfeld von Kommunalwahlen machte die NGO dann gezielt Druck durch negative Öffentlichkeitsarbeit, um Veränderungen in der Kraftwerksplanung zu erreichen bzw. das Kraftwerk komplett zu verhindern. Dies deutet auf ein strategisches Vorgehen der NGO im Vorfeld der Mediation hin. Intern hatte die NGO zum Teil mit weniger rationalen, eher emotional betroffenen Personen zu tun und eine gemeinsame Verhandlungslinie wurde intensiv diskutiert. Auch das Bild, das dem U. kommuniziert und vermittelt wurde, war nicht das eines rationalen Akteurs. Vielmehr wurde während der Mediation den Unternehmen von den NGO-Verhandlungsführern vermittelt, dass die NGO nur schwer in den Griff zu bekommen sei und diese gewisse Punkte nicht mitträgt. In den Verhandlungen wurde das teilweise emotionale Verhalten der NGO-Mitglieder eingesetzt, um die Unsicherheit für das Unternehmen zu vergrößern und damit Druck auf das U. auszuüben. Die Interviews deuten darauf hin, dass die NGO gezielt interne Interessenunterschiede eingesetzt und auch mit verteilten Rollen die Verhandlungen geführt hat, was auf ein strategisches Vorgehen der Verhandlungsführer hindeutet. Dem technisch sehr versierten und rational aufgetretenen Verhandlungsführer der NGO kam vermutlich in der Mediation neben der Mediatorin eine wichtige Vermittlerrolle zwischen U. und NGO zu. Die U. verhielten sich weitgehend wie strategisch-rationale Akteure. Sie forderten von der NGO die Benennung von drei Verhandlungsführern und einen klaren Zeitrahmen. Jedoch wurde auch hier in den Interviews angedeutet, dass teilweise emotionale Reaktionen im theatralisch-taktischen Sinne eingesetzt wurden. So wurde z.B. mit dem Platzen der Verhandlungen gedroht, wenn nicht bis zum vereinbarten Zeitpunkt eine Vereinbarung getroffen würde, wodurch der eigenen Forderung nach einer zügigen Lösung Nachdruck verliehen wurde. Bei Fall 3 wurde in den Interviews auch deutlich, dass das kommunale Unternehmen sich keinesfalls leisten konnte, seinen Ruf zu ruinieren, da dies zukünftig teuer geworden wäre. Hier wird die Bedeutung des „Schattens der Zukunft“, die Bedeutung zukünftiger Begegnungen, deutlich. Durch die Situation einer bevorstehenden Kommunalwahl sowie durch das Gerichtsurteil und die damit verbundenen finanziellen Auswirkungen war das U. mehr unter Zeitdruck. Bezüglich Fall 3 kann gesagt werden, dass beide Seiten als strategisch-rationale Akteure agierten, die NGO jedoch dem Unternehmen bewusst kommunizierte, kein strategisch-rationaler Akteur zu sein.

Bei Fall 4 haben sich alle im Vorfeld ausführlich Gedanken gemacht, ob sie sich auf den Dialog einlassen sollen. Da sich alle einen Nutzen davon versprachen und bereits positive Vorerfahrungen mit ähnlichen Dialogen hatten, haben sie sich bewusst rational für den Dialogprozess entschieden. Aufgrund der langjährigen Dialogvorerfahrung zwischen den beteiligten Organisationen wurde den Verhandlungsführern der Organisationen von den anderen Dialogpartnern ein Vertrauensvorschuß entgegengebracht, auch wenn die Dialogteilnehmer z.T. noch an keinem Dialog teilgenommen hatten. Dies war auf das bestehende Grundvertrauen zwischen den beteiligten Organisationen zurückzuführen. Durch langjährige Dialogerfahrung konnten die beteiligten Organisationen bereits zahlreiche positive Erfahrungen in der Beziehung mit den anderen Organisationen sammeln. Die Dialogsituation war bereits stark kooperativ ausgerichtet, eine große Offenheit herrschte zwischen den Beteiligten und ein offener Informationsaustausch erfolgte. Teilweise haben neue Dialogteilnehmer einen etwas kompetitiven Ton im Dialog angeschlagen, was jedoch von der Moderation oder den anderen Beteiligten sogleich unterbunden und auf kooperatives Verhalten hingewiesen wurde. Dadurch, dass Dissens bestehen bleiben durfte und im Bericht entsprechend kommu-

nisiert wurde, konnte kompetitives Verhalten gebremst werden. Bei der Ausformulierung des Berichts am Ende, als um Formulierungen im Endbericht gefeilscht und verhandelt wurde, ging es jedoch dennoch um Wertbeanspruchung. Denn Formulierungen können unterschiedliche Konnotationen haben und damit unterschiedliche (politische) Ergebnisse nach sich ziehen. Da das Vorgehen und die Methodik des Dialogs sehr wissenschaftlich und sachbezogen waren, wird ein rationales Verhalten der Akteure angenommen. Allerdings bleibt fraglich, ob z.B. zeitliche Verzögerungen bewusst strategisch herbeigeführt wurden, wie die Aussagen eines Interviewpartners vermuten lassen.

Entscheidungsprozesse laufen in mehreren Schritten ab, die sich jeweils gegenseitig bedingen. Bei näherer Betrachtung dieser Teilschritte wird deutlich, dass rationale gute Entscheidungen unter Beteiligung mehrerer Akteure Zeit brauchen. Das Zielsystem muss präzisiert und mögliche Handlungsalternativen müssen erforscht werden, bevor die Auswahl einer Alternative erfolgen kann. Auch erscheint der Rückkopplungsprozess zwischen Verhandlungsführern und der jeweiligen Organisation, insbesondere für NGOs, von großer Bedeutung zu sein. Dieser Entscheidungsprozess war z.B. im Fall 2 deutlich zu komplex, als dass eine Alternativenauswahl bzw. Lösungsfindung zu allen Punkten an einem Tag stattfinden können. Denn zur Präzisierung der verschiedenen Handlungsmöglichkeiten mussten noch weitere Informationen eingeholt werden, was im Rahmen eines Tages nicht zu bewerkstelligen war. Auch zur Bewertung von Umweltzuständen, mit welcher Wahrscheinlichkeit eine Handlungsoption eintritt (Sicherheit, Unsicherheit in einer Sache, Risiko), müssten zusätzliche Informationen eingeholt werden, um eine abschließende Bewertung bzw. eine Einschätzung der Handlungsalternativen vornehmen zu können. Im Sinne des Grundprinzips der prozeduralen Konsistenz, der Konsistenz im Prozess, fordert die Entscheidungstheorie eine Klärung, ob das richtige Problem bearbeitet wird oder ob das Thema erweitert oder eingegrenzt werden muss. In allen Fällen scheint die Themen- und Zielklärung weitgehend erfolgt zu sein, was für die Dialoge von großer Wichtigkeit war. Bezuglich der Erweiterung bzw. Eingrenzung von Themen scheint bei Fall 2 eine Auslagerung des politischen Themas der Übernutzung der Wälder erfolgt zu sein, was im Rahmen der Mediation nicht lösbar erschien. Hier stellt sich die Frage, ob gegebenenfalls weitere Schritte zum Umgang mit dem Thema vereinbart hätten werden können, um der NGO, der dieses Thema ein zentrales Anliegen war, eine Perspektive zur weiteren Bearbeitung aufzuzeigen. Denn die Auslagerung des Problems ohne das Aufzeigen konkreter weiterer Schritte scheint den Unmut der NGO bekräftigt zu haben. Im Fall 3 kam das Thema einer geänderten Anfahrt zum Kraftwerk während der Mediation als neues Thema hinzu. Aber von diesem Thema sind auch weitere Akteure betroffen, die nicht an der Mediation beteiligt waren und die Klärung scheint sich kompliziert zu gestalten. Auch hier scheint das weitere Vorgehen im Rahmen der Mediation nicht ausreichend geklärt worden zu sein. Weiterhin werden Kompensationsmöglichkeiten im Rahmen der Entscheidungstheorie als Möglichkeit zur Diskussion über Bewertung und Werte verschiedener Verhandlungsaspekte gesehen. Anhand der Fallbeispiele wurde deutlich, dass lediglich bei Fall 2 und 3 Kompensationsmöglichkeiten diskutiert wurden und eine gewisse Rolle gespielt haben. Jedoch wurden letztlich in keinem Fall Kompensationsmaßnahmen umgesetzt.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sowohl Unternehmen als auch NGOs insofern strategisch agierten, als sie sich alle einen Nutzen von den Dialogen versprachen. Während der Dialoge waren jedoch durch die unabhängige Moderation sowie vereinbarte Dialogregeln machtstrategische Spiele kaum möglich. In drei der vier Fälle wurde deutlich, dass sich die NGOs intern mit teilweise stark wertorientierten und emotionalen Verhandlungspartnern auseinandersetzen mussten. Hier einen Weg zu finden zwischen den weniger rationalen Personen in den eigenen Reihen und den rational handelnden Unternehmen, war ver-

mutlich eine der Hauptherausforderungen für die Verhandlungsführer der NGOs. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, scheinen sich Verhandlungskenntnisse bzw. Vorerfahrungen in der Dialog- und Verhandlungsführung der NGO-Vertreter in den Fällen 1, 3 und 4 positiv ausgewirkt zu haben. Wie sich an Fall 3 jedoch zeigte, konnte das gezielt kommunizierte vermeintlich unklare Verhandlungsmandat sowie das emotionale Verhalten der NGO durchaus zielführend eingesetzt werden. Auch zeigte sich an den Fallbeispielen, dass zur Überwindung des „Gefangenendilemmas“ wiederholte Treffen zum persönlichen Kennenlernen und zum Vertrauensaufbau erforderlich waren. Wie in den Interviews deutlich wurde, wurden emotionale Reaktionen und Verhandlungsspiele sowohl auf Unternehmensseite als auch auf NGO Seite bewusst strategisch eingesetzt, um die Ungewissheit für das Gegenüber zu vergrößern und damit Druck aufzubauen. Der Vertrauensaufbau zwischen den beteiligten Organisationen oder Netzwerkorganisationen im Rahmen von Dialogen gestaltete sich z.T. mühsam und langwierig, zumal in 3 von 4 Fällen Misstrauen zwischen den Akteuren vorhanden war und sehr verschiedene Interessen aufeinander trafen. Hierbei war der Vertrauensaufbau maßgeblich von den beteiligten Personen abhängig, die die Verhandlungen führten, deren Offenheit, Authentizität und Glaubwürdigkeit. Auch kam der Transparenz des Dialogprozesses, der transparenten Verhaltensweise und der Transparenz der Beweggründe der Akteure eine besondere Bedeutung zu. Dennoch scheint bei den Dialogen und Verhandlungen im Fall 1, 2 und 3 immer eine Mischung aus Offenheit und Verschleierung sowie eine gewisse Distanz und Skepsis gegenüber dem Verhandlungspartner bestanden zu haben. Wiederholte Spielzüge waren insbesondere für NGOs, die sich insgesamt betrachtet geringer vorbereitet hatten, von Bedeutung. Denn dadurch wurden das Einholen von weiteren Informationen sowie strategische Überlegungen und Rückkopplungen zur Basis zwischen den Treffen möglich (Fall 1, 3, 4).

Abschließend kann in Bezug auf die verwendete Theorie gesagt werden, dass diese sich als zielführend im Rahmen der eigenen Arbeit erwiesen haben und mit ihrer Hilfe zahlreiche Determinanten für Erfolg bei Dialogen zwischen Unternehmen und NGOs herausgearbeitet werden konnten.

10 Zusammenfassung und Ausblick

10.1 Zentrale Ergebnisse

Diese Arbeit hat sich auf die Suche nach Faktoren begeben, die zum Erfolg von Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs beitragen. Mit der vorliegenden Arbeit wurde im Rahmen des Stakeholder-Ansatzes die direkte Interaktion zwischen Unternehmen und Nichtregierungsorganisationen (NGOs) als deren Stakeholdern untersucht. Hierbei wurde die konkrete Dialogpraxis zwischen Unternehmen und NGOs, bei denen es zu expliziten moderierten Verhandlungen zwischen den Akteuren kam, anhand von vier Fallbeispielen analysiert, um erfolgsbedingende und erfolgshemmende Faktoren zu erforschen. Hiermit soll ein Baustein auf der transaktionalen Ebene des Stakeholder-Managements geliefert werden, die sich im Rahmen des Managements verschiedenen Stakeholder-Interessen mit der Interaktionspraxis zwischen Unternehmen und Stakeholdern befasst. Die Zunahme kooperativer Verhaltensformen zwischen Unternehmen und NGOs und die steigende Zahl sogenannter Stakeholderdialoge zwischen Unternehmen und ihren Interessengruppen deuten auf die Relevanz und Aktualität dieser Forschungsarbeit hin. Hierbei kommt den NGOs als besonders kritischen Stakeholdern der Unternehmen eine interessante Rolle zu, da sie sich häufig für eine nachhaltigere Produktions- und Arbeitsweise der Unternehmen einsetzen. Dies führt z.T. zu Konflikten zwischen den Akteuren, die u.a. mit Hilfe von Dialogverfahren beigelegt werden sollen.

Wie anhand der Fallbeispiele deutlich wird, waren in allen Fällen die Anforderungen für dialoggeeignete Anlässe gegeben (siehe Kapitel 5.3.1). Bei allen analysierten Dialogen handelte es sich um Verfahren mit mehreren Parteien und einem Hauptthema, welches jedoch mit mehreren anderen Themen verbunden war. Alle vier Fallbeispiele waren private Verhandlungen, die auf Freiwilligkeit basierten und nicht gesetzlich vorgeschrieben waren. Die Entscheidungen waren dynamisch und es wurden mehrere Ziele verfolgt, so dass Aushandlungsprozesse möglich wurden. Offenheit bzw. Ungewissheit über das zu erwartende Ergebnis bzw. den weiteren Verlauf bestand bei drei der vier Beispiele umfassend und in einem Fall in begrenztem Maße. Weiterhin hatten alle Beteiligten Anreize, sich auf den Dialog einzulassen und es bestand weitgehende Offenheit bzw. Ungewissheit über die mit den Handlungsoptionen verbundenen Möglichkeiten. Beide Seiten verfügten dabei über ausreichend Verhandlungsmacht und Ressourcen, so dass sie sich auf den Dialog einlassen konnten, wenngleich die Ressourcen bei den NGOs begrenzt waren. Ein Ressourcenaustausch war für beide Seiten interessant und konnte umfassend erfolgen.

Im Rahmen der Arbeit wurde eine akteurszentrierte Herangehensweise mit Hilfe der Rational-Choice-Theorie gewählt, zur Analyse der sozialen Interaktion erfolgte also eine Fokussierung auf die individuellen Akteure und ihre Handlungen/Entscheidungen. Hierbei lieferten die drei speziellen Theorien des Rational-Choice-Ansatzes - Nutzentheorie, Spieltheorie und Entscheidungstheorie – Erkenntnisse, die im Rahmen einer Zusammenstellung wichtiger Kontextfaktoren gemeinsam mit weiteren deskriptiven Konfliktelelementen zusammengefasst wurden (Kapitel 5.4). Auch einige prozess- und ergebnisbezogene Erfolgskriterien wurden daraus abgeleitet, die sich in der theoretischen Zusammenstellung von Erfolgsfaktoren (Kapitel 5.5.2) wiederfinden. Weiterhin lieferte das ebenfalls untersuchte Harvard-Verhandlungskonzept normative Empfehlungen für die erfolgreiche Konfliktlösung (Kapitel 4.2), vier Prinzipien, die zum Erfolg von Verhandlungen beitragen. Da jedoch darüber hinaus weitere konkrete Erfolgsfaktoren oder Kriterien überprüft

werden sollten, wurde des Weiteren auf die Evaluationsforschung von Partizipativen Verfahren zurückgegriffen. Aufbauend auf Arbeiten von Renn, Webler und Wiedemann (1995) sowie Kollmansperger (2001) und Zöller (2004) wurde eine theoretische Zusammenstellung prozessbezogener und ergebnisbezogener Erfolgsfaktoren für Dialogverfahren erarbeitet. Da sowohl subjektiv empfundene Zufriedenheit, als auch subjektunabhängige, messbare („objektive“) Kriterien zur Erfolgsmessung herangezogen werden können, wurden die theoretischen Erfolgsfaktoren dementsprechend weiterentwickelt und in einer Vierfeldermatrix – Prozess/Ergebnis, subjektunabhängig/subjektiv – zusammengestellt (siehe Kapitel 5.5.2). Weiterhin wurden vorhandene empirische Studien zu Erfolgsfaktoren von Dialogen untersucht, wobei auch hier vor allem auf soziologische Studien zu Partizipativen Verfahren, insbesondere Mediationsverfahren, zurückgegriffen wurde (siehe Kapitel 6). Da es sich bei Partizipativen Verfahren genau wie bei Dialogverfahren um konkrete Interaktionen mehrerer Akteursgruppen handelt, die auf eine Verständigung abzielen und an denen häufig sowohl NGOs als auch Unternehmen beteiligt sind, schien eine weitgehende Übertragbarkeit der benannten Erfolgsfaktoren möglich. Diese Annahme hat sich bei der vorliegenden empirischen Studie weitgehend bestätigt, da sich die Evaluationskriterien partizipativer Verfahren zur Messung von Erfolg bei Stakeholderdialogen als geeignet erwiesen. Aus der Theorie und vorhandener Empirie wurden fünf Forschungsfragen abgeleitet (siehe Kapitel 7.1), die anhand der eigenen empirischen Untersuchung überprüft wurden.

Im Rahmen der eigenen empirischen Studie wurden hierbei vier moderierte Dialoge mit Hilfe von 17 qualitativen Interviews mit den drei beteiligten Akteursgruppen - Unternehmen, NGOs und Moderation - umfassend analysiert. Bei den Interviews wurden zahlreiche Erfolgsfaktoren auf ihre Bedeutung bei den Dialogen hin überprüft. Aufgrund der verschiedenen Perspektiven der beteiligten Akteure lieferten die Antworten der Interviewpartner Informationen über intersubjektive Übereinstimmungen zwischen den Akteursgruppen. Fallbezogene sowie akteursspezifische Gemeinsamkeiten und Unterschiede konnten hierdurch herausgearbeitet werden. Weiterhin liefert diese Arbeit interessante neue Erkenntnisse bezüglich zahlreicher Faktoren, die sich auf den Prozess und das Ergebnis der analysierten Dialoge positiv oder negativ auswirkten. Auch in Sachen Kontextfaktoren, die als intervenierende Variablen den Prozess und das Ergebnis beeinflussen und damit eine erfolgreiche Dialoggestaltung begünstigen oder behindern, wurden vielfältige Faktoren beleuchtet. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sowohl Prozess-, Ergebnis- und Kontextfaktoren den Erfolg der Dialogverfahren beeinflussten. Hierbei zeigte sich im Rahmen der Interviews deutlich, dass die Beteiligten auf die allgemeine Frage nach Erfolgsfaktoren spontan vor allem prozess- und kontextbezogene Kriterien benannten und ihnen die analytischen, ergebnisbezogenen Aspekte weniger präsent waren. Die in der Theorie identifizierten Erfolgsprinzipien Fairness, Kompetenz, Effizienz und Legitimität sowie die Erfolgsprinzipien des Harvard Konzeptes konnten in der Dialogpraxis weitgehend bestätigt werden. Im Untersuchungskontext wurde darüber hinaus deutlich, dass drei weitere Prinzipien von großer Bedeutung waren, Unabhängigkeit, Vertrauen und Transparenz, so dass diese als weitere Erfolgsprinzipien aufgenommen wurden.

Fasst man die Ergebnisse bezüglich der *prozessbezogenen Erfolgsfaktoren* zusammen, kann abschließend gesagt werden, dass sich die in der Theorie und viele in der vorhandenen Empirie benannten Kriterien in der Dialogpraxis zwischen Unternehmen und NGOs als nützlich herausstellten. Zusätzlich konnten weitere theoretische Kriterien ergänzt werden. Die zunächst analysierte Vorbereitung der Akteure konnte bei der Mehrheit der Befragten (12 von 17) in einen positiven Zusammenhang mit der Zufriedenheit des Prozesses

und des Ergebnisses gebracht werden. Eine akteursspezifische Betrachtung ergab hierbei, dass sich Unternehmen umfassender vorbereitet haben als NGOs, sowohl allgemein, aber auch vor allem in verhandlungs-theoretischer Hinsicht.¹¹⁶⁶ Eine verhandlungstheoretische Vorbereitung scheint also für NGOs deutlich ausbaufähig zu sein, vor allem die Mandatsklärung und die Klärung interner Entscheidungsabläufe, um Unstimmigkeiten und zeitliche Verzögerungen zu verhindern. Allerdings zeigte sich bezüglich der Vorbereitung, dass verschiedene Kontextfaktoren die Vorbereitungsintensität deutlich beeinflussten. So wirkten sich vorhandenes Vorwissen, Vorarbeiten im Vorfeld des Dialoges, aber auch Zeitdruck und die angestrebte Prozessdauer auf die Vorbereitungsintensität aus. Weiterhin fiel auch bei einer vorhandenen Vertrauensbasis zwischen den Akteuren und durch den sehr frühen Zeitpunkt der gesellschaftlichen Diskussion zum Thema die Vorbereitung geringer aus. Eine gemeinsame Themen- und Problemeingrenzung sowie die Klärung der Dialogziele, wie es die Entscheidungstheorie nahe legt, erwies sich im Rahmen der Untersuchung als sehr bedeutsam, vor allem in Bezug auf die Zufriedenheit mit dem Ergebnis. Jedoch zeigte sich, dass auch die gemeinsame Zielklärung einen Vorlauf braucht und einer Auseinandersetzung über die Interessen und Ziele der Akteure bedarf (siehe Forschungsfrage 1).

Von den *analysierten Erfolgsprinzipien nach Renn et al.* erwies sich Fairness als sehr bedeutsam im Untersuchungskontext. Die Auswertung und Interpretation der Antworten ergab für 13 Personen eine hohe Gesamtbedeutung¹¹⁶⁷ von Fairness in den Dialogen. Hierbei stellte sich der Ausgleich von Machtverhältnissen durch die unabhängige Moderation im Dialog zwischen Akteuren mit sehr unterschiedlicher Machtgrundlage und Ressourcenausstattung als besonders bedeutsam heraus. Folgende untersuchte Kriterien gestalteten sich bei den Verfahren z.T. schwierig, so dass ihnen besondere Aufmerksamkeit zuteil werden sollte: die Zusammensetzung der Beteiligten, die Regeln des Dialogs sowie die Einhaltung von Vertraulichkeit. Als weitere theorieergänzende Kriterien wurden die folgenden bezüglich der Prozessstruktur identifiziert: ein finanzieller Ausgleich struktureller Ungleichheit sollte erfolgen sowie eine Grundhaltung der Offenheit, Akzeptanz, Ehrlichkeit und Wertschätzung bei den Beteiligten vorhanden sein.¹¹⁶⁸

Hinsichtlich des Erfolgsprinzips Kompetenz zeigte sich für 8 Personen eine hohe Gesamtbedeutung bei den Dialogen. Anhand der Untersuchung zeigte sich, dass von den analysierten Kriterien die fachliche Kompetenz der Beteiligten ein interessanter Aspekt war, der vor allem von den Unternehmen in Frage gestellt wurde. Hier wird ein unterschiedliches Kompetenzverständnis der beteiligten Akteure deutlich. Während die Unternehmen über unternehmensspezifisches Fachwissen verfügten und auch lediglich dieses als Kompetenz ansahen, war die Kompetenz der NGOs weiter gefächert. So hatten die NGOs sowohl fachspezifische Kenntnisse als auch Wissen im Umweltbereich, Kenntnisse über lokale Gegebenheiten sowie über nachhaltige (lokale) Zusammenhänge. Es wird deutlich, dass der enge Kompetenzbegriff der Unternehmen hier zu kurz greift und wechselseitige Anerkennung der Kompetenzen bedeutsam ist. Eine Überprüfung der unabhängigen Experteninputs ergab bei allen 4 Beispielen, dass dieser Aspekt deutlich ausbaufähig ist, da es in keinem Fall wirklich unabhängige Experteninputs gegeben hat, lediglich in einem Fall indirekt. Hierbei gestalteten sich vor allem die Auswahl der Experten sowie der richtige Zeitpunkt für das Hinzuholen

¹¹⁶⁶ Hier wurden die Beteiligten nach verhandlungstheoretischen Vorbereitungsaspekten gefragt wie: 1. Die Klärung der eigenen besten Verhandlungsalternative, 2. Das Einholen professioneller Hilfe zur Vorbereitung, 3. Wurde eine umfangreiche Konfliktanalyse durchgeführt, 4. War das eigene Verhandlungsmandat und die Reichweite des Mandats geklärt.

¹¹⁶⁷ Die Gesamtbedeutung wurde aus den Antworten zur Einschätzung der Bedeutung des Prinzips und den umgesetzten intersubjektiven Kriterien abgeleitet.

¹¹⁶⁸ Die im Rahmen der prozessualen Fairness (im Prozess) identifizierten neuen Kriterien werden den neuen Erfolgsprinzipien Transparenz und Vertrauen zugeordnet (siehe unten).

schwierig, aber vor allem musste überhaupt Zeit für Experteninputs vorhanden sein. Auch die kommunikative Kompetenz der Dialogteilnehmer war im Rahmen der Dialoge hilfreich, um den eigenen Anliegen Nachdruck zu verleihen. Theorieergänzend konnten folgende Kompetenzkriterien erarbeitet werden: die Bedeutung einer gemeinsamen Begriffsklärung zu Beginn des Dialogs zwischen Akteuren mit sehr unterschiedlicher Organisationskultur und -struktur sowie die Anerkennung und das Zusammenspiel unterschiedlicher Kompetenzen für einen erfolgreichen Dialog.

Die Auswertung des Prinzips Legitimität ergibt für 7 Befragte eine hohe Gesamtbedeutung von Legitimität bei den Dialogen. Während für die NGOs die interne Legitimität und Mandatsklärung ein wichtiges Thema darstellte, waren für die Unternehmen die Legitimität nach außen und die Außenwirkung des Dialogs, sehr wichtig. Gesellschaftliche Akzeptanz und Reputationsverbesserungen waren für alle Unternehmen ein Motiv, sich auf die Dialoge einzulassen. Bezuglich der formalen Legitimität war das klare Mandat eine Schwierigkeit bei den Prozessen, insbesondere für die NGOs mit weitgehend gebundenem Mandat. Für sie war eine enge Rückbindung und Abstimmung mit der NGO-Basis erforderlich, was z.T. mit zeitlichen Verzögerungen einherging. Als neues theorieergänzendes Kriterium wurde daher die Bedeutung einer klaren, internen Rückkopplung der Verhandlung zur jeweiligen Organisation identifiziert, was für alle NGOs sowie die Hälfte der Unternehmen erforderlich war. Das Thema der Transparenz erwies sich im Untersuchungskontext als so bedeutsam, dass es als eigenständiges Erfolgsprinzip aufgenommen wurde (siehe unten). Des Weiteren wurden die theorieergänzenden Kriterien Legitimität der Methode, die Bedeutung einer klaren Kommunikation, die Einbindung politischer Vertreter/Entscheidungsträger sowie die Einbindung der Bevölkerung vor Ort festgehalten.

Die Auswertung zur Effizienz ergibt, dass sich für 4 Befragte eine hohe Gesamtbedeutung von Effizienz bei den Dialogen ableiten lässt und für weitere 9 eine recht hohe Bedeutung. Für die Mehrheit war also Effizienz wichtig, jedoch nicht sehr wichtig. Das abgefragte Effizienzkriterium effiziente Kommunikation von Zwischenergebnissen scheint bei allen Fällen nur bedingt gelungen und damit deutlich verbesserungsfähig zu sein. In Sachen Anpassungen an die Prozessdynamik zeigte sich, dass hier die intersubjektiven Einschätzungen auseinander gingen und das Kriterium weiter präzisiert werden muss. Weiterhin ergab die eigene empirische Studie, dass eine angestrebte effiziente Arbeitsweise bei den Dialogen sinnvoll ist und dementsprechend eine theoretische Ergänzung um dieses Kriterium erfolgen sollte. Nicht zuletzt aufgrund der begrenzten Ressourcen der Beteiligten muss auch eine Berücksichtigung begrenzter Ressourcen bei den ungleichen Verhandlungspartnern erfolgen und gegebenenfalls ein Ressourcenausgleich zwischen den Akteuren stattfinden.¹¹⁶⁹ In drei von vier Fällen ging der Effizienzdruck von den Unternehmen aus, jedoch zeigte sich, dass eine gute Balance zwischen Zeitdruck und Zeitnehmen bei den Dialogen gefunden werden musste. Zu großer Zeitdruck stand einer umfassenden Lösung zum beiderseitigen Vorteil entgegen und auch das gegenseitige Kennenlernen sowie der Vertrauensaufbau zwischen den Akteuren brauchte seine Zeit.

Als *neue Erfolgsprinzipien* konnten die drei folgenden herausgearbeitet werden: Transparenz, Unabhängigkeit und Vertrauen, die vor allem in Bezug auf den Prozess bedeutsam waren. Das bereits in der theoretischen Zusammenstellung unter Legitimität aufgeführte Kriterium der Transparenz des Vorgehens, der Ziele und angestrebten Ergebnisse wurde also erweitert bzw. zu einem eigenen Prinzip Transparenz umgebaut.

¹¹⁶⁹ Siehe auch Prinzip Fairness – hier zeigt sich der enge Zusammenhang zwischen den Kriterien.

Die Transparenz der Beweggründe, eine Klärung von Erwartungen sowie ein Kennenlernen der Sichtweise des Gegenübers waren im Untersuchungskontext bedeutsam. Eine frühe Klärung der Ziele und Interessen war für den Dialog ebenso wichtig wie auch der Umgang mit der Öffentlichkeit, also der Transparenz des Dialogs nach außen. Informationen und Materialien mussten transparent gemacht werden um eine gute Vorbereitung der Treffen zu ermöglichen. Bezogen auf das Ergebnis wurde eine Transparenz des Ergebnisses sowie die transparente Darstellung von Konsens und Dissensfeldern, z.B. im gemeinsamen Bericht, als wichtig erachtet. Weiterhin war auch die Unabhängigkeit im Rahmen der empirischen Untersuchung bedeutsam, so dass diese als neues Erfolgsprinzip aufgenommen wird. Der unabhängigen Moderation kommt hierbei zentrale Bedeutung für die Interaktion zwischen Unternehmen und NGOs zu. Weiterhin war auch die Unabhängigkeit der Experten bedeutsam, die bei zwei von vier Dialogen jedoch aus Sicht von Beteiligten nicht gegeben war. Bedeutsam war, dass der ganze Prozess unabhängig war, als gemeinsamer Weg gesehen wurde und nicht von einer Verhandlungspartei dominiert wurde oder Vorbedingungen gestellt wurden. Hierzu wurde auch die Ergebnisoffenheit des Verfahrens gezählt. Um ein unabhängiges Ergebnis zu erreichen, wurde die Bedeutung der Trennung von Lösungsentwicklung und Bewertung/Auswahl der Lösung angeführt. Als drittes neues Prinzip wird hier Vertrauen eingeführt, das im Verlauf der Interviews häufig benannt wurde und demnach eine wichtige Rolle innehatte. Um vorhandenes Misstrauen zwischen den Akteuren abzubauen, musste Vertrauen aufgebaut werden. Dies wurde z.B. durch ein persönliches Kennenlernen der Beteiligten zu Beginn und im Dialog gefördert. Für den Vertrauensaufbau war weiterhin bedeutsam, dass sich die Akteure auf die Einhaltung gemeinsamer Spielregeln sowie auf die Einhaltung getroffener Entscheidungen verlassen konnten. Auch die Klärung des Umgangs mit Öffentlichkeit und Vertraulichkeit und der geschützte nichtöffentliche Rahmen des Dialogs ermöglichten bzw. unterstützten den Vertrauensaufbau. Um Vertrauen aufzubauen, waren bei den Dialogbeispielen wiederholte Begegnungen der Akteure wichtig, positive Erfahrungen der Beteiligten miteinander sowie ausreichend Zeit. Jedoch wurde im Rahmen der Interviews mehrfach betont, dass trotz Vertrauensaufbau dennoch eine gewisse Skepsis zwischen den Akteursgruppen für sinnvoll erachtet wurde.

Die Betrachtung der *Harvard Erfolgsprinzipien* ergab, dass diese im Untersuchungskontext sehr bedeutsam waren, wenngleich sie den meisten Beteiligten nicht bekannt waren. Vor allem dem ersten Harvard-Erfolgsprinzip, der Trennung von Sach- und Beziehungsebene, kam bei Verhandlungen mit z.T. emotionalen Verhandlungspartnern eine große Bedeutung zu. Hierbei zeigte sich, dass die Trennung der Ebenen sowohl beim Dialog zwischen den Verhandlungspartnern erfolgen musste als auch z.T. innerhalb der Organisationen (vor allem NGOs). Nicht nur die Moderation übernahm also vermittelnde Tätigkeiten und musste für eine Trennung von Personen und Problemen sorgen, sondern auch z.T. die Verhandlungsführer der beteiligten Akteure. In allen Fällen konnten die zugrundeliegenden Interessen der Beteiligten weitgehend herausgearbeitet werden, jedoch wurden offensichtlich einige Interessen auch bewusst nicht offengelegt. Es hat den Anschein, dass die Akteure trotz überwiegend kooperativer Verhaltensweise sich dennoch einen Rest konfrontativer Möglichkeiten offen halten wollten. Auch ist der Eindruck entstanden, dass die Befragten nur geringe Kenntnisse über Lösungen zum beiderseitigen Vorteil (Win-Win-Lösungen) gehabt haben. Dementsprechend wurden die Möglichkeiten zur Entwicklung von Win-Win-Lösungen in den meisten Fällen nicht ausgeschöpft, wobei sich auch der hohe Effizienzdruck der Dialoge diesbezüglich kontraproduktiv auswirkte. Die unabhängige Bewertung durch Experten und die Berücksichtigung von objektiven Kriterien für die Lösungsauswahl erscheint deutlich ausbaufähig. Das Harvard-Konzept scheint sich für den Untersuchungskontext und die Erfolgsbewertung gut zu eignen, jedoch zeigte die Analyse deutliche Optimierungs-

möglichkeiten in Richtung von Lösungen zum gegenseitigen Vorteil (Win-Win). Wie die Auswertung der Forschungsfrage 3 des Weiteren ergab, waren bei allen vier Fällen nicht nur die Sach- und die Beziehungs-ebene, sondern auch die Strukturebene bzw. Strukturkonflikte bedeutsam während des Dialogs bzw. im Anschluss daran. Diese Strukturebene, der ein ungleicher Zugang zu verschiedenen Machtquellen (Information, Ressourcen, Autorität) zugrunde liegt, bedarf im Untersuchungskontext also einer besonderen Beachtung und sollte weitergehend erforscht werden. Wie sich anhand der eigenen Untersuchung gezeigt hat, waren alle untersuchten Erfolgsprinzipien und unabhängigen Variablen sehr bedeutsam für die erfolgreiche Gestaltung von Dialogen.

Im Rahmen der Interviews wurde auch eine Vielzahl an theoretischen *ergebnisbezogenen Erfolgsfaktoren* abgefragt, die ebenfalls den Prinzipien Fairness, Kompetenz, Effizienz und Legitimität zugeordnet waren. Einige der Ergebniskriterien wurden mit Hilfe der beiden abhängigen Variablen zur Prozess- und Ergebniszufriedenheit abgefragt (siehe Kapitel 9.1.). Von den auf Fairness bezogenen Ergebniskriterien bezogen sich hierbei zwei Fragen im Sinne des Harvard-Konzeptes auf die Zufriedenheit aller Beteiligten. So wurde gefragt, ob sich die Zufriedenheit aller sowie der Nutzen aller vergrößert hatten, wie es das Harvard-Konzept mit seiner anvisierten Lösung zum beiderseitigen Vorteil (Win-Win) anstrebt. Bei der Auswertung dieser Fragen zeigte sich, dass in den Fällen 1 und 4 die Zufriedenheit aller und auch der Nutzen aller vergrößert werden konnte, während dies bei Fall 3 die Mehrheit so sah (3 von 4).¹¹⁷⁰ Zusammenfassend ergibt sich folgende Einschätzung, dass in den Fällen 1, 3 und 4 weitgehend Win-Win-Lösungen im Sinne des Harvard-Konzeptes gefunden werden konnten. Im Fall 2 zeigt sich, dass auch bei weitgehend vergrößertem Nutzen für alle dennoch der Nutzen für alle nicht so groß war, dass auch alle zufrieden gewesen wären. Wie anhand der Untersuchung deutlich wurde, war für die Dialogergebnisse sehr wichtig, dass die Ergebnisse umfassend auf intersubjektiv nachprüfbar Kriterien basierten wie z.B. in den Fällen 1 und 4. Während diese unabhängigen Kriterien im Fall 1 von den hinzugezogenen Experten eingefordert wurden, basierte im Fall 4 das gemeinsame Vorgehen auf anerkannten wissenschaftlichen Methoden. Bei den Mediationen wurden nach Möglichkeit ebenfalls von beiderseitigem Willen unabhängige Kriterien vereinbart, wobei jedoch nicht zu allen Punkten unabhängige Kriterien gefunden werden konnten. Dies ist auf die Kürze der Dialoge zurückzuführen, aber auch auf die Tatsache, dass die behandelten Themen z.T. über die Zuständigkeit der Beteiligten hinausgingen. Interessant erscheint die Frage nach einem gerechten Ergebnis, die auf die Bedeutung von Macht in Bezug auf das Ergebnis anspielt. Da bei Fall 2 das Dialogergebnis lediglich als Zwischenergebnis angesehen wird, werden die Aussagen diesbezüglich auch von zwei Befragten als teilweise gerecht eingestuft. Im Fall 3 waren sich die beiden Unternehmensvertreter einig, dass sie das Ergebnis rückblickend eigentlich nicht fair finden. Jedoch äußerten sie, dass von Seiten der NGO so emotional argumentiert wurde, dass sich das Unternehmen auf das Ergebnis einlassen musste. Weiterhin beklagt das eine Unternehmen, dass alle Bürger nach umweltfreundlichen Energien rufen, diese jedoch nicht bei ihnen angesiedelt werden sollen bzw. zur Beeinträchtigung ihrer Wohnqualität führen dürfen. Hier zeigt sich das Dilemma zwischen individueller Nutzenmaximierung bzw. lokaler Nachteilsvermeidung und gesamtgesellschaftlich erwünschten Nachhaltigkeitsinnovationen. Die Tatsache, dass die Beteiligten das Ergebnis nicht als gerecht ansehen, hat auch ihre Ergebniszufriedenheit verringert, so dass diesem Kriterium eine wichtige Bedeutung zukommt.

¹¹⁷⁰ Jedoch äußerte eine Person, dass es in den NGO-Reihen einige gab, die gar nicht zufrieden sein wollen. „Einige Personen waren nicht in der NGO um die Probleme zu bewältigen, sondern haben die NGO nur als Forum genutzt. Die sind nie zufriedenzustellen, die suchen Gründe für ihre Unzufriedenheit.“ Fall 3, U2 Frage 5

Bei den Kompetenzkriterien des Ergebnisses war von zentraler Bedeutung für den Erfolg der Dialoge, dass am Ende des Verfahrens ein Ergebnis vorhanden war, das auch alle Beteiligten als solches anerkannten. Im Fall 2 wurde das Mediationsergebnis von einigen lediglich als Zwischenergebnis angesehen, da das Ergebnis des Mediationstages noch der Einholung weiterer Informationen sowie einer konkreten Ausarbeitung bedurfte. Eine weitere Begleitung des Mediationsergebnisses erfolgte, aufgrund einer Überschätzung der guten Stimmung am Mediationsabend und fehlender finanzieller Ressourcen nicht. Dies erwies sich im Nachhinein als unglücklich, da sich das Unternehmen nicht an die zeitliche Vereinbarung des Pressekonferenztermins hielt, was den Unmut der NGO hervorrief. Hier wird deutlich, dass auch bezüglich der Nicht-Einhaltung von Vereinbarungen bei den Dialogen Verabredungen zwischen den beteiligten Akteuren getroffen und/oder der weitere Kommunikationsweg miteinander geklärt werden sollten. Eine Dauerhaftigkeit der Lösung konnte in den Fällen 1, 3 und 4 durch schriftliche Vereinbarungen weitgehend erreicht werden, in den Fällen 1 und 3 durch die gemeinsam erarbeitete vertragliche Grundlage, im Fall 4 durch den gemeinsamen Bericht. Das Dialogergebnis im Fall 4 beinhaltet laut Aussage eines Beteiligten eine Zeitkomponente und bei neu generiertem Wissen zum Thema kann es zukünftig zu einer Neubewertung der Materialien kommen. Bei allen Fällen scheint die Lösung weitgehend praktikabel und umsetzbar zu sein. An Beispiel 1 wurde jedoch deutlich, dass die zunächst anvisierte Lösung sich bei Hinzuziehung von Experten als nicht praktikabel erwies und die Projektstruktur weitgehend verändert werden musste. Im Fall 3 konnte hinsichtlich eines Themas während der Mediation keine praktikable Lösung gefunden werden, da auch weitere Personen und die städtebaulichen Planungen davon betroffen sind sowie zu wenig Zeit vorhanden war. Alle Beteiligten äußerten, dass sie durch die Dialoge dazugelernt haben, sowohl bezüglich des Verfahrens, hinsichtlich des Themas als auch bezogen auf den Verhandlungspartner. Mehrfach wurde auch genannt, dass dieses Gelernte eine große Bereicherung sowohl persönlich als auch für die eigene Organisation darstellt. Eine externe Evaluation der Dialoge ermöglichen alle Beteiligten der Dialoge der Autorin durch ihre Teilnahme an dieser empirischen Untersuchung. Des Weiteren wird im Rahmen des geplanten Projektes im Fall 1 eine externe Evaluation eingebaut. Bei allen Dialogen war die Entscheidungsfindung nachvollziehbar und transparent und der Qualität der Ergebnisse wurde von den Beteiligten subjektiv eine hohe Qualität zugemessen.

Bezüglich der Effizienz in Bezug auf das Ergebnis kann gesagt werden, dass es bei 3 von 4 Dialogen diesbezüglich Zweifel von Seiten der Dialogteilnehmer gab. Lediglich im Fall 3 steht nach Einschätzung der Befragten das Verhältnis von Aufwand und Kosten in angemessenem Verhältnis zum Ergebnis. Bei zwei Stakeholderdialogen wird der umfassende Aufwand mit der Besonderheit der Dialoge begründet. Jedoch zeigt sich z.T. erst deutlich zeitverzögert, ob sich der Aufwand gelohnt hat, wie bei ebendiesen Dialogen deutlich wurde. Denn das erworbene Wissen, aus der Dialogerfahrung resultierende Folgeprojekte oder die Verbesserung der Reputation zeigten sich erst einige Zeit später. In Sachen Zufriedenheit mit den erreichten Zielen waren bei zwei Dialogbeispielen alle zufrieden, während bei den anderen Dialogen mindestens eine Person nur teilweise zufrieden, eher unzufrieden bzw. unzufrieden war. In drei von vier Fällen waren alle mit der Qualität der erreichten Ziele zufrieden, während dies im Fall 2 nur teilweise gegeben war. Von zentraler Bedeutung scheint die Umsetzung der Ergebnisse zu sein, die jedoch z.T. deutlich später erfolgt. Anhand der Untersuchung zeigte sich in Bezug auf die Umsetzung der Ergebnisse: je konkreter und verbindlicher das Ergebnis, desto wahrscheinlicher die Umsetzung. Hierfür war die ausreichende Zurückhaltung von zeitlichen und finanziellen Ressourcen für die Umsetzung und Kontrolle der Ergebnisse sehr bedeutsam.

Auch der Legitimität der Ergebnisse kam eine interessante Bedeutung zu. Im Fall 2 verweigerte die NGO durch Nicht-Teilnahme an der Pressekonferenz dem Ergebnis die Legitimität. Bei allen anderen Dialogen wurden die Ergebnisse durch Vertagsabschlüsse oder die Veröffentlichung eines gemeinsamen Berichtes legitimiert. Alle Parteien konnten eigene Interessen im Rahmen der Dialoge realisieren, wobei Abstriche gemacht werden mussten, um einen Kompromiss zu erreichen. Hier zeigt sich erneut, dass den Beteiligten die Möglichkeit einer Win-Win-Lösung, die über einen Kompromiss hinausgeht, nicht präsent war. Auch der Vertrauens- und Beziehungsaufbau zwischen den beteiligten Akteuren war von großer Wichtigkeit, so dass Vertrauen als neues Erfolgsprinzip aufgenommen wurde. Bezuglich der Beziehungen der Akteure zeigte sich, dass sich die Beziehung zueinander bei allen Beteiligten verbessert hat mit Ausnahme eines NGO-Vertreters in Fall 2. Dessen persönliche Verknüpfung zwischen NGO-Aktivitäten und kommunalpolitischen Interessen scheint einer Beziehungsverbesserung im Weg gestanden zu haben. Wie anhand der Mediationsbeispiele deutlich wurde, kann eine Anbindung der Dialogergebnisse an übergeordnete Prozesse wichtig sein, wenn z.B. Teilthemen übergreifende politische Entscheidungsprozesse betreffen und von den Akteuren nicht eigenständig gelöst werden können. In der Dialogpraxis zwischen Unternehmen und NGOs konnte also der Großteil der in der Theorie identifizierten Erfolgsfaktoren bestätigt werden, wobei einige von besonderer Bedeutung waren. In Bezug auf die erfolgsbedingenden Ergebnisfaktoren kann also gesagt werden, dass das Vorhandensein eines Ergebnisses, das von allen als solches angesehen wird, die Umsetzung dieses Ergebnisses, das Basieren des Ergebnisses auf intersubjektiv überprüfbaren Kriterien, die Gerechtigkeit des Ergebnisses sowie ein erfolgter Vertrauensaufbau von zentraler Bedeutung für die Zufriedenheit mit dem Ergebnis waren.

Anhand der empirischen Studie konnte die Bedeutung vieler *Kontextfaktoren* aufgezeigt werden, die den Dialog mit prägten. Hierbei wurde analytisch zwischen auf die Akteure bezogenen (akteursbezogene) und auf die Situation des Dialogs bezogenen (situationsbezogene) Kontextfaktoren unterschieden (Kapitel 5.4). Wie die Auswertung der Interviews ergab, benannten die Interviewpartner spontan überwiegend akteursbezogene Kontextfaktoren und formulierten insbesondere vor allem Anforderungen an die Qualifikation und das Vorgehen der Moderation. Hinsichtlich der Vermittlertätigkeit wurden vielfältige Einflussfaktoren benannt, die das theoretische Kompetenzkriterium -kommunikative Kompetenz- der Moderation unterstreichen und konkretisieren. Eine Überprüfung der analytischen Kontextfaktoren zeigt jedoch, dass diese in der Praxis sehr bedeutsam waren. Von besonderem Interesse waren hierbei die bereits erwähnten akteursbezogenen Kontextfaktoren, aber auch die Ressourcen der Beteiligten, räumliche sowie zeitliche Aspekte. Inhaltliche bzw. thematische Kontextfaktoren waren dagegen weniger bedeutsam für den Erfolg der Dialogverfahren.

Bezüglich der Akteure wurde deutlich, dass deren kulturelle Prägung und Deutung (Framing) ihr Verhalten und ihre Entscheidungen im Dialog maßgeblich bestimmt haben. Da der kulturelle Kontext der beteiligten Organisationen sehr verschieden war, musste zunächst ein Kennenlernen der Akteure erfolgen, um die andere Verhandlungspartei, ihre Sichtweise, ihr Denken und Vorgehen verstehen zu können. Es zeigte sich auch, dass alle Beteiligten einen subjektiven Nutzen vom Dialogverfahren erwarteten und sich daher auf den Prozess einließen. Institutionelle Anweisungen und Regeln der beteiligten Organisationen prägten und beeinflussten die Organisationen deutlich und erschwerten den Prozess durch interne Rückkopplungsprozesse (z.B. Fall 1). Verhandlungskompetenz war insbesondere für die Verhandlungsführer der NGO zentral, da diese sowohl intern, als auch im Rahmen der Verhandlungen die Interessen der NGO vertreten sollten.

An Dialog 4 zeigte sich, dass auch die vorausgegangene Beziehung der Akteure den Dialogkontext maßgeblich beeinflusste, sowohl bezüglich der Vorbereitung als auch hinsichtlich des Dialogverlaufs. So wird dieser Aspekt als neuer akteursbezogener Kontextfaktor aufgenommen. Eine Allianzbildung erfolgte bei 3 Fallbeispielen, in zwei Fällen durch die NGO-Beteiligten (Fall 1 NGO-Wissensnetzwerk und Fall 2 Zusammenschluss verschiedener Akteure) und in Fall 3 durch die Unternehmen (Zusammenschluss der Unternehmen zu einer Betreibergesellschaft). Diese Allianzbildungen beeinflussten den Dialogverlauf, machten umfassende Rückkopplungen erforderlich und brachten interne Diskussionen mitsich. Weiterhin war eine neutrale Vermittlung, mit umfassenden sozialen und kommunikativen Kompetenzen von großer Wichtigkeit.

Die Ressourcen der Akteure (Wissen, Reputation, Fähigkeiten, Finanzen etc.) waren bei den Dialogbeispielen sehr bedeutsam, wobei die verschiedenen Ressourcen der unterschiedlichen Akteure z.T. auf kreative Weise bzw. fehlende Ressourcen durch persönliches Engagement ausgeglichen werden konnten. Für die finanziellen Ressourcen galt, dass an die Bereitstellung der finanziellen Mittel von Unternehmensseite keine Bedingungen geknüpft werden durften, um die Unabhängigkeit und Glaubwürdigkeit der NGOs nicht zu gefährden. In Bezug auf die Ressource Know-How und Wissen konnte sich das unterschiedliche Wissen der Akteure in längeren Dialogen ergänzen und/oder durch das Hinzuziehen von Experteninputs erweitert werden. Die Ressource kommunikative Kompetenz der Beteiligten war bei den Dialogen durchaus hilfreich. Für alle Beteiligten war der Dialog mit einer Verbesserung ihrer Ressourcensituation und damit auch einer Verringerung der Ressourcenabhängigkeit verbunden. Hierbei waren die Akzeptanz- und Legitimitätsgewinne für die Unternehmen zentral. Jedoch ist der Aufbau von Anerkennung und gesellschaftlicher Akzeptanz ein langer Prozess, so dass sich diese Legitimitätsgewinne in der folgenden Zeit noch bewähren müssen. Die Dialoge scheinen auch den NGOs zu mehr gesellschaftlicher Bekanntheit und Akzeptanz verholfen zu haben, nicht zuletzt durch entsprechende Presseberichterstattungen. Weiterhin haben auch die NGOs vielfältiges Wissen hinzugewonnen und in den meisten Fällen eine finanzielle Entschädigung erfahren, was eine Verbesserung ihrer finanziellen Ressourcen bedeutete. Wie sich anhand der Fallbeispiele 1 und 4 zeigte, konnte die fehlende Ressource Zeit bei den Dialogbeteiligten z.T. nicht ausgeglichen werden, was die besondere Bedeutung von Zeit bei den Dialogen unterstreicht, auf die nun näher eingegangen wird.

Bezüglich des Situationskontextes waren vor allem zeitliche und räumliche Aspekte bei den analysierten Fällen bedeutsam. Hinsichtlich der räumlichen Aspekte war die inhaltliche Reichweite der Dialoge insofern von Interesse, als bei allen vier Dialogen das Thema Macht und Strukturveränderung während oder im Anschluss an die Dialoge eine Rolle spielte und dementsprechend im Untersuchungskontext näher betrachtet werden muss (siehe Forschungsfrage 3). Weiterhin zeigte sich, dass externe Einflüsse wie Kommunalwahlen einen wichtigen Einfluss auf den Konfliktverlauf hatten, wie z.B. im Fall 3. Zeitliche Aspekte waren von großer Wichtigkeit im Dialog, sowohl der Zeitpunkt des Verfahrens als auch bestehender Zeitdruck. Der richtige Zeitpunkt war hierbei Voraussetzung für einen sinnvollen Verhandlungsbeginn, bevor unveränderbare Entscheidungen getroffen wurden, so dass noch ausreichend Verhandlungsspielraum bestand. Auch wurde anhand der Untersuchung deutlich, dass der Zeitpunkt für das Hinzuziehen von Experten entscheidend ist, um Dopplungen zu verhindern. Vorhandener Zeitdruck wirkte sich für die Partei nachteilig aus, die größeren Zeitdruck hatte, wie anhand von Fall 3 deutlich wurde. Darüber hinaus war Zeitdruck für die Erarbeitung einer umfassenden Lösung zum beiderseitigen Vorteil hinderlich. Auch Unsicherheit über zukünftige Entwicklungen war von Bedeutung, wie sich anhand des Spiels mit Unsicherheit im Fall 3 zeigte. Der Zeitrahmen des Dialogs beeinflusste zudem die Ressourcenplanung und Vorbereitung der Akteure,

wobei sich die Zurückhaltung ausreichender Ressourcen für die Ergebnisumsetzung bzw. weitere Begleitung der Ergebnisse in 2 Fällen als wichtig herausstellte. Weiterhin zeigte sich, dass sich eine kooperative Zusammenarbeit bei den Beispielen einfacher gestaltete, bei denen eine zukünftige Zusammenarbeit anvisiert wurde. Diese Zusammenarbeit war quasi Anreiz für freundliches, kooperatives Verhalten. Auch zeigte sich, dass die fehlende Ressource Zeit im Dialog kaum kompensierbar war und die fehlende Zeit beteiligter Akteure zeitliche Verzögerungen mitsich brachte. Bezogen auf die Kontextfaktoren kann abschließend gesagt werden, dass sich auch hier der Großteil der analytischen Kontextfaktoren in der Dialogpraxis bestätigt, wobei akteursbezogene (insbesondere vermittlerbezogene), zeitliche und ressourcenbezogene Kontextfaktoren von besonderer Bedeutung waren.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich moderierte Dialogprozesse und Mediationsverfahren gut als Instrumente bei Verhandlungssituationen zwischen Unternehmen und NGOs eignen. Hierbei tragen eine Vielzahl an prozess-, ergebnis- und kontextbezogenen Faktoren zum Erfolg oder Misserfolg der Verfahren bei, wie im Rahmen dieser Arbeit ausführlich dargestellt wurde. Anhand der Untersuchung zeigte sich zudem, dass vor allem strukturelle und strategische Einigungshindernisse (siehe Kapitel 5.3.2) in den Fallbeispielen die Dialoge erschwerten. Zu den strukturellen Hindernissen waren sowohl die Unstimmigkeiten zwischen Interessenvertretern und der eigenen Gruppe (vor allem NGOs) zu zählen als auch deren divergierende, z.T. fundamentale Wertvorstellungen. Kommunikationsstörungen bzw. -schwierigkeiten traten sowohl vor den Dialogen als auch bei den Verhandlungen sowie z.T. auch organisationsintern auf und führten zu zeitlichen Verzögerungen. Zeitliche Kapazitätsgrenzen der Akteure, eng verbunden mit fehlenden finanziellen Ressourcen, prägten die Dialoge. Als strategisches Hindernis trat die Spannung zwischen Wertschöpfung und Wertverteilung auf, wie sich z.B. im Fall 1 anhand der vehementen Diskussion um die Kommunikation des Projektes zeigte. Bei den beiden Mediationen scheint es zudem Bedenken gegen Kompensation gegeben zu haben.

Von ganz besonderer Bedeutung scheint bei der Interaktion zwischen Unternehmen und NGOs mit z. T. tief sitzenden Ressentiments der Akteure untereinander die Transparenz und Unabhängigkeit des Verfahrens zu sein und auch der Aufbau von Vertrauen. Damit Vertrauen aufgebaut werden kann, bedarf es ausreichender Zeit und Möglichkeiten für Begegnungen und positive Erfahrungen miteinander. Hier wirkte sich der zumeist von den Unternehmen ausgehende Effizienzdruck kontraproduktiv aus und führte z.T. zu Ergebnissen, bei denen nicht beide Seiten in vollem Umfang mit dem Ergebnis zufrieden waren, im Sinne des Harvard-Konzeptes also zu suboptimalen Ergebnissen. Angesichts der wachsenden Zahl an Dialogverfahren zwischen Unternehmen und NGOs wird deutlich, dass bereits viele den Weg der Kooperation eingeschlagen haben. Jedoch hat es den Anschein, dass es noch vielfältiger positiver Kooperationserfahrungen zwischen Unternehmen und NGOs bedarf, um das oft tief sitzende Misstrauen untereinander abzubauen. Im Zuge der wachsenden Bedeutung einer nachhaltigen Zukunftsentwicklung zeichnen sich vielfältige Möglichkeiten ab, wie durch gemeinsame Projekte und Dialoge an einem Vertrauensaufbau und einer zukunfts-fähigen Gesellschaft gearbeitet werden kann. Gerade auch im Zuge der Zunahme von Dialogangeboten müssen NGOs hierbei sehr genau abwägen, wie und wo sie ihre begrenzten Ressourcen gezielt einsetzen. Sie werden sich voraussichtlich nur auf solche Dialoge einlassen, von denen sie sich einen Nutzen versprechen im Sinne der von ihnen verfolgten Anliegen.

10.2 Weiterer Forschungsbedarf und Ausblick

Vielfältige Erfolgsfaktoren wurden in der Theorie und vorhandenen empirischen Studien identifiziert und anhand einer eigenen empirischen Untersuchung auf ihre Bedeutung im Dialogkontext zwischen Unternehmen und NGOs überprüft. In diesem Zusammenhang erscheint es interessant, die Erkenntnisse dieser Arbeit bezüglich der identifizierten prozess-, ergebnis- und kontextbezogenen Erfolgsfaktoren anhand einer größeren empirischen Untersuchung mit höherer Fallzahl zu validieren. Im Rahmen der Untersuchung wurde deutlich, dass die allgemeine und die verhandlungstheoretische Vorbereitung der NGOs deutlich geringer ausfielen als die der Unternehmen. Weiterhin legt die Untersuchung nahe, dass auch bei moderierten Dialogen die kommunikative Kompetenz und Verhandlungskompetenz der Beteiligten wichtig sind bzw. sich günstig auswirken können. Hier erscheint eine tiefergehende Untersuchung der kommunikativen Kompetenz und Verhandlungskompetenz der NGOs für den Erfolg von Dialogverfahren interessant.

Auch eine weitere Betrachtung der in der Praxis neu identifizierten Erfolgskriterien und -prinzipien für Dialoge - Unabhängigkeit, Transparenz und Vertrauen - erscheint sinnvoll, um eine theoretische Verankerung entsprechender Erfolgskriterien zu diesen Prinzipien zu überprüfen und voranzubringen. Anhand der Fallbeispiele wurde deutlich, dass eine Anbindung von Dialogergebnissen privatrechtlicher Verhandlungen zwischen Unternehmen und NGOs an andere gesellschaftliche Entscheidungsprozesse, z.B. kommunalpolitische Prozesse, noch ausbaufähig erscheint und dahingehend weiter geforscht werden sollte. Weiterhin bedarf auch die Sinnhaftigkeit und Gefahr der Einbeziehung politischer Entscheidungsträger in die Dialoge zwischen Unternehmen und NGOs einer tiefergehenden Untersuchung. Das Thema der unabhängigen Dialogfinanzierung, das bei den vorliegenden Beispielen sehr verschieden und kreativ gelöst wurde bzw. der erfolgte Ressourcenaustausch scheint insbesondere im Hinblick auf die Unabhängigkeit der NGOs ein wichtiges Forschungsthema zu sein. Von weiterem Forschungsinteresse sind auch die Lernerfahrungen der beteiligten Akteure im Dialog. Auch einige subjektunabhängige messbare Erfolgskriterien wurden intersubjektiv unterschiedlich gedeutet und scheinen einer weitergehenden sprachlichen Präzisierung und Klärung zu bedürfen. Wie die Betrachtung der Fälle ebenfalls nahe legt, war die strukturelle Ebene bzw. waren Strukturkonflikte, denen ein ungleicher Zugang zu Ressourcen zugrunde liegt, im Kontext der Beispiele ebenfalls bedeutsam. Diesbezüglich würde sich eine weitergehende Untersuchung anbieten. In Sachen Kontextfaktoren wurden einige im Rahmen der Studie auf ihre Bedeutung untersucht, jedoch wäre auch eine tiefer gehende Fokussierung und Analyse von Kontextfaktoren bei Dialogverfahren von Interesse.

Wie im Rahmen der Untersuchung mehrfach angeführt wurde, nimmt die Zahl der freiwilligen Dialoge und Kooperationen zwischen Unternehmen und NGOs zu. Hierbei wurde deutlich, dass im Rahmen dieser Prozesse die verschiedenen Akteure voneinander lernen und gesellschaftlicher Mehrwert im Sinne sozial- und ökologisch verträglicherer Entscheidungen und Lösungen generiert werden kann. Dennoch sind Dialoge nicht als Allheilmittel zu sehen. Speziell auch aufgrund der begrenzten Kapazitäten der NGOs kann hierdurch sicher nur ein kleiner, wenngleich sehr wichtiger Beitrag in Richtung einer nachhaltigeren Zukunftsentwicklung geleistet werden. Angesichts der Komplexität der vielfältigen mit einer nachhaltigen Zukunftsentwicklung verbundenen Aspekte wird jedoch die zentrale Bedeutung von global gültigen verbindlichen Vereinbarungen, Regeln und Standards für eine nachhaltige Produktions- und Arbeitsweise der Unternehmen deutlich, die den Unternehmen klare Rahmenbedingungen ihres Handelns in der Gesellschaft und Umwelt aufzeigen. Parallel zu Bestrebungen für verbindliche globale Regeln, Vereinbarungen und Standards sowie für mehr Transparenz für Konsumenten, gilt es direkte Auseinandersetzungen und Dialogpro-

zesse zwischen Unternehmen und NGOs zu fördern. Im Spannungsfeld kooperativer Verständigung und strategischer Machtspiele zwischen den Beteiligten kann durch Argumentieren und Verhandeln ein wechselseitiger Lernprozess erfolgen. Gemeinsam können Lösungen entwickelt werden, die einen Beitrag zu einer nachhaltigen, gesellschaftlichen Zukunftsentwicklung liefern. Diese Aufgabe kann nur in einem Zusammenwirken von (Diskurs- und Verhandlungs-) Theoretikern und Praktikern gelingen.

11 Anhang

11.1 Interviewleitfaden

Tabelle 68: Interviewleitfaden

	Thema	Frage	Gezielte Nachfrage
0.	Einstiegsfrage	Was trägt aus ihrer Sicht zum Erfolg von Dialogen bei?	
Verfahrensmerkmale			
1.		Wie kam es zum Dialog?	
1.1	Nutzenerwartung Dialog	Was habe Sie sich von einem Dialog versprochen?	
1.1.1			(Welchen Nutzen versprachen sie sich vom Dialogverfahren?) ¹¹⁷¹
1.1.2			Wurden alle Verfahrensbeteiligten bereits in die Themeneingrenzung bzw. Prozessgestaltung mit einbezogen?
1.1.3			Wurde das Verfahren begonnen, bevor zentrale Entscheidungen bezüglich des Themas getroffen wurden?
1.2	Art der Vorbereitung	Wie haben Sie sich vorbereitet?	
1.2.1			Haben sie über ihre beste Alternative zur Verhandlung nachgedacht?
1.2.2			Haben sie sich professionelle Hilfe bei der Vorbereitung eingeholt? (z.B. juristische Beratung)
1.2.3			Erfolgte eine umfangreiche Konfliktanalyse und wurden die unterschiedlichen Konflikttypen und -dimensionen, Inhalte und Ursachen herausgearbeitet?
1.2.4			Erfolgte eine Klärung ihres Verhandlungsmandats und der Reichweite dieses Mandats?
2.	Wichtige Strukturen für Dialogaufbau	Was war für Sie in Bezug auf die Struktur und den Aufbau des Dialogs wichtig?	
2.1	Fairness	Spielte Fairness im Prozess eine Rolle?	
2.1.1			Waren die verschiedenen Gruppen mit gleicher Personenzahl vertreten?
2.1.2			Wurden Dialogregeln (Gesprächsregeln, Regeln zur Beschlussfassung, Zeitrahmen) vereinbart?
2.1.3			War die Moderation thematisch unabhängig?
2.1.4			Konnte auf die zu behandelnden Themen Einfluss genommen werden?

¹¹⁷¹ Diese Frage wurde nur gestellt, wenn die Interviewpartner bei ihrer Antwort auf Frage 1.1 nicht auf ihre Nutzenerwartung eingingen.

Fortsetzung Tabelle 68: Interviewleitfaden

2.2	Sachkompetenz	In welcher Weise wurde Sachkompetenz berücksichtigt oder spielte eine Rolle?	
2.2.1			Wie wurde das notwendige Sachwissen in den Dialog eingebracht?
2.2.2			Wie wurde der Umgang mit Vertraulichkeit und Öffentlichkeit geregelt?
2.2.3			Waren die Dialogteilnehmer fachlich kompetent durch Praxiserfahrung und/oder Ausbildung?
2.2.4			Gab es unabhängige Experteninputs zur Sicherstellung kompetenter, unabhängiger Wissenseingabe?
2.3	Effizienz	War Effizienz für Sie von Bedeutung?	
2.3.1			Nahmen die Teilnehmer regelmäßig an den Dialogsitzungen teil?
2.3.2			Wurden relevante Zwischenergebnisse effizient kommuniziert?
2.3.3			Wurde der organisationsinterne Ablauf ihrer Organisation gestört oder Organisationsziele durch den Prozess vernachlässigt? Wurde viel Zeit für Nebensächliches verschwendet?
2.3.4			Bestand Klarheit über die angestrebten Ziele/Ergebnisse
2.3.5			Erfolgte im Prozessverlauf eine Anpassung (der Ziele, Erwartungen, Bewertungen) an die Dynamik des Prozesses oder externe Einflüsse?
2.4	Legitimität	Kam der Legitimität im Prozess eine Bedeutung zu?	
2.4.1			Wurden die Verhandlungsführer durch die eigene Organisation legitimiert und hatten sie ein klares Verhandlungsmandat?
2.4.2			Bestand Transparenz über das Vorgehen, die Ziele und das angestrebte Ergebnis für die Dialogbeteiligten?
2.4.3			Bestand Klarheit über die Verwendung der Ergebnisse?
2.5	Wichtige Regeln und Bedingungen	Welche Bedingungen und Regeln haben zum Erfolg des Prozesses beigetragen bzw. welche haben den Prozess beeinträchtigt?	

Fortsetzung Tabelle 68: Interviewleitfaden

Prozessverlauf			
3.	Bewältigung von Interessen-gegensätzen	Wie wurden im Dialogverfahren Interessengegensätze bewältigt?	
3.1	Umgang mit Konflikten	Welche Konflikte traten auf und wie wurde mit ihnen umgegangen bzw. wie haben sie sie gelöst?	
3.1.1			Wurde der Verhandlungsgegenstand erweitert (der Kuchen vergrößert) oder wurden Themen ausgelagert?
3.1.2			Wurde zwischen Sach-, Beziehungs- und Strukturproblemen unterschieden und diese getrennt behandelt?
3.1.3			Wurden zur Klärung von Sachverhalten externe Experten zu bestimmten Themen angehört?
3.1.4			Wurden alle Inhalte im Plenum verhandelt oder fanden auch Einzelgespräche/Kleingruppengespräche vom Moderator/Mediator geführt statt, um Blockaden aufzulösen und den Prozess voranzubringen?
3.1.5			Konnten Interessengegensätze aufgelöst werden?
3.2	Herbeiführung von Konfliktlösung	Wie konnte eine Konfliktlösung bzw. ein Ergebnis herbeigeführt werden?/ Wie wurde das Ergebnis erarbeitet? ¹¹⁷²	
3.2.1			Sind im Verlauf der Verhandlungen neue Optionen entwickelt worden?
3.2.2			Konnten Pakete geschnürt werden, die den Anliegen aller Teilnehmer Rechnung trugen?
3.2.3			Gab es so etwas wie Kompensationen für die möglichen Verlierer in den Verhandlungen?
3.3	Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten	Wie wurden Lösungsmöglichkeiten entwickelt?/Wie wurde das Ergebnis erarbeitet bzw. wie lief die thematische Bearbeitung ab?	
3.3.1			Wurden gemeinsam Lösungsmöglichkeiten entwickelt?
3.3.2			Wurden objektiv überprüfbare Kriterien (z.B. Finanzierbarkeit) für die Lösungsauswahl/das Ergebnis verwendet?
4.	Zufriedenheit mit Prozess	Wie zufrieden sind Sie mit dem Prozess (-verlauf)?	
4.1	Gründe für Zufriedenheit	Was waren die Gründe, warum Sie zufrieden oder unzufrieden waren mit dem Prozess?	

¹¹⁷² Zweite Frage wurde im wenig konfliktreichen Dialog von Fall 4 gestellt.

Fortsetzung Tabelle 68: Interviewleitfaden

Ergebnis			
5.	Zufriedenheit aller größer als zu Beginn?	Sind alle Beteiligten nach Beendigung des Verfahrens zufriedener als zu Beginn?	
5.1	Vergrößerter Nutzen/Gewinn für alle	Sehen alle Parteien für sich einen Gewinn und haben ihren Nutzen vergrößert?	
5.2		Wie zufrieden sind Sie mit dem Dialogergebnis?	
5.2.1			Haben sich ihre Erwartungen an das Ergebnis erfüllt?
5.2.2			Halten sie das Ergebnis für gerecht?
5.3	Zufriedenheit mit erreichten Zielen	Sind Sie zufrieden mit den erreichten Zielen?	
5.3.1			Wurden qualitativ gute Ergebnisse in Bezug auf die Ziele erreicht?
5.4	Beziehungsentwicklung durch Dialog	Wie hat sich die Beziehung der Akteure durch das Dialogverfahren entwickelt?	
5.4.1			Wurde gegenseitiges Vertrauen auf- und Vorurteile abgebaut?
5.4.2			Hat sich Ihre Beziehung zu den anderen Verhandlungsparteien verbessert?
5.4.3			Haben die Beteiligten vom und im Dialog dazugelernt?
5.5	Veränderung der Ausgangslage	Wie hat sich Ihre Ausgangslage durch das Verfahren verändert? Gehen Sie gestärkt aus dem Verfahren heraus oder haben Sie Federn lassen müssen?	
5.6	Bedeutung von Ressourcen	Welche Bedeutung hatten Ihre eigenen Ressourcen (kommunikative, finanzielle, wissens-, etc.) und die Ressourcen der Verhandlungspartner für den Erfolg des Mediationsprozesses?	
5.6.1			Steht der Ressourceneinsatz/Aufwand in angemessenem Verhältnis zum Ergebnis?
5.6.2			Hat sich der Ressourceneinsatz gelohnt?
5.7	Bedeutung von Macht	Welche Rolle spielte Macht in Bezug auf das Ergebnis?	
5.7.1			Hatten Sie den Eindruck, dass die Parteien ihre Macht und ihren Einfluss genutzt haben, um das Ergebnis in ihrem Sinne zu gestalten?
5.8	Effizienz des Dialogverfahrens	War das Dialogverfahren effizient?	
5.8.1			Stehen Zeitaufwand und Kosten in einem angemessenen Verhältnis zum realisierten Nutzen?
5.8.2			Ist Lösung/Ergebnis dauerhaft, können ähnliche Konflikte in Zukunft vermieden werden?

11.2 Operationalisierung der Forschungsfragen

Um mit den Forschungsfragen die relevant erscheinenden Kategorien abdecken zu können, wurden die Forschungsfragen wie folgt weiter differenziert und operationalisiert.

Operationalisierung Forschungsfrage 1

Interviewfrage: Können eine umfangreiche Vorbereitung, die Klärung verhandlungstheoretischer Aspekte im Vorfeld und eine gemeinsame Problem- und Zieldefinition zu Beginn die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Prozesse und eines erfolgreichen Abschlusses des Dialogverfahrens erhöhen?

Zuordnung: Nutzentheorie und vorhandene Empirie zur Bedeutung der Vorbereitung

Kategorie	Frage	Gezielte Nachfragen
Vorbereitung	Wie haben sie sich vorbereitet?	Haben sie über ihre beste Alternative zur Verhandlung nachgedacht? Haben sie sich professionelle Hilfe bei der Vorbereitung eingeholt? (z.B. juristische Beratung) Erfolgte eine umfangreiche Konfliktanalyse bzw. Analyse der Situation und wurden die unterschiedlichen Konflikttypen und -dimensionen, Inhalte und Ursachen bzw. mögliche Konflikte herausgearbeitet? Erfolgte eine Klärung des Verhandlungsmandats des Verhandlungsführers und der Reichweite dieses Mandats?
Verfahrensbeginn	Wurden alle Verfahrensbeteiligten bereits in die Themeneingrenzung bzw. Prozessgestaltung mit einbezogen?	Konnte Einfluss auf die zu behandelnden Themen genommen werden? Bestand Klarheit über die angestrebten Ziele/Ergebnisse?

Quelle: Eigene empirische Untersuchung

Operationalisierung Forschungsfrage 2

Interviewfrage: Erhöht die Berücksichtigung der Kriterien Fairness, Kompetenz, Effizienz und Legitimität im Prozessverlauf die Wahrscheinlichkeit für eine erfolgreichen Prozess und eine erfolgreiche Ergebniserarbeitung?

Zuordnung: Prozesskriterien

Kategorie	Frage	Gezielte Nachfrage
Fairness	Spielte Fairness im Prozess eine Rolle	Waren die verschiedenen Gruppen mit gleicher Personenzahl vertreten?
		Wurden Dialogregeln (Gesprächsregeln, Regeln zur Beschlussfassung, Zeitrahmen) vereinbart?
		War die Moderation thematisch unabhängig?
		Konnte auf die zu behandelnden Themen Einfluss genommen werden?
Kompetenz	In welcher Weise wurde Sachkompetenz berücksichtigt?	Wie wurde das notwendige Sachwissen in den Dialog eingebracht?
		Wie wurde der Umgang mit Vertraulichkeit und Öffentlichkeit geregelt?
		Waren die Dialogteilnehmer fachlich kompetent durch Praxiserfahrung und/oder Ausbildung?
		Gab es unabhängige Experteninputs zur Sicherstellung kompetenter, unabhängiger Wissenseingabe?
Effizienz	War Effizienz für Sie von Bedeutung?	Nahmen die Teilnehmer regelmäßig an den Dialogsitzungen teil?
		Wurden relevante Zwischenergebnisse effizient kommuniziert?
		Wurde der organisationsinterne Ablauf ihrer Organisation gestört oder Organisationsziele durch den Prozess vernachlässigt?
		Bestand Klarheit über die angestrebten Ziele/Ergebnisse?
		Erfolgte im Prozessverlauf eine Anpassung (der Ziele, Erwartungen, Bewertungen) an die Dynamik des Prozesses oder externe Einflüsse?
Legitimität	Kam der Legitimität im Prozess eine Bedeutung zu?	Wurden die Verhandlungsführer durch die eigene Organisation legitimiert und hatten sie ein klares Verhandlungsmandat?
		Bestand Transparenz über das Vorgehen, die Ziele und das angestrebte Ergebnis für die Dialogbeteiligten?
		Bestand Klarheit über die Verwendung der Ergebnisse?

Quelle: Eigene empirische Untersuchung

Operationalisierung Forschungsfrage 3

Interviewfrage: Trägt die Berücksichtigung der Harvard-Kriterien (Trennung von Personen und Problemen, Übersetzung von Positionen in Interessen, gemeinsame Entwicklung von Win-Win-Lösungsmöglichkeiten, Trennung von Bewertung und Auswahl der Optionen) zu einem erfolgreichen Prozess bzw. zu einem erfolgreichen Ergebnis bei?

Zuordnung: Harvard-Verhandlungskonzept zu Prozessgestaltung

Thema	Frage	Gezielte Nachfrage
Harvard 1 Umgang Konflikte: Trennung Sach-/Bezie- hungsebene	Wurde zwischen Sach-, Beziehungs- und Strukturproblemen unterschieden und diese getrennt behandelt?	Mit welchen Konflikten hatten sie zu tun und wie haben sie sie gelöst?
Harvard 2: Bewältigung Interessenge- gensätze: Übersetzung von Positionen in Interessen	(Anmerkung: Keine gezielte Frage, sondern Auswertung der Äußerungen zu Position und Interessen in Interviewzusammenfassungen)	
Harvard 3 Lösungsentwicklung: Gemeinsame Entwicklung von Win-Win- Lösungsmöglichkeiten	Wie wurden Lösungsmöglichkeiten entwickelt? Wie konnte eine Konfliktlösung bzw. ein Ergebnis herbeigeführt werden?	Wurde der Verhandlungsgegenstand erweitert (der „Kuchen vergrössert“) oder wurden Themen ausgelagert? Wurden zur Klärung von Sachverhalten externe Experten zu bestimmten Themen angehört? Wurden alle Inhalte im Plenum verhandelt oder fanden auch Einzelgespräche/Kleingruppengespräche vom Moderator/Mediator geführt statt, um Blockaden aufzulösen und den Prozess voranzubringen? Wenn ja, wurde dadurch etwas erreicht? Wurden gemeinsam Lösungsmöglichkeiten entwickelt?
Harvard 4 Lösungsauswahl: Bewertung und Auswahl von Optionen		Sind im Verlauf der Verhandlungen neue Optionen entwickelt worden? Konnten Pakete geschnürt werden, die den Anliegen aller Teilnehmer Rechnung trugen? Gab es so etwas wie Kompensationen für die möglichen Verlierer in den Verhandlungen? Wurden objektiv überprüfbare Kriterien (z.B. Finanzierbarkeit) für die Lösungsauswahl verwendet?

Quelle: Eigene empirische Untersuchung

Operationalisierung Forschungsfrage 4

Interviewfrage: Ist die subjektive Zufriedenheit mit dem Prozessverlauf und dem Ergebnis umso größer, je mehr subjektunabhängige überprüfbare („objektive“) Kriterien im Prozess erfüllt wurden?

Zuordnung: Intersubjektiv messbare („objektive“) Prozesskriterien

Thema	Frage
Vorbereitung	Haben sie über ihre beste Alternative zur Verhandlung nachgedacht?
	Haben sie sich professionelle Hilfe bei der Vorbereitung eingeholt?
	Erfolgte eine umfangreiche Konfliktanalyse und wurden die unterschiedlichen Konflikttypen und – dimensionen, Inhalte und Ursachen herausgearbeitet?
	Erfolgte eine Klärung des Verhandlungsmandats des Verhandlungsführers und der Reichweite dieses Mandats?
Harvard-Konzept	Wurde der Verhandlungsgegenstand erweitert oder Themen ausgelagert?
	Wurden zur Klärung von Sachverhalten externe Experten zu bestimmten Themen angehört?
	Wurden alle Inhalte im Plenum verhandelt oder fanden auch Einzelgespräche/Kleingruppengespräche vom Moderator/Mediator geführt statt, um Blockaden aufzulösen und den Prozess voranzubringen? Wenn ja, wurde dadurch etwas erreicht?
	Wurden gemeinsam Lösungsmöglichkeiten entwickelt?
	Konnten Pakete geschnürt werden, die den Anliegen aller Teilnehmer Rechnung trugen?
	Sind im Verlauf der Verhandlungen neue Optionen entwickelt worden?
	Gab es so etwas wie Kompensationen für die möglichen Verlierer in den Verhandlungen?
	Wurden objektiv überprüfbare Kriterien (z.B. Finanzierbarkeit) für die Lösungsauswahl verwendet?
Fairness	Waren die verschiedenen Gruppen mit gleicher Personenzahl vertreten?
	Wurden Dialogregeln (Gesprächsregeln, Regeln zur Beschlussfassung, Zeitrahmen) vereinbart?
	War die Moderation thematisch unabhängig?
	Konnte auf die zu behandelnden Themen Einfluss genommen werden?
Kompetenz	Wie wurde der Umgang mit Vertraulichkeit und Öffentlichkeit geregelt?
	Waren die Dialogteilnehmer fachlich kompetent durch Praxiserfahrung und/oder Ausbildung?
Effizienz	Gab es unabhängige Experteninputs zur Sicherstellung kompetenter, unabhängiger Wissenseingabe?
	Nahmen die Teilnehmer regelmäßig an den Dialogsitzungen teil?
	Wurden relevante Zwischenergebnisse effizient kommuniziert?
	Wurde der organisationsinterne Ablauf ihrer Organisation gestört oder Organisationsziele durch den Prozess vernachlässigt? Wurde viel Zeit für Nebensächliches verschwendet?
	Bestand Klarheit über die angestrebten Ziele/Ergebnisse
	Erfolgte im Prozessverlauf eine Anpassung (der Ziele, Erwartungen, Bewertungen) an die Dynamik des Prozesses oder externe Einflüsse?
Legitimität	Wurden die Verhandlungsführer durch die eigene Organisation legitimiert und hatten sie ein klares Verhandlungsmandat?
	Bestand Transparenz über das Vorgehen, die Ziele und das angestrebte Ergebnis für die Dialogbeteiligten?
	Bestand Klarheit über die Verwendung der Ergebnisse?

Quelle: Eigene empirische Untersuchung

Operationalisierung Forschungsfrage 5

Interviewfrage: Tragen die Annahmen der Ressource-Dependency-Theory – Annahme 1: Dialogverfahren können das Verständnis der Ansprüche und Anforderungen der Gegenseite vergrößern und den Vertrauensaufbau fördern. Annahme 2: Durch Dialoge kann die Machtgrundlage des Gegenübers kennengelernt werden und sich dadurch die Einschätzbarkeit zukünftiger Verhaltensweisen verbessern. Annahme 3: Im Rahmen der Dialoge findet ein Ressourcenaustausch statt und die Abhängigkeit der Organisation von den Ressourcen der anderen Organisation verringert sich. - zur subjektiven Zufriedenheit der Akteure mit dem Dialogverfahren bei?

Zuordnung: Subjektive Ergebniskriterien basierend auf der Ressource-Dependency-Theorie

Kategorie	Thema	Frage	Gezielte Nachfrage
RDT 1: Verstehen Ansprüche und Erwartungen der Gegenseite	Beziehungsentwicklung	Wie hat sich die Beziehung der Akteure durch das Dialogverfahren entwickelt?	Wurde gegenseitiges Vertrauen auf- und Vorurteile abgebaut?
			Hat sich ihre Beziehung zu den anderen Verhandlungsparteien verbessert?
			Haben die Beteiligten vom und im Dialog dazugelernt?
RDT 2: Einschätzbarkeit zukünftiger Verhaltensweisen	Veränderung Ausgangslage	Wie hat sich Ihre Ausgangslage durch das Verfahren verändert?	Gehen Sie gestärkt aus dem Verfahren heraus oder haben Sie „Federn lassen“ müssen?
	Macht	Welche Rolle spielte Macht in Bezug auf das Ergebnis?	Hatten Sie den Eindruck, dass die Parteien ihre Macht und ihren Einfluss genutzt haben, um das Ergebnis in ihrem Sinne zu gestalten?
RDT 3: Verringerung Ressourcenabhängigkeit	Ressourcenbedeutung	Welche Bedeutung hatten ihre eigenen Ressourcen (kommunikative, finanzielle, wissens- etc.) und die Ressourcen der Verhandlungspartner für den Erfolg des Dialogprozesses?	Steht der Ressourceneinsatz/Aufwand in angemessenem Verhältnis zum Ergebnis?
		Sehen alle Parteien für sich einen Gewinn und haben ihren Nutzen vergrößert?	Hat sich der Ressourceneinsatz gelohnt?

Quelle: Eigene empirische Untersuchung

11.3 Erfolgsfaktoren von Dialog- und Mediationsverfahren aus vorhandener Empirie

Tabelle 69: Übersicht Erfolgsfaktoren von Dialog- und Mediationsverfahren aus vorhandener Empirie

Fallbeispiele	Prozessfaktoren	Ergebnisfaktoren	Kontextfaktoren		
			Allgemeine (Thema/ Inhalt, Raum, Zeit, Sonstige)	Akteursbezogene Faktoren	
				Verhandlungsparteien	Vermittler
Dialog- und Mediationsverfahren zu Umwelthe men in Europa Meister/ Helmchen 2003	<ul style="list-style-type: none"> Umfangreiche Vorbereitung: Analyse der Rahmenbedingungen und Akteurskonstellation Definition gemeinsamer Ziele Transparenz des Prozesses 	<ul style="list-style-type: none"> Umsetzung der Ergebnisse nicht vernachlässigen 		<ul style="list-style-type: none"> Anreizstrukturen zur Teilnahme Commitment von Seiten der Industrie, Rolle, Rahmen und Verantwortlichkeiten klären Gruppen tritt als homogene Einheit auf mit klarem Verhandlungsmandat Ausgewogene Vertretung aller Interessen auch bei Nicht-Teilnahme einer Gruppe Kommunikative Fähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> Sehr gute soziale und kommunikative Fähigkeiten Neutralität oder „VIP Ansatz“ Fokus auf Befindlichkeiten der Parteien Problemorientierung Technisches Know-how

Fortsetzung Tabelle 69: Übersicht Erfolgsfaktoren von Dialog- und Mediationsverfahren aus vorhandener Empirie

Internationaler Vergleich Mediationsverfahren im Umweltbereich Fietkau/ Weidner/van den Daele	<ul style="list-style-type: none"> • Ausschluss der Öffentlichkeit und nur punktuelle Information • Anwendung verschiedener Verhandlungsformate zur Konfliktlösung 	<ul style="list-style-type: none"> • Lernerfolg und Mediatorbewertung wichtig für Erfolg • Kompensation der Benachteiligten ermöglichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Exogene Einflüsse können massiven Einfluss haben - Verknüpfung zu übergeordneten Politikprozessen sicherstellen • Prozessbeginn bevor unverrückbare Festlegungen getroffen wurden 	<ul style="list-style-type: none"> • Rücksicht auf begrenzte Ressourcen von NGOs • Commitment der Haupsentscheidungsträger zur Sicherstellung der Umsetzungschancen • Aus neutraler Perspektive Beteiligung aller konflikt- und entscheidungsrelevanter Gruppen 	
Bürgerbeteiligung bei Umweltentscheidungen Beierle/ Cayford 2002	<ul style="list-style-type: none"> • Verfahrensart beeinflusst Prozessverlauf maßgeblich- je intensiver das Verfahren desto erfolgreicher • Qualität der Beteiligung (Vorrang guter Argumente vor Macht, Verständlichkeit, Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit der Teilnehmer sowie die Möglichkeit, Annahmen und Forderungen in Frage zu stellen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Einbeziehung der Werte von NGOs in Entscheidung • Verbesserung der substantiellen Entscheidungsqualität • Konfliktlösung bei wiedersprechenden Interessen erreicht • Vertrauensaufbau in Institutionen (Unternehmen /NGOs) • Information und Erziehung der Teilnehmer 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontextuelle Faktoren (Thema des Verfahrens Vorangegangene Beziehung, Institutioneller Kontext) beeinflussen das Ergebnis nur gering • Bei der Ergebnisimplementierung kommen eine Fülle (host) politischer, sozialer und legaler Einflüsse ins Spiel • Grad der öffentlichen Kontrolle des Verfahrens (?) 	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlichkeit/ Commitment der führenden Organisation • Motivation der Teilnehmer 	
Bürgerbeteiligung bei Umweltasessment und – Entscheidungsfindung National Research Council 2008	<ul style="list-style-type: none"> • Prozessdesign • Einbeziehung aller relevanten Personen/Gruppen • Gemeinsame Problemformulierung und Prozessdesignentwurf • Transparenz des Prozesses • Vertrauensvolle, offene Kommunikation¹¹⁷⁴ • Prozessverlauf zur Einbindung wissenschaftlicher Analyse • Informationstransparenz • Berücksichtigung von Fakten und Werten • Ausschluss von Annahmen und Unsicherheiten • Unabhängige Überprüfung einbauen • Anpassung von Entscheidungen an neue Informationen ermöglichen 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung des Entscheidungsfindungsprozesses, der getroffenen Beurteilung und der Entscheidung in Bezug auf Qualität, Kapazität und Legitimität 	<ul style="list-style-type: none"> • Klarheit über den Zweck(purpose) des Verfahrens • Bekenntnis über eigene Handlungen Auskunft zu geben¹¹⁷⁵ • Angemessene Finanzierung und personelle Ausstattung für die Prozessdauer • Angemessener Zeitpunkt in Bezug auf die Entscheidung • Fokus auf die Umsetzbarkeit von Ergebnissen • Bekenntnis zur Selbsthinterfragung und zum Lernen aus der Erfahrung¹¹⁷⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> • Kontextdiagnose um wahrscheinliche Schwierigkeiten zu identifizieren • Gemeinsame Wahl der Technik um Kontextschwierigkeiten auszuräumen • Monitoring des Prozess • Anpassung der Werkzeuge und Techniken bei Bedarf • 	

¹¹⁷⁴ „good faith communication“

¹¹⁷⁵ „Commitment to use the process to inform their actions“

¹¹⁷⁶ „Commitment to self-assessment and learning from experience“

Fortsetzung Tabelle 69: Übersicht Erfolgsfaktoren von Dialog- und Mediationsverfahren aus vorhandener Empirie

Mediation Runder Tisch Bremen Claus/ Gremler/ Wiedemann 1998	<ul style="list-style-type: none"> • Umfangreiche Vorbereitung • Balance zwischen Vertrauen/Vertraulichkeit und öffentlicher Kommunikation • Umfangreiche Informationsgrundlage für alle • Angemessene Diskussionskultur die Vor- und Nachteile diskutiert 		<ul style="list-style-type: none"> • Anbindung an bestehende politische Strukturen • Keine Vorgegebenen Ziele von Seiten des Auftraggebers 		
Unternehmensdialog als Instrument einer gesellschaftsorientierten Unternehmensführung Rettberg 1999	<ul style="list-style-type: none"> • Einbindung der Teilnehmer • Formulierung des Themas • Schaffung von Informationsmöglichkeiten • Verabschiedung und Einhaltung von Spielregeln • Ausgestaltung des Dialogsettings 	<ul style="list-style-type: none"> • Anbindung des Dialogverfahrens an das Unternehmen • Anbindung an Teilnehmerorganisationen • Anbindung an gesellschaftliche Meinungsbildungsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Starke Wechselwirkung der Erfolgsfaktoren • Dynamik der Erfolgsfaktoren (können von Erfolgs- zu Misserfolgsfaktoren werden) • Erfolgsfaktoren sind von Dialogform abhängig • Erfolgsfaktoren sind in unterschiedlichen Dialogphasen unterschiedlich wichtig • Starker Umfeld-/Kontextbezug 	<u>Unternehmensvertreter:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Zusammensetzung • Dialogbereitschaft • Kompetenzen • Hohe Hierarchieebene <u>Dialogteilnehmer</u> <ul style="list-style-type: none"> • Zusammensetzung • Dialogbereitschaft • Fachliche Kompetenz • Formale Kompetenz 	<ul style="list-style-type: none"> • Präsenz • Sozialer Status • Neutralität • Kompetenzen

11.4 Fallbezogene Auswertung zum Umgang mit Konflikten

Um weitere Informationen über die Trennung der Sach-, Beziehungs- und Strukturbene zu erhalten, werden die während des Dialogs aufgetretenen Konflikte auf ihre Konfliktlösung hin untersucht.¹¹⁷⁷

¹¹⁷⁷ Hierfür wurden folgende Quellen verwendet: Antworten auf die Fragen: „3.1: „Welche Konflikte traten auf und wie wurde mit ihnen umgegangen“ und Frage 3.1.1: „Mit welchen Konflikten hatten Sie es zu tun und wie haben Sie sie gelöst?“

Tabelle 70: Fall 1 – Auswertung zum Umgang mit Konflikten¹¹⁷⁸

Konflikt	Hintergrund	Konflikt-ebene	Konflikt-kategorie	Umgang mit Konflikt	Trennung Sach- und Beziehungs-ebene?	Trennung Sach-, Beziehungs- und Strukturebene
Konflikt zwischen NGOs	Zwei sehr unterschiedlich große NGOs waren am Dialog beteiligt und die Hierarchie untereinander war nicht geklärt.	Beziehungs- und Strukturebene	Umgang mit Macht	Extremer Zeitdruck und persönliche Differenzen machten die angestrebte geteilte Leitung des Projekts durch beide NGOs schwierig und führten zum Konflikt. Ein unabhängiger Mediator wurde hinzugezogen und eine Mediation durchgeführt. Das Verhältnis der NGOs untereinander und wer was zu sagen hat, sollte geklärt werden. Auch das U. führte viele Einzelgespräche mit den NGOs. „Im Rahmen der Mediation wurde jedoch deutlich, dass zu große persönliche Differenzen vorlagen, um gemeinsam weiter zu machen.“ Das U. traf dann eine Entscheidung zur Veränderung der Struktur, die mit allen gründlich besprochen wurde. „NGO 1 sollte weiter Verhandlungspartner sein und die NGO2 soll eine neue, untergeordnete Rolle übernehmen.“ Für NGO 2 war dies jedoch nicht tragbar und führte daher zum Ausstieg von NGO2 als Projektpartner, wobei ein Wiedereinstieg jederzeit wieder möglich ist.	Teils, wurde mit Hilfe der Mediatorin im Rahmen der Mediation versucht.	Ja, Beziehungs- und Struktur- ebene wurden auseinanderdividiert und die Struktur verändert.
Pressekonflikt	Vertrauliche Informationen wurden an die Presse weitergegeben und eine negative Berichterstattung über das geplante Projekt erfolgte.	Sach-, Beziehungs- und Strukturebene	Informationskonflikt, Wertkonflikt, Strukturkonflikt	„Vertraulichkeit war immer wieder ein Thema im Dialog. Für NGO war es eine Herausforderung, da bei der internen Meinungsfindung der NGO zwangsläufig eine Halböffentlichkeit entsteht durch Mitgliederversammlungen zum Thema etc.“ Das Bekannt werden vertraulicher Informationen über das Projekt in der Presse war ein äußerer Störfaktor und führte zur Krise im Dialog. Die Medienpräsenz des Projektes erforderte enormen Abstimmungsbedarf innerhalb der NGO-Szene und führte zu einer „Vertrauenskrise“ innerhalb der NGO. Die NGO ließ sich beraten durch M. sowie weitere Berater und hat nur verhalten auf eigener Website auf negativen Artikel geantwortet. Das Verhalten von NGO1 hat das Vertrauen des U. in NGO1 gestärkt und NGO und U. näher zusammen gebracht	Teils, Beziehungs- und Vertrauenskrise innerhalb der NGO musste versachlicht werden, was ziemlich mühsam war.	Keine Angaben
Übergang von politischen Verhandlungen zu rechtlichen Fragen der Vertragserverhandlung	Beim Hinzukommen von Anwälten kam es zu Konflikten zwischen den Anwälten der beiden Parteien.	Sach-, Struktur- und Beziehungsebene	Kommunikation Macht Zielkonflikt, Wertkonflikt	„Für die vertraglichen Verhandlungen wurden Anwälte hinzugezogen, die zu Beginn die Beteiligten spüren ließen, dass sie das Projekt politisch und persönlich für Unfug hielten, weil's nicht ihrer Lebenswelt entsprach“. ¹¹⁷⁹ U. musste intern mit den Anwälten klären, dass diese eine Dienstleistung zu erbringen haben und die Durchführung des Projektes nicht beeinflussen können, was zu einer Verzögerung des Prozesses führte. Zwischen den Anwälten „menschelte es“. Vertragsverhandlungen waren sehr anstrengend und insbesondere auch in Bezug auf Steuerthemen schwierig. Aufgrund des komplizierten Steuerrechts mussten diverse strukturelle Änderungen am geplanten Projekt vorgenommen werden. Es wurde lange abgewogen was in den Vertrag gehört und was in die Anlagen. Die Anwälte waren wichtig für die Vertragsverhandlungen, allerdings mussten die politisch verantwortlichen Projektbeteiligten immer mit am Tisch sitzen und die Entscheidungen treffen.	Teils Beziehungs- konflikt zwischen Anwälten beim Hinzukommen der Anwälte musste versachlicht werden.	Ja, strukturelle Änderungen wurden erforderlich und umgesetzt

¹¹⁷⁸ „Mit welchen Konflikten hatten Sie zu tun und wie haben Sie sie gelöst?“¹¹⁷⁹ „Der Übergang von der politischen Verhandlung zu Rechtsfragen war eine schwierige Umbruchssituation. Plötzlich saßen ganz andere Leute am Tisch, eine ganz andere Dynamik entstand und die Rolle des Moderators hat sich verändert. Es war ein starker Bruch.“

Tabelle 71: Fall 2 – Auswertung zum Umgang mit Konflikten

Konflikt	Hintergrund	Konflikt-ebene	Konflikt-kategorie	Umgang mit Konflikt	Trennung Sach- und Beziehungs ebene?	Trennung Sach- Beziehungs- und Strukturebene
Langfristige Holzsicherung	Die NGO sorgt sich um eine Übernutzung des lokalen Waldes durch das Kraftwerk	Strukturelle und Beziehungs-ebene,	Ziel-, Wert- und Emotionskonflikt	Die Diskussion um die langfristige Holzsicherung des Kraftwerks vermischt sich stark mit emotionalen, kulturell- und wertbezogenen Aspekten. Es ging um die moderne Forstwirtschaft und um Forstwirtschaftsmethoden in West- und ehemals Ostdeutschland. Deutlich kam ein kultureller Konflikt rein, der an dem Tag nicht aufgelöst werden konnte. Es wurde versucht, dass der kulturelle Konflikt und das sachliche Thema nicht vermischt werden und dass man möglichst nahe an sachlichen Themen bleibt. „Diese tieferen emotionalen oder wertebedingten Konflikte waren in der Kürze des Prozesses nicht gut aufzuarbeiten.“ „Sachliche Themen waren vorgeschoben und die Sache war aber die Emotionen nicht wert. Sehr viel persönliche Betroffenheit steckte darin und sehr persönliche Vorwürfe und Systemkritik wurden geäußert. Eine viel tiefere Konfliktlinie brach auf, die viel mit Wendefrust zu tun hat. Das Thema wurde dann abgebügelt, weil es nicht lösbar war und beteiligte Parteien nichts zur Lösung beitragen können.“ Es wurde dann eine Vereinbarung getroffen, dass das U. nur zertifiziertes Holz verwendet, sofern dies lieferbar ist. Es wurde die etwas unternehmerfreundliche Zertifizierung der Hölzer nach PFC zugesagt, statt wie von der NGO geforderte FSC Zertifizierung. Auch wurde Kontrolle und Transparenz geschaffen und das U. macht transparent, welche Lieferverträge es hat und wie viel zertifiziertes Holz es tatsächlich verwendet.	Teils	teils
Zusätzliche Feinstaubbelastung durch Anfahrtsverkehr	Die NGO befürchteten durch den Anlieferverkehr für das Kraftwerk eine weitere Steigerung der Feinstaubbelastung.	Sach- und Struktur-ebene	Informations-, Kommunikations- und Zielkonflikt	Die Projektgegner waren besorgt, dass durch den Anlieferverkehr für das Kraftwerk eine weitere Erhöhung der Feinstaubbelastung der bereits „hoch belasteten Anwohner“ stattfindet. „Insbesondere in Bezug auf die Frage der Feinstaubbelastung erfolgte eine Konfrontation.“ „Man hat an dieser Stelle gemerkt, wir reden über völlig unterschiedliche Sachen.“ Während die NGO die Einhaltung einer EU Richtlinie wollte, dachte U. an die Staubbewältigung mit Grauschleier über dem Gebiet. U. hat dann dargestellt, dass moderne Filter eingebaut werden. Das U. will jedoch nicht für das Verkehrskonzept der Stadt verantwortlich gemacht werden. Ein Gesamtverkehrskonzept muss bedacht werden, für dessen Umsetzung das U. seine Unterstützung, auch hinter den Kulissen, zusagte. „Oftmals bewegen sie einfach hinter den Kulissen mehr als mit den offiziellen Geschichten.“ Zum Thema Feinstaub wurde dann eine komplexe Vereinbarung getroffen. Das städtische Feinstaubgutachten wurde dem U. zur Verfügung gestellt und wird von diesem analysiert. Auch gab das U. „eine Absichtserklärung ab, andere Anfahrtmöglichkeiten durch Schiff und Bahn zu prüfen, um die Feinstaubbelastung durch den Lieferverkehr gering zu halten. Prüfung sollte dann bekannt gegeben werden.“ Wie die Ergebnisse der Analyse und der Prüfung kommuniziert werden, war nicht geklärt.	k.A.	Teils
Natur- und Arten-schutz- belange	Auswirkungen auf den Natur- und Arten- schutz sollten geprüft werden.	Sach-ebene	Informati onskonflikt, Interessen- konflikt, Zielkonflikt	Ein NGO-Vertreter (Umweltschutzverband) hatte Bedenken bezüglich negativer Auswirkungen auf den Natur- und Artenschutz durch das Kraftwerk. Es wurde eine gemeinsame Prüfung der Situation für die Fischadlerbrutstätten und Fledermäuse vereinbart und ein gemeinsamer Ortstermin fand statt. Auch weiterhin soll eine regelmäßige Kontrolle durch die NGO diesbezüglich stattfinden.	K.a.	K.a.

Fortsetzung Tabelle 71: Fall 2 – Auswertung zum Umgang mit Konflikten

Konflikt	Hintergrund	Konflikt-ebene	Konflikt-kategorie	Umgang mit Konflikt	Trennung Sach- und Beziehungs-ebene?	Trennung Sach- Beziehungs- und Struktur-ebene
Verzögerter Pressekonferenztermin	Vereinbarter Termin für Pressekonferenz hat sich um viele Wochen verschoben, ohne ausreichende Kommunikation	Sach-, Beziehungs- und Struktur-ebene	Kommunikationskonflikt, Emotionen	Dieser Konflikt entstand im Nachgang der Mediation, als der bei der Mediation vereinbarte Termin für die Pressekonferenz nicht eingehalten wurde. So fand die Pressekonferenz nicht wie vereinbart 14 Tagen nach der Mediation statt sondern 10 Wochen später, ohne dass die Verzögerung der NGO (ausreichend) kommuniziert wurde. Dies führte zu Unverständnis bei der NGO und Misstrauen gegenüber dem U. kam wieder auf. Da aus Sicht der NGO sich das U. nicht an die getroffene Vereinbarung gehalten hat, sagten zwei NGO-Vertreter ihre Teilnahme an der Pressekonferenz ab.	Nein. Durch nicht Einhaltung der Vereinbarung wurde emotionale Ebene wieder aktiviert und ein Rückfall in vertraute Verhaltensmuster (Skript) erfolgte.	Nein. Es war ein strukturelles Problem der Ressourcenunterschattung des Dialogs, dass keine Nachbereitung der Mediation erfolgte bzw. weitere Schritte nicht konkret genug vereinbart wurden.

Quelle: Eigene empirische Untersuchung

Tabelle 72: Fall 3 – Auswertung zum Umgang mit Konflikten

Konflikt	Hintergrund	Konflikt-ebene	Konflikt-kategorie	Umgang mit Konflikt	Trennung Sach- und Beziehungs-ebene?	Trennung Sach- Beziehungs- und Struktur-ebene
Filtertechnologie/ Feinstaub		Sach-ebene	Ziel- und Interessenkonflikt, Emotionen	Die NGO forderte einen Filter mit möglichst geringem Schwellenwert für Feinstaub (10mg) und zusätzliche Dioxinmessungen vom Unternehmen. „Die Filtertechnologie geht über gesetzliche Vorschriften hinaus.“ Diese Forderungen waren für das U. jedoch nicht erfüllbar, da es zu hohe Kosten verursacht hätte. „U. stand auf und drohte die Mediation platzen zu lassen und zu gehen. NGO zog sich zur Klärung im Vorstand zurück und ein Kompromiss wurde ausgehandelt. 15mg Schwellenwert für Filter und zusätzliche Dioxinmessung.“ „Technische Punkte der NGO konnten weitgehend erfüllt werden. Bis auf bestimmte Grenzwerte die aus technischen Gründen ohne immense Kosten nicht realisierbar waren.“ Zur Reduzierung der Kosten konnte dann eine gebrauchte Amesa-Anlage gefunden werden zur Messung von Dioxin, wodurch die Kosten für das U. reduziert werden konnten. Weiterhin wurde ausgeklügelt, wie bei Inversionswetterlage mit dem Kraftwerk umzugehen ist und bei welchen Schwellenwerten das Kraftwerk heruntergefahren wird. Für den Fall der Nicht-Einhaltung der Grenzwerte wurde „eine drei Stufenregelung von Konventionalstrafen vereinbart.“	Keine Angabe	Keine Angabe

Fortsetzung Tabelle 72: Fall 3 – Auswertung zum Umgang mit Konflikten

Konflikt	Hintergrund	Konflikt-ebene	Konflikt-kategorie	Umgang mit Konflikt	Trennung Sach- und Beziehungs-ebene?	Trennung Sach- Beziehungs- und Struktur-ebene
Anfahrtsweg		Sach- und Strukturebene	Ressourcenkonflikt, Machtkonflikt, Strukturkonflikt	<p>„NGO hat ihr Interesse dargelegt, die Lärmbelästigung für die Anwohner so gering wie möglich zu halten. Es wurde nach Alternativen und anderen Anfahrtswegen geschaut und es wurden auch Anfahrtszeiten festgelegt. Dieser Punkt wurde relativ heftig diskutiert, da U. so wenig Einschränkungen wie möglich haben wollte. U. arbeitet mit Vertragspartnern zusammen und für U. ist es schwierig, dies bei Vertragspartnern umzusetzen.</p> <p>Der Beteiligte der Stadt hat einen Skizzenplan vorgelegt und mit diesem Plan wurden die Möglichkeiten dann diskutiert, welche gibt es und welche sind realisierbar. Eine Einigung erfolgte durch ein Geben und Nehmen, ein tatsächliches Verhandeln und eine Kompromisslösung wurde gefunden. Der Anfahrtsweg wurde geändert, dafür waren die zeitlichen Einschränkungen geringer als von der NGO gewünscht.“</p> <p>„Die Anfahrtsfrage war während der Mediation nicht lösbar und daher wurde das Thema vertagt. Die wirtschaftlichen Auswirkungen der Anfahrt sind nicht erfüllbar. Der NGO wurde Kompensation angeboten für einen Betrag X Schallschutzfenster zu finanzieren.“ Da jedoch eine Umlegung der Straße von der NGO favorisiert wird, wurden die Lärmschutzfenster nie so recht verfolgt. Bezuglich der Anfahrt „(...) war ein großer Streitpunkt, ob man es raus lässt oder ob man es weich formuliert.“ Es wurde dann eine „weiche“ Formulierung gewählt, dass die veränderte Fahrtroute dann umgesetzt wird, wenn Anlieger zustimmen.</p>	Keine Angabe	k.A.
Berichtspflicht- und Transparenz		Sach- und Strukturebene	Wert- und Informationskonflikt	<p>„Es gibt gesetzliche Messpflichten, aber NGO wollte, dass U. mit Filteranlagen über gesetzliche Verpflichtungen hinaus geht, was dieses auch getan hat. Es wurde vereinbart, Messungen häufiger als vorgeschrieben und mit einem speziellen Gerät durchzuführen. Einmal im Jahr soll ein Tag der offenen Tür mit Diskussion und Auswertung der Messungen durchgeführt werden.“ „Sämtliche Werte der Abluft müssen aufgezeichnet werden und der NGO in digitaler Form einmal jährlich zur Verfügung gestellt werden. Gesetzliche Werte und darüber hinaus weitere Messungen z.B. durch die Amesa-Anlage wurden vereinbart. Wegen der besonderen Schadstoffsituation vor Ort war die Dioxinmessung ein wichtiges Ziel und ist fast vollständig erfüllt worden. Die meisten Punkte der Überwachung sind auch nicht so kostenintensiv. Es wurden zwei Pakete geschnürt, 10mg Grenzwert beim Filter ohne Amesa-Dioxinfilter oder 15mg mit Amesa. NGO konnte dann entscheiden.</p>	Keine Angabe	
Zwischenmenschliche Konflikte		Beziehungs-ebene	Emotionen	„Zwischenmenschliche Konflikte traten auch auf z.B. in Form von Beleidigungen. Einzelne Personen der NGO waren nicht in der Lage sich vernünftig auszudrücken, wurden sehr schnell wütend und persönlich. Das musste von U. als Profis dann wegstecken werden, was nicht immer geht, aber meistens.“	Teils	

Tabelle 73: Fall 4 – Auswertung zum Umgang mit Konflikten

Konflikt	Hintergrund	Konflikt-ebene	Konflikt-kategorie	Umgang mit Konflikt	Trennung Sach- und Beziehungsebene?	Trennung Sach- Beziehungs- und Strukturebene
Einhaltung zeitlicher Absprachen		Strukturebene	Informations- und Kommunikation, Ressourcenkonflikt	Alle hatten Projektverpflichtungen in anderen Bereichen und haben den Dialog zusätzlich zum Alltagsgeschäft geführt. „Effiziente Arbeitsweise ist etwas anderes. Durch fehlende zeitliche Ressourcen blieben manche Dinge auch einige Monate liegen, man ist auf der Stelle getreten oder die Projektkoordination lag brach, weil zeitliche Ressourcen komplett ausgeschöpft waren. Alle waren immer mit allen Arbeitsplänen hinterher.“ „Alle Beteiligten zeigten ein großes Interesse an dem Projekt; es wurde daher bei den notwendigen Abklärungen und Arbeiten nicht auf die Uhr geschaut.“ „Die Terminkonflikte wurden so gelöst, dass etwas gemurrt und gejammert wurde, weil man so lange warten und sich dann wieder neu einlesen muss. Dann wurde ein neuer Termin gefunden, so dass alle die deadline einhalten konnten.“	Keine Angabe	Teils
Sprachliche Missverständnisse und Endbericht		Sach-ebene	Wertkonflikt	Bei der komplexen Thematik waren sprachliche Vereinfachungen häufig notwendig. „Die Genauigkeit in der Sprache war zu Beginn ein Problem. Es musste eine Sprache gefunden werden, die für sehr verschiedene Niveaus passend ist. Das hat mit Einarbeitung zu tun aber auch mit dem Bedürfnis nach Präzision der Fachwissenschaftler in den U. Für Fachwissenschaftler war es sehr wichtig, dass man so exakt arbeitet und das musste gezeigt werden. Man musste sich an das gemeinsame Level heranarbeiten. Es musste manchmal was übersetzt werden, eine gemeinsame Definition der Begriffe erfolgte und man musste sich dann an die von der Gruppe vereinbarten Begriffe halten oder an eine bestimmte verabredete Methode.“ „Es gab Missverständnisse, als der Endbericht entstanden ist. Man hat das geschriebene Wort unterschiedlich interpretiert, obwohl man in der Diskussion einer Meinung war.“	Keine Angabe	Keine Angabe
Unterschiedliches Level an Expertise		Sach-ebene	Kommunikationskonflikt	„Ein verdeckter Konflikt bestand in den unterschiedlichen Leveln an Expertise. Die Fachwissenschaftler der Unternehmen standen Leuten gegenüber, die mit Ökobilanzen, Life-Cycle und Nachhaltigkeitsaspekten argumentieren. Das war am Anfang für beide Seiten ungewohnt. Eine Brücke bildeten hier die Projektleiter, die seit vielen Jahren mit ähnlichen Projekten vertraut sind, so dass es nicht zum Konflikt kam.“	Keine Angabe	Keine Angabe

12 Literaturverzeichnis

- Aubert, V. (1972) Interessenkonflikt und Wertkonflikt: Zwei Typen des Konflikts und der Konfliktlösung. In: Bühl, W. (Hrsg.) (1972) Konflikt und Konfliktstrategie. Ansätze zu einer soziologischen Konflikttheorie. Nymphenburger Verlagshandlung. München
- Bacow, L.S.; Wheeler, M. (1984) Environmental Dispute Resolution. Plenum Press, New York
- Bamberg, G.; Coenenberg, A.G. (1977) Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre. 2. Auflage Verlag Franz Vahlen München
- Baugham, M. (1995) Mediation. In: Renn, O.; Webler, T.; Wiedemann, P. (1995) Fairness and Competence in Citizen Participation. Evaluating Models for Environmental Discourse. Kluwer Academic Publisher. Dordrecht NL.
- Beck, U. (2002) Macht und Gegenmacht im globalen Zeitalter. Neue Weltpolitische Ökonomie. Frankfurt/M.
- Beck, L. (2009) Mediation und Vertraulichkeit. Peter Lang GmbH Internationaler Verlag der Wissenschaften. Frankfurt am Main.
- Beisheim, M. (1997) Nichtregierungsorganisationen und ihre Legitimität. In: Aus Politik und Zeitgeschichte B43/97 S. 21-29
- Bell, D.E.; Raiffa, H.; Tversky, A. (1988) Decision Making. Descriptive, normative and prescriptive interactions. Cambridge University Press. Cambridge.
- Besemer, C. (1999) Mediation. Vermittlung in Konflikten. Stiftung Gewaltfreies Leben, Werkstatt für Gewaltfreie Aktion, Baden. 6. Auflage
- Bitzer, B.; Liebsch, K.; Behnert, A. (2002) Betriebliche Konfliktlösung durch Mediation. Sauer-Verlag GmbH Heidelberg
- Bonacker, T. (1996) Konflikttheorien. Eine sozialwissenschaftliche Einführung mit Quellen. Leske und Budrich, Opladen
- Bonacker, T. (2002) Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien – Eine Einführung. Leske und Budrich Opladen.
- Bosshard, K. (1988) Konflikt und Konfliktmessung im Unternehmen. Verlag V. Florenz München
- Boulle, L.; Nesic, M. (2001) Mediation. Principles Process Practice. Butterworths London
- Breidenbach, S. (1995) Mediation: Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt. Verlag Dr. Otto Schmidt KG, Köln
- Brommer, U. (1994) Konfliktmanagement statt Unternehmenskrise. Orelli Füssli Verlag Zürich
- Bühl, W. (1972) Konflikt und Konfliktstrategie. Ansätze zu einer soziologischen Konflikttheorie. Nymphenburger Verlagshandlung. München
- Burgess, H.; Burgess, G.M. (1997) Negotiation. (S. 210/211) In: Encyclopedia of Conflict Resolution. ABC-Clio, Inc. Santa Barbara, California
- Claus, F. Überblick über alternative Verfahren der Konfliktmittlung – Neun Fragen zu den Perspektiven in Deutschland. In: Holzinger, K.; Weidner, H. (Hg.) Alternative Konfliktregelungsverfahren bei der Planung und Implementation großtechnischer Anlagen. FS II 96-301. Schriften zu Mediationsverfahren im Umweltschutz Nr. 15. WZB Berlin.
- Claus, F.; Gremler, D.; Wiedemann, P.M. (1998) The Mediation Process on the Siting of a Domestic Waste Tip in Berlin (S. 234-240) In: Weidner, H. (Hrsg.) (1998) Alternative Dispute Resolution in Environmental Conflicts. Experiences in 12 Countries. Edition Sigma Berlin.
- Coleman, P.T. (2000) Power and Conflict. In: Deutsch, M.; Coleman, P.T. (Ed.) (2000) The Handbook of Conflict Resolution: Theory and Practice. First Edition. Jossey-Bass Inc., Publishers 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104
- Cropley, A. J. (2002) Qualitative Forschungsmethoden. Eine praxisnahe Einführung. Verlag Dietmar Klotz, Eschborn.
- Daele, W. van den (1991) Zum Forschungsprogramm der Abteilung Normbildung und Umwelt. Veröffentlichungsreihe der Abteilung Normbildung und Umwelt des Forschungsschwerpunkts Technik, Arbeit, Umwelt des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB) Berlin FS II 91-301

- Deutsch, K.W. (1996) Wie Konflikte zwischen Staaten entstehen. In: Bonacker, T.(1996) Konflikttheorien. Eine sozialwissenschaftliche Einführung mit Quellen. Leske und Budrich Opladen. S. 417-442
- Dieckmann, A.; Schubert, S. (21.4.2008) BNE im Kindergarten. Webseite Arbeitskreis Natur- und Umweltbildung Bundesverband e.V. (NGO) www.umweltbildung.de/index.php?=print=1&id=416 Zugang: 21.1.2009
- Diekmann, A.; Voss, T. (2004) Rational-Choice-Theorie in den Sozialwissenschaften. Anwendungen und Probleme. Oldenbourg verlag München.
- Diekmann, A. (2005) Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Rowohlt Taschenbuchverlag, Reinbek bei Hamburg, 13. Auflage.
- Diekmann, A. (2007) Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Rowohls Enzyklopädie Rowohlt Taschenbuch Verlag, 18.Auflage, Reinbek bei Hamburg
- Dinkelbach, W.; Kleine, A. (1996) Elemente einer betriebswirtschaftlichen Entscheidungslehre. Springer-Verlag Berlin u.a.
- Donaldson, T.; Preston, L.E. (1995) The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. In: Academy of Management Review 20 (1995), No.1, S. 65-91
- Dylllick, T. (1989) Management der Umweltbeziehungen. Wiesbaden
- Ebinger, F. (2007) Zum Verständnis des Gegenübers – Rolle und Strategien von Non Governmental Organisations (NGOs). In: Umweltwirtschaftsforum (UWF) (2007, 15. Jg., H.1) S. 34-39
- Eisenführ, F.; Weber, M. (2003) Rationales Entscheiden. Springer Verlag Berlin
- Eisenführ, F. (2006) Entscheidungstheorie. In: Wirtschaftslexikon Band 3, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
- Emde, M.; Mintken, K.-H.; Reese, J.(Hrsg.) (2005) Kommunikation und Konfliktlösung. BAND 2. Schriftenreihe Moderne Verwaltungsentwicklung. 3. Auflage Division of Public Administration c/o Fachbereich Wirtschaftswissenschaften Universität Kassel, 34109 Kassel. Verlagshaus Monsenstein und Vannerdat OHG. MV Wissenschaft, Kassel.
- Esser, H. (1991) Alltagshandeln und Verstehen: zum Verständnis von erklärender und verstehender Soziologie am Beispiel von Alfred Schütz und „rational choice“. J.C.B. Mohr (Paul Siebeck). Tübingen.
- Esser, H. (1993) Soziologie: allgemeine Grundlagen. Campus Verlag Frankfurt/Main.
- Esser, H. (1999) Soziologie: Situationslogik und Handeln.Campus Verlag Frankfurt
- Esser, H. (2000) Soziologie – Spezielle Grundlagen Band 3: Soziales Handeln. Campus Verlag Frankfurt.
- Esser, H. (2004) Soziologische Anstöße. Campus Verlag, Frankfurt
- Fichter, K.; Clausen, J. (Hrsg.) (1998) Schritte zum nachhaltigen Unternehmen. Springer Verlag Berlin
- Fietkau, H.-J. (1991) Psychologische Ansätze zu Mediationsverfahren im Umweltschutz. Schriften zu Mediationsverfahren im Umweltschutz Nr. 1. Veröffentlichungsreihe der Abteilung Normbildung und Umwelt des Forschungsschwerpunkts Technik, Arbeit, Umwelt des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB) Berlin FS II 91-302
- Fietkau, H.-J. (1994) Leitfaden Umweltmediation. Hinweise für verfahrensbeteiligte und Mediatoren. Veröffentlichungsreihe der Abteilung Normbildung und Umwelt des Forschungsschwerpunkts Technik, Arbeit, Umwelt des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB) Berlin FS II 94-323 Schriften zu Mediationsverfahren im Umweltschutz Nr. 8
- Fietkau, H.-J.; Weidner, H. (1994) Umweltmediation. Das Mediationsverfahren zum Abfallwirtschaftskonzept im Kreis Neuss- Erste Ergebnisse aus der sozialwissenschaftlichen Begleitforschung. Veröffentlichungsreihe der Abteilung Normbildung und Umwelt des Forschungsschwerpunkts Technik, Arbeit, Umwelt des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB) Berlin FS II 94-322 Schriften zu Mediationsverfahren im Umweltschutz Nr. 6
- Fietkau, H.-J. ; Trénel, M. (2002) Interaktionsmuster in einem Diskursverfahren zur Indikatorenentwicklung im Umweltbereich. Veröffentlichungsreihe der Abteilung Normbildung und Umwelt des Forschungsschwerpunkts Technik, Arbeit, Umwelt des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB) Berlin FS II 02-301
- Fietkau, H.-J.; Weidner, H. (1998) Umweltverhandeln: Konzepte, Praxis und Analysen alternativer Konfliktregelungsverfahren – ein erweiterter Projektbericht. Ed. Sigma, Berlin.

- Figge, F.; Schaltegger, S. (2000) Was ist "Stakeholder Value"? Vom Schlagwort zur Messung. PICTET Universität Lüneburg. Published in association with united nations environmental programm.
- Fisher, R.; Ury; W.; Patton, B. (1991) Getting to Yes – Negotiating Agreement Without Giving In. 2nd ed. Penguin Books New York -United States of America
- Fisher, R.; Ury; W.; Patton, B. (1998) Das Harvard-Konzept. Sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln. Campus Verlag, Frankfurt, 17. Auflage.
- Flick, U. (2007) Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Rohwohl Verlag Hamburg. Vollständig überarbeitete und erweiterte Neuausgabe.
- Flick, U.; Kardorff, E. von; Steinke, I.(Hg.) (2008) Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Rowohlt Taschenbuch Verlag Reinbek bei Hamburg. 6. durchgesehene und aktualisierte Auflage August 2008.
- Frantz, C.; Martens, K. (2006) Nichtregierungsorganisationen (NGOs). VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden
- Freemann, R.E. (1984) Strategic Management. A Stakeholder Approach, Boston u.a. (Pitman)
- Freeman, R.E. (2004) The Stakeholder Approach Revisited. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik. Jahrgang 5/Heft 3, S. 228-241
- Freeman, R.E. (2005) Stakeholder Theory. In: The Blackwell encyclopedia of management (2005)
- Freimann, J. (1996) Betriebliche Umweltpolitik. Haupt Verlag Bern u.a.
- Freimann, J. (1998) Management zwischen Ökonomie und Politik. In: Biesecker, A. u.a. Ökonomie der Betroffenen und Mitwirkenden: erweiterte Stakeholder-Prozesse, Centaurus Verlagsgesellschaft, Pfaffenweiler
- Freimann, J. (2000) Der überforderte Stakeholder. In: Ökologisches Wirtschaften 2/2000 S. 17-19
- Freimann, J. (2004) Versuche zur Instrumentierung einer nachhaltigen Unternehmensführung. Werkstattreihe Betriebliche Umweltpolitik Kassel
- Frooman, J. (1999) Stakeholder Influence Strategies. In: Academy of Management Review (1999), Vol. 24. Nr. 2, S. 191-205.
- Fuchs, G.; Hehn, M.; Kostka, D. (1998) Umweltmediation. Förderverein Umweltmediation e.V. Bonn (Hrsg.) Bonn
- Giesen, B.(1993) Die Konflikttheorie. S. 87-134 In: Endruweit, G. (1993) Moderne Theorien der Soziologie. Enke Verlag Stuttgart
- Gilbert (1998) Konfliktmanagement in international tätigen Organisationen. Berlin
- Glasl, F. (2004) Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 8. aktualisierte Auflage. Haupt Verlag Bern; Verlag Freies Geistesleben Stuttgart.
- Gläser, J.; Laudel, G.(2006) Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 2. durchgesehene Auflage. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden. (Google Internetrecherche Inter-Koder-reliabilität)
- Golub, A. L. (1997) Decision Analysis: An Integrated Approach. John Wiley& Sons, Inc. New York u.a.
- Greshoff, R.; Schmiank, U. (2005) Hartmut Esser.In: Kaesler, D. (Hrsg.) (2005) Aktuelle Theorien der Soziologie. Becksche Reihe, München.
- Habermas, J. (1981) Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1. Frankfurt a.M. Suhrkamp
- Haft, F. (2002) Verhandeln als Grundlage der Mediation. Intuitive und rationale Verhandlung. S.197-209 In:
- Haft, F.; Schlieffen, K. (2002) Handbuch Mediation. Beck Verlag, München.
- Haft, F. (2002a) Verhandlung und Mediation. In: Haft, F./Schlieffen, K. (2002) Handbuch Mediation. Beck Verlag, München.S. 75-86
- Hahn, T. (2005) Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. DUV Wiesbaden
- Hansen, U. (1996) Marketing im gesellschaftlichen Dialog. Frankfurt/Main
- Hansen, U.; Niedergesäß, U.; Rettberg, B.; Schoenheit, I. (1995) Unternehmensdialoge als besondere Verfahren im Rahmen des Interessenausgleichs zwischen Unternehmen und Gesellschaft. In: Hansen, U. (Hrsg.): Verbraucher- und umweltorientiertes Marketing: Spurensuche einer dialogischen Marketingethik, Stuttgart 1995, S. 109-125
- Hansen, U.; Bode, M.; Moosmayer, D. (2004) Stakeholder Theory between General and Contextual Approaches – A German View. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik. Jahrgang 5/Heft 3, S. 242-254
- Hansen, U.; Niedergesäß, U.; Rettberg, B. (1999) Unternehmensdialoge zur Verständigungsorientierten Gestaltung der Umweltbeziehungen – Bericht aus einem Forschungsprojekt. In: Kumar, B.N.; Oster-

- Ioh, M.; Schreyögg, G. (Hrsg.) (1999) Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs. Schäffer-Poeschel Stuttgart
- Hargreaves Heap, S.; Hollis, M.; Lyons, B.; Sudgen, R.; Weale, A. (1992) The Theory of Choice: A Critical Guide. Blackwell Publisher, Oxford
- Häder, M. (2006) Empirische Sozialforschung. Eine Einführung. VS Verlag für Sozialwissenschaften. Wiesbaden.
- Hehn, M. 2002 Entwicklung und Stand der Mediation – ein historischer Überblick. S. 150-171 In: Haft, F.; Schlieffen, K. (2002) Handbuch Mediation, C.H. Beck, München
- Heins, V. (2005) Mächtige Zwerge, umstrittene Riesen. In: Brunnengräber, A.; Klein, A.; Walk, H. (Hrsg.) (2005) NGOs im Prozess der Globalisierung. VS Verlag Wiesbaden.
- Hellmann-Große, A. (2000) Dialogprozesse – Gestaltungsansätze für Dialoge im globalisierten Umfeld. Difo-Druck OHG, Bamberg 2000
- Henry, J.R. (2005) Stakeholder Influence Strategies: An Empirical Exploration. In: Journal of Business Ethics (2005) 61: S. 79-99
- Heussen, B. (2002) Die organisation von Mediationsverhandlungen. In: Haft, F.; Schlieffen, K. (2002) Handbuch Mediation, C.H. Beck, München
- Hoffmann-Riem W.; Lamb, I. (1995) Verhandlungslösungen/Mediation: Erfahrungen aus den USA und Ü-bertragbarkeit auf deutsche Verhältnisse. S. 83-104. In: Knoepfel, P. (Hrsg./im Auftrag der SAGUF) (1995) Lösungen von Umweltkonflikten durch Verhandlung. Beispiele aus dem In- und Ausland. Helbing& Lichtenhahn, Basel und Frankfurt am Main
- Holzinger, K.; Weidner, H. (1996) Alternative Konfliktregelungsverfahren bei der Planung und Implementa-tion großtechnischer Anlagen. Dokumentation der Statuskonferenz vom 17./18.November 1995 am WZB. Schriften zu Mediationsverfahren im Umweltschutz Nr. 15 Veröffentlichungsreihe der Abtei-lung Normbildung und Umwelt des Forschungsschwerpunkts Technik, Arbeit, Umwelt des Wissen-schaftszentrums Berlin für Sozialforschung. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB) Berlin FS II 96-301
- Holzinger, K. (1996a) Kompensationen als Mittel der Erweiterung von Verhandlungsspielräumen. In: Holzinger, K.; Weidner, H. (Hg.) (1996) Alternative Konfliktregelungsverfahren bei der PINGOn und Imp-lementierung großtechnischer Anlagen. Schriftenreihe zu Mediationsverfahren im Umweltschutz Nr. 15, Wissenschaftszentrum für Sozialforschung gGmbH (WZB) Berlin.
- Holzinger (2000) Limits of Co-operation: A German Case of Environmental Mediation. In: European Envi-ronment 10, S. 293-305
- Holzinger, K. (2004) Bargaining through Arguing: An Empirical Analysis Based on Speech Act Theory. In: Political Communication 21, S. 195-222
- Holzinger, K. (2006) Kontext oder Konflikttyp: Was bestimmt die Wahl des Kommunikationsmodus? In: Sieckmann, J.-R. (Hrsg.) (2006) Argumentation und politische Legitimation. Nomos Verlagsgesell-schaft Baden-Baden 1. Auflage.
- Holznagel, Bernd (1990) Konfliktlösung durch Verhandlungen. Nomos Verlag Baden-Baden (FU. Unibiblio-thek)
- IÖW/IMUG (2001) Der Nachhaltigkeitsbericht – ein Leitfaden zur Praxis glaubwürdiger Kommunikation für zukunftsfähige Unternehmen. Berlin
- Janisch, M. (1992) Das Strategische Anspruchsgruppenmanagement. Difu-Druck GmbH, Bamberg
- Jeschke, B. G. (1993) Konfliktmanagement und Unternehmenserfolg – Ein situativer Ansatz. Gabler Wies-baden.
- Jost, P-J. (1998) Strategisches Konfliktmanagement in Organisationen. Wiesbaden
- Kappe, D. (1996) Konfliktbewältigung und kulturspezifisches Konfliktverhalten. DUV Verlag Wiesbaden
- Kappelhoff, P. (1997) Rational Choice, Macht und die korporative Organisation der Gesellschaft. In: Ort-mann, G.(Hrsg.) (1997) Theorien der Organisation: die Rückkehr der Gesellschaft. Westdeutscher Verlag. Opladen.
- Keeney, R.L. (1982) Decision Analysis: An Overview. In: Operations Research Vol. 30, No.5, September-October
- Keeney; Renn; von Winterfeldt, Kotte (1984) Die Wertbaumanalyse – Entscheidungshilfe für die Politik. High Tech Verlag GmbH München (HTV Edition Technik und Sozialer Wandel)

- Kessen, S.; Troja, M. (2002) Die Phasen und Schritte der Mediation als Kommunikationsprozess. In: Haft/Schlieffen(2002) Handbuch Mediation, Verlag C.H. Beck München
- Klein, A.; Walk, H.; Brunnengräber, A. (2005) Mobile Herauforderer und alternative Eliten. In: Brunnengräber, A.; Klein, A.; Walk, H. (Hrsg.) (2005) NGOs im Prozess der Globalisierung. VS Verlag. Wiesbaden
- Klinger, E.W.; Bierbrauer, G. (2002) Sozialpsychologie des Verhandelns. In: Haft, F.; Schlieffen, K. (2002) Handbuch Mediation, C.H. Beck, München
- Konrad, A.; Steurer, R.; Langer, M.E.; Martinuzzi A. (2006) Empirical Findings on Business-Society Relations in Europe. In: Journal of Business Ethics (2006) Volume 63, S.89-105
- Kracht, Kracht 2002 Die Durchführung der Mediation. S. 363-392 In: Haft, F.; Schlieffen, K. von (2002) Handbuch Mediation Verlag C.H. Beck München.
- Krause, U. (1992) Rationalität angesichts von Konflikten. In: Hollis, M.; Vossenkuhl, Wilhelm (1992) Moraleiche Entscheidung und rationale Wahl. R. Oldenbourg Verlag München.
- Kunreuther, H.(1995) Voluntary Siting of Noxious Facilities: The Role of Compensation. In: Renn, O; Webler, T.; Wiedemann, P.(1995) Fairness and Competence in Citizen Participation. Evaluating Models for Environmental Discourse. Kluwer Academic Publishers Dordrecht (NL)
- Kunz, V. (2002) Die Konflikttheorie der Rational Choice-Theorie. In: Bonacker, T. (Hrsg.)(2002) Sozialwissenschaftliche Konflikttheorien. Eine Einführung. Leske und Budrich, Opladen.
- Kunz, V. (2004) Rational Choice. Campus Verlag, Frankfurt
- Lamnek, S. (2005) Qualitative Sozialforschung. 4. Auflage. Beltz Verlag. Weinheim, Basel
- Lampe, M. (2001) Mediation as an Ethical Adjunct of Stakeholder Theory. In: Journal of Business Ethics. Vol. 31, S. 165-173
- Lauer-Kirschbaum, T. (1996) Argumentatives Verhandeln in Mediationsverfahren. In: Prittitz, V. von (Hrsg.)(1996) Verhandeln und Argumentieren. Dialog, Interessen und Macht in der Umweltpolitik. Leske und Budrich Opladen.
- Laux, H. (2005) Entscheidungstheorie. Springer Verlag Berlin. Sechste Auflage
- Laux, H. (2005a) Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre. 6. Auflage Springer Berlin
- Lax, D. A.; Sebenius, J.K. (2000) The Negotiator's Dilemma: Creating and Claiming Value. In: Susskind, L.; Levy, P.F.; Thomas-Larmer, J.(2000) Negotiating Environmental Agreements. Island Press Washington, D.C.
- Leiss, M. (2005) Zur Effizienz außergerichtlicher Verfahren im Wirtschaftsrecht. Eine empirische Untersuchung von Verhandlung und Mediation. Verlag C.H. Beck München
- Leitschuh-Fecht, H.: (2005) Die Welt jenseits der Ökonomie verstehen. In: Gerd Michelsen/Jasmin Godemann (Hrsg.) (2005): Handbuch Nachhaltigkeitskommunikation München
- Leitschuh-Fecht, H. (2006) David zu Gast bei Goliath – Stakeholderdialoge haben Konjunktur. In: Jahrbuch Ökologie 2007, Verlag C.H. Beck oHG, München 2006
- Leitschuh-Fecht, H.; Bergius, S. (2007) Stakeholderdialoge können besser werden. In: Umweltwirtschaftsforum 15. Jahrgang H. 1, März 2007 Springer-Verlag
- Loew, T.; Ankele, K.; Braun, S.; Clausen, J. (2004) Bedeutung der internationalen CSR-Diskussion für Nachhaltigkeit und die sich daraus ergebenden Anforderungen an Unternehmen mit Fokus Berichterstattung. Münster und Berlin
- Luce, M.F.; Payne, J.W.; Bettman, J.R. (2001) The Impact of Emotional Tradeoff Difficulty on Decision Behaviour. In: Weber, E.U.; Baron, J.; Loomes, G. (2001) Conflict and Tradeoffs in Decision Making. Cambridge University Press, Cambridge.
- Mähler, G.; Mähler, H.-G. (1999) Gerechtigkeit in der Mediation. In: Dieter, A.; Montada, L.; Schulze, A. (Hg.) 1999 Gerechtigkeit im Konfliktmanagement und in der Mediation. Campus Verlag Frankfurt.
- Mann, A. (2004) Dialogmarketing. Deutscher Universitäts-Verlag
- Martens, K. Alte und neue Player – eine Begriffsbestimmung. In: Frantz, C.; Zimmer, A. (Hrsg.) (2002) Zivilgesellschaft international. Alte und neue NGOs. Leske + Budrich Opladen.
- Mayring, P. (2002) Qualitative Sozialforschung. Beltz Verlag. Weinheim und Basel
- Mayring, P. (2003) Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim zitiert in Lamnek, S. (2005) Qualitative Sozialforschung. 4. vollständig überarbeitete Auflage. Beltz Verlag Weinheim

- Mayring, P. (2005) Neuere Entwicklungen in der qualitativen Forschung und der Qualitativen Inhaltsanalyse. In: Mayring, P.; Gläser-Zikuda, M. (Hrsg.)(2005) Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse. Beltz Verlag Weinheim
- Mayring, P. (2008) Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken.10. Auflage. Beltz Verlag Weinheim
- Michael, B. (2003) Corporate Social Responsibility in international development: an overview and critique. In: Corporate Social Responsibility and Environmental Management 10, 115-128 (2003)
- Milke, K. (2005) Das Ziel ist Zukunftstauglichkeit – Unternehmen und NGOs in Konflikt, Dialog und Kooperation über Limits, Standards und Freiwilligkeit. In: Bussler, C.; Fonari, A. (Hg.) (2005) Sozial- und Umweltstandards bei Unternehmen: Chancen und Grenzen. Eine Welt Netzwerk Bayern e.V. Fachhochschule München /Fachbereich Allgemeinwissenschaften, Germanwatch Regionalgruppe Münchner Raum, München <http://www.eineweltnetzbayern.de>, <http://www.fhm.edu/fb13>, <http://www.germanwatch.org>
- Mitchell, R.; Agle, B.; Wood, D.J.(1997) Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), S. 853-886
- National Research Council (2008) Public Participation in Environmental Assessment and Decision Making. Panel on Public Participation in Environmental Assessment and Decision Making, Dietz, T.; Stern, P.C., eds. Committee in the Human Dimension of Global Change. Division of Behaviour and Social Sciences and Education. Washington, D.C.: The National Academies Press. http://books.nap.edu/openbook.php?record_id=12434&page=R1 (15.12. 2009)
- Opp, K.-D. (1993) Politischer Protest als rationales Handeln. In: Ramb, B.-T.; Tietzel, M. (Hrsg.) Ökonomische Verhaltenstheorie. Vahlen Verlag München.
- Opp, K.-D. (2002) Rational Choice Theory/Theorie der rationalen Wahl. In: Endruweit, G.; Trommsdorff, G. (Hrsg.) (2002) Wörterbuch der Soziologie. 2. Auflage, Lucius& Lucius UTB Stuttgart
- Opp, K.-D. (2004) Review Essay. Hartmut Essers :Textbook of Sociology. In: European Sociological Review Vol. 20, Nr. 3, July 2004, S. 253-262
- Opp, K.-D.(2004a) Die Theorie rationalen Handelns im Vergleich mit alternativen Theorien. In: Gabriel, M. (2004) Paradigmen der akteurszentrierten Soziologie. 1. Auflage. VS Verlag, Wiesbaden.
- Payne, S. L.; Calton J.M. (2004) Exploring Research Potentials and Applications for Multi-stakeholder Learning Dialogues. In: Journal of Business Ethics Vol. 55, S. 71-78.
- Pfeffer, J; Salancik, G.R. (1978) The External Control of Organizations. A Resource Dependency Perspektive. New York: Harper& Row
- Pfeffer, J; Salancik, G.R. (2003) The External Control of Organizations. A Resource Dependency Perspektive. Stanford University Press , Stanford, California, Original Printing 2003 (Originally Published:New York: Harper& Row, 1978).
- Pfrem, F.R. (2006) Verhandeln in Konflikten – Grundlagen- Theorie – Praxis. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- PLEON. Kothes Klewes (2004) Geheime Mission? Deutsche Unternehmen im Dialog mit kritischen Stakeholdern. Bonn
- Ponschab, R.; Schweizer, A. (1997) Kooperation statt Konfrontation. Neue Wege anwaltlichen Verhandelns. O. Schmidt Köln.
- Ponschab, R.; Dendorfer, R. (2002) ConfliktManagementDesign® im Unternehmen. In: Haft, F.; Schlieffen, K. von (2002) Handbuch Mediation Verlag C.H. Beck München.
- Prittitz, V. von (1996) Verhandeln im Beziehungsspektrum eindimensionaler und mehrdimensionaler Kommunikation. In: Prittitz, V. von (Hrsg.)(1996) Verhandeln und Argumentieren. Leske und Budrich, Opladen.
- Raiffa, H. (1998) The Art and Science of Negotiation. Harvard University Press Cambridge. Fourteenth Printing
- Raiffa, H.; Richardson, J.; Metcalfe, D. (2002) Negotiation Analysis – The Science and Art of Collaborative Decision Making. Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- Rapoport, A. (1976) Kataklysmische und strategische Konfliktmodelle. In: Bühl, W.L.(Hrsg.)(1976) Konflikt und Konfliktstrategie. Ansätze zu einer soziologischen Konflikttheorie. Nymphenburger Verlagshandlung, München. S. 264-291

- Rapoport, A. (1989) Decision Theory and Decision Behaviour. Normative and Descriptive Approaches. Kluwer Academic Publisher. Dordrecht.
- Raub, W.; Buskens, V. (2006) Spieltheoretische Modellierung und Empirische Anwendungen in der Soziologie. S. 560-598. In: Diekmann, A. (Hrsg.) (2006) Methoden der Sozialforschung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Renn, O.; Weber, T.; Wiedemann, P. (1995) The Pursuit of Fair an Competent Citizen Participation. In: Renn, O.; Weber, T.; Wiedemann, P. (1995) Fairness and Competence in Citizen Participation. Kluwer Academy Publisher, Dordrecht NL
- Renn, O.; Schrimpf, M.; Büttner, T.; Carius, R.; Köberle, S.; Oppermann, B.; Schneider, E.; Zöller, K. (1999) Abfallwirtschaft 2005. Bürger planen ein regionales Abfallkonzept. Teil 1: Projektbeschreibung. Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg Nomos Verlagsgesellschaft Baden-Baden.
- Renn, O.; Schrimpf, M.; Büttner, T.; Carius, R.; Köberle, S.; Oppermann, B.; Schneider, E.; Zöller, K. (1999a) Bürger planen ein regionales Abfallkonzept. Präsentation. Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg. Stuttgart
- Renn, O. (2003) Die Zunahme von partizipativen Verfahren als Ausdruck eines veränderten Staats- und Gesellschaftsverhältnisses. S. 226-240. In: Wörner, J.-D. (Hg.) Das Beispiel Frankfurter Flughafen. Mediation und Dialog als institutionelle Chance. Verlag J.H. Röll Dettelbach.
- Rettberg, B. (1999) Der Unternehmensdialog als Instrument einer gesellschaftsorientierten Unternehmensführung. Frankfurt/Main.
- Rieth, L.; Göbel, T. (2005) Unternehmen, gesellschaftliche Verantwortung und die Rolle von Nichtregierungsorganisationen. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensexistenz (zfwu) Jahrgang 6 Heft 2 S. 244-261 Rainer Hampp Verlag Mering
- Risse, J.; Wagner, C. (2002) Mediation im Wirtschaftsrecht. In: Haft, F./Schlieffen, K. (2002) Handbuch Mediation. Beck Verlag, München. S. 75-86
- Risse, J. (2003) Wirtschaftsmediation. Verlag C.H. Beck München
- Rüttinger, B. (1977) Konflikt und Konfliktlösen. Wilhelm Goldmann Verlag München
- Saretzki, T. (1996) Wie unterscheiden sich Argumentieren und Verhandeln? Definitionsprobleme, funktionale Bezüge und strukturelle Differenzen von zwei verschiedenen Kommunikationsmodi. In: Pritt-witz, Volker von (1996) Verhandeln und Argumentieren. Dialog, Interesse und Macht in der Umwelt-politik. Leske +Budrich Opladen.
- Scherler, P. (1996) Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen als Erfolgsfaktor im Krisenmanagement eines Konzerns. Helbig & Lichtenhahn. Basel und Frankfurt am Main.
- Schimank, U.; Kron, T.; Greshoff, R. (2002) Soziologisches Survival-Sixpack –Hartmut Essers „Soziologie – Spezielle Grundlagen“. In: Soziologische Revue 25 (2002) S. 351-366. 8
- Schmidt, J. (2000) Die Grenzen der Rational-Choice Theorie. Eine kritische theoretische und empirische Studie. Leske und Budrich, Opladen
- Schmidt, T. (1995) Rationale Entscheidungstheorie und reale Personen. Metropolis-Verlag Marburg.
- Schnell, R.; Hill, P.B.; Esser, E. (1999) Methoden der empirischen Sozialforschung. 6. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage. R.Oldenbourg Verlag München
- Schoen, T. (2003) Konfliktmanagementsysteme für Wirtschaftsunternehmen- Aus deutscher und US-amerikanischer Sicht. Centrale für Mediation GmbH& Co.KG Köln
- Schreyögg, G. (1997) Theorien organisatorischer Ressourcen. In: Ortmann, G. (Hrsg.) (1997) Theorien der Organisation: die Rückkehr der Gesellschaft. Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Schuppisser, S. W. (2002) Stakeholder Management. Bern
- Schwarz, G. (1990) Konfliktmanagement – Sechs Grundmodelle der Konfliktlösung. Gabler Wiesbaden.
- Schweizer, P.-J. (2008) Diskursive Risikoregulierung. Diskurstheorien im Vergleich. Nomos Verlagsgesellschaft Baden-Baden.
- Sieben, G.; Schildbach, T. (1990) Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie. Werner-Verlag, Düsseldorf. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage.
- Simsa, R.; Krainz, E.E.(2005) Mediation in Nonprofit-Organisationen. In: Falk, Gerhard; Heintel, Peter; Krainz, Ewald E. (2005) Handbuch Mediation und Konfliktmanagement. VS Verlag Wiesbaden
- Steinmann, H.; Löhr, A. (1994) Grundlagen der Unternehmensexistenz. 2. Auflage Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

- Susskind, L.; Levy, P.F.; Thomas-Larmer, J.(2000) Negotiating Environmental Agreements. Island Press Washington, D.C.
- Take, I.(2002) NGOs im Wandel. Von der Graswurzel auf das diplomatische Parkett. Westdeutscher Verlag GmbH, Wiesbaden
- Treibel, A. (2006) Einführung in soziologische Theorien der Gegenwart. 7., aktualisierte Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Troja, M. (1998) Politische Legitimität und Mediation. S. 77-107 In: Zilleßen, H.(Hrsg.) Mediation. Kooperatives Konfliktmanagement in der Umweltpolitik. Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen/Wiesbaden
- Troja, M. (2001) Umweltkonfliktmanagement und Demokratie. Zur Legitimation kooperativer Konfliktregelungsverfahren in der Umweltpolitik. Centrale für Mediation GmbH&Co.KG Köln
- Turcotte, M.-F. (1995) Conflict and Collaboration: The Interfaces Between Environmental Organizations And Business Firms. In: Research in Corporate Social Performance and Policy, Supplement 1, S. 195-229
- Ulrich, P. (1997) Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. 1. Auflage Verlag Paul Haupt Bern
- Ulvila, J.W.; Brown, R.V. (1982) Decision analysis comes of age. In: Harvard Business Review Vol. 60 S. 130-141
- Ury, W.L.; Brett, J.M.; Goldberg, S.B. (1991) Konfliktmanagement. Wirksame Strategien für den sachgerechten Interessenausgleich. Campus Verlag, Frankfurt/Main; New York
- Ury, W.L.; Brett, J.M.; Goldberg, S.B. (1989) Getting Disputes Resolved. Designing Systems to Cut the Costs of Conflict. Jossey-Bass Publisher San Francisco, First Edition
- Von Winterfeldt, D.; Edwards, W.(1986) Decision analysis and behavioral research. Cambridge University Press. Cambridge.
- Von Winterfeldt, D. (2001) Decisions with Multiple Stakeholders and Conflicting Objectives. In: Weber, E.U.; Baron; J.; Loomes, G. (2001) Conflict and Tradeoffs in Decision Making. Cambridge University Press, Cambridge.
- Waldkirch, R.(2001) Prolegomena for an economic theory of morals. In: Business and Ethics: A European Review. Vol. 10 (1), S. 61-70
- Walk, H.; Brunnengräber, A. (2000) Die Globalisierungswächter. NGOs und ihre transnationalen Netze im Konfliktfeld Klima. Westfälisches Dampfboot. Münster
- Wallenfels, M. (2007) Das Verbllassen des goldenen Kalbs. Stakeholder-Dialoge in der Unternehmenspraxis. In: Umweltwirtschaftsforum 2007 Vol. 15, S.19-23.
- Waxenberger (2001) Integritätsmanagement. Ein Gestaltungsmodell prinzipiengeleiteter Unternehmensführung. St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik Haupt Verlag Bern u.a.
- Weber, M. (1985) Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. 5. revidierte Auflage. J.C.B. Mohr (Paul Siebeck) Tübingen
- Weidner, H. (1995) Innovative Konfliktregelung in der Umweltpolitik durch Mediation: Anregungen aus dem Ausland für die Bundesrepublik Deutschland. In:Knoepfel, P. (Hrsg./im Auftrag der SAGUF) (1995) Lösungen von Umweltkonflikten durch Verhandlung. Beispiele aus dem In- und Ausland. Helbing& Lichtenhahn, Basel und Frankfurt am Main S. 105-125.
- Weidner, H. (1996) Alternative Konfliktregelungsverfahren im In- und Ausland: Entwicklungslinien und Charakteristika. In: Holzinger, K.; Weidner, H. (Hg.) Alternative Konfliktregelungsverfahren bei der Planung und Implementierung großtechnischer Anlagen. FSII 96-301. Schriften zu Mediationsverfahren im Umweltschutz Nr. 15. WZB Berlin
- Weidner, H. (1998) Alternative Dispute Resolution in Environmental Conflicts-Promises, Problems, Practical Experience. S. 11-55 In: Weidner, H. (ed.) (1998) Alternative Dispute Resolution in Environmental Conflicts. Ed. Sigma, Berlin
- Weischer, C. (2007) Sozialforschung, UVK Verlagsgesellschaft mbH Konstanz
- Weise, P. (2006) Zur Evolution von Kooperation und Konkurrenz. Sonderdruck: Auf allen Märkten zu Hause. Gedenkschrift für Franz Haslinger. Herausgegeben von Clemens, C.; Heinemann, M.; Soretz, S. Metropolis-Verlag Marburg
- Weiß, J. (2000) Umweltpolitik als Akteurshandeln. Eine Theorie der kooperativen Bearbeitung von Informations- und Verteilungsproblemen in der umweltpolitischen Steuerung. Metropolis Verlag Marburg.

- Wiedemann, P.M. (1994) Mediation bei umweltrelevanten Vorhaben: Entwicklungen, Aufgaben und Handlungsfelder. In: Claus, F.; Wiedemann, P.M. (1994) Umweltkonflikte. Vermittlungsverfahren zu ihrer Lösung. Eberhard Blötzner Verlag Taunusstein
- Wiese, H. (2002) Entscheidungs- und Spieltheorie, Springer Verlag Berlin
- Wimmer, T. (2000) Unternehmenskommunikation im Konflikt: Das Beispiel der Gentechnikindustrie. In: von Schell, T.; Seltz, R. (Hrsg.) Inszenierungen zur Gentechnik. Konflikte, Kommunikation und Kommerz. Westdeutscher Verlag Wiesbaden.
- Wolf, D. (2005) Ökonomische Sicht(en) auf das Handeln. Metropolis-Verlag Marburg
- Zey, M. (1998) Rational Choice Theory and Organisational Theory: A Critique. Sage Publications. London.
- Zöller, K. (2004) Stakeholder-Dialoge zur Sicherung des neuen Standortfaktors „Akzeptanz“ bei deutschen und amerikanischen Chemieunternehmen. Eine wirtschaftsgeographische Untersuchung. Dissertation Universität Köln
- zu Knyphausen-Aufseß, D. (1997) Auf dem Weg zu einem ressourcenorientierten Paradigma? In: Ortmann, G. (Hrsg.) (1997) Theorie der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft. Westdeutscher Verlag, Opladen.

ISBN 978-3-86219-210-6
