

Verhandlung und Mediation: Koexistenz der Konfliktlösungsmethoden

Philipp Warflinger, Bonn*

Wie spielen Verhandlung und Mediation zusammen? Unterscheiden sich diese Formen der Konfliktlösung grundlegend oder sind sie gerade auf essentielle Art und Weise miteinander verknüpft? Mit dieser Frage befasst sich dieser Beitrag und soll einen Überblick über das Verhältnis der beiden Konfliktlösungsmethoden geben.

I. Einleitung

Mediation und Verhandlung sind zwei Methoden zur Lösung von Konflikten. Sie eröffnen auf verschiedenen Stufen Wege zur Konfliktbewältigung, ohne den Weg zu Gericht beschreiten zu müssen.¹

Beide Ansätze bieten ihre eigenen Vorteile gegenüber der gerichtlichen Lösung. Sowohl Verhandlungen als auch Mediation ermöglichen schnelle und kostengünstige Bearbeitungen von Konflikten mit relativ hoher Wahrscheinlichkeit zur zufriedenstellenden, einvernehmlichen Einigung im Vergleich zur gerichtlichen Lösung.² Ziel ist es dabei immer, eine qualitativ bessere Lösung zu erzielen, d.h. Konflikte effektiver und effizienter lösen zu können.³

Damit diese Vorteile genutzt werden können, muss jedoch jeder Einzelfall daraufhin überprüft werden, ob er in den Anwendungsbereich für die jeweilige Konfliktlösungsmethode fällt und die Anwendung somit sinnvoll und nicht nur Verschwendung wertvoller Ressourcen ist.⁴ Freilich ist dieser Bereich bei Verhandlungen fast grenzenlos – aber eben auch nur fast.⁵ Denn selbst dort gibt es Spezialfälle, in denen eine Verhandlung nicht indiziert ist, wie z.B. in Situationen, in denen es ein strafrechtlich relevantes Verhalten wie Vorteilsnahme bzw. -gewährung (§ 331/§ 333 StGB) oder Bestechlichkeit bzw. Bestechung (§ 332/§ 334 StGB)

darstellen könnte. Nun würde einem in diesen Fällen zwar auch keine Mediation mit Mediator weiterhelfen, aber diese Idee liegt ungleich ferner als der Versuch einer Verhandlung – und das mit Recht. Der Anwendungsbereich einer Mediation stellt sich somit von vorneherein enger dar als derjenige einer Verhandlung ohne unparteiischen Dritten.⁶

II. Verhandlung als Konfliktlösungsmethode

Verhandlungen finden in allen Bereichen des normalen Lebens, des Alltags und des Berufs statt. Jeder Mensch verhandelt täglich, oft sogar ohne es zu merken.⁷ Verhandlungen sind also allgegenwärtig und ein wichtiges gestalterisches Instrument des gesellschaftlichen Zusammenlebens. Aus diesem Grund sind Fähigkeiten im Bereich der Verhandlungsführung für jeden sehr nützlich. Für Menschen, die sich von Berufs wegen häufig in Verhandlungssituationen befinden, sind sie sogar essentiell.

Nun sollte das Verhandeln als Instrument zur Konfliktlösung bewusst und fachkundig eingesetzt werden, damit es sein Potential entfalten kann. Anderenfalls kann man auch ganz lapidar „einfach nur mal“ über den Konflikt sprechen. Verhandlungen zur Konfliktlösung sind insbesondere dann sehr erfolgreich – weil leicht durchführbar – wenn die Konflikte eher einfach, von geringer Intensität und die Parteien im Machtgefälle ähnlich positioniert sind.⁸ Selbstverständlich sind auch komplexe Fälle der Verhandlung uneingeschränkt zugänglich und selbige als primäre Konfliktlösungsmethode meist vorzugswürdig. Dennoch steigt mit der Komplexität auch der Anspruch an die Strukturierungs- und Verhandlungsfertigkeiten der Akteure.⁹ Sämtliche Strukturierungsleistungen müssen, anders als bei der Mediation, durch die Parteien bzw. Verhandlungsführer selbst erbracht werden. Die Parteien sind sich in der Verhandlungssituation selbst und gegenseitig ausgeliefert. Das Gelingen der Verhandlung hängt maßgeblich von dem Geschick¹⁰ und Verhalten der Parteien ab und liegt insoweit in ihrer eigenen, alleinigen Verantwortung – mit allen Vor- und Nachteilen.

* Philipp Warflinger studiert Rechtswissenschaft an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn und ist ausgebildeter Wirtschaftsmediator (DHBW). Dieser Beitrag basiert auf der Abschlussarbeit im Rahmen des Kontaktstudiums Wirtschaftsmediation an der DHBW Ravensburg. Er hat sowohl an der ICC International Commercial Mediation Competition und The Negotiation Challenge teilgenommen, als auch die Teams der Universität Bonn für diese Wettbewerbe als Coach vorbereitet.

¹ Meins, NJW 1998, 125 (125).

² Monßen, in: Schmidt/Lapp/Monßen, Mediation in der Praxis des Anwalts, 2012, Rn. 106; Theißen, BRJ 01/2013, 28.

³ Breidenbach, Mediation – Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt, 1995, S. 11 f.; Hehn, in: Haft/ v. Schlieffen, Handbuch Mediation, 2. Aufl. 2009, § 8; Rosner/Winheller, Mediation und Verhandlungsführung, 2012, S. 24.

⁴ Siehe dazu: Rosner/Winheller, (Fn. 3), S. 24 f.

⁵ Siehe zu den Ausnahmefällen: Malhotra/Bazerman, Negotiation Genius, 2007, S. 280 ff.

⁶ Vgl. Rosner/Winheller, (Fn. 3), S. 46 f.

⁷ Benjamin, The Natural History of Negotiation and Mediation, S. 1.

⁸ Bercovitch/Jackson, Negotiation Journal 17 (2001), 59.

⁹ Vgl. beispielsweise zu Mehrparteiverhandlungen: Haft, Verhandlung und Mediation, 2. Aufl. 2000, S. 158 ff.; Mnookin/Peppet/Tulumello, Beyond Winning, 2000, S. 295 ff.; Schranner, Verhandeln im Grenzbereich, 9. Aufl. 2010, S. 158 ff.

¹⁰ Siehe dazu nur exemplarisch für die vielfältige Literatur zur Stärkung des eigenen Verhandlungsgeschicks: Camp, Start with No, 2002; Fisher/Ury/Patton, Getting to Yes, 3. Aufl. 2011; Shell, Bargaining for Advantage, 2006.

Auch wenn Verhandlungen prinzipiell selten unangebracht sind, gibt es – wie eingangs erwähnt – einige Fälle, in denen sie sich nicht anbieten.

Eine Verhandlung ist zunächst nicht angebracht, wenn eine Problemlösung durch sie nicht oder nur sehr schwer möglich ist.¹¹ In diesen Fällen kann der Versuch einer Verhandlung die Situation ggf. sogar verschlimmern. Generell ist vor jeder Verhandlung eine Analyse der Alternativen anzuraten, die man zu einer Einigung hat (BATNA¹²). Das BATNA hilft bei der Einschätzung der eigenen Verhandlungsmacht¹³ und kann dadurch auch zur Entscheidung für oder gegen eine Verhandlung beitragen. Wenn die Nichteinigungsalternativen sehr schlecht oder nicht vorhanden sind, sollte man Risiken und Nutzen der Verhandlung genau abwägen.¹⁴ Denn erkennt der andere Teil die schlechten oder nichtvorhandenen Nichteinigungsalternativen und ist bereit dies auszunutzen, ist es um die eigene Verhandlungsmacht geschehen und man hat dem Gegenüber nicht mehr viel entgegenzusetzen. Der einzige Trost in dieser Situation ist, dass man zwar mit dem Rücken zur Wand steht, aber immerhin die allgemeinen Regeln zur Sittenwidrigkeit und Nichtigkeit im Rücken hat. Dass diese jedoch nur ein absolutes Minimum darstellen, dürfte bekannt sein. Und selbiges dürfte für das Ergebnis dieser Verhandlung gelten: absolutes Minimum. Da Ziel einer Verhandlung jedoch das mögliche Maximum ist, sollte man ebendiese Situationen vermeiden.¹⁵ Vor diesem Hintergrund ist eine Verhandlung ebenfalls nicht erfolversprechend, wenn das eigene BATNA besser ist als jedes Angebot, das der Verhandlungspartner machen kann.¹⁶ In diesem Fall sollte man im Sinne der Zielerreichung auf das BATNA zurückgreifen.

Verhandlungen sollten ebenfalls nicht in Frage kommen, wenn die Kosten¹⁷ für die Verhandlung höher sind, als der mögliche Gewinn aus der Verhandlung.¹⁸ In diesem Fall würde man schon im Vorhinein mehr investieren, als man jemals wieder durch die Verhandlung gewinnen könnte. Dabei umfasst ein möglicher Gewinn nicht nur monetäre Aspekte (die Sachebene) sondern auch die gegenseitigen Beziehungen (Beziehungsebene).¹⁹ An dieser Stelle sollte auch der Faktor Zeit beachtet werden. Wenn eine Verhandlung viel Zeit und Energie kostet, sollte man es sich gut überlegen, ob sie diesen Einsatz wirklich wert ist.²⁰ Bei Verhandlungen kann man Zeit sinnvoll verwenden, aber auch verschwenden. Man sollte sich also vor jeder Verhandlung

die Frage stellen, ob sich der Aufwand lohnt, indem man u.a. folgende Fragen für sich zu beantworten versucht: Was kann man dadurch gewinnen? Gibt es ein Risiko? Was kostet sie im weitesten Sinne (z.B. Zeit, Geld, Energie)? Möchte/Sollte ich das investieren?

In Fällen, in denen der Verhandlungsversuch die falschen Signale senden oder zu strafrechtlich relevantem Verhalten führen kann, sollte man selbstverständlich davon absehen.²¹ Anderenfalls könnte ein falscher Eindruck erweckt werden. Manchmal kann es schwierig sein, eine Situation als solche zu erkennen, insbesondere wenn Verhandlungspartner unterschiedliche kulturelle und moralische Hintergründe haben. Verhandlungen sollten auch dann vermieden werden, wenn sie kulturell nicht akzeptiert werden und man alleine schon durch den Versuch zu Verhandeln gegen die Kultur und Moral des Verhandlungspartners und des Umfelds verstoßen würde.²²

Es empfiehlt sich für all diese Situationen die Selbstverständlichkeit: Je wichtiger die Verhandlung und ihr Ergebnis sind, desto besser sollte auch die Vorbereitung sein. Das bedeutet sowohl die Auseinandersetzung mit kulturellen und moralischen Hintergründen, um derartige Klippen zu umschiffen, als auch die Suche nach einem BATNA und die Kalkulation des Verhandlungsbudgets.

III. Mediation als Konfliktlösungsmethode

Bei der Mediation ist die Einschätzung der Mediationsfähigkeit eines Konflikts noch deutlich wichtiger als beim Verhandeln. Es gibt durchaus viele Situationen, in denen sich Mediation als Konfliktlösungsinstrument anbietet. Allerdings gibt es auch Konflikte, die einer Mediation grundsätzlich nicht zugänglich sind. Im Allgemeinen wird Mediation daher in zwei Arten von Fällen angewendet:

Die erste Fallgruppe sind Konflikte, die komplex, langwierig und intensiv, d.h. deutlich eskaliert sind. Außerdem haben die Parteien oft nicht die gleiche Machtposition und können daher nur schwer auf Augenhöhe miteinander kommunizieren.²³ Wenn eine Mediation angestrebt wird, haben meist Verhandlungen im Vorhinein stattgefunden und sind gescheitert.²⁴ Für eine Mediation muss in diesen Fällen noch genug Kooperationsfähigkeit bestehen²⁵ und ein Gespräch auf Augenhöhe durch den Mediator hergestellt werden können.²⁶ Es handelt sich bei der Intervention des Mediators in dieser Fallgruppe um einen kurativen Eingriff.²⁷

Die zweite Fallgruppe besteht aus Sachverhalten, die noch nicht eskaliert sind, jedoch erhöhtes Eskalationspotential haben und präventiv – zur Vermeidung einer Eskalation – mithilfe eines Mediators gelöst werden sollen. Es handelt sich um eine

¹¹ Malhotra/Bazerman, *Negotiation Genius*, 2008, S. 281.

¹² BATNA = Best Alternative To a Negotiated Agreement: Bazerman, *Academic Management Review* 23 (1998), 225 (226); Philbin, *Negotiation* 13 (2008), 249 (258); Ury, *Getting past No*, S. 22 ff., 170.

¹³ Vgl. Schraner, (Fn. 9), S. 142 ff.; Shell, (Fn. 10), S. 89 ff.

¹⁴ Malhotra/Bazerman, (Fn. 11), S. 285 f.

¹⁵ Dies gilt insbesondere, wenn man über ein anderes Konfliktlösungsinstrument bessere Chancen hätte: Malhotra/Bazerman, (Fn. 11), S. 286.

¹⁶ Malhotra/Bazerman, (Fn. 11), S. 294 f.

¹⁷ Denken Sie an Zeit, Energie, Organisationskosten, Reisekosten, Aufwendung von Arbeitszeit und –mitteln, emotionale Kosten. Siehe zur Berechnungsmethode des Verhandlungsbudgets: Camp, (Fn. 10), S. 180 ff.

¹⁸ Malhotra/Bazerman, (Fn. 11), S. 282 ff.

¹⁹ Malhotra/Bazerman, (Fn. 11), S. 289 ff.

²⁰ Malhotra/Bazerman, (Fn. 11), S. 283.

²¹ Malhotra/Bazerman, (Fn. 11), S. 286 ff.

²² Malhotra/Bazerman, (Fn. 11), S. 292 ff.

²³ Bercovitch/Jackson, (Fn. 8), 59.

²⁴ Bercovitch/Jackson, (Fn. 8), 59; Pruitt/Carnevale, *Negotiation in Social Conflict*, 1993, S. 178.

²⁵ Bercovitch/Jackson, (Fn. 8), 59 (61, 65).

²⁶ Rosner/Winheller, (Fn. 3), S. 24.

²⁷ Glasl, *Konfliktmanagement*, 1999, S. 289 f.; Wenzel, *Konfliktbearbeitung durch Mediation aus berufspädagogischer Sicht*, 2008, S. 82.

präventive Mediation zur Vorbeugung eines echten Konflikts.²⁸ Die letztere Fallgruppe ist die wünschenswertere Konstellation, da hier der Ausbruch eines Konflikts schon frühzeitig verhindert werden kann.²⁹ Auch wenn sich dieses Gebiet der präventiven Mediation weiter entwickelt, sind Fälle der kurativen Mediation häufiger.³⁰

Mediation ist immer dann sinnvoll, wenn die Parteien zumindest teilweise voneinander abhängig sind und unterschiedliche Interessen haben, die sie durch eine Einigung versuchen miteinander in Einklang zu bringen, sofern sich diese überhaupt in Einklang bringen lassen.³¹ Die Mediation wird insbesondere dann eingesetzt, wenn die beiden Parteien in ihren Verhandlungsversuchen ohne Mediator gescheitert sind. An sich bietet sich Mediation in fast allen Fällen an, in denen man zuvor auch eigenständig verhandeln konnte, da es sich bei Mediation dem Grunde nach um ein assistiertes Verhandlungsverfahren handelt.³² Gegenüber dem reinen Verhandeln hat die Mediation den Vorteil, dass die Medianten durch das Unterzeichnen einer Mediationserklärung eine gewisse, zumindest emotionale Verpflichtung eingehen.³³ Außerdem werden sie in vielerlei Hinsicht durch den Mediator bei der Aufarbeitung des Konflikts unterstützt, insbesondere was Strukturierung und Erfassung des gesamten Konflikts angeht. Insofern kann die Mediation aufgrund ihrer Wirkprinzipien tatsächlich in vielen Fällen gute Ergebnisse erzielen.³⁴

Für jeden Mediator ist es von essentieller Bedeutung zu wissen, wann eine Indikation und wann eine Kontraindikation für Mediation vorliegt.³⁵ Solche Indikationen können sowohl auf der Seite der Medianten als auch beim Mediator liegen.

Für die Eignung eines Konflikts für die Mediation kann darauf abgestellt werden, wie sehr sich die Parteien für die Beziehung interessieren, wie hoch das Potential für eine Wertschöpfung ist, wie groß der Wunsch nach einer selbstbestimmten und schnellen Konfliktlösung ist, wie die Machtpositionen zwischen den Parteien verteilt sind und wie hoch das Bedürfnis nach Vertraulichkeit ist.³⁶ Ganz besonders wichtig ist auch, dass alle Medianten freiwillig und eigenverantwortlich an dem Prozess teilnehmen möchten.³⁷ Sowohl Medianten als auch Mediator müssen sich vorstellen können, miteinander zu arbeiten.

Problematisch ist der Einsatz von Mediation, wenn es ein starkes Machtungleichgewicht gibt, eine „Zwangs-Mediation“ vorliegt, kaum noch Gesprächsbereitschaft gegeben

ist oder bereits die Androhung von Gewalt oder anderen Straftaten im Raum steht.³⁸

Absolut kontraindiziert ist die Mediation bei hocheskalierten Konflikten ohne jegliche Gesprächsbereitschaft, bei schweren psychischen Erkrankungen oder Suchtabhängigkeiten, bei physischer Gewaltanwendung und bei bestimmten strafrechtlichen Problemen mit Strafverfolgungszwang.³⁹

IV. Das Verhältnis von Verhandlung und Mediation

Kein Prozess der Konfliktlösung ist in seiner reinen und völlig unbeeinflussten Form vorhanden.⁴⁰ Es finden viele Vermischungen statt und Elemente des einen Instruments werden in ein anderes übernommen.⁴¹ Trotzdem haben natürlich alle Konfliktlösungsinstrumente ihre eigenen originären Bestandteile, die ihren Kern ausmachen und sich nicht einfach ändern können.⁴² Verhandlung und Mediation stehen in einem engen Verhältnis zueinander.⁴³

Mediation wird in den unterschiedlichen Definitionsansätzen unter anderem auch als Verhandlung bezeichnet, die mit Hilfe einer „dritten Partei“ oder eines „unparteiischen Dritten“ durchgeführt wird.⁴⁴ Schon dem Mediationsgesetz ist zu entnehmen, dass Mediatoren auch Kenntnisse auf dem Gebiet der Verhandlungsführung haben müssen. So regelt § 5 des Mediationsgesetzes die Aus- und Fortbildung des Mediators und bestimmt, dass dieser auch Verhandlungs- und Kommunikationstechniken erlernen muss. Dieser Umstand deutet auf das Verhältnis von Verhandlung und Mediation hin. Jede Mediation ist unweigerlich auch eine Verhandlung, aber nicht jede Verhandlung ist eine Mediation.⁴⁵ Bei einer Mediation handelt es sich also um einen Spezialfall der Verhandlung.⁴⁶ Die Mediation ist eine besonders strukturierte Verhandlung, die von einem außenstehenden Dritten, dem Mediator, begleitet wird. Der Mediator kommt hinzu, um den Parteien dabei zu helfen, das zu tun, was sie alleine in der Verhandlung kaum schaffen bzw. nicht geschafft haben.⁴⁷ Der Mediator bietet eine verhandlungsfreundliche Atmosphäre, ermöglicht eine gewaltfreie Kommunikation und schafft Strukturen, die eine Einigung erleichtern.⁴⁸

³⁸ Diez, (Fn. 34), S. 78.

³⁹ Diez, (Fn. 34), S. 79.

⁴⁰ Menkel-Meadow, *Journal of Dispute Resolution* 2003, 319 (341).

⁴¹ Menkel-Meadow, (Fn. 40), 319 (341); Menkel-Meadow, *Ohio State Journal* 16 (2000), 1 (13 ff.).

⁴² Fuller, *Principles of Social Ordering*, 2001; Menkel-Meadow, (Fn. 40), 319 (341).

⁴³ Umfassende Ausführungen dazu: Haft, *Verhandlung und Mediation*, 2. Aufl. 2000; Rosner/Winheller, *Mediation und Verhandlungsführung*, 2012.

⁴⁴ Ade/Alexander, *Mediation und Recht*, 2. Aufl. 2013, Rn. 16; Goldberg/Sander/Rogers/Cole, *Dispute Resolution – Negotiation, Mediation and other Processes*, 5. Aufl. 2007, S. 103.

⁴⁵ Rosner/Winheller, (Fn. 3), S. 46.

⁴⁶ Pruitt/Carnevale, (Fn. 24), S. 165; Zartman, in: Kremenyuk, *International Negotiation – Analysis, Approaches, Issues*, 71 (78); Züfle, *Mediation and Negotiation*, 2013, S. 3.

⁴⁷ Pruitt/Carnevale, (Fn. 24), S. 165; Zartman, (Fn. 46), 71 (78); Züfle, (Fn. 46), S. 3.

⁴⁸ Die Mediation als „befriedeter Verhandlungszustand“ im Kon-

²⁸ Berger/Schieferstein, *Haltung*, 2. Aufl. 2000, S. 13; Wenzel, (Fn. 27), S. 82.

²⁹ Robrecht, in: Kreuser/Heyse/Robrecht, *Mediationskompetenz. Mediation als Profession etablieren*, 2012, S. 92; Wenzel, (Fn. 27), S. 82.

³⁰ Robrecht, (Fn. 29), S. 92 f.

³¹ Rosner/Winheller, (Fn. 3), S. 46.

³² Rosner/Winheller, (Fn. 3), S. 47.

³³ Rosner/Winheller, (Fn. 3), S. 48.

³⁴ Diez, *Werkstattbuch Mediation*, 2005, S. 76; Rosner/Winheller, (Fn. 3), S. 329.

³⁵ Guter Überblick in: Diez, (Fn. 34), S. 76 ff.

³⁶ Rosner/Winheller, (Fn. 3), S. 330 ff.

³⁷ Rosner/Winheller, (Fn. 3), S. 24; Diez, (Fn. 34), S. 77.

Durch die vielfältigen Interventionstechniken des Mediators kann die Mediation das Verhandeln erleichtern. Ähnlich verhält es sich auch beim Anwendungsbereich. Die Verhandlung ist meist der erste Schritt, sozusagen fast die Gesamtmenge der Konfliktinstrumente. Man könnte sie auch als ein breit einsetzbares Multifunktionswerkzeug bezeichnen, welches sowohl vom Heimwerker als auch vom Spezialisten eingesetzt werden kann. Die Mediation hingegen ist meist der Schritt, der auf die erfolglose Verhandlung folgt. In dem Beispiel wäre sie also eine Teilmenge – ein Spezialwerkzeug, welches Heimwerker unter der Anleitung und mit Hilfe eines Experten einsetzen. Man sollte dabei nicht vergessen, dass auch Heimwerker gute Ergebnisse erzielen können. Von Experten erwartet man jedoch zu Recht mehr. Man erwartet umfassende Kompetenz und ein professionelles Ergebnis. Ein professionelles Ergebnis meint in der Mediation jedoch nicht immer eine Einigung. Da jede Mediation eine Verhandlung ist – zwar begleitet und mit besonderen Hilfsmitteln – muss auch die Nichteinigung eine Option bleiben. Daher ist bereits die Durchführung der Mediation und das Wieder-ins-Gespräch-Kommen der eigentliche Erfolg der Mediation.

Verhandlung und Mediation sind also unweigerlich miteinander verknüpft. Beide erfordern ein Mindestmaß an Kooperationswillen und Einigungsbereitschaft. Im Konflikt haben alle Beteiligte nämlich immer die Wahl, ob sie eine Einigung suchen oder ihre Maximalforderung mit Macht und ggf. einem Gerichtsverfahren versuchen wollen durchzusetzen.⁴⁹ Das Ergebnis liegt bei beiden Methoden (Verhandlung und Mediation) vollständig in der Hand der Parteien – anders als vor Gericht. Ziel muss immer die nachhaltige, langfristige Konfliktlösung sein, die jedoch letzten Endes nur durch den Willen der Parteien erreicht werden kann – den Willen, die Dinge abzuschließen, auf sich beruhen zu lassen und nach vorne zu blicken. Dies fällt besonders bei einer aufoktroierten Lösung schwer, bei der sich eine Partei benachteiligt fühlt bzw. im weitesten Sinne unzufrieden ist. In dieser Situation tauchen nach der Lösung eines (Teil-)Konflikts schnell wieder neue Konfliktherde auf und man befindet sich wieder da, wo man schon einmal war: in der Konfrontation.

Man sollte die positive Energie einer selbsterbeigeführten Einigung nicht unterschätzen. Die persönliche Identifikation mit der Einigung als eigene kann auch hier zu dem als „IKEA-Effekt“⁵⁰ bezeichneten Phänomen führen, dass Menschen den Wert „selbstgebaute“ Dinge deutlich höher einschätzen als diejenigen von fremdhergestellten. Die Konsequenz wäre die höhere Wertschätzung und Nachhaltigkeit der selbsterreichten Einigung und damit die Erreichung des eigentlichen Zieles: die langfristige(re) Konfliktlösung.

flikt: v. Schlieffen, (Fn. 3), § 9 Rn. 44.

⁴⁹ Rosner/Winheller, (Fn. 3), S. 46 f.

⁵⁰ Zu dem Phänomen: *Wüstenhagen*, Zeit Wissen 4/2014, S. 74.