

■ Klaus Peter Berger/Madeleine Bernhardt/Andreas Bernhardt

# Umgang mit Emotionen in Verhandlungen

– Teil 1 –

Teil 1 des Beitrags beschäftigt sich mit den Key Skills für erfolgreiche Juristen. Die Bedeutsamkeit emotionaler Einflüsse in Verhandlungssituationen wird herausgestellt und die einzelnen Einflussfaktoren anhand empirischer Befunde verdeutlicht. Zudem wird erläutert, in welcher Weise Emotionen in Verhandlungen strategisch genutzt werden können.

## A. Einführung

### I. Häufige Unterschätzung emotionaler Einflüsse in Verhandlungen

Juristen sind in ihrer beruflichen Praxis häufig an Verhandlungen beteiligt. Grundkenntnisse in Verhandlungstheorie und -praxis sind daher auch für sie unerlässlich.<sup>1</sup> Dass hierzu auch das Wissen über Emotionen gehört, zeigen die Erfahrungen renommierter Verhandlungsexperten, denen zufolge Verhandlungen oft weniger an inhaltlichen



Klaus Peter Berger

Fragen als vielmehr an der mangelnden Beachtung zentraler Emotionen scheitern.<sup>2</sup> Auch wenn viele Juristen es sich im Verhandlungsalltag manchmal wünschen, so können Emotionen ebenso wenig verhindert werden wie Gedanken.<sup>3</sup> Das Bestreben, eine Verhandlung „absolut sachlich“ zu führen, ist daher in der Regel von vorneherein zum Scheitern verurteilt. Theorie und Praxis der Verhandlungsführung haben sich jedoch bisher fast ausschließlich mit den gedanklichen Aspekten in Verhandlungen befasst. Die Emotionen der Beteiligten wurden demgegenüber eher als störend für den rationalen Einigungsprozess – und damit das Ziel der Verhandlung – bewertet und entsprechend weitestge-



Andreas Bernhardt

hend aus der Betrachtung ausgeblendet.

Dieses Vorgehen basiert nicht zuletzt auf einer einseitigen Interpretation eines der Grundprinzipien des ursprünglichen „Harvard-Konzepts“ der Verhandlungsführung von Fisher, Ury und Patton, einem der bekanntesten und weltweit am häufigsten verwandten Verhandlungsansätze. Dieses Grundprinzip wurde mit der Kurzformel „Separate the people from the problem“ umschrieben.<sup>4</sup> Es wurde häufig so interpretiert, dass der Fokus jeder Verhandlung vornehmlich auf das inhaltlich-



Madeleine Bernhardt

1 Craver, *Effective Legal Negotiation and Settlement*, 6. Aufl. 2009; Lum, *The Negotiation Fieldbook*, 2005.

2 Vgl. Fisher/Shapiro, *Beyond Reason: Using Emotions As You Negotiate*, 2005, S. 183–203.

3 Fisher/Shapiro, s. Fn. 2, S. XI.

4 Fisher/Ury/Patton, *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In*, 2. Aufl. 1991, S. 17.

sachliche Problem gerichtet, Aspekte der Person und deren Emotionen dagegen aus der Verhandlung herausgehalten bzw. ausgeblendet werden sollten. Allerdings empfehlen die Begründer des Harvard-Konzepts sehr wohl, *beide* Aspekte zu behandeln, jedoch zunächst getrennt voneinander.<sup>5</sup> In der Weiterentwicklung ihres Konzepts versuchen die Autoren, einer einseitigen Interpretation ihres Ansatzes entgegenzuwirken. Sie stellen heraus, dass die Beachtung der Emotionen aller Betei-

ligten für jede Verhandlung ein entscheidendes Erfolgskriterium ist. Sie empfehlen eine kontinuierliche bewusste Berücksichtigung von Emotionen während der Verhandlungsführung, um konstruktivere und nachhaltigere Ergebnisse zu erreichen.<sup>6</sup> Durch einen bewussten Umgang mit eigenen und fremden Emotionen können Konflikte verhindert bzw. effektiv bewältigt werden. Der Verhandlungsverlauf kann stärker gesteuert werden, und Stress wird bei allen Verfahrensbeteiligten reduziert. Weiterhin können emotional stark aufgeladene Verhandlungen auf eine sachlichere Ebene zurückgeleitet werden. Schließlich hilft die Berücksichtigung von Emotionen auch, die wesentlichen Elemente einer Problematik schneller zu erkennen. Basiert der zu klärende Streit vornehmlich auf emotionalen Aspekten, dann können Emotionen direkt thematisiert werden; liegt ihm ein sachlicher Kern zugrunde, dann können starke, für die Lösung hinderliche Emotionen schneller neutralisiert werden.

sowohl der kognitiven Fähigkeiten als auch der Erinnerungsfähigkeit der betreffenden Person.<sup>14</sup> Dies kann insbesondere im Rahmen komplexer Verhandlungen zu äußerst ungünstigen Resultaten führen. Darüber hinaus können unterdrückte oder ignorierte Emotionen an ungeeigneter Stelle aufbrechen.<sup>15</sup> Dies kann sich dann bspw. darin äußern, dass eine Partei „plötzlich“ zuvor bereits festgelegte Konditionen, z.B. Vertragsbedingungen, neu zu verhandeln beginnt.

Da Verhandlungen regelmäßig unter dem Einfluss von Emotionen geführt werden,<sup>16</sup> ist ein grundlegendes Wissen über Emotionen in Verhandlungen für Anwälte ebenso wie für Richter wesentliche Bedingung für eine maximal konstruktive und erfolgreiche Verhandlungsführung sowie für nachhaltige Ergebnisse.

## B. Empirische Befunde

Die Forschung der letzten Jahre konnte eindrucksvoll belegen, dass Emotionen für Verhandlungen von herausragender Bedeutung sind. So konnte gezeigt werden, dass Richter an Verhandlungstagen einen um 75 % erhöhten Adrenalinspiegel hatten im Vergleich zu Tagen, an denen sie lediglich Akten studierten.<sup>17</sup> Die Verhandlungsführung geht für Richter demnach regelmäßig mit einer erhöhten emotionalen Beteiligung einher, und die Auseinandersetzung mit emotionalen Einflüssen in Verhandlungen erscheint äußerst relevant für den Verhandlungsprozess sowie das Ergebnis derselben.

Emotionen beinhalten in der Regel die Bewertung eines Reizes, bspw. einer spezifischen Situation oder Äußerung, und gehen mit Veränderungen im physiologischen Empfinden sowie mit freien oder unterdrückten Gesten einher.<sup>18</sup> Positive Emotionen führen in Verhandlungen regelmäßig dazu, dass mehr Zugeständnisse eingegangen werden, und die Präferenz zu kooperieren steigt.<sup>19</sup> Zudem stimulieren positive Emotionen kreatives Problemlösen,<sup>20</sup> kooperative Verhandlungsführungstaktiken werden vermehrt eingesetzt.<sup>21</sup> Demgegenüber wirken sich negative Emotionen u.a. dahin gehend aus, dass die Anzahl der Erstangebote zurückgeht,<sup>22</sup> finale Angebote eher zurückgewiesen<sup>23</sup> und konkurrenzfördernde Strategien zunehmend eingesetzt werden.<sup>24</sup> Zudem sinkt häufig der Wunsch nach zukünftiger weiterer Kooperation.<sup>25</sup> Insgesamt neigen Personen, die positive Emotionen empfinden, dazu, kooperativer und versöhnlicher zu agieren, wohingegen Personen, die negative Emotionen

## II. Handlungs- und entscheidungsrelevante emotionale Einflüsse in Verhandlungen

Nachdem lange Zeit die Ansicht vorherrschte, Emotionen würden Denkprozesse ungünstig beeinflussen, legt die jüngere neurowissenschaftliche Forschung nahe, dass Denken und Emotion unmittelbar miteinander verknüpft sind.<sup>7</sup> Neurowissenschaftliche Studien belegen, dass Emotionen ein integraler Bestandteil des Verstands sowie der Entscheidungsfindung sind.<sup>8</sup> Emotionen geben dem Prozess der Entscheidungsfindung dabei häufig eine bestimmte Richtung.<sup>9</sup> Einerseits können die eigenen Emotionen bewirken, dass die Argumente, die diese Emotionen zu bestätigen scheinen, stärker als andere gewichtet werden.<sup>10</sup> Andererseits können Emotionen aber auch die Kriterienbasis der zu treffenden Entscheidung erweitern und damit die Entscheidungsfindung auf ein breiteres Fundament stellen.<sup>11</sup> Da Emotionen helfen, Informationen nach ihrer Bedeutsamkeit für eine Entscheidung zu gewichten, können sie eine adäquatere Situationseinschätzung und Entscheidung mit herbeiführen.<sup>12</sup> Das Unterdrücken und Außerachtlassen von Emotionen im Prozess der Entscheidungsfindung kann mindestens ebenso gefährlich sein wie eine ausschließlich auf der Basis momentaner Empfindungen getroffene Entscheidung.<sup>13</sup> Wenn Verhandlungspartner Emotionen unterdrücken oder dies zumindest versuchen, dann resultiert daraus zudem häufig eine Verringerung

5 Fisher/Ury/Patton, s. Fn. 4, S. 157.

6 Fisher/Shapiro, s. Fn. 2; Fisher/Shapiro, Erfolgreich Verhandeln mit Gefühl und Verstand, 2007.

7 Damasio, Ich fühle, also bin ich, 7. Aufl. 2007, S. 73; Patera, ZKM 2009, 4.

8 Damasio, The Feeling of What Happens: Body and Emotion in the Making of Consciousness, 2000, S. 41; Williams, Is rational choice theory unreasonable? The neglected emotions, in Archer/Tritter (Hrsg.), Rational Choice Theory, 2000, S. 57 (65).

9 Williams, s. Fn. 8, S. 57 (64).

10 Beispiel: Der Richter empfindet Mitleid mit dem Angeklagten. Er misst in der Folge den Entschuldigungsgründen für dessen Handlung eine größere Bedeutung bei als den ebenfalls vorhandenen Gründen, die die Handlung als mit besonderer Schuld belastet ausweisen würden.

11 Schnabel, Gefühlvolle Entscheidungen und entscheidende Gefühle, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 57, 2005, 278 (286).

12 Damasio, Descartes' Irrtum. Fühlen, Denken und das menschliche Gehirn, 5. Aufl. 2007, S. 85.

13 Damasio, s. Fn. 12, S. 261 ff.

14 Neale, Emotional Strategy, Harvard Negotiation Newsletter 02/2005, S. 3.

15 Fabricius, Selbst-Gerechtigkeit. Zum Verhältnis von Juristenpersönlichkeit, Urteilsrichtigkeit und „effektiver Strafrechtspflege“, 1995, S. 159-162.

16 Fromm, Emotion in Negotiation, in Hanyecz/Farrow/Zemans (Hrsg.), The Theory and Practice of Representative Negotiation, 2008, S. 219.

17 Buse/Wegner/Baur, Computergestütztes ambulantes Monitoring der kognitiven Leistung sowie Adrenalinsekretion bei Richtern und Richterinnen an Arbeitstagen mit unterschiedlichen Dienstaufgaben, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 58, 2004, S. 275 (282).

18 Thoits, The Sociology of Emotions, Annual Review of Sociology 15 (1989), S. 317 f.

19 Baron, Environmentally-induced positive affect: Its impact on self-efficacy, task performance, negotiation, and conflict, Journal of Applied Social Psychology 20, 1990, S. 368 (379).

20 Isen/Daubman/Nowicki, Positive Affect Facilitates Creative Problem Solving, Journal of Personality and Social Psychology 52, 1987, S. 1122 (1128).

21 Forgas, On Feeling Good and Getting Your Way: Mood Effects on Negotiator Cognition and Behavior, Journal of Personality and Social Psychology 74, 1998, S. 565 (571).

22 Baron/Fortin/Frei/Hauer/Shack, Reducing organizational conflict: The role of socially-induced positive affect, International Journal of Conflict Management 1, 1990, S. 133 (142).

23 Pillutla/Murnighan, Unfairness, anger, and spite: Emotional rejections of ultimatum offers, Organizational Behavior and Human Decision Processes 68, 1996, S. 208 (219).

24 Forgas, s. Fn. 21, S. 565 (571).

25 Allred/Malozzi/Matsui/Raia, The influence of anger and compassion on negotiation performance, Organizational Behavior and Human Decision Processes 70, 1997, S. 175 (184).

empfinden, weniger Konzessionen gewähren.<sup>26</sup> Ein Verhandlungspartner, der positive Emotionen auch sichtbar zeigt, kann dadurch die Bedeutsamkeit des verhandelten Aspektes signalisieren, wohingegen eine Partei, die negative Emotionen zeigt, auf diese Weise deutlich machen kann, dass ein „reservation point“ naht. Ein Verhandler, der Verärgerung zeigt, kann so auch signalisieren, dass er aufgrund guter Alternativen nicht auf eine einvernehmliche Konfliktlösung angewiesen ist.<sup>27</sup> Eine beim Gegenüber wahrgenommene Verärgerung kann einen Verhandler zu größeren Zugeständnissen bewegen, wohingegen die wahrgenommene Freude des Gegenübers geringere Konzessionen seitens des Verhandlungspartners zur Folge haben kann.<sup>28</sup> Allerdings werden Verhandler, die mit einem verärgerten Gegenüber verhandeln, selbst eher ärgerlich<sup>29</sup> und sind weniger bereit zu zukünftigen Interaktionen mit dem Gegenüber.<sup>30</sup>

Auch die Verknüpfung physischer und emotionaler Prozesse ist in den vergangenen Jahren intensiv untersucht worden.<sup>31</sup> Zwischen einer bei sich selbst wahrgenommenen physiologischen Erregung sowie Emotionen und Verhalten besteht häufig ein enger Zusammenhang.<sup>32</sup> Die Wahrnehmung einer spezifischen physiologischen Erregung kann zu einer Intensivierung oder aber Abschwächung von Emotionen führen. So ist nach einer körperlichen Anstrengung (z.B. Fahrradfahren, Treppen steigen) die Neigung zu aggressiven Gegenreaktionen bei einer (empfundenen) Provokation eher erhöht.<sup>33</sup> Die *Bewertung* einer bei sich selbst wahrgenommenen intensiven Emotion kann sich allerdings verändern und in der empfundenen Intensität abnehmen, wenn die Empfindung auf eine Ursache zurückgeführt werden kann, die von der erlebten Situation unabhängig ist. So kann eine Emotion als weniger stark bewertet werden, wenn die Ursache der Erregung auf eine nicht-emotionale Ursache wie bspw. Lärm oder andere externe Gegebenheiten zurückgeführt wird.<sup>34</sup> Wenn der Richter z.B. Lärm durch Bauarbeiten im Nachbargebäude als den Grund für seine physiologische Erregung sieht, dann wird seine Tendenz, verärgert auf Äußerungen der Anwälte und Parteien zu reagieren, geringer sein. Demgegenüber sollte die Tendenz zu einer aggressiven Reaktion stärker ausgeprägt sein, wenn der Richter im Zustand erhöhter physiologischer Erregung (z.B. als Folge der Verärgerung über einen Strafzettel und damit einhergehender erhöhter körperlicher Anspannung) eine missverständliche Äußerung eines

Verfahrensbeteiligten zu bewerten und auf diese zu reagieren hat.

Wenn extrem starke Emotionen eine deutliche physiologische Erregung auslösen, dann kann dies schließlich auch zu einer verringerten kognitiven Leistungsfähigkeit führen.<sup>35</sup> Dies kann gerade in komplexen juristischen Verhandlungen äußerst negative Folgen haben. Starke negative Emotionen wie Verärgerung können die Verhandlungsbereitschaft nachhaltig beeinträchtigen und damit die Lösungsfindung deutlich erschweren. Für die Verfahrensbeteiligten sichtbare Emotionen stellen in Verhandlungen allerdings zugleich wichtige *strategische Informationen* dar.<sup>36</sup> Sie können helfen, Denk- und Verhaltensprozesse zu organisieren und den Verlauf sowie das Ergebnis der Verhandlung positiv zu beeinflussen.<sup>37</sup>

Vor Gericht können etwa die Emotionen, die andere Verfahrensbeteiligte zeigen, dem Richter als Hinweis dafür dienen, wie er die Verhandlung zu führen hat, um die Verhandlung erschwerende Emotionen wie Verärgerung möglichst zu reduzieren und die Verhandlung fördernde Emotionen zu verstärken. Die Emotionen, die der Richter selbst zeigt, können wiederum den Parteivertretern als Hinweise dienen, wie sie ihr Verhalten anpassen können, um positive Emotionen des Richters zu fördern und negative zu vermeiden bzw. zu reduzieren.<sup>38</sup>

## C. Verhandlungsführung: Emotionen als strategische Ressource

### I. Emotional intelligente Verhandlungsführung

Ein *guter* Richter oder Anwalt zeichnet sich neben notwendiger Fachkompetenz und juristischer Erfahrung auch durch eine ausgeprägte emotionale Intelligenz aus, die essentiell für erfolgreiche Verhandlungen ist.

#### 1. Bedeutung emotionaler Intelligenz

Salovey und Mayer gelten als die Begründer des Konzepts der emotionalen Intelligenz.<sup>39</sup> Sie definieren emotionale Intelligenz als die Fähigkeit, die eigenen sowie die Gefühle anderer wahrzunehmen, zwischen eigenen und fremden Emotionen zu unterscheiden und diese Information zu nutzen, um das eigene Denken und Handeln daran auszurichten.<sup>40</sup>

Besonders anschaulich stellte Goleman die Dimensionen emotionaler Intelligenz in seinem Ansatz dar:<sup>41</sup> (Abb. 1)

Die *Selbstwahrnehmung* beinhaltet ein Bewusstsein für die eigenen Emotionen und deren mögliche Auswirkungen sowie eine realistische Einschätzung der eigenen Fähigkeiten. Die *Selbstregulierung* betrifft insbesondere eine ausreichende Selbstkontrolle, somit die Fähigkeit, die eigenen Emotionen und Impulse im Hinblick auf ein angestrebtes Ziel zu steuern.<sup>42</sup> Sie umfasst zudem die Fähigkeit, Vertrauenswürdigkeit und Integrität zu signalisieren und eigenes Verhalten an veränderte Situationen anpassen zu können. Die *soziale Wahrnehmung* fokussiert auf das korrekte Erkennen der sichtbaren Emotionen anderer sowie die Fähigkeit, deren Ursachen

26 van Kleef, Emotion in Conflict and Negotiation: Introducing the Emotions as Social Information (EASI) Model, in Ashkanasy/Cooper (Hrsg.), Research Companion to Emotion in Organizations, 2008, S. 392.

27 van Kleef/De Dreu/Manstead, The interpersonal Effects of Emotions in Negotiations: A Motivated Information Processing Approach, Journal of Personality and Social Psychology 87, 2004, 510 (515).

28 van Kleef/De Dreu/Manstead, s. Fn. 27, S. 57 (62).

29 Friedman/Anderson/Brett/Olekalns/Goates/Lisco, The Positive and Negative Effects of Anger on Dispute Resolution: Evidence From Electronically Mediated Disputes, Journal of Applied Psychology 89, 2004, S. 369 (372).

30 Kopelman/Rosette/Thompson, The Three Faces of Eve: Strategic Displays of Positive, Negative and Neutral Emotions in Negotiations, Organizational Behavior and Human Decision Processes 99, 2006, S. 81 f.

31 Vgl. Meyer/Reisenzein/Schützwohl, Einführung in die Emotionspsychologie, 2. Aufl. 2001, S. 181.

32 Schachter/Singer, Cognitive, social, and physiological determinants of emotional states. Psychology Review 69, 1969, S. 379-399.

33 Zillmann/Bryant, Effects of residual excitation on the emotional response to provocation and delayed aggressive behavior. Journal of Personality and Social Psychology 30, 1974, S. 782 (789).

34 Ross/Rodin/Zimbardo, Toward an attribution therapy – reduction of fear through induced cognitive-emotional misattribution, Journal of Personality and Social Psychology 12, 1969, S. 279 (286).

35 Vgl. Carlson/Hatfield, Psychology of Emotion, 1992, S. 87.

36 van Kleef, s. Fn. 26, S. 394; vgl. Schwarz, Feelings as Information: Informational and Motivational Functions of Affective States, in Higgins/Sorrentino (Hrsg.), Handbook of Motivation and Cognition, 1990, S. 527-561.

37 Fromm, s. Fn. 16, S. 219 f.

38 Cacioppo/Gardner, Emotion, Annual Review of Psychology 50, 1999, S. 191 (206).

39 Salovey/Mayer, Emotional intelligence, Imagination, Cognition, and Personality 9, 1990, S. 185-211.

40 Salovey/Mayer, s. Fn. 39, S. 185 (189), Originaltext: „the ability to monitor one's own and other's feelings and emotions, to discriminate among them, and to use this information to guide one's thinking and action“.

41 Vgl. Goleman, Leadership that gets results, Harvard Business Review 2000, 78 (80).

42 Vgl. Ebenso Mayer/Salovey/Caruso, Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality, and as a Mental Ability, in Bar-On/Parker (Hrsg.), The Handbook of Emotional Intelligence, 2000, S. 92-117.

zu bewerten. Wesentlich für diese Fähigkeit ist ein ausreichendes Maß an Empathie, das es ermöglicht, die Emotionen anderer wahrzunehmen und aus ihrer Perspektive zu betrachten. Die *sozialen Fähigkeiten* beinhalten die Kompetenz, anderen zuzuhören und eindeutige, unmissverständliche Äußerungen zu treffen sowie bei Konflikten deeskalierend zu agieren.

Erfreulicherweise können emotionale Kompetenzen erlernt und auch im Erwachsenenalter gesteigert werden.<sup>43</sup>

**a) Personale Kompetenzen: Eigene Emotionen erkennen und regulieren**

Eine grundlegende Fähigkeit ist, die eigene und fremde Emotionen wahrzunehmen, um in der Folge effektiv mit Emotionen umgehen und diese nutzen zu können. Insbesondere eine starke intellektuelle Beanspruchung kann dazu führen, dass die eigenen Emotionen weniger stark beachtet werden. Meist wird uns eine Emotion erst dann bewusst, wenn sie eine sehr starke Ausprägung erfahren hat.<sup>44</sup> Wenn wir unsere Emotionswahrnehmung verbessern wollen, müssen wir in der Lage sein, Emotionen zu entwirren und klar zu identifizieren, um anschließend effektiv mit ihnen umzugehen.<sup>45</sup> Da Emotionen und damit einhergehende physiologische Reaktionen direkt verknüpft sind, können wir anhand körperlicher Anzeichen bei uns selbst aufkommende starke Emotionen wahrnehmen. Nur wenn diese Emotionen erkannt werden, kann adäquat mit ihnen umgegangen werden.<sup>46</sup> Eine Möglichkeit, die emotionale Selbstwahrnehmung zu schulen, ist ein „Body Check“, der in wenigen Sekunden wichtige Informationen z.B. zu den folgenden Fragen

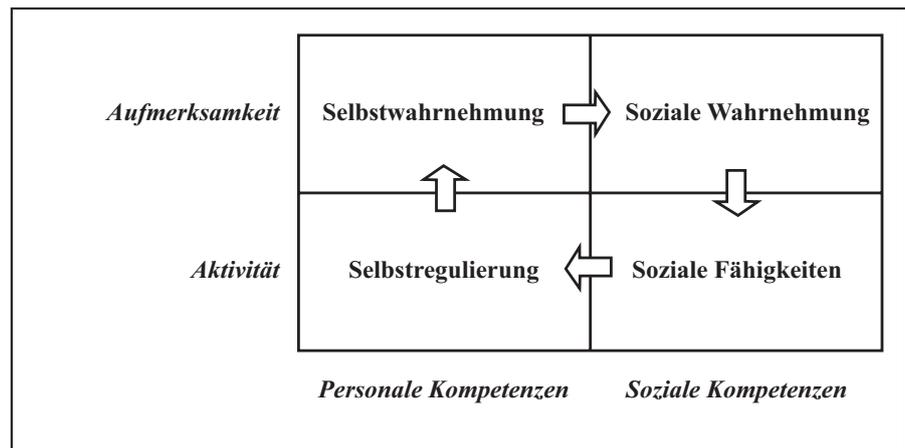


Abb. 1: Kompetenzen emotionaler Intelligenz

geben kann: „Sind meine Schultern hochgezogen, ist mein Nacken angespannt?“, „Wie ist die allgemeine Muskelspannung?“, „Wie fühlt sich mein Kopf an, wie fühlt sich mein Bauch an?“<sup>47</sup>

Eine weitere Technik, um die eigenen Emotionen zu erkennen, stellt eine Prüfung der „emotionalen Temperatur“ anhand der folgenden drei Fragen dar:<sup>48</sup>

- Sind meine Emotionen außer Kontrolle? Sage ich also bereits Dinge, die ich besser nicht sagen sollte?
- Befinde ich mich an einem kritischen Punkt? Sind meine Emotionen demnach nur noch sehr kurze Zeit kontrollierbar und meine Konzentration vornehmlich auf meine Emotionen gerichtet?
- Sind meine Emotionen unter Kontrolle? Bin ich mir somit meiner Emotionen bewusst und kann sie kontrollieren?

Entscheidend für die Steigerung personaler Kompetenz ist eine kontinuierliche Schulung der Selbstwahrnehmung, die eine wesentliche Voraussetzung für eine korrekte Fremdwahrnehmung des emotionalen und körperlichen Zustands anderer bildet.

**b) Soziale Kompetenzen: Emotionen anderer erkennen und angemessen reagieren**

In Verhandlungen stellt es einen entscheidenden Vorteil dar, emotionale Signale anderer präzise zu erkennen.<sup>49</sup> Letztere können z.B. Informationen darüber enthalten, wo die Grenzen des Verhandlbaren beim Gesprächspartner liegen oder auf welchen Interessen und Zwängen ein gezeigtes Verhalten basiert. Dabei wird der überwiegende Anteil emotionaler Information nonverbal vermittelt.<sup>50</sup> Wir

können zwar nicht genau wissen, welche Emotionen eine andere Person empfindet. Allerdings kann ein ungewöhnliches Verhalten uns auf eine „steigende emotionale Temperatur“ bei unserem Gegenüber aufmerksam machen.<sup>51</sup> Sichtbare Verlegenheit kann bspw. ein Signal dafür sein, dass eine gestellte Frage Informationen hervorbringen soll, die der Befragte nicht preisgeben kann oder darf.<sup>52</sup> Die Körpersprache kann auch Hinweise darauf geben, wie eine Person mit ihren Emotionen umgeht: Hat jemand einen verärgerten Gesichtsausdruck, aber eine sehr kontrollierte Körperhaltung, so kann dies darauf hindeuten, dass die Person sich ihrer Emotion nicht bewusst ist, diese verdrängt oder unterdrückt. Zeigt jemand demgegenüber einen verärgerten Gesichtsausdruck, nimmt eine bedrohliche Körperhaltung ein und spricht mit zunehmend lauter Stimme, so kann es sein, dass die Person sich ihrer Emotionen zwar noch unbewusst ist, aber bereit ist, diese auszudrücken.<sup>53</sup> Bei der Interpretation ist es entscheidend, nonverbale Hinweisreize im jeweiligen Kontext zu interpretieren und Unstimmigkeiten zwischen verbaler und nonverbaler Ausdrucksweise zu erkennen.<sup>54</sup> Besonders hilfreiche körperliche Hinweise gibt der Gesichtsausdruck, wobei sog. „microexpressions“, also kleinste, unwillkürliche Veränderungen in der Mimik, die emotionale Gestimmtheit verraten können.<sup>55</sup> Spezielle Schulungen in der Wahrnehmung derartiger Veränderungen sind unabdingbar, um nicht laienhaften Fehlinterpretationen zu unterliegen.<sup>56</sup> In Bezug auf die Gestik ist zu berücksichtigen, dass eine Geste für jedes Individuum eine unterschiedliche Bedeutung haben kann und daher nicht eindeutig interpretierbar, sondern im Kontext der jeweiligen Situation zu verstehen ist.<sup>57</sup> Dies beinhaltet weitere Körperbewegungen der Person in der Situation sowie die verbalen Äußerungen und typischen Ge-

43 Goleman, Emotionale Intelligenz, 2001, S. 328 ff.  
 44 Fromm, s. Fn. 16, S. 219 (222).  
 45 Stone/Patton/Heen, Difficult Conversations, 2000, S. 4.  
 46 Fromm, s. Fn. 16, S. 219 (224).  
 47 Fromm, s. Fn. 16, S. 219 (225).  
 48 Fisher/Shapiro, Beyond reason: Using Emotions as you negotiate, 2005, S. 148; Fromm, s. Fn. 16, S. 219 (225).  
 49 Fromm, s. Fn. 16, S. 219 (227).  
 50 Vgl. Bolton, People Skills: How to Assert Yourself, Listen to Others, and Resolve Conflicts, 1979, S. 78.  
 51 Fisher/Shapiro, s. Fn. 48, S. 148.  
 52 Fromm, s. Fn. 16, S. 219 (227).  
 53 Fromm, s. Fn. 16, S. 219 (227).  
 54 Bolton, s. Fn. 50, S. 80.  
 55 Ekman/Friesen, Unmasking the Face, 2003, S. 1.  
 56 Für Trainings zur adäquaten Interpretation von Gesichtsausdrücken s. u.a. www.clarkfreshman.com.  
 57 Bolton, s. Fn. 50, S. 84.

sten der agierenden Person. So indizieren vor der Brust verschränkte Arme keineswegs grundsätzlich Feindseligkeit. Sie können schlicht Teil des generellen gestischen Verhaltens der betreffenden Person sein, die konzentriert zuhört und für die diese Position komfortabel ist.

Neben einer aufmerksamen Selbstbeobachtung ist somit die genaue Beobachtung des Verhaltens anderer und die möglichst korrekte Interpretation des

Wahrgenommenen von wesentlicher Bedeutung.

*(Der Beitrag wird fortgesetzt.)*

**Prof. Dr. Klaus Peter Berger, LL.M.**  
Institut für Bankrecht, Center for Transnational Law (CENTRAL), Universität zu Köln  
kp.berger@uni-koeln.de

**Dr. iur. Madeleine Bernhardt, LL.M.**  
Dipl. Psych. Coaching and Training for Lawyers  
madeleine.bernhardt@yahoo.de

**Dipl.-Psych. Andreas Bernhardt**  
Program Director, Executive Coach/Mitglied des Center for Leadership Development Research an der ESMT, Berlin  
andreas.bernhardt@esmt.org

Klaus Peter Berger/Madeleine Bernhardt/Andreas Bernhardt

# Umgang mit Emotionen in Verhandlungen

– Teil 2 –

Teil 1 (ZKM 2011, 40):

## A. Einführung

### I. Häufige Unterschätzung emotionaler Einflüsse in Verhandlungen

### II. Handlungs- und entscheidungsrelevante emotionale Einflüsse in Verhandlungen

## B. Empirische Befunde

### C. Verhandlungsführung: Emotionen als strategische Ressource

### I. Emotional intelligente Verhandlungsführung

#### 1. Bedeutung emotionaler Intelligenz

## 2. Konsequente Berücksichtigung emotionaler Grundbedürfnisse

Um sowohl die personalen als auch die sozialen Kompetenzen zu erweitern, ist ein Modell von besonderer Relevanz, das das Kernstück des erweiterten Harvard Konzepts der Verhandlungsführung darstellt, das Konzept der „emotionalen Grundbedürfnisse“ von Fisher und Shapiro.<sup>1</sup> Das Konzept beschreibt das Entstehen starker Emotionen in Verhandlungen und verdeutlicht, wie das Auftreten starker negativer Emotionen verhindert werden kann bzw. bereits vorhandene starke negative Emotionen in eine positivere Richtung gelenkt werden können. Es zeigt somit zahlreiche Einflussmöglichkeiten in Verhandlungen auf.

### a) Starke Emotionen als Herausforderung

Grundsätzlich sind starke Emotionen geeignet, Verhandlungen nachhaltig zu beeinflussen. Gerade starke Emotionen können in Verhandlungen strategisch genutzt werden. Sie geben beispielsweise zentrale Informationen über zugrunde liegende Interessen und versteckte Hindernisse für eine Verständigung. Zudem können starke Emotionen die verhandelnden Personen darin bestärken, sich anzustrengen, um eine Einigung zu erreichen.<sup>2</sup>

Starke negative Emotionen können jedoch die Entwicklung einer annehmbaren Lösung im Verlauf einer Verhandlung erschweren, wichtige Beziehungen beschädigen und von den wesentlichen Inhalten ablenken. Es besteht die Gefahr, dass unter dem Einfluss starker Emotionen unbeabsichtigt Informationen preisgegeben



Klaus Peter Berger



Madeleine Bernhardt

oder Beleidigungen ausgesprochen werden, die das Verhandlungsklima nachhaltig beeinträchtigen.<sup>3</sup> Zudem setzt bei negativen Emotionen wie Ärger oder Angst regelmäßig ein „Fight-Flight-Reflex“ ein, der die unmittelbare physiologische Folge hat, dass das Blut in die Extremitäten fließt. Dies hat zwangsläufig negative Auswirkungen auf die Schnelligkeit und Genauigkeit von Denkprozessen.<sup>4</sup> Die Verhandlung verläuft somit in Fällen starker emotionaler Beteiligung eines (oder mehrerer) Verfahrensbeteiligten zumeist konfliktreicher, und das Ergebnis wird von den Beteiligten regelmäßig als weniger zufriedenstellend bewertet.

In Verhandlungen ist es daher oft essentiell, aufkommende starke negative Emotionen wie Verärgerung zu erkennen und in eine konstruktivere Richtung zu lenken, und darüber hinaus Möglichkeiten für die Entstehung negativer Emotionen im Vorfeld zu erkennen, um diese frühzeitig zu vermeiden.<sup>5</sup> Das Konzept der emotionalen Grundbedürfnisse ist geeignet, mit in Verhandlungen auftretenden Emotionen effektiv umzugehen und das emotionale Klima positiv zu beeinflussen.

### b) Grundlegende Bedeutung der fünf emotionalen Grundbedürfnisse

Fisher und Shapiro, die im „Program on Negotiation“ (PON) der Harvard Law School<sup>6</sup> lehren, haben in verschiedenen Untersuchungen festgestellt, dass in zahlreichen Verhandlungen die Berücksichtigung einiger zentraler emotionaler Grundbedürfnisse signifikant positiven Einfluss auf Verlauf und Ergebnis von Verhandlungen hat. Aus ihrer Sicht kann das Auftreten von Emotionen ebenso we-

nig verhindert werden wie das von Gedanken. Sichtbare starke Emotionen können dabei auf emotionale Grundbedürfnisse verweisen, deren Befriedigung regelmäßig eine positive Veränderung der Emotionen ermöglicht. Die zentrale Herausforderung besteht darin, „hilfreiche Emotionen“ sowohl bei den an einer Verhandlung Beteiligten als auch bei der eigenen Person zu fördern.

Die Aufmerksamkeit sollte daher auf fünf emotionale Grundbedürfnisse gerichtet werden, die in Verhandlungen als besonders relevant erkannt wurden. Diese sind im Einzelnen:

- Wertschätzung,
- Beziehung,
- Autonomie,
- Status und
- Rolle.

Diese Grundbedürfnisse können genutzt werden, um das emotionale Klima in einer Verhandlung zu erfassen und gegebenenfalls zu verbessern. Auf diese Weise werden Verhandlungen nicht nur leichter, sondern auch deutlich effektiver.<sup>7</sup> Im Folgenden werden die fünf Grundbedürfnisse im Einzelnen dargestellt:

#### (1) Wertschätzung ausdrücken

In Verhandlungen ist es von besonderer Bedeutung, Wertschätzung für das jeweilige Gegenüber auszudrücken. Dies kann dadurch geschehen, dass signalisiert wird, dass die Perspektive des anderen verstanden wird. Zudem sollten positive Aspekte



Andreas Bernhardt

1 Fisher/Shapiro, *Beyond reason: Using Emotions as you negotiate*, 2005, S. 15.

2 Fisher/Shapiro, s. Fn. 1, S. 149.

3 Fromm, *Emotion in Negotiation*, in Hanyecz/Farrow/Zemans (Hrsg.), *The Theory and Practice of Representative Negotiation*, 2008, S. 219 (221).

4 Fromm, s. Fn. 3, S. 219 (221).

5 Fromm, s. Fn. 3, S. 219 (222).

6 Für weiterführende Informationen s. [www.pon.harvard.edu/](http://www.pon.harvard.edu/)

7 Hackley, *Leveraging Emotion in Negotiation*, Harvard Business School Newsletter 01/2006, 3–5.

der Sichtweise des anderen erkannt und das Verstehen kommuniziert werden. Dieses Vorgehen wird regelmäßig die Kooperationsbereitschaft des Gegenübers erhöhen.

## (2) Beziehung aufbauen

Der Beziehungsaufbau wird in Verhandlungen häufig vernachlässigt, obwohl er eine effektive Möglichkeit darstellt, Vertrauen zu erhöhen und Anspannungen in der Verhandlung zu reduzieren. Die Beziehung zum Gegenüber kann gestärkt werden, indem Gemeinsamkeiten erkannt bzw. erfragt oder neue Gemeinsamkeiten geschaffen werden.

## (3) Autonomie respektieren

Die Freiheit, eigene Entscheidungen zu treffen, ist für jeden Menschen von zentraler Bedeutung. Diese Freiheit kann bereits dann eingeschränkt werden, wenn ein Anwalt zu einem Verfahren deutlich verspätet eintrifft, so dass die anderen Verfahrensbeteiligten warten müssen. Dem Anwalt sollte dann bewusst sein, dass durch sein Verhalten negative Emotionen bei den Beteiligten entstanden sein können. Diese gilt es dann entweder direkt anzusprechen oder zu verdeutlichen, dass die entstandene Situation aufrichtig bedauert wird.

## (4) Status anerkennen

Die fehlende Beachtung des Status eines Beteiligten kann negative Emotionen des Betroffenen zur Folge haben. Eine solche Missachtung kann beispielsweise darin zum Ausdruck kommen, dass geschlechtsspezifisch differenziert und eine Anwältin gebeten wird, Routineaufgaben zu übernehmen (Lunch bestellen, Kaffee kochen o.Ä.). Die Anerkennung des Status der Beteiligten kann demgegenüber die Beziehung zu und Kooperation von Beteiligten positiv beeinflussen und negative Emotionen verhindern.

## (5) Eine erfüllende Rolle übernehmen

Jeder von uns spielt in verschiedenen Lebensbereichen unterschiedliche Rollen. In einer Verhandlung ist es für die Beteiligten besonders wichtig, sich ihrer jeweiligen Rolle bewusst zu sein und diese als

angemessen und passend zu empfinden. Rollenwechsel innerhalb einer Verhandlung sollten dem Agierenden bewusst sein und er sollte sich mit den jeweiligen Rollen identifizieren können, um authentisch und damit glaubwürdig zu sein.

Die kontinuierliche Berücksichtigung dieser Grundbedürfnisse bietet dem Einzelnen die Möglichkeit, schwierige Verhandlungssituationen in eine positive Richtung zu lenken. Dabei sollte der Handelnde folgende Fragen für sich in der jeweiligen Situation beantworten:

- (1) Wie erreiche ich, dass meine Grundbedürfnisse berücksichtigt werden?
- (2) Wie kann ich selbst die Grundbedürfnisse anderer berücksichtigen?
- (3) Wie kann ich frühzeitig erkennen, wo die Grundbedürfnisse anderer – von mir oder anderen – voraussichtlich nicht berücksichtigt werden und damit starke Emotionen voraussehen?

Der Anwalt sollte dem Konzept entsprechend versuchen, sich der eigenen emotionalen Grundbedürfnisse, der seines Klienten, der Grundbedürfnisse des Anwalts der Gegenseite, dessen Klienten sowie der des Richters kontinuierlich bewusst zu sein. Allerdings kann vermutet werden, dass es für einen seinem Rollenverständnis entsprechend parteilich handelnden Anwalt eine schwierige Gratwanderung darstellen kann, insbesondere die emotionalen Grundbedürfnisse des gegnerischen Anwalts dauerhaft zu berücksichtigen und diese ggf. auch zu verbalisieren. Ein solches Vorgehen kann für die Verfahrensbeteiligten und gerade auch für den Klienten des agierenden Anwalts missverständlich sein. Dieser könnte gegebenenfalls die Loyalität seines Anwalts in Zweifel ziehen. Dennoch ist es jedem Anwalt möglich, einige emotionale Grundbedürfnisse zu berücksichtigen. Dazu gehört es beispielsweise bereits, pünktlich zu erscheinen, um die Autonomie sowohl des gegnerischen Anwalts als auch die des Richters nicht einzuschränken. Eine grundlegende Wertschätzung sowohl gegenüber dem gegnerischen Anwalt als auch dem Richter sollte dem anwaltlichen Handeln ebenfalls selbstverständlich zugrunde liegen. Die im Rahmen des Harvard Konzepts geprägte Aussage „*Hart in der Sache, fair zu den Menschen*“ ist hier eine hilfreiche Maxime des Handelns der Beteiligten.<sup>8</sup>

Auch Richter sollten idealerweise das Konzept der emotionalen Grundbedürfnisse kennen und anwenden, um Verhandlungen emotional adäquat lenken und leiten zu können. Dabei stellt es eine große kognitive und emotionale Heraus-

forderung dar und impliziert ein herausragendes Maß an Selbst- und Fremdwahrnehmung, die emotionalen Grundbedürfnisse beider Anwälte sowie ihrer Klienten ebenso wie die eigenen Bedürfnisse im Blick zu haben.

Insgesamt ist anzunehmen, dass insbesondere der Richter aufgrund der mit seiner Rolle verbundenen Überparteilichkeit und Neutralität seine Autorität emotional intelligent nutzen kann, um u.a. starke negative Emotionen zu antizipieren sowie aufkommende negative Emotionen zu reduzieren. Weiterhin kann er für ein emotional positives, wertschätzendes Klima sorgen, indem er die emotionalen Grundbedürfnisse der Anwälte beider Parteien sowie der jeweiligen Klienten berücksichtigt.

Hieraus folgt, dass der emotional intelligente Verhandler in der Regel mehr und reichhaltigere Informationen über die der anderen Seite zugrunde liegenden Interessen sammeln, Risiken genauer einschätzen und eine adäquatere Entscheidung fällen kann. Zudem kann er Möglichkeiten für den Einsatz von Verhandlungsstrategien mit emotionalen Anteilen besser wahrnehmen und erwünschte Emotionen bei Verhandlungspartnern erfolgreicher auslösen.<sup>9</sup>

## 3. Steigerung der Kompetenz zum Umgang mit Emotionen

Wie können Juristen es konkret erreichen, zukünftig Emotionen in Verhandlungen noch bewusster zu erkennen, zu berücksichtigen und emotional intelligenter zu verhandeln? Mit welchen Maßnahmen können Juristen und andere Verhandler ihre Fähigkeiten zu emotional kompetenter Verhandlungsführung auf- und ausbauen? Und welche Optionen bieten sich an, wenn Juristen absehen können, dass sie häufiger mit starken Emotionen in Verhandlungen konfrontiert sein werden und sich gezielt darauf vorbereiten möchten, um auch mittel- und langfristig möglichst professionell mit diesen Situationen umgehen zu können und die mit diesen Situationen gegebenenfalls verbundenen Belastungen für sich selbst und alle Beteiligten möglichst gering zu halten?

### a) Training zum Umgang mit Emotionen

In speziell darauf fokussierenden (Verhandlungs-)Trainings können Juristen ihre allgemeine Kompetenz im Umgang mit Emotionen steigern und z.B. trainieren, Emotionen bei anderen und sich selbst

<sup>8</sup> Fisher/Patton/Ury, Das Harvard Konzept, 23. Aufl. 2009.

<sup>9</sup> van Kleef/De Dreu/Manstead, The Interpersonal Effects of Emotions in Negotiations: A Motivated Information Processing Approach, Journal of Personality and Social Psychology 87 (2004), 510.

besser wahrzunehmen und einzuordnen,<sup>10</sup> sowie deren Einfluss auf die an der Verhandlung beteiligten Parteien und den Verhandlungsverlauf besser einzuschätzen. Die in den ersten beiden Abschnitten ausgeführten Erkenntnisse können erlebnisorientiert vermittelt, in Übungen trainiert und in den Kontext komplexerer Verhandlungssituationen eingebettet werden. Teilnehmer lernen z.B. emotionsauslösende Faktoren und deren Wirkung kennen und schon bei der Vorbereitung der Verhandlung sowie bei der Verhandlungsführung gezielt zu berücksichtigen. *Stone, Patton* und *Heen* bieten im Rahmen des Harvard Negotiation Institute ein Training mit dem Titel „Advanced Negotiation: Difficult Conversations“<sup>11</sup> an, in dem Teilnehmer u.a. lernen, auch bei starken Emotionen und schwierigen Themen die jeweiligen Interaktionen möglichst produktiv zu gestalten.

## b) Coaching zum Umgang mit Emotionen

Wenn es darum geht, seine Kompetenzen individuell bestmöglich weiterzuentwickeln und sich z.B. auf konkret anstehende – potentiell emotionsgeladene – Verhandlungssituationen vorzubereiten, ist ein spezielles Verhandlungs-Coaching mit einem professionellen Coach die Methode der Wahl. „Coaching“ meint in diesem Zusammenhang die individuelle und zielgerichtete Arbeit zwischen einem professionellen Coach und einem oder mehreren Verhandlern mit dem Fokus auf der Weiterentwicklung der emotionalen und sozialen Kompetenzen des Verhandlers. Dabei werden auch der jeweils individuelle berufliche Hintergrund (z.B. Rolle als Richter oder Anwalt; Berufserfahrung, bisherige Erfahrung mit Emotionen in Verhandlungen, etc.) sowie die konkret anstehenden Herausforderungen (z.B. ein schwieriger Scheidungsfall oder ein komplexer Fall von Wirtschaftskriminalität mit besonders hohem Öffentlichkeitsinteresse, etc.) berücksichtigt. Idealerweise aufbauend auf einem vorherigen Training bietet ein entsprechendes Verhandlungs-Coaching somit die Möglichkeit, auf die jeweiligen, ganz individuellen Rahmenbedingungen des Juristen, auf die anstehenden Verhandlungssituationen sowie auf die spezifischen Fähigkeiten und Persönlichkeitsaspekte des jeweiligen Verhandlers bestmöglich einzugehen. Zurückliegende, emotional belastende Situationen können im Rahmen des Coaching aufgearbeitet, und Strategien für den zukünftigen Umgang mit derartigen Situationen entwickelt werden. Das Coaching kann als

Einzelcoaching sowie auch als Gruppencoaching durchgeführt werden. Während im *Einzelcoaching* nur der jeweilige Verhandler im Fokus ist, können im *Gruppencoaching*<sup>12</sup> (mit bis zu 5 Teilnehmern) die Teilnehmer von den konkreten Fällen und Erfahrungen der jeweils anderen teilnehmenden Verhandler lernen und sich gegenseitig durch Feedback im Entwicklungsprozess unterstützen.

Ergänzt wird das Gruppencoaching idealerweise durch sog. *Peer-Coaching*,<sup>13</sup> bei dem sich jeweils 2-3 Teilnehmer nach den Coaching Sessions gegenseitig und systematisch bei der Vor- und Nachbereitung von konkreten Verhandlungssituationen unterstützen.

*Teamcoaching* bietet sich an, wenn Juristen häufiger auch gemeinsam als Team verhandeln müssen. Dabei können dann auch die Verteilung der Rollen im Team, die sich entwickelnden Teamdynamiken sowie die Emotionen im Team während des Coaching thematisiert werden. Maßgeschneiderte Strategien für den emotional kompetenten Umgang innerhalb des Teams als auch mit dem Team bzw. den Teams der anderen Seite(n) können entwickelt werden. Auch Simulationen und Analysen konkret anstehender sowie vor kurzem durchgeführter Team-Verhandlungen sind ein effektiver Bestandteil von Teamcoaching-Interventionen. Da die Durchführung von Verhandlungscoachings hohe Anforderungen an den jeweiligen Coach stellt, ist die (Aus-)Wahl eines hinreichend kompetenten, professionellen Coachs ein wesentlicher Erfolgsfaktor für deren Wirksamkeit.<sup>14</sup>

Die detaillierte Beschreibung von konkreten Konzepten und Methoden für das Design und die Umsetzung von entsprechenden effektiven Trainings und Coachings ist recht umfangreich, würde den Rahmen dieses Beitrags deutlich sprengen und soll daher anderen Publikationen vorbehalten werden. Weiterführende Informationen generell zum Thema Coaching finden sich u.a. bei *Kets de Vries*.<sup>15</sup> Effektive Teamcoaching-Interventionen werden in der Regel auf der Basis von bewährten und psychologisch fundierten Ansätzen der Teamforschung und -intervention entwickelt, wie z.B. dem aufgaben-fokussierten Teamcoaching nach *Hackman* und *Wageman*<sup>16</sup> sowie dem Coaching zu interpersonellen Beziehungen in Teams nach *Kets de Vries*.<sup>17</sup>

## IV. Implikationen für die juristische Aus- und Fortbildung

Die Berücksichtigung emotionaler Kompetenzen fehlt bisher in der juristischen

Aus- und Fortbildung in Deutschland fast vollständig. Seit langem wird kritisiert, die juristische Ausbildung fördere die Entwicklung eines „habitualisierten Interaktionsstils“ sowie die „Einübung von Neutralität und Affektkontrolle“ und lasse Emotionen dabei zu Unrecht unbeachtet.<sup>18</sup> Juristen werden bisher somit zu meist nicht darauf vorbereitet, professionell mit emotionalen Anforderungen umzugehen.<sup>19</sup> Häufig lässt sich daher ein vornehmlich intuitiver Umgang mit Emotionen beobachten, der im Einzelfall zu schwerwiegenden Verhandlungsschwierigkeiten führen kann.

Seminare mit interdisziplinärer Ausrichtung könnten bereits im Studium einen ersten Einblick in den effektiven Umgang mit Emotionen in der juristischen Praxis bieten.<sup>20</sup> Einige wenige Institute in Deutschland bieten im Rahmen von Veranstaltungen zum Erwerb von Schlüsselqualifikationen eine Einführung in die Verhandlungsführung an, die jedoch selten auch die Berücksichtigung der so bedeutsamen emotionalen Komponenten in Verhandlungen beinhaltet. Zu beachten ist dabei, dass im Anschluss an eine theoretische Grundlegung das praktische Einüben der Konzepte in Form von Rollenspielen besonders effektiv ist, um die eigene Wahrnehmung von und Reaktion auf Emotionen erkennen und optimieren zu können.

Je früher eine Auseinandersetzung mit den emotionalen Komponenten in ju-

10 *Ekman*, Gefühle lesen, 2007, S. 302 ff.

11 Vgl. hierzu auch *Stone/Patton/Heen*, *Difficult Conversations*, 2000.

12 *Kets de Vries*, *The Leader on the Couch*, 2006, S. 275.

13 *Korotov*, *Peer Coaching in Leadership Development Programs: A Technical Note*, 2006, ESMT 406-0060-6.

14 Vgl. auch *Bernhardt*, *Leadership Coaching in Executive Education Programmen in Brandenburg/Thielsch* (Hrsg.), *Praxis der Wirtschaftspsychologie*, 2009, 251 (262) bezüglich der Anforderungen an Leadership Coaches.

15 *Kets de Vries/Korotov/Florent-Treacy*, *Coach and Couch: The Psychology of Making better Leaders*, 2007; *Kets de Vries/Guillen/Korotov/Florent-Treacy*, *The Coaching Kaleidoscope: Insights from the Inside*, 2010.

16 *Hackman/Wageman*, *A Theory of Teamcoaching*. *Academy of Management Review*, 30 (2005), 269-287.

17 *Kets de Vries*, *Leadership Group Coaching in Action: The Zen of Creating High Performing Teams*. *Academy of Management Executive*, 19 (2005), 61-76.

18 *Heldrich/Schmidtchen*, *Gerechtigkeit als Beruf*, 1982, S. 22, 28.

19 *Ludewig-Kedmi*, *Von der Normalität der richterlichen Arbeitsbelastung, Entscheidungen und Moraldilemmata als Alltag?*, *Die Schweizer Richterzeitung*, 2006, 20 (35).

20 *Shapiro*, *Teaching students to use emotions as they negotiate*, *Negotiation Journal* 22 (2006), 105-109.

ristischen Verhandlungen erfolgt, desto stärker kann die eigene Wahrnehmung geschult und können adäquate Reaktionen auf Emotionen getestet werden. Die bewusste Wahrnehmung und Beeinflussung eigener Emotionen sowie der aktive Einbezug fremder Emotionen erhöht zudem die Erfolgswahrscheinlichkeit in Prüfungssituationen wie Examina, Vorstellungsgesprächen und Assessment-Centern deutlich. Studierende, die an simulierten Gerichtsverhandlungen („Moot Courts“) teilnehmen, in denen sie als Anwälte auftreten und in Schriftsätzen sowie mündlichen Verhandlungen für die Interessen ihrer fiktiven Mandanten streiten, haben die Möglichkeit, ihr Wissen über die emotionalen Grundbedürfnisse im Hinblick auf die beurteilenden Schiedsrichter anzuwenden. Das beginnt bereits bei der Begrüßung mit dem Zeigen von Wertschätzung gegenüber den Richtern sowie den gegnerischen Parteivertretern. Im Verlauf der Verhandlungssimulation kann beispielsweise Wertschätzung u.a. schon dadurch zum Ausdruck gebracht werden, dass man das Gegenüber ausreden lässt und persönliche Verbalattacken unterlassen werden. Selbstverständlich kann auch bewusst entschieden werden, auf eines der emotionalen Grundbedürfnisse der gegnerischen Partei nicht einzugehen, beispielsweise um diese aus der Reserve zu locken. Dies sollte allerdings bewusst geschehen und nicht aus einem mangelnden Wissen über die emotionalen Grundbedürfnisse heraus. Das Wissen ist somit strategisch vielfältig einsetzbar; die mit einer bewussten Nicht-Beachtung

emotionaler Grundbedürfnisse verbundene Risiken sollten jedoch keinesfalls unterschätzt werden. Denn der so Behandelte kann durchaus recht stark auf die Verletzung bzw. Missachtung seines Bedürfnisses reagieren. Gerade auch bei langfristig angelegten Beziehungen zahlt sich Fairness gegenüber dem Verhandlungspartner aus.

Den Juristen in der Praxis kann darüber hinaus zielgerichtetes Training und individuelles Coaching den bisherigen Umgang mit Emotionen in Verhandlungen und weiteren Arbeitsbereichen bewusster machen und sie darin unterstützen, einen effektiveren Umgang mit diesen zu entwickeln. Wenn Juristen gemeinsam in Teams verhandeln müssen, dann kann Teamcoaching effektiv dabei unterstützen, sich auf emotional herausfordernde Verhandlungen vorzubereiten und diese erfolgreich zu bewältigen.

## V. Zusammenfassung

Emotionen spielen gerade auch in der juristischen Praxis und speziell in Verhandlungsszenarien eine nicht zu unterschätzende Rolle. Gerade für Anwälte und Richter ist das Wissen über Emotionen und ihre Wirkungen sowie die effektive Anwendung im Rahmen von Verhandlungen von größtem Nutzen. Die adäquate Wahrnehmung und Regulierung eigener Emotionen verhindert unangemessene emotionale „Ausbrüche“ und unreflektierte, impulsive Handlungen, die nicht nur unprofessionell wirken, sondern da-

rüber hinaus beispielsweise zu einem unbeabsichtigten Offenbaren vertraulicher Informationen führen. Das Erkennen und angemessene Reagieren auf gezeigte Emotionen anderer sowie insbesondere die bewusste Berücksichtigung von emotionalen Grundbedürfnissen der Verhandlungsparteien leistet einen herausragenden Beitrag zur Lenkung der Verhandlung und zur Verbesserung des Verhandlungsklimas. Darüber hinaus fördert es den Aufbau langfristig stabiler Beziehungen zu den Verfahrensbeteiligten.

Eine moderne juristische Aus- und Fortbildung sollte es sich stärker zur Aufgabe machen, Juristen frühzeitig grundlegende Zusammenhänge zwischen emotionalen und kognitiven Anteilen der juristischen Tätigkeit zu vermitteln, emotionale Kompetenzen frühzeitig zu fördern und sie so bestmöglich auf die Anforderungen in der juristischen Praxis vorzubereiten.

### **Prof. Dr. Klaus Peter Berger, LL.M.**

Institut für Bankrecht, Center for Transnational Law (CENTRAL), Universität zu Köln, kp.berger@uni-koeln.de

### **Dr. iur. Madeleine Bernhardt, LL.M.**

Dipl. Psych. Coaching and Training for Lawyers

madeleine.bernhardt@yahoo.de

### **Dipl.-Psych. Andreas Bernhardt**

Program Director, Executive Coach/Mitglied des Center for Leadership Development Research an der ESMT, Berlin  
andreas.bernhardt@esmt.org