

Professor Dr. Christoph G. Paulus und Rechtsanwalt und
Wirtschaftsmediator Professor Dr. Martin Hörmann*

Emotionale Kompetenz im Insolvenzverfahren

– Erkenntnisse aus Neurobiologie, Hirnforschung und Verhandlungslehre

Die Einleitung eines Insolvenzverfahrens führt bei den Beteiligten zu einer Vielzahl von Emotionen und Gefühlen wie Wut, Scham, Angst usw., die sich negativ auf den Verfahrensverlauf auswirken können. Da sich die Jurisprudenz regelmäßig so gut wie jeder Beschäftigung mit emotionalen und psychologischen Implikationen ihrer Disziplin enthält, diese aber für das Alltagsgeschäft der an einem Insolvenzverfahren Beteiligten, allen voran des Insolvenzverwalters, von essentieller Bedeutung sind, versucht der nachfolgende Beitrag, einige für diesen Geschehenskontext wichtige Erkenntnisse aus Neurobiologie und Gehirnforschung (II) sowie aus der Verhandlungslehre (III) zusammenzufassen, um schließlich dem Insolvenzverwalter als geborenen Konfliktmanager praktisch umsetzbare Techniken zur Konfliktbewältigung durch eine emotional intelligente Gesprächs- und Verhandlungsführung im Insolvenzverfahren (IV) an die Hand zu geben.

* Der Autor *Paulus* ist Professor am Lehrstuhl für Bürgerliches Recht, Zivilprozess- und Insolvenzrecht sowie Römisches Recht an der *Humboldt*-Universität zu Berlin. Der Autor *Hörmann* ist Partner der überörtlichen Kanzlei *anchor Rechtsanwälte*, Augsburg/Hildesheim/Mannheim/München/Peißenberg/Ulm und Professor für Wirtschaftsrecht an der SRH FernHochschule Riedlingen. Die Verf. danken Herrn *Ali Toroslu*, M.A., Wirtschaftsmediator und Coach, Dürna, für Hinweise und Informationen zur Neurobiologie und Hirnforschung.

I. Die Insolvenz als Konfliktquelle und die Rolle des Insolvenzverwalters

Die Insolvenz eines Unternehmens berührt die Interessen einer Vielzahl von Beteiligten, die regelmäßig unterschiedliche Ziele verfolgen. Friktionen zwischen dem Insolvenzverwalter und den betroffenen Interessengruppen (auch untereinander) sind vorprogrammiert. Im Zentrum des Insolvenzverfahrens steht – zumindest in dem statistischen Regelfall der Liquidation – die Frage, wie eine begrenzte Haftungsmasse zum Zwecke der Gläubigerbefriedigung bestmöglich einzusetzen, und wie sie unter die Gläubiger zu verteilen ist¹. Damit geht es um den Ausgleich divergierender Rechtspositionen, die sich auf konträre Ziele richten, nämlich die bestmögliche Befriedigung der jeweils eigenen wirtschaftlichen Interessen². Der Verwalter ist damit ein „mehreseitig fremdbestimmter“ Liquidator eines fremden Vermögens³. Im Fadenkreuz dieser vielfältigen Interessengegensätze zu stehen, lässt es für ihn angezeigt erscheinen, die gütliche Beilegung von Konflikt- oder Streitpunkten mit und zwischen den Beteiligten stets zu bedenken und so oft als möglich zu praktizieren. Das ist gleichbedeutend mit der Empfehlung zu einer mediativen Tätigkeit⁴. Denn seinem Tätigkeitsprofil nach ist der Insolvenzverwalter ein geborener Konfliktmanager. Die „Kunst“ des Insolvenzverwalters besteht aus dieser Perspektive also darin, die am Insolvenzverfahren Beteiligten so in den Prozess der Insolvenzabwicklung einzubeziehen, dass eine bestmögliche Lösung für alle getroffen wird. Er muss in der Lage sein, sämtliche Verfahrensbeteiligte in allen Stadien der Insolvenz von der Richtigkeit seiner Konzepte überzeugen zu können und einen Konsens hierüber herzustellen⁵. Als Insolvenzverwalter wird eine selbstbewusste, geschäftserfahrene, wirtschaftlich denkende, auf *Ausgleich völlig widerstrebender Interessen erpichte* Persönlichkeit mit Entscheidungsfreude, pragmatischer Tendenz zu schnellen Lösungen, guter Menschenkenntnis und peinlicher finanzieller Korrektheit benötigt⁶. Er muss die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung, Durchsetzungsfähigkeit und die Fähigkeit zur Konfliktbewältigung haben, und er muss den Mut aufbringen, in Krisensituationen die Initiative zu ergreifen⁷. In der Praxis geschieht dies regelmäßig in einer Vielzahl von Gesprächen und Verhandlungen. Der intelligente Umgang mit den dabei vorkommenden Emotionen und Gefühlen der beteiligten Personen ist für eine erfolgreiche Konfliktbewältigung fundamental.

II. Emotionen, Gefühle und das menschliche Gehirn

1. Emotionen und Gefühle – eine Begriffsbestimmung

Zur Schaffung von Problembewusstsein ist es hilfreich – wenn nicht gar unabdingbar –, zunächst einmal die biologischen Fundamente dessen, was wir als Emotionen zu bezeichnen gewohnt sind, etwas näher zu betrachten. Nach Auffassung des Neurowissenschaftlers *Antonio Damasio* ist zwischen Emotionen und Gefühlen zu unterscheiden. Ihm zufolge sind Emotionen demnach komplexe, größtenteils automatisch ablaufende Programme für Handlungen, die durch ein kognitives Programm ergänzt werden:

„[D]ie Welt der Emotionen besteht [...] vorwiegend aus Vorgängen, die in unserem Körper ablaufen, von Gesichtsausdruck und Körperhaltung bis zu Veränderungen in inneren Organen und innerem Milieu.“⁸

Gefühle seien demgegenüber die Repräsentationen der emotionalen Reaktionen im Gehirn. Ein bestimmtes Gefühl zu empfinden bedeutet also nichts anderes als die Wahrnehmung, dass sich der Körper in einer bestimmten Verfassung befindet⁹. Ausgelöst werden Emotionen durch Bilder von

Objekten oder Ereignissen, die entweder gerade erfolgen oder aber, sofern sie sich in der Vergangenheit abgespielt haben, erinnert werden¹⁰. Emotionen und Gefühle helfen uns – manchmal in Bruchteilen von Sekunden –, Situationen und Menschen einzuschätzen, so dass es zu einem Zusammenspiel von Gedanken, körperlichen Veränderungen und dem Bedürfnis, etwas zu tun, kommen kann. Anders gefasst: Emotionen und Gefühle sind Ratgeber¹¹.

2. Aufbau und Funktionsweise des menschlichen Gehirns

Jahrhundertlang galten Vernunft (Gehirn) und Gefühl (Körper) als nicht miteinander kompatibel¹². Die Hirnforschung hat das jedoch zwischenzeitlich widerlegt: Gehirn und Körper stehen miteinander in einer engen, untrennbaren Beziehung¹³. Infolgedessen sind Kenntnisse über den Aufbau des menschlichen Gehirns und dessen Funktionsweise (Informationsverarbeitung) für das Verstehen von Emotionen – und damit natürlich auch für den Umgang mit ihnen – außerordentlich hilfreich¹⁴.

Der Hirnstamm als ältester Teil des Gehirns regelt grundlegende Lebensfunktionen (Atmung, Hormonausschüttungen usw.). Der Kortex als jüngster Teil des menschlichen Gehirns ist für das planvolle Handeln, den Verstand und die Vernunft verantwortlich. Dazwischen liegt die wichtigste emotionale Schaltstelle des Gehirns: das limbische System. Bestandteile hiervon sind der Hippocampus und die Amygdala. Aufgabe des Hippocampus ist die Speicherung von Tatsachen und Details. Durch ihn können wir Wahrnehmungsmuster deuten und erkennen. Die Amygdala fungiert demgegenüber als Speicher für grundlegende emotionale Erinnerungen und

1 Zu diesem *Common Pool*-Problem und dem geeigneten Verteilungsmodus vgl. *Paulus*, in: Festschr. f. Medicus, 2009, S. 281 ff.

2 Hierzu statt aller *Eidenmüller*, in: MünchKomm-InsO, 2. Aufl. (2008), Vorb. §§ 217 bis 269 Rdnr. 47 m. w. Nachw.

3 *Voigt-Salus*, in: *Papell/Uhlenbruck*, InsolvenZR, 2. Aufl. (2010), Kap. 14 Rdnr. 2 m. w. Nachw.

4 *Eidenmüller*, in: MünchKomm-InsO (o. Fußn. 2), Vorb. §§ 217 bis 269 Rdnr. 47 m. w. Nachw.

5 So zutreffend *Grub*, in: Festschr. f. Wellensiek, 2011, S. 305 (308), der die „nach allen Seiten ausgleichend[e] Tätigkeit“ des „Konsensverwalters“ *Jobst Wellensiek* als Erfolgsmodell für eine erfolgreiche Insolvenzabwicklung beschreibt.

6 *Graeber*, in: MünchKomm-InsO (o. Fußn. 2), § 56 Rdnr. 55 m. w. Nachw.

7 *Uhlenbruck*, in: *Uhlenbruck*, 13. Aufl. (2010), § 56 Rdnr. 39 m. w. Nachw.

8 *Damasio*, *Selbst ist der Mensch*, 2011, S. 122.

9 *Damasio*, *Der Spinoza-Effekt*, 2005, S. 106 f.

10 *Damasio*, (o. Fußn. 9), S. 124.

11 *Hartmann*, *Gefühle – Wie die Wissenschaften sie erklären*, 2010, S. 114; *Roth*, *Aus Sicht des Gehirns*, 2008, S. 173.

12 Man denke nur an *René Descartes* Zitat „Ich denke, also bin ich“ oder an *Balthasar Gracians* 1647 erschienenen „Handorakel und die Kunst der Weltklugheit“: „Herz und Kopf – die beiden Pole der Sonne unserer Fähigkeiten. Eines ohne das andere halbes Glück. Verstand reicht nicht hin, Gemüt ist erfordert.“

13 *Hüther*, in: *Storch/Cantieni/Hüther/Tschacher*, *Embodiment*, 2006, S. 77 u. 87.

14 Die Beschreibung des menschlichen Gehirns (auch noch aus der Sicht von zwei Juristen) im Rahmen dieses Beitrags muss zwangsläufig unvollständig und laienhaft erfolgen. Der Aufbau und die Funktionsweise des menschlichen Gehirns wurden in der mittlerweile kaum mehr überschaubaren Literatur durch renommierte Hirnforscher, Neurobiologen, Ärzte und Psychologen ausführlich beschrieben. An dieser Stelle kann nur auf die entsprechenden (insbesondere populärwissenschaftlichen) Arbeiten namhafter nationaler und internationaler Wissenschaftler wie *Joachim Bauer*, *Antonio Damasio*, *Paul Ekman*, *Gerald Hüther*, *Eric Kandel*, *Joseph LeDoux*, *Gerhard Roth* und *Manfred Spitzer* verwiesen werden. Als leicht verständliche Einführung empfehlenswert ist das Werk der britischen Wissenschaftsjournalistin *Rita Carter*, *Das Gehirn*, 2009, das mit sehr vielen Farbfotografien, Computergrafiken und Illustrationen die schwierige Materie im wahrsten Sinne des Wortes „veranschaulicht“.

Wahrnehmungen und bewertet diese emotional. Der Hippocampus befähigt einen beispielsweise, das Gesicht eines anderen Menschen zu erkennen, während die Amygdala die Bewertung übernimmt, ob man diese Person sympathisch findet oder nicht. Sie ist der emotionale Wachposten im Gehirn und empfängt die durch die fünf Sinnesorgane eingehenden Signale und Reize direkt und in Bruchteilen von Sekunden. Diese Funktionsweise des Gehirns erwies sich in der Evolution des Menschen als erheblicher Überlebensvorteil. Ein Rascheln im Gebüsch wurde von der Amygdala als mögliche Gefahr blitzschnell registriert: Ist das womöglich ein Säbelzahn tiger? Automatisch wurden entsprechende (Stress-) Hormone ausgeschüttet, das Adrenalin im Körper stieg an und die archaischen Notfallprogramme (Flucht, Angriff oder Erstarrung) wurden in Gang gesetzt. Daneben aber war der Kortex nicht untätig; er arbeitete nur langsamer: er überprüfte ebenfalls die wahrgenommenen Informationen, um sich ein genaues Abbild des Gesehenen zu machen. Kam dieser etwa zu dem Ergebnis „falscher Alarm – das ist nur ein Hase“, wurde der Adrenalinausstoß eingestellt und der Körper wieder in einen Ruhezustand versetzt.

Das Gehirn kennt bei der Verarbeitung von Sinneseindrücken folglich einen schnellen, aber ungenauen so genannten „unteren“ Pfad, und einen langsamen, aber genaueren „oberen“ Pfad¹⁵. Der untere Pfad liefert dem Gehirn Daten aus den emotionalen Bereichen, der Körperempfindung und der Sinneswahrnehmung. Der obere Pfad interpretiert diese Daten und misst ihnen intellektuelle Bedeutung zu; er erzeugt absichtliche, bewusste Pläne und Handeln¹⁶. Diese Erkenntnis ist von fundamentaler Wichtigkeit – und zwar für jeden einzelnen von uns: Jede zwischenmenschliche Interaktion erfolgt unvermeidbar immer zugleich auf dem oberen und dem unteren Pfad¹⁷.

3. Körperliche Auswirkung von Konflikten

Menschen haben Bedürfnisse, Wünsche, Interessen. Deren Nichterfüllung wird als eine Art von Bedrohung wahrgenommen¹⁸. Mangelgefühle und Frustration entstehen, die sich bis zu Angst- und Panikgefühlen steigern können und dann eine Stressreaktion mit instinktgetriebenen Verhaltensweisen auslösen¹⁹. Bei Stress werden im Körper bestimmte Stoffe freigesetzt, vor allem Adrenalin, Noradrenalin und Cortisol, die sehr reaktionsbereit machen und die Aufmerksamkeit auf die vorliegende Situation konzentrieren, damit aber den Blickwinkel einengen und das rationale Denken, das heißt Verstand und Vernunft, stark einschränken²⁰. Andersherum gefasst: Das rationale Denken – und damit der Kortex – ist ziemlich stressanfällig. Bei hoher Erregung wird seine Funktionsweise erheblich eingeschränkt. Ärger gar: Das emotionale Gehirn (limbische System) ist gegebenenfalls in der Lage, den mit dem Kortex (und somit den am höchsten entwickelten Bereich des kognitiven Gehirns) schlicht und ergreifend abzuschalten („to go offline“)²¹. Das rührt daher, dass die Verdrahtung des limbischen Systems in den kognitiven Bereich des Gehirns wesentlich stärker ist als umgekehrt, vom Kortex in das limbische System. Dieser schlichte Befund offenbart, wie schwierig es sein kann, „sich-im-Griff-zu-haben“. Die Amygdala dagegen waltet unbeschadet auch etwa eines Dauerstresses ihres Amtes und hat, weil der Kortex im „Aus“ ist, freie Fahrt²². Das Gehirn schaltet dann auf einfache Notfallprogramme („fight-or-flight“-Modus) um²³. So hilfreich diese auch heute noch in Ausnahmefällen sein können und so überlebenswichtig sie sich vor Millionen von Jahren für die Fortentwicklung des Menschen erwiesen haben, sind diese Notfallprogramme bei der Lösung von zwischenmenschlichen Konflikten – diplomatisch ausgedrückt –

nicht immer wirklich hilfreich. Gerade in den Situationen, in denen Verstand, Vernunft und Kreativität besonders vorteilhaft zu sein versprechen, kann es sein, dass der Mensch, determiniert durch sein Gehirn, am wenigsten darauf zurückzugreifen vermag. Sofern nämlich das Gehirn eine Gefahrensituation signalisiert, alarmiert es den Menschen und richtet ihn auf Flucht, Verteidigung, Angriff oder Erstarrung ein und blendet damit gegebenenfalls ein rationales Abwägen von Alternativen aus. Unglücklicherweise kann ein falsches Wort dieselbe Reaktion auslösen wie das oben erwähnte Rascheln im Gebüsch. Selbst nonverbale Mitteilungen, z. B. ein finsterner Gesichtsausdruck oder eine veränderte Tonlage, versetzen die Amygdala in Alarmbereitschaft, ohne dass einem bewusst wäre, was sich da gerade im eigenen Hirn abspielt²⁴.

4. Aggressivität

Erschwerend kommt zu dem bisherigen Befund hinzu, dass das Gehirn auf soziale Zurückweisung und Demütigung mit Aggression reagiert²⁵. Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe war über Jahrmillionen ein über allen anderen Aspekten des Lebens stehendes Überlebensprinzip der Menschen und ihrer Vorfahren, das bis heute gültig ist²⁶. Soziale Ausgrenzung, Zurückweisung und Verachtung wird aus „Sicht des Gehirns“ wie körperlicher Schmerz wahrgenommen²⁷.

Ob und inwieweit Menschen mit Aggression reagieren, ist letztlich das Ergebnis eines automatisierten Abwägungsprozesses, der innerhalb kürzester Zeit erfolgt. Dabei ist zwischen dem aggressiven Aufwärtssimpuls (so genannter *bottom-up-drive*) und einem mäßigen Abwärtssimpuls (*top-down-control*) zu unterscheiden. Der aggressive Aufwärtssimpuls wird von den Angst- und Ekelregionen im limbischen System erzeugt. Der Kortex dagegen sendet mäßige Abwärtssimpulse. Aggressives Verhalten ist also das Ergebnis eines Zusammenspiels von einem aggressiven Aufwärtssimpuls und einem mäßigen Abwärtssimpuls und der Integration von beidem²⁸. Der Kortex ist allerdings nur solange aktiv, wie man nachdenkt. Sobald jedoch eine Entscheidung getroffen wurde, geht er üblicherweise auf Tauchstation.

5. Motivation und Einfühlung

a) *Antriebsaggregate des Lebens*. Neurobiologie und Gehirnforschung haben in den letzten Jahren nicht nur belegt, dass uns das Gehirn vor Gefahren schützt, sondern uns zusätzlich die Fähigkeit verschafft, Konflikte zu lösen und den Menschen hierfür sogar mit „Glücksgefühlen“ zu belohnen²⁹. Der Mensch wurde demnach von der Natur als kooperatives We-

15 Dazu umf. etwa *Kahneman*, *Langsames Denken – schnelles Denken*, deutsch 2012. In seinem (ebenfalls sehr lesenswerten) Buch verwendet *Haidt*, *Die Glückshypothese – Was uns wirklich glücklich macht*, 2011, für dasselbe Phänomen das Bild eines Reiters auf einem Elefanten.

16 Zum Vorstehenden ausf. *Goleman*, *Emotionale Intelligenz*, 1997, S. 31 ff.; *ders.*, *Soziale Intelligenz*, 2006, S. 24 ff.; *LeDoux*, *Das Netz der Gefühle*, 2010, S. 175 ff.

17 *Goleman*, *Soziale Intelligenz* (o. Fußn. 16), S. 54.

18 Dass sich gerade ein Insolvenzverfahren durch eine Mangelverwaltung auszeichnet und die vorhandenen Ressourcen endlich sind, verdeutlicht noch einmal das hohe Konfliktpotential.

19 *Balreich/Glasl*, *Mediation in Bewegung*, 2007, S. 36 m. w. Nachw.

20 *Roth*, *Fühlen, Denken, Handeln*, 2003, S. 310 ff.

21 *Servan-Schreiber*, *Die Neue Medizin der Emotionen*, 2004, S. 41.

22 *Roth* (o. Fußn. 20), S. 315.

23 *Balreich/Glasl* (o. Fußn. 19), S. 40.

24 *Goleman* (o. Fußn. 17), S. 27.

25 *Bauer*, *Schmerzgrenze*, 2011, S. 61.

26 *Bauer* (o. Fußn. 25), S. 61.

27 *Bauer* (o. Fußn. 25), S. 58 f.; *ders.*, *Prinzip Menschlichkeit*, 2006, S. 64.

28 *Bauer* (o. Fußn. 25), S. 57.

29 Der Freiburger Arzt und Neurobiologe *Joachim Bauer* hat dies unter anderem in seinem Buch *„Prinzip Menschlichkeit – Warum wir von Natur aus kooperieren“*, 2006, dargelegt.

sen geschaffen. Kern aller menschlichen Motivation ist es also, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung oder Zuneigung zu finden – und auch zu geben³⁰. Neurobiologisch gesehen zeichnen Motivationssysteme für die Sehnsucht nach guten Beziehungen zu anderen Lebewesen verantwortlich; sie sind die „Antriebsaggregate“ des Lebens³¹. Der Nervstoff Dopamin erzeugt Wohlgefühl und versetzt den Menschen in die Lage, sich zu konzentrieren und zu handeln. Parallel hierzu werden endogene Opiode ausgeschüttet, die auf die Emotionszentren des Gehirns einwirken und unter anderem Schmerzen bekämpfen. Schließlich ist das Hormon Oxytocin für die Bindungsfähigkeit zuständig. Forscher konnten selbst in weniger fundamentalen Kontexten als denen etwa einer Geburt oder der Stillzeit nachweisen, dass beispielsweise auch solche Personen erhöhte Oxytocinwerte aufwiesen, die gerade eine geschäftliche Transaktion abgeschlossen hatten, in der ihnen Vertrauen entgegengebracht wurde³². Das Ziel der Antriebsaggregate ist es mithin, Anerkennung zu erhalten und zu vergeben. Ist dies der Fall, erlebt man angenehme Gefühle. Dass diese einer Problemlösung förderlich sind, dürfte sich von selbst verstehen.

b) *Einführung durch Spiegelneurone*. Eine italienische Forschungsgruppe entdeckte Anfang der 1990er-Jahre eine Gehirnregion, die für die Planung und Ausführung willkürlicher Bewegungen von entscheidender Bedeutung ist³³. Mit Hilfe der dortigen, sogenannten Spiegelneuronen wird der Mensch in die Lage versetzt, die Gedanken und das Verhalten anderer Menschen wie seine eigenen zu erfassen³⁴. Diese Neuronen haben demnach die Aufgabe, alles das „zu deuten, was auf die Absichten oder Empfindungen anderer Menschen“ schließen lässt³⁵. Dies geschieht durch die Auswertung von Körperbewegungen, Gesichtsausdruck, Mundbewegungen und Blicken anderer³⁶:

„Spiegelungsvorgänge sind die Voraussetzung dafür, dass wir Signale wahrnehmen und deuten können [...]. Nur dort, wo soziale Resonanz zugelassen wird, können uns Spiegelungsvorgänge Informationen liefern, die wir brauchen, um die Abläufe der äußeren Welt, insbesondere die Verhaltensweisen der Menschen in unserer Umgebung, innerhalb einer gewissen Bandbreite einschätzen zu können. Indem wir uns im Alltag spontan, unwillkürlich und ohne jedes Nachdenken fortlaufend einzelner Spiegelungen bedienen, machen wir die weitere Entwicklung von Situationen, in denen wir uns befinden, vorhersehbar und berechenbar. Vorhersehbarkeit und Berechenbarkeit sind die Grundlage dessen, was wir Vertrauen nennen.“³⁷

Die Spiegelneurone befähigen den Menschen also, die Bedürfnisse seines Gegenübers zu erkennen, indem man sie mitfühlt.

Das ist der Grund, warum Gähnen ansteckend ist und der Kinobesucher in dem Film *Casino Royal* spontan wegsieht, wenn *James Bond* gefoltert wird und sein schmerzverzerrtes Gesicht auf der Leinwand erscheint.

Bei Angst, Anspannung und Stress wird allerdings die Signalarate der Spiegelneurone drastisch reduziert: Die Fähigkeit, sich in andere einzufühlen, diese zu verstehen und Feinheiten wahrzunehmen ist unter derartigen Umständen erheblich beeinträchtigt³⁸.

III. Konfliktbewältigung durch prinzipiengeleitete Verhandlungsführung

1. Konfliktbewältigung durch Verhandeln

Mit diesem Grundstock an biologischen Grunddaten versehen, soll nachfolgend der Fokus etwas schärfer auf den vorliegenden insolvenzbezogenen Kontext eingestellt werden. Es geht jetzt um Konflikte und ihre Bewältigung im Verhandlungswege. Einleitend war schon darauf hingewiesen worden,

dass Insolvenzen konfliktbeladene und konfliktträchtige Situationen sind. Konflikte bringen es mit sich – das hat sich aus dem vorangehenden Abschnitt bereits ergeben –, das Potential und die grundsätzlich vorhandene Palette menschlicher Imaginations- und Gestaltungsvielfalt einzuschränken. Wie man dem gegensteuern kann, soll im Folgenden dargestellt werden.

Konflikte können – abhängig von der Eskalationsstufe – unterschiedlich gelöst werden. Die Mehrzahl der Konflikte lässt sich allerdings tatsächlich auf dem Verhandlungswege gemeinschaftlich regeln³⁹. Unter den vielen in den letzten Jahrzehnten erforschten Verhandlungsansätzen haben sich die Richtlinien der prinzipiengeleiteten Verhandlung durchgesetzt. Diese wurden in den 1970er Jahren des vorigen Jahrhunderts im Rahmen eines Forschungsprojektes an der *Harvard Law School* von Wissenschaftlern verschiedenster Fachrichtungen auf Basis der Ideen der frühen Organisationstheoretikerin *Mary Parker Follet* entwickelt⁴⁰. Letztlich geht es darum, wie man Verhandlungen möglichst effizient führen, ein für alle Verhandlungsbeteiligten befriedigendes Ergebnis finden und bestehende Beziehungen stärken kann. Mit dem so genannten „Harvard-Konzept“⁴¹ wurde unter systematischen Gesichtspunkten eine neue Form des Verhandeln kreiert, die die Interessen der Parteien in den Vordergrund stellt⁴². Man kann sie als „sach- und menschengerechte“ oder „zielgerichtete und prozessbewusste“ Verhandlungsmethode beschreiben⁴³. „Getting to Yes“ – so der englische Originaltitel – von *Roger Fisher*, *William Ury* und *Bruce Patton* ist seit seinem erstmaligen Erscheinen im Jahr 1981 weltweit das meistverkaufte Buch zum Thema Verhandlungsführung geworden.

2. Interessenbasierte Konfliktlösung nach dem so genannten „Harvard-Konzept“

Das „Harvard-Konzept“ basiert auf der Unterscheidung von Positionen und Interessen. Ziel der Verhandlungsführung sollte es sein, die hinter den geäußerten Positionen stehenden Interessen (Bedürfnisse) herauszuarbeiten. Wesentlich ist dabei die Trennung von Verhandlungspartner und Verhandlungsgegenstand, die Förderung von Kreativität im Sinne der Entwicklung von Handlungsalternativen („Optionen“) und der Suche nach neutralen Standards („fairen Kriterien“)⁴⁴.

30 *Bauer* (o. Fußn. 25), S. 21; *ders.*, Schmerzgrenze, 2011, S. 35 ff.

31 *Bauer* (o. Fußn. 29), S. 24 ff.

32 *Bauer* (o. Fußn. 29), S. 46 m. w. Nachw.

33 *Rizzolatti/Sinigaglia*, Empathie und Spiegelneurone – Die biologische Basis des Mitgefühls, 2008; *Iacoboni*, Woher wir wissen, was andere denken und fühlen, 2009.

34 *Bauer*, Warum ich fühle, was du fühlst, 2006, S. 55 f.

35 *Bauer* (o. Fußn. 34.), S. 54.

36 *Bauer* (o. Fußn. 34), S. 54.

37 *Bauer* (o. Fußn. 34), S. 112.

38 *Bauer* (o. Fußn. 34), S. 34 f.

39 Bei grundlegenden Rechtsfragen im Rahmen von Anfechtungssachverhalten oder der Beurteilung der rechtlichen Wirksamkeit von Kreditsicherheiten mag dies anders sein.

40 *Klappenbach*, Mediative Kommunikation, 2006, S. 157 m. w. Nachw.

41 Zum Begriff „Harvard-Konzept“ im deutschsprachigen Raum vgl. *Rosner/Winheller*, Mediation und Verhandlungsführung, 2012, S. 84 Fußn. 254.

42 *Hösl*, Mediation, 3. Aufl. (2006), S. 69 ff.; *Mähler/Mähler*, in: *Büchting/Heussen* (Hrsg.), Beck'sches Rechtsanwalts-Hdb., 10. Aufl. (2011), § 47 Rdnr. 35; *Risse*, Wirtschaftsmediation, 2003, § 2 Rdnrn. 34 ff.; *Rosner/Winheller* (o. Fußn. 41), S. 84 ff. Krit. zum *Harvard-Konzept*: *Heussen*, in: *ders.* (Hrsg.), Hdb. Vertragsverhandlung und Vertragsmanagement, 3. Aufl. (2007), Rdnrn. 392 d ff.

43 *Fisher/Ury/Patton*, Das Harvard-Konzept, 22. Aufl. (2004), S. 22; *Frege*, Verhandlungserfolg in Unternehmenskrise und Sanierung, 2008, Rdnrn. 385 ff., 403; *Voeth/Herbst*, Verhandlungsmanagement, 2009, S. 26 ff.

44 *Heussen* (o. Fußn. 42), Rdnrn. 391 ff.; *Risse* (o. Fußn. 40).

Die Grundprinzipien des „Harvard-Konzeptes“ lauten⁴⁵:

- Behandle Menschen und Probleme getrennt voneinander!
- Stelle Interessen und nicht Positionen in den Mittelpunkt!
- Entwickle verschiedene Wahlmöglichkeiten (Optionen) vor der Entscheidung!
- Entscheide auf Grund objektiver Kriterien (Rechtmäßigkeit)!
- Überprüfe stets, ob es eine bessere Alternative zur beabsichtigten Vereinbarung gibt!

Dem Harvard-Ansatz nach dem Buch von *Fisher, Ury* und *Patton* sind im Rahmen des *Program on Negotiation* in Harvard viele weitere Publikationen gefolgt, die dieses theoretische Modell vertieft und erweitert haben⁴⁶. Der vor kurzem verstorbene Mitbegründer des „Harvard-Konzeptes“ *Roger Fisher* hat gemeinsam mit dem Psychologen *Daniel Shapiro* in dem Buch *Beyond Reason – Using Emotions as You Negotiate* (deutscher Titel: „Erfolgreicher verhandeln mit Gefühl und Verstand“) den Fokus auf die in jeder Verhandlung unausweichlich vorkommenden Emotionen und Gefühle und den Umgang mit diesen gelegt.

IV. Der Faktor Mensch: die wichtige Rolle von Emotionen in der Verhandlungsführung

1. Emotionen als entscheidender (Miss-)Erfolgsfaktor

Der negative Umgang mit Emotionen kann Beziehungen beschädigen und eine Problemlösung behindern, während der positive Umgang mit ihnen dazu führen kann, dass die Verhandlungsparteien Ängste abbauen und dementsprechend Sachfragen offener und in besserer Atmosphäre diskutiert werden können⁴⁷. Emotionen haben demnach in Konfliktsituationen unterschiedliche Potenziale: Sie können ein Störfaktor sein, indem sie von der Lösung der Sachfrage ablenken, die Beziehungen beschädigen und gegen einen verwendet werden können. Emotionen können aber auch ein entscheidender Erfolgsfaktor sein, wenn und weil sie bei der Lösung von Sachfragen helfen, die Qualität einer Beziehung verbessern und weil positive Emotionen einen stärker machen⁴⁸.

2. Emotionen nutzen: Konzentration auf Grundbedürfnisse

Fisher/Shapiro reduzieren die in Verhandlungen vorkommenden Emotionen und Gefühle auf fünf emotionale Grundbedürfnisse: Wertschätzung, Verbundenheit, Autonomie, Status und Rolle⁴⁹. Wenn man diese Ausgangsposition nicht berücksichtigt, kann es schnell zu „hochkochenden“ Emotionen wie Ärger, Wut und Enttäuschung kommen; dass diese dann den Verhandlungsprozess negativ beeinflussen können, bedarf keiner Hervorhebung.

a) *Grundbedürfnis 1: Wertschätzung.* Wertschätzung beschreibt das Gefühl, Anerkennung zu erfahren. Es beinhaltet als Handlung ein Verständnis für die Sichtweise eines anderen, eine Würdigung seiner Gedanken, Gefühle und Handlungen und eine Kommunikation dieses Verständnisses. Jeder Mensch hat das Bedürfnis, verstanden, geschätzt und gehört zu werden. Menschen, die sich aufrichtig anerkannt fühlen, arbeiten eher zusammen und die Wahrscheinlichkeit eines ablehnenden Auftretens ist niedriger. Wertschätzung kann zum Ausdruck gebracht werden, indem man den Standpunkt der anderen Seite versteht, den Wert der Gedanken, der Handlungen, aber auch der Gefühle des anderen anerkennt und die Anerkennung mit Worten und Taten

kommuniziert⁵⁰. Es ist schließlich so – ob man es will oder nicht: Der andere, seine Interessen und auch seine Macht existieren⁵¹. Auch wenn man völlig anderer Meinung ist, kann man die Position des Gegenübers zu verstehen, anzuerkennen und hierfür Wertschätzung auszusprechen versuchen. Eine Forderung kann dann auch leichter abgelehnt werden („Ich verstehe ihr Problem. Ich kenne das selbst ebenfalls. Und ich kann Ihrer Bitte leider nicht nachkommen.“)⁵².

Wertschätzung, Anerkennung und Respekt setzen voraus, dass dem anderen erst einmal zugehört wird – eine Eigenschaft, die in Zeiten der Social Media und der Möglichkeit stets online zu sein und sich via E-mail, SMS, Twitter und Facebook ständig mitteilen zu können (müssen?), anscheinend immer mehr zu einem altmodischen Begriff und Verhalten zu verkommen scheint⁵³. Aus dem Mediationskontext etwa sind jedoch eine Vielzahl von Kommunikations- und Gesprächstechniken entwickelt worden, die etwa auch durch den Insolvenzverwalter im Rahmen des Insolvenzverfahrens eingesetzt werden können⁵⁴. Als wichtigste Kommunikationstechniken wird man das aktive Zuhören und Paraphrasieren sowie der geschickte Einsatz unterschiedlicher Fragetechniken bezeichnen können⁵⁵. Verkürzt (und nur scheinbar banal) handelt es sich bei dem aktiven Zuhören um eine einführende Art des Zuhörens, bei dem der Zuhörende zu verstehen versucht, was der Sprechende meint und fühlt. Dem Sprechenden wird damit (im Gegensatz zum nur passiven Zuhören) signalisiert, dass sich das Gegenüber um Verstehen bemüht⁵⁶. Das Paraphrasieren bedeutet über das Zusammenfassen von Sachinhalten und Emotionen hinaus, das von einer anderen Person Gesagte mit eigenen Worten zu wiederholen und dabei die verstandenen Interessen und Bedürfnisse hervorzuheben⁵⁷.

Bei Lichte betrachtet, geht es hierbei eigentlich nicht so sehr um eine Technik, sondern um eine innere Haltung (und hierin sieht man heutzutage gern das oben erwähnte „Altmodische“), die man seinem Gesprächspartner gegenüber einnimmt. Ist man wirklich daran interessiert, seine Sicht der Dinge zu hören oder ignoriert man seine Aussagen und wartet nur darauf, ihm Paroli zu bieten? Nur ein einführendes Zuhören, das innerhalb des Bezugsrahmens des Anderen erfolgt, wird hier zu einer befriedigenden Lösung führen⁵⁸.

45 *Fisher/Ury/Patton* (o. Fußn. 43), S. 34.

46 Verwiesen sei insb. auf die Werke von *Fisher/Scott*, *Gute Beziehungen* (1989), *Ury*, *Schwierige Verhandlungen* (1992) und *Lax/Sebenius*, *The Manager as Negotiator* (1986). Weitere Nachweise bei *Rosner/Winkel* (o. Fußn. 41), S. 93 f.

47 *Bazerman/Neale*, *Negotiating Rationally*, 1992, S. 121 f. m. w. Nachw.; *Shapiro*, in: *Moffit/Bordone*, *The Handbook of Dispute Resolution*, 2005, S. 66 ff.; *ders.*, in: *Kupfer/Schneider/Honeyman*, *The Negotiator's Fieldbook*, 2006, S. 263 ff.; *Thompson*, *The Mind and Heart of the Negotiator*, 4. Aufl. (2009), S. 123 m. w. Nachw. Ein negatives Beispiel findet sich bei *Paulus/Rabels*, ZPO 2006, 458 (465).

48 *Fisher/Shapiro*, *Erfolgreicher verhandeln mit Gefühl und Verstand*, 1. Aufl. (2007), S. 17 ff.

49 *Fisher/Shapiro* (o. Fußn. 48), S. 29.

50 *Fisher/Shapiro* (o. Fußn. 48), S. 44. ff.

51 *Ury*, *Nein sagen und trotzdem erfolgreich verhandeln*, 2009, S. 44 f.

52 *Ury* (o. Fußn. 51), S. 108.

53 Krit. hierzu *Turkle*, *Verloren unter 100 Freunden: Wie wir in der digitalen Welt seelisch verkümmern*, 2012.

54 Einen guten Überblick geben *Horn*, FPR 2006, 363 ff. sowie *Kessen/Troja*, in: *Haft/von Schlieffen*, Hdb. Mediation, 2. Aufl. (2009), § 13 Rdnrn. 1 ff.

55 *Weiler/Schlickum*, *Praxisbuch Mediation*, 2008, S. 26 f.

56 *Ponschab/Schweizer*, *Kooperation statt Konfrontation*, 2. Aufl. (2010), S. 66.

57 *Kessen/Troja*, (o. Fußn. 54), § 13 Rdnr. 30.

58 *Covey*, *Der 8. Weg*, 2. Aufl. (2006), S. 227 f.

Folgende einfache Faustregeln⁵⁹ können hilfreich sein:

- Lernen Sie, Stille auszuhalten!
- Sagen Sie nichts, wenn Ihr Gesprächspartner aufgehört hat zu sprechen, sondern warten Sie, bis er weiter spricht. Sollte Ihnen das schwer fallen oder unangenehm sein, wiederholen Sie einfach seine letzten Worte.
- Teilen Sie ihm mit, welche Emotionen Sie wahrgenommen haben.
- Fassen Sie das Gesagte zusammen und wiederholen Sie es noch einmal.
- Stellen Sie offene Fragen (Was? Welche? Wie?).
- Benutzen Sie Gesprächsanreger (Wann? Wirklich? Oh? Und dann?).
- Setzen Sie Ich-Botschaften ein, wenn die Situation besonders emotional ist (nicht: „So können Sie mit mir nicht sprechen!“, sondern: „Ich fühle mich nicht wohl, wenn Sie so sprechen“).

b) *Grundbedürfnis 2: Verbundenheit*. Der Mensch erfährt bereits im Mutterleib zwei grundlegende Prinzipien: den des Wachstums und den der Verbundenheit⁶⁰. Diese Bedürfnisse sind damit elementar in uns verankert. Bei der Verbundenheit kann zwischen der strukturellen Beziehung und der persönlichen Beziehung unterschieden werden. Eine strukturelle Beziehung entsteht auf Grund der Zugehörigkeit zu derselben Gruppe mit einem anderen Menschen. Strukturelle Beziehungen können gestärkt werden, indem bestehende Gemeinsamkeiten mit einem anderen Menschen gesucht oder neue Gemeinsamkeiten hergestellt werden. Persönliche Beziehungen resultieren demgegenüber aus einer persönlichen Verbundenheit mit einer anderen Person. Diese kann dadurch entstehen, dass mit dem anderen über persönliche Angelegenheiten gesprochen wird und dadurch die persönliche Distanz verringert wird.

Strukturell verbindet *Wolfgang Schäuble* und *Oskar Lafontaine*, dass beide Politiker sind. Persönlich verbindet beide, dass sie Opfer eines Attentats wurden und dieses nur knapp überlebten. Auf Grund dieser persönlichen Verbundenheit räumten beide Politiker ein, mehr Rücksicht aufeinander zu nehmen als dies im Politikbetrieb sonst üblich sei⁶¹.

Verallgemeinernd gesagt: Die Zusammenarbeit wird einfacher und produktiver bei großer Verbundenheit.

Fisher/Shapiro empfehlen einfache Möglichkeiten, um eine Beziehung aufzubauen wie z.B. das erste Kennenlernen in einer informellen Umgebung⁶². In einer Besprechung sollte man sich, wenn möglich, nebeneinander setzen, die Bedeutung der Interessen der anderen Seite betonen, hervorheben, dass es sich um eine gemeinsame Aufgabe handelt und dabei vermeiden, das Gespräch zu dominieren. Bestimmte Themen helfen dabei, eine Verbundenheit und Nähe herzustellen⁶³.

Die Verbundenheit mit einer bestimmten Gruppe kann zu einem entscheidenden Erfolgsdurchbruch führen, wie das nachfolgende tatsächlich erfolgte Praxisbeispiel zeigt. Ein Insolvenzverwalter hatte wesentliche Vermögensgegenstände im Rahmen eines Asset-Deals zwei Erwerbern angeboten. Die bereits ausgehandelten Kaufverträge standen unter bestimmten Bedingungen. Den Zuschlag sollte der Erwerber erhalten, der die Bedingungen als erstes erfüllt. Dies erhöhte die Abschlusswahrscheinlichkeit immens und sorgte auch dafür, dass es zu keinem Nachverhandeln („Kaufpreisreduzierung“) kommen konnte. Die beteiligten Banken – beide Übernahmekonzepte sahen eine Weiterfinanzierung durch die bereits involvierten Kreditinstitute vor – waren sich uneinig, welches Übernahmekonzept den Zuschlag erhalten sollte. In der entscheidenden Bankrunde präsentierten die potenziellen Erwerber ihre Konzepte noch einmal ausführlich. Einer der Erwerber sprach – zur Überraschung aller – auf einmal mit

sehr starkem lokalen Dialekt. Dies führte urplötzlich zu einer erheblichen Entspannung bei den örtlich beteiligten Kreditinstituten. Diese waren von diesem Konzept nunmehr überzeugt. Der Erwerber erhielt den Zuschlag. Die Tatsache, dass man sich im „heimatlichen Gleichklang“ begegnete, mag unbewusst den Ausschlag gegeben haben, dem Konzept dieses Erwerbers zu folgen.

c) *Grundbedürfnis 3: Autonomie*. Autonomie ist die Freiheit, Entscheidungen zu treffen und diese umzusetzen⁶⁴. Es liegt auf der Hand, dass Entscheidungen, die einen persönlich betreffen und die von einem anderen gefällt werden, (zumindest in unserem Kulturkreis) starke Emotionen auslösen können. Von der Erkenntnis dieses Zusammenhangs ausgehend, stellt sich die Frage, ob man nicht gut daran täte, grundsätzlich jede Entscheidung zu besprechen⁶⁵. Sei dem auch, wie es wolle, Rück- und Mitspracherechte sichern die Autonomie der beteiligten Personen und sorgen so für mehr Zufriedenheit. Im Rahmen eines Insolvenzverfahrens gilt dies insbesondere für die Einbindung der Gläubiger. Wesentliche verfahrenserhebliche Entscheidungen sollten zu keinem Zeitpunkt ohne Einverständnis des Gläubigerausschusses und/oder des Insolvenzgerichts erfolgen.

Bei der Frage, inwieweit man die Autonomie der anderen gebührend berücksichtigt, können folgende Fragen helfen⁶⁶:

- Ist es möglich, die Entscheidung selbst zu treffen und reicht es aus, den anderen hiervon nur zu informieren?
- Muss ich Rücksprache mit jemandem anderen nehmen, bevor ich die Entscheidung treffe?
- Benötige ich die Zustimmung mehrerer für diese Entscheidung, und muss ich mit diesen darüber verhandeln?

d) *Grundbedürfnis 4: Status*. Statusangelegenheiten sind meist Auslöser von vielen negativen Emotionen⁶⁷. Fühlt sich jemand herabgesetzt, reagiert er verärgert und nimmt umso eher eine Verweigerungshaltung ein. Folge dessen kann nun aber natürlich nicht eine schrankenlose Gleichmacherei sein, nur um den hier empfohlenen Verhandlungsanforderungen gerecht werden zu können. Mit diesem Topos ist vielmehr nur gesagt, dass das Gegenüber in seinem Status anerkannt sein sollte. Dies bedingt aufrichtigen Respekt für die Menschen, mit denen man es zu tun hat⁶⁸. Statt mit anderen einen Statusstreit auszutragen, sollte man zum Beispiel deren Spezialwissen oder besondere Lebenserfahrung hervorheben, auf denen ihr Status beruht. Parteien, die sich in einer überlegenen Verhandlungsposition wähnen – in Insolvenzverfahren ist dies regelmäßig die Käuferseite – missachten diese Regel häufig.

Als negatives Beispiel kann eine Verhandlung über Personalabbau im Rahmen eines Erwerberkonzepts zwischen Insolvenzverwalter, Betriebsrat und einem potenziellen Erwerber

59 *Strentz*, *Psychological Aspects of Crisis Negotiation*, 2. Aufl. (2012), S. 10.

60 *Hüther*, *Was wir sind und was wir sein können*, 2011, S. 45 f.

61 SPON, 7. 4. 2009 (<http://www.spiegel.de/politik/deutschland/0,1518,617816,00.html> – Abruf am 2. 3. 2013).

62 *Fisher/Shapiro* (o. Fußn. 48), S. 80 f.

63 Nach *Fisher/Shapiro* (o. Fußn. 48), S. 88, eignen sich hierfür Themen wie Familie, persönliche Anliegen und Pläne, Kinder, Geschwister, Eltern, politische Ansichten (gefährlich), persönliche Erlebnisse und Einstellungen, Suche um Rat (Kindererziehung), Unsicherheiten und Zweifel besonders. Gespräche über das Wetter, empfehlenswerte Restaurants, den Straßenverkehr, die Lieblingsfernsehsendung, die Arbeit und Autos eignen sich, um Distanz herzustellen.

64 *Fisher/Shapiro* (o. Fußn. 48), S. 99.

65 *Fisher/Shapiro* (o. Fußn. 48), S. 113.

66 *Fisher/Shapiro* (o. Fußn. 48), S. 117 ff.

67 *Fisher/Shapiro* (o. Fußn. 48), S. 127; *Fromm*, in: *Hanycz u. a., The Theory and Practice of Representative Negotiation*, 2008, S. 230 f.

68 *Fisher/Shapiro* (o. Fußn. 48), S. 131.

aufgeführt werden. Der Anwalt des Erwerbsinteressenten – der aus vermeintlich überlegener Position mit dem Betriebsrat verhandelte –, begann in den Gesprächen nach kurzer Zeit damit, sich seine Fingernägel zu reinigen. Durch diese deutliche Missachtung war das Klima für die folgenden Gespräche deutlich vergiftet. Ab diesem Moment ging es dem Betriebsrat nicht mehr um die inhaltliche Auseinandersetzung, sondern nur noch darum, sein Selbstwertgefühl und den verletzten Status wiederherzustellen. Der Betriebsrat tat in der Folgezeit alles, dass dieser Erwerber nicht zum Zug kam (was letztlich auch der Fall war).

e) *Grundbedürfnis 5: Rolle.* Unter einer Rolle versteht man die Stellenbezeichnung und die dazugehörigen Tätigkeiten, die von einer Person in einer bestimmten Situation erwartet werden⁶⁹. Es liegt auf der Hand, dass jeder Mensch parallel, je nach momentanen Lebensumfeld, unterschiedliche Rollen ausübt, dass er beispielsweise Geschäftspartner, Kollege, Ehepartner, Eltern usw. ist. Diese Rolle kann als befriedigend empfunden werden, wenn sie einen klaren Zweck verfolgt, persönlich Sinn macht und nicht vorgespielt ist⁷⁰. Wenn man sich der eigenen und der Rolle anderer und den Tätigkeiten in dieser Rolle bewusst ist, können viele Konflikte vermieden werden.

Es ist z. B. nicht unüblich, dass man frühere Kommilitonen als anwaltliche Vertreter in Insolvenzverfahren wiedertrifft. Hier besteht positiv die Möglichkeit, eine Verbundenheit auf Grund der gemeinsamen Studienzeit herzustellen. Dabei muss man sich aber im Klaren darüber sein, dass alle Beteiligten in der konkreten Situation eine andere Rolle einnehmen, also z. B. Interessenvertreter einer bestimmten Partei sind und nicht der Studienfreund von damals. Die Rolle des Sachwalters unterscheidet sich erheblich von der des Insolvenzverwalters. Eine Person, die zum ersten Mal in einem Insolvenzverfahren zum Sachwalter bestellt wird und zuvor ausschließlich als Insolvenzverwalter tätig war, muss sich dieses Rollenwechsels ständig bewusst sein, da ansonsten fortlaufend Konflikte mit der Eigenverwaltung vorprogrammiert sind.

f) *Zusammenspiel der Grundbedürfnisse.* Die vorbeschriebenen fünf Grundbedürfnisse können sowohl als Lupe verwendet werden, um eine Situation besser verstehen zu können, als auch als Hebel, um eine Situation zu verbessern⁷¹. Der Insolvenzverwalter sollte in seiner Rolle als multilateraler Fremdinteressenvertreter⁷² tunlichst sicherstellen, dass diese Grundbedürfnisse nicht nur beachtet werden, sondern dass ihnen das gebührende Gewicht zugemessen wird. Kernpunkt dieser Aufgabe ist die Frage, ob die Art und Weise, in der jemand auf die Bedürfnisse anderer reagiert, fair, aufrichtig und der Situation angemessen ist.

Der Insolvenzverwalter kann dieses Wissen in einem Insolvenzverfahren folgendermaßen sinnvoll umsetzen: Anhand des nachfolgenden Fragenkatalogs kann er sich bereits im Vorfeld von wichtigen Verhandlungen Gedanken darüber machen, wie die einzelnen Beteiligten diese Grundbedürfnisse für sich selber und aber auch gegenüber anderen zum Ausdruck bringen können. Dabei kann es durchaus förderlich sein, wenn er diese Fragen (nicht nur, aber ganz besonders) in schwierigen Verhandlungssituationen direkt stellt⁷³:

- Fühlten Sie sich verstanden, gehört und in Ihrer Sichtweise anerkannt?
- Fühlte sich die andere Seite anerkannt?
- Wurden Sie als Kollege behandelt (oder als Gegenspieler)?
- Glauben Sie, dass Ihre Verhandlungspartner sich als Kollegen behandelt fühlen?
- Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Autonomie verletzt wurde?

– Glauben Sie, Ihr Verhandlungspartner ist der Ansicht, dass seine Autonomie respektiert wurde?

– Haben Sie das Gefühl, die anderen haben Ihren Status anerkannt, wo es verdient war?

– Haben Sie den Status Ihrer Verhandlungspartner respektiert?

– Haben Sie die Tätigkeiten innerhalb Ihrer Rolle als befriedigend empfunden?

– Haben Sie temporäre Rollen übernommen, die Sie als befriedigend und hilfreich empfanden?

– Haben Sie Ihre Rolle erweitert, indem Sie andere um Rat gefragt oder um Empfehlungen gebeten haben?

3. Emotionale Intelligenz in der Gesprächs- und Verhandlungsführung

Anfang der 1990er-Jahre setzte sich die Erkenntnis durch, dass emotionale Intelligenz für den beruflichen und persönlichen Erfolg mindestens, wenn nicht sogar deutlich wichtiger ist, als ein hoher Intelligenzquotient⁷⁴. Neben der Konzentration auf die oben angeführten Grundbedürfnisse können folgende zusätzlichen Hinweise und Ratschläge aus dem Portfolio dieser Forschungsrichtung für die Verwaltung von Insolvenzverfahren hilfreich sein.

a) *Sich selbst im Griff haben – Impulskontrolle.* Menschen sind Reaktionsautomaten⁷⁵. Ein unfaires Angebot oder Wort in einer Verhandlung kann einen sehr schnell wütend machen und eine Reaktion auslösen, die später bedauert wird. Die Fähigkeit, einem Impuls zu widerstehen oder erst mit Verzögerung nachzugeben, ist für eine erfolgreiche Gesprächs- und Verhandlungsführung unerlässlich. Die nachfolgenden Methoden geben hierzu konkrete Hilfestellungen⁷⁶.

aa) *Handballentechnik.* Immer dann, wenn man den Wunsch verspürt zu reagieren („zurückschlagen“), kann dies unterdrückt werden, indem man mit dem Daumen der einen Hand, den Handballen der anderen Hand fest drückt. Man kann sich so in Erinnerung rufen, was man eigentlich mit der Unterredung bezwecken wollte, und ob dieses Ziel momentan erreicht wird.

bb) *Stift-in-der-Sakkoinnentasche-Trick.* Auch hierbei handelt es sich um ein mentales Ablenkungsmanöver. Wird man in einer hitzigen Auseinandersetzung angegriffen, kann man sich auf einen Stift (oder anderen Gegenstand) konzentrieren, der sich in der Innentasche eines Sakkos befindet: Wie mag es diesem wohl jetzt gerade ergehen? Leidet er unter Achsel-schweiß? Würde er lieber neben den anderen Stiften zu Hause auf dem Schreibtisch liegen? Diese Fragen sind bewusst albern; sie lenken nämlich ab und geben die Chance, Abstand zu gewinnen und ehrlich und authentisch auf einen Angriff zu antworten:

„Entschuldigung. Ich war gerade nicht ganz bei der Sache. Könnten Sie bitte noch einmal wiederholen, was Sie gerade gesagt haben?“

69 Fisher/Shapiro (o. Fußn. 48), S. 268.

70 Fisher/Shapiro (o. Fußn. 48), S. 153.

71 Fisher/Shapiro (o. Fußn. 48), S. 34 ff.

72 S. oben bei Fußn. 2.

73 Fisher/Shapiro (o. Fußn. 48), S. 231.

74 Aus dem kaum mehr überschaubaren Literaturkatalog vgl. hierzu nur: Caruso/Salovey, *Managen mit emotionaler Kompetenz*, 2005; Goleman, (o. Fußn. 16); ders., *EQ² – Der Erfolgsquotient*, 2000; ders./Boyatzis/McKee, *Emotionale Führung*, 2003; Kouzes/Posner, *Leadership Challenge*, 2009; Stein/Book, *Das EQ-Potenzial*, 2009.

75 Ury (o. Fußn. 46), S. 29.

76 Bei den vorgenannten Methoden handelt es sich um so genannte Aufmerksamkeitsumfokussierungen, die dabei helfen sollen, eingefahrene Muster zu durchbrechen. Für diesen Hinweis danken wir Herrn Ali Toroslu.

Zu einem weiteren Wutanfall oder verbalen Angriff kommt es regelmäßig nicht mehr, da der Verhandlungspartner den ihn belastenden Emotionen freien Lauf gegeben hat und diese auch losgeworden ist. Sofern er dann aber über seine verbale Entgleisung erschrocken ist, wird er froh darüber sein, dass sein Gegenüber dies nicht mitbekommen hat. Dem Gesprächspartner wird somit auch die Möglichkeit gegeben, sein Gesicht zu wahren.

cc) *4-6-8-Methode*. In schwierigen Situationen kann einem ein Vorschlag der Gegenseite den „Atem verschlagen“ oder gar „rauben.“ Unter Anspannung wird häufig die eigene Atmung stark vernachlässigt. Man neigt zu schnellem, panikartigem Atmen. Die „4-6-8-Methode“ hilft dies zu verhindern, indem man vier Sekunden einatmet, sechs Sekunden den Atem anhält und dann acht Sekunden ausatmet. Eine Anwendung dieser Methode führt bereits nach wenigen Minuten zu vollständiger Ruhe. Um diese Methode nicht zu vergessen, kann man sich auf den eigenen Unterlagen die Zahlen „4-6-8“ auf jeder Seite vermerken.

b) *Einfluss auf andere nehmen*. Nur wer sich selbst unter Kontrolle hat, kann auch Einfluss auf andere ausüben. Ein *Small Talk* vor den eigentlichen Verhandlungen ist unerlässlich. Er gibt die Möglichkeit, dass sich die Parteien aufeinander einstimmen und beruhigen. Auch hier wirkt ein authentisch freundliches Auftreten verbunden mit einem Lächeln entspannend, weil durch die Spiegelneuronen der andere dieses Verhalten unbewusst imitiert.

aa) *Pausen und Unterbrechungen planen*. Eine wesentliche Erkenntnis aus den Abläufen im Gehirn beim Auftreten eines Konflikts ist die Notwendigkeit einer Verlangsamung des Arbeitsprozesses. In der „Hitze des Gefechts“ ist man nicht wirklich in der Lage, adäquate Entscheidungen zu treffen. Eskaliert eine Auseinandersetzung, „verpuffen“ Appelle an die Vernunft oder Kooperationsbereitschaft des anderen, weil dieser neurobiologisch hierzu nicht mehr in der Lage ist. Daraus leitet sich die Notwendigkeit ab, für ausreichend Pausen und Unterbrechungen zu sorgen und entsprechend zu intervenieren, damit die Gehirne der Beteiligten im wahrsten Sinne des Wortes wieder „abkühlen“ können⁷⁷.

Ein schönes Beispiel für eine mögliche Intervention findet sich in der Autobiografie des früheren amerikanischen Präsidenten *Bill Clinton*:

„An meinem letzten Abend im mittlerweile völlig ausgeräumten Oval Office dachte ich an den Glaskasten, der auf dem Kaffeetisch zwischen den beiden Sofas gestanden hatte. Er enthielt einen Felsbrocken, den Neil Armstrong im Jahr 1969 vom Mond mitgebracht hatte. Wann immer eine Diskussion im Oval Office außer Kontrolle zu geraten drohte, hatte ich die Sitzung unterbrochen und gesagt: ‚Seht Ihr diesen Stein? Er ist 3,6 Millionen Jahre alt. Wir sind alle nur auf der Durchreise. Jetzt beruhigen wir uns erst einmal und dann machen wir weiter.‘“⁷⁸

bb) *Schriftliche Notizen machen*. Im Gespräch sollte man sich ständig schriftlich Notizen machen und mitschreiben, was die andere Seite sagt. Dies zwingt dazu, dem anderen zuzuhören und gibt die Möglichkeit, noch einmal dasjenige zu wiederholen, was die andere Partei gesagt hat. Insgesamt wird der Verhandlungsprozess dadurch verlangsamt.

cc) *Meta-Ebene einnehmen*. Sollte der Verhandlungspartner die Nerven verlieren, kann man auf den Balkon gehen. Eine solche Aktion – oder eine vergleichbar andere – steht repräsentativ für die Einnahme einer Meta-Ebene und ist der erste Schritt in der so genannten Methode der Durchbruchverhandlung⁷⁹. Indem der Verhandlungsverlauf von einer solchen Meta-Ebene betrachtet wird, sollte herausgefunden werden, warum die andere Seite verärgert bzw. unverhältnismäßig reagiert hat. Ihr sollte die Möglichkeit zur Stellungnahme (Gehör) gegeben werden: „Ich sehe, dass Sie verärgert sind. Bitte sagen Sie mir, was Ihnen auf dem Herzen liegt.“⁸⁰ Hilfreich ist es, wenn man sich selbst fragt, wie man sich an Stelle der anderen Partei in der Situation verhalten würde. Genauso muss aber auch hinterfragt werden, ob es sich wirklich um eine echte Emotion oder aber um eine Verhandlungstaktik zur Einschüchterung handelt. Geht der Gegenüber gar mit jedem so um? Letztlich muss geklärt werden, was die wahren Bedürfnisse sind.

dd) *Freundlich Nein sagen*. Eine Zurückweisung kann vom Gesprächspartner als Kränkung mit den entsprechenden neurobiologischen Konsequenzen wahrgenommen werden. Dieses Problem verschärft sich, wenn die Gegenseite zuvor große Zugeständnisse gemacht hat⁸¹. Die Ablehnung eines Vorschlags oder Angebots der Gegenseite sollte damit so freundlich und diplomatisch wie möglich erfolgen und stets begründet werden. Sozialpsychologische Untersuchungen haben ergeben, dass bereits die bloße Verwendung des Begriffes „weil“ zu einer höheren Akzeptanz eines Vorschlags führt⁸².

cc) *Prozessgestaltung*. aa) *Aufstellung des Verhandlungsteams*. Ein wesentlicher Faktor bei der erfolgreichen Planung von Verhandlungen ist die Frage, wer mit wem verhandelt. Sitzen die Entscheidungsträger von Anfang an mit am Verhandlungstisch, kann dies zu erheblichen Problemen führen, da diese sich zusätzlich unter Druck gesetzt sehen. Verhandeln nur Unterhändler, kann dies zwar zu zeitlichen Verzögerungen führen. Die Parteien können sich aber – mangels Entscheidungsbefugnis – viel freier äußern und mögliche Lösungsszenarien ohne Entscheidungsdruck diskutieren und so die Möglichkeit, eine einvernehmliche Regelung zu finden, deutlich erhöhen⁸³. Ein Mitglied des Verhandlungsteams sollte nur mit der Überwachung des Verhandlungsablaufs betraut werden⁸⁴. Seine Aufgabe ist es, die Mitglieder seiner Delegation zu coachen und Pausen zu verlangen.

bb) *Agenda*. Ein wichtiges Element zur Steuerung des Verhandlungsprozesses ist die Agenda, die gemeinsam mit dem Verhandlungspartner rechtzeitig vor dem Termin abgestimmt werden sollte, damit sich die Parteien ausreichend vorbereiten können. Sofern das – was aber die Ausnahme sein muss – nicht möglich ist, sollte man zu Beginn der Verhandlung zunächst die einzelnen Tagesordnungspunkte und deren Reihenfolge festlegen. Dies lockert zugleich die Gesprächsatmosphäre auf, bis es zur Verhandlung im engeren Sinne kommt. Einfach zu klärende Punkte sollte man vor den schwierigen Fragen abhandeln, da dann bereits positiv schon einige kleine

77 Hierzu *Fromm* (o. Fußn 67), S. 232 f.
 78 *Clinton*, Mein Leben, 2004, S. 1435. Der Mitverfasser *Hörmann* hat in einem Besprechungszimmer ein Bild, das *Albert Einstein* und *Kurt Gödel* gemeinsam beim Spazierengehen zeigt. Bei heiklen Gesprächen in aufgesetzter Atmosphäre wurde dieses bereits mehrfach erfolgreich als Interventionshilfe benutzt mit dem (sehr simplifizierten) Hinweis, dass alles relativ und selbst die Mathematik (als Lehre von der Logik) unvollständig ist.
 79 Vgl. zu dieser *Ury* (o. Fußn. 46) sowie die Kurzdarstellung bei *Hörmann*, VIA 2011, 9 (10 f.).
 80 *Bazerman/Malhotra*, Negotiation Genius, 2007, S. 271.
 81 Zur Reziprozität *Cialdini*, Die Psychologie des Überzeugens, 6. Aufl. (2010), S. 43 ff. und zum kompetitiven verhandeln, *Hörmann*, VIA 2012, 81 (82 f.).
 82 *Cialdini* (o. Fußn. 81), S. 24.
 83 Man denke insbesondere an den in Bankenkreisen üblichen „Gremienvorbehalt“. Grundlegend zur Aufgabenverteilung in Verhandlungsteams *Saner*, Verhandlungstechnik, 2. Aufl. (2008), S. 189 f. *Voethl/Herbst* (o. Fußn. 43), S. 74 ff.
 84 *Saner*, Verhandlungstechnik, 2. Aufl. (2008), S. 197 f.

Übereinkünfte und Erfolge vorliegen, bevor es an die „Juckepunkte“ geht.

cc) *Verhandlungssetting*. Eine nicht zu unterschätzende Rolle spielt auch das Verhandlungssetting. Stehen dem Verhandlungsziel und -zweck angemessene Räumlichkeiten zur Verfügung? Ist für das körperliche Wohlempfinden der Beteiligten gesorgt? Sind ausreichend Getränke und gegebenenfalls Pausensnacks vorhanden?

Dem Mitverfasser *Hörmann* ist ein Bankengespräch in Erinnerung, in dem der Unternehmer zu einem Krisengespräch in die Bank gebeten wurde, dass in einem winzigen Raum ohne frische Luft und ohne Getränke stattfand. Die dadurch zum Ausdruck gebrachte Nichtwertschätzung war fatal und trug mit dazu bei, dass die Verhandlung in schlechter Atmosphäre geführt und für beide Seiten zu keinem befriedigenden Ergebnis führte.

Bereits die Wahl der Tischform und die Verteilung der Sitzplätze kann sich auf den Verhandlungsablauf auswirken. Sitzt man buchstäblich an einem runden Tisch und sind die einzelnen Mitglieder der Delegationsteams auch noch nicht alle nebeneinander, sondern bunt durcheinandergemischt, erhöht dies zweifelsfrei die Kooperation⁸⁵. Im Gegensatz dazu sind rechteckige Tische, bei denen man sich konfrontativ gegenüber sitzt, für kooperative Verhandlungen wenig hilfreich. Es kann auch sinnvoll sein, Getränke an einem Nebentisch zu platzieren, damit die Parteien Gelegenheit haben, aufzustehen und hierbei Abstand zum Geschehen am Verhandlungstisch zu gewinnen.

dd) *Wahl des Kommunikationsmittels*. Nicht jede Verhandlung findet im Rahmen einer persönlichen Begegnung statt. Regelmäßig werden bilaterale oder multilaterale Besprechungen mittels Telefonaten oder Telefonkonferenzen geführt. Erfahrungen aus den Verhandlungen mit Geiselnemern zeigen, dass eine persönliche Beziehung selbst mit fremden Menschen über das Telefon hergestellt werden kann und ein direkter Kontakt von Person zu Person für einen Verhandlungserfolg nicht zwingend erforderlich ist⁸⁶. Die Stimme verrät selbst über das Telefon die Gefühle des Sprechenden. Dies ist bei einer Kommunikation via E-Mail nicht möglich. Diese gibt dem Versender zwar höchst mögliche Kontrolle, da die E-Mail vor dem Versenden überprüft werden kann. Dabei geht allerdings der direkte Kontakt und Spontaneität verloren. Der Austausch von E-Mails erschwert das Herauslesen von Nuancen und Feinheiten und ist mit einer hohen Fehleranfälligkeit verbunden. Die Wahl des *richtigen* Kommunikationsmittels will also wohl bedacht sein⁸⁷.

V. Fazit

Der (vorläufige) Insolvenzverwalter ist Unternehmer auf Zeit. Die Fortführung eines insolventen Betriebs erfordert eine gehörige Portion gesunden Menschenverstand und Lebenserfahrung im Umgang mit Anderen. Der Insolvenzverwalter kann die hierfür erforderliche emotionale Kompetenz mit einfachen Mitteln und ohne großen Aufwand erheblich verbessern. Es reicht bereits aus, wenn er die in jeder Verhandlung vorkommenden Grundbedürfnisse, die eine Vielzahl von Emotionen auslösen, beachtet: Wertschätzung, Verbundenheit, Autonomie, Status und Rolle. ■

85 *Saner* (o. Fußn. 84), S. 143 f.; *Frege* (o. Fußn. 43) Rdnr. 342. S. auch *Paulus*, *ZivilprozessR*, 5. Aufl., 2013, Rdnr. 3.

86 *Misino*, in: *Erfolgreich Verhandeln* – Harvard Business manager Edition 4/2008, 16 (19 f.).

87 Grdl. zu elektronischen Verhandlungen *Harkiolakis u. a.*, *e-Negotiations*, 2012.