

AUS DEM IUSTORIA-BLOG

Psychologie der Beteiligten: Wie ein Richter entscheidet, was jede Seite will, nicht weiß, dass sie will, und sagt, dass sie will

Das Gericht ist keine Gerechtigkeitsmaschine, der Mandant kennt seine eigenen Interessen nicht wirklich, und die Gegenseite belügt am stärksten sich selbst. Eine dichte populärwissenschaftliche Betrachtung dessen, was die heutige Forschung über die Psychologie aller Beteiligten in einem Rechtsstreit sagt — von Danziger über Burton und Argyris bis Stone, Patton & Heen.

Der Mandant kam mit einer festen Überzeugung: „Ich will, dass ihn das Gericht bestraft.“ Nach einer Stunde Gespräch zeigte sich etwas anderes: er wollte, dass die Gegenseite zugibt, sich geirrt zu haben. Eine weitere Stunde später kam etwas Drittes ans Licht: in Wahrheit ging es darum, wie die Sache ihn vor einer Woche vor seiner eigenen Familie gedemütigt hatte — und kein Urteil heilt diese Wunde von selbst. Drei Schichten desselben Streits. Drei völlig verschiedene Strategien. Und der Mandant betrat mein Büro überzeugt, er wolle nur die erste.

Das ist kein Sonderfall. Das ist *die Regel*. Die meisten Streitfälle, die wir in unserer Praxis geführt haben, standen nicht auf dem, was der Mandant beim Erstgespräch im Kopf hatte. Sie stand auf dem, was *tatsächlich* da war und worüber wir uns erst gemeinsam klar werden mussten. Auf der anderen Seite des Tisches sitzt eine Gegenpartei in genau derselben Situation. Und über alldem entscheidet ein Richter — der ebenfalls keine Maschine ist.

Im vorangegangenen Text über **Psychologie und Taktik im Rechtsstreit** habe ich gezeigt, wie Verhaltensökonomie und Verhandlungstheorie den Blick auf einen Streit verändern. Dieser Artikel handelt von etwas anderem: von der Frage, wer alles in einem Rechtsstreit *entscheidet* und was dabei in seinem Kopf vorgeht. Der Richter. Der Mandant. Die Gegenseite. Und — vielleicht überraschend — der Anwalt selbst. Wenn wir keinen davon als rationalen Akteur betrachten und stattdessen fragen, *durch welche Prozesse* er zu seinem Schluss gelangt, steigen unsere Chancen, das Ergebnis zu beeinflussen, dramatisch.

Teil eins: Der Mythos vom Richter als Maschine

In den juristischen Fakultäten wird es nicht direkt gelehrt, aber der Subtext ist allgegenwärtig: Der Richter ist eine *Anwendungsmaschine*. Werfen Sie Tatsachen hinein, hinten kommt ein Urteil nach den Vorschriften heraus. Die Realität sieht anders aus, und die Forschungslage dazu ist überraschend robust.

2001 veröffentlichten Chris Guthrie, Jeffrey Rachlinski und Andrew Wistrich die Studie *Inside the Judicial Mind* (*Cornell Law Review*, 86, 777). Sie legten 167 Bundesrichtern dieselben Aufgaben vor, mit denen Kahneman und Tversky standardmäßig kognitive Verzerrungen demonstrieren. Das Ergebnis war ernüchternd konsistent: Die Richter unterlagen dem **Ankereffekt**, dem **Hindsight Bias**, der **Repräsentativitätsheuristik** und dem **egozentrischen Bias** in einem mit Laien vergleichbaren Ausmaß. Nicht schlechter. Aber auch nicht besser. In der Folgearbeit *Heart Versus Head: Do Judges Follow the Law or Follow Their Feelings?* (*Texas Law Review*, 93, 855, 2015) zeigten Wistrich, Rachlinski und Guthrie, dass selbst wenn Richter informiert werden, ein Beweis sei unzulässig und müsse ignoriert werden, sie ihn *nicht* ignorieren — sein Einfluss bleibt bestehen. Die Forschung ist heute so etabliert, dass sie eine eigene Subdisziplin hat: **judicial behavior research**.

Die wohl bekannteste Einzelstudie kommt aus Israel. Shai Danziger, Jonathan Levav und Liora Avnaim-Pesso analysierten in *Extraneous Factors in Judicial Decisions* (*PNAS*, 108(17), 6889–6892, 2011) 1.112 Entscheidungen israelischer Richter über Bewährungsanträge. Die Wahrscheinlichkeit einer positiven Entscheidung lag direkt nach einer Mahlzeit bei rund 65 % und sank gegen null, je näher der Richter an die nächste Pause kam. Nach der Pause sprang sie wieder hoch. Nicht also die Stärke des Häftlingsarguments, sondern die *Zeit seit der letzten Mahlzeit des Richters* war einer der stärksten Prädiktoren des Ergebnisses. Methodisch ließ sich die Studie zu Recht angreifen — Weinshall-Margel und Shapard schlugen 2011 in *PNAS* eine Alternativerklärung über die

Reihenfolge der Anhörungen vor — aber das Phänomen **decision fatigue** ist in der Psychologie gut dokumentiert (Baumeister, Bratslavsky, Muraven & Tice, *Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?*, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(5), 1252, 1998).

Wahrscheinlichkeit einer positiven Entscheidung im Tagesverlauf (schematisch nach Danziger et al., 2011)

Tagesphase	Wahrscheinlichkeit positiver Entscheidung
Tagesbeginn	≈ 65 %
Vor erster Pause	≈ 0 %
Nach erster Pause	≈ 65 %
Vor Mittagspause	≈ 0 %
Nach Mittagspause	≈ 65 %
Vor Tagesende	nahe 0 %

Was folgt daraus für die Praxis? Ganz pragmatische Dinge. Es kommt darauf an, wann Ihre Sache auf der Geschäftsverteilung steht. Es kommt darauf an, wie lang dieser Tag ist. Es kommt darauf an, wie komplex die Sache war, die direkt vor Ihnen verhandelt wurde (ob der Richter noch Kapazität hat, ins Detail zu gehen, oder nur noch nach Trägheit weiterläuft). Und es kommt natürlich darauf an, *welche Argumentform* am stärksten wirkt — denn ein Richter im Erschöpfungszustand verlässt sich mehr auf **System 1** (Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, 2011) als auf langsame analytische Erwägung. Kurze, visuell starke, narrativ kohärente Schriftsätze haben in solchen Momenten einen unverhältnismäßigen Vorteil gegenüber einer Argumentationsmasse.

Und nun das Wichtigste: **Richter haben nicht nur Verzerrungen, sie haben eigene Interessen.** Es gibt unter Richtern Unterschiede in der Aversion gegen die Aufhebung durch das Berufungsgericht (in der Literatur **reversal aversion** genannt, vgl. Choi, Gulati & Posner, *Professionals or Politicians: The Uncertain Empirical Case for an Elected Rather than Appointed Judiciary*, *Journal of Law, Economics, and Organization*, 26(2), 290–336, 2010). Manche Richter entscheiden so, dass sie einen „aufgeräumten Schreibtisch“ und eine erledigte Liste haben — d. h. sie schätzen Lösungen, die das Verfahren nicht in die Länge ziehen. Andere suchen den präjudiziellen Wert. Wieder andere sind sensibel für Fragen des öffentlichen Interesses, andere nicht. All das ist Information, die darüber entscheidet, welche Art von Schriftsatz für wen Sinn ergibt.

Wer denkt „das Gericht entscheidet nach dem Recht“, hat recht — aber nur in dem Sinn, dass das Recht das Spielfeld definiert. Die Entscheidung auf diesem Feld erzeugt ein konkretes menschliches Gehirn unter konkreten Bedingungen. Und auf diese Bedingungen darf legitim reagiert werden.

Teil zwei: Was der Mandant will — Position, Interesse, Bedürfnis

Im Manifestartikel habe ich die Grundunterscheidung **Position vs. Interesse** des Harvard Negotiation Project erwähnt (Fisher, Ury & Patton, *Getting to Yes*, 1981/2011). Hier möchte ich tiefer gehen, denn das Modell „Position / Interesse“ allein hält den Mandanten noch an der Oberfläche.

Einen weit feiner gearbeiteten Rahmen entwickelten **Douglas Stone, Bruce Patton und Sheila Heen** in *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most* (Penguin, 1999, zweite Auflage 2010). Er erwuchs unmittelbar aus dem Harvard Negotiation Project und besagt, dass jedes schwierige Gespräch — und jeder Streit — in Wahrheit gleichzeitig auf **drei Ebenen** abläuft:

1. **„What happened“ conversation** — was wirklich geschehen ist, wer recht hat, wer schuld ist. Das ist die Ebene, die der Mandant beim Eintreten in die Kanzlei artikuliert. „Ich will, dass sie die Rechnung zahlen.“ „Ich will eine Entschuldigung.“ „Ich will, dass sie zugeben, den Vertrag verletzt zu haben.“
2. **Feelings conversation** — was die Beteiligten dabei fühlen. Wut. Angst. Scham. Das Gefühl des Verrats. Diese Ebene wird in der tschechischen Anwaltspraxis systematisch ignoriert, weil Emotionen „nicht in den Gerichtssaal gehören“. Doch sie tun es. Nicht als rechtliches Argument — aber als Variable, die *alles* verändert: Vergleichsbereitschaft, Zeitpräferenzen, Aussagebereitschaft, die Bereitschaft, einen wirtschaftlichen Kompromiss real zu akzeptieren.
3. **Identity conversation** — was der Streit darüber sagt, wer ich bin. „Wenn ich zurückweiche, bin ich schwach.“ „Wenn ich mich nicht wehre, denken die Leute, alles, was über mich gesagt wurde, sei wahr.“ „Wenn ich verliere, enttäusche ich den Vater, der mir die Firma übergeben hat.“ Hier wird *wirklich* entschieden. Die ökonomische Logik rückt auf den zweiten Platz.

Dasselbe Problem aus etwas anderem Winkel beschrieb **John Burton** im Rahmen seiner **Human Needs Theory** (Burton, *Conflict: Resolution and Prevention*, St. Martin's Press, 1990). Seine These: Hinter vielen unlösbaren Streitigkeiten steht kein Interessenkonflikt, sondern eine Bedrohung **grundlegender menschlicher Bedürfnisse** — Anerkennung, Identität, Sicherheit, Sinn. Diese Bedürfnisse sind nicht handelbar. Interessen ja (Geld gegen Zugeständnis, Zeit gegen Ratenzahlung, Vertraulichkeit gegen Anspruchsverzicht). Identität nein. Wenn ein Streit als Identitätsangriff gerahmt ist, löscht keine materielle Offerte ihn, solange auf der Identitätsebene nichts geschieht.

Und noch tiefer geht **Friedrich Glasl** mit seinem Eskalationsmodell des Konflikts (*Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*, Verlag Freies Geistesleben, 1980, mehrfach überarbeitet). Glasl beschrieb **neun Eskalationsstufen** in drei Phasen:

1. **Stufen 1–3 (win-win-Zone):** Verhärtung der Positionen, Polarisierung, Tat statt Wort. Eine Einigung ist noch möglich.
2. **Stufen 4–6 (win-lose-Zone):** Suche nach Sympathie Dritter, Gesichtsverlust, Drohungen. Eine Seite kann gewinnen, die andere verlieren.
3. **Stufen 7–9 (lose-lose-Zone):** begrenzte Vernichtungsschläge, totale Zerstörung, gemeinsamer Sturz in den Abgrund. Gewinnen ist nicht mehr möglich.

Worin Glasl für Anwälte zentral ist: **Die Aufgaben auf jeder Stufe sind verschieden.** Einen Streit auf Stufe 2 löst Reframing. Stufe 5 löst Mediation. Stufe 8 löst nur noch das Trennen der Parteien und Damage Control. Wer mit Werkzeugen der Stufe 2 in eine Stufe-7-Lage kommt, hat keinen Erfolg — egal wie wahr die Sache rechtlich ist.

Teil drei: Was der Mandant nicht weiß — espoused theory vs. theory-in-use

Wirklich anspruchsvoll wird es bei der dritten Achse — dem, was der Mandant *über sich selbst nicht weiß*. In der Managementliteratur nennen Chris Argyris und Donald Schön in ihrem Schlüsselwerk *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness* (Jossey-Bass, 1974) den Unterschied zwischen **espoused theory** (was Menschen sagen, dass sie tun, wenn man sie fragt) und **theory-in-use** (was sie tatsächlich tun, wenn niemand zusieht und sie keine Zeit zur Rationalisierung haben).

In einem Rechtsstreit zeigt sich der Spalt permanent. Der Mandant schwört, er „wolle eine Einigung“. Tatsächlich lehnt er jede Einigung ab, die ihm die moralische Genugtuung verweigert. Der Mandant behauptet, „es gehe ihm um Geld“. Wenn ein Angebot kommt, das das Geld regelt, aber keine öffentliche Anerkennung bringt, lehnt er ab. Der Mandant sagt, er „wolle Ruhe und habe genug“. Wenn er einen Vorschlag bekommt, der Ruhe ohne Sieg bedeutet, sträubt er sich erneut.

Argyris' These: Menschen tragen zwei parallele Modelle ihres Verhaltens. Espoused theory ist **die öffentlich akzeptable Version des Selbst**. Theory-in-use ist **das Betriebssystem, mit dem sie tatsächlich laufen**. Letzteres ist meist von früher Erfahrung, Identität, von den Eltern übernommenen Werten, Trauma oder einer langjährigen Rolle in Familie oder Firma geformt — und ist *typischerweise unbewusst*.

Argyris und Schön entwickelten dafür die Methodik des **double-loop learning** — der Fähigkeit, nicht nur Handlungen, sondern auch deren Voraussetzungen zu reflektieren (Argyris, *Teaching Smart People How to Learn*, *Harvard Business Review*, 69(3), 99–109, 1991). Für die Anwaltspraxis heißt das: Meine Aufgabe ist nicht nur, den Auftrag des Mandanten anzunehmen und auszuführen. Meine Aufgabe ist, mit dem Mandanten zu verstehen, *was er wirklich will*. Das ist keine Therapie. Das ist **strategische Diagnostik**. Lasse ich sie aus, riskiere ich, einen Streit zu gewinnen, der den Mandanten nicht rettet — weil ich für ein Ziel gespielt habe, das seine theory-in-use nie wirklich vorgegeben hat.

Zu einem ähnlichen Schluss aus anderer Richtung kamen **Joseph Goldstein, Anna Freud und Albert Solnit** in dem psychoanalytisch eingefärbten, aber empirisch reichen Buch *Beyond the Best Interests of the Child* (Free Press, 1973). Ihre klassische Beobachtung: Sich scheidende Eltern kämpfen typisch für „das Beste des Kindes“ — doch unter der Oberfläche geht es oft um die Bewältigung des eigenen Verlusts, um Schuld oder um Wut auf den Ex-Partner. Espoused theory: „Mir soll dem Kind nichts fehlen.“ Theory-in-use: „Ich will, dass die Gegenseite fühlt, was ich fühle.“ Bleibt diese Kluft unausgesprochen, hält keine „im Kinderinteresse geschlossene Vereinbarung“.

Ein Mandant, der sich des Unterschieds zwischen dem, was er sagt zu wollen, und dem, was er wirklich will, nicht bewusst ist, wird Sie zu Strategien für das erste Ziel drängen — und Ihnen dann vorwerfen, das zweite verfehlt zu haben. Diese Diagnose *zu Beginn* ist die kostengünstigste Investition des ganzen Streits.

Teil vier: Was der Mandant *sagt*, dass er will — Narrativ und Selbstverzerrung

Zwischen dem, was der Mandant wirklich will, und dem, was er sagt zu wollen, liegt noch eine Schicht: **das Narrativ**, in dem er sich seine Geschichte selbst erzählt. Und ein Narrativ ist keine neutrale Beschreibung. Es ist eine *Konstruktion*.

Der Psychologe **Daniel L. Schacter** hat in *The Seven Sins of Memory: How the Mind Forgets and Remembers* (Houghton Mifflin, 2001) systematisch zusammengetragen, wie unser Gedächtnis vergangene Ereignisse verzerrt — *bias* (Umschreiben des Gedächtnisses unter dem Einfluss heutiger Haltungen), *misattribution* (falsche Zuordnung der Quelle), *suggestibility* (das Übernehmen einer fremden Version ins eigene Gedächtnis). Nach zwei Jahren Streit erinnert sich der Mandant an ein Treffen anders, als es stattfand. Nicht, weil er lügt. Weil **Erinnerung Rekonstruktion ist, nicht Wiedergabe**. Elizabeth Loftus demonstrierte dies brillant in einer Reihe von Experimenten, zusammengefasst in *Eyewitness Testimony* (Harvard University Press, 1979) und in der späteren Arbeit zum **misinformation effect** (Loftus, *The Reality of Repressed Memories, American Psychologist*, 48(5), 518–537, 1993).

Die zweite Schicht — **fundamentaler Attributionsfehler** (Lee Ross, *The Intuitive Psychologist and His Shortcomings*, in: Berkowitz Hg., *Advances in Experimental Social Psychology*, Bd. 10, Academic Press, 1977). Wenn ich etwas Falsches tue, sehe ich es als Folge der Umstände („ich musste, ich hatte keine Wahl“). Tut es die Gegenseite, sehe ich es als Folge ihres Charakters („sie ist Manipulator / unredlich / weichlich“). Diese Asymmetrie schaltet sich in jedem Streit automatisch ein. Der Mandant wendet sie üblicherweise auf die Gegenseite an. Die Gegenseite zeitgleich auf ihn. Und beide wundern sich, dass ihre Sachverhaltsdarstellungen so radikal abweichen — nicht aus bösem Willen, sondern weil so der menschliche Geist Kausalerklärungen erzeugt.

Die dritte Schicht — **self-serving bias** (Miller & Ross, *Self-Serving Biases in the Attribution of Causality: Fact or Fiction?*, *Psychological Bulletin*, 82(2), 213–225, 1975). Erfolge eigne ich mir zu, Misserfolge externalisiere ich. Diese Dynamik ist im Rechtsstreit besonders gefährlich, weil sie *die eigene Erfolgsaussicht verzerrt*. Ein Mandant, dem es gut läuft, generalisiert Erfolg und entwickelt das Gefühl, „die Sache wird sicher gewinnen“. Ein Mandant, dem es schlecht läuft, gibt Dritten die Schuld — Richter, Anwalt, Wirtschaftslage — und weigert sich, die eigene Strategie zu revidieren.

Und die vierte, vielleicht heimtückischste — **confirmation bias** (Wason, *On the Failure to Eliminate Hypotheses in a Conceptual Task*, *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 12(3), 129–140, 1960). Menschen suchen Bestätigung ihrer Hypothese, nicht ihre Widerlegung. Im Streitverlauf interpretiert der Mandant jede neue Information so, dass sie zum Narrativ „ich habe recht“ passt. Hält der Anwalt diese Verzerrung nicht aktiv im Zaum, entsteht ein strategischer blinder Fleck — derjenige, in dem auch sonst gewinnbare Sachen verloren gehen.

Behandeln Sie die erste Sachverhaltsschilderung des Mandanten als Arbeitshypothese, nicht als Daten. Die echten Daten stecken in den Dokumenten, im Zeitstrahl, in den E-Mails und in dem, was der Mandant *nicht* gesagt hat.

Suchen Sie gezielt das Gegenfaktische — die Version der Gegenseite. Können Sie sie nicht so formulieren, dass sie wenigstens halbwegs vertretbar klingt, ist Ihr Lagebild unvollständig.

Fragen Sie den Mandanten regelmäßig, was ihn dazu brächte, seine Haltung zu revidieren. Kann er nicht antworten, geht es nicht um einen Streit, sondern um ein Identitätsduell. Die Strategie muss anders aussehen.

Teil fünf: Was die Gegenseite will — und warum wir meist das Schlechteste annehmen

Symmetrisch gilt alles oben Gesagte auch für die Gegenseite. Mit einer zusätzlichen Schicht: dem **demonization effect**, beschrieben in der Sozialpsychologie des Konflikts von Jeffrey Rubin, Dean Pruitt und Sung Hee Kim in *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement* (McGraw-Hill, 1986/1994). Sobald sich ein Konflikt vertieft, **vereinfacht sich die kognitive Repräsentation der Gegenseite** — aus einem komplexen Akteur mit eigenen Motiven wird eine Karikatur, deren einziges Motiv das Schaden ist. Diese Reduktion ist psychologisch ökonomisch (sie erlaubt schnelle Orientierung) und strategisch katastrophal (sie macht Einigungen unmöglich).

Verwandt damit ist der **naïve Realismus**, beschrieben von Ross und Ward (*Naive Realism in Everyday Life*, in: Brown, Reed & Turiel Hg., *Values and Knowledge*, Lawrence Erlbaum, 1996). Menschen unterstellen, ihre eigene Wahrnehmung der Realität sei wahrheitsgetreu, die der Gegenseite hingegen verzerrt durch Ideologie, Eigeninteresse oder bösen Willen. Der Streit verläuft dann in parallelen Realitäten, in denen jede Seite überzeugt ist, die andere „müsse doch dasselbe sehen“. Tut sie meist nicht.

Konstruktive Arbeit damit beginnt mit zwei einfachen Fragen, die Robert Mnookin in *Beyond Winning* (2000) formuliert hat (auf das ich im Manifest in anderem Kontext verwiesen habe):

- **Warum könnte die Gegenseite glauben, recht zu haben?** Nicht sarkastisch. Im Ernst. Können Sie die Frage nicht beantworten, haben Sie einen blinden Fleck.
- **Was bedeutet derselbe Sachverhalt für sie und für uns?** Eine identische Tatsache kann für zwei Parteien völlig verschiedene Bedeutungen tragen — strategisch, reputationsmäßig, identitätsmäßig. Gleicher Beweis, andere Auslegung.

Aus der Erfahrung füge ich eine dritte hinzu: **Was tut ihr mehr weh, als wir denken?** Viele destruktive Haltungen der Gegenseite stammen aus einer Verletzung, die wir in unserem Blickfeld nicht registrieren — weil sie außerhalb des rechtlichen Rahmens entstand. Erkennt man sie, öffnet sich ein Raum, an den der klassische rechtli-

che Apparat überhaupt nicht heranreicht.

Teil sechs: Was der Anwalt will — und warum der Mandant das nicht übersehen darf

Dieser Teil ist heikel, weil er meine eigene Rolle berührt. Wenn ich Verzerrungen von Richter, Mandant und Gegenseite beschreibe, gebietet die intellektuelle Redlichkeit, auch die des Anwalts zu beschreiben.

Eine der bestdokumentierten ist die **availability heuristic** (Tversky & Kahneman, *Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability*, *Cognitive Psychology*, 5(2), 207–232, 1973). Anwälte überschätzen die Wahrscheinlichkeit von Szenarien, die sie selbst erlebt haben. Habe ich drei Jahre Verfahren mit demselben Argumentlinienkurs gewonnen, unterschätze ich unbewusst das Risiko, dass das Gericht beim nächsten Mal anders entscheidet. Habe ich umgekehrt einen frischen verlorenen Fall im Kopf, verschiebt sich meine Risikoeinschätzung selbst in einer *gewinnbaren* Sache nach oben — nicht wegen der Fakten, sondern wegen dem, was mir leichter „in den Sinn kommt“.

Die zweite — **overconfidence**. In der klassischen Metaanalyse *Calibration of Probabilities: The State of the Art to 1980* (Lichtenstein, Fischhoff & Phillips, in: Kahneman, Slovic & Tversky Hg., *Judgment under Uncertainty*, Cambridge University Press, 1982) und in späteren Arbeiten von Philip Tetlock (*Expert Political Judgment*, Princeton University Press, 2005) bestätigt sich konsistent: Experten vertrauen ihren Prognosen mehr, als gerechtfertigt wäre. Speziell für Anwälte dokumentierten dies **Goodman-Delahunt, Granhag, Hartwig & Loftus** in *Insightful or Wishful: Lawyers' Ability to Predict Case Outcomes* (*Psychology, Public Policy, and Law*, 16(2), 133–157, 2010): Vorhersagen zum Ausgang waren deutlich optimistischer, als sich tatsächlich realisierte.

Die dritte — **Vergütungsverzerrungen**. Ein Stundensatz-Anwalt hat andere Anreize als ein Pauschal- oder Erfolgs-Anwalt. Das ist keine Kritik der Honorarökonomik — ohne sie gäbe es Prozesspraxis nicht. Es ist die ehrliche Anerkennung, dass **das Vergütungsmodell beeinflusst, welche Strategien angeboten werden**. Ein Mandant, dem diese Dynamik nicht bewusst ist, befindet sich in einem blinden Fleck. Ein Mandant, dem sie bewusst ist, kann den Anwalt darauf ansprechen — und aus der Antwort viel ablesen.

Und die vierte — **identification with the case**. Nach mehreren Monaten intensiven Streits verliert der Anwalt kritische Distanz. Der Streit wird persönlich, die Gegenseite zum Feind, der Sieg zur Ehrenfrage. Edgar Schein nannte dieses Phänomen im Helping-Kontext **emotional contamination** (*Helping: How to Offer, Give, and Receive Help*, Berrett-Koehler, 2009). Berufliche Disziplin besteht darin, diesen Zustand zu erkennen und zur kühlen Abwägung zurückzukehren.

Akteur	Zentrale Verzerrung	Folge für den Streit
Richter	Decision fatigue, Anker, Hindsight bias	Timing, Format und Struktur des Schriftsatzes wirken vergleichbar mit dem Inhalt.
Mandant (espoused)	Verzerrtes Narrativ, confirmation bias	Was der Mandant sagt zu wollen, ist kein verlässlicher Strategie-Kompass.
Mandant (theory-in-use)	Identitätsbestimmte Motive, unausgesprochene Emotion	Ohne Diagnose dieser Schicht droht: Sache gewonnen, Ziel verloren.
Gegenseite	Demonisierung, naiver Realismus	Unsere Sicht auf die Motive der Gegenseite ist systematisch vereinfacht.
Anwalt	Verfügbarkeit, Overconfidence, Identifikation	Auch der Experte irrt in Prognosen; Selbstreflexion ist strategische Pflicht.

Teil sieben: Was tun in der Praxis — Diagnostik vor Aktion

Wollte ich das Obenstehende auf wenige Praxispunkte verdichten, sähe es so aus.

1. Das erste Mandantengespräch ist kein Verhör. Fragen Sie nicht „was ist passiert und was wollen Sie.“ Das ergibt die espoused-Version. Fragen Sie: „Was müsste passieren, damit Sie die Sache *fallen lassen*?“ — Sie erfahren die Schwelle. „Was wären Sie bereit zu tun, um die Sache *heute zu erledigen*?“ — den Preis der Identität. „Mit wem haben Sie schon darüber gesprochen und was wurde Ihnen gesagt?“ — welches Narrativ der Mandant um sich pflegt und wer ihn darin bestärkt.

2. Kartieren Sie die drei Ebenen nach Stone, Patton, Heen. Was geschah (Fakten). Was wird dabei gefühlt (Emotion). Was sagt das über den Mandanten (Identität). Fehlt eine der Ebenen in der Akte, haben Sie keine Karte, sondern ein Fragment.

3. Praktizieren Sie aktive Devil's Advocacy. Beim Mandanten und bei sich selbst. Was würde die Gegenseite sagen? Was sähe sie in den Beweisen, was uns entgeht? Welches Narrativ hat sie — nicht das, das sie *hat*, sondern das, das sie zu haben glaubt?

4. Überprüfen Sie das Ziel periodisch. In langen Verfahren (über zwölf Monate) wandert das Mandantenziel. Was am Anfang „ich will Gerechtigkeit“ war, kann nach einem Jahr „ich will es hinter mir haben“ und nach zwei „ich will gewinnen, auch wenn ich mehr verliere“ werden. Wenn Sie nicht regelmäßig Karte und Gelände abgleichen, verlieren Sie sich.

5. Adressieren Sie den Richter als Mensch, nicht als Maschine. Strukturieren Sie Schriftsätze so, dass sie auch im Erschöpfungszustand funktionieren. Schlüsselpunkte auf den ersten zwei Seiten. Eine visuell geführte Erzählinie. Kein „information dump“, nach dem System 1 gewinnt und die Sache außerhalb des Arguments entschieden wird.

6. Machen Sie sich nicht zur Ausnahme. Reflektieren Sie eigene Verzerrungen ebenso hart wie fremde. Idealerweise mit einem Kollegen, der die Lizenz zum Widerspruch hat.

Schluss: der Streit als Begegnung von fünf Psychologien

Zurück zur Eingangsszene — zu dem Mandanten, der mit „ich will, dass er bestraft wird“ kam und mit der Erkenntnis ging, es gehe um die öffentliche Wunde vor der Familie — sehen Sie, worum es geht. Ein Streit ist kein Aufeinandertreffen von Fakten. Auch nicht nur ein Aufeinandertreffen von Interessen. Er ist **das gleichzeitige Zusammenspiel von fünf eigenständigen Psychologien** — der des Richters, des-Mandanten-wie-wir-ihn-sehen, des-Mandanten-wie-er-wirklich-ist, der Gegenseite und des Anwalts selbst. Keine davon ist kühlem Kalkül zugänglich, bevor wir sie als menschlichen Prozess mit eigenen Gesetzen begriffen haben. Und kein Maß an Paragraphen rettet eine Strategie, die eine dieser fünf Psychologien ignoriert.

Das ist kein Argument gegen das Recht. Es ist ein Argument *für* reifes Recht — eines, das weiß, wo das Spielfeld ist und wo die Bedingungen, unter denen darauf irgendeine Seite sinnvoll spielen kann.

Verwandte Texte: zu **warum reine rational-ökonomische Logik in manchen Streitigkeiten gänzlich versagt**, siehe den Folgeartikel zum irrationalen Gegner. Zu **warum Recht nicht das einzige — und oft auch nicht das richtige — Werkzeug ist**, siehe den Artikel über den Anwalt als Strategie außerrechtlicher Probleme. Zu **warum die meisten Streitigkeiten verloren werden, weil das falsche Spiel gespielt wird** — Schach, Poker, Monopoly oder Mensch ärgere Dich nicht im Recht — siehe den Text über die vier operativen Rahmen eines Streits. Den wissenschaftlichen Hintergrund der Verhandlung selbst habe ich in **Paragraphen sind nur das Fundament: Psychologie und Taktik im Rechtsstreit** behandelt. Für die praktische Anwendung empfehle ich **Was Rechtsstreit und Geschäftsverhandlung gemeinsam haben**.

Stehen Sie vor einem Streit, in dem Sie das Anliegen formulieren können, aber spüren, dass darunter etwas Komplizierteres liegt? In **unserer Praxis** beginnen wir jeden bedeutsamen Streit mit einer Diagnose — nicht mit dem Schriftsatz. **Schreiben Sie uns** bevor Sie sich auf eine Strategie einigen, die Sie in einem halben Jahr nicht mehr wählen würden.

Empfohlene Literatur

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1991). *Teaching Smart People How to Learn*. Harvard Business Review, 69(3), 99–109.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Muraven, M., & Tice, D. M. (1998). *Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?* Journal of Personality and Social Psychology, 74(5), 1252–1265.
- Burton, J. W. (1990). *Conflict: Resolution and Prevention*. St. Martin's Press.

- Choi, S. J., Gulati, M., & Posner, E. A. (2010). *Professionals or Politicians: The Uncertain Empirical Case for an Elected Rather than Appointed Judiciary*. Journal of Law, Economics, and Organization, 26(2), 290–336.
- Danziger, S., Levav, J., & Avnaim-Pesso, L. (2011). *Extraneous Factors in Judicial Decisions*. PNAS, 108(17), 6889–6892.
- Fisher, R., Ury, W., & Patton, B. (1981/2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Houghton Mifflin / Penguin.
- Glasl, F. (1980). *Konfliktmanagement: Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Verlag Freies Geistesleben.
- Goldstein, J., Freud, A., & Solnit, A. J. (1973). *Beyond the Best Interests of the Child*. Free Press.
- Goodman-Delahunty, J., Granhag, P. A., Hartwig, M., & Loftus, E. F. (2010). *Insightful or Wishful: Lawyers' Ability to Predict Case Outcomes*. Psychology, Public Policy, and Law, 16(2), 133–157.
- Guthrie, C., Rachlinski, J. J., & Wistrich, A. J. (2001). *Inside the Judicial Mind*. Cornell Law Review, 86, 777.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Lichtenstein, S., Fischhoff, B., & Phillips, L. D. (1982). *Calibration of Probabilities: The State of the Art to 1980*. In D. Kahneman, P. Slovic, & A. Tversky (Eds.), *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases* (pp. 306–334). Cambridge University Press.
- Loftus, E. F. (1979). *Eyewitness Testimony*. Harvard University Press.
- Loftus, E. F. (1993). *The Reality of Repressed Memories*. American Psychologist, 48(5), 518–537.
- Miller, D. T., & Ross, M. (1975). *Self-Serving Biases in the Attribution of Causality: Fact or Fiction?* Psychological Bulletin, 82(2), 213–225.
- Mnookin, R. H., Peppet, S. R., & Tulumello, A. S. (2000). *Beyond Winning: Negotiating to Create Value in Deals and Disputes*. Harvard University Press.
- Pruitt, D. G., Rubin, J. Z., & Kim, S. H. (1986/1994). *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. McGraw-Hill.
- Ross, L. (1977). *The Intuitive Psychologist and His Shortcomings*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 10, pp. 173–220). Academic Press.
- Ross, L., & Ward, A. (1996). *Naive Realism in Everyday Life*. In E. S. Reed, E. Turiel, & T. Brown (Eds.), *Values and Knowledge* (pp. 103–135). Lawrence Erlbaum.
- Schacter, D. L. (2001). *The Seven Sins of Memory: How the Mind Forgets and Remembers*. Houghton Mifflin.
- Schein, E. H. (2009). *Helping: How to Offer, Give, and Receive Help*. Berrett-Koehler.
- Stone, D., Patton, B., & Heen, S. (1999/2010). *Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most*. Penguin.
- Tetlock, P. E. (2005). *Expert Political Judgment*. Princeton University Press.

- Tversky, A., & Kahneman, D. (1973). *Availability: A Heuristic for Judging Frequency and Probability*. *Cognitive Psychology*, 5(2), 207–232.
- Wason, P. C. (1960). *On the Failure to Eliminate Hypotheses in a Conceptual Task*. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 12(3), 129–140.
- Wistrich, A. J., Rachlinski, J. J., & Guthrie, C. (2015). *Heart Versus Head: Do Judges Follow the Law or Follow Their Feelings?* *Texas Law Review*, 93, 855.

Dieser Artikel ist Popularisierung, keine akademische Studie. Die Zitate entsprechen den Originalarbeiten; die Anwendung auf die anwaltliche Praxis ist meine eigene Interpretation und sollte nicht mit den Ansichten der zitierten Autoren verwechselt werden. Wo zitierte Forschung auf einer bestimmten Jurisdiktion basiert (typischerweise USA, Israel, Deutschland), ist ihre Verallgemeinerung auf den tschechischen Kontext mit der üblichen Vorsicht zu nehmen.

Psychologie der Beteiligten: Wie ein Richter entscheidet, was jede Seite will, nicht weiß, dass sie will, und sagt, dass sie will

Mgr. Jan Vytřísal · Veröffentlicht 25. 4. 2026

<https://www.iustoria.cz/de/blog/psychologie-der-beteiligten-richter-und-verdeckte-interessen/>

Der Text ist urheberrechtlich geschützt. Die unveränderte Weitergabe des gesamten Dokuments ist willkommen; die Übernahme von Teilen in andere Texte nur mit Quellenangabe. © IUSTORIA, advokátní kancelář, s.r.o.