



*Die Typologisierung des Menschen nach Carl Gustav Jung hat an ihrer Aktualität nichts verloren. Wer erfolgreich verhandeln will, sollte wissen, ob sein Gegenüber eher zum sensorischen oder zum intuitiven, also Denk- oder Fühl-Typus gehört.*

# Optimal verhandeln



*Prof. Dr. Achim Grawert, Professor an der Fachhochschule für Wirtschaft, Berlin  
Kontakt: grawert@fhw-berlin.de*



*Jacobus van Vliet, Senior Executive Consultant ENS International, Berlin  
Kontakt: ensvliet@aol.com*



*Andreas M. Weidlich, Inhaber, Weidlich Institut für Unternehmensentwicklung – Insights Discovery in Deutschland, Berlin  
Kontakt: www.insightsdiscovery.de*

Die Zielsetzung des Schweizer Arztes, Psychiaters und Begründers der Analytischen Psychologie Carl Gustav Jung war es, ein normatives Verständnis von menschlichem Verhalten zu beschreiben. Es gibt gewisse Einstellungen und Funktionen im menschlichen Verhalten, aufgrund derer man voraussagen kann, wie sich eine Person verhalten wird.

In seiner wegweisenden wissenschaftlichen Arbeit „Psychologische Typen“ ging Jung von der Annahme aus, dass Menschen aufgrund ihrer jeweiligen Präferenzen Situationen aus unterschiedlichen Perspektiven betrachten: Man kann entweder über die fünf Sinne (sensorisch) oder intuitiv wahrnehmen. Man beurteilt entweder analytisch und objektiv (Denken) oder gefühlsmäßig beziehungsweise anhand persönlicher subjektiver Kriterien (Fühlen). Daraus ergeben sich vier psychologische Grundfunktionen, die paarweise gegenübergestellt jeweils ein Kontinuum bilden (Abb. 1).

Carl Gustav Jung identifizierte acht Persönlichkeitstypen, indem er die vier Funktionen – Empfinden (sensorische Wahrnehmung), Intuition, Denken und Fühlen – jeweils in Relation zu Introversion und Extraversion setzte. Introvertierte Typen konzentrieren sich von der Außenwelt weg auf innerseelische Vorgänge, während die extravertierten Menschen eher nach außen gerichtet sind.

Jolande Jacobi trug wesentlich zum besseren Verständnis dieser Jung'schen Typzuordnungen bei, als sie diese 1942 in Form eines „Rades“ darstellte. Die Konzeption und Darstellung des hier beschriebenen Insights Discovery® Systems (Abb. 1) orientiert sich weitgehend an den von Jung und Jacobi formulierten Erkenntnissen, die bis heute ihre

## Stichwörter in diesem Beitrag

- Psychologische Typen
- Bedürfnisse
- Motive
- Verhandlungsstil

Gültigkeit haben und wissenschaftlich weiterentwickelt werden.

### Pragmatische Anwendung

Wichtig ist bei der Anwendung in der Praxis, dass die tiefgehende Psychologie ohne Skepsis von Mitarbeitern aufgenommen wird und leicht und pragmatisch anwendbar ist. Daher bezeichnet Insights Discovery die acht Typen wie in Abbildung 2 bezeichnet.

Diese Typologie verbessert das Verständnis menschlicher Bedürfnisse in Hinblick auf Motivation und Führung, ist aber auch für die Analyse organisationaler und kultureller Anforderungen von großer Bedeutung. Im Rahmen der Personalarbeit bietet sich das System von Insights Discovery®-Systems für die Optimierung der Kommunikation und Kooperation, der Aufdeckung von Kommunikationsbarrieren, die Gestaltung von Motivations- und Führungsmodellen sowie die Verbesserung der Effektivität in Teams als Anwendungsbereiche an. Auch für die Bewerber-Analyse und die Feststellung von Entwicklungs- und Managementpotenzial wird die moderne Typologienlehre praktisch angewendet.

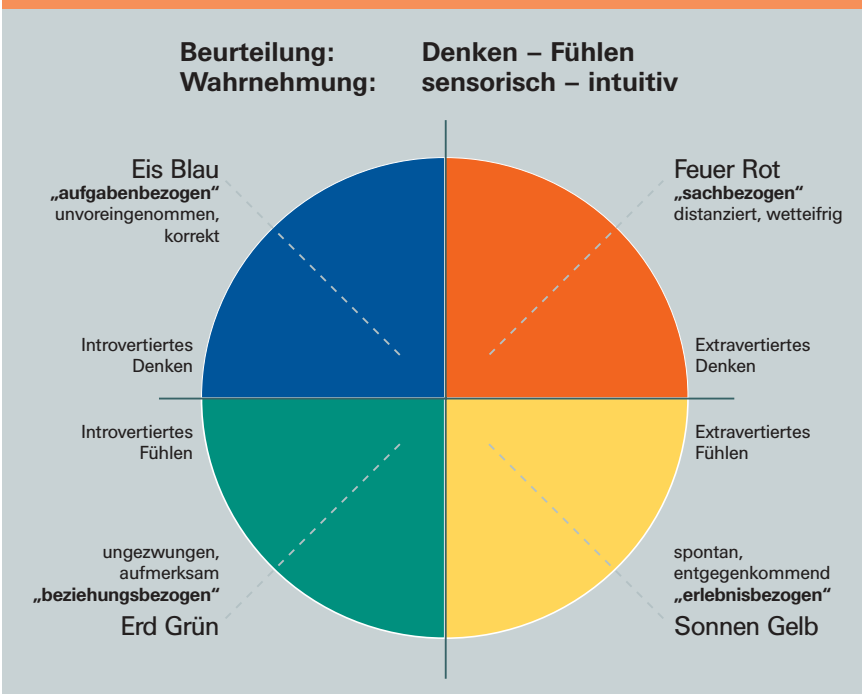
Welche Zusammenhänge sind nun in Bezug auf den Verhandlungsprozess zu beachten? Die folgenden Ausführungen basieren auf dem ENS®-Prozessmodell, das sich durch eine äußerst klare und vollständige Systematik von anderen Verhandlungskonzepten abhebt und zudem über Jahrzehnte in der Praxis überprüft worden ist.

### Bedürfnisse erkennen

Dieses Modell gliedert sich in sechs Hauptkomponenten (vgl. Abb. 3), von denen hier zwei besondere Bedeutung in Bezug auf die Verbindung mit dem Konzept der Menschentypen erhalten: die Bedürfnisanalyse und die Funktion des Verhandlungsstils.

Grundlage des Konzeptes bildet die Erkenntnis, dass die Ursache aller

**Abb. 1: Die schematische Darstellung der Hauptpräferenzen nach Jung und Insights**



**Abb. 2: Das Insights Discovery Rad® mit den Stärken der acht Haupttypen**

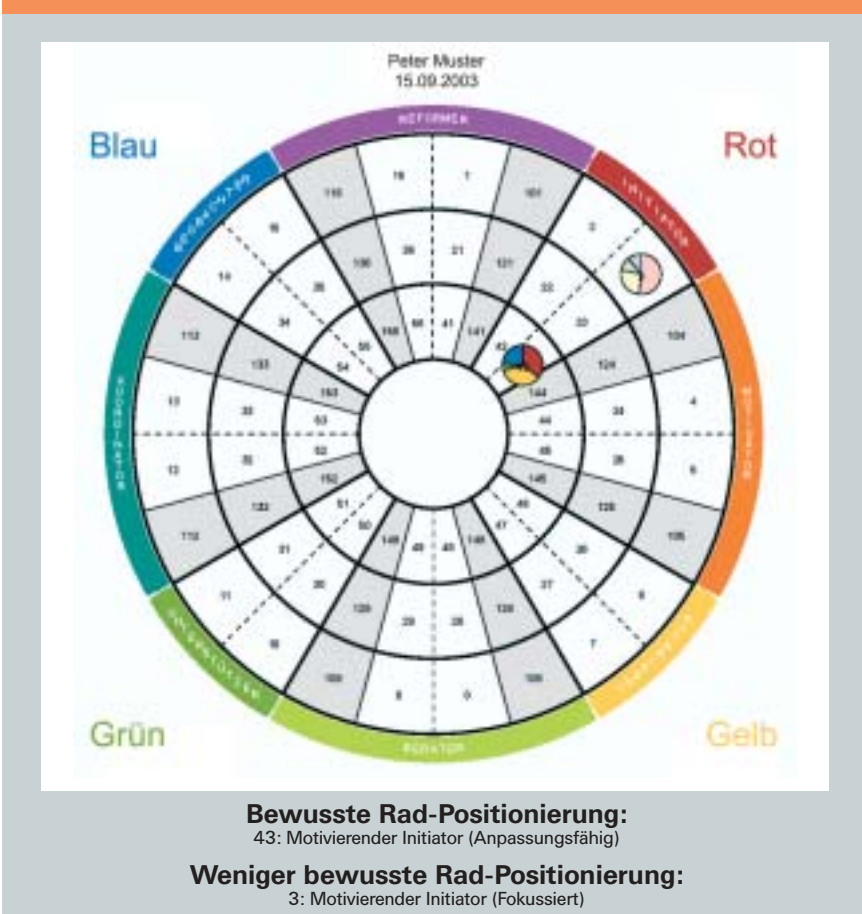
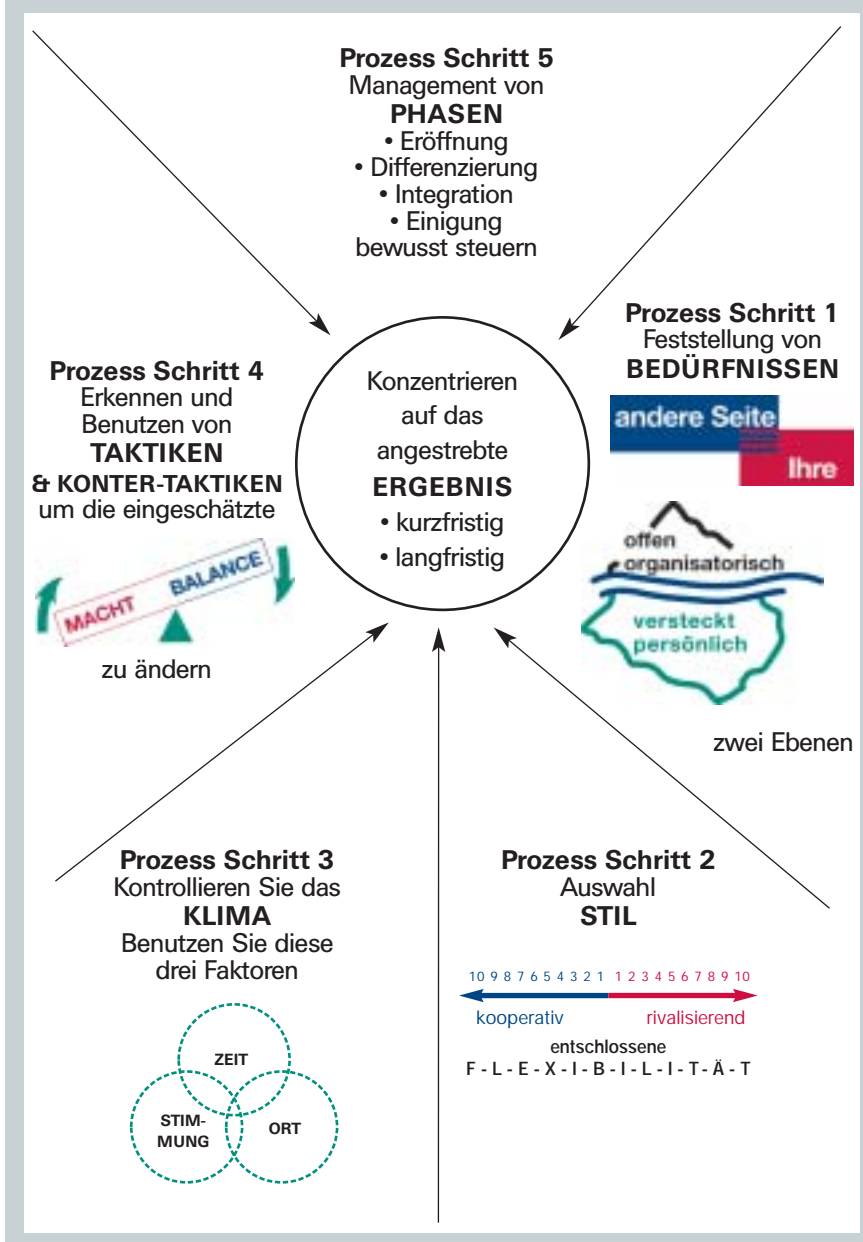


Abb. 3: Das ENS®-Prozessmodell



Verhandlungen in den Bedürfnissen der Verhandlungspartner zu suchen ist. Wären alle Bedürfnisse der Menschen befriedigt, gäbe es keine Notwendigkeit zu verhandeln. Beide Seiten haben Bedürfnisse. Fehlendes Verständnis für die Bedürfnisse der Gegenseite ist die Hauptursache für erfolglose Verhandlungen. Wenn Verhandler nur ihre eigene Position betrachten, kommt es häufig zu Konflikten, die die Verhandlungen verzögern und einem gemeinsamen Erfolg entgegenstehen. Darüber hinaus wird dabei einer der

wichtigsten Punkte für die Beeinflussung menschlichen Verhaltens übersehen: Die Gegenseite handelt, um ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen, nicht die des Verhandlungspartners. Diese Bedürfnisse stellen somit den Schlüssel für die Entwicklung einer wirkungsvollen Verhandlungsstrategie dar.

**Persönliche Motive**

Welche Bedürfnisse jedoch zentrale Bedeutung für die jeweilige Ver-

handlung erhalten, ist nicht immer problemlos zu identifizieren. Denn häufig sind die offiziell vorgetragenen Verhandlungsziele keineswegs mit den persönlichen Motiven des jeweiligen Verhandlungsführers identisch. Macht beispielsweise ein Vorgesetzter einem seiner Mitarbeiter Personalentwicklungsmaßnahmen mit Hinweisen auf dessen Karriere schmackhaft, wird dies kaum erfolgreich sein, wenn die Führungskraft dabei übersieht, dass dem Mitarbeiter der enge Kontakt zum gewohnten Team extrem wichtig ist. Ein Mitarbeiter besteht vielleicht gar nicht aus finanzielle Gründen auf eine Gehaltserhöhung, vielmehr geht es ihm um die Anerkennung im Kollegenkreis (die unter Umständen auf andere Weise viel effizienter erreicht werden kann, wie etwa mit Hilfe eines Dienstwagens). Das organisatorische Verhandlungsziel ist also nur Mittel, die persönlichen Bedürfnisse zu befriedigen. Problematisch ist bei den persönlichen Bedürfnissen jedoch, dass sie weit weniger zugänglich sind als die offen genannten Ziele. Sie erschließen sich fast ausschließlich über die Beachtung der gesamten Situation des Verhandlungspartners einschließlich seiner persönlichen Charaktereigenschaften und psychologischen Struktur. Beide Ebenen – die organisatorische, offizielle und die persönliche, verdeckte – wahrzunehmen und zu beachten ist ein wesentlicher Bestandteil einer effektiven Verhandlungs- und Personalführung.

**Unbewusste Einflüsse**

Die nächste Komponente des Prozessmodells, die hinsichtlich des Einsatzes von Typologien eine Rolle spielt, ergibt sich aus der Erkenntnis, dass unsere persönlichen Einstellungen, Neigungen und verborgenen Ängste, kurz: unsere Lebensphilosophie, – angeboren oder erlernt – unseren Verhandlungsstil unbewusst beeinflusst. Der eigene grundlegende Stil lenkt unbemerkt

das persönliche Verhalten in Verhandlungen.

Individuelle Stile können sehr verschieden sein: mehr oder weniger rivalisierend, beherrschend, kontrollierend, konstruktiv, unterstützend oder entgegenkommend. Der Verhandlungsstil beeinflusst das Ergebnis entscheidend. Dabei gibt es keinen generell „richtigen“, das heißt erfolgreichen Stil.

Mal ist es sinnvoll, kooperativ zu sein, mal kommt man mit einem harten rivalisierenden Verhalten schneller zum gewünschten Ziel. Das bedeutet, dass der persönliche Stil auch gegen den eigenen Vorteil wirken kann. Der erfahrene Personalführer variiert bewusst seine Stilmittel innerhalb einer generellen Strategie, um den spezifischen Gegebenheiten einer Verhandlungssituation gerecht zu werden.

## Taktische Vorteile

Wie können nun Verhandlungsprozesse durch Einsatz der Erkenntnisse über Menschentypologien optimiert werden? In Verhandlungen fokussieren sich ausgeprägte Extravertierte Denker vor allem auf die organisatorischen Bedürfnisse. Introvertierten Fühltypen gelingt es besser, die persönlichen Bedürfnisse zu ergründen.

Um alle Ansatzpunkte für einen Verhandlungserfolg ausnutzen zu können, ist es daher sinnvoll, bei der Besetzung von Verhandlungsteams, etwa in Tarifverhandlungen, möglichst Verhandler beider Typen einzusetzen. Je nach Bedeutung der unterschiedlichen Bedürfnissebenen für eine konkrete Verhandlung, wird der entsprechende Verhandlungstyp die taktischen Vorteile erkennen können.

Interne Verhandlungen in Personalabteilungen sind häufig sehr komplex auf Inhaltsebene sowie auf Prozessebene. Das Durchsetzungsvermögen, die Schnelligkeit oder die Innovationsfreudigkeit, die der eine an sich wertschätzt, wird in der Zusammenarbeit mit einem anderen eventuell zum Problem, nämlich dann, wenn er es mit einem Men-

schen zu tun hat, der diesen Begriffen eine ganz andere Wertigkeit gibt. In seiner inneren Wahrnehmung hält er vielleicht Durchsetzungsvermögen für eine Form der Aggression und glaubt, dass Schnelligkeit zwangsläufig mit Oberflächlichkeit einhergehen müsse, findet Freundlichkeit in einer sachorientierten Arbeitswelt überflüssig und hält die innovative Art für unrealistische Spinnerei.

In internen Verhandlungen führen diese unterschiedlichen Wahrnehmungen häufig zu Konflikten. Allein die Erkenntnis, dass der Verhandlungspartner eine unterschiedliche Präferenz bei der Sichtweise der Wirklichkeit hat, lässt die Konflikte erst gar nicht entstehen.

## Praxisfall: Umstrukturierung

An einem Beispiel aus der Praxis wird das Problem deutlich: In der ersten Runde einer Verhandlung treffen sich eine Personalleiterin (Insights-Typ: Reformier, also ausgeprägte Denk-Funktion) und ein Abteilungsleiter (Insights-Typ: Berater, also ausgeprägte Fühl-Funktion) am Tisch.

Der Reformier erörtert Themen auf logische Weise, ist sachorientiert und vernachlässigt oft die persönlichen Bedürfnisse. Der Reformier macht häufig Aussagen, statt Fragen zu stellen. Der Berater behält die menschlichen Elemente im Blick und ist bereit, offen über persönliche Bedürfnisse zu sprechen.

Personalleiterin (Originalton): „Gut, dass Sie da sind. Lassen Sie uns doch gleich anfangen. Heute haben wir folgende Tagesordnung“. Abteilungsleiter (Originalton): „Ja, können wir so machen“.

Welche Chancen verpasst der Reformier hier, um mehr über die Bedürfnisse der anderen Seite herauszufinden? Wie könnte die Kommunikation aussehen, wenn der Reformier sich bewusst wäre, dass er einen Berater als Verhandlungsgegenüber hat?

Ein erfolgreicherer Verhandlungseinstieg wäre: Personalleiterin: „Gut, dass Sie da sind. Ist es das ers-

te Mal, dass Sie in diese Art von Verhandlung involviert sind?“

Abteilungsleiter: „Ja, das trifft zu. Normalerweise macht unsere Bereichsleiterin das, aber sie hat es an mich delegiert. Ich hoffe, das alles richtig klappt“.

Die unvollständige Bedarfsanalyse und die unbewusste Anwendung eines Verhandlungsstiles, der konträr zur psychologischen Ausrichtung des Verhandlungspartners steht, führen oft zu Sackgassen oder Blockaden in Verhandlungen. Dies ist besonders häufig dann der Fall, wenn sich gegenüberliegende Typen in dem Insights-Rad, wie Reformier und Berater, treffen. Informationen über die persönlichen Bedürfnisse des Verhandlungsgegenübers, und dazu gehören die Kommunikationspräferenzen, sind eine Voraussetzung, um Sackgassen zu vermeiden.

## Blockaden überwinden

Unterschiedliche Typen bevorzugen unterschiedliche Optionen, um Verhandlungsblockaden zu überwinden. Reformier werden eher versuchen, organisatorische Gemeinsamkeiten zu entwickeln oder an das ursprüngliche Ziel der Verhandlungen zu erinnern, Berater werden eher über die gute, persönliche Zusammenarbeit in der Vergangenheit referieren. Je nachdem, welche Präferenz für den Verhandlungspartner ausschlaggebend ist, wird die eine oder andere Vorgehensweise oder Taktik erfolgreich sein. Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz einer entsprechenden Taktik stellt die Analyse der Präferenzen, zum Beispiel anhand der Typologien von Jung dar.

### Lese-Tipp

Carl Gustav Jung: *Gesammelte Werke*, 20 Bde. Bd 6: **Psychologische Typen**. Walter-Verlag, Olten/Freiburg i. Br. 1995, ISBN 3530400815, 19,90 Euro