



# hart

kurz und knapp halten, so, wie er selbst es tut. Unter Druck verhält er sich aggressiv. Wer sich dann rechtfertigt oder gar Angst zeigt, verliert seinen Respekt. In kritischen Verhandlungssituationen mit dominanten Typen rät Daeubner zum taktischen Instrument Backtracking, dem Wiederholen von ihm verwendeter Formulierungen (siehe Kasten Seite 47).

„Spricht ein Verhandlungspartner hingegen schnell, mit Sprachmelodie, lebhafter Gestik und Mimik, handelt es sich um eine extravertierte, anerkennungsmotivierte Persönlichkeit“, analysiert Daeubner das beziehungsorientierte Pendant zum Dominanztyp, den sie auch als „selbstdarstellerischen Motivierer“ beschreibt. Mit ihm muss man zuerst eine Beziehung aufbauen, ehe sachorientierte Verhandlungen Erfolg versprechen. Wer ihm genügend Anerkennung zollt, hat aber schon halb gewonnen.

Eher monoton und von vielen Fakten und Details geprägt ist die Kommunikation des rationalen, aufgabenorientierten Analytikers. Er will Sicherheit, aber nicht durch eine persönliche Beziehung – die entsteht für ihn nur durch Verlässlichkeit –, sondern durch genau fixierte Details. Er steht daher auf Verträge, die alle Einzelheiten und Eventualitäten vorab regeln. Mit aufmerksamem Zuhören und Mitschreiben seiner Ausführungen gewinnt man sein Vertrauen.

Selbst gute Zuhörer sind schließlich die introvertierten Harmonietypen. Bei ihnen braucht man in Verhandlungen Geduld, man muss sie behutsam zu Entscheidungen führen, darf dabei aber nie Druck ausüben oder sie niederreden. Wer das missachtet, muss sich auf Rückzug und passiven Widerstand bis zur unbewussten Sabotage einstellen.

**Körpersprache warnt vor Eklat.** „In der Praxis gibt es natürlich Mischtypen von Persönlichkeiten“, erklärt Daeubner. Und je nachdem, ob ein CEO neben seiner Ausprägung als Macher auch noch Elemente eines emotionalen Kreativen oder eines perfektionistischen Analytikers in sich vereint, unterscheidet sich auch sein Führungs- und Verhandlungsstil.

Insofern kann sich auch ein gewitzter Verhandler schon einmal vertun und den Gesprächspartner verärgern. Oder aber es fällt ein Vorschlag, der für das Gegenüber absolut unannehmbar ist. Beides lässt sich erkennen und mit etwas

FOTO: ISTOCK