



Profiling in der Kreditmediation

Tagung „Kreditmediation“, Theodor-Heuss-Akademie

Dr. Pantaleon Fassbender, Kambs Consulting

Gummersbach, 10. April 2011

Agenda



1. Einleitung
2. „Profiling“-Instrumente für die Kreditmediation
3. Schwierige Gespräche und Ihre Einschätzung, ob ein Gesprächspartner die Wahrheit sagt

Agenda



1. Einleitung
2. „Profiling“-Instrumente für die Kreditmediation
3. Schwierige Gespräche und Ihre Einschätzung, ob ein Gesprächspartner die Wahrheit sagt



Vorbemerkungen: Worum geht es?

- Es geht darum, für schwierige Gespräche gut gerüstet zu sein.
 - Alle Beteiligten stehen unter einem hohen Druck.
 - Es geht um viel, häufig um die Existenz, finanziell, aber auch darüber hinaus:
„Entwertet die schwierige Lage, in der ich mich befinde, meinen ganzen Lebensentwurf?“
- Deshalb braucht der Kreditmediator robuste Instrumente, auch für seine Vermittlung besser vorbereitet zu sein.
- *Es geht nicht um Manipulation!*

Vorbemerkungen: Warum das Ganze?



I: Den richtigen Ton treffen

II: Den anderen besser einschätzen können

III: Sich selbst kennen

IV: Um die Grenzen des Vorgehens wissen

Agenda



1. Einleitung
2. „Profiling“-Instrumente für die Kreditmediation
3. Schwierige Gespräche und Ihre Einschätzung, ob ein Gesprächspartner die Wahrheit sagt

Der Überblick über *eine* mögliche Optik



Firmenmensch

- Vertrauenswürdig, guter Ansprechpartner.
- Geringer Selbstwert mit Tendenz zur Unterwürfigkeit.

Spielmacher

- Liebt Veränderungen und kann motivieren.
- Ich-bezogen und getrieben von Ruhm und Kontroll-Bedürfnis.

Fachmann

- Steht für Qualität und Perfektionismus.
- Kein Bedürfnis eine Gruppe zu führen.

Dschungelkämpfer

- Zielstrebig und durchsetzungsorientiert.
- Schürt Feindseeligkeiten mit „friss oder stirb“ – Mentalität.

Vertiefung: Der Fachmann (1/2)



Planung	Entscheidung	Steuerung
<ul style="list-style-type: none">▪ Qualität, Perfektion und Sparsamkeit sind die Leitmaximen.▪ Plant eher vorsichtig konservativ.▪ Ist verantwortungsvoll.	<ul style="list-style-type: none">▪ Perfektionismus und Katastrophen-Phantasien hemmen seine Entscheidungsfähigkeit.▪ Begonnene Arbeiten werden immer wieder verworfen und von vorne begonnen, Zeit und Kosten sind dann nebensächlich.	<ul style="list-style-type: none">▪ Verhält sich als Vorgesetzter ausgleichend und fair.▪ Auf Fehler reagiert er mit überzogener Kritik.▪ Ungeduldig mit anderen, die langsamer und vorsichtiger sind.▪ Ihm fehlt oft die Begeisterungsfähigkeit.

Ein Fachmann lebt gerne in einer überschaubaren Ordnung, um sich voll auf seine Arbeit konzentrieren zu können. Der Blick fürs Ganze zählt nicht zu seinen Kernkompetenzen.

Vertiefung: Der Fachmann (2/2)



Das wird er tun

- Versucht, Sie mit seiner Expertise zu gewinnen.
- Erwartet von Ihnen in besonderem Maß, dass Sie sein Geschäft verstehen.
- Er verliert sich gerne in Einzelheiten/Details.
- Stellt keine strategischen Überlegungen an.

Das sollten Sie tun

- Wenn Sie Zeit in Detail-Kenntnisse investieren, wird er sich öffnen.
- Wenn möglich, Zeit mitbringen.

Achten Sie bei sich auf ...

- Im Gespräch nicht so schnell ungeduldig werden.

Vertiefung: Der Firmenmensch (1/2)



Planung	Entscheidung	Steuerung
<ul style="list-style-type: none">▪ Sicherheit geht vor Erfolg.▪ Ihm fehlt die Fähigkeit zur Risikoübernahme und die Zähigkeit.▪ Seine Planung ist durch Vorsicht geprägt.	<ul style="list-style-type: none">▪ Hält die Organisation in Gang.▪ Übernimmt ungern strategische Risiken.▪ Er vermeidet Entscheidungen.	<ul style="list-style-type: none">▪ Ein gutes Klima im Unternehmen ist ihm wichtig.▪ Gegenüber anderen empfindet er Achtung und Wertschätzung.

Ein Firmenmensch ist ein vertrauenswürdiger, aber nicht gerade anregender Entscheider.

Vertiefung: Der Firmenmensch (2/2)



Das wird er tun

- Kann in der Gesprächsführung oft ermüdend wirken und langweilen.
- Seine Ausführungen wirken manchmal lang-atmig und wenig fokussiert.
- Will sich u.U. im Gespräch nicht auf Entscheidungen festnageln lassen.
- Ist kooperativ.

Das sollten Sie tun

- Aktiv Rat anbieten.
- Regelmäßige Gespräche suchen.
- Rückmeldung positiver und negativer Art geben.

Achten Sie bei sich auf ...

- Nicht zum persönlichen Coach werden.
- Achtung: persönliches Engagement dosieren.

Vertiefung: Der Dschungelkämpfer (1/2)



Planung	Entscheidung	Steuerung
<ul style="list-style-type: none">▪ Er agiert dominant und gut vorbereitet.▪ Seine Planung ist von stetiger Flexibilität gekennzeichnet.	<ul style="list-style-type: none">▪ Setzt Verstand und Rücksichtslosigkeit ein.▪ Entscheidungen werden aus reiner Berechnung gefällt.▪ Er entscheidet kalkuliert und fundiert.	<ul style="list-style-type: none">▪ Sieht seine Untergebenen als Objekte, die auszunutzen sind.▪ Er fordert Respekt.▪ Kein Teamworker.▪ Ist der Meinung, dass Furcht zu besonderer Leistung anregt.

Ein Dschungelkämpfer kann vor allem in Rezessionsperioden in eine hohe Position aufsteigen, er wird dagegen in allen Unternehmen versagen, in denen der wirtschaftliche Erfolg von Teamarbeit abhängt.

Vertiefung: Der Dschungelkämpfer (2/2)



Das wird er tun

- Versucht, Sie einzuschüchtern.
- Sehr gut auf kritische Gespräche vorbereitet.
- Wird dominant und teilweise überheblich auftreten.

Das sollten Sie tun

- Kann gesteuert werden, wenn Sie ihm klar Paroli bieten.
- Klar, knapp, konkret gegenhalten.
- Das Gespräch präzise vorbereiten.
- Detailwissen hilft.
- Gespräch klar terminieren.

Achten Sie bei sich auf ...

- Selbstbewusste Haltung.
- Körperspannung halten.
- Konsequent bleiben.

Vertiefung: Der Spielmacher (1/2)



Planung	Entscheidung	Steuerung
<ul style="list-style-type: none">▪ Liebt Veränderungen.▪ Er ist kalkultierten Risiken gegenüber aufgeschlossen.▪ Ihm gefallen neue Ideen, neue Techniken, frische Methoden.▪ Er plant eher kurzfristig.	<ul style="list-style-type: none">▪ Sein Hauptziel im Leben ist, Sieger zu sein.▪ Gewinnen um jeden Preis.▪ Er entscheidet spontan.	<ul style="list-style-type: none">▪ Kann andere mitreißen und motivieren.▪ Er ist fair und offen für Ideen.▪ Ungeduldig mit anderen, die langsamer und vorsichtiger sind.

Ein Spielmacher kann mit Krisensituationen gut umgehen, wird aber häufig aufgrund seines Erfolgszwangs übermütig.

Vertiefung: Der Spielmacher (2/2)



Das wird er tun

- Versucht, den Gesprächspartner zu instrumentalisieren.
- Manipulative Gesprächsführung.
- Zeigt sich oft ungeduldig im Gespräch.
- Wird Kritik als persönlichen Angriff auffassen.
- Kann u.U. Entscheidungen überstürzen.

Das sollten Sie tun

- Nicht vom Schein täuschen lassen.
- Gesprächsagenda vorbereiten und dieser detailliert folgen.
- Informationen des Spielmachers aktiv hinterfragen.
- Eigenes Profil zeigen.
- Nicht auf die Schnelle überrumpeln lassen.

Achten Sie bei sich auf ...

- Blickkontakt aufrechterhalten.
- Gesprächsziel nicht aus den Augen verlieren.
- Selbstbewusst bleiben.

Die Chance der Selbstreflexion (1)



Innere Freiheit

- Wo hat es mir bei meinen jüngsten Entscheidungen an innerer Freiheit gefehlt?
- Was hält mich zurzeit gefangen, trübt mein Urteil?
- Was sind Zeichen, die mir sagen, ob mein Gleichmut zu- oder abnimmt?
- Welcher Mittel bediene ich mich, um meine innere Freiheit zu erhalten?

Konkretisierung und Wirklichkeitssinn

- Wie berücksichtige ich in meinen derzeitigen Entscheidungen meine Talente und Grenzen, aber auch die
- Grenzen und Schwachpunkte der anderen Betroffenen?
- Bin ich realistisch und wie prüfe ich meine Situationsanalysen?

Horizontenerweiterung und Universalität

- Welche Anteile an mir versuche ich zu übersehen? Worüber gehe ich beständig hinweg?
- Wie soll es weitergehen? Wen oder was möchte ich nicht länger „übersehen“?

Kriterien von Selbstreflexion und guter Entscheidungspraxis aus der Tradition der des Jesuitenordens (vgl. im weiteren Sinne Kiechle, 2004 sowie Gertler, Kessler & Lambert, 2006)

Die Chance der Selbstreflexion (2)



Einheit

- Wie sehr musste ich bei meinen jüngsten Entscheidungen Widersprüchlichkeiten hinnehmen? Wie bin ich mit Meinungsunterschieden umgegangen? Bis wohin reicht meine Toleranzgrenze in ernstesten Konflikten?

Emotionen und Gefühle

- Habe ich es fertig gebracht, meinen Gefühlen – auch den unangenehmen – Stand zu halten? Wie spüre ich körperlich, wenn wichtige Gefühlsbereiche berührt werden?
- Welche Signale muss ich beachten, um gute, stimmige Entscheidungen treffen zu können?

Kriterien von Selbstreflexion und guter Entscheidungspraxis aus der Tradition der des Jesuitenordens (vgl. im weiteren Sinne Kiechle, 2004 sowie Gertler, Kessler & Lambert, 2006)

Agenda



1. Einleitung
2. „Profiling“-Instrumente für die Kreditmediation
3. Schwierige Gespräche und Ihre Einschätzung, ob ein Gesprächspartner die Wahrheit sagt

Wer sagt wann die Wahrheit?



Lüge= Eine Person sagt etwas anderes, als sie glaubt.

Diskrepanzen zwischen Gesagtem und Geglaubtem sind prinzipiell erkennbar.

Entscheidende Hinweise dazu finden sich im non-verbalen Bereich.

Nonverbale Signale für Unwahrheit



- **Steigende Blinzelhäufigkeit** bei Furcht oder Anspannung (gilt nicht für Machiavellisten und Psychopathen).
- **Hände und Gestik:** Zunahme von sog. Selbstadaptoren (Kratzen am Ohr, Jucken, Schläfenreiben etc.) beim Lügen, Abnahme von sog. Illustratoren, also die Sprache kognitiv kontrolliert unterstreichenden Gesten.
- **Achtung:** Erhebung von Basisraten als Grundprinzip!

Formale „Wahrheits“-Kriterien (1/2)



- **Selbstkritik:** selbstkritische Äußerungen gelten im allgemeinen als Marker von Authentizität.
- **Schildern von Gedanken:** wird ein Sachverhalt ohne Bezugnahme auf eigene Gedanken oder Überlegungen in der Situation geschildert, ist Vorsicht angebracht.
- **Schilderung von Gefühlen:** als Kennzeichen sicherer und überzeugender Aussagen gilt das Vorkommen von Aussagen über Gefühlsregungen in der Situation, über die berichtet wird. Das gilt sowohl für beobachtbare Emotionsäußerungen (z.B. Schweißausbruch, Blässe etc.), wie für unbeobachtbare Gefühlsäußerungen (z.B. „Es hat mir den Hals zugeschnürt“, „Ich war wie gelähmt“). Fehlen derlei Angaben im Erzählstrang, ist der Wahrheitsgehalt kritisch zu prüfen.

Formale „Wahrheits“-Kriterien (2/2)



- **Einzelheiten:** Kommen im Bericht scheinbar unwichtige Einzelheiten vor, die durch spontanes Erinnern und gedankliches Ergänzen zustande kommen? Beim Ausfall solcher Signale besteht der gut begründete Verdacht einer ausgedachten Geschichte.
- **Detailreichtum:** Skepsis ist ebenfalls begründet, wenn Details unklar bleiben oder unangemessen deutlich hervortreten (wie memoriert). Für diese Beobachtungskategorie ist es wichtig, auf das angemessene Auflösungs-niveau einer dargebotenen Geschichte zu achten.
- **Spontane Darstellungen:** Fehlen spontane Verbesserungen, Ergänzungen oder Korrekturen, ist auch eher davon auszugehen, dass die gezielte Vorbereitung auf das Gespräch Vorrang vor einer Wiedergabe, wie sich Dinge tatsächlich zugetragen haben, bekommen hat.

Literatur



Blickle, G., Schlegel, A., Fassbender, P. & Klein, U. (2006). Some personality correlates of business white-collar crime. *International Journal of Applied Psychology*.

Bruch, H. & Vogel, B. (2005). *Organisationale Energie*. Wiesbaden: Gabler.

Kets de Vries, Manfred (2002). *Das Geheimnis erfolgreicher Manager. Führen mit Charisma und emotionaler Intelligenz*. Hamburg: Financial Times Prentice-Hall.

Kiechle, Stefan (2004). *Sich entscheiden. Ignatianische Impulse*. Würzburg: Echter.

Litzcke, S.M. (2003). (Hrsg.). *Nachrichtendienstpsychologie 1*. Brühl: Fachhochschule des Bundes für Öffentliche Verwaltung.

Paulhus, D.L. & Williams, K.M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36: 556-563.

Schütz, A., Marcus, B. & Sellin, I. (2004). Die Messung von Narzissmus als Persönlichkeitskonstrukt: Psychometrische Eigenschaften einer Lang- und einer Kurzform des Deutschen NPI (Narcissistic Personality Inventory). *Diagnostica*, 50: 202-218.

Schwanfelder, Werner (2004). *Sun Tsu für Manager*. Frankfurt/Main: Campus.

Von Senger, Harro (2004). *36 Strategeme für Manager*. München: Hanser.

Ihr Referent



Dr. Pantaleon Fassbender, Diplom-Psychologe

- Experte für Krisen- und Konfliktmanagement.
- Über 15 Jahre Beratungserfahrung für Familienunternehmen und mittelständische Firmen, u.a. bei Dr. Wieselhuber & Partner GmbH und KPMG an der Schnittstelle zwischen „weichen“ und „harten“ Erfolgsfaktoren, etwa Unterstützung bei Verhandlungen mit Banken in Sanierungs-Mandaten, aber auch zwischen Konfliktparteien in der Firma.
- Klarer Fokus auf der Lösung der „menschlichen“ Seite des jeweiligen Konfliktes bei robustem Wissen um den wirtschaftlichen Rahmen und dessen Sachzwänge.
- Breite Expertise bei Konflikten in Sanierungs- und Krisensituationen (auch z.B. bei dolosen Handlungen und Drohungen), Personalabbau, Deeskalation usw.
- Internationale Projekterfahrung für Mandate und Tochtergesellschaften (neben EU-Europa): z.B. USA, Ukraine, Thailand, Mongolei (u.a. Vertriebsassessment, Management Audit).
- Ausbildung: Studium der katholischen Theologie und Psychologie (Klinische Psychologie und Wirtschaftspsychologie) in Bonn, dort auch Promotion.
- Coaching-Qualifikation für das "Entwicklungsorientierte Selbstmanagement-System" (EOS) nach Prof. Kuhl (Osnabrück) und Klinisches Seelsorge-Training.
- Mobil: +49 172 6767 597.
- Tel./Fax.: +49 3844 890 143.
- Skype: pantaleonfassbender
- Email: Pantaleon_Fassbender@kambs-consulting.de
- Internet: <http://www.kambs-consulting.de>