

5.4.3 Team Psychologie & Sicherheit: Distant profiling

von Dr. Everhard von Groote und Jens Hoffmann

Was ist distant profiling?

In sozialen Prozessen schätzen wir regelmäßig und natürlicherweise die Persönlichkeit des handelnden Gegenübers ein, da wir unsere eigenen Aktionen dahingehend ausrichten möchten, unsere eigenen Ziele durchzusetzen. Wir versuchen also, die Motive, das Temperament, die Schwachpunkte, die momentane Stimmung und vieles mehr zu erfassen, um den anderen auf unsere Linie zu bringen. Dabei greifen wir in der Regel auf so genannte implizite Persönlichkeitstheorien zurück, sprich: Modelle über das Wesen des Menschen, die wir selbst aufgrund unserer Lebenserfahrung aufgestellt haben. Diese impliziten Persönlichkeitstheorien haben den Schwachpunkt, dass sie selten wirklich bewusst und damit der Reflexion nur sehr eingeschränkt zugänglich sind. Dementsprechend sind sie oftmals recht grobmaschig und zudem durch individuelle Einstellungen und Moralurteile verzerrt. So verwundert es nicht, dass sie in der Vorhersage des Verhaltens anderer Menschen vielfach eher schlecht denn recht funktionieren (obgleich wir fast immer von der Richtigkeit und Brillanz unserer eigenen impliziten Persönlichkeitstheorien mehr als überzeugt sind). Es lässt sich zugleich eine beachtliche Spannbreite in der objektiven Qualität impliziter Persönlichkeitstheorien zwischen verschiedenen Personen beobachten, wobei gute Theorien sich beispielsweise durch die Aspekte Komplexität und moralische Unvoreingenommenheit auszeichnen.

Ähnlich verhalten sich die Dinge auch im Wirtschaftsleben. Beispielsweise werden Führungspersönlichkeiten konkurrierender Unternehmen analysiert mit dem Ziel, deren strategische Aktivitäten am Markt vorherzusagen. In der Regel geschieht dies unsystematisch, wobei sich die handelnden Akteure auf ihre Lebenserfahrung und Menschenkenntnis, also auf ihre impliziten Persönlichkeitstheorien, stützen. Das kann gut gehen, schießt jedoch nicht selten auch kräftig daneben.

Distant profiling in einem wirtschaftlichen Kontext führt auf der Grundlage psychologischen Wissens eine fachlich fundierte Analyse einer Zielperson durch mit dem Ziel, deren Handlungen, Einstellungen, psychologischen Charakteristika und Beeinflussbarkeiten vorherzusagen. Nach der Erstellung des psychologischen Profils kann dann in einem zweiten Schritt eine spezifische Aktionsstrategie entwickelt werden, etwa um in Verhandlungen möglichst erfolgreich agieren zu können.

Zur Geschichte des *distant profiling*

Die Wurzeln des *distant profiling* liegen in eher extremen Bereichen menschlichen Verhaltens, wurde der prinzipielle Ansatz ursprünglich doch eingeführt, um Diktatoren oder Verbrecher psychologisch einzuschätzen. Das bedeutet natürlich nicht, dass beim heutigen *profiling* im Wirtschaftsbereich die zu analysierenden Führungspersönlichkeiten in delinquenten oder pathologischen Gegenden vermutet werden. Vielmehr wurden hier, wie oft in der Psychologie, Verfahren und Prinzipien zunächst im Angesicht drastischerer Ausprägungen der menschlichen Psyche entwickelt und erprobt, bevor man feststellte, dass dieselben Wirkungszusammenhänge auch unter normalen Bedingungen Gültigkeit aufweisen.

Im Bereich der psychologischen Täterprofillerstellung geht es darum, aus den Spuren eines Verbrechens am Tatort Rückschlüsse auf fahndungsrelevante Merkmale des unbekanntes Täters zu ziehen (Hoffmann u. Musolf 2000). Ursprünglich für die Aufklärung von sexuell motivierten Tötungsdelikten und Vergewaltigungen entwickelt, wurden die Verfahren auch auf weniger gewaltsame Taten wie Erpressungen übertragen. Es hat sich auf dem Feld des *criminal profiling* vielfach gezeigt, dass die Analyse der Verhaltensspuren eines Menschen weitreichende Rückschlüsse auf seine Persönlichkeit und seine Besonderheiten zulässt. Stehen bei der psychologischen Täterprofillerstellung noch nicht bekannte Täter im Visier mit der Absicht, deren Identität zu enthüllen, so beschäftigen sich andere Bereiche der angewandten Kriminalpsychologie mit der Bewertung des Verhaltens von Tätern, deren Namen man oftmals schon kennt. So ist es z.B. in Fällen von Geiselnahmen nicht von unmittelbarer Bedeutung, Fahndungsmaßnahmen zu unterstützen, sondern es ist von weitaus größerer Dringlichkeit, die Fremd- und Eigengefährdung des Täters aufgrund seines gezeigten Verhaltens und möglicherweise rasch zugänglicher biographischer Hintergrundinformationen einzuschätzen (von Groot 2002).

Ein weiterer entwicklungsgeschichtlicher Ursprung des modernen *distant profiling* liegt in der Persönlichkeitsanalyse von Politikern. Als eine der ersten Arbeiten und als eine heute noch lesenswerte Leistung psychobiographischer Analyse erarbeitete der Psychoanalytiker Walter C. Langer (1943) ein Profil von Adolf Hitler. Mitten im Krieg fertigte er mit seinem kleinem Team innerhalb nur eines halben Jahres ein psychologisches Portrait des Diktators an, wobei er sich maßgeblich auf Schriften von und über Hitler stützte und zudem Interviews mit Personen führte, die Hitler persönlich kannten. Zwar klingen einige seiner in der klassischen psychoanalytischen Theorie verwurzelten Interpretationen aus heutiger Sicht recht spekulativ, doch liest sich die Arbeit insgesamt noch immer spannend und prägnant. Faszinierend sind beispielsweise die Prognosen Langers hin-

sichtlich Hitlers Verhalten bei einer Niederlage: Von acht Möglichkeiten hielt er die Selbsttötung Hitlers für die wahrscheinlichste (Musolff u. Hoffmann 2001).

Ab den 60er Jahren begann die CIA, ein Zentrum zur Analyse von Führungspersönlichkeiten und politischen Prozessen einzurichten, in dem Vertreter unterschiedlicher Disziplinen zusammenarbeiteten. Ihre Aufgabe war es, den politischen Entscheidungsträgern der USA zu vermitteln, wie die Führer anderer Nationen psychologisch „ticken“. In der Geschichte des political profiling bildeten die Camp-David-Verhandlungen im Jahr 1978 einen Meilenstein (Post 1979; Carter 1983). Der damalige US-Präsident Jimmy Carter hatte sich mit Israels Premierminister Begin und dem ägyptischen Präsidenten Sadat mehrere Tage zurückgezogen, um über Nahost-Friedens-Vereinbarungen zu verhandeln. Zuvor erstellte psychologische Profile hatten die Widersprüchlichkeit der beiden politischen Führer offenbart: Sadat sah sich in einem narzisstisch übersteigerten Selbstbild als visionären Führer, die CIA-Profiler sprachen hier von einem Nobel-Preis-Komplex, der von der wachsenden Besessenheit Sadats von der eigenen Rolle in der Geschichte geprägt war. Dementsprechend hatte er wenig Interesse an kleineren Details in Verhandlungen, sondern war alleine am großen Durchbruch interessiert. Begin dagegen war geradezu fixiert auf Details und genaue Regelungen. In einem psychologischen Verhandlungskonzept wurde für den Verhandlungsleiter Carter eine Strategie entwickelt, wie er die komplementären Charaktere auf eine Linie bringen könnte. Dabei wurden u.a. unterschiedliche Verlaufsszenarios mit jeweils spezifischen Taktiken entworfen. Die Camp-David-Gespräche führten schließlich zu konkreten Verträgen und ironischerweise auch zu einem gemeinsamen Friedensnobelpreis für Begin und Sadat. In seiner Autobiographie „Keeping Faith. Memoirs of a President“ rechnete US-Präsident Carter den psychologischen Profilen einen entscheidenden Anteil für den Erfolg der Verhandlungen zu.

Bei politischen Entscheidungen in den USA und in anderen Staaten ist das profiling mittlerweile eine Standardprozedur. Zunehmend gewinnt diese Form der psychologischen Fernanalyse aber auch im wirtschaftlichen Bereich an Bedeutung.

Datenquellen des distant profiling

Traditionell besteht die psychologische Methodik zur Einschätzung der Persönlichkeit zum einen in der Anwendung psychologischer Tests und zum anderen in klinischen Gesprächen, die mit der zu beurteilenden Person geführt werden. Bei der Persönlichkeitsanalyse ohne direkten Zugriff auf den zu analysierenden Manager ist solch eine Vorgehensweise selbst-

redend nicht möglich. Hier muss aus der Distanz eine differenzierte Bewertung vorgenommen werden. Mit der zunehmenden Vielfalt und Verbreitung von Medien und elektronischen Informationssystemen sind leichter denn je Datenquellen für diese Aufgabe zu erschließen. So lassen sich beispielsweise über das Internet und kommerzielle Datenbanken Interviews mit Wirtschaftsführern sowie biographische Angaben und Artikel über diesen Personenkreis recherchieren. An dieser Stelle kommt immer wieder der Einwand, dass das Auftreten in den Medien von Personen des öffentlichen Lebens bewusst kontrolliert wird, um eine bestimmte Außenwirkung zu erzielen. Dies ist tatsächlich der Fall, doch spricht bereits das in die Öffentlichkeit transportierte Wunschbild der eigenen Person, psychologisch betrachtet, Bände. Auch die Differenz zwischen angestrebter Außenwirkung und dem realen Auftritt vermag äußerst aufschlussreich zu sein. Zudem kann die individuelle Benutzung kleinster verbaler Einheiten wie etwa die Frequenz der Wörter „Ich“, „Wir“ und „Aber“ Rückschlüsse auf die Persönlichkeitseigenschaften und die momentane psychische Verfassung zulassen (Weintraub 1981). Auch qualitativ interpretierende Verfahren wie das der objektiven Hermeneutik vermögen aus verblüffend wenigen Äußerungen einer Person Informationen über ihre psychologischen Hintergründe zu generieren (Dern 1998; Hoffmann u. Musolff 2000). Tatsächlich wird das Potenzial legal und öffentlich zugänglicher Informationen in dem Bereich der Persönlichkeitseinschätzung von Wirtschaftsführern stark unterschätzt. Verdeckte Informationsgewinnungen beispielsweise durch getarnte Ermittler sind nicht notwendig und zudem auch ethisch mehr als zweifelhaft. Als eine weitere Quelle lässt sich nahezu immer eine Person erschließen, die einmal näheren Kontakt mit der zu analysierenden Führungspersönlichkeit hatte und über die mit Hilfe elaborierter Fragetechniken psychologisch wichtige Informationen gewonnen werden können.

Der methodische Werkzeugkasten des distant profiling

Wie wertet man nun die gewonnenen Daten aus, um ein psychologisches Profil der Person zu erstellen, auf die sich das Interesse richtet? Im Bereich der Competitive Intelligence wird bereits seit langem der Meyers-Briggs-Typen-Indikator (MBTI) als probates Mittel aufgeführt, welches es auch dem psychologischen Laien ermöglichen soll, eine differenzierte und valide Analyse eines Managers durchzuführen. Das Schema wurde bereits in den 30er Jahren entwickelt und greift auf ein Typenmodell des Schweizer Psychoanalytikers Carl Gustav Jung zurück. Zwar haben einige der Konzepte Jungs und seiner Nachfolger noch immer große Bedeutung und seine Rolle als Pionier und Innovator seiner Disziplin ist unbestritten, doch hat

die Psychologie in den vielen Jahrzehnten, die seitdem vergangen sind, substanzielle Fortschritte gemacht. Der MBTI gilt deshalb aus psychologischer Sicht als Instrument für distant profiling als veraltet und bei weitem nicht mehr dem state of the art entsprechend. So existieren beispielsweise deutlich weiterentwickelte Systeme der Persönlichkeitsdimensionierung, auf eines wird unten genauer eingegangen werden.

Als zweiter kritischer Punkt des Einsatzes des MBTI ist die Vorstellung zu nennen, dass jedermann innerhalb kurzer Zeit eine aussagekräftige und psychologisch substanzielle Einschätzung einer Person vornehmen kann, die ihm in der Regel nicht einmal persönlich bekannt ist. Dabei sollen biographische Daten, das Entscheidungsverhalten des Wirtschaftsführers und weitere Informationen in einem Baukastensystem strukturiert werden. Am Ende steht eine Typenzuordnung, die den Anwender mit einer detaillierten Liste mit Eigenschaften des Managers versorgt. So simpel und berechenbar ist die menschliche Persönlichkeit allerdings nicht. Das Versprechen, dass somit die Komplexität und der Facettenreichtum moderner Psychologie heruntergebrochen und auf ein leicht handhabbares Verfahren für jedermann reduziert werden können, ist illusionär. Es ist außerdem gefährlich, unternehmerische Entscheidungen aufgrund von Analysen zu treffen, die oftmals nur psychologische Scheinrealitäten repräsentieren. Ist keine Experteneinschätzung möglich, die die vorhandenen Informationen in einer individuellen Persönlichkeitsanalyse kompetent aufarbeitet, bleibt zu fragen, ob die Risiken einer schematischen Profilerstellung nach dem MBTI nicht deren Chancen übersteigen, gerade wenn weitreichende Entscheidungsprozesse anstehen.

Wir möchten nun einige Ansätze vorstellen, die wir im distant profiling einsetzen (von Groote u. Hoffmann 2003). Wir haben einen methodischen Werkzeugkasten zusammengestellt, dessen Instrumente je nach Anforderungen, Zielstellung und Informationslage individuell ausgewählt werden. Dabei beachten wir u.a. folgende Aspekte der Persönlichkeit:

- *Motive*: z.B. Macht, Zugehörigkeit
- *Einstellungen*: z.B. Werte
- *Eigenschaften*: z.B. Impulskontrolle, Soziabilität
- *Affekte*: z.B. Aggression, Ängstlichkeit
- *Kognition*: z.B. Intelligenz, kognitive Komplexität
- *Psychobiographie*: z.B. prägende Lebensereignisse, Erfolge und Misserfolge

Neben den bereits aufgeführten Methoden der objektiven Hermeneutik und Analysen verbalen Verhaltens, die vornehmlich auf die Syntax und auf paralinguistische Größen abzielen, greifen wir auf ein Modell der Persönlich-

keitsakzentuierung zurück, welches sich auf umfangreiche klinische Forschungen stützt (vgl. z.B. Fiedler 2001). Hierbei verstehen wir unter „Persönlichkeit“ die einzigartige, zeitlich relativ stabile Grundform menschlichen Seins. Dabei ist jeder Mensch anders, doch gibt es verschiedene Akzentuierungen. In bestimmten Berufsgruppen treten jedoch manche Akzentuierungen gehäuft auf. So ist beispielsweise eine dependente Akzentuierung nicht mit Führungsaufgaben vereinbar, ist diese Persönlichkeitsstruktur doch durch Unselbstständigkeit, Ängstlichkeit, wenig soziale Kompetenz und eine hohe Außenabhängigkeit gekennzeichnet. Folgende vier Akzentuierungen sind verstärkt in Managerkreisen zu beobachten:

Die narzisstische Akzentuierung: Diese Persönlichkeiten sind von einem Gefühl der eigenen Grandiosität durchdrungen. Sie hängen ausufernden Fantasien von Macht, Erfolg und idealer Liebe an und besitzen zugleich ein fehlendes echtes Einfühlungsvermögen in andere Menschen. Ihr Streben nach Anerkennung und Bewunderung motiviert sie oft für Höchstleistungen und große Anstrengungen, eine besondere Position zu erreichen leitet ihr Karrieredenken. Ihr Narzissmus ist aber auch ihr Schwachpunkt: Da sie von äußerer Anerkennung abhängig sind, lassen sie sich über diesen Kanal oftmals gut steuern. Auf Zurückweisungen können Narzissten mit beachtlicher Kampfeslust und Verbissenheit reagieren.

Die psychopathische Akzentuierung: Anders als in der Umgangssprache sind Psychopathen nicht gleichzusetzen mit unberechenbaren Gewalttättern, sondern bezeichnen eine Charakterkonfiguration, die zwar nicht selten auf die schiefe Bahn gerät, oft aber auch beachtliche Führungsqualitäten aufweist. Psychopathen sind innerlich kühl, sie vermag kaum etwas aus der Ruhe zu bringen und sie sind nicht in der Lage, tiefe Emotionen zu verspüren. Zugleich verfügen sie jedoch über die Fähigkeit, andere Menschen äußerst geschickt zu manipulieren, wobei sie sich häufig sehr geschickt des Mittels des Charmes bedienen. Sie sind extrem auf ihren Vorteil bedacht und wie die Narzissten von ihrer eigenen Großartigkeit überzeugt. Der Umgang mit psychopathischen Persönlichkeiten ist auch für erfahrene Psychologen nicht leicht, dennoch lassen sich auch bei ihnen in der Regel Schwachstellen herausarbeiten, an denen eine Interventionsstrategie ansetzen kann.

Die paranoide Akzentuierung: Solche Persönlichkeiten sind von einem tiefen Misstrauen beseelt und haben deshalb auch ein extremes Kontrollbedürfnis über andere, was sie als Vorgesetzte nicht unbedingt beliebt macht. Auch sie fühlen sich anderen meist überlegen und agieren oft provokant, um ihre Mitarbeiter und Geschäftspartner zu verunsichern und aus der Reserve zu locken. Gelegentlich treten bei ihnen aggressive Durchbrüche auf.

Die zwanghafte Akzentuierung: Derartig strukturierte Personen legen viel Wert auf ein geordnetes Leben und sind sozial hoch angepasst. Sie be-

sitzen eine rigide Art zu denken, sie arbeiten fleißig und gewissenhaft und haben einen perfektionistischen Anspruch sich selbst, aber auch anderen gegenüber.

Oftmals treten Akzentuierungen nicht in Reinform auf, sondern mischen sich bzw. bilden Kombinationen. Auch würde es niemals ausreichen, für eine seriöse Analyse sich alleine auf eine solche Typenzuordnung zu beschränken. Weitere Dimensionen der Persönlichkeitsseinschätzung kommen immer hinzu, sodass ein der menschlichen Komplexität angemessenes Profil entsteht, aus dem dann Verhaltensvorhersagen unter spezifischen Rahmenbedingungen und konkrete Ansätze der Beeinflussung abgeleitet werden können.

Wann ist distant profiling vor allem hilfreich?

Der einsame Firmenpatriarch, der im Alleingang über sein Imperium herrscht, ist selten geworden. Manager arbeiten heute vielmehr vernetzt und beeinflusst von äußeren Sachzwängen, dennoch gibt es noch immer innovative und charismatische Führungspersönlichkeiten, die den Stil ihrer Firma prägen. Kurz zusammengefasst, wirkt sich die Manager-Persönlichkeit unter drei Bedingungen besonders entscheidend auf das Handeln des Unternehmens aus:

- Die Führungspersönlichkeit hat eine strategische Position inne, sie hat viel Macht.
- Das Unternehmen ist hierarchisch auf sie ausgerichtet.
- Die Situation ist uneindeutig oder labil, es gibt keine klaren Routinen.

Aber auch in Gruppenprozessen kann distant profiling eingesetzt werden, allerdings muss hier dann z.T. auf andere Instrumente, vor allem aus der Sozialpsychologie zurückgegriffen werden. In komplexen Führungszusammenhängen hat es sich zudem bewährt, Wirtschaftsprofiler in interdisziplinäre Teams zu integrieren. Dadurch kann das Manager-Verhalten gemeinsam aus verschiedenen Perspektiven, etwa strategischen, kulturellen und psychologischen, analysiert werden und ein umfangreicheres Gesamtbild entsteht, welches genauere Vorhersageszenarios und Einschätzungen ermöglicht.

Ein Fallbeispiel für distant profiling

Ein stark vereinfachtes Beispiel soll die Vorgehensweise des distant profiling skizzieren. Ein Konzern, mit dem ein anderes Unternehmen bald in wichtige Verhandlungen treten wird, hat einen Wechsel an der Führungsspitze vorgenommen. Es geht darum, ein Profil des neuen Vorstandsvorsit-

zenden Herrn Maier zu erstellen und daraus resultierend Gesprächsstrategien zu entwickeln.

Die Psychobiographie zeigt, dass der Jurist bereits direkt nach dem Studium in den Konzern eingestiegen war und einen sehr konservativen Karriereaufstieg durchlaufen hat. Er pflegt unauffällige Hobbys, die als standesgemäß gelten, wie Segeln, Rotwein und Opern. Außerhalb seiner Branche ist Maier kaum jemandem aufgefallen. Bei der Pressekonferenz, auf der seine Ernennung bekannt gegeben wird, bleibt er zunächst am Rande sitzen, denn er steht offenbar nicht gerne im Mittelpunkt. Maier charakterisiert sich selbst in einem Interview als perfektionistisch und ungeduldig, der stets versucht, sich in alle Details einzuarbeiten. Geht es ihm manchmal nicht schnell genug, kann er gegenüber Mitarbeitern auch ungeduldig werden. Er berichtet weiterhin, manchmal Unwichtiges von Wichtigem nicht ausreichend unterscheiden zu können. Maier hält Prinzipientreue und Moral für ein sehr wichtiges Gut. „Wer die Welt nur ein kleines bisschen besser und gerechter machen kann, der hat seinen Lebenssinn erfüllt“ lautet einer seiner Leitsätze.

Welche Persönlichkeitszüge sind bei Maier besonders stark ausgeprägt? Es zeigt sich eine deutliche zwanghafte Akzentuierung. Er möchte nicht gerne auffallen und handelt stark an externen Normen orientiert. Auch seine moralischen Vorstellungen sind sozial sehr angepasst. Eines der Hauptmotive in seinem Managerhandeln ist es, nichts falsch zu machen und im Sinne einer Sollübererfüllung durch Fleiß sein Unternehmen voranzubringen. Was heißt das für seine Arbeit? Von solch einer Persönlichkeit sind im Führungsstil keine Innovationen und Umschwünge zu erwarten. „Erneuerungen“ werden dann eingeführt, wenn sie sich bereits bei anderen Firmen, insbesondere solchen mit dem Ruf eines Traditionsunternehmens, bewährt haben. Unter Maiers Einfluss wird der Konzern auf dem Markt berechenbar agieren und nicht aggressiv versuchen, neues Terrain zu erobern. Maier wird versuchen, den Konzern kontinuierlich weiterzuentwickeln. Harte Einschnitte und massive Richtungsänderungen wird er versuchen zu vermeiden.

Nehmen wir an, Sie bereiten sich auf Verhandlungen mit Maier vor. Worauf sollte man achten? Maier wird am ehesten einen Draht zu Menschen finden, die ihm ähnlich sind. Dies gilt übrigens für uns alle. So sehr uns Gegensätze reizen mögen: Letztlich bevorzugen wir im persönlichen Umgang Menschen, die uns in ihrer Art zu denken und zu fühlen, in ihren Einstellungen und Werten ähnlich sind. Maier wird also am besten mit einem eher bescheiden auftretenden, konservativ gekleideten Menschen, der ebenfalls die Details liebt, zueinander finden. Ein stark von sich selbst überzeugter Visionär hätte hingegen eher Probleme, einen Zugang zu fin-

den. Das Profil kann hier also bereits bei der Auswahl des geeigneten Gesprächspartners helfen.

Auch zur Bestimmung einer geeigneten Gesprächsstrategie und geeigneter Taktiken kann das Profil sehr hilfreich sein: Menschen, die so wie Maier „ticken“, brauchen Details, um sich wohl zu fühlen. Sie sind für eher einschmeichelnde Taktiken, die bei Menschen mit narzisstischer Persönlichkeitsakzentuierung sehr effektiv sind, nahezu unempfindlich. Sie werden nicht auf große Visionen einer goldenen Zukunft aufspringen, sind aber für kleine und handwerklich sauber vorgetragene Schritte empfänglich. Maier braucht das Gefühl der Kontrolle: Er wird dann anfangen, sich innerlich zu sperren, wenn er den Eindruck gewinnt, dass ihm die Kontrolle über das Geschehen entgleitet. Also benötigt er Papiere, ausgedruckte Folien, Quellenangaben für alle Fakten. Wenn man ihm dann noch glaubhaft vermitteln kann, dass das gemeinsame Vorhaben moralisch anspruchsvoll ist, steht guten gemeinsamen Geschäften nichts mehr im Wege.

Einsatzfelder des distant profiling

Distant profiling ist eine Methode, mit der das Verhalten eines Menschen beschrieben und analysiert wird. Auf der Grundlage des so gewonnenen Profils können Verhaltensvorhersagen für unterschiedliche Szenarios erstellt werden. Weiterhin können auf dieser Grundlage Beeinflussungsstrategien, z.B. in Form von Verhandlungsstrategien und Gesprächstaktiken, geplant werden. Im Unternehmenskontext sind verschiedene Einsatzfelder möglich. Ein Profil des neuen starken Mannes an der Spitze des Mitbewerbers kann helfen, seine zu erwartende Strategie am Markt zu antizipieren. In der Vorbereitung auf hochrangige Gespräche wird dieses in der Politik lange bewährte Mittel auch im wirtschaftlichen Kontext hilfreich sein, seinen Gesprächspartner besser zu verstehen und zielgerichteter mit ihm kommunizieren zu können. Auch wenn einzelne Menschen das Unternehmen angreifen und beispielsweise durch Klagen vor Gericht oder durch Pressekampagnen schädigen, macht es Sinn, sich mit den Beweggründen der betreffenden Person und seiner Persönlichkeit genauer zu befassen, um eine geeignete Gegenstrategie entwerfen zu können.