

# Kapitel 1

## Romantiker und Krieger verstehen – Verstand versus Gefühl

Wenn Ihre niedrigste Punktzahl in Spalte b ist, gehören Sie zu den Romantikern. Es gibt bei allen Stilen drei verschiedene Typen und wir werden diese erforschen, wenn wir die zwölf Hollywood-Filmcharaktere unter die Lupe nehmen.

Der Stil der Romantiker basiert auf Sensibilität und Emotion. Sie leben in einer Realität voller Gefühle und erleben Gefühle intensiver als die drei anderen Stile. Stellen Sie sich vor, dass wir sechs Sinne haben – die bekannten fünf und noch einen, den unsere Lebenserfahrungen (nicht unsere DNA) entwickelt haben. Der sechste Sinn der Romantiker besteht darin, den emotionalen Inhalt ihrer Umgebung wahrzunehmen.

Ein Romantiker kann einen Raum betreten, jemanden sehen und richtigerweise verkünden: »Diese Person ist *nicht* gut drauf«, ohne mit der Person gesprochen zu haben. Nicht-Romantiker fragen: »Woher weißt du das? Du hast mit niemandem gesprochen.« – »Ich weiß es einfach, hier ist dicke Luft«, sagt der Romantiker. Irgendwie haben die Erlebnisse des Romantikers ihn oder sie zum Experten für Gefühlserkennung gemacht. Vielleicht ist er empfänglicher für nonverbale Kommunikation oder er hat wirklich den sechsten Sinn für Gefühle entwickelt. So oder so, Romantiker leben in einer Welt der Gefühle.

Ihr Hauptanliegen ist der Weltfrieden. »Wieso können wir nicht einfach alle miteinander klarkommen?«, fragen sie sich. Wenn wir uns alle bei den Händen nähmen und »We Are the World« säingen, wären sie glücklich. Sie sind taktvoll und diplomatisch. Oft stellen sie ihre eigenen Bedürfnisse hinten an, um andere glücklich zu machen und ihre emotionale Umgebung positiv zu beeinflussen. Sie wollen Konflikte vermeiden und verbringen

einen großen Teil ihrer Zeit damit, auszutüfteln, wie sie eine schlechte Nachricht übermitteln. Wenn ein Romantiker die Gefühle von jemandem verletzt, können Sie sicher sein, dass das so beabsichtigt war. Er sagt vielleicht: »Es tut mir leid, ich wollte Ihre Gefühle nicht verletzen« – das stimmt aber nicht. Er weiß genau, welche emotionalen Auswirkungen sein Verhalten hat.

Ist Spalte d die mit Ihrer niedrigsten Punktzahl, sind Sie ein Krieger. Krieger streben nicht nach dem Weltfrieden, sie wollen die Welt beherrschen. Sie nehmen in Kauf, dass es Opfer geben wird. Krieger sind Dummköpfen gegenüber nicht tolerant und haben eine logische Form der Sensibilität. Wahrscheinlich haben Sie noch nie von dieser Art der Sensibilität gehört, aber sie führt auf dem kürzesten Weg zum gewünschten Ergebnis. Ich vermute, Krieger haben eine Kosten-Nutzen-Skala im Kopf. Je mehr Einsatz ein Krieger für eine Sache bringt, desto mehr muss er davon profitieren können. Wenn er die Investition minimieren kann, senkt er damit seine Ansprüche an den erwarteten Nutzen – will aber dann alles noch schneller haben als ursprünglich gedacht. Krieger mögen Effizienz, Resultate und das Gefühl, etwas erledigt zu haben. Sie bevorzugen den schnellsten Weg zum Ergebnis. Alles, was sie von diesem Weg abhält, bedeutet mehr Aufwand und wird zum Ärgernis. Konferenzschaltungen, unnötige Meetings oder Small Talk können sie sehr verärgern.

»Ich bin ziemlich sicher, dass Sie mein Wochenende nicht interessiert und Ihres ist mir auch egal. Gehen wir an die Arbeit!« So oder so ähnlich denkt wahrscheinlich jeder Teamleader, der dem Krieger-Typ entspricht, am Montagmorgen.

Diese beiden ganz unterschiedlichen Arten von Sensibilität wirken sich darauf aus, wie diese Stile miteinander kommunizieren. Krieger kommunizieren sehr direkt, weil sie ihre Botschaft so am schnellsten vermitteln können. Ihre Worte transportieren die gesamte Bedeutung. Versuchen Sie gar nicht erst,

zwischen den Zeilen zu lesen oder eine versteckte unausgesprochene Botschaft zu finden; der Krieger sagt, was er meint.

Romantiker hingegen kommunizieren indirekt; ihre Worte bedeuten nichts. Na ja, nicht *nichts*, aber sie transportieren nur einen sehr kleinen Teil der wahren Bedeutung. Die tatsächliche Botschaft kann man an ihrer linken Augenbraue ablesen. Oder an Tonfall, Wortwahl, begleitenden Gesichtsausdrücken, an Haltung, Gangart, wie fest sie einen Teller auf den Tisch stellen usw. Befreundete Romantiker verstehen diese Kommunikationstechnik, aber andere Stile eher nicht. Das kann zur Frustrationsquelle für Romantiker werden. Wenn jedoch zwei Romantiker miteinander sprechen, ist die Bedeutung offensichtlich. Zwei Krieger können sich prügeln und verbal angreifen und dann trinken sie ein Bierchen miteinander – und die einzige Person, die über diesen Austausch bestürzt ist, ist der Romantiker, der alles mit angesehen hat. Grundsätzlich haben Krieger keine Ahnung, was Romantiker mitteilen wollen, und Romantiker halten Krieger für ungehaltener, als sie eigentlich sind.

Die beiden Stile verhandeln völlig unterschiedlich. Romantiker bauen Beziehungen mit dem Gegenüber auf, schmeicheln sich ein. Ihre Strategie ist: »Wenn mein Gegenüber mich gut genug kennt, kann ich ein besseres Geschäft machen. Dieser Mensch wird sich ›um mich kümmern.« Dieser Ansatz basiert auf dem Vertrauen darauf, dass die andere Person das Gewünschte tun wird, weil beide eine Beziehung zueinander aufgebaut haben. Auf diese Art vermeiden Romantiker die möglicherweise unerfreuliche emotionale Auswirkung eines Konflikts während einer Verhandlung.

Krieger hingegen sind aggressive Verhandlungspartner. Wenn sie sich nicht sehr anstrengen mussten, um ein Geschäft zu machen, trauen sie ihm nicht und es ist ganz entscheidend, dass sie am Schluss die Oberhand behalten. Sie sind im ständigen Wettbewerb, daher ist es schwierig für sie, sich vorzustellen, dass Sie

ihnen einfach so den besten Deal anbieten. Mehr über die praktische Anwendung dieser Thematik besprechen wir in späteren Kapiteln, aber es gibt für diese unterschiedlichen Neigungen ein griffiges Bild, und das hat etwas mit inneren Bedürfnissen zu tun.

Zwei Arten von Bedürfnissen bestimmen das menschliche Verhalten: innere und äußere. Zu äußeren Bedürfnissen zählen Einkommen, Beförderungen und Freizeit. Sie können beeinflussen, wie viel wir leisten, sind aber zur Verhaltensänderung weniger effektvoll. Innere Bedürfnisse bewirken mehr. Ich stelle mir den Unterschied so vor: Es gibt mehrere Möglichkeiten, Ihr Auto zu bewegen. Sie können tanken und den Motor das Auto bewegen lassen, oder Sie können es schieben. Natürlich kommen Sie mit dem Kraftstoff weiter vorwärts. Äußere Bedürfnisbefriedigung entspricht dem Schieben des Autos, innere dem Befüllen des Tanks.

Ein Beispiel: Sagen wir, Chase ist ein Krieger. Er versucht, einen Auftrag zu Ende zu bringen, benötigt aber ein unterschriebenes Dokument, bevor er die Akte schließen kann. Als er den Kunden anruft, sagt dieser, dass er das Dokument gleich rüberfaxen wird. Ein Fax? In welchem Jahr sind wir, 1995? Chase ist schon etwas angespannt, denn jetzt muss er zum Faxgerät gehen und darauf warten, dass der Kunde ihm das Dokument schickt. Chase geht in die Poststelle und starrt unentwegt auf das Faxgerät. Er stampft umher, seufzt und erzählt jedem, der in Hörweite ist, dass er es nicht glauben kann, dass er auf ein Fax wartet. Ein Fax!

Irgendwann bemerkt Chase, dass Marty schon die ganze Zeit in der Poststelle ist. Marty ist ein Romantiker. Chase denkt: »Wenn Marty sowieso hier rumhängt, kann er ja für mich auf das Fax warten.« Dann könnte Chase zurück in sein Büro gehen und weiterarbeiten, anstatt hier Zeit zu vergeuden. Gesagt, getan. Chase wendet sich an Marty: »Hallo, Marty, ich soll jede Minute ein Fax von einem Kunden bekommen. Macht es dir was aus, es in mein Postfach zu legen, wenn es kommt?«

Ist das Martys Aufgabe? Nein. Macht Marty es trotzdem? Ja. Warum? Wenn ich diese Frage in meinen Seminaren stelle, sind die Antworten meistens: »Weil Marty nett ist« oder »Marty möchte eben gefallen« oder so ähnlich. All diese Antworten sind korrekt, aber es gibt noch einen anderen, weniger ehrenhaften Grund dafür, den Romantiker Ihnen nicht mitteilen werden. Marty möchte, dass Chase verschwindet. Ja. Für Marty ist Chase ein Miesepeter. Er bringt Martys Ordnung durcheinander. Wenn Marty also Chase und seine ungesunden Emotionen dadurch loswerden kann, dass er sich um sein Fax kümmert, ist der Fall klar!

Gibt es eine Gebühr für den Service, den Marty anbietet? Ja. Es gibt immer eine, aber Marty hat keinen Preis verhandelt. Er weiß, dass er belohnt wird, daher muss er nicht danach fragen. Diese Belohnung ist Anerkennung. Das ist die Währung der Romantiker – das innere Bedürfnis der Romantiker-Community. Romantiker opfern sich gern zugunsten anderer auf, wenn sie dafür mit Lob oder ein bisschen Zuwendung belohnt werden. Ein wenig den Bauch pinseln, könnte man sagen. Romantiker sind zu Höchstleistungen fähig, wenn sie sich in einer Umgebung aufzuhalten, in der sie besonders wertgeschätzt werden.

Aber bezahlt Chase Marty? Wenn ich das in meinen Seminaren frage, ist die Antwort einstimmig: »Nein!« (Es scheint einige unzufriedene Romantiker da draußen zu geben.) Tatsächlich ist es so, dass Chase bezahlt. Nur leider in der falschen Währung – in der, die *seinem* inneren Bedürfnis entspricht. Diese heißt beim Krieger nicht Anerkennung: Es ist *Unabhängigkeit*. Krieger handeln nach dem Prinzip: »Mögen Sie meine Arbeit? Wirklich? Dann lassen Sie mich in Ruhe!« Keine Neuigkeiten sind für den Krieger gute Neuigkeiten. Wer seinen Job gut macht, wird mit Freiheit belohnt. Wenn Chase Marty darum bittet, sich um sein Fax zu kümmern, wird er ihn in Ruhe lassen.

Marty sieht diese Unabhängigkeit jedoch völlig anders: Er fühlt sich nicht wertgeschätzt und ist jetzt sauer. So wie Marty das

sieht, ist ihm Chase etwas schuldig und Marty zeigt ihm das auf seine Weise. Und die geht so: Chase geht den Gang hinunter, Marty kommt ihm entgegen. Chase fragt Marty: »Hey, Marty, wie geht's, wie steht's?« – »Gut«, antwortet Marty kurz angebunden. Kein begleitendes Lächeln, kein Interesse seinerseits an Chases Befinden. Die anderen Romantiker bemerken das sofort und fragen sich: »Was ist zwischen Marty und Chase los?«

Aber was bedeutet »gut« für Chase? Er versteht, dass bei Marty alles okay ist. Denken Sie daran: Für Krieger transportieren Worte die gesamte Bedeutung, ohne doppelten Boden. So, wie Chase das sieht, hat er Marty gefragt, wie es ihm gehe, und er sagte, es gehe ihm gut. Chase hält das sogar für ein besonders gutes Gespräch. Manchmal schwätzt Marty ein bisschen viel, aber heute kam er direkt zum Punkt. Chase hat ihn nicht mal unterbrechen müssen. Super! Für den armen Marty heißt das: immer noch keine Bezahlung. Die Schulden bleiben bestehen.

Das führt uns zum Konzept des CTL-Containers – von dem ich überzeugt bin, dass es eines Tages als mein größter Beitrag zur angewandten kognitiven Psychologie angesehen werden wird. Es wurde von der Wissenschaftsgemeinde noch nicht anerkannt, basiert auch nicht auf einer repräsentativen Studie, aber durch meine Erfahrungen in der Beobachtung menschlichen Verhaltens bin ich sicher, dass es existiert. CTL steht für Crap Tolerance Level, also wie viele negative Erlebnisse oder »Müll« man toleriert, bevor das Fass überläuft. Romantiker haben einen großen CTL-Container, aber nur eine kleine Schöpfkelle, um ihn wieder zu leeren. Wenn Romantiker das Gefühl haben, jemand sieht ihre Hilfe als selbstverständlich an, wie Marty im vorangegangenen Beispiel, packen sie diese Emotionen in den CTL-Container. Er ist ziemlich groß, aber nicht unendlich. Er hat einen Deckel. Um etwas hineinzutun, müssen Romantiker diesen Deckel öffnen. Das geschieht häufig mit einem Schlüsselwort, das oft lautet: *wie auch immer*. Wenn Sie einen Romantiker sagen

hören: »Ach, wie auch immer«, ist sein Container offen und wird befüllt.

Wenn er voll ist, werden leichte Verhaltensänderungen erkennbar. Die Romantiker lächeln nicht mehr so viel, interessieren sich nicht mehr so sehr für andere Leute und werden vielleicht etwas gereizt und sarkastisch. Sie knallen das Geschirr auf den Tisch. Diese Veränderungen erkennen die anderen Stile nicht unmittelbar, nur gleichgesinnte Romantiker. Wenn diese es bemerken, ist ihnen sofort klar, dass ihr Stilkollege Hilfe dabei braucht, seinen Container zu leeren. »Kommt schon, Leute. Martys Container ist voll«, sagen sie allen, die dann mit ihren kleinen Löffeln angelaufen kommen, um Marty beim Ausleeren seines Containers zu helfen. Bald wird es ihm wieder gut gehen.

Man nennt das gemeinhin »Dampf ablassen« und es trägt erheblich zum mentalen Wohlbefinden des Romantikers bei. Da oft ein Krieger daran schuld ist, dass der Container sich füllt, will der Romantiker gern bei ihm Dampf ablassen. Der Krieger hingegen kann das nicht nachvollziehen. Wissen Sie, sein CTL-Container ist sehr klein. Er lagert nicht viel darin. Aber seine Kelle zum Ausleeren ist groß, sodass er ständig mit negativer Energie um sich wirft. »Nimm deinen Müll mit, ich habe keinen Platz dafür.« Das Konzept, diesen Müll für eine zeremonielle Leerung (Dampf ablassen) zu lagern, ist dem Krieger völlig fremd. Er nennt das auch nicht Dampf ablassen, für ihn ist es Jammern. »Warum sollte man sich über etwas beschweren, wenn man es nicht ändern will?«, denkt sich der Krieger. Das verursacht natürlich beim Romantiker wieder neuen Müll.

Viele Krieger haben gelernt – sei es durch Seminare, ein Buch wie dieses hier, Kollegen aus der Personalabteilung, Anwälte und Eheberater –, dass man Romantiker in ihrem Prozess des Dampfablassens unterstützen muss. Auch wenn ein Krieger das verstanden hat, wird er sich dennoch oft mit der Durchführung

schwertun. Firmen und Ehen sind voll von Beispielen wie diesem:

Marty (der Romantiker) klopft an Chases Bürotür. »Hey, Chase, hast du mal 'ne Sekunde?« Das ist Romantiker-Sprache und steht für: »Mein CTL-Container ist voll und der meiste Müll darin kommt von dir, deshalb bin ich hier, um ihn auszuleeren.«

Chase (der Krieger) sitzt am Schreibtisch mit einer langen To-do-Liste, auf der nichts von »Mit Marty sprechen« steht. Wenn er der Ansicht ist, keine Zeit zu haben oder dass das Gespräch mit Marty nicht wichtig ist, hat er kein Problem damit zu sagen: »Nein, ich habe viel zu tun. Komm doch später noch mal vorbei.« Wenn Chase die Bedeutung des Dampfablassens bewusst gemacht wurde, wird er seine Liste vielleicht erneut durchgehen, um zu sehen, welche Punkte er weglassen könnte, um sie durch »Mit Marty sprechen« zu ersetzen. Das kostet ihn etwa drei Sekunden seiner Zeit. Während dieser drei Sekunden stößt er wahrscheinlich einen lauten Seufzer aus. Es ist ein Seufzer der Resignation, denn er hat gerade realisiert, dass er heute nicht so produktiv sein kann, wie er gehofft hatte. Letzten Endes wird Chase antworten (mit einem Seufzer): »Klar, komm rein.« Das ist Krieger-Sprache und steht für: »Klar, komm rein.« (Wir wissen ja, die Worte des Kriegers vermitteln die gesamte Bedeutung.)

Aber was hat Marty gehört, als Chase das gesagt hat? »Nein.« Für einen Romantiker bedeuten Worte nicht viel. Das *Seufzen* hat die Botschaft mehr als deutlich überbracht. Und was heißt das Seufzen für Romantiker? Grob übersetzt: »Lieber würde ich mir ein Messer ins Bein rammen, als die nächste halbe Stunde mit dir zu reden.« Die Fehlkommunikation geht weiter.

Marty antwortet: »Weißt du was? Anscheinend hast du Wichtigeres zu tun, als mit mir zu sprechen.« Er macht auf dem Absatz kehrt und geht. In der Romantiker-Sprache hat Marty deutlich gesagt: »Du hast grade eine falsche Entschei-

dung getroffen. Geh mir sofort hinterher und hol mich zurück, denn es wird alles nur noch schlimmer werden, wenn mein CTL-Container überschwappt!«

Chase denkt bei sich: »Super, das habe ich ja gut hinbekommen. Marty ist seltsam. Man lädt ihn zu sich ein und er verschwindet. Gut, zurück zu meiner Liste.«

Wie wir in den späteren Kapiteln, in denen es darum geht, das Gelernte anzuwenden, noch herausfinden werden, ist es von essenzieller Wichtigkeit, mit dem Dampfablassen richtig umzugehen. Nur so kann man gesunde persönliche Beziehungen mit Romantikern unterhalten.

Eine Frage: Könnte es sein, dass ein Romantiker sich in einen Krieger verliebt, ihn sogar heiratet? Es ist nicht nur möglich, es ist *wahrscheinlich!* Wenn Sie Romantiker oder Krieger sind, haben Sie vielleicht schon vor, Ihren Partner den Test machen zu lassen. Wie können sich zwei derart radikal unterschiedliche Stile so zueinander hingezogen fühlen? Warum ziehen sich Gegensätze an? Ich sage Ihnen mal, was wir in der kognitiven Psychologie über Liebe wissen: *nichts*.

Es scheint keinerlei Muster zu geben, die darauf schließen lassen, dass Kompatibilität relevant ist, um sich zu verlieben. Ich weiß nur, dass viele Leute von Liebe auf den ersten Blick erzählen, als sie ihren zukünftigen Partner getroffen haben. Ein Blick und: »Ja, das ist es!« Andere erzählen von einer langsamen Entwicklung. Sie waren vielleicht jahrelang Kollegen, ohne irgendein romantisches Interesse füreinander zu empfinden. Dann sehen sie sich eines Tages an und stellen fest: »Ach, eigentlich bist du ganz schön attraktiv. Und ich werde nicht jünger.« So kann's auch gehen.

So oder so, Hormone und andere Stoffe wie Dopamin, Oxytocin und Pheromone werden verstärkt produziert – wie ein Liebescocktail. Wir erleben eine Euphorie, während wir die Gegensätzlichkeiten akzeptieren und etwas denken wie: »Er ergänzt

mich« oder: »Sie ist so gut für mich.« Verliebte sagen solche Dinge schwärmerisch.

Zumindest für durchschnittlich fünf bis neun Jahre – so lange braucht der Körper, um dieses chemische Ungleichgewicht zu korrigieren. Als würde das Wartungspersonal des Körpers nach längerer Abwesenheit zurückkehren und sagen: »Wer hat das Dopamin angelassen?« – und es dann ausschalten. Dann sehen Sie Ihren Partner an und sagen: »Du hast dich verändert.« Das stimmt zwar nicht, aber Sie sind nicht mehr high. Sie sind nüchtern und das Erste, was Ihnen mit der neuen Perspektive auffällt, ist, dass Ihre Bedürfnisse nicht befriedigt werden. Romantiker realisieren, dass niemand zu schätzen weiß, welche Opfer sie in den letzten sieben Jahren gebracht haben. Sie sind verärgert. »Würde es dich umbringen, mir ein bisschen Liebe entgegenzubringen?«, fragen sie ihre Krieger-Partner auf der Suche nach Anerkennung.

»Bei unserer Hochzeit habe ich dir gesagt, dass ich dich liebe; wenn sich was ändert, gebe ich dir Bescheid«, antwortet der Krieger. »Über das Thema haben wir erst vor sechs Jahren gesprochen, hör auf, mir damit in den Ohren zu liegen.« Der Romantiker wird anhänglicher, in der Hoffnung, mehr geschätzt zu werden. Der Krieger geht auf Distanz, auf der Suche nach Unabhängigkeit. Ohne die Liebesdroge passt nichts mehr zusammen.

Das heißt nicht, dass ein Romantiker und ein Krieger keine lange, harmonische Ehe führen können. Das geht durchaus. Hierfür ist es aber vonnöten, den Stil des anderen zu respektieren und seine Bedürfnisse zu befriedigen. Romantiker können mit Kriegern verheiratet sein, wenn sie deren direkten, produktiven und ergebnisorientierten Ansatz zu schätzen wissen und ihren Partnern die Unabhängigkeit ermöglichen, Resultate auf ihre Art zu erzielen. Krieger wiederum sollten die Opfer, die Romantiker bringen, sowie deren Talent zur Herstellung von Harmonie und Frieden anerkennen. Das können wunderbare Beziehungen sein.

Wichtig ist, dass beide die unterschiedlichen Beiträge des anderen zur Beziehung nachvollziehen können. Ich glaube sogar, dass es im Laufe einer Ehe sehr zuträglich sein kann, zwei verschiedene Stile zu haben. Beide Partner werden aufgeschlossener für neue Ansichten.

Dieses Buch stellt vier Beziehungsaspekte in den Fokus: Mitarbeiterführung, Verkauf, Service und Persönliches. Hier nun ein Überblick, wie Romantiker und Krieger sich in den jeweiligen Bereichen verhalten.

## Romantiker

### Mitarbeiterführung

Der Führungsstil der Romantiker ist das »aufopfernde Führen«. Am effektivsten sind sie, wenn sie emotionale Grenzen überwinden und fröhliche, kommunikative Teams bilden können. Alle Romantiker streben nach dem Weltfrieden und arbeiten unermüdlich daran sicherzustellen, dass ihre Teams emotional gefestigt sind. Ihr Fokus liegt auf interner wie externer Kundenbetreuung. Sie bauen starke Beziehungen mit ihren Teammitgliedern auf. Weil sie viel Wert auf Kommunikation legen, halten sie regelmäßig Meetings ab und bemühen sich darum, dass jeder mit einbezogen wird. Sie tun sich schwer damit, Kritik zu äußern oder andere zur Rechenschaft zu ziehen, denn beim Umgang mit Konflikten fühlen sie sich sehr unbehaglich. Es könnte auch sein, dass sie ein bestehendes Problem noch vergrößern – was zu geringerer Produktivität führen kann. Wenn es gut läuft, sind ihre Teams für gute Arbeitsmoral, wenige Personalwechsel, Zusammenhalt und Kommunikation bekannt.

### Verkauf

Romantiker schaffen sich einen loyalen Kundenstamm, indem sie gute Beziehungen aufbauen. Sie sind sympathisch, kümmern

sich um ihre Kunden und bemühen sich sehr, ein gutes Geschäft für sie herauszuholen. Vielleicht opfern sie auch ihre eigenen Bedürfnisse, um die Kunden zufriedenzustellen. Sie sind stolz darauf, wie viele ihrer Kunden gute Freunde geworden sind. Weil sie sich so intensiv um die vorhandenen Kunden bemühen, arbeiten sie am liebsten mit diesen und sind gar nicht auf der Suche nach neuen Gelegenheiten. Dies ist eine der Herausforderungen, vor der Romantiker stehen, die als Verkäufer arbeiten. Sie sind so beschäftigt mit den aktuellen Kundenbeziehungen, dass sie keine Zeit haben, neue aufzubauen. Wichtig ist auch, ihre schon existierenden Kundenbeziehungen hinsichtlich ihres Geschäftspotenzials zu prüfen – und sich nicht nur auf dem bereits bekannten, komfortablen Terrain zu bewegen.

### **Kundenbetreuung**

Romantiker sind sehr gut darin, Gefühlszustände ihrer Kunden zu erkennen. Sie sehen, wenn ein Kunde nicht zufrieden ist, auch wenn er es nicht offen ausspricht. Oft haben sie das Helferchen – und einen starken Wunsch, andere glücklich zu machen. Mit ihrem unbekümmerten Lächeln und ihrem diplomatischen Geschick können sie Problemkunden sehr gut besänftigen. Ihre Geduld ist zwar irgendwann am Ende, aber sie besitzen genug Takt, um das zu verbergen. Sie sind besonders gut darin zuzuhören und sicherzustellen, dass die Kunden ihrer Frustration Luft gemacht haben, bevor sie beginnen, das Problem zu beheben.

### **Persönliche Beziehungen**

Romantiker kümmern sich oft von Natur aus gern um andere und wollen, dass sie glücklich sind. Sie zeigen gern ihre Bewunderung, halten sich aber mit Kritik und Frustrationsbekundungen zurück. Oft dreht sich bei ihnen alles um die Erfüllung der Wünsche anderer. Wenn das nicht erwidert wird, nehmen sie es den Betreffenden eventuell übel. Sie bauen

gern tiefe, bedeutungsvolle Beziehungen mit Familie und Freunden auf.

## Krieger

### Mitarbeiterführung

Krieger sind ergebnisorientierte Führungskräfte. Ziele stecken sie gern provokant hoch und erreichen diese dann auch. Sie sind sehr produktiv und schätzen es, wenn Leute anpacken. Sie sind sich der Regeln bewusst, haben sie vielleicht sogar selbst aufgestellt, aber lassen es nicht so weit kommen, dass diese Regeln das Erreichen des Ziels behindern. Sie belohnen andere, indem sie sie in Ruhe lassen, und halten es mit der Devise: »Keine Neuigkeiten sind gute Neuigkeiten.« Krieger sind bestrebt, Situationen kritisch zu hinterfragen, und suchen nach Verbesserungsmöglichkeiten. Das Ergebnis ist, dass Angestellte häufiger kritisiert als gelobt werden und daher den Krieger als sehr fordernd und chronisch unzufrieden wahrnehmen. Das kann Auswirkungen auf die Arbeitsmoral und die Mitarbeiterfluktuation haben. Wenn es gut läuft, sind Teams von Kriegern für ihre hohe Produktivität, Effizienz und ständigen Verbesserungsvorschläge bekannt.

### Verkauf

Krieger lösen gern Probleme. Sie sind sehr geschickt darin, Kundenwünsche zu analysieren und Lösungen anzubieten, die dem Kunden von Nutzen sind. In Verhandlungen können sie sich gut durchsetzen und Vereinbarungen erzielen, von denen ihre Firma finanziell profitiert. Ihr effizientes Verhalten stellt sicher, dass sie sich zügig durch den Verkaufsprozess auf ein Ergebnis zubewegen. Sie fühlen sich häufig wohler dabei, neue Kunden anzuwerben, als ihre Bestandskunden bei Laune zu halten. Im Gegensatz zu den Romantikern können Krieger so

fokussiert auf das Knüpfen neuer Kontakte sein, dass sie vergessen, sich um die bereits bestehenden zu kümmern.

### Kundenbetreuung

Krieger sind gute Problemlöser. Sie analysieren eine Situation schnell, finden die passende Lösung und wenden sie an. Sie erkennen sofort, was getan werden muss. Vielleicht nehmen sie sich nicht genug Zeit, um frustrierten Kunden zuzuhören, aber das liegt daran, dass sie das Problem schon entlarvt und die Lösung parat haben. Da ihnen Zeit sehr wichtig ist, arbeiten sie schnell, um zum gewünschten Ergebnis zu kommen.

### Persönliche Beziehungen

Wie oben schon erwähnt, sind Krieger von Natur aus Problemlöser. Sie legen Wert auf Kompetenz und geben anderen ihren Freiraum, solange diese Leute bewiesen haben, dass sie ihre Sache gut machen. Ihre strategische Denkweise kann Krieger zu exzellenten Planern machen. Sie zeigen gern ihren Status, denn er spiegelt ihren Erfolg wider. Sie schätzen Personen, die Selbstvertrauen zeigen und mit denen sie ein offenes Gespräch führen können.

Hier sind ein paar typische Verhaltensweisen der beiden Stile:

Romantiker	Krieger
Vertrauen ihren Gefühlen (aus dem Bauch heraus) hinsichtlich Situationen und Personen	Vertrauen auf Logik und Effizienz
Stellen manchmal die Bedürfnisse anderer über ihre eigenen	Stehen gern im Wettbewerb mit anderen
Reagieren stark auf Emotionen	Haben ein starkes Bedürfnis, Verbesserungen herbeizuführen
Haben ein Bedürfnis, sich für andere Menschen oder Ideen einzusetzen	Denken analytisch

Tabelle 1.1: Typische Verhaltensweisen von Romantikern und Kriegern

Romantiker	Krieger
Achten auf die Auswirkungen ihrer Handlungen auf die Gefühle anderer	Schätzen Logik, Gerechtigkeit und Fairness
Legen Wert auf Harmonie unter Leuten, mit denen sie zu tun haben	Wahrheit bedeutet ihnen mehr als Taktgefühl
Loben gern andere und lassen sich gern loben	Glauben, dass Gefühle nur zulässig sind, wenn sie logisch sind
Wissen um die Bedeutung von Taktgefühl und Diplomatie	Werden oft als besessen oder extrem zielorientiert angesehen
Haben den starken Wunsch, etwas beizutragen	Legen mehr Wert auf Vorankommen als auf Lob
Nehmen sich Zeit für Gespräche, auch wenn diese keinem konkreten Zweck dienen	Scheinen immer einen Plan zu haben
Loyal	Handeln zweckorientiert
Lächeln und lachen gern	Kommen schnell zum Punkt
Kritisieren selten und drücken Ärger taktvoll aus	Wirken oft ungehaltener, als sie sind, insbesondere auf Romantiker
Benutzen ihre Liebenswürdigkeit, um das beste Geschäft zu machen	Sprechen schnell
Mitarbeiterführung: aufopferndes Führen	Wollen Antworten unmittelbar
Verkaufsstil: beziehungsorientiert	Erwarten, dass Aufgaben nach ihren Bedingungen erledigt werden
	Verhandeln durchsetzungsstark
	Machen einen sehr intelligenten Eindruck
	Sind nicht übermäßig freundlich, eher hitzig
	Mitarbeiterführung: ergebnisorientiertes Führen
	Verkaufsstil: abschlussorientiert

**Tabelle 1.1:** Typische Verhaltensweisen von Romantikern und Kriegern – Fortsetzung

Es gibt noch viel mehr über unsere Romantiker und Krieger zu erfahren. Zunächst gibt es drei verschiedene Typen dieser Stile, die wir in Kapitel 3 genauer betrachten. Danach finden wir heraus, wie wir in den Bereichen Mitarbeiterführung, Verkauf, Kundenbetreuung, Teamarbeit und auch Freizeit am besten mit jedem Stil umgehen. Vorher gibt es aber zwei weitere Stile zu entdecken.

