

Die Kraft der Stillen

Extrovertierten liegt Selbstvermarktung im Blut. Schnell gelten sie als erfolgreich. Das Potenzial der Introvertierten hingegen wird oft unterschätzt – auch in Sachen Führung.

Von Nina Kreuzinger



LEISE ZUR MACHT.
Hillary Clinton,
Angela Merkel,
Barack Obama und
Bill Gates sind eher
introvertierte
Persönlichkeiten.

In der westlichen Welt wird Erfolg eher lauten Menschen zugeschrieben: extrovertierten Alphas, die die Kunst der Selbstdarstellung und des „Socializings“ mühelos beherrschen und per Handshake zur Happy Hour die Karriereleiter erklimmen. Bei genauerem Hinsehen fällt auf, dass es auch viele leise Menschen in Machtpositionen geschafft haben. Die deutsche Bundeskanzlerin Angela Merkel, US-Präsident Barack Obama, seine mögliche Nachfol-

50 Prozent der Bevölkerung sind laut aktueller Studien introvertiert.

96 Prozent der Führungskräfte sind Studien zufolge extrovertiert.

gerin Hillary Clinton oder Microsoft-Gründer Bill Gates etwa. Sie zählen zur Spezies der nach innen gekehrten Persönlichkeiten – der sogenannten Introvertierten –, die schon in der Schule am ehesten wegen ihrer Unauffälligkeit aufpassen.

Bereits 1921 hat der stille C. G. Jung die beiden Persönlichkeitspole erforscht, heute gelten sie allerdings als „blinder Fleck“ im Diversity Management. „Neben männlich und weiblich sind sie die

nahezu wichtigsten Prägungen“, erklärt Kommunikationstrainerin Sylvia Löhken, die zwei Bücher zum Thema publiziert hat. „Dennoch herrscht ein geringes Bewusstsein über die Unterschiede, die jeweiligen Stärken und Bedürfnisse im Berufs- wie auch Beziehungsleben.“ Introvertierte sind jedenfalls keine Minderheit: Studien von Laura Helgoe (2008) und Devora Zack (2012) zufolge herrscht Ausgleich: Rund 50 Prozent der Bevölkerung zählen zur ruhigeren Art Mensch.

Verwechslungsgefahr. Introversion wird häufig mit Schüchternheit verwechselt: ein Missverständnis. Der wesentlichste Unterschied betrifft vielmehr den Umgang mit Außenreizen: Intros haben mehr Aktivität in der Großhirnrinde, deshalb sind sie schnell überstimuliert und ausgelaugt. „Auch wenn sie nach außen inaktiv erscheinen, laufen sie auf Hochtouren, beobachten, denken nach, analysieren“, erklärt sie. „Der Großteil

SERVICE I: TIPPS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Was für Intro-Mitarbeiter besonders wichtig ist

- **Alleinarbeit ermöglichen.** Intros bearbeiten oft komplexe Aufgaben und sind in Großraumbüros schnell überstimuliert. Ermöglichen Sie ihnen ruhige störungsfreie Einzelarbeitsphasen. Dicke Bretter lassen sich am besten alleine bohren.
- **Empathie nutzen.** Ermutigen Sie Intros, mit ihrem Analyse- und Einfühlungsvermögen Feedbackrunden zu moderieren oder jüngere Kollegen als Mentoren zu begleiten.
- **Beiträge abfragen.** Intros haben meist ein besonders großes Fachwissen, lassen sich in Sitzungen aber oft übertönen. Gute Ideen werden so gar nicht erst ausgesprochen. Fragen Sie Ideen bzw. Perspektiven schriftlich ab. So kommt jeder zu Wort.
- **Auszeiten gönnen.** Intros brauchen mehr Ruhe. Führen Sie geblockte E-Mail-Phasen ein und ermöglichen Sie so Offline-Phasen, die der Regeneration und Konzentration dienen.
- **Positives Feedback.** Extros, für die Anerkennung von außen sehr wichtig ist, fordern es oft selbst ein. Geben Sie es auch Intros. Nicht weil diese es brauchen, sondern weil es vor den anderen Teammitgliedern Status und Wertschätzung signalisiert. Kritik bringen Sie am besten konkret und respektvoll im Vieraugengespräch an.
- **Ergebnisse einfordern.** Intros neigen zu Kleinteiligkeit. Damit aus Genauigkeit nicht Verzettelung wird, setzen Sie Zeitrahmen. Vereinbaren Sie Abgabetermine und kommunizieren Sie das Timing als wichtigen Teil der Leistung.
- **Führungspositionen anbieten.** Introvertierte sind meist keine Herdentiere, können Gruppen aber gut leiten, weil sie tendenziell gerne Verantwortung übernehmen, Stabilität und Sicherheit bieten können, nicht im Mittelpunkt stehen müssen, empathisch sind und gut zuhören können.

DE
GIRO

100% BROKER. 80% GÜNSTIGER.

- Handeln Sie weltweit zu Großhandelsstarifen.
- Reguliert durch die niederländische Finanzaufsichtsbehörde.
- Werden Sie Kunde innerhalb von 10 Minuten.

KOSTENLOSES
DEPOT
ERÖFFNEN
www.degiro.at

Preise Wiener Börse/XETRA/EUREX

AKTIEN	OPTIONEN	FUTURES	ZERTIFIKATE
€ 2,00 +0,02%	€ 0,75 JE KONTRAKT	€ 0,75 JE KONTRAKT	€ 2,00 +0,10%

“ Der mit Abstand günstigste Broker: „Transaktionskosten, die um durchschnittlich 80 Prozent unter denen der Konkurrenz liegen“ - Die Presse

> der Energie fließt also in Reflexion und Informationsverarbeitung.“

Auch bezüglich des vegetativen Nervensystems differieren Extros und Intros: Bei den Extros dominiert der Sympathikus, zuständig für aktives Handeln und Leistung. Sie haben mehr Andockstellen für Sinneseindrücke und brauchen die Reize von außen, um sich lebendig zu fühlen. „Extros arbeiten oft bei laufendem Fernseher, um die volle Konzentration erreichen zu können“, weiß Löhken. Bei den Intros hat hingegen der Parasympathikus – zuständig für Ruhe und Verdauung – das Sagen. Das zeigt sich deutlich im Regenerationsverhalten: Während sich Extros nach der Arbeit in einer Bar oder beim Karaoke entspannen, ziehen sich Intros lieber mit einem Buch in ihr Bett zurück.

Kultur-Frage. In Asien gelten Stille und Innenschau als Ideale, in der westlichen Kultur wird Introvertiertheit oft als Schwäche ausgelegt. Lautsein lohnt sich hier: Schätzungsweise 85 Prozent aller Positionen werden über Beziehungen besetzt, und auf den Führungsebenen seien 96 Prozent extrovertiert – obwohl laut Studie von Francesco Gino, Dave Hofmann und Adam Grant die Leadership-Effektivität von Introvertierten und Extrovertierten etwa gleich ist. „Intros punkten mit Vorsicht, Substanz, Konzentration, Ausdauer und Unabhängigkeit. Oft sind sie richtige Ruhepole, die sehr aufmerksam zuhören und sich über viele Dinge Gedanken machen“, sagt Löhken. „Menschen fragen sie gern um Rat und schätzen ihre innere Tiefe.“ Aber weil sie nicht laut nach außen trommeln, was sie alles können und schaffen, werden sie oft unterschätzt und übersehen.

„Wenn Extrovertierte auf eine Party kommen, weiß man, dass sie da sind“, bringt es Psychologe William Graziano auf den Punkt. Die Einschätzung gilt auch im Job. Introvertierte fallen meist erst nach ihrem Abgang auf, wenn plötzlich wichtige Informationsquellen wegbrechen oder Detailrecherchen fehlen. „Wir neigen wegen unserer eigenen Persönlichkeitsbrille dazu, die anders gelagerten Stärken weniger zu sehen“, sagt Löhken. „Umso wichtiger ist es, dass sich Führungskräfte der Unterschiede bewusst sind und ihre leisen Leister dabei unterstützen, ihr volles Potenzial zur Geltung zu bringen.“ (Siehe Kasten)



„Umso wichtiger ist es, dass sich Führungskräfte der Unterschiede bewusst sind und ihre leisen Leister dabei unterstützen, ihr volles Potenzial zur Geltung zu bringen.“

Sylvia Löhken Persönlichkeitscoach

SELBSTTEST Intro oder Extro?

Arbeiten Sie gern in Teams oder allein? Setzen Sie auf Abwechslung, oder gehen Sie gern ins Detail? Reden Sie gern, oder hören Sie lieber zu? Der Onlinetest von Persönlichkeitscoach Sylvia Löhken hilft, sich selbst zu verorten: intros-extros.com/online-test.

Die Schlüsselfrage lautet: Woher kommt die Energie? Wie wird bei Stress/Erschöpfung regeneriert? „Das Nervensystem ist bei Intros und Extros unterschiedlich“, erklärt Löhken. „Extros schätzen Stimulation durch die Außenwelt und entspannen sich etwa auf Partys in großen Runden, Intros hingegen benötigen für ihr Wohlbefinden Rückzug und Ruhe.“



Literaturtipps: „Intros und Extros“ und „Leise Menschen. Starke Wirkung“ von Sylvia Löhken, Gabal-Verlag. Oder: „Still“ von Susan Cain/Goldmann-Verlag.

Es sind oft gerade die stilleren Arbeitnehmer, die über viel Fachwissen verfügen und nach Ansicht von Fachleuten besonders besonnene Führungskräfte sein können. Introvertierte sind mehr sicherheitsorientiert, Extrovertierte eher belohnungsorientiert und gehen auch schon mal ein Risiko ein, weil etwas Attraktives winkt. Die Finanzkrise von 2008 hätte abgemildert werden können, wenn an den Schaltstellen der Macht stillere Protagonisten agiert hätten, meint die Juristin und Harvard-Absolventin Susan Cain. Die Forscherin Camelia Kuhnen von der Kellogg School of Management in Chicago bestätigt, dass die Dopamin-gesteuerten Motivationsysteme des Gehirns bei Introvertierten langsamer in Gang kommen. Deswegen würden diese ausgewogenere Entscheidungen treffen.

Digitaler Auftritt. Die Tendenz zur Extraversion verstärkt sich aber weiter. Das zeigen nicht nur die Selbstdarstellungsbühnen im Internet. Eine Studie an einem College in Michigan ergab, dass die Studenten um 40 Prozent weniger einfühlbar waren als vor 30 Jahren, der größte Rückgang war ab 2010 zu beobachten. Die Studienautoren vermuten, dass dies mit Netzwerken wie Facebook (entwickelt vom introvertierten Marc Zuckerberg), Reality-TV und der „Hyper-Konkurrenz“ zusammenhängt.

Die Arbeitswelt braucht beide – und bei bewusster Kooperation profitieren sie voneinander. Intros lernen von Extros: Mut, spontanes Handeln, Motivation. Umgekehrt können sich die Extros Konzentration, Ausdauer, tiefe Beziehungen und Reflexion abschauen. Beide Pole sind Prägungen, Verschiebungen sind also möglich – auch wenn es anfangs schwerfällt. „Vor allem im Beruf können Intros sich leichter Gehör verschaffen, wenn sie ein paar Schritte in Richtung Extraversion berücksichtigen“, so Löhken.

Grundsätzlich gelte für beide dieselbe Erfolgsformel: Authentizität. Nachsatz: „Und wenn Intros etwas wirklich wollen, dann schaffen sie das auch.“ So wie Angela Merkel. Die stille Physikerin entschied sich gegen ein „artgerechtes“ introvertiertes Leben in der Forschung. Wichtiger war es ihr, die Strukturen in ihrem Land mitzugestalten. Eine ausgesetztere Rolle als die auf der Bühne der Weltpolitik ist kaum vorstellbar. |

FOTOS: CORBIS, VERLAG BEIGESTELLT

SERVICE II: TIPPS, WIE SICH LEISE STÄRKEN

Wie Intros mehr Präsenz zeigen und Gehör finden

- **Haltung.** Es ist wichtig, dass Sie die eigenen Persönlichkeitsanlagen wertschätzen – und sich nicht verstellen.
- **Vorbereitung.** Auch wenn es schwerfällt, in Meetings zu sprechen, versuchen Sie es. Übung macht den Meister. Konzentrieren Sie sich auf die Sache, die Sie vermitteln möchten. Vorbereitung gibt Ihnen Sicherheit. Orientieren Sie sich immer an der Kernbotschaft und nutzen Sie Ihre Empathie, um auf die Perspektiven sowie Bedürfnisse der Zuhörenden einzugehen.
- **Analyse.** Bringen Sie in Meetings Ihre Analyse-Stärke zur Geltung. Unterstützen Sie den Extro-Chef mit kurzen Zusammenfassungen für den Überblick oder mit Entscheidungsanstoßen. Sprechen Sie Unklares an. Treten Sie als Problemlöser statt Bedenkenträger auf. Fragen Sie: „Wie schaffen wir es, die Ware rechtzeitig zu liefern?“ statt zu sagen: „Das geht sich nie aus.“

- **Leistung sichtbar machen.** Selbstdarstellung in der Sitzung liegt Ihnen nicht, nutzen Sie jede Zweierbegegnung mit dem Chef: Signalisieren Sie, was Sie interessiert, bieten Sie an, Aufgaben zu übernehmen, die Ihre Stärken offensichtlich machen. Ein „Erfolgstagebuch“ stärkt Ihr Selbstbewusstsein – vor allem vor Gehaltsverhandlungen und Beförderungsgesprächen.



PRIVATISSIMUM. Wer sich in der Gruppe schwer tut, sollte Zweierbegegnungen nutzen.

- **Schriftlich.** Nutzen Sie verstärkt E-Mail statt Telefon. Läutet es ungelegen, wenden Sie Stress ab, indem Sie sagen, dass Sie in einem Termin sind. Für Menschen, die sich lieber schriftlich ausdrücken, können digitale Netzwerke eine ideale Ergänzung sein, um auf leise Weise Kontakte zu pflegen.
- **Rückzugsmomente.** Gehen Sie offen mit Ihrer Persönlichkeit um, sagen Sie den Kollegen, dass Sie die Mittagspause ab und zu gern allein verbringen. Wer in einem Großraumbüro arbeiten muss, kann versuchen, sich mit Ohrstöpseln und regelmäßigen Pausen vor Überreizung zu schützen.
- **Klasse statt Masse.** Small Talk bei Events fällt Intros eher schwer. Meist nehmen sie eine stille Beobachterrolle ein. Alternative wäre, vor Ort Aufgaben zu übernehmen, die Kontakte garantieren. Nutzen Sie Ihre Körpersprache, um Interesse zu signalisieren und Ihre Gabe, zuzuhören. Konzentrieren Sie sich auf ein, zwei Gesprächspartner. Die werden dann meist auch zu langfristigen und vertrauensvollen Bekanntschaften.

WERBUNG

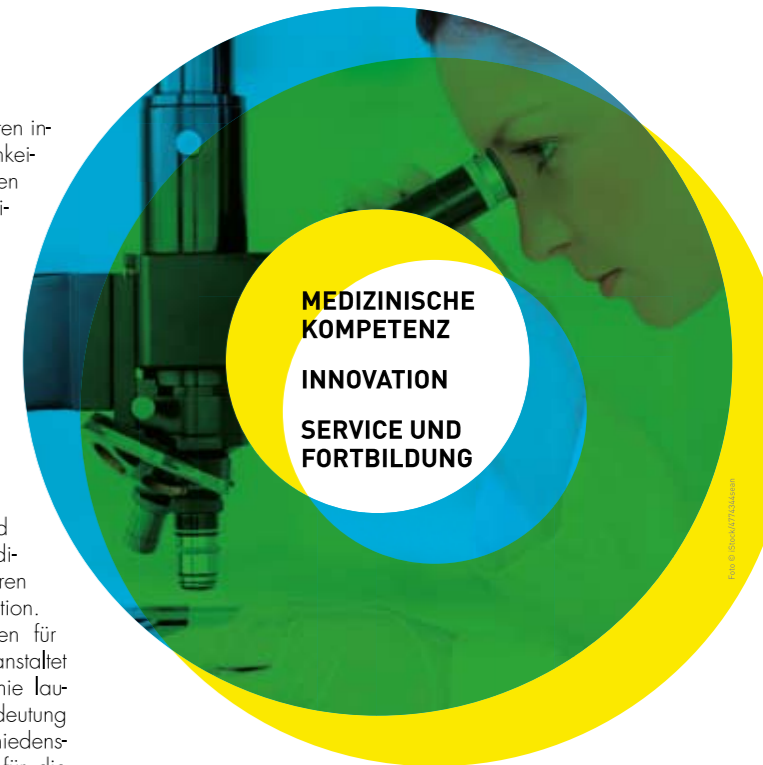
Labors.at – EIN GARANT FÜR INNOVATION

Labors.at als das größte niedergelassene medizinisch-chemische und mikrobiologische Labor Österreichs, orientiert sich an internationalen Maßstäben und sorgt dafür, dass Patienten nicht nur über Krankenhäuser, sondern auch über niedergelassene Ärzte Zugang zu den neuesten Möglichkeiten der Labormedizin haben.

Im neu errichteten Kompetenzzentrum in 1210 Wien, Kürschnerg. 6, ist es den 380 Labors.at Mitarbeitern auf einer Nutzfläche von 11.000 m² möglich neben sämtlichen Routineuntersuchungen auch die aktuellsten technischen Errungenschaften der Labormedizin umzusetzen: von der Gensequenzierung zur Feststellung genetischer Merkmale und Erkrankungen, über die Massenspektroskopie zur Bestimmung der Blutspiegel neuartiger Medikamente, die Laser basierte MALDI-TOF Technologie zur raschen Identifikation bakterieller Krankheitserreger bis hin zur schnell verfügbaren Leukämiediagnostik. Das Kompetenzzentrum wird über eine Abarbeitungskapazität von Proben von 20.000 Patienten pro Tag verfügen.

Durch die von Labors.at entwickelten innovativen elektronischen Möglichkeiten läuft die Kommunikation mit den Arztpraxen mit einer geringstmöglichen Fehlerrate und mit maximaler Geschwindigkeit ab.

In Ergänzung dazu steht den Patienten und den Ärzten für persönliche oder komplexere Fragestellungen eine telefonische Beratung durch ein Team von Laborfachärzten zur Verfügung. Die Patienten haben über ein Webportal und die persönliche Laborcard (erhältlich in allen Labors.at Ordinationen) jederzeit Zugang zu Ihren Befunden, samt Befundinterpretation. Um optimale Rahmenbedingungen für die Laboranalytik zu schaffen veranstaltet die Labors.at Fortbildungsakademie laufend Veranstaltung für Ärzte zur Bedeutung der Labormedizin in den verschiedensten Bereichen der Medizin und für die Arztassistenten zu den Themen Hygiene und Blutabnahme.



MEHR INFOS: www.labors.at