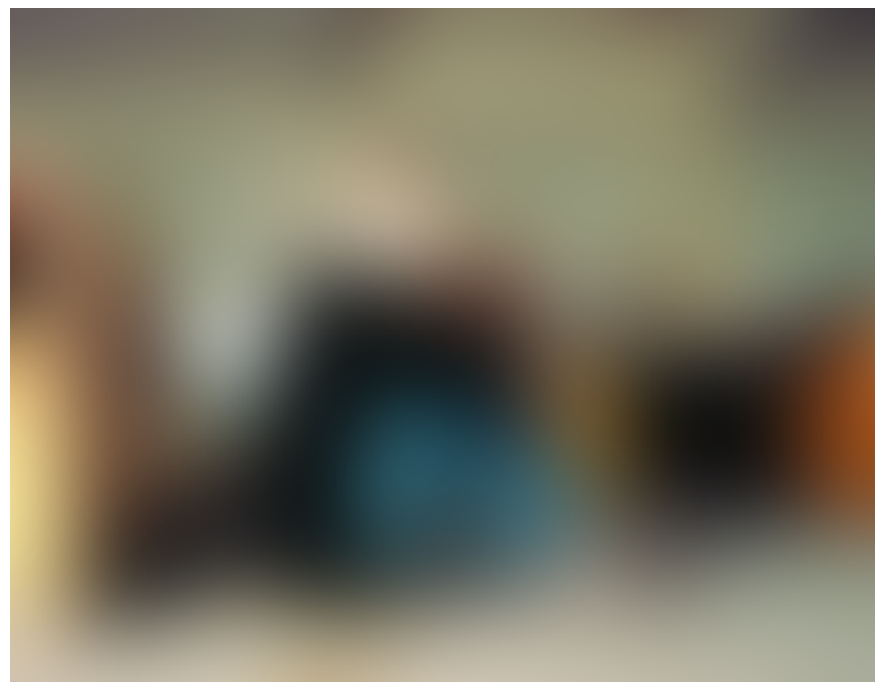


TITELTHEMA: DIE MACHT DER STILLEN



Leise erfolgreich:
Facebook-Gründer Mark Zuckerberg



Schweigsam im Scheinwerferlicht:
Die Schauspielerin Tilda Swinton



Ein großer Redner, der keinen Small Talk mag:
Der ehemalige US-Präsident Barack Obama

Fotos: Dorfman/Redux/laif, Dughi/dpa, Winn/Corbis/Getty, v. l.: K. Foto (G.): Schafgans

»Blender fliegen heute schneller auf«

Die Karriereberaterin Sylvia Löhken über den Siegeszug der Extrovertierten und darüber, wie sich ruhige Menschen dennoch behaupten

DIE ZEIT: Der Idealmensch unserer Zeit ist gesellig, teamfähig, ein Alphanier. Wie kommt das?
Sylvia Löhken: Im 19. Jahrhundert lösten sich die dörflichen Strukturen allmählich auf, und die Menschen zogen in die Städte. Bis dahin trafen sie jeden Tag auf dieselben Leute. Jeder kannte jeden. Da zählte vor allem der Charakter des Einzelnen. Mit der Industrialisierung änderte sich das. In den Metropolen begegneten die Zugezogenen ständig fremden Gesichtern. Plötzlich waren jene im Vorteil, die sich gut verkaufen und andere schnell für sich einnehmen konnten. An die Stelle des Charakters rückte das Auftreten einer Person. Es begann der Siegeszug der Extrovertierten.

ZEIT: Was genau unterscheidet einen Introvertierten von einem Extrovertierten?

Löhken: Introvertiert heißt: nach innen gerichtet. Während Extrovertierte in Gesellschaft aufblühen, ertragen Introvertierte sozialen Austausch nur in Maßen. Im Beisein von anderen fühlen sie sich schnell erschöpft und sehnen sich nach Ruhe. Extrovertierte sind risikofreudiger und entscheidungsfreudiger. Introvertierte schätzen Sicherheit, Berechenbarkeit und klare Strukturen. So jemand handelt nach der Maxime: »Erst denken, dann reden.« Ein Extrovertierter hingegen sagt: »Woher soll ich wissen, was ich denke, wenn ich nicht darüber rede?« Interessant dabei ist, dass alle Unterschiede in unserem Gehirn angelegt sind. Sie sind neurologisch messbar.

ZEIT: Unser Temperament ist also angeboren?
Löhken: Wir kommen mit einer Disposition auf die Welt. Schon Experimente mit wenige Monate alten Säuglingen zeigten, dass einige besonders empfindlich auf akustische Reize oder bunte Mobiles reagierten. Sie weinten, ruderten mit den Ärmchen, drückten den Rücken durch. Andere reagierten völlig gelassen. Viele Jahre später wurden die Personen erneut untersucht. Es stellte sich heraus: Wer als Baby heftig auf Reize reagiert hatte, war auch als Erwachsener ein eher introvertierter Typ.

ZEIT: Prägung spielt dabei keine Rolle?

Löhken: Doch, unser Gehirn ist bei der Geburt ja noch nicht ausgereift. Auch äußere Faktoren

beeinflussen, wie schnell wir uns überstimuliert fühlen. Wer als Introvertierter in einer zehnköpfigen Großfamilie aufwächst, kommt mit trubeligen Situationen besser klar als ein stilles Kind, das bei einer alleinerziehenden, in sich gekehrten Mutter groß wird.

ZEIT: Sind die meisten Menschen nicht eine Mischung aus beiden Temperamenten?

Löhken: Wir alle tragen mehr oder weniger große Anteile von beiden Persönlichkeiten in uns. Es gibt aber ungefähr gleich viele eher introvertierte wie eher extrovertierte Menschen. Introvertierte sind also keine bedrohte Minderheit. Sie fallen nur weniger auf. In der Evolution muss es sich als Vorteil erwiesen haben, dass es beide Persönlichkeitstypen gibt.

ZEIT: Die zurückhaltenden Japaner sind aber doch introvertierter als die lauten Amerikaner?

Löhken: Interessanterweise ist die Verteilung überall auf der Welt annähernd gleich. Es stimmt jedoch, dass manche kulturellen Normen stärker nach innen gerichtet sind als andere: In Finnland oder Japan ist es sozial geächtet, wenn sich jemand auf die Brust trommelt. In Italien oder den USA haben Selbstdarsteller bessere Chancen.

ZEIT: Wo steht Deutschland auf dieser Skala?

Löhken: In der Mitte. Es gibt aber große regionale Unterschiede. In Ostwestfalen gelten Sie fast schon als Schwätzer, wenn Sie mehr als »Guten Tag« sagen. Im Rheinland hingegen gehört Leutseligkeit zum Kulturgut.

ZEIT: Sollten Intros und Extros zusammenarbeiten?

Löhken: Unbedingt! Gemischte Teams ergänzen sich gut und können von ihren unterschiedlichen Fähigkeiten profitieren. Unternehmensberatungen zum Beispiel schicken extrovertierte und introvertierte Mitarbeiter gezielt gemeinsam zum Kundentermin. Während die Extros beim Präsentieren überzeugen, punkten die Intros mit ihrem Detailwissen. An Unternehmensspitzen sind Extro-Intro-Allianzen sogar besonders erfolgreich: Steve Jobs von Apple war ein genialer Verkäufer, sein Co-Gründer Steve Wozniak ein begnadeter Tüftler. Bei Facebook bilden der ner-

dige Mark Zuckerberg und die salonfähige Sheryl Sandberg seit Jahren ein symbiotisches Duo.

ZEIT: Ein Intro und ein Extro können aber auch massiv aneinandergeraten.

Löhken: Die Zusammenarbeit funktioniert nur, wenn jeder um die Stärken des anderen weiß und diese auch wertschätzt. Er muss die Bedürfnisse des anderen respektieren.

ZEIT: Studien belegen, dass wir extrovertierte Menschen für die besseren Führungskräfte halten. Zu Recht?

Löhken: Extrovertierte Vorgesetzte haben einen Vorteil, wenn es darum geht, in einer Krisensituation oder unter ständigem Druck zu führen. So wie bei der Feuerwehr, der Polizei oder beim Pizzalieferservice. Extro-Chefs entscheiden schnell, weil sie nicht so viel nachdenken. Sie sind auch besser darin, andere mitzureißen, und können selbst demotivierte Teammitglieder wieder begeistern. In einer Umgebung hingegen, in der es um komplexe Entscheidungen geht und das einzelne Teammitglied viel Verantwortung trägt, werden intro-

vertierte Chefs geschätzt. Bei Start-ups oder Unternehmensberatungen zum Beispiel. Intro-Chefs motivieren, indem sie ihren Teammitgliedern Gestaltungsspielraum lassen. Sie strahlen Sicherheit und Stabilität aus, sie sind der Fels in der Brandung.

ZEIT: Erfahren Stille angemessene Wertschätzung?

Löhken: Häufig kommen diejenigen schneller voran, die sichtbar sind und von sich überzeugen können. Aber es gibt Megatrends, die den Introvertierten in die Hände spielen: Der Zahlenfokus von Big Data ist einer, die Digitalisierung ein anderer. Die Kommunikation wird digitaler, das kommt Introvertierten entgegen. Das sieht man schon im Bewerbungsverfahren: Da läuft vieles nur noch schriftlich ab. Das mündliche Vorstellungsgespräch ist nicht mehr alles entscheidend. Blender und Hochstapler fliegen heute schneller auf als früher. Im Kampf um die besten Talente ist es für Unternehmen überlebenswichtig, die Stärken von Introvertierten sichtbar zu machen und zu würdigen.

ZEIT: Was raten Sie leisen Mitarbeitern, die sich in einer lauten Arbeitswelt behaupten müssen?

Löhken: Schreiben Sie eine E-Mail, anstatt zu telefonieren, wenn Sie lieber schriftlich kommunizieren. Eine E-Mail lässt sich strukturieren und vorbereiten. Führen Sie ein Erfolgstagebuch, in dem Sie Ihre Leistungen dokumentieren. Suchen Sie das Einzelgespräch mit Ihrem Chef, und weisen Sie ihn auf Ihre Erfolge hin. Nehmen Sie sich im Meeting vor, mindestens einmal etwas zu sagen, das Hand und Fuß hat. Stellen Sie Ihr Anliegen in den Mittelpunkt, nicht Ihre Person, dann fällt es leichter, für die eigene Sache zu werben. Und schließlich: Bauen Sie im Arbeitsalltag Erholungsphasen ein, in denen Sie kurz spazieren gehen oder einen Tee trinken.

Das Gespräch führte **Kerstin Bund**



Sylvia Löhken ist Dozentin und Beraterin in Bonn. In mehreren Büchern beschreibt sie, was Intros und Extros unterscheidet

ANZEIGE



Ordnen Sie nun Ihre angekreuzten Aussagen zu

Die Intro-Aussagen sind:
2, 6, 7, 9, 11, 15, 16, 20, 21,
22, 24, 27, 29, 30, 32

Die Extro-Aussagen sind:
1, 3, 5, 10, 12, 14, 17, 19, 23,
25, 28, 31, 33, 34, 35

Die Antworten 4, 8, 13, 18 und 26 haben mit Intro- und Extroversion gar nichts zu tun. Sie erfüllen nur einen Zweck: Sie sollen verhindern, dass Sie in eine Antwort-Routine verfallen.

Sie sind ein Intro,

wenn Sie mindestens drei Intro-Aussagen mehr als Extro-Aussagen angekreuzt haben. Je mehr Aussagen Sie bejaht haben, umso stärker ausgeprägt ist Ihre Introversion.

Sie sind ein Extro,

wenn Sie mindestens drei Extro-Aussagen mehr als Intro-Aussagen angekreuzt haben. Je mehr Aussagen Sie bejaht haben, umso stärker ausgeprägt ist Ihre Extroversion.

Sie liegen in der Mittelzone,

wenn Sie ungefähr die gleiche Anzahl an Intro- und Extro-Aussagen angekreuzt haben, also nicht mehr als zwei Aussagen Unterschied haben. Als sogenannter »Zentroversierter« oder »Ambiversierter« können Sie mit beiden Persönlichkeitstypen gut umgehen. Ihr Verhalten ist besonders flexibel.

Quelle: Sylvia Löhken: *Intros und Extros*, Gabal Verlag, Offenbach, 2014