

# Zur Arbeit nach Extroland

Jeder Zweite ist eher introvertiert. Doch im Arbeitsleben geben die Extrovertierten den Ton an. Zwei Ratgeber drehen den Lautstärkeregler für leise Menschen hoch

Devora Zack pendelt – nicht zwischen Städten, nicht zwischen Ländern: nein, zwischen Welten. Sie „lebt in Introville und pendelt täglich zur Arbeit nach Extroland“, so steht es in ihrer Biografie. In diesem Extroland wimmelt es von anstrengenden Kreaturen, die wild und laut durcheinanderreden, sich ständig gegenseitig auf die Schulter klopfen, alle fünf Minuten eine neue Idee in den Raum werfen (um sie bis zur nächsten Kaffeepause wieder vergessen zu haben), mal eben die Kollegen mit dem lustigen Youtube-Link versorgen und offenbar gar nicht merken, dass in diesem Tohuwaboju niemand zum Arbeiten kommt. Zumindest die Pendler aus Introville nicht.

Extroland ist das Land der Extrovertierten, schon klar. Aber Extroland ist vor allem das Land der Arbeit – der Mikrokosmos namens Büro, Betrieb, Geschäft oder Fabrik. Überall gelten dieselben Extroland-Regeln, und die besagen: Zeig, was du draufhast! Trommel laut, damit jeder dich hört! Sei sichtbar! Never eat alone! Beziehungen schaden nur dem, der sie nicht hat! Extroland-Regeln sind Ausrufezeichen-Regeln. Schon deshalb fremdeln die Bewohner von Introville damit. Sie sind leise Wesen, die den Spruch „Erst denken, dann reden“ beherzigen. Die das Gespräch suchen und nicht den Small Talk. Und sie gern konzentriert durcharbeiten und sich an den Ergebnissen freuen – auch das übrigens eher leise.

Was dazu führt, dass diese Ergebnisse oft nicht gebührend wahrgenommen und gewertschätzt werden. Was die leisen, introvertierten Menschen ärgert und sie dazu bringt, Ratgeber zu lesen, die im Subtext alle „how to extro“ versprechen. Auch in der FTD-Bibliothek gibt es ein solches Werk, Thomas Hahn hat es geschrieben, „77 Irrtümer des Networkings ... erfolgreich vermeiden“ heißt es. Kein schlechtes Buch, natürlich nicht, aber typisch für ein grundsätzliches Missverständnis: Hahn als begeisterter Networker spricht verwandte Seelen an. Das aber sind introvertierte Menschen eben gerade nicht. Die lassen Networking. Und da kommt Devora Zack wieder ins Spiel. „Networking für Networking-Hasser“ heißt ihr Buch. Ein Produkt, so erstaunlich wie ein Pizzateig: So flach und breit muss man das



bisschen Masse erst mal kriegen. Was die US-Beraterin auf 180 Seiten erzählt, hätte auch auf zwei DIN-A4-Seiten gepasst. Nämlich: Introvertierte, überwindet euch! Na los! Macht schon! Und nehmt jemanden mit oder übernehmt von vornherein eine Aufgabe. Falls ihr das nicht hinkriegt, selbst schuld. Bei mir klappt das übrigens hervorragend. Weil ich selbst nämlich ganz, ganz toll bin. Vielen Dank, Frau Zack. Fällt unter: Was wir schon immer mal nicht wissen wollten.

Dabei geht es doch deutlich weniger marktschreierisch. „Leise Menschen – starke Wirkung“ heißt das Buch der Beraterin Sylvia Löhken, in dem sie zeigt, „wie Sie Präsenz zeigen und Gehör finden“. Sie will introvertierte Menschen nicht wie Zack ab ins Umerziehungslager schicken. Ihr Ansatz ist viel schlüssiger: die eigenen Stärken kennenlernen, betonen und dann lernen, sie sinnvoll einzusetzen. Und parallel dazu sich der selbst aufgestellten Hürden klar zu werden. Damit sie nicht mehr hindern als nötig.

Löhkens Buch ist so leise wie die Menschen, die es anspricht. Und es kommt komplett ohne „Verändere dich“-Impetus aus. Auf den können die Bewohner von Introville nämlich gut und gern verzichten. *Michael Prellberg* □

**MITTENDRIN** oder nur dabei? Introvertierte Menschen brauchen mehr Zeit für sich. Das wird oft missverstanden

## Networking für Networking-Hasser

Devora Zack

Für Extrovertierte ist Netzwerkpfege auch Spaß. Für alle anderen ist es Pflicht – mit ein klein wenig Spaß. **Gabal, 188 Seiten, 24,90 €**

★★★★★

## Leise Menschen – starke Wirkung

Sylvia Löhken

Leise Menschen haben andere Stärken – von denen sie oft wenig ahnen. Wie die zu tun sind, steht hier. **Gabal, 285 Seiten, 24,90 €**

★★★★★



# Im Einklang

Befehle sorgen nicht für Gehorsam, sondern eher für Widerstand. Kluge Vorgesetzte sorgen für ein vertrauensvolles Miteinander

**Einer befiehlt**, und die anderen kuschen. Ach, was für eine Freude, Chef zu sein! Doch wer kuschen muss, revanchiert sich: indem er ignoriert, verschleppt, gar sabotiert. Ach, was für ein Elend, Chef zu sein! Wer befiehlt, hat schon verloren, schreibt Dietrich von der Oelsnitz, Professor an der TU Braunschweig, in seiner ebenso klugen wie Gedanken anregenden „Einführung in die systemische Personalführung“. Führung ist immer ein Miteinander, ist „zugleich Verführung, zum Guten oder zum Schlechten, zur Leistung oder zur Fehlleistung“. Und sie hat immer mit Vertrauen zu tun. Das entsteht durch den Einklang von Sagen und Tun und den fairen Umgang miteinander. Der sorgt für den sozialen Kitt, der den Laden zusammenhält. „Wer bei seinen Untergebenen kein Vertrauen genießt, geht im Betrieb eigentlich nur spazieren.“ Wer das ist, weiß in der Belegschaft eigentlich jeder, nur die

Chefs hüllen sich in Ignoranz. „60 Prozent der Manager glauben“, zitiert Oelsnitz einschlägige Umfragen, „sie hätten ein angeborenes Führungstalent.“ Gerade diesen selbstgewissenen Vorgesetzten fehlt die Erkenntnis, dass das Können, Wünschen und Wollen der Geführten über Wohl und Wehe der Firma entscheidet.

„Menschen sind keine Reiz-Reaktions-Maschinen“, die vom Manager zum reibungslosen Funktionieren zu bringen sind, betont Oelsnitz. Vorgesetzte müssten lernen, dass sie nicht alles kontrollieren, nicht alles vorgeben können. Nicht schieben und antreiben, sondern ziehen.

Damit rückt die Persönlichkeit des Managers in den Mittelpunkt. Beziehungsweise wie diese Persönlichkeit gesehen wird: „Letztlich entscheiden die Geführten, ob ihr Chef intelligent wirkt oder eher schlaue, ehrgeizig oder karrieregeil.“ *Michael Prellberg* □

## Einführung in die systemische Personalführung

Dietrich von der Oelsnitz

Vertrauen ist der soziale Kitt, der Unternehmen zusammenhält. Und das entsteht durch fairen Umgang, nicht durch Befehl und Gehorsam. **Carl-Auer, 124 Seiten, 13,95 €**

★★★★★



## Mr. Amazon

Richard Brandt

Vor Kurzem verbannte die US-amerikanische Supermarktkette Target den Kindle, Amazons Lesegerät für E-Books, aus ihrem Sortiment. Ein herber Rückschlag für „Mr. Amazon“ Jeff Bezos. Im Gegensatz zu Gründerkollegen wie Steve Jobs ist wenig bekannt über den blassen Bezos. Der US-Journalist Richard Brandt will ihm ein wenig Charisma überhelfen und nennt ihn den „coolen Typ mit der komischen Lache“. Nun ja. Ergiebiger wird es, wenn er erzählt, warum Bezos so gut darin ist, den Onlinehandel zu optimieren. Allzu ergiebiger sogar. Haarklein schildert er Bezos' ständiges Bemühen um den besten Kundendienst und vernachlässigt darüber die große Frage, wie der es als Manager geschafft hat, aus der einstigen Klitsche einen Weltkonzern zu formen. Und wie es Bezos gelingt, noch immer an der Spitze seiner Firma zu stehen. Auch dies macht ihn nämlich ziemlich einzigartig. *Claus G. Schmalholz*

**Ambition, 192 Seiten, 24,99 €**

★★★★★



## Sex and the Office

Julie Berebitsky

Das hat uns gerade noch gefehlt. Ja, wirklich! Julie Berebitskys Rückblick auf 150 Jahre Techtelmechtel im Büro ist eine Leistung – auch wenn die zum Teil darin besteht, alles Innuendo konsequent zu vermeiden. Berebitsky ist eben Professorin (in Tennessee. Das Buch ist auf Englisch!). Gleichwohl lohnt „Sex and the Office“, um sich zu wundern, wie viel und wie wenig sich getan hat seit dem Amerikanischen Bürgerkrieg. Damals kamen erstmals Frauen in Büros, als Stenotypistinnen. Mit ihnen kam der Vorschlag, sie in Käfigen arbeiten zu lassen – als Schutz vor der Versuchung. Die sah auch das Magazin „Cosmopolitan“ – und fand das erfreulich. Allerdings erst ein Jahrhundert später. Womit geklärt sein dürfte: Wenn Männer und Frauen miteinander im Büro arbeiten, bleibt die Möglichkeit von Sex nie ausgeschlossen. Was sich geändert hat, ist nur die Art und Weise, wie über die Versuchung geredet und geschrieben wird. *Lucy Kellaway*

**Yale University Press, 359 Seiten, 30,99 €**

★★★★★



## Unverkäuflich!

Bobby Dekeyser, Stefan Krücken

Als 15-Jähriger beschloss Bobby Dekeyser in der Englischstunde, Fußballprofi zu werden, verkündete seinen Plan und brach auf der Stelle auf, ihn umzusetzen. Super Anekdote. Beim ersten Hören. Leider traut sich Stefan Krücken nicht, aus Dekeyser mehr herauszuholen als die längst bekannten Versatzstücke aus dem Leben des ehemaligen (Ersatz-)Torwarts von Bayern München und Gründers von Dedon, Hersteller von Outdoor-Möbeln. Schade, denn Dekeyser Karriere als Unternehmer hätte mehr zu bieten als durchaus charmantes Selbstmarketing des Stehaufmännchens à la „Ich wollte nie reich werden“ und „Ich finde, dass der Mensch im Mittelpunkt einer Firma steht“. Was fehlt, sind sämtliche Hinweise darauf, was außer Optimismus, Glück und Prinzipientreue diese Karriere ausmacht. Denn diese Ideale hat Bobby Dekeyser nun wirklich nicht exklusiv. *Wiebke Harms*

**Ankerherz, 206 Seiten, 24,90 €**

★★★★★

