

ÜBER DIE KRAFT DER STILLE(N)

30.07.2012, 10:26 Uhr, aktualisiert 30.07.2012, 14:33 Uhr

Lizenz zum Leisesein

von Carina Groh-Kontio

Small Talk führen, Kontakte knüpfen, Netzwerken: Für introvertierte Menschen das Schlimmste im Job. Sie arbeiten ungern im Rampenlicht. Dabei, findet Coach Sylvia Löhken, sind es gerade die Leisen, die Großes schaffen.



Handelsblatt: Frau Löhken, wer Karriere machen und es in die Chefetage schaffen will, muss im Arbeitsleben zeigen, was er drauf hat und laut trommeln, damit jeder ihn hört. Ob Büro oder Fabrik: Hier punkten doch immer die extrovertierten Typen. Wie können sich denn die leisen Menschen Gehör verschaffen?

Sylvia Löhken: Erfolgreiche leise Menschen verschaffen sich sehr gut Gehör - sonst wären beispielsweise Angela Merkel, Mark Zuckerberg, Günther Jauch oder Woody Allen nicht dort, wo sie sind. Am besten sind sie, wenn sie das mit ihren eigenen Stärken und Vorlieben tun, die sie von Extrovertierten unterscheiden. Zwei Beispiele: Erstens fühlen sich viele Introvertierte besonders im Gespräch mit einer oder zwei Personen wohl. Das führt im Idealfall zu intensivem Austausch, der sehr viel besser verbindet als eher seichter Small Talk.

So unterschiedlich sind Intro- und Extro-Hirne!

[Alles anzeigen](#)

Elektrische Aktivität

Im frontalen Kortex introvertierter Versuchspersonen lässt sich im Vergleich zu extrovertierten Probanden eine höhere elektrische Aktivität nachweisen. In diesem Bereich findet die Auseinandersetzung mit inneren Vorgängen statt. Dort sind Lernen, Entscheiden, Erinnern und Problemlösen angesiedelt (Roming 2011).

Die längere Leitung

Sind Intros treuer als Extros?

Verdauung

Gewohnheiten

Extros auf Entzug

In der Ruhe liegt die Kraft?

Zweitens beobachten leise Menschen gut und hören ausgezeichnet zu, so dass sie die Standpunkte und

Bedürfnisse ihrer Gesprächspartner in den Austausch und auch in die eigene Strategie einbeziehen können. Beide Vorteile helfen sehr bei der Verfolgung von karrierebezogenen und anderen Zielen und beim Aufbau guter Kontakte.

In Ihrem Buch „Leise Menschen – starke Wirkung“ schreiben Sie, dass Introvertierte andere Stärken haben, von denen sie oft nichts ahnen. Welche sind das?

Es gibt tatsächlich eine breite Palette starker Seiten, die „Intros“ besonders häufig haben - und ich erwähne sie besonders gern deshalb, weil leise Menschen so oft auf das sehen, was sie nicht oder nicht genug zu haben scheinen! Diese leisen Stärken reichen von Vorsicht, Substanz und Konzentration über das Zuhören, innere Ruhe und analytischem Denken bis hin zu Unabhängigkeit, Beharrlichkeit, Schreiben und Einfühlungsvermögen.

Den Stärken liegen übrigens neurophysiologische Besonderheiten zugrunde, die „Intros“ von „Extros“ unterscheiden.

Erfolgreiches Kommunizieren für Intros

Alles anzeigen

Orientieren Sie Vorgesetzte – und vor allem sich selbst!

Schreiben Sie alles auf, was Sie als Ihre Leistung ansehen: Verkaufserfolge, abgeschlossene Projekte, gelöste Probleme, erfolgreiche Kommunikation mit (schwierigen) Kollegen und Kunden. Was Sie nicht aufschreiben, geht auch Ihnen leicht verloren. Noch wichtiger: Die Liste Ihrer Erfolge hilft Ihnen, wenn Sie mit sich selbst oft sehr kritisch umgehen. Denken Sie daran: Wenn nicht Sie von Ihren Leistungen überzeugt sind – wie sollen es dann andere sein? Beugen Sie zu herber Selbstkritik und zu großem Perfektionismus vor, indem Sie Ihre Leistungen sachlich auflisten. Sie lernen gleichzeitig, sie auch zur Kenntnis zu nehmen ...

Sehen Sie die Liste alle sechs Monate an und fassen Sie auf einer DIN-A4-Seite zusammen, was Sie in diesem Halbjahr Besonderes erreicht haben. Wenn Sie angestellt sind und nach Zielvereinbarungen mit Vorgesetzten arbeiten, sind das ausgezeichnete Unterlagen – und Argumente für Gehaltserhöhungen! Womöglich noch wichtiger ist die Tatsache, dass Sie jederzeit einen Überblick über »Ihr« Portfolio an Erfolgen haben. Dies lenkt Ihren eigenen Blick auf das Erreichte, was sonst allzu leicht untergeht. Sie erkennen außerdem deutlicher, was Ihnen leichtfällt und was Sie interessiert. Der Effekt: eine Stärkung Ihres Selbstvertrauens!

Wissen, was für Ihr Umfeld zählt

Bauen Sie Kontakte zu Kollegen und Vorgesetzten auf

Signalisieren Sie, was Sie interessiert

Übernehmen Sie Verantwortung

Delegieren Sie Verantwortung

Als eine der wesentlichen Stärken von Intros beschreiben Sie ihre Selbstständigkeit und Unabhängigkeit. So arbeitet ein Introvertierter gern allein und in Eigenregie, lädt seine Akkus in der Ruhe auf und schätzt beim Netzwerken eher die Qualität statt die Quantität. Kommt das nicht arrogant rüber bei den Kollegen?

Das kann passieren - muss aber nicht sein. Wer eine grundsätzliche Freundlichkeit und Kollegialität vermittelt, wer ins Team gut integriert oder als Führungskraft geschätzt ist, der bekommt auch Verständnis, wenn er nach dem gemeinsamen Abendessen nicht mehr in die Bar mitkommt.

Genau an solchen Einschätzungen zeigt sich Qualität im professionellen Miteinander ja: an einer positiven Wahrnehmung. Wobei es aus verschiedenen Gründen klug sein kann, ab und zu ganz bewusst doch in die Bar mitzugehen. Das tue ich auch manchmal. Aber eben nicht „serienmäßig“. Und vor allem nicht mit leerem Akku.



Der leise Nerd Marc Zuckerberg entwickelte Facebook, um Frauen kennenzulernen. Offenbar mit Erfolg: Inzwischen ist er glücklich verheiratet.

Quelle: ddpd

Können Intros und Extros zusammen arbeiten?

Die einen wollen sich selbst nicht gerne anpreisen, die anderen trommeln laut und verfügen über ein gesundes Selbstvertrauen: Können Intro- und Extrovertierte in der Arbeitswelt überhaupt harmonieren?

Das ist im Zeitalter der großen Diversity-Diskussionen eine interessante Frage. Ersetzen wir doch einmal Intros und Extros durch Junge und Alte, Frauen und Männer, Inder und Japanerinnen... Hier ist mein Punkt: Wir stehen heute in Unternehmen, Organisationen und Netzwerken vor Aufgaben, die so komplex sind, dass sie nur Menschen lösen können, die aus sehr verschiedenen Perspektiven auf diese Aufgabe blicken. Klar gibt das Reibungen - aber Kommunikationsprobleme lassen sich lösen.

Kein Facebook, kein Google, keine Relativitätstheorie und kein Wikileaks: Ohne die Intros wären wir um einige tolle Ideen und Produkte ärmer. Warum werden leise Menschen im Job oft unterschätzt und bei Beförderungen leicht übergangen?

So etwas passiert leisen Menschen manchmal in stark extrovertierten Kulturen. Aber es passiert zum Beispiel auch Frauen. Ich finde es wichtig, bei beiden Seiten nachzusehen, woran das liegt - weder Intros noch weibliche High Potenzials sind schließlich bedrohte Minderheiten, die unter Artenschutz gehören. Also fange ich bei den Intros an (oder bei den Frauen, das kann ich gerade in Personalunion anbieten), gehe davon aus, dass der Aufstieg auch gewollt ist und frage: Was konkret tun wir, um zu erreichen, dass erstens unsere Leistungen an den entscheidenden Stellen sichtbar sind und dass wir zweitens so gut in Netzwerke integriert sind, dass wir Informationen und Unterstützung austauschen können? Der fatale Denkfehler ist bei Intros und bei Frauen oft ähnlich: In beiden Gruppen denken viele, überdurchschnittliche Leistungen allein sind für den Aufstieg wesentlich.

Der typisch Introvertierte...

Alles anzeigen

...1

...regeneriert sich durch Ruhe und Alleinsein (»Akku«). Braucht nach Unternehmungen und Austausch Zeit zum Ausruhen. Am besten allein.

...2

...3

...4

...5

...6

...7

...8

...9

...10

...11

...12

...13

Bei leisen Menschen liegt der Verdacht nahe, dass sie weniger teamfähig sind als ihre extrovertierten

Kollegen, die aus Teamarbeit sogar ihre Energie beziehen können. Sie erscheinen farblos und weniger initiativ. Wie können Intros in ihrem Team so arbeiten und kommunizieren, dass sie und ihre Leistungen angemessen wahrgenommen werden?

Wie gesagt: Die besten Teams für komplexe Aufgaben sind divers aufgestellt, sodass die Gruppe vielseitig, wendig und kreativ handeln kann. Der umsichtige Controller hat seine Aufgabe ebenso wie die schnell entscheidende Marketingfrau - und diese Aufgaben sind an der jeweiligen Stelle gleichermaßen wichtig. In den erfolgreichen Teams ist das auch klar, sehe ich bei meinen Kunden.

Ich würde die Frage deshalb umgekehrt stellen: Wie sorgen Führungskräfte für eine Situation im Team, in der jedes Mitglied mit seinen Leistungen, Stärken und Bedürfnissen geschätzt wird? Wenn also der Controller regelmäßig ungestört arbeiten muss, um akkurat zu arbeiten, dann sollte das kein Problem sein. Ebenso sollte er aber wissen, dass Konflikte rechtzeitig thematisiert werden, bevor sie eskalieren - auch, wenn er das lieber nicht täte. Zu den Aufgaben des Teamkoordinators gehört in diesem Fall, für eine sichere Basis zu sorgen, die einen fairen Umgang miteinander auch in heiklen Situationen sicherstellt. Das geht!



Angela Merkel: Aus der leisen deutsche Physikprofessorin ist eine Bundeskanzlerin geworden.

Quelle: ddpd

Wenn der Chef ein Intro ist

Was ist mit den leisen Führungskräften? Stress, fehlende Netzwerke, mangelnde Selbstdarstellung und eine falsche Wahrnehmung durch andere – das sind doch alles Faktoren, die ihnen schwer zu schaffen machen.

Ihre Frage berührt einen wesentlichen Punkt: Introversion ist angeboren und prägt uns - aber sie legt uns nicht fest. Unsere „zweite Natur“ ist das Umfeld, in dem wir groß werden und das uns so stark prägen kann, dass wir kaum noch sagen können, wo Angeborenes und wo Gelerntes ist. Ein introvertierter Japaner wird sich anders entwickeln als eine introvertierte Amerikanerin. Auch die Familien- und Gruppenkonstellationen prägen uns.

Drittens (und diesen Faktor mag ich am liebsten): Das, was uns wichtig ist, lässt uns Dinge tun, die wir „von Natur aus“ nicht gern tun - einfach, weil es uns Sinn gibt. Das ist individuell und kann zu spannenden Entwicklungen führen: Die leise deutsche Physikprofessorin Merkel wird Bundeskanzlerin. Der leise indische Anwalt Gandhi führt eine Unabhängigkeitsbewegung. Die leise Schwarze Rosa Parks steht im Bus nicht auf und löst dadurch die Aufhebung der Rassentrennung in den USA aus. Der leise Nerd Zuckerberg gründet ein Unternehmen und entwickelt Facebook, um Frauen kennenzulernen.

Der typisch Extrovertierte...

Alles anzeigen

...1

...regeneriert sich durch Kontakt mit anderen Menschen (»Windrad«).

...2

...3

...4

...5

...6

...7

...8

...9

...10

...11

...12

...13

...14

...15

Worin zeichnen sich die leisen Chefs als Führungskräfte aus?

Dazu gibt es eine interessante amerikanische Studie (Quelle: Grant, Adam, Gino, Francesca, Hofmann, David (2011). Reversing the Extraverted Leadership Advantage: The Role of Collective Employee Proactivity. In: Academy of Management Journal, 54:3, p. 528-550). Die Ergebnisse zeigen: In Teams, deren Mitglieder Initiative und Eigenverantwortung zeigen, sind die Intro- den Extro-Vorgesetzten deutlich überlegen. In Teams, in denen dagegen das schnelle, effektive Folgen von Anordnungen zentral ist, gewinnen die Extro-Vorgesetzten.

Wichtig ist: Menschen, die viel reden und viel Aufmerksamkeit einfordern, sind nicht automatisch gute Führungskräfte - am Ende zählen die Ergebnisse, nicht die erzielte Wirkung auf andere.

Small-Talk-Tipps für Intros

[Alles anzeigen](#)

Denken Sie „Klasse“ statt „Masse“

Leise Menschen schaffen es in besonderer Weise, eine tiefe Verbundenheit zwischen ihnen und ausgewählten Mitmenschen herzustellen. Die Betonung liegt dabei auf »ausgewählt«: Statt vieler Kontakte mit vielen Menschen schätzen Intros eher einen intensiven, regelmäßigen Kontakt mit wenigen Menschen. In diese Beziehungen investieren sie dann auch. Viele Introvertierte finden Gespräche zu zweit angenehmer als einen Austausch in einer Gruppe.

Unter vier Augen fühlen sie sich entspannter, und die Zahl der Eindrücke hält sich in komfortablen Grenzen. Innerhalb dieser Grenzen lässt sich ein Thema leichter gestalten und die Perspektive des Gesprächspartners gut einbeziehen: weil es eben nur eine Person ist. Deshalb gilt: Sprechen Sie bevorzugt mit einzelnen Menschen. Wenn Sie bei einem Netzwerkereignis nacheinander mit drei oder vier Menschen reden, ist das bei einem angenehmen Austausch (»tief« statt »breit«, mit Übergang vom Small Talk zur echten Konversation) ein gutes Ergebnis – und führt womöglich zu viel nachhaltigeren Kontakten als die »breit« angelegte Kontaktstrategie eines typischen Extros.

Orientieren Sie sich räumlich

Finden Sie mögliche Gesprächspartner

Setzen Sie sich persönliche Ziele

Auszeit: Die Strategie gegen Überstimulation

Eins nach dem anderen

Energiefresser Lautstärke

Neben der persönlichen Begegnung sind Telefon und E-Mail die weitaus häufigsten Kommunikationskanäle im Berufsleben. Intros schreiben sehr viel lieber Mails, statt den Telefonhörer in die Hand zu nehmen – woran liegt das und wie gelingt eine ausgewogene, stressfreie Kommunikation?

Wer eine Email schreibt, hat Zeit zum Nachdenken und Formulieren. Dagegen ist das Telefon viel unmittelbarer. Es fordert sofortiges Umgehen auch mit überraschenden Entwicklungen des Gesprächs.

So komfortabel eine E-Mail auch sein mag – wird sie nicht zur Vermeidungsstrategie, um den Menschen im Berufsalltag persönlich und telefonisch aus dem Weg zu gehen?

Bestimmte Dinge lassen sich nur mündlich vermitteln - das ist eine Frage der Angemessenheit. Wer aber die E-Mail wählt, wenn sie als Option angemessen ist, der entscheidet sich einfach für einen bevorzugten Kanal. Der Gerntelefonierer muss sich umgekehrt ja auch selten fragen lassen, ob er nicht die Person am anderen Ende der Leitung in einem komplexen Denkprozess stört. Und er muss in Kauf nehmen, bestimmte Dinge nicht schwarz auf weiß zu haben...



Ist für Introvertierte eher eine lästige Pflicht, die dazugehört: Ein Geschäftsessen zum Netzwerken.

Quelle: AFP

Wenn die Geschäftsreise zum Horrortrip wird

Warum werden Geschäftsreisen für viele Introvertierte zum Horrortrip und wie lassen sie sich angenehmer machen?

Geschäftsreisen sind für viele leise Menschen anstrengend. Es fehlen Rückzugsmöglichkeiten, zu viele Eindrücke und Unerwartetes zehren am Energiepegel, Geräuschpegel und Räumlichkeiten ist man fast gänzlich ausgeliefert. Aber das Reisen gehört für viele zu den notwendigen Übeln, zu viele Anlässe fordern persönliche Anwesenheit.

Umso wichtiger werden auf solchen Reisen erstens Auszeiten, zweitens Rückzugsräume - und drittens auch das Regulieren von Kommunikation. Niemand muss unterwegs ständig im Gespräch sein. In meinem Buch gibt es eine Reihe ganz konkreter Hinweise zu diesen drei Stichpunkten - das würde hier zu lang.

SOROS, MERKEL & CO.

Prominente introvertierte Persönlichkeiten



Thema Small Talk: Echte Kontakte entstehen doch häufig beim gemeinsamen Bier an der Bar, lange nachdem sich der Saal geleert hat. Wenn extrovertierte Kollegen sich nach einem Seminar eine Flasche Wein öffnen, sich schon zum Frühstück verabreden oder auf Konferenzen im Flur plaudern, nutzen die Intros solche inoffiziellen Zeitslots mit Vorliebe, um sich vom Getümmel auszuruhen oder allein joggen zu gehen. Wie gelingt die Beziehungspflege trotzdem?

Viele Intros sind in ihrer Kontaktpflege sehr, sehr erfolgreich: Ihr Motto ist „Klasse statt Masse“ oder „Tiefe statt Breite“. Ich muss und will als leiser Mensch nicht ständig überall dabei sein, aber ich kann mir Ziele setzen und überlegen, was mich interessiert und mir wichtig ist. Dann gehe ich am Abend vor einer wichtigen Entscheidung bestimmt mit in die Bar - und ich rede auch mit wichtigen Akteuren unter vier Augen. Dazu braucht es keine Extroversion...

Ganz große Sache, um das es beim Thema Kontakte eigentlich geht: Das Netzwerken. Wie können leise Menschen hier ihre Stärken optimal einsetzen?

Auch hier gilt: Tun Sie als Intro, was Sie gut können. Beobachten Sie, planen Sie Ihre Aktivitäten, hören Sie hin. Und wer sich nicht gern zu einem Rudel Unbekannter gesellen mag, braucht das auch nicht. Die besten Netzwerker, die ich kenne, bitten Bekannte darum, sie Menschen vorzustellen, die sie gern treffen möchten. Oder sie stellen selbst Bekannte einander vor und schaffen so konkreten Nutzen. Gerade gutes Netzwerken ist keine Massenveranstaltung, sondern besteht aus kleinen, angenehmen Begegnungen, an die sich die Beteiligten gern erinnern.



Wer sich in der Kantine zu einer Gruppe setzt, die etwas Vertrauliches bespricht, kann auf eine unangenehme Situationen treffen...

Quelle: dpa

So kann man Fettnäpfchen vermeiden

Kommen wir zum Verhandeln: Gerade wenn es dabei nicht rund läuft, kommt es drauf an, die eigene Position zu klären, um am Ende zu einem Ergebnis zu finden, mit der alle Beteiligten leben können. Welche Hürden müssen Intros dabei überwinden?

Die wohl größte Hürde ist der Umgang mit dem Stress, der entsteht, wenn Verhandlungspartner bewusst oder unbewusst Druck ausüben: zum Beispiel durch Lauter- oder Schnellerwerden, Fingertrommeln oder plötzliche überraschende Wendungen im Gespräch. In solchen Situationen ist es wichtig, beim eigenen Tempo und im eigenen Modus zu bleiben: möglichst ruhig und freundlich. Zur Not lässt sich meist eine Auszeit einbauen, um Druck aus der Situation zu nehmen.

Leise Menschen haben also Stärken, die ihnen bei öffentlichen Auftritten nutzen. Warum reden dann so viele Intros besonders ungerne vor Publikum und mit welcher Strategie lässt sich gegensteuern?

Den meisten leisen Menschen sind wie gesagt in der Kommunikation kleinere Gruppen lieber als große. Aber gerade öffentliches Reden lässt sich ausgezeichnet üben - das ist reines Handwerk und keine Atomphysik. Gerade hier gilt das oben Gesagte: Wer sich vor Augen führt, warum der Auftritt wichtig und sinnvoll ist, kann ihn auch bewältigen - der Sinn dahinter ist entscheidend und kann die Angst überlagern.

Die wichtigsten Prinzipien für Introvertierte

Alles anzeigen

In der Komfortzone agieren

Finden Sie Ihre Komfortzone auf dem Intro-Extro-Kontinuum – und machen Sie diese zu Ihrem gewöhnlichen Aufenthalt. Finden Sie im Umgang mit anderen Menschen Ihre persönliche Dosis an Stimulation, die Ihnen guttut, weil sie zwischen Langeweile und Reizüberflutung liegt. Sie werden sich an diesem Ort am wohlsten fühlen – und auch Ihr Energiehaushalt wird profitieren.

Sehen Sie Ihre Introversion als Auszeichnung – und als Ticket in ein besonders intensives Leben.

Ausflüge auf die andere Seite

Rückzugsmöglichkeiten nutzen

Dem eigenen Lebensgefühl trauen

Ein selbstbewusster Intro sein

Mit Intro-Stärken andere überzeugen

Die Welt lebt von Gegensätzen

Flexibel bleiben

Ein gegenseitiger Lernprozess

Stabilität durch leise Menschen

Betrachten wir ein Horror-Szenario für Intros: Was, wenn in der Mittagspause in der Kantine nur noch der Platz mit völlig Fremden am Tisch frei ist?

Och, ist das ein Horror? Freundlich nicken, hinsetzen und essen ist leicht: Mit einem vollen Tablett gibt es ja etwas zu tun. Und wer weiß, vielleicht ergibt sich ja beim Zuhören ein Berührungspunkt... Einen realistischen

Horror gibt es allerdings: Wer sich zu einer Gruppe setzt, die gerade etwas Vertrauliches bespricht, wird auf eine von drei unangenehmen Situationen treffen: auf plötzliches Schweigen, einen künstlichen Themenwechsel oder auf die Bitte, sich doch wieder zu entfernen. Da gruselt es einen schon bei der Beschreibung, oder?

Zum Glück lässt sich das Risiko leicht vermeiden: Achten Sie darauf, wie leise die Beteiligten sprechen und vor allem, wie nah die Köpfe der Gesprächspartner zusammen sind - je näher die Köpfe, umso vertraulicher die ausgetauschte Information. Das lässt sich schon von weitem feststellen und mit einem Stehplatz lösen...

Frau Löhken, ich danke Ihnen für das Gespräch.

Das Buch zum Thema:

Sylvia Löhken

Leise Menschen – starke Wirkung

Wie Sie Präsenz zeigen und Gehör finden

ISBN: 3869363274

GABAL Verlag, Offenbach 2012

Auf der Homepage der Autorin finden Sie einen Test, mit dem sich eine Veranlagung als Intro- oder Extrovertierter herausfinden lässt.

© 2011 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der **Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG**

Verlags-Services für Werbung: www.iqm.de (**Mediadaten**) | Verlags-Services für Content: **Content Sales Center** | **Sitemap** | **Archiv**

Realisierung und Hosting der Finanzmarktinformationen: **vwd Vereinigte Wirtschaftsdienste AG** | Verzögerung der Kursdaten: Deutsche Börse 15 Min., Nasdaq und NYSE 20 Min.