

So fördern Sie die leisen Leister

INTROVERTIERTE MITARBEITER



Foto: image source

Sie tauchen in ihre Arbeit ein – bis zur Unsichtbarkeit. Sie bohren dicke Bretter – ohne Getöse. Denn alles Selbstdarstellerische und Laute mögen sie nicht. Die Rede ist von introvertierten Mitarbeitern. Die leisen Leister werden in unserer lauten Welt gern übergangen, in Arbeitsteams schnell übersehen und unterschätzt. Fatal, denn die Stillen haben unverzichtbare Stärken. managerSeminare zeigt, wie diese genutzt und gefördert werden.

Preview: ► Marktplatz der Selbstanpreisung: Warum es Introvertierte so schwer haben ► Blinder Fleck der Diversity: Über das Standing leiser Leistungsträger in Unternehmen ► Lange Leitung versus Stimulations-transmitter: Wie sich die Gehirne von „Intros“ und „Extros“ unterscheiden ► Windrad und Akku: Auf welche Weise Extros und Intros Energie schöpfen ► Von der Beharrlichkeit bis zur Vorsicht: Was sind die Stärken der Stillen? ► Ruhe und Rückzug ermöglichen: Warum Führungskräfte ihren Intro-Mitarbeitern entgegenkommen sollten ► Sicherheit geben, flexibel machen, konfliktfähig halten: Die besonderen Führungsaufgaben im Umgang mit Intros

■ In einem DAX-Unternehmen machte eine Chefin kürzlich eine bittere Erfahrung. Die Leiterin einer Stabsabteilung bringt umtriebige und dynamische Projekte voran. Ihre Teammitglieder sind reddegewandt, spontan und zackig. Nur eine Mitarbeiterin erschien der Chefin immer deutlich zu farblos. Für ihren Geschmack zeigte sie zu wenig Initiative. Als sie der Mitarbeiterin das

signalisierte, bewarb sich diese erfolgreich auf eine andere Stelle im Konzern. Was die Teamleiterin nie für möglich gehalten hätte: Das Fehlen der Mitarbeiterin machte sich in Folge in der Stabsabteilung schmerzhaft bemerkbar. Plötzlich brachen Informationskanäle weg, Vorlagen wurden bemängelt, Briefings blieben unvollständig, und Redevorlagen für die Geschäftsführung kamen durchgesetzt mit Änderungswünschen zurück.

Die Mitarbeiterin hatte Stärken ins Stabsteam eingebracht, die nicht ohne Weiteres sichtbar waren – und jetzt schwer zu ersetzen sind. Sie war präzise in Recherchen, hervorragend im Erstellen von Vorlagen und unterhielt ausgezeichnete Kontakte innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Der Chefin war das jedoch wenig aufgefallen: weil die ehemalige Mitarbeiterin ein leiser Mensch ist und ihre Erfolge und Vernetzungen nicht nachdrücklich zur Sprache brachte. Inmitten ausgeprägt extrovertierter Teammitglieder und Vorgesetzter war sie als introvertierte

Persönlichkeit in der Minderheit – einer leisen Minderheit mit hoher, aber überwiegend unsichtbarer und ungewürdigter Wirkungskraft.

Phänomen unserer Kultur: Extrovertierte gelten als Maßstab

Ein Geschehnis, das typisch ist in deutschen Büroetagen. Oft unterschätzen Führungskräfte introvertierte Mitarbeiter in ihrer Leistung. Denn wer mit seiner Arbeit gewürdigt werden und Karriere machen will, so gilt es gemeinhin, muss positiv auffallen: selbstsicher den Mund aufmachen, Kompetenz zeigen, das Erreichte bereitwillig präsentieren und Menschen aktiv für sich einnehmen – ganz nach dem Mantra „Erfolg hat nur jemand, den man ständig hört“. In Wahrheit jedoch ist es einfach nur so: Diejenigen, die ständig reden, fallen mehr auf – und damit auch ihr Erfolg. Erfolg hat aber viele Gesichter. Es gibt ihn auch im Verborgenen, auf stillen Wegen und leise Art. ►



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter www.managerSeminare.de/podcast als Audiodatei heruntergeladen werden.

Das Problem ist nur: In unserer Kultur sind wir auf extrovertierte Persönlichkeiten fokussiert. Das, was Extrovertierte tun, was sie mögen und wie sie sich geben, gilt als Maßstab. Angesagt und angesehen ist, wer sich spontan und dynamisch zeigt, sich viel unter Menschen gibt und freimütig nach außen öffnet.

50 Prozent der Bevölkerung mögen sich am Maßstab der Extrovertierten jedoch nicht messen lassen, denn die Hälfte der Menschen ist introvertiert. Und ein großer Teil dieser weniger hörbaren Kollegen und Vorgesetzten fühlt sich bei ständigem verbalen Brusttrommeln nicht nur unwohl. Ein solches Verhalten erscheint den Introvertierten auch unangemessen. Bezeichnungen wie „Heißluftgebläse“ oder „Flachbildschirm“ belegen das drastisch: Sie dienen entnervten Introvertierten als Etiketten für extrovertierte Vorgesetzte, Kollegen und Workshopleiter, denen leise kommunikative Stärken und Bedürfnisse wenig sagen und die selbst einen eher offensiven Selbstdarstellungsstil pflegen.

Das gegenseitige Unverständnis ist umso erstaunlicher vor dem Hintergrund, dass das Wort Diversity in aller Munde ist: Männer und Frauen, Junge und Alte, Angehörige

verschiedener Kulturen und Religionen trainieren in Workshops die Verständigung in gemischten Teams. Doch die elementaren Unterschiede zwischen introvertierten und extrovertierten Menschen werden erst allmählich zum Thema (s. Literatur im Servicekasten S. 75).

Intros und Extros haben verschiedene Gehirne

Dabei hat C. G. Jung die Unterscheidung in „nach außen gerichtete“ und „nach innen gerichtete“ Menschen schon vor fast 100 Jahren geprägt. Und die Neigung in die eine oder andere Richtung lässt sich sogar hirnpfysiologisch nachweisen. Bei „Intros“ und „Extros“ dominieren – in Abstufungen – andere Neurotransmitter im Hirn. Die Intensität elektrischer Aktivität in bestimmten Hirnregionen unterscheidet sich ebenfalls, und sogar die Nervenbahnen sind unterschiedlich lang. So haben introvertierte Menschen im Wortsinne eine längere Leitung und reagieren daher weniger schnell. Grundsätzlich lassen die neurophysiologischen Unterschiede für Extros Belohnung und Stimulation attraktiv erscheinen, während Intros Sicherheit und Beständig-

keit schätzen. All das hat Folgen: in der Kommunikation mit anderen, in der bevorzugten Lebensweise – und in der Art zu arbeiten.

Für Führungskräfte bedeutet das: Sie sollten introvertierte und extrovertierte Mitarbeiter nicht über denselben Kamm scheren. Leise Menschen brauchen, um gute Arbeit zu leisten, andere Voraussetzungen als ihre extrovertierten Kollegen. Sie haben andere Stärken und bringen diese unter anderen Umständen zur Entfaltung. Dies zu erkennen und die richtigen Konsequenzen zu ziehen, ist allerdings schwer. Denn Meeting-Formate, Brainstorming-Regeln, Networking-Gepflogenheiten – all das ist auf Extros ausgerichtet. Fast die gesamte Ratgeber-Lektüre wendet sich an diese Spezies. Umso wichtiger ist es, sich als Führungskraft vor Augen zu halten: Was kann ich tun, um speziell meine introvertierten Mitarbeiter zu unterstützen? Wie bringe ich leise Leute zu ihrer besten Leistung? Worauf kann ich bei ihnen zählen?

Windrad und Akku: Wie Extros und Intros Energie schöpfen

Vieles erschließt sich bereits, wenn man weiß, woher Extros und Intros ihre Energie beziehen und wie sie regenerieren. Bei erschöpften Energiereserven gewinnen Extros durch den Austausch mit anderen neue Kraft: beim Ausgehen mit Freunden, an der Bar mit Kollegen oder durch den Besuch einer Veranstaltung. Intros dagegen brauchen dringend Rückzug und Ruhe, um ihre Energie zurückzugewinnen. Insofern ist der Extro mit einem Windrad vergleichbar, das seine Energie aus der Umwelt gewinnt, während der Intro wie ein Akku abseits vom Rummel regeneriert – allein, in Ruhe und genügend lang.

Das bedeutet nicht, dass Extros lebendiger sind als Intros. Die Aktivität spielt sich einfach in unterschiedlichen Bereichen ab – dort außen, hier innen. Wo Extros in den Austausch mit der Umwelt investieren, stecken Intros ihre Energie in ihren frontalen Kortex: um zu reflektieren und zu lernen, um Beobachtungen auszuwerten und Entscheidungen vorzubereiten, um zu erinnern oder um Probleme zu lösen. Über die soziale Kompetenz und den Austausch mit anderen lässt dieser Unterschied jedoch keine Schlüsse zu. Es gibt Extros, die im Kontakt mit anderen Probleme haben. Ebenso gibt es Intros, die sehr gern und erfolgreich mit Menschen umgehen.

Alles in allem können Intros genauso erfolgreich ihre Interessen durchsetzen, Prestigeprojekte leiten, andere motivieren, Kon-

Impulse für Intros

- ▶ **Leben Sie die Coolness des Leiseseins.** Sehen Sie Ihre Introversion als Auszeichnung – und als Ticket in ein besonders intensives Leben.
- ▶ **Extrovertieren Sie, wenn es sich lohnt.** Seien Sie dann und wann bewusst auch einmal jenseits Ihrer Komfortzone extrovertiert – aber nur dann, wenn es sich wirklich lohnt und wenn es Ihnen gleichzeitig gut geht und Sie erholt sind.
- ▶ **Finden Sie die Kraft in der Ruhe.** Entdecken Sie für alle privaten und beruflichen Bereiche Rückzugs- und Ausruhmöglichkeiten. Nehmen Sie diese selbstverständlich in Anspruch.
- ▶ **Finden Sie Ihre Stärken – und leben Sie sie.** Analysieren Sie Ihr Lebensumfeld aus Intro-Sicht und entwickeln Sie ein Gefühl und einen Blick für Ihre Stärken und Bedürfnisse. Sagen Sie sich z.B.: Intensität ist besser als Lautstärke – Intensität ist also gut. Oder: Allein zu arbeiten, fördert die Konzentration – Alleinsein ist also gut und wichtig.
- ▶ **Seien Sie ein leiser Botschafter.** Unsere Gesellschaft profitiert von den besonnenen leisen Stimmen. Lassen Sie Ihre Stimme hören!
- ▶ **Gewinnen Sie Mitmenschen mit leiser Kraft.** Nutzen Sie Ihre Vorsicht, Ihre Konzentration, Ihre Beharrlichkeit und Ihr Einfühlungsvermögen, um zu erreichen, was Sie wollen.
- ▶ **Lernen Sie von Extros.** Lernen Sie von Extros, wie man Konflikte aushält, auch bei vollem Kalender spontan Ideen nachgeht, ausgelassen feiert, sich amüsiert und andere begeistert. Lernen Sie mithilfe extrovertierter Freunde, Dinge manchmal etwas gelassener zu sehen und offener für Neues zu werden – selbst, wenn es plötzlich kommt.



Die Autorin: Dr. Sylvia C. Löhken ist promovierte Sprachwissenschaftlerin, zertifizierter Coach und ausgeprägte „Intro“. Nach über einem Jahrzehnt in „Intro-Biotopen“ (Forschung, Wissenschaftsadministration, verantwortliche Position in Japan) hilft sie heute leisen Menschen bei der Verwirklichung ihrer beruflichen und privaten Ziele. Ihre Erfahrungen und Erkenntnisse schildert sie im kürzlich erschienenen Buch „Leise Menschen – starke Wirkung“ (Gabal 2012).
Kontakt: sylvia.loehken@leise-menschen.com

takte schließen und vertiefen und mit Konflikten umgehen wie Extros. Allerdings erreichen sie ihre Ziele mit anderen Stärken – und sie haben mit anderen Hürden zu kämpfen. Um nur einige zu nennen: Intros können in der Regel gut zuhören und aus den Informationen des Gegenübers dessen Bedürfnisse herausfiltern. Das, was sie sagen, hat meist eine gründliche Filterphase im Kopf hinter sich – und daher Hand und Fuß. Intros geht es in der Kommunikation um Tiefe und um Substanz. Und: Die meisten Intros können sich gut konzentrieren und beharrlich bei der Sache bleiben (vgl. zu den zehn wichtigsten Stärken den Kasten S. 74).

Herausforderung: Stärken und Bedürfnisse leiser Mitarbeiter erkennen

Natürlich haben nicht *alle* leisen Menschen *alle* diese Eigenschaften, und natürlich können auch Extros einige der typischen Intro-Stärken aufweisen. Doch leise Menschen haben sie besonders häufig, und sie prägen deshalb den persönlichen Kommunikations- und Führungsstil. Ähnliches gilt für intro-typische Hürden, die die Kehrseite der starken Eigenschaften darstellen (vgl. Kasten S. 74). Auch sie prägen das Reden und Handeln leiser Menschen. Jede Hürde ist zudem ein Wegweiser zu dem, was leise Menschen brauchen, um sich wohlfühlen und auch ohne viele laute Worte positiv sichtbar zu werden. Wie die Stärken und Hürden zusammenspielen und welche Bedürfnisse daraus resultieren, zeigen drei Beispiele:

1. Vorsicht und Angst:

Susan Cain vermutet in ihrem Buch „Still. Die Bedeutung von Introvertierten in einer lauten Welt“ (s. Servicekasten S. 75), dass sich die Finanzkrise 2008 wahrscheinlich hätte vermeiden lassen, wenn man leisen Führungskräften in

Die Ressourcen von Extravertierten und Introvertierten verstehen, entdecken und nutzen mit dem GOLDEN PROFILER OF PERSONALITY (GPOP).

Der GPOP ist ein reliables und valides Persönlichkeitsverfahren für Team-, Personal- und Führungskräfteentwicklung und weitere Anwendungen. Der GPOP fördert die Entwicklung der unverwechselbaren Individualität und Dynamik von Personen. Eine Stress-Skala hilft, den individuellen Umgang mit Anspannung zu reflektieren.

Nächste Lizenzierungstermine:

10.-12.05.2012, Rheinfelden – CH

18.-20.10.2012, Berlin

08.-10.11.2012, Hamburg

Mehr Informationen unter

www.testzentrale.ch und www.gpop.info

Beratung und Begleitung:  FUTURE SYSTEMS
CONSULTING GMBH

TESTZENTRALE



So trainieren Sie Mitarbeitergespräche



Anja K. Haftmann
**CD-Trainingskonzept:
Mitarbeitergespräche souverän führen**
2011, CD-ROM mit Trainer-Einzellizenz. Enthält Trainerleitfaden, 85 PowerPoint-Charts, Flipcharts, Moderationswände, Arbeitsblätter, Formularvordrucke, 2 Filme, Online-Ressourcen
Ladenpreis: 248,00 EUR
Bestell-Nr.: tb-8894
Mehr Infos und Leseproben unter:
www.managerseminare.de/tb/tb-8894

Mitarbeitergespräche zählen zu den wirkungsvollsten Führungsinstrumenten und sind ein zentrales Mittel zielorientierter kooperativer Führung. Mit diesem dreitägigen Seminarkonzept trainieren Ihre Teilnehmer praxisnah die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung zehn gängiger Gesprächstypen.

Infos und Bestellung unter:

www.managerseminare.de/shop oder unter: 0228/97791-10

10 stille Stärken – und ihre Kehrseiten

Introvertierte Menschen haben besonders häufig diese zehn Stärken:

1. Vorsicht

Introvertierte Menschen meiden Abenteuer. Sie gehen behutsam vor, beobachten aufmerksam, zeigen Respekt, denken vor dem Reden, sind unaufdringlich und dosieren Informationen über sich selbst.

▶ *Kehrseite/Herausforderung: Angst.* Befangenheit und Unsicherheit im Umgang mit anderen.

2. Substanz

Sie schöpfen aus der Tiefe der eigenen Erfahrung, betonen Wesentliches; vermitteln Inhalte mit Tiefe, Qualität und Bedeutung; führen inhaltsreiche Gespräche.

▶ *Kehrseite/Herausforderung: Kleinteiligkeit.* Einzelinformationen blockieren den Blick auf Prioritäten und das große Ganze.

3. Konzentration

Sie können sich fokussieren, richten ihre Energie gezielt auf eine innere oder äußere Aktivität, bleiben intensiv und beständig bei einer Sache, sind aufmerksam.

▶ *Kehrseite/Herausforderung: Überstimulation.* Überforderung durch zu viele, zu laute oder zu schnelle Eindrücke.

4. Zuhören

Sie filtern aus den Äußerungen des Gegenübers Informationen, Positionen und Bedürfnisse heraus; schaffen einen Dialog.

▶ *Kehrseite/Herausforderung: Passivität.* Keine eigenen Impulse, Stagnation, schädliches Verharren.

5. Ruhe

Sie sorgen für innere Ruhe als Basis für Konzentration, Entspannung, Klarheit und Substanz.

▶ *Kehrseite/Herausforderung: Flucht.* Vermeidung von Situationen und Aufgaben.

6. Analytisches Denken

Sie planen und strukturieren; sehen in komplexen Zusammenhängen die einzelnen Elemente und leiten daraus systematisch Informationen ab sowie Positionen, Lösungen und Maßnahmen herbei.

▶ *Kehrseite/Herausforderung: Verkopftheit.* Vernachlässigung von Gefühlen.

7. Unabhängigkeit

Sie können allein sein; sind unabhängig und selbstständig; leben innerlich losgelöst von der Meinung anderer; haben ihre eigenen Prinzipien; können von sich selbst absehen.

▶ *Kehrseite/Herausforderung: Selbstverleugnung.* Unterdrückung oder negative Bewertung introvertierter Merkmale und Bedürfnisse.

8. Beharrlichkeit

Sie gehen geduldig und mit langem Atem einer Sache nach, um ein Ziel zu erreichen.

▶ *Kehrseite/Herausforderung: Fixierung.* Unbeweglichkeit in der Kommunikation.

9. Schreiben (statt Reden)

Sie kommunizieren lieber und leichter schriftlich als mündlich.

▶ *Kehrseite/Herausforderung: Kontaktvermeidung.* Vermeidung von Menschen.

10. Einfühlungsvermögen

Sie können sich in die Lage der Kommunikationspartner versetzen; leben mit wenig Konflikten; stellen Gemeinsamkeiten in den Vordergrund; sind kompromissbereit; können diplomatisch vermitteln.

▶ *Kehrseite/Herausforderung: Konfliktscheu.* Nachgeben oder Zumachen bei Druck.

den Unternehmen und Banken Gehör geschenkt hätte. Intros sind eher vorsichtig in ihrem Vorgehen. Das heißt: Sie beobachten aufmerksam, wägen Risiken ab und sammeln relevante Informationen, bevor sie Entscheidungen treffen. Sie konsultieren andere und beziehen auch abweichende Meinungen in ihr Vorgehen ein, anstatt im Alleingang zu handeln.

Vorsichtige introvertierte Mitarbeiter können im Team eine Art Frühwarnfunktion ausüben: Wo gibt es Engpässe oder unwägbare Entwicklungen? Welche Informationen werden benötigt? Wo gibt es im Unternehmen Trends, die genau zu beobachten sind? Voraussetzung ist, dass die Vorsichtigen bei Vorgesetzten und Teammitgliedern auch Gehör finden – selbst dann, wenn sie ihre Bedenken nur vorsichtig zur Sprache bringen. Führungskräfte sind daher gut beraten, über zaghafte Einwände nicht hinwegzugehen, sondern im Gegenteil hellhörig zu werden und ihre leisen Mitarbeiter zu ermuntern, noch einmal sachlich und gezielt hervorzuheben, worin das jeweilige Risiko besteht. Dabei sollten sie direkt auch schon einen Lösungsvorschlag abfragen, denn meist hat sich der Intro eine Lösung bereits überlegt.

Als übersteigerte Vorsicht ist die Angst eine klassische Intro-Hürde. Da Intros grundsätzlich sicherheits- statt belohnungsorientiert sind, ist sie bei den meisten leisen Menschen ein Thema. Ihr Angstzentrum im Hirn schlägt schnell Alarm. Dies führt leicht zu Störungen in der Arbeitsleistung. Die Energie, die für Stress anfällt, kann nicht in ein Projekt fließen. Dabei muss es gar nicht um Extremfälle wie Mobbing oder offene Konflikte gehen. Schon ein Vortrag vor einem Leitungsgremium oder ein aggressiver Kunde können Angst auslösen.

Führungsaufgabe Nr. 1: Intros Sicherheit geben

Vorgesetzte können für Sicherheit sorgen, indem sie zu verstehen geben: Der Mitarbeiter ist nicht existenziell gefährdet, er muss nicht bei jedem Fehler um seinen Job bangen. Sicherheit schaffen sie zudem, wenn sie Abläufe voraussehbar gestalten und dem Mitarbeiter genügend Zeitraum zur Vorbereitung lassen. Vor allem aber fühlen sich Intros sicher und können Erstaunliches leisten, wenn man es ihnen einfach zutraut, anbietet und dazu – das ist wichtig – eine abgestimmte Unterstützung zukommen lässt. Viele Intros finden übrigens einen Vortrag leichter zu bewältigen als einen sozialen Anlass, bei dem es darum geht, neue Kontakte zu schließen. Denn erstere Situation ist strukturiert ...

2. Beharrlichkeit und Fixierung:

Beharrlichkeit ist eine zielgerichtete Art der Geduld: die Fähigkeit, an einer Sache oder Idee dranzubleiben – auch wenn der Erfolg auf sich warten lässt oder Widerstände auftreten. Diese Stärke ist eine ideale Voraussetzung zur Bewältigung schwieriger Aufgaben. Dort, wo extrovertierte Kollegen gern aufgeben oder aufschieben, halten leise Menschen durch, d.h.: Sie bleiben bei der Sache, wenn sie komplexe Projekte oder Probleme zu bewältigen haben oder interne Entscheidungsprozesse einen langen Atem benötigen.

Optimal ist es, wenn Intros beim Bohren dicker Bretter Ruhe haben. Introvertierte Menschen sollten in Phasen, die ihre Beharrlichkeit fordern, daher Lärm und

Unterbrechungen nach Kräften fernhalten. Vorgesetzte können hier unterstützen, indem sie den beharrlich an einer Sache sitzenden Intro davon entbinden, an Routine-Meetings teilzunehmen, und wenn sie Termine für ihn auf ein Minimum beschränken. Beharrliche Menschen profitieren auch von Ritualen im Tagesablauf: etwa von Phasen, in denen die Mailbox eingeschaltet ist.

Eine Versuchung und Hürde für leise Menschen ist die Fixierung – eine erstarrte Form der Beharrlichkeit, die zu Blockaden führt. Plötzliche Dienstreisen, ungewohnte Arbeitszeiten oder -orte, aber auch neue Abläufe können zu einem Leistungsabfall führen. Hier helfen eine möglichst rechtzeitige Ankündigung und das Einbeziehen der introvertierten Führungskraft in die Planung. Denn Selbstentschiedenes blockiert weniger als Fremdbestimmtes.

Führungsaufgabe Nr. 2: Intros zu Flexibilität anhalten

Doch auch in der Kommunikation kann sich Fixierung negativ auswirken. Zum Beispiel, wenn ein Intro in einer Verhandlung beleidigt schweigt oder in einer Diskussion auf seiner Position beharrt und lieber Details aufzählt, anstatt auf das große Ganze zu sehen. Kollegen und Vorgesetzte können einer solchen Situation vorbeugen, indem sie dem zur Fixierung neigenden Kollegen helfen, Flexibilität von vornherein analytisch einzuplanen.

Bei der Vorbereitung von Verhandlungen zum Beispiel helfen die beiden Fragen: 1) Was wollen wir mindestens erreichen? 2) Und was wäre ein optimales Ergebnis? So hat der zur Fixierung neigende Kollege in der Verhandlung die Spannweite vor Augen, innerhalb derer er sich in der Situation dann flexibel bewegen kann. Vor Meetings wiederum kann die Führungskraft ihre Intros daran erinnern: Im Meeting ist es immer gut, nicht an einer Sichtweise zu klammern, sondern verschiedene Optionen zu vergleichen und zu bewerten. Gerade hierzu ist das Meeting ja angesetzt ...

3. Einfühlungsvermögen und Konfliktscheu:

Intros beobachten besonders intensiv das, was um sie herum vorgeht. Die Aufnahme all dieser Eindrücke verleiht ihnen oft ein besonderes Einfühlungsvermögen: Sie können die Sichtweise und die Bedürfnisse anderer gut und leicht nachvollziehen. Das nutzt dem Gruppenklima, weil die Interessen Einzelner gesehen und akzeptiert werden und nicht jeder groß für sich und seine Interessen kämpfen muss. Auch in Verhandlungen, im Umgang mit Kunden und in der unternehmensinternen Kommunikation ist empathisches Verhalten sehr wertvoll.

Führungsaufgabe Nr. 3: Konfliktfähigkeit von Intros fördern

Eine Kehrseite der Einfühlung ist die Konfliktscheu. Ein sicherheitsorientierter Intro findet es stressreich, ein Gespräch zu führen, in dem die Reaktion des Gegenübers ebenso wie der Ausgang unkalkulierbar sind – und das haben die meisten Konfliktgespräche nun einmal an sich. Extrovertierte Kollegen sind oft wesentlich

Service

Literaturtipps

► **Susan Cain: Still. Die Bedeutung von Introvertierten in einer lauten Welt.** Riemann, München 2011, 19,95 Euro.

Cain berichtet gründlich und sehr auf die USA zugeschnitten über die psychologischen und soziologischen Zusammenhänge, die Introvertierten das Leben erschweren.

► **Jennifer Kahnweiler: The Introverted Leader. Building on Your Quiet Strength.** Berrett-Koehler, San Francisco 2009, 15,99 Euro.

Der Fokus dieses sehr pragmatischen Buches liegt auf strategischen Hinweisen für leise Führungskräfte.

► **Sylvia C. Löhken: Leise Menschen – starke Wirkung. Wie Sie Präsenz zeigen und Gehör finden.** Gabal, Offenbach 2012, 24,90 Euro.

Ein einfühlsamer Ratgeber für leise Menschen – und solche, die leise Menschen verstehen wollen. Die Tipps, die Löhken zum besseren Umgang mit sich selbst gibt, sind sehr konkret und erstrecken sich vom privaten Lebensbereich bis zum Arbeitsumfeld.

► **Devora Zack: Networking für Networking-Hasser.** Gabal, Offenbach 2012, 14,90 Euro. Zack legt mit humorvollem Unterton den Schwerpunkt auf die Bewältigung unstrukturierter sozialer Situationen und Netzwerkstrategien.

Linktipps

► www.leise-menschen.com

Auf der Website findet sich ein leicht durchzuführender Online-Selbsttest zur Frage: Sind Sie ein leiser Mensch?

► www.managerseminare.tv/Video/1012

TV-Beitrag mit Sylvia Löhken, besonders interessant ab Minute 6.35 mit Ausführungen zu intro- und extrovertierten Länder-Kulturen.

offensiver und scheuen sich seltener, Differenzen in den Mittelpunkt zu stellen. Die beste Hilfe für Intros ist hier: Sie sollten sich so frei fühlen dürfen, ein Gespräch fürs Erste zu beenden, wenn zu viel Druck aufgebaut wurde und eine Weiterführung für sie zu stressbeladen ist. Das heißt nicht, dass sie die Sache dabei bewenden lassen sollen – es geht lediglich um eine Auszeit und die Wiederaufnahme des Gesprächs zu einem anderen Zeitpunkt. Ein Timeout nimmt den emotionalen Dampf und gibt Raum für die strategische Planung des Folgegesprächs.

Im Bereich der Konfliktbewältigung haben Vorgesetzte eine besondere Verantwortung. An ihnen liegt es, darauf zu achten, dass Intros sich nicht aus Konflikten ausklinken oder in ihnen verstummen und dadurch die Zeche zahlen. Das bedeutet nicht, dass sie leisen Mitarbeitern eine Sonderbehandlung

geben sollten. Wichtig ist vielmehr auch hier: den Introvertierten Sicherheit zu geben – etwa, indem die Führungskraft darauf achtet, dass die Kommunikation im Team immer offen und ehrlich ist und sich nach fairen Regeln vollzieht.

Ganz gleich, welche Stärken von Intros man genauer unter die Lupe nimmt – immer offenbart sich das eine: Leise Menschen stehen für Stabilität und Solidität. Sie bilden Vertrauen. Das klingt vielleicht nicht sexy, kann aber systemerhaltend wirken – und zwar überall dort, wo Sicherheit, ethische Prinzipien, Beharrlichkeit und Gewissenhaftigkeit Gewicht haben sollten gegenüber Extro-Stärken wie Risikobereitschaft und schneller Entscheidung. An den Finanzmärkten, in der Lebensmittelindustrie und auch in den Cockpits von Flugzeugen wäre es für viele Menschen sicher beruhigend, wenn die letzten Entscheidungen immer in den Händen introvertierter Führungskräfte lägen. Doch auch sonst sind Intro-Stärken wichtig. Die Chefin im DAX-Konzern hat dies nachträglich erkannt – und besaß immerhin die Größe, ihren Fehler zuzugeben.

Sylvia C. Löhken ■