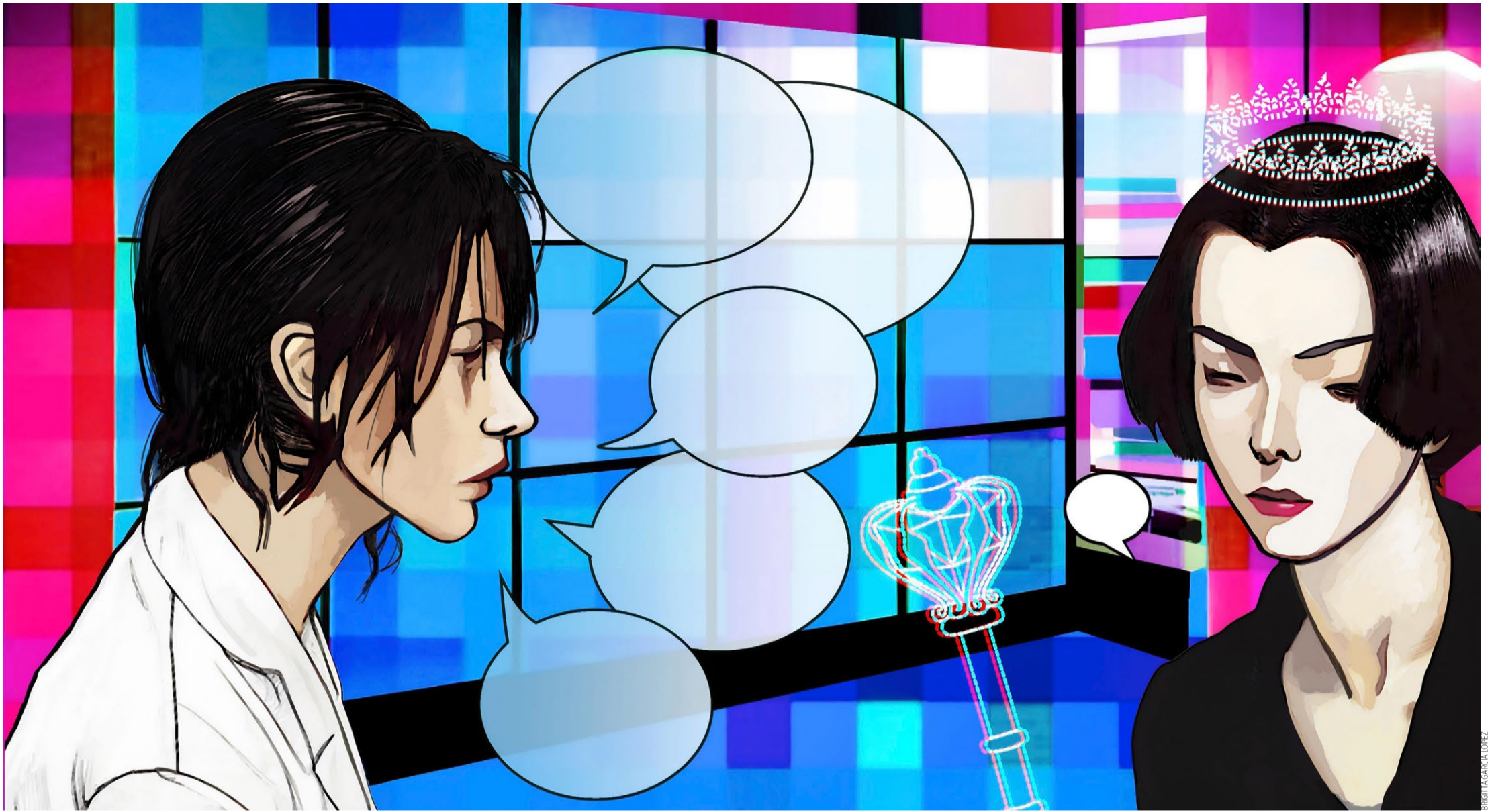


# MANAGEMENT



## Stärke der Stillen

In sich gekehrte Menschen werden oft unterschätzt oder falsch verstanden. Dabei sind sie sehr gute **Führungskräfte** und haben besondere soziale Qualitäten.

SUSANNE SCHILD

**B**ei der ersten Begegnung war es nicht leicht, mit der Software-Entwicklerin Greta\* ins Gespräch zu kommen. Zu lange waren die Gesprächspausen, einsilbig ihre Antworten. Später arbeitete Greta an einem Projekt mit: Sie verstand die Business-Prozesse und Bedürfnisse sofort. Die Applikation, die sie darauf basierend entwickelte, wurde pünktlich fertig und funktionierte einwandfrei.

Der Systemspezialist Beat\* kommt am liebsten bereits um sechs Uhr morgens zur Arbeit. Dann kann er zwei Stunden in Ruhe arbeiten, bevor es ihm ab acht Uhr im Grossraumbüro zu laut wird. Nur diejenigen, die eng mit ihm zusammenarbeiten oder beim Rauchen mit ihm ins Gespräch kommen, entdecken den Menschen hinter der Fassade: ein kompetenter Fachspezialist und engagierter Vater.

### Introversio n galt lange als defizitär

Wenn man introvertierte Personen wie Greta und Beat nach ihrem Kommunikationsverhalten und dem ersten Eindruck beurteilt, kommen sie nicht besonders gut weg. Etwa ein Drittel aller Menschen ist eher introvertiert. Doch viele haben extrovertierte Verhaltensweisen übernommen, um gesellschaftliche Erwartungen zu erfüllen. Jeder Mensch befindet sich irgendwo auf der Skala zwischen intro- und extrovertiert. Menschen in der Mitte, also die Ambivertierten, vereinen beide Eigenschaften. Als Merkmal gilt: Wer das Arbeiten im Homeoffice während des Corona-Lockdowns überwiegend positiv erlebt hat, ist vermutlich eher introvertiert.

Über viele Jahre hinweg wies die Introversio n keinen guten Ruf auf. Aber warum? Eine Antwort liefert das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeitspsychologie: Dort stehen beim Stichwort «Extraversion» Eigenschaften wie gesellig, aktiv, gesprächig, personenorientiert, herzlich, optimistisch und heiter. Introversio n hingegen wird als Mangel an Extraversion beschrieben und galt als defizitäre Eigenschaft.

Erst in diesem Jahrhundert haben Wissenschaftler festgestellt, dass die Unterschiede zwischen intro- und extrovertierten Menschen genetisch und physiologisch bedingt sind. Wenn also in sich gekehrte Menschen versuchen, extrovertierter zu werden, geht es ihnen ähnlich wie einem Marathonläufer, der

bei einem Hundertmeterlauf antritt – beide fühlen sich fehl am Platz. Um zu verstehen, wie anders die beiden Extreme ticken, muss man sich mit den unterschiedlichen Nervensystemen und Hirnfunktionen auseinandersetzen:

Das vegetative Nervensystem besteht aus zwei Teilsystemen, dem Sympathikus und dem Parasympathikus. Der Sympathikus ist auf Leistung und Aktivität ausgerichtet; er bereitet den Körper auf Anstrengungen, Angriff oder Flucht vor. Bei extrovertierten Menschen ist der Sympathikus prägend. Im Gegensatz dazu werden introvertierte Menschen stärker durch den «Gegenspieler» Parasympathikus beeinflusst. Er sorgt für Entspannung, Erholung, einen sinkenden Herzschlag und für Ruhe.

Extrovertierte Menschen sind für die Stimulationsverarbeitung bevorzugt ausgestattet: In ihren Hirnen ist der Bereich, in dem Sinneseindrücke ankommen und verwertet werden, deutlich stärker durchblutet als bei den Intros. Sie können deshalb viel leichter äussere Eindrücke aufnehmen und verarbeiten. Bei introvertierten Menschen hingegen sind die vordere Grosshirnrinde und der vordere Thalamus besser durchblutet. Dort sind das Erinnern, Lernen, Planen und Problemlösen verortet. In sich gekehrte Menschen sind deshalb stärker mit der Verarbeitung innerer Vorgänge beschäftigt und haben daher eine geringere Kapazität für Sinneseindrücke von aussen.

Diese physiologischen Unterschiede liefern die Erklärung dafür, warum extro- und introvertierte Menschen oft sehr unterschiedliche Bedürfnisse haben: Extros benötigen mehr Aktivitäten, Austausch und Stimulation für ihr energetisches Gleichgewicht, Intros hingegen brauchen Alleinzeit, um ihre Akkus wieder aufzuladen. Dennoch können auch introvertierte Menschen in kommunikativen Berufen ihr Glück finden – als Verkäufer, Lehrerin, Politiker –, solange es ihnen gelingt, nach der Anstrengung runterzufahren und aufzutanken.

Die promovierte Chemikerin und heute als Personalvermittlerin tätige Irmtraud Lang kennt die Vorteile ruhiger und zurückhaltender Kandidatinnen und Kandidaten, auch wenn sie oft unterschätzt werden. «Ich persönlich schätze die Eigenschaften

introvertierter Menschen: wie sie zuhören können, ihr analytisches und strategisches Denken, ihre innere Ruhe, Detailorientierung und Ausdauer», so Irmtraud Lang. Sie ergänzt: «Viele Führungsteams sind deshalb erfolgreich, weil sich ihre Mitglieder optimal ergänzen. Oft findet man zum Beispiel die Kombination aus extrovertiertem CEO und introvertiertem CFO vor.»

Wegen des fragwürdigen Ansehens der Introversio n hielt sich aber lange Zeit hartnäckig die Vorstellung, eine ideale Führungskraft sei extrovertiert. Zum Glück hätten uns aber Persönlichkeiten wie Barack Obama, Bill Gates oder Angela Merkel eines Besseren belehrt – ebenso wie ein Experiment der Harvard Business School aus dem Jahr 2011: Adam Grant, Professor für Organisationspsychologie, und sein Team baten Studentengruppen, in kurzer Zeit möglichst viele T-Shirts zu falten.

Proaktive Teams brachten Vorschläge ein, diese Aufgabe auf kreative Weise zu erfüllen. Passive Teams hielten sich stärker an die Vorgaben der Führungsperson. Es zeigte sich, dass die passiven Teams bessere Leistungen unter der Anleitung einer extrovertierten Führungskraft erbrachten, während proaktive Teams die besten Ergebnisse in Kombination mit einer introvertierten Führungskraft erzielten.

### Flache Hierarchien fördern introvertierte Manager

In Berufen, die noch von «Command and Control» geprägt sind, ist somit eine extrovertierte Führungskraft effektiver. Aber: Mit dem Wandel von einer Industrie- zu einer Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft werden Hierarchien flacher, und ein dominanter Führungsstil ist weniger wirksam. Die komplexer werdende Arbeitswelt ist immer mehr darauf angewiesen, dass Menschen ihr Wissen teilen und auf Augenhöhe kommunizieren.

Vermutlich werden also Greta und Beat zwar den bevorstehenden Weihnachtsapéro früher verlassen als ihre Teamkollegen und -kolleginnen. Nicht, weil sie unsozial sind, sondern weil ihre Energie aufgebraucht ist. Dafür sind sie am Folgetag wieder mit vollem Elan dabei und haben als Führungspersonen immer ein offenes Ohr für interne Anliegen.

\*Namen geändert

**Führungskräfte müssen nicht grundsätzlich extrovertiert sein.**

### Typologie der Führung

#### Introvertierte Führungskräfte

► **Gute Zuhörer:** Introvertierte Führungskräfte sind ruhiger und geben weniger von sich preis, dafür hören sie zu. Handlungen sind durchdacht und inkludieren alle Sichtweisen.

► **Empathie:** Stille Leute haben ein kleineres Netzwerk, dafür sind die Beziehungen eng. Sie können sich in ihr Gegenüber versetzen und sprechen ehrlich aus, was sie denken – auch Kritik.

► **Vertrauenspersonen:** Durch die ruhige und überlegte Art sind introvertierte Personen oft Anlaufstelle bei Fragen und Problemen – denn ihr Feedback ist gut überlegt und wohlgemeint.

#### Extrovertierte Führungskräfte

► **Schnelle Entscheidungen:** Weniger überlegen, mehr handeln. In Zeiten schneller Veränderungen ist das ein Vorteil extrovertierter Leute.

► **Selbstbewusstsein:** Extrovertierte glauben an sich und daran, dass sie das Ziel erreichen. Diesen Optimismus tragen sie nach aussen und stecken andere damit an.

► **Initiativ:** Durch ihre Art und die Möglichkeit, schnell Beziehungen aufzubauen, haben Extrovertierte stets kreative Ideen und Inputs.