

1 Die eigene, leise Persönlichkeit verstehen

In Büros entsteht schnell der Eindruck, dass, wer laut ist, gehört wird, wer schnell reagiert, als durchsetzungsstark gilt, und wer ständig präsent ist, wichtig wirkt. Doch was ist mit denjenigen, die leise nachdenken, bevor sie durchdachte Lösungen liefern? Mit denen, die durch Fokus statt Dauerpräsenz zu überzeugen wissen?

Introvertierte Talente bringen oft genau die Qualitäten mit, die Unternehmen heute dringend brauchen: Klarheit, Tiefgang, analytische Stärke und Empathie. Und doch fühlen sie sich in einer Arbeitswelt, die Extroversion idealisiert, als müssten sie ständig im grellen Rampenlicht stehen, obwohl ihre Stärke darin liegt, ohne viel Getöse einen guten Job zu machen.

Dabei fordert unsere Art zu arbeiten introvertierte Menschen im Job heraus und raubt ihnen viel Energie: Meetings in Endlosschleife, Dauerbeschallung in Großraumbüros und Smalltalk immer und überall. Zwar zweifeln sie diese Strukturen an, aber vielmehr sich selbst, und es entsteht ein Gefühl des »Nicht-richtig-Seins«.

Das ist ein Trugschluss! Stattdessen ist es so, dass Introvertierte anders funktionieren und sich ihre Denkweise, ihr Arbeitsstil und ihre Kommunikationsbedürfnisse von denen Extrovertierter unterscheiden. Um im Beruf auf eine ruhige, authentische und angenehme Art sichtbar zu werden, ist es daher wichtig, dass Introvertierte verstehen, wie sie ticken. Das schauen wir uns im ersten Kapitel nun genauer an.

1.1 Warum es Dir schwerfällt, Dich beruflich zu zeigen

Ich bin introvertiert.

In den ersten Jahren meines Berufslebens habe ich sehr unter meiner zurückhaltenden Art gelitten. Ich habe mich stets zu leise, zu wenig selbstbewusst und schlagfertig gefühlt. Groß war mein

Wunsch, anders zu sein – lauter, humorvoller und souveräner. Immer wieder nahm ich mir vor, mich beim nächsten Meeting spontan einzubringen oder beim Mittagessen mit den Kolleginnen und Kollegen eine unterhaltsame Anekdote zum Besten zu geben. Manchmal gelang es, oft blieb ich stumm. Mein Kopf war dafür umso lauter: Warum kann ich nicht anders sein?!

Heute verstehe ich, was es bedeutet, introvertiert zu sein. Tatsächlich gibt es Gründe, warum es introvertierten Menschen wie mir schwerfällt, im Beruf sichtbar zu werden. Wir haben schlicht andere Bedürfnisse als Extrovertierte, wenn es etwa darum geht, Ideen zu entwickeln, uns auszutauschen oder unsere mentalen Akkus aufzuladen.

Nachvollziehbar wird dies bereits, wenn wir uns die Bedeutung der Begriffe Introversion und Extroversion näher anschauen. Zurückzuführen sind sie auf den Schweizer Psychiater Carl Gustav Jung, der sie erstmals in seinem Werk *Psychologische Typen* einführte (Jung, 1921). Er definierte damals die Extraversion gegenüber der Introversion. Im allgemeinen Sprachgebrauch glich sich der Begriff an Introversion an, sodass wir heute mehrheitlich von Extroversion sprechen.

Übersetzt heißt Introversion »nach innen gewandt« und setzt sich aus dem Lateinischen *intro* »hinein« und *vertere* »wenden« zusammen. Extroversion hingegen leitet sich von *extra* »draußen« und *vertere* »wenden« ab und kann folglich als »nach außen gewandt« verstanden werden.

Nehmen wir dies wörtlich, ist es naheliegend, welchem Persönlichkeitstypen es leichter fällt, aus sich herauszukommen – den Extrovertierten. Introvertierte Menschen tun sich hingegen aufgrund ihrer nach innen gerichteten Art schwerer, im Job gehört und gesehen zu werden.

Dies unterstreicht auch Jungs Verständnis von introvertierten bzw. extrovertierten Menschen. So machte eine nach innen gerichtete Haltung für ihn Introvertierte aus, bei der sich die Person

Übersetzt heißt...

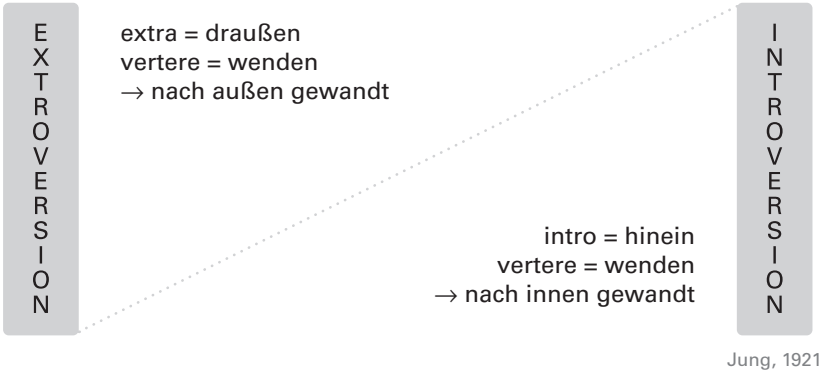


Abbildung 1.1: Persönlichkeit und Sichtbarkeit

bevorzugt auf ihre inneren Gedanken, Gefühle und Erfahrungen konzentriert. Extrovertierte hingegen fokussieren sich verstärkt auf ihre äußere Welt, soziale Interaktionen und Aktivitäten.

Ich arbeite seit 2020 als Coachin, insbesondere mit leisen Menschen. Ihre Herausforderungen sind alle ähnlich. Gemein ist den Situationen, dass sie sich entweder einer hohen Stimulation ausgesetzt fühlen, etwa durch viele Menschen im Meeting, beim Mittagessen oder auf Events, oder ihnen Spontanität abverlangt wird. Dies ist beispielsweise bei Brainstormings, schnellen Entscheidungen oder beim Telefonieren der Fall. Warum es uns hier im Einzelnen so schwerfällt, uns zu zeigen, erläutere ich in den nächsten beiden Unterkapiteln.

Typische Herausforderungen Introvertierter: Meetings, Mittagessen, Konferenzen

Vor einigen Monaten beriet ich eine Kundin, die einmal pro Jahr eine Jahresauftaktveranstaltung für Mitarbeiter*innen aus ganz Deutschland organisiert. Das Event ist so konzipiert, dass sich

alle Anwesenden an der Strategie für die nächsten Monate beteiligen können. Sie kam mit dem Wunsch zu mir, auch die leiseren Persönlichkeiten bei dieser Veranstaltung mehr zu Wort kommen zu lassen. Ihr bisheriger Eindruck: Immer reden dieselben.

Es war nicht ihr erster Versuch, daran etwas zu verändern. Den letzten Jahresauftakt startete sie mit lauter Musik, zu der alle Teilnehmenden tanzen sollten. Ihr Hintergedanke: »Wenn wir uns morgens gemeinsam zum Affen machen, trauen sich sicher auch die ruhigeren Kolleginnen und Kollegen was zu sagen.« Letztlich lief es aber wie immer. Es gab einige Wortführerinnen und Wortführer, die die Diskussionen bestimmten, weitere beteiligten sich rege, aber ebenso viele sagten wenig bis nichts.

Wenn Du selbst introvertiert bist, wundert es Dich sicher wenig, dass dieser Versuch in die Hose gegangen ist. Allein der Gedanke daran, eine mehrstündige Veranstaltung mit lauter Musik zu beginnen, löst in mir ein Gefühl von Erschöpfung aus. Auch zeigt dieses Beispiel, welche Vorurteile über Introversion kursieren. Bleiben leise Menschen auf Konferenzen still, hat dies in der Regel nichts damit zu tun, dass sie sich nicht trauen. Aber lass uns einen Blick in die Wissenschaft werfen, um genau zu verstehen, warum dieser Versuch ins Leere gelaufen ist.

Tatsächlich handelt es sich bei der Unterscheidung verschiedener Persönlichkeitstypen um keine rein psychologische Annahme. Sie ist inzwischen neurologisch nachweisbar. Die Gehirne introvertierter und extrovertierter Menschen funktionieren unterschiedlich, etwa bei der Verarbeitung von Reizen.

Es gibt wissenschaftliche Hinweise darauf, dass die Gehirne Introvertierter von Natur aus eine höhere Gehirnaktivität aufweisen – ohne dass sie von außen durch Reize stimuliert werden müssen (Johnson & et al., 1999). Man geht davon aus, dass der präfrontale Kortex bei leisen Menschen stärker durchblutet ist – sprich der Bereich im Gehirn, der für nach innen gerichtete Denkprozesse zuständig ist, wie etwa das Planen, logische Denken, Erinnern und

Lösen von Problemen. Dies zeige, dass ihr Gehirn selbst dann stimuliert sei, wenn sie sich ausruhen und von außen nur wenige Reize auf sie einwirken.

Was hat dies nun mit meinem Beispiel mit der lauten Musik auf der Jahresauftaktveranstaltung meiner Kundin zu tun? Stell Dir vor, jeder Mensch hätte ein imaginäres Bücherregal für Reize in seinem Gehirn. Jedes Buch stünde stellvertretend für einen Reiz. Bei leisen Menschen stehen von Natur aus bereits einige Bücher in diesem Regal. Fühlen sie sich nun einer sehr reizintensiven Umgebung ausgesetzt, wie etwa einem Event mit vielen Menschen, Themen und Eindrücken, ist das Bücherregal schon fast voll. Startet dieses Event mit lauter Musik und der Aufforderung zu tanzen, quillt es über.

Daneben geben Studien Grund zur Annahme (Kagan & Snidman, 2009), dass viele Introvertierte eine niedrigere Reizschwelle beziehungsweise hohe neuronale Sensitivität aufweisen. Das bedeutet, dass sie empfindlicher auf Reize reagieren. Übertragen wir dies noch einmal auf unser imaginäres Bücherregal: Einen Reiz, der wie selbstverständlich im Regal einer leisen Persönlichkeit landet, nimmt ein extrovertierter Mensch gegebenenfalls nicht einmal bewusst wahr.

Meine Kundin hat es gut gemeint, keine Frage. Dennoch ist anzunehmen, dass ihre Idee bei den introvertierten Teilnehmer*innen zu einer Reizüberflutung geführt hat. Diese war nur einer von weiteren Gründen, warum es den Introvertierten an diesem Tag schwerfiel, sich mit Ideen und Beiträgen zu zeigen.

Die Art, Energie zu tanken, ist ein weiterer wesentlicher Punkt, in dem sich introvertierte und extrovertierte Menschen unterscheiden. Während es Introvertierte präferieren, sich zurückziehen und äußere Reize zu reduzieren, um sich zu regenerieren und neue Kraft zu sammeln, gewinnen Extrovertierte Energie durch soziale Interaktion. So ist es kein Wunder, dass ruhigere Menschen es nach einem Arbeitstag bevorzugen, nach Hause zu

gehen und für sich zu sein. Sicherlich war der Wunsch nach Regeneration auch nach der Jahresauftaktveranstaltung bei den introvertierten Teilnehmer*innen groß.

Tatsächlich lässt sich auch dieser Unterschied neurobiologisch erklären. Unser Gehirn hat zwei Hauptsysteme, die es steuern, wenn es um Aktivität und Entspannung geht. Das Sympathische Nervensystem unterstützt uns dabei, Energie bereitzustellen, wenn wir mit anderen interagieren, uns bewegen oder Herausforderungen meistern. Dabei spielt der Botenstoff Dopamin eine wichtige Rolle. Er macht uns wach, motiviert und belohnt uns für aufregende Erlebnisse. Ist das Sympathische Nervensystem aktiv, laufen wir im Aktivitätsmodus. Der Gegenspieler des Sympathikus ist das Parasympathische Nervensystem. Es hilft uns, zur Ruhe zu kommen, uns zu entspannen und neue Energie zu tanken. Hier spielt der Botenstoff Acetylcholin eine Schlüsselrolle, weil er unseren Körper beruhigt und Raum für Regeneration und inneren Rückzug schafft. Der Parasympathikus steht für unseren Ruhemodus.

Introvertierte Menschen präferieren diesen Ruhemodus (Lester & Berry D., 1998). Sie fühlen sich am wohlsten, wenn sie Zeit für sich in einer ruhigen Umgebung haben oder sich allein auf eine wichtige Aufgabe konzentrieren können. Im Ruhemodus können sie ihre mentalen Akkus wieder aufladen. Der Botenstoff Acetylcholin sorgt dafür, dass sie diese Ruhe als angenehm wahrnehmen. Zu viel Aktivität oder soziale Interaktion empfinden sie schnell als anstrengend, da das sympathische System ihnen Energie raubt.

Forschungen deuten zudem darauf hin, dass Extrovertierte tendenziell stärker auf Belohnungsreize reagieren, die die Ausschüttung von Dopamin anregen. Belohnungsanreize können im Job etwa in Form von Gehaltserhöhungen, Ansehen oder Verantwortung auftreten. Sie scheinen auch oft mehr solcher äußeren Anreize zu benötigen, um sich angeregt oder motiviert zu fühlen (Depue & Collins, 1999). Introvertierte reagieren dagegen schon bei kleineren Reizen stärker und empfinden diese oft intensiver (Eysenck, 1968).

Extrovertierte hingegen lieben den Aktivitätsmodus, das Sympathische System. Sie laden Energie auf, wenn sie aktiv sind, mit anderen Menschen sprechen oder neue, spannende Erlebnisse haben. Ihr Gehirn reagiert besonders gut auf Dopamin, das sie für solche Erfahrungen regelrecht »belohnt«. Zu viel Ruhe oder Rückzug fühlt sich für Extrovertierte dagegen oft langweilig oder energieraubend an, weil ihnen der Dopamin-Kick fehlt.

Generell ist festzuhalten, dass reizintensive Situationen für uns Introvertierte eine Herausforderung sind. Und von diesen gibt es in unserer Arbeitswelt etliche. Große Meetingrunden, geschäftige Konferenzen oder Mittagessen mit dem Team halten eine Fülle an Reizen für uns bereit. Sie strengen uns an und machen es uns häufig schwer, unser volles Potenzial abzurufen, um uns in unserem besten Licht zu zeigen.

Spontanität im Beruf fordert Introvertierte heraus

Letztens erzählte mir eine Klientin im Coaching von einer unangenehmen Situation. Sie traf sich mit Kolleginnen und Kollegen im Meeting, um ein wichtiges Thema zu besprechen. Sie habe zunächst aufmerksam zugehört, dann habe ein Satz ihres Chefs sie eiskalt erwischt: »Was sagst Du denn dazu?« Ihr sei heiß und kalt geworden, sie habe sich einige Sätze abgerungen, aber mit ihrer Antwort war sie nicht zufrieden.

So wie meiner Klientin geht es vielen Introvertierten. Meetings und spontane Brainstormings sind an der Tagesordnung. Häufig bleiben leise Menschen hinter ihren eigenen Erwartungen zurück. Sie nehmen sich vor, sich einzubringen, bleiben dann aber still. Tatsächlich hat dies nichts damit zu tun, dass sie weniger zu sagen hätten – im Gegenteil. Extrovertierte und Introvertierte können gleichermaßen kreativ sein (Csikszentmihalyi, 1996). Aber warum sind es zumeist die Extrovertierten, die in Meetings ihre Ideen zum Besten geben?

Auch in diesem Fall liegt die Erklärung dafür im Gehirn. Introvertierte sind Nachdenker, während Extrovertierte als Sprechdenker gelten. Um Ideen und Lösungen zu entwickeln, richten sich Introvertierte zunächst nach innen. Sie denken über ihre Idee intensiv nach, bevor sie sprechreif ist: »Was sind die Vor- und Nachteile meiner Idee? Funktioniert sie auch mittel- und langfristig? Welche Risiken gibt es? Wie formuliere ich meinen Vorschlag am besten?«

Um diese Gedanken zu bilden, greifen stille Persönlichkeiten vermehrt auf ihr Langzeitgedächtnis (Lieberman, 2000) und auf Areale im Gehirn zurück, die für das Planen, Erinnern und das Lösen von Problemen zuständig sind. Die »Strecke«, die dafür im Gehirn zurückgelegt werden muss, ist verhältnismäßig lang. All das braucht Zeit.

Denken wir an typische Situationen in Meetings, wird klar, warum Introvertierte oft still bleiben: Sie verpassen schlicht den richtigen Moment, etwas zu sagen. Wenn ihre Idee sprechreif ist, ist es meist schon zu spät und die Runde beim nächsten Tagesordnungspunkt auf der Agenda.

Oft sind extrovertierte Kolleginnen und Kollegen schneller. Sie nutzen das Sprechen, um Gedanken und Ideen zu entwickeln. Die Forschung nimmt an, dass sie dabei auf ihr Kurzzeitgedächtnis und Areale im Gehirn zurückgreifen, die für das Verarbeiten visueller und auditiver Reize zuständig sind.

Dies erklärt auch, warum Introvertierte nicht gerne telefonieren. Während uns Telefonieren eine schnelle Reaktionszeit abverlangt, schenkt uns die schriftliche Kommunikation Raum zum Nachdenken.

Dass Introvertierte sich Zeit zum Nachdenken nehmen, hat natürlich auch Vorteile: Wenn sie sprechen, haben ihre Ideen Hand und Fuß. Dies schätzen nicht nur Kolleginnen und Kollegen, sondern auch viele Vorgesetzte an den ruhigeren Charakteren in ihrem Team.

Ein weiterer Punkt, mit dem introvertierte Menschen häufig haderen, ist das Treffen von Entscheidungen. Im Arbeitsalltag bleibt oft nicht viel Zeit, um in Ruhe abzuwägen, ob etwa Option A oder B die beste ist. Es müssen dabei nicht zwingend die wegweisenden Projektentscheidungen sein, die uns schlaflose Nächte bereiten. Manchmal sind es die kleinen Dinge, die Introvertierte ins Schwitzen bringen können.

Ich erinnere mich noch gut an meine ersten Jahre im Beruf. Manchmal dauerte es eine gefühlte Ewigkeit, bis ich in der Lage war, eine E-Mail abzusenden. Nicht nur fehlte ich an den Formulierungen, auch galt es, Entscheidungen darüber zu treffen, wie entschieden ich etwa in der Nachricht auftrat. Musste ich dies unter Zeitdruck tun, bekam ich feuchte Hände: Was, wenn ich hier eine falsche Entscheidung getroffen hatte?

Ein empfindlicher Mandelkern, das sogenannte Angstzentrum in unserem Gehirn, hat mir in diesen Momenten Stress gemacht. Untersuchungen des Entwicklungspsychologen Jerome Kagan liefern Grund zur Annahme, dass der Mandelkern Introvertierter sensibel ist und früher »anspringt« als bei Extrovertierten (Kagan, 2009). Das macht sie sicherheitsorientiert, weniger risikofreudig und lässt sie bei Entscheidungen vorsichtiger sein.

Generell bleibt festzuhalten, dass Spontanität und Risikobereitschaft eine Herausforderung für Introvertierte sein können. Leider wird uns dies in einer hektischen Arbeitswelt viel zu oft abverlangt. Dabei stellt sich mir die Frage, ob Weitsicht, überlegtes Handeln sowie eine gesunde Vorsicht nicht die optimale Balance zu Schnelligkeit und Wagnis bilden könnten.

Vielleicht drängt sich Dir nach meinen letzten Ausführungen eine Frage auf: Können wir Introvertierte uns überhaupt anders verhalten, um im Job sichtbarer zu werden, wenn doch alles im Gehirn darauf ausgerichtet ist, uns eher zurückzuziehen?

Die Antwort ist ja, das können wir. Aber bevor wir uns anschauen wie, lass uns zunächst einige Missverständnisse aufklären, wenn wir über introvertierte Menschen sprechen.

1.2 Welche Vorurteile andere und vielleicht sogar Du selbst gegenüber Introversion haben

Wenn ich Führungskräfte frage, wer in ihrem Team introvertiert ist, suchen sie oft nach der sprichwörtlichen »grauen Maus«. Beschrieben wird mir dann meist jemand, der kaum etwas sagt, verschlossen wirkt und soziale Anlässe partout meidet. Doch wer glaubt, dass dies die Definition von Introversion ist, liegt falsch. Schließlich zählen auch Angela Merkel, Mark Zuckerberg und Lady Gaga zu den Introvertierten. Ja, richtig gelesen: Lady Gaga bezeichnet sich selbst als zurückhaltend (BBC, 2017) – und das, obwohl sie regelmäßig vor Tausenden von Menschen auf der Bühne steht.

Eines wird hier im Besonderen deutlich: Wenn wir über die Persönlichkeitsmerkmale Intro- und Extroversion sprechen, handelt es sich nicht um schwarz oder weiß, sondern um ein Spektrum zwischen zwei Polen mit vielen Grautönen. Menschen können entsprechend sehr introvertiert, eher introvertiert oder tendenziell extrovertiert sein, aber situationsbezogen eine introvertierte Seite in sich haben. Folglich sind wir alle eine Mischung aus beidem – mit unterschiedlich stark gewichteten Anteilen.

Neben dem »graue Maus«-Vergleich kursieren leider noch weitere Missverständnisse über Introversion, die ich an dieser Stelle ausräumen möchte:

- Introvertiert heißt nicht gleich schüchtern: Denken wir an die Suche nach der »grauen Maus« im Team, muss zudem richtiggestellt werden, dass eine schüchterne und eine introvertierte Person nicht das Gleiche sind. Stellen wir uns etwa eine Situation nach Feierabend vor. Eine introvertierte Kollegin wird gefragt, ob sie nach der Arbeit noch eine Kleinigkeit mit einer Runde von Kolleginnen und Kollegen essen gehen möchte. Sie lehnt ab, weil sie es nach einem Meeting-intensiven Tag vorzieht, einen ruhigen Abend zu verbringen. Die Reaktion einer

schüchternen Person ist dieselbe, allerdings kann der Grund ein anderer sein. Sie würde gerne mitgehen, traut sich aber nicht. Folglich können sowohl introvertierte als auch extrovertierte Menschen schüchtern sein.

- Wer Rückzug braucht, schätzt es trotzdem, unter Leuten zu sein: Introvertierte mögen soziale Interaktion. Allerdings bevorzugen sie Treffen unter vier Augen oder in kleinen Gruppen. Bedauerlicherweise wird ihnen diese Präferenz oft falsch ausgelegt und sie werden als weniger sozial und gesellig eingeschätzt. Das ist falsch. Vielmehr ist es so, dass soziale Interaktion Introvertierten viel Energie zieht. Eine große Runde sorgt noch schneller dafür, dass ihre mentalen Energiereserven zur Neige gehen. So ist es etwa nach einem langen Meeting-Tag nicht der After-Work-Drink mit Kolleginnen und Kollegen, den sie brauchen. Vielmehr ist es ihr Bedürfnis sich zurückzuziehen, um in Stille neue Energie für den nächsten Tag zu tanken.
- Introversion definiert sich nicht allein über laut oder leise: Ein weiteres Missverständnis liegt darin, Introvertierte und Extrovertierte allein anhand ihrer Lautstärke beziehungsweise der Quantität ihrer Redebeiträge einzuordnen. Auch das ist ein Missverständnis! Zwar sind Introvertierte in der Regel keine Vielredner, doch sie können hervorragende Kommunikatoren sein. Introversion ist an weiteren Kriterien festzumachen. Einige hast Du im vorangegangenen Kapitel bereits kennengelernt, etwa die Empfindlichkeit gegenüber Reizen oder die Art, mentale Energie aufzuladen. Konkret bedeutet dies etwa, ob ich es präferiere, im Austausch mit anderen oder in Stillarbeit an Ideen zu feilen. Oder ob es mich nach der Arbeit mit einem guten Buch aufs Sofa oder mit einer Runde guter Freunde in eine laute Kneipe zieht. Und es gibt noch weitere Facetten: zum Beispiel, ob ich eine Entscheidung übers Knie breche oder zunächst eine Nacht darüber schlafen möchte. Ob ich eine Lösung im Konsens bevorzuge oder ich mich durchsetzen will. Die Liste ließe sich fortführen. Du siehst, Introversion hat viele Facetten.

- Ein introvertierter Mensch bleibt ein introvertierter Mensch: Regelmäßig berichten Menschen in Beiträgen in den sozialen Netzwerken, als Kind introvertiert gewesen zu sein. Inzwischen habe sich das geändert. Heute würden sie sich als extrovertiert oder auch introvertierte Extrovertierte beschreiben. Das ist ein Missverständnis! Unsere Persönlichkeit ist im Kern unveränderbar, weil sie zum großen Teil auf unsere Gene und Prägungen in der Kindheit zurückzuführen ist. Was wir allerdings verändern können, sind unsere Verhaltensweisen: Wir können uns gesprächiger geben, Entscheidungen spontaner treffen oder lernen, vor großem Publikum selbstbewusst aufzutreten. Detaillierter gehe ich darauf in Kapitel 1.5 ein.
- Es gibt viel mehr Introvertierte als wir denken: Diese falschen Annahmen führen unter anderem dazu, dass wir von einem kleinen Kreis Introvertierter ausgehen. Tatsächlich sind es aber viel mehr Menschen, als wir vermuten. Nach Susan Cain (Cain, 2012) und weiteren Quellen wird geschätzt, dass mindestens jeder dritte Mensch auf der introvertierten Seite der Skala einzuordnen ist – manche sprechen sogar von bis zu 50 Prozent. Wir sind also nicht allein, auch wenn es uns im beruflichen Kontext, in dem alle versuchen, laut zu sein, manchmal so vorkommt.

1.3 Selbsteinschätzung: Wie introvertiert bist Du?

Regelmäßig spreche ich in Unternehmen und Organisationen mit und über introvertierte Menschen. Teil meines Vortrages ist ein kleiner Test, um die eigene Persönlichkeit besser einschätzen zu können. Ich teile diesen Test zur Selbsteinschätzung nun auch mit Dir. Dafür stelle ich Dir zehn Situationen vor. Setze ein Kreuzchen, solltest Du sie hin und wieder oder aber häufig so schon erlebt haben. Wichtig ist mir zu betonen, dass es sich bei der Übung um keinen professionellen und wissenschaftlich aufgesetzten Persönlichkeitstest handelt, sondern vielmehr um eine grobe

Orientierung, wo Du Dich auf der Skala zwischen Introversion und Extroversion befindest.

- ☐ 1 Schaut jemand während meines Redebeitrags im Meeting komisch, nehme ich das wahr.
- ☐ 2 Im Job fühle ich mich bei 1:1-Gesprächen wohler als in einer Gruppe.
- ☐ 3 Um zu einer Entscheidung zu kommen, wäge ich Pro und Kontra gewissenhaft ab.
- ☐ 4 Ich mag es lieber, tief in ein Projekt einzutauchen, als bei mehreren Projekten nur am Rande beteiligt zu sein.
- ☐ 5 Ich wünsche mir, mich und meine Ideen im Beruf besser durchsetzen zu können.
- ☐ 6 Ich arbeite lieber allein als in einer Gruppe.
- ☐ 7 Nach einem intensiven Workshoptag mache ich es mir am liebsten zuhause gemütlich.
- ☐ 8 Meine Arbeitsergebnisse stelle ich am liebsten erst vor, wenn sie final sind.
- ☐ 9 Im Meeting verpasse ich oft den richtigen Augenblick, um meine Idee zu äußern.
- ☐ 10 Smalltalk mag ich nicht, aber ich rede im Job gern über Dinge, die mir wichtig sind.

Falls Du hier tiefer einsteigen möchtest, ordne ich im Folgenden kurz ein, warum diese Situationen ein Indiz dafür sein können, dass Du introvertiert bist. Wenn Du gleich Deine Auswertung erfahren möchtest, überspringe diesen Teil.

1 Schaut jemand während meines Redebeitrages im Meeting komisch, nehme ich das wahr.

In dieser Situation spiegelt sich die ausgeprägte Beobachtungsgabe und Sensitivität Introvertierter gegenüber (sozialen) Reizen wider. Introvertierte Menschen neigen dazu, sehr achtsam gegenüber ihrer Umwelt, insbesondere nonverbalen Signalen zu sein. Sie scannen unbewusst Reaktionen anderer, um Rückschlüsse auf

deren Gedanken oder Urteile zu ziehen. Ein »komischer Blick« wird daher gespeichert und analysiert.

Meetings, in denen man spricht und von anderen beobachtet wird, sind potenzielle Bewertungssituationen. Introvertierte erleben solche Kontexte oft intensiver – nicht unbedingt im Sinne von Angst, aber mit erhöhter Wachsamkeit. Während Extrovertierte sich weniger von spontanen Reaktionen irritieren lassen, sind Introvertierte oft vorsichtiger im sozialen Raum. Die Wahrnehmung eines kritischen oder irritierten Blicks kann Unsicherheit und Fragen auslösen, etwa: »Habe ich etwas Falsches gesagt?«

2 Im Job fühle ich mich bei 1:1-Gesprächen wohler als in einer Gruppe.

Introvertierte Menschen bevorzugen persönliche Gespräche mit Tiefgang und genau das ermöglichen 1:1-Situationen. Gruppengespräche hingegen verlaufen oft oberflächlicher, sprunghafter oder thematisch breiter, was für viele Introvertierte weniger erfüllend oder sogar anstrengend wirkt.

Durch mehrere Menschen entsteht zudem eine Fülle an Reizen gleichzeitig: mehrere Stimmen, wechselnde Blickkontakte, soziale Dynamiken. Das kann für introvertierte Personen schnell zu einer Überstimulation führen. Einzelgespräche sind in der Regel ruhiger, vorhersehbarer und bieten eine Reizumgebung, die introvertierte Menschen als angenehm empfinden.

Introvertierte erleben soziale Interaktionen nicht negativ, aber sie kosten Energie. In Gruppen muss man sich gegenüber mehreren Personen gleichzeitig öffnen, einbringen und präsent sein. Einzelgespräche beanspruchen diese soziale Energie weniger stark und werden deshalb oft als angenehmer empfunden.

3 Um zu einer Entscheidung zu kommen, wäge ich Pro und Kontra gewissenhaft ab.

Entscheidungen treffen Introvertierte eher durchdacht statt spontan. Sie beziehen verschiedene Optionen, langfristige Folgen sowie verschiedene Perspektiven mit ein. Dabei spielen sie gedanklich

verschiedene Szenarien durch, um zu einer nachhaltigen wie tragfähigen Lösung zu kommen. Erst das gewissenhafte Abwägen von Pro und Kontra lässt sie schließlich zu einer Entscheidung kommen.

Wichtig ist dabei häufig auch, dass eine Entscheidung für sie innerlich stimmig ist. Dazu gehören ein Abgleich mit eigenen Werten sowie das Bedürfnis, sich mit der Entscheidung auch noch im Nachhinein wohlfühlen. Entscheidungen nicht leichtfertig zu treffen, führt zudem auf den Wunsch zurück, Fehler oder negative Konsequenzen möglichst zu vermeiden.

4 Ich mag es lieber, tief in ein Projekt einzutauchen, als bei mehreren Projekten nur am Rande beteiligt zu sein.

Introvertierte Menschen schätzen es, sich intensiv mit einem Thema auseinanderzusetzen, statt an vielen Stellen gleichzeitig präsent zu sein. Sie empfinden es als befriedigender, etwas gründlich zu durchdringen, als an der Oberfläche zu bleiben.

Hinzu kommt, dass sie konzentriertes, ruhiges Arbeiten bevorzugen, ohne ständige Unterbrechungen. Das Eintauchen in ein einzelnes Projekt entspricht dieser Arbeitsweise. Es erlaubt Struktur, Autonomie und eine klare gedankliche Linie. Die Beteiligung an vielen Projekten gleichzeitig hingegen erzeugt oft Hektik, ständige Kontextwechsel und Zerstreuung – für viele Introvertierte eine eher belastende Situation.

Viele Projekte bedeuten zudem auch viele Schnittstellen: Meetings, Abstimmungen, wechselnde Teams. Introvertierte bevorzugen Settings mit klaren Kommunikationswegen und festen Ansprechpartnern, in denen sie nicht ständig neue Dynamiken navigieren müssen. Auch das spricht für den Wunsch, sich lieber auf ein Projekt konzentriert einzulassen.

5 Ich wünsche mir, mich und meine Ideen im Beruf besser durchsetzen zu können.

Introvertierte Menschen legen großen Wert auf ein respektvolles, ausgeglichenes Miteinander. Sie meiden offene Konfrontationen

und bevorzugen eine ruhige, sachliche Kommunikation – selbst in schwierigen Situationen. Dieses Harmoniebedürfnis geht häufig mit einer diplomatischen Haltung einher: Statt lautstark für die eigene Meinung zu kämpfen, suchen Introvertierte eher nach vermittelnden Lösungen oder bringen ihre Sichtweise zurückhaltend, aber präzise ein.

Dies geht häufig damit einher, dass Introvertierte den inhaltlichen Wert einer Idee für sich sprechen lassen wollen, nicht das Auftreten oder die Lautstärke. Sie vertrauen darauf, dass gute Arbeit für sich spricht – eine Haltung, die in extrovertiert geprägten Umfeldern nicht immer honoriert wird.

Die Sorge, andere zu unterbrechen, sich zu »viel Raum« zu nehmen oder unangenehm aufzufallen, ist ein weiterer Grund dafür, dass es Introvertierten tendenziell schwerer fällt, sich durchzusetzen. Der Wunsch nach Durchsetzung kann also auch mit einer ausgeprägten sozialen Achtsamkeit einhergehen – gepaart mit der Schwierigkeit, dass lautere oder impulsivere Persönlichkeiten mehr gehört werden.

6 Ich arbeite lieber allein als in einer Gruppe.

Wenn Introvertierte ungestört und ohne ständige soziale Interaktion arbeiten können, schonen sie ihre mentalen Energiereserven. Gruppenarbeit bedeutet für sie oft ein hohes Maß an Reizen: Gespräche, Meinungsaustausch und soziale Erwartungen. All das zieht Energie. Allein zu arbeiten, schafft hingegen den nötigen Raum und Ruhe, um konzentriert, effizient und in eigenem Tempo vorzugehen. Das sind optimale Arbeitsbedingungen für leise Mitarbeiter*innen. Hier können sie Ideen entwickeln und ungestört ausarbeiten, anders als in Brainstormings in großer Runde.

Darüber hinaus schätzen es viele introvertierte Menschen, eigenständig zu denken, zu planen und Probleme zu lösen. Sie benötigen oft keine ständige Rückversicherung durch andere, sondern arbeiten ruhig und zuverlässig im Hintergrund. Selbstbestimmtes Arbeiten ist ihnen wichtig.

7 Nach einem intensiven Workshoptag mache ich es mir am liebsten zuhause gemütlich.

Introvertierte Menschen schöpfen ihre Energie aus Zeiten der Ruhe und des Rückzugs. Ein Workshoptag, geprägt von Interaktion, Austausch, Gruppenarbeit und neuen Eindrücken, ist für viele Introvertierte zwar machbar und bereichernd, aber zugleich energieraubend. Die Rückkehr in die eigene, reizärmere Umgebung dient als bewusste Form der Regeneration. In vertrauter Umgebung können sie wieder bei sich ankommen und ihre Akkus aufladen.

Introvertierte verarbeiten äußere Eindrücke zudem intensiver und langfristiger als extrovertierte Menschen. Nach einem Tag voller Input brauchen sie Zeit, um Gedanken zu ordnen, Erlebtes innerlich zu reflektieren und wieder in ein inneres Gleichgewicht zu kommen. Der Wunsch, es sich danach »gemütlich zu machen«, ist Ausdruck dieses Verarbeitungsprozesses.

8 Meine Arbeitsergebnisse stelle ich am liebsten erst vor, wenn sie final sind.

Ein hoher Anspruch an die Qualität der eigenen Arbeit zeichnet viele introvertierte Menschen aus. Sie denken gründlich, reflektiert und im Detail und möchten etwas erst dann nach außen tragen, wenn es aus ihrer Sicht stimmig ist. Die Vorstellung, im unfertigen Stadium schon Rückfragen oder Kritik begegnen zu müssen, wird daher oft als stressig erlebt. Sie bevorzugen es, in ihrem Tempo zu reifen und sich erst dann der Bewertung zu stellen, wenn sie innerlich gefestigt sind.

Während extrovertierte Menschen oft Freude daran haben, andere schon früh in ihre Denkprozesse einzubeziehen, halten sich Introvertierte dabei eher zurück. Nicht, weil sie unkooperativ wären, sondern weil sie lieber erst im Hintergrund denken, prüfen und verbessern. Ihre Arbeitsweise ist oft leise, aber substanziell. Sie treten erst ins Rampenlicht, wenn sie das Gefühl haben: Jetzt stimmt es.

9 Im Meeting verpasse ich oft den richtigen Augenblick, um meine Idee zu äußern.

Dies ist ein klassisches Beispiel dafür, dass Introvertierte Nachdenker*innen sind. Sie sortieren ihre Gedanken zunächst innerlich, bevor sie sie äußern. Sie möchten sicherstellen, dass ihre Beiträge durchdacht, relevant und gut formuliert sind. Daher kann es in dynamischen Meetingsituationen passieren, dass der passende Moment verstreicht, bevor ihr Gedanke sprechfertig ist.

Außerdem beobachten viele Introvertierte sehr genau, wann und wie sie sich in Gespräche einbringen – auch aus Rücksicht auf andere. Sie möchten niemanden unterbrechen. Diese Zurückhaltung ist nicht mit Ideenlosigkeit gleichzusetzen, sondern mit einem hohen Maß an sozialer Sensibilität.

Häufig prüfen Introvertierte ihre Beiträge auch innerlich auf Angemessenheit: Ist das wirklich wichtig? Bringt es dem Gespräch einen Mehrwert? Diese Selbstbefragung geschieht oft blitzschnell, kann aber ausreichen, um einen kurzen Moment der Unentslossenheit zu erzeugen, und schon ist das Thema weitergezogen. Die verpasste Gelegenheit wirkt dann im Nachhinein umso ärgerlicher, weil die Idee dennoch präsent war.

10 Smalltalk mag ich nicht, aber ich rede im Job gern über Dinge, die mir wichtig sind.

Smalltalk empfinden Introvertierte oft als oberflächlich oder energiezehrend. Sie bevorzugen Gespräche mit Substanz und über Themen, die ihnen etwas bedeuten oder mit denen sie sich intensiv auseinandergesetzt haben. Das liegt nicht daran, dass sie unsozial wären, sondern daran, dass sie ihre Energie gezielt einsetzen und gern dort in Kommunikation investieren, wo sie Tiefe und Relevanz empfinden.

Sie haben meist nicht das Bedürfnis, jeden Gesprächsanlass zu nutzen, sondern wägen ab, ob ein Austausch für sie persönlich oder beruflich sinnvoll ist. Wenn sie sich einbringen, dann meist

klar, fokussiert und mit innerem Bezug – nicht, um Präsenz zu zeigen, sondern um einen echten Beitrag zu leisten.

Jede dieser Situationen kann nur als Indiz, nicht aber als Beweis für Introversion gewertet werden. So gibt es beispielsweise auch extrovertierte Personen, die Smalltalk meiden, lieber allein arbeiten oder in Meetings zurückhaltend sind. Dennoch können die genannten Beispiele helfen, eine grobe Einschätzung und ein klareres Verständnis für die eigene Persönlichkeit und die dahinterliegenden Bedürfnisse zu erlangen. Letztlich habe ich die Erfahrung gemacht, dass wir meist bereits ohne einen Test ein Gefühl dafür haben, wie die eigene Persönlichkeit aufgestellt ist – vorausgesetzt, wir kennen die korrekte Definition dieser Merkmale.

Auswertung: Wie introvertiert bist Du?

Zähle die Kreuzchen beziehungsweise die Situationen, in denen Du Dich wiedererkannt hast. Konntest Du Dich in zehn bis sechs der genannten Situationen wiedererkennen, bist Du introvertiert. Bei null bis vier Strichen bewegst Du Dich im extrovertierten Spektrum. Liegst Du direkt in der Mitte, bei fünf Dir bekannten Situationen, könntest Du ambivertiert sein.

Ambivertierte Menschen vereinen introvertierte und extrovertierte Eigenschaften in gleichen Teilen in sich. Das hat den Vorteil, dass sie flexibel auf unterschiedliche Anforderungen und Umgebungen im Arbeitskontext reagieren können, etwa entweder kontaktfreudig oder zurückhaltend.

Stellen wir uns etwa einen ambivertierten Vertriebsmitarbeiter vor: Wenn es darum geht, neue Kunden zu gewinnen, nutzt er seine extrovertierten Eigenschaften. Er ruft potenzielle Kunden an, führt lebendige Verkaufsgespräche und geht auf Messen und Netzwerktreffen. Er tritt überzeugend auf, wirkt selbstsicher und hat keine Scheu vor Smalltalk oder Präsentationen. In der Bestandskundenbetreuung setzt er bewusst seine introvertierten

Stärken ein. Er hört aufmerksam zu, analysiert die Bedürfnisse seiner Kunden im Detail, bereitet maßgeschneiderte Angebote vor und kommuniziert schriftlich präzise. Dabei ist er eher ruhig und bedacht.

Es ist bereits einige Jahre her, als ich zum ersten Mal einen vergleichbaren Test gemacht habe. Ich erinnere mich noch genau an meine Reaktion, als ich das Ergebnis vor mir sah: Ich war enttäuscht. Im Stillen wusste ich bereits vorher, dass ich introvertiert bin, aber dennoch hätte ich mir gewünscht, extrovertierter abzuschneiden. Vielleicht geht es Dir ähnlich. Warum das so ist, beleuchte ich im nächsten Abschnitt.

1.4 Warum es sich ungut anfühlt, introvertiert zu sein

Noch vor wenigen Jahren wäre ich auf der Stelle im Erdboden versunken, hätte ich offen zugegeben, dass ich introvertiert bin. Zu stark war mein innerer Druck, lauter sein zu wollen, sowie die Scham, meine vermeintliche Schwäche öffentlich einzugestehen.

Inzwischen sehe ich meine zurückhaltende Art als Stärke und kann offen mit ihr umgehen. Als ich letztens bei einem Workshop während der Vorstellungsrunde an der Reihe war, sagte ich etwa: »Ich bin introvertiert. Daher kann es sein, dass ich mich bei Diskussionen zunächst zurückhalte und vor allem aufmerksam zuhöre.«

Der Workshop behandelte ein Thema, mit dem ich mich zum ersten Mal beschäftigte. Daher war mir bewusst, dass ich vermutlich Zeit zum Nachdenken benötigen würde, bevor ich mich aktiv und spontan hätte einbringen können. In der ersten Pause pasierte etwas, das mich sehr freute. Eine Teilnehmerin sprach mich in der Kaffeeküche an. Ihr ginge es ganz genauso. Es sei schön gewesen zu hören, dass sie damit nicht allein sei.

Unsere Gesellschaft idealisiert Extroversion

Aber warum fällt es uns eigentlich so schwer, offen mit unserer Introversion umzugehen? Warum haben wir Sorge, als introvertiert enttarnt zu werden, und tragen den Wunsch in uns, lauter zu sein? Obwohl die Antwort offensichtlich ist, musste ich sie vor Jahren erst selbst schwarz auf weiß in Susan Cains Buch *Still: Die Kraft der Introvertierten* geschrieben sehen (Cain, 2012): Wir leben in einer Welt mit dem Ideal der Extroversion.

Stets wird von uns erwartet, laut, selbstbewusst und humorvoll zu sein – am besten schon von klein auf. Wie schnell passiert es da, dass Erzieher*innen sich besorgt an Eltern wenden, wenn ein Kind lieber allein spielt, wenig spricht oder sich eher im Hintergrund hält. Selbst ich ertappe mich manchmal dabei, wie ich meine zweijährige Tochter entzückt ansehe, wenn sie während einer Zugfahrt fröhlich mit unseren Sitznachbarn plaudert. Der Grund dahinter versteckt sich im Unbewussten: die Hoffnung, dass es extrovertierte Kinder später im Leben leichter haben könnten.

Im Berufsleben geht es so weiter, verstärkt sich aus meiner Erfahrung sogar noch. Plötzlich begleitete mich permanent das Gefühl, sichtbarer sein zu müssen. Für viele Introvertierte manifestiert sich dieser Eindruck im Jahresgespräch: Ihre Führungskraft lobt ihre Arbeit im Feedback-Gespräch. Doch dann kommt ein Aber: »Du machst einen super Job, aber Du musst mehr aus Dir herauskommen. Werde sichtbarer, zeig, was Du kannst.« Ein Satz, der das positive Feedback mit einem Schlag zunichte macht. Schließlich suggeriert er introvertierten Mitarbeiter*innen: Ich kann meinen Job so gut machen, wie ich will – es wird immer dieses Aber geben.

Was in Kindheitstagen beginnt und sich bis in unser Berufsleben zieht, färbt ab. Wir Introvertierten bekommen das Gefühl, falsch zu sein. Unsere Art zu denken, uns zu verhalten und zu kommunizieren entspricht nicht dem Ideal. Wir verlieren den Blick für

unsere Ressourcen und Stärken und entwickeln ein Defizitdenken über uns und die berufliche Welt:

»Ich bin zu leise.«

»Nur wer laut ist, kann erfolgreich sein.«

»Ich bin kein*e gute*r Redner*in.«

»Ich kann keine Führungskraft sein.«

Unpassende Bedingungen für ruhige Fachkräfte

Erschwerend kommt hinzu, dass es unser Leben leichter machen würde, extrovertierter zu sein. Die Art, wie wir beruflich zusammenarbeiten, wie Entscheidungen getroffen werden oder Arbeitsumgebungen gestaltet sind, kommt lauterer Persönlichkeiten entgegen.

Geht es etwa darum, im Team kreative Lösungen zu entwickeln, versammeln wir uns in großer Runde, brainstormen gemeinsam und wollen zu schnellen Lösungen kommen. Eine Vorgehensweise, die durch hohe soziale Interaktion geprägt und sehr reizintensiv ist. Während extrovertierte Menschen unter diesen Bedingungen zu Höchstleistungen auflaufen, fühlen sich viele Introvertierte von ihnen gestresst. Das macht es schwierig, sich einzubringen und gute Ideen zu entwickeln.

Und auch abseits von Meetings finden Introvertierte häufig wenig Ruhe. Ich erinnere mich noch genau, als in meiner früheren Festanstellung unser Büro zu einer offenen Fläche umgestaltet wurde. Einzel- und Zweierbüros wichen einer Bürolandschaft ohne Türen und mit nur wenigen Rückzugsmöglichkeiten. Während ein Teil der Belegschaft die Veränderung begrüßte, taten sich andere Kolleginnen und Kollegen mit dem Gedanken schwer, der freien Wildbahn eines Open-Space-Büros ausgesetzt zu sein. Verständlich, eine derart reizintensive Umgebung kann kein idealer Ort für einen Menschen sein, der Ruhe und Rückzug benötigt, um seine Leistung abrufen zu können.

Als ich das Thema auf meinem LinkedIn-Profil ansprach, strömte eine Flut an Kommentaren unter dem Post ein. Ich hatte einen wunden Punkt getroffen. Nicht nur Introvertierte, auch Extrovertierte beklagten sich über die offenen Bürokonzepte. Was mich zunächst stutzig machte, ist auf den zweiten Blick nachvollziehbar. Schließlich erfordert jeder Job Phasen der Konzentration und des Fokus – und diese sind letztlich für alle Menschen am besten mit Ruhe und ohne Ablenkung zu bewältigen.

Auch die Art, wie wir im beruflichen Kontext Entscheidungen treffen, kommt eher extrovertierten Mitarbeiter*innen gelegen – nämlich möglichst schnell. Für introvertierte Nachdenker ein Graus! Wir brauchen einfach Zeit, um alles Relevante zu beleuchten und zu Ende zu denken und im Idealfall noch eine Nacht, die wir darüber schlafen. Was sich auf den ersten Blick mit unserer hektischen Arbeitswelt nicht zu vereinbaren scheint, hat aus meiner Sicht mittel- und langfristig das Potenzial, Zeit und Geld zu sparen.

In meiner Festanstellung war mir lange nicht klar, dass ich unter Bedingungen arbeitete, die für mich nicht ideal sind. Statt mein Umfeld infrage zu stellen, verlor ich mich in Selbstkritik. Gleiches beobachte ich bei vielen Menschen, mit denen ich im Rahmen meiner Coaching-Tätigkeit arbeite. Es braucht einen Perspektivwechsel, um Klarheit zu gewinnen und Erleichterung zu erfahren. Eine meiner ersten Klientinnen brachte es vor Jahren mit einem Satz auf den Punkt, den ich bis heute in Erinnerung behalten habe: »Nicht ich bin falsch, sondern die Bedingungen, unter denen ich arbeite.« Für sie kam diese Erkenntnis einem Befreiungsschlag gleich und dem ersten Schritt zur Selbstakzeptanz.

Oft schüttle ich innerlich den Kopf, wenn ich daran denke, wie es beispielsweise wäre, in Japan zu leben und zu arbeiten. Abgesehen von den sonstigen Veränderungen, die dieser Ortwechsel mit sich brächte, entspräche ich als Introvertierte dem dortigen Ideal. Zurückhaltung ist hier oberstes Gebot (Meyer, 2014).

1.5 Warum es keine gute Idee ist, im Job lauter sein zu wollen

Nach meinem letzten Vorstellungsgespräch war ich mächtig stolz auf mich. Mir war es gelungen, selbstbewusst aufzutreten und aus mir herauszukommen. Ja, ich hatte alle Fragen spontan und auf den Punkt beantwortet. Im zweiten Gespräch lernte ich den Geschäftsführer kennen und auch hier agierte ich souverän und gleichzeitig locker. Mein Auftreten kam auch bei meinem Gegenüber gut an. Am Ende des Gesprächs bot mir der Geschäftsführer den Job gleich an. Ich willigte ein und für mich war klar: So musste es weitergehen. Ich setzte mir zum Ziel, auch mit Jobbeginn locker, laut und von mir und meinen Ideen überzeugt aufzutreten.

Der erste Arbeitstag kam und ich spürte, wie im Laufe der ersten Woche mein inneres Kartenhaus nach und nach zusammenstürzte. Ich fiel in alte Muster zurück, beobachtete in Meetings zunächst, hörte bei Mittagessen lieber zu und zweifelte an mir. Ich verstand die Welt nicht mehr. Was mir im Vorstellungsgespräch gut gelungen war, konnte ich im Arbeitsalltag nicht mehr abrufen. Aber warum? Warum gelang es mir nicht, extrovertierter aufzutreten?

Woher unsere introvertierte Art kommt

Wissenschaftler gehen davon aus, dass 30 bis 50 Prozent unserer Persönlichkeit auf unsere Gene zurückzuführen sind (Plomin, 2018). Einen weiteren starken Einfluss hat unsere Kindheit. Hier wird unser Verhalten, die Art, wie wir denken, fühlen und reagieren geprägt. Sind unsere Eltern extrovertiert, ist es wahrscheinlich, dass wir Verhaltensweisen von ihnen übernommen haben (Bandura A., 1977), und es uns leichter fällt, uns aufgeschlossen und gesprächig zu geben – selbst wenn wir eher introvertiert sind. Denkbar wäre allerdings auch, dass wir das laute Auftreten unserer Eltern als Kind als eher als störend empfunden haben. Dies kann zu einem bewussten Rückzug unseres jüngeren Ichs geführt haben.

Neuere Studien zeigen zudem, dass Erfahrungen der letzten zwei Jahre einen Einfluss auf unsere Persönlichkeit haben (Specht, 2018). Haben wir etwa in den letzten Monaten vermehrt gute Erfahrungen bei Präsentationen vor Publikum gesammelt, kann uns dies für zukünftige Aufgaben stärken. Auch eine neue Rolle, die wir etwa durch eine Beförderung zur Führungskraft erhalten haben, kann unsere Persönlichkeit beeinflussen. Während Persönlichkeitsforscher früher davon ausgingen, dass die Entwicklung unseres Ichs bis 30 abgeschlossen ist, ist man sich heute sicher, dass wir uns bis ins hohe Alter verändern können.

Doch warum ist es mir dann nach dem Vorstellungsgespräch nicht gelungen, meine extrovertierten Verhaltensweisen im beruflichen Alltag fortzuführen? Lass mich für die Erklärung eine Metapher nutzen, die ich ebenfalls aus Susan Cains Buch *Still* kenne. Stell Dir vor, ich hätte ein Gummiband zwischen meine beiden Zeigefinger gespannt. Das Gummiband steht für unsere Persönlichkeit. Wenn ich das Gummiband zwischen meinen beiden Fingern auf Spannung bringe, fällt mir das leicht. Ziehe ich weiter, muss ich etwas mehr Kraft aufwenden. Halte ich das Gummiband maximal gespannt und das über einen längeren Zeitraum, wird es anstrengend. Übertragen auf unsere Persönlichkeit wird deutlich: Wir können uns extrovertierter verhalten – für einen begrenzten Zeitraum, ohne viel Anstrengung. Versuchen wir allerdings permanent anders zu sein, benötigen wir dafür sehr viel Energie. Es ist wahrscheinlich, dass wir dies nicht durchhalten und in gewohnte Verhaltensweisen zurückfallen, die unserer leisen Persönlichkeit entsprechen.

Extrovertiert auf Zeit

Kurz gesagt: Sich extrovertierter zu verhalten, ist für uns Introvertierte möglich, allerdings nur temporär. Der Psychologe Brian R. Little erklärt dieses Phänomen anhand der sogenannten »Free Traits« oder auch »Freien Eigenschaften« (Little, 1996). Verfolgen

wir ein wichtiges Ziel, wie etwa in meinem Beispiel einen neuen Job zu bekommen, gelingt es uns, uns entgegen unserer natürlichen Veranlagung zu verhalten. Das ist auch immer wieder temporär möglich.

Stell Dir eine introvertierte Lehrerin vor. Obwohl öffentliches Reden nicht ihrem präferierten Verhalten entspricht, verhält sie sich extrovertiert, weil ihr das Ziel oder der Wert wichtig genug ist, zum Beispiel gute Bildung, soziales Engagement oder Verantwortung für andere. Dieses Verhalten ist ein Free Trait: Sie »leiht sich« ein extrovertiertes Verhalten, um etwas zu erreichen, das ihr am Herzen liegt.

Darüber hinaus haben die Persönlichkeitspsychologen Nicholas A. Hudson und R. Chris Fraley eine Theorie entwickelt, wie sich Persönlichkeit nachhaltig verändern lässt (Hudson & Fraley, 2015). Damit eine Person extrovertierter wird, sind aus ihrer Sicht drei Punkte entscheidend:

- Sie hat ein konkretes Ziel, z. B.: »Ich will extrovertierter werden.«
- Sie führt jeden Tag eine kleine Handlung aus, die zu ihrem Ziel passt, etwa im Meeting das Wort ergreifen oder mit einem Kollegen in der Kaffeeküche ein Gespräch beginnen.
- Sie führt diese Handlungen über einen längeren Zeitraum täglich aus.

Gelingt es der Person, die extrovertierten Handlungen über mehrere Wochen abzurufen, führen vermutlich drei psychologische Prinzipien zum Erfolg. Erstens greift das Prinzip der Selbstwirksamkeit. Die Person spürt, dass ihr Vorhaben gelingt, und traut sich auch in anderen Situationen, sich extrovertierter zu verhalten. Zum Zweiten wird das anfangs ungewohnte Verhalten immer normaler und ist mit weniger Aufregung verbunden. Und drittens findet ein Identitätswandel statt. Die Person nimmt sich selbst anders wahr: »Ich bin jemand, der sich in Meetings aktiv beteiligt.«

Letztlich musst Du Dir bei beiden Vorgehensweisen bewusst sein, dass sie mit gewissen Einschränkungen bzw. Anstrengungen

verbunden sind. »Free traits« können wir nur temporär nutzen. Versuchen wir dauerhaft, uns gegen unsere Natur zu verhalten, ist das sehr anstrengend. Little sieht schlimmstenfalls sogar die Gefahr eines Burn-outs. Für das Vorgehen, das Hudson und Fraley vorschlagen, bedarf es großer Disziplin und Durchhaltevermögens.

Dennoch zeigen beide Theorien, dass Veränderungen in unserem Verhalten in die gewünschte Richtung möglich sind – wir also in der Lage sind, unser Gummiband zu dehnen. Das bedeutet allerdings nicht, dass aus einem introvertierten Menschen ein extrovertierter werden kann. Trotz des vermehrt extrovertierten Verhaltens wird eine leise Persönlichkeit stets introvertierte Verhaltensweisen präferieren und Ruhe statt Interaktion benötigen, um ihre mentalen Energiereserven aufzuladen.

Auf einen Blick: Die eigene, leise Persönlichkeit verstehen

- Intro- und Extro-Gehirne funktionieren unterschiedlich. Introvertierte sind reizsensibel und benötigen nur wenig Stimulation von außen, um gut arbeiten zu können. Eine Arbeitswelt, in der große Meetingrunden, ständige Erreichbarkeit und schnelle Entscheidungen zum Alltag gehören, stellt sie vor Herausforderungen.
- Wer introvertiert ist, denkt erst nach, bevor er redet. Sind Introvertierte sprechbereit, haben ihre Beiträge Hand und Fuß. Extrovertierte hingegen entwickeln Ideen und Strategien, mithilfe des Sprechens. Sie sind mit dem Teilen von Gedanken oft schneller und dadurch in Meetings sichtbarer.
- Introvertierte laden ihre mentalen Akkus auf, indem sie sich zurückziehen. Wer nach einem langen Arbeitstag statt eines Feierabendbiers mit Kolleginnen und Kollegen ein Buch auf dem heimischen Sofa bevorzugt, scheut nicht die Geselligkeit, sondern sorgt für neue Energie.
- Introversion und Schüchternheit sind nicht dasselbe. Auch extrovertierte Personen können schüchtern sein.
- Unsere Gesellschaft und Arbeitswelt idealisiert Extroversion. Statt an sich selbst zu zweifeln, dürfen Introvertierte verstehen, dass sie unter für sie nicht optimalen Bedingungen arbeiten.
- Extrovertierte Verhaltensweisen sind temporär abrufbar und langfristig erlernbar. Allerdings kann dies viel Energie kosten. Der Kern unserer Persönlichkeit bleibt dabei gleich.