

## SWR2 Wissen

# Introvertiert - Die Stärken der Stillen

Von Christina Bergengruen

Sendung: Samstag, 10.12.2016

Redaktion: Christoph König

Regie: Tobias Krebs

Produktion: SWR 2016

---

### **Bitte beachten Sie:**

Das Manuskript ist ausschließlich zum persönlichen, privaten Gebrauch bestimmt. Jede weitere Vervielfältigung und Verbreitung bedarf der ausdrücklichen Genehmigung des Urhebers bzw. des SWR.

---

### **Service:**

SWR2 Wissen können Sie auch als Live-Stream hören im **SWR2 Webradio** unter [www.swr2.de](http://www.swr2.de) oder als **Podcast** nachhören: <http://www1.swr.de/podcast/xml/swr2/wissen.xml>

Die **Manuskripte** von SWR2 Wissen gibt es auch **als E-Books für mobile Endgeräte** im sogenannten EPUB-Format. Sie benötigen ein geeignetes Endgerät und eine entsprechende "App" oder Software zum Lesen der Dokumente. Für das iPhone oder das iPad gibt es z.B. die kostenlose App "iBooks", für die Android-Plattform den in der Basisversion kostenlosen Moon-Reader. Für Webbrowser wie z.B. Firefox gibt es auch sogenannte Addons oder Plugins zum Betrachten von E-Books:

**Mitschnitte** aller Sendungen der Redaktion SWR2 Wissen sind auf CD erhältlich beim SWR Mitschnittdienst in Baden-Baden zum Preis von 12,50 Euro.

Bestellungen über Telefon: 07221/929-26030

Bestellungen per E-Mail: [SWR2Mitschnitt@swr.de](mailto:SWR2Mitschnitt@swr.de)

---

### **Kennen Sie schon das Serviceangebot des Kulturradios SWR2?**

Mit der kostenlosen SWR2 Kulturkarte können Sie zu ermäßigten Eintrittspreisen Veranstaltungen des SWR2 und seiner vielen Kulturpartner im Sendegebiet besuchen. Mit dem Infoheft SWR2 Kulturservice sind Sie stets über SWR2 und die zahlreichen Veranstaltungen im SWR2-Kulturpartner-Netz informiert. Jetzt anmelden unter 07221/300 200 oder [swr2.de](http://swr2.de)

## MANUSKRIFT

**O-Ton 1** (*leise im Hintergrund*): Atmo und Stimmen vom Coaching

### **Voiceover Sprecher/in:**

Ein Schulungsraum mit Tisch, zwei Stühlen und einem Flipchart. Er gehört Natalie Schnack, die sich als Coach auf introvertierte Klienten spezialisiert hat. Heute arbeitet sie mit Hartmut. Der ist Mitte 30, schlank und trägt einen modisch gestutzten Vollbart. Er sieht gut und gepflegt aus, kann sich gut ausdrücken. Aber Hartmut hat ein gefühltes Manko, das er mit rund 20 Millionen Deutschen teilt: Seine Introversion.

### **Sprecher:**

Introvertiert – Die Stärken der Stillen.  
Eine Sendung von Christina Bergengruen.

### **Sprecher/in:**

Hartmut fühlt sich in Gesellschaft oft verkrampft und unsicher. Er hat dann oft das Gefühl, eine Art Über-Ich beobachtet ihn. Diese innere Stimme urteilt ihn ab, weil er nicht temperamentvoll und charismatisch genug auftritt. Das drückt auf sein Selbstbewusstsein und hemmt ihn. Coach Natalie Schnack möchte Hartmut bewusst machen, wie sehr er sich mit dieser tadelnden inneren Stimme selbst unter Druck setzt. Er soll diese widerstreitenden Persönlichkeitsanteile mit seinem Körper darstellen.

Stimmen vom Coaching werden lauter

### **O-Ton 2 Natalie Schnack:**

Wenn du dich vielleicht in eine Situation so ein bisschen gedanklich begibst, wo du dich so gefühlt hast, also zum Beispiel wenn du vor einem Lokal stehst oder auch einer Netzwerkveranstaltung oder irgendwas, wie schwierig dieser Angang ist, dich reinzubehalten, wenn du da vielleicht noch mal reingehst gefühlsmäßig.

### **Hartmut:**

Also wenn ich jetzt hier stehe ...

### **Natalie Schnack:**

*In der Mitte...*

### **Hartmut:**

In der Mitte des Raumes stehe, dann steht diese Stimme irgendwie so am Rand und – ist irgendwie arschcool. Steht dann irgendwie..

### **Natalie Schnack:**

*Oha!*

### **Hartmut:**

... so da. So'n bisschen wie ... und guckt kritisch, abschätzig.

**Natalie Schnack:**

Und auf wen guckst du?

**Hartmut:**

Auf den, der's nicht hinkriegt. Also ich bin jetzt die Stimme. Also ich gucke jetzt auf den, der's nicht hinkriegt.

**Akustischer Trenner****Sprecher/in:**

Coach Natalie Schnack ist selbst introvertiert und kennt das Problem, denn es ging ihr früher genauso.

**O-Ton 3 Natalie Schnack:**

Früher auf Netzwerkveranstaltungen. Es war ein Grauen für mich. Wenn ich da hingegangen bin, immer dieses Gefühl, ungenügend zu sein. Ich fühlte mich unwohl und ich fühlte mich unwohl mit diesem Unwohlfühlen. Dann stand ich da rum. Alle unterhalten sich, nur ich unterhalte mich nicht. Nachdem ich ja nun schon mit meinem Thema gearbeitet habe und weiß jetzt um mich und meine Introversion, war ich mal auf der Netzwerkveranstaltung. Vorher habe ich mir gesagt: Ich geh jetzt da hin. Ob ich mich mit jemandem unterhalte oder nicht, ist völlig unerheblich, und: ob ich netzwerke oder nicht - völlig wurscht. Und wenn ich das Gefühl habe, ich möchte gehen, dann gehe ich einfach.

**Sprecherin:**

Diese neue Einstellung zu sich selbst hat bei Natalie Schnack eine entscheidende Veränderung bewirkt.

**O-Ton 4 Natalie Schnack**

Das Paradoxe ist oft, dass indem wir das anerkennen, dass wir diesen Druck aufbauen, und es erlauben zu sein, verändert sich das und plötzlich hört es auf.

**Sprecher/in:**

Natalie Schnack lebt vom Coaching introvertierter Menschen. Nicht alle Introvertierten nehmen gleich professionelle Hilfe in Anspruch. Viele kaufen auch nur eines der vielen Bücher zu diesem Thema.

**Collage von Stimmen etwas ineinander übergehend****Stimme 1:**

„Im Kindergarten Freunde finden“

**Stimme 2:**

„Sicheres Auftreten in der Schule – so haben Schüler mehr Erfolg“

**Stimme 3:**

„In 8 einfachen Schritten zum erfolgreichen Smalltalk: Wie Sie nette Leute kennenlernen, Ihr Netzwerk ausbauen, Freunde finden, Selbstbewusstsein ausstrahlen“

**Stimme 4:**

„Die Kunst beliebt und einflussreich zu werden“

**O-Ton 4 Sylvia Löhken:**

Wenn Menschen heute in unserer Gesellschaft das Wort „introvertiert“ hören, merke ich immer wieder, sie halten das für ein Defizit, introvertiert zu sein. Sie assoziieren Dinge wie „Sensibelchen“ oder „besonders schüchtern“ oder „kann nicht mit Menschen“. Das sind so Stereotype, die überhaupt nicht stimmen, die aber landläufig gleichgesetzt werden mit dem Stichwort „introvertiert“.

**Sprecher/in:**

Sylvia Löhken schreibt Bücher zum Thema, hält Vorträge und coacht introvertierte Führungskräfte. Viele kommen zu ihr, weil sie, zum Beispiel von Vorgesetzten, hören, sie seien zu ruhig, zu sachlich oder sollten mehr aus sich herausgehen. Introvertiertes Verhalten wurde aber bei Menschen in allen historischen Epochen und Kulturen beobachtet. Die Neigung dazu ist angeboren. „Introvertiert“ und das Antonym „extravertiert“ beziehungsweise „extrovertiert“ – der Duden erlaubt beide Formen – diese Begriffe führte C. G. Jung 1921 in die Persönlichkeitspsychologie ein. Introversion wird heute als psychische Grundhaltung verstanden, bei der die seelischen Kräfte auf die Innenwelt gerichtet sind. Extraversion ist dagegen eine nach außen gewandte Haltung des Wahrnehmens und Verhaltens. Landläufig stellt man sich unter Extrovertierten und Introvertierten zwei klar voneinander abgegrenzte Persönlichkeitstypen vor.

**O-Ton 5 Jan Wacker:**

In der psychologischen Forschung ist es aber eher so, dass man eine kontinuierliche Dimension darunter versteht, also ein Merkmal, was von „sehr niedrig“ bis „sehr hoch“ reicht, und die allermeisten Menschen liegen irgendwo in der Mitte. So dass man gar nicht sagen kann: Wer ist jetzt ein Introvertierter. Es wäre ganz willkürlich, da eine Grenze zu ziehen. Man hat einen mehr oder weniger hohen Wert auf dieser Dimension. Menschen, bei denen ich relativ schnell erkenne, dass es sich um Introvertierte oder Extravertierte handelt, das wären dann wahrscheinlich so 20 Prozent der unteren oder oberen Merkmalsverteilung.“

**Sprecher/in:**

Professor Jan Wacker leitet den Arbeitsbereich Differentielle Psychologie und Psychologische Diagnostik an der Universität Hamburg. Persönlichkeitsforscher wie er fassen einen Introvertierten als jemanden auf, dessen Extraversionsgrad niedrig ist. Und der Extraversionsgrad eines Menschen ist dann niedrig, wenn er hinsichtlich mehrerer Kriterien niedrige Werte erreicht. Diese Persönlichkeitskomponenten können aber etwas variieren, je nachdem, welche Theorie man zu Grunde legt.

**O-Ton 6 Jan Wacker:**

Den meisten davon ist aber gemeinsam, dass zumindest Geselligkeit ein Teil davon ist, also gerne unter Leuten zu sein, und auf positive Ereignisse sehr stark

anzusprechen. Dazu gehört auch, positive Emotionen stark zu erleben. Und eine weitere Komponente, die in vielen Konzepten enthalten ist, ist der Erlebnishunger. Also aufregende, neue Erlebnisse gerne aufzusuchen. Und darüber hinaus gibt es noch einige weitere Komponenten, die sich so nach Autor ein bisschen unterscheiden. Aktivität ist eine solche Komponente, also voller Energie zu sein, viel unterwegs zu sein, immer in Bewegung zu sein, und Durchsetzungsfähigkeit, soziale Dominanz.

**Sprecher/in:**

Niedrige Werte bei diesen Kriterien treten bei einem Menschen oft gleichzeitig auf. Aber auch nicht immer. Psychologen haben im Gehirn Unterschiede ausgemacht, die die unterschiedlichen Eigenschaften von Extrovertierten und Introvertierten erklären könnten.

**O-Ton 7 Jan Wacker:**

Da ist momentan die dominante oder die am meisten beforschte Theorie die, dass Introvertierte und Extravertierte sich vor allem im Belohnungssystem unterscheiden.

**Sprecher/in:**

Introvertierte sprechen weniger leicht auf Belohnungen an, weshalb diese Art von Erlebnissen sie auch weniger reizt. Die Belohnungstheorie würde viele der introvertierten Eigenschaften wie die geringere Geselligkeit, der geringere Enthusiasmus oder die geringere Dominanz erklären.

Bei Experimenten fiel Persönlichkeitsforschern neben den verschiedenen Komponenten der Intraversion noch ein weiterer interessanter Punkt auf. Die Introvertierten reagierten in einigen Situationen langsamer.

**O-Ton 8 Jan Wacker:**

Also wenn man die Reaktionszeiten anguckt in so einer einfachen Reaktionszeitaufgabe: Drück eine Taste, wenn das Lämpchen angeht, da sind beide, Introvertierte und Extravertierte, genauso schnell. Aber es gibt bestimmte Aufgaben, wo es dann doch Unterschiede gibt in der Geschwindigkeit, und das sind dann solche, die auch etwas mit Multitasking zu tun haben. Also da gibt's zumindest in der Literatur einige Hinweise, dass Introvertierte die weniger guten Multitasker sind und deshalb in Gesprächen beispielsweise nicht gleichzeitig gut zuhören können, was der andere sagt, und auf die nonverbalen Signale achten, die im Gespräch dann auch noch wichtig sind.

**Sprecher/in:**

Deshalb haben Introvertierte zum Beispiel bei Sitzungen oder Diskussionen mit mehreren Teilnehmern manchmal das Gefühl, nicht spontan und schnell genug reagieren zu können. Situationen, in denen das Gehirn verschiedene Reize gleichzeitig verarbeiten muss, fordern sie mehr als Extrovertierte. Und es gibt viele solcher Situationen: In der Schulklasse, im Großraumbüro, im Familienalltag. Introvertierte brauchen danach immer wieder Zeit für sich. Das bedeutet aber nicht, dass sie schüchtern oder ungesellig sind, wie Extrovertierte manchmal denken. Sylvia Löhken.

**O-Ton 10 Sylvia Löhken:**

Wenn ich energetisch immer über meine Verhältnisse lebe, wenn ich jeden Tag nach der Arbeit noch mit Kollegen ausgehe, mir keine Rückzugsräume schaffe, unter Dauerstress stehe, obwohl ich introvertiert bin und das ruhige Aufladen ganz dringend brauche für meine inneren Batterien, dann lebe ich energetisch über meine Verhältnisse und werd ganz bestimmt gesundheitlich irgendwann einen Preis zahlen.

**Sprecher/in:**

Die Freude am Alleinsein, die viele Introvertierte empfinden, führt oft zu dem Schluss, sie seien schüchtern. Das stimmt so aber gar nicht. Zwar ist eine ganze Reihe von Introvertierten gleichzeitig auch schüchtern, es gibt aber auch viele, die es nicht sind. Prominente Beispiele dafür sind der US-Politiker Al Gore, der Schauspieler Matthias Brandt oder auch Kanzlerin Angela Merkel. Sie bewegen sich souverän in der Öffentlichkeit und haben dennoch eine eher introvertierte Persönlichkeit.

**O-Ton 11 Sylvia Löhken:**

Die Introvertiertheit ist einfach eine Persönlichkeitseigenschaft, während die Schüchternheit etwas mit Angst zu tun hat. Als schüchterner Mensch habe ich Angst davor, dass andere Menschen den Daumen senken, wenn sie mich erleben. Das ist nicht für Introvertierte reserviert.

**Sprecher/in:**

Das Gefüge, das eine Persönlichkeit ausmacht, ist sehr komplex in seinen Wechselwirkungen. Man geht davon aus, dass nur 50 Prozent davon angeboren ist. Die andere Hälfte ist Sozialisation. Ein schlechteres Selbstbewusstsein könnte also auch erworben worden sein. Wie Abwertung durch das soziale Umfeld über Jahre hinweg schleichend auf das Selbstbewusstsein drücken kann, hat Britta noch gut in Erinnerung. Bei ihrer Tochter ging das über Jahre hinweg in der Schulzeit so. Die Grundschuljahre durchlief das Mädchen noch problemlos als sehr gute Schülerin. Doch dann kam das Gymnasium.

**O-Ton 12 Britta:**

Dann wurden plötzlich die mündlichen Noten stärker gewichtet, und für meine Tochter hieß das dann, dass eben die schriftlichen Noten, die bei ihr immer gut waren, plötzlich um eine Note nach unten gerutscht sind. Einfach, weil sie mündlich so schlecht beurteilt wurde. Sie war immer sehr gut vorbereitet auf den Unterricht, hat die Hausaufgaben anstandslos gemacht, hat auch sehr gut reflektiert – was sie gesagt hat, war richtig. Und war dann völlig überrascht, als die Noten im Zeugnis plötzlich ganz anders waren, als sie das erwartet hatte.

**Sprecher/in:**

Von den Lehrkräften bekam das Mädchen immer wieder zu hören, sie falle im Unterricht nicht genug auf und ginge nicht genug aus sich heraus.

**O-Ton 13 Britta:**

Und das war halt demotivierend, weil sie hat sich dann eben jedes Mal, wenn sie sich auf eine Arbeit vorbereitet hat, die Frage gestellt: ja, wozu lerne ich eigentlich noch? Weil sie auch wusste: Sie wird aus ihrer Haut nicht können, sie wird diese Forderung: Jetzt geh mal aus Dir raus, zeig Dich mal und fall mal mehr auf, das wird sie nicht

erfüllen können, und das war für sie schon auch so ne Abwertung ihrer Person einfach. Sie wurde nicht anerkannt. Sie hatte einen Mangel. Ich denke, wenn viele Jahre von außen an Dich herangetragen wird: Da ist was nicht okay, dass einen das schon stark verunsichert erst mal.

**Sprecher/in:**

Introvertierte, die Selbstbewusstseinsprobleme haben, erzählen dem Coach Natalie Schnack immer wieder von solchen Schlüsselerlebnissen.

**O-Ton 14 Natalie Schnack:**

Ein ganz kleines Beispiel: Meine Bekannte erzählte mir die Situation: Ihr Sohn ist im Kindergarten gewesen, ganz ruhig und spielte immer sehr gerne alleine. Sie kommt da hin und ihr Kind spielt alleine, die andern sind draußen. Dann hat sie die Erzieherin ausgezählt und hat gesagt: Also wissen Sie, das finde ich unmöglich! Wieso spielt der hier alleine? Und was macht die Erzieherin? Am nächsten Tag sagt sie: „So, du kommst jetzt mit, du bleibst jetzt hier nicht alleine, geh spielen!“ Was passiert? Das Kind hat schon mitbekommen. Okay, ich bin nicht in Ordnung so, ich darf das nicht. Keiner will bewusst dieses Kind traumatisieren, nur das ist eben, was passiert.

**Sprecher/in:**

Besonders schädlich ist es, wenn Kinder und Jugendliche von Bezugspersonen für ihre vermeintliche Passivität oder Ungeselligkeit gedemütigt oder abgewertet werden. Die Selbstachtung kann darunter auf Dauer sehr leiden. Wie Eltern, Erzieher oder Lehrer auf ein ruhiges und in sich gekehrtes Kind reagieren, ist von Fall zu Fall natürlich sehr unterschiedlich. In Familien hängt es auch vom Temperament der Eltern ab. Einer extravertierten Mutter fällt es schwerer, nachzuvollziehen, dass ihr introvertiertes Kind gerne stundenlang alleine spielt und keineswegs darunter leidet. Aber wie introvertiertes Verhalten eingeschätzt wird, hat auch damit zu tun, wo wir uns auf der Welt gerade befinden. Sylvia Löhken.

**O-Ton 15 Sylvia Löhken:**

Ich habe drei Jahre in Japan gearbeitet, im lauten Tokio, und da denken viele: Oh, da ist richtig was los, da ist es rummelig. Aber gerade in Japan habe ich gelernt, dass dort Ruhe, Stille als etwas Positives gilt. Jemand, der in Japan die ganze Zeit redet und zu allem was zu sagen hat, wird eher als Schwätzer wahrgenommen oder als unreifer Mensch. Während hochrangige Menschen, erfahrene Menschen sich eher dadurch hervortun, dass sie selbst wenig sagen und vielleicht eher andere was sagen lassen. Nach meiner Wahrnehmung ist Deutschland nicht so extrovertiert in seiner Kultur wie die USA, aber extrovertierter als zum Beispiel Finnland oder Japan, wir sind da ungefähr in der Mitte.

**Sprecher/in:**

Doch selbst innerhalb Deutschlands gibt es große Mentalitätsunterschiede mit Folgen für die Beurteilung introvertierter Verhaltensweisen. Dass Introversion ihren wichtigen Platz zumindest in Teilen der deutschen Kultur hat, hat kulturhistorische Gründe, sagt Professor Christiane Bender, Soziologin an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg.

### **O-Ton 16 Christiane Bender.**

Wenn ich eine Wurzel nennen darf, dann ist das mit Sicherheit der Protestantismus. Der Protestantismus hat diesen Begriff nicht gefunden, „Introversion“. Aber er hatte natürlich ein Menschenbild geschaffen, das auf Introversion beruht. In dem über die Religion eine Ethik vermittelt wurde, die den Menschen nicht dazu veranlasst, in die Welt zu gehen, sich zu freuen, das Alltagsleben zu genießen, sondern die ihm sagte: Du musst streng leben, du musst dich disziplinieren. Innerweltliche Askese hat Max Weber dieses Verhalten beschrieben. Es bezeichnet ganz genau die protestantische Mentalität, die sich über die Religion hinaus doch in vielen Ländern Europas gehalten hat und die sozusagen der Wirtschaftsentwicklung und der Kulturentwicklung durchaus zu Gute gekommen ist. Es gibt eine eher extravertierte katholisch angelegte Kultur in den südeuropäischen Ländern, in denen das Alltagsleben zelebriert, gefeiert wird. Und im Unterschied zu den protestantisch stark geprägten Ländern, in denen doch ein introvertiertes Verhalten gefördert wird.

### **Sprecher/in:**

Der introvertierte Menschentyp hat eine besondere Rolle beim kulturellen Fortschritt gespielt.

### **O-Ton 17 Christiane Bender:**

Dieser Typus, der ist für die Kultur der modernen Gesellschaft, für die Industrialisierung enorm wichtig gewesen. Sowohl was den Erkenntnisfortschritt anbetrifft, als auch was den Fortschritt an Erfindungen, die eine lange Zeit der Entwicklung brauchen und eine große Frustrationstoleranz, also das Eigenbrötlerische. Das introvertierte Verhalten erreicht nicht sofort seine spontane Befriedigung, sondern es ist darauf angelegt, die Befriedigung zu sublimieren, aufzuschieben auf spätere Phasen.

### **Sprecher/in:**

Tatsächlich sind viele Introvertierte unter den besonders kreativen, erfinderischen und erfolgreichen Persönlichkeiten der Kulturgeschichte. Die Wissenschaftler Marie Curie und Albert Einstein, Apple-Mitgründer Steve Wozniak, Regisseur Woody Allen, Harry-Potter-Erfinderin Joanne K. Rowling oder auch Bob Dylan, der Gewinner des Literatur-Nobelpreises 2016 – sie alle sind oder waren eher introvertiert. In den Medien und in Teilen der Arbeitswelt scheinen dennoch oft geselligere, auffälligere Persönlichkeiten zu dominieren.

### **O-Ton 19 Jan Wacker:**

Das ist ein Problem, also wenn man Introvertierte und Extravertierte in so einer Gruppensituation hat, dann wird es schon so sein, dass die Extravertierten da die Wortführer sind. Und sich dann auch häufiger durchsetzen mit ihren Ideen, weil sie ja auch dominanter sind, mehr reden, lauter reden, mehr lachen - all das hilft natürlich, in so einer Gruppe besser da zuzustehen und dann auch die eigenen Ideen nach vorne zu bringen.

### **Sprecher/in:**

Wer mehr und lauter spricht, wird in unseren westlichen Kulturen nicht nur als sympathischer, sondern auch als kompetenter wahrgenommen. Das zeigen



Untersuchungen. Sie haben aber auch gezeigt: In Wirklichkeit bringen die Vielredner ein Team weit weniger voran, als man denkt. Introvertierte dagegen spielten sich oft ungern in den Vordergrund, dafür haben sie andere Stärken, mit denen sie punkten können, sagt Buchautorin und Introvertierten-Coach Sylvia Löhken.

### **O-Ton 21 Sylvia Löhken:**

Introvertierte können gut zuhören. Sie haben eine Neigung zu Substanz, also zu wirklich tiefen Inhalten und gucken hinter die Oberfläche. Sie sind fokussiert und konzentriert und bohren dicke Bretter und das beharrlich. Das heißt, sie geben nicht gleich auf, wenn das Belohnungssystem mal nicht zurückfeuert, sondern sie bleiben an schwierigen Dingen dran. Und sie sind unabhängig. Weil sie weniger abhängig sind vom Feedback anderer, machen sie ganz oft ihr eigenes Ding und fragen weniger nach dem Applaus anderer und schaffen gerade dadurch ganz oft Bemerkenswertes.

### **Sprecher/in:**

Auch wenn viele der Lenker und Vordenker introvertiert sind - nicht in allen Lebensbereichen und Institutionen setzt sich introvertierte Kompetenz durch. Das liegt manchmal auch an Strukturen und Arbeitsweisen der Institutionen. Es gibt allerdings ganz praktische Möglichkeiten, den Ideen von Introvertierten in Firmen und Projektgruppen, aber auch in Schulen mehr Gehör zu verschaffen und nicht nur die Vorschläge der Schnellsten und Lautesten abzurufen.

### **O-Ton 23 Sylvia Löhken:**

Ich gebe Ihnen ein Beispiel von einem Kunden, das ist eine große IT-Unternehmensberatung. Die haben in ihren Teams ganz viele leise Computerprofis. Und haben sich eigentlich beklagt in der Geschäftsführung, dass immer dieselben Ideen lieferten in Meetings – und die Introvertierten, die ließen die mal machen. Und wir haben eine Methode erarbeitet für Meetings, die unheimlich gut ist für Introvertierte und Extrovertierte. Dann bekommt jetzt jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin in der Runde eine Karteikarte, und jeder/jede ist gefragt, in einem Satz die Lösung des Problems vorzuschlagen. Intros schreiben unheimlich gern, denken dann nach, bringen auch was zu Papier – die Extrovertierten werden gezwungen zu fokussieren und zu überlegen: Wir bringe ich denn jetzt mal meinen Ansatz in einen Satz? Und die Moderation, die clustert dann die Lösungen. Mit dieser Methode ist das, was inhaltlich aus Meetings rauskommt, sehr, sehr viel besser erstens, und zweitens sparen die unheimlich viel Zeit, weil das kein riesen Palaver ist mit mittelmäßigen Ergebnissen, und dadurch kommen Aspekte dieses Falls zutage, die sonst überhaupt nicht besprochen worden wären. (...)

### **Sprecher/in:**

Auch Großraumbüros, die ja gemeinhin als kommunikationsfördernd gelten, stressen viele Mitarbeiter in Wirklichkeit mehr als gedacht, wie Untersuchungen in den USA belegen. Sie beeinträchtigen Gedächtnis und Konzentration und machen Mitarbeiter unproduktiver. Sylvia Löhken.

**O-Ton 24 Sylvia Löhken:**

Der Traum einer introvertierten Angestellten ist es, ein Büro für sich alleine zu haben, die Tür zu diesem Büro immer mal wieder für 2, 3 Stunden zu machen zu dürfen und in Ruhe mal nachzudenken. Für Unternehmen eine wahnsinnig wertvolle Ressource, denn da wird die eigentliche Arbeit gemacht. So ist es generell bei Introvertierten, das sie Erstaunliches zustande bringen und wenn wir sie das auf ihre Weise tun lassen.

**Sprecher/in:**

Rahmenbedingungen zu Gunsten der Bedürfnisse Introvertierter zu verändern ist in vielen Unternehmen aber noch nicht angekommen.

**O-Ton 25 Sylvia Löhken:**

Das ist wirklich eine interessante Beobachtung: Viele große Konzerne haben eigene Arbeitsbereiche für „Diversity Management“. Interessanterweise wird der Unterschied zwischen Intro- und Extroversion aber in den allermeisten Fällen überhaupt nicht unter „Diversity Management“ erfasst. Da denken offensichtlich die Personalverantwortlichen, dass es so eine Art Standard gibt des Umgangs miteinander, und dass die Intros sich vielleicht etwas anstrengen sollen. Und das eigentliche Ideal, das höre ich ganz oft raus, ist der Arbeitnehmer, der sich und seine Leistung perfekt kommunizieren und verkaufen kann, und sich selbst zur Marke machen kann auch. Das ist sehr amerikanisiert bei uns.

**Sprecher/in:**

Für Unternehmen kommt es darauf an, mehr über introvertierte Mitarbeiter zu wissen, um deren Potential besser zu nutzen. Und für Introvertierte selbst, ein geeignetes Arbeitsumfeld für sich zu finden, in dem sie ihre Stärken einbringen können. Dass es sehr produktiv sein kann, wenn Introvertierte und Extrovertierte respektvoll zusammenarbeiten zeigen exemplarisch Tandems wie Steve Wozniak und Steve Jobs, das Gründerduo der Firma Apple. Aber auch im Kleinen funktioniert dieses Modell sehr gut, hat Hartmut, der Coachee von Natalie Schnack, erfahren.

**O-Ton 26 Hartmut:**

Ich hab zum Beispiel im letzten Jahr jemanden kennengelernt bei nem Job, den ich hatte, mit dem ich jetzt auch gemeinsam Projekte mache. Und das ist genau diese Kombination von: Er ist der, der die Fanfare bläst und mir zehn E-Mails schreibt mit Ideen und ich les' mir die alle durch und dann antworte ich ihm auf eine und sag': „Ja, das können wir machen.“ Aber ich hab mir da mal Gedanken gemacht, guck mal hier. Dann schick ich mal irgendwas und dann können wir damit auch arbeiten. Wir haben ein Projekt jetzt abgeschlossen und wir waren ein super Team. Weil wir uns eben so ergänzen, wie so Yin und Yang zusammen den Kreis rund machen, aber nur mit unseren individuellen Stärken.

**Sprecher/in:**

Vielen Introvertierten nützt es, wenn sie ihre eigenen Schwächen und Stärken besser kennen und ihre Bedürfnisse besser beachten. Britta ist Mitte 50. Sie fand sich als Kind und junge Frau oft zu still und unauffällig. Wie viele Introvertierte versuchte sie es damals mit einer naheliegenden Strategie.

**O-Ton 27 Britta:**

Ich habe Werbung und Marketing studiert und bin dann eben als Marketingassistentin in ner größeren Firma gelandet und hab' schon während dem Studium gemerkt: Hm, irgendwie bin ich da nicht so richtig. Und hab mir dann dieses extrovertierte Auftreten aufgesetzt, einfach, um zu zeigen: Ich bin kompetent und die anderen sollen das jetzt auch mitbekommen. Son bisschen so ne Schauspielerei einfach. Da entwickelt man schon so gewisse Ängste, dass die anderen das merken. Also ich hatte immer das Gefühl: Irgendwann kommen die mir dahinter, dass ich das gar nicht bin, die da so auftritt.

**Sprecher:**

Britta merkte, dass sie sich auf Dauer ausgelaugt und unzufrieden fühlte. Irgendwann nahm sie ihr Leben in die Hand und veränderte sich beruflich. Über viele Jahre hinweg lernte sie, dass sie sich nicht nur viel wohler fühlt, sondern auch besser wahrgenommen und ernster genommen wird, wenn sie sich nicht extravertiert gibt, sondern auf die ihr eigenen introvertierten Stärken wie Sensibilität und Ruhe setzt.

**O-Ton 28 Britta:**

Wenn man da mal so viele Jahre durchlaufen hat wie ich mit so nem Lernprozess, dass ich die Erfahrung gemacht habe, wenn man es geschafft hat, zu sich zu stehen und zu sagen: Ich mach das auf meine ruhige Art und Weise, dass man da plötzlich sieht, dass man eine gewisse Energie hat, die das auch trägt. Man vertritt seine Meinung, man steht zu sich, so diese Festigkeit, die strahlt man dann irgendwann aus.

\* \* \* \* \*