

Erfolgreiches Führen von introvertierten Mitarbeitern¹

als ein Aspekt vom Umgang mit Vielfalt (Diversity Management)



von Dipl.-Psych. Brigitte Scheidt

„Ich sage nur etwas, wenn ich was zu sagen habe, und wiederhole nicht, was andere schon gesagt haben in anderer Form.“

antwortet Mark seinem Teamleiter Sven auf dessen Kritik, warum er auf der Ressortleitersitzung wieder nichts gesagt habe. Sven wirkt daraufhin etwas frustriert und hilflos.

„Ich sage nur etwas, wenn ich etwas zu sagen habe“, wie klingt das für Sie?

A) Merkwürdig, crazy? Denken Sie eher: „Besprechungen haben ja ohnehin oftmals viel Redundanz, es kommt darauf an, überhaupt etwas zu sagen. Man spielt dieses Spiel.“ Oder

B) entspricht Marks kategorische Aussage auch eher Ihrer eigenen Grundhaltung? --

- A) entspricht tendenziell einer extrovertierten, B) einer introvertierten Haltung.

Aus meiner Sicht treffen mit diesen Haltungen quasi unterschiedliche Welten aufeinander. Introvertierte beziehen ihre Energie aus der Befassung mit Themen, Produkten, Inhalten u. ä., Extrovertierte aus dem Zusammensein mit Menschen, Introvertierten kostet das Zusammensein mit Menschen Energie. Dies prägt Interessen und Herangehen. Das Verhalten des jeweils anderen erscheint daher fremd. Nichtwissen sowie gegenseitige Vorurteile führen zu vielen Missverständnissen und Reibungsverlusten.

Mit diesem Karrierespot möchte ich anregen, Introversion und Extraversion als einen weiteren Aspekt (Dimension) von Diversity (im Sinne beispielsweise der Charta der Vielfalt) zu betrachten und Ideen geben, was diese Betrachtung für Führung und Führungskräfte heißt. Da hier das Thema nur angerissen werden kann, richtet sich mein Blick primär auf den Aspekt der Introversion, weil dies der immer noch unbekanntere ist und oftmals als problematisch angesehen wird. Als Führungskraft erhalten Sie hier Informationen und Anregungen, was sie bei der Führung von eher introvertierten Mitarbeitern beachten sollten, um bestmögliche Ergebnisse zu erzielen.

Kurzer Exkurs zu den Begriffen Extraversion und Introversion

Die Begriffe Introversion und Extraversion wurden von dem Psychiater und Analytiker C.G. Jung (1865 -1961) geprägt. Danach gibt es Menschen, die in ihrem Denken und

¹ Der Text bezieht sich auf Frauen und Männer. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit habe ich die männliche Form gewählt.

Fühlen, in ihrer Wahrnehmung, ihrer Intuition eher nach innen gerichtet sind (introvertiert) und solche, die in dieser Hinsicht nach außen gewandt agieren (extrovertiert).

Die Begrifflichkeit hat sich gehalten und findet auch in diversen Persönlichkeitstests Anwendung (z. B. Myers-Briggs-Typenindikator).

Geschätzt ca. zwei Drittel der Menschen in westlichen Ländern gelten als eher extrovertiert, ein Drittel als eher introvertiert. Die Zufügung „eher“ impliziert bereits, dass die meisten auch einen mehr oder weniger großen Anteil des jeweils anderen Aspekts aufweisen. Für den Einzelnen und seinen Umgang mit der Welt macht es einen großen Unterschied, wie hoch diese Anteile sind.

Zudem gibt es auch einige Menschen, die sowohl (sehr) ausgeprägt introvertiert als auch extrovertiert sind. Um sich ausgeglichen zu fühlen, brauchen sie abwechselnd Rückzug als auch Kontakt mit Anderen. Durch diese Ausprägung sind diese Personen besonders gut darin, ihre (Fach-)Themen anderen kommunikativ und unterhaltsam leicht zu vermitteln!

Interessant finde ich übrigens, dass sich auf den Top-Führungsebenen das oben genannte Verhältnis von introvertiert zu extrovertiert wohl in Richtung 50:50 verschiebt, der relative Anteil der Introvertierten demnach überdurchschnittlich hoch ist.

Einige Stereotypen und Vorurteile zu eher introvertierten Personen

Wenn geschätzt zwei Drittel der Menschen eher extrovertiert sind und - wie meist - die Mehrheit die Regeln bestimmt bzw. die Definitionsmacht hat, so entsteht allgemein der Eindruck, dass extrovertierte Eigenschaften und Verhalten die Norm sind. Ein Teil der Introvertierten meint deshalb selbst, sie seien „verkehrt“ und müssten sich ändern.

Noch heute wird Introvertiertheit mit (zu) nachdenklich, zurückhaltend, schüchtern, verschlossen, wenig durchsetzungsorientiert konnotiert, während Extrovertiertheit mit kontaktfreudig, durchsetzungsstark, aber auch genussvoll verbunden wird.

Mit diesem Verständnis wie auch aufgrund der quantitativen Verteilung wundert es nicht, dass introvertierten Menschen im Beruf wie auch privat von Ihrem Umfeld, selbst von Fachleuten immer noch geraten wird, sich doch zu ändern und sich so verhalten wie „es normal ist“, sprich, wie die Mehrheit es macht. Und dies obwohl Bücher wie „Quiet“ von Susan Cain und „Leise Menschen, starke Wirkung“ von Sylvia Löhken dankenswerter Weise vermitteln, dass Introvertiertheit oder Introversion nur als anders, aber nicht defizitär zu sehen ist.

Aufrechterhalten werden Stereotype bzw. Vorurteile wie:

- „Das sind eben „Nerds“, heißt so viel wie „die sind halt anders drauf“.
- Die sind seltsam, „schreiben E-Mails statt direkt zu reden“.
- Die sind langweilig, die sind linkisch, die sind schüchtern, die sind ungesellig, die sind übergenau, die sind Eigenbrötler.

- Man muss denen auf die Sprünge helfen. Die müssen nur an die Hand genommen werden; die müssen nur mal lernen, aus sich herauszukommen, sich besser zu verkaufen.
- Extrovertierte sind die besseren Führungskräfte.

Entgegen dieser Vorurteile gilt in der Psychologie als gut gesichert:

Introvertiert oder extrovertiert zu sein, das wählt man nicht, das ist Teil der Persönlichkeit, analog zu Augenfarbe, Geschlecht u.v.m. Mit meinen Worten: **Introvertiert sein ist das eine Betriebssystem – extrovertiert sein ein anderes.**

Sie können sich die beiden Pole „extrovertiert/introvertiert“ vorstellen wie zwei Betriebssysteme: Mit beiden kann man arbeiten. So funktioniert Apple anders als Windows. Beide können eine Vielzahl derselben Funktionen erfüllen, tun dies aber auf unterschiedliche Weise. In vielem sind sie kompatibel, aber manchmal auch nicht. Das eine System ist in einem Bereich stärker, das andere in einem anderen. So gibt es sowohl intro- als auch extrovertierte Menschen, und damit allein haben beide Systeme ihre Berechtigung. Sie gehen unterschiedlich vor, mal ist das eine, mal das andere Herangehen, auch aus Unternehmenssicht, von Vorteil.

Was sind die besonderen Stärken der Introvertierten?

- Sie überlegen erst, dann handeln sie.
- Sie kommunizieren i.d.R. mit dem „Werk“ (im Sinne von Produkt, Ergebnis).
- Viele besitzen eine hohe Analysefähigkeit und genaue Beobachtungsgabe.
- Sie bereiten Entscheidungen aus einer vertieften Sachkenntnis vor.
- Sie sind oft diejenigen, die eine Präsentation besonders logisch aufbauen oder eine Geschichte gut entwickeln können.
- Manche sind besonders gut darin, Strategien zu entwickeln, insbesondere, wenn es darum geht, auch „um die Ecke zu denken“,
- Komplexe Sachverhalte aufzubereiten und zu vermitteln,
- Genaues Recherchieren und Ermitteln.
- Aufgrund der ihnen eigenen Ernsthaftigkeit finden sich unter ihnen hoch verantwortliche Führungskräfte.
- Wenig Selbstdarstellungssattitude, sie können sich zurücknehmen;
- Im Rahmen von Analysen denken sie potentielle Schwierigkeiten explizit mit und können gerade dadurch tragfähige Lösungen vorbereiten bzw. aufzeigen.
- Hartnäckigkeit entwickeln sie durch ihre intime Sachkenntnis.

Wie man sieht, handelt es sich um Fähigkeiten, die für den Erfolg eines Unternehmens zentral sind. Um diese abzurufen braucht es eine Führung, die die

jeweiligen Besonderheiten von Extrovertierten und Introvertierten berücksichtigt. Es geht eben nicht darum, aus Introvertierten Extrovertierte zu machen und vice versa.

Hinweis: Von HR und auch von Führungskräften verlangt dies eine Ambiguitätstoleranz zu entwickeln. Diese Soft skill erfordert die Fähigkeit, andere Meinungen und Sichtweisen zu akzeptieren, auch wenn sie einem fremd bis unverständlich sind, sowie Mehrdeutigkeiten und Widersprüche zu Situationen und Handlungsweisen zu ertragen, ohne sich unwohl zu fühlen.

Was ist beim Führen von eher introvertierten Mitarbeitern im Sinne von Diversity zu beachten?

Hier einige Anregungen:

1. Mitarbeiter sollten mit ihren speziellen Fähigkeiten am richtigen Platz für die richtigen Aufgaben eingesetzt werden. Dies gilt natürlich für extro- wie für introvertierte Mitarbeiter.
 - a. Oft sind introvertierte Mitarbeiter Experten und Spezialisten in ihren Gebieten (Wissenschaftler, Ärzte, Ingenieure, Techniker, handwerkliche Fachkräfte).
 - b. Überall dort, wo es z.B. um Vertiefung, Planung, Recherche, Strategie geht, sind sie mit ihrer Art an Dinge heranzugehen erfolgreich und damit gut aufgehoben.
 - c. Ständiger Kundenkontakt ist für viele eher anstrengend. Vergleichbares gilt für Aufgaben, die viel Smalltalk erfordern wie allgemeine Kundenakquise oder gar Kaltakquise (im Unterschied zu Fachberatung!).

2. Manche introvertierten Mitarbeiter haben Schwierigkeiten auf den Punkt zu kommen. Sie sind eher detailfreudig, berichten mit unglaublicher Genauigkeit statt das Wesentliche direkt zu benennen. Einigen fällt es weiterhin schwer, termingerecht fertig zu werden.

Bedenken Sie: Introvertierte Menschen haben häufig eine Tendenz zum Perfektionismus. Fehler sind Ihnen ein „Graus“. Dies zieht sich bei nahezu allen Aufgaben durch. Daher sind sie oft übergenau, machen double-check. Sie haben Schwierigkeiten mit der bekannten 80:20 Regel. Das kann zu Terminproblemen führen.

 - a) Hier können Sie als Führungskraft unterstützend sein, wenn Sie eine Fehlerkultur pflegen/einführen. Während Extrovertierte gerne auch mal was Neues probieren und, wenn es nicht klappt, einfach revidieren, kann für Introvertierte einen Fehler gemacht zu haben schnell mit Beschämung verbunden sein.

Eine glaubhafte Fehlerkultur „aus Fehlern lernen/ vom Nutzen des Fehlers“ ermutigt auszuprobieren und Neues nach vorne zu bringen. Gerade in Phasen, in denen etwas entwickelt oder ausprobiert wird, ist Perfektion nicht angebracht. Hilfreich ist es, um einen ersten Entwurf, eine erste Vorbereitung

- u. ä. zu bitten. Damit geben Sie das Signal, es muss nicht die endgültige, perfekte Lösung sein.
- b) Machbare Deadlines mit Zwischenergebnis können ebenfalls hilfreich sein, da der Zeitdruck hilft auszuwählen.
3. Introvertierte Menschen sind eher zurückhaltend, sachorientiert, möchten optimale Ergebnisse erzielen und spielen sich ungern in den Vordergrund. Auch große und ständig wechselnde Runden sind nicht Ihre Vorlieben.
- a) Sie können bessere Leistungen erzielen, in dem Sie Aufgaben klar formulieren bzw. ggf. mögliche Unschärfen benennen.
- b) Eingespielte Teams geben mehr Sicherheit und bringen bessere Ergebnisse.
4. Für manche (nicht nur) Führungskraft ist es unverständlich, dass einige Mitarbeiter lieber per E-Mail kommunizieren statt mit den Kollegen im Nachbarzimmer zu reden. Sie erinnern sich: Das Zusammensein mit anderen kostet eher introvertierte Menschen Kraft, zieht Energie.
- a) Das bedeutet, dass Großraumbüros für die Betroffenen, unabhängig, ob es ihnen bewusst ist, Stress bedeutet. Daher sollten, wenn Einzelräume nicht möglich sind, Rückzugsräume angeboten werden. Besprechungsräume, die nicht genutzt werden, sollten dafür „buchbar“ sein.
- b) Während Sitzungen und Arbeitsbesprechungen für viele Extrovertierte als eine Möglichkeit des Austauschs gesehen werden und als gut fürs Betriebsklima gelten, sind solche Treffen für manche Introvertierte eher anstrengend. Dies gilt insbesondere, wenn es noch keine fertigen (Zwischen-)Ergebnisse gibt. Bei Besprechungen sollten Sie darauf achten, dass sie wirklich themenzentriert sind. Auch die Häufigkeit der Meetings ist ggf. noch mal zu überdenken.
- c) Brauchen Extrovertierte oft die anderen als Sparringspartner, ist es für Introvertierte wichtiger, sich (gründlich) vorzubereiten. Brainstorming mit anderen ist für Letztere in unvertrautem Umfeld selten mit Leidenschaft verbunden (in vertrautem Umfeld aber durchaus!).
5. Es gibt immer wieder Mitarbeiter, die versuchen, sich beim Betriebsausflug, bei der Weihnachtsfeier oder dem Neujahrsempfang auszuklinken. Dabei ist Ihnen als Führungskraft ein gutes Betriebsklima wichtig.
- a. Wie bereits mehrfach erwähnt kostet das Zusammensein mit Anderen Introvertierten Energie, Smalltalk halten die meisten für eine oberflächliche und überflüssige Kommunikationsform, weswegen sie die Freude Anderer an solcher Leichtigkeit oft nicht so recht verstehen können.
- b. Als Führungskraft sollten Sie eine Haltung entwickeln nach dem Motto „es ist okay, dass die Betroffenen bei Feiern oder inoffiziellen Anlässen frühzeitig aufbrechen. In der Regel ist das nicht gegen die Anderen gerichtet, sondern entspricht ihrem Rhythmus“.

6. Eher introvertierte Menschen lernen anders,
- Introvertierte wollen verstehen. Sie brauchen eher eine theoretische Einordnung, eine Systematik. Sich spontan z.B. auf ein Rollenspiel einzulassen entspricht nicht ihrem Betriebssystem. Erst wenn sie verstanden haben, worum es geht oder bzw. wenn sie ihr Umfeld kennen bzw. einschätzen können, werden sie sich produktiv einbringen.
7. Vielleicht haben Sie als Führungskraft sich auch schon mal gesagt „Warum fragt er/sie nicht“?
- Introvertierte Menschen erarbeiten sich die Themen meist alleine und lassen anschließend Andere an den Ergebnissen teilhaben, während Extrovertierte zum konzeptionellen Vorgehen eher einen Sparringspartner brauchen und ihre Sicht im Austausch mit Anderen erarbeiten.

Das sind nur sieben von vielen möglichen Beispielen, wie adäquate Führung im Sinne von Diversity Management auch für Introversion / Extraversion aussehen könnte.

In meiner Beratung mache ich immer wieder die Erfahrung, wie erleichtert Menschen sind, wenn sie verstehen, dass Introversion genauso normal ist wie Extraversion und sie nicht versuchen müssen anders zu sein. Dies zu akzeptieren ermöglicht es nach und nach selbstbewusster mit dem eigenen Betriebssystem in der Welt zu sein und trägt entsprechend zu höherer Motivation und besseren Ergebnissen bei.

Statt alleine nur den individuellen Weg zu gehen, könnten viele Menschen einfacher und früher ihre Potentiale entfalten, wenn Introversion / Extraversion im Rahmen von Vielfalt / Diversity in Unternehmen als eine weitere Dimension berücksichtigt würde.

Brigitte Scheidt: Diplompsychologin, Psychotherapeutin, ist seit vielen Jahren als Expertin rund um das Thema Job und Karriere tätig. Insbesondere begleitet sie Menschen bei beruflicher Veränderung, sei es dass sie sich grundsätzlich neu orientieren wollen, sei es dass sie eine neue (Führungs-)Aufgabe übernehmen.

In ihrem Buch „Neue Wege im Berufsleben“ hat sie modellhaft aufgezeigt, was bei einer Neuorientierung beachtet werden sollte und wie man mit möglichen Blockaden umgeht.

www.BrigitteScheidt.de

