

Sylvia Löhken

Lizenz  
zum  
Leisesein



**Leise  
Menschen –  
starke  
Wirkung**



**Intros  
und Extros**



**2in1**

BUNDLE

GABAL

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

E-Book (PDF): 978-3-95623-502-3

E-Book (Epub): 978-3-95623-503-0

Umschlaggestaltung: Martin Zech, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Die Lizenz zum Leisesein

© 2012 GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
Leise Menschen – starke Wirkung – Sylvia Löhken

© 2014 GABAL Verlag GmbH, Offenbach  
Intros und Extros – Sylvia Löhken

© 2016 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder Autor noch Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

**Sylvia Löhken**  
**Leise Menschen – starke Wirkung**

*»... and we have just one world,  
but we live in different ones.«*

Dire Straits, »Brothers in Arms«

Sylvia Löhken

# **Leise Menschen – starke Wirkung**

Wie Sie Präsenz zeigen  
und Gehör finden

**GABAL**

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-86936-327-1

Lektorat: Friederike Mannsperger

Umschlaggestaltung: Martin Zech, Bremen | [www.martinzech.de](http://www.martinzech.de)

Illustrationen: Dr. Michael Meinhard, Bonn | [www.bosse-meinhard.de](http://www.bosse-meinhard.de)

Autorenfoto: Uwe Klössing, Berlin | [www.hoffotografen.de](http://www.hoffotografen.de)

Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | [www.buch-herstellungsbuero.de](http://www.buch-herstellungsbuero.de)

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2012 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.facebook.com/Gabalbuecher.de](https://www.facebook.com/Gabalbuecher.de)

[www.twitter.com/GABALverlag](https://www.twitter.com/GABALverlag)

# Inhaltsverzeichnis

## **Vorwort**

von Dr. Fleur Sakura Wöss 9

## **Einleitung**

**Extros und Intros: zwei Welten in einer 11**

## **TEIL I**

### **WER SIE SIND. WAS SIE KÖNNEN. WAS SIE BRAUCHEN.**

#### **1. Wieso leise?! 21**

Was, bitte, ist ein leiser Mensch? 22

Extros und Intros: ihre Entdeckung und neue Erkenntnisse 28

Die richtige Dosis Menschen 33

Sind Sie ein leiser Mensch? 37

Die Extro-Intro-Tabelle 41

Das Wichtigste in Kurzform 45

#### **2. Intro-Stärken: der geheime Schatz 46**

Stärke 1: Vorsicht 49

Stärke 2: Substanz 50

Stärke 3: Konzentration 51

Stärke 4: Zuhören 52

Stärke 5: Ruhe 53

Stärke 6: Analytisches Denken 56

Stärke 7: Unabhängigkeit	59
Stärke 8: Beharrlichkeit	60
Stärke 9: Schreiben (statt Reden)	61
Stärke 10: Einfühlungsvermögen	62
Wo liegen Ihre Stärken?	63
Das Wichtigste in Kurzform	69

### **3. Intro-Bedürfnisse – Intro-Hürden 70**

Hürde 1: Angst	72
Hürde 2: Kleinteiligkeit	75
Hürde 3: Überstimulation	76
Hürde 4: Passivität	78
Hürde 5: Flucht	81
Hürde 6: Verkopftheit	81
Hürde 7: Selbstverleugnung	82
Hürde 8: Fixierung	83
Hürde 9: Kontaktvermeidung	85
Hürde 10: Konfliktscheu	87
Wo liegen Ihre Hürden?	88
Das Wichtigste in Kurzform	91

## **TEIL II**

### **WIE SIE PRIVAT GLÜCKLICH UND BERUFLICH ERFOLGREICH WERDEN**

#### **4. My home is my castle: den privaten Bereich gestalten 95**

Der innere soziale Kreis	96
Einen Partner finden	96
Mit dem Partner leben	102
Als Intro-Single leben	112
Kinder begleiten	114
Das Wichtigste in Kurzform	126



## **5. Öffentlich-menschlich: den Arbeitsbereich gestalten 127**

- Leise Menschen in Teams 129
- Intro-Führungsstrategien 133
- Leistungen sichtbar machen 140
- Kommunikationskanäle nutzen 144
- Beruflich unterwegs 152
- Das Wichtigste in Kurzform 155

### **TEIL III**

## **WIE SIE PRÄSENZ ZEIGEN UND GEHÖR FINDEN**

### **6. Mutproben: Kontakte aufbauen und pflegen 159**

- Kontakte pflegen: Netzwerken 161
- Kontakte: starke Seiten leiser Menschen 172
- Kontakte: auf Bedürfnisse achten 184
- Kontakte in der Komfortzone: das Web 2.0 192
- Das Wichtigste in Kurzform 196

### **7. Zwischen Mensch und Sache: Verhandeln 197**

- Die eigene Position klären 198
- Phasen der Verhandlung 202
- Intro-Stärken in der Verhandlung 204
- Intro-Hürden in der Verhandlung 208
- Das Wichtigste in Kurzform 214

### **8. Kaltes Wasser: einen Vortrag halten 215**

- Öffentlich auftreten – ein Entwicklungsprojekt 216
- Wann ist ein Vortrag gelungen? 217
- Chance und Schutz: die Vorbereitung! 224
- Stärken im Vortrag nutzen 225
- Schwierigkeiten im Vortrag überwinden 232
- Das Wichtigste in Kurzform 242

**9. Regeln des Rudels: in Meetings und Diskussionen auftreten 243**

Das Plenum: 6 Regeln – und 6 Folgerungen für Intros 245

Diskussionsleitung: Meetings für Fortgeschrittene 254

Umgang mit schwierigen Situationen und Teilnehmern  
in Besprechungen 258

Das Wichtigste in Kurzform 265

**Lizenz zum Leisesein:**

**Ausblick auf ein erfülltes introvertiertes Leben 266**

**Anhang**

Zum Weiterlesen auf Papier 273

Zum Weiterlesen und Recherchieren auf dem Monitor 275

Stichwortverzeichnis 277

Danke! 284

Autorin 285

## Vorwort

Dieses Buch ist einzigartig. Es handelt von den vernachlässigten 50 Prozent aller Menschen, von der Minderheit der leisen Menschen.

Ich habe die Autorin dieses Buches, Sylvia Löhken, in einer Vereinigung kennengelernt, in der es zum Berufsbild gehört, »laut« über sich selbst zu reden. Nach drei Tagen lautstarker Konferenz der German Speakers Association traf ich Sylvia am Ausgang. Ich war vollkommen geschafft. Nicht nur durch die »Überstimulation« – wie ich jetzt weiß –, sondern von der Übermacht der »Extros« auf einem Fleck. Meine Energie war nahe dem Nullpunkt. Sylvia verstand mich sofort, und ein, zwei Sätze von ihr genügten, mir das Gefühl zu geben, ich sei nicht allein in dieser weiten, egobesessenen Extro-Welt.

Natürlich weiß ich schon seit Langem, dass ich eher zur introvertierten Spezies gehöre. Als Zen-Meditationslehrerin sind das Leise, die Stille und die innere Kraft mein Metier. Was für mich jedoch neu war, ist, wie weitreichend mein gesamtes Verhalten vom Typus des leisen Menschen geprägt ist. Leise Menschen denken anders, handeln anders und werden von »Extros« häufig unterschätzt, obwohl sie solide und intelligente, aber »leise« Arbeit leisten.

Die Fachliteratur der Selbsthilfebücher ist in unserer Kultur – angeführt von US-Autoren – jedoch ganz auf den Typus des erfolg-

reichen sich selbst behauptenden Extrovertierten ausgerichtet. Auf Extros, wie Sylvia Löhken sie nennt, die sich durchsetzen können, Selbst-PR-Spezialisten sind und gerne den Mund aufmachen. Solche Bücher nützen dem introvertierten Kommunikator ungefähr so viel, als ob ein Adler von Enten Unterricht im Schwimmen bekäme. Er wird niemals gut schwimmen lernen. In der Luft wäre der Adler der König, vorausgesetzt, er besinnt sich auf seine Stärke, das Fliegen. Genauso wenig profitieren leise Menschen von der Mehrzahl der Bücher über Kommunikation. Sie brauchen z. B. keine ellenlangen Kapitel darüber, wie notwendig es sei, Menschen zuzuhören. Im Gegenteil: Sie hören gut zu, wundern sich aber, dass *ihnen* nicht zugehört wird.

Hier hilft dieses Buch enorm. Es geht von den Stärken der leisen Menschen aus und gibt Tipps, sie richtig einzusetzen. Leise Menschen haben z. B. bei Verhandlungen sehr gute Karten, nur die meisten wissen nicht, wie und wann sie sie ausspielen können. Wie gehen leise Menschen an Meetings heran, wo das Gesetz des Lauten herrscht? Oder auch – wichtig für Führungskräfte und Teamleiter: Wie können Methoden wie Brainstorming an die Bedürfnisse der leisen Menschen angepasst werden, sodass das ganze Team doppelt von den Ideen der Anwesenden profitieren kann?

Dieses Buch ist nicht nur für die eine Hälfte der Menschheit geschrieben. Es ist auch für die Kolleginnen, Partner, Mütter, Väter und Vorgesetzten von leisen Menschen geschrieben. Zum Beispiel: Wie gehen Sie mit Ihrer leisen Partnerin um? Warum tickt sie anders, braucht Zeit nachzudenken, will nicht dauernd reden, hat ein großes Bedürfnis nach Alleinsein?

Sylvia Löhkens Buch gehört auf die ersten Plätze der Bestsellerlisten. Das wäre ein schönes lautes Zeichen für ein leises Buch.

*Dr. Fleur Sakura Wöss*

Leiterin des Daishin Zen-Meditationszentrums Wien,  
Vortrags-Coach und Autorin

## **EINLEITUNG**

# **Extros und Intros: zwei Welten in einer**

Ich heiße Sylvia Löhken. Ich bin eine introvertierte Kommunikatorin. Das ist vielleicht ungewohnt: Introvertiert – das klingt nach dem Nerd, der sich tagelang mit dem Computer verbarrikadiert und unrasiert bestellte Pizzas auf die Tastatur krümelte. Doch dieser Nerd ist nur ein (klischeehafter) Typus leiser Menschen. Es gibt viele von uns. Ich habe gern mit Menschen zu tun – sie sind mein Beruf und meine Berufung. Und dennoch brauche ich nach einem Tag voller Trubel und Begegnungen Zeit zum Alleinsein, um meine Batterien aufzuladen. Unabhängig von meiner Liebe zu dem, was ich tue, kann ich meine Energie nicht wie meine extrovertierten Kollegen aus der so lebendigen und spannenden Arbeit mit Seminarteilnehmern, Zuhörern und Coachees beziehen. Warum aber ist das Intro-Dasein ein Thema für ein Kommunikationsbuch? Das musste ich selbst auch erst herausfinden. Es begann wie folgt:

Für meinen Beruf sind Weiterbildungen eine Selbstverständlichkeit. Doch irgendwann hatte ich keine Lust mehr auf Kommunikationstrainings. Und dies nicht wegen des Inhalts: Das, was zwischen Menschen passiert, gehört zu den Dingen, die mich am meisten interessieren. Nein, ich fremdelte mit den Trainerinnen und Trainern – mit meinen eigenen Kollegen. Sie kamen mir oft zu laut und zu oberflächlich vor, und mir war klar: Das war erst einmal mein Problem. Also begann ich nachzudenken. (Introvertierte Personen denken gern und ständig nach.) Was konkret stör-

te mich an meinen Kolleginnen und Kollegen? Die Menschen, die vorn standen, waren nicht besser oder schlechter als ich, wenn ich vorn stehe. Sie waren allerdings anders – auf eine Weise anders, dass ihr Verhalten oft an meinen Bedürfnissen vorbeiging. Viele etikettierten sich selbst als Elite: »Nummer 1«, »führend«, »Top-Wasauchimmer« – das fand und finde ich dick aufgetragen. In den Weiterbildungen selbst bekam ich oft Hinweise, die mir mein Anderssein bestätigten. Meine Bewegungen: ausladender, bitte! Mein Redestil: offensiver, bitte! Meine Vermittlung der Inhalte: mit mehr Energieeinsatz, bitte!

All dies stimmte mich unbehaglich. Weder große, ausladende Gesten noch offensive Verhandlungen noch Powerbekundungen im Vortrag hatte ich bisher mit meinem persönlichen Stil in Verbindung gebracht. Und bisher hatte mir das nicht geschadet. Im Gegenteil: Die »leisen« Klienten und Seminarteilnehmer (die mit den ruhigen, zurückgenommenen Bewegungen, dem kooperativen Stil und den weniger offensichtlichen Gefühlswelten) mochten meine Angebote sehr. Und ich sie: Meine Kunden waren meist sehr besonnen und logisch denkend. »Aha! Sie mögen die ruhigen Blauhirne!«, sagte mir mein (sehr extrovertierter) Coach, als ich ihr meine Lieblingskunden beschrieb. Sie hatte recht. Nach meinen eigenen Erfahrungen als Seminarteilnehmerin genoss ich die intensive Arbeit mit Menschen, die ähnlich tickten wie ich. Dabei erkannte ich: Für meine Lieblingskunden und mich gab es keine Kommunikationstrainings – also Trainings, die speziell auf die Stärken und die Bedürfnisse leiser Menschen zugeschnitten sind.

Mit dem Buch, das Sie gerade lesen, will ich diese große Lücke schließen helfen – zusammen mit Seminaren, Vorträgen und Coachings, die auf introvertierte Persönlichkeiten zugeschnitten sind. Gute Kommunikation hat, das war (und ist) mein Ausgangspunkt, etwas mit Identität zu tun. Erst wenn ich mich selbst kenne und mit mir selbst gut umgehen kann, kann ich auch mit anderen erfolgreich umgehen: im Vortrag, beim Verhandeln, beim Netzwerken und auch im Privatleben. Was aber macht einen leisen Menschen aus? Da es ja für uns ganz normale (also weder schüchterne noch hochsensible) »Leise« nichts gab, packte

ich mich an die eigene Nase und analysierte meine Kommunikationsgewohnheiten. Fündig wurde ich vor allem in der englischsprachigen Ratgeberliteratur und in der Psychologie. Außerdem schaute ich nun mit einem ganz speziellen Erkenntnisinteresse auf meine Kunden.

Das Ergebnis war spannend: Ich entdeckte zwei Bündel an Eigenschaften, die introvertierte Menschen in die Kommunikation mitbringen, sauber einteilbar in Stärken und Hürden. Nicht alle leisen Menschen haben all diese Eigenschaften – aber viele leise Menschen haben viele dieser Eigenschaften. Damit lässt sich arbeiten!

Wobei Stärken klare Vorteile sind, aber Hürden auf ihre Weise auch – denn wenn ich meine eigenen Hürden kenne, dann kenne ich meine Bedürfnisse besser als jemand, der sich um seine schwachen Seiten nicht kümmert. So hielt ich mich beispielsweise lange Zeit für unsozial, wenn ich während der Zeit, die ich mit Familie oder Freunden verbrachte, plötzlich das Bedürfnis verspürte, mich zurückzuziehen. Jetzt weiß ich: Der Rückzug ist ein ganz logisches Bedürfnis, das mir bei Erschöpfung hilft, meine Energie zurückzubekommen. Schwäche würde ich das nicht nennen – ebenso wenig wie ein extrovertierter Mensch schwach ist, weil er stärker als ein Intro auf die Rückbestätigung seiner Umgebung angewiesen ist.

Hiermit lade ich Sie herzlich ein: Lernen Sie Ihre Stärken und Ihre Hürden kennen. Begrüßen Sie beide als gute Freunde, die Sie im Leben begleiten. Dann können Sie eine Situation viel leichter so beeinflussen, dass sie für Sie »passt« und Ihnen eine gelungene Kommunikation ermöglicht.

Dabei eignen sich zwei Fragen besonders gut für die verschiedenen Arten des menschlichen Miteinanders:

1. Welche Stärken kann gerade ein leiser Mensch in dieser Situation nutzen?
2. Worauf sollte gerade ein leiser Mensch in dieser Situation achten?

In diesem Buch finden Sie die Antworten, die ich auf diese Fragen gefunden habe, und zwar so aufbereitet, dass Sie sie für Ihr eigenes Leben nutzen können.

### **Was Sie in diesem Buch finden – und wie Sie es lesen können**

Die Antworten auf diese beiden Fragen sind auf den nachfolgenden Seiten auf die unterschiedlichsten Lebenslagen bezogen: auf berufliche und private Situationen, auf formelle und gerade nicht formelle Anlässe, auf Nähe und Distanz, auf Vortrag und Verhandlung. Wenn Sie sich, liebe Leserin und lieber Leser, zu den leisen Menschen zählen, so soll Ihnen dieses Buch dabei helfen, sich in einer oft viel zu lauten Welt gut einzurichten und in dem, was Ihnen wichtig ist, Erfolg zu haben. Alle Abschnitte sind aus der Perspektive introvertierter Menschen geschrieben.

Wenn Sie eher zu den extrovertierten Menschen gehören, dann werden Sie nach der Lektüre Ihre leisen Mitmenschen besser verstehen und ihre Stärken schätzen – egal, ob es Partner, Verwandte oder Freunde, Kolleginnen oder Chefs, Mitarbeiter oder Seminar Teilnehmerinnen sind.

Und falls Sie sich nicht sicher sind, ob Sie denn nun ein leiser Mensch sind oder nicht, dann bringt Ihnen ein Test im ersten Kapitel Klarheit. Überhaupt ist dieses Buch so angelegt, dass Sie die Inhalte auf Ihre persönliche Situation beziehen können: Immer wieder werden Sie Fragen finden, die Ihnen weiterhelfen, wenn Sie sie für sich beantworten. Nehmen Sie die Gelegenheit wahr – auf diese Weise lernen Sie sich selbst gut kennen und profitieren davon in Ihrer Kommunikation mit anderen!

Das Buch ist so aufgebaut, wie Intros gern denken und kommunizieren: von innen nach außen. Es beginnt mit einem Blick auf die Persönlichkeit. In Teil I bekommen Sie eine Einführung und einen Überblick über die typischen Stärken und Hürden leiser Menschen – am besten, Sie lesen diesen Teil auch zu Beginn, damit Sie eine gute Grundlage bekommen. Teil II mit den Kapiteln 4



und 5 zeigt ein Panorama für das private und das berufliche Umfeld – abgestimmt auf das, was leisen Menschen guttut und sie erfolgreich macht. Vor allem zeigt dieser Teil, wie Sie beide Umgebungen »intro-gerecht« gestalten können. In allen darauffolgenden Kapiteln, die Teil III des Buches bilden, erfahren Sie, wie Sie im Umgang mit anderen genau diese Stärken nutzen und Hürden überwinden. Dabei habe ich bewusst die Stärken und Hürden hervorgehoben, die für den Kontaktaufbau, in der Verhandlung, beim öffentlichen Auftreten und in Meetings am wichtigsten sind. Nach dem Test und einem Blick in die Übersicht am Ende von Kapitel 1 werden Sie gut einschätzen können, welche Ihrer persönlichen Eigenschaften in der jeweiligen Situation wichtig sind.

Sie werden in den verschiedenen Kapiteln auch einigen meiner leisen Seminarteilnehmer und Coachees begegnen, deren (anonymisierte) Geschichten veranschaulichen, wie Intros ihre Stärken in verschiedenen Situationen nutzen können. Ich hoffe, ihre Erfahrungen machen Ihnen beim Lesen Mut – und viel Lust darauf, Intro-Kommunikation auszuprobieren!

### **Leise Menschen bewegen die Welt!**

Viele berühmte Persönlichkeiten waren oder sind nach den Eigenschaften, die über sie berichtet werden, leise Menschen. Sehen Sie einmal auf diese illustre Liste:

#### **Prominente introvertierte Persönlichkeiten: eine Galerie**

Ilse Aichinger, Schriftstellerin, Österreich

Woody Allen, Regisseur, Autor, Schauspieler und Musiker, USA

Lance Armstrong, Radrennprofi, siebenmaliger Gewinner der Tour de France, USA

Julian Assange, Journalist und Sprecher von WikiLeaks, Australien

Brenda Barnes, Präsidentin, Vorstandsvorsitzende des Konsumgüterherstellers Sara Lee, USA



Ingrid Bergman, Schauspielerin, Schweden  
Warren Buffet, Großinvestor und Unternehmer, USA  
Cacau, deutscher Fußballnationalspieler brasilianischer Herkunft  
Frédéric Chopin, Komponist und Pianist, Polen  
Marie Curie, Chemikerin und Physikerin, Nobelpreise für Physik und Chemie, Polen  
Charles Darwin, Naturforscher und Begründer der Evolutionstheorie, Vereinigtes Königreich  
Bob Dylan, Musiker, Dichter und Maler, USA  
Clint Eastwood, Schauspieler, USA  
Albert Einstein, Physiker, Nobelpreis für Physik, Deutschland  
Mohandas Karamchand Gandhi, genannt Mahatma Gandhi, geistiger Anführer der indischen Unabhängigkeitsbewegung  
Bill Gates, Gründer von Microsoft, USA  
Sir Alfred Hitchcock, Regisseur, Vereinigtes Königreich  
Michael Jackson, Musiker, USA  
Günther Jauch, TV-Moderator, Journalist und Produzent, Deutschland  
Franz Kafka, deutschsprachiger Schriftsteller aus Prag  
Immanuel Kant, Philosoph der Aufklärung, Deutschland  
Avril Lavigne, Sängerin und Songschreiberin, Kanada  
Loriot (eigentlich: Vicco von Bülow), Humorist, Deutschland  
Angela Merkel, Bundeskanzlerin der Bundesrepublik Deutschland  
Sir Isaac Newton, Physiker, Mathematiker, Philosoph und Theologe, Vereinigtes Königreich  
Barack Obama, Präsident der USA  
Michelle Pfeiffer, Schauspielerin, USA  
Claudia Schiffer, Model, Deutschland  
George Soros, Investor und Stiftungsgründer, Ungarn/USA  
Steven Spielberg, Regisseur, Produzent und Drehbuchautor, USA  
Gabriele Strehle, Modeschöpferin (Strenesse), Deutschland  
Tilda Swinton, Schauspielerin, Vereinigtes Königreich  
Mutter Theresa, Nonne, Friedensnobelpreisträgerin, Albanien/Indien  
Charles Mountbatten-Windsor, Prince of Wales, Duke of Cornwall, Thronfolger des Vereinigten Königreichs  
Mark Zuckerberg, Informatiker, Gründer von Facebook, USA

Sie sehen: Viele der erfolgreichsten, mächtigsten, begabtesten, innovativsten, mutigsten, klügsten und interessantesten Menschen auf diesem Planeten sind leise Persönlichkeiten. Sie sind weder besser als Extros noch sind sie – wie sie selbst oft denken – schlechter. Was sie erfolgreich macht, ist vor allem eines: Sie sind sich selbst treu geblieben, mit ihrer Introversion und allen weiteren Eigenschaften. Das ist ein wunderbares Erfolgsrezept, das ich Ihnen hiermit herzlich empfehle: Bleiben Sie sich als Intro treu, tun Sie, was zu Ihnen und Ihren Bedürfnissen passt. Wie die Menschen in der Galerie werden Sie mit Ihren Stärken die Welt auf leise Weise ändern. Wie Dolly Parton einst sagte:

*»Find out who you are – and do it on purpose!«*

PS: Ein Wort an die Fachleute: In der akademischen Literatur wird eher von Extraversion als von Extroversion gesprochen. Ich schließe mich der gängigen Umgangssprache an und wähle die letztere Variante. Das erspart mir unter anderem das Nachdenken darüber, ob ich als Kurzbezeichnung »Intros«, aber »Extras« schreiben müsste.



## **TEIL I**

**Wer Sie sind.**

**Was Sie können.**

**Was Sie brauchen.**





# 1. Wieso leise?!

Jonas studiert Ingenieurwissenschaften an einer Technischen Hochschule mit einem sehr guten Ruf. Er hat zwei Freunde, mit denen er sich gern trifft – etwa, um ins Kino zu gehen oder Sport zu treiben. Auch im Web 2.0 ist er aktiv und hält über Facebook und Twitter Kontakt zu Schulfreunden und Bekannten aus diversen Praktika. Gerade ist er Praktikant bei einem der bekanntesten deutschen Automobilhersteller. In Sachen Liebe und Romanze ist Jonas weniger erfolgreich: An der Hochschule ist der Frauenanteil niedrig, und Jonas geht so gut wie nie zu Partys oder Konzerten – die Lautstärke und die Menschenmengen findet er schlicht anstrengend. Inzwischen überlegt er, ob er über eine Dating-Website Kontakt zu passenden Frauen suchen soll.

Im Studium kommt Jonas gut voran; er hat bis jetzt alle Scheine bestanden und bereitet sich systematisch auf Klausuren vor. Unangenehm sind ihm Referate vor großen Seminargruppen – und vor mündlichen Prüfungen graut ihm. In seiner Freizeit läuft Jonas gern. Manchmal findet er beim Joggen Ideen für sein zweites Hobby: Er fotografiert Motive, in denen sich Landschaft und Technik zu etwas Neuem verbinden, z. B. Brücken und Industriegebäude.

## Was, bitte, ist ein leiser Mensch?

### **Intro- und Extroversion**

Menschen lassen sich in extrovertierte und introvertierte Persönlichkeiten unterteilen. Fast jeder kann sich unter diesen Begriffen etwas vorstellen und verbindet bestimmte Eigenschaften mit ihnen. Beim genaueren Hinsehen – sei es ins wirkliche Leben oder in die Literatur – wird die Abgrenzung von extrovertiert und introvertiert schnell unscharf. Denn es gibt bei den Erscheinungsformen und in der Bestimmung der Intro- bzw. Extroversion große Bewegungsspielräume.

### **Faktor Persönlichkeit**

Die Eigenschaft ist erstens *persönlichkeitsabhängig*. Wir werden mit einer Tendenz zu Intro- oder Extroversion geboren – und damit auch mit bestimmten Merkmalen und Bedürfnissen, die uns prägen. Schon bei Kindern treten Intro- und Extro-Eigenschaften deutlich zutage. Das Begriffspaar lässt sich klarer verstehen, wenn man es nicht als Gegensatzpaar sieht, sondern als äußerste Punkte eines Kontinuums. Jeder Mensch verfügt sowohl über introvertierte als auch extrovertierte Eigenschaften. Und jeder wird außerdem mit einem Bewegungsspielraum geboren, einer Art Komfortzone auf dem Intro-Extro-Kontinuum, in deren Rahmen er sich wohlfühlt. Die meisten Menschen befinden sich dabei in einem gemäßigten mittleren Bereich, allerdings mit einer Tendenz zur Intro- oder zur Extro-Seite. Alle Bandbreiten sind gesund – nur äußerste Extreme können Probleme bekommen. Davon betroffen sind Menschen, die ganz am Ende des Kontinuums angesiedelt sind, unabhängig davon, ob es sich um das Intro- oder das Extro-Ende handelt. Ganz und gar ungesund ist es allerdings, ständig außerhalb der persönlichen Komfortzone zu leben. Wird ein akustisch empfindlicher Intro wie Jonas z. B. dauerhaft einem hohen Geräuschpegel ausgesetzt, so kostet ihn das viel Energie – und gleichzeitig ist es ihm unmöglich, neue Energie zu tanken. Wenn er ständig gezwungen wäre, Autos zu verkaufen anstatt in der Verwaltung des Unternehmens sein Praktikum zu machen, wäre er auf Dauer unglücklich und ausgelaugt. Im Extremfall kann ein Leben mit zu viel Anteil außerhalb der eigenen Komfortzone tatsächlich krank machen.



Intro- und Extroversion sind zweitens *situationsabhängig*: also wie Ausrichtungen einer Schiene, die jeder Mensch zur Verfügung hat, um sich je nach Lage eher nach außen oder eher nach innen zu wenden. Wir Menschen sind wunderbar anpassungsfähig – die Fähigkeit, unser Denken und Handeln je nach Situation flexibel zu verändern, macht uns gerade aus. Wir können uns im Prinzip an jedem Punkt unseres Lebens so oder eben auch anders verhalten. Das hat nichts mit Intro- oder Extroversion zu tun, sondern mit Intelligenz oder auch Disziplin – etwa, wenn wir uns bewusst für ein Verhalten entscheiden, das ganz anders wäre, wenn wir impulsiv handeln würden. Und auch die Rolle, die wir in einer Situation einnehmen, prägt unsere Entscheidung darüber, wie wir kommunizieren. Dann können ganz andere Fragen unser Verhalten bestimmen: Sind wir im Verhältnis zu anderen stark oder schwach? Was wird von uns erwartet? Wie wollen wir uns darstellen?

Deshalb wird Jonas auf dem Geburtstag seiner Mutter im Familienkreis mit seinen jüngeren Cousins fröhlich und als cooles älteres Rollenvorbild plaudern. Seinen alten Tanten wird er höflich begegnen und geduldig Fragen beantworten. Am Messestand seiner Praktikantenfirma wird er eher zurückhaltend sein, wenn es darum geht, in Kontakt mit lauter Unbekannten zu kommen. Doch er wird sich auch anstrengen, genau dies zu tun – schließlich ist das seine professionelle Aufgabe. Selbst eine ausgeprägte Extro-Persönlichkeit wie Anke Engelke hat mit Sicherheit Momente, die ihr die Sprache rauben oder in denen sie sich bewusst zurückhält. Viele Extros, die ich kenne, genießen (und brauchen sogar!) Momente der Stille in turbulenten Zeiten. Insgesamt ist diese Flexibilität ein Glück: Denn die Intro-Extro-Schiene gibt uns Bewegungsfreiheit und einen Reichtum an Handlungsmöglichkeiten.

Drittens fordert die *Kultur*, die uns umgibt, mehr oder weniger Anpassungsfähigkeit in Richtung Intro- oder Extroversion. In einem Land wie Japan werden Stille, Alleinsein und Besinnung geschätzt. Gemeinsames Schweigen gehört in einem normalen Gespräch unter Bekannten dazu. Intros aus anderen Ländern finden

diese Erfahrung sehr angenehm. In den USA, einer klassischen »Extro-Kultur«, wird dagegen ein Schweigen beider Gesprächspartner meist als peinlich oder zumindest unangenehm empfunden. Es gilt als normal, sowohl im Privatleben als auch im Beruf ständig Zeit in Gruppen zu verbringen. Ein Intro wird sich deshalb in den USA (oder auch bei uns in Deutschland und anderen europäischen Ländern) stärker mit extrovertierten Verhaltensweisen an seine Umwelt anpassen müssen als in Japan, wo er eine »intro-freundliche« Kultur vorfindet.

**Faktor Lebenslauf** Nicht zuletzt gibt es viertens auch im *Verlauf eines Lebens* Verschiebungen. Mit dem Älterwerden entwickeln sich die meisten Menschen in die Mitte des Kontinuums, werden also »gemäßiger« in ihrer Intro- oder Extro-Ausprägung. In der zweiten Lebenshälfte wird die Introversion für extrovertierte Menschen damit zugänglicher und hat einen besonderen Wert: Sie hilft, über sich selbst und das eigene Leben zu reflektieren, über Werte und Sinn nachzudenken.

Trotz der Abhängigkeit von Situation, Kultur und sogar Lebensalter ist die Introversion bzw. Extroversion ein relativ stabiles Persönlichkeitsmerkmal, das sich an bestimmten Eigenschaften und Neigungen zeigt. Vor allem die Antwort auf eine Schlüsselfrage ist entscheidend:

#### ■ Die Intro-/Extro-Schlüsselfrage: Woher kommt die Energie?

Wie also verhält sich ein Mensch, wenn er gestresst und /oder erschöpft ist und seine Batterien wieder aufladen will?

**Energiequellen von Extros und Intros** Grundsätzlich gibt es auf diese Frage zwei Antworten: Entweder holt dieser Mensch seine Energie aus dem Austausch mit anderen. Mein Mann ist solch ein Mensch: Nach einem anstrengenden Tag findet er es entspannend, mit Freunden auszugehen, in seiner Fußballmannschaft zu spielen oder an einem Clubtreffen teilzunehmen. Wer das tut, ist in seiner Ausrichtung eher extrovertiert.

Oder dieser Mensch »macht zu« und regeneriert sich möglichst allein, möglichst reizarm und ohne viele Worte. Dazu gehöre ich. Nach einem Seminartag genieße ich es, allein im Hotelzimmer zu sitzen und zu lesen. Ohne ein Wort. Oder ich treffe eine gute Freundin und regeneriere mich bei einem entspannten Gespräch zu zweit. Nach drei Tagen Seminar brauche ich einen halben Tag für mich, bis wieder alle Batterien geladen sind. Sie ahnen schon: Wer sich so erholt, gehört eher zur introvertierten Seite.

Zu viel Stimulation wirkt auf Intros energiezehrend. Das kann im Beruf eine Aufgabe mit vielen unterschiedlichen Dingen sein, die gleichzeitig zu berücksichtigen sind. Im Privatleben ist es beispielsweise eine Party mit unbekanntem Menschen und lauter Musik – eine Situation, die schon junge Intros wie Jonas als anstrengend empfinden. Eine Überstimulation bewirkt bei Intros auch, dass sie ein Bedürfnis nach Rückzug verspüren. Extros dagegen mögen Stimulation, weil sie Energie liefert. Sie suchen deshalb oft Abwechslung, wenn sie auf sich allein zurückgeworfen sind und zu wenig neue Eindrücke bekommen: So suchen sie in Bibliotheken, Krankenhäusern oder Firmen mit Einzelbüros gern Räume auf, in denen soziale Kontakte zwischendurch möglich sind – Cafeterien, Sitzecken, Teeküchen und alle Bereiche, in denen Telefonieren oder elektronische Kommunikation leicht möglich sind. In einem Einzelbüro können Telefon und Computer für ausgeprägte Extros zur Rettung werden, weil sie den Kontakt zur Außenwelt sichern.

Dies heißt nicht, dass nicht auch Extros Rückzugsbedarf haben und stille Momente brauchen. Intros allerdings sind existenziell auf »Allein-Zeit« angewiesen, um sich nach Belastungen und nach sozialen Begegnungen regenerieren zu können. Ohne Ruhe werden sie reizbar und erschöpft. Intros brauchen auch im Schnitt eine längere reizarme Zeit, bevor sie sich wieder ins Getümmel des Alltags stürzen. Ein dreiwöchiger Urlaub in der schwedischen Waldeinsamkeit ist eher eine Intro- als eine Extro-Traumvision.

## **Bedürfnis nach Ruhe**



### Die Frage an Sie:

Gleich werden Sie testen können, ob Sie zu den Intros oder zu den Extros gehören. Wie schätzen Sie sich vorläufig ein?

Ich bin eher Intro.

Ich bin eher Extro.

Beide Seiten sind bei mir etwa gleich ausgeprägt.

Keiner dieser beiden Typen ist besser oder schlechter. Sie beschreiben einfach nur, wo die eigenen Neigungen und Bedürfnisse verortet sind. Je besser Sie wissen, was Sie brauchen, um so eher können Sie »artgerecht« leben und das tun, was Ihnen wichtig ist. Dazu gehört vor allem eines: die Zeit allein und die Zeit mit anderen so zu gewichten, dass beide Bereiche für Sie die richtige Dosis sind. Lernen Sie, systematisch die Frage zu stellen: Was brauche ich gerade? Sie werden merken: Sie kennen die Antwort fast immer.

### ■ Die Frage für artgerechtes Leben: Was brauche ich gerade?

#### Windräder und Akkus

Ein Vergleich aus einem ganz anderen Bereich der Energiegewinnung zeigt den Unterschied noch klarer: Ein extrovertierter Mensch erzeugt seine Energie wie ein Windrad – er braucht erstens Impulse von außen, um sie herzustellen, und zweitens muss er in diesem Prozess selbst in Aktion sein und sich dynamisch »drehen«. Ein Intro dagegen ist wie ein Akku: Er lädt sich im Ruhezustand ohne jeden »Wind von außen« auf und verzichtet in dieser Phase am liebsten auf Aktivitäten. Intros brauchen als »Akkus« dabei mehr Zeit, bis sie ihre Energie zurückhaben.

#### Extro- und Intro-Gehirne

Hirnforscher können heute nachweisen, dass introvertierte Menschen mit ihrer Hirnaktivität mehr Energie als extrovertierte Personen aufwenden. Bei ihnen lässt sich im Vergleich eine höhere Dosis elektrischer Aktivität messen – und zwar ständig, nicht nur

bei besonderen mentalen Herausforderungen. Dieser höhere Energieaufwand lässt sich vor allem im frontalen Kortex nachweisen: dort, wo die Auseinandersetzung mit inneren Vorgängen stattfindet. In diesem Bereich des Gehirns sind Lernen, Entscheiden, Erinnern und Problemlösen angesiedelt. Intros verbrauchen also für die Verarbeitung von Eindrücken mehr Energie und leeren damit schneller ihre Akkus als Extros, die ja als »Windräder« während der Energieinvestition auch noch »nachladen« können. Für Intros ist es deshalb besonders wichtig, ökonomisch mit ihrer inneren Kraft umzugehen.

Auch auf Reize von außen sprechen Intro-Hirne intensiver an als Extro-Hirne: Sie reagieren empfindlicher auf Umweltreize, sind leichter überstimuliert und brauchen deutlich mehr Energie, um Eindrücke zu verarbeiten. Dies bedeutet z. B., dass schon ein geringer Lärmpegel einen Intro wie Jonas bei einer mentalen Aktivität wie z. B. Lernen beeinträchtigen kann. Sein Extro-Kommilitone kann dagegen mit mäßigem Hintergrundlärm (Radio!) vielleicht sogar leichter lernen als in völliger Stille.

Dies bedeutet nicht, dass ein extrovertierter Mensch »leben-diger« ist als ein introvertierter. Umgekehrt sind Introvertierte nicht »qua Bauart« ruhiger als Extrovertierte. Selbst das Etikett »schüchtern« hat mit Introversion nichts zu tun. Schüchterne Menschen haben vor allem eines: Angst vor sozialen Kontakten. Sie fühlen sich Begegnungen mit anderen oft nicht gewachsen. Angst aber hat mit dem Intro-Extro-Kontinuum nichts zu tun: Sie kann beide Typen »heimsuchen«.

**Introvertiert bedeutet etwas ganz anderes als schüchtern oder hochsensibel.**

Auch die Eigenschaft »hochsensibel« ist etwas anderes als Introversion. Sie bezeichnet eine außerordentliche Empfindlichkeit des Nervensystems auf äußere Einflüsse, die besonders schnell zu Reizüberflutung führt, aber auch ein besonderes Einfühlungsvermögen mit sich bringen kann. Obwohl relativ viele hochsensible Personen introvertiert sind, gilt auch: 30 Prozent von ihnen gehö-

**Intro-Hirne  
sind leichter  
überstimuliert**

ren, wie die Psychologin Elaine Aron belegt, zur extrovertierten Seite. Sie finden Arons Website und einen Test, der Ihnen eine persönliche Einschätzung ermöglicht, im Anhang.

## **Extros und Intros: ihre Entdeckung und neue Erkenntnisse**

**Freud und Jung** Vor rund 100 Jahren entwickelte Sigmund Freud (ein Extro) die moderne Psychoanalyse. Für ihn war die Sexualität die treibende Kraft im Unterbewussten des Menschen. Sein jüngerer Kollege und Ansprechpartner Carl Gustav Jung (ein Intro) stand dieser These kritisch gegenüber. Er entwickelte ein umfassenderes Modell vom Unterbewussten, das neben der Sexualität auch andere Inhalte beherbergte. Die unterschiedlichen theoretischen Grundannahmen wirkten sich auf das Verhältnis der beiden Wissenschaftler wenig fruchtbar aus. Sie trennten ihre Arbeit und betrieben ihre Forschungsarbeiten unabhängig voneinander.

Jung definierte 1921 mit seiner Arbeit *Psychologische Typen* erstmals Introversion und Extroversion als Merkmale, die eine Persönlichkeit wesentlich prägen. Er unterschied vier Funktionen (Denken, Fühlen, Intuition und Empfinden), die sowohl intro- als auch extrovertierte Menschen weiter in ihrer Persönlichkeit prägen. Jungs Unterscheidung zwischen introvertiert und extrovertiert findet sich in allen wichtigen Persönlichkeitstypologien wieder. Am engsten lehnen sich der vor allem in den USA verbreitete Myers-Briggs Type Indicator sowie der Insights-Test an die ursprünglichen Klassifizierungen an, weil sie die vier Funktionen berücksichtigen, die Jung definierte. Aber auch Methoden wie der »Big Five«-Test, das Reiss-Profil, die Alpha-Plus- und die Structogram-Analyse verwenden »introvertiert« und »extrovertiert« als Merkmale. Sie sind allerdings nicht einheitlich definiert und heißen auch nicht immer genau so. Der »Big Five«-Test fasst die Merkmale »introvertiert« und »extrovertiert« interessanterweise unter dem Oberbegriff »Extroversion« zusammen – das ist logisch so, als sei »Frau« der Oberbegriff für Mann und Frau.

Marti Olsen Laney (2002) verweist in ihrem Buch *The Introvert Advantage* darauf, dass Freud nach seinem Zwist mit Jung das Konzept der Introversion in seinen Schriften zum Narzissmus negativ darstellte, während er die Extroversion als gesund und positiv beurteilte. Sollte das negative Image, das die Introversion noch heute hat (und die in manchen der erwähnten Tests durchscheint), auf den Konflikt eines extrovertierten Wissenschaftlers mit einem introvertierten Kollegen zurückzuführen sein?

Wolfgang Roth (2003) sieht einen anderen Zusammenhang: Seiner Meinung nach versuchte Jung mit der Klassifikation von Persönlichkeitsmerkmalen, das Zerwürfnis mit dem extrovertierten Sigmund Freud zu erklären, das ihn lange Zeit beschäftigte und belastete.

Wichtig aber ist eines: Jung bewertete Menschen nicht nach dem Grad ihrer Introversion oder Extroversion. Für ihn waren beide Ausprägungen mit ihren Eigenheiten wichtig und wertvoll. Aus Jungs Sicht ergänzen Intros und Extros einander und können sich gegenseitig helfen, ihre Perspektiven zu erweitern und neue Blickwinkel zu nutzen. So kann in einem Projekt die Extro-Kollegin leicht zusätzliche Hilfe innerhalb der Firma organisieren, während der Intro-Kollege dafür sorgt, dass neue Weichenstellungen gründlich überprüft werden. Ein Intro-Vater kann der heranwachsenden Extro-Tochter behutsam Grenzen setzen, die bei einer Extro-Extro-Kommunikation leicht zu Konflikten führen könnten.

Die Wissenschaft hat inzwischen Fortschritte gemacht. Für die Intro-Extro-Thematik ist dabei besonders ein Bereich spannend: die Hirnphysiologie. Dies ist kein medizinisches Werk – doch die Erkenntnisse aus dem naturwissenschaftlichen Bereich sind eine spannende Geschichte für sich. Studien seit den 90er-Jahren des letzten Jahrhunderts belegen in verschiedenen Bereichen des zentralen Nervensystems, dass das Intro-Extro-Kontinuum nicht nur eine psychologische Annahme, sondern auch eine biologische Realität ist. Dies bedeutet: Unsere Persönlichkeit und unser Handeln entsprechen physiologischen Gegebenheiten im Hirn. Daraus lässt sich allerdings nicht schließen, dass wir auf eine be-

stimmte Weise kommunizieren oder handeln *müssen*. Die physiologischen Merkmale lassen lediglich Rückschlüsse auf unsere Stärken und Neigungen zu.

Hier die wichtigsten Erkenntnisse in Kurzform:



### **Intro-Hirne und Extro-Hirne sind unterschiedlich!**

1. Im frontalen Kortex introvertierter Versuchspersonen lässt sich im Vergleich zu extrovertierten Probanden *eine höhere elektrische Aktivität* nachweisen. In diesem Bereich findet die Auseinandersetzung mit inneren Vorgängen statt. Dort sind Lernen, Entscheiden, Erinnern und Problemlösen angesiedelt (Roming 2011).
2. Die amerikanische Ärztin Debra Johnson konnte 1999 nachweisen, dass Introversion im erwähnten frontalen Bereich mit einem erhöhten Blutfluss verbunden ist. Sie zeigte außerdem, dass Unterschiede zwischen Intros und Extros dadurch zustande kommen, dass ihr Blut im Hirn unterschiedliche Wege geht. Intros haben buchstäblich eine »längere Leitung« – Reize legen auf den Nervenbahnen einen längeren Weg zurück als in Extro-Hirnen. Darin liegt der Grund, dass leise Menschen manchmal eine längere Zeit zum Nachdenken oder Reagieren benötigen.
3. In den Hirnen von Intros und Extros dominieren unterschiedliche Neurotransmitter. Dies sind Botenstoffe, die die Aktivitäten in der Großhirnrinde beeinflussen und uns unter anderem Zufriedenheit und Wohlbefinden vermitteln (Roth 2007). Die Wege, die Neurotransmitter zurücklegen, werden von wiederholtem Handeln gebahnt und prägen alles, was wir aus Gewohnheit tun. Jeder Mensch verfügt über einen individuellen »Spiegel« an verschiedenen Neurotransmittern, der genetisch bestimmt ist. Extros zeigen deutlich mehr Aktivitäten in den Bahnen des Neurotransmitters Dopamin, während Intros über mehr Acetylcholin verfügen (Olsen Laney 2002).
4. Diese beiden Neurotransmitter haben ganz unterschiedliche Wirkungen: Dopamin sorgt für motorischen Antrieb, Neugier, für die Suche nach Abwechslung und die Erwartung einer Belohnung. Acetylcholin ist dagegen besonders für Konzentration, Gedächtnis und Lernen



wichtig (Roth 2007). Susan Cain bringt die Folgen dieses neurobiologischen Unterschiedes auf den Punkt: Sie bezeichnet Extros als *belohnungsorientiert* und Intros als *sicherheitsorientiert* (Cain 2011).

Das hat Folgen in der Kommunikation: Extrovertierte Menschen neigen mit ihrer biologischen Ausstattung stärker zu Freude, Aufregung, Überschwang und sogar zu Euphorie. Extros sind auch eher bereit, Risiken einzugehen: Sie haben z. B. mehr Konflikte, neigen in Verhandlungen eher zu gewagten Aktionen und fühlen sich auch vor einem größeren Publikum meist wohler. Intros dagegen haben weniger häufig und intensiv euphorische Gefühle. Dafür legen sie Wert auf genaues Hinsehen und Hinhören, bevor sie handeln. Sie meiden Konflikte gern und sind selbst selten offensiv. Es gibt sogar Studien, die behaupten, Intros seien treuer als Extros ...

5. Die Neurotransmitter stehen in einem größeren Zusammenhang. In unserem vegetativen Nervensystem (also in dem Teil, in dem alles »automatisch« abläuft) gibt es zwei »Gegenspieler«. Der *Sympathikus* sorgt dafür, dass der Körper etwas leistet; er bereitet ihn auf Angriff, Flucht oder besondere Anstrengungen in Kontakt mit der Außenwelt vor. Zur Erregungsübertragung nutzt der Sympathikus den »Extro-Transmitter« Dopamin. Der *Parasympathikus* (oder Ruhenerve) sorgt dagegen für das genaue Gegenteil: für Ruhe, Erholung und Schonung. Er senkt den Herzschlag und fördert die Verdauung. Zur Erregungsübertragung nutzt der Parasympathikus den »Intro-Transmitter« Acetylcholin.
6. Marti Olsen Laney (2002) zieht aus diesen Zusammenhängen (und einigen weiteren Studien) den Schluss, dass Intros und Extros sich biologisch vor allem durch die unterschiedliche Ausprägung des vegetativen Nervensystems unterscheiden: Extros werden von den Aktivitäten des Sympathikus, Intros von den Aktivitäten des Parasympathikus geprägt. Extros scheinen außerdem (so Debrah Johnson in der erwähnten Forschungsarbeit 1999) auf mehr Stimulation durch die Außenwelt angewiesen zu sein als Intros, weil sie sich innerlich nicht in gleicher Intensität stimulieren können. Äußere Ruhe und Innehalten sind für Extros deshalb eine Herausforderung. Die Wissenschaftler Dean Hamer und Peter Copeland konnten zeigen, dass

für Extros die Abwesenheit äußerer Reize (z. B. Routinetätigkeiten, wenig aktive Menschen, starre Rituale) mit einer Unterstimulation verbunden ist (Hamer/Copeland 1998). Extros werden entsprechend leicht unruhig oder gelangweilt, wenn eine reizarme Phase zu lange anhält: Sie sind auf Dopaminenzug.

7. Damit wird biologisch erklärbar, warum Extros ihre Energie aus aktivem, nach außen gerichteten Verhalten beziehen, während Intros in der Ruhe ihre Kraft finden: Die beiden Möglichkeiten der Energiegewinnung entsprechen den Verhältnissen in den unterschiedlich ausgestatteten vegetativen Nervensystemen.

### **Komfortzone als natürliches Biotop**

Soweit die wissenschaftliche Basis für unsere Unterscheidung. Vor diesem Hintergrund lässt sich noch besser verstehen, warum es so gesund ist, wenn wir uns möglichst oft innerhalb der Komfortzone auf dem Intro-Extro-Kontinuum bewegen: Sie ist so etwas wie unser natürliches Biotop, für das wir optimal ausgestattet sind – und in dem wir unser Leben am leichtesten und angenehmsten gestalten können.

### **Gibt es mehr Intros oder mehr Extros?**

Doch nicht auf alle Fragen zu Intros und Extros lassen sich genaue wissenschaftliche Antworten finden. Dies zeigt sich an einer interessanten Frage, die je nach Blickwinkel sehr unterschiedliche Antworten findet: Sind introvertierte Menschen im Vergleich zu extrovertierten in der Minderheit?

#### **■ Intros sind oft weniger sichtbar – aber sie sind überall.**

Da Extros stärker sicht- und hörbar kommunizieren, können sie in Gruppen leicht wie eine Mehrheit wirken, während Intros im Vergleich oft weniger wahrgenommen werden. Marti Olsen Laney zitiert in ihrem Buch Autoren wie Kroeger und Thuesen, die davon ausgehen, dass 75 Prozent der Bevölkerung extrovertiert sind, während Susan Cains Schätzung bei 30 bis 70 Prozent extrovertierter Personen liegt. Laurie Helgoe (2008) und Devora Zack (2012) gehen dagegen in ihren Intro-Studien von einem

ausgeglichenen 50:50-Verhältnis in der Verteilung introvertierter und extrovertierter Personen aus, ebenso die Literatur über den Myers-Briggs Type Indicator.

Das tatsächliche Zahlenverhältnis lässt sich wohl nicht ermitteln. Sicher ist aber: Es gibt viele, sehr viele introvertierte Menschen. Im nächsten Abschnitt geht es um eine Frage, die für das Kernthema dieses Buches, die Kommunikation, wichtiger ist als jedes Zahlenverhältnis: Wie stehen Intros zu ihren Mitmenschen?

## **Die richtige Dosis Menschen**

Leise Menschen, die im sozialen Miteinander zurückhaltend sind, gelten leicht als »unsozial«. Zu Unrecht. Introversion und Eigenschaften wie Freundlichkeit oder Interesse an den Mitmenschen sind ganz unterschiedliche Bereiche der Persönlichkeit. Natürlich gibt es den weltabgewandten Nerd, der seine wesentlichen sozialen Kontakte über das Internet pflegt. Ebenso gibt es aber auch die introvertierte Kommunikationsexpertin (wie z. B. Anne, der Sie in Kapitel 6 begegnen werden), die täglich viel und gern mit den unterschiedlichsten Menschen zu tun hat. Auch bei den Extros gibt es verschiedene Persönlichkeiten: Nicht jeder extrovertierte Mensch ist ein charismatischer Entertainer – und es gibt reichlich extrovertierte Menschen, die sich sozial nicht besonders geschickt verhalten. Alle Menschen sind soziale Wesen. Wir brauchen einander. Allerdings ist »brauchen« ein weit gefasster Begriff. Ein Baby braucht z. B. Mitmenschen, um zu überleben. Als Erwachsene brauchen wir die Gesellschaft anderer – Isolationshaft gilt für Menschenrechtsorganisationen als Folter. Alle Menschen brauchen den Blick auf andere, um Verhaltensnormen zu erwerben.

**Sind Intros  
unsozial?**

Die Fähigkeit, positive Kontakte zu anderen Menschen aufzubauen, setzt sich aus verschiedenen Eigenschaften zusammen. Dazu gehören ein Interesse an anderen Menschen, Einfühlungsvermögen, Respekt, Mitgefühl – und sogar die Fähigkeit zu Schuldbe-

wusstsein. Diese Eigenschaften haben Menschen ganz unabhängig davon, ob sie intro- oder extrovertiert sind.

**Leise Menschen benötigen im sozialen Austausch Energie, während extrovertierte Menschen durch diesen Austausch Energie bekommen.**

### **Investition versus Belohnung**

Doch Intros und Extros »brauchen« ihre Mitmenschen nicht nur so wie alle Vertreter unserer Spezies, sondern noch einmal in unterschiedlicher Weise. Für Intros ist die Begegnung mit ihren Mitmenschen immer auch eine Investition: Wie Sie in den oberen Abschnitten gesehen haben, kostet einen Intro die Kommunikation mit anderen vor allem in größeren Gruppen Energie. Ein Extro erhält dagegen aus der gleichen Begegnung etwas: nämlich »Belohnungen« aus Neurotransmittern und vor allem den kostbaren Stoff Energie. Sie erinnern sich: Ein Extro braucht als »Windrad« den Wind, also den Austausch mit seinen Mitmenschen, so dringend wie ein Intro (als »Akku«) seine Rückzugsphasen, um seine Energiereserven aufzufüllen. Außerdem fühlt der Extro sich in Gesellschaft anderer meist wohl und kann sich auch deshalb leichter auf die Außenperspektive konzentrieren.

Zwar können sich auch Intros in Gesellschaft wohlfühlen, doch es gibt Unterschiede. Intros benötigen weniger Stimulation; in ihren Köpfen passiert auch ohne Anstöße von außen schon viel mehr als in Extro-Hirnen. Deshalb empfinden leise Menschen soziale Anlässe oft als kräftezehrend – und halten sich zurück: Sie nehmen nur wenige Termine wahr oder bleiben eher passiv, anstatt bewusst auf andere Menschen zuzugehen. Intros bevorzugen auch andere Kommunikationsformen: Sie schätzen das Gespräch mit einem oder zwei Gesprächspartnern, anstatt sich in größeren Gruppen auszutauschen. Sie halten Vorträge lieber in kleinen Räumen und nicht vor großen, gefüllten Sälen. Und ganz gleich, wie inspirierend ein Gespräch sein mag: Die investierte Energie kommt erst zurück, wenn die Stimulation in einer Ruhephase verarbeitet wird. Allein.

Deshalb neigen leise Menschen dazu, sich nach außen zu verschließen, wenn sie zu viele Eindrücke zu verarbeiten haben. Bei Extrovertierten entsteht dann leicht ein falscher Eindruck: »Die kann nicht so mit Menschen!« In schlimmeren Fällen halten sie Intros für selbstzentriert, uninteressiert am Umgang mit anderen Menschen oder sogar für eigenbrötlerisch. Liebe Extros unter den Lesern: Das stimmt nicht! Intros brauchen im Vergleich zu Ihnen für ihr intensives Innenleben schlicht mehr Aufmerksamkeit: Äußere Eindrücke wollen laufend mit Erfahrungen, Einstellungen oder persönlichen Einschätzungen abgeglichen werden. Da ist es nur logisch, dass der »Arbeitsspeicher« mit diesen Aktivitäten ziemlich ausgelastet ist.

**Sorgen Sie als Intro für die Dosis an »Auszeiten«, die Sie persönlich brauchen!**

Für Intros ist es also besonders gut, zwischendurch allein zu sein: zur Verarbeitung und zur Regeneration. Dadurch vermeiden sie Überstimulation, Ermüdung und den Impuls, mitten im Gespräch »dicht zu machen«. Der Rückzugsbedarf an sich ist dabei ganz und gar nicht unsozial. Im Gegenteil: Leise Menschen wollen das, was um sie herum passiert, ja genau verstehen – und verarbeiten es deshalb besonders intensiv. Sie geben sich auch besondere Mühe, sich in die Situation ihrer Mitmenschen hineinzusetzen. Kurz: Es »passiert« bei ihnen sehr viel mehr als bei extrovertierten Menschen – aber dies ist eben nicht sichtbar. Extrovertierten Menschen passiert es leicht, dass sie sich im Austausch mit leisen Menschen unterversorgt, gelangweilt oder sogar abgelehnt fühlen. Noch einmal: Der Eindruck täuscht!

Intros profitieren also wegen der speziellen Organisation ihres Hirns, wenn sie ihre Zeit mit anderen und ihre Zeit allein für sich selbst passend abwechseln lassen. Das Verhältnis hängt von der Lage ihrer Komfortzone auf dem Intro-Extro-Kontinuum ab (siehe Abschnitt »Was bitte, ist ein leiser Mensch?« ab Seite 22). Es gibt sehr ruhebedürftige, zurückgezogene Intros (im Intro-Randbereich des Kontinuums), die nach sozialen Anlässen längere Ruhephasen benötigen, während Intros, die eher in der Mitte des

Kontinuums angesiedelt sind, mit kleineren Auszeiten zufrieden sind. Sie mögen Menschen und pflegen ihre Kontakte so, dass sie leicht als Extros durchgehen könnten. Helgoe (2008) bezeichnet diese Menschen als »sozial zugängliche« Introvertierte. Ich nenne diese leisen Menschen, die leicht »extrovertieren« können, Flex-Intros.

Diese Flex-Intros unterscheiden sich auf den ersten Blick oft nicht von extrovertierten Menschen. Viele Menschen, die zu diesem Persönlichkeitstyp gehören, haben gern mit Menschen zu tun und sind sehr erfolgreiche Kontakthaner. Erst im Bereich Energiemanagement wird deutlich, dass sie in einem entscheidenden Punkt anders sind als Extrovertierte: Sie brauchen Ruhe- und Rückzugsphasen, um sich ihren Mitmenschen wieder mit voller Kraft widmen zu können.

**Bedürfnis nach  
Auszeit  
berücksichtigen**

Gerade weil dieser Typus leiser Mensch so zugänglich erscheint, ist der Rückzug oft das Problem: Es ist für die Mitmenschen meistens gar nicht erkennbar, dass ein Flex-Intro überhaupt ein Bedürfnis nach Alleinsein haben könnte. Sogar der sozial zugängliche Introvertierte selbst lernt oft erst spät, dass er dieses Rückzugs- und Ruhebedürfnis hat: Schließlich macht ihm der Umgang mit anderen ja Freude! Doch seine Begabung im Umgang mit Menschen ist ganz unabhängig von seinem Bedürfnis nach Rückzug. Ein Flex-Intro verausgabt sich besonders leicht, weil er dieses Bedürfnis nicht so stark verspürt und die Gesellschaft anderer genießt. Er profitiert davon, wenn er für zwischendurch sehr bewusst Auszeiten plant.

Fest steht: Introvertierte Menschen sind so sozial wie extrovertierte Menschen. Sie schätzen ein übersichtliches Netzwerk mit verlässlichen Kontakten. Schätzen Sie nun bitte Ihre eigenen Vorlieben ein. Die folgende Frage hilft Ihnen dabei.

### Zwei Fragen an Sie:

Mit welcher Art von Menschen fühlen Sie sich besonders wohl?

.....  
.....

In welchen Situationen geht es Ihnen besonders gut?

.....  
.....



### Sind Sie ein leiser Mensch?

Die Frage, ob Sie ein leiser Mensch sind, ist wahrscheinlich die wichtigste in diesem Buch. Denn nun – nachdem Sie die wichtigsten Eigenschaften leiser Menschen kennengelernt haben – geht es um Ihre eigene Verortung: Wo sind Sie auf dem Kontinuum zwischen Introversion und Extroversion angesiedelt? Wenn Sie diesen Ort gefunden haben, finden Sie auch Ihren Zugang zu wichtigen Stärken und Hürden im Umgang mit sich selbst und anderen. Sie werden außerdem viel Energie sparen, die Sie womöglich (wie ich auch) investiert haben, um wie eine Person zu leben, die Sie gar nicht sind. Und nicht zuletzt können Sie mit dem neuen Wissen über sich selbst in bestimmten Situationen bewusst prüfen, welche Bedürfnisse Sie jeweils haben.

**Die eigenen  
Bedürfnisse  
einschätzen**

Der folgende Test hilft Ihnen, sich selbst zu verorten. Nehmen Sie sich Ihr Lieblingsgetränk, eine ruhige Viertelstunde und einen Stift und finden Sie heraus: Sind Sie ein leiser Mensch?



**Kreuzen Sie alle Sätze an, die für Sie persönlich wahr sind.**

1. Wenn ich im Gespräch bin, werde ich leicht ungeduldig, wenn andere zu viel Zeit zum Antworten brauchen.
2. Ich rede lieber mit einer einzelnen Person als mit mehreren.
3. Meine Gedanken werden mir selbst leichter deutlich, wenn ich sie anderen gegenüber äußere.
4. Ich mag es, wenn meine Umgebung sauber und ordentlich ist.
5. Ich handle lieber zügig und »aus dem Bauch heraus«, anstatt lange nachzudenken.
6. Wenn ich erschöpft bin, ziehe ich mich am liebsten zurück.
7. Menschen, die schnell reden, strengen mich an.
8. Ich habe einen sehr eigenen, ausgeprägten Geschmack.
9. Wenn ich kann, meide ich große Menschenmengen.
10. Small Talk fällt mir auch mit Unbekannten meist leicht.
11. Wenn ich zu lange unter Menschen bin, werde ich oft müde oder sogar gereizt.
12. Wenn ich rede, hören die anderen mir meist gut zu.
13. Wenn ich zu Hause länger Gäste habe, erwarte ich, dass sie mithelfen.
14. An einem Projekt arbeite ich lieber in kurzen Abschnitten als längere Zeit an einem Stück.
15. Manchmal bin ich nach zu vielen oder zu lauten Gesprächen sehr erschöpft.
16. Ich brauche nicht viele Freunde. Dafür lege ich Wert auf echte, verlässliche Freundschaften.
17. Ich denke nicht viel darüber nach, was in anderen vorgeht.
18. Ausschlafen finde ich sehr wichtig.
19. Neue Orte und Umgebungen finde ich anregend.
20. Plötzliche Störungen und unerwartete Situationen strengen mich an.

→



21. Ich glaube, Menschen halten mich oft für zu ruhig, langweilig, distanziert oder schüchtern.
22. Ich beobachte gern und habe einen Blick für Kleinigkeiten.
23. Reden ist mir lieber als schreiben.
24. Bevor ich mich für etwas entscheide, informiere ich mich meistens genau.
25. Zwischenmenschliche Spannungen bekomme ich oft erst spät mit.
26. Ich habe ein ausgeprägtes ästhetisches Empfinden.
27. Manchmal finde ich Gründe, um nicht zu einer Feier oder zu einem anderen sozialen Anlass gehen zu müssen.
28. Ich schenke Menschen relativ schnell Vertrauen.
29. Ich liebe es, nachzudenken und den Dingen auf den Grund zu gehen.
30. Sprechen vor einem großen Publikum vermeide ich, wenn irgend möglich.
31. Zuhören gehört nicht zu meinen größten Stärken.
32. Ich lasse mich manchmal zu sehr von den Erwartungen anderer unter Druck setzen.
33. Persönliche Angriffe kann ich meist sportlich nehmen.
34. Ich langweile mich schnell.
35. Wenn es etwas Besonderes zu feiern gibt, darf es gern ein größerer Rahmen sein: ein richtiges Fest oder ein Essen mit vielen Menschen.

*Ordnen Sie nun Ihre angekreuzten Aussagen zu:*

Intro-Aussagen: 2, 6, 7, 9, 11, 15, 16, 20, 21, 22, 24, 27, 29, 30, 32.

Extr-Aussagen: 1, 3, 5, 10, 12, 14, 17, 19, 23, 25, 28, 31, 33, 34, 35.

Die Aussagen 4, 8, 13, 18 und 26 haben mit Intro- und Extroversion gar nichts zu tun und nur einen Zweck: Sie sollen verhindern, dass Sie in eine Antwort-Routine verfallen.

→

Wie sieht Ihr Ergebnis aus?

**Sie sind ein Intro und haben mindestens drei Intro-Aussagen mehr als Extro-Aussagen:**

Je mehr Aussagen Sie bejaht haben, umso stärker ausgeprägt ist Ihre Introversion. In diesem Buch erfahren Sie, wie Sie Ihre Bedürfnisse erkennen und Ihre Stärken nutzen. Machen Sie es zu Ihrem Begleiter!

**Sie haben ungefähr die gleiche Anzahl an Intro- und Extro-Aussagen, d. h. nicht mehr als zwei Aussagen Unterschied:**

Sie sind in der Mittelzone zwischen Intro und Extro und können als sogenannter »Zentrovertierter« oder »Ambivertierter« mit beiden Persönlichkeitstypen gut umgehen. Ihr Verhalten ist besonders flexibel. In diesem Buch erfahren Sie vor allem etwas über das Repertoire Ihrer Intro-Seite – also über den Bereich, der für Sie wahrscheinlich weniger offensichtlich ist.

**Sie sind ein Extro und haben mindestens drei Extro-Aussagen mehr als Intro-Aussagen:**

Je mehr Extro-Aussagen Sie bejaht haben, umso stärker ausgeprägt ist Ihre Extroversion. Beim Weiterlesen erfahren Sie, wie Intros »ticken« – und Sie werden auch erkennen, wie Sie sich als Extro von Ihnen unterscheiden. Sie werden viele Menschen in Ihrem Umfeld besser verstehen und mit ihnen auch besser umgehen können.

**Stark sind wir,  
wenn wir uns  
selbst kennen**

Nun haben Sie sich selbst ausgewertet. Da Sie angekreuzt haben, wie Sie sich selbst sehen, wird das Ergebnis keine große Überraschung für Sie sein. Zweierlei aber kann diese kleine Analyse für Sie leisten: Erstens können Sie sich mit anderen Menschen (und ihren Ergebnissen) vergleichen. Das kann z. B. in einer Partnerschaft zu einem verbesserten Verständnis füreinander führen. Zweitens haben Sie auf der Basis der Aussagen nun Anhaltspunkte, die Ihnen helfen, Ihre Stärken und Bedürfnisse als introvertierte oder extrovertierte Person in Ihrem Leben zu berücksichtigen. Und genau dies macht einen entscheidenden Unterschied: Am stärksten sind wir, wenn wir uns selbst kennen, unsere Eigenschaften bejahen und für unsere Stärken und Bedürfnisse Verantwortung übernehmen.

## Die Extro-Intro-Tabelle

Diejenigen unter Ihnen, die eine systematische Übersicht bevorzugen, bekommen hier noch einmal eine Gegenüberstellung: Wie »tickt« der typische Extro, wie der typische Intro? Der Akzent liegt auf *typisch*: Wie gesagt gibt es nur selten sehr ausgeprägte introvertierte und extrovertierte Persönlichkeiten.

**Typisch Extro,  
typisch Intro**

### Die Frage an Sie:

Gleichen Sie nun mithilfe der nachfolgenden Tabelle noch einmal ab: Welche introvertierte und extrovertierte Persönlichkeitsmerkmale haben Sie?

- Insgesamt mehr introvertierte Eigenschaften
- Insgesamt mehr extrovertierte Eigenschaften
- Beide Seiten etwa gleich ausgeprägt



Der typische extrovertierte Mensch ...	Der typische introvertierte Mensch ...
regeneriert sich durch Kontakt mit anderen Menschen (»Windrad«).	regeneriert sich durch Ruhe und Alleinsein (»Akku«).
zieht Energie aus Unternehmungen und Austausch.	braucht nach Unternehmungen und Austausch Zeit zum Ausruhen. Am besten allein.
spricht und handelt oft spontan ohne nachzudenken – und klärt das eigene Denken beim Reden.	denkt am liebsten nach, bevor er redet oder handelt – und redet erst, wenn der Inhalt durch Reflexion geprüft ist.
handelt lieber, anstatt lange zu beobachten.	beobachtet viel, handelt entsprechend.



<b>Der typische extrovertierte Mensch ...</b>	<b>Der typische introvertierte Mensch ...</b>
kommt durch Zeitdruck und Deadlines in Schwung und mag »schnelle Schnitte«.	findet Zeitdruck anstrengend und bevorzugt größere Zeitfenster zum Nachdenken oder vor einer Entscheidung.
arbeitet am liebsten abwechselnd an verschiedenen Projekten.	arbeitet am liebsten gründlich und an einem Stück an einer Sache.
braucht wenig persönlichen Raum.	schätzt persönlichen Raum (wie z. B. eigenes Zimmer, räumlichen Abstand zu anderen Menschen in Gruppen).
hat aus seiner Sicht viele Freunde.	hat aus seiner Sicht einige wenige Vertraute, die er Freunde nennt.
findet Small Talk anregend und unterhaltsam. Initiiert neue Kontakte mit vielen Menschen.	findet Small Talk mühsam und oberflächlich, bevorzugt Gespräche mit Tiefgang und mit einer oder wenigen Personen. Wartet gern darauf, dass andere die Initiative ergreifen und auf ihn zugehen.
ist schnell gelangweilt.	braucht wenig äußere Anregungen.
arbeitet gern gemeinsam mit anderen im Team.	arbeitet gern allein oder mit einer anderen Person.
lässt sich leicht ablenken.	lässt sich leicht stören.
braucht Stimulation durch Menschen, Orte, Aktivitäten.	beschäftigt sich gern mit eigenen Gedanken.
schätzt Zustimmung und positives Feedback zu dem, was er tut und bewirkt.	schätzt Akzeptanz der eigenen Person – das gibt ihm Sicherheit und mildert Selbstzweifel.

redet lieber, als dass er zuhört.	hört lieber zu, als dass er redet. Spricht allerdings gern und viel über Dinge, die ihm wichtig sind – vor allem im kleinen Kreis.
spricht relativ schnell über persönliche Gedanken und Gefühle.	teilt Persönliches und eigene Gefühle vorsichtig dosiert mit – sehr Privates oder Konfliktbehaftetes oft gar nicht oder nur wenigen Vertrauten gegenüber.
erscheint oft unruhig, nervös, ungeduldig, hochaktiv.	erscheint oft ruhig, abwesend, verschlossen, arrogant.
fühlt sich in größeren Gruppen, in unerwarteten Situationen oder unter Druck meist in seinem Element. Mag Kommunikation mit größeren Gruppen.	hat in großen Gruppen, in unerwarteten Situationen oder unter Druck fast immer ein befangenes Gefühl und in extremen Fällen Blackouts. Bevorzugt Gespräche unter vier Augen oder mit wenigen Menschen.
wirkt manchmal offensiv.	wirkt manchmal distanziert.
interessiert sich für viele Dinge und weiß jeweils ein wenig über sie.	interessiert sich für wenige Dinge und verfügt über tiefes und Spezialwissen über sie.
mag unkomplizierte, gut zugängliche Informationen.	legt Wert auf Details.
nimmt Dinge nicht so leicht persönlich, leidet wenig unter Konflikten.	nimmt Dinge leicht persönlich, empfindet Konflikte als belastend.
findet »Dranbleiben« in langen, komplizierten Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen anstrengend.	bleibt auch bei langen, komplizierten Entwicklungs- und Entscheidungsprozessen beharrlich und konzentriert.
spricht oft laut, nachdrücklich und schnell.	spricht oft leise und mit wenig Nachdruck.

Und? Sind Sie ein Intro oder ein Extro? Verschiedene Umgebungen bieten beiden Persönlichkeitstypen Nischen, in denen sie besonders gut gedeihen. Ebenso gibt es Situationen, in denen es herausfordernd wird, seinem Typus entsprechend zu leben. In den nächsten Kapiteln wird es um solche Situationen gehen.

**Die Welt braucht Intros und Extros**

Wichtig ist eines: Wo auch immer Ihr Ergebnis angesiedelt ist – die Welt braucht Intros wie Extros. Denn die menschliche Spezies profitiert (wie übrigens auch die Tierwelt und die Vegetation) von Gegensätzen, die sich ergänzen. Sie braucht zu ihrem Fortbestand und ihrer Entwicklung Männer und Frauen, Denkende und Fühlende, Sesshafte und Nomaden, Extros und Intros. Extros bieten Intros etwas, was diese weniger haben: energische Impulse, spontanes Handeln, Motivation. Umgekehrt geben Intros ihren extrovertierten Zeitgenossen etwas, was in diesen nur schwach angelegt ist: z. B. kluges Innehalten, tiefe Beziehungen, Reflexion und ein offenes Ohr. Diese und andere Stärken leiser Menschen stehen im nächsten Kapitel im Mittelpunkt.

## Das Wichtigste in Kurzform

- Intros und Extros unterscheiden sich vor allem in der Art ihrer **Energiegewinnung**: Intros brauchen Rückzug und Ruhe, Extros gewinnen Energie aus dem Kontakt mit Menschen und aus Aktivitäten.
- Intro- und Extroversion sind **zwei Pole eines Kontinuums**. Jeder Mensch verfügt über einen Bereich auf diesem Kontinuum, in dem er sich am wohlsten fühlt. Idealerweise kann er den größten Teil seiner Zeit in diesem Bereich verbringen – sonst wird es ungesund. **Schwankungen und Verschiebungen** zwischen Introversion und Extroversion sind normal und können mit der umgebenden Kultur, der konkreten Situation, der Rolle, dem Lebensalter und sogar der Stimmung zu tun haben.
- **Introversion, Schüchternheit und Hochsensibilität** sind drei unterschiedliche und nicht unmittelbar miteinander zusammenhängende Eigenschaften.
- Die Unterscheidung von extrovertierten und introvertierten Persönlichkeiten geht auf Carl Gustav Jung zurück. In der Literatur wurden extrovertierte Eigenschaften manchmal als »gesünder« dargestellt als introvertierte Merkmale – was sich ebenso wenig halten lässt wie das Gegenteil.
- Intros und Extros unterscheiden sich in der Organisation ihrer Gehirne und auch in der Art der Aktivität ihrer Gehirne.
- Je besser sich Intros und Extros mit ihren Bedürfnissen und Neigungen kennen, umso leichter und angenehmer können sie mit sich selbst und anderen umgehen.
- Die Welt braucht die Eigenschaften beider Persönlichkeitstypen!

## 2. Intro-Stärken: der geheime Schatz

### **Schatzkiste der Stärken**

Dieses Kapitel soll so etwas wie eine Schatzkiste sein: Hier finden Sie in einem Überblick alle Stärken, die leise Menschen besonders häufig haben. Für mich ist dieser Teil besonders wichtig. In einer Welt, in der vor allem die Kommunikation extrovertierter Menschen als erstrebenswert gilt, rückt das, was leise Menschen können, leisten und zu bieten haben, leicht in den Hintergrund. Dabei können leise Menschen mit ihren Stärken ebenso ihre Interessen durchsetzen, andere motivieren, Kontakte schließen und vertiefen, souverän mit Angriffen umgehen – kurz, sie können in der Kommunikation alles schaffen, was auch Extros schaffen. Auf ihre eigene Weise. Mit ihren eigenen Mitteln.

### **Intros neigen zu Selbstkritik**

Genau diese Mittel stehen nachfolgend im Mittelpunkt. Ich habe sie im Laufe der Jahre in meiner Arbeit mit leisen Menschen gesammelt und als Übersicht zusammengestellt. Ihre kommunikativen Stärken sind den Betroffenen dabei oft gar nicht bewusst. Leise Menschen neigen dazu, mit sich selbst besonders kritisch umzugehen, und müssen ihre guten Seiten oft erst bewusst entdecken. Einerseits ist es gut, wenn Intros hohe Maßstäbe an sich selbst anlegen und Standards für das setzen, was sie sein, leisten und erreichen wollen. Andererseits verringert ein zu kritischer Umgang mit der eigenen Person leicht das eigene Selbstvertrauen – ein Selbstvertrauen, das Menschen, die weniger streng mit sich sind, zur Verfügung haben und ausstrahlen. Im schlimmsten Fall führt die Selbstkritik sogar zur Selbstsabotage.



**Leise Stärken  
werden oft  
überhört**

Damit Ihnen dies nicht (mehr) passiert, brauchen Sie einen klaren Blick auf Ihre Stärken – und die Fähigkeit, den Wert Ihrer starken Seiten zu erkennen. Die nächsten Seiten haben die Aufgabe, Ihnen diesen Blick und diese Wertschätzung zu geben. Dies kann bedeuten, dass Sie regelrechte Ausgrabungen vornehmen werden: Denn was zur Verfügung steht, gilt allzu oft als selbstverständlich. Hinzu kommt, dass die Stärken leiser Menschen eben leise sind – und damit leicht übersehen werden. Dabei können Intro-Stärken in der Kommunikation mit sich selbst und anderen eine enorme Wirkungskraft entfalten. Am Ende dieses Kapitels finden Sie Ihre eigenen Vorteile Schritt für Schritt heraus – versprochen!

Aus Kapitel 1 wissen Sie bereits, dass leise Menschen neurobiologisch anders »ticken« als extrovertierte Personen. Ihre Hirnbahnen und ihr vegetatives Nervensystem sind besonders auf Konzentration, Lernen, Selbstreflexion und Gedächtnis eingestellt, während Extro-Hirne eher auf aktives Handeln sowie auf Stimulation durch die Außenwelt ausgerichtet sind.

In dieser Unterscheidung liegen auch die besonderen Stärken beider Typen. Dies heißt nicht, dass *alle* leisen Menschen über *alle* zehn starken Eigenschaften verfügen. Es heißt ebenso wenig, dass die genannten Stärken für Intros reserviert sind: Auch Extros können analytisch stark sein und gut schreiben können. Doch die zehn Stärken, die Sie im Folgenden finden, haben leise Menschen besonders häufig – nach meinen eigenen Beobachtungen ebenso wie nach dem, was Studien über Intros ergeben haben. Gehen Sie dieses Kapitel am besten mit der Frage durch:

#### ■ Kann ich diese Stärke an mir beobachten?

Am Ende des Kapitels können Sie Ihre Antworten in einer Übersicht zusammenfassen. Diese ist dann so etwas wie Ihre eigene, persönliche Schatzkiste. Hier eine erste Übersicht der Stärken – mit einigen Schlüsselwörtern, die eine erste Orientierung geben:

**Übersicht  
der Stärken**



## **Übersicht: Intro-Stärken**

### **Stärke 1: Vorsicht**

behutsam vorgehen, Risiko und Abenteuer meiden, aufmerksam beobachten, Respekt zeigen, vor dem Reden denken, unaufdringlich sein, Informationen über sich selbst dosieren

### **Stärke 2: Substanz**

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

### **Stärke 3: Konzentration**

fokussieren können, Energie gezielt auf eine innere oder äußere Aktivität richten, intensiv und beständig bei einer Sache bleiben, aufmerksam sein

### **Stärke 4: Zuhören**

aus den Äußerungen des Gegenübers Informationen, Positionen und Bedürfnisse herausfiltern, einen Dialog schaffen

### **Stärke 5: Ruhe**

innere Ruhe als Basis für Konzentration, Entspannung, Klarheit und Substanz pflegen

### **Stärke 6: Analytisches Denken**

planen und strukturieren, komplexe Zusammenhänge unterteilen und daraus systematisch Informationen, Positionen, Lösungen und Maßnahmen herleiten

### **Stärke 7: Unabhängigkeit**

allein sein können, selbstständig sein, innerlich losgelöst von der Meinung anderer nach eigenen Prinzipien leben, von sich selbst absehen können

### **Stärke 8: Beharrlichkeit**

geduldig und mit langem Atem einer Sache nachgehen, um ein Ziel zu erreichen

### **Stärke 9: Schreiben (statt Reden)**

lieber und leichter schriftlich als mündlich kommunizieren

### **Stärke 10: Einfühlungsvermögen**

sich in die Lage der Kommunikationspartner versetzen können, mit wenigen Konflikten leben, Gemeinsamkeiten und gemeinsame Interessen in den Vordergrund stellen, kompromissbereit sein, diplomatisch vermitteln

### **Stärke 1: Vorsicht**

Vorsicht wirkt mit Blick auf Kommunikation auf den ersten Blick gar nicht wie eine besondere Stärke. Doch das täuscht: Eine vorsichtige Person ist im Austausch mit anderen behutsam, anstatt massiv und mit Druck zu agieren. Sie bringt ihren Gesprächspartnern Verständnis, Takt und Respekt entgegen und setzt ihren eigenen Standpunkt nicht absolut.

Wie Sie schon wissen, führt die unterschiedliche neurobiologische Ausstattung von Extros und Intros dazu, dass Extros in ihrer Tendenz belohnungsorientiert handeln, während Intros eher auf Sicherheit setzen. Die Stärke der Vorsicht ist die positive Folge aus diesem Sicherheitsbestreben: Der leise Mensch beobachtet und überlegt gründlich, bevor er ein Risiko eingeht. Wenn er es überhaupt eingeht ...

Risiken und Abenteuer warten dabei nicht nur beim Bungee-Jumping oder bei Finanzanlagen, sondern auch in der Kommunikation. Auf Mittel wie gewagte Vergleiche, offensive Vorschläge, plötzliche Ideen oder gar frontale Angriffe verzichtet der vorsichtige leise Mensch lieber. Zwei Dinge sind ihm im Austausch mit anderen wichtig: Erstens mag er respektvollen Abstand. Er will nicht leichtfertig zu viel von sich selbst preisgeben. Was ihn umtreibt, was ihm wichtig ist und was ihn begeistert, reserviert er gern für gute Freunde. Umgekehrt bringt er auch anderen Respekt entgegen und wahrt gern erst einmal Distanz. Zweitens mag der Vorsichtige keine unausgeregten oder undurchdachten Inhalte

**Behutsamer  
Austausch zeigt  
Respekt**

von sich geben oder spontane Entscheidungen aus dem Bauch heraus treffen. Von sich selbst erwartet er mehr: ein gründliches Überdenken und Prüfen von Gedanken, bevor sie zur Äußerung werden. Und auch bei anderen bewertet er undurchdacht Geäußertes eher negativ.

**Wenn Vorsicht zur Angst wird**

Die Kehrseite der Vorsicht betrifft die vorsichtige Zurückhaltung, mit der der leise Mensch persönliche Informationen über sich selbst oder die Begeisterung über eine Sache kommuniziert. Das kann bei einem Extro-Gesprächspartner als Distanzierung bzw. als Gleichgültigkeit ankommen. Im Extremfall wird die Vorsicht zur Angst – und damit zu einer Hürde, die im nächsten Kapitel direkt zu Beginn zum Thema wird.

Für den jeweiligen Gesprächspartner kann die Vorsicht des Intro-Gegenübers dagegen für ein gutes Gefühl sorgen: Er fühlt sich ernst genommen und frei von Druck. Was der leise Mensch mit Vorsicht äußert, ist unaufdringlich und liefert Substanz. Dies bringt uns direkt zu Stärke 2.

## **Stärke 2: Substanz**

**Kommunikation mit Tiefendimension**

Intros verarbeiten fast ständig Eindrücke. Sie sind fortlaufend mit dem beschäftigt, was sie sehen, denken und erfahren. Sie denken während ihrer wachen Phasen ständig nach: über sich und andere, über Sinn und Bedeutung, über Soll und Ist. Diese Hintergrundaktivität eines charakteristischen Intro-Hirns führt – und dies ist eine der schönsten Konsequenzen – zu einem Kapital an Substanz. Das bedeutet: Die Kommunikation eines leisen Menschen, das, was er mit anderen teilt, hat in aller Regel eine Tiefendimension. Denn das Gesagte hat meistens bereits eine gründliche Test- und Filterphase im Kopf hinter sich, mitsamt Prüfung auf Wichtigkeit, Richtigkeit, Hintergrund und Passgenauigkeit. Was Intros sagen, hat deshalb oft eine besondere Bedeutung, Tiefe oder Qualität. Diese drei Bereiche sind mit Substanz gemeint.

Die Substanz prägt auch den Umgang mit anderen: Für eine Person mit Substanz wird es bei einem sozialen Anlass wertvoller und angenehmer sein, mit wenigen Menschen echte Gespräche zu führen, als dass sie viele Menschen oberflächlich kennenlernt. Sie wird mehr Wert auf den Inhalt einer Äußerung legen und weniger Wert auf die Formulierung und Präsentation dieses Inhaltes. Sie kann tiefe, echte Freundschaften aufbauen, die ein ganzes Leben halten können – und diese womöglich sehr wenigen Beziehungen werden für sie wichtiger sein als ein großer, aber wenig verbindlicher Bekanntenkreis.

**Tiefe, echte Freundschaften bevorzugt**

Einen Pferdefuß hat die Substanz allerdings: Sie braucht wie viele gute Dinge zum Reifen ihre Zeit. Das heißt: Ein substanzreicher Mensch ist in einer »schnellen« Kommunikationssituation oft zu langsam, weil er zur Erreichung des Tiefegrades, den er sich wünscht, eine entsprechende Verarbeitungszeit im Gehirn benötigt. Dies gilt besonders dann, wenn Dinge abzuwägen oder Kontroversen auszuhalten sind. In der Folge wirkt ein substanzreicher Mensch oft fälschlicherweise passiv oder behäbig: weil die intensive Aktivität hinter seiner Stirn unsichtbar ist.

**Eindruck der Passivität**

Statusgebaren und der Austausch von Belanglosigkeiten sind substanzreichen Menschen dagegen selten wichtig und manchmal sogar fremd. Diese Haltung kommt leisen Menschen in vielen Situationen zugute, sei es in einem guten Gespräch oder in einer wissenschaftlichen Debatte, beim Lesen eines philosophischen Artikels oder bei einer Projektsitzung, in der ein Problem zu lösen ist.

### **Stärke 3: Konzentration**

Viele leise Menschen haben die Gabe, sich ausgezeichnet konzentrieren zu können. Sie sind in der Lage, einer Beschäftigung über längere Zeit hinweg aufmerksam nachzugehen. Dies lässt sich leicht begründen: Anders als Extros brauchen Intros ja weniger Rückkopplung und auch weniger Sinneseindrücke von außen. Die guten Folgen tiefer Konzentration sind vielseitig: Ein konzen-

**Wachstum durch Konzentration**

trierter Mensch wird das, was er tut, leichter und besser tun als jemand, der sich leicht ablenken lässt. Das, worauf er sich konzentriert, wird mit großer Wahrscheinlichkeit wachsen. Nikolaus Enkelmann, Altmeister der Kommunikation, hat dieses alte Prinzip des Wachstums als eines von 14 Gesetzen der Lebensentfaltung formuliert: als das Gesetz der Konzentration.

**Starke Präsenz  
durch  
Konzentration**

Konzentrierte Menschen tun das, was gerade ansteht, mit ganzer Kraft und Aufmerksamkeit. Damit strahlen sie eine Intensität aus, die ihnen eine starke Präsenz verleiht und ihre Gesprächspartner tief beeindruckt. Dies zeigt sich z. B. im Vortrag, wenn ein leiser Mensch mit seinen leisen Mitteln das Publikum in seinen Bann zieht. Als Intro sind Sie dabei nicht darauf angewiesen, dass das Scheinwerferlicht auf Sie gerichtet ist. Sie brauchen zum Kommunizieren weder das Zentrum der Bühne noch eine große Gruppe von Zuhörern. Für Ihre Gesprächspartner hat das angenehme Folgen: Sie können sich auf sie einstellen und ihnen echte Aufmerksamkeit schenken. Aufmerksamkeit ist eine wertvolle Währung im sozialen Miteinander – jeder Mensch braucht das Gefühl, wahrgenommen zu werden. Was für ein Kapital für Konzentrationsfähige!

Wer dem anderen in der Kommunikation echten Raum geben kann, wird bei sozialen Anlässen viele gute Gespräche erleben, die von Stärke 2, der Substanz, zusätzliche Qualität bekommen. Und auch die nächste Stärke ist eine Hilfe ...

#### **Stärke 4: Zuhören**

**Monologe statt  
echter Dialog**

Das Zuhören gehört zu den wohl am meisten unterschätzten Fähigkeiten im menschlichen Miteinander. Wenn Sie bei typischen Gesprächen zuhören, werden Sie vor allem bei Extro-Gesprächspartnern oft merken, dass der Dialog in Wirklichkeit eine Abfolge von Monologen ist: Während die eine Person etwas sagt, legt sich die andere zurecht, was sie sagen will, anstatt genau hinzuhören. Für einen Austausch ist die Stärke des Zuhörens dagegen eine

großartige Chance: die Gelegenheit, einen echten Dialog zu schaffen, in dem der eine Gesprächspartner tatsächlich auf das eingeht, was er vom anderen gehört hat, sodass am Ende des Gesprächs der eine die Perspektive des anderen gehört und erfasst hat.

Viele leise Menschen hören weit überdurchschnittlich gut zu. Sie nehmen als geborene Beobachter und Verarbeiter von Eindrücken die Informationen auf, die sie verstehen, und verwerten sie in ihren darauffolgenden Gedankengängen und auch in ihren Antworten. Sie verstehen es, Wesentliches aus dem Gesagten herauszufiltern: Was ist dem anderen wichtig? Welche Informationen sind relevant? Wie passt alles zusammen? Echtes Zuhören ist damit eine sehr aktive, intensive Tätigkeit, die von Stärke 3, der Konzentration, zusätzliche Impulse bekommt.

**Intro-Vorteil:  
echtes Zuhören**

Für die Person, die gehört wird, ist die Stärke des Zuhörens etwas sehr Kostbares: Sie geben ihr, während Sie »ganz Ohr« sind, Ihre volle Aufmerksamkeit. Das tut jedem gut – und wirkt Wunder, vom Beziehungsaufbau über die Verhandlungsatmosphäre bis zur Konfliktlösung.

## **Stärke 5: Ruhe**

Die Ruhe ist ein doppeldeutiger Begriff. Die *äußere Ruhe* ist die Abwesenheit äußerer Reize, während die *innere Ruhe* ein mentaler Zustand ist. Beide Aspekte können leise Menschen in der Kommunikation unterstützen – aber nur die innere Ruhe kann strenggenommen eine persönliche Stärke sein. Dennoch ist die äußere Ruhe für leise Menschen so wichtig, dass sie ein besonderes Hinsehen verdient.

**Bedeutung innerer  
und äußerer Ruhe**

### **Äußere Ruhe**

Alle leisen Menschen wissen, dass ihnen die äußere Ruhe guttut, wenn sie intensiv arbeiten wollen oder neue Energie benötigen.

## **Energie tanken in der Ruhe**

Sie ziehen sich also zum Nachdenken oder nach anstrengenden Phasen zurück und lassen sie ihre Wirkung tun. In introfreundlichen Kulturen wie Japan gehört es zum guten Ton, auch im Gespräch Raum für gemeinsames Schweigen zu lassen. Kommunikationsprofis empfehlen, in bestimmten Situationen ganz bewusst zu schweigen. Gerade für Intros kann dies zu einem mächtigen rhetorischen Mittel werden, etwa im Small Talk (siehe Kapitel 6) oder in einer Verhandlung (siehe Kapitel 7). Das Wohltuende an äußerer Ruhe ist die Abwesenheit von Reizen. Sie erlaubt es, Informationen zu verarbeiten und auch innerlich zur Ruhe zu kommen. Wer als leiser Mensch keine Möglichkeit hat, sich in einer reizarmen Umgebung Ruhe zu gönnen, wird das deutlich spüren: Nervosität, Gereiztheit und erschöpfte Müdigkeit sind typische Symptome.

## **Ruhe ist gesund**

Äußere Ruhe ist ein Faktor, der deutlich zu unserem Wohlbefinden beiträgt. Eine finnische Langzeitstudie über Herzkrankheiten (*Cardiovascular Risk in Young Finns Study*) ergab, dass geräuschempfindliche Frauen eine 80 Prozent höhere Sterberate aufweisen: Offensichtlich gibt es einen Zusammenhang zwischen akustischem Stress und körperlichem Stress, und zwar in Form von erhöhtem Puls und Blutdruck und von Schlaganfall- und Infarktrisiken. Da Intros oft geräuschempfindlich sind, ist das eine wichtige Nachricht. Es ist nicht nur angenehm, sondern auch gesund, für ausgedehnte geräuscharme Phasen zu sorgen. Unklar ist aber, ob die Vorteile für Intros und Extros gleichermaßen gelten.

Schon Carl Gustav Jung wies darauf hin, dass Intros offensichtlich weniger neue Eindrücke benötigen als Extros. Deshalb empfinden viele Intros äußere Ruhe auch unabhängig von der Energiegewinnung als angenehm: Sie bekommen durch ihr hochaktives »Innenleben« ausreichend Stimulation und werden von ihrer Umwelt nicht abgelenkt. Dies lässt ihnen mehr Raum, um nachzudenken und Erlebtes zu verarbeiten. Für Extros ist die Ruhe eines Intros wertvoll, weil leise Menschen sie ermutigen, auf sich und ihre Bedürfnisse zu achten und vor dem Handeln nachzudenken. Insofern ist auch die Fähigkeit, äußere Ruhe zu schaffen, durchaus als Stärke zu sehen.



## Innere Ruhe

Ruhe ist aber viel mehr als die Abwesenheit äußerer Reize. Sie ist – das zeigen viele Jahrtausende spiritueller Tradition – auch der einzige Weg, um Klarheit zu bekommen: über sich selbst, über andere, über das Leben. Gemeint ist aber eine andere Art von Ruhe: die *innere Ruhe*, ein Zustand, der im Gehirn messbare Veränderungen verursacht.

**Der Weg zu Klarheit**

Bei Menschen, die regelmäßig meditieren, lässt sich genau dies nachweisen: Neurologische Studien (z. B. die von Andrew Newberg und Eugene D'Aquili) konnten bei Menschen in meditativem Zustand messen, dass die Hirnregionen aktiver sind, die für Glück, inneren Frieden und für die Verbundenheit des Ich mit der Umwelt sorgen. Gleichzeitig wird bei Meditierenden weniger Energie in die Areale gelenkt, die Aggression, Flucht oder zwanghaftes Verhalten aktivieren.

**Innere Ruhe durch Meditation**

### **Innere Ruhe schafft Klarheit, einen positiven Blick auf die Welt und Konzentration.**

Ein weiteres wichtiges Ergebnis ist eine gute Nachricht für leise Menschen: Meditation verbessert die Fähigkeit, zwischen wichtigen und unwichtigen Reizen zu unterscheiden. Dadurch funktioniert das Hirn insgesamt effizienter, weil es seine Gesamtaktivität reduzieren kann und deshalb weniger Energie einsetzen muss. Gleichzeitig ist es zu einer höheren Konzentration auf wichtige Aufgaben fähig. Das heißt: Stärke 3 und Stärke 5 sind in Verbindung zu sehen – mehr Ruhe führt zu mehr Konzentration!

Weniger Energie *und* mehr Konzentration – das ist kein Widerspruch. George Prochnik (2010) vergleicht in seinem Buch über die Stille diesen scheinbaren Widerspruch mit einem Spitzensportler, dessen Ruhepuls niedriger ist als der eines Gelegenheitsportlers, der aber im Wettkampf eine weit höhere Leistung erbringt, weil er seine Kräfte gezielt bündelt und seinen Energieeinsatz schnell hoch- und wieder herunterfahren kann.

**Erfolg durch gezielte Bündelung der Kräfte**

## Die Stärken der Konzentration und der inneren Ruhe sind miteinander verbunden.

Die innere Ruhe eines Menschen liefert ihm genau wie seiner Umgebung Entspannung. Sprechtempo, Pausen und gemeinsames Nachdenken bringen in den Austausch mit anderen Ruhe. Dadurch lässt sich z. B. im Small Talk, aber auch in hitzigen Diskussionen oder Verhandlungen die Atmosphäre angenehm gestalten, und so einiges an Stress wird sich auflösen.


### Stärke 6: Analytisches Denken

#### Mehr Distanz zur Außenwelt

Leise Menschen haben das analytische Denken nicht exklusiv für sich abonniert. Allerdings sind viele leise Menschen in diesem Bereich besonders leistungsfähig. Intros haben durch ihre fortlaufenden inneren Prozesse einen größeren Abstand zu ihrer Außenwelt als extrovertierte Zeitgenossen: Sie filtern und verarbeiten ständig, und sie denken auch länger und mit mehr Sorgfalt nach als Extros, also mit Konzentration und Beharrlichkeit (Stärken 3 und 8).

#### Linkshirnige und rechtshirnige Menschen

Darüber hinaus gibt es eine bestimmte Gruppe unter den leisen Menschen, die analytisch besonders begabt zu sein scheint. An dieser Stelle ist es Zeit für eine zusätzliche Unterteilung, die Marti Olsen Laney in ihrem Buch von 2002 erstmals verwendete, um den Unterschied zwischen verschiedenen Typen introvertierter Menschen zu verdeutlichen. Für Extros wie Intros gilt gleichermaßen, dass die linke oder die rechte Hälfte der Großhirnrinde stärker ausgeprägt als die andere ist. Es gibt entsprechend »linkshirnige« und »rechtshirnige« leise Menschen. Die rechte Hirnhälfte ist der Bereich des Intuitiven, des bildhaften Denkens, während in der linken Hirnhälfte die Fähigkeiten zur Verarbeitung von Texten, Zahlen und logischen Zusammenhängen angesiedelt sind. Hier eine Übersicht, die Ihnen hilft zu entscheiden, wo Ihre persönliche starke Seite liegt.

Die linke Gehirnhälfte		Die rechte Gehirnhälfte
koordiniert die rechte Körperhälfte		koordiniert die linke Körperhälfte
verarbeitet Folgen einzelner Informationen		verbindet Einzelinformationen zu einem großen Gesamtbild
dekodiert gesprochene und geschriebene Sprache		dekodiert Emotionen, Vorstellungen und körpersprachliche Signale
ist der Ort des logischen Denkens und der Problemlösung auf der Basis von Fakten		ist der Ort des intuitiven Denkens und Mitfühlers
verarbeitet Zahlen, Mengen und Kalkulationen		verarbeitet Bilder, Muster, Formen und räumliche Perspektiven
ist bei wissenschaftlichen Tätigkeiten aktiv		ist im künstlerischen Ausdruck aktiv, z. B. in den Bereichen Theater, Musik und Malerei
bearbeitet Informationen nacheinander (linear)		verarbeitet Informationen gleichzeitig in einer Gesamtschau

Diese Darstellung ist ein wenig vereinfacht: Bei so gut wie allen Aktivitäten sind sowohl die linke als auch die rechte Hirnhälfte aktiv. Die Übersicht zeigt aber die Schwerpunktreionen für die jeweilige Aktivität.

*Leise Menschen mit ausgeprägter rechter Hirnhälfte* verarbeiten Informationen eher subjektiv und intuitiv, also »aus dem Bauch heraus«. Sie verfügen oft über künstlerische Begabungen, reagieren emotionaler als ihre linkshirnigen Mitmenschen und können gut improvisieren. Sie können leichter als die »Linkshirner« mit Situationen umgehen, in denen sie es gleichzeitig mit verschiedenen Herausforderungen auf einmal zu tun haben.

### Rechtshirnige Intros

*Leise Menschen mit ausgeprägter linker Hirnhälfte* kommen, so Olsen Laney, dem Stereotypen des Intros näher: Sie benötigen weniger soziale Kontakte und sind eher objekt- und theorieorientiert. Dies ermöglicht ihnen eine gewisse Distanz zu ihrer Umgebung – eine gute Voraussetzung für analytisches Denken! »Linkshirnige« Intros können in ihrem Kopf wie in ihrer Umwelt gut Ordnung halten und entscheiden eher nach ihrem Verstand als auf der Grund-

### Linkshirnige Intros

lage ihres Gefühls. Sie fühlen sich leichter als die »Rechtshirner« von zu vielen Anforderungen auf einmal überfordert und erledigen lieber systematisch eine Sache nach der anderen. Genau sie sind es, die besonders über die Stärke des analytischen Denkens verfügen.

**Die Stärke des analytischen Denkens ist ein Bonus, den besonders »linkshirnige« Intros haben.**

**Vorteile  
analytischer  
Denker**

Analytisch denkende Menschen gehen den Dingen auf den Grund. Ihre Stärken liegen im Recherchieren, Vergleichen und Forschen. Sie können komplexe Zusammenhänge in ihre einzelnen Bestandteile zerlegen, Kategorien bilden und auf dieser Basis Strategien für ihr Reden oder Handeln entwickeln. Positionen ihrer Gesprächspartner, Ansätze für Lösungen oder anstehende Maßnahmen leiten sie ebenfalls so her. Analytische Denker sind ausgezeichnete Planer und können Texte – auch solche mit vielen Zahlen – gut verarbeiten.

In Bereichen, in denen akkurate Information, Theoriebildung und die Ordnung neuer Erkenntnisse wichtig sind, ist analytisches Denken viel wert: z. B. in der Wissenschaft, im Controlling und in allen Bereichen, in denen problemlösendes Denken wichtig ist, also etwa in der Medizin, im IT-Bereich oder im Umgang mit riskanten Technologien.

**Überstimulation  
verhindern durch  
analytische Kraft**

Analytische Kraft hilft zudem, in unübersichtliche Situationen Struktur zu bringen und kann – das ist gerade für die Linkshirner wichtig – bis zu einem gewissen Maße Überstimulation (im nächsten Kapitel beschrieben als Hürde 3) verhindern. Wenn etwa ein Meeting in einen Streit ausartet, kann sich der analytische Denker fragen: Welche Informationen sind hier wichtig? Wer vertritt warum welchen Standpunkt? Diese Haltung schlägt erstens Schneisen in die Flut an Eindrücken und sorgt zweitens für einen inneren Abstand von der Situation selbst. Beides wirkt sehr entlastend, besonders für empfindlichere Intros.

## Stärke 7: Unabhängigkeit

Introvertierte Menschen unterscheiden sich in einem wesentlichen Punkt von extrovertierten: Sie sind, wie schon im ersten Kapitel erläutert, weniger auf die Rückmeldung ihrer Mitmenschen und auf Eindrücke ihrer Umwelt angewiesen. Dies macht sie unabhängiger.

Unabhängigkeit äußert sich dadurch, dass leise Menschen leicht allein sein können – und zur Rückgewinnung ihrer Energie brauchen sie das Alleinsein sogar. Unabhängige Menschen sind weniger auf die Bewertung anderer angewiesen und können leichter das tun und sagen, was sie für richtig und wichtig halten. (Für rechtshirnige Intros – siehe die Erläuterungen unter Stärke 6 – gilt dies nur eingeschränkt, weil sie emotional stärker auf ihre Umwelt reagieren.) Ein gutes Beispiel ist die unkonventionelle Lebensführung der introvertierten britischen Schauspielerinnen Tilda Swinton: Sie ist mit einem älteren Maler und Schriftsteller verheiratet und hat mit ihm Zwillinge, führt eine weitere Beziehung mit einem jüngeren Künstler und erzählt in Interviews, dass ihre Vorstellung von Glück darin besteht, sechs Monate in ihrem eigenen Bett zu schlafen.

**Zufrieden  
allein sein**

Unabhängigkeit bedeutet also Selbstständigkeit und innere Freiheit. Es lässt sich mit ihr in eigener Verantwortung arbeiten und entscheiden, ohne sich ständig bei anderen vergewissern zu müssen. Die Kehrseite ist, dass dies auf Kosten der Kommunikation, des Zusammenlebens und der Teamfähigkeit gehen kann.

Zuletzt sei die wohl höchste Form der Unabhängigkeit erwähnt: Es ist die Fähigkeit, von sich selbst abzusehen. Bei einer reifen unabhängigen Persönlichkeit sind nicht die eigene Eitelkeit, der Stolz, der Ehrgeiz oder das Geltungsbedürfnis Antrieb für das eigene Handeln. Im Mittelpunkt stehen andere Dinge: das große Ganze, wichtige und wertvolle Dinge (Stärke 2: Substanz) oder andere Menschen und ihre Bedürfnisse (Stärke 10: Einfühlungsvermögen). Interessant ist: Die Fähigkeit zur *Selbstlosigkeit* lässt sich nur auf einem gesunden *Selbstbewusstsein* aufbauen.

**Fähigkeit der  
Selbstlosigkeit**

## Stärke 8: Beharrlichkeit

### Zielgerichtete Geduld

Beharrlichkeit ist die Fähigkeit, an einer Sache oder einer Idee »dranzubleiben« – auch wenn der Erfolg auf sich warten lässt oder sich Widerstände einstellen. Die Eigenschaft ist etwas anderes als die Fixierung (die Sie weiter unten bei den Hürden wiederfinden werden): In der Fixierung zeigt sich ein Mangel an Flexibilität, sodass der betreffende Mensch in der Kommunikation zu unbeweglich bleibt. Die Stärke, die hier gemeint ist, ist eine zielgerichtete Art der Geduld.

Beharrlichkeit zeigen leise Menschen auch in ihrer Arbeitsweise: Sie sind überdurchschnittlich oft gründlich und auch bereit, »dicke Bretter« zu bohren. Sie bleiben bei der Sache, sind ausgesprochen gewissenhaft und lassen sich nicht so leicht ablenken wie Extros, die äußere Stimulation leichter dahin bringen kann, von einer Sache abzulassen.

### Ausdauer für mehr Kompetenz

Diese Stärke macht das Planen und Führen wichtiger Gespräche und Verhandlungen leichter. Sie hilft zu unterscheiden, wo es sich lohnt, eine Position zu halten und wo Verhandlungsspielraum ist. Sie ermöglicht eine Ausdauer, von der viele Extros nur träumen können – und damit einen Weg zu wahrer Meisterschaft: Der Forschungspsychologe Anders Ericsson folgert aus seinen Studien, dass für echte Kompetenz in einem Bereich 10 000 Stunden gezielter Beschäftigung mit diesem Bereich erforderlich sind (zitiert von Cain 2011).

### Beispiel Marie Curie

Ein illustres Rollenmodell für Beharrlichkeit ist die zweifache Nobelpreisträgerin (1903: Physik, 1911: Chemie) Marie Curie. Sie widmete ihr Leben früh der Wissenschaft – trotz aller Stolpersteine. So wurde sie zum Studium an der Warschauer Universität nicht zugelassen und ging zum Studieren nach Frankreich. Ihre ersten Forschungen finanzierte sie als Mädchenschullehrerin, und ihre bahnbrechenden Erfolge auf dem Gebiet der Radioaktivität forderten oft mehrere Hundert Wiederholungen bestimmter Experimente. Für außergewöhnliche Leistungen scheint die Beharrlichkeit eine wichtige Voraussetzung zu sein.

## **Stärke 9: Schreiben (statt Reden)**

Viele leise Menschen kommunizieren bevorzugt schriftlich – sei es mit sich selbst (z.B. Tagebuch, Wochenplanung, Buchprojekt) oder mit anderen (z.B. SMS, E-Mail, Brief, Blog, Online-Netzwerk). Da sie vor dem Kommunizieren ihre Gedanken zunächst innerlich abwägen und in Worte fassen, scheint das Schreiben ein gutes Medium zu sein, um das Ergebnis von innen nach außen zu bringen. Hinzu kommt, dass das Schreiben nach dem persönlichen Rhythmus verläuft: Das geschriebene Wort entschleunigt die Kommunikation und macht vom Tempo des Gesprächspartners unabhängig. Der Schreibende kann also in seiner eigenen Geschwindigkeit vorgehen.

**Lieblingsmedium  
der Intros**

Ein ganz eigenes Kapitel sind digitale Netzwerke (Twitter, Facebook, XING ...), Online-Foren und Chatrooms. Viele leise Menschen schätzen diese Art der Kontaktaufnahme, weil die Kommunikation in geschriebener Form stattfindet und damit eine gewisse Distanz sichert. In Kapitel 6 finden Sie mehr Informationen über diese Art des Netzwerkens.

Auch im Beruf gibt es Möglichkeiten für diejenigen, die das Schreiben dem Reden vorziehen. In einer E-Mail lassen sich die Worte genauer fassen und gewichten als in einem Telefongespräch. In einer schriftlichen Projektübersicht im Intranet können alle Teammitglieder jederzeit den Stand der Dinge abfragen und aktualisieren. Ein kurzer Lagebericht über den Stand der Zielvereinbarung ist womöglich nützlicher als ein Bericht im Meeting. Arbeitsgruppentreffen und Diskussionen lassen sich mit Stichpunkten und kurzen schriftlichen Exposés vorbereiten, sodass der leise Mensch, der das geschriebene Wort bevorzugt, mit größerer Sicherheit in die Gruppensituation gehen kann: Er hat das Wesentliche durchdacht und schriftlich festgehalten.

**Vorteile  
schriftlicher  
Kommunikation**

Nur eine Bedingung ist zu erfüllen: Die schriftliche Kommunikation sollte der Situation angemessen sein – und nicht dazu herhalten, einen direkten Austausch zu vermeiden.

## Stärke 10: Einfühlungsvermögen

**Intuitive Stärke** Ein Mensch mit Einfühlungsvermögen ist in der Lage, sich auf seine Kommunikationspartner einzustellen, und zwar nicht durch bestimmte Strategien, sondern durch eine intuitive Stärke: Er kann leicht erkennen, wie das jeweilige Gegenüber »tickt« – um so abzuleiten, was ihm oder ihr wichtig ist und welche Bedürfnisse vorhanden sind. Diese Fähigkeit, sich in den anderen hineinzuversetzen, nennt sich auch Empathie. Rechtshirnige und hochsensible Intros haben diese Stärke häufiger als linkshirnige (die Unterscheidung nach Hirnhemisphären finden Sie in den Erläuterungen zu Stärke 6).

**Spiegelneuronen ermöglichen Empathie** Neurobiologen haben gezeigt, dass im menschlichen Hirn sogenannte Spiegelneuronen Empathie ermöglichen. Natürlich haben sowohl Intros als auch Extros Spiegelneuronen. Warum ist das Einfühlungsvermögen also eine Intro-Stärke? Die Antwort liegt wie bei Stärke 7, der Unabhängigkeit, in einer typischen Eigenschaft introvertierter Menschen: Sie brauchen im Vergleich zu Extros weniger Vergewisserung und Bestätigung durch ihre Mitmenschen. Es ist ihnen auch weniger wichtig, ob sie im Vergleich zu ihrem Gegenüber statushoch, interessant oder erfolgreich sind. Die meisten leisen Menschen haben stattdessen einen inneren »Schiedsrichter«, mit dem sie sich ständig auseinandersetzen. Diese Unabhängigkeit von anderen – in Verbindung mit der Neigung zum Analysieren und Einordnen – gibt Intros einen besonderen Raum, um auf ihre Mitmenschen mit ihren Eigenschaften und Bedürfnissen zu achten. Das Ergebnis können sie dann in ihrem Kommunikationsverhalten berücksichtigen. Die Folgen sind positiv: Die Kommunikationspartner werden mit dem, was sie empfinden und sagen, wirklich berücksichtigt.

**Vertrauen gewinnen durch Empathie** Unterstützt wird das Einfühlungsvermögen von einer weiteren wichtigen Eigenschaft leiser Menschen: der Neigung, ihre Umgebung zu beobachten und die aufgenommenen Eindrücke gut zu verarbeiten. Ein leiser Mensch, der über Einfühlungsvermögen verfügt, wird leicht das Vertrauen seiner Mitmenschen gewinnen. Wenn er auch noch Substanz (Stärke 2) hat und zuhören kann



(Stärke 4), kann er zu einem unschätzbaren Begleiter und Ansprechpartner werden – gerade auch für Extros, die sich bei ihm gut aufgehoben, angenommen und entlastet fühlen. Und wer in einer Verhandlung analytische Sachorientierung (Stärke 6) mit Einfühlungsvermögen zusammen nutzt, kann schlicht unwiderstehlich sein.

Menschen mit Einfühlungsvermögen sind es auch, die mögliche Kompromisse erkennen und mit echter Diplomatie vermitteln können: weil sie nicht nur auf eine Interessenslage fixiert sind, sondern die Anliegen verschiedener Seiten sehen und dabei auch ethische Aspekte berücksichtigen. Sie wissen: Die Welt dreht sich nicht nur um sie. Einfühlsame Intros verursachen mit ihrem Handeln relativ wenige Konflikte, weil sie auf andere achten und mit anderen gemeinsam nach Lösungen suchen. Außerdem sind sie weniger offensiv – sie bekommen ja deutlich mit, wie viel Stress offensives Verhalten verursachen kann.

Die Fähigkeit zur Empathie kann durch Belastungen durch Angst oder Überstimulation (im nächsten Kapitel: Hürden 1 und 3) gemindert werden.

## **Wo liegen Ihre Stärken?**

Leise Menschen sind, wie schon eingangs in diesem Kapitel erwähnt, meistens eher zu kritisch mit sich selbst als stolz auf ihre Stärken. Inzwischen konnten Sie die starken Seiten kennenlernen, die viele Intros haben. Können Sie nun auch Ihre eigenen Stärken benennen? Wenn Sie sich noch nicht ganz sicher sind, ist das nicht ungewöhnlich. Hier eine Hilfestellung, die Sie weiterbringt: Beantworten Sie die folgenden drei Fragen. Sie sind dazu da, Ihren inneren Kritiker ruhigzustellen und Sie allmählich an Ihre starken Punkte heranzuführen.

**Die eigenen  
Stärken  
einschätzen**