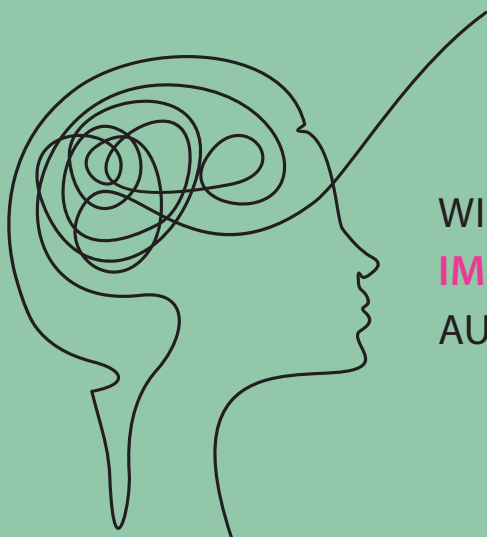


CHRISTIN BERGES



# RUHIG SICHTBAR WERDEN



WIE INTROVERTIERTE  
**IM JOB** SOUVERÄN  
AUFTRETEN

WILEY

**Christin Berges**

# **Ruhig sichtbar werden**

**Wie Introvertierte im Job  
souverän auftreten**

**WILEY**  
**WILEY-VCH GmbH**

Alle Bücher von WILEY-VCH werden sorgfältig erarbeitet. Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in keinem Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die Richtigkeit von Angaben, Hinweisen und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler irgendeine Haftung

© 2026 Wiley-VCH GmbH, Boschstraße 12, 69469 Weinheim, Germany

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere Sprachen, vorbehalten. Alle Rechte bezüglich Text und Data Mining sowie Training von künstlicher Intelligenz oder ähnlichen Technologien bleiben vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form – durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsmaschinen, verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche markiert sind.

Bevollmächtigte des Herstellers gemäß EU-Produktsicherheitsverordnung ist die Wiley-VCH GmbH, Boschstr. 12, 69469 Weinheim, Deutschland, E-Mail: Product\_Safety@wiley.com.

Teile dieses Textes (Selbsttest) wurden mit Hilfe von *ChatGPT* verfasst. Alle von der KI generierten Inhalte wurden sorgfältig geprüft, bearbeitet und genehmigt. Die endgültige Analyse, die Schlussfolgerungen und die Interpretationen geben meine Ansichten und mein Fachwissen wieder. Ich übernehme die volle Verantwortung für den Inhalt und die Richtigkeit dieser Arbeit.

#### KI-Haftungsausschluss:

Der Verlag und die Autoren dieses Werkes haben nach bestem Wissen und Gewissen gearbeitet, einschließlich einer gründlichen

Überprüfung des Inhalts. Jedoch übernehmen weder der Verlag noch die Autoren Garantien oder Gewährleistungen hinsichtlich der Genauigkeit oder Vollständigkeit des Inhalts dieses Werks. Insbesondere schließen sie jegliche ausdrücklichen oder stillschweigenden Gewährleistungen aus, einschließlich Gewährleistungen der Handelsüblichkeit oder Eignung für einen bestimmten Zweck. Bei der Erstellung dieses Werks wurden bestimmte KI-Systeme eingesetzt. Es kann keine Garantie durch Vertriebsmitarbeiter, schriftliche Verkaufsunterlagen oder Werbeaussagen übernommen oder erweitert werden. Der Verweis auf eine Organisation, Website oder ein Produkt als Quelle für weitere Informationen impliziert keine Unterstützung oder Empfehlungen durch den Verlag und die Autoren. Der Verkauf dieses Werks erfolgt unter der Voraussetzung, dass der Verlag keine professionellen Dienstleistungen erbringt. Die enthaltenen Ratschläge und Strategien sind möglicherweise nicht für Ihre Situation geeignet. Konsultieren Sie gegebenenfalls einen Spezialisten. Leser sollten sich darüber im Klaren sein, dass die in diesem Werk aufgeführten Websites zwischen dem Zeitpunkt der Erstellung und dem Zeitpunkt des Lesens geändert sein können oder nicht mehr existieren. Weder der Verlag noch die Autoren haften für entgangene Gewinne oder sonstige wirtschaftliche Schäden, einschließlich besonderer, zufälliger, Folgeschäden oder sonstiger Schäden.

#### 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.

**Print ISBN:** 978-3-527-51243-0

**ePub ISBN:** 978-3-527-85449-3

**Umschlaggestaltung:** Susan Bauer, Heddeshheim

**Coverbild:** Abstract face with butterfly one line drawing 862957860, nikvector -stock.adobe.com

**Satz:** Straive, Chennai, India

**Druck und Bindung:**

# Inhalt

<b>Einleitung</b> . . . . .	<b>7</b>
<b>1. Kapitel: Die eigene, leise Persönlichkeit verstehen</b> . . . . .	<b>11</b>
1.1 Warum es Dir schwerfällt, Dich beruflich zu zeigen	11
1.2 Welche Vorurteile andere und vielleicht sogar Du selbst gegenüber Introversion haben	20
1.3 Selbsteinschätzung: Wie introvertiert bist Du?	22
1.4 Warum es sich ungut anfühlt, introvertiert zu sein	30
1.5 Warum es keine gute Idee ist, im Job lauter sein zu wollen	34
<b>2. Kapitel: Auf leise Weise beruflich wirken</b> . . . . .	<b>39</b>
2.1 Nehme die Situation und Deine leise Weise an	39
2.2 Schärfte Deinen Blick für Deine Stärken	43
2.3 Wachse ein Stück über Dich hinaus	48
2.4 Achte auf Deinen Energiehaushalt	53
<b>3. Kapitel: Eine eigene, ruhige Strategie entwickeln</b> . . . . .	<b>57</b>
3.1 Dein persönliches Ziel: Leise, aber wirkungsvoll	57
3.2 Löse auf, was Dich blockiert	63
3.3 Entdecke Deine leisen Stärken	66
3.4 Justiere Deine Energie	74
3.5 Kreiere Deinen leisen Weg	77
<b>4. Kapitel: In allen Lebenslagen souverän auftreten</b> . . . . .	<b>87</b>
4.1 Im Meeting: Gehört werden, ohne laut zu sein	87
4.2 Auf einer Konferenz: Dezent präsent	104
4.3 An der Kaffeemaschine: Wie Smalltalk gelingt	112
4.4 Beim Networking: Qualität statt Quantität	125
4.5 Beim Telefonieren: Leise effektiv wirken	132
4.6 Im Kundengespräch: Professionell auf leise Weise	137
4.7 Bei der Präsentation: Eindrucksvoll statt laut	142
4.8 Beim Jahresgespräch: Leise und wirkungsvoll	148

4.9 Beim Teamwork: Zusammenarbeit mit extrovertierten Kolleginnen und Kollegen	154
4.10 Im Vorstellungsgespräch: Ruhig überzeugen	162
<b>5. Kapitel: Introversion im Wandel der Arbeitswelt . . . . .</b>	<b>179</b>
5.1 In einer optimalen Welt	179
5.2 Hybride Arbeitsmodelle als Fluch und Segen	185
5.3 Vielfalt stärken: Warum Diversität bei der Persönlichkeit anfängt	188
5.4 Introvertiert und Führungskraft: Leise Stärken zählen	191
<b>Schlusswort . . . . .</b>	<b>197</b>
<b>Danksagung . . . . .</b>	<b>199</b>
<b>Die Autorin . . . . .</b>	<b>201</b>
<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>203</b>
<b>Stichwortverzeichnis . . . . .</b>	<b>207</b>

## Einleitung

In meiner ersten Karriere arbeitete ich als Kommunikationsmanagerin, zuletzt in einem Großraumbüro in der Nähe des Berliner Kudamms. Niemals hätte ich es damals für möglich gehalten, ein eigenes Buch zu schreiben. Heute bin ich nicht nur Autorin, sondern habe auch beruflich einen neuen Weg eingeschlagen: Ich unterstütze introvertierte Persönlichkeiten dabei, im Beruf sichtbarer zu werden und souverän aufzutreten.

Mein beruflicher Wandel begann mit meiner Liebe zum Reisen. Als ich 2017 ein Sabbatical einlegte, um mit einem Backpack auf dem Rücken die Welt zu sehen, wusste ich noch nicht, dass diese Auszeit mein berufliches Leben auf links drehen würde. Doch die Zeit unterwegs veränderte mich. Ich lernte nicht nur fremde Länder und Kulturen kennen, sondern traf Menschen, die anders dachten und lebten als ich. Was mich besonders faszinierte: Sie hatten den Mut, ihre beruflichen Träume zu realisieren. So lernte ich auf einer kleinen thailändischen Insel in der Andamanensee Mali kennen, eine herzliche, zurückhaltende Frau, die ein Gästehaus mit Restaurant führte. Vor der Eröffnung hatte niemand an ihre Idee geglaubt, da ihr Grundstück keinen Zugang zum Meer hatte. Doch der Erfolg gab Mali recht.

Zurück in Deutschland verlieh mir ihre Geschichte Mut, meinen eigenen beruflichen Traum in die Tat umzusetzen, der im weiteren Verlauf der Reise seinen Anfang genommen hatte. Ich begann neben meiner Festanstellung als Kommunikationsmanagerin eine Coaching-Ausbildung, kündigte einige Monate später meinen Job und machte mich 2020 selbstständig. Mit meinem ersten Projekt in der Selbstständigkeit wandte ich mich vor allem an Menschen, die sich beruflich neu orientieren wollten.

Was spannend war, neben Klientinnen und Klienten, die sich eine neue berufliche Perspektive wünschten, erreichten mich Anfragen von Menschen, die grundsätzlich mit ihrer Jobwahl im

Reinen waren. Stattdessen plagten sie sich mit Meetings und anderen jobbezogenen Kommunikationsanlässen, mit denen sie sich unwohl fühlten. Sie erzählten mir von Brainstormings, in denen sie den entscheidenden Moment verpassten, ihre Ideen zu äußern. Von Präsentationen, in denen sie gern lockerer und humorvoller aufgetreten wären. Von Telefonaten, in denen sie unerwartete Fragen zum Schwitzen brachten. Oder von Networking-Veranstaltungen, bei denen sie nur wenige verkrampte Gespräche führten. Sie alle wünschten sich, in diesen Situationen selbstbewusster und souveräner aufzutreten. Was sie darüber hinaus verband: ein eher ruhiges, bedachtes und freundliches Wesen. Sie waren introvertiert.

Wenn ich meine Reisen rückblickend betrachte, das Sabbatical und den Start in meine Selbstständigkeit, bin ich den Menschen, die mir begegnet sind und mich inspiriert haben, sehr dankbar. Sie haben den Ausschlag für das gegeben, was mir heute besonders am Herzen liegt: ruhige Menschen darin zu bestärken, dass sie genau richtig sind, wie sie sind und wo sie sind – in ihrem Job.

Vielleicht hast Du zu diesem Buch gegriffen, weil Du Dir selbst wünschst, im Job souveräner aufzutreten. Vielleicht spürst Du aber auch Druck von außen, sichtbarer zu werden, obwohl Du doch nur in Ruhe Deinen Job machen möchtest. Auch wenn es Dir unangenehm erscheinen mag, spielt Sichtbarkeit im Beruf eine wichtige Rolle. Sie hilft uns, mit Menschen eine Beziehung aufzubauen, für unsere Ziele einzustehen und uns weiterzuentwickeln.

Ohne Sichtbarkeit könntest Du dieses Buch etwa nicht in Deinen Händen halten. Im Herbst 2024 ploppte eine Nachricht in meinem E-Mail-Postfach auf. Als ich den Text las, hielt ich ihn zunächst für Spam. Ich wagte es nicht, den Worten zu trauen: Bot mir ein Verlag hier tatsächlich ein Buchprojekt an? Meine Lektorin war über einen LinkedIn-Post von mir auf meine Arbeit aufmerksam geworden. Hätte ich mich damals nicht in dem Jobnetzwerk sichtbar gemacht, würde es dieses Buch nicht geben.

Was das Beispiel aber auch deutlich macht: Sichtbarkeit muss nicht laut sein, sie kann auf eine ruhige Weise gelingen. Ich möchte Dir in diesem Buch zeigen, wie Du im Job authentisch souverän sein kannst, ohne Dich verbiegen zu müssen. Und damit schlagen wir gleich zwei Fliegen mit einer Klappe: Du wirst gehört und bringst gleichzeitig Qualitäten ein, die unser lauter, hektischer Berufsalltag so bitter nötig hat: etwa Weitsicht, Substanz und Empathie.

Dafür musst Du Dich nicht neu erfinden, sondern darfst hinsehen, was Deine leise Persönlichkeit für Dich bereithält – eine Perspektive, die vielen ruhigen Menschen neu ist. Stattdessen haben sie den Abgleich mit lauten Idealen verinnerlicht und verwenden im Beruf und oftmals auch privat viel Energie darauf, diesem nachzueifern. Mit den eigenen, leisen Stärken im Blick entdeckst Du eine neue Möglichkeit, den Herausforderungen des Joballtags zu begegnen. Ob in Meetings, beim Plausch an der Kaffeemaschine oder im Jahresgespräch – Du agierst souverän und authentisch.

Dafür soll Dir dieses Buch Inspiration und leises Vorbild sein – das, was im Büro häufig fehlt, wenn alle versuchen, laut zu sein. Ich erläutere Dir, wie zurückhaltende Menschen ticken, stelle Dir mein Konzept für leise und gleichermaßen souveräne Sichtbarkeit vor, bevor ich eine Zusammenstellung meiner wirksamsten Coaching-Übungen mit Dir teile. Denn eines ist mir wichtig: Es gibt nicht den einen leisen Weg, sondern vor allem Deinen. Diesen gilt es zu entwickeln, in der Praxis auszuprobieren und bei Bedarf zu optimieren. Anregungen dafür habe ich Dir für alle erdenklichen beruflichen Lebenslagen in einem ausführlichen Kapitel zusammengestellt.

Nachdem wir uns darauf konzentriert haben, was Du tun kannst, um Dich im Job wirksam zu fühlen, werfen wir einen Blick auf das, was Verantwortliche in Organisationen verändern sollten, damit leise wie laute Mitarbeiter\*innen einen guten Job machen können. Tatsächlich sind es zumeist die äußeren Bedingungen,



die besagte Situationen für Introvertierte zur Herausforderung werden lassen. Drehen wir hier an den passenden Stellschrauben, schaffen wir Raum für Persönlichkeitsdiversität und steigern gleichzeitig die Innovationskraft, Effizienz und Mitarbeiter\*innenbindung in Unternehmen.

Vielleicht gelingt es mir mit diesem Buch, Dich auf eine kleine Entwicklungsreise zu schicken. Und ganz vielleicht darf ich diesmal die Person sein, die Mut macht und inspiriert ... Das würde mich freuen.

*Christin Berges*  
Frühjahr 2026

# 1 Die eigene, leise Persönlichkeit verstehen

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

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

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

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

## 1.1 Warum es Dir schwerfällt, Dich beruflich zu zeigen

Ich bin introvertiert.

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

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

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

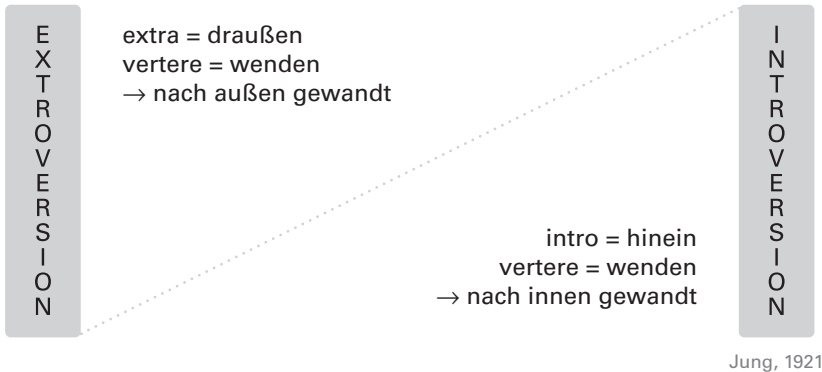
Nachvollziehbar wird dies bereits, wenn wir uns die Bedeutung der Begriffe Introversion und Extroversion näher anschauen. Zurückzuführen sind sie auf den Schweizer Psychiater Carl Gustav Jung, der sie erstmals in seinem Werk *Psychologische Typen* einführte (Jung, 1921). Er definierte damals die Extraversion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

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

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

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

## Übersetzt heißt...



**Abbildung 1.1:** Persönlichkeit und Sichtbarkeit

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

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

### Typische Herausforderungen Introvertierter: Meetings, Mittagessen, Konferenzen

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Spontanität im Beruf fordert Introvertierte heraus**

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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