

Gastautorin: Sabrina Schmid

Laut oder leise? Nutze dein Temperament, um erfolgreicher zu sein

15. Juni 2018

In der Arbeitswelt können Introvertierte ihr Potenzial oft nicht entfalten. So ändern wir das.

Gehörst du auch zu den rund 43% der arbeitenden Bevölkerung, die ihre Situation am Arbeitsplatz aus verschiedenen Gründen als »ziemlich« oder sogar »sehr« belastend empfinden? ^{#1} Schuld daran sind eigentlich fast immer die Anderen. Die Kollegen, die Chefin, die Kunden – oder wenn alle Stricke reißen, die Arbeit an sich. Sie ist zu viel, zu wenig, zu anstrengend oder zu langweilig. Oder?

Wenn wir unseren Frust ganz bequem auf äußere Faktoren projizieren, vergessen wir dabei einen wichtigen Faktor, der unsere Zufriedenheit am Arbeitsplatz maßgeblich beeinflusst. Er ist es, der darüber entscheidet, wie wir mit Chef, Kollegen und Herausforderungen umgehen. Er entscheidet auch darüber, ob sie uns den Arbeitsalltag leichter machen oder erschweren. Ob wir eher angespannt reagieren, unmotiviert oder angriffslustig.

Die Rede ist von unserem Temperament.

Gestatten? Ich bin dein Temperament!

Bist du eher der in sich gekehrte Analytiker oder die im Mittelpunkt stehende Draufgängerin? Nimm dir einen Moment Zeit, um dein Selbstbild anhand einiger Fragen zu überprüfen: ^{#1}

Psychologen teilen das menschliche Temperament in 3 Ausprägungstypen: ^{#2} introvertiert, extrovertiert und zentro- oder ambivertiert. ^{*2} Bei dieser Unterscheidung geht es nicht darum, Menschen in feste, vorgefertigte Schubladen zu stecken. Niemand ist *nur* intro- oder extrovertiert, und auch ein eher zentrovertierter Mensch ist nicht immer mittig auf der Skala, sondern pendelt je nach Situation zur einen oder anderen Seite. Jedes Temperament zeichnet sich also immer durch fließende Übergänge auf der Skala aus.

In diesem Artikel stehen die beiden Protagonisten Ingo und Emma sinnbildlich für die beiden gegensätzlichen Richtungen dieser »Intro-Extro-Skala«, die auch du zu unterschiedlichen Anteilen in dir trägst. ^{#3} Vorhang auf für:

- > **Ingo, den »Intro«:** Er ist schon mal der schüchterne Nerd, ^{*3} ein langweiliger Eigenbrötler oder ungeselliger Sonderling. Solche Vorurteile kennt Ingo zur Genüge. Dabei bedeutet »introvertiert« nichts weiter als »nach innen gerichtet«. Dieses Nach-innen-gerichtet-sein bezieht sich sowohl auf die Wahrnehmung und Intuition als auch auf Ingos Gefühls- und Gedankenwelt. So treten plötzlich Eigenschaften hervor, die gar nicht mehr negativ klingen: zum Beispiel ruhig und geduldig, zuverlässig und konzentriert.

Mit Blick auf die Frage, wie groß der Anteil der eher Introvertierten in der Bevölkerung ist, schwankt die Antwort je nach Untersuchung stark. Eine grobe Schätzung basierend auf amerikanischen Studien lautet: 30–50%. ^{*4}

Gastautorin: Sabrina Schmid

Laut oder leise? Nutze dein Temperament, um erfolgreicher zu sein

perspective-daily.de/article/548/qCdCgQu2

- > **Emma, die »Extro«:** Sie ist für andere mal die nervige Quasselstrippe, die leichtsinnige Draufgängerin oder eine Schwätzerin ohne Substanz. Auch Emma ist nicht vor Vorurteilen sicher. »Extrovertiert« ⁵ bedeutet analog zu introvertiert »nach außen gerichtet«. Emmas Intuition, Wahrnehmung, Denken und Fühlen orientieren sich also stärker an äußeren Faktoren. Sie interagiert schnell und sicher mit der Außenwelt und kommt am positiven Ende als mutig und erfrischend rüber, sie fällt gern Entscheidungen und lässt sich leicht begeistern.

Auch bei den »Extros« ist eine prozentuale Angabe für die Häufigkeit in der Bevölkerung schwierig: Die Schätzungen von 50–70% »Extros« ignorieren die Zentrovertierten.

Stark vereinfacht bedeutet das: Für Emma besitzt die Außenwelt die größere Bedeutung, für Ingo ist die Innenwelt der Gedanken wichtiger. Ihr Temperament können sie sich genauso wenig aussuchen, wie du es kannst. Denn die Unterschiede liegen im Gehirn.

Das weiß die Wissenschaft über das Temperament

Schon in den 1990er-Jahren begannen Wissenschaftler damit, das menschliche Temperament genauer zu untersuchen, und fanden messbare Unterschiede im Gehirn und im Nervensystem generell:

Gastautorin: Sabrina Schmid

Laut oder leise? Nutze dein Temperament, um erfolgreicher zu sein
perspective-daily.de/article/548/qCdCgQu2

- > **Unterschiede im Gehirn:** Wenn Ingo und Emma die Aufgabe haben, still dazuliegen und ihren Gedanken nachzuhängen, arbeiten ihre Gehirne unterschiedlich. Bei Ingo und anderen »Intros« konnten die Wissenschaftler einen höheren Blutfluss in Regionen des Frontallappens messen. ^{#4} Dieser Teil der Großhirnrinde, der auch als Stirnhirn bezeichnet wird, gilt als Sitz der Persönlichkeit und bestimmt unser Sozialverhalten. Die Wissenschaftler interpretieren die erhöhte Aktivität als Indiz dafür, dass die »Intros« mehr zu verarbeiten haben. Negativ ausgedrückt haben sie die »längere Leitung«, positiv ausgedrückt verarbeiten sie Wahrgenommenes und ihre Umwelt gründlicher. ^{*6} Es überrascht also nicht, wenn Ingo in Besprechungen und bei Terminen Neues erst mal sacken lassen und gedanklich verarbeiten muss.

Außerdem stießen die Wissenschaftler in der Großhirnrinde auf unterschiedliche Konzentrationen der Botenstoffe Dopamin und Acetylcholin: ^{#5} Während bei »Extros« Dopamin überwiegt, dominiert bei den »Intros« Acetylcholin. Dopamin spielt eine wichtige Rolle für unseren motorischen Antrieb und bei der Verarbeitung von Belohnungen, etwa beim Essen oder Sport. Dazu gehört auch die Suche nach Abwechslung. Acetylcholin dagegen ist vor allem wichtig für unsere Fähigkeiten, uns zu konzentrieren, neue Erinnerungen zu speichern und zu lernen.

- > **Unterschiede im Nervensystem:** Die unterschiedliche Verteilung der Neurotransmitter beeinflusst auch das vegetative Nervensystem. Emma fühlt sich am wohlsten, wenn es rund geht. Egal ob angeregte Unterhaltung, Achterbahnfahrt oder Abenteuer. Was für andere nach Stress und Überforderung klingt, ist für sie genau das richtige Maß an Stimulation.

Das ruhigere Nervensystem von Ingo blüht dagegen auf, wenn er sich in Ruhe auf etwas für ihn Angenehmes konzentrieren kann. Wenn andere sich langweilen würden, findet er es wohltuend und erfrischend, auch mal ein Wochenende mit Buch im Garten oder auf dem Sofa zu verbringen. ^{#6}

Gastautorin: Sabrina Schmid

Laut oder leise? Nutze dein Temperament, um erfolgreicher zu sein

perspective-daily.de/article/548/qCdCgQu2

Die Ergebnisse legen nahe, dass Ingo und Emma ganz unterschiedliche Bedürfnisse an ihre Umgebung haben. Die betreffen natürlich auch unser Arbeitsumfeld.

Wie lädst du deine Batterien auf?

Pausen brauchen wir alle. Kleinere Unterbrechungen und die längere Mittagspause sollen dabei helfen, die sprichwörtlichen »Batterien« wieder aufzuladen. Das passiert aber nur dann, wenn wir unsere Umgebung als angenehm empfinden. Dabei können die unterschiedlichen Bedürfnisse von Emma und Ingo zum Problem werden.

Um sich wohlfühlen, braucht Ingo Ruhephasen mit möglichst wenig störender Ablenkung von außen. Also ist er in der Mittagspause lieber für sich allein als unter Kollegen. Emmas Batterien dagegen werden besonders gut durch Reize aus der Außenwelt gespeist. Darum sucht sie während der Pause den Austausch mit Kollegen und möchte gemeinsam mit ihnen zu Mittag essen.

Doch nicht nur in den Pausen, auch während der normalen Arbeitszeit wirkt die Umgebung ganz unterschiedlich auf die 2 Extreme der Temperamente. Das ist eine zusätzliche Herausforderung an die Arbeitsumgebung, die in vielen Jobs und Büros bisher kaum beachtet wird. Die meisten Arbeitsumgebungen sind eher auf »Extros« ausgerichtet. Die US-amerikanische Autorin Susan Cain, die seit Jahren eine Lanze für die Anerkennung der unterschiedlichen Temperamente bricht, formuliert es so:

»Wir müssen Rahmenbedingungen schaffen, in denen es Menschen freisteht, sich in einer wechselnden Auswahl von Interaktionen zu bewegen. Sie müssen sich in ihren persönlichen Arbeitsbereich zurückziehen können, wenn sie sich konzentrieren oder einfach allein sein wollen.« – Susan Cain, Autorin, Juristin und Gründerin von »Quiet Revolution« #7

Gastautorin: Sabrina Schmid

Laut oder leise? Nutze dein Temperament, um erfolgreicher zu sein

perspective-daily.de/article/548/qCdCgQu2

Großraumbüros, häufige Teamarbeit, ^{#8} Meeting-Marathons und Brainstormings. ^{#9} Der moderne Büroalltag ist für Ingo ein Spießrutenlauf erster Klasse. Täglich stößt er an seine Grenzen. Der unruhige Arbeitsplatz und ständige Geräuschkulissen leeren seine Batterien besonders schnell. ^{#10} Aber selbst für Emma ist die kognitive Dauerbeschallung langfristig nicht produktiv und körperlich schädlich. Der Druck vieler Jobs, immer sofort zu reagieren und zu jeder Zeit und auf allen Kanälen erreichbar sein zu müssen, ist für niemanden förderlich. ^{#11} Am Ende leidet darunter nicht nur die Leistung, vielmehr gibt es auch unzufriedene und gestresste Arbeitnehmer.

Dabei ist es gar nicht so schwierig, eine Arbeitsumgebung zu schaffen, in der sich alle Temperamente wohlfühlen – und damit auch mehr Leistung bringen können. Selbst wenn die Chefetage streikt, können Ingo und Emma davon vieles einfach selbst umsetzen.

So klappt es mit der Arbeitswelt und deinem Temperament

Diese 4 Rahmenbedingungen lassen sich ohne großen Aufwand schnell umsetzen:

- > **Raumaufteilung optimieren:** Ist am Arbeitsplatz für ein weitgehend störungsfreies und geräuscharmes Umfeld gesorgt? Viel erreicht wird natürlich durch kleinere Büros statt Großraum. Auch die Bürotür mal für längere Zeit schließen zu können und feste Regeln zu »Störungsphasen« helfen vor allem Ingo bei der Konzentration.
- > **Rückzug ermöglichen:** Nicht jeder Raum muss der Arbeit dienen. Ausgewiesene Zonen, um sich zurückzuziehen, sind für alle Temperamente wichtig, um in Pausen die Batterien aufzuladen. Beispielsweise in Form eines gemütlichen Lesesofas oder einer Teeküche. Emma kann sich mit anderen »Extros« zu privaten Gesprächen treffen. Ingo kann hier durchatmen – zumindest wenn Emma ihn dabei in Ruhe lässt.

Gastautorin: Sabrina Schmid

Laut oder leise? Nutze dein Temperament, um erfolgreicher zu sein

perspective-daily.de/article/548/qCdCgQu2

- > **Kompetenzen klären:** Geht es um die Einschätzung von Kompetenzen, schneiden »Extros« meist besser ab als »Intros«. Wer redegewandter ist und offensiver auftritt, setzt seine Ideen in Teams häufiger durch. Hier könnten alternative Verfahren helfen: Etwa die Ideen vor einem Meeting per E-Mail einzureichen und auch Ingo in Besprechungen feste Redezeit für seine Ideen einzuräumen. #12
- > **Ergänzende Teams bilden:** Sowohl Emma als auch Ingo bringen für jedes Unternehmen wichtige – und vor allem ergänzende – Fähigkeiten mit. Clevere Chefs wissen das zu nutzen. Arbeiten sie gemeinsam im Team, #13 können Emma und Ingo ihre Stärken ergänzend nutzen. Dafür ist es wichtig, offen über die Unterschiede und Stärken zu sprechen. Der wichtigste Schritt für bessere Rahmenbedingungen und ein angenehmeres Arbeitsklima ist der Respekt für das Temperament der anderen. Und der beginnt mit der Erkenntnis, dass nicht jeder so tickt wie du. #14

Entdecke, worauf es bei der Zusammenarbeit von »Intros« und »Extros« ankommt.

Wie eine optimale Büroumgebung in der Praxis aussehen kann, hat das britische Finanzministerium schon im Jahr 2002 vorgemacht: Nach einer groß angelegten Modernisierung wurden offene Flächen geschaffen, um den Austausch zwischen Kollegen anzuregen und gleichzeitig in den kleineren Büroräumen für eine ruhigere Arbeitsatmosphäre zu sorgen.

Kater Gladstone führt durch einen ruhigeren Arbeitsbereich des britischen Finanzministeriums.

Dabei muss es gar keine teure Gebäuderenovierung sein. Im eigenen Arbeitsalltag bringen kleine Schritte oft die größte Veränderung. Womit fängst du an?

Gastautorin: Sabrina Schmid

Laut oder leise? Nutze dein Temperament, um erfolgreicher zu sein

perspective-daily.de/article/548/qCdCgQu2

Zusätzliche Informationen

- *1 Die Techniker Krankenkasse veröffentlichte im Jahr 2016 die TK-Job- und Gesundheitsstudie: [»So geht's Beschäftigten« \(PDF\)](#). In den Jahren 2002–2015 gaben dafür mehr als 8.000 Arbeitnehmer in Deutschland Auskunft über ihr Wohlbefinden am Arbeitsplatz.
- *2 Zentrovertierte Personen sind weder introvertiert noch extrovertiert. Echte Zentrovertiertheit ist aber selten. Anzeichen für Zentrovertiertheit sind eine hohe Kontrolle der eigenen Emotionen und eine starke Anpassungsfähigkeit an Situationen.
- *3 Wichtig zu wissen: Schüchtern zu sein bedeutet keineswegs dasselbe wie introvertiert zu sein! Bei der Schüchternheit spielt die Angst vor den Reaktionen der Mitmenschen eine große Rolle. Der Faktor Angst ist dagegen nicht an die Introversion gekoppelt, auch wenn Introvertierte natürlich schüchtern sein können.
- *4 Die unterschiedlichen Angaben haben zum Beispiel etwas damit zu tun, dass Menschen, die eher »Intros« sind, aufgrund kultureller Prägung und gesellschaftlicher Erwartungshaltungen häufig »extrovertierter« antworten, als es ihrem Temperament entspricht. So sind manche Introvertierte schwer zu erkennen, weil sie von klein auf darauf konditioniert werden, sich der extrovertierten Welt anzupassen. Die bisherigen Studien zur Bevölkerungsverteilung stammen aus Amerika; in Deutschland fehlen solche Studien bisher. Aufgrund ähnlicher Kulturen sind vergleichbare Ergebnisse aber sehr wahrscheinlich. Im Vergleich dazu gilt in asiatischen Gesellschaften Zurückhaltung traditionell als erstrebenswert. Dort haben es Introvertierte leichter und sie können ihre Stärken besser entfalten. Es bleibt spannend, ob die Globalisierung und »Westernisierung« des asiatischen Raums daran etwas ändern wird oder ob es zu einer Annäherung kommen wird.

Gastautorin: Sabrina Schmid

Laut oder leise? Nutze dein Temperament, um erfolgreicher zu sein

perspective-daily.de/article/548/qCdCgQu2

- *5 Genau genommen lautet die korrekte Bezeichnung »extravertiert«, umgangssprachlich hat sich »extrovertiert« aber sehr viel stärker durchgesetzt.
- *6 Evolutionsbiologisch können wir uns gut Situationen vorstellen, in denen eine möglichst schnelle Verarbeitung wichtig ist, etwa wenn das Mammut direkt vor einem steht. Es braucht aber auch jemanden, der die Gesamtlage durchdenkt und so die beste Strategie ausheckt, damit der Angriff auch zugunsten der eigenen Gruppe ausgeht.

Gastautorin: Sabrina Schmid

Laut oder leise? Nutze dein Temperament, um erfolgreicher zu sein

perspective-daily.de/article/548/qCdCgQu2

Quellen und weiterführende Links

- #1** Hier findest du die ausführliche Version dieses Kurztests
> <https://www.intros-extros.com/online-test/>
- #2** Der Psychiater C.G. Jung prägte die Begriffe Intro- und Extroversion bereits
> im Jahr 1921 in seinem Werk *Psychologische Typen*
https://www.buch7.de/store/product_details/1016485475
- #3** Hier findest du einen ausführlicheren Überblick über Intro- und Extroversion im Stangl-Lexikon
<http://lexikon.stangl.eu/1924/introvertiertheit-introversion/>
- #4** Studie zur Hirnaktivität bei Introvertierten und Extrovertierten (englisch,
> 1999)
<https://ajp.psychiatryonline.org/doi/full/10.1176/ajp.156.2.252>
- #5** Was im Gehirn von »Intros« und »Extros« passiert, legt Marti Olsen
> Laney in ihrem Werk *Die Macht der Introvertierten* anschaulich dar
https://www.buch7.de/store/product_details/1026214571
- #6** In *Leise Menschen, starke Wirkung* beschreibt Sylvia Löhken Maßnahmen für
> Introvertierte, um ihren Wohlfühlbereich auf der Intro-Extro-Skala
behutsam zu erweitern
https://www.buch7.de/store/product_details/1023077310
- #7** Die Mission hinter dem Unternehmen »Quiet Revolution« ist es, die
gesamte Gesellschaft voranzubringen, indem wir die Vorzüge der
Introvertierten besser nutzen (englisch)
<https://www.quietrev.com/>

Gastautorin: Sabrina Schmid

Laut oder leise? Nutze dein Temperament, um erfolgreicher zu sein
perspective-daily.de/article/548/qCdCgQu2

- #8** Hier erklären Maren Urner und Han Langeslag, warum Gruppen nicht automatisch zu den besten Lösungen kommen
♂ <https://perspective-daily.de/article/403/cGZApfdd>
- #9** Dass Brainstorming in den meisten Fällen nicht funktioniert, beweist
> schon diese Studie aus dem Jahr 1963 (englisch, Paywall)
<http://psycnet.apa.org/record/1963-07944-001>
- #10** Weshalb Multitasking zum Scheitern verurteilt ist, beschreibt Katharina
♂ Ehmann hier
<https://perspective-daily.de/article/470/2GoTaqGP>
- #11** In *Wien wartet auf Dich! Produktive Projekte und Teams* fassen Tom DeMarco
> und Timothy R. Lister die Studien zu Produktivität zusammen
https://www.buch7.de/store/product_details/1022613220
- #12** Tipps für Arbeitgeber zum Umgang mit introvertierten Mitarbeitern
(englisch)
<https://www.quietrev.com/level-playing-field-introverts-extroverts/>
- #13** Wie ein Dream Team zustande kommt, erklären Han Langeslag und Maren
♂ Urner hier
<https://perspective-daily.de/article/407/kWIC7v07>
- #14** Wie Introvertierte und Extrovertierte einander besser verstehen können,
beschreibt Jennifer Kahnweiler anschaulich in diesem Blogpost (englisch)
<https://www.quietrev.com/kahnweiler-excerpt-the-genius-of-opposites/>

Gastautorin: Sabrina Schmid

Laut oder leise? Nutze dein Temperament, um erfolgreicher zu sein
perspective-daily.de/article/548/qCdCgQu2