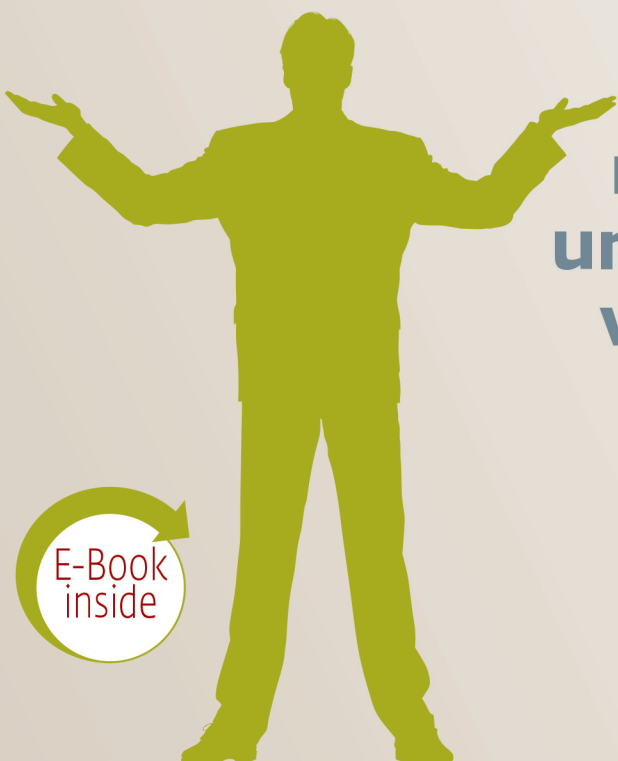


Sylvia Löhken



# Intros und Extros

Wie sie  
miteinander  
umgehen und  
voneinander  
profitieren



E-Book  
inside

GABAL


**Sylvia Löhken**  
**Intros und Extros**



## **In 3 Schritten zum kostenlosen E-Book**

Damit Sie dieses Buch sowohl in gedruckter Form als auch auf Ihrem E-Book-Reader oder Tablet lesen können, erhalten Sie mit E-Book inside die digitale Version des Buches kostenlos dazu.

Und so funktioniert es:

1. Gehen Sie auf die Produktseite des Buches auf [www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)
2. Klicken Sie dort auf  und geben Sie Ihren Namen und Ihre E-Mail-Adresse an.
3. Beantworten Sie im nächsten Schritt eine Kontrollfrage zum Buch und Sie erhalten eine personalisierte Version Ihres E-Books per Mail zugesandt.

Viel Freude und Inspiration beim Lesen  
wünscht Ihnen Ihr GABAL Verlag!

Sylvia Löhken

# **Intros und Extros**

**Wie sie miteinander umgehen  
und voneinander profitieren**

### **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 978-3-86936-549-7

Lektorat: Dr. Sandra Krebs, GABAL Verlag, Offenbach

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: Rosemarie Hofer, Westerburg | [www.rosemarie-hofer.de](http://www.rosemarie-hofer.de)

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

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2014 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](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)

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

# Inhaltsverzeichnis

## Vorworte

von Anne M. Schüller 9

von Hans-Uwe L. Köhler 11

## Einleitung 13

**Persönlichkeit. Woher sie kommt. Was sie prägt.**

**Was Verschiedenheit bedeutet 17**

## TEIL 1

### INTROS – EXTROS – ZENTROS

#### 1. Introversion und Extroversion: Fakten und Mythen 27

Intros und Extros: die biologischen Unterschiede 30

Andere Stärken – andere Hürden 41

Mythos 1: Extros sind sozial zugänglicher als Intros 83

Mythos 2: Intros können sich weniger gut durchsetzen  
als Extros 84

Mythos 3: Intros und Extros passen einfach nicht zueinander 85

Mythos 4: Extro oder Intro sind wir je nach Situation 86

Das Wichtigste in Kurzform 90

#### Exkurs: Ein Kapitel nur für Zentros (endlich!) 91

#### 2. Vom Ich zum Wir: Wie uns die Gemeinschaft prägt 98

Auch für Intros: die Horde als Prinzip 99

Als Intro und Extro heranreifen 102

Gemeinschaft 2.0: soziale Medien aus Intro- und  
Extro-Perspektive **111**

Intros und Extros: gemeinsam anders **117**

Das Wichtigste in Kurzform **139**

### **3. Leben mit Sinn: In fremden Revieren »artgerecht« leben 140**

Sinn: die Entscheidung für das Wesentliche **141**

Die eigene Nische – jenseits der Komfortzone **144**

Als Extro in »Intro-Revieren« **150**

Als Intro in »Extro-Revieren« **159**

Das Wichtigste in Kurzform **170**

## **TEIL 2**

### **INTRO-EXTRO-UNTERSCHIEDE IN DER PRAXIS**

#### **4. Gleiches erreichen – auf eigene Weise! 173**

Ziel 1: Bewegung **176**

Ziel 2: Lernen **187**

Das Wichtigste in Kurzform **202**

#### **5. Führen 203**

Der Intro-Manager und die Extro-Geschäftsführerin **206**

Die 4 großen Kommunikationsaufgaben einer  
Führungskraft **211**

Aufgabe 1: Mit Diversität umgehen **213**

Aufgabe 2: Digital kommunizieren **219**

Aufgabe 3: Die Besten motivieren – und die anderen  
auch **224**

Aufgabe 4: Sicherheit bieten **232**

Das Wichtigste in Kurzform **241**

#### **6. Verkaufen 242**

Verkaufen braucht Persönlichkeit **243**

Extro-Verkäufer: offensive Begeisterer **250**

Intro-Verkäufer: zaghafte Zuhörer **252**

Zentro-Verkäufer: unauffällige Stars **254**

Intro- und Extro-Kunden: Was die Unterschiede im Verkauf  
bedeuten **256**

Das Wichtigste in Kurzform **263**

## **7. Begegnungen unter Stress: Statuskommunikation 264**

Statuskommunikation: die Mittel der Macht **265**

Unter Stress authentisch **271**

Intro-Status – Extro-Status **275**

Die 5 Statusbereiche **283**

Wenn Intros und Extros aufeinanderprallen ... **313**

Das Wichtigste in Kurzform **318**

## **8. Gemeinsam besonders! 319**

**Der Test: Sind Sie intro- oder extrovertiert? 324**

**Anmerkungen 327**

## **Anhang**

Literatur **341**

Online-Ressourcen **349**

Stichwortverzeichnis **350**

Danke! **356**

Die Autorin **358**



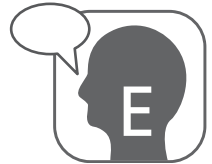
*»I decided long ago  
never to walk in anyone's shadows.«*

Whitney Houston,  
»The Greatest Love of All«

# Vorwort

von Anne M. Schüller

»Du bist wie so ein wildes Pferd. Läufst allen davon, schaust Dich nicht einmal um. Hältst alle auf Trab. Hast ständig was Neues im Gange. Jetzt mach mal Pause, mach mal leise und lass die anderen auch mal machen.« Da wurde wohl ein Extro beschrieben. Und man hatte scheinbar einige Mühe mit mir. Einmal habe ich einen Kollegen, den ich wegen seiner fundierten Meinung sehr schätzte, im Geschäftsleitungsmeeting vor versammelter Mannschaft niedergemacht: »Nun sag doch auch mal was! Sitzt hier rum, kriegst keinen Ton raus. Dabei hättest Du so viel Wertvolles beizutragen.« Da hatte ich wohl einen Intro erwischt.



All das ist sehr lange her. Und heute würde mir so was natürlich nicht mehr passieren. Ich habe viel gelernt seitdem, habe selber Bücher geschrieben und im Zuge dessen auch sehr viel gelesen. Ein Buch ist mir dabei besonders ans Herz gewachsen: Sylvia Löhkens letztes Buch über die leisen Menschen und ihre starke Wirkung. Darin zeigt sie den Lauten unter uns auf sehr feine Weise, was alles in den Leisen steckt und wie nützlich das für die Gemeinschaft, die Arbeitswelt und unser Miteinander ist. Und den Leisen zeigt sie das auch. Ihr größter Verdienst aber ist der: Sie hat den leisen Menschen eine Bühne gegeben und sie ins Rampenlicht gerückt. Wie wichtig das war, zeigt die Pressewelle, die dieses Thema ausgelöst hat: sozusagen ein »Lovestorm« für die vielen, vielen wunderbaren Intros da draußen.

Mit diesem Buch führt uns Sylvia Löhken weiter in das Thema hinein.

**Intro- und Extro-  
version: ein  
Diversity-Thema!**

Erstens wird deutlich: Intro- und Extroversion sind als Persönlichkeitseigenschaften so tiefgreifend, dass sie in die Diskussion um Diversität am Arbeitsplatz eingebunden werden sollten. Obwohl die Unterscheidung und ihre Wichtigkeit fast 100 Jahre bekannt sind, war dies bisher kein Thema.

Zweitens hilft das Buch dem Leser dabei, sich aus einer interessanten Perspektive mit sich selbst auseinanderzusetzen. Es zeigt, was Intros und Extros brauchen, was sie gut können und wo sie aufpassen sollten. Und weil die Menschen selten zu 100 Prozent so oder so, sondern meist eine Mischung aus beidem sind, werden nun auch die Zentrovertierten unter die Lupe genommen.

Drittens zeigt Sylvia Löhken, wie sich das Wissen um die Intros, die Extros und die Zentros in der Mitarbeiterführung und im Verkauf zielführend einsetzen lässt. Nicht die Homogenität einer Gruppe, sondern die verschiedenen Blickwinkel ihrer Mitglieder wie auch der richtige Einsatz derselben sind bestimmend für den Erfolg – insbesondere heute, in unserer zunehmend komplexen, schönen neuen Businesswelt.

Als Wissenschaftlerin geht Sylvia Löhken den diversen Mythen über Intro- und Extrovertierte auf den Grund. Als Praktikerin zeigt sie, wie Menschen mit sehr unterschiedlichen Fähigkeiten, Neigungen und Eigenschaften zusammenwirken und voneinander profitieren können. Als Mensch wirbt sie für Toleranz und Wertschätzung gegenüber »leisen« und »nicht so leisen« Eigenschaften – in der Selbst- wie in der Fremdwahrnehmung. Und so ganz nebenbei wird noch aufgeräumt: Endlich werden Statussignale einmal sauber in Kategorien gepackt. Seien Sie gespannt!

*Anne M. Schüller*

Keynote-Speaker, Bestsellerautorin, Business-Consultant  
Experte für Touchpoint Management, Loyalitätsmarketing und  
eine kundenfokussierte Unternehmensführung

# Vorwort

von Hans-Uwe L. Köhler

Mir ist diese Welt manchmal zu laut, zu aufgeregt, und alles ist immer so furchtbar wichtig! – Dieses sehr persönliche Statement wird Sie als Leser vielleicht dann besonders erstaunen, wenn Sie erfahren, dass die Mehrzahl der Menschen, die Hans-Uwe L. Köhler als Redner kennen, diesen als extrovertierten Menschen einschätzen.



Als ich Sylvia Löhken kennenlernte, ging es genau um diesen Punkt. Und fast im Spaß, als Floskel, rutschte mir die Bemerkung raus: »Ach wissen Sie, ich bin eigentlich ganz anders – ich komme nur so selten dazu!« Völlig ungläubig sagte sie dann: »Aber ein introvertierter Mensch sind Sie doch auch nicht!«

Was entsteht eigentlich, wenn man Weiß mit Extro und Schwarz mit Intro vergleichen würde? Bleiben diese Positionen allein für sich stehen? Keineswegs, es entsteht ein riesiger Freiraum in den wundervollsten Spielfarben von Grau!

Und wenn es einen besonderen Grund geben sollte, das vorliegende Buch zu lesen, dann diesen: nicht nur Erklärungen zu liefern, sondern Zwischenräume zu entdecken. Wer immer nur nach den Polen zwischen Ansichten oder Werten sucht, versucht ständig, die Erde wieder in eine Scheibe zu verwandeln. Erst das »Dazwischen« ermöglicht das Wachstum einer Kugel!

Wenn Sie als Leser feststellen sollten, dass Sie in die eine oder in die andere Richtung tendieren, dann könnten Sie sich natürlich über diesen Erkenntnisstand freuen – und auf Wunsch natürlich auch furchtbar ärgern. Aber es geht hier ja nicht um Astrologie. Eigentlich müsste Ihr jeweiliger Erkenntnisstand Sie ermuntern, neugierig im Verstehen der »anderen« Seite zu werden! Dann könnte genau das passieren, was Sylvia Löhken mit diesem Buch beabsichtigt: die Welt für unser Miteinander ein wenig besser zu machen.

**Zentros  
im Zentrum**

Und sollte sich nun herausstellen, dass Sie weder zur einen noch zur anderen Seite prinzipiell dazugehören, dann soll Sie auch nicht der Mischtyp beunruhigen. Es gibt in diesem Buch ein wunderbares Geschenk für Sie: Vielleicht gehören Sie ja zu der Gruppe der Zentrovertierten! Dann gehören Sie zu denjenigen, die mit beiden Seiten richtig gut können. Und dann wissen Sie auch, wie Hans-Uwe L. Köhler tickt.

Liebe Leserin, lieber Leser, Ihnen steht eine lehrreiche und erbauliche Lektüre bevor. Lehnen Sie sich entspannt zurück und genießen Sie diese Entdeckungsreise ...

Bon voyage!

Ihr

*Hans-Uwe L. Köhler*

Experte für emotionale Kommunikation

## Einleitung

Dieses Buch fragt nach erfolgreicher Kommunikation zwischen introvertierten und extrovertierten Persönlichkeiten.

Als ich das Buch *Leise Menschen – starke Wirkung* schrieb, war es mein Ziel, eine Lücke zu füllen: Es gab bis dahin kein Arbeitsbuch, das introvertierten Menschen half, ihre Stärken zu entdecken und erfolgreich zu kommunizieren. Weil diese Lücke so groß war, habe ich zunächst einmal auf eines verzichtet: auf die Perspektive und die Eigenschaften der Extrovertierten. Auch die Ambi- oder Zentrovertierten, die in der Mitte zwischen den beiden Ausprägungen liegen, teilten dieses Schicksal. Sie wurden erwähnt, aber dann ging es in die Intro-Perspektive. Um etwas über den Blickwinkel der anderen Persönlichkeiten zu erfahren, habe ich dann lange gesucht und stellte fest: Ratgeber und Sachbücher für und über Introvertierte gibt es inzwischen zwar einige, doch Zentro- und Extrovertierte kommen als eigene Zielgruppe nicht vor.

**Die Realität ist das gemischte Team!**

Das Buch, das Sie gerade in den Händen halten, soll diese zweite Lücke ausgleichen. Intros, Extros und Zentros nebeneinander in ihren Stärken, Neigungen und auch Hürden im Umgang miteinander zu betrachten – das ist nicht nur fair, sondern ein Gebot der Realität. Denn wir leben ja nicht in Intro- und Extro-Kapseln. Die Realität ist das gemischte Team: in der Partnerschaft und in der Familie, mit Freunden und Kollegen, mit Chefinnen und Mitarbeitern.

Für viele Fachleute ist der Grad der Intro- oder Extroversion einer der wesentlichen Unterschiede zwischen Menschen. Der Psychologe James Dee Higley spricht vom »Norden und Süden des Temperaments«, und C. G. Jung, der die Begriffe erstmals systematisch verwendete, sah Intro- und Extroversion als den dominanten Faktor der Persönlichkeit. Doch erst allmählich beginnen wir über die Bedürfnisse nachzudenken, die dieser andere »kleine Unterschied« mit sich bringt – rund 100 Jahre, nachdem er dank C. G. Jung für eine breite Öffentlichkeit »aktenkundig« wurde. Das ist erstaunlich, denn andere Unterscheidungen – Junge und Alte, Inländer und Immigranten, Männer und Frauen, Behinderte und Gesunde – sind mit der Diskussion von Diversität schon längst ins gesellschaftliche Bewusstsein gerückt. Doch obwohl die meisten Persönlichkeitstests nach der Unterscheidung fragen, kursieren noch einige merkwürdige Mythen über das, was Intros und Extros ausmacht. Auch ist das Miteinander von Intros und Extros noch immer kein Diversitätsthema, obwohl ich den Eindruck habe, dass sich dies allmählich ändert. So machte »Der Spiegel« den Intro-Extro-Unterschied zum Titelthema<sup>1</sup> und druckte auch meinen Test »Sind Sie ein leiser Mensch?« ab, mit dem sich herausfinden lässt, wie intro- oder extrovertiert eine Persönlichkeit ist. (Sie finden den Test auch am Ende dieses Buches!) Dies ist eines der deutlicheren Zeichen dafür, wie tief dieses Persönlichkeitsmerkmal uns und unser Miteinander prägt. Die Nachfrage nach Information und Weiterbildung zu diesem Thema erlebe ich sehr unmittelbar bei meinen Lesern und Kunden.

**Was Sie in diesem  
Buch erwartet**

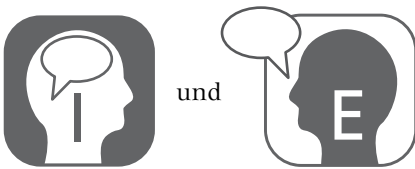
Doch das, was Sie in diesem Buch finden, soll keine Diversitätspolitik machen. Es soll vor allem eines: Ihnen unmittelbar nutzen. Ich werde also vieles, was die Wissenschaft sagt, vereinfachen oder zusammenfassen. Wenn Sie sich mit einzelnen Bereichen intensiver beschäftigen wollen, finden Sie in den Anmerkungen Ergänzungen und Leseempfehlungen. Alles Wichtige ist aber ohne diese Anmerkungen gut verständlich. Wenn Sie den ersten Teil des Buches gelesen haben, ist Ihr Blick auf die Unterschiede, Stärken, Prioritäten und Bedürfnisse intro- und extrovertierter Menschen klarer – und Sie verstehen, was es bedeutet, als Zentro in der Mitte zu liegen.

Der zweite Teil zeigt, was die Unterschiede im täglichen Leben bedeuten und wie Intros und Extros mit sich selbst und anderen umgehen können. Von Sport und Lernen über Kommunikation für Führungskräfte bis zu Verkaufen und Statuskommunikation habe ich sehr verschiedene Bereiche gewählt, die aber eines gemeinsam haben: Es sind diese Bereiche, die meine Auftraggeber, Leserinnen und Kunden am häufigsten im Auge haben, wenn sie sich mit dem Thema Intro- und Extroversion auseinandersetzen.<sup>2</sup> Ich hoffe, auch Sie finden in der Auswahl Themen und Ideen, die Sie besonders umtreiben.

Vorab zwei Anmerkungen, bevor Sie gleich mit dem ersten Teil beginnen. Erstens werde ich auch in diesem Buch von Extro- statt von Extravertierten sprechen, wenn auch in der Originalliteratur das »a« steht. Dies hat ganz praktische Gründe: Ich kann als Kurzbezeichnung »Extro« schreiben anstatt des merkwürdig klingenden »Extra«. Zum Glück ist die Version mit »o« heute eine gängige Variante.

**»Extro«  
statt »Extra«**

Zweitens finden Sie in allen Teilen dieses Buches immer wieder Beispiele und Geschichten, die ich so verändert habe, dass Sie die realen Personen dahinter nicht identifizieren können. Damit Sie die Intros und Extros unter den Akteuren leicht unterscheiden können, habe ich einen einfachen Weg gewählt: Erstens unterscheidet sich die Darstellung der Intro- und der Extro-Perspektive. Sie finden zur Unterscheidung die beiden folgenden Icons:



Zentros finden sich unter dem Icon:





Zweitens tragen die Akteure Namen, die mit I bzw. mit E beginnen. Damit sollte die Unterscheidung leicht werden ...

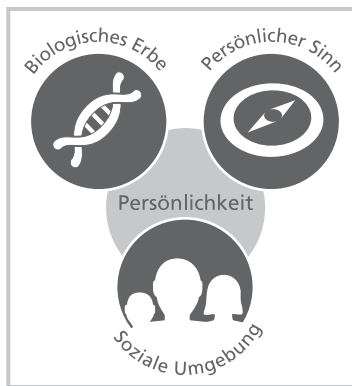
Doch jetzt viel Freude bei Ihrer Entdeckungsreise in eines der spannendsten Gebiete überhaupt: der Persönlichkeit, Ihrer Persönlichkeit – was sie ausmacht und was sie für Ihr Leben bedeutet.

# Persönlichkeit. Woher sie kommt. Was sie prägt. Was Verschiedenheit bedeutet

*»Die Vorteile eines Menschen sind stets  
auch seine Nachteile.«*

Simone Weil

Introvertiert oder extrovertiert – das ist nur ein Motiv in einem hochkomplexen Puzzle, aus dem menschliche Persönlichkeiten bestehen. Dieses Puzzle bestimmt, wie wir uns entwickeln, was wir mögen, wie wir fühlen. Und es hat eine besondere Spielregel: Wir können es nur mit anderen gemeinsam legen. Dabei prägen uns drei Faktoren – unser biologisches Erbe, unsere soziale Umgebung und die Suche nach dem persönlichen Sinn.



**Die 3 Faktoren der  
Persönlichkeit**

## Der erste Faktor: unser biologisches Erbe



Unsere Persönlichkeit prägt sich in sehr unterschiedlichen Bereichen aus. Unser biologisches Erbe ist das, was wir »mitbekommen«, wenn wir geboren werden. Der Fortschritt der Neurowissenschaften hat dazu geführt, dass viele Forschungen zur Persönlichkeit sich in den letzten Jahren dem Aufbau unseres Gehirns, seinen Abläufen und den daran beteiligten Stoffen wie Neurotransmittern und Hormonen widmen.

Es gibt Studien, die zeigen: Unterschiede zwischen Babys im Alter von nur vier Monaten lassen bereits solide Vorhersagen darüber zu, ob das jeweilige Kind sich zu einer introvertierten oder einer extrovertierten Person entwickeln wird. Ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal ist dabei die Empfindlichkeit gegenüber Umweltreizen: »Intro-Babys« haben ein empfindlicheres Nervensystem und reagieren deshalb stärker (und negativer) als »Extro-Babys« auf starke Licht-, Geräusch- oder Geruchsreize. Dem entspricht im Verlauf des Lebens die Gefahr der Überstimulation für Introvertierte, die sie Energie kostet und deutlich störend wirkt.<sup>1</sup>

Dies ist allerdings erst ein Teil des komplexen Puzzles, das die Persönlichkeit eines Menschen ausmacht.

## Der zweite Faktor: unsere soziale Umgebung



Lange Zeit haben sich die Wissenschaftler darüber gestritten, ob die Persönlichkeit eher durch die biologische Anlage oder eher durch die soziale Umgebung beeinflusst wird. Heute wissen wir: Die beiden Bereiche greifen ineinander. Konkreter: Unsere biologischen Anlagen beeinflussen die Art und Weise, wie wir mit unserer Umgebung kommunizieren. Doch dieser Prozess ist (wie jede Kommunikation) eine Zweibahnstraße. Denn unsere Umgebung verändert ihrerseits auch unser Gehirn – und zwar so lange wir leben. Zwar ist ein junges Gehirn in der Entwicklung mehr und stärkeren Veränderungsprozessen ausgesetzt als ein älteres, doch

ändern können wir uns alle solange wir atmen. Die Erfahrungen, die wir in unserem Leben machen, verändern die Strukturen und auch den Stoffwechsel in unserem Denkapparat. Ständig.

### ■ Wir kommen unfertig zur Welt.

Keiner von uns wird mit einer fertigen Ausstattung geboren. Ein Teil dessen, was uns ausmacht, unsere »zweite Natur«, entsteht im menschlichen Miteinander. Wir alle werden in eine soziale Gruppe und in einen kulturellen Kontext hineingeboren. Die Beziehungen, in denen wir aufwachsen, machen den zweiten Teil unserer Ausstattung aus. Sie haben Einfluss auf die Art, in der das Gehirn eines Heranwachsenden sich entwickelt. Beziehungen prägen unsere Sprache ebenso wie unsere Vorlieben und Entscheidungen. Kurz: Es reicht nicht, ein Gehirn zu haben. Eine Persönlichkeit in all ihren Facetten kann nur im Austausch mit anderen Menschen entstehen – auch rein biologisch, weil die neuronalen Verbindungen im Hirn sich erst nach der Geburt ausbilden. Dies geschieht nur dann, wenn wir Bezugspersonen haben und diese mit uns kommunizieren. Genau dies schafft die enorme Anpassungsfähigkeit an ganz verschiedene Umgebungen, die den Menschen ausmacht. David Brooks formuliert das so: »Es ist nicht so, dass wir uns zuerst entwickeln und anschließend Beziehungen eingehen, sondern wir werden in Beziehungen hineingeboren [...], und diese Beziehungen machen uns überhaupt erst zu Menschen.« (2012, S. 77)

Unsere soziale und kulturelle Umgebung einerseits und unsere biologische Ausstattung andererseits stehen in einer Wechselwirkung zueinander. Die Frage lautet also nicht: Anlage oder Umwelt? Sie lautet vielmehr: Wie spielen Anlage und Umwelt im Verlauf der Entwicklung eines Menschen so zusammen, dass sich daraus eine Persönlichkeit entwickelt? Gerade unsere Anpassungsfähigkeit an unsere Umgebung ist eine besondere Stärke unserer biologischen Ausstattung. Sie gibt uns die Beweglichkeit, in sehr unterschiedlichen Umgebungen zu gedeihen.

**Anlage + Umwelt =  
Persönlichkeit**

**Unsere soziale Umgebung und unsere biologische Ausstattung stehen in einer Wechselwirkung zueinander: Wir wirken auf unsere Umwelt, und diese verändert unser Gehirn in Struktur und Stoffwechsel.**

Auch Introversion und Extroversion sind von Geburt an als biologische und messbare Eigenschaften in uns angelegt. Doch dies ist lediglich der Beginn der Persönlichkeitsentwicklung und damit auch der Person selbst: Sie reift in einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort und mit bestimmten Menschen. Erst das Zusammenspiel zwischen natürlichen Vorgängen und sozialen wie kulturellen Einflüssen prägt unsere Persönlichkeit – und damit auch Intro- und Extroversion. Unsere Bezugspersonen, unsere Vorbilder, kulturelle Normen, Erwartungen wichtiger Menschen an unser Verhalten: Faktoren wie diese entscheiden mit darüber, wie wir »nach innen« oder »nach außen« gewandt leben.

### **Der dritte Faktor: die Suche nach dem Sinn**



Der dritte Faktor, der unsere Persönlichkeit prägt, ist gleichzeitig der mit der größten Anziehungskraft: Es ist unsere Fähigkeit, aus freien Stücken Entscheidungen für unser Leben zu treffen, die uns sinnvoll und bedeutsam erscheinen. Diese Entscheidungen können durchaus dazu führen, dass wir als Introvertierte extrovertierte Verhaltensweisen an den Tag legen oder als Extrovertierte introvertierte Intervalle einlegen. So kann es beispielsweise dazu kommen, dass eine harmoniebedürftige Intro einen Angriff in einem Meeting zum Anlass nimmt, einem Kollegen öffentlich Grenzen aufzuzeigen. Es kann passieren, dass sich ein extrovertierter Kollege für eine Woche zum Schweigen in ein Kloster zurückzieht. Es kann sogar bedeuten, dass wir uns einen Beruf aussuchen, der unseren persönlichen Eigenschaften – Ergebnisse unserer Anlage oder unserer »zweiten Natur« – so gar nicht entspricht: weil dieser Beruf zu unserer Berufung passt, also zu unseren Lebensmotiven und -zielen. Mit anderen Worten: Wir sollen und müssen uns in unserer Entwicklung zwar binden, um zu Menschen zu werden. Zu echten Persönlichkeiten aber werden

wir durch Selbstverwirklichung: im Finden unserer eigenen Werte und Ziele.

**Unsere Persönlichkeit entwickelt und verändert sich durch das Zusammenwirken von Anlage, sozialer Umgebung und eigenen Entscheidungen.**

Es ist dieser dritte Faktor, der der Entwicklung unserer Persönlichkeit das gewisse Etwas verleiht: Erst die Fähigkeit, eigene Entscheidungen zu treffen, gibt uns das, was wir Freiheit nennen. Wir können uns weder unsere biologische Ausstattung aussuchen noch unsere soziale Umgebung vollkommen selbst bestimmen. Wir können aber eines: selbstbestimmt wählen, was unserem Leben Sinn und Wert verleiht. Dies kann bedeuten, dass wir uns in bestimmten Situationen für ein anderes Verhalten entscheiden als für eines, das unserer Persönlichkeit eigentlich näherliegt.<sup>2</sup>

**Was verleiht unserem Leben Sinn?**

Doch bei aller Freiheit: Ganz und gar losmachen können wir uns nicht von den angeborenen Eigenschaften und den sozialen Bedingungen, die uns als Persönlichkeit geprägt haben. Es gibt Wechselwirkungen. So spielen soziale Einflüsse, wie wir heute wissen, in Entscheidungen eine große Rolle, weil sie unser Unbewusstes prägen. Was wir letztlich tun, ist nur zum Teil Ergebnis einer bewussten Abwägung.<sup>3</sup>



Wie Sie als Intro oder als Extro mit »artfremden« Herausforderungen umgehen können, erfahren Sie im ersten Teil dieses Buches. Dort finden Sie auch alle drei Faktoren – die Anlage, das soziale Umfeld und sinnorientierte Entscheidungen – noch einmal genauer erläutert.

Ich hoffe, dass Sie an den vorangehenden Ausführungen vor allem eines gesehen haben: Persönlichkeit ist eine vielschichtige Sache. Weder Intro- noch Extrovertierte sind allein von ihren biologischen Anlagen gesteuert – ebenso wenig wie Männer und Frauen aufgrund ihres Geschlechtes »verhaltensgesteuert« werden. Was uns zu Menschen macht, ist das Zusammenspiel von angeborenen und erlernten Eigenschaften. Hinzu kommt die Freiheit, uns

manchmal auch gegen unsere Neigungen zu entscheiden und »gegen den Wind zu steuern«, wenn wir das wichtig finden.

■ **Intro- und Extroversion prägen uns. Sie legen uns aber nicht fest.**

So kommt es, dass es in allen Bereichen des Lebens erfolgreiche introvertierte und extrovertierte Persönlichkeiten gibt. Die folgende Tabelle zeigt quer durch Länder und Epochen Menschen, die sich entschieden haben, das zu tun, was ihnen wichtig ist – und die es als Intro oder als Extro geschafft haben, ihre Berufung zu bestimmen und mit viel Resonanz zu gestalten. Die Übersicht soll Ihnen Mut machen: Persönlichkeitsmerkmale wie Intro- und Extroversion mögen uns tief prägen. Doch sie legen uns nicht fest. Wie wir unsere Persönlichkeit einsetzen: Es ist unser Privileg, darüber zu entscheiden.

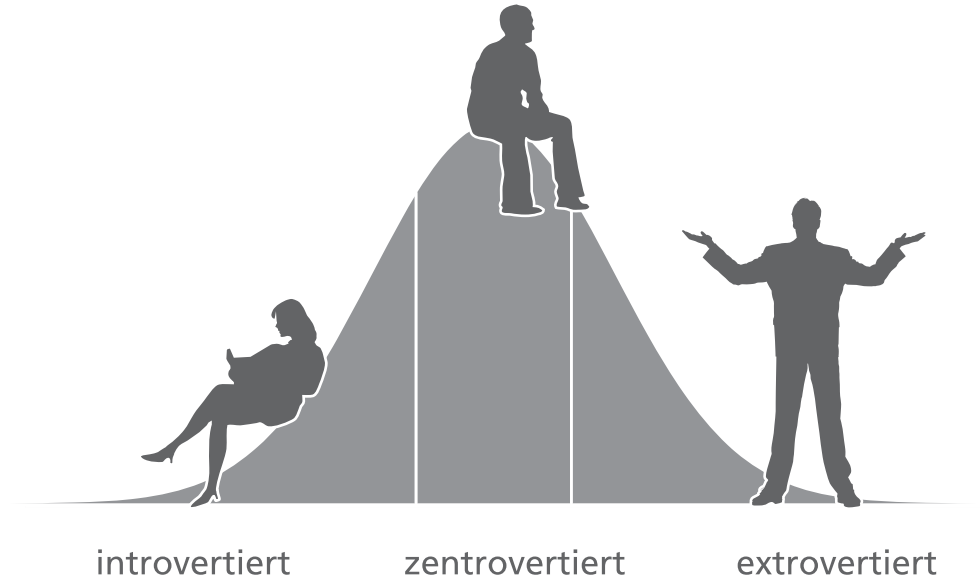
<b>Erfolgreiche Intros und Extros: Stichproben quer durch Länder, Epochen und Berufenungen</b>		
	<b>Intro</b> 	<b>Extro</b> 
Weltveränderer	Eleanor Roosevelt, USA Mutter Teresa, Albanien	Martin Luther King Jr., USA Sokrates, Griechenland
Denkstars	Simone de Beauvoir, Frankreich Isaac Newton, Vereinigtes Königreich	Johann Wolfgang von Goethe, Deutschland Karl R. Popper, Österreich/ Vereinigtes Königreich
Schreibende	Franz Kafka, Tschechien Joanne K. Rowling, Vereinigtes Königreich	Karen Blixen, Dänemark Thomas John Boyle, USA
Wissenschaftler	Niels Bohr, Dänemark Jane Goodall, Vereinigtes Königreich	Alexander von Humboldt, Deutschland Daniel Goleman, USA

Politiker	Angela Merkel, Deutschland Barack Obama, USA	Gerhard Schröder, Deutschland Margaret Thatcher, Vereinigtes Königreich
Wirtschaftsgrößen	Karl Albrecht, Deutschland George Soros, Ungarn	Richard Branson, Vereinigtes Königreich Steve Jobs, USA
Modemenschen	Tommy Hilfiger, USA Gabriele Strehle, Deutschland	Heidi Klum, Deutschland Karl Lagerfeld, Deutschland
Musiker	Ludwig van Beethoven, Deutschland Annie Lennox, Schottland	Franz Liszt, Österreich /Ungarn Udo Lindenberg, Deutschland
Bildende Künstler	Vincent van Gogh, Niederlande Leonardo da Vinci, Italien	Frida Kahlo, Mexiko Pablo Picasso, Spanien
Film-, TV- und Bühnengrößen	Günther Jauch, Deutschland Tilda Swinton, Vereinigtes Königreich	Jack Nicholson, USA Oprah Winfrey, USA
Sportler	Britta Steffen, Deutschland Cacau, Brasilien	Usain Bolt, Jamaica Ariane Friedrich, Deutschland
Speaker	Matthias Nöllke, Deutschland Fleur Wöss, Österreich	Jeffrey Gitomer, USA Anne M. Schüller, Deutschland
Humoristen	Emil Steinberger, Schweiz Loriot, Deutschland	Anke Engelke, Deutschland Harald Schmidt, Deutschland
Fiktive Figuren	Charlie Brown, <i>Peanuts</i> Hamlet, <i>Hamlet</i> (Shakespeare)	Lucy van Pelt, <i>Peanuts</i> Papageno, <i>Die Zauberflöte</i> (Mozart/Schikaneder)





# 1 Intros – Extros – Zentros





# 1. Introversion und Extroversion: Fakten und Mythen

»Wo ein Begeisterter steht, ist der Gipfel der Welt.«

Joseph von Eichendorff

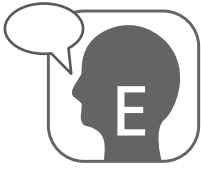
»Just 'cause I don't like something  
doesn't mean it's bad.«

Sophia Dembling<sup>1</sup>

In diesem Abschnitt erfahren Sie, welche biologischen Unterschiede es zwischen Intros und Extros gibt – und wie diese sich auf die Persönlichkeit auswirken.



**Das biologische  
Erbe**



### Der Neue

»Boah, was für ein Langweiler!«, denkt Ella, als sie ihren neuen Kollegen Ingo auf dem Neujahrsempfang mustert. »Warum geht der nicht mal auf die anderen zu? Steht da steif rum, wie bestellt und nicht abgeholt ... Kann ja heiter werden. Aber, hey – wieso kommt der Chef zu ihm? Und die beiden scheinen sich ja bestens zu kennen, so wie die sich begrüßen ...?«

Wer die Begriffe »introvertiert« und »extrovertiert« hört, verbindet mit ihnen bestimmte Eigenschaften. Oft schneidet »introvertiert« dabei schlechter ab: Intros wirken auf viele Extros – wie die Kollegin Ella im Beispiel oben – einzelgängerisch, durchsetzungsschwach oder einfach wie langweilige graue Mäuse. Extrovertierte dagegen verbinden viele Menschen bewusst oder unbewusst mit Eigenschaften wie Sozialkompetenz, Führungsstärke oder Herzlichkeit. In den letzten Jahren hat sich diese Wahrnehmung zum Glück zugunsten der Introvertierten verschoben. Doch umgekehrt ist zwar das »Hochjubeln« von Intro-Stärken ein schöner Ausgleich, hat aber ebenfalls Verzerrungen zur Folge. Wahr ist: Intros wie Extros haben ihre jeweils eigenen Stärken, die ihnen Erfolg, Durchsetzungskraft und gute soziale Beziehungen ermöglichen. Und sie haben auch ihre jeweils eigenen Hürden und Bedürfnisse, die sie (neben anderen Faktoren) zu den Persönlichkeiten machen, die sie sind.

**Intros wie Extros haben besondere Stärken und Bedürfnisse, die ihnen Erfolg, Durchsetzungskraft und gute soziale Beziehungen ermöglichen.**

Dieser Abschnitt soll Sie dabei unterstützen, Ihre persönlichen Eigenarten zu finden und zwischen introvertiert und extrovertiert zu unterscheiden. Direkt beobachten lässt sich eine solche Persönlichkeitsausprägung nicht. Aber es gibt zuverlässige Hinweise: Unterschiede im Gehirn, die messbar sind. Bestimmte Kombinationen von Eigenschaften, die beobachtbar sind.

Zunächst lernen Sie die wichtigsten Unterschiede zwischen intro- und extrovertierten Persönlichkeiten kennen. Dann bekommen Sie einen Überblick über die Stärken und Hürden, die bei Intros und Extros überdurchschnittlich oft zu finden sind. Die gängigsten Klischees zum »kleinen Unterschied« sehen wir uns auf dieser Basis einmal näher an und klären das, was dahintersteckt. Und den Wahrheitsgehalt ebenso.

Bevor es losgeht, schätzen Sie sich bitte zunächst einmal selbst ein. Es geht dabei nur um Ihren Eindruck, nicht um Ihr Wissen! Am Ende des Kapitels können Sie dann diese Selbsteinschätzung mit dem vergleichen, was Sie in diesem Kapitel erfahren. Und natürlich können Sie auch andere Personen einschätzen, mit denen Sie zu tun haben.



**Zwei Fragen an Sie:**

Halten Sie sich für

- eher introvertiert?
- eher extrovertiert?
- eine Persönlichkeit, die dazwischen liegt,  
also zentrovertiert ist?

Welche Ihrer persönlichen Eigenschaften bringen Sie zu dieser Einschätzung?

.....

.....

.....

.....

.....

.....