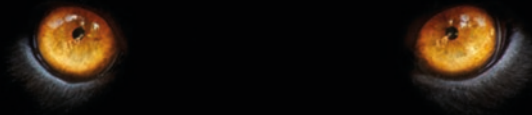


Doris Märtin

campus



*leise*  
gewinnt

So verschaffen sich Introvertierte Gehör

Leise gewinnt

**Dr. phil. Doris Märtin** hat Sprachen und Literatur studiert und die Suche nach den passenden Worten zum Beruf gemacht. In ihren Büchern geht es um Sprache und Auftreten, das gute Leben und den reflektierten Umgang mit sich und anderen. Die Kommunikations- und Persönlichkeits-expertin ist systemische Coach, Mitglied des Deutschen Knigge-Rats und als Speakerin und Impulsgeberin in den Medien präsent. Als Texterin und Beraterin für Corporate Language unterstützt sie Unternehmen, Kunden emotional intelligent anzusprechen.

Doris Märtin

# *leise* gewinnt

So verschaffen sich **Introvertierte** Gehör

Campus Verlag  
Frankfurt/New York

© Campus Verlag GmbH

ISBN Buch 978-3-593-50003-4

ISBN Ebook 978-3-593-42430-9

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Copyright © 2014 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Anne Strasser, Hamburg

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus: der Minion und der Myriad

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.

[www.campus.de](http://www.campus.de)

# Inhalt

## **Stiller Luxus: Warum Laute noch suchen, was Leise schon haben** 9

### **Entschlüsseln Sie Ihren Introvertierten** 14

Ein Begriff kommt in die Welt 14

Alle intro, oder was? 15

Die Vermessung der Stillen 18

Die Grundlagen der IntroDNA® 21

Wer bin ich, und wenn ja, wie viele: Testen Sie Ihren Intro-Typ 21

Masterminds: die kühlen Lenker 31

Supersensible: die einfühlsamen Ästheten 32

Nerds: die eigenbrötlerischen Genies 35

Cocooner: die unauffälligen Netten 37

### **Entpuppen Sie Ihre extravertierte Seite** 39

**01** Die andere Seite wahrnehmen 39

**02** So tun als ob 41

**03** Die Komfortzone erweitern 44

**04** Zwischen den Polen wechseln 46

### **Entwickeln Sie Ihr Körperbewusstsein** 49

**05** Ins Gehirn blicken 50

**06** Energiekrisen vorbeugen 52

**07** Das Nervenkostüm stärken 55

**08** In Form kommen 58

**09** Mit Schmerzen und der Angst davor umgehen 60

## **Entdecken Sie Ihre Talente** 63

- 10 Die Lauten entzaubern 64
- 11 Ruhe ausstrahlen 66
- 12 In die Tiefe schürfen 68
- 13 Mehr sein als scheinen 70
- 14 Gegen den Strom schwimmen 72
- 15 Das Feingefühl kultivieren 74
- 16 Ziele diszipliniert verfolgen 77

## **Entinseln Sie Ihr Schneckenhaus** 80

- 17 Leiser wohnen 80
- 18 Gegen Reize abschotten 82
- 19 Gut unterwegs sein 85
- 20 Boxenstopps einlegen 88

## **Entspannen Sie Ihr Privatleben** 91

- 21 Einander Raum geben 92
- 22 Liebe ausdrücken 95
- 23 Geborgenheit finden 97
- 24 Das Familienleben gestalten 99
- 25 Aneinander wachsen 102
- 26 Freundschaften pflegen 104

## **Entfalten Sie sich im Gespräch** 108

- 27 Extraversisch verstehen 109
- 28 Auf Menschen eingehen 113
- 29 Beim Small Talk mithalten 115
- 30 Sich ins Gespräch bringen 118
- 31 Grenzen setzen 121
- 32 In aller Ruhe verhandeln 124

## **Entkrampfen Sie Feste und Feiern** 127

- 33 Ein gefragter Gastgeber sein 127
- 34 Die richtigen Einladungen annehmen 130
- 35 Taktvoll absagen 132
- 36 Kleine Fluchten erfinden 134
- 37 Kommen und gehen 136

## **Entwickeln Sie Ihre Außenwirkung** 140

- 38 Anziehungskraft entwickeln 140
- 39 Die Sprache der Kleidung nutzen 144
- 40 Präsent sein ohne Starallüren 145
- 41 Leistung zur Sprache bringen 148
- 42 Im Rummel bestehen 151

## **Entstressen Sie den Arbeitstag** 154

- 43 Das Spielfeld gestalten 154
- 44 Den Tag durchstehen 157
- 45 Mit den Extros kooperieren 159
- 46 Im Team eine Rolle spielen 162
- 47 Auf Kunden eingehen 165

## **Entdecken Sie Ihre Führungsstärken** 169

- 48 In Führung gehen 170
- 49 Die hellsten Köpfe um sich sammeln 172
- 50 Authentisch fördern und fordern 174
- 51 Auf der Chefetage zur Form auflaufen 177
- 52 Über den inneren Spezialisten hinauswachsen 179

## **Entwaffnen Sie Ihr Publikum** 182

- 53 Sich an alles gewöhnen 183
- 54 Ein nervenschonendes Vortragsformat planen 185
- 55 Ein fesselndes Drehbuch schreiben 189
- 56 In Bestform kommen 192
- 57 Auf die Bühne gehen 195
- 58 Auf der Bühne stehen 197

## **Entfesseln Sie Ihren Introvertierten** 200

- 59 M-Intros: denken und lenken 201
- 60 N-Intros: querdenken und forschen 202
- 61 S-Intros: mitfühlen und kreiern 204
- 62 C-Intros: einfühlen und ausgleichen 207



**Stille Wasser sind im Kommen** 209

**Zum Weiterlesen, -browsen, -schauen** 211

Lesenswerte Bücher und Artikel 211

Beachtenswerte Blogs 212

Sehenswerte TED-Talks 214

**Anmerkungen** 214

### *Für eilige Leser*

*Am meisten erfahren Sie über die verschiedenen Aspekte von Introvertiertheit, wenn Sie dieses Buch von vorne nach hinten lesen. Alternativ führt Sie der Themennavigator im Buch direkt zu den Kapiteln, die besonders für Ihren Intro-Typ relevant sind. In diesem Fall ist das Feld Ihres Typs dunkel hinterlegt.*

*Sie können aber auch diese Übersicht benutzen, um mit einem Klick auf die untenstehenden Ziffern schnell zu den für Sie wichtigsten Kapiteln zu gelangen. Ein weiterer Klick auf die orangefarbene Kapitelnummer und Sie gelangen zurück auf diese Übersicht.*

**Masterminds:** 1, 4, 5, 8, 10, 11, 12, 14, 17, 19, 20, 21, 22, 24, 26, 27, 28, 30, 32, 34, 36, 37, 38, 41, 43, 44, 45, 47, 49, 50, 51, 58, 59

**Nerds:** 1, 2, 4, 5, 8, 10, 12, 13, 14, 16, 17, 21, 22, 25, 27, 28, 29, 30, 34, 35, 37, 38, 39, 41, 43, 45, 46, 48, 50, 52, 55, 56, 58, 60

**Supersensible:** 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 26, 27, 30, 31, 32, 33, 36, 37, 38, 40, 42, 43, 44, 47, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 56, 57, 58, 61

**Cocooner:** 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 15, 16, 18, 20, 23, 24, 25, 27, 29, 30, 31, 33, 37, 38, 39, 40, 43, 46, 47, 48, 49, 50, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 62

# Stiller Luxus: Warum Laute noch suchen, was Leise schon haben

Wir begegnen ihnen in Literatur und Film. Goethes gefühlsintensiver Werther gehört zu ihnen, Jane Austens wortkarger Mr. Darcy, Hermione Granger aus *Harry Potter* und Katniss Everdeen, die logisch-besonnene Heldin aus *Die Tribute von Panem*. Und wir kennen sie im wahren Leben. Die Schauspielerin Emma Watson, der Golfer Martin Kaymer, die Modedesignerin Gabriele Strehle, Facebook-Gründer Marc Zuckerberg und Bundeskanzlerin Angela Merkel haben alle eines gemeinsam: Sie erreichen ihre Ziele still und leise. Sie halten ihr Privatleben unter Verschluss. Sie wirken uneitel und machen sich nicht künstlich wichtig. Sie sind erfolgreich, sichtbar und interessant und trotzdem verhalten, dünnhäutig oder sogar scheu. Introvertiert eben, nach innen gewandt, abgeleitet vom lateinischen intro = »innen« und vertere = »wenden«.

Menschen mit einer nach innen gewandten Persönlichkeitsstruktur gibt es überall. Introvertiert ist sehr wahrscheinlich:

- Die Kollegin, die vor allen anderen kommt, weil sie am besten konzipiert und kombiniert, wenn sie niemand ablenkt und keiner ihr über die Schulter sieht.
- Der IT-Spezialist, dessen Geistesblitze die Firma zum Hidden Champion machen und der rote Ohren bekommt, wenn er aufstehen und beim Betriebsfest ein paar Worte sagen soll.
- Das Kind, das nach der Schule lieber in seinem Zimmer träumt oder tüftelt, statt zum Kindergeburtstag oder zum Fußball zu gehen.
- Die gefragte Vortragsrednerin, die den vermeintlich lockeren Small Talk mehr fürchtet als den Auftritt vor einem vollen Saal.

- Die Mutter, die sich am Spielplatz lieber in eine Zeitschrift versenkt, als beim Elternklatsch mitzumachen.
- Der Chef, der konzentriert zuhört, sich die Sache durch den Kopf gehen lässt und später am Tag eine E-Mail schickt: »Ihr Vorschlag hat mich überzeugt. Graben Sie tiefer!«
- Der Freund, der nie viel sagt, aber auflebt, sobald es um Rennräder und die schönsten Alpenpässe geht.

Mit ihrem Hang zu Zurückhaltung und Rückzug sind die In-sich-Gekehrten anders als die große Masse. Sie passen nicht zum Persönlichkeitsideal unserer Zeit: kontaktfreudig, locker, kommunikativ. Das große Hallo, die spontane Rede, der präventive Auftritt ist ihre Sache nicht. Diese Andersartigkeit irritiert die Extravertierten, die darin ein Defizit sehen und manchmal auch einen Affront. Als Menschen, die dafür leben, dabei zu sein und mitzumischen, erscheint ihnen das reservierte Intro-Verhalten schnell als ungesellig und sogar gehemmt. Kommt zur introvertierten Persönlichkeitsstruktur sichtbarer Erfolg oder eine spürbare Feinsinnigkeit hinzu, steht zudem der Vorwurf von Arroganz und Abgehobenheit im Raum.

Tatsächlich sind die Introvertierten, Schüchternen und Sensiblen weder freudlos noch menschenfeindlich. Sie sind nur anders gepolt als Extravertierte. Auch physiologisch. So zeigen sie eine von Natur aus höhere Hirnaktivität, sprechen stärker auf Reize an und reagieren empfindlicher auf Dopamin, den Botenstoff, der die Wahrnehmungsfähigkeit steigert. Im Alltag bedeutet das:

**Die Anregungen und Aufregungen, die die Lauten genießen, sind stilleren Menschen schnell zu viel.**

Um den Trubel des Alltags hinter sich zu lassen und ihre Akkus aufzuladen, brauchen sie viel Zeit und Raum. Wo der Extravertierte nach dem Essen mit Freunden ins Kino geht, schaut sich die Introvertierte lieber zu Hause die Bluray an. Nicht weil sie die Welt, die Menschen oder den Small Talk fürchtet. Sondern weil Privatheit ihr ein tiefes Bedürfnis ist. So wie Extros große Geburtstagsfeste und einen riesigen Bekanntenkreis als erstrebenswert ansehen, finden Intros ihr Glück bevorzugt allein, zu zweit oder in kleiner, vertrauter Runde.

So unterschiedlich nehmen Intros und Extros die Welt wahr, dass sie einander manchmal so fremd sind wie Außerirdische und Erdbewohner. Gehört man zum ruhigeren Teil der Menschheit, vermitteln viele Alltags-situationen das Gefühl, man lebe auf dem falschen Planeten. Das Handy-gebimmel im ICE signalisiert genau wie die drei Tage währende Hochzeit guter Freunde: Die Welt ist mehr für die umtriebigen Schrilla gemacht als für die bedächtigen Stillen.

Doch die Zeiten ändern sich. Mit den viel besprochenen Sachbüchern von Susan Cain *Still* und Sylvia Löhken *Leise Menschen* wurde der Unterschied zwischen Intros und Extros ein Thema. Parallel dazu haben es die Stillen nicht nur auf das Titelblatt des *Spiegel*, sondern sogar auf das Cover des *Time Magazine* geschafft – also dorthin, wohin normalerweise nur Größen wie Angelina Jolie oder das iPhone gelangen. Seither ahnt die Wirtschaft, dass die unauffälligen Alleinarbeiter begehrte Potenziale wie ein Mehr an Vernunft, Kreativität und Empathie in sich tragen können.

Ist introvertiert also das neue cool? Die Behauptung wäre verstiegen. Aber Intros werden mehr als früher geschätzt. Das liegt vielleicht auch daran, dass in Zeiten von Burn-out, Stress und Dauervernetzung selbst Extros entdecken:

**Geistige Regeneration und inneres Glück sind die Voraussetzung für Genuss, Tiefgang und Nichtausgebranntsein.**

Wunderbar selbstironisch erzählt davon die Bestsellerautorin Elizabeth Gilbert in ihrem Megaseller *Eat Pray Love. Eine Frau auf der Suche nach Allem*. Im indischen Ashram sieht sie ihr Heil darin, durch Schweigen und Zurückhaltung gelassener zu werden – und geheimnisvoller: »Also beschließe ich, fortan nicht mehr das Partyhäschen dieses Ashrams zu sein. Schluss mit dem Herumrennen, dem Tratsch und den Witzeleien. Ich muss weder im Rampenlicht stehen noch sämtliche Gespräche an mich reißen. Oder für ein bisschen Bestätigung verbale Steptänze auf-führen. Es wird Zeit, dass ich mich ändere.«<sup>1</sup> Auch der Starautor Paulo Coelho fasziniert ein Millionenpublikum mit der Botschaft, wie Besin-nung und Rückzug das Leben positiv verwandeln.

Stillen Menschen braucht man den Reiz von Entschleunigung und Selbst-besinnung nicht auszubuchstabieren. Sie sind gern mit sich allein und ma-

chen sich, wie Georges Moustaki es sang, die Zurückgezogenheit zur unentbehrlichen Freundin, zur schönen Gewohnheit: »Je m'en suis fait presque une amie / Une douce habitude.« Und weiter: »Non, je ne suis jamais seul / Avec ma solitude.« Nein, ich bin nie allein in meiner Einsamkeit.

Unsere Gehirnphysiologie lässt uns Stunden und Tage der Ruhe als Genuss pur empfinden. Übernehmen wir uns trotzdem, zwingt sie uns durchaus nachdrücklich zum Innehalten. Während Extros für das Schöne, Heilsame des Alleinseins Platz im Kalender freischaufeln und es durch Internetfasten oder Schweigetage zelebrieren, gehört es bei uns Intros ganz von selbst zum Leben dazu. Die Notwendigkeit, regelmäßig aus der Betriebsamkeit auszuscheren und die Batterien aufzuladen, bringt den Stilleren viele Vorteile ein:

**Intros analysieren präzise, gehen den Dingen auf den Grund, hören genau zu, vermeiden Streit, arbeiten strukturiert, erfassen Feinheiten, liefern handfeste Ergebnisse und zeigen sich oft auffällig eigenständig in ihrem Denken und Handeln. Sie umschiffen Risiken, bewahren Geheimnisse und geben sich nicht den Anschein, mehr zu sein, als sie sind.**

All das ist auf sehr leise Art sehr überzeugend. Es reicht in einer lauten Welt aber nicht aus. Fast jeder Mensch ist heute gefordert, Netzwerke zu knüpfen, sich in Szene zu setzen und für sich Werbung zu machen. Dieser Extraaufwand kostet Zeit, strengt an und ist auch den Lauteren oft zu viel. Für uns Intros bedeutet der Zwang zur Selbstvermarktung: Zurückhaltend hin, in sich gekehrt her – weniger denn je kommen wir darum herum, mehr und öfter aus uns herauszugehen. Wir müssen Wege finden, so zu arbeiten, zu leben und zu kommunizieren, dass es zu uns ebenso passt wie zu unserer Welt. Sonst werden wir übertönt oder übersehen. Wissen, Sicherheit und Strategien für mehr Sichtbarkeit und Nachdruck gewinnen Sie mit diesem Buch:

- **Wissen.** *Leise gewinnt* lädt Sie ein, sich mit den verschiedenen Aspekten von Introvertiertheit auseinanderzusetzen. Mit der IntroDNA®, dem ersten Persönlichkeitsprofil speziell für leise Menschen, erhalten Sie ein einfaches Gerüst zur Selbsteinschätzung und Weiterentwicklung.

- **Sicherheit.** *Leise gewinnt* zielt darauf ab, dass Sie Introvertiertheit als eine Quelle von Nachdenklichkeit, Unabhängigkeit, Takt und Kreativität verstehen – tief verwurzelte Ressourcen, die nicht jedem so natürlich zufliegen wie Ihnen.
- **Strategien.** *Leise gewinnt* unterbreitet Ihnen Vorschläge, wie Sie Ihre individuellen Intro-Talente ausspielen und stärken und dort, wo es Sie voranbringt, behutsam, aber beharrlich über Ihr Naturell hinauswachsen.

Von Mahatma Gandhi stammt der Satz: »Auf leise Art kannst du die Welt verändern.« Anders als es manchmal den Anschein hat, gibt es nicht nur einen idealen Persönlichkeitstyp und man muss die Welt nicht rocken, um sie zu prägen. Das haben uns Alfred Hitchcock, Michael Jackson und Vico von Bülow alias Lorient gezeigt, das leben Sofia Coppola, J. K. Rowling oder Alanis Morissette gerade vor. Ihre Prominenz zeigt: Leise haben ihre eigene Art, Großes zu leisten. Dabei schneiden sie unter dem Strich nicht besser ab als Laute. Aber ganz eindeutig auch nicht schlechter.

# Entschlüsseln Sie Ihren Introvertierten

Intros können wunderbare Zuhörer und empathiefreie Fachidioten sein, zartbesaitete Feingeister, wortkarge Schweiger, coole Tüftler, abstrakte Denker, graue Eminenzen, erfolgreich Schüchterne oder warmherzige Menschenversteher. Manche von ihnen verkaufen sich hoffnungslos unter Wert, andere katapultieren sich auf leisen Sohlen zum Start-up-Millionär. Schillernde Persönlichkeiten wie Karl Lagerfeld zählen sich ebenso zu ihnen wie moderne Märchenprinzessinnen von Diana bis Kate. Die Beispiele zeigen: Jeder stille Mensch ist auf seine eigene Weise introvertiert und sehr oft bekommen Außenstehende so gut wie nichts davon mit.

## Ein Begriff kommt in die Welt

Der Begriff »introvertiert« wurde in den 1920er-Jahren von dem Schweizer Psychoanalytiker Carl Gustav Jung geprägt. Als Erster bezeichnete er Menschen, deren Verhalten auf die Außenwelt ausgerichtet ist, als *extravertiert* und Menschen, die auf ihre innere Welt ausgerichtet sind, als *introvertiert*. Dabei stellte er völlig klar: Niemand ist ausschließlich intro- oder extravertiert. Jeder trägt einen mehr oder weniger großen Anteil der anderen Seite in sich. In der Folge erweiterte Jung die Zweiteilung Introversion/Extraversion zu einem Modell von insgesamt acht Typen, vier introvertierten und vier extravertierten.<sup>2</sup>

Aufbauend auf der Theorie von Jung entwickelte das amerikanische Mutter-Tochter-Team Katherine Cook Briggs und Isabel Myers-Briggs

den Typenindikator MBTI, einen Persönlichkeitstest, der insgesamt 16 Verhaltensstile unterscheidet, je acht introvertierte und acht extravertierte. Der MBTI gilt als das weltweit am häufigsten genutzte Instrument zur Persönlichkeitsanalyse und ist vor allem im Personalmanagement verbreitet.

Etwa zur gleichen Zeit griff der deutschstämmige britische Psychologe Hans Jürgen Eysenck das Gegensatzpaar Introversion und Extraversion auf. Er erklärte die Unterschiede im Verhalten von Extravertierten und Introvertierten biologisch und stellte die Hypothese auf, dass bei Intros das Gehirn erregbarer reagiert als bei Extros. Ergänzend führte Eysenck den Begriff des Neurotizismus ein, sodass sich vier Kategorien ergeben: emotional stabile Extros, emotional stabile Intros, emotional instabile Extros und emotional instabile Intros.

Heute gilt die Dimension Extraversion/Introversion als eines der wichtigsten Persönlichkeitsmerkmale und ist in praktisch jedem Persönlichkeitstest von den Big 5 bis zum DISG-Modell berücksichtigt.

## Alle intro, oder was?

Das Wort »introvertiert« kennt jeder. Trotzdem lässt die einfache Frage »Was bedeutet eigentlich »introvertiert«?« heute keine einfache Antwort mehr zu. Es gibt zurzeit keine eindeutige Beschreibung oder Definition von Introvertiertheit.<sup>3</sup> Bei Jung und Eysenck war das noch anders. Beide machten, wie auch der Arbeitspsychologe Max Freyd, deutlich, dass Introversion (genau wie natürlich auch Extraversion) viele Facetten hat und sich unter anderem in Ungeselligkeit, Schüchternheit, erhöhter Empfindsamkeit oder einem exzentrischen Charakter ausdrücken kann.<sup>4</sup>

Einige dieser Aspekte von Introvertiertheit hat die moderne Persönlichkeitspsychologie inzwischen zu eigenständigen Forschungsthemen erhoben.

**Hochsensibilität:** Die Pionierin der Hochsensibilität Elaine Aron will alle, die empfindlicher auf unterschwellige Reize reagieren als die Masse, statt als introvertiert lieber als hochsensibel verstanden wissen. Dafür



führt sie zwei Gründe an: Erstens: Der Begriff introvertiert sei negativ besetzt, während das Wort hochsensibel besser zum Ausdruck bringe, dass eine feine Wahrnehmung belasten *und* bereichern könne. Und zweitens: Nur 70 Prozent der Hochsensiblen seien introvertiert, 30 Prozent aber extravertiert.<sup>5</sup> Kritiker spekulieren allerdings, extravertierte Hochsensible hätten einfach gelernt, ihr introvertiertes Naturell zu überspielen.

**Schüchternheit:** Die Autorinnen der aktuellen Sachbücher zum Thema Introvertiertheit werden nicht müde, darauf hinzuweisen: Introvertiertheit und Schüchternheit sind zwei paar Schuhe.<sup>6</sup> Das stimmt. Längst nicht jeder introvertierte Mensch fühlt oder verhält sich Fremden gegenüber unsicher und auch Extravertierte können schüchtern sein, wie das Beispiel der Schauspielerin Barbra Streisand zeigt. Andererseits lässt der Harvard-Psychologe Jerome Kagan keinen Zweifel daran: Wer schüchtern ist, ist oft auch introvertiert. Und Schüchternheit ist ein Alltagsphänomen: Sozialpsychologen schätzen, dass fast jeder Zweite sich als schüchtern sieht.

**Nerd-Syndrom:** Die Neurowissenschaftlerin Jennifer O. Grimes stellt in ihren Forschungsarbeiten die These auf, dass Introvertiertheit in ihrer am stärksten ausgeprägten Form Übereinstimmungen mit dem Asperger-Syndrom aufweist. Diese leichte Form des Autismus wird unter anderem Einstein, Hitchcock oder Beethoven nachgesagt. Menschen mit Asperger fällt es typischerweise schwer, sich auf andere Menschen einzustellen. Dafür sind sie häufig besonders begabt, vor allem im mathematischen, naturwissenschaftlichen oder technischen Bereich. Manchmal wird Asperger deshalb als Nerd- oder Little-Professor-Syndrom bezeichnet.<sup>7</sup>

**Einzelgängertum:** Angesichts dieser neu entstehenden Erkenntnisse und Definitionen hat sich der Begriff »introvertiert« Schritt für Schritt auf das verengt, was Jennifer Grimes *soziale Introversion* nennt – also die Unlust auf Party, Presseball und Pistengaudi. Introvertierte wären nach dieser Definition nur die Gruppe der reservierten Einzelgänger, die keine großen Worte machen und gern mit sich und ihren Gedanken allein sind.

Es mag wissenschaftlich aufschlussreich sein, den Begriff introvertiert aufzusplitten und die verschiedenen Variationen von Insichgekehrtheit einzeln zu untersuchen. Gesellschaftlich zieht die begriffliche Ausdifferenzierung jedoch paradoxe Folgen nach sich:

**Während die Welt beginnt, die nachdenklicheren Leisen und die forscheren Lauten als gleichwertig zu begreifen, grenzen sich die Stillen gegeneinander ab.**

Insbesondere die Hochsensiblen organisieren sich als eigene, besondere Gruppe. Aber auch sachliche Technokraten und nerdige Fachspezialisten stehen einander eher im Weg als zur Seite – obwohl die einen wie die anderen ruhige, zurückhaltende Verhaltenszüge aufweisen. Und egal wie leise man veranlagt ist, als schüchtern möchte in unserer westlichen Kultur keiner gelten.

Fast könnte man bei so viel Differenzierung vergessen, dass Leise aller Arten mehr gemeinsam haben, als sie voneinander trennt. Egal ob sie eher zu den Hochsensiblen, Inselbegabten, Schüchternen und oder einfach nur weniger Kontaktfreudigen gehören – sofern sie sich nicht sehr gut anpassen, werden sie in ihrer leiseren Art von der lauterer Mehrheit über einen Kamm geschert. Sie werden häufig unterschätzt, wirken in ihrer Andersartigkeit irritierend und entsprechen nicht dem, was Kerstin Kullmann in einem *Spiegel*-Artikel über die Kraft der Stillen den »Idealmenschen unserer Zeit« nennt.<sup>8</sup> Auch Bernhard Weigert, Personalleiter der ZF Friedrichshafen AG Elektronische Systeme in Auerbach, betont im Gespräch: »Ob ein Bewerber eher schüchtern oder eher introvertiert ist, spielt in meiner Beurteilung kaum eine Rolle. In Auftreten und Außenwirkung sind sich beide Typen ähnlich.«

Für uns Leise heißt das: Wir dürfen uns nicht zersplittern. Um in Sachen Ansehen und Möglichkeiten mit den Extros gleichzuziehen, müssen wir uns bei allen vorhandenen Unterschieden als die Vielen wahrnehmen, die wir sind. Denn die Lauten sind zwar in der Überzahl, aber nicht sehr.<sup>9</sup>

**Mindestens jeder dritte, vielleicht sogar jeder zweite Mensch zieht die leisen Töne den lauten vor.**

Deshalb habe ich mich entschlossen, das Wort »introvertiert« in diesem Buch in seiner ursprünglichen, breiten Bedeutung zu verwenden. Es beschreibt nach meinem Verständnis als Dachbegriff *alle* Menschen, die in ihrer ruhigen, weniger vernehmlichen Art keine Extravertierten sind, keine Netzwerker, Partygänger, Alphatiere – ohne deren Fähigkeiten es aber die Formel  $E = mc^2$  genauso wenig gäbe wie Facebook, Harry Potter oder die Frühlingssinfonie.

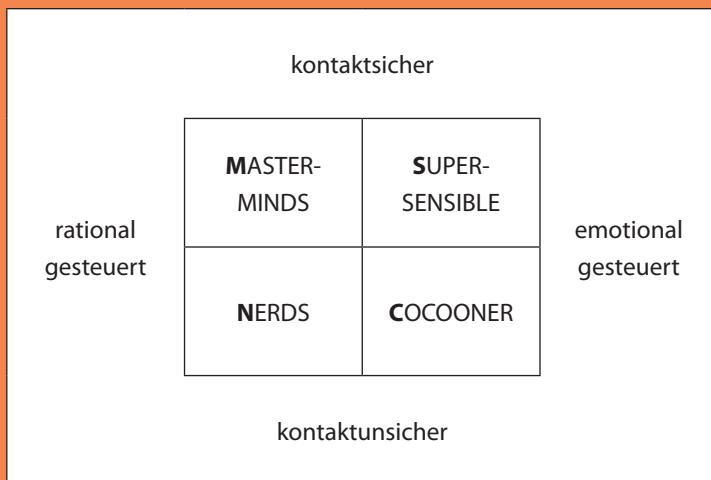
## Die Vermessung der Stillen

Alle Intros stehen auf der gleichen Seite. Aber nicht alle Intros sind gleich. Zwei Unterschiede springen besonders ins Auge. Erstens: Es gibt rechtshirnige Introvertierte, die Informationen eher subjektiv-intuitiv verarbeiten, und linkshirnige Introvertierte, die Informationen eher objektiv-analytisch auswerten. Und zweitens: Es gibt Introvertierte, die im Umgang mit anderen kontaktsicher sind, und Intros, die sich damit schwerer tun. Aus dem Schnittpunkt dieser Pole ergeben sich vier grundlegende Verhaltensstile stiller Persönlichkeiten:

- das rational gesteuerte und kontaktsichere Verhalten der sachlichen **Masterminds**
- das emotional gesteuerte und kontaktsichere Verhalten der feinfühli- gen **Supersensiblen**
- das rational gesteuerte und kontaktunsichere Verhalten der hochlo- gisch denkenden **Nerds**
- das emotional gesteuerte und kontaktunsichere Verhalten der scheuen **Cocooner**

## Die neuen Intros:

### Masterminds, Supersensible, Nerds, Cocooner



IntroDNA®: Die vier Dimensionen der Introvertiertheit

**MASTERMINDS** sind die kühlen Lenker unter den Stillen: vernünftig, besonnen, pflichtbewusst. Mit ihrer kühlen Logik halten sie Job und Familie auf Kurs. Ihre Ziele erreichen sie verlässlich und unbestechlich. Den Umgang mit Menschen meistern M-Intros® in der Regel situationsangemessen und souverän, auch wenn sie alles andere als Gesellschaftslöwen sind. Prominentes Beispiel für den Typus ist Bundeskanzlerin Angela Merkel. Sie liefert den Beweis: Man muss nicht dem Klischeebild vom Alphamenschen entsprechen, um zur mächtigsten Frau der Welt heranzuwachsen.

**SUPERSENSIBLE** besitzen eine Art sechsten Sinn. Mit ihrer erhöhten Wahrnehmungsfähigkeit gewinnen sie dem Leben, der Kunst und der Natur einen besonderen Reiz ab. Sie sind feine Beobachter und erspüren intuitiv die Stimmungen von Menschen und Orten. Gleichzeitig macht ihr empfindsames Nervensystem sie verletzbar.

Von ihrer Umwelt werden S-Intros<sup>®</sup> deshalb manchmal als abgehoben und anstrengend wahrgenommen. Die bekannteste Vertreterin des Typus hat der dänische Schriftsteller Hans Christian Andersen erdacht: die Prinzessin auf der Erbse.

**NERDS.** Ihrer Umwelt erscheinen Nerds als halb genial, halb daneben. Selbst sehen sie sich als hellseherische Querdenker, die ihr Fach beherrschen und voranbringen wie niemand sonst. Doch egal wofür N-Intros<sup>®</sup> brennen, sie wollen wissen, wie Systeme funktionieren, tauchen tief in ihre Disziplin ein und durchbrechen unbekümmert Grenzen und Normen. Ein prominenter Vertreter des Typus ist Bill Gates. 2013 führt er erneut die Forbes-Liste der reichsten Menschen der Welt an. Es ist deshalb nur schlüssig, dass das Wort Nerd gerade einen Bedeutungswandel erfährt und für Logik, Erfindungskraft und herausragende Fähigkeiten auf einem Gebiet steht.<sup>10</sup>

**COCOONER** nehmen persönliche Beziehungen besonders ernst und fürchten Kritik von außen. Am liebsten ziehen sie sich in den Kokon vertrauter Beziehungen zurück. Im Job bevorzugen sie ein strukturiertes Umfeld mit klar definierten Prozessen und Hierarchien. C-Intros<sup>®</sup> zeichnen sich durch Bodenständigkeit, Fürsorglichkeit und einen besonders wertschätzenden Umgang mit Menschen aus. Auch wenn man es ihrem sympathischen Auftritt nicht unbedingt anmerkt, fühlen sie sich Fremden gegenüber oft befangen, scheuen das Rampenlicht und tun alles, um ihre Privatsphäre zu schützen. Prominente Beispiele sind William und Kate. Anders als die royale Generation vor ihnen werden sie an ihre Aufgaben sorgfältig herangeführt und können sich schrittweise mit ihrer Rolle vertraut machen.

## Die Grundlagen der IntroDNA®

Die IntroDNA® skizziert vier typische Verhaltensstile, die bei leisen Menschen zu beobachten sind. Ebenso wenig wie das DISG-Modell<sup>11</sup> und der MBTI<sup>12</sup>, die beide für die IntroDNA® Pate standen, will es Menschen in Schubladen stecken. Dafür ist jeder, egal ob Intro oder Extro, zu individuell. Vielmehr ist es ein Bemühen, ein praxistaugliches Tool zu schaffen, mit dem leise Menschen ihre Persönlichkeitsstruktur genauer erfassen können.

Dabei ist die IntroDNA® nicht das erste Persönlichkeitsmodell, das Intros typisiert. Es ist aber das erste Modell, das speziell und ausschließlich für leise Menschen entwickelt wurde. Vor allem aber:

**Es ist das erste Modell, das die verschiedenen Spielarten des Leiseseins integriert: Einzelgängertum, Hochsensibilität, Schüchternheit, Nerd-Syndrom.**

Mit der IntroDNA® liegt also ein Modell vor, das leisen Menschen dabei hilft, sich und ihre Fähigkeiten klarer einzuschätzen und zielgerichtet zu entwickeln. Dementsprechend können Sie in diesem Buch direkt zu den Inhalten vorstoßen, die für Ihren Typ am nützlichsten sind. So können Sie Lebensstil, Kommunikation, Arbeitsverhalten und Selbstdarstellung genau dort optimieren, wo Sie am schnellsten Erfolge erkennen.

### Wer bin ich, und wenn ja, wie viele: Testen Sie Ihren Intro-Typ

Mit der IntroDNA® testen Sie, auf welche Art Sie leise sind und wie Sie das meiste aus Ihrer Persönlichkeit machen. So führen Sie den Test durch: Bei vielen Tests muss man sich für eine Antwort entscheiden, obwohl ein oder zwei andere Möglichkeiten auch im eigenen Verhaltensspektrum liegen. Das ist beim IntroDNA®-Test anders. Er gibt Ihnen die Möglichkeit, für jede Antwort 1, 2, 3 oder 4 Punkte zu vergeben. Das heißt:

- Die Antwort, die Ihrer Persönlichkeit am meisten entspricht, bekommt auch die meisten Punkte – also 4.
- Die Antwort, die Ihnen am wenigsten zusagt, bekommt die wenigsten Punkte – also 1.
- Danach vergeben Sie 3 Punkte für die Antwortvariante, die am zweitbesten zu Ihnen passt, und 2 Punkte für die, die Sie am drittmeisten anspricht.

Wichtig: Vergeben Sie die Punkte spontan, so wie es Ihrem Fühlen und Denken entspricht – nicht so, wie es Ihnen wünschenswert oder sinnvoll erscheint.