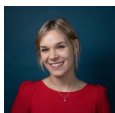


HOME » KARRIERE » ARBEITSLEBEN » INTROVERTIERTE CHEFS: RUHIGE MENSCHEN MACHEN

## Warum Introvertierte seltener in Chefpositionen kommen — und was sie selbst und ihre Vorgesetzten daran ändern können



Julia Beil

🕒 16 Sep 2020



**Leadership-Trainerin Daniela Fink (links) und Wirtschaftspsychologin Ingrid Gerstbach. ©**

Nina Schöner / Budiono Nguyen

**Extrovertierte Personen schaffen es eher in Führungspositionen, das ist erwiesen. Die besseren Vorgesetzten sind sie allerdings nicht, sagen zwei Expertinnen.**

---

## **Die Gründe dafür liegen ihr zufolge zum Teil in der Persönlichkeit der Introvertierten selbst — zum Teil aber auch im System.**

---

**Mehr Artikel auf Business Insider findet ihr hier.**

---

Denkt mal kurz an euren Chef oder eure Chefin. Wie ist er oder sie so? Ruhig und bedacht? Oder energisch und mitreißend? Bei den meisten von euch wird wohl eher Letzteres zutreffen, zumindest legt das die psychologische Forschung nahe. Denn wer eine extrovertierte Persönlichkeit hat, kommt eher in Führungspositionen, das konnten schon [diverse Studien](#) zeigen. Menschen, die gesellig, energisch, dominant und enthusiastisch sind, haben statistisch betrachtet bessere Chancen auf den Chef- oder Chefinnensessel.

Dass Extrovertierte aber mit Recht die meisten Spitzenpositionen besetzen, dass sie also tatsächlich die *besseren* Führungskräfte sind als ihre introvertierten Kolleginnen und Kollegen — das ist keineswegs erwiesen. Es gibt sogar Menschen, die haben daran erhebliche Zweifel. Einer dieser Menschen ist Ingrid Gerstbach, Wirtschaftspsychologin und Coachin aus Wien. Gerstbach sagt: „Ich bin der Meinung, dass es zu wenige introvertierte Führungskräfte gibt.“

„Je lauter, desto besser“, laute im Job oft das Motto, wenn Ideen gepitcht, Strategien besprochen oder Positionen verhandelt würden. „Das Problem unserer Gesellschaft ist, dass wir mehr die Macher und Gestalter feiern, die stets mit ihrer Idee nach vorne laufen“, sagt Gerstbach. Natürlich seien auch diese Menschen wichtig, schließlich muss es in jedem Unternehmen jemanden geben, der das Team nach außen gut repräsentieren kann, jemanden, der charismatisch, motivierend und mitreißend ist. Aber: „Ich kenne viele Beispiele, wo das nur auf der Bühne funktioniert. Oft ist das mehr Schein als Sein“, meint Gerstbach. Die eigentliche Kraft einer Führungsperson liege häufig ganz woanders: im Nachdenken und im bedachten Handeln.

### **„Alter Irrglaube“, dass Chefs besonders laut sein müssten**

Beides, davon ist sie überzeugt, können Introvertierte besser. „Sie sind gute Zuhörer, beobachten sehr scharfsinnig und sind vorsichtiger mit Feedback, weil sie zuerst nachdenken, bevor sie laut reden“, erklärt Gerstbach. Und so könnten Vorgesetzte ihre Mitarbeitenden am besten unterstützen: Dadurch, dass sie sich authentisch für sie interessieren, Vertrauen aufbauen, die richtigen Fragen stellen. Introvertierten

Diese Qualitäten führen dazu, dass introvertierte Chefinnen und Chefs meist sehr beliebt bei ihren Mitarbeitenden sind, sagt die Kölner Leadership-Trainerin Daniela Fink. Unter den Führungskräften, die zu ihr ins Coaching kommen, sind sowohl intro- als auch extrovertierte. Letztere handeln ihrer Erfahrung nach oft schnell, risikofreudig und aus dem Bauch heraus. „In vielen Situationen ist es aber besser, erst mal nachzudenken und abzuwägen, so wie Introvertierte das tun. Das schätzen dann auch die Teammitglieder sehr“, sagt Fink. Es sei ein „alter Irrglaube“, dass Führungskräfte vor allem laut und besonders kontaktfreudig sein müssen. „Solche Menschen fallen vielleicht erst mal leichter auf — die typische Führungskraft verkörpern sie aber nicht mehr.“

Aus diesem Grund rät die Coachin auch davon ab, dass Introvertierte sich verstellen. „Wenn ein introvertierter Mensch dauerhaft versucht, sich selbst zum Extrovertierten zu machen, obwohl ihm das widerstrebt — dann brennt er irgendwann aus“, sagt sie. Ähnliches gilt übrigens auch für [Extrovertierte](#): Die wiederum kann es extrem viel Kraft kosten, sich dauerhaft zurückhaltender zu verhalten als sie eigentlich sind.

## **Introversion ist nicht das Gleiche wie Schüchternheit**

Introvertierte sind also mindestens genauso gute Vorgesetzte wie Extrovertierte. Das Problem ist nur: Sie kommen seltener in Spitzenpositionen, wo sie ihre Führungsqualitäten unter Beweis stellen könnten. Dieses Dilemma sieht zumindest Wirtschaftspsychologin Ingrid Gerstbach. „Leider stehen Introvertierte nicht so häufig an der Führungsspitze — weil es für sie schwieriger ist als für Extrovertierte, dort hinzukommen“, sagt sie.

Dass das so ist, hat mehrere Gründe. Einer liegt in der Persönlichkeit der Introvertierten selbst. „Wenn jemand sehr introvertiert ist, hat er oder sie oft nicht die Ambition, sich nach vorne zu kämpfen. Gerade dann nicht, wenn er auf dem Weg dorthin an vielen Extrovertierten vorbei muss“, sagt Gerstbach. Ihrer Erfahrung nach sind Introvertierte häufig darauf angewiesen, dass andere ihr Talent erkennen und sie dann fördern.

Erschwerend kommt für Introvertierte hinzu, dass sie meist eher am Inhalt ihrer Arbeit interessiert sind — an einer Idee oder einem Projekt — und nicht so sehr daran, selbst im Mittelpunkt zu stehen. Dieses Verhalten interpretieren andere oft falsch. „Introvertiertheit wird oft mit Schüchternheit gleichgesetzt“, sagt Ingrid Gerstbach. „Doch die zurückhaltende Art von Introvertierten kommt nicht daher, dass sie Angst

## Vorgesetzte müssen sich in introvertierte Mitarbeiter einfühlen

Doch nicht nur ihre eigene Art macht es Introvertierten oft schwer, in eine Führungsposition zu kommen. Auch das System läuft häufig gegen sie. Denn: „Sowohl extrovertierte als auch introvertierte Führungskräfte fördern tendenziell Mitarbeitende, die ihnen ähnlich sind“, erklärt Ingrid Gerstbach. Und weil in den meisten Führungsetagen die Extrovertierten das Sagen haben, werden dort tendenziell auch mehr extrovertierte Mitarbeiter gefördert. Um an diesem Mechanismus etwas zu ändern, müssten mehr extrovertierte Vorgesetzte ihre emotionale Intelligenz beweisen. Denn hat eine Führungskraft sich erst mal in einen introvertierten Mitarbeiter eingefühlt und verstanden, dass er oder sie zwar ruhig sein mag, aber großes Talent hat — dann ist es viel wahrscheinlicher, dass diese Führungskraft den Mitarbeiter auch auf dessen Weg nach oben fördert.

Sicher würde es sich lohnen, daran etwas zu ändern und mehr Introvertierten den Weg an die Führungsspitze zu ebnen. Doch trotz all ihrer Kompetenzen — introvertierte Chefinnen oder Chefs haben auch Nachteile. „Nur mit Introvertierten zusammenzuarbeiten, kann anstrengend sein“, sagt Coachin Daniela Fink. „Gerade extrovertierte und schnelle Mitarbeitende können manchmal genervt sein von sehr ruhigen und bedachten **Führungskräften** und denken dann: ‚Boah, ist der langsam‘“, erzählt sie. Ein solches Problem, das durch einen Mangel an Enthusiasmus, Durchsetzungsvermögen und Energie entsteht, haben extrovertierte Chefinnen und Chefs seltener.

## Auch Introvertierte können sich offensiver präsentieren

Kein Mensch ist allerdings zu hundert Prozent intro- oder extrovertiert. Wir alle bewegen uns auf einer Skala, irgendwo zwischen den beiden Extremen. So ist es für eher Extrovertierte möglich, besseres Zuhören zu lernen. Und für Introvertierte ist es nicht undenkbar, sich von Zeit zu Zeit offensiver zu präsentieren. Das fällt ihnen zum Beispiel leichter, wenn sie selbst Gründerin oder Gründer sind — denn dann glauben sie in der Regel an die Mission ihres Unternehmens, sie identifizieren sich sehr stark mit dem Inhalt ihrer Arbeit. Ist das der Fall, sagt Ingrid Gerstbach, ist es auch für Introvertierte leichter, Werbung in eigener Sache zu machen.

Das gilt übrigens auch für die Wirtschaftspsychologin selbst. Sie sagt über sich, dass sie introvertiert ist. In der Öffentlichkeit steht Gerstbach trotzdem oft, sie ist Buchautorin und hält zum Beispiel regelmäßig Vorträge. Dabei springe sie jedes Mal über ihren Schatten, bis ihr das Sprechen vor Publikum dann doch Spaß mache — weil sie an ihre Sache glaubt, sagt sie.

---

**LEST AUCH**

---



**Inkompetent, aber von sich selbst überzeugt: Warum Narzissten so oft in Führungspositionen landen**



---

**Verwandte Artikel**

---

- [Druck, falsche Versprechen, keine Moral: Wie toxische Führung immer wieder das Betriebsklima in Deutschland vergiftet](#)
- [Steve Jobs hatte eine simple Theorie, was großartige Führungskräfte von allen anderen unterscheidet](#)
- [So funktioniert der „Benjamin-Franklin-Effekt“ — ein psychologischer Trick, der euch beruflich und privat sympathischer macht](#)
- [Viele Menschen haben während der Corona-Pandemie „apokalyptische“ Träume](#)
- [Menschen glauben Verschwörungstheorien eher, wenn sie ängstlich, distanziert oder narzisstisch sind, sagen Forscher](#)

---

**Mehr zum Thema**

---

[Chef](#)[Führungskompetenz](#)[Führungskräfte](#)[Psychologie](#)

---

**Empfehlungen**

---

---

### **Du suchst eine Payment Lösung?**

Unzer regelt alles rund um euer Payment. Online und am POS.

### **Dieses Strategiespiel ist ein Muss**

Jetzt kostenlos im Browser spielen. Keine Installation notwendig.

### **Wessinghages Wand-Übungen**

Das sind die 12 besten 3-Minuten-Übungen

- 
- [Jetzt auch die Deko-Kette Depot: Diese Händler machen 2020 noch Hunderte Geschäfte dicht](#)
  - [15 faszinierende Drohnen-Fotos, die uns die Welt mit anderen Augen sehen lassen](#)
  - [Vier Gründe, warum mein Verlobter und ich unsere Konten nach der Hochzeit nicht zusammenlegen werden](#)
  - [Quiz: Nur echte Harry Potter Fans können diese zehn Fragen beantworten](#)

- 
- [Neue Studie: Kinder stecken senr woni andere mit Corona an — aber vorwiegend Gleichaltrige](#)

## Job-Empfehlungen

---

- Performance Marketing Manager (m/w/d) - Beauty E-Commerce bei Beautylove GmbH
- Mitarbeiter Geschäftsfeldentwicklung (m/w/d) – Erneuerbare Energien bei Landwärme
- Teamleiter (m/w/d) - strategisches Controlling /Digitale Geschäftsmodelle bei NEUE OSNABRÜCKER ZEITUNG GmbH & Co. KG
- Gründercoach (m/w/d) für den Startup Incubator bei Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
- (Junior) IT Support Specialist (m/f/d) bei Pinguin AG
- Werkstudent/Praktikant (m/w/d) Accounting, Finance & Controlling – Erneuerbare Energien bei Landwärme
- Senior Communications Manager (m/w/d) - Potsdam oder Berlin bei D4L data4life gGmbH



### Mobility

Tesla Gigafactory

E-Scooter

Tesla Model 3

Elektro-Mobilität

### Business

Deutsch-Englisch - Business-Fehler

Vorstellungsgespräch-Tipps

Reich werden & Vermögen halten

Tipps für Führungskräfte

### Erfolgreiche Personen

Warren Buffets Bücher-Tipps

Steve Jobs' Zitate

Bill Gates' Vermögen

Jeff Bezos' Reichtum

---

Prime Day - Bonussystem

Prime Day Tipps

Tiny House Deutschland

---

**Copyright © 2020 Business Insider Deutschland GmbH. Alle Rechte vorbehalten.**

**[Startseite](#) | [Newsletter](#) | [Newsticker](#) |**

**[Impressum](#) | [Datenschutz](#) | [Privatsphäre](#) | [Disclaimer](#) | [Nutzungsbedingungen](#) | [Werben auf BI](#)**

**BUSINESS  
INSIDER**