Manuel Kull Coaching

Introvert Leadership

Wie Unternehmen von introvertierten Führungspersönlichkeiten profitieren und sie entwickeln können

Was ist Introvert Leadership?

Introversion ist ein stabiles Persönlichkeitsmerkmal und Bestandteil des Big Five bzw. OCEAN-Modells (McCrae & John, 1992, S. 175).

Obwohl 30% bis 50% aller Personen eher introvertiert sind, sind Introvertierte in Führungspositionen unterrepräsentiert (Noya & Vernon, 2019, S. 34 / Psychologie Heute Compact: Still und stark, 2019, S. 13).

Und das, obwohl introvertierte Persönlichkeiten Führungsqualitäten mitbringen, die in einer komplexen und dynamischen Arbeitswelten den Unterschied machen können.

Was ist Introvert Leadership?

Introvert Leadership ist ein Führungsstil, der auf den Stärken, Denkweisen und Kommunikationsformen introvertierter Persönlichkeiten basiert.

Im Gegensatz zum weitverbreiteten Verständnis von Führung, das eher extrovertierte Eigenschaften wie Durchsetzungsstärke, Dominanz oder kommunikative Präsenz betont, liegt beim **Introvert Leadership** der Fokus auf:

- Reflexion und gründliche Analyse von Entscheidungen
- Aktives Zuhören, um fundiert Entscheidungen treffen zu können und persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden zu ermöglichen
- Selbstführung als Basis der Führung
- Ruhige Kommunikation, die Raum für Entfaltung der Potentiale für Mitarbeitende gibt

Typische Merkmale von Introvert Leadership

1. Hohes Maß an Selbstreflexion

Introvertierte Führungskräfte denken nach, bevor sie handeln. Sie sind sich ihrer Wirkung bewusst, nehmen sich selbst nicht zu wichtig – und streben nach stimmigen, wertebasierten Entscheidungen.

2. Aktives Zuhören & Empathie

Sie hören zu – nicht nur, um zu antworten, sondern um zu verstehen. Das fördert Vertrauen, psychologische Sicherheit und tiefe Verbindung im Team.

3. Ruhige Führung

Introvertierte wirken nicht durch Lautstärke, sondern durch Authentizität, Ruhe und Konsequenz. Sie sind verlässlich und geben Orientierung, ohne in den Vordergrund zu drängen.

Typische Merkmale von Introvert Leadership

4. Förderung von Potentialen

Sie stellen sich nicht selbst in den Mittelpunkt, sondern ermöglichen anderen, zu wachsen, in dem sie mit einer coachenden Grundhaltung führen und damit die Potentialentfaltung ihres Teams fördern.

5. Strategische, analytische Entscheidungen

Dank ihrer reflektierten Art, denken introvertierte Führungskräfte langfristig, systemisch sowie analytisch und haben so den nachhaltigen Erfolg im Blick.

Manuel Kull Coaching

Wann ist Introvert Leadership besonders wertvoll?

- In Krisensituationen, in denen ruhiges, überlegtes Handeln gefragt ist
- Bei Innovationsprozessen, die gründliche Analyse und kritische Reflexion benötigen
- Wissensarbeit & Expertenteams, bei denen Vertrauen wichtiger ist als Autorität
- Kultureller Wandel, der nicht durch Macht, sondern durch Sinn entsteht
- Führung von reifen und proaktiven Teams

Manuel Kull Coaching

Wann ist Introvert Leadership besonders wertvoll?

Selbstbewusst introvertierte Führungskräfte

- fördern psychologische Sicherheit, weil sie Räume öffnen, statt sie zu füllen,
- treffen überlegte Entscheidungen, statt sich von Aktionismus treiben zu lassen,
- stärken Teams, indem sie aktiv zuhören und sie fördern und
- binden Talente, weil sie Entwicklung der Mitarbeitenden in den Mittelpunkt stellen.

Eine gesunde Führungskultur braucht Vielfalt – auch in Bezug auf Persönlichkeit.

Introversion und Führung sind kein Widerspruch.
Introvert Leadership ist eine Form von Führung, die die Stärken extrovertierter Führungskräfte optimal ergänzt.

Wie können introvertierte Führungskräfte durch Coaching gezielt gefördert und entwickelt werden?

Introvertierte haben andere Lern- und Denkprozesse und reagieren anders auf Reize als Extravertierte

Unterschiede zwischen Extrovertierten und Introvertierten zeigen sich nicht nur daran, dass sie aus unterschiedlichen Quellen Energie beziehen (Fudjack, 2013, 1f), sondern auch darin, dass sie unterschiedlich auf Reize reagieren.

Introvertierte zeigten in verschiedenen Studien, dass diese stärker auf Reize reagieren (Kagen, 1988, S. 167) und bei einem Reizlevel, das Extrovertierten Energie gibt, überstimuliert werden (Fudjack, 2013, S. 3).

Wie können introvertierte Führungskräfte durch Coaching gezielt gefördert und entwickelt werden?

Die erhöhte Reizempfindlichkeit hat Auswirkungen auf die Denk- und Leistungsfähigkeit (Geen, 1984, S. 1303).

So haben Introvertierte eine geringere Schalltollereanz (Elliott, 1971, S. 375) und arbeiten besser bzw. erzielen bessere Ergebnisse, wenn sie in Ruhe ohne Musik oder mit niedrigem Geräuschpegel arbeiten bzw. Aufgaben lösen (Firouzeh & Afsaneh, 2013, S. 69).

Während Extrovertierte schneller in einer Umgebung mit Geräuschen als in einer leisen Umgebung arbeiten, leiden Introvertierten in der gleichen Umgebung an Konzentrationsproblemen und Erschöpfung (Belojevic, Slepecevic & Jakovljevic, 2001, S. 209).

Deshalb bevorzugen Introvertierte beim Lernen und Arbeiten eine Umgebung mit geringerem Geräuschpegel, wobei die besten Lernergebnisse erzielt werden, wenn der Geräuschpegel individuell ausgewählt wird (Geen, 1984, S. 1303).

Die Bedeutung wissenschaftlicher Erkenntnisse für das Coaching von Introvertierten

Während Extrovertierte unter Stimulation und Stress bessere Leistungen zeigen, ist bei Introvertierten das Gegenteil der Fall. Introvertierte profitieren von einer wenig stimulierenderen Umgebung (Matthew, Deary & Whiteman, 2008, S. 355).

Folglich sind zu viel Reize und zu viel Stimuli ebenso wie Stress beim Coaching introvertierter Coachees möglichst zu vermeiden, um den Zugriff auf deren Ressourcen nicht abzuschneiden und die kognitive Leistungsfähigkeit nicht zu beeinträchtigen.

Ebenso ist beim Coaching zu berücksichtigen, dass Introvertierte negativ auf Stress reagieren bzw. Stress die Lern- und Arbeitsergebnisse beeinflusst, weil Introvertierte insgesamt eine längere Reaktionszeit haben, also langsamer Entscheidungen treffen (Burtăverde, 2011, S. 18).

Die Bedeutung wissenschaftlicher Erkenntnisse für das Coaching von Introvertierten

Entsprechend sind der Coachingprozess und die vom Coach angewandten Coachingmethoden so zu wählen, dass der introvertierte Coachee in seiner Kraft und Leistungsfähigkeit bleibt.

Das erfordert eine hohe Empathie des Coachs und passgenauen Steuerung des Coachingprozesses.

Auch zeigen Studien, dass Introvertierte zunächst langsamer Aufgaben lösen und erst mit fortschreitender Zeitdauer schneller bei der Aufgabenlösung werden.

Zudem haben Sie bei Problemlösungen ein längeres Durchhaltevermögen als Extravertierte (Eysenck, 1959, S. 592). Deshalb schneiden Introvertierte nicht nur mit fortschreitender Zeitdauer sondern auch mit zunehmender Schwierigkeit besser ab als Extravertierte.

Introvertierte zeichnen sich also durch die Fähigkeit, sich in komplexe Problemstellungen reinzudenken, Durchhaltevermögen (Mohan & Kukmar, 1976, S. 391) und dadurch aus, gründlicher über Problemstellungen nachzudenken (Matthew & Dorn, 1995).

Die Bedeutung wissenschaftlicher Erkenntnisse für das Coaching von Introvertierten

Übertragen auf Coaching bedeutet das, dass introvertierte Coachees Zeit für die Lösung bzw. Bearbeitung im Coaching benötigen.

Introvertierte benötigen Zeit für sich, um den erhaltenen Input zu sortieren und zu verarbeiten, weil sie zunächst ausgiebig analysieren wollen, bevor sie sich äußern.

Und selbst wenn im Coaching die Zeit gegeben würde, könnte das eine Stimulation und ein Stresslevel auslösen, was die Lösungsfindung erschwert.

Die Stärke eines Introvertierten, die sich in reflektierter und tiefgründiger Problemlösung zeigt (Matthews, Deary & Whitemann, 2008, S. 355) bliebe ungenutzt und der Coachingerfolg wäre gefährdet.

Selbstcoaching als Erfolgsfaktor für Introvertierte Coachees

Deshalb ist der Einsatz von Selbscoachingelementen beim Coaching von Introvertierten wichtig, um

- ausreichend Zeit für den Denk- und Lernprozess zugeben,
- zu ermöglichen, dass er die für sich passende Umgebung und damit Reize in der Umgebung wählen kann und
- von der Stärke zu profitieren, dass Introvertierte erst mit zunehmender Zeitdauer und Beschäftigung einer Problemstellung ihr volles Potential ausschöpfen.

Manuel Kull Coaching

3 Voraussetzungen für ein erfolgreiches Coaching introvertierter Führungskräfte

Der Coachingprozess ist an den Bedürfnissen des Coachees auszurichten. Er sollte fortlaufend die Möglichkeit bieten, in Ruhe zu reflektieren und die eigenen introvertierten Bedürfnisse bewusst zu machen.

Ein auf Introvertierte ausgerichteter Coachingprozess hat eine lösungs- und zielorientierte Struktur, bei maximaler Flexibilität. Ein Coach hat den Prozess im Blick und steuert ihn. Auch kümmert er sich darum, die für passenden Coachingmethoden auszuwählen und an geeigneter Stelle Selbstcoaching einzubauen. Damit hat der Coachee den Vorteil, dass er sich voll und ganz auf seine Reflexion und die Erarbeitung von Lösungen für sein Anliegen konzentrieren kannst.

Anstatt extrovertiertes Verhalten zu imitieren liegt der **Fokus auf den introvertierten Stärken und Ressourcen, um einen authentisch introvertierten Führungsstil zu entwickeln.**

Manuel Kull Coaching

Manuel Kull

Business Coach für introvertierte Führungskräfte



Über 2 Dekaden (Bühnen-)Erfahrung als Tänzer und Tanzpädagoge

Mehr als ein halbes Jahrzehnt Erfahrung als introvertierte Führungskraft

Buchautor des Selbstcoaching-Journals “Selbstbewusst introvertiert als Führungskraft”

Master in BWL (Banking & Finance)

Zertifizierter Business Coach mit Zusatzqualifikation Online-Coaching

Spezialisierung auf das Business Coaching introvertierter Führungskräfte

Manuel Kull
Coaching

Selbstbewusst introvertiert als Führungskraft



Quellen

Grawe, K. (2014) Neuropsychotherapie, S. 420 f.
Fudjack, S. L. (2013). Amidst a culture of noise silence is still golden : a sociocultural historical analysis of the pathologization of introversion, S. 1f.
Kagan, J., Reznick, J. S. & Snidman, N. (1988). Biological bases of childhood shyness. Science, S. 167.
Fudjack, S. L. (2013). Amidst a culture of noise silence is still golden : a sociocultural historical analysis of the pathologization of introversion, S. 3.
Geen, R. G. (1984). Preferred stimulation levels in introverts and extroverts: Effects on arousal and performance. Journal of Personality and Social Psychology, S. 1303.
Elliott, C. D. (1971). Noise Tolerance and Extraversion in Cildren. British Journal of Psychology, S. 375.
Firouzeh, S. Azar & Afsaneh, K. (2013). The Effect Of Background Music, Noise And Silence On The Performance Of Introvert And Extrovert Students On The Academic Aptitude Test. Contemporary Psychology, S. 69.
Belojevic. G., Slepecevic, V. & Jakovljevic, B. (2001). Mental Performance in Noise: The Role of Introversion. Journal of Environmental Psychology, S. 209.
Geen, R. G. (1984). Preferred stimulation levels in introverts and extroverts: Effects on arousal and performance. Journal of Personality and Social Psychology, S. 1303.
McCrae, R. R. / John, O. P. (1992). An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications. In Journal of personality, 175-215.
Matthews, G., Deary, I. J. & Whiteman, M. C. (2008). Personality traits. 2. Auflage, S. 355.
Burtăverde, V. (2011): Significant differences between introvert and extrovert people's simple reaction time in conflict situations. Romanian Journal of Experimental Applied Psychology, S. 18.
Eysenck, H. J. (1959). Personality and Problem Solving. Psychological Reports, S. 592.
Mohan, V. & Kukmar, D. (1976). Qualitative Aanalysis of the PERFORMANCE of Introverts and Extraverts on Standard Porogressive Matrices. In British Journal of Psychology, S. 391.
Matthew, G. & Dorn, L. (1995). Cognitive and Attentional Processes in Personality and Intelligence. In: Saklofske, D. H. & Zeidner, M. (Hrsg.) International Handbook of Personality and Intelligence, S. 367-396.
Matthews, G., Deary, I. J. & Whiteman, M. C. (2008). Personality traits. 2. Auflage, S. 355.
Noya, C. / Vernon, L. (2019). Where are alt the Introverts hiding? An Analysis of Introversion in Research. In Florida Atlantic University Undergraduate Research Journal, 34–38.
Psychologie Heute Compact (2019). Still und stark. Wie sich sensible und introvertierte Menschen in einer lauten Welt selbst behaupten. Weinheim.