

# Warum Introvertierte die besseren Leader sind

Viele Führungskräfte geben sich oft extrovertiert, weil sie glauben, dass man dies von ihnen erwartet. Ich nenne Ihnen aus meiner Coaching-Praxis drei Gründe, warum Introvertierte aber die besseren Leader sind und wie Sie dies für Ihren Führungserfolg umsetzen können.

Das menschliche Verhalten ist komplex. Es gibt nicht «die» Introvertierten oder «die» Extrovertierten. Jeder Mensch zeigt beide Verhaltensausrägungen. Die Frage ist nur, in welchem Kontext er welches Verhalten an den Tag legt. Introvertierte Menschen sind in sich gekehrt. Sie zeigen sich gegenüber ihrem Umfeld zurüchhaltend, ruhig und nachdenklich, was schüchtern und unnahbar wirken kann. Eher introvertierte Menschen bevorzugen Einzelaktivitäten und tiefgründige Gespräche in kleineren Gruppen. Extrovertierte Menschen dagegen sind nach aussen gerichtet. Sie treten gegenüber ihrem Umfeld bestimmt, aktiv und gesprächig auf. Eher extrovertierte Menschen fühlen sich in der Interaktion in grösseren Gruppen besonders wohl.

## Führungsteams widerspiegeln unser gesellschaftliches Denken

In unserer auf Aufmerksamkeit ausgerichteten Gesellschaft haben es eher introvertierte Menschen nicht immer einfach. Oft ziehen die «Lauteren» die Aufmerksamkeit auf sich und überzeugen mit ihren kommunikativen Fähigkeiten. Introvertierte werden zu wenig gehört.

In der Bevölkerung halten sich beide Persönlichkeitsprofile in etwa die Waage. In den oberen Führungsgremien, den Geschäftsleitungen, sieht es jedoch anders aus. Was man erahnen kann, wird durch meine Statistiken bestätigt. Seit vielen Jahren arbeite ich in meinen Führungscoachings mit Persönlichkeitsprofilen, dem DISG-Assessment Personalog. Tausende Profile über alle Branchen und Firmengrössen hinweg zeigen deutlich: Im oberen Management sind die eher extrovertierten Persönlichkeiten mit durchschnittlich 64 Prozent vertreten, die eher introvertierten Persönlichkeiten mit 34 Prozent. Im unteren Management, bei den Teamleitern, ist dieses Verhältnis mit 59 zu 41 Prozent etwas weniger stark ausgeprägt.

Viele Führungskräfte geben sich gegen aussen extrovertiert, obwohl die Verhaltenstendenz bei ihnen gar nicht so stark ausgeprägt ist. Man meint, sich stärker extrovertiert geben zu müssen, obschon man es gar nicht ist. Ganz falsch ist das nicht. Denn ein guter Leader zeigt auch viele extrovertierte Verhaltensweisen: leidenschaftlich, entschieden, ausdauernd, durchsetzungsfähig, empathisch und reflektiert – ein echter LEADER eben.

## Introvertierte werden noch immer zu oft unterschätzt

Eher introvertierte Persönlichkeiten können dies jedoch genauso gut – wenn nicht noch besser. Und müssten sich gar nicht so anders geben, als sie sind. Denn wer nachdenkt, versteht. In der Ruhe liegt die Kraft. Es sind drei fundamentale Gründe, warum Introvertierte die besseren Leader sind:

**1. Entscheidungen durchdacht fällen:** Introvertierte denken erst nach, bevor sie sprechen und zur Tat schreiten. Entscheidungen sind durchdacht und begründet. Anstatt impulsiv und zu kurzentschlossen, was oft nachgebessert und wieder korrigiert werden muss. Denn durchdachte Entscheidungen wirken auf die Mitarbeitenden berechenbar. Das bringt Ruhe und Stabilität in die Organisation.

**2. Eigenverantwortung stärken:** Eher Introvertierte sind tiefgründiger, hören genauer hin. Sie schaffen eine Unternehmenskultur, in der sich Mitarbeitende ernst genommen fühlen und sich mit ihren Ideen aktiv einbringen. Das wirkt sich unmittelbar auf ihre Eigenverantwortung aus. Es etabliert sich eine tragfähige Ownership-Kultur, in der Mitarbeitende nicht nur Aufgaben übernehmen, sondern auch Verantwortung. Daraus ergeben sich mehr Initiativen auf allen Ebenen und ein Arbeitsumfeld, das Leistung, Vertrauen und Innovationsfähigkeit systematisch fördert.

**3. Situatives Führen im Alltag:** Eher Introvertierte handeln überlegter, umsichtiger und disziplinierter. Zu oft führen Führungskräfte ihre Mitarbeitenden im Alltag immer etwa gleich oder immer unterschiedlich, aber oft nicht so, wie sie sollten. Denn es hängt von der Situation ab, was der Mitarbeitende gerade braucht. So gibt es nicht «den» Führungsstil. In der Führungsentwicklung arbeite ich mit meinen Kunden mit dem wirksamen Tool «situatives Führen»: anweisendes, coachendes, unterstützendes oder delegierendes Führungsverhalten, stets der Situation angepasst. Es braucht den Überblick des überlegten, umsichtigen Leaders, um im Alltag situatives Führen erfolgreich anwenden zu können.

Wie erleben Sie extrovertiertes und introvertiertes Verhalten? Wie erleben Sie sich und Ihre Führungskräfte? Was sind Ihre grössten Herausforderungen?

## DER AUTOR



Raphael Ledergerber ist Betriebsökonom FH und hat über 20 Jahre Erfahrung in leitenden Positionen in den Bereichen Strategie, Innovation, Change-Management, Marketing, Verkauf sowie Produkt- und Preismanagement. Unter anderem war er Business-Unit-Leiter beim IT-Distributor Also und baute in dieser Funktion einen neuen Geschäftsbereich für Services auf. Heute ist er Inhaber von Ledergerber & Partner sowie Verwaltungsrat und Beirat verschiedener KMUs und Organisationen. Er unterstützt als Sparringspartner, Projektleiter oder Berater Firmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien. Zu seinen Kunden gehören unter anderem IT-Fachhändler, IT-Dienstleister, Systemintegratoren und Softwarehersteller.

[www.ledergerber-partner.ch](http://www.ledergerber-partner.ch)

Raphael Ledergerber schreibt in seiner Serie im «IT-Markt» über betriebswirtschaftliche Themen.



Den Beitrag finden Sie auch online [www.it-markt.ch](http://www.it-markt.ch)