

Introvertierte und extravertierte Menschen wirksam beraten

Die Persönlichkeitsdimension Intro- und Extraversion beeinflusst das Verhalten und Erleben von Menschen fundamental. Dies zu verstehen und im Beratungsprozess zu berücksichtigen, trägt massgeblich zu einer nachhaltigen Laufbahnberatung bei.

Von Sina Bardill, Psychologin FSP und Supervisorin/Coach BSO mit eigener Praxis in Scharans (GR) und Luzern

Clara Bühler (Name geändert) hat sich für eine Laufbahnberatung angemeldet. Sie ist um die 50, hat einen vielfältigen Berufsweg hinter sich und arbeitet aktuell als Drehscheibe eines mittelgrossen Ingenieurbüros. Buchhaltung, Personal und allgemeine Administration – das alles deckt sie in hoher Qualität für dieses KMU ab. Frau Bühler ist aber zunehmend unglücklich und möchte deshalb eine Neuorientierung anpacken.

Im Beratungsgespräch kommt mir eine feine, sehr reflektierte, kluge und erfahrene Frau entgegen. Sie spricht langsam, bedacht und mit leiser Stimme. Viele ihrer Formulierungen sind suchend, fragend, selbstkritisch, manchmal auch an sich zweifelnd. Ihre vermeintlichen Unzulänglichkeiten sind ihr leicht zugänglich, anspruchsvoller ist für sie das Fokussieren auf Stärken und Potenziale. Während des Gesprächs weise ich Frau Bühler darauf hin, wie viel Verantwortung sie trägt, wie sie als gute Seele für eine ausgeglichene Atmosphäre im Büro sorgt – mit offenem Ohr, ruhig, präsent, deeskalierend und vermittelnd. Dank ihrem Verantwortungsbewusstsein und ihrer Zuverlässigkeit erbringt sie zudem eine sehr gute Arbeitsleistung. Im Gespräch stimmt sie meinen Einschätzungen zu, selbst wäre sie aber nicht darauf gekommen. Zudem wird deutlich, dass sie keine Wertschätzung für ihre «atmosphärischen» Beiträge bekommt – vielleicht werden sie nicht einmal wahrgenommen. Auch Frau Bühler selbst war es kaum bewusst, was sie mit ihrer Art ihrem Betrieb alles Gutes tut.

Frau Bühler gehört mit ihrer stillen und bescheidenen Art zu den introvertierten Menschen, die etwa 30 Prozent der

Bevölkerung ausmachen. Auf dem Gegenpol gibt es etwa 30 Prozent Extravertierte. Der Rest befindet sich auf dem Kontinuum zwischen diesen beiden Typen. Man könnte auch sagen, dass es gleich viele intro- wie extravertierte Menschen gibt, einfach mit unterschiedlicher Ausprägung in Intro- bzw. Extraversion.

Unabhängig von Kultur, Schicht und Geschlecht

Die Begriffe Introversion und Extraversion wurden vom Schweizer Psychiater C. G. Jung geprägt. 1921 hat er ausführlich und anschaulich beschrieben, wie sich intro- und extravertierte Personen unterscheiden und was ihre typischen Merkmale sind. Seine Annahme bezüglich der Ausrichtung der psychischen Energie (nach innen bzw. nach aussen) lässt sich heute hirnpfysiologisch nachweisen. Empirisch bestätigt hat sich auch seine Beobachtung, dass Intro- und Extraversion unabhängig der Kultur, der Schicht und des Geschlechts auftritt, sowie sein Befund, dass Intro- bzw. Extraversion das Wahrnehmungssystem eines Menschen fundamental prägt. So ist Intro-/Extraversion einer der «Big Five» Persönlichkeitsfaktoren (fünf empirisch gewonnene, grundlegende Persönlichkeitsmerkmale). Auch Persönlichkeitstests messen häufig den Grad der Introversion und der Extraversion.

C. G. Jung zählte sich selbst klar zu den Introvertierten. Zu seiner Zeit waren Nachdenklichkeit, Bedacht, Konzentration und Innenschau etwas Positives und zeichneten nicht selten Menschen in verantwortungsvollen Positionen aus. Er würde wohl staunen, wenn er wüsste, dass sich heute viele Menschen gut überlegen, ob sie sich

vor anderen als introvertiert outen möchten. In unserer schnelllebigen Zeit ist oft mehr Schein als Sein gefragt: Man soll sich präsentieren, man soll zeigen, dass man weiss, was Sache ist, man soll Kommunikationsstärke auf allen Kanälen beweisen. Wer möchte da schon als still und zurückhaltend gelten? Bei diesen Überlegungen schwingt aber auch das Vorurteil mit, Introvertierte seien scheu und ungelenkt im Kontakt. Dies trifft nicht zu – wie bei Frau Bühler ist eine feine Wahrnehmung und gutes Zuhören für eine gelingende Kommunikation Gold wert. Kein Wunder, finden sich Introvertierte in vielen Berufen des sozialen Bereichs oder des Gesundheitswesens. Selbstverständlich gibt es auch die introvertierten Tüftler und konzentrierten Fachfrauen, die gern für längere Zeit an der gleichen Arbeit dranbleiben und den Austausch mit anderen lieber dosiert geniessen.

Die Extravertierten haben es in der heutigen Arbeitswelt in mancher Beziehung leichter: Mit ihrer Bevorzugung von äusserer Stimulation kommen sie mit schnellen Wechseln, Störungen und Grupsituationen oft besser zurecht. Sie punkten mit ihren Stärken Schnelligkeit, Entscheidungs- und Konfliktfreudigkeit und können sich oft gut in Szene setzen. Angesichts der rasanten gesellschaftlichen Veränderungen können sich aber auch Extravertierte überfordern. Die eigenen Grenzen gut und sorgfältig wahrzunehmen – das müssen sie oft schmerzhaft lernen. Manchmal führt das Surfen an der Oberfläche auch längerfristig zu Problemen wie häufigen Stellenwechseln und wiederkehrenden zwischenmenschlichen Schwierigkeiten, die nicht einfach auf die Schnelle lösbar sind. (Fortsetzung S. 27)

Wie Denken und Sprechen zusammenhängen

Das Verstehen der Persönlichkeitseigenschaften der Intro- und Extraversion hilft oft, den Beratungsprozess typgerecht zu gestalten. Die Anliegen der Ratsuchenden können adäquater erfasst werden, und es können Lösungen gefunden werden, die dann wirklich auch Bestand haben. Gemäss meinen Erfahrungen sollten in der Beratung die folgenden Eigenheiten von intro- bzw. extravertierten Personen berücksichtigt werden:

Introvertierte Ratsuchende bereiten sich gern vor und vertiefen eine Beratung auch gern im Nachhinein. Ein Vorbereitungsauftrag oder eine Hausaufgabe sind willkommen. Introvertierte denken zuerst und sprechen dann. Gut anhören ist wichtig – und auch: Zeit lassen zu denken! Entstehende Pausen sind für Introvertierte wichtige Denkzeit. Sie sollten daher nicht sofort mit einer Frage gefüllt werden. Wenn die ratsuchende Person nichts sagt, sollte die Beratungsperson auch keine Vermutungen anstellen, sondern nachfragen, beispielsweise so: «Was braut sich da gerade zusammen?» Oder: «Können Sie mich an Ihren Überlegungen teilhaben lassen?» Nicht selten staune ich, was dann an komplexen gedanklichen Abwägungen mit mir geteilt wird.

Extravertierte Ratsuchende hingegen lassen kaum Gesprächspausen aufkommen: Sie nutzen den Raum zum Reden, um sich ihrer Gedanken bewusst zu werden – sie denken, während und indem sie formulieren. Es ist aber wichtig, ihnen Struktur und Begrenzung zu bieten, damit die Beratungsstunde nicht «verplaudert» wird, wobei kaum etwas Neues entstehen kann. Extravertierte können sich in Ideen und in ihrer Begeisterung verlieren. Zu ordnen, zusammenzutragen und Schlüsse zu ziehen, die in klar definierten Vereinbarungen gipfeln, ist hier hilfreich und nötig, damit aus Worten Taten werden. Was vielleicht überrascht: Extravertierte brauchen viel Beziehungssicherheit. Es tut ihnen gut, Bestätigung und Anerkennung zu bekommen, und unterstützt ihre Motivation, an einer Veränderung dranzubleiben.



Introvertierte Personen erholen sich im Rückzug, im Alleinsein, wenn Raum für die innere Welt da ist. Wenn Sie ihre Batterien aufgeladen haben, sind sie nicht selten sehr gewandt im Auftreten.

Was das Verständnis der Persönlichkeit der Ratsuchenden im Einzelfall zu Laufbahnfragen beitragen kann, ist sehr verschieden. Daher geht es in der Beratung darum, die Persönlichkeit und ihre Bedeutung für die Laufbahn auszuloten: Fühlt sich jemand in grossen sozialen Systemen wohl, oder ermüdet dies stark (auch wenn man es vielleicht schätzt)? Braucht jemand viel Abwechslung, oder liebt jemand die Vertiefung in ein bestimmtes Thema? Kann jemand gut mit Störungen umgehen? Ein Grossraumbüro etwa ist für introvertierte Menschen häufig sehr belastend. Es lohnt sich, zu überlegen, ob die Probleme einer Rat suchenden Person vielleicht mit solchen Aspekten zu tun haben und nicht so sehr mit dem Arbeitsinhalt. Wenn diese Aspekte in der Beratung beachtet werden, kann das helfen, dass sich die Ratsuchenden wirklich an sich selbst orientieren und sicher durch das komplexe Bildungs- und Arbeitsangebot navigieren können.

Verifizieren, wie sich jemand am besten erholt

Es ist wichtig, die eigenen Beobachtungen zu verifizieren. Niemand kann von aussen und auf den ersten Blick erkennen, wie das Gegenüber tickt. Extravertierte können schüchtern sein oder sehr gut gelernt

haben, sich zurückzunehmen. Introvertierte sind nicht selten sehr gewandt im Auftreten (sie haben es gelernt) und können, wenn es ihnen wohl ist im Zweiersetting, durchaus drauflossprudeln (was sie in einer Gruppe kaum je machen). Die hilfreichste Verifizierungsfrage ist die nach der Regeneration: Introvertierte erholen sich im Rückzug, im Alleinsein, wenn Raum für die innere Welt da ist. Extravertierte tanken auf, wenn sie Stimulation kriegen, in fröhlichen Runden, bei spannenden Freizeitbetätigungen, die sie fordern und nähren. Und nicht zu vergessen: Es gibt auch noch die 40 Prozent in der Mitte – sie können sich bestenfalls von beiden Seiten das Gute nehmen. Für sie ist das Thema oft etwas weniger relevant – ausser wenn sie sich Gedanken zum Umgang mit besonders intro- oder extravertierten Personen machen wollen oder müssen.

Frau Bühler übrigens hat vom verbesserten Verständnis für ihre Art sehr profitiert und macht sich nun selbstbewusst auf die Suche nach einem Umfeld, das ihre introvertierten Qualitäten sieht und schätzt. Sie wird dafür einstehen. Denn: Ob man gesehen wird, hängt auch davon ab, ob man sich zeigt! Das ist ein Lernfeld für die meisten Introvertierten.