

Extravertierte führen

Hoppla, jetzt komm' ich



Foto: master1305/Stock

Extravertierte Mitarbeiter sind der Traum vieler Führungskräfte. Und gleichzeitig deren Alptraum. Denn diese Mitarbeiter sind oft sehr initiativ, mutig und engagiert, aber sie neigen auch dazu, andere mit ihrer lauten vorpreschenden Art zu überrollen. Wie man Extravertierte so führt, dass ihre guten Seiten zu Geltung kommen.

Preview

► **Stiefkinder der Leadership-Ratgeber:** Warum es kaum Tipps zur Führung extravertierter Mitarbeiter gibt

► **Feedback, Freiheit und Grenzen:** Was Extravertierte brauchen

► **Führungskunst:** Wie man extravertierte Mitarbeiter gemäß ihrer Stärken richtig einsetzt

► **Feine Unterschiede:** Warum extravertiert nicht gleich extravertiert ist

► **Der Mix macht's:** Warum die heutige Arbeitswelt die Lauten ebenso braucht wie die Leisen

► **Gegenseitiges Verständnis:** Warum es darauf im Zeitalter lateraler Führung besonders ankommt

Jedes Mal ist es dasselbe Spiel: In Meetings drängt sich der neue Mitarbeiter in den Vordergrund, andere kommen kaum zu Wort. Kollege Müller rollt die Augen, Frau Lorenz träumt sich weg, Jablinsky bekommt wieder seine leise Wut. Und doch ist Jana Schuchart* immer wieder beeindruckt, mit wie viel Power der Neue an die Sache geht. Er will etwas voranbringen, etwas bewegen. „Aber wie nur kann ich verhindern, dass er die anderen Mitglieder meines Teams durch seine laute Art an die Wand spielt?“, fragt sich die 48-jährige Teamleiterin in einem Münchener Medienunternehmen. „Und wie kann ich die Gestaltungskraft des neuen Mitarbeiters nutzen, ohne dass seine Präsenz andere erdrückt – oder meine eigene Führungsrolle in Frage stellt?“

Denn allzu oft merkt Schuchart, wie sie sich selbst in Diskussionsrunden zurücknimmt: „Ich denke, ach, lass ihn mal reden.“ Dass diese Haltung langfristig zum Bumerang zu werden droht, ist ihr klar. Dass sie den Neuen anders führen muss, auch. Aber wie?

Denn allzu oft merkt Schuchart, wie sie sich selbst in Diskussionsrunden zurücknimmt: „Ich denke, ach, lass ihn mal reden.“ Dass diese Haltung langfristig zum Bumerang zu werden droht, ist ihr klar. Dass sie den Neuen anders führen muss, auch. Aber wie?

Es gibt kaum Rat zur Führung von Extravertierten

Schucharts neuer Mitarbeiter ist ein typischer Extravertierter. Die Wissenschaft nennt so Menschen mit nach außen gewandter Haltung – im

Gegensatz zu den nach innen gekehrten Introvertierten. Solche Menschen gehen nach außen, wo andere abwarten. Sie sind entscheidungs- und konfliktfreudig: „Wie Balu, der Bär aus dem Dschungelbuch, schubbern sie sich gern am Baum, sie reiben sie sich gern am Widerstand“, charakterisiert sie Peter Krumbach-Mollenhauer. Für Führungskräfte sei das im Grunde grandios, erklärt der Düsseldorfer Psychologe, Coach und Geschäftsführer beim Beratungsunternehmen hr-Horizonte, denn: „Sie können den extravertierten Macher dorthin schicken, wo es im Unternehmen gerade kneift.“

Extravertierte bringen genau das mit, was in einer Arbeitswelt, in der es darauf ankommt, schnell anzupacken und zu entscheiden, nach wie vor gefragt ist. Sie mögen die große Runde, in der sie sich präsentieren können. Sie sind meist sehr selbstständig. Und sie geben oft als Antreiber des Teams den Ton an. Es überrascht daher kaum, dass es über extravertierte Mitarbeiter nicht ansatzweise so viel Führungsliteratur gibt wie über ihre stillen Kollegen, deren verborgenes Potenzial es, wie viele Experten raten, mit sensibler Führungskraft zu bergen gelte.

Aber ist das auch berechtigt? Die Antwort lautet: nein. Dass sich Führungskräfte nicht groß um ihre extravertierten Mitarbeiter zu kümmern bräuchten, ist ein Irrglaube. Denn diese Mitarbeiter sind keineswegs Selbstläufer. Lässt man Extravertierte einfach machen, drohen andere Kollegen neben ihnen unter die Räder zu kommen.

* Name geändert

„Um seine Stärken zu entfalten, braucht ein extravertierter Mitarbeiter eine ausgewogene Mischung aus klaren Grenzen und weiten Spielwiesen.“

Peter Krumbach-Mollenhauer, Psychologe und Coach, aus Köln. Kontakt: peter.krumbach@hr-horizonte.de

Foto: Peter Krumbach



Extravertierte brauchen Freiräume und Grenzen

Krumbach-Mollenhauer beobachtet das in seinen Business-Seminaren: Extravertierte neigen dazu, sich stark in den Vordergrund zu drängen und Grenzen zu überschreiten, ohne es zu merken. „In der Regel handeln sie in gutem Glauben, das Richtige zu tun. Sie folgen ihrem psychologischen Handlungsmuster“, so der Coach. Das gelte es zu erkennen und auch zu akzeptieren – um dann angemessen reagieren zu können: „Ein extravertierter Powerarbeiter lässt sich nicht einfach auf Durchschnittsgeschwindigkeit bremsen. Um seine Stärken zu entfalten, braucht er eine ausgewogene Mischung aus klaren Grenzen und weiten Spielwiesen.“

Der Königsweg im Umgang mit Extravertierten besteht dem Coach zufolge darin, sie richtig einzusetzen. „Dort, wo sie Stärken und Gesicht zeigen können“, präzisiert er. Etwa als Kundenfischer vor einem Messtand, als Vorturner bei einer Bühnenshow oder als Projektleiter für die neue Marketingstrategie. „Bekommt der Extravertierte ein Projektteam oder eine Arbeitsgruppe, blüht er auf.“

Feedback ist besonders wichtig

Kommt es im Teamalltag aber zu Problemen, weil sich andere von einem extravertierten Kollegen überrannt fühlen, dann ist es wichtig, diesem offenes Feedback zu geben. Und zwar im Vier-Augen-Gespräch und auf eine wertschätzende Art, empfiehlt Krumbach-Mollenhauer. So könnte die Führungskraft den Mitarbeiter beispielsweise fragen, für wie groß er selbst seinen Redeanteil in Mee-

tings hält – denn Extravertierte unterschätzen ihre eigene Redezeit meist gravierend.

Hilfreich ist auch, extravertierte Mitarbeiter beziehungsweise Kollegen für die Folgen ihres Auftretens zu sensibilisieren. Das geschieht am besten in Ich-Botschaften, erklärt Krumbach-Mollenhauer. Etwa: „Ich entdeckte an mir, dass ich mich durch Ihren hohen Redeanteil abgehängt fühle. Ich könnte mir vorstellen, dass es anderen in der Gruppe ähnlich geht.“ Eine solche Rückmeldung kann der Kritisierte besser annehmen, als wenn er mit allgemeinen Urteilen abgewatscht wird: „Sie sind zu dominant.“ Außerdem sollten Führungskräfte stets klare Erwartungen an extravertierte Mitarbeiter richten, zum Beispiel: „Ich wünsche mir, dass Sie Ihre Botschaft im nächsten Meeting mehr auf den Punkt bringen.“

Extravertiert ist nicht gleich extravertiert

Extravertiert zu sein bedeutet allerdings nicht *automatisch*, auch dominant zu sein. Der Managementtrainer und Buchautor Thomas Fritzsche aus Ranstadt warnt vor diesem verbreiteten Kurzschluss. „Es gibt keine Belege für diesen Zusammenhang in der Forschung“, so Fritzsche. „Extravertierte können lediglich leicht dominant *wirken*, weil sie früher und mehr losreden und so mehr Raum einnehmen als ihre stilleren Kollegen.“ Der Extravertierte wolle mit seinem Verhalten in der Regel keineswegs dominieren, sondern suche den Kick durch Dialog, Lebendigkeit, Vielfalt. „Er erholt sich von Stress, indem er andere aufsucht. Er denkt leichter im Austausch“, sagt Fritzsche. Er rät Führungskräften: Erstens, gelassen sein, statt den Dominanzvorwurf aus der Tasche zu ziehen. Und zweitens: einem Extravertierten ein Ventil bieten, zum Beispiel ihn zu Gruppenarbeiten anregen, statt ihn „im Zimmer verdorren zu lassen“.

Achim Schulz vom S&P Unternehmerforum in München unterscheidet zwischen zwei Typen extravertierter Mitarbeiter: dem tatsächlich dominanten und dem initiativen Persönlichkeitstyp. Der Dominante (D-Typ) tritt leistungsorientiert auf. Er orientiert sich mehr an Zielen und Resultaten als an den Bedürfnissen seiner Mitmenschen. Er ist sehr durchsetzungsfähig, agiert ergebnisorientiert und kann gut als Motor eines Teams eingesetzt werden. Allerdings versäumt er es leicht, andere Teammitglieder auf seinem Weg mitzunehmen. Er

entscheidet lieber allein und manchmal auch, ohne alle relevanten Informationen ausreichend abzuwägen.





Der Initiative (I-Typ) ist dagegen stark im Umgang mit Menschen. Er kann begeistern, ist offen und verströmt Optimismus. Er knüpft viele Kontakte, arbeitet kreativ und spontan und wird oft zur Ideenschleuder eines Teams. Allerdings reißt er das Team auch bei negativer Stimmung mit, stellt sich manchmal zu stark in den Vordergrund und hinterfragt seine kreativen Ideen nicht kritisch genug.

Dominante müssen anders geführt werden als initiative Typen

Schulz ist sicher: Wer diese Persönlichkeitsmerkmale kennt, hat wesentliche Anhaltspunkte, um die unterschiedlichen Typen richtig zu führen. Der Dominante will für die Firma Wesentliches voranbringen und braucht daher unternehmerische Aufgaben. Ihn dabei mit Detailaufgaben wie Reisenkostenabrechnungen zu plagen und mit starren Regeln kontrollieren zu wollen, erzeugt Widerstand und Frust. „Der Dominante

Extravertierte typgerecht führen

Extravertiert ist nicht gleich extravertiert. Es gibt zwei verschiedene Spielarten, die eines anderen Führungsstils bedürfen.

	Stärken und Schwächen:	Geeigneter Führungsstil:
Der dominante Persönlichkeitstyp (D-Typ)	<ul style="list-style-type: none"> + durchsetzungsfähig + leistungs- und ergebnisorientiert + an Zielen und Resultaten interessiert  <ul style="list-style-type: none"> - eher geringeres Interesse für die Bedürfnisse anderer - vergisst manchmal, Kollegen auf seinem Weg mitzunehmen - entscheidet auch dann allein, wenn es besser wäre, andere einzubeziehen - wägt nicht immer alle relevanten Informationen ausreichend ab 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ den Mitarbeiter als Motor eines Teams einsetzen ▶ ihm Herausforderungen und unternehmerische Aufgaben anbieten ▶ dem Mitarbeiter weite Freiräume gewähren ▶ klare Ansagen machen ▶ sich nicht auf langatmige Diskussionen einlassen ▶ Anerkennung geben
Der initiative Persönlichkeitstyp (3-Typ)	<ul style="list-style-type: none"> + ist stark im Umgang mit Menschen + kann begeistern + ist offen und optimistisch + knüpft viele Kontakte + arbeitet kreativ und spontan + wird oft zur Ideenschleuder eines Teams + reißt das Team auch bei negativer Stimmung mit  <ul style="list-style-type: none"> - stellt sich manchmal zu stark in den Vordergrund - hinterfragt seine kreativen Ideen manchmal nicht kritisch genug 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wertschätzung für die Ideen geben ▶ strukturiertes Arbeiten unterstützen, z.B. indem klare Deadlines gesetzt werden ▶ Unterstützung bei der Prioritätensetzung leisten ▶ regelmäßige Rücksprachen halten

Quelle: Nach Achim Schulz, S&P Unternehmerforum, München. Grafik:© www.managerseminare.de



Download des Artikels und Tutorials als pdf:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS229AR02

Tutorial Extravertierte führen



Extravertierte Mitarbeiter sind für ein Team zwar wertvoll, aber oft auch anstrengend. Wer ständig vorprescht und alles an sich reißt, kann zur Belastung werden. Ein Wegweiser zum Umgang mit extravertierten Mitarbeitern.

1. Die Eigenschaften der Extravertierten wertschätzen

Extravertierte Mitarbeiter bringen viele positive Eigenschaften mit, auf die es im Business heute ankommt: Sie können sich gut verkaufen, entscheiden schnell, sind engagiert, kommunikativ und konfliktstark. Führungskräfte und Kollegen sollten diese Pluspunkte nicht aus dem Blick verlieren, wenn sie sich von einem extravertierten Mitarbeiter genervt fühlen.

2. Extravertierte richtig einsetzen

So wie alle Mitarbeiter sollten auch Extravertierte möglichst nach ihren persönlichen Fähigkeiten eingesetzt werden. Viele von ihnen mögen Gelegenheiten, wo sie sich profilieren können. Es gilt, sie dort einzusetzen, wo sie Stärken und Gesicht zeigen können.

3. Spielräume geben

Extravertierte Mitarbeiter sind keine ängstlichen Naturen. Sie blühen vor allem dann auf, wenn sie viel eigenen Gestaltungsspielraum haben, Verantwortung übernehmen dürfen. Viele Extravertierte fahren auch dort, wo es im Unternehmen Krisen und Konflikte zu bewältigen gibt, zu Höchstform auf. Es lohnt meist, ihnen entsprechende Aufgaben und Projekte zu geben.

4. Grenzen setzen und Erwartungen formulieren

„Benehmen Sie sich nicht so dominant“: Solche Zurechtweisungen sind für Extravertierte schwer zu schlucken. Die bessere Strategie im Umgang mit ihnen besteht darin, klare Erwartungen an sie zu formulieren, etwa: „Ich wünsche mir, dass Sie Ihre Botschaft im nächsten Meeting stärker auf den Punkt bringen.“

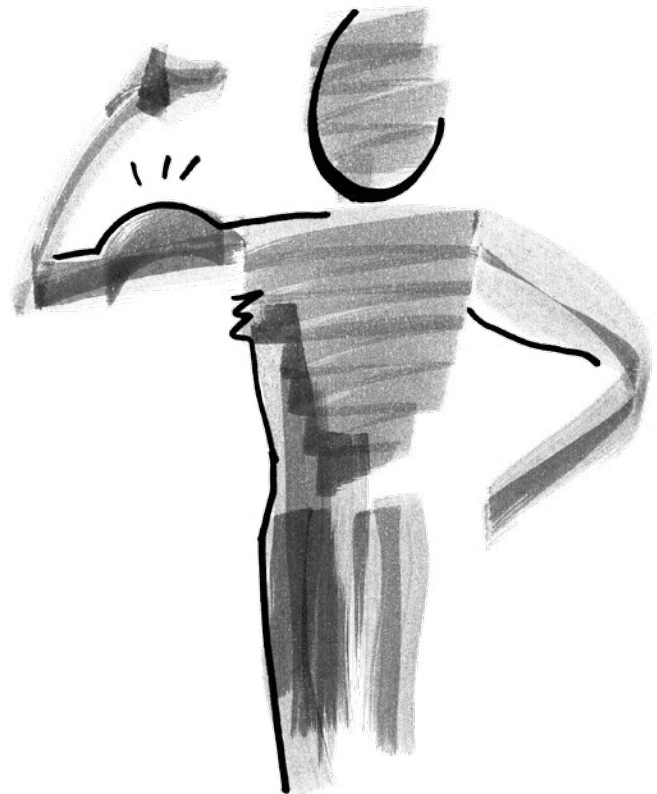
5. Feedback geben

Viele Extravertierte merken nicht, wie sie andere durch ihr Verhalten überrollen. Daher tun Führungskräfte gut daran, Extravertierten die Folgen ihres Verhaltens zu spiegeln. Das sollte

vertraulich passieren, denn auch Extravertierte wünschen sich nicht, bloßgestellt zu werden.

6. Abgehobene auf den Boden der Tatsachen zurückholen

Extravertierte neigen oft zum Abheben. Daher ist es gut, sie immer wieder auf den Boden der Tatsachen zurückzuholen. Das funktioniert v.a., indem man sie auf den Prüfstand stellt und kritisch nachhakt: Welche ihrer Ideen werden tatsächlich umgesetzt? Welche Projekte sind wirklich erfolgreich? Werden dabei alle Teammitglieder mitgenommen?



Quelle: eigene Recherche

Grafik: Stefanie Diers; © www.trainerkoffer.de

braucht Freiraum, herausfordernde Aufgaben und klare, wertschätzende Ansagen statt langatmiger Diskussionen“, erklärt Schulz. Und weil er das große Ganze im Blick hat, möchte er auch von der Unternehmensspitze gesehen werden. Das heißt: Er braucht die Anerkennung von oben.

Der Initiative dagegen möchte vor allem in seinem Team für seine wegweisenden Ideen wertgeschätzt werden, öffentlich und regelmäßig. So kreativ er ist, fehlen ihm manchmal Struktur und organisatorische Präzision. „Klare Deadlines, regelmäßige Rücksprachen und Unterstützung bei der Prioritätensetzung sind für ihn ebenso wichtig wie viel Spielraum für seine Kreativität“, sagt Schulz. Beide Typen gelte es, „am Boden zu halten, damit sie nicht abheben, und sie immer wieder auf den Prüfstand zu stellen“. Welche Ideen werden tatsächlich umgesetzt, welche Projekte sind erfolgreich? Werden dabei wirklich alle Teammitglieder mitgenommen?

Wenn Schulz in einer Führungskräfte-schulung mit den Teilnehmern über das A und O der Führung unterschiedlicher Persönlichkeitstypen spricht, lässt er die Teilnehmer erst einmal einen Selbsttest machen. „Das sensibilisiert“, so der Weiterbildner. Sein Typenmodell folgt den Erkenntnissen der Persönlichkeitspsychologie und wurde von Schulz und seiner Company mit einem Fragebogen zur Feinanalyse ergänzt.

Unternehmen profitieren vom Typen-Mix

Im Selbsttest zeigt sich meist: Den lupenreinen Extravertierten gibt es nur selten. Manche wollen zwar eine Sache energisch nach vorn bringen, sind aber keineswegs laut. Andere sind zwar kommunikativ und kreativ, aber müssen nicht permanent im Zentrum stehen.

Manchmal mischen sich die Eigenschaften der Extravertierten sogar mit jenen der beiden introvertierten Typen, die die Gegenpole in Schulz' Typenmodell bilden: dem stetigen Abarbeiter (S-Typ) und dem gewissenhaften Qualitätskontrolleur (G-Typ). „Oft erleben wir zum Beispiel bei Kleinunternehmern aus dem Tech-Bereich eine Mischung zwischen dem initiativen



Foto: S & P Unternehmerforum

„Der richtige Mix aus verschiedenen Typen – Introvertierte und Extravertierte – bestimmt über den Unternehmenserfolg.“

Achim Schulz, Geschäftsführer des S&P Unternehmerforums in München.
Kontakt: info@sp-unternehmerforum.de

Extravertierten und dem stetigen Introvertierten“, sagt Schulz. „Dieser Typ hat tolle Ideen und setzt sie gerne um, aber das Produkt bekannt zu machen, ist nicht sein Ding.“ Schlussfolgerung: Der so gestrickte Unternehmer sollte sich einen D-Typ in die Company holen, der den Laden nach vorn powert.

Die entscheidende Erkenntnis des Typenmodells: Wichtiger als die typgerechte Führung der dominanten, initiativen, stetigen oder gewissenhaften Mitarbeiter, ist der richtige Mix im Unternehmen. „Er bestimmt über den Unternehmenserfolg“, glaubt Schulz. Muss etwa ein Projekt unter hohem Zeitdruck fertig werden, braucht es mehr S-Typen, die stetig und schnell umsetzen. Gilt es, in einem Projekt knifflige Aufgaben zu lösen, sollten mehr kreative Initiativ-Typen im Team sein. Und: Nur wenn es unterschiedliche Teilprojekte zu verantworten gibt, vertragen sich zwei Dominante in der Gruppe. Schulz: „Sonst ist der Konflikt um die Gestaltungsmacht programmiert.“

Extravertierte braucht es auch in Zeiten lateraler Führung

Dass in Zeiten demokratischer Unternehmensorganisation und eines lateralen Führungsstils D-Typen weniger gefragt sind, glaubt Schulz nicht. Auch informelle Führung profitiere von deren Machereigenschaften.

Der Führungsexperte und Keynote-Speaker Boris Grundl sieht das ähnlich: Zwar sei Trom-



„Wir müssen lernen, andere Herangehensweisen nicht als Bedrohung unserer eigenen Art zu interpretieren.“

Boris Grundl, Managementtrainer und Inhaber der Grundl Leadership Akademie in Trossingen. Kontakt: info@grundl-akademie.de

meln und Klappern bis es der Gefolgschaft in den Ohren dröhnt, nicht mehr gefragt. „Die Menschen wollen Transparenz, Teilhabe und Mitsprache“, so Grundl. Aber das bedeutet nicht, dass nicht weiterhin beides gebraucht werde – die Fähigkeiten der Extravertierten und die der Introvertierten. „Denn um auf den globalen Märkten zu bestehen, benötigen Unternehmen Vielfalt, Differenzierung, Machtverteilung und einen Sprung ins Wir“, sagt der Leiter der Grundl Leadership Akademie im süddeutschen Trossingen.

Abschied vom Denken in Polen also. Schluss mit laut gegen leise, extravertiert versus introvertiert. Grundl: „Es ist Zeit für die goldene Mitte auf einer höheren Ebene.“ Und das heißt für den Führungsprofi, beide Herangehensweisen respektvoll in den Blick zu nehmen und zu nutzen. „Denn letztlich unterscheiden sich Extra- und Introvertierte

nur in ihren unterschiedlichen mentalen Verarbeitungsprogrammen. Das eine ist nicht besser oder schlechter als das andere“, so Grundl Überzeugung.

Was jetzt wichtig ist: gegenseitiges Verständnis

Die Konsequenz daraus: aufhören mit Bewertungen, anfangen zu verstehen. Wie tickt ein Extravertierter? Welche Motive treiben ihn? Wie ist es beim introvertierten Kollegen? Wenn ein Extravertierter gern im Meeting Dauermonologe hält, tut er das vielleicht, weil er so seine Gedanken am besten sortieren kann, oder weil er Anerkennung sucht, aber nicht, um andere zu befehlen. Wenn ein Introvertierter in einer Diskussionsrunde lieber schweigt, ist er vielleicht nicht desinteressiert, sondern möchte lieber erst mal alle Sichtweisen für sich durchdenken. Grundl: „Wir müssen lernen, andere Herangehensweisen nicht als Bedrohung unserer eigenen Art zu interpretieren. Dadurch entsteht dann die Kraft der häufig geforderten Vielfalt.“

Besser: den Blick auf Taten und Ergebnisse richten. Wer brüllt, ohne beim Kunden durchzukommen, liegt ebenso falsch wie einer, der reflektiert, aber das Ergebnis seiner Reflexionen zu lange für sich behält. „Da kann es sinnvoll sein, im Meeting den Extravertierten um eine Verdichtung seiner Ausführungen zu bitten und den Introvertierten um eine Äußerung im Laufe des Treffens“, rät Grundl. „Am besten bespricht man dieses Handeln im Vorfeld natürlich unter vier Augen – um niemanden bloßzustellen.“

Jana Schuchart hat so ein Vier-Augen-Gespräch mit ihrem neuen Mitarbeiter gesucht. Gut vorbereitet, die Argumente wohlsortiert zur Hand, damit das kommunikationsstarke Gegenüber sie nicht aus dem Tritt bringt. „Dabei habe ich gemerkt, wie wichtig für uns beide so ein Gespräch ist“, erzählt sie. Denn es stellte sich heraus: Der neue Mitarbeiter war schlicht unsicher, ob er in der Mediencompany wirklich punkten kann und hat deshalb erst recht aufgedreht.

Schuchart lacht. „Seit wir einmal im Monat Feedback-Runden zu zweit machen, läuft es besser.“ Der Neue hält sich in Meetings auch mal zurück und geht von sich aus auf ruhigere Kollegen zu. Und auch die Kollegen Jablinsky, Müller und Lorenz haben gemerkt: Der Neue hilft uns ja wirklich, etwas zu bewegen.

Anja Dilk



Lesetipps

► Thomas Fritzsche: Wer hat den Ball? Mitarbeiter einfach führen.

Herder, Freiburg, 2016, 19,99 Euro.

Im Mittelpunkt des Buches steht eine Form der Mitarbeiterführung, die unterschiedlichen Mitarbeitern gerecht wird. Ein Ratgeber, der angewandte Psychologie im Businessalltag schildert. Klar aufgebaut, griffig formuliert.

► Peter Krumbach-Mollenhauer und Thomas Lehment: Führen mit Psychologie – Menschen effizient und erfolgreich führen.

2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Wiley, Weinheim 2010, 34,90 Euro.

Der praxisnahe Ratgeber widmet sich der Frage, wie das Zusammentreffen von Menschen unterschiedlicher Persönlichkeitstypen aus psychologischer Sicht erfolgreich gestaltet werden kann.