

Geleitwort

Ingeborg Kuca erzählt eine Geschichte über introvertierte Menschen und beschreibt deren Weg zur Entfaltung des eigenen Potentials. Sie zeigt auf, mit welchen Schwierigkeiten sie zu kämpfen haben und führt uns vor Augen, wie Kollegen, Vorgesetzte, Familienangehörige und Freunde diesen Prozess unterstützen können.

Indem sie die Inhalte in eine spannende Geschichte verpackt, greift die Autorin eine vor allem amerikanische Tradition von Management- und Motivationsbüchern auf, wie sie etwa von Spencer Blanchard und Kenneth Johnson mit dem 01-Minuten Manager begründet wurde und mit Fish!, Wer hat meinen Käse geklaut, Das Pinguin-Prinzip und weiteren unzähligen internationalen Bestsellern eine erfolgreiche Fortsetzung fand.

Die Geschichte ist schnell erzählt: Paulina ist eine introvertierte Mitarbeiterin, die von ihrem neuen Chef in ihrem Potential verkannt wird. Vor allem zweifelt sie aber auch selbst an sich. Ingeborg Kuca entfaltet ein ganzes Arsenal an Methoden, wie Paulina, unterstützt durch ihre Freunde und Freundinnen in der Entfaltung ihrer eigenen Stärken und Ressourcen immer mehr aufblüht und anfängt, an ihr Potential und ihre Selbstwirksamkeit zu glauben. Es ist zu Recht ein Mutmacher-Buch für Betroffene.

Damit schafft es Ingeborg Kuca ein wichtiges, allzu oft in unserer beruflichen Praxis ungesesehenes und vernachlässigtes Thema in eine involvierende Geschichte zu verpacken und in ihr mögliche (Aus-)Wege vorzustellen. Als Leser

taucht man von der ersten Seite ein – und hört vermutlich erst bei der letzten Seite auf, so spannend und packend ist die Handlung und so hoch die Identifikation mit der Protagonistin. Worum geht es der Autorin ganz konkret? Sie stellt das Thema der Introvertiertheit in den Brennpunkt: Wie geht es betroffenen Menschen damit im Berufsleben, vor welchen Herausforderungen stehen sie und wie wirkt es sich auf ihr gesamtes Leben aus? Und es geht auch darum, was Unternehmen entgeht, wenn sie auf diese Personen nicht richtig zugehen, die versteckten Talente nicht entdecken und ihre Potentiale dem Unternehmen verloren gehen. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ist dieser Blick besonders wichtig. Kann es sein, dass unter den Mitarbeitenden einzigartige Talente schlummern, die sich nicht trauen „entdeckt“ zu werden? Wir sprechen hier von einem gesellschaftlichen Anteil der auf 30-50 % der Gesamtbevölkerung geschätzt wird. Welch ein Potential!

Genau dafür sensibilisiert dieses Buch: den Blick unter die Oberfläche des anscheinend Sichtbaren zu werfen und besser zu verstehen. Jeder Mensch hat Ressourcen, ist man sich dieser jedoch auch selbst bewusst? Werden diese von anderen gesehen? Wie kann man diese zur Entfaltung bringen? Für viele klingt das zwar selbstverständlich, das ist es aber keinesfalls, darauf wirft die Autorin ihren Fokus und zeigt eine Vielzahl von Ansatzmöglichkeiten zur Entwicklung auf. Introvertierte stehen sich häufig selbst im Weg – hier gibt es eine nachahmbare Anleitung, wie dieser Zustand verändert werden kann.

Das Buch hat sehr viel zu tun mit den Themen Unternehmenskultur, Führungsverhalten, Teammanagement, Selbst-

wirksamkeit und dem Verlassen der Komfortzone, um Entwicklungsprozesse zu ermöglichen. Wie bekämpft man die Angst vor dem Scheitern, was stärkt einen selbst? Welche Werkzeuge zur Unterstützung dieses Prozesses können genutzt werden?

Lesen Sie dieses Buch und schenken Sie es allen, die durch ihre Introvertiertheit ihr berufliches Potential nicht voll ausleben können. Hier werden Konzepte vorgestellt, die zu einer wahren Metamorphose führen können. Ja, dieses Buch wird ganz sicher viele Menschenleben zum Positiven verändern. Es zeigt aber auch den Führungskräften auf, was einen guten Vorgesetzten in der täglichen Praxis des Miteinander auszeichnet. Das Gesehen-Werden, Wertschätzung und Vertrauen ziehen sich als Leitplanken eines richtig verstandenen Managements durch dieses wertvolle Buch.

Der Leser erhält eine fesselnde Geschichte gewürzt mit sofort einsetzbaren Tools, die für die eigene Persönlichkeitsentwicklung genutzt werden können. Es ist daher ein Buch nicht nur für Betroffene, sondern für alle, die mit Introvertierten zu tun haben. Es bietet eine Gebrauchsanleitung, von der alle profitieren können. Ingeborg Kuca weiß aus eigener Erfahrung, worüber sie schreibt, das wird aus jedem Satz und jeder Zeile deutlich.

Es ist ein wichtiges Buch, das jeder Leser mit Gewinn lesen wird – es ist ihm eine hohe Verbreitung zu wünschen!

Prof. Dr. Josef Herget

Autor zahlreicher Bücher zur Unternehmenskultur

1

Paulina legt die zitternden Finger ihrer linken Hand auf den Türgriff. Mit der rechten Hand umklammert sie ihre Unterlagen und den Laptop. Hinter der Tür kann sie schallendes Gelächter hören. Instinktiv drückt sie den Laptop noch näher an sich, als könnte sie sich daran festhalten. Noch immer liegen ihre Finger auf der Türklinke. Ein paar Minuten noch, dann wird ihr größter Albtraum Wirklichkeit. Wie konnte sie sich nur dazu hinreißen lassen? Sie, Paulina, einen Vortrag halten. Ach, wäre nur dieser Tag schon vorbei. „Ob ich noch schnell umdrehen kann?“ In Gedanken geht sie noch einmal den Vortrag durch. Wie oft hatte sie sich die Rede schon vorgesagt? Achtzig Mal? Hundert Mal? Hatte sie jemals schon ihr Herz so laut und intensiv pochen gehört? Mit ihrer mittlerweile schweißnassen rechten Hand umklammert sie den Laptop noch fester. Die Unterlagen aus Papier beginnen sich bereits zu wellen. „Auch das noch. Jetzt kann jeder sehen, wie nervös ich bin.“ Unentschlossen steht sie vor der Tür, die linke Hand liegt immer noch auf dem Türgriff. „Wie lange stehe ich da eigentlich schon? Sicher warten drinnen schon alle auf mich.“ Paulina beginnt, innerlich mit sich zu schimpfen: „Jetzt stell dich nicht so an, Paulina! Es ist ja nur ein kurzer Vortrag.“ Aber auch das hilft ihr jetzt nicht. Wo soll sie nur den Mut hernehmen, um die Türklinke hinunterzudrücken? Plötzlich hört sie hinter sich die tiefe Stimme ihres Chefs. Jetzt gibt es kein Zurück mehr. Ihr Gesicht färbt sich ganz langsam rot. Ihr Herz schlägt immer lauter und schneller. Stocksteif steht sie vor der Tür, nimmt

all ihren Mut zusammen und drückt die Türklinke hinunter. Geschafft. „Warum, um alles in der Welt, öffnet sich die Tür nicht?“ Jetzt erst vernimmt sie das klimpernde Geräusch eines Schlüsselbundes. Ihr Chef steht neben ihr und sieht sie an. Hat er wirklich einen mitleidigen Blick? Herrje, warum kann es eigentlich niemand verstehen, dass es ihr wirklich, wirklich schwerfällt, vor anderen Menschen zu reden? Viel zu schnell findet ihr Chef den passenden Schlüssel und sperrt die Tür auf, die sich lautlos öffnet. Doch Paulina bleibt vor der offenen Tür stehen, als wären ihre Beine im Boden fest verwurzelt. Ihr Chef hat den Raum schon betreten und sieht Paulina fragend an. Wie in Trance bewegt sie sich im Zeitlupentempo vorwärts, bedacht auf jeden einzelnen Schritt. Die Wurzeln an den Füßen haben sich in Gummibänder verwandelt, und Paulinas Knie drohen nachzugeben und einzuknicken. Zwei Schritte noch, dann ist sie bei ihrem Platz. Sie fixiert mit den Augen den Boden. „Nur nicht aufschauen“, denkt sie sich. Wahrscheinlich warten schon alle ungeduldig darauf, dass sie endlich loslegt. Sie hebt ihren Blick und schaut in die Gesichter ihrer Kollegen¹, die vor ihr aufgefädelt sitzen.

„Paulina, du bist dran.“ Ihr Chef hat scheinbar bereits die einleitenden Worte gesprochen. Vielleicht geht ja alles ganz schnell vorbei, wenn sie die Augen schließen würde. Sie ballt die linke Hand zur Faust und drückt damit fest gegen ihre rechte Hand. Dadurch bohren sich ihre Fingernägel immer tiefer in die Handinnenfläche. Krampfhaft sucht sie nach Worten. Wo ist nun der erste Satz, den sie so oft geübt hatte? Mit hochrotem Kopf und weichen Knien schafft sie es endlich, den Mund ein wenig zu öffnen und ... Wieso kommen

da keine Worte heraus? Alles bleibt im Hals hängen. Paulinas Gesicht färbt sich noch eine Nuance röter, und Hitze steigt innerlich auf – beginnend von den Beinen, über den Rumpf bis in den Kopf. Paulina fühlt sich, als würde sie sich in einem Feuer befinden. Immer noch will es kein Wort aus ihrer Kehle zu ihren Lippen schaffen. Was ist das jetzt wieder? Wieso sind da plötzlich zwei Scheinwerfer? Was soll das denn? Hat sie es nicht eh schon schwer genug? Wer kommt auf so eine absurde Idee und schaltet so früh am Morgen die Scheinwerfer ein? Und warum gibt es im Besprechungszimmer überhaupt Scheinwerfer? Die hatte sie noch nie zuvor gesehen. Das Licht blendet Paulina so stark, dass sie die Augen zu ganz schmalen Schlitzern zusammenkneift – so kann sie den Vortrag schon gar nicht halten. Sie kann kaum etwas sehen, weil sie von dem Licht so sehr geblendet wird. Und wieso stinkt es hier plötzlich nach verbranntem Gummi? Was ist das für ein Geräusch? Es hört sich an wie ... „Oh mein Gott ... nein ... ein Auto!“ Paulina kreischt und versucht verzweifelt, sich zu bewegen und wegzulaufen. Aber es geht nicht. Mit weit aufgerissenen Augen steht sie da, völlig erstarrt zur Salzsäule. Vor ihr ein Auto, das auf sie zusteuert. Paulina schließt die Augen. Jetzt geben ihre Knie endgültig nach und knicken ein.

Alle fünf Mitarbeiter des Außendienstes sitzen im Besprechungszimmer. Drei von ihnen hämmern eifrig in ihre Laptops und versuchen noch eilig, einige Mails abzuschicken, bevor Paulinas Vortrag beginnt. Die anderen beiden unterhalten sich über ihren letzten Urlaub. Es ist mittlerweile 8.15 Uhr,

und langsam macht sich Unruhe breit. Seit fünfzehn Minuten sollte Paulina hier über das neue Kundenmanagementsystem sprechen. Wo bleibt sie nur? Das ist ja so gar nicht ihre Art, ihre Kollegen warten zu lassen. Alle fünf haben sich heute Morgen Zeit genommen, damit Paulina ihnen das neue Tool vorstellen kann. Und jetzt kommt sie einfach nicht. Hat sie kalte Füße bekommen? Mittlerweile sind von vier Kollegen Unmutsäußerungen zu hören: „Was glaubt die eigentlich, wer sie ist? Uns herbestellen und dann nicht kommen.“ „Ich habe extra einen Kundentermin verschoben.“ „Uns einfach so warten zu lassen, eine Frechheit.“ „Die hat sicher die Hose voll und traut sich nicht.“ Ein Mitarbeiter meint grinsend: „Vielleicht hat sie die letzte Zeitumstellung nicht mitbekommen.“ Die vier lachen schallend. Nur ein Kollege beteiligt sich nicht an diesen Äußerungen. Er weiß, dass man sich auf Paulina verlassen kann und dass sie ihre Termine penibel genau einhält. Sie kann nur aufgehalten worden sein. Da betritt Hubert, ihr Chef, den Raum. Die Kollegen blicken ihn an und wollen ihrem Unmut freien Lauf lassen. Doch bevor sie ein Wort sagen können, fällt ihnen Huberts Gesichtsausdruck auf: Er ist bleich, auf seiner Stirn zeichnen sich tiefe Falten ab. „Guten Morgen.“ Huberts sonst so sonore, tiefe, feste Stimme klingt, als wäre ein Reibeisen in seiner Kehle. Er räuspert sich und eröffnet dann mit gepresster Stimme: „Paulina hatte heute Morgen einen Unfall.“

Erleichtert öffnet Paulina ihre Wohnungstür. Keine Präsentation, keine Kollegen, kein Chef, kein Krankenhaus

... einfach nur sie in ihren eigenen vier Wänden. Paulina nimmt einen tiefen Atemzug. Sie kann die Stille förmlich riechen und atmet gierig mehr und mehr davon ein. Der heutige Tag war wirklich sehr aufregend und vor allem sehr kräfteaubend. Der bohrende Schmerz in ihrem Kopf ist auch immer noch da. Schnell befreit sie sich von ihren Schuhen und schlüpft in ihre bequemen, viel zu großen Flamingo-Hauspantoffeln, die ihr im wahrsten Sinne des Wortes von den Füßen fallen, wenn sie versucht, damit zu gehen. Also schlurft sie. Dabei entsteht durch die Gummisohle ein schmatzendes Geräusch. Mit den schmatzenden Flamingo-Schuhen schafft sie es gerade noch bis auf die Couch. Das Sofa ist für sie eine wahre Energietankstelle. Hier kann sie die Ruhe genießen und ihre Batterien nach einem hektischen Tag wieder aufladen. Meist liest sie – am liebsten Krimis – und taucht dabei regelrecht in die spannenden Geschichten ein. Sie kann sich voll und ganz in die Akteure der Bücher hineinversetzen. Doch heute verzichtet sie auf das Lesen, da sie sich mit diesen unangenehmen und bohrenden Schmerzen nicht voll und ganz auf die Geschichte einlassen kann. Also greift sie kurzerhand nach ihrem Laptop und durchforstet ihr E-Mail-Postfach. Jede Menge Werbemails und Newsletter erscheinen auf dem Display. Plötzlich springt ihr eine Betreffzeile ins Auge. Sie hat eine Kontaktanfrage über ihr soziales Netzwerk. Neugierig beginnt sie, das E-Mail zu lesen. Mit einem Mal ist Paulina putzmunter, die Kopfschmerzen sind wie weggeblasen, und sie setzt sich kerzengerade auf die Couch. Das gibt es doch nicht! Babsi, ihre ehemalige Studienkollegin, hat ihr geschrieben. Wie lange ist das jetzt her? Fünf Jah-

re, sechs Jahre oder ... Paulina rechnet nach und erschrickt. Zehn Jahre ist her! Zehn Jahre sind seit ihrem Studienabschluss vergangen.

Paulina betritt das Café. Sie blickt sich um und steuert mit einem Lächeln auf den Lippen auf einen Tisch in der Ecke zu. Wohlige Wärme durchströmt sie bei dem Gedanken, ihre alte Studienfreundin wiederzusehen. Zehn lange Jahre haben sie sich nicht gesehen. Paulina und Babsi verband eine innige Freundschaft. Vielleicht deshalb, weil sie die beiden stillsten Studentinnen an der Uni waren. Welche großen Träume und Zukunftsvisionen sie hatten! Was Babsi wohl heute beruflich macht?

Nachdenklich sieht Paulina zur Tür. Und da kommt Babsi auch schon mit schwungvollen Schritten auf sie zu. Ihre Erscheinung zieht zahlreiche Blicke auf sich. Ob es das knapp geschnittene dunkelblaue Kostüm ist? Oder ihre rehbraunen Augen? Die Blicke etlicher Cafébesucher folgen Babsi bis zu dem Tisch, an dem Paulina wartet.

Und da ist sie wieder, ihre tiefe Verbundenheit. Das gegenseitige Verstehen und Vertrauen. Innerhalb von Sekunden sind Paulina und Babsi wieder mit ihren Erinnerungen verwoben. Manchmal kichernd, manchmal laut lachend erzählen sie sich begeistert Episoden aus der alten Studienzeit, stundenlang.

Plötzlich stellt Babsi die Frage. Eine dieser Fragen, vor deren Beantwortung Paulina graut. „Sag, Paulina, was machst du jetzt eigentlich beruflich?“ Paulina zuckt unmerklich zu-

sammen. Ihre Gesichtszüge frieren ein, dann steigt in ihr langsam eine Röte auf, vom Hals weg bis zu ihrem Haaransatz. Nein, diese Frage wollte sie wirklich nicht hören.

Babsi sieht Paulina erwartungsvoll an. Die Stunde der Wahrheit ist gekommen. Paulina beginnt, verhalten und leise zu reden. „Ich arbeite in einem Buchverlag“, sagt sie und macht eine kurze Pause, „im Backoffice.“

Babsi fragt mit großen Augen nach: „Aber du hattest doch andere Pläne? Was ist daraus geworden?“ Paulinas Gesicht zieht noch mehr Farbe auf, und sie blickt verlegen zu Boden. „Ja, Babsi, stimmt. Ich hatte völlig andere Pläne. Doch dafür bin ich einfach zu introvertiert. Ich schaffe es nicht einmal, vor meinen Kollegen einen Vortrag zu halten. Ich habe echt Bammel davor, dass sie mich verspotten. Vor ein paar Tagen hätte ich vor den Außendienstkollegen eine Präsentation machen sollen. Am Weg in die Firma sind meine Gedanken mit mir durchgegangen. Das Besprechungszimmer, die Kollegen, es war alles so real.“ Nach kurzer Pause fügt sie hinzu: „Und plötzlich raste ein Auto auf mich zu. Ich habe es völlig übersehen, so sehr war ich in Gedanken verstrickt.“ Paulina schluckt und erntet von Babsi einen mitleidvollen Blick.

„Passt schon“, fährt Paulina fort, „es ist absolut okay, wie es jetzt ist. Meine Arbeit ist wirklich in Ordnung und macht mir Spaß.“

„Nein Paulina, ich kenne dich anders. Wenn dir etwas wirklich Spaß macht, dann strahlen deine Augen. Und hier ist nicht einmal der kleinste Funken einer Begeisterung“, entgegnet Babsi.

Da bricht es aus Paulina heraus: „Es wäre so schön, wenn ich nicht so introvertiert wäre. Alle um mich herum sind lauter.“

Die reden einfach. Nur ich kann das nicht. Ich muss immer zehn Mal überlegen, bevor ich etwas sage, und selbst dann bin ich mir unsicher, es könnte trotzdem das Falsche sein. Babsi, ich wäre wirklich gerne extrovertierter². Glaubst du, das kann man ändern? Also von introvertiert zu extrovertiert?“

Ihr Gespräch wird jäh vom Kellner unterbrochen, der vor seinem Dienstschluss noch schnell die Rechnung kassieren will. Babsi erschrickt. „Was, schon so spät? Ich muss leider los. Wollen wir uns nächste Woche wieder hier treffen?“, fragt sie. Und mit geheimnisvollem Blick fügt sie leise hinzu: „Ich habe etwas Großartiges für dich, das könnte dir gut helfen. Die *silent muscles*.“ Verschmitzt zwinkert sie Paulina zu und verlässt das Café genauso ausdrucksstark, wie sie vor einigen Stunden hereingekommen ist. Und wieder folgen ihr viele Blicke.

Wie ein Wirbelwind schneit Doris in Babsis Büro. Mit ihren einsfünfundsiebzig, den großen, grünen, neugierigen Augen und den strohblonden Haaren zum Pferdeschwanz gebunden schwingt sich Doris auf den Sessel vis-à-vis von Babsi. Voll Begeisterung platzt sie heraus: „Hast du schon gehört, dass ...“. Jetzt erst bemerkt sie Babsis abwesenden Gesichtsausdruck. „Babsi, alles okay mit dir? Was ist los? Ist was mit deinen Kindern? Oder Chris?“, fragt sie. Babsi schüttelt den Kopf und lächelt. „Doris, kannst du dich noch erinnern als ich so still und irgendwie unscheinbar hier in der Werbeagentur angefangen habe?“ Doris kichert: „Ja natürlich, oh mein Gott, wenn ich nur daran denke, wie du damals da-

geessen bist. Irgendwie hast du wie ein graues Mäuschen gewirkt.“ Doris lacht jetzt lauthals und macht dabei lustige Glucksgeräusche, so als würde sie reden, lachen und gurgeln gleichzeitig. „Jedes einzelne Wort musste man dir aus der Nase ziehen. Und wie du immer den Boden fixiert hast, wenn du geredet hast. Und wieviel Geduld man aufbringen musste, bis du mit einem Satz zu Ende warst.“ Sie schüttelt sich, als würde sie die Erinnerung an diese Szenen abschütteln wollen. Lachend fügt sie noch hinzu: „Lang, lang ist’s her. Wie kommst du da jetzt drauf?“

Babsi wischt sich eine Träne von der Wange. Wenn Doris zu lachen beginnt, kann man gar nicht anders, als mitzulachen. Als sie sich wieder gefangen hat, wird sie ernster und legt ihre Stirn in Falten. „Doris, ich habe gerade ein Déjà-vu. Glaubst du, wir bekommen das nochmal so hin? Also, so wie bei mir?“ Doris sieht sie fragend an, überschlägt die Beine und hebt die abgewinkelte rechte Hand, als würde sie eine Pfeife rauchen. Babsi kennt diese Haltung und diesen Fragezeichen-Blick. Immer, wenn sie in Rätseln spricht, nimmt Doris ihre Sherlock-Holmes-Haltung ein. Rasch fährt Babsi fort: „Es geht um Paulina. Ich habe mit ihr studiert, dann haben wir uns irgendwie aus den Augen verloren. Jetzt habe ich sie wieder getroffen. Sie wirkt so unglücklich. Sie arbeitet bei einem Buchverlag, im Backoffice.“

Doris wirft ein: „Naja, Backoffice im Buchverlag ist ja nicht schlecht. Aber wenn ich dich richtig verstehe, dann ist sie so, wie du warst? Und du würdest ihr gerne unsere *silent muscles* zeigen?“ Babsi nickt und Doris Mund formt sich zu einem Grinsen, das von einem Ohr bis zum anderen wandert. „Klaro, ich bin dabei. Wann legen wir los?“