



S U S A N C A I N

Still

Die Bedeutung von Introvertierten
in einer lauten Welt

Aus dem Amerikanischen von
Franchita Mirella Cattani und
Margarethe Randow-Tesch



Die amerikanische Originalausgabe
erscheint 2012 in den USA unter dem Titel »Quiet«
bei The Crown Publishing Group, New York.

Für die Familie meiner Kindheit

Umwelthinweis:

Das für dieses Buch aus 100 % Recyclingfasern hergestellte
und mit dem blauen Engel ausgezeichnete Papier *Top Recycling Pure*
von Lenzing Papier, Austria, liefert Carl Berberich.

Die Einschumpffolie (zum Schutz vor Verschmutzung)
ist aus umweltfreundlicher und recyclingfähiger PE-Folie.

1. Auflage

Deutsche Erstausgabe

© 2011 der deutschsprachigen Ausgabe

Riemann Verlag, München

in der Verlagsgruppe Random House GmbH

© 2011 Susan Cain

Lektorat: Gerhard Juckoff

Satz: Barbara Rabus

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN 978-3-570-50084-2

www.riemann-verlag.de

Eine Gattung, in der jeder ein General Patton wäre, wäre ebenso wenig erfolgreich wie ein Volk, das nur aus van Goghs bestünde. Ich denke eher, dass die Erde Sportler, Philosophen, Sexsymbole, Maler und Wissenschaftler braucht; sie braucht die Warmherzigen, die Kaltherzigen und die Kleinherzigen. Sie braucht Menschen, die ihr Leben der Fragestellung widmen, wie viele Wassertröpfchen die Speicheldrüsen von Hunden unter bestimmten Umständen absondern, und sie braucht Menschen, die die flüchtige Impression von Kirschblüten in einem 17-silbigen Gedicht einfangen oder eine 25-seitige Analyse über die Gefühle eines kleinen Jungen verfassen können, der im Dunkeln im Bett liegt und darauf wartet, dass seine Mutter ihm einen Gutenachtkuss gibt ... Wenn jemand außergewöhnliche Talente besitzt, setzt das voraus, dass die für andere Gebiete benötigte Energie von diesen abgezogen wurde.

Allen Shawn

Inhalt

VORWORT	9
---------------	---

EINLEITUNG

Der Norden und der Süden des Temperaments	11
---	----

TEIL I

Das Ideal der Extraversion

1 Der Aufstieg des »wirklich netten Kerls« <i>Wie die Extraversion zum gesellschaftlichen Ideal wurde</i>	36
2 Der Mythos der charismatischen Führung <i>Die Persönlichkeitskultur heute</i>	59
3 Eine Überdosis an kreativer Zusammenarbeit <i>Die Entstehung des neuen Gruppendenkens und die Kraft des Alleinarbeitens</i>	116

TEIL II

Unsere Biologie, unser Selbst

4 Ist Temperament Schicksal? <i>Anlage, Sozialisation und die Orchideenhypothese</i>	152
5 Jenseits des Temperaments <i>Die Rolle des freien Willens und das Geheimnis der freien Rede für Introvertierte</i>	179

6 Franklin und Eleanor	
<i>Die Vereinigung von Selbstbewusstsein und Gewissen</i>	203
7 Warum die Wall Street zusammenbricht, während	
Warren Buffett immer reicher wird. <i>Und warum</i>	
<i>Introvertierte anders denken als Extravertierte</i>	241
8 Die Macht der Sanftmut	
<i>Das Extravertiertenideal in anderen Gesellschaften</i>	277

TEIL III

Formen der Liebe und Arbeit für Introvertierte

9 Introvertiert in einer extravertierten Welt	
<i>Wann man sich anpassen sollte – und wann nicht</i>	312
10 Die Kommunikationslücke	
<i>Wie man zu Mitgliedern des anderen Typs redet</i>	342
11 Über Schuster und Generäle	
<i>Wie man stille Kinder in einer Welt erzieht,</i>	
<i>die sie nicht hören kann</i>	368

SCHLUSS

Wunderland	405
----------------------	-----

ANHANG

Zur Widmung	412
Zur Terminologie	416
Anmerkungen und Quellenangaben	420
Danksagung	440
Register	443

VORWORT

Ich habe an der Niederschrift dieses Buches seit 2005 gearbeitet und an seinem Inhalt, seitdem ich erwachsen bin. Ich habe mit Hunderten, wenn nicht Tausenden von Menschen über die im Buch behandelten Themen gesprochen oder korrespondiert und ebenso viele Bücher, wissenschaftliche Aufsätze, Zeitschriftenartikel, Diskussionen in Internetforen und Blogbeiträge gelesen. Einige dieser Menschen und Schriften werden im Buch explizit erwähnt, andere sind geistig an fast jedem Satz beteiligt, den ich geschrieben habe. Das Buch verdankt seine Einsichten all diesen Menschen, besonders den Wissenschaftlern und Forschern, die mich so viel gelehrt haben. In einer perfekten Welt hätte ich jeden und alle namentlich erwähnt. Doch aus Gründen der Lesbarkeit erscheinen einige Namen nur in den Anmerkungen und in der Danksagung.

Aus denselben Gründen habe ich in einigen Zitaten auf Auslassungspunkte oder eckige Klammern verzichtet, aber darauf geachtet, dass die Einfügungen oder Auslassungen nicht den Sinn der Aussagen verfälschen. Wenn Sie eine der schriftlichen Quellen im Original zitieren möchten, finden Sie die Anmerkungen mit den Stellenangaben im Anhang.

Bei einem Teil der Personen, deren Geschichte ich erzähle, habe ich die Namen und andere Erkennungsmerkmale geändert. Das gilt vor allem für die Geschichten aus meiner eigenen Arbeit als Rechtsanwältin und Beraterin. Um die Privatsphäre der Teilnehmer in Charles di Cagnos Rhetorikseminar (Kapitel 5) zu

wahren, die bei der Anmeldung für das Seminar nicht vorhatten, Gegenstand eines Buches zu werden, ist die Darstellung meiner ersten Seminarsitzung eine aus mehreren Abenden zusammengesetzte Schilderung. Dasselbe gilt für die Geschichte von Greg und Emily; sie basiert auf vielen Gesprächen mit ähnlichen Paaren. Unter Vorbehalt meines beschränkten Gedächtnisses werden alle anderen Geschichten so wiedergegeben, wie sie sich ereignet haben oder mir erzählt wurden. Ich habe die Geschichten, die meine Gesprächspartner von sich erzählt haben, nicht nachgeprüft, aber nur solche aufgenommen, die ich für wahr hielt.

EINLEITUNG

Der Norden und der Süden des Temperaments

Montgomery, Alabama, 1. Dezember 1955 am frühen Abend. Ein Linienbus hält an einer Haltestelle, und eine schlicht gekleidete Frau in den Vierzigern steigt ein. Ihre Haltung ist aufrecht, obwohl sie sich den ganzen Tag lang über ein Bügelbrett im schäbigen Schneideratelier im Souterrain des Fair-Kaufhauses in Montgomery gebeugt hat. Ihre Füße sind geschwollen, ihre Schultern schmerzen. Sie setzt sich in die erste Reihe des für Farbige vorgesehenen Teils und schaut still zu, wie sich der Bus mit Fahrgästen füllt – bis der Fahrer sie auffordert, ihren Platz für einen weißen Fahrgast zu räumen.

Die Frau sagt ein einziges Wort, das eine der wichtigsten Bürgerrechtsbewegungen des 20. Jahrhunderts ins Rollen bringt, ein Wort, das Amerika hilft, sein besseres Selbst zu entdecken. Das Wort lautet: »Nein.«

Der Fahrer droht ihr an, sie verhaften zu lassen.

»Das können Sie ruhig tun«, sagt Rosa Parks.

Ein Polizist erscheint. Er fragt Parks, warum sie nicht aufsteht.

»Warum werden wir immer von euch allen herumgeschubst?«, erwidert sie schlicht.

»Keine Ahnung«, sagt er. »Aber das Gesetz ist das Gesetz. Sie sind verhaftet.«

Am Nachmittag der Gerichtsverhandlung, in der Rosa Parks wegen zivilen Ungehorsams verurteilt wird, hält die »Montgomery Improvement Association« eine Kundgebung für Parks in der baptistischen Kirche im ärmsten Viertel der Stadt ab.

5000 Leute versammeln sich, um Parks einsamen Akt der Courage zu unterstützen. Sie drängen sich in der Kirche zusammen, bis in den Bänken kein Platz mehr ist. Die anderen warten geduldig draußen und verfolgen die Vorgänge über Lautsprecher. Der Reverend Martin Luther King Jr. wendet sich mit seinem mitreißenden Bariton an die Zuhörer: »Es kommt eine Zeit, in der die Menschen es satt haben, von den bleiernen Stiefeln der Unterdrückung niedergetrampelt zu werden«, sagt er. »Es kommt eine Zeit, in der die Menschen es satt haben, aus dem strahlenden Julilicht des Lebens in die schneidende Kälte eines Hochgebirgsnovembers verbannt zu werden.«

Er lobt Parks Tapferkeit und umarmt sie am Ende seiner Rede. Sie steht schweigend da, und ihre bloße Gegenwart reicht aus, um die Zuhörer zu elektrisieren. Die Assoziation ruft zu einem stadtweiten Busboykott auf, der 381 Tage anhält. Die Menschen gehen kilometerweit zu Fuß zur Arbeit. Sie teilen sich mit Fremden ein Auto. Sie ändern den Lauf der amerikanischen Geschichte.¹

Ich hatte mir Rosa Parks immer als kräftige Person mit einer dröhnenden Stimme und einem kämpferischen Temperament vorgestellt, als Frau, die einer Busladung von finster dreinblickenden Fahrgästen leicht standhalten konnte. Aber als sie 2005 im Alter von 92 Jahren starb, wurde sie in den zahllosen Nachrufen als sanft, freundlich und von kleiner Statur beschrieben. Es hieß, sie sei »schüchtern und scheu« gewesen, aber habe »einen Löwenmut« gehabt. Die Nachrufe steckten voller Formulierungen, wie »radikale Demut« und »stille Tapferkeit«. Was heißt es, still *und* tapfer zu sein, steckte als implizite Frage hinter diesen Schilderungen.

Parks selbst schien sich dieses Paradoxes bewusst gewesen zu

sein, denn sie nannte ihre Autobiografie *Quiet Strength* («Stille Stärke») – ein Titel, der uns herausfordert, unsere Vorstellungen infrage zu stellen.² Warum sollte ein Mensch nicht gleichzeitig still *und* stark sein? Und was sonst können die Stillen bewirken, das wir ihnen im Allgemeinen nicht zutrauen?

Unser Leben wird von unserer Persönlichkeit ebenso tief beeinflusst wie von unserer ethnischen Herkunft und Geschlechtszugehörigkeit. Der wichtigste Aspekt der Persönlichkeit – der »Norden und der Süden des Temperaments«,³ wie ein Wissenschaftler es nennt – hängt davon ab, wo wir unseren Platz auf dem Spektrum der Extra- und Introversion finden. Dieser Platz beeinflusst, welche Freunde und Partner wir wählen, wie wir miteinander reden, Konflikte lösen und Liebe ausdrücken. Er wirkt sich auf unsere Berufswahl und unsere Karriere aus. Er bestimmt, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass wir Sport treiben, Ehebruch begehen⁴, ohne Schlaf auskommen, aus unseren Fehlern lernen, riskante Börsenspekulationen wagen, gute Führungsqualitäten besitzen und fragen: »Was, wenn ...?«. * Er spiegelt sich in den Nervenbahnen und Neurotransmittern unseres Gehirns bis in die hintersten Winkel unseres Nervensystems wider. Heutzutage sind die Introversion und Extraversion zwei der am gründlichsten erforschten Gebiete der Persönlichkeitspsychologie,⁵ zu denen Hunderte von Wissenschaftlern einen Beitrag geleistet haben.

* Beliebte Einordnungen im Spektrum der Extra- und Introversion: Sport: Extravertierte; Ehebruch: Extravertierte; ohne Schlaf auskommen: Introvertierte; aus Fehlern lernen: Introvertierte; Risiken an der Börse: Extravertierte; Führungsqualitäten: in einigen Fällen Introvertierte, in anderen Extravertierte, je nach Art der verlangten Führungsaufgabe; Was-wenn-Frage: Introvertierte.

Die Forscher haben mithilfe der neuesten Technologien aufregende Entdeckungen gemacht, doch diese reihen sich in eine lange und berühmte Tradition ein. Dichter und Philosophen haben über Introvertierte und Extravertierte seit den Anfängen der Zeitrechnung nachgedacht. Man findet beide Persönlichkeitstypen in der Bibel wie auch in den Schriften griechischer und römischer Ärzte,⁶ und einige Evolutionspsychologen sagen, die Geschichte dieser Persönlichkeitstypen reiche noch weiter zurück. Wie wir sehen werden, gibt es introvertierte und extravertierte Exemplare in allen Gattungen des Tierreichs, angefangen von den Fruchtfliegen über den Gemeinen Sonnenbarsch bis hin zu den Rhesusaffen.⁷ Wie es auch für andere Komplementärpaare gilt – männlich und weiblich, Ost und West, liberal und konservativ –, wäre die Menschheit ohne beide Persönlichkeitstypen nicht dieselbe und erheblich verarmt. Nehmen Sie das Gespann von Rosa Parks und Martin Luther King: Ein glänzender Redner, der es abgelehnt hätte, seinen Sitzplatz in einem Bus mit Rassentrennung aufzugeben, hätte nicht dieselbe Wirkung erzielt wie eine bescheidene Frau, die lieber im Hintergrund geblieben wäre, hätte die Situation sie nicht zum Handeln gezwungen. Rosa Parks hätte nicht das Zeug gehabt, die Massen zu aktivieren, wenn sie aufgestanden wäre, um zu verkünden, sie habe einen Traum gehabt. Aber durch Kings Hilfe brauchte sie es auch nicht zu tun.

Doch heutzutage geben wir nur einem bemerkenswert kleinen Spektrum von Persönlichkeitstypen Raum. Uns wird einge-redet, dass Menschen von Bedeutung eine forsche Art haben und dass Glück mit Kontaktfreudigkeit einhergeht. Wir Amerikaner betrachten uns als eine Nation von Extravertierten und haben damit aus den Augen verloren, wer wir wirklich sind. Je

nachdem, welche Studie Sie zu Rate ziehen, sind ein Drittel bis die Hälfte aller Amerikaner introvertiert⁸ – das heißt, *jeder Zweite oder Dritte in unserem Bekanntenkreis*. (Da die USA nachgewiesenermaßen zu den extravertiertesten Ländern überhaupt gehören, ist der Anteil der Introvertierten weltweit mindestens ebenso hoch.)

Wenn diese Zahlen Sie überraschen, dann liegt es wahrscheinlich daran, dass sehr viele Menschen vorgeben, extravertiert zu sein. Verkappte Introvertierte tummeln sich unbemerkt auf Spielplätzen, in den Umkleideräumen von Turnvereinen und auf den Fluren großer Unternehmen. Manche machen sich sogar selbst etwas vor, bis sie von irgendeinem Ereignis im Leben – dem Verlust des Arbeitsplatzes, dem Auszug der Kinder, einer Erbschaft, die ihnen freie Verfügung über ihre Zeit schenkt – aufgerüttelt werden, eine Bestandsaufnahme ihres wahren Wesens zu machen. Sie müssen nur das Thema dieses Buches in Ihrem Freundes- und Bekanntenkreis erwähnen, um festzustellen, dass Menschen, von denen Sie es nie gedacht hätten, sich auf einmal für introvertiert halten.

Es ist nachvollziehbar, dass viele Introvertierte sich vor sich selbst verstecken. Wir leben in einem Wertesystem, das vom »Ideal der Extraversion« geprägt ist, wie ich es nenne – dem allgegenwärtigen Glauben, der Idealmensch sei gesellig, ein Alpha-Tier und fühle sich im Rampenlicht wohl. Der archetypische Extravertierte handelt lieber, als nachzudenken, ist eher risikofreudig als fürsorglich und zieht Gewissheit dem Zweifel vor. Er bevorzugt rasche Entscheidungen, selbst auf die Gefahr hin, sich zu irren. Er arbeitet gut im Team, ist gern unter Leuten und misst Erfolg an der Anzahl der Facebook-Freunde, LinkedIn-Kontakte und Twitter-Aufrufe. Wir möchten gern glauben, dass

wir Individualität wertschätzen, aber vor allem bewundern wir einen *Typus* – denjenigen, dem es nichts ausmacht, »sich in den Vordergrund zu stellen«. Selbstverständlich gestehen wir technisch begabten Individualisten, die in Garagen Firmen gründen, eine Persönlichkeit nach ihrem Geschmack zu, aber sie bilden die Ausnahme, nicht die Regel, und unsere Toleranz in diesen Dingen ist hauptsächlich denen vorbehalten, die sagenhaft reich werden oder gute Chancen haben, es zu werden.

Die Introversion – zusammen mit ihren Attributen der Empfindsamkeit, Ernsthaftigkeit und Schüchternheit – gilt heute als Persönlichkeitsmerkmal zweiter Klasse, das irgendwo zwischen enttäuschenden und pathologischen Merkmalen angesiedelt ist. Introvertierte, die unter dem Ideal der Extraversion leben, sind wie Frauen in einer »Männerwelt«: Sie werden wegen eines Merkmals geringgeschätzt, das sie im Innersten definiert. Die Extraversion ist ein enorm attraktiver Persönlichkeitsstil, aber wir haben sie in eine repressive Norm verwandelt, der die meisten Menschen glauben, entsprechen zu müssen.

Das Ideal der Extraversion wurde in vielen Studien behandelt, obwohl diese Untersuchungen nie unter einem einheitlichen Begriff firmierten. Gesprächige Menschen werden beispielsweise als klüger, besser aussehend, interessanter und als wünschenswertere Freunde beurteilt. Die Sprechgeschwindigkeit zählt dabei ebenso wie die Lautstärke.⁹ Wir glauben, dass schnelle Sprecher kompetenter und sympathischer als langsame sind. Dieselbe Charakteristik trifft auf Gruppen zu; Untersuchungen zeigen, dass die Redegewandten für klüger gehalten werden als die Zurückhaltenden¹⁰ – obwohl zwischen Redegewandtheit und guten Ideen kein Zusammenhang besteht. Selbst der *Begriff* »introvertiert« ist stigmatisiert – eine informelle Untersuchung

ergab, dass Introvertierte ihre eigene physische Erscheinung mit lebendigen Worten beschreiben (»grünblaue Augen«, »exotisch«, »hohe Wangenknochen«), aber wenn sie ganz allgemein Introvertierte beschreiben sollen, zeichnen sie ein unattraktives, ödes Bild (»unbeholfen«, »farblos«, »Hautprobleme«).¹¹

Doch wir begehen einen großen Fehler, wenn wir das Ideal der Extraversion so unbesehen übernehmen. Einige unserer größten Ideen, Kunstwerke und Erfindungen – von der Evolutionstheorie, über van Goghs Sonnenblumen bis hin zum PC – stammen von stillen und feinsinnigen Menschen, die es verstanden, in sich hineinzuhören und die Schätze, die in ihrem Innern lagen, zu heben. Ohne Introvertierte wäre die Welt ärmer um

die Gravitationstheorie,
die Relativitätstheorie,
W. B. Yeats' Gedicht *Die Wiederkunft Christi*,
Chopins *Nocturnes*,
Prousts *Auf der Suche nach der verlorenen Zeit*,
Peter Pan,
Orwells *1984* und *Farm der Tiere*,
Charlie Brown,
Schindlers Liste, *E.T.* und *Unheimliche Begegnung der dritten Art*,
Google und
Harry Potter,

also um: Sir Isaac Newton, Albert Einstein, W. B. Yeats, Frederic Chopin, Marcel Proust, J. M. Barrie, George Orwell, Charles Schulz, Steven Spielberg, Larry Page und J. K. Rowling.¹²

Wie die Wissenschaftsjournalistin Winifred Gallagher schreibt:
»Das Großartige an einer Veranlagung, mit der man über Sin-

nesreize nachdenkt, statt sich überstürzt auf sie einzulassen, ist ihre häufige Verknüpfung mit intellektueller und künstlerischer Leistung. Weder $E = mc^2$ noch *Das verlorene Paradies* wurden von einem Partylöwen erdacht.¹³ Selbst bei Tätigkeiten, die weniger introvertiert erscheinen, wie Finanzen, Politik und Bürgerbewegungen, verdanken wir einige der größten Fortschritte den Introvertierten. In diesem Buch werden wir sehen, dass Menschen wie Eleanor Roosevelt, Al Gore, Warren Buffett, Gandhi und Rosa Parks nicht *trotz*, sondern *wegen* ihrer Introvertiertheit das erreichten, was sie erreichten.

Doch wie noch zu zeigen sein wird, sind viele der wichtigsten Institutionen des modernen Lebens auf Menschen zugeschnitten, die Spaß an Gruppenprojekten und einem hohen Maß an Stimulation haben. In den Schulen werden die Tische zu Vierecken zusammengeschoben, um bei Kindern das Lernen in der Gruppe zu fördern, und wie Untersuchungen belegen, glaubt die große Mehrzahl der Lehrer, der Idealschüler sei extravertiert. In den heutigen Fernsehserien sind die jungen Stars nicht Kinder von nebenan, sondern Teenage-Rockstars und -Moderatoren von Internetshows mit einer künstlich überhöhten Persönlichkeit wie Hannah Montana, die Jonas Brothers und Carly Shay von »iCarly«.

Als Erwachsene arbeiten viele Menschen in Firmen, die sich Teamarbeit auf die Fahne geschrieben haben; sie haben einen Arbeitsplatz ohne Wände, und ihre Vorgesetzten schätzen vor allem soziale Kompetenzen. Um Karriere zu machen, wird von uns erwartet, dass wir uns selbst ungeniert anpreisen. Die Wissenschaftler, die Forschungsgelder an Land ziehen, haben meist ein selbstsicheres, vielleicht zu selbstsicheres Auftreten. Die Künstler, deren Werke die Wände der modernen Museen zieren,

haben gewöhnlich beeindruckende Auftritte bei Vernissagen. Autoren – früher als öffentlichkeits scheue Spezies akzeptiert – werden inzwischen von den Presseagenten ihrer Verlage gedrillt, wenn ihr Buch veröffentlicht wird, damit sie bei Talkshows eine gute Figur machen. (Sie würden dieses Buch nicht in der Hand halten, wenn ich meinen Verlag nicht davon überzeugt hätte, dass ich genug pseudoextravertierte Anteile in mir habe, um das Buch bekannt zu machen.)

Sind Sie introvertiert, wissen Sie auch, dass die Voreingenommenheit gegen alles Stille einen tiefen psychischen Schmerz hervorrufen kann. Als Kind haben Sie vielleicht zufällig mit angehört, wie Ihre Eltern sich für Ihre Schüchternheit entschuldigt haben. (»Weshalb kannst du nicht ein bisschen mehr wie die Kennedy-Jungs sein?«, bekam ein Mann, den ich interviewte, immer wieder von seinen in den Kennedy-Mythos vernarrten Eltern zu hören.) Oder vielleicht wurden Sie in der Schule aufgefordert, aus »Ihrem Schneckenhaus« zu kommen – eine boshafte Formulierung, die nicht gelten lässt, dass gewisse Menschen so wie auch bestimmte Tiere von Natur aus immer einen Schutz mit sich herumtragen.

»Sämtliche Bemerkungen in meiner Kindheit, denen zufolge ich faul, dumm, langsam und langweilig war, hallen noch immer in mir nach«, schreibt der Teilnehmer eines Internetforums, das sich *Introvert Retreat* nennt. »Als ich endlich alt genug war, um zu begreifen, dass ich einfach nur zu den Introvertierten gehöre, war die Annahme, etwas stimme grundsätzlich nicht mit mir, schon zu einem Teil von mir geworden. Ich wünschte, ich könnte die Reste dieses Selbstzweifels auffinden und beseitigen.«

Auch als Erwachsener haben Sie vielleicht noch immer Schuldgefühle, wenn Sie eine Einladung zum Abendessen zugunsten

eines guten Buches ausschlagen. Oder Sie gehen vielleicht gern allein essen und könnten gut auf die mitleidigen Blicke der anderen Gäste im Restaurant verzichten. Oder man sagt Ihnen, Sie seien zu »kopflastig«, was stillen, intellektuellen Menschen immer wieder vorgeworfen wird.

Natürlich gibt es ein anderes Wort für diese Menschen: Denker.

Ich weiß aus eigener Erfahrung, wie schwierig es für Introvertierte ist, sich über ihre eigenen Talente klarzuwerden – und wie sehr es sie stärkt, wenn sie es schließlich tun. Über zehn Jahre habe ich meinen Klienten jeder Art – Anwälten in Firmen und Studenten, Hedgefonds-Managern und Ehepaaren, Führungskräften im Medienbereich und Sozialarbeitern – die Kunst der Verhandlungsführung beigebracht. Natürlich haben wir die Grundlagen besprochen: wie man sich auf eine Verhandlung vorbereitet, wann man das erste Angebot macht und wie man vorgeht, wenn der Gesprächspartner unnachgiebig ist. Aber ich habe den Klienten auch geholfen, sich über ihre natürliche Persönlichkeit klarzuwerden und das Beste daraus zu machen.

Meine allererste Klientin war eine junge Frau namens Laura. Sie war Rechtsanwältin an der Wall Street, dabei aber eine schüchterne Tagträumerin, die das Rampenlicht scheute und eine Abneigung gegen Aggression hatte. Sie hatte es irgendwie geschafft, die Feuerprobe an der Harvard Law School heil zu überstehen, an der die Seminare in riesigen arenaartigen Hörsälen stattfanden. Einmal war sie dermaßen nervös, dass sie sich auf dem Weg zu einem Seminar übergeben musste. Jetzt in der Praxis war sie sich nicht sicher, ob sie ihre Klienten so energisch vertreten konnte, wie diese es erwarteten.

In den ersten drei Jahren ihrer Anstellung hatte Laura so untergeordnete Aufgaben, dass sie sich mit dieser Frage nie eingehender zu beschäftigen brauchte. Doch eines Tages fuhr ihr Vorgesetzter in Urlaub und übertrug ihr die Verantwortung für eine wichtige Verhandlung. Bei dem Klienten handelte es sich um einen südamerikanischen Industriebetrieb, der mit einem großen Bankdarlehen in Zahlungsverzug geraten war und hoffte, neue Konditionen aushandeln zu können. Auf der anderen Seite des Verhandlungstischs saßen die Vertreter des Bankenkonsortiums, das den gefährdeten Kredit vergeben hatte.

Laura hätte sich am liebsten unter dem besagten Tisch verkrochen, aber sie hatte gelernt, solchen Anwendungen zu widerstehen. So nahm sie folgsam, aber nervös ihren Platz als Verhandlungsführerin ein, flankiert von ihren Klienten, dem Chefsyndikus auf der einen und der Leiterin der Finanzabteilung auf der anderen Seite. Es waren zufällig Lauras Lieblingsklienten: liebenswürdige Menschen der leisen Töne, die sich völlig von den Weltbeherrschertypen unterschieden, die ihre Firma gewöhnlich vertrat. Laura hatte den Chefsyndikus einmal zu einem Baseballspiel der Yankees und die Leiterin der Finanzabteilung beim Kauf einer Handtasche für ihre Schwester begleitet. Doch jetzt schienen diese netten Ausflüge, die genau die Art von Begegnungen waren, an denen Laura Freude hatte, Lichtjahre entfernt. Den Südamerikanern saßen neun verdrossene Investmentbanker in maßgeschneiderten Anzügen und teuren Schuhen gegenüber, begleitet von ihrer Anwältin, einer selbstbewussten Frau mit rotem Gesicht, kantigem Kinn und energischen Manieren. Die Anwältin der Banker – die eindeutig nicht zu den Schüchternen gehörte – setzte gleich zu einer beeindruckenden Rede an, in der sie erklärte, wie glücklich Lauras Klienten

ten sich schätzen könnten, die Konditionen der Bank anzunehmen, es sei ein sehr großzügiges Angebot.

Alle warteten darauf, dass Laura antwortete, aber ihr fiel keine Entgegnung ein. Sie saß einfach da und blinzelte. Alle Blicke ruhten auf ihr. Ihre Klienten rutschten betreten auf ihren Stühlen hin und her. Lauras Gedanken drehten sich im Kreis, ein Phänomen, das sie schon kannte. *Ich bin für so etwas zu still, sagte die Stimme in ihrem Innern, zu bescheiden, zu nachdenklich.* Sie stellte sich jemanden vor, der besser dazu geeignet wäre, die Lage zu retten: jemanden Forsches, Glattes, der auf den Tisch hauen konnte. In der Schule hätte man von so jemandem – anders als von Laura – gesagt, er oder sie sei *kontaktfreudig*. Das war das höchste Lob, das ihre Mitschüler in der siebten Klasse zu vergeben hatten, höher sogar als *hübsch* für Mädchen oder *sportlich* für Jungen. Laura gelobte sich, nur diesen Tag noch irgendwie zu überstehen. Morgen würde sie sich nach einer anderen Arbeit umsehen.

Dann fiel ihr ein, was ich ihr immer wieder gesagt hatte: Sie war eine Introvertierte, und als solche besaß sie einzigartige Verhandlungsfähigkeiten – die vielleicht weniger sichtbar, aber nicht minder wichtig waren. Vermutlich hatte sie sich besser vorbereitet als alle anderen. Sie pflegte sich ruhig, aber bestimmt auszudrücken und sagte selten etwas, ohne es sich vorher genau überlegt zu haben. Aufgrund ihres sanften Umgangstons konnte sie einen festen, sogar offensiven Standpunkt beziehen und dabei auf andere vollkommen vernünftig wirken. Und sie konnte Fragen stellen, viele Fragen, und zuhören, wenn man ihr antwortete, was das A und O einer guten Verhandlungsführung ist, ganz gleich, welche Art von Persönlichkeit man hat.

Also begann Laura schließlich das zu tun, was ihr lag.

»Lassen Sie uns noch einmal einen Schritt zurückgehen. Worauf basieren Ihre Zahlen?«, fragte sie.

»Könnten Sie sich vorstellen, das Darlehen auf diese Art zu strukturieren? Könnte das Ihrer Meinung nach gehen?«

»Oder auf diese Art?«

»Oder auf irgendeine andere Art?«

Am Anfang fragte sie zögernd. Doch dann kam sie in Fahrt, wurde energischer und ließ durchblicken, dass sie ihre Hausaufgaben gemacht hatte und bei den Fakten keine Zugeständnisse machen würde. Sie blieb aber auch ihrem eigenen Stil treu und hob weder die Stimme, noch verlor sie die Beherrschung. Jedes Mal, wenn die Banker ihr gegenüber einen scheinbar unverrückbaren Standpunkt vorbrachten, versuchte Laura, konstruktiv vorzugehen: »Wollen Sie damit sagen, dass das der einzige Weg ist? Wie wäre es, wenn wir es anders angehen würden?«

Schließlich veränderte sich dank ihrer einfachen Nachfragen die Stimmung im Raum, ganz wie es in den Lehrbüchern über Verhandlungstechnik steht. Die Banker stellten ihren Redeschwall und ihr Dominanzgehabe ein, ein Verhalten, dem Laura sich denkbar schlecht gewappnet gefühlt hatte. Stattdessen kam ein wirkliches Gespräch in Gang.

Es gab weitere Diskussionen und noch immer keine Einigung. Einer der Banker drehte wieder auf, warf seine Akten auf den Tisch und stürmte aus dem Raum. Laura ignorierte dieses Manöver, einfach deshalb, weil sie nicht wusste, was sie sonst tun sollte. Später sagte ihr jemand, dass sie genau in diesem entscheidenden Augenblick ein gutes »Verhandlungs-Jiu-Jitsu« bewiesen habe, doch sie wusste, dass sie sich nur so verhalten hatte, wie man es als stiller Mensch in einer Welt der Sprücheklopfer ganz von selbst zu tun lernt.



Susan Cain

Still

Die Bedeutung von Introvertierten in einer lauten Welt

DEUTSCHE ERSTAUSGABE

Gebundenes Buch mit Schutzumschlag, 448 Seiten, 13,5 x 21,5 cm
ISBN: 978-3-570-50084-2

Riemann

Erscheinungstermin: Mai 2011

Selbstsicheres Auftreten und die Beherrschung von Small Talk sind nicht alles. Susan Cains glänzendes Plädoyer für die Qualitäten der Stillen.

„Ein leerer Topf klappert am lautesten“. Aber wer der Welt etwas Bedeutendes schenken will, benötigt Zeit und Sorgfalt, um es in Stille reifen zu lassen. „Still“ ist ein Plädoyer für die Ruhe, die in unserer Welt des Marktgeschreis und der Klingeltöne zu verschwinden droht. Und für leise Menschen, die lernen sollten, zu ihrem „So-Sein“ zu stehen. Ohne sie hätten wir heute keine Relativitätstheorie, keinen „Harry Potter“, keine Klavierstücke Chopins, und auch die Suchmaschine „Google“ wäre nie entwickelt worden. „Still“ baut eine Brücke zwischen den Welten, kritisiert aber das gesellschaftliche Ungleichgewicht zugunsten der Partylöwen und Dampfplauderer. Es herrscht eine „extrovertierte Ethik“, die stille Wasser zwingt, sich anzupassen oder unterzugehen. Ihre Eigenschaften – Ernsthaftigkeit, Sensibilität und Scheu – gelten eher als Krankheitssymptome denn als Qualitäten. Zu unrecht, sagt Susan Cain, und stellt sich gegen den Trend, der „selbstbewusstes Auftreten“ verherrlicht. „Still“ ist das Kultbuch für Introvertierte, hilft aber auch Extrovertierten, ihre Mitmenschen besser zu verstehen.