

## *Buch*

»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. Mehr als ein Drittel aller Menschen sind introvertiert. Ihre Eigenschaften wie Ernsthaftigkeit, Sensibilität und Scheu gelten heute eher als Krankheitssymptome denn als Qualitäten. Zu Unrecht, sagt Susan Cain, und argumentiert gegen den Trend vieler Ratgeber, die »selbstbewusstes Auftreten« verherrlichen.

Susan Cain arbeitet als Trainerin für Verhandlungstechniken. Sie weiß um die Probleme der Introvertierten, hat aber auch erfahren, welches Potenzial in ihnen steckt. Denn gerade sie können mit ihren Stärken punkten, zu denen Sorgfalt, Rücksicht und die Fähigkeit zuzuhören zählen. *Still* ist ein Werk der Ermunterung für Menschen, die bisher noch mit ihrem ruhigen Wesen hadern – und wirbt zugleich bei den Extravertierten um mehr Toleranz.

## *Autorin*

Susan Cain studierte an der Harvard Law School und der Princeton University und arbeitete danach als Anwältin für Körperschaftsrecht in einem Wall-Street-Unternehmen, wo sie u.a. Goldman Sachs und GE Capital vertrat und die Verhandlungen für Milliarden-Dollar-Geschäfte führte. Seit über zehn Jahren ist sie als Trainerin für Verhandlungsführung tätig und hat eine eigene Beratungsfirma, The Negotiation Company. Zu ihren Kunden gehören Microsoft und Google. Humanistisch-ethische Prinzipien sind ihr wichtig in ihrer Arbeit, und sie geht davon aus, dass das Gelingen von Verhandlungen Selbsterkenntnis voraussetzt.

Mit *Still* hat sie auf Anhieb die amerikanischen Bestsellerlisten erobert.

Weitere Informationen zur Autorin finden Sie auf ihrer Webseite

[www.thepowerofintroverts.com](http://www.thepowerofintroverts.com) (in Englisch).

Susan Cain

---

# Still

Die Kraft  
der Introvertierten

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

Aktualisierte und erweiterte  
Taschenbuchausgabe

GOLDMANN

Die deutschsprachige Ausgabe  
ist zuerst im Riemann Verlag unter dem Titel  
»Still. Die Bedeutung von Introvertierten in einer lauten Welt«  
erschienen.

*Für die Familie meiner Kindheit*

1. Auflage

Aktualisierte und erweiterte Taschenbuchausgabe August 2013

Wilhelm Goldmann Verlag, München,

in der Verlagsgruppe Random House GmbH

Copyright © der Originalausgabe 2011 by Susan Cain

Originaltitel: »Quiet.

The Power of Introverts in a World that can't stop talking«

Originalverlag: The Crown Publishing Group, New York

Lektorat: Gerhard Juckoff

Umschlaggestaltung: UNO Werbeagentur, München,

in Anlehnung an die Gestaltung der HC-Ausgabe (Büro Jorge Schmidt)

Umschlagabbildung: © plainpicture/Maskot

DF · Herstellung: Str.

eISBN 978-3-641-10621-8

[www.goldmann-verlag.de](http://www.goldmann-verlag.de)

Besuchen Sie den Goldmann Verlag im Netz



*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 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  
*Wann man sich anpassen sollte – und wann nicht* ..... 312
- 10 Die Kommunikationslücke  
*Wie man zu Mitgliedern des anderen Typs redet* ..... 342
- 11 Über Schuster und Generäle  
*Wie man stille Kinder in einer Welt erzieht,  
die sie nicht hören kann* ..... 368

### TEIL IV: Ergänzung zur Taschenbuchausgabe

- 12 Die Bedeutung der Introvertierten in einer lauten Welt ..... 406
- 13 Tipps für introvertierte Leser:  
Wenn Sie eine Rede halten müssen ..... 409
- 14 Tipps für Eltern eines introvertierten Kindes ..... 412
- 15 Tipps für Pädagogen ..... 415
- 16 Ein kurzes Interview mit Susan Cain  
über ihre Leidenschaft für stille Menschen ..... 417
- 17 Introvertierte Charaktere in der Literatur ..... 421

### SCHLUSS

- Wunderland ..... 423

### ANHANG

- Zur Widmung ..... 430
- Zur Terminologie ..... 434
- Anmerkungen und Quellenangaben ..... 438
- Danksagung ..... 457
- Register ..... 460

## 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.<sup>1</sup>

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.<sup>2</sup> 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«,<sup>3</sup> 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 begehen<sup>4</sup>, 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,<sup>5</sup> 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,<sup>6</sup> 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.<sup>7</sup> 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 eingeredet, 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 introvertiert<sup>8</sup> – 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 Alphatier 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.<sup>9</sup> 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 Zurückhaltenden<sup>10</sup> – 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«).<sup>11</sup>

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.<sup>12</sup>

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 ersonnen.«<sup>13</sup> 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 öffentlichkeitsscheue 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.

Am Ende kam eine für beide Seiten akzeptable Einigung zustande. Die Banker gingen, und Lauras Lieblingsklienten flogen nach Hause, nachdem die finanzielle Katastrophe abgewendet worden war. Dafür war Laura dankbar: Die anderen konnten ihr normales Leben wieder aufnehmen, und sie konnte es sich mit einem Buch gemütlich machen und versuchen, die Spannungen des Tages zu vergessen.

Doch am nächsten Morgen bot ihr die Chefanwältin der Banker, die einschüchternde Frau mit dem kantigen Kinn, einen Job an: »Ich habe noch nie jemanden erlebt, der so freundlich und gleichzeitig so bestimmt ist«, sagte sie. Am Tag danach rief auch der Chefbanker bei Laura an und fragte sie, ob ihre Anwaltskanzlei künftig seine Firma vertreten wolle. »Wir brauchen jemanden, der uns hilft, Verhandlungen zu führen, ohne dem Ego Raum zu geben«, sagte er. Laura hatte dadurch, dass sie ihrer eigenen sanften Art treu geblieben war, einen neuen Kunden für ihre Kanzlei gewonnen und ein Jobangebot für sich selbst an Land gezogen. Laut zu werden und auf den Tisch zu hauen hatte sich als unnötig erwiesen.

Heute weiß Laura, dass ihre Introvertiertheit ein essenzieller Bestandteil ihrer selbst ist, und sie akzeptiert ihr nachdenkliches Wesen. Das Endlosband in ihrem Kopf – der Vorwurf, zu still und zu bescheiden zu sein – läuft nicht mehr so oft. Laura weiß, dass sie sich behaupten kann, wenn es darauf ankommt, aber sie arbeitet nicht mehr als Anwältin an der Wall Street, weil sie den Konfrontationsexzessen der Finanzwelt aus dem Weg gehen will. Stattdessen setzt sie die Kraft ihres stillen Wesens lieber als Autorin, Beraterin und Inhaberin einer eigenen kleinen Firma im Bereich neue Medien ein. Laura liebt diese Arbeit, nicht zuletzt, weil sie ihrer Persönlichkeit voll und ganz entspricht.

Was genau meine ich, wenn ich sage, dass Laura *introvertiert* ist? Als ich begann, dieses Buch zu schreiben, wollte ich als Erstes herausfinden, wie Wissenschaftler Introversion und Extraversion (oft auch als *Extroversion* bezeichnet) definieren. Ich wusste, dass der einflussreiche Psychologe C. G. Jung 1921 ein wegweisendes Buch mit dem Titel *Psychologische Typen* herausgebracht hatte,<sup>14</sup> in dem er die Begriffe *introvertiert* und *extravertiert* als zentrale Bausteine der Persönlichkeit bekannt machte. Introvertierte fühlen sich zur inneren Welt des Denkens und Fühlens hingezogen, sagte Jung, Extravertierte zur äußeren Welt der Menschen und Aktivitäten. Introvertierte beschäftigen sich mit der Deutung, die sie den Ereignissen in ihrer Umwelt geben; Extravertierte tauchen direkt in die Ereignisse ein. Introvertierte regenerieren sich, wenn sie allein sind, Extravertierte müssen sich regenerieren, wenn sie nicht genug Kontakt haben. Wer je den Myers-Briggs-Persönlichkeitstest gemacht hat, der auf Jungs Denken fußt und von der Mehrzahl der Universitäten und den hundert umsatzstärksten Unternehmen in den USA eingesetzt wird, dem sind diese Gedanken vielleicht bereits vertraut.

Aber was sagt die moderne Wissenschaft dazu? Ich habe bald entdeckt, dass es so etwas wie eine Universaldefinition von Introversion und Extraversion nicht gibt; das sind keine einheitlichen Kategorien wie »gelocktes Haar« oder »16-jährig«, bei denen eine allgemeine Übereinkunft darüber besteht, wer darunter fällt und wer nicht. Es gibt fast ebenso viele Definitionen von »introvertiert« und »extravertiert«, wie es Persönlichkeitspsychologen gibt. Letztere streiten einen Großteil der Zeit darüber, welche Definition am genauesten ist. Einige Psychologen halten Jung für überholt, andere schwören darauf, dass er der Einzige ist, der Bescheid weiß.

Dennoch herrscht auch viel Übereinstimmung. Die beiden Persönlichkeitstypen unterscheiden sich im Grad der äußeren Stimulation, die sie brauchen, um optimal zu funktionieren. Introvertierte fühlen sich mit weniger Stimulation »in ihrem Element«, beispielsweise, wenn sie ein Glas Wein mit einem guten Freund trinken, ein Kreuzworträtsel lösen oder ein Buch lesen. Extravertierte genießen den zusätzlichen Kick, wenn sie andere Menschen kennenlernen, auf Skiern gefährliche Pisten hinunterfahren oder die Stereoanlage weit aufdrehen.

Introvertierte und Extravertierte haben auch ein unterschiedliches Arbeitsverhalten. Extravertierte nehmen Aufgaben rasch in Angriff. Sie treffen schnelle (manchmal übereilte) Entscheidungen und fühlen sich wohl, wenn sie mehrere Aufgaben gleichzeitig bewältigen und Risiken eingehen können. Sie genießen das »Fieber« der Jagd nach Belohnungen wie Geld und Status. Introvertierte arbeiten langsamer und gezielter. Sie konzentrieren sich gern eingehend auf eine Aufgabe nach der anderen. Oft haben sie ein sehr starkes Konzentrationsvermögen. Sie sind relativ immun gegenüber den Verlockungen von Reichtum und Ruhm.

Unsere Persönlichkeit beeinflusst auch unser Kontaktverhalten. Extravertierte sind Menschen, die bei einem Abendessen mit Gästen für lebhaftere Unterhaltung sorgen und laut über alle Witze lachen. Sie sind meist selbstbewusst, dominant und haben ein großes Bedürfnis nach Gesellschaft. Extravertierte denken laut und spontan; sie reden lieber, als dass sie zuhören, sie sind selten um Worte verlegen und platzen manchmal mit etwas heraus, was sie eigentlich nicht sagen wollten. Sie können Konflikte gut ertragen, aber keine Einsamkeit.

Introvertierte hingegen genießen Partys und Konferenzen nur bis zu einem bestimmten Punkt, nach einer Weile wünschen sie



sich, dass sie zu Hause im Pyjama wären. Sie widmen ihre sozialen Energien lieber engen Freunden, Kollegen und ihrer Familie. Sie hören mehr zu, als dass sie reden, denken nach, bevor sie sprechen, und drücken sich oft besser schriftlich als mündlich aus. Sie mögen keine Konflikte. Viele von ihnen verabscheuen Small Talk, aber lieben tiefe Gespräche.

»Introvertiert« ist jedoch kein Synonym für einsiedlerisch oder menschenfeindlich.<sup>15</sup> Introvertierte *können* auch das sein, sind es aber meistens nicht. Einer der menschenfreundlichsten Sätze in der englischen Sprache – »Verbindung ist alles!« – stammt von dem deutlich introvertierten Schriftsteller E. M. Forster und steht in einem Roman, der der Frage nachgeht, wie man »menschliche Liebe in ihrer Vollendung« erreichen kann.<sup>16</sup>

Introvertierte sind überdies nicht unbedingt schüchtern. Hinter Schüchternheit steckt die Angst, von anderen abgelehnt oder gedemütigt zu werden, während Introversion nach innen gerichtete Aufmerksamkeit ist. Schüchternheit tut grundsätzlich weh, Introvertiertheit nicht. Die beiden Begriffe werden oft miteinander verwechselt, weil sie sich teilweise überschneiden (obwohl Psychologen darüber diskutieren, in welchem Maße). Sie können eine schüchterne Extravertierte wie Barbra Streisand mit einer übergroßen Persönlichkeit und lähmendem Lampenfieber sein oder ein gar nicht schüchterner Introvertierter wie Bill Gates, der nach allem, was man hört, lieber für sich bleibt und von der Meinung anderer völlig unbeeindruckt ist.

Sie können natürlich auch beides sein: T. S. Eliot war ein berühmter Einzelgänger, der in seinem Langgedicht *Das wüste Land* schrieb, er könne uns »die Angst in einer Handvoll Staub« aufzeigen.<sup>17</sup> Viele schüchterne Menschen wenden sich nach innen, zum Teil als Flucht vor dem Kontakt mit anderen, der ih-

nen Angst macht. Und viele Introvertierte sind schüchtern, teilweise weil sie immer wieder zu hören bekommen, etwas stimme nicht mit ihrer Vorliebe für die Reflexion, und teilweise weil ihre Physiologie, wie wir noch sehen werden, sie zwingt, sich aus hochstimulierenden Umgebungen zurückzuziehen.

Wenn Sie nicht sicher sind, wo Sie auf dem Spektrum der Intro- und Extraversion Ihren Platz haben, können Sie sich nachfolgend selbst einschätzen. Kreuzen Sie die Aussagen an, die auf Sie zutreffen. Wenn Sie bei einer Aussage unsicher sind, kreuzen Sie sie an, wenn sie eher zutrifft als nicht zutrifft.

- 1. Ich ziehe Einzelgespräche Gruppenaktivitäten vor.
- 2. Ich drücke mich meistens lieber schriftlich aus.
- 3. Ich bin gern allein.
- 4. Ich interessiere mich allem Anschein nach weniger für Reichtum, Ruhm und Status als meine Altersgenossen.
- 5. Ich mag Small Talk nicht, unterhalte mich aber gerne eingehend über Themen, die mir wichtig sind.
- 6. Die Leute sagen, ich könne gut zuhören.
- 7. Ich bin nicht risikofreudig.
- 8. Ich mag eine Arbeit, in die ich mich mit wenigen Unterbrechungen richtig vertiefen kann.
- 9. Ich feiere Geburtstage gerne im kleinen Rahmen mit nur einem oder zwei guten Freunden oder Angehörigen.
- 10. Man beschreibt mich als »leise« oder »sanft«.
- 11. Ich zeige oder diskutiere meine Arbeit am liebsten erst, wenn sie fertig ist.
- 12. Ich mag keine Konflikte.
- 13. Ich arbeite am besten allein.

- 14. Ich denke erst nach, bevor ich rede.
- 15. Ich bin erschöpft, wenn ich unter Leuten war, selbst wenn ich es genossen habe.
- 16. Ich lasse Anrufer häufig auf den Anrufbeantworter sprechen.
- 17. Wenn ich wählen müsste, würde ich ein Wochenende, an dem ich überhaupt nichts vorhabe, einem Wochenende mit einem zu vollen Programm vorziehen.
- 18. Ich arbeite nicht gern an verschiedenen Dingen gleichzeitig.
- 19. Ich kann mich gut konzentrieren.
- 20. In Unterrichtssituationen sind mir Vorlesungen lieber als Seminare.

Je öfter Sie ein Kreuz gemacht haben, desto introvertierter sind Sie vermutlich.\* Ist die Anzahl der Aussagen, die Sie angekreuzt und die Sie nicht angekreuzt haben, in etwa gleich, sind Sie wahrscheinlich »ambivertiert« – das heißt zu gleichen Anteilen extra- und introvertiert. Doch selbst wenn das Ergebnis eindeutig für die eine oder andere Seite ausfällt, heißt das nicht, dass Ihr Verhalten in jeder Situation vorhersehbar ist. Man kann ebenso wenig sagen, dass jeder Introvertierte ein Bücherwurm oder jeder Extravertierte ein Partylöwe ist, wie man auch nicht sagen kann, dass jede Frau von Haus aus Harmoniebestrebungen hat und jeder Mann Kontaktsportarten liebt. Wie C. G. Jung

\* Dies ist kein wissenschaftlich untermauerter Persönlichkeitstest. Die Fragen basieren auf Persönlichkeitsmerkmalen, die von modernen Forschern im Allgemeinen als introvertiert angesehen werden. Der Hauptzweck des Tests ist es, Sie zum Nachdenken über Ihre eigene Persönlichkeit anzuregen und Sie damit auf die folgenden Kapitel vorzubereiten.

so treffend bemerkte, gibt es nichts Derartiges wie einen reinen Extravertierten oder einen reinen Introvertierten. Ein solcher Mensch würde im Irrenhaus landen.

Wir sind nämlich nicht nur alle wunderbar komplexe Individuen, sondern es gibt auch viele verschiedene *Arten* von Introvertierten und Extravertierten. Introversion und Extraversion mischen sich mit anderen Persönlichkeitsmerkmalen und biografischen Einflüssen, sodass daraus ein gewaltiges Spektrum verschiedenartiger Menschen resultiert. Ein künstlerisch begabter amerikanischer Junge, dessen Vater es gerne gesehen hätte, dass er sich ebenso wie seine raubeinigen Brüder für die Football-Mannschaft der Schule meldet, ist eine ganz andere Art Introvertierter als beispielsweise eine finnische Geschäftsfrau, deren Eltern Leuchtturmwärter waren. (Die Finnen sind bekanntlich eine introvertierte Nation. Hier ein finnischer Witz: Woran erkennen Sie, ob ein Finne Sie mag? Er starrt *Ihre* Schuhe statt seine eigenen an.)

Sehr viele Introvertierte sind zudem hochsensibel, was poetisch klingt, aber in Wirklichkeit ein psychologischer Fachbegriff ist. Sind Sie hochsensibel, dann neigen Sie mehr als der Durchschnitt der Menschen dazu, von der Mondscheinsonate, einem schön formulierten Satz oder einem Akt außerordentlicher Güte ergriffen zu sein. Gewalt und Hässlichkeit stoßen Sie rascher ab als andere, und Sie haben wahrscheinlich ein stark ausgeprägtes Gewissen. Als Kind hat man Sie vermutlich »schüchtern« genannt, und bis auf den heutigen Tag machen Situationen, in denen Sie kritisch betrachtet werden, Sie nervös, zum Beispiel wenn Sie einen Vortrag halten sollen oder zu Ihrer ersten Verabredung gehen. Später werden wir untersuchen, warum diese scheinbar unzusammenhängende Ansammlung von Ei-

genschaften meistens zur selben Person gehört und weshalb diese häufig introvertiert ist. (Niemand weiß exakt, wie viele Introvertierte hochsensibel sind, aber wir wissen, dass 70 Prozent der Hochsensiblen Introvertierte sind und die anderen 30 Prozent meist angeben, dass sie viel »Zeit für sich« brauchen.)

Eine genaue Definition dieser Begriffe ist für Wissenschaftler unerlässlich, denn ihre Untersuchungen basieren darauf, dass sie genau festlegen, wo die Introversion aufhört und andere Merkmale, wie die Schüchternheit, beginnen. Doch im vorliegenden Buch wollen wir uns mehr mit den *Ergebnissen* dieser Forschung beschäftigen. Die heutigen Psychologen haben, flankiert von den Neurowissenschaftlern mit ihren Gehirn-Scans, brillante Entdeckungen gemacht, die unsere Sicht von uns und der Welt verändern. Sie beantworten Fragen wie: Warum reden einige Menschen gern, während andere ihre Worte abwägen? Warum vergraben sich einige in ihrer Arbeit, während andere gern ans Mikrofon treten? Warum üben einige gern Autorität aus, während andere es vorziehen, weder zu führen noch geführt zu werden? Haben Introvertierte *überhaupt* Führungskompetenz? Stimmt die Vorliebe für Extraversion in unserer Kultur mit der natürlichen Ordnung der Dinge überein oder ist sie gesellschaftlich determiniert? Aus evolutionärer Sicht hat die Introvertiertheit offensichtlich aus irgendeinem Grund als Persönlichkeitsmerkmal überdauert – aber worin könnte dieser Grund bestehen? Sollten Sie, wenn Sie introvertiert sind, Ihre Energien für Tätigkeiten einsetzen, die Ihnen liegen, oder sollten Sie über sich selbst hinauswachsen, wie Laura es an jenem Tag am Verhandlungstisch tat?

Die Antworten könnten Sie überraschen.

Ein paar Worte darüber, was Sie in diesem Buch erwartet: Im ersten Teil unternehmen wir einen raschen Rundgang durch unsere extravertierte Gesellschaft und machen einen Ausflug in die Geschichte, um herauszufinden, wie es zu dieser Entwicklung gekommen ist. Ich werde Ihnen die erstaunliche Geschichte von Dale Carnegies Kindheit erzählen und den historischen Kräften nachgehen, die an der Wende zum 20. Jahrhundert Amerika von einer Charakterkultur in eine Persönlichkeitskultur verwandelt haben. Wir werden herausfinden, weshalb dieser Wandel bei normalen Menschen – Introvertierten wie Extravertierten – ein nagendes Gefühl persönlicher Minderwertigkeit hervorgerufen hat, das sich bis heute hält. Anschließend werden wir drei typischen Zentren des Extravertiertenideals einen Besuch abstatten: Wir werden bei einem Selbsthilfeseminar des Trainers Tony Robbins mittanzen, an Seminaren an der Harvard Business School teilnehmen und einen Sonntagsgottesdienst in einer der einflussreichsten Kirchen des Landes besuchen.

Wir werden auch der Frage nachgehen, weshalb in den Reihen hochkreativer Menschen Introvertierte überproportional vertreten sind, weshalb Menschen, die gerne alleine arbeiten, häufig zu führenden Experten auf ihrem Gebiet werden und wie das Phänomen, das ich »neues Gruppendenken« nenne, die Kreativität erstickt und vernünftige Entscheidungen gefährdet. Wir werden klären, weshalb ein Brainstorming, an dem alle Mitarbeiter einer Abteilung teilnehmen müssen, nicht funktioniert (es sei denn, es findet online statt), was die moderne Neurowissenschaft über die Gefahren altehrwürdiger Institutionen – wie Geschworenengerichte und demokratische Wahlen – offenbart und wie wir alle lernen können, produktiver zu sein.

In Teil II wollen wir den biologischen Unterschieden zwi-

schen Introvertierten und Extravertierten auf den Grund gehen. Ausgehend vom Besuch eines Labors, in dem Wissenschaftler Aufnahmen von Gehirnen Introvertierter und Extravertierter machen, werden wir die physiologischen Grundlagen für das Klischee kennenlernen, dass Introvertierte in Bibliotheken und Extravertierte in Sportkneipen aufblühen, werden erfahren, warum manche Menschen von Natur aus locker und andere gewissenhaft sind, weshalb nur ein schmaler Grat zwischen Helden und Verbrechern liegt und weswegen die wichtigste Frage, die Sie einem potenziellen Partner bei einem Speed Date oder einem ersten Kennenlernertermin stellen sollten, lautet, was sein oder ihr letztes peinliches Erlebnis war.

Wir werden sehen, wie die Physiologie der Extraversion den Kennedy-Mythos hervorbrachte, aber auch zur großen Rezession von 2008 beitrug. Wir werden erfahren, weshalb die Katastrophe vielleicht hätte vermieden werden können, wenn man mehr Introvertierte in die Entscheidungen miteinbezogen hätte (oder mehr Introvertierte sich selbst treu geblieben wären, statt sich anzupassen und Extravertierte zu imitieren).

Wir werden auch der Frage nachgehen, ob alle Kulturen die Extraversion bevorzugen, und einen Ausflug nach Cupertino in Kalifornien machen, einer Stadt mit einer aufstrebenden Bevölkerung asiatischer Einwanderer der ersten und zweiten Generation. Dort werden wir Highschool-Schüler, Hausfrauen und Geschäftsführer kennenlernen, die das »Ideal der Extraversion« aus ihrer Sicht schildern. Wir werden sehen, wie die Menschen dort oft die »Macht der Sanftmut« einsetzen, um Erfolg zu haben.

Schließlich gebe ich in Teil III praktische Empfehlungen, die sowohl für Introvertierte wie für Extravertierte nützlich sind:

wie man sich vernetzt, wenn man keinen Small Talk mag; wie man mit Vertretern des anderen Persönlichkeitstyps kommuniziert; wie man die eigene Persönlichkeit an die Umstände anpasst und wie man introvertierten Kindern am meisten nützt. Auch Strategien, wie man Arbeit findet, die man mag, Eheprobleme löst und Geschäftsverhandlungen führt, werden hier behandelt.

Wenn Sie nur eine Botschaft aus diesem Buch mitnehmen, dann, wie ich hoffe, die, welchen Wert es hat, sich selbst treu zu bleiben. Ich habe persönlich die lebensverändernden Wirkungen dieser Lektion erfahren. Erinnern Sie sich an meine erste Klientin, die ich Laura nannte, um ihre Anonymität zu schützen?

Das war meine Geschichte. Ich war meine eigene erste Klientin.



TEIL I

Das Ideal der  
Extraversion

## KAPITEL 1

### Der Aufstieg des »wirklich netten Kerls« *Wie die Extraversion zum gesellschaftlichen Ideal wurde*

Fremde Blicke sind scharf und kritisch.  
Können Sie ihnen stolz, selbstbewusst  
und ohne Angst begegnen?

*Aus einer Anzeige für Woodbury-Seife, 1922*

Das Jahr: 1902. Der Ort: eine Kleinstadt in einer Flussniederung in Missouri, ein winziger Punkt auf der Landkarte etwa 150 Kilometer von Kansas City entfernt. Unser junger Protagonist: ein gutmütiger, aber unsicherer Highschool-Schüler namens Dale.<sup>1</sup>

Dale, dünn, unsportlich und nervös, ist der Sohn eines anständigen, aber chronisch bankrotten Schweinebauern, dessen Land im Winter gefroren und zur Erntezeit überschwemmt ist. Er achtet seine Eltern, aber ihm graut davor, ebenso wie sie in der Armutsfalle zu landen. Dale fürchtet sich noch vor anderen Dingen: vor Donner und Blitz, vor dem Gedanken, in die Hölle zu kommen, und davor, im entscheidenden Augenblick kein Wort herauszubringen. Er hat sogar Angst vor dem Tag seiner Hochzeit: Was, wenn ihm nichts einfällt, was er seiner Braut sagen kann?

Eines Tages kommt ein Redner der Chautauqua-Bewegung in die Stadt. Diese Bewegung, gegründet 1873 mit Sitz in Upstate New York, schickt talentierte Redner durchs ganze Land, um Vorträge über Literatur, Wissenschaft und Religion zu halten. Die amerikanische Landbevölkerung schätzt sie, weil sie den

Duft der großen weiten Welt mitbringen und es schaffen, das Publikum mizureißen. Dieser Redner fesselt den jungen Dale mit einem Bericht über seinen Aufstieg vom Tellerwäscher zum Millionär: Ehemals ein armer Farmjunge mit einer trostlosen Zukunft, hat er es mithilfe seines Rednertalents in die Chautauqua-Bewegung geschafft. Dale hängt an seinen Lippen.

Einige Jahre später ist Dale wieder einmal beeindruckt vom Nutzen, den es hat, reden zu können. Seine Familie zieht auf eine Farm in der Nähe von Warrensburg in Missouri, wo er das College besuchen kann, ohne Kost und Logis bezahlen zu müssen. Dale beobachtet, dass die Studenten, die Rhetorik-Wettbewerbe auf dem Campus gewinnen, als Führungspersonlichkeiten gelten, und beschließt, einer von ihnen zu werden. Er schreibt sich für jeden Rhetorik-Wettbewerb ein und eilt abends nach Hause, um zu üben. Immer wieder verliert er – Dale ist hartnäckig, aber kein großer Redner –, doch nach und nach machen sich seine Bemühungen bezahlt. Er verwandelt sich in einen Meisterredner und Held auf dem Campus. Andere Studenten suchen ihn auf, um bei ihm Rhetorikunterricht zu nehmen. Er gibt ihnen Stunden, und auch sie haben Erfolg bei den Wettbewerben.

Als Dale 1908 das College abschließt, sind seine Eltern noch immer arm, doch die amerikanischen Unternehmen florieren. Henry Ford verkauft sein Modell T wie warme Semmeln mit dem Slogan »FÜRS GESCHÄFT UND FÜRS VERGNÜGEN«. J. C. Penney, Woolworth, Sears and Roebuck, A & P und Remington sind inzwischen in aller Munde. In die Häuser der Mittelschicht hat das elektrische Licht Einzug gehalten, und Toiletten im Haus ersparen den mitternächtlichen Gang aufs Plumpsklo.

Der Wirtschaftsaufschwung ruft nach einer neuen Art Mensch – einem kontaktfreudigen Vertreter mit einem gewin-

nenden Lächeln und festen Händedruck, der gut mit seinen Kollegen auskommt und sie gleichzeitig in den Schatten stellt. Dale schließt sich dem wachsenden Heer der Vertreter und Verkäufer an mit nicht viel mehr im Gepäck als seiner Sprachgewandtheit.

Dales Nachname lautet Carnegie (eigentlich Carnegie; in Anklang an den großen Industriellen Andrew Carnegie lässt er ihn später in Carnegie umändern). Nach mehreren zermürbenden Jahren als Vertreter eines Rindfleischproduzenten macht er sich als Rhetoriklehrer selbstständig. Er gibt seine erste Stunde in der Abendschule des Christlichen Vereins Junger Männer in New York. Er fordert die damals für Abendschullehrer übliche Entlohnung von zwei Dollar pro Unterrichtsstunde, doch der Direktor des CVJM bezweifelt, dass sein Rhetorikunterricht auf großes Interesse stoßen wird, und weigert sich, so viel zu zahlen.

Aber der Unterricht wird über Nacht zur Sensation, und Dale gründet als Nächstes das Dale-Carnegie-Institut, das Geschäftsleuten helfen will, genau die Unsicherheiten zu überwinden, die ihn als jungen Mann gebremst haben. Im Jahre 1913 veröffentlicht er sein erstes Buch *Besser miteinander reden*. »In der Zeit, als Klaviere und Badezimmer noch Luxus waren«, schreibt er, »hielten die Leute das Redetalent für eine besondere Gabe, die nur Anwälte, Priester oder Politiker brauchten. Heutzutage ist uns klar geworden, dass es die unentbehrliche Waffe all jener ist, die im unerbittlichen Wettbewerb der Geschäftswelt vorankommen wollen.«<sup>2</sup>

Carnegies Metamorphose vom Farmjungen zum Verkäufer und schließlich zur Rhetorik-Ikone ist auch ein Symbol für den Aufstieg des »Ideals der Extraversion«. Carnegies Werdegang reflektiert eine kulturelle Entwicklung, die mit Beginn des 20. Jahr-

hunderts eine Trendwende eingeläutet und eine dauerhafte Veränderung darin bewirkt hat, wer wir sind und wen wir bewundern, wie wir uns bei Vorstellungsgesprächen verhalten und was wir von Angestellten erwarten, wie wir Partner umwerben und Kinder erziehen. Amerika verwandelte sich von einer »Charakterkultur«, wie der einflussreiche Kulturhistoriker Warren Susman es nannte, in eine »Persönlichkeitskultur«.<sup>3</sup> Damit öffnete sich eine Büchse der Pandora mit persönlichen Ängsten, von denen wir uns nie ganz erholt haben.

In der Charakterkultur war der Idealmensch ernsthaft, diszipliniert und ehrbar. Was zählte, war nicht so sehr der Eindruck, den man in der Öffentlichkeit hinterließ, sondern wie man sich verhielt, wenn niemand zugegen war. Das Wort *personality* (Persönlichkeit) hält erst mit dem 18. Jahrhundert Einzug in die englische Sprache,<sup>4</sup> und die Vorstellung von »einer guten Persönlichkeit« war vor dem 20. Jahrhundert nicht verbreitet.

Doch mit dem Wechsel zur Persönlichkeitskultur fingen die Amerikaner an, vor allem darauf zu schauen, wie andere sie wahrnahmen. Sie waren fasziniert von Menschen, die forsch und unterhaltsam waren. Susman schrieb den berühmten Satz: »Die gesellschaftliche Rolle, die jedem in der neuen Persönlichkeitskultur abverlangt wurde, war die eines Darstellers. Jeder Amerikaner sollte sich selber darstellen können.«

Die zunehmende Industrialisierung war eine wichtige Triebfeder hinter dieser kulturellen Entwicklung. Das Land entwickelte sich rasch von einer Agrargesellschaft mit ländlicher Besiedlung zu einer urbanen Wirtschaftsmacht, deren Devise hieß: THE BUSINESS OF AMERICA IS BUSINESS (»Amerikas Geschäft ist das Geschäft«). Anfänglich lebten die meisten Amerikaner wie die Carnegies noch auf einer Farm oder in kleinen Städten

und pflegten Umgang mit Leuten, die sie von Kindheit an kannten. Doch mit Beginn des 20. Jahrhunderts brach ein regelrechter Sturm los – es kam zur Gründung von Großunternehmen, zur Urbanisierung und Masseneinwanderung –, und die Bevölkerung strömte in die Städte. 1790 lebten 3 Prozent und 1840 erst 8 Prozent der amerikanischen Bevölkerung in der Stadt, doch schon 1920 waren mehr als ein Drittel der Menschen Städter.<sup>5</sup> »Wir können nicht alle in der Stadt wohnen«, schrieb der Redakteur Horace Greeley 1867, »aber fast alle scheinen es unbedingt zu wollen.«<sup>6</sup>

Nun waren die Amerikaner bei der Arbeit nicht mehr mit Nachbarn, sondern mit Fremden konfrontiert. »Staatsbürger« wurden zu »Angestellten«, die sich Mühe geben mussten, einen guten Eindruck auf Menschen zu machen, mit denen sie weder staatsbürgerliche noch familiäre Bande hatten. »Warum ein Mann befördert oder eine Frau gesellschaftlich geschnitten wurde«, erläutert der Historiker Roland Marchand, »ließ sich nun weniger durch jahrelange familiäre Bande oder alte Familienfeinden erklären. Bei den zunehmend anonymen geschäftlichen und gesellschaftlichen Beziehungen der Zeit konnte alles Mögliche – einschließlich des ersten Eindrucks – die entscheidende Rolle spielen.«<sup>7</sup> Die Amerikaner reagierten auf diesen Druck, indem sie sich bemühten, Verkäufer zu werden, die nicht nur das neueste Produkt ihrer Firma, sondern auch sich selbst gut vermarkteten.

An der Selbsthilfe-Bewegung, in der Dale Carnegie eine so herausragende Rolle spielte, lässt sich besonders gut ablesen, wie sich der Wandel von der Charakter- zur Persönlichkeitskultur vollzog. Selbsthilferatgeber haben für die amerikanische Psyche schon immer eine große Rolle gespielt. Die ersten Ratgeber dieser Art waren meist religiöse Parabeln, wie die 1678 veröffent-

lichte *Pilgerreise zur ewigen Seligkeit* von John Bunyan, in der die Leser ermahnt wurden, sich zu zügeln, wenn sie in den Himmel kommen wollten. Die Ratgeber des 19. Jahrhunderts waren bereits weniger religiös, predigten jedoch immer noch den Wert eines edlen Charakters. Sie kreisten um geschichtliche Helden, wie Abraham Lincoln, der nicht nur als begabter Redner, sondern auch als bescheidener Mensch verehrt wurde, jemand, der nicht »durch Überlegenheit beleidigte«, wie Ralph Waldo Emerson sagte. Es wurden auch normale Leute gepriesen, die ein sehr moralisches Leben führten. In einem beliebten Ratgeber von 1899, *Charakter – eine Macht*,<sup>8</sup> wurde eine schüchterne Verkäuferin beschrieben, die ihren ärmlichen Lohn einem frierenden Bettler schenkte und davoneilte, bevor jemand ihr gutes Werk beobachten konnte. Ihre Tugend, so begriff der Leser, zeigte sich nicht nur in ihrer Großzügigkeit, sondern auch in ihrem Wunsch, anonym zu bleiben.

Doch schon 1920 befassten sich die beliebten Selbsthilfebücher nicht mehr mit innerer Tugend, sondern mit dem äußeren Eindruck, mit dem Wissen, »was man sagt und wie man es sagt«, wie es in einem dieser Bücher hieß. In einem anderen stand: »Die Entwicklung der Persönlichkeit macht souverän.« Und ein drittes riet: »Versuchen Sie unbedingt, sich Manieren zuzulegen, die anderen den Eindruck vermitteln, dass Sie »ein wirklich netter Kerl« sind. Damit legen Sie den Keim für den Ruf, eine Persönlichkeit zu sein.«<sup>9</sup> Die Zeitschrift *Success* und die *Saturday Evening Post* richteten Ressorts ein, die sich damit befassten, Leser in die Kunst der Konversation einzuführen. Orison Swett Marden, derselbe Autor, der 1899 *Charakter – eine Macht* geschrieben hatte, veröffentlichte 1922 ein weiteres beliebtes Buch: *Masterful Personality*.

Viele dieser Ratgeber waren für Geschäftsleute gedacht, doch auch den Frauen wurde dringend empfohlen, an einer geheimnisvollen Eigenschaft namens »Faszination« zu arbeiten. In den 1920er Jahren aufzuwachsen war für Frauen, wie es in einem Schönheitsratgeber warnend hieß, mit einem solchen Konkurrenzkampf verbunden im Vergleich zu dem, was ihre Großmütter gekannt hatten, dass sie eine sichtbare Ausstrahlung haben mussten. »Die Menschen, die auf der Straße an uns vorübergehen, können nicht wissen, dass wir intelligent und charmant sind, wenn wir nicht danach aussehen.«

Solche Ratschläge, die angeblich dazu dienen sollten, das Leben der Menschen zu verbessern, mussten sogar verhältnismäßig selbstbewussten Menschen ein Gefühl der Unsicherheit vermitteln. Warren Susman zählte die Wörter, die in den vom Persönlichkeitskult motivierten Ratgebern zu Beginn des 20. Jahrhunderts am häufigsten vorkamen, und verglich sie mit den Charakter-Ratgebern des 19. Jahrhunderts. Letztere hatten Tugenden hervorgehoben, an deren Verbesserung jeder arbeiten konnte, zum Beispiel:

bürgerliches Engagement

Pflichtbewusstsein

Fleiß

Hilfsbereitschaft

Ehre

Ruf

Moral

Manieren

Integrität



In den neuen Ratgebern hingegen wurden Eigenschaften angepriesen, die man sich ungeachtet der Behauptungen Dale Carnegies nur schwer aneignen konnte. Entweder besaß man sie oder nicht. Man war wünschenswerterweise:

unwiderstehlich  
faszinierend  
atemberaubend  
attraktiv  
strahlend  
dominant  
kraftvoll  
energiegeladen

Es war kein Zufall, dass die Amerikaner in den 1920er und 1930er Jahren anfangen, sich für Kinostars zu begeistern.<sup>10</sup> Wer konnte besser als ein Leinwandheld oder eine Leinwandheldin persönliche Unwiderstehlichkeit verkörpern?

Auch von der Werbebranche erhielten die Amerikaner Ratschläge zur Selbstdarstellung, ob es ihnen passte oder nicht. Während die ersten Anzeigen in Zeitschriften ein Produkt einfach nur ankündigten – »EATON'S HIGHLAND LEINENPAPIER: DAS NEUESTE UND FEINSTE SCHREIBPAPIER«<sup>11</sup> –, gab die neue Werbung im Rahmen der Persönlichkeitskultur den Konsumenten die Rolle von Schauspielern mit Lampenfieber, von dem sie nur das Produkt des Anbieters befreien konnte. Diese Werbung konzentrierte sich zwanghaft auf die abschätzigen Blicke der Umgebung. »DIE MENSCHEN IN IHRER UMGEBUNG BEURTEILEN SIE



Susan Cain

**Still**

Die Bedeutung von Introvertierten in einer lauten Welt

eBook

ISBN: 978-3-641-10621-8

Riemann

Erscheinungstermin: Januar 2013

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.