

Die stille Kraft der Introvertierten

Leise Menschen haben oft Bedeutenderes zu sagen als laute, weil sie besser zuhören und länger nachdenken. Doch die Welt ist zugeschnitten auf Alphetiere. → von Annette Jensen

Wer lautstark und dominant ist, dem scheint die Welt zu gehören. US-Präsident Donald Trump verkörpert das Modell «Alphetiere» in extremer Weise. Doch auch ansonsten gilt es heute als vorteilhaft, extrovertiert zu sein. In einer Gesellschaft, die Konkurrenz als zentrale Voraussetzung für herausragende Ergebnisse erklärt, haben Vorlaute gute Karten. Sie preisen sich selbst an, sagen, wo es langgeht – und setzen sich durch. Dass dadurch die besten Wege und Lösungen gefunden werden, ist mehr als unwahrscheinlich.

Gegen stille Menschen gibt es grosse Vorbehalte, gerade in unserer westlichen Kultur. Eltern machen sich Sorgen um die Zukunft ihrer Kinder, wenn die in sich gekehrt sind und gerne alleine spielen. Risikofreudig, gesellig, vernetzt, forsch – das sind angesagte Eigenschaften. Und tatsächlich hat der amerikanische Kommunikationsprofessor Howard Giles in Untersuchungen herausgefunden, dass laut und schnell sprechende Menschen als kompetenter, interessanter und sympathischer wahrgenommen werden als Zeitgenossen, die leise und langsam reden. Dass lautes Gehabe nicht selten mit Hybris und Narzissmus einhergeht, geht im medialen Rummel meistens unter.

Vor ein paar Jahren machte ein Buch der New Yorker Anwältin Susan Cain Furore: *Still – die Bedeutung der Introvertierten in einer lauten Welt*. Die Autorin zählt sich selbst zu den leisen Menschen. Jahrelang hatte sie gegen das Gefühl angekämpft, in ihrem Beruf eigentlich fehl am Platz zu sein, weil sie nicht zur «Rampensau» taugt. Zugleich aber wusste sie, dass ihre Überlegungen häufig wesentlich fundierter waren als die der vortretenden Kollegen, weil sie die Fragen mit anderen diskutiert und deren Meinungen eingeholt hatte. «Wenn wir davon ausgehen, dass stille und laute Menschen etwa dieselbe Anzahl an guten



oder schlechten Ideen haben, dann sollte der Gedanke, dass nur die lauterer und energischeren Menschen sich durchsetzen, uns besorgt aufhorchen lassen», schreibt Susan Cain.

Untersuchungen an der Harvard Universität zeigen, dass Babys ganz unterschiedlich auf unbekannte Reize wie platzende Luftballons oder stinkende Wattebäuschchen reagieren. Während manche angesichts des Neuen gelassen blieben, begannen andere zu weinen und sich zu krümmen. Genau diese gestressten Säuglinge stachen später als eher introvertierte Kinder aus der Probandengruppe heraus. Bei solchen Menschen ist das Gehirn auch im Ruhezustand aktiver – und wahrscheinlich haben sie deshalb das Bedürfnis, sich stärker gegen Aussenreize abzuschirmen. Mit Schüchternheit hat das nichts zu tun und auch nichts mit mangelnder Führungsqualität.

Laut und schnell sprechende Menschen werden als kompetenter, interessanter und sympathischer wahrgenommen.

Während Extrovertierte mit ihren Vorschlägen herausplatzen und andere nicht selten unterbrechen und übertönen, hören Introvertierte eher zu. Es zieht sie nicht ins Rampenlicht, lieber klären sie Dinge in intensiven Gesprächen. Deshalb sind sie geeigneter für einen kooperativen Arbeitsstil. Viele Introvertierte schreiben lieber als öffentlich zu sprechen; die besten Ideen entwickeln sie allein im stillen Kämmerlein. Auch zum Entspannen ziehen sie das eigene Sofa oder einen einsamen Waldspaziergang der Tanzparty vor, während Extrovertierte sich am besten in Gesellschaft regenerieren. Introvertierte sind beharrlicher und auch deshalb langsamer als Extrovertierte. Die meisten Menschen haben Anteile von beiden Seiten in sich, doch bei vielen gibt es eine Tendenz in die eine oder andere Richtung.

Unsere Welt huldigt dem «Mann der Tat» – dem lauten, schnellen Entscheider und Macher. Doch zugleich zeigt sich, dass tragfähige Lösungen für die Probleme der Welt heute multiperspektivisch sein müssen, um langfristig tragfähig und damit intelligent sein zu können. Deshalb ist ein Führungsstil, der auf die Umsetzung eines in der Chefetage erdachten Masterplans abzielt, ein Auslaufmodell. Es gilt, vielfältige Erfahrungen, Kompetenzen und Ideen einzubeziehen. Damit das gelingt, müssen die Bedingungen auch für Stille und Introvertiertere angenehm und förderlich sein. Wenn sie die besten Ideen in der Einsamkeit oder im ruhigen Vier-Augen-Gespräch entwickeln, sollten sie nicht zu einem Brainstorming in der Gruppe aufgefordert werden. Damit die Kollektivintelligenz zur Entfaltung kommt, braucht es viele Charaktere, braucht es Introvertierte wie Extrovertierte, Zupackende und Nachdenkliche. Wie deren Zusammenwirken am besten zu organisieren ist, sollten nicht wieder die Lautesten entscheiden. (Sonst müssen die Leisen mal ganz laut werden.) ●