

JENNIFER B. KAHNWEILER

Die Stärken der Stillen



Selbstvertrauen und Überzeugungskraft
für introvertierte Menschen

Jennifer B. Kahnweiler

Die Stärken der Stillen

Selbstvertrauen und Überzeugungskraft für introvertierte Menschen

Ausführliche Informationen zu jedem unserer lieferbaren und geplanten Bücher finden Sie im Internet unter ↗ <http://www.junfermann.de>. Dort können Sie unseren Newsletter abonnieren und sicherstellen, dass Sie alles Wissenswerte über das Junfermann-Programm regelmäßig und aktuell erfahren. – Und wenn Sie an Geschichten aus dem Verlagsalltag und rund um unser Buch-Programm interessiert sind, besuchen Sie auch unseren Blog: ↗ <http://blogweise.junfermann.de>.

JENNIFER B. KAHNWEILER

DIE STÄRKEN DER STILLEN

SELBSTVERTRAUEN UND ÜBERZEUGUNGSKRAFT
FÜR INTROVERTIERTE MENSCHEN

Aus dem Englischen von
Karsten Petersen

Junfermann Verlag
Paderborn
2015



Copyright	© der deutschen Ausgabe: Junfermann Verlag, Paderborn 2015
Copyright	© der Originalausgabe: 2013 by Jennifer B. Kahnweiler Die Originalausgabe ist 2013 unter dem Titel <i>Quiet Influence. The Introvert's Guide to Making a Difference</i> bei Berrett-Koehler Publishers Inc. erschienen.
Übersetzung	Karsten Petersen, Hamburg http://www.translibri.com
Coverfoto	© A-S-L – iStock
Coverentwurf/Reihengestaltung	Christian Tschepp

Satz JUNFERMANN Druck & Service, Paderborn

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist
urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung
des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und
Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek	Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.ddb.de abrufbar.
---	--

ISBN 978-3-95571-390-4

Dieses Buch erscheint parallel in diesen Formaten:

ISBN: 978-3-95571-388-1 (EPUB), 978-3-95571-389-8 (MOBI),
978-3-95571-340-9 (Print).

*Für Bill, der mich still überzeugt hat,
ihn zu lieben ... damals wie heute.*

Inhalt

Vorwort	9
Einführung: Warum <i>Die Stärken der Stillen</i>, und warum jetzt?.....	11
1. Hören Sie auf, sich wie ein Extrovertierter verhalten zu wollen.....	17
Die Hindernisse auf dem Weg zu stillem Einfluss.....	18
Eigenschaften, die Introvertierte prägen	22
2. Die sechs Stärken von stillen Überzeugern.....	25
Wer sind die stillen Überzeuger?.....	26
Der Prozess des stillen Überzeugens: Zusammenführen der sechs Stärken...	28
3. Ihr Stiller-Einfluss-Quotient (SEQ).....	31
Auswertungsschlüssel und Interpretieren der Testergebnisse	33
Wie Sie Ihren SEQ nutzen können, während Sie <i>Die Stärken der Stillen</i> lesen	36
Die nächsten Schritte.....	38
4. Stille Überzeugungsstärke 1: Stille Auszeiten nehmen	39
Stille Auszeiten und Einfluss.....	42
Stille Auszeiten nehmen, um Einfluss auszuüben.....	45
Übermäßiger Gebrauch von stillen Auszeiten	51
Die nächsten Schritte.....	53
5. Stille Überzeugungsstärke 2: Vorbereitung	55
Vorbereitung und Einfluss.....	57
Vorbereitung auf Überzeugungsarbeit	61
Übermäßiger Gebrauch von Vorbereitung	68
Die nächsten Schritte.....	72
6. Stille Überzeugungsstärke 3: Engagiertes Zuhören.....	73
Engagiertes Zuhören und Einfluss	76
Überzeugen durch engagiertes Zuhören	80
Übermäßiger Gebrauch von engagiertem Zuhören	86
Die nächsten Schritte.....	88

7. Stille Überzeugungsstärke 4: Fokussierte Gespräche	91
Fokussierte Gespräche und Einfluss	94
Fokussierte Gespräche nutzen, um andere zu überzeugen.....	98
Übermäßiger Gebrauch von fokussierten Gesprächen	103
Die nächsten Schritte.....	106
 8. Stille Überzeugungsstärke 5: Schreiben	 109
Schreiben und Einfluss.....	112
Wie man schreibt, um Einfluss auszuüben	116
Übermäßiger Gebrauch von Schreiben	121
Die nächsten Schritte.....	125
 9. Stille Überzeugungsstärke 6: Überlegtes Nutzen von sozialen Medien	 127
Überlegtes Nutzen von sozialen Medien und Einfluss.....	130
Wie man die sozialen Medien nutzt, um Einfluss auszuüben	134
Übermäßiger Gebrauch von sozialen Medien	140
Die nächsten Schritte.....	142
 10. So bewirken Sie einen stillen Unterschied.....	 145
Von Inspiration zur Aktion.....	146
„Peu à peu“	147
 Anmerkungen	 149
Danksagung.....	153
Über die Autorin.....	157

Vorwort

„In jeder Leistungsbeurteilung wird mir gesagt, ich solle mehr aus mir herauskommen, ich dürfe nicht so viel Zeit hinter der geschlossenen Tür in meinem Büro verbringen. Mein Chef sagt, ich soll meine Ideen mit mehr Begeisterung ‚verkaufen‘. Ich habe es wirklich versucht, das können Sie mir glauben. Aber wenn ich versuche, diese Fertigkeiten zu entwickeln, kommt es mir fast so vor, als würde ich mich wie ein anderer Mensch benehmen. Ich habe den Eindruck, als wäre ich weniger überzeugend statt mehr. Wie kann ich mir selbst treu bleiben und trotzdem überzeugend sein?“

Sari seufzte und zuckte mit den Schultern, als sie mir – offenbar ziemlich frustriert – diese Frage stellte, und zwar im Rahmen eines Workshops, den ich in der Firma abhielt, für die sie arbeitete. Schon oft wurden mir ähnliche Fragen gestellt, und ich werde immer ein bisschen traurig, wenn ich darauf antworte. Es ist ja tatsächlich so, dass von Introvertierten ständig erwartet wird, sich an ein auf Extrovertierte ausgerichtetes Arbeitsumfeld anzupassen, das es belohnt, wenn man sich nach vorn ins Rampenlicht drängt. Die in großen Organisationen vorherrschenden Arbeitskulturen sind typischerweise auf Menschen ausgerichtet, die über ihre Leistungen reden, die mehr Zeit damit verbringen, auf andere zuzugehen und Kontakte zu pflegen, anstatt sich allein in Gedanken zu vertiefen, und die darauf achten, dass sie die Ersten sind, deren Ideen gehört werden. Falls Sie introvertiert sind, fühlen Sie sich wahrscheinlich ebenso ratlos und gering geschätzt wie Sari. Aber Sie sollten wissen, dass Sie nicht allein sind und dass es eine Lösung für dieses Problem gibt – eine Lösung, die nicht nur Ihrer Persönlichkeit entspricht, sondern auch Ihren Einfluss im Arbeitsumfeld dramatisch und sofort steigern wird. *Die Stärken der Stillen* liefert Ihnen diese Lösung und zeigt, dass sie genau dort liegt, wo Sie sich am wohlsten fühlen: tief in Ihrem Innern.

Die Botschaft dieses Buches ist nicht, dass Introvertierte sich an eine redselige, extrovertierte Welt anpassen müssten. Vielmehr geht es hier darum, von den stillen Überzeugern unter uns zu lernen, die ebenso viel bewirken wie ihre extrovertierten Kollegen – oder gar noch mehr.

Das Problem ist nur, dass sie daran auf eine so ... stille Art herangehen, dass kaum jemand von ihnen Notiz nimmt. So viele Bücher über Einfluss verfehlen ihr Ziel, da sie ein extrovertierteres Vorgehen empfehlen, das darauf abzielt, Menschen dadurch zu gewinnen, dass man seinen Standpunkt anpreist, großartige Argumente präsentiert und sie auf diese Weise schnell und aggressiv davon überzeugt, das zu tun, was man will.

Im Laufe meiner jahrelangen Arbeit mit introvertierten Fachleuten, bei der ich den Überzeugungsprozess ausführlich studiert habe, *bin ich zu dem Schluss gekommen, dass introvertierte Menschen außerordentliche Überzeugungskraft entwickeln können, wenn sie nur aufhören, sich wie Extrovertierte verhalten zu wollen, und stattdessen das meiste aus ihren natürlichen, stillen Qualitäten machen.*

Da Sie die extrovertierten Methoden wahrscheinlich schon ausprobiert haben, warum wollen Sie es nicht einmal auf der stillen Seite versuchen? Sie können zu einem besseren Überzeuger werden, wenn Sie auf Ihre natürlichen Stärken bauen. Auf den folgenden Seiten werde ich zeigen, wie Sie das in die Tat umsetzen können. Sie werden Ihre Stärken erkennen und erfahren, wie Sie sie fördern und ausbauen können. Sie werden besser verstehen lernen, wie introvertierte Menschen wie Sie erfolgreich Einfluss ausüben können. Wenn Sie bereit sind, durch bewusstes Üben Ihre natürlichen Stärken zu fördern, werden Sie gewisse Grundfertigkeiten besser beherrschen lernen, sensibler werden und Ihr Selbstvertrauen stärken, sodass Sie auf vielerlei Menschen und Situationen effektiver Einfluss ausüben können. Im Ergebnis werden Sie Ihre Erfolgsquote beim Ausüben von Einfluss erheblich verbessern, indem Sie sich eine Alternative zu den herkömmlichen, westlich geprägten Typus-A¹-Herangehensweisen an Interaktionen zu eigen machen.

Vielleicht sind Sie eher auf der extrovertierten Seite der Linie angesiedelt – als ein Mensch, der seine Energie aus Interaktionen mit anderen und aus der äußeren Welt bezieht. Warum wollen Sie es nicht einmal auf der stillen Seite versuchen? Durch dieses Buch werden Sie besser verstehen lernen, wie introvertierte Menschen erfolgreich Einfluss ausüben können. Sie werden feststellen, dass es Ihnen die lehrreiche Chance eröffnen wird, ein Gegengewicht zu Ihren eigenen (vermutlich etwas lauten) Arten der Einflussnahme zu schaffen, wenn Sie von Introvertierten lernen. Falls Sie bereit sind, mit einer anderen Seite Ihrer Persönlichkeit zu experimentieren, werden Sie Ihr eigenes Überzeugungs-Repertoire erheblich erweitern, sodass Sie auf eine größere Vielfalt von Situationen stärkeren Einfluss ausüben können. Gerade weil Sie etwas Neues ausprobieren, wird man Sie beachten.

Einführung: Warum *Die Stärken der Stillen*, und warum jetzt?

Arbeiten Sie in einer Firma? Oder vielleicht in einer gemeinnützigen Organisation, die Spendengelder einwirbt?

Arbeiten Sie in einer Behörde, die Aufträge an Firmen vergibt?

Sind Sie Unternehmer oder Freiberufler, der Güter oder Leistungen anbietet?

Arbeiten Sie im Technologiesektor, in einem Ingenieurbüro oder in der Wissenschaft?

Arbeiten Sie im Vertrieb, Marketing, Projektmanagement, in der Lehre, im Gesundheitswesen, im Rechtssystem oder in der öffentlichen Verwaltung?

Tatsächlich muss jeder, der in einem anspruchsvollen Beruf arbeitet, andere überzeugen. Von Seoul bis Seattle verlangt die konkurrenzorientierte Arbeitswelt, auf vielerlei Situationen und Menschen Einfluss auszuüben – nicht nur hin und wieder, sondern mehrmals jeden Tag. Obwohl es bei Einflussnahme manchmal um wirklich große Probleme und Chancen geht, dient sie häufig eher dem Zweck, Veränderungen in kleinen Schritten voranzutreiben.

Renommierte Forscher wie Jay Conger (Autor des Buches *The Necessary Art of Persuasion* [„Die notwendige Kunst der Überzeugung“]) sind zu dem Ergebnis gekommen, dass es ein Prozess ist und kein Ereignis, Ideen zu verkaufen und Menschen zu gewinnen.² Einfluss kann man nicht ausüben, indem man Menschen dazu drängt, die Dinge ebenso zu sehen wie man selbst, sondern vielmehr, indem man von anderen lernt und sich mit ihnen auf eine gemeinsame Lösung einigt. Dieser Ansatz passt sehr gut zum Temperament eines introvertierten Menschen – er erfordert Geduld, Planung und Beharrlichkeit. Wenn wir alle denken, die einzige Art, Dinge zu erledigen, bestehe darin, immer lauter zu reden und sich immer mehr in den Vordergrund zu drängen, werden wir die Chance verpassen, zuzuhören, zu lernen und rücksichtsvoll zu reagieren.

Es scheint so, als ob unsere Gesellschaft allmählich anfängt, diese Botschaft zu verstehen. Extrovertierte kommen langsam (sehr langsam, sagen manche) zu der Erkenntnis, dass wir auf die Weisheit und die Leistungen von über der Hälfte der Bevölkerung verzichten müssen, wenn wir nicht auf die Introvertierten in unserer Welt hören. Seit 2009 mein vorheriges Buch *The Introverted Leader: Building on Your Quiet Strength* („Die introvertierte Führungspersönlichkeit: So bauen Sie auf Ihre stillen Stärken“) erschien – das erste Buch über introvertierte Führungspersönlichkeiten –, haben zahlreiche andere Bücher (darunter Susan Cains 2012 erschienener

New-York-Times-Bestseller *Still: Die Kraft der Introvertierten*), viele Fachartikel und die sozialen Medien für die Sache der Introvertierten unter uns geworben. Für mich war es sehr befriedigend, überall solche Diskussionen zu erleben.

Darüber hinaus scheinen die Extrovertierten zu beginnen, die Unterschiede auch auf einer persönlichen Ebene zu verstehen – obwohl sie es nie wirklich erleben werden, wie ein Introvertierter sich tatsächlich fühlt. Sie drücken mir ihre Kugelschreiber in die Hand, damit ich Exemplare des Buches *The Introverted Leader* signiere, für ihre Söhne, Ehepartner und Geschwister, die sie nie wirklich verstanden haben. Aus solchen persönlichen Verbindungen erwächst die Hoffnung auf einen breit angelegten gesellschaftlichen Wandel.

Aber die vielleicht stärkste Motivation, dieses Buch zu schreiben, liegt darin, dass es dazu beitragen kann, in der heutigen, im steten Wandel begriffenen Arbeitswelt erfolgreich zu sein. Die folgenden vier Trends zeigen, dass die Zeit für *Die Stärken der Stillen* gekommen ist:

1. Flache Hierarchien und komplexe Interaktionen mit Anbietern, Lieferanten und Kunden bedeuten, dass Sie Ihren Ideen effektiv Gehör verschaffen müssen, und zwar ganz unabhängig von Ihrer beruflichen Stellung oder Ihrem Persönlichkeitstyp. Die Tage, als Sie sich auf Ihren Chef – oder den Chef Ihres Chefs – verlassen konnten, um Ihre Sache zu vertreten, sind passé. Heutzutage müssen Sie selbst die entscheidenden Beziehungen knüpfen und wichtige Botschaften vermitteln.

2. Globalisierung bedeutet, dass Sie verschiedene Wege finden müssen, um einen immer vielfältigeren Kreis von Kollegen und Kunden zu überzeugen. So wird zum Beispiel Ihr nachdenklicher und ruhiger Stil bei Ihren Kollegen in Asien wesentlich bessere Wirkungen erzielen als ein traditionell extrovertierter Ansatz. Sie können Ihre stille Überzeugungskraft dazu nutzen, in solchen Kulturen Einfluss zu nehmen, die ein ruhigeres Vorgehen schätzen.

3. Die virtuelle Welt entwickelt sich rapide und ist allgegenwärtig. In der heutigen Gesellschaft wird es Ihnen wahrscheinlich kaum gelingen, ohne den gezielten Einsatz digitaler Medien eine größere Gruppe von Menschen zu überzeugen. Dabei könnten Introvertierte als besonders überlegte Nutzer von sozialen Medien die Nase vorn haben. Für sie sind die sozialen Medien attraktiv, weil sie es ihnen ermöglichen, ihre Stärken zur Geltung zu bringen und besser zu managen, was sie kommunizieren. Sie und andere stille Überzeuger, die bereits darin investiert haben zu lernen, mit den sozialen Medien umzugehen und sie zu nutzen, sind besser darauf vorbereitet, den Wandel von morgen herbeizuführen als andere Überzeuger, die diese Technologien ignoriert haben.

4. Stärkerer Wettbewerb um Aufträge und Arbeitsplätze bedeutet, dass die Unternehmen Zulieferer und Mitarbeiter suchen, die frische, innovative Ansätze mitbringen. Tatsächlich sind extrovertierte Selbstanpreisungen und lautes Beeinflussen passé – heute werden Sie sich von der Masse abheben, wenn Sie die Begabung haben, andere aufzubauen, und gut zuhören können, statt immer nur selbst zu reden.

Da stiller Einfluss Ihnen ohnehin von Natur aus liegt, können diese Trends Ihnen den Impuls geben, diese Fertigkeiten auszubauen. Ihre Zeit ist gekommen. Dieses Buch wurde geschrieben, um Ihnen und den Millionen anderen Introvertierten zu helfen, sich Ihrer angeborenen Überzeugungskraft bewusst zu werden, sie weiterzuentwickeln und in den Vordergrund zu rücken. Zusammen stellen Sie etwa 50 Prozent der Weltbevölkerung, und Sie können in Organisationen und Gemeinschaften in aller Welt einen großen Unterschied bewirken. Ich möchte Sie dazu ermutigen, den Erfolg Ihrer Qualitäten zu feiern und die Kunst des Überzeugens zu üben, ohne viel Aufhebens davon zu machen.

Ich bin davon überzeugt, dass in dem Maße, wie sich diese Trends verstärken, das gesellschaftliche Bewusstsein sich wandeln wird und die Extrovertierten sich immer stärker darum bemühen werden, von den Introvertierten in ihrem Umfeld und ihrer stillen Überzeugungskraft zu lernen. Viele Extrovertierte erkennen, dass sie wirkungsvoller, flexibler und anpassungsfähiger überzeugen können, wenn sie eine größere Vielfalt von Ansätzen in ihr Überzeugungsrepertoire aufnehmen.

Ich gebe es zu: Auch ich bin ein solcher extrovertierter Mensch. Auch ich musste erst lernen, wie ich etwas bewirken kann, ohne viel Aufhebens davon zu machen. Im Laufe meines Berufslebens habe ich lange die fragwürdige Überzeugung hochgehalten, dass der Typ-A-Ansatz, der darauf aufbaut, viel zu reden und das Rampenlicht zu suchen, die besten Ergebnisse produziert. Ich bin Rednerin, Führungskräftecoach und Autorin, deren Aufgabe darin besteht, andere davon zu überzeugen, neue Ansätze in ihrem Leben auszuprobieren. Natürlich bedeutet das, so dachte ich zumindest, „ganz vorn mitzumischen“ und „den Laden zu schmeißen“. Ich war hektisch, improvisierte viel und suchte häufig die Aufmerksamkeit der anderen. Während ich meine berufliche Karriere vorantrieb, verkörperte ich den Stereotyp der lauten, dominanten New Yorkerin, die ich ja auch tatsächlich war.

Dennoch hatte ich in meiner Jugend häufig Gelegenheit, andere Menschen still zu beobachten. Mein Vater Alvin Boretz war ein Autor, der Drehbücher für Film und Fernsehen verfasste, und häufig drehten sich unsere Gespräche beim Abendessen um andere Menschen, ihre Motive und ihr Verhalten. Da es bei der Arbeit meines Vaters darauf ankam, auch die feinsten Nuancen von Dialogen zu erspüren, waren die Bedeutungen von Gesprächen stets von großem Interesse für unsere Familie. Es war keineswegs ungewöhnlich, dass meine extrovertierte vierköpfige Familie bei

Cairo's, unserem Lieblingsitaliener, saß und den verschiedenen Gesprächen an den Nachbartischen zuhörte. Auf dem Heimweg unterhielten wir uns dann über Dialoge, die wir mitgehört hatten, und spekulierten über die Lebenswege und Beziehungen der anderen Restaurantgäste. Die introvertierten unter ihnen lieferten kaum verbale Hinweise, sodass wir uns einen Spaß daraus machten zu raten, was sich wohl gerade in ihrem Leben abspielen mochte. Jene stilleren, zurückhaltenden Familien, die so anders waren als unsere eigene, faszinierten mich ganz besonders. Wie war ihr Leben?

Ich startete meine berufliche Karriere und beobachtete auch weiterhin introvertierte Menschen, die mich nach wie vor faszinierten – jene Menschen, die manchmal in führenden Positionen große Schwierigkeiten hatten, obwohl sie all die Kraft, die sie brauchten, tief in ihrem Inneren hatten. Ich schrieb *The Introverted Leader*, um diesen begabten Menschen einen Leitfaden an die Hand zu geben, wie sie sich durchsetzen können, ohne sich selbst verleugnen zu müssen.

Während der Recherchen für jenes Buch und bei unzähligen Interaktionen seit seinem Erscheinen habe ich festgestellt, dass ich mich immer mehr zu den Lebensgeschichten und Erfahrungen von Introvertierten hingezogen fühle. Je mehr ich Introvertierten zuhöre, mit ihnen arbeite und über sie schreibe, desto mehr weiß ich zu schätzen, wie sensibel sie sind. Mir ist klar geworden, dass die ruhige Sprache des Introvertierten sich erfrischend unterscheidet von meiner naturgegebenen extrovertierten Persönlichkeit, und ich habe erkannt, dass ich die Eigenschaften und Verhaltensweisen introvertierter Menschen übernehmen kann, um überzeugender zu wirken. Anstatt zum Beispiel in letzter Minute zu einer Telefonkonferenz zu hetzen, kann ich einige Zeit still an meinem Schreibtisch sitzen, mir die Bäume vor dem Fenster ansehen und über meine Ziele für den Tag nachdenken. Oder ich kann, anstatt ziellos etwas auf Facebook zu posten, an die anderen Aufgaben denken, die mich erwarten. Oder ich kann, wenn ich Probleme in einer schwierigen Beziehung habe, meine Überlegungen zu Papier bringen, um mir klarer darüber zu werden, wo ich eigentlich stehe.

Alles in allem habe ich erkannt, dass sich in mir eine grundlegende Veränderung vollzieht, wenn ich mich auf die weniger hervorstechende Seite meiner Persönlichkeit gleiten lasse. Wenn ich mich bewusst auf meine innere Energie einlasse, erschließe ich mir tiefere Einsichten, tauche in meine Kreativität ein und finde meine Mitte. Ein Psychologe in der Tradition C. G. Jungs würde sagen, dass ich eine potente Kraft freisetze, wenn ich mich auf die weniger dominante Seite meines Temperaments einlasse. Ich stelle ganz einfach fest, dass ich von den Introvertierten überzeugt wurde, die ich eigentlich selbst überzeugen wollte.