

# SPIEGEL ONLINE

13. April 2017, 11:48 Uhr

## Karrieretypen

### Siegeszug der Schüchternen

**Große Klappe, großer Erfolg? Diese Formel geht nicht mehr auf. Karriereberater Martin Wehrle beobachtet, dass Maulhelden in vielen Firmen nicht mehr gefragt sind - sondern Introvertierte.**

Der Lebenslauf von Lars W. strotzte vor Rekorden. Eine neue Vertriebskette hatte er aufgebaut, Verkaufsschulungen in mehreren Sprachen gehalten, Kosten gesenkt. Sein Vorstellungsgespräch geriet zum Triumphzug. Und sofort legte er los, strukturierte den Vertrieb um, stellte das Produktsortiment auf den Kopf, kommandierte seine Leute zu Schulungen und hielt viele Ansprachen.

Die Geschäftsleitung war begeistert: Endlich ein Vertriebsleiter, der in die Vollen geht! Weniger begeistert waren die Vertriebsmitarbeiter. Ihr lautstarker Chef torpedierte eine bewährte Anti-Rabatt-Politik und zerhackte die Vertriebsgebiete. Die Umsätze gingen zurück, aber sogar das deutete er zu seinen Gunsten: "Wer aus dem Stand hoch springen will, muss erst mal in die Knie gehen!" Die Geschäftsleitung nickte ergriffen - und für die Mitarbeiter war klar: Lars W. hat große Sprüche drauf, aber keine Ahnung.

Das Team folgte der digitalen Spur des Chefs. Man fand Kommentare, in der seine Verkaufsschulung als "schlechtestes Training aller Zeiten" bezeichnet wurde. Bei jeder neuen Firma war er als Messias begrüßt worden, danach fanden sich dürftige Hinweise auf "Vertriebsreformen" und dann: "Neuer Vertriebsleiter eingestellt. Auf Lars W. folgt ..." Auch Freunde auf Facebook stellten sich plötzlich als Leidensgenossen heraus: "Der hat hier einen Misthaufen hinterlassen", "Schulungen in mehreren Sprachen? Er sollte erst mal Deutsch lernen, mein Zeugnis war voll mit Rechtschreibfehlern."

Ausgerechnet das Internet, ein lautes Medium, wird immer öfter zum Stolperstein für Maulhelden. Jeder kennt jeden über ein paar Ecken. Großmäuler werden von ihrem eigenen Ruf eingeholt.

Vor der Industrialisierung hatten es Blender schwer: Wer im Dorf mit seinen Nachbarn die Schulbank gedrückt hatte, dessen Stärken und Schwächen waren bekannt. Er konnte den anderen nichts vormachen. Erst ab der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts, als die Landbevölkerung scharenweise in die Städte zog, wurde es normal, fortwährend fremden Menschen zu begegnen. Plötzlich war eine neue Disziplin gefragt: schnelles Eindruckschinden.

Jeder wurde zum Pressesprecher in eigener Sache. Es kam nicht mehr darauf an, was einer war, sondern was er von sich zeigte. Rhetorikschulungen kamen in Mode, Selbstdarstellung wurde gelehrt. Die Blütezeit der Maulhelden begann.

Fortan nahmen sich stille Menschen vermehrt als "schüchtern" wahr und Bescheidene als "schlechte Selbstverkäufer". Ihre Eigenarten erschienen plötzlich eigenartig, ein introvertiertes Temperament wurde zum Kainsmal. Diese Entwicklung geriet vollends zur Raserei, als sich die Gesellschaft in den Siebzigerjahren wandelte: von Industrie und Landwirtschaft zur Dienstleistung.

Ein Schreiner kann eine schräge Tischplatte nicht gerade reden. Aber wie viele Projektleiter und moderne Fachkräfte reden ihren Kopf aus der Schlinge, weil sich eine Arbeit, die vor allem aus Worten besteht, durch Worte geraderücken lässt?

So wuchs eine Lärmgesellschaft. Über zurückhaltende Menschen, rund 40 Prozent der Bevölkerung, wurde gesprochen, als trügen sie eine unzeitgemäße Krankheit in sich: Introversion. Viele Leise haderten mit ihrer Natur und quälten sich von einem Rhetorikseminar ins nächste - immer in der Hoffnung, dass dieses Training ihr Charisma wachsen lasse wie ein Hanteltraining den Bizeps. Und dass sie - endlich! - zu den Lauten aufschließen könnten.

Doch seit zahllose Firmen mit Schaumschlägern auf die Nase gefallen sind, seit es Google gibt und eine neue Nachhaltigkeit sich ausbreitet, nehme ich eine Gegenbewegung wahr: Laute Sprücheklopfer kommen aus der Mode. Zurückhaltende Menschen sind wieder gefragter. Ihr digitales Führungszeugnis ist einwandfrei. Sie bringen zu Ende, was sie anfangen. Sie glänzen durch Sachverstand, statt nur durch Selbst-PR. Und sie folgen Werten und sind ihren Firmen treu, statt alle naselang zu wechseln.

Der lärmende Schneller-höher-weiter-Karrierist ist ein Auslaufmodell. Vor zehn Jahren lautete die häufigste Frage in der Karriereberatung: "Wie komme ich schnell nach oben?" Heute wollen immer mehr Menschen aus Berufs- und Privatleben ein stimmiges Gesamtpaket schnüren.

Wer eine Beförderung ablehnt und ein Ehrenamt vorzieht, sich eine Auszeit für seine Kinder nimmt oder lieber seine gebrechlichen Eltern pflegt als seine Karriere voranzutreiben, erntet vermehrt Respekt.

Die Mehrheit lehnt es ab, Schein über Sein zu stellen und Großmäuler als Vorbilder zu akzeptieren - zu Recht: Wir brauchen nicht mehr Kurse im Reden, sondern im Zuhören. Wir brauchen nicht mehr Smalltalk, sondern mehr Substanz.

Und es ist ein Witz, dass Bücher für Hochsensible ein Verkaufsschlager sind, während die Unsensiblen nichts gegen ihr mangelndes Einfühlungsvermögen tun. Zurückhaltung ist eine ehrenwerte Charakterhaltung. Das Problem unserer Zeit sind nicht Menschen, die vor dem Sprechen denken, sondern solche, die es umgekehrt halten.

Am Ende wurde Lars W. übrigens wieder mal durch einen Nachfolger ersetzt. Einen zurückhaltenden Typ. Auch Firmen lernen dazu.

**URL:**

<http://www.spiegel.de/karriere/karrieretypen-warum-introvertierte-jetzt-gefragter-sind-als-extrovertierte-a-1142725.html>

**Verwandte Artikel:**

Test: Wie introvertiert sind Sie?

<http://www.spiegel.de/quiztool/quiztool-66908.html>

Test: Wie hochsensibel sind Sie?

<http://www.spiegel.de/quiztool/quiztool-66910.html>

Introvertierte: Leise Töne, starke Wirkung (20.07.2015)

<http://www.spiegel.de/spiegelwissen/psychologie-staerken-der-introvertierten-a-1042417.html>

Bewerbungen: Im Zeitalter der Maulhelden (26.05.2015)

<http://www.spiegel.de/karriere/bewerbung-blender-und-schaumschlaeger-im-vorstellungsgespraech-a-1035271.html>

Zurückhaltung im Beruf: Introvertiert und Chef - das geht (19.02.2014)

<http://www.spiegel.de/karriere/eine-karriereberaterin-hat-sich-auf-introvertierte-spezialisiert-a-954298.html>

-----

© SPIEGEL ONLINE 2017

Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH