

Unverkäufliche Leseprobe aus:

Dale Carnegie

Wie man Freunde gewinnt

Die Kunst, beliebt und einflußreich zu werden

Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung von Text und Bildern, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

© S. Fischer Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Inhalt

Vorwort zur revidierten Ausgabe	13
Wie dieses Buch entstand – und warum	16
Neun Ratschläge, wie Sie das meiste aus diesem Buch herausholen können	26
Zusammenfassung	33

ERSTER TEIL

Grundregeln für den Umgang mit Menschen

1 Wer den Honig will, muß der Biene Sumsum leiden	37
2 Die hohe Kunst, Menschen richtig zu behandeln	60
3 Man muß den Fisch mit einem Köder locken, der ihm schmeckt	80
Zusammenfassung des ersten Teils	106

ZWEITER TEIL

Sechs Möglichkeiten, sich beliebt zu machen

1 Wer sich für andere interessiert, ist überall willkommen	109
2 Der erste Eindruck ist entscheidend	129
3 Ein gutes Gedächtnis ist Gold wert	142
4 Der gute Zuhörer ist der beste Gesellschafter	156
5 Wie man das Interesse der andern gewinnt	172
6 Wie man sich im Handumdrehen beliebt macht	180
Zusammenfassung des zweiten Teils	200

DRITTER TEIL

Zwölf Möglichkeiten, die Menschen zu überzeugen

1 Beim Streiten kann man nur verlieren	203
2 Wie man sich Feinde schafft – und wie man es vermeidet	215
3 Unrecht zu haben ist kein Unglück	234
4 Der Weg zur Vernunft führt über das Herz	246
5 Das Geheimnis des Sokrates	261
6 Ein Sicherheitsventil – oder: der Vorteil des Schweigens	270
7 Wie man die Mitarbeit der andern gewinnt	278
8 Die Zauberformel	287
9 Was jeder sich wünscht	296
10 Der Appell an das »bessere Ich«	309
11 Gestalten Sie Ihre Ideen lebendig	318
12 Wenn alles andere fehlschlägt	325
Zusammenfassung des dritten Teils	331

Erster Teil

Grundregeln für den Umgang mit Menschen

1

Wer den Honig will,
muß der Biene Sumsum leiden

Am 7. Mai 1931 erlebte die Stadt New York die bis dahin größte Menschenjagd ihrer Geschichte. Nach wochenlanger Fahndung war man »2-Pistolen«-Crowley – dem Mörder und Revolverhelden, der weder trank noch rauchte – endlich auf den Fersen. In der Wohnung seiner Geliebten war er der Polizei in die Falle gegangen.

Hundertfünfzig Polizisten und Detektive belagerten sein Versteck in der obersten Etage des Hauses. Sie schlugen Löcher ins Dach und versuchten Crowley, den »Polypen-Killer«, mit Tränengas auszuräuchern. Dann postierten sie ihre Maschinengewehre auf den umliegenden Gebäuden, und über eine Stunde lang widerhallte eines der vornehmsten Wohnviertel der Stadt vom Knallen der Pistolenschüsse und Rattern der Maschinengewehre. Crowley, der sich hinter einem Polsterstuhl verschanzt hatte, feuerte ohne Unterlaß auf die Polizei. Zehntausend Menschen folgten aufgeregt dem Verlauf dieser erbitterten Schlacht. Noch nie hatte man in den Straßen von New York ähnliches erlebt.

Als man Crowley schließlich dingfest gemacht hatte, erklärte der Polizeikommissar, es handle sich um einen der gefährlichsten Verbrecher, den New York je gesehen habe. »Er schießt, wenn eine Maus raschelt.«

Was aber dachte Crowley von sich selbst? Während die Polizei in sein Versteck hineinfuerte, schrieb er einen Brief »An alle, die es angeht«. Während er schrieb, floß das Blut aus seinen Schußwunden und hinterließ eine rote Spur auf dem Papier. In Crowleys Brief stand: »In meiner Brust schlägt ein müdes, aber gütiges Herz – ein Herz, das niemandem Unrecht tun könnte.«

Kurze Zeit zuvor hatte Crowley auf einer ländlichen Straße draußen in Long Island mit seiner Freundin ein Schäferstündchen abgehalten. Unverhofft kam ein Polizist auf seinen geparkten Wagen zu und sagte: »Lassen Sie mich doch mal Ihren Führerschein sehen.«

Ohne ein Wort zog Crowley den Revolver und streckte den Polizisten mit einem Bleihagel nieder. Als der Mann, tödlich getroffen, hinfiel, sprang Crowley aus dem Wagen, nahm ihm den Revolver ab und feuerte noch einen letzten Schuß in den hingestreckten Körper. Das war der Killer, der behauptete: »In meiner Brust schlägt ein müdes, aber gütiges Herz – ein Herz, das niemandem Unrecht tun könnte.«

Crowley wurde zum Tod auf dem elektrischen Stuhl verurteilt. Als er in der Todeszelle von Sing Sing ankam, sagte er aber nicht etwa: »Das habe ich nun davon, daß ich Menschen umgebracht habe.« Nein, er sagte: »Das habe ich nun davon, daß ich mich verteidigt habe.«

Die Moral von der Geschichte: Crowley fühlte sich nicht im geringsten schuldig.

Wenn Sie meinen, das sei eine für einen Verbrecher eher ungewöhnliche Haltung, dann lesen Sie einmal die folgenden Sätze: »Ich habe meine besten Jahre damit zugebracht, meinen Mitmenschen Freude zu bereiten, damit sie im Leben ein bißchen Spaß haben. Zum Dank dafür werde ich nun beschimpft und verfolgt.«

Diese Worte sprach Al Capone, einst Amerikas bekanntester Staatsfeind – der gefährlichste Gangsterchef, den Chicago je gekannt hatte. Capone war sich keiner Schuld bewußt. Er sah sich im Gegenteil als öffentlicher Wohltäter – als verkannter und mißverstandener Wohltäter allerdings.

Das gleiche dachte Dutch Schultz, ehe er in Newark unter den Kugeln anderer Gangster zusammenbrach. Schultz, einer der berüchtigsten Halkunken von New York, bezeichnete sich in einem Zeitungsinterview als öffentlichen Wohltäter. Und er glaubte durchaus, was er sagte.

Ich habe über dieses Thema mit einem Direktor

von Sing Sing eine interessante Korrespondenz geführt. Er erklärte mir in einem seiner Briefe: »Nur wenige Verbrecher in Sing Sing halten sich für schlecht. Sie betrachten sich als Menschen wie Sie oder ich. Sie sind jederzeit mit Erklärungen und Begründungen zur Hand. Jeder kann Ihnen haargenau sagen, warum er einen Safe knacken oder den Revolver ziehen mußte. Die meisten versuchen ihre asoziale Handlungsweise durch mehr oder weniger fadenscheinige Argumente sogar vor sich selbst zu rechtfertigen und sind überzeugt, daß man sie nie hätte einsperren dürfen.«

Wenn schon Al Capone, Crowley, Dutch Schultz und all die Männer und Frauen hinter Gefängnismauern sich nichts vorzuwerfen haben – wie steht es denn da erst mit jenen Leuten, mit denen wir täglich verkehren?

Der Unternehmer John Wanamaker sagte einmal: »Ich habe schon vor dreißig Jahren gelernt, daß es dumm ist, andere Leute zu kritisieren. Ich habe genug Verdruß mit meiner eigenen Beschränktheit, ohne mich noch darüber aufzuregen, daß der liebe Gott es offensichtlich nicht für richtig hielt, alle Menschen mit gleich viel Intelligenz auszustatten.«

Wanamaker kam schon früh zu dieser Erkenntnis, während ich selbst erst ein Dritteljahrhundert lang auf dieser alten Erde umhertappen mußte, bevor mir endlich dämmerte, daß in neunundneunzig von

hundert Fällen kein Mensch sich jemals selbst beschuldigt, mag er auch noch so sehr im Unrecht sein.

Kritik ist nutzlos, denn sie drängt den andern in die Defensive, und gewöhnlich fängt er dann an, sich zu rechtfertigen. Kritik ist gefährlich, denn sie verletzt den Stolz des andern, kränkt sein Selbstgefühl und erweckt seinen Unmut.

Der weltberühmte Psychologe und Verhaltensforscher B. F. Skinner bewies durch seine Versuche, daß ein Tier, das für gutes Benehmen belohnt wird, viel schneller lernt und das Gelernte weitaus besser behält als ein Tier, das für schlechtes Benehmen bestraft wird. Spätere Untersuchungen haben gezeigt, daß das gleiche auch für die Menschen gilt. Durch Kritisieren erzielen wir keine nachhaltige Besserung und erregen oft Unmut.

Hans Selye, der österreichisch-kanadische Mediziner und Biochemiker, sagte: »So sehr wir nach Anerkennung dürsten, so sehr fürchten wir Mißbilligung.«

Die Verstimmung, die durch Kritik entsteht, entmutigt Angestellte, Familienangehörige und Freunde womöglich nur und ändert doch nichts an der Situation, die beanstandet wird.

George B. Johnston ist Sicherheitsingenieur eines Bauunternehmens in Oklahoma, und es gehört zu seinen Aufgaben, dafür zu sorgen, daß die Angestellten und Arbeiter Helme tragen, wenn sie auf der

Baustelle sind. Er erzählte, daß er früher jedesmal, wenn er einen Arbeiter ohne Helm sah, mit autoritärer Stimme die Vorschriften zitiert und deren Einhaltung verlangt hatte. Mit dem Resultat, daß die Leute widerwillig gehorchten und die Helme oft gleich wieder ablegten, sobald er verschwunden war.

Da beschloß er, die Sache anders anzugehen. Als er wieder einige Arbeiter ohne Helm sah, fragte er sie, ob die Helme unbequem seien oder nicht richtig paßten. Dann erinnerte er sie in freundlichem Ton daran, daß der Helm dazu da sei, sie vor Verletzungen zu schützen, und schlug vor, ihn zur Arbeit regelmäßig zu tragen. Das Ergebnis war, daß die Vorschriften fortan vermehrt befolgt wurden, ohne daß es darüber zu Groll oder Verstimmung kam.

Man findet in der Geschichte zu Tausenden Beispiele von sinnloser Kritik. Nehmen wir nur einmal den berühmten Streit zwischen Theodore Roosevelt und Präsident Taft – ein Streit, der die republikanische Partei aufspaltete und Woodrow Wilson ins Weiße Haus brachte und den ganzen Verlauf der Geschichte änderte. Folgendes war passiert: Als Theodore Roosevelt im Jahre 1908 das Weiße Haus verließ, unterstützte er die Kandidatur von Taft. Taft wurde zum Präsidenten gewählt, und Roosevelt fuhr nach Afrika, um Löwen zu schießen. Als er zurückkam, platzte er vor Wut. Er warf Taft seine konservative Haltung vor,

versuchte sich selbst die Kandidatur für eine dritte Wahl zu sichern, gründete die Bull Moose Partei und brach der »Grand Old Party« beinahe das Genick. Als die Wahlen stattfanden, erlitten die Republikaner die verhängnisvollste Niederlage ihrer Geschichte.

Theodore Roosevelt schob Taft die Schuld zu. Und Taft? Machte er sich selber Vorwürfe? Natürlich nicht. Mit Tränen in den Augen erklärte er: »Ich sehe nicht, wie ich hätte anders handeln können.«

Wer war nun im Unrecht, Roosevelt oder Taft? Offen gestanden, ich weiß es nicht, und es kümmert mich auch nicht. Ich wollte mit dieser Geschichte nur zeigen, daß Theodore Roosevelts Kritik Taft keineswegs davon überzeugt hat, daß der Fehler bei ihm lag. Sie veranlaßte ihn lediglich, sich zu rechtfertigen und unter Tränen zu wiederholen: »Ich sehe nicht, wie ich hätte anders handeln können.«

Oder nehmen wir den Teapot-Dome-Ölskandal, der zu Beginn der zwanziger Jahre einen Sturm der Entrüstung in der Presse auslöste. Die ganze Nation war in Aufregung. So weit man sich zurückerinnern konnte, hatte Amerika noch nie einen solchen öffentlichen Skandal erlebt. Was war geschehen? Albert B. Fall, damals Innenminister in Präsident Hardings Kabinett, war mit der Verpachtung der staatlichen Ölreserven in Elk Hill und Teapot Dome betraut, welche als Vorrat für die Marine bestimmt waren. Fall hätte die Bohrungen öffentlich zur Bewerbung

ausschreiben müssen. Das tat er aber nicht, sondern spielte diesen fetten Brocken direkt seinem Freund Edward L. Doheny zu. Und was machte Doheny? Er überreichte Fall eine als »Darlehen« kaschierte Summe von hunderttausend Dollar. Hierauf beorderte Fall eigenmächtig Marinefusiliere in jenen Distrikt, um alle umliegenden Konkurrenten zu vertreiben, deren angrenzende Bohrlöcher womöglich Öl aus den Reserven von Elk Hill ableiteten. Mit Gewehrläufen und Bajonetten von ihrem Grund und Boden verjagt, eilten diese Konkurrenten jedoch vor Gericht und brachten den Teapot-Dome-Skandal zum Platzen. Die ganze Geschichte stank dermaßen zum Himmel, daß die Regierung zurücktreten mußte, das ganze Volk in Aufregung geriet und der republikanischen Partei der Untergang drohte.

Fall wurde schwer bestraft – so schwer wie bisher nur wenige Regierungsbeamte. Hat er seine Tat aber auch bereut? Nein! Jahre später gab Herbert Hoover in einer öffentlichen Ansprache zu verstehen, daß Präsident Hardings Tod auf den Kummer und die Enttäuschung darüber zurückzuführen war, daß ein Freund ihn hintergangen hatte. Als Mrs. Fall diese Worte hörte, sprang sie vom Stuhl hoch, weinte, ballte die Fäuste und schrie: »Was? Harding soll von Fall hintergangen worden sein? Niemals! Mein Mann hat nie einen Menschen hintergangen. Ein ganzes Haus voll Gold könnte ihn nicht dazu verleiten, ein Un-

recht zu tun. Er ist derjenige, der hintergangen und ans Kreuz geschlagen wurde.«

Da haben wir es wieder! So ist die menschliche Natur: Jeder ist im Unrecht, nur nicht der Missetäter selbst. Wir machen es alle genauso. Denken Sie deshalb an Al Capone, »Doppelschuß«-Crowley und Albert Fall, wenn Sie morgen Lust verspüren, jemanden zu kritisieren. Vergessen Sie nicht: Vorwürfe sind wie Brieftauben, sie kehren immer wieder in den eigenen Schlag zurück. Seien wir uns darüber im klaren, daß ein Mensch, den wir tadeln, sich womöglich rechtfertigen wird und uns seinerseits verurteilt. Oder daß er es hält wie der sanftmütige Taft und erklärt: »Ich sehe nicht, wie ich hätte anders handeln können.«

Am Morgen des 15. April 1865 lag Abraham Lincoln sterbend im Bett eines billigen Gasthauses direkt gegenüber dem Ford's Theater, wo John Wilkes Booth ihn angeschossen hatte. Er lag diagonal auf einem durchhängenden Bett ausgestreckt, das für seinen langen Körper viel zu kurz war. In einer trüben Gaslampe flackerte ein gelbes Licht. Kriegsminister Stanton stand neben dem Bett, betrachtete den sterbenden Lincoln und sagte: »Hier liegt der vollkommenste Menschenführer, den die Welt je gesehen hat.«

Worin lag Lincolns Geheimnis im Umgang mit Menschen? Ich habe zehn Jahre damit zugebracht,

Abraham Lincolns Leben zu studieren, und mich drei Jahre abgemüht, ein Buch über den »unbekannten Lincoln« zu schreiben. Ich habe mich sicher so ausführlich und eingehend mit Lincolns Persönlichkeit und seinem Privatleben beschäftigt wie nur irgend jemand. In erster Linie hat mich seine Methode im Umgang mit Menschen interessiert. Neigte er zu Kritik? Sicherlich. Als junger Mann hat er die Leute nicht nur kritisiert, sondern sich in Briefen und Gedichten über sie lustig gemacht und diese Pamphlete auf der Landstraße deponiert, wo er sicher war, daß sie gefunden wurden. Einer dieser Briefe erregte eine Verstimmung, die sich ein Leben lang nicht mehr ausbügeln ließ.

Selbst als Lincoln in Springfield, Illinois, als Anwalt praktizierte, griff er seine Gegner in öffentlichen Briefen in der Zeitung an. Einmal hätte er dies allerdings besser unterlassen.

Im Herbst 1842 verulkte er einen eingebildeten, streitsüchtigen Politiker namens James Shields. Lincoln verspottete ihn in einem anonymen Brief im *Springfield Journal*. Die ganze Stadt brüllte vor Lachen. Der empfindliche und stolze Shields jedoch kochte vor Wut. Er bekam heraus, wer den Brief geschrieben hatte, warf sich aufs Pferd, ritt zu Lincoln und forderte ihn zum Duell. Lincoln verspürte keine Lust, sich zu schlagen, er war ein Gegner von Duellen, aber es blieb ihm ganz einfach keine andere

Möglichkeit, um sich aus der Affäre zu ziehen und seine Ehre zu retten. Die Wahl der Waffen fiel auf ihn, und da er lange Arme hatte, entschied er sich für Kavalleriesäbel und nahm Fechtunterricht bei einem Offizier. Am festgesetzten Tag trafen sich die beiden Kontrahenten auf einer Sandbank des Mississippi, bereit, sich auf Tod und Leben zu schlagen. In letzter Minute jedoch griffen ihre Sekundanten ein und brachen den Kampf ab.

Das war eines der schlimmsten persönlichen Erlebnisse in Lincolns Leben. Es hat ihm eine unschätzbare Lektion im Umgang mit Menschen erteilt. Nie wieder schrieb er einen beleidigenden Brief. Nie wieder machte er andere lächerlich. Und von da an hat er auch fast nie mehr andere Menschen kritisiert.

Während des Bürgerkriegs setzte Lincoln einen General nach dem andern an die Spitze der Armee am Potomac, und einer nach dem andern versagte und trieb ihn buchstäblich zur Verzweiflung. Die halbe Nation raste gegen die unfähigen Heerführer. Lincoln jedoch handelte nach dem Prinzip: »Allen zuliebe und niemandem zuleid« und verhielt sich ruhig. Eines seiner Lieblingszitate war: »Richtet nicht, auf daß ihr nicht gerichtet werdet!«

Wenn jemand sich zu harten Worten über die Südstaatler hinreißen ließ, gab Lincoln zurück: »Tadelt sie nicht. Unter ähnlichen Umständen wären wir auch nicht anders.«