

	<p>Dale Carnegie</p> <p>Wie man Freunde gewinnt</p> <p>scanned by AnyBody corrected by Celtic Snake</p>
<p>Wenn Sie nach den ersten drei Kapiteln dieses Buches nicht schon ein bisschen besser mit den verschiedenen Situationen in Ihrem Leben fertig werden, dann ist dieses Buch in Bezug auf Sie ein totaler Versager, denn der eigentliche Zweck des Lernens ist nicht das Wissen, sondern das »Handeln«. Dale Carnegie</p>	

ISBN 3-89604-588-1

Titel des Originals: *How to Win Friends and Influence People*

Übersetzung von Hedi Hänseler

Lizenzausgabe für Weltbild Verlag GmbH, Augsburg 2000

Umschlaggestaltung: Jan Michel

Umschlagfoto: Photodisc, Hamburg/Seattle

© 1981 by Donna Dale Carnegie und Dorothy Carnegie

Überarbeitet und nach der revidierten amerikanischen Fassung ergänzt

Dieses E-Book ist nicht zum Verkauf bestimmt!!!

Klappentext

Freunde kann man nicht kaufen, Freundschaft muss entstehen und wachsen.

Vieles in unserem Leben hängt davon ab, gute Kontakte zu haben und Sympathien zu gewinnen.

Dieses Buch hilft Ihnen, offen auf Ihre Mitmenschen zuzugehen - denn der erste Eindruck ist entscheidend!

Lernen Sie Schritt für Schritt, worauf es beim erfolgreichen Umgang mit Menschen - sei es im Beruf oder im Privatleben - ankommt.

Zeigen Sie Interesse an Ihren Mitmenschen, deren Ansichten, Hobbys und Vorlieben.

Seien Sie zuvorkommend, aufmerksam, und zeigen Sie ein gewinnendes Lächeln!

Autor



Dale Carnegie wurde am 24. November 1888 als Farmerssohn in Maryville (USA) geboren. Er absolvierte das Lehrerseminar in Warrensburg. Nach kurzer kaufmännischer Tätigkeit besuchte er in den Jahren 1911 bis 1917 eine Schauspiel- sowie Journalistenschule und schließlich eine Handelsschule. Hier entdeckte Carnegie seine rednerische Begabung und gründete eine Rednerschule, die zum Vorbild zahlreicher Rhetorik- und Rednerschulen wurde, von denen es heute in den Staaten über 200 gibt.

Dieses Buch hilft Ihnen:

Alte, ausgefahrene Geleise zu verlassen und auf neuen Wegen
neue Ziele anzustreben

*

Schneller und leichter Freunde zu gewinnen

*

Sich beliebt zu machen

*

Andere für Ihre Gedanken einzunehmen

*

Ihren Einfluß, Ihr Ansehen, Ihre Willenskraft zu steigern

*

Beschwerden abzustellen, Streitigkeiten zu vermeiden, mit
Ihren Mitmenschen gut auszukommen

*

Ein guter Redner und besserer Gesellschafter zu werden

*

Ihre Mitarbeiter für Ihre Arbeit zu begeistern

Inhalt

<i>Vorwort zur revidierten Ausgabe.....</i>	<i>7</i>
<i>Wie dieses Buch entstand - und warum</i>	<i>9</i>
<i>Neun Ratschläge, wie Sie das meiste aus diesem Buch herausholen können.....</i>	<i>16</i>
<i>Zusammenfassung.....</i>	<i>21</i>

Erster Teil

<i>Grundregeln für den Umgang mit Menschen</i>	<i>22</i>
<i>1 Wer den Honig will, muß der Biene Sumsum leiden.....</i>	<i>23</i>
<i>2 Die hohe Kunst, Menschen richtig zu behandeln.....</i>	<i>39</i>
<i>3 Man muß den Fisch mit einem Köder locken, der ihm schmeckt.....</i>	<i>54</i>
<i>Zusammenfassung des ersten Teils</i>	<i>72</i>

Zweiter Teil

<i>Sechs Möglichkeiten, sich beliebt zu machen</i>	<i>73</i>
<i>1 Wer sich für andere interessiert, ist überall willkommen</i>	<i>74</i>
<i>2 Der erste Eindruck ist entscheidend</i>	<i>89</i>
<i>3 Ein gutes Gedächtnis ist Gold wert</i>	<i>98</i>
<i>4 Der gute Zuhörer ist der beste Gesellschafter</i>	<i>108</i>
<i>5 Wie man das Interesse der andern gewinnt</i>	<i>119</i>
<i>6 Wie man sich im Handumdrehen beliebt macht.....</i>	<i>125</i>
<i>Zusammenfassung des zweiten Teils.....</i>	<i>139</i>

Dritter Teil

<i>Zwölf Möglichkeiten, die Menschen zu überzeugen.....</i>	<i>140</i>
<i>1 Beim Streiten kann man nur verlieren</i>	<i>141</i>
<i>2 Wie man sich Feinde schafft und wie man es vermeidet.....</i>	<i>149</i>
<i>3 Unrecht zu haben ist kein Unglück</i>	<i>162</i>
<i>4 Der Weg zur Vernunft führt über das Herz.....</i>	<i>171</i>
<i>5 Das Geheimnis des Sokrates.....</i>	<i>181</i>
<i>6 Ein Sicherheitsventil oder: der Vorteil des Schweigens</i>	<i>188</i>
<i>7 Wie man die Mitarbeit der andern gewinnt</i>	<i>194</i>
<i>8 Die Zauberformel.....</i>	<i>201</i>
<i>9 Was jeder sich wünscht.....</i>	<i>207</i>
<i>10 Der Appell an das «bessere Ich»</i>	<i>216</i>
<i>11 Gestalten Sie Ihre Ideen lebendig</i>	<i>222</i>
<i>12 Wenn alles andere fehlschlägt</i>	<i>227</i>
<i>Zusammenfassung des dritten Teils</i>	<i>231</i>

Vierter Teil

*Neun Möglichkeiten, die Menschen zu ändern, ohne sie zu beleidigen oder zu verstimmen*232

*1 Wie Sie am besten vorgehen, wenn Sie etwas beanstanden müssen .*233

*2 Man kann auch kritisieren, ohne sich unbeliebt zu machen*240

*3 Sprechen Sie zuerst von Ihren eigenen Fehlern.....*245

*4 Niemand läßt sich gerne befehlen.....*248

*5 Keiner möchte das Gesicht verlieren.....*251

*6 Wie Sie den andern zum Erfolg anspornen können*255

*7 Nomen est omen - oder: Vertrauen verpflichtet.....*261

*8 Wecken Sie im andern das Verlangen, sich zu bessern.....*266

*9 Wie der andere Ihre Wünsche mit Vergnügen erfüllt.....*271

*Zusammenfassung des vierten Teils.....*277

*Dale Carnegie und sein Weg zum Erfolg.....*278

Vorwort zur revidierten Ausgabe

Als das Buch *Wie man Freunde gewinnt* im Jahre 1937 zum erstenmal erschien, wurde es in einer kleinen Auflage von nur fünftausend Exemplaren gedruckt. Weder der Autor noch sein Verleger erwarteten mehr als diesen bescheidenen Erfolg. Zu ihrer Überraschung wurde das Buch jedoch über Nacht zu einer Sensation, und die Druckerpresse stand kaum noch still, um die steigende Nachfrage zu decken. *Wie man Freunde gewinnt* ging als beispielloser internationaler Bestseller in die Geschichte des Verlagswesens ein. Dieses Buch traf den Nagel genau auf den Kopf und erfüllte ein Bedürfnis, das mehr als nur eine vorübergehende Erscheinung der abklingenden Depression war, wie der bis heute, fast ein halbes Jahrhundert später, anhaltende und ununterbrochene Absatz beweist.

Das Buch ist in nahezu jede geschriebene Sprache übersetzt worden. Jede Generation hat es neu entdeckt und benützt.

Das führt logischerweise zur Frage: Wozu ein Buch überarbeiten, das weltweit so großen Anklang gefunden hat und nach wie vor findet? Warum am Erfolg herumbasteln?

Um darauf eine Antwort zu geben, muß man wissen, daß Dale Carnegie selbst sein ganzes Leben lang ein unermüdlicher Verbesserer seines eigenen Werkes war. *Wie man Freunde gewinnt* war ursprünglich als Lehrbuch für seine Kurse über freies Sprechen und den Umgang mit Menschen gedacht gewesen. Bis zu seinem Tod 1955 hat er diesen Kurs selbst unablässig überarbeitet und verbessert, um den steigenden Ansprüchen eines zunehmenden Publikums gerecht zu werden. Niemand war hellhöriger für die wechselnden Strömungen im täglichen Leben als Dale Carnegie. Ununterbrochen verbesserte und verfeinerte er seine Lehrmethoden: Er brachte sein Buch über freies Sprechen mehrmals auf den neuesten Stand. Hätte er

länger gelebt, dann hätte er *Wie man Freunde gewinnt* ebenfalls revidiert, um darin die Veränderungen in unserer Welt in den letzten Jahrzehnten zu berücksichtigen.

Manche Namen berühmter Leute, die zur Zeit der Herausgabe dieses Buches sehr bekannt waren, sind heute vielen Lesern nicht mehr geläufig. Gewisse Beispiele und Schlagworte nehmen sich in der heutigen Gesellschaft eher altmodisch aus, wodurch Aussage und Wirkung des Buches abgeschwächt werden.

Es ist daher unser Bestreben, durch diese Überarbeitung das Buch für den modernen Leser verständlicher und eindrücklicher zu machen, ohne in seinen Inhalt einzugreifen. Wir haben *Wie man Freunde gewinnt* nicht geändert, wir haben lediglich einiges gestrichen und ein paar zeitgemäßere Beispiele angeführt. Der spontane, frische Carnegie-Stil blieb unangetastet - sogar die typische Sprache der dreißiger Jahre ist geblieben. Dale Carnegie schrieb, wie er sprach: lebhaft, anschaulich und kurzweilig.

Heute noch spricht aus seinen Büchern seine Stimme genauso überzeugend wie einst. Tausende von Menschen auf der ganzen Welt besuchen die Carnegie-Kurse, und ihre Zahl nimmt von Jahr zu Jahr zu. Tausende lesen *Wie man Freunde gewinnt* und ziehen daraus Gewinn für ihr Leben. Ihnen allen überreichen wir diese revidierte Ausgabe wie ein bewährtes Werkzeug, das neu geschliffen und poliert worden ist.

Dorothy Carnegie (Mrs, Dale Carnegie)

Wie dieses Buch entstand - und warum

In drei Jahrzehnten haben die amerikanischen Verlagshäuser über eine fünftel Million verschiedener Bücher herausgegeben. Die meisten waren todlangweilig; viele waren finanzielle Mißerfolge. Habe ich gesagt «viele»? Der Präsident eines der größten Verlagsunternehmen der Welt gestand mir, daß seine Firma nach fünfundsiebzig Jahren verlegerischer Erfahrung immer noch bei sieben von acht Büchern, die sie herausgibt, Geld drauflegt.

Woher in aller Welt nahm ich also die Kühnheit, ein weiteres Buch zu schreiben? Und aus welchem Grund sollte sich jemand die Mühe machen, dieses Buch zu lesen?

Beide Fragen sind berechtigt, und ich will versuchen, sie zu beantworten.

Ich habe seit 1912 in New York Weiterbildungskurse für Menschen vieler Berufe durchgeführt. Anfänglich handelte es sich dabei lediglich um Kurse für freies Sprechen - Kurse, in denen die Erwachsenen mit Hilfe praktischer Übungen lernen sollten, ihre Gedanken klarer zu formulieren und wirkungsvoller und entschiedener auszudrücken, sei es nun in einer geschäftlichen Verhandlung oder bei einer Ansprache.

Doch im Laufe der Zeit stellte ich immer deutlicher fest, daß diese Erwachsenen einen solchen Rednerkurs wohl dringend nötig hatten, noch viel nötiger aber einen Kurs über den Umgang mit Menschen sowohl im geschäftlichen wie im gesellschaftlichen Leben.

Gleichzeitig stellte ich auch fest, wie bitter nötig ich selber einen solchen Kurs hatte. Wenn ich heute an jene Jahre zurückdenke, bin ich entsetzt über meinen häufigen Mangel an Einfühlungsvermögen und Verständnis. Wie sehr wünschte ich mir, man hätte mir damals ein Buch wie dieses in die Hand

gedrückt! Es wäre für mich von unschätzbarem Wert gewesen!

Der Umgang mit Menschen ist wahrscheinlich das heikelste Problem, das wir zu lösen haben, besonders wenn wir im Geschäftsleben stehen. Das gleiche gilt aber auch für den Buchhalter, die Hausfrau, den Architekten oder den Ingenieur. Entsprechende Ermittlungen unter dem Patronat der Carnegie-Stiftung zur Förderung des Lehrberufs haben die sehr wichtige und bedeutsame Tatsache aufgezeigt - die übrigens später durch zusätzliche Untersuchungen des Carnegie-Instituts für Technologie bestätigt wurde -, daß selbst in so technischen Berufen wie dem des Ingenieurs nur 15 Prozent des finanziellen Erfolges auf Konto des technischen Könnens gehen, der ganze Rest von 85 Prozent aber dem Geschick im Umgang mit Menschen zuzuschreiben ist - der Persönlichkeit und den Führungseigenschaften.

Lange Zeit habe ich in Philadelphia und New York Kurse für Ingenieure gegeben, die vielleicht von mehr als 1500 Ingenieuren besucht worden sind. Sie schrieben sich in meine Kurse ein, weil sie nach jahrelanger Erfahrung und Beobachtung zum Schluß gekommen waren, daß die bestbezahlten Leute in ihrer Branche vielfach nicht diejenigen mit den größten technischen Kenntnissen sind. Fachlich tüchtige Ingenieure, Buchhalter, Architekten oder Angehörige irgendeines anderen Berufes findet man jederzeit auch für ein durchschnittliches Gehalt. Ein Mensch dagegen, der außer dem Fachwissen auch noch die Fähigkeit mitbringt, seine Ideen auszudrücken, eine leitende Stellung zu bekleiden, andere zu begeistern - eine solche Person wird mit Gold aufgewogen.

Die Universität Chicago und die Vereinigung der Schulen des «Christlichen Vereins Junger Menschen» haben eine Umfrage durchgeführt, um festzustellen, was die erwachsenen Amerikaner eigentlich lernen möchten. Jeder Erwachsene in einer als typisch amerikanisch geltenden Stadt wurde interviewt und gebeten, 156 Fragen zu beantworten - Fragen wie

beispielsweise: «Was sind Sie von Beruf? Welche Ausbildung haben Sie genossen? Wie verbringen Sie Ihre Freizeit? Wie hoch ist Ihr Gehalt? Haben Sie Hobbys? Welches sind Ihre Zukunftspläne? Auf welchem Gebiet liegen Ihre Hauptinteressen?» und so weiter. Die Umfrage ergab, daß die Erwachsenen sich in erster Linie für die Gesundheit interessieren - und an zweiter Stelle für die Menschen: wie man sie verstehen und mit ihnen auskommen kann; wie man ihre Sympathie gewinnen kann; wie man sie für seine eigenen Gedanken einnehmen kann.

In der Folge beschloß das leitende Komitee dieser Umfrage, für die Erwachsenen einen entsprechenden Kurs über den Umgang mit Menschen durchzuführen. Emsig suchte man nach einem entsprechenden praktischen Lehrbuch und fand - nicht ein einziges. Schließlich gelangte man an eine weltberühmte Autorität auf dem Gebiet der Erwachsenenbildung und fragte dort nach einem geeigneten Buch für den geplanten Kurs. «Ich weiß, was diese Erwachsenen wünschen», lautete die Antwort, «aber das Buch, das sie brauchen, ist noch nicht geschrieben worden.»

Ich konnte aus eigener Erfahrung sagen, daß diese Antwort stimmte, denn ich war selbst jahrelang auf der Suche nach einem solchen praktischen, brauchbaren Handbuch über den Umgang mit Menschen gewesen. Und da kein solches Buch existierte, unternahm ich es, für meine Kurse selber eines zu schreiben.

Bevor ich mich an den Schreibtisch setzte, las ich erst einmal alles, was über das besagte Thema aufzutreiben war - von Artikeln in Zeitungen und Zeitschriften, Scheidungsprotokollen, Werken alter Philosophen bis zu den Schriften neuer Psychologen. Zusätzlich engagierte ich einen Mitarbeiter mit Erfahrung im Zusammentragen von Dokumentationen, der anderthalb Jahre lang die verschiedenen Bibliotheken abgraste und all das las, was mir selber entgangen war, der gelehrte Wälzer über Psychologie durchackerte, Hunderte von

Zeitungsartikeln überflog und in unzähligen Biographien festzustellen suchte, wie die großen Köpfe aller Zeiten sich gegenüber ihren Mitmenschen verhalten hatten. Wir studierten die Lebensgeschichten aller berühmten Führer von Julius Cäsar bis Thomas Edison, lasen mehr als hundert Biographien allein über Theodore Roosevelt und scheuten weder Zeit noch Geld, um jeder Möglichkeit auf die Spur zu kommen, die im Laufe der Geschichte praktiziert worden war, um Freunde zu gewinnen und Menschen zu beeinflussen.

Persönlich habe ich massenhaft erfolgreiche Leute interviewt, darunter weltbekannte Berühmtheiten wie Marconi, Franklin D. Roosevelt, Clark Gable, Mary Pickford und so weiter, um hinter das Geheimnis ihrer Umgangsformen zu kommen.

Aus dem ganzen Material stellte ich einen kurzen Vortrag zusammen unter dem Titel: «Wie man Freunde gewinnt und Menschen beeinflußt». Ich sagte: «einen kurzen Vortrag». Er war zuerst tatsächlich kurz, hat sich aber dann allmählich zu einer anderthalbstündigen Vorlesung ausgedehnt, die ich jedes Jahr vor den erwachsenen Teilnehmern an den Kursen des Carnegie-Instituts in New York gehalten habe.

Am Schluß dieser Vorlesung forderte ich die Zuhörer jeweils auf, meine Ratschläge unverzüglich in ihrem beruflichen und gesellschaftlichen Kreis auszuprobieren und nachher im Kurs über die gemachten Erfahrungen und Ergebnisse zu referieren. Es war jedesmal ein großartiges Experiment! Diese Männer und Frauen, die nach Entwicklung ihrer eigenen Fähigkeiten strebten, waren fasziniert von der Idee, gewissermaßen in einer neuen Art von Laboratorium zu arbeiten - der ersten und einzigen Forschungsstätte für den Umgang mit Menschen, die es bisher gegeben hatte.

Dieses Buch ist nicht im eigentliche Sinne des Wortes geschrieben worden. Es ist gewachsen, wie ein Kind wächst. Es wuchs und entwickelte sich in eben diesem Laboratorium aus den Erfahrungen Tausender von Erwachsenen.

Begonnen hatten wir mit einer Handvoll Regeln, die auf einer Tabelle von der Größe einer Postkarte aufgedruckt waren. Im folgenden Jahr druckten wir eine etwas größere Tabelle, später ein Merkblatt, schließlich eine Reihe von Broschüren, die ständig größer und umfangreicher wurden. Und schließlich, nach etlichen Jahren des Forschens und Experimentierens, folgte dieses Buch.

Die darin aufgestellten Regeln sind keine bloßen Theorien oder Vermutungen. Sie wirken wie ein Zauber. Es mag unwahrscheinlich klingen, aber ich habe erlebt, daß die Anwendung der in diesem Buch enthaltenen Grundsätze das Leben von vielen Leuten buchstäblich verwandelt hat.

Ein Beispiel: Ein Unternehmer mit 314 Angestellten besuchte einen meiner Kurse. Seit Jahren hatte er seine Leute rücksichtslos gehetzt und unbarmherzig kritisiert. Ein freundliches, anerkennendes oder aufmunterndes Wort kam nie über seine Lippen. Nachdem er sich eine Zeitlang in die Grundregeln dieses Buches vertieft hatte, änderte er sein Verhalten schlagartig. Das Ergebnis war eine Atmosphäre der Loyalität, Einsatzbereitschaft und Zusammenarbeit in seinem Betrieb. Dreihundertvierzehn Feinde hatten sich in dreihundertvierzehn Freunde verwandelt. Stolz erklärte der Unternehmer vor der Klasse: «Wenn ich früher durch meinen Betrieb ging, grüßte mich kein Mensch. Meine Angestellten blickten absichtlich weg, wenn sie mich kommen sahen. Jetzt aber sind sie wie Freunde zu mir, und sogar der Pförtner strahlt, wenn ich komme.»

Dieser Arbeitgeber zog mehr Nutzen aus seinem Betrieb und hatte dabei selber mehr Freizeit als früher, wo er dauernd wie ein Sklaventreiber hinter seinen Angestellten mit der Peitsche knallte. Doch das Wichtigste: Er fühlte sich im Geschäft und zu Hause glücklicher.

Unzählige Kaufleute haben ihren Umsatz wesentlich gesteigert, seit sie meine Regeln befolgen. Vielen ist es

gelingen, neue Geschäftsverbindungen anzuknüpfen, um die sie sich früher vergeblich bemüht hatten. Leitende Angestellte erhielten größere Machtbefugnisse und ein höheres Gehalt. Ein Abteilungsleiter eines Gaswerks, der wegen seiner Unfähigkeit in der Personalführung an die Luft gesetzt werden sollte, wurde durch meinen Kurs nicht nur vor der Entlassung bewahrt, sondern bekam außerdem eine Beförderung und eine Lohnaufbesserung.

In unzähligen Fällen haben mir Ehegatten am Schlußbankett eines Kurses gestanden, daß ihr häusliches Leben viel glücklicher sei, seit ihre Frauen oder Männer diesen Kurs besuchten.

Die Teilnehmer staunen oft nicht wenig über ihre eigenen Erfolge. Das Ganze kommt ihnen wie ein Wunder vor. Es ist schon passiert, daß sie mich sogar am Sonntag zu Hause angerufen haben, weil sie unmöglich achtundvierzig Stunden warten konnten, um mir erst im Kurs von ihren Erfahrungen zu berichten.

Ich erinnere mich an einen Mann, der von einem Gespräch über die fundamentalen Prinzipien im Umgang mit Menschen so angeregt war, daß er bis spät in die Nacht hinein mit den andern Kursteilnehmern darüber weiterdiskutierte. Um drei Uhr früh gingen die andern nach Hause. Er aber war derart erschüttert, als ihm seine eigenen Fehler bewußt wurden, und so erfüllt vom Gedanken an diese neue und reichere Welt, die sich da vor ihm öffnete, daß er kein Auge zutat, weder in jener noch in der folgenden Nacht.

Was für ein Mensch war dieser Mann? Gutgläubig, ungebildet, bereit, auf jede Theorie zu schwören, die ihm zu Ohren kam? Ganz im Gegenteil: ein gerissener Kunsthändler und blasierter Lebemann, der fließend drei Sprachen sprach und an zwei europäischen Universitäten promoviert hatte.

Ein alter New Yorker, ehemaliger Harvard-Student,

wohlhabender Besitzer einer Teppichfabrik, erklärte, daß er in den vierzehn Kursabenden über die hohe Kunst, Menschen zu führen, mehr gelernt habe als früher während acht Semestern auf der Universität. Sie finden das absurd? Lächerlich? Übertrieben? Wie Sie meinen. Ich berichte nur kommentarlos, was ein konservativer und außerordentlich erfolgreicher Unternehmer in einem Referat vor ungefähr sechshundert Mitgliedern des Yale Club in New York sagte.

«Verglichen mit dem, was wir sein könnten», sagte der berühmte amerikanische Psychologe und Philosoph William James, «sind wir nur halb wach. Wir nützen nur einen kleinen Teil unserer physischen und geistigen Gaben. Mit andern Worten: Der Mensch lebt weit unter seinen Möglichkeiten. Er verfügt über Kräfte verschiedenster Art, die er in den meisten Fällen gar nicht mobilisiert.»

Kräfte, die Sie «gar nicht mobilisieren»! Zweck dieses Buches ist es, Ihnen bei der Entdeckung, Entwicklung und Auswertung dieser passiv schlummernden Aktivposten zu helfen.

«Bildung ist die Fähigkeit, sich in jeder Lebenslage zu bewähren», sagte Dr. John G. Hibben, der ehemalige Rektor der Universität Princeton.

Wenn Sie nach den ersten drei Kapiteln dieses Buches nicht schon ein bißchen besser mit den verschiedenen Situationen in Ihrem Leben fertig werden, dann ist dieses Buch in bezug auf Sie ein totaler Versager, denn «der eigentliche Zweck des Lernens ist nicht das Wissen, sondern das Handeln», sagte Herbert Spencer.

Dieses Buch ist ein Buch, das «handeln» lehrt.

Dale Carnegie

Neun Ratschläge, wie Sie das meiste aus diesem Buch herausholen können

1. Soll Ihnen dieses Buch möglichst großen Gewinn bringen, dann müssen Sie unbedingt eine Voraussetzung erfüllen, die unendlich viel wichtiger ist als jede Regel oder Technik. Ohne diese grundlegende Voraussetzung werden selbst tausend Ratschläge, wie Sie aus diesem Buch am meisten Nutzen ziehen, wenig Erfolg haben. Im andern Fall jedoch können Sie Wunder vollbringen, auch wenn Sie die nun folgenden Anweisungen überhaupt nicht lesen.

Welches ist also diese geheimnisvolle Bedingung? Ganz einfach *der aufrichtige, brennende Wunsch, etwas zu lernen, und die eiserne Entschlossenheit, Ihre Fähigkeit, mit Menschen richtig umzugehen, zu verbessern.*

Wie aber schaffen Sie sich diese Voraussetzung? Indem Sie sich ständig daran erinnern, wie wichtig die in diesem Buch aufgestellten Grundsätze für Sie sind. Halten Sie sich vor Augen, wie sehr Ihnen das Befolgen dieser Prinzipien in Ihrem Streben nach einem reicheren, erfüllteren, befriedigenderen und glücklicheren Leben helfen wird. Sagen Sie sich immer wieder: «Meine Beliebtheit, mein Glück und mein Selbstbewußtsein hängen zu einem großen Teil von meinem Geschick im Umgang mit Menschen ab.»

2. Überfliegen Sie ein Kapitel erst einmal, um zunächst eine allgemeine Übersicht zu gewinnen. Es wird Sie dann vermutlich locken, gleich weiterzulesen. Tun Sie das nicht, es sei denn, Sie lesen das Buch lediglich zu Ihrer Unterhaltung. Lesen Sie es aber in der Absicht, sich in der Kunst, mit Menschen umzugehen, weiterzubilden, dann blättern Sie zurück und *studieren Sie jedes Kapitel noch einmal gründlich.* Im ganzen gesehen, sparen Sie mit dieser Methode Zeit und kommen

schneller zu einem praktischen Ergebnis.

3. *Machen Sie beim Lesen öfter eine Pause, um über das Gelesene nachzudenken.* Überlegen Sie sich, wie und wann Sie jeden Ratschlag in Ihrem Fall anwenden können.

4. *Lesen Sie mit Rotstift, Bleistift, Kugelschreiber oder Leuchtstift in der Hand, und machen Sie jedesmal einen Strich an den Rand der Seite, wenn Sie auf einen Ratschlag stoßen, von dem Sie glauben, daß Sie ihn anwenden können.* Handelt es sich dabei um einen für Sie besonders nützlichen Rat, dann unterstreichen oder markieren Sie jeden Satz oder bezeichnen Sie die Stelle mit vier Kreuzen. Unterstreichen und Markieren machen das Lesen interessanter, und außerdem findet man wichtige Stellen nachher leichter wieder.

5. Ich kannte eine Frau, die seit fünfzehn Jahren Abteilungsleiterin einer großen Versicherungsgesellschaft war. Sie las jeden Monat sämtliche Verträge, die ihre Firma abgeschlossen hatte. Immer wieder die gleichen Verträge. Aus welchem Grund? Die Erfahrung hatte sie gelehrt, daß dies für sie der einzige Weg war, um die Prämiensätze ihrer Gesellschaft stets genau im Kopf zu haben.

Ich schrieb einmal zwei Jahre lang an einem Buch über die Kunst, in der Öffentlichkeit zu sprechen. Trotzdem mußte ich von Zeit zu Zeit immer wieder darin nachlesen, um mich zu erinnern, was ich in meinem eigenen Buch geschrieben hatte. Es ist erstaunlich, wie schnell man vergißt.

Wenn Sie also einen echten, dauernden Gewinn aus diesem Buch ziehen möchten, genügt es nicht, daß Sie es einmal durchblättern. Nachdem Sie es studiert haben, sollten Sie es jeden Monat wieder für ein paar Stunden zur Hand nehmen. Legen Sie es vor sich auf den Schreibtisch. Schauen Sie öfter mal hinein. Denken Sie stets daran, welche Möglichkeiten Sie haben, Ihre eigenen Fähigkeiten zu verbessern. Und vergessen Sie nie, daß die in diesem Buch enthaltenen Grundsätze nur

dann zur Gewohnheit werden, wenn man sie sich unablässig in Erinnerung ruft und sie anwendet.

Einen andern Weg gibt es nicht.

6. Bernard Shaw bemerkte einmal: «Wenn man jemanden etwas lehren will, so lernt er es nie.» Shaw hatte recht. *Lernen ist ein aktiver Prozeß. Wir lernen, indem wir etwas tun. Wenn Sie also die Regeln, die Sie in diesem Buch studiert haben, beherrschen wollen, dann müssen Sie etwas damit anfangen. Wenden Sie sie also bei jeder Gelegenheit an, sonst vergessen Sie sie gleich wieder.* Nur Wissen, das angewendet wird, bleibt im Gedächtnis haften.

Sie finden es vielleicht schwierig, jederzeit nach diesen Prinzipien zu handeln. Ich weiß, denn ich habe das Buch schließlich geschrieben und hatte oft selber Mühe, alles was darin steht, in die Tat umzusetzen. Wenn Ihnen zum Beispiel irgend etwas nicht gefällt, so ist es viel leichter, zu kritisieren und zu verurteilen, als den Versuch zu machen, den andern und seinen Standpunkt zu verstehen. Man findet oft schneller etwas Tadelnswertes als etwas Lobenswertes. Wir neigen eher dazu, über unsere eigenen Wünsche zu sprechen als über das, was der andere möchte. Und so weiter. Denken Sie daran, wenn Sie dieses Buch lesen, daß es nicht nur darum geht, daß Sie etwas Neues erfahren, sondern darum neue Lebensgewohnheiten zu entwickeln. Das erfordert Zeit, Ausdauer und tägliche Übung.

Ziehen Sie deshalb diese Seiten oft zu Rate. Betrachten Sie dieses Buch als praktisches Handbuch für den Umgang mit Menschen. Wann immer Sie einem besonderen Problem gegenüberstehen - Erziehungsschwierigkeiten mit Ihrem Kind haben, Ihre Frau oder Ihren Mann von etwas überzeugen wollen, einen verärgerten Kunden zufriedenstellen müssen -, zögern Sie impulsiv das Nächstliegende, das «Natürliche» zu tun. Das ist meist verkehrt. Lesen Sie statt dessen die Stellen nach, die Sie in diesem Buch angestrichen haben. Probieren Sie diese neuen Methoden aus, und Sie werden erleben, daß sie Wunder wirken.

7. Bezahlen Sie Ihrer Frau oder Ihrem Mann, Ihrem Sohn oder einem Freund jedesmal eine kleine Geldstrafe, wenn man Sie dabei erwischt, daß Sie einen bestimmten Grundsatz mißachten. Machen Sie sich einen Sport daraus, die Regeln dieses Buches zu beherrschen.

8. Der Direktor einer großen New Yorker Bank schilderte einmal vor einer meiner Trainingsgruppen ein äußerst erfolgreiches System, das er entwickelt hatte, um sich selbst zu kontrollieren und zu korrigieren. Dieser Mann hatte wenig offizielle Schulbildung genossen. Trotzdem wurde er einer der bedeutendsten Finanziere von Amerika. Er gestand, daß er den größten Teil seines Erfolgs der ständigen Anwendung einer selbsterfundenen Methode verdanke, die er beschrieb: «Jahrelang notierte ich in meinen Terminkalender sämtliche Verabredungen und Besprechungen des laufenden Tages. Meine Familie wußte, daß sie am Samstagabend nicht mit mir rechnen konnte, weil ich einen Teil dieses Abends dazu verwendete, mich selbst zu prüfen, eine Art Wochenrückblick zu halten und Bilanz zu ziehen. Nach dem Abendessen verschwand ich in mein Arbeitszimmer, schlug meinen Terminkalender auf, ließ alle Besprechungen, Verhandlungen und Konferenzen, die im Laufe der Woche stattgefunden hatten, in meinem Gedächtnis Revue passieren und fragte mich:

Welche Fehler habe ich diesmal gemacht?

Was habe ich richtig gemacht, und was hätte ich besser machen können?

Was kann ich aus diesen Erfahrungen lernen?

Es kam nicht selten vor, daß mich diese Wochenrückblicke sehr unglücklich machten. Ich wunderte mich oft über meine eigenen Schnitzer. Natürlich besserte sich das im Laufe der Jahre, und manchmal hatte ich nach einer solchen Selbstanalyse sogar Lust, mir ein bißchen auf die Schulter zu klopfen. Dieses jahrelang praktizierte System der Selbstkritik und

Selbsterziehung hat mir mehr geholfen als alles andere, was ich je versucht habe.

Es hat meine Fähigkeit verbessert, Entscheidungen zu treffen und es hat mir ganz enorm im Umgang mit Menschen geholfen.»

Warum sollten Sie nicht nach einem ähnlichen System prüfen, ob Sie die in diesem Buch aufgestellten Grundsätze auch einhalten? Sie würden damit gleich zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen.

Erstens würde Ihre Selbsterziehung spannender und wirkungsvoller, und zweitens würden Sie sehr bald feststellen, daß Sie im Umgang mit Menschen erstaunliche Fortschritte machen.

9. *Führen Sie Tagebuch* über Ihre Erfolge bei der Anwendung dieser Prinzipien. Tragen Sie Namen, Datum und Resultat genau ein. Eine solche Kontrolle wird Sie zu immer besseren Leistungen anspornen, und außerdem ist es sehr amüsant, diese Eintragungen nach Jahren wieder durchzulesen!

Zusammenfassung

Neun Ratschläge, wie Sie das meiste aus diesem Buch herausholen können

1. Hegen Sie den aufrichtigen, brennenden Wunsch, die Grundregeln im Umgang mit Menschen zu beherrschen.

2. Lesen Sie jedes Kapitel zweimal, ehe Sie das nächste in Angriff nehmen.

3. Machen Sie beim Lesen öfter eine Pause und fragen Sie sich, wie Sie in Ihrem Fall jede Regel praktisch anwenden können.

4. Unterstreichen Sie jede wichtige Regel.

5. Nehmen Sie das Buch jeden Monat wieder neu zur Hand.

6. Wenden Sie die darin enthaltenen Grundsätze bei jeder Gelegenheit an, und benützen Sie es bei der Lösung Ihrer täglichen Probleme als Handbuch.

7. Machen Sie sich einen Sport daraus, die Regeln zu lernen, indem Sie jemandem aus der Familie oder einem Freund jedesmal ein Geldstück bezahlen, wenn er Sie dabei ertappt, daß Sie einen der Grundsätze verletzen.

8. Kontrollieren Sie Ihre Fortschritte jede Woche und fragen Sie sich, welche Erfolge Sie buchen konnten, welche Fehler Sie gemacht haben und was Sie daraus für die Zukunft lernen können.

9. Führen Sie Buch darüber, wie und wann Sie nach diesen Grundsätzen gehandelt haben.

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 mißverständener Wohltäter allerdings.

Das gleiche dachte Dutch Schultz, ehe er in Newark unter den Kugeln anderer Gangster zusammenbrach. Schultz, einer der berühmtesten Halunken 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 österreichischkanadische 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

Weißes 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 Marinefüsiliere 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 Unrecht 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.»

Wenn je ein Mann Grund zu Kritik gehabt hätte, dann zweifellos Lincoln. Greifen wir nur ein Beispiel heraus:

Die Schlacht von Gettysburg fand in den ersten Tagen des Juli 1863 statt. In der Nacht zum 4. Juli begann Lee sich in südlicher Richtung zurückzuziehen, während stürmischer Regen das Land überflutete. Als Lee mit seiner geschlagenen Armee an den Potomac kam, hatte er vor sich einen hoch angeschwellenen, unpassierbaren Fluß und im Rücken die siegreiche Armee der Union. Er saß in einer Falle, aus der es keinen Ausweg gab. Lincoln wußte das. Hier bot sich eine vom Himmel geschickte,

großartige Gelegenheit, Lees Armee einzunehmen und den Krieg unverzüglich zu beenden. Daher befahl er Meade, nicht erst den Kriegsrat einzuberufen, sondern Lee unverzüglich anzugreifen. Lincoln gab seine Anordnungen telegrafisch durch und schickte einen Sonderkurier zu Meade mit dem Befehl zum sofortigen Angriff.

Was aber tat Meade? Genau das Gegenteil von dem, was er sollte. In direkter Mißachtung von Lincolns Befehlen berief er den Kriegsrat ein. Er zögerte, zauderte, telegrafierte alle möglichen Entschuldigungen zurück und weigerte sich glatt, Lee anzugreifen. Schließlich ging der Fluß zurück und Lee entkam mit seinen Streitkräften über den Potomac.

Lincoln schäumte vor Wut. «Was soll das bedeuten?» schrie er seinen Sohn Robert an. «Was in aller Welt soll das bedeuten? Sie waren doch in Reichweite und wir brauchten nur die Hand auszustrecken, um sie zu schnappen. Aber ich kann sagen und tun, was ich will: Die Armee rührt sich nicht. Unter diesen Umständen hätte beinahe jeder General Lee besiegen können. Sogar ich hätte ihn eingesteckt, wenn ich hingegangen wäre.»

Bitter enttäuscht setzte sich Lincoln hin und schrieb einen Brief an Meade. Vergessen wir nicht: Lincoln war in dieser Phase seines Lebens sehr zurückhaltend in seinen Formulierungen. Ein Brief wie dieser bedeutete im Jahre 1863 soviel wie der strengste Verweis von ihm.

«Mein lieber General, ich glaube nicht, daß Sie sich der Größe des Mißgeschicks, welches Lees Entkommen für uns bedeutet, bewußt sind. Lee war praktisch in unserer Hand, wir hätten bloß zupacken müssen, und in Anbetracht unserer kürzlichen Erfolge wäre der Krieg beendet gewesen. So wie die Situation nun aber aussieht, wird der Kampf noch unbestimmte Zeit fort dauern. Wenn Sie am vergangenen Montag an einem sicheren Sieg über Lee gezweifelt haben, wie wollen Sie ihn dann südlich des Flusses besiegen, wohin Sie nur einen Teil, bestenfalls zwei Drittel der Truppen vom letzten Montag

mitnehmen können? Es wäre unvernünftig zu erwarten, und ich erwarte es auch gar nicht, daß Sie dort viel erreichen. Ihre große Chance ist vertan und ich bin darüber zutiefst betrübt.»

Was glauben Sie, was Meade sagte, als er diesen Brief erhielt?

Er bekam ihn gar nie zu Gesicht. Lincoln hat ihn nicht abgeschickt. Er wurde nach seinem Tod unter seinen Papieren gefunden.

Ich vermute - und es ist wirklich nur eine Vermutung -, daß Lincoln, nachdem er jenen Brief geschrieben hatte, zum Fenster hinausblickte und zu sich selber sagte: Moment mal. Wir wollen nichts überstürzen. Es ist leicht, hier ruhig im Weißen Haus zu sitzen und Meade den Befehl zum Angriff zu erteilen. Aber wenn ich in Gettysburg gewesen wäre und wenn ich soviel Blut gesehen hätte wie Meade in diesen letzten Wochen und wenn meine Ohren das Stöhnen und Schreien der Verwundeten und Sterbenden gehört hätten, dann hätte ich es vielleicht mit einem Angriff auch nicht so eilig gehabt. Wenn ich außerdem gleich vorsichtig veranlagt wäre wie Meade, dann hätte ich womöglich genauso gehandelt wie er. Wie dem auch sei, es ist nun mal geschehen. Schicke ich diesen Brief jetzt ab, so habe ich zwar meinen Gefühlen Luft gemacht, aber Meade wird versuchen, sich zu rechtfertigen. Er wird mir Vorhaltungen machen. Es wird ihn erbittern, seine zukünftige Verwendbarkeit als Heerführer beeinträchtigen und ihn womöglich sogar zwingen, aus der Armee auszutreten.

Also legte Lincoln den Brief beiseite, denn er hatte aus bitterer Erfahrung gelernt, daß scharfe Kritik und Rügen sich in den meisten Fällen letztlich als nutzlos erweisen.

Mark Twain passierte es öfter, daß ihm der Hut hochging. Dann schrieb er Briefe, daß selbst das Papier errötete. So schrieb er beispielsweise einem Mann, der ihn in Rage gebracht hatte: «Was Sie brauchen, ist eine Bestattungserlaubnis. Sie müssen es

nur sagen, und ich besorge Ihnen eine.» Ein andermal schrieb er einem Verleger, dessen Korrektor versucht hatte, seine Rechtschreibung und Interpunktion zu verbessern: «Setzen Sie den Text gemäß meiner Vorlage und sorgen Sie dafür, daß der Korrektor seine Vorschläge in seinem verfaulten Hirnbrei behält.»

Nach solchen gepfefferten Briefen fühlte sich Mark Twain jeweils wieder wohler. Sie ermöglichten ihm, Dampf abzulassen - und zu Schaden kam niemand dabei, denn Mark Twains Frau ließ sie insgeheim aus der Post verschwinden; sie sind nie abgeschickt worden.

Möchten Sie gerne den einen oder andern Menschen aus Ihrem Bekanntenkreis ein bißchen ändern, ein bißchen umerziehen und bessern? In Ordnung. Ich bin ganz mit Ihnen einverstanden. Aber warum beginnen Sie nicht bei sich selbst? Für Sie schaut nämlich dabei mehr heraus, als wenn Sie an andern herummodellern - und es ist auch viel weniger gefährlich. «Jeder kehre den Schnee vor seiner Tür und kümmere sich nicht um das Eis, das auf dem Dach des Nachbarn liegt», sagt ein chinesisches Sprichwort.

Als ich noch jung war und mit allen möglichen Mitteln versuchte, den Leuten Eindruck zu machen, schrieb ich einmal einen ganz albernem Brief an Richard Harding Davis, einen Autor, dessen Stern damals hell am literarischen Himmel von Amerika leuchtete. Ich bereitete einen Zeitungsartikel über Schriftsteller vor und wollte von Davis wissen, nach welcher Methode er arbeite. Wenige Wochen zuvor hatte ich von jemandem einen Brief mit der folgenden Schlußbemerkung erhalten: «Diktirt, aber ungelesen abgeschickt». Das imponierte mir mächtig. Zweifellos mußte der Schreiber eine bedeutende und vielbeschäftigte Persönlichkeit sein. Ich hatte keineswegs übermäßig zu tun, aber ich wollte Richard Harding Davis unbedingt Eindruck machen, und so setzte ich unter meine kurze Anfrage die Worte: «Diktirt, aber ungelesen abgeschickt.»

Davis dachte gar nicht daran, meinen Brief zu beantworten, sondern sandte ihn ganz einfach zurück mit dem Vermerk am Rand: «Ihre schlechten Manieren werden nur noch von Ihren schlechten Manieren übertroffen.» Zugegeben, ich hatte einen Schnitzer gemacht, und ich hatte diesen Rüffel vielleicht verdient, aber da ich auch nur ein Mensch bin, ärgerte ich mich darüber. Ich ärgerte mich so sehr, daß ich Jahre später, als ich in der Zeitung las, Richard Harding Davis sei gestorben, nur einen einzigen Gedanken hatte - ich schäme mich heute, es zuzugeben -: die Erinnerung an die Kränkung, die er mir damals zugefügt hatte.

Falls Sie es also darauf abgesehen haben, eine Handvoll Leute schon morgen derart zu verstimmen, daß sie Ihnen während Jahrzehnten, sogar bis zu Ihrem Tode noch grollen, dann brauchen Sie nichts weiter zu tun, als die entsprechenden Menschen scharf zu kritisieren, egal wie berechtigt diese Kritik auch immer sein mag.

Im Umgang mit Menschen dürfen wir nie vergessen, daß wir es nicht mit logischen Wesen zu tun haben, sondern mit Wesen voller Gefühle, Vorurteile, Stolz und Eitelkeit.

Bitterböse Kritik hat den empfindsamen Thomas Hardy, einen der besten englischen Romanautoren, veranlaßt, das Schreiben von Romanen für immer aufzugeben. Kritik trieb den englischen Dichter Thomas Chatterton sogar in den Selbstmord.

Benjamin Franklin, der in seiner Jugend ausgesprochen taktlos war, wurde später ein so geschickter Diplomat, daß man ihn als Botschafter nach Frankreich entsandte. Das Geheimnis seines Erfolges? «Ich sage über niemanden etwas Schlechtes und über jeden alles Gute, das ich über ihn weiß.»

Jeder Narr kann kritisieren, verurteilen, reklamieren - und die meisten Narren tun es auch.

Aber um zu verstehen und zu verzeihen - dazu braucht es Charakter und Selbstbeherrschung.

«Die Größe eines großen Mannes zeigt sich darin, wie er die kleinen Leute behandelt», sagte Carlyle.

Bob Hoover, ein berühmter Testpilot und Flugakrobat, befand sich nach einem Flugmeeting in San Diego auf dem Rückflug nach Los Angeles, wo er zu Hause war, als in einer Höhe von knapp tausend Metern plötzlich beide Motoren aussetzten. Durch geschicktes Manövrieren glückte es ihm, die Maschine zu landen. Sie wurde zwar schwer beschädigt, aber es wurde niemand verletzt.

Nach dieser Notlandung prüfte Hoover als erstes den Kraftstoff. Wie er richtig vermutet hatte, war die Propellermaschine aus dem Zweiten Weltkrieg statt mit Benzin für Kolbenmotoren mit Flugpetrol für Düsenflugzeuge aufgetankt worden.

Sobald er wieder auf dem Flugplatz war, verlangte er den Mechaniker zu sehen, der seine Maschine gewartet hatte. Der junge Mann war krank vor Verzweiflung über seinen Irrtum, und Tränen liefen ihm über die Wangen, als Hoover auf ihn zukam. Er wußte, daß er den Verlust eines sehr teuren Flugzeugs und beinahe den Tod von drei Menschen verschuldet hatte.

Sie können sich Hoovers Ärger vorstellen. Und das Donnerwetter, mit dem ein so stolzer und hervorragender Pilot auf eine solche Fahrlässigkeit reagieren mußte. Aber nichts dergleichen geschah. Hoover kanzelte den Mechaniker nicht ab, er tadelte ihn nicht einmal. Statt dessen legte er ihm den Arm um die Schultern und sagte: «Damit Sie sehen, daß ich weiß, daß Ihnen so etwas nie mehr passieren wird, möchte ich Sie bitten, morgen meine F-51 aufzutanken.»

Eltern sind oft versucht, ihre Kinder zu tadeln. Ich sage nicht, sie sollten es unterlassen. Ich möchte ihnen nur empfehlen, die folgende Geschichte zu lesen, ehe sie es tun. *Vater vergißt* ist ursprünglich als Leitartikel im *People's Home Journal*

erschieden. Mit Erlaubnis des Autors W. Livingston Larned drucken wir hier die gekürzte Fassung ab, wie sie vom *Reader's Digest* publiziert worden ist.

Vater vergißt ist eine jener kleinen Geschichten, die - aus einem Augenblick echter Empfindung geboren - in so manchem Leser einen Widerhall auslösen, daß sie während Jahren immer wieder abgedruckt werden.

Vater vergißt

Hör zu, mein Sohn, ich spreche zu dir, während du schläfst, die kleine Faust unter der Wange geballt, die blonden Löckchen auf der feuchten Stirn verklebt. Ich habe mich ganz allein in dein Zimmer geschlichen. Vor ein paar Minuten, während ich in der Bibliothek über meiner Zeitung saß, erfaßte mich eine Woge von Gewissensbissen. Reumütig stehe ich nun an deinem Bett.

Ich mußte daran denken, daß ich böse mit dir war, mein Sohn. Ich habe dich ausgescholten, während du dich anzogst, weil du mit dem Lappen nur eben über das Gesicht gefahren bist. Ich stellte dich zur Rede, weil deine Schuhe schmutzig waren. Ich machte meinem Ärger Luft, weil du deine Sachen auf den Boden fallen ließest.

Auch beim Frühstück fand ich manches auszusetzen. Du verschüttetest den Inhalt deiner Tasse. Du schlangst das Essen hinunter. Du stützttest die Ellbogen auf den Tisch. Du strichst die Butter zu dick aufs Brot. Als du zu deinen Spielsachen gingst und ich mich auf den Weg zur Arbeit machte, da hast du dich umgedreht, gewinkt und mir zugerufen: «Auf Wiedersehen, Daddy!», doch ich runzelte die Stirn und gab zur Antwort: «Halte dich gerade und mach keinen solchen Buckel!»

Am späten Nachmittag ging es von neuem los. Als ich die Straße heraufkam, sah ich, wie du auf dem Boden knietest und mit Murmeln spieltest. Die Strümpfe waren an den Knien durchgewetzt. Ich beschämte dich vor deinen Freunden und befahl dir, vor mir her ins Haus zu gehen. Strümpfe sind teuer

wenn du sie selber kaufen müßtest, würdest du mehr Sorge dazu tragen! Das, mein Sohn, warf dir dein Vater vor!

Weißt du noch, später, als ich meine Zeitung las, da kamst du in die Bibliothek, schüchtern, in deinen Augen eine Spur von Traurigkeit. Als ich über den Rand der Zeitung blickte, ungeduldig, weil ich nicht gestört sein wollte, da bliebst du in der Tür stehen. «Was willst du?» schnauzte ich dich an.

Du sagtest nichts, stürmtest nur mit einem Satz durchs Zimmer, warfst mir die Arme um den Hals und küßtest mich, und deine kleinen Arme drückten mich mit einer Zuneigung, die Gott selber in dein Herz gepflanzt hat und die trotz aller Vernachlässigung immer weiterblühte. Plötzlich warst du weg, ich hörte dich die Treppe hinauf trappeln.

Kurz nachdem du weggegangen warst, mein Sohn, glitt mir die Zeitung aus den Händen, und eine grauenhafte Angst erfaßte mich. Was war aus mir geworden? Vorwürfe und Tadel ohne Ende - damit vergalt ich dir, daß du ein Kind warst. Nicht daß ich dich nicht liebe - ich habe nur zuviel von dir erwartet und dich nach dem Maßstab meiner eigenen Jahre beurteilt, als ob du schon erwachsen wärst.

Dabei ist doch so manches an dir gut und schön und echt gewesen. Dein kleines Herz war groß wie der erwachende Tag über den Hügeln. Das zeigte sich in deinem plötzlichen Entschluß, auf mich zuzustürmen und mir einen Gutenachtkuß zu geben. Das ist das Wichtigste, mein Sohn, alles andere zählt nicht. Ich bin in der Dunkelheit an dein Bett geschlichen und habe mich beschämt daneben hingekniet.

Das ist ein schwaches Bekenntnis, ich weiß, du würdest nicht verstehen, was ich meine, wenn ich dir all das bei Tageslicht erzählen würde. Doch von morgen an werde ich ein richtiger Daddy zu dir sein. Wir werden Freunde werden, und ich werde mit dir traurig sein, wenn du traurig bist, und mit dir lachen, wenn du lachst. Eher werde ich mir die Zunge abbeißen, als ein

vorwurfsvolles Wort aus meinem Mund zu lassen. Und immerzu werde ich mir sagen: «Er ist ja noch ein Junge, nichts als ein kleiner Junge!»

Ich fürchte, ich habe dich als Mann gesehen. Doch wenn ich dich jetzt anschau, wie du müde in deinem Bettchen liegst, dann sehe ich, daß du noch ein kleines Kind bist. Erst gestern noch trug dich deine Mutter auf dem Arm, und dein Köpfchen lag an ihrer Schulter. Ich habe zuviel von dir verlangt, vielzuviel.

Anstatt die Menschen zu verurteilen, sollten wir besser versuchen, sie zu verstehen. Versuchen herauszufinden, warum sie so und nicht anders handeln. Das ist vermutlich einträglicher und interessanter als Kritik. Dadurch schaffen wir eine Atmosphäre der Sympathie, Nachsicht und Güte. «Alles verstehen heißt alles verzeihen.»

Gott selbst wartet mit seinem Urteil über den Menschen bis zum letzten Tag. Warum sollten wir es da anders halten?

Regel 1 Kritisieren, verurteilen und klagen Sie nicht.

2 Die hohe Kunst, Menschen richtig zu behandeln

Haben Sie je darüber nachgedacht, daß es auf der ganzen Welt nur einen einzigen Weg gibt, einen Menschen dazu zu bringen, etwas Bestimmtes zu tun? Man muß erreichen, daß er es selber tun *will*! Eine andere Möglichkeit gibt es nicht.

Natürlich können Sie jemandem den Revolver auf die Brust setzen und ihn zwingen, Ihnen seine Uhr herauszugeben. Sie können Ihren Angestellten zur Arbeit zwingen, indem Sie ihm mit Entlassung drohen. Sie können ein Kind mit Schlägen oder Strafen zu Gehorsam zwingen. Aber diese unsanften Holzhammermethoden haben höchst unerfreuliche Rückwirkungen.

Es gibt keinen andern Weg, jemanden dazu zu bringen, daß er tut, was wir wünschen, als daß man ihm gibt, was er wünscht.

Was aber ist das?

Sigmund Freud sagte, daß alles was wir tun, zwei Motive hat: der Sexualtrieb und das Verlangen nach persönlicher Geltung.

Professor John Dewey, einer der größten Philosophen Amerikas, drückt sich ein bißchen anders aus: «Der stärkste Trieb in der menschlichen Natur ist der Wunsch, bedeutend zu sein.» Vergessen Sie diesen Satz nicht, er ist sehr wichtig, und wir werden in diesem Buch immer wieder darauf zurückkommen.

Was wünscht sich der Mensch? Nicht viel, aber dafür ein paar Dinge um so nachdrücklicher. Dazu gehören:

1. Gesundheit und ein langes Leben
2. Nahrung
3. Schlaf
4. Geld und alles, was man damit kaufen kann

5. ein Leben im Jenseits
6. sexueller Genuß
7. gesunde Kinder
8. das Gefühl, «bedeutend» zu sein

Fast alle diese Wünsche gehen gewöhnlich in Erfüllung - bis auf einen. Ein einziger Wunsch, der beinahe so groß, so übermächtig ist wie das Verlangen nach Essen und Schlaf, wird selten erfüllt. Freud nennt ihn den «Wunsch nach Geltung», Dewey bezeichnet ihn als den «Wunsch, bedeutend zu sein».

Lincoln begann einmal einen Brief mit den Worten: «Jeder Mensch liebt Komplimente.» William James sagte: «Eine unausrottbare Eigenschaft im Wesen des Menschen ist sein Verlangen nach Anerkennung.» Wohl gemerkt, er sagte nicht: «der Wunsch» oder «die Sehnsucht» nach Anerkennung. Er sagte: «das Verlangen» nach Anerkennung.

Hier haben wir es mit einem nagenden, unstillbaren Hunger zu tun. Und in den Händen jener wenigen, denen es gelingt, diesen seelischen Hunger anderer zu stillen, sind die Menschen wie Wachs. «Sogar der Leichenbestatter trauert», wie man sagt, wenn ein solcher Wohltäter stirbt.

Dieser Wunsch nach Geltung ist eines der hauptsächlichsten Merkmale, die den Menschen vom Tier unterscheiden. Ein Beispiel: Als ich noch ein Bauernjunge in Missouri war, züchtete mein Vater erstklassige Duroc-Jersey-Schweine und reinrassiges, weißköpfiges Vieh. Wir pflegten unsere Tiere jeweils im ganzen mittleren Westen an den Jahrmärkten und Viehschauen auszustellen und gewannen mit ihnen manchen ersten Preis. Mein Vater heftete dann die blauen Schleifen von den Auszeichnungen auf ein Stück weißen Musselin, und wenn Freunde kamen oder Besuch, holte er das Tuch hervor, hielt es am einen und ich am anderen Ende hoch, damit sie die blauen Schleifen bewundern konnten.

Die Schweine machten sich nichts aus den Schleifen, die sie

gewonnen hatten. Wohl aber mein Vater - diese Preise gaben ihm ein Gefühl von Bedeutung.

Hätten unsere Vorfahren nicht dieses brennende Verlangen nach Bedeutung gehabt, dann hätte es nie eine Zivilisation gegeben. Ohne Geltungsbedürfnis würden wir leben wie die Tiere.

Dieser Wunsch, sich bedeutend zu fühlen, veranlaßte einen ungebildeten, armen Ladengehilfen, Rechtsbücher zu studieren, die er auf dem Grund einer Kiste mit Haushaltgerümpel fand, welche er für fünfzig Cents gekauft hatte. Vermutlich haben auch Sie schon von diesem Ladenjungen gehört. Sein Name war Abraham Lincoln.

Das Verlangen nach Bedeutung war es auch, das Dickens dazu getrieben hat, seine unsterblichen Romane zu schreiben. Das gleiche Verlangen inspirierte Sir Christopher Wren, den großen englischen Architekten und Erbauer der St.-Pauls-Kathedrale, zu seinen Symphonien in Stein, ließ Rockefeller Millionen anhäufen, die er nie ausgeben konnte, und hat von jeher den reichsten Mann der Stadt veranlaßt, ein Haus zu bauen, das für seine Bedürfnisse viel zu groß ist.

Dieser Wunsch treibt aber auch viele junge Menschen dazu, sich Banden anzuschließen und kriminelle Handlungen zu begehen. «Für den durchschnittlichen jungen Verbrecher zählt nur sein eigenes Ego», erklärte E. P. Mulrooney, seinerzeit Polizeikommissar von New York. «Das erste, wonach er nach seiner Verhaftung verlangt, sind die üblen Boulevardblätter, die aus ihm einen Helden machen. Der unerfreuliche Gedanke ans Zuchthaus liegt ihm fern, solange er sich nur daran weiden kann, sein Bild neben Filmstars, Sportgrößen und Politikern auf den Titelseiten und am Bildschirm zu sehen.

Sagen Sie mir, was Ihnen das Gefühl von Bedeutung gibt, und ich sage Ihnen, wer Sie sind, denn daran läßt sich Ihr Charakter ablesen. John D. Rockefeller fühlte sich bedeutend, als er Geld

gab, um in China ein modernes Spital zu errichten und damit Millionen von armen Menschen zu helfen, die er nie gesehen hatte und nie sehen würde. Dillinger dagegen befriedigte sein Geltungsbedürfnis als Bandit, Bankräuber und Mörder. Als er von der Polizei gejagt wurde, drang er in ein Haus ein und sagte: «Ich bin Dillinger!» Er war stolz darauf, der Staatsfeind Nummer eins zu sein. «Ich tue Ihnen nichts, aber ich bin Dillinger!» erklärte er den Bewohnern.

Der markante Unterschied zwischen Dillinger und Rockefeller liegt eben darin, auf welche Art und Weise sie ihr Verlangen nach Bedeutung stillten.

Die Geschichte wimmelt von amüsanten Beispielen, wie sich berühmte Leute abmühten, ihr Geltungsbedürfnis zu befriedigen. Selbst George Washington wünschte, «Seine Hoheit, der Präsident der Vereinigten Staaten» genannt zu werden und Kolumbus flehte um den Titel «Admiral des Ozeans und Vizekönig von Indien». Katharina die Große weigerte sich, Briefe zu öffnen, die nicht an «Ihre Kaiserliche Majestät» adressiert waren; Mrs. Lincoln stürzte sich im Weißen Haus wie eine Tigerin auf Mrs. Grant und rief: «Wie können Sie es wagen, in meiner Gegenwart Platz zu nehmen, ehe ich Sie dazu auffordere!»

Amerikanische Millionäre halfen 1928 Admiral Byrds Antarktisexpedition zu finanzieren, unter der Bedingung, daß ganze Reihen von Gletschern nach ihnen benannt würden; und Victor Hugo verlangte nichts Geringeres, als daß man Paris nach ihm unbenennen sollte. Sogar der größte der Großen, Shakespeare, versuchte seinem Namen mehr Glanz zu geben, indem er sich um ein Familienwappen bemühte.

Es gibt Menschen, die geradezu krank werden vor Verlangen nach Zuneigung und Aufmerksamkeit, um sich im Gefühl ihrer eigenen Bedeutung zu sonnen. Das war beispielsweise der Fall bei Mrs. McKinley, die ihren Mann, den Präsidenten der Vereinigten Staaten, dazu zwang, wichtige Staatsgeschäfte zu

vernachlässigen, während er stundenlang an ihrem Bett saß und den Arm um sie gelegt, versuchte, sie zum Schlafen zu bringen. Sie befriedigte ihre Gier nach Geltung dadurch, daß sie von ihm verlangte, er müsse bei ihr sein, wenn sie ihre Zähne behandeln ließ und sie machte eine wilde Szene, als er sie einmal mit dem Zahnarzt allein lassen mußte, weil er mit seinem Staatssekretär verabredet war.

Medizinische Fachleute wissen zu berichten, daß Menschen buchstäblich geisteskrank werden können, um in der Traumwelt des Wahnsinns das Gefühl von Bedeutung zu finden, das man ihnen in der Wirklichkeit verweigert. Es gibt mehr psychisch Kranke als andere Patienten in den Spitälern der Vereinigten Staaten.

Welches sind die Ursachen von Geisteskrankheit?

Auf eine so summarische Frage kann niemand eine Antwort geben. Wir wissen jedoch, daß gewisse Krankheiten, wie zum Beispiel Syphilis, die Gehirnzellen angreifen und zerstören, was zu Geisteskrankheit führt. Ungefähr die Hälfte aller Geisteskrankheiten gehen tatsächlich auf physische Ursachen wie Gehirnverletzungen, Alkoholeinfluß und Vergiftungen zurück. Die andere Hälfte aber - und das ist das Erschreckende - weist keine erkennbaren organischen Schädigungen der Gehirnzellen auf. Selbst bei Autopsien, wenn die Gehirnzellen unter den stärksten Mikroskopen untersucht werden, erscheinen sie genauso gesund wie bei Ihnen und bei mir.

Was also ist der Grund, daß diese Menschen geisteskrank werden?

Ich habe diese Frage einmal dem Chefarzt einer unserer größten Irrenanstalten vorgelegt. Dieser Mann, der für seine Kenntnisse auf dem Gebiet der Geisteskrankheiten mit höchsten Ehren und Auszeichnungen dekoriert worden war, gab offen zu, daß er darauf keine Antwort wußte. Daß es niemand mit Sicherheit weiß. Er erklärte mir jedoch, daß viele in ihrem

kranken Zustand ein Gefühl von Bedeutung hätten, das sie sich in der Wirklichkeit nie verschaffen konnten. Dann erzählte er mir folgende Geschichte:

«Ich habe eine Patientin hier, deren Ehe eine einzige Tragödie war. Sie sehnte sich nach Liebe, sexueller Erfüllung, Kindern und gesellschaftlichem Ansehen; doch das Leben zerstörte alle ihre Hoffnungen. Ihr Mann liebte sie nicht, weigerte sich sogar, mit ihr am gleichen Tisch zu essen, und sie mußte ihm seine Mahlzeiten auf sein Zimmer bringen. Sie hatte weder Kinder noch eine gesellschaftliche Position. Da wurde sie geisteskrank; in ihrer Scheinwelt ließ sie sich von ihrem Mann scheiden und nahm wieder ihren Mädchennamen an. Sie bildet sich nun ein, mit einem englischen Aristokraten verheiratet zu sein, und besteht darauf, Lady Smith genannt zu werden. Was die Kinder anbelangt, so bekommt sie in ihrer Einbildung jede Nacht ein neues. Jedesmal, wenn ich mit ihr spreche, sagt sie: «Doktor, ich habe letzte Nacht ein Baby bekommen!»»

Im Leben sind alle ihre Traumschiffe am Felsen der Realität zerschellt; aber auf der sonnigen Zauberinsel des Wahnsinns laufen sie mit geblähten Segeln und bei günstigem Wind in den Hafen ein.

Tragisch? Ich weiß es nicht. Ihr Arzt sagte mir: «Wenn ich die Hand ausstrecken und sie heilen könnte - ich würde es nicht tun. Sie ist viel glücklicher so.»

Wenn es möglich ist, daß der Geltungstrieb Menschen in die Arme des Wahnsinns treibt, so kann man sich leicht vorstellen, was man mit ehrlicher Anerkennung beim normalen Menschen zu erreichen vermag.

Einer der ersten Männer, die in der amerikanischen Industrie ein Jahresgehalt von über einer Million Dollar bekamen (als es noch keine Einkommensteuer gab und ein Angestellter, der in der Woche fünfzig Dollar verdiente, als gutbezahlt galt), war Charles Schwab. Er war von «Stahlkönig» Andrew Carnegie

1921 zum Präsidenten der neugegründeten United States Steel Company ernannt worden. Schwab war damals erst achtunddreißig Jahre alt.

Aus welchem Grund bezahlte Andrew Carnegie Schwab eine Million Dollar im Jahr oder mehr als dreitausend Dollar am Tag? Weil Schwab ein Genie war? Nein. Weil er mehr über Stahl wußte als alle andern? Unsinn. Charles Schwab hat mir selber gesagt, daß viele seiner Untergebenen mehr von Stahlherstellung verstünden als er selbst.

Er erzählte mir aber auch, daß er sein Gehalt zu einem großen Teil deshalb bekam, weil er mit Menschen umzugehen wußte. Ich fragte ihn, wie er das machte. Hier ist die Antwort in seinen eigenen Worten - Worte, die für die Ewigkeit in Bronze gegossen und in jedem Haus, jeder Schule, jedem Laden und Büro im ganzen Land aufgehängt werden müßten - Worte, welche die Kinder auswendig lernen sollten, statt ihre Zeit mit dem Konjugieren lateinischer Verben zu vertrödeln oder mit dem Büffeln der jährlichen Niederschlagsmengen in Brasilien - Worte, die geeignet sind, unser ganzes Leben umzukrempeln, vorausgesetzt, daß wir sie befolgen:

«Ich betrachte meine Fähigkeit, die Menschen zu begeistern, als meinen größten Vorteil», sagte Schwab. «Durch Anerkennung und Aufmunterung kann man in einem Menschen die besten Kräfte mobilisieren. Nichts tötet hingegen seinen Ehrgeiz so gründlich wie Kritik von Vorgesetzten. Ich kritisiere nie jemanden. Ich glaube, daß man die Menschen zur Arbeit anspornen muß. Deshalb lobe ich ebenso gerne, wie ich ungern tadle. Bin ich mit einer Leistung zufrieden, so anerkenne ich sie aufrichtig und gehe großzügig mit Lob um.»

So also machte es Schwab. Was aber tut der Durchschnittsmensch? Das genaue Gegenteil. Wenn ihm etwas nicht gefällt, kanzelt er seinen Untergebenen ab; ist er jedoch zufrieden, so sagt er kein Wort. Oder wie's ein altes Couplet besingt: «Von meinem Fehler spricht man immer, von meinen

guten Taten nimmer.»

«Ich bin im Leben viel herumgekommen und habe in den verschiedensten Erdteilen viele und berühmte Menschen kennengelernt», erzählte Schwab. «Aber ich bin bis heute jenem Menschen noch nicht begegnet, wie berühmt er auch sein mochte, der nicht nach einer Anerkennung besser und einsatzfreudiger gearbeitet hätte als nach einem Tadel.»

Das war auch einer der Hauptgründe für den beispiellosen Erfolg von Andrew Carnegie, der seine Mitarbeiter in der Öffentlichkeit ebenso lobte wie privat.

Selbst über seinen Tod hinaus wollte Carnegie seinen Mitarbeitern Anerkennung zollen und ließ deshalb die Worte auf seinen Grabstein setzen : «Hier ruht einer, der sich zeitlebens mit Menschen umgeben hat, die klüger waren als er.»

Rückhaltlose Anerkennung war eines der Geheimnisse von John D. Rockefellers Menschenführung. Als Edward T. Bedford, einer seiner Partner, mit einem schlechten Handel in Südamerika die Firma um eine Million Dollar brachte, hätte er eine Kritik von John D. gewiß verdient gehabt. Aber Rockefeller wußte, Bedford hatte sein Möglichstes getan - und damit war die Sache erledigt. Er fand sogar einen Grund, Bedford dafür zu loben, daß es ihm gelungen sei, immerhin sechzig Prozent des investierten Geldes zu retten. «Großartig!» lobte Rockefeller. «Das gelingt selbst uns von der Direktion nicht immer.»

Ich habe unter meinen Zeitungsausschnitten eine Geschichte, die meines Wissens nie passiert ist, die aber der Wahrheit so nahe kommt, daß ich sie hier wiedergeben möchte.

Diese Geschichte erzählt, wie eine Bauernfrau am Ende eines harten Arbeitstages ihren Männern einen Haufen Heu vorsetzte. Als diese voll Entrüstung wissen wollten, ob sie eigentlich verrückt sei, meinte sie: «Ach, ich dachte gar nicht, daß ihr das merken würdet. Da habe ich nun zwanzig Jahre lang für euch Männer gekocht, und nie hat einer den Mund aufgemacht, um

mir zu sagen, daß es nicht bloß Heu war, was ich auf den Tisch brachte.»

Vor einigen Jahren wurde eine Untersuchung über davongelaufene Ehefrauen durchgeführt. Was denken Sie, aus welchem Grund diese Frauen hauptsächlich davongelaufen sind? Wegen «Mangel an Anerkennung». Ich möchte wetten, daß eine ähnliche Umfrage bei davongelaufenen Ehemännern zum gleichen Resultat führen würde. Wir betrachten oft unseren Ehepartner als etwas so Selbstverständliches, daß wir gar nicht daran denken, ihm unsere Anerkennung zu zeigen.

Ein Kursteilnehmer erzählte einmal, wie seine Frau, die mit einer Gruppe anderer Frauen an einem Selbstverbesserungsprogramm arbeitete, mit der Bitte an ihn trat, ihr sechs Dinge zu nennen, die er an ihr gerne geändert hätte, damit sie ihm in Zukunft eine bessere Lebensgefährtin sein könnte. «Ihre Bitte überraschte mich», berichtete der Mann. «Es wäre mir, ehrlich gesagt, nicht schwergefallen, sechs Dinge aufzuzählen, die ich an ihr gern anders hätte - aber, du lieber Himmel, sie hätte an mir tausend Dinge kritisieren können. Also sagte ich nichts und bat nur: <Laß mich darüber nachdenken, ich gebe dir die Antwort morgen.>

Am andern Tag stand ich etwas früher auf, ging beim Blumenhändler vorbei und bat ihn, meiner Frau sechs Rosen zu schicken. Dazu legte ich eine Karte: <Mir fallen keine sechs Dinge ein, die ich an Dir anders haben möchte. Ich liebe Dich so, wie Du bist.>

Wer erwartete mich an der Tür, als ich am Abend nach Hause kam? Richtig: Meine Frau. Sie hatte fast Tränen in den Augen. Unnötig zu sagen, wie glücklich ich war, daß ich sie nicht kritisiert hatte, wie sie es wünschte.

Am andern Sonntag nach der Kirche kamen mehrere Frauen, die am gleichen Kurs teilnahmen und denen sie inzwischen von meiner Antwort erzählt hatte, auf mich zu und erklärten: <Das

war das Taktvollste, was wir je gehört haben.> An diesem Beispiel ist mir bewußt geworden, welche Macht Anerkennung besitzt.»

Florenz Ziegfeld, der großartigste Unternehmer, der je den Broadway auf den Kopf gestellt hat, erlangte seinen Ruf dadurch, daß er das amerikanische Girl verherrlichte. Wiederholt nahm er irgendein graues Mäuschen in seine Truppe auf, das kein Mensch auch nur ein zweites Mal angeschaut hätte, und verwandelte es auf der Bühne in ein strahlendes, geheimnisvolles und verführerisches Wesen. Er wußte um den Wert der Anerkennung und gab den Frauen durch seine bloße Galanterie und Aufmerksamkeit das Gefühl, schön zu sein. Er ließ es aber auch an praktischer Aufmunterung nicht fehlen und steigerte die Gage seiner Revuetänzerinnen von dreißig auf hundertfünfundsiebzig Dollar in der Woche. Außerdem benahm er sich als Kavalier. Nach einer Premiere schickte er den Stars Glückwunschtelegramme und überschüttete jedes Girl in der Show mit Rosen.

Ich hatte einmal die Marotte zu fasten und blieb sechs Tage und Nächte ohne Essen. Es war nicht sehr schwierig, am Ende des sechsten Tages war ich weniger hungrig als am Ende des zweiten. Sie und ich aber wissen, daß es als ein Verbrechen angesehen würde, wenn jemand seine Familie oder seine Angestellten sechs Tage lang ohne Nahrung ließe; hingegen läßt man sie sechs Tage, sechs Wochen, manchmal sogar sechzig Jahre lang ohne ein herzliches Wort der Anerkennung, wonach sie mindestens ebenso hungern wie nach Brot.

Wohl versorgen wir unsere Kinder, Freunde und Angestellten mit körperlicher Nahrung, selten jedoch nähren wir ihre Selbstachtung. Wir setzen ihnen Schnitzel und Kartoffeln vor, damit sie bei Kräften bleiben; aber wir denken nicht daran, ihnen ein paar anerkennende Worte zu sagen, die in ihrer Erinnerung weiterklingen würden wie die Töne einer Äolsharfe.

In seiner Radioserie *Der Rest der Geschichte* erzählte Paul

Harvey einmal, wie aufrichtige Anerkennung das ganze Leben eines Menschen ändern kann. Er berichtete, wie vor Jahren eine Lehrerin ihren Schüler Stevie Morris bat, ihr dabei zu helfen, eine Maus zu finden, die sich ins Schulzimmer verirrt hatte. Damit zollte sie der Tatsache Anerkennung, daß Stevie eine Gabe hatte, die außer ihm sonst keiner in der Klasse besaß. Die Natur hatte den Jungen mit einem außerordentlich feinen Gehör für seine blinden Augen entschädigt. Und das war das erstemal in seinem Leben, daß Stevie für seine Ohren Anerkennung erhielt. Wie er später selbst sagte, war dieser Ausdruck von Anerkennung für ihn der Beginn eines neuen Lebens. Von da an trainierte er sein Gehör und wurde unter dem Namen Stevie Wonder einer der größten Popsänger und Liedermacher der siebziger Jahre.

Viele Leser denken jetzt vielleicht: «Ach, Quatsch! Alte Klamotten! Hab' ich alles schon versucht. Schmeicheleien, Honig um den Bart streichen - das zieht nicht - nicht bei intelligenten Leuten.»

Natürlich kommt man mit seichter, selbststüchtiger und falscher Schmeichelei bei klugen Menschen selten an. Das ist auch richtig so, obschon es auch unter ihnen Menschen gibt, die so sehr nach Anerkennung hungern und dürsten, daß sie unbesehen alles schlucken - wie ein Verhungernder, der sich auf Gras und Würmer stürzt.

Sogar Queen Victoria war für Schmeicheleien empfänglich. Premierminister Benjamin Disraeli gestand, daß er bei Verhandlungen mit der Königin jeweils dick aufgetragen habe, «wie mit einer Maurerkelle», um seine eigenen Worte zu wiederholen. Aber Disraeli war einer der besten, pffiffigsten und gewandtesten Staatsmänner, die je das britische Weltreich regiert haben. Er war in seiner Art ein Genie, und was für ihn galt, gilt nicht unbedingt für jeden. Auf lange Sicht trägt Schmeichelei dem Schmeichler mehr Schaden ein als Nutzen. Schmeichelei ist falsch, und wie Falschgeld kann auch

Schmeichelei demjenigen Schwierigkeiten bereiten, der versucht, sie bei andern anzubringen.

Woran aber erkennt man den Unterschied zwischen Anerkennung und Schmeichelei? Ganz einfach: Die eine ist echt, die andere unecht. Die eine kommt aus dem Herzen, die andere aus dem Mund. Die eine ist selbstlos, die andere selbstsüchtig. Die eine wird allgemein geliebt, die andere allgemein verurteilt.

Ich sah kürzlich eine Büste des mexikanischen Helden General Obregon im Chapultepec-Palast in Mexiko City. Unter der Büste standen die weisen Worte des Generals: «Fürchte dich nicht vor Feinden, die dich angreifen. Hüte dich vor den Freunden, die dir schmeicheln.»

Ich möchte um Gottes willen nicht mißverstanden werden: Ich spreche nicht der Schmeichelei das Wort! Weit gefehlt! Ich spreche von einer *neuen Lebensweise*.

König Georg V. hatte an der Wand seines Arbeitszimmers im Buckingham-Palast sechs Wahlsprüche hängen. Einer davon lautete: «Man soll niemals billiges Lob austeilen noch annehmen.» Was ist Schmeichelei anderes als «billiges Lob»? Ich las einmal die folgende Definition von Schmeichelei: «Schmeichelei ist, wenn man einem andern Menschen genau das sagt, was er von sich selbst denkt.»

«Welcher Sprache man sich auch bedient», sagte Ralph Waldo Emerson, «man kann immer nur so sprechen, wie man selbst ist.»

Wenn wir weiter nichts zu tun brauchten, als zu schmeicheln, dann würde es jeder tun, und wir wären Meister im Umgang mit Menschen.

Wenn wir nicht gerade an eine bestimmte Sache denken, dann bringen wir ungefähr fünfundneunzig Prozent unserer Zeit damit zu, an uns selbst zu denken. Wenn wir einmal eine Zeitlang aufhören würden, immer nur an uns zu denken und dafür an die

guten Eigenschaften der andern, dann wären wir nicht darauf angewiesen, zu Schmeicheleien Zuflucht zu nehmen, die so billig und falsch sind, daß man sie schon als solche durchschaut, ehe sie noch ausgesprochen sind.

Anerkennung gehört in unserem täglichen Leben zu den am meisten vernachlässigten Tugenden. Aus Gedankenlosigkeit unterlassen wir es, unseren Sohn oder unsere Tochter zu loben, wenn sie gute Zeugnisse nach Hause bringen, und wir versäumen es, unsere Kinder zu ermutigen, wenn sie ihren ersten Kuchen gebacken oder ein Vogelhaus gebastelt haben. Dabei macht nichts Kinder so glücklich wie elterliche Anteilnahme und Anerkennung.

Wenn Ihnen das nächstmal im Restaurant ein Filet besonders geschmeckt hat, lassen Sie es dem Küchenchef mitteilen, und bedanken Sie sich, wenn eine müde Verkäuferin speziell freundlich zu Ihnen ist.

Jeder Politiker, Vortragende oder Redner kennt das enttäuschende Gefühl, vor einer Zuhörerschaft zu stehen, die nicht einen einzigen Ton der Anerkennung äußert. Und was für diese Menschen gilt, gilt doppelt für alle, die in Büros, Verkaufsgeschäften und Fabriken arbeiten, gilt für unsere Familie und unsere Freunde. Im Umgang mit ihnen sollten wir nie vergessen, daß sie menschliche Wesen sind, die nach Anerkennung hungern.

Versuchen Sie auf Ihrem täglichen Weg einige Fünkchen Dankbarkeit fallenzulassen, und Sie werden überrascht feststellen, daß daraus kleine Flämmchen der Freundschaft entstehen, die bei Ihrem nächsten Besuch wie Leuchtfeuer strahlen.

Pamela Dunham hatte nebst anderen Aufgaben auch die Arbeit eines Pförtners zu überwachen, der seinen Dienst so schlecht versah, daß ihn die anderen Angestellten verspotteten und den Eingang absichtlich beschmutzten, um ihm zu zeigen,

wie nachlässig er war. Dadurch ging kostbare Arbeitszeit verloren.

Pamela hatte schon verschiedentlich, aber erfolglos versucht, ihn anzuspornen, bis sie feststellte, daß er ganz bestimmte Arbeiten ausgezeichnet erledigte. Hierauf beschloß sie, ihn jeweils vor allen anderen dafür zu loben. Da wurden seine Leistungen auf einmal mit jedem Tag besser, und schon bald machte er alle Arbeiten zu voller Zufriedenheit. Heute ist er ein ausgezeichnete Mann und erntet von den anderen dafür Lob und Anerkennung. Aufrichtige Anerkennung hatte mehr Erfolg als Spott und Kritik.

Einen Menschen zu kränken ist weder angebracht, noch ändert es ihn. Es gibt ein altes Sprichwort, und ich habe es ausgeschnitten und an den Spiegel gesteckt, damit ich es jeden Tag unweigerlich sehe:

Ich gehe diesen Weg nur ein einziges Mal; alles Gute und Freundliche, das ich irgendeinem Menschen erweisen oder bezeigen kann, laßt mich deshalb sogleich tun. Laßt es mich nicht hinausschieben und nicht vernachlässigen, denn ich werde diesen Weg kein zweites Mal gehen.

Emerson sagte: «Jeder Mensch, mit dem ich zu tun habe, ist mir in irgendeiner Beziehung überlegen, und ich kann von ihm lernen.»

Wenn das für Emerson galt, gilt es dann nicht tausendmal mehr für Sie und für mich? Hören wir damit auf, immer nur an unsere Vollkommenheit und an unsere Wünsche zu denken. Versuchen wir doch, die guten Seiten der anderen zu entdecken. Vergessen wir die Schmeichelei und spenden wir aufrichtige, ehrliche Anerkennung.

Wenn wir «aufrichtig anerkennen und großzügig loben», wie Schwab sagte, werden die Menschen unsere Worte bewahren und sich eine Ewigkeit daran erinnern - noch Jahre, nachdem wir sie längst vergessen haben.

Regel 2 Geben Sie ehrliche und aufrichtige Anerkennung.

3 Man muß den Fisch mit einem Köder locken, der ihm schmeckt

Ich fuhr oft im Sommer nach Maine zum Fischen. Ich selbst esse für mein Leben gern Erdbeeren mit Sahne, aber ich habe herausgefunden, daß die Fische aus irgendeinem mir unbekannten Grund Würmern den Vorzug geben. Wenn ich nun also fischen ging, dachte ich nicht daran, was *mir* schmeckt, sondern daran, was die Fische mochten, und steckte nicht Erdbeeren mit Sahne an den Angelhaken, sondern köderte sie mit einem Wurm oder einer Heuschrecke.

Warum handeln wir nicht ebenso vernünftig, wenn wir nach Menschen angeln?

Lloyd George, der englische Premierminister im Ersten Weltkrieg, hat es getan. Stellte man ihm die Frage, wie er es fertigbrachte, an der Macht zu bleiben, nachdem alle anderen Kriegsführer - Wilson, Orlando, Clemenceau - längst schon vergessen waren, dann gab er zur Antwort, daß seine Stellung möglicherweise nur darauf zurückzuführen sei, daß er gelernt habe, wie wichtig es ist, den Fisch mit einem Köder zu locken, der ihm schmeckt.

Warum immer nur von seinen eigenen Wünschen sprechen? So etwas ist albern und kindisch. Natürlich sind wir in erster Linie und immer und ewig daran interessiert, was wir selbst haben möchten. Aber das kümmert außer uns keinen Menschen. Die anderen machen es nämlich genauso wie wir: sie denken immer nur an das, was sie selbst gerne hätten.

Deshalb gibt es auf der ganzen Welt nur eine einzige Methode, um andere Menschen zu beeinflussen: mit ihnen über das zu sprechen, was *sie* haben möchten, und ihnen zeigen, wie sie es bekommen können.

Denken Sie morgen daran, wenn Sie bei jemandem etwas

erreichen wollen. Möchten Sie zum Beispiel, daß Ihre Kinder nicht mehr rauchen, dann halten Sie ihnen keine Predigt und sprechen Sie nicht von dem, was *Sie* wünschen, sondern machen Sie sie darauf aufmerksam, daß das Rauchen schuld sein könnte, wenn sie nicht in die Fußballmannschaft aufgenommen werden oder den Hundertmeterlauf nicht gewinnen.

Diese Methode ist immer richtig, ob wir sie nun auf Kinder, Kälber oder Schimpansen anwenden. Ralph Waldo Emerson und sein Sohn versuchten einmal gemeinsam, ein Kalb in den Stall zu bringen. Sie machten aber beide den Fehler, daß sie nur an das dachten, was *sie* wollten. Der Junge zerrte an dem Tier und Emerson schob es von hinten. Das Kalb aber wollte etwas anderes. Deshalb machte es die Beine steif und weigerte sich hartnäckig die Weide zu verlassen. Das irische Dienstmädchen erfaßte die Lage augenblicklich. Sie konnte zwar keine gelehrten Abhandlungen und Bücher schreiben, aber in dieser Situation bewies sie mehr gesunden Menschenverstand - oder Kälberverstand - als Emerson. Sie wußte genau, was das Kalb gern hatte, steckte ihm die Finger ins Maul und ließ es daran lutschen, während sie es sanft in den Stall führte.

Alles, was Sie von der Stunde Ihrer Geburt an getan haben, taten Sie aus einem bestimmten Grund. Auch wenn Sie dem Roten Kreuz einen großen Beitrag gaben, so ist das durchaus keine Ausnahme von der Regel. Sie spendeten diese Summe, weil Sie helfen und eine gute, selbstlose Tat vollbringen wollten. Hätte Ihnen dieses Gefühl nicht mehr bedeutet als das Geld, dann hätten Sie es nicht weggegeben. Vielleicht waren Sie zwar auch nur so großzügig, weil der Mann, der für das Rote Kreuz sammelte, ein Kunde von Ihnen ist oder weil Sie fürchteten, daß man Sie für geizig hält. Eines aber stimmt trotzdem: Sie bezahlten diesen Betrag, weil Sie etwas wollten.

Professor Harry A. Overstreet schrieb in seinem aufschlußreichen Buch über das menschliche Verhalten: «Jede Handlung geht auf einen ursprünglichen Wunsch zurück und der

beste Rat an alle, die im Geschäft, zu Hause, in der Schule oder in der Politik einflußreich sein möchten, lautet deshalb: Man muß immer zuerst beim anderen das Bedürfnis wecken, das zu tun, was wir von ihm wünschen. Wem dies gelingt, der hat die ganze Welt auf seiner Seite. Der andere aber wandelt auf einsamem Pfad.»

Andrew Carnegie, der bettelarme Schottenjunge, der mit zwei Cents Stundenlohn angefangen hat und am Ende seines Lebens 365 Millionen Dollar verschenkte, lernte schon früh, daß man von dem sprechen muß, was die andern gerne haben möchten, wenn man sie beeinflussen will. Er ging zwar nur vier Jahre zur Schule, aber er verstand es, mit Menschen umzugehen.

Seine Schwägerin war einst in großer Sorge um ihre beiden Söhne. Diese waren in New York so sehr mit ihren eigenen Angelegenheiten beschäftigt, daß sie nicht daran dachten, nach Hause zu schreiben und den flehenden Briefen ihrer Mutter keine Beachtung schenkten.

Carnegie wettete hundert Dollar, daß er die beiden Jungen postwendend zum Schreiben bringen könne, ohne sie auch nur darum zu bitten. Die Wette wurde angenommen und Carnegie schrieb seinen Neffen einen freundlichen Brief, in dem er so nebenbei erwähnte, er lege für jeden fünf Dollar in den Umschlag.

Dann schickte er den Brief «versehentlich» ohne die versprochene Beilage ab.

Postwendend traf die Antwort ein. Man dankte dem «lieben Onkel Andrew» für sein Schreiben, aber leider... Den Rest des Satzes können Sie sich denken.

Ein anderes Beispiel von Überzeugungskunst stammt von einem meiner Kursteilnehmer. Als er eines Abends von der Arbeit nach Hause kam, fand er seinen Jüngsten trotzend und heulend auf dem Wohnzimmerboden. Er sollte am anderen Tag in den Kindergarten eintreten und protestierte, er gehe nicht. Die

normale Reaktion des Vaters wäre gewesen, den Jungen auf sein Zimmer zu schicken, damit er sich anders besinne. An jenem Abend jedoch spürte er, daß diese Methode nicht dazu angetan war, in seinem Sohn die richtige Einstellung zum Kindergarten zu erwecken. Also setzte er sich hin und überlegte. «Warum könnte ich mich auf den Kindergarten freuen, wenn ich jetzt an Tommys Stelle wäre?» Zusammen mit seiner Frau stellte er eine Liste all der spannenden Dinge auf, die den Kleinen im Kindergarten erwarteten: mit Fingerfarben malen, Lieder singen, andere Kinder kennenlernen. Dann schritten die Eltern zur Tat. «Wir setzten uns alle um den Küchentisch und malten mit Fingerfarben - die Mama, der ältere Bruder und ich. Es war ein großer Spaß und schon bald schielte Tommy um die Ecke. Als nächstes wollte er auch mitmachen. <Oh, nein, dazu muß man erst in den Kindergarten gehen und lernen, wie man mit Fingerfarben malt.> Und dann erzählte ich ihm anhand unserer Liste mit der größten Begeisterung, die ich aufbringen konnte, und in Worten, die er verstand, was für herrliche Dinge er im Kindergarten tun und erleben würde. Am anderen Morgen dachte ich, als erster aufgestanden zu sein, aber als ich ins Wohnzimmer kam, lag Tommy schlafend in einem Sessel. <Was machst du denn hier?> fragte ich. Ich warte um in den Kindergarten zu gehen. Ich möchte nicht zu spät kommen.> Die Begeisterung der ganzen Familie hatte in ihm ein solches Verlangen geweckt, wie wir es mit Zureden oder Drohungen kaum hätten erreichen können.»

Nehmen wir einmal an, Sie wollen morgen jemanden veranlassen, etwas Bestimmtes zu tun. Nun überlegen Sie erst, bevor Sie sprechen, und fragen Sie sich: Wie kann ich ihn dazu bringen, daß er es *tun möchte!*

Diese Frage hält Sie davon ab, die andern zwecklos Hals über Kopf mit Ihren eigenen Wünschen zu überfallen.

Ich mietete während Jahren zweimal für zwanzig Abende den großen Saal eines bestimmten Hotels in New York, um darin

eine Reihe von Vorträgen zu halten. Eines Jahres nun teilte man mir unverhofft mit, daß ich von nun an fast dreimal soviel Miete zahlen müßte wie bisher. Als mich diese Nachricht erreichte, waren die Eintrittskarten schon gedruckt und im Verkauf und die Inserate publiziert.

Natürlich gedachte ich nicht, diesen Aufschlag zu bezahlen, aber was hatte es für einen Sinn, mich mit dem Hoteldirektor darüber zu unterhalten, was *ich* wollte? Ihn interessierte nur, was *er* wollte. Ein paar Tage später sprach ich bei ihm vor.

«Ich bin, offen gestanden, ein bißchen erschrocken, als ich Ihren Brief bekam», begann ich. «Aber ich mache Ihnen durchaus keinen Vorwurf. An Ihrer Stelle hätte ich wahrscheinlich dasselbe geschrieben. Als Direktor ist es Ihre Aufgabe, dafür zu sorgen, daß das Hotel soviel wie möglich einbringt, sonst werden Sie entlassen und das mit Recht. Am besten, wir setzen uns einmal hin und schreiben die Vor- und Nachteile auf, die für Sie dabei herauskommen, wenn Sie auf diesem Preisaufschlag beharren.»

Ich nahm ein Blatt Papier, zog in der Mitte einen Strich durch und überschrieb die eine Kolonne mit «Vorteile», die andere mit «Nachteile». Unter «Vorteile» notierte ich: Saal frei. «Sie haben den Vorteil, daß der Saal für Bälle und Versammlungen zur Verfügung steht», sagte ich. «Das ist ein großer Vorteil, denn solche Anlässe werfen bedeutend mehr ab, als Sie für eine Serie von Vorträgen bekommen. Wenn ich nun den Saal an jeweils zwanzig Abenden mit meinen Kursen belege, bedeutet das ohne Zweifel für Sie den Verlust von einigen sehr einträglichen Geschäften.

Nun sehen wir uns einmal die Nachteile an. Statt daß Sie in Zukunft mehr Geld von mir erhalten, bekommen Sie gar keines mehr, denn ich kann die neue Miete nicht bezahlen, die Sie verlangen und bin gezwungen, mich nach einem anderen Saal umzusehen.

Dann gibt es für Sie noch einen zweiten Nachteil. Diese Vorträge bringen eine Menge gebildeter und kultivierter Menschen in Ihr Hotel. Das ist eine sehr gute Reklame für das Haus. Selbst wenn Sie für fünftausend Dollar Inserate erscheinen lassen, wird Ihr Hotel nicht bei so vielen Leuten bekannt werden wie durch meine Vorträge. Das ist für ein Hotel, wie Sie wissen, sehr wichtig.»

Während ich sprach, trug ich diese zwei «Nachteile» in die entsprechende Kolonne ein. Dann überreichte ich das Blatt dem Direktor und sagte: «Ich wäre froh, wenn Sie diese Vor- und Nachteile sorgfältig gegeneinander abwägen und mir dann Ihre endgültige Entscheidung bekanntgeben würden.»

Am nächsten Tag wurde mir in einem Brief mitgeteilt, daß meine Miete nur um die Hälfte erhöht würde statt um das Dreifache.

Diese Reduktion erreichte ich, wohlverstanden, ohne auch nur ein einziges Wort über meine Wünsche zu verlieren. Ich sprach die ganze Zeit von nichts anderem als von dem, was der Direktor wünschte, und davon, wie er es bekommen könnte.

Angenommen, ich hätte gehandelt, wie das so allgemein unter Menschen üblich ist und wäre in sein Büro gestürmt mit den Worten: «Was fällt Ihnen ein, meine Miete um dreihundert Prozent hinaufzusetzen, wenn Sie doch genau wissen, daß die Eintrittskarten schon gedruckt und die Inserate erschienen sind? Dreihundert Prozent! Daß ich nicht lache! Das bezahle ich Ihnen nie und nimmer!»

Was wäre dann geschehen? Ein Wort hätte das andere gegeben und wie solche Diskussionen ausgehen, brauche ich Ihnen wohl nicht zu schildern. Selbst wenn ich den Direktor von seinem Unrecht überzeugt hätte, sein Stolz hätte ihm verboten, zurückzukrebsen und nachzugeben.

Einen der nützlichsten Ratschläge im Umgang mit Menschen gab uns Henry Ford: *«Wenn es überhaupt ein Geheimnis des*

Erfolges gibt, so besteht es in der Fähigkeit, sich auf den Standpunkt des anderen zu stellen und die Dinge ebenso von seiner Warte aus zu betrachten wie von unserer.»

Das ist so einfach, so einleuchtend - und doch verstoßen neunzig Prozent aller Menschen in neunzig von hundert Fällen gegen dieses Gebot.

Sehen Sie sich nur einmal die Briefe an, die morgen früh auf Ihrem Schreibtisch liegen, und Sie werden feststellen, daß die meisten davon diese goldene Regel des gesunden Menschenverstandes mißachten. Zum Beispiel der folgende Brief. Er stammt vom Chef der Abteilung für Rundfunkwerbung einer Reklameagentur mit Zweigniederlassungen auf dem ganzen Kontinent und war an die Leiter aller lokalen Sendestationen gerichtet. (In Klammern mein Kommentar zu jedem Abschnitt.)

Sehr geehrter Herr Blank, die... -Gesellschaft möchte auch weiterhin eine führende Stellung als Werbeagentur auf dem Gebiet der Rundfunkwerbung einnehmen.

(Was kümmert mich, was Ihre Gesellschaft möchte. Ich habe genug an meinen eigenen Sorgen. Die Bank will mir die Hypothek auf meinem Haus kündigen, die Blattläuse fressen mir die Rosenstöcke, gestern sind die Börsenkurse gefallen, heute früh verpaßte ich den Achtuhrfünfzehnzug, kürzlich sagte mir mein Arzt, ich hätte einen zu hohen Blutdruck, außerdem leide ich an Nervenentzündung und Schuppen. Und was passiert nun? Von Sorgen geplagt komme ich ins Büro, öffne die Post, und da quasselt mir so ein Grünschnabel aus New York vor, was seine Gesellschaft möchte. Bah! Wenn der eine Ahnung hätte, welchen Eindruck sein Brief macht, würde er schnellstens aus der Werbebranche aussteigen und Straßenkehrer werden.)

Die nationalen Werbebudgets unserer Agentur bildeten bisher das Fundament des gesamten Werbefunks. Wir konnten mit unseren Werbeaufträgen Jahr für Jahr mehr Sendezeit füllen als

jede andere Agentur.

(Ihre Gesellschaft ist also groß und reich und tüchtiger als alle anderen. Na und? Meinetwegen kann sie so groß sein wie General Motors und General Electric und alle Generäle der amerikanischen Armee noch dazu. Wenn Sie in Ihrem Spatzenhirn auch nur eine Unze Verstand hätten, müßten Sie wissen, daß mich einzig und allein interessiert, wie groß *ich* bin. Neben dem ganzen Geschwätz über den ungeheuren Erfolg Ihrer Firma komme ich mir klein und nichtig vor.)

Wir wünschen unsere Auftraggeber laufend über die neuesten Sendemöglichkeiten von Funkwerbung zu informieren.

(*Sie* wünschen! *Sie* wünschen! Sie ausgewachsener Trottel. Was *Sie* wünschen oder was irgend jemand wünscht, interessiert mich alles nicht. Lassen Sie sich das ein für allemal gesagt sein: Mich interessiert nur, was *ich* wünsche - und davon steht in Ihrem läppischen Brief bis jetzt kein Wort.)

Würden Sie deshalb die... -Gesellschaft auf die Vorzugsliste der regelmäßigen Empfänger der wöchentlichen Informationsbulletins Ihrer Rundfunkstation setzen, damit wir für unsere Kunden geeignete Sendezeiten belegen können.

(«Vorzugsliste». Das schlägt dem Faß nun doch den Boden aus! Da geben Sie mir mit Ihrem hochtrabenden Gewäsch über Ihre Gesellschaft das Gefühl, ich sei der letzte Gartenzwerg - und dann verlangen Sie von mir, daß ich Sie auf eine «Vorzugsliste» setze. Dabei halten Sie es nicht einmal für nötig, «bitte» zu sagen.)

Eine umgehende Empfangsbestätigung dieses Briefes mit gleichzeitigen Angaben über Ihre zukünftige Programmgestaltung wäre für beide Teile nützlich.

(Idiot! Sie schicken mir einen vervielfältigten Brief ins Haus - ein Rundschreiben, das überall herumwirbelt wie Herbstblätter und haben die Kühnheit, von mir zu verlangen, daß ich mich hinsetze, während mich die Sorgen um die Hypothek, die

Blattläuse und den Blutdruck quälen, und ein persönliches Schreiben diktiere, um Ihren Wisch zu bestätigen. Und das erst noch «umgehend». Was heißt hier «umgehend»? Wissen Sie eigentlich nicht, daß ich genausoviel zu tun habe wie Sie - oder es mir jedenfalls einbilde? Wer gab Ihnen überhaupt das Recht, mich herumzukommandieren?... Sie schreiben, es wäre «für beide Teile nützlich». Endlich, endlich kommt Ihnen in den Sinn, die Sache auch einmal von meinem Standpunkt aus zu betrachten. Inwiefern ich davon profitieren würde, verraten Sie allerdings nicht.)

Mit vorzüglicher Hochachtung

John Doe

Leiter der Abteilung für Rundfunkwerbung

PS Der beiliegende Zeitungsausschnitt wird Sie interessieren. Vielleicht lassen Sie ihn über Ihre Station senden.

(Jetzt, im Nachsatz, erwähnen Sie endlich etwas, das mir helfen könnte, meine Probleme zu lösen. Warum haben Sie nicht am Anfang Ihres Briefes davon gesprochen? Aber lassen wir das. Ein Reklamefachmann, der einen solchen Unsinn in die Welt hinausschickt, mußte einmal sein verlängertes Mark zur Untersuchung bringen. Was Sie brauchen, sind nicht Angaben über unsere zukünftige Programmgestaltung: Sie brauchen einen Liter Jod für Ihre Schilddrüsen.)

Wenn jemand, der sein Leben lang in der Werbung tätig war und sich einbildet, er beherrsche die Kunst, Menschen zum Kaufen zu animieren, einen solchen Brief schreibt, was können wir dann von einem Metzger, Bäcker oder Automechaniker erwarten?

Hier gleich noch ein weiterer Brief. Er wurde vom Leiter eines großen Transportunternehmens an einen meiner Kursteilnehmer geschickt. Was glauben Sie, welche Wirkung dieser Brief auf den Empfänger hatte?

Sehr geehrte Herren, der Betrieb unserer Speditionsabteilung

leidet darunter, daß ein wesentlicher Teil der zum Transport bestimmten Güter jeweils erst am späten Nachmittag in unseren Besitz gelangt. Das führt zu Stauungen, Überstunden unserer Angestellten, verspäteter Spedition und in einigen Fällen zu verspäteten Lieferungen. So trafen beispielsweise am 10. November von Ihrer Firma 510 Frachtstücke erst um 16.20 Uhr zum Versand bei uns ein. Wir bitten dringend um Ihre Mithilfe, damit sich in Zukunft solche Schwierigkeiten wegen später Anlieferung der Güter vermeiden lassen. Dürfen wir Sie deshalb ersuchen, uns Sendungen, die noch am Aufgabetag spedierte werden sollen, früher oder zum Teil schon am Vortag zu liefern? Unter diesen Umständen wären wir in der Lage, Ihnen eine schnellere Abfertigung zu garantieren, mit der Zusicherung, daß die Güter noch gleichentags bei uns abgehen.

Mit vorzüglicher Hochachtung Der Geschäftsführer: J... B...

Nachdem der Verkaufsleiter der angeschriebenen Firma diesen Brief gelesen hatte, schickte er ihn mit dem folgenden Kommentar an mich: «Dieser Brief hat genau die gegenteilige Wirkung.

Er beginnt mit den Schwierigkeiten der Transportfirma, die uns im Grunde gar nicht interessieren. Man ersucht um unsere Mitarbeit, ohne auch nur zu fragen, ob uns das überhaupt paßt. Erst im letzten Abschnitt wird erwähnt, daß unter dieser Voraussetzung eine schnellere Abfertigung möglich ist und unsere Waren garantiert noch am selben Tag spedierte werden. Das einzige, woran wir wirklich interessiert sind, steht am Schluß des Briefes und dadurch werden wir eher zu Widerspruch gereizt, statt zu Mithilfe angeregt.»

Versuchen wir einmal diesen Brief anders und besser zu formulieren. Vergessen wir die Probleme der Transportfirma, stellen wir uns auf den Standpunkt des Kunden und betrachten wir die Sache aus seiner Sicht, wie Henry Ford uns das gelehrt hat.

Ich möchte den folgenden Text vorschlagen. Er ist vielleicht nicht der beste, aber jedenfalls besser.

Sehr geehrter Herr Petersen, Ihre Firma zählt seit vierzehn Jahren zu unseren besten Kunden. Wir sind Ihnen für Ihr Vertrauen in unser Unternehmen sehr dankbar und stets bemüht, Sie rasch und zu Ihrer vollen Zufriedenheit zu bedienen. Wir bedauern daher aufrichtig, daß uns dies nicht immer möglich ist, wenn große Sendungen Ihrer Firma erst spät am Nachmittag in unserer Speditionsabteilung angeliefert werden wie beispielsweise am 10. November. Weil viele andere Kunden ihre Güter ebenfalls erst spät am Nachmittag bringen, entstehen unvermeidliche Stauungen. Das hat zur Folge, daß Ihre Sendungen nicht so schnell abgefertigt werden können und oft sogar erst am anderen Tag zum Versand kommen.

Solche Verzögerungen sind sehr unliebsam und könnten vermieden werden. Sofern es Ihnen möglich wäre, die Versandposten Ihrer Firma bereits am Vormittag bei uns anzuliefern, würden Ihre Wagen unverzüglich abgeladen und Ihre Güter gleichentags befördert werden. Und unsere Arbeiter könnten außerdem rechtzeitig Feierabend machen und sich zu Hause hinter eine Platte jener vorzüglichen Makkaroni oder Spaghetti setzen, die von Ihrer Firma hergestellt werden.

Aber auch wenn es Ihnen nicht möglich sein sollte, Ihre Sendungen früher anzuliefern, werden wir uns weiterhin bemühen, Sie prompt zu bedienen.

Sie sind sehr beschäftigt. Bitte lassen Sie deshalb diesen Brief ruhig unbeantwortet.

Mit vorzüglicher Hochachtung

Der Geschäftsführer: J... B...

Barbara Anderson, die bei einer Bank in New York arbeitete, wünschte wegen der Gesundheit ihres Sohnes nach Phoenix, Arizona, zu ziehen. Unter Beachtung der Grundsätze, die sie in unserem Kurs gelernt hatte, schrieb sie an zwölf verschiedene

Banken in Phoenix den folgenden Brief:

Sehr geehrte Herren, es wäre denkbar, daß meine zehnjährige Bankerfahrung einem so florierenden Bankhaus wie dem Ihren von Nutzen sein könnte.

Durch meine Mitarbeit in den verschiedenen Abteilungen der Bankers Trust Company in New York, die zu meiner gegenwärtigen Anstellung als Filialleiterin geführt hat, erhielt ich Gelegenheit, mich in allen Sparten des Bankgeschäfts gründlich auszubilden, einschließlich Kundenberatung, Darlehen und Hypotheken, sowie Administration.

Im kommenden Mai werde ich meinen Wohnsitz nach Phoenix verlegen und ich bin überzeugt, daß ich durch meine Mitarbeit zu Gewinn und Wachstum Ihrer Bank beitragen kann.

Ich werde mich in der Woche vom 3. April in Phoenix aufhalten und würde mich freuen, mit Ihnen darüber zu sprechen, in welchem Umfang ich meine Kenntnisse zum Erfolg Ihrer Bank einsetzen könnte.

Mit vorzüglicher Hochachtung Barbara L. Anderson

Glauben Sie, daß Mrs. Anderson auf diese Briefe eine Antwort bekam? Elf von den zwölf Banken, an die sie geschrieben hatte, baten sie zu einer Besprechung und sie konnte unter verschiedenen Angeboten auswählen. Warum? Mrs. Anderson zählte nicht auf, was sie gern gehabt hätte, sondern wie sie den anderen helfen könnte. Sie stellte die Wünsche der anderen in den Mittelpunkt, nicht ihre eigenen.

Es gibt Tausende von müden, mutlosen und schlechtbezahlten Vertretern. Warum? Weil sie immer nur an das denken, was sie wollen. Sie merken nicht, daß weder Sie, noch ich etwas kaufen wollen. Sonst würden wir nämlich hingehen und es kaufen. Wir sind ewig nur an unseren eigenen Problemen interessiert. Wenn ein Vertreter uns demonstrieren kann, daß seine Dienste oder seine Ware helfen, unsere Probleme zu lösen, dann braucht er sich den Mund nicht wundzureden. Dann kaufen wir. Ein Kunde

will das Gefühl haben, daß er etwas kauft - nicht, daß ihm etwas verkauft wird.

Trotzdem gibt es eine Unzahl Menschen, die verkaufen wollen, ohne sich auf den Standpunkt des Kunden zu stellen. Ich wohnte lange Zeit in einer kleinen Siedlung mit Einfamilienhäusern am Rand von New York. Als ich eines Tages zum Bahnhof eilte, traf ich zufällig einen Grundstücksmakler, der jahrelang in jener Gegend mit Grundstücken gehandelt hatte. Da er unsere Siedlung gut kannte, fragte ich ihn beiläufig, ob mein Haus eigentlich mit Metallträgern oder aus Hohlziegeln gebaut sei. Er sagte, er wisse es nicht, und erzählte mir, was mir längst bekannt war: daß ich mich bei der zuständigen Siedlungsgenossenschaft erkundigen könne. Anderntags erhielt ich einen Brief von ihm. Ich dachte erst, daß er mir nun die Antwort auf meine Frage schicke. Er hätte sie am Telefon in sechzig Sekunden erfahren können. Aber dem war nicht so. Er wiederholte nur nochmals, daß ich bei der besagten Genossenschaft nachfragen könne, und schlug mir vor, bei ihm eine Versicherung abzuschließen.

Es lag ihm nichts daran, mir zu helfen. Er war einzig daran interessiert, sich selbst zu helfen.

Ein Bekannter von mir erlebte ein Musterbeispiel, wie verschieden sich zwei Vertreter ein und derselben Gesellschaft in der genau gleichen Situation verhalten haben.

«Vor mehreren Jahren gehörte ich zu den leitenden Angestellten eines kleinen Unternehmens. Nicht weit von uns befand sich die Zweigstelle einer großen Versicherungsgesellschaft. Sämtliche Vertreter dieser Gesellschaft hatten ihr bestimmtes Einzugsgebiet und unser Unternehmen befand sich im Sektor von zwei Vertretern, die ich hier als Carl und John bezeichnen möchte.

Eines Morgens kam Carl zu uns ins Büro und erwähnte beiläufig, seine Gesellschaft hätte eine ganz neuartige

Lebensversicherung für leitende Angestellte eingeführt. Er dachte, das würde uns vielleicht interessieren, und versprach, wieder vorbeizukommen, sobald er uns genauere Angaben machen könne.

Noch am gleichen Tag erblickte uns John auf der Straße, als wir eben von einer Kaffeepause kamen, und rief: «He, Lukas, warten Sie einen Moment, ich habe eine große Sache für euch Jungs.» Er eilte über die Straße und erzählte uns ganz aufgeregt von einer neuen Lebensversicherung für Angestellte in leitender Stellung, die seine Gesellschaft gerade an diesem Tag eingeführt hatte. (Es war die gleiche Versicherung, die Carl beiläufig erwähnt hatte.) Er wollte unbedingt, daß wir als erste davon profitierten. Er nannte uns ein paar wichtige Vorteile und meinte abschließend: «Die Sache ist noch so brandneu, daß ich auf morgen jemand von der Generalagentur bestellt habe, um uns alles genau zu erklären. Aber inzwischen können wir schon mal die Anträge aufsetzen und unterzeichnen, dann haben wir morgen gleich ein paar Übungsbeispiele.» Mit seiner Begeisterung weckte er in uns das Verlangen nach dieser Versicherung, obschon wir noch keine Einzelheiten kannten. Doch diese bestätigten später Johns erste Angaben, und er konnte nicht nur mit jedem von uns eine Police abschließen, sondern die Summe nach einiger Zeit sogar verdoppeln.

Carl hätte diese Abschlüsse ebenfalls tätigen können, aber er hatte sich nicht bemüht, in uns den Wunsch nach dieser Versicherung zu wecken.»

Die Welt ist voll habgieriger, selbstsüchtiger Menschen. Deshalb haben die wenigen, die selbstlos versuchen, anderen zu dienen, einen ungeheuren Vorteil. Sie stehen praktisch konkurrenzlos da. Der berühmte Anwalt und einer der größten Wirtschaftsführer Amerikas, Owen D. Young, sagte einmal: «Ein Mensch, der sich in die Lage der andern versetzen kann und Verständnis aufbringt für deren Überlegungen, braucht um seine Zukunft nicht zu bangen.»

Wenn Sie aus diesem Buch nur das eine lernen: die Dinge vermehrt vom Standpunkt des andern aus zu überdenken, sie mit seinen Augen zu betrachten, dann ist es leicht möglich, daß sich diese Lehre als Markstein in Ihrer Karriere erweist.

Den Standpunkt des andern zu berücksichtigen und in ihm den dringenden Wunsch nach einer bestimmten Sache zu wecken, will nicht heißen, daß man den andern so lange beschwatzen soll, bis er etwas tut, das nur zu Ihrem Vorteil und für ihn von Nachteil ist. Jede Partei muß bei einem solchen Handel gewinnen. Der Brief an Mr. Petersen verhiess sowohl dem Verfasser wie dem Empfänger einen Vorteil, wenn die darin enthaltenen Anregungen befolgt wurden. Sowohl die Bank wie Mrs. Anderson profitierten von ihrem Brief, indem die Bank zu einer tüchtigen Angestellten und Mrs. Anderson zu einem passenden Job kam. Und auch die Lebensversicherung, die John an Mr. Lukas verkauft hat, bringt beiden Parteien einen Vorteil.

Ein anderes Beispiel, wie alle dabei gewinnen können, wenn man nach dem Prinzip verfährt, im andern das Bedürfnis zu wecken, das zu tun, was man von ihm wünscht, lieferte uns Michael Widden. Michael ist Vertreter der Shell-Ölgesellschaft und hatte sich vorgenommen der erfolgreichste Vertreter in seiner Region zu werden. Daran jedoch hinderte ihn eine einzige Tankstelle. Sie wurde von einem älteren Mann geführt, der sich durch nichts dazu bewegen ließ, seine Anlage sauberzuhalten. Die Tankstelle war in einem so erbärmlichen Zustand, daß der Umsatz immer mehr zurückging.

Der Tankwart hatte für Michaels Bitten, die Tankstelle doch besser in Ordnung zu halten, nur taube Ohren. Nach vielen Ermahnungen und offenen Aussprachen - die alle ohne Wirkung blieben - faßte Michael den Entschluß, diesem Kunden einmal die neueste Tankstelle in seinem Sektor zu zeigen.

Der Mann war von dieser funkelneuen modernen Anlage so beeindruckt, daß seine eigene Tankstelle bei Michaels nächstem Besuch sauber geputzt und der Umsatz bereits

gestiegen war. So wurde Michael Widden schließlich doch noch der erfolgreichste Vertreter in seiner Region. Alles Reden und Bitten hatte nichts genützt; erst als er dem Tankwart die neueste Tankstelle zeigte und durch dieses Beispiel den Wunsch in ihm weckte, sauberer und ordentlicher zu sein, kam er ans Ziel und sowohl der Tankwart wie Michael profitierten von dieser neuen Situation.

Die meisten Leute besuchen höhere Schulen, lernen Latein, dringen in die Geheimnisse der Mathematik ein, aber nach welchem Gesetz der menschliche Denkkapparat funktioniert, entdecken sie nie.

Ich erteilte einmal an einer höheren Schule einen Kurs über erfolgreiches Sprechen. Meine Zuhörer waren junge Leute, die demnächst ins Berufsleben eintreten sollten. Einer der Kursteilnehmer wollte die anderen dazu überreden, in ihrer Freizeit mit ihm Basketball zu spielen und sagte ungefähr folgendes: «Ich möchte, daß ihr mitkommt und Basketball spielt. Ich spiele leidenschaftlich gern Basketball, aber ich kriege keine richtige Mannschaft zusammen. Gestern abend konnten wir bloß zu dritt ein wenig mit dem Ball trainieren. Ich wollte, ihr würdet morgen abend alle mitkommen, damit man wieder einmal richtig spielen kann.»

Sagte er auch nur ein einziges Wort davon, was die anderen wollten? Niemand hat Lust, als Lückenbüßer einzuspringen. Niemanden kümmerte es, daß der junge Mann gerne Basketball spielen wollte.

Hätte er die ganze Sache so hingestellt, daß sie den Wünschen der anderen entgegengekommen wäre - mehr Bewegung, Entspannung, Ablenkung, klarer Kopf, Spaß, Spiel, Basketball -, dann hätte er seine Mannschaft beisammen gehabt.

Denken wir an Professor Overstreets klugen Rat: *«Man muß immer zuerst im anderen das Bedürfnis wecken, das zu tun, was wir von ihm wünschen. Wem dies gelingt, der hat die ganze Welt*

auf seiner Seite. Der andere aber wandelt auf einsamem Pfad. »

Einer meiner Kursteilnehmer machte sich Sorgen um seinen kleinen Jungen. Das Kind hatte Untergewicht und weigerte sich, ordentlich zu essen. Seine Eltern schimpften und nörgelten an ihm herum, wie das in solchen Fällen üblich ist. «Mami möchte, daß du dies und jenes ißt», «Papi wünscht, daß du groß und stark wirst».

Der Knabe schenkte den Vorwürfen und Bitten seiner Eltern nicht die geringste Beachtung. Niemand mit nur einigermaßen gesundem Menschenverstand kann von einem dreijährigen Kind erwarten, daß es auf die Wünsche seines dreißigjährigen Vaters eingeht. Genau das aber hatte der Vater erwartet. Schließlich sah er sein ungeschicktes Verhalten ein und begann sich zu fragen: «Was wünscht sich der Junge? Wie kann ich das, was ich will, in Einklang bringen mit dem, was er gerne möchte?»

Von dem Moment an ging alles wie am Schnürchen. Der Junge hatte ein Dreirad, mit dem er leidenschaftlich gerne auf dem Trottoir vor dem Haus auf und ab fuhr. Wenige Häuser weiter weg aber wohnte sein «Feind» - ein etwas größerer Junge, der den Kleinen immer von seinem Rad herunterschubste, um selbst damit zu fahren. Beinahe täglich wiederholte sich die gleiche Szene. Das Kind kam weinend zu seiner Mutter gelaufen, sie ging hin, nahm dem Großen das Dreirad weg und setzte ihren Kleinen wieder darauf.

Man brauchte kein Sherlock Holmes zu sein, um herauszufinden, was sich der kleine Junge wünschte. Sein ganzer Stolz, sein Zorn und sein Selbstbewußtsein - alles tief im menschlichen Wesen verwurzelte, leidenschaftliche Gefühle - verlangten danach, sich zu rächen und dem «Feind» die Nase einzuschlagen. Als sein Vater ihm erklärte, wenn er richtig esse, dann könne er eines Tages den größeren Jungen nach Strich und Faden verdreschen, gab es am Tisch hinfort kein Theater mehr. Der Junge hätte Spinat, Sauerkraut und gesalzene Makrelen gegessen, um möglichst bald groß genug zu sein, um den Kerl

zu verhauen, der ihn so oft beleidigt hatte.

Ein anderer Vater, von Beruf Techniker, der ebenfalls an einem meiner Kurse teilnahm, konnte seine dreijährige Tochter nie dazu bringen, ihr Frühstück zu essen. Die üblichen Methoden, Schimpfen, Bitten, Zureden, blieben erfolglos. Da fragten sich die Eltern schließlich: «Was können wir tun, damit sie ihr Frühstück essen *will!*!»

Das kleine Mädchen liebte es, seine Mutter nachzuahmen, weil es sich dann groß und erwachsen fühlte. Also stellten sie das Kind eines Morgens auf einen Stuhl und ließen es das Frühstück selbst zubereiten. Im psychologisch richtigen Moment, als es gerade eifrig die Flocken rührte, trat der Vater in die Küche, und die Kleine sagte: «Schau, Papi, heute mache ich die Flocken zurecht.»

An jenem Morgen aß die Kleine ohne Widerstreben gleich zwei Portionen, denn jetzt war sie selbst daran interessiert. Ihr Selbstgefühl war erwacht und sie hatte einen Weg gefunden, ihre Persönlichkeit zum Ausdruck zu bringen, indem sie das Frühstück zubereitete.

William Winter bemerkte einmal, daß die menschliche Natur unbedingt danach verlangt, ihre Persönlichkeit auszudrücken. Warum handeln wir nicht auch im Geschäftsleben nach dieser Erkenntnis? Wenn wir eine großartige Idee haben, dann protzen wir damit herum, anstatt den anderen den Gedanken nur zu suggerieren und sie die Idee selbst ausbacken zu lassen. Sie betrachten sie dann nämlich als ihre eigene, sind stolz darauf und lassen sie womöglich gleich in mehrfacher Auflage von Ihnen ausführen.

Regel 3 Wecken Sie in andern lebhafte Wünsche.

Zusammenfassung des ersten Teils

Grundregeln für den Umgang mit Menschen

Regel 1 Kritisieren, verurteilen und klagen Sie nicht.

Regel 2 Geben Sie ehrliche und aufrichtige Anerkennung.

Regel 3 Wecken Sie in andern lebhafteste Wünsche.

Zweiter Teil
Sechs Möglichkeiten, sich beliebt
zu machen

1 Wer sich für andere interessiert, ist überall willkommen

Wozu ein Buch lesen, um herauszufinden, wie man Freunde gewinnt? Warum nicht die Methode des kompetentesten Sachverständigen auf diesem Gebiet studieren? Wer das ist? Sie können ihm morgen schon auf der Straße begegnen. Sobald Sie ihm auf fünf Meter nahe sind, beginnt er mit dem Schwanz zu wedeln. Wenn Sie stehenbleiben und ihn streicheln, fährt er beinahe aus der Haut, um Ihnen zu zeigen, wie gut er Sie mag. Dabei wissen Sie genau, daß sich hinter seinen Sympathiekundgebungen keine Nebenabsichten verbergen. Er will Ihnen kein Grundstück verkaufen und er will Sie auch nicht heiraten.

Haben Sie je daran gedacht, daß der Hund das einzige Tier ist, das sich seinen Lebensunterhalt nicht verdienen muß? Ein Huhn muß Eier legen, ein Kanarienvogel muß singen, aber ein Hund verdient sein Leben einzig und allein damit, daß er Sie gern hat.

Als ich fünf Jahre alt war, kaufte mein Vater für fünf Cents einen kleinen gelbhaarigen Welpen. Er war die Freude meiner Kindheit.

Jeden Nachmittag gegen halb fünf saß er im Hof und blickte unverwandt die Zufahrt entlang, und sobald er meine Stimme hörte, schoß er wie ein Pfeil los und rannte atemlos den Hügel herauf, um mich mit Freudensprüngen und aufgeregtem Gebell zu begrüßen.

Tippy war fünf Jahre lang mein ständiger Begleiter. Dann wurde er eines Nachts, wenige Meter von mir entfernt, vom Blitz erschlagen. Sein Tod war für mich eine Tragödie.

Tippy hatte nie ein Buch über Psychologie gelesen. Er hatte es nicht nötig. Sein natürlicher Instinkt sagte ihm, daß jemand, der sich für andere interessiert, in zwei Monaten mehr Freunde

gewinnt als einer, der immer nur versucht, die andern für sich zu interessieren, in zwei Jahren. Lassen Sie mich diesen Satz wiederholen: *Wer sich für andere interessiert, gewinnt in zwei Monaten mehr Freunde als jemand, der immer nur versucht, die andern für sich zu interessieren, in zwei Jahren.*

Sie und ich kennen Menschen, die ihr ganzes Leben lang versuchen, die andern für sich zu interessieren. Natürlich klappt das nicht. Die Leute sind weder an Ihnen noch an mir interessiert. Sie interessieren sich ausschließlich für sich selbst, am Morgen, am Mittag, am Abend.

Die New Yorker Telefongesellschaft stellte eine genaue Untersuchung darüber an, welches Wort in den Telefongesprächen am häufigsten vorkommt. Sie haben es sicher schon erraten: Es ist das Wörtchen «ich», «ich», «ich». Es wurde in fünfhundert Gesprächen 3900mal gesagt. «Ich», «ich», «ich», «ich», «ich».

Wenn Sie ein Gruppenbild anschauen, auf dem Sie mit abgebildet sind, wen suchen Sie dann zuerst?

Wenn wir immer nur versuchen, den anderen Eindruck zu machen und ihr Interesse für uns zu beanspruchen, dann werden wir nie viele gute, aufrichtige Freunde haben. Freunde, wirkliche Freunde schafft man sich nicht auf diese Weise.

Napoleon probierte es, doch bei seiner letzten Begegnung mit Josephine sagte er: «Josephine, ich hatte soviel Glück wie kaum ein Mann auf dieser Welt; dennoch bist du zu dieser Stunde der einzige Mensch, dem ich vertrauen kann.» Die Historiker bezweifeln allerdings, ob er ihr überhaupt je vertrauen konnte.

Der Psychologe Alfred Adler schrieb: «Der Mensch, der sich für seine Mitmenschen nicht interessiert, hat im Leben die meisten Schwierigkeiten und fügt andern am meisten Schaden zu. Solche Menschen sind die Ursache allen menschlichen Elends.»

Sie können haufenweise gelehrte Bücher über Psychologie

studieren, ehe Sie auf einen Satz stoßen, der für uns alle von größerer Bedeutung wäre. Adlers Feststellung sagt so ungeheuer viel aus, daß ich sie unbedingt noch einmal wiederholen möchte:

Der Mensch, der sich für seine Mitmenschen nicht interessiert, hat im Leben die meisten Schwierigkeiten und fügt andern am meisten Schaden zu. Solche Menschen sind die Ursache allen menschlichen Elends.

Ich besuchte einmal an der Universität New York einen Kurs darüber, wie man Kurzgeschichten schreibt und im Verlauf dieses Kurses sprach auch der Redakteur einer Zeitschrift zu unserer Klasse. Er erklärte uns, daß er irgendeine der Geschichten, die täglich zu Dutzenden auf seinem Schreibtisch landen, herauspicken könne und nach den ersten Sätzen schon spüre, ob ihr Verfasser die Menschen liebt oder nicht. «Wenn ein Autor die Menschen nicht mag», sagte er, «dann mögen die Leute auch seine oder ihre Geschichten nicht.»

Dieser erfahrene Redakteur unterbrach sich zweimal während seines Vertrags und entschuldigte sich, daß er uns eine Predigt halte. «Ich sage Ihnen hier die gleichen Dinge, die der Pfarrer von der Kanzel predigt. Aber wer sich für seine Mitmenschen nicht interessiert, der wird mit seinen Kurzgeschichten nie im Leben Erfolg haben.»

Wenn das auf das Schreiben von erfundenen Geschichten zutrifft, dann können Sie sicher sein, daß es auch für den persönlichen Kontakt von Mensch zu Mensch gilt.

Das letztemal, als Howard Thurston am Broadway auftrat, habe ich ihn eines Abends in seiner Garderobe besucht. Thurston war der anerkannte Meister aller Zauberkünstler. Seit vierzig Jahren reiste er immer wieder durch die ganze Welt und führte seine Zuschauer hinters Licht, daß ihnen vor Staunen der Atem wegblieb. Mehr als sechzig Millionen Menschen haben Karten gekauft, um seine Vorstellungen zu besuchen, und er hat dabei ein Vermögen verdient.

Ich fragte Thurston nach dem Geheimnis seines Erfolges. Seine Schulbildung hatte sicher nichts damit zu tun, denn er brannte als Junge von Zuhause durch, wurde Landstreicher und Wanderarbeiter, fuhr in Güterwagen, schlief in Heustöcken, erbettelte sich sein Essen von Haus zu Haus und lernte lesen, indem er vom Güterzug aus die Anschriften längs der Eisenbahnlinie entzifferte.

Verstand er mehr von Zauberkunst als seine Kollegen? Nein, denn er sagte mir, es seien Hunderte von Büchern über Taschenspielererei geschrieben worden und eine Menge Leute wüßten soviel darüber wie er. Zwei Dinge aber hatte er den anderen voraus: Zuerst einmal brachte er es fertig, die Zuschauer in den Bann seiner Persönlichkeit zu ziehen. Er war ein fabelhafter Schauspieler. Er kannte die menschliche Natur. Alles, was er machte, jede Bewegung, jede Betonung, jedes Augenzwinkern hatte er im voraus sorgfältig einstudiert und auf die Sekunde genau berechnet. Hinzu kam aber noch, daß Thurston sich für sein Publikum aufrichtig interessierte. Er erzählte mir, daß viele Zauberkünstler nach einem Blick in den Saal heimlich denken: «Ist das wieder eine Bande von Dummköpfen und Tölpeln! Die werd' ich mal ganz schön auf den Arm nehmen.» Thurston jedoch ging anders vor. Jedesmal, wenn er auf die Bühne trat, sagte er sich: «Ich bin dankbar, daß diese Leute gekommen sind, um mich zu sehen. Sie ermöglichen mir ein sehr angenehmes Leben. Ich will mir Mühe geben, ihnen für ihr Geld das Beste zu bieten.»

Er erklärte mir, daß er nie ins Rampenlicht trete, ohne sich vorher immer und immer wieder zu sagen: «Ich liebe mein Publikum. Ich liebe mein Publikum.» Lächerlich? Albern? Halten Sie davon, was Sie wollen. Ich habe Ihnen nur kommentarlos das Rezept des berühmtesten Zauberkünstlers aller Zeiten verraten.

George Dyke war nach dreißigjähriger Tätigkeit gezwungen, seine Werkstatt in Pennsylvania zu schließen, weil dort, wo sie

stand, eine neue Überlandstraße durchführen sollte. Schon bald begann ihm jedoch das müßige Rentnerdasein langweilig zu werden, und er holte seine alte Geige hervor, um sich die Zeit mit Musik zu vertreiben. Später fing er an, in der Gegend herumzureisen, um Musik zu hören und mit namhaften Fiedlern in Kontakt zu kommen. Auf seine bescheidene, freundliche Art ließ er sie von ihrer Herkunft und ihren Interessen erzählen und obschon er selbst kein großer Musiker war, gewann er auf diese Weise doch recht viele Freunde. Schließlich nahm er sogar an Wettbewerben teil und bald war er unter den Volksmusikliebhabern im Osten der Vereinigten Staaten als «Onkel George, der Fiedelkratzer» bekannt. Als wir ihn spielen hörten, war Onkel George zweiundsiebzig und freute sich jede Minute seines Lebens. Sein unablässiges Interesse an den anderen Menschen hatte ihm selbst in einem Alter, da andere ihre produktive Zeit für abgeschlossen halten, zu einem neuen Leben verholfen.

Dieses Interesse am andern verhalf auch Theodore Roosevelt zu seiner ungeheuren Popularität. Sogar seine Dienstboten liebten ihn. Sein farbiger Diener, James E. Amos, schrieb ein Buch über ihn mit dem Titel: *Theodore Roosevelt, der Held seines Dieners*. Darin beschreibt er die folgende aufschlußreiche Begebenheit:

«Meine Frau erkundigte sich einmal beim Präsidenten nach Wachteln. Sie hatte noch nie welche gesehen und er beschrieb sie ihr ausführlich. Einige Zeit später klingelte das Telefon in unserem Häuschen. [Amos und seine Frau bewohnten ein kleines Cottage auf Roosevelts Besitz in Oyster Bay.] Meine Frau nahm den Hörer ab und Mr. Roosevelt war persönlich am Apparat. Er hatte sie angerufen, um zu sagen, daß vor ihrem Fenster eine Wachtel säße, und wenn sie hinausschaue, könne sie sie vielleicht sehen. Solche Kleinigkeiten waren typisch für ihn. Jedesmal, wenn er an unserem Häuschen vorbeiging, hörten wir ihn rufen: «Huhu, Annie!» oder «Huhu, James!», selbst wenn

er uns gar nicht sehen konnte. Er schickte uns einfach einen freundlichen Gruß.»

Wie sollten die Angestellten einen solchen Mann nicht gern haben? Wie sollte es überhaupt jemand fertigbringen, ihn nicht zu mögen?

Als Roosevelt einmal im Weißen Haus vorsprach und sein Nachfolger, Präsident Taft und dessen Gattin gerade abwesend waren, begrüßte er alle «alten» Dienstboten mit Namen, sogar die Küchenmädchen, denn er war den einfachen Leuten stets aufrichtig zugetan.

«Als er Alice, das Küchenmädchen, sah», schreibt ein Biograph, «erkundigte er sich, ob sie immer noch Maisbrot backe. Alice antwortete ihm, daß sie es manchmal für die Dienstboten mache, aber von der Herrschaft äße es niemand.

«Die wissen eben nicht, was gut ist», brummte Roosevelt. «Ich werde es dem Präsidenten sagen, wenn ich ihn das nächstmal sehe.»

Alice brachte ihm ein Stück Maisbrot auf einem Teller und er aß es auf dem Weg in sein Büro, während er die Gärtner und Arbeiter grüßte, denen er unterwegs begegnete...

Er sprach mit jedem genauso, wie er es früher zu tun pflegte, als er selber hier wohnte. Die Leute erinnern sich heute noch daran, und Ike Hoover, der vierzig Jahre lang im Weißen Haus Pförtner gewesen war, erklärte mit Tränen in den Augen: «Das war der schönste Tag seit zwei Jahren und nicht um hundert Dollar möchten wir ihn missen.»»

Die gleiche Aufmerksamkeit gegenüber scheinbar unbedeutenden Angestellten trug dazu bei, daß der Vertreter Edward M. Sykes einen bedeutenden Kunden behielt. Jahrelang, erzählte er, besuchte ich im Auftrag der Firma Johnson und Johnson die Kunden in der Gegend von Massachusetts. Zu ihnen gehörte auch der Besitzer eines Drugstores. Wann immer ich in seinen Laden kam, wechselte ich mit dem Mann an der Eisbar

und auch mit dem Verkäufer ein paar Worte, bevor ich den Besitzer sprach, um seine Aufträge für Hygieneartikel zu notieren. Eines Tages jedoch ging ich zufällig direkt zum Besitzer, der mir rundheraus erklärte, ich könne zusammenpacken, denn er sei nicht länger daran interessiert, die Produkte unserer Firma zu kaufen, die sich seines Erachtens zum Nachteil der kleinen Geschäfte zu stark auf Selbstbedienungsläden und Warenhäuser konzentriere. Ich zog ab wie ein begossener Pudel und fuhr mehrere Stunden ziellos um die Stadt herum. Zuletzt entschloß ich mich noch einmal zurückzugehen und dem Ladenbesitzer unsere Einstellung zum mindesten zu erklären.

Als ich hinkam und den Laden betrat, wechselte ich wie gewohnt einen Gruß mit dem Mann an der Eisbar und auch mit dem Verkäufer. Dann ging ich zum Besitzer. Dieser lächelte mir freundlich zu und hieß mich willkommen. Hierauf erteilte er mir einen doppelt so großen Auftrag wie sonst. Verwundert sah ich ihn an und fragte, was denn seit meinem Besuch vor wenigen Stunden passiert sei. Er zeigte auf den jungen Mann an der Eisbar und erklärte, dieser sei nach meinem Weggang zu ihm gekommen und hätte ihm erzählt, ich sei einer der wenigen Vertreter, die sich die Mühe nähmen, ihm und den anderen Angestellten im Laden einen guten Tag zu wünschen, und wenn einer von allen seinen Auftrag verdiene, dann sei ich es. Der Besitzer war damit einverstanden und blieb fortan ein treuer Kunde. Und ich habe seither nie mehr vergessen, daß es zu den wichtigsten Eigenschaften eines Vertreters - und überhaupt jedes Menschen - gehört, sich aufrichtig für die anderen zu interessieren.»

Ich weiß aus eigener Erfahrung, daß einem sogar die begehrtesten und meistbeschäftigten Leute ihre Aufmerksamkeit und ihre Zeit schenken, wenn man sich ehrlich für sie interessiert.

Vor Jahren leitete ich am Institut für Kunst und

Wissenschaften in Brooklyn einen Kurs für junge Schriftsteller, und wir hätten gerne einige der bekanntesten Autoren gebeten, uns von ihren Erfahrungen zu erzählen. Also schrieben wir ihnen, wie sehr wir ihre Werke bewunderten und wie viel uns daran gelegen wäre, ihre Ratschläge zu hören, um hinter das Geheimnis ihres Erfolges zu kommen.

Jeder Brief wurde von ungefähr hundertfünfzig Studenten unterzeichnet. Wir schrieben ihnen auch, wir wären uns absolut bewußt, wieviel sie zu tun hätten, und wir hätten volles Verständnis dafür, daß es ihnen vielleicht nicht möglich sei, noch zusätzlich einen Vortrag zu halten. Dann legten wir unserem Brief eine Liste mit Fragen über sie selbst und ihre Arbeitsweise bei, die sie auch schriftlich beantworten konnten. Das gefiel ihnen. Wem würde es nicht gefallen? Und sie kamen einer nach dem andern nach Brooklyn gereist, um uns behilflich zu sein.

Mit genau der gleichen Methode brachte ich eine Reihe höherer Regierungsbeamter und andere prominente Persönlichkeiten dazu, vor den Schülern meiner Rednerkurse zu sprechen.

Wir alle, seien wir nun Fabrikarbeiter oder Büroangestellte oder Menschen von königlichem Geblüt, haben es gern, wenn man uns bewundert. Nehmen wir als Beispiel den deutschen Kaiser. Nach dem Ende des Ersten Weltkriegs war er wahrscheinlich der meistgehaßte Mann der Welt. Selbst sein eigenes Volk kehrte sich gegen ihn, als er nach Holland floh, um seine Haut zu retten. Der Haß war so groß, daß Millionen von Leuten ihn am liebsten gevierteilt oder auf dem Scheiterhaufen verbrannt hätten. Mitten in dieser Woge des Zorns und des Hasses schrieb ein kleiner Junge dem Kaiser einen einfachen, aufrichtigen Brief. Aus jedem Wort sprach ehrliche Bewunderung. Er werde seinen Kaiser immer lieben, was auch die Leute sagen mochten, beteuerte der kleine Briefschreiber. Der Kaiser war von diesen Worten zutiefst gerührt und lud den

Knaben ein, ihn zu besuchen. Dieser kam in Begleitung seiner Mutter, die der Kaiser dann später heiratete. Der kleine Junge brauchte nicht erst aus einem Buch zu lernen, wie man Freunde gewinnt, er wußte es instinktiv.

Wenn wir Freunde gewinnen wollen, dann müssen wir für die anderen etwas tun - etwas, das von uns Zeit, Mühe, Selbstlosigkeit und Aufmerksamkeit fordert. Als der Herzog von Windsor noch Prinz von Wales und britischer Thronanwärter war, wurde er auf eine Reise nach Südamerika geschickt. Ehe er abfuhr, lernte er monatelang Spanisch, um seine öffentlichen Ansprachen in der Sprache des Gastlands zu halten. Das trug ihm bei den Südamerikanern außerordentliche Beliebtheit ein.

Seit jeher gab ich mir Mühe, die Geburtstage meiner Freunde herauszubekommen. Wie man das fertigbringt? Obschon ich nicht das geringste von Astrologie halte, fragte ich den andern zunächst einmal, ob er daran glaube, daß der Geburtstag eines Menschen einen Einfluß auf seinen Charakter und seine Veranlagung habe. Im Verlauf des Gesprächs erkundigte ich mich dann, in welchem Monat und an welchem Tag er selber geboren wurde. Nannte er vielleicht den 24. November, dann wiederholte ich in Gedanken: «24. November, 24. November...», und kaum drehte er mir den Rücken zu, schrieb ich mir das Datum auf, um es später in meinen Kalender zu notieren. Am Anfang jedes Jahres übertrug ich alle Geburtstage jeweils in den neuen Kalender, so daß ich im Laufe der Monate automatisch darauf stieß. Sobald der betreffende Tag heranrückte, schickte ich einen Brief oder ein Telegramm mit meinem Glückwunsch. Das wirkte! Oft war ich der einzige Mensch auf der Welt, der überhaupt daran gedacht hatte.

Wenn wir Freunde gewinnen wollen, dann müssen wir die Menschen mit Freude und Begeisterung begrüßen. Das gilt auch am Telefon. Legen Sie in Ihren Gruß einen Ton, der erkennen läßt, wie erfreut Sie über diesen Anruf sind. Manche Firmen schulen ihre Telefonistinnen darin, auf jeden Anruf mit einer

Stimme zu antworten, aus der Aufmerksamkeit und Begeisterung klingen. Das gibt dem Anrufenden das Gefühl, daß sich die Firma für ihn interessiert. Denken Sie daran, wenn Sie das nächstmal den Hörer abheben.

Dem andern Menschen mit aufrichtigem Interesse zu begegnen, schafft Ihnen nicht nur Freunde, sondern Ihrer Firma auch treue Kunden. In einer Nummer ihrer Hauszeitung veröffentlichte die National Bank of North America in New York den folgenden Brief einer Kontoinhaberin:

«Ich möchte Ihnen gerne einmal sagen, wie sehr ich Ihre Angestellten schätze. Sie sind ausnahmslos höflich, zuvorkommend und hilfsbereit, und es macht einem Freude, nach längerem Anstehen vor dem Schalter vom Beamten freundlich begrüßt zu werden.

Meine Mutter lag letztes Jahr fünf Monate lang im Krankenhaus. Während dieser Zeit wurde ich häufig von Ihrer Kassiererin Marie Petrucello bedient, die sich jedesmal nach ihrem Befinden erkundigt und ihr baldige Genesung gewünscht hat.»

Gibt es noch irgendwelche Zweifel daran, daß die Briefschreiberin weiterhin Kundin dieser Bank bleiben wird?

Charles Walters, der in einer der größten Banken von New York City arbeitete, erhielt den Auftrag, einen vertraulichen Bericht über eine bestimmte Gesellschaft auszuarbeiten. Seines Wissens gab es nur einen einzigen Mann, der über die Unterlagen verfügte, die er zu diesem Bericht unbedingt benötigte: den Direktor eines großen Industriekonzerens. Im gleichen Augenblick, als er das Büro des Mannes betrat, streckte eine Sekretärin den Kopf herein und teilte ihrem Chef mit, daß sie heute leider keine Marken für ihn habe.

«Ich sammle nämlich Briefmarken für meinen zwölfjährigen Sohn», erklärte der Direktor seinem Besucher.

Walters erklärte den Grund seines Kommens und stellte dem

Direktor einige Fragen. Seine Antworten waren ziemlich unverbindlich, allgemein und unklar. Er wollte nicht auspacken, und es schien, als könne ihn nichts zum Sprechen bewegen. Die Unterredung war kurz und dürftig.

«Ich hatte, offen gestanden, keine Ahnung, was ich nun tun sollte», sagte Walters, als er seine Geschichte vor der Klasse erzählte. «Dann kam mir in den Sinn, daß die Auslandsabteilung unserer Bank Marken sammelt, mit denen die Briefe frankiert sind, die aus aller Welt bei uns eingehen.

Am nächsten Nachmittag ging ich abermals beim Büro des besagten Direktors vorbei und meldete, ich hätte einige Briefmarken für seinen Sohn. Die Begeisterung hätten Sie sehen sollen, mit der ich empfangen wurde. Er hätte mir die Hand nicht herzlicher schütteln können, wenn er für den Kongreß kandidiert hätte. Lächeln und Strahlen übers ganze Gesicht. «Da wird sich mein Junge aber freuen», wiederholte er ein ums andere Mal. «Haben Sie die hier schon gesehen? Einzigartig!»

Wir brachten eine halbe Stunde damit zu, Briefmarken anzuschauen und das Bild seines Sohnes zu betrachten, und dann widmete er mir über eine Stunde und gab mir sämtliche Auskünfte, die ich brauchte - ohne daß ich ihn überhaupt darum gebeten hatte. Er sagte mir alles, was er wußte, ließ seine Mitarbeiter kommen und fragte sie noch nach weiteren Einzelheiten und telefonierte sogar mit einem Geschäftsfreund. Schwer mit Tatsachen, Zahlen, Rapporten und Korrespondenz beladen, verließ ich sein Büro. In der Sprache der Journalisten ausgedrückt, hatte ich meinen Knüller beisammen.»

Wählen wir als zweites Beispiel den Brennstoffhändler Charles Knappe. Seit Jahren hatte er sich bemüht, der zentralen Einkaufsleitung einer Kette von Ladengeschäften Heizöl zu verkaufen. Aber die Firma bezog das Heizöl für ihre Detailgeschäfte weiterhin bei einem auswärtigen Großhändler und verkaufte es dann praktisch unter Mr. Knappes Nase weiter. Mr. Knappe hielt darüber eines Abends vor der Klasse eine

kleine Rede und brachte seinen wilden Zorn über diese Ladenketten zum Ausdruck, die eine Schande wären für die ganze Nation.

Trotzdem wunderte er sich weiterhin, warum sie ihr Heizöl nicht bei ihm kauften.

Ich machte die Anregung, eine andere Taktik einzuschlagen, und wir einigten uns darauf, in der Klasse eine Debatte zu veranstalten über die Frage, ob Ladenketten unserem Lande mehr schaden als nützen.

Auf meinen Vorschlag hin übernahm Knappe die Verteidigung der Ladenketten. Um sich mit Argumenten zu wappnen, suchte er unverzüglich den Direktor der betreffenden Ladenkette auf, die ihm so verhaßt war und sagte: «Ich bin nicht hergekommen, um Ihnen mein Heizöl anzubieten, sondern ich möchte Sie um einen Gefallen ersuchen.» Er erzählte ihm von unserer Debatte und schloß: «Ich möchte um Ihre Hilfe bitten, denn ich wüßte niemanden, der kompetenter wäre, mir die nötigen Unterlagen zur Verfügung zu stellen, damit ich meine Argumente zur Verteidigung der Ladenketten ausarbeiten kann. Ich möchte die Debatte unbedingt gewinnen und wäre Ihnen für jede Unterstützung sehr dankbar.»

Der Rest der Geschichte sei in Mr. Knappes eigenen Worten erzählt.

«Ich hatte diesen Mann gefragt, ob ich ihn genau eine Minute lang sprechen dürfe. Nur unter dieser Bedingung hatte er eingewilligt, mich überhaupt zu empfangen. Nachdem ich mein Anliegen vorgetragen hatte, bot er mir einen Stuhl an und unterhielt sich genau eine Stunde und siebenundvierzig Minuten mit mir über seine Ladenkette. Er ließ einen leitenden Angestellten kommen, der ein Buch über Ladenketten geschrieben hatte. Er schrieb an den Verband der amerikanischen Ladenketten und veranlaßte, daß man mir den Rapport einer Diskussion zuschickte, die kürzlich über dieses

Thema stattgefunden hatte. Er ist überzeugt, daß Ladenketten dem Konsumenten wirklich dienen. Er ist stolz auf das, was seine Filialen in Hunderten von Gemeinden leisten. Sein Gesicht strahlte richtig, während er sprach und ich muß gestehen, daß er mir die Augen öffnete für Dinge, an die ich nicht im Traum gedacht hatte. Er änderte meine ganze Einstellung zu seinem Unternehmen.

Als ich mich verabschiedete, begleitete er mich zur Tür, legte mir den Arm um die Schultern, wünschte mir Erfolg bei meiner Debatte und bat mich, ihm nachher zu berichten, wie die Sache verlaufen sei. Die letzten Worte, die er zu mir sprach, lauteten: <Bitte, kommen Sie später im Frühjahr einmal vorbei, ich möchte Ihnen einen Auftrag geben für Heizöl.>

Mir kam das Ganze wie ein Wunder vor. Da wollte mir dieser Mann urplötzlich Heizöl abkaufen, obwohl ich ihn mit keinem Wort darum gebeten hatte. In den zwei Stunden, in denen ich mich wirklich lebhaft für ihn und seine Probleme interessierte, hatte ich mehr erreicht, als wenn ich noch zehn Jahre lang versucht hätte, ihn für mich und mein Heizöl zu interessieren.»

Sie haben durchaus nichts Neues entdeckt, Mr. Knappe. Schon vor langer Zeit, hundert Jahre vor Christi Geburt, hat ein berühmter, alter römischer Dichter, Publius Syrus, gesagt: «Wir interessieren uns für die andern, wenn sie sich für uns interessieren.»

Dieses Interesse muß aber, wie jede andere menschliche Beziehung, aufrichtig sein. Es muß sich nicht nur für denjenigen bezahlt machen, der Interesse bekundet, sondern auch für den andern, dem diese Aufmerksamkeit zugebracht ist. Es ist ein Geben und Nehmen, bei dem beide Seiten gewinnen.

Martin Ginsberg, der einen unserer Kurse in New York besuchte, berichtete, wie die spezielle Aufmerksamkeit einer Krankenschwester einen lebenslänglichen Eindruck auf ihn machte.

«Es war an Ostern, ich war damals zehn Jahre alt und lag in der Fürsorgeabteilung eines städtischen Krankenhauses, wo mir am andern Tag eine schwere orthopädische Operation bevorstand. Ich wußte, daß ich monatelangen Hausarrest und eine sehr schmerzhaftige Genesung zu erwarten hatte. Mein Vater war gestorben; meine Mutter und ich lebten allein in einer kleinen Wohnung und waren auf Fürsorge angewiesen. Meine Mutter konnte mich an jenem Tag nicht besuchen.

Je weiter der Tag fortschritt, um so schlimmer packten mich Einsamkeit, Angst und Verzweiflung. Ich wußte, meine Mutter war allein zu Hause und machte sich meinerwegen Sorgen. Sie hatte niemanden, zu dem sie gehen, niemanden, mit dem sie essen konnte und nicht einmal das Geld, um sich ein Festessen zu leisten.

Tränen stiegen in mir hoch und ich steckte den Kopf unter das Kissen und zog die Decke darüber. Ich weinte ohne einen Laut, aber so bitterlich und haltlos, daß mein ganzer Körper zuckte.

Eine junge Lehrschwester bemerkte mein Schluchzen und trat an mein Bett. Sie zog die Decke von meinem Gesicht und begann mir die Tränen abzuwischen. Dazu erzählte sie mir, wie sie Heimweh hätte, weil sie an diesem Tag arbeiten müsse und nicht bei ihrer Familie sein könne. Sie fragte mich, ob ich nicht zusammen mit ihr essen würde. Dann brachte sie zwei Tablett mit Truthahnschnitzeln, Kartoffelbrei, Preiselbeersauce und zum Nachtisch Eis. Sie sprach mit mir und versuchte meine Angst zu mildern. Obschon sie nur bis um vier Uhr nachmittags Dienst gehabt hätte, blieb sie bis fast um elf. Sie spielte mit mir und unterhielt sich mit mir, bis ich schließlich einschlief.

Viele Ostern sind vergangen, seit ich damals zehn Jahre alt war, aber jedesmal werde ich an jenen ganz besonderen Tag zurückdenken, an meine Angst und Verzweiflung und dann an jene Wärme und Herzlichkeit eines fremden Menschen, die auf einmal alles erträglicher machten.»

Wenn Sie beliebt sein wollen, wenn Sie echte Freundschaft suchen, wenn Sie anderen und sich gleichzeitig helfen wollen, merken Sie sich:

Regel 1 Interessieren Sie sich aufrichtig für die andern.

2 Der erste Eindruck ist entscheidend

Vor einiger Zeit nahm ich in New York an einem Empfang mit Abendessen teil. Einer der Gäste, eine reiche Erbin, gab sich die größte Mühe, auf alle Anwesenden einen angenehmen Eindruck zu machen. Sie hatte ein kleines Vermögen für Diamanten, Pelze und Perlen ausgegeben. Aber für ihr Gesicht hatte sie nie etwas getan. Es zeigte Bitterkeit und Egoismus. Sie hatte noch nicht gemerkt, was nachgerade jedermann weiß, daß nämlich der Ausdruck im Gesicht einer Frau wichtiger ist als die Kleider an ihrem Leib.

Charles Schwab sagte mir, sein Lächeln sei eine Million Dollar wert gewesen. Dabei hat er möglicherweise eher untertrieben, denn Schwabs Persönlichkeit, sein Charme, sein Talent, sich bei den Leuten beliebt zu machen, waren zu einem sehr großen Teil für seinen unvergleichlichen Erfolg verantwortlich und etwas vom Erfreulichsten an seiner Erscheinung war sein gewinnendes Lächeln.

Taten sprechen deutlicher als Worte und ein Lächeln will sagen: Ich mag Sie. Sie machen mich glücklich. Ich freue mich, Sie zu sehen.

Deshalb sind ja auch die Hunde so beliebt. Sie freuen sich dermaßen, uns zu sehen, daß sie vor Wonne beinahe aus der Haut fahren. Und dann freuen wir uns natürlich ebenfalls.

Das gleiche passiert, wenn uns ein kleines Kind anlächelt.

Sind Sie schon einmal im Wartezimmer eines Arztes gewesen und haben sich die saueröpfischen Gesichter ringsum angesehen, deren Besitzer ungeduldig daraufwarten, daß sie vorgelassen werden? Dr. Stephen Sproul, Tierarzt in Missouri, erzählte, wie eines schönen Frühlingstages sein Wartezimmer voll besetzt war mit Kunden, die alle ihre vierbeinigen Lieblinge zum Impfen brachten. Keiner sprach mit dem andern und jeder

dachte vermutlich an ein Dutzend Dinge, die er lieber getan hätte, als seine Zeit damit zu «vertrödeln», hier herumzusitzen. «Es warteten etwa sechs oder sieben Leute», erzählte Dr. Sproul, «als eine junge Frau mit einem neun Monate alten Baby und einem kleinen Kätzchen ins Zimmer trat. Der Zufall wollte es, daß sie neben einem Herrn Platz nahm, der über die lange Wartezeit mehr als nur leicht erbost war. Da sah er plötzlich, wie das Baby mit einem so großen, offenen Lächeln zu ihm hochblickte, wie eben nur Babys lächeln können. Was tat hierauf unser Herr? Genau das gleiche, was Sie und ich auch getan hätten: Er lächelte zurück und schon war er mit der jungen Frau in ein Gespräch über ihr Kind und seine eigenen Enkelkinder verwickelt, an dem sich sehr bald das ganze Wartezimmer beteiligte. Statt Ärger und Langeweile herrschte auf einmal eine freundliche und angenehme Unterhaltung.»

Ein schiefes Grinsen? Nein, darauf fällt niemand herein. Wir wissen, daß es unecht ist und lehnen es ab. Ich spreche vom wirklichen Lächeln, vom herzerwärmenden Lächeln, das von innen kommt, von jenem Lächeln, das einen hohen Marktwert hat.

Professor James V. McConnell, Psychologe an der Universität Michigan, sagte über das Lächeln: «Menschen, die lächeln, haben als Manager, Lehrer und Verkäufer meist mehr Erfolg und sie erziehen glücklichere Kinder. Ein Lächeln erreicht mehr als ein Stirnrunzeln. Deshalb ist Ermunterung ein viel besserer Lehrmeister als Bestrafung.»

Die Personalchefin eines großen New Yorker Warenhauses sagte mir einmal, eher stelle sie eine ungelernte Verkäuferin ein, die ein freundliches Lächeln zeigt, als einen Doktor der Philosophie mit einem ernsten Gesicht.

Ein Lächeln wirkt Wunder - selbst wenn man es gar nicht sieht. Die amerikanischen Telefongesellschaften haben ein spezielles Lehrprogramm entwickelt für Leute, die ihre Dienste oder Waren am Telefon verkaufen. Darin wird empfohlen,

immer zu lächeln, während man telefoniert. Das Lächeln «klingt» aus der Stimme.

Robert Cryer, EDV-Leiter einer Firma in Cincinnati, Ohio, berichtete, wie er glücklich den richtigen Mann für einen schwierigen Posten fand.

«Ich suchte für meine Abteilung verzweifelt einen Informatiker mit Hochschulabschluß. Schließlich fand ich einen jungen Doktoranden mit idealen Voraussetzungen. Aus verschiedenen Telefongesprächen erfuhr ich, daß er noch andere Offerten hatte, darunter solche von größeren und bekannteren Firmen als unserer. Ich war daher höchst erfreut, als er mein Angebot annahm. Nachdem er seine Stelle bei uns angetreten hatte, fragte ich ihn, aus welchem Grund er unsere Firma allen andern vorgezogen hätte. Nach kurzem Nachdenken sagte er: <Ich glaube, weil die andern Vorgesetzten am Telefon so kühl und geschäftsmäßig klangen, daß ich den Eindruck bekam, ich sei für sie auch nichts anderes als ein Geschäft. Ihre Stimme jedoch tönte, als wären Sie froh, von mir zu hören... als wünschten Sie ehrlich, daß ich in Ihre Firma eintrete.> Ich kann Ihnen versichern, daß ich auch weiterhin lächle, während ich telefoniere.»

Der Generaldirektor eines der größten amerikanischen Gummiwerke sagte mir, er hätte die Erfahrung gemacht, daß ein Mensch selten eine Sache mit Erfolg durchführt, wenn er keine Freude daran hat. Dieser Industrieboß hat nicht viel übrig für das Sprichwort, daß harte Arbeit allein den Schlüssel zum Erfolg bedeutet. «Ich habe Menschen gekannt, die zu Erfolg gekommen sind, weil ihnen die Arbeit einfach irrsinnig Spaß gemacht hat. Später sah ich dann manchmal auch, wie diese gleichen Menschen sich änderten, als der Spaß nur noch Arbeit war. Die Sache war langweilig geworden. Sie verloren ihre Freude daran und versagten.»

Es muß Ihnen Vergnügen bereiten, Menschen zu begegnen, wenn Sie wollen, daß diese Menschen gerne in Ihrer

Gesellschaft sind.

Ich habe Tausende von Geschäftsleuten gebeten, eine Woche lang jede Stunde im Tag nur ein Mal jemanden anzulächeln und mir dann im Kurs von ihren Erfahrungen zu berichten. Was kam dabei heraus? Hier habe ich einen Brief von William Steinhardt, einem New Yorker Effekthändler. Sein Fall ist kein Einzelfall, er ist im Gegenteil einer von Hunderten. Mr. Steinhardt schreibt:

«Ich bin seit mehr als achtzehn Jahren verheiratet. Während all dieser Zeit schenkte ich meiner Frau nur selten ein Lächeln und sprach am Morgen, ehe ich das Haus verließ und zur Arbeit ging, kaum zwei Dutzend Worte zu ihr. Ich war einer der griesgrämigsten Muffel, die je den Broadway hinuntergingen.

Als Sie mich baten, über meine Erfahrungen mit Lächeln zu sprechen, dachte ich mir, ich könnte es ja einmal eine Woche lang versuchen. Als ich am nächsten Morgen vor dem Spiegel mein Haar büstete und mein sauertöpfisches Gesicht anstarrte, sagte ich zu mir selber: <Bill, du legst jetzt deine mürrische Visage ab. Du lächelst. Und zwar sofort.> Als ich mich zum Frühstück setzte, begrüßte ich meine Frau mit <guten Morgen, Liebling> und lächelte dazu.

Sie hatten mich zwar vor Überraschungen gewarnt, aber in diesem Fall hatten Sie die Reaktion reichlich unterschätzt. Meine Frau war bestürzt. Sie war entsetzt. Ich beruhigte sie dann und versicherte ihr, daß sie das nun jeden Morgen erleben werde. Und ich habe Wort gehalten. Seit jenem ersten Mal sind nun schon zwei Monate vergangen.

Mein verändertes Benehmen brachte in diesen zwei Monaten mehr Glück in unser Heim, als wir vorher im Verlauf eines ganzen Jahres kannten.

Wenn ich zur Arbeit gehe, sage ich dem Liftjungen in unserem Block <guten Morgen> und lächle. Ich grüße den Pförtner mit einem Lächeln, ich lächle den Kassier in der

Untergrundbahn an, wenn ich meine Fahrkarte kaufe. An der Börse lächle ich Männer an, die mich bis vor kurzem noch nie im Leben lächeln sahen.

Ich stellte sehr schnell fest, daß jedermann zurücklächelt. Ich behandle jene, die mit Klagen und Beschwerden zu mir kommen, freundlich, lächle, während ich ihnen zuhöre und merke, daß sich die Angelegenheit dadurch viel leichter in Ordnung bringen läßt.

Ich führe mein Büro zusammen mit einem Kompagnon. Einer seiner Angestellten ist ein netter junger Kerl und ich war so begeistert von meinen Erfolgen, daß ich ihm eines Tages von meiner neuen Lebensphilosophie erzählte. Da gestand er mir, daß er mich anfänglich für einen schrecklichen Sauertopf gehalten hatte und diese Meinung erst vor kurzer Zeit geändert hätte. Er meinte, ich sähe richtig menschlich aus, wenn ich lächle.

Das Kritisieren habe ich ebenfalls aufgesteckt. Anstatt dauernd etwas zu bemängeln, teile ich nun Anerkennung und Lob aus. Ich habe aufgehört, unablässig von meinen eigenen Wünschen zu sprechen, und versuche nun, mich in die Situation der andern zu versetzen. Das alles hat mein Leben buchstäblich verwandelt. Ich bin ein ganz anderer Mensch geworden, glücklicher und reicher, reicher vor allem an Freundschaft und Zufriedenheit - den beiden einzigen Dingen, auf die es im Leben letztlich ankommt.»

Wenn Ihnen aber nun nicht nach Lächeln zumute ist? Was dann? Zwingen Sie sich dazu. Sind Sie allein, dann zwingen Sie sich, eine Melodie zu pfeifen, zu singen oder zu summen. Tun Sie so, als fühlten Sie sich glücklich. Das wird Ihnen nämlich helfen, sich glücklich zu fühlen. Der Psychologe und Philosoph William James brauchte dafür folgende Formulierung:

«Die Handlung scheint die Folge einer Empfindung zu sein; in Wirklichkeit aber sind Handeln und Empfinden eins. Indem

wir unser Handeln, das unmittelbar unserem Willen unterstellt ist, in eine bestimmte Richtung lenken, können wir indirekt auch unser Gefühl beeinflussen, das nicht vom Willen abhängig ist.

Die wirksamste Methode, seine Heiterkeit zurückzugewinnen, wenn man sie verloren hat, besteht deshalb darin, sich so zu verhalten, zu handeln und zu sprechen, als ob man bereits wieder fröhlich wäre...»

Jeder Mensch sucht nach dem Glück - und es gibt einen sicheren Weg, es zu finden: Man muß seine Gedanken kontrollieren. Glück hängt nicht von äußeren Umständen ab, sondern von unserem innern Zustand.

Nicht was wir haben oder was wir sind oder wo wir sind oder was wir tun, macht uns glücklich oder unglücklich, sondern wie wir uns dazu stellen. Zwei Menschen können sich am gleichen Ort befinden und das gleiche tun, beide mögen gleich viel Geld und Ansehen besitzen - und doch kann der eine todunglücklich sein und der andere glücklich. Der Grund dafür liegt in ihrer verschiedenen geistigen Einstellung zu den äußeren Umständen. Ich habe bei den armen Bauern, die mit primitiven Werkzeugen unter der mörderischen Hitze der Tropen arbeiten, ebenso viele glückliche Gesichter gesehen wie in den klimatisierten Büros von New York, Chicago oder Los Angeles.

«.... denn an sich ist nichts weder gut noch böse, das Denken macht es erst dazu», sagte Shakespeare im *Hamlet*.

Abe Lincoln schrieb einmal den Satz, daß die meisten Menschen ungefähr so glücklich sind, wie sie sein wollen. Das stimmt. Ich erhielt dafür erst kürzlich eine lebendige Bestätigung. Ich stieg die Treppen der Long Island Station in New York hinauf. Vor mir mühten sich etwa dreißig bis vierzig behinderte Knaben mit Stöcken und Krücken die Stufen hoch. Einen der Jungen mußte man sogar hinauftragen. Ich staunte über ihr Lachen und ihre Fröhlichkeit und unterhielt mich darüber mit einem Betreuer der Buben. «Wissen Sie», sagte er,

«im Moment, da einem Kind bewußt wird, daß es sein Leben lang behindert sein wird, erlebt es zuerst einen fürchterlichen Schock. Sobald es diesen Schock aber einmal überwunden hat, fügt es sich gewöhnlich in sein Schicksal und ist so glücklich wie ein normales Kind.»

Ich hätte am liebsten den Hut gezogen vor diesen Jungen. Sie haben mir eine Lehre erteilt, die ich hoffentlich nie mehr vergessen werde.

Ganz allein in einem geschlossenen Büro zu arbeiten, ist nicht nur einsam, sondern gibt einem auch keine Gelegenheit, sich mit andern Angestellten der Firma anzufreunden. Genauso erging es Maria Gonzales. Sie hörte die Kolleginnen schwatzen und lachen und beneidete sie um ihre Kameradschaft. In den ersten Wochen nach ihrer Anstellung blickte sie schüchtern zur Seite, wenn sie ihnen im Eingang begegnete.

Nach einiger Zeit jedoch sagte sie sich: «Maria, du kannst nicht erwarten, daß diese Frauen zu dir kommen. Du mußt zu ihnen gehen.» Als sie das nächstemal zum Trinkwasserbehälter ging, setzte sie ihr freundlichstes Lächeln auf und begrüßte alle, die ihr begegneten mit: «Hallo, wie geht's?» Lächeln und Grüße wurden erwidert, die Umgebung war auf einmal fröhlicher, das Arbeiten schöner. Kontakte bahnten sich an, einige reiften zu Freundschaften aus, Leben und Arbeit wurden vergnüglicher und interessanter.

Lesen Sie den folgenden Rat des Essayisten und Verlegers Elbert Hubbard. Aber Sie wissen, es ist nicht damit getan, daß Sie ihn lesen - Sie müssen ihn auch befolgen:

«Wann immer Sie das Haus verlassen, denken Sie daran: Kopf hoch, Kinn zurück, tief einatmen; nehmen Sie die Sonne in vollen Zügen in sich auf; grüßen Sie Ihre Bekannten mit einem Lächeln; legen Sie Ihr Herz in Ihren Händedruck. Haben Sie keine Angst, daß man Sie mißverstehen könnte und verschwenden Sie keine Gedanken an Ihre Feinde. Werden Sie

sich klar, was Sie tun möchten und steuern Sie dann ohne Umwege auf Ihr Ziel los. Denken Sie unablässig an Ihre großen Pläne, und im Laufe des Tages werden Sie feststellen, daß Sie unbewußt alle Gelegenheiten ergreifen, die Sie der Erfüllung Ihrer Wünsche näherbringen. Malen Sie sich in Gedanken den tüchtigen, verantwortungsbewußten, bedeutenden Menschen aus, der Sie sein möchten und mit diesem Vorbild vor Ihrem geistigen Auge werden Sie sich von Stunde zu Stunde immer deutlicher in diesen Menschen verwandeln... Gedanken sind mächtig. Die richtige innere Einstellung - Mut, Offenheit, Freundlichkeit - ist ein Grundpfeiler des Erfolges. Das richtige Denken ist an sich schon eine kreative Tätigkeit. Der Wunsch ist der Ursprung aller Dinge und jeder aufrichtige Wunsch hat Aussicht auf Erfüllung. Wir werden so, wie wir aus tiefstem Herzen sein möchten. Darum Kopf hoch, Kinn zurück. In jedem von uns steckt ein Funke göttlicher Schöpfungsgabe.»

Die alten Chinesen waren klug - klug im praktischen Sinne; eines ihrer Sprichworte, das wir alle herausschneiden und in die Innenseite unseres Hutes kleben sollten, lautet: «Wer kein freundliches Gesicht hat, soll keinen Laden aufmachen.»

Ein Lächeln ist eine Botschaft des guten Willens. Ein Lächeln verschönt jedem, der es sieht, den Tag. Wer nichts wie Stirnrunzeln, finstere Mienen und abgewandte Gesichter gesehen hat, auf den wirkt ein Lächeln, wie wenn die Sonne durch die Wolken bricht. Wer zudem unter dem Druck von Vorgesetzten, Kunden, Lehrern, Eltern oder Kindern steht, dem kann ein Lächeln zeigen, daß nicht alles hoffnungslos ist - daß es in der Welt auch Freude gibt.

In Anbetracht der Belastung des Verkaufspersonals während der Vorweihnachtszeit hat ein New Yorker Warenhaus vor einigen Jahren das folgende Inserat einrücken lassen:

Ein Lächeln zu Weihnachten

Es kostet nichts und bringt viel ein.

Es bereichert den Empfänger, ohne den Geber ärmer zu machen.

Es ist kurz wie ein Blitz, aber die Erinnerung daran ist oft unvergänglich.

Keiner ist so reich, daß er darauf verzichten könnte und keiner so arm, daß er es sich nicht leisten könnte. Es bringt Glück ins Heim, schafft guten Willen im Geschäft und ist das Kennzeichen der Freundschaft. Es bedeutet für den Müden Erholung, für den Mutlosen Ermunterung, für den Traurigen Aufheiterung und ist das beste Mittel gegen Ärger.

Man kann es weder kaufen noch erbitten, noch leihen oder stehlen, denn es hat erst dann einen Wert, wenn es verschenkt wird.

Wenn in den letzten Minuten des weihnachtlichen Einkaufsrummels unser Verkaufspersonal zu erschöpft sein sollte, um Ihnen ein Lächeln zu schenken, dürfen wir Sie dann vielleicht bitten, uns eines von Ihren dazulassen? Denn niemand braucht so bitternötig ein Lächeln wie derjenige, der für andere keines mehr übrig hat!

Regel 2 Lächeln Sie!

3 Ein gutes Gedächtnis ist Gold wert

Vor langer Zeit, 1898, geschah in einem Dorf im Staat New York ein tragischer Unglücksfall. Ein Kind war gestorben und am selben Tag, als sich die Nachbarn auf den Weg zum Begräbnis machten, ging Jim Farley zu seinem Stall, um sein Pferd herauszuholen. Die Erde war mit Schnee bedeckt und die Luft beißend kalt; das Pferd war seit Tagen nicht im Freien gewesen; als es jetzt zum Wassertrog geführt wurde, wieherte es übermütig, bäumte sich auf, die Vorderhufe hoch in der Luft, und erschlug Jim Farley. So kam es, daß das kleine Dorf Stony Point in ein und derselben Woche gleich zwei Todesfälle zu beklagen hatte.

Jim Farley hinterließ eine Frau und drei unmündige Kinder sowie einige hundert Dollar, welche von der Versicherung ausbezahlt wurden.

Sein Ältester, Jim, war zehn und arbeitete von da an in einer Ziegelei, wo er Sand umherkarren und die fertigen Ziegel aufschichten mußte, damit sie in der Sonne trocknen konnten. Der Junge hatte keine Gelegenheit, viel für seine Ausbildung zu tun, aber er verfügte über die natürliche Gabe, sich bei den Leuten beliebt zu machen. Später stieg er in die Politik ein und mit der Zeit entwickelte er eine geradezu unheimliche Fähigkeit, die Namen aller Menschen, die er kennenlernte, im Gedächtnis zu behalten.

Er hatte nie eine höhere Schule von innen gesehen, aber noch vor seinem 46. Altersjahr war er Vorsitzender des nationalen demokratischen Komitees und Postminister der Vereinigten Staaten.

Ich habe Jim Farley einmal nach dem Geheimnis seines Erfolgs gefragt. «Harte Arbeit», gab er zur Antwort, worauf ich ihm entgegnete: «Machen Sie keine Witze.»

Hierauf wollte er wissen, worin ich denn die Ursache seines Erfolges vermute. «Meines Wissens kennen Sie zehntausend Menschen beim Vornamen», gab ich zurück.

«Nein. Da irren Sie sich», meinte er. «Ich kenne fünfzigtausend Menschen beim Vornamen.»

Scherz beiseite: Diese Fähigkeit hat Jim Farley geholfen, Franklin D. Roosevelt ins Weiße Haus zu bringen, als er 1932 Roosevelts Wahlkampagne leitete.

In all den Jahren, da Jim Farley als Vertreter für einen Gipskonzern reiste, und später, als er Bürgermeister von Stony Point war, dachte er sich ein System aus, um alle Namen im Gedächtnis zu behalten.

Zuerst war es eine ganz einfache Methode. Lernte er jemanden kennen, dann bemühte er sich, dessen vollständigen Namen in Erfahrung zu bringen sowie Familienverhältnisse, Beruf und politische Einstellung. Er prägte sich alle diese Dinge genau ein und wenn er dem betreffenden Menschen das nächstemal begegnete, selbst wenn er ihn ein Jahr lang nicht gesehen hatte, konnte er ihm auf die Schulter klopfen, nach der Familie fragen und nach dem Gedeihen der Rosenstöcke im Garten. Kein Wunder, daß er auf diese Weise bald zu einer beachtlichen Anhängerschaft kam!

Monate bevor Roosevelt seine Kampagne als Präsidentschaftskandidat startete, schrieb Jim Farley Hunderte von Briefen an Leute in den westlichen und nordwestlichen Staaten. Dann reiste er in neunzehn Tagen - im Zug, in Fuhrwerken, Autos und Booten - achtzehntausend Kilometer durch zwanzig Staaten. Überall besuchte er seine Leute und unterhielt sich mit ihnen beim Frühstück, beim Mittagessen, beim Tee und beim Abendessen. Dann raste er weiter zum nächsten Etappenziel.

Sobald er von seiner Reise zurück war, schrieb er an je einen Menschen in jeder Stadt, die er besucht hatte, einen Brief und

bat ihn um eine Liste der Gäste, zu denen er während seines Aufenthalts gesprochen hatte. Die Schlußliste enthielt Tausende und aber Tausende von Namen, und jeder, der auf dieser Liste stand, konnte sich rühmen, einen persönlichen Brief von James Farley erhalten zu haben. Diese Briefe begannen mit «Lieber Bill» oder «Liebe Jane» und waren immer unterzeichnet mit «Jim».

Jim Farley entdeckte schon früh, daß der Durchschnittsmensch an seinem eigenen Namen mehr interessiert ist als an allen anderen Namen der Welt zusammen. Wer den Namen eines andern behält und ihn immer wieder ausspricht, macht dem Betreffenden ein diskretes, aber sehr wirkungsvolles Kompliment. Wer ihn aber vergißt oder falsch schreibt - der setzt sich selber in ein ungünstiges Licht. Ich organisierte einmal einen Rednerkurs in Paris und verschickte an alle amerikanischen Einwohner der Stadt einen vervielfältigten Brief. Französische Stenotypistinnen, der englischen Sprache offenbar unkundig, setzten die Namen in diese Briefe ein und schrieben die Adressen, und natürlich machten sie dabei eine Menge Fehler, worauf mir der Direktor einer großen amerikanischen Bankfiliale in Paris einen scharfen Verweis erteilte, weil sein Name falsch geschrieben war.

Es ist manchmal schwierig, einen Namen zu behalten, vor allem, wenn er schwer auszusprechen ist. Deshalb ignorieren ihn viele Leute lieber, als daß sie sich die Mühe nehmen, ihn auswendig zu lernen, oder sie geben der betreffenden Person einen leicht zu merkenden Übernamen. Sid Levy hatte einmal einen Kunden zu besuchen, der Nicodemus Papadoulos hieß. Die meisten Leute nannten ihn einfach «Nick». Levy erzählte: «Ich gab mir große Mühe, seinen Namen immer wieder vor mir herzusagen, ehe ich zu ihm ging. Als ich ihn dann mit seinem vollen Namen «Guten Tag, Mr. Nicodemus Papadoulos» begrüßte, war er erschüttert. Es kam mir vor, als dauerte es Minuten, bis er schließlich, mit Tränen in den Augen, erklärte:

«Mr. Levy, ich lebe nun seit fünfzehn Jahren in diesem Land und bis auf den heutigen Tag hat sich noch nie jemand die Mühe genommen, mich bei meinem richtigen Namen zu nennen.»»

Welches war der Grund für Andrew Carnegies Erfolg?

Man nannte ihn den Stahlkönig, dabei verstand er selber herzlich wenig davon, wie man Stahl herstellt. Er beschäftigte Hunderte von Männern, die weit mehr über Stahl wußten als er.

Dafür wußte er mit Menschen umzugehen und das machte ihn reich. In jungen Jahren schon zeigte er ein erstaunliches Talent für Organisation und Menschenführung. Als Zehnjähriger hatte er bereits herausgefunden, welchen Wert die Menschen auf ihren eigenen Namen legen und machte sich diese Entdeckung zunutze. Eines Tages, er lebte damals noch in Schottland, wurde er Besitzer eines trächtigen Kaninchens und bald hatte er ein ganzes Nest voll kleiner Kaninchen - und kein Futter. Dafür aber eine glänzende Idee. Er versprach den Kindern in der Nachbarschaft, die kleinen Kaninchen nach ihnen zu benennen, wenn sie ihm jeden Tag genügend Klee und Löwenzahn für die Tiere brächten.

Sein Vorschlag wurde mit Begeisterung aufgenommen und Carnegie zog daraus eine Lehre fürs Leben.

Jahre später wandte er die gleiche Taktik im Geschäft an und verdiente damit Millionen. Eines Tages kam er auf den Gedanken, der Eisenbahngesellschaft von Pennsylvania Stahlschienen zu verkaufen. Präsident dieser Gesellschaft war damals J. Edgar Thomson. Was machte Andrew Carnegie? Er baute in Pittsburg ein großes Stahlwerk und nannte es «Edgar-Thomson-Stahlwerke». Dreimal dürfen Sie raten, von wem Edgar Thomson in Zukunft seine Eisenbahnschienen bezog.

Carnegie und George Pullman führten längere Zeit einen erbitterten Krieg um die Vormachtsstellung im Schlafwagengeschäft. Auch damals erinnerte sich Carnegie an die Kaninchengeschichte.

Carnegies Gesellschaft schlug sich mit Pullmans Gesellschaft um das Schlafwagengeschäft bei der Union-Pacific-Eisenbahn. Jede Gesellschaft unterbot die andere so lange im Preis, bis schließlich beim ganzen Handel überhaupt kein Gewinn mehr herausgeschaut hätte. Beide, Carnegie und Pullman, waren eines Tages nach New York zu Verhandlungen mit dem Direktor der Union Pacific gefahren. Als sich die Konkurrenten im St.-Nicholas-Hotel begegneten, sagte Carnegie: «Guten Abend, Mr. Pullman. Wir beide benehmen uns ja wirklich wie Dummköpfe.»

«Wie meinen Sie das?» fragte Pullman.

Carnegie setzte ihm seine Idee auseinander - eine Zusammenlegung ihrer beider Interessen. Er schilderte ihm in lebhaften Worten die Vorteile, von denen sie beide profitieren würden, wenn sie miteinander statt gegeneinander arbeiteten. Pullman hörte aufmerksam zu, aber Carnegies Vorschlag überzeugte ihn nicht ganz. Schließlich fragte er: «Wie würden Sie diese neue Gesellschaft denn nennen?», und Carnegie gab prompt zurück: «Nun, Pullman Palace Car Company natürlich.»

Pullmans Gesicht leuchtete auf. «Kommen Sie, gehen wir auf mein Zimmer», schlug er vor, «damit wir die Sache näher besprechen können.» Dieses Gespräch sollte Geschichte machen.

Andrew Carnegies Taktik, die Namen seiner Freunde und Geschäftskollegen im Gedächtnis zu behalten und häufig anzuwenden, war eines der Geheimnisse seiner Menschenführung. Er war stolz darauf, daß er viele seiner Arbeiter mit Vornamen anreden konnte; und er durfte sich rühmen, daß während der ganzen Zeit, da er sich persönlich um die Stahlwerke kümmerte, in keinem seiner blühenden Unternehmen je ein Streik ausgebrochen ist.

Benton Love, Direktor der texanischen Handelsbanken, ist überzeugt, daß eine Firma mit zunehmender Größe zunehmend

unpersönlich wird. «Eine Möglichkeit, um sie persönlicher zu machen, besteht darin, die Kunden bei ihrem Namen zu nennen», erklärte er. «Ein Angestellter, der mir sagt, er könne keine Namen behalten, gesteht mit anderen Worten, daß er einen wichtigen Punkt seines Berufs nicht beherrscht und oberflächliche Arbeit leistet.»

Karen Kirsch, Flughostess bei TWA, machte es sich zur Gewohnheit, die Namen ihrer wichtigsten Passagiere auswendig zu lernen und im Umgang mit ihnen anzuwenden. Das trug sowohl ihr wie ihrer Gesellschaft sehr viele Komplimente ein. Einer der Passagiere schrieb sogar: «Ich war seit längerer Zeit nicht mehr mit TWA geflogen, doch von jetzt ab werde ich nur noch TWA buchen. Man hat das Gefühl, sehr persönlich behandelt zu werden, und das gefällt mir.»

Die Menschen sind dermaßen stolz auf ihre Namen, daß sie alles dransetzen, um sie zu verewigen. Selbst der hartgesottene alte P. T. Barnum, der größte Unternehmer im Showbusiness zu seiner Zeit, bot aus Enttäuschung darüber, daß er selbst keine Söhne hatte, die seinen Namen weiterführten, seinem Enkel, C.H. Seeley, 25000 Dollar an, damit er sich «Barnum» Seeley nannte.

Während Jahrhunderten haben Adelige und Reiche Maler, Musiker und Dichter gefördert, damit sie ihnen dafür ihre Werke widmeten.

Bibliotheken und Museen haben ihre kostbarsten Werke und Sammlungen Donatoren zu verdanken, denen die Vorstellung unerträglich war, daß die Menschheit ihre Namen einmal vergessen könnte. Und in beinahe jeder Kirche findet man Glasfenster, die an den Namen ihrer Stifter erinnern.

Die meisten Leute, die behaupten, sie hätten ein schlechtes Namengedächtnis, nehmen sich ganz einfach weder Zeit noch Mühe, richtig hinzuhören, wenn ihnen jemand vorgestellt wird, den Namen zu wiederholen und ihn sich einzuprägen. Sie

entschuldigen sich dann damit, sie hätten anderes zu tun und den Kopf ohnehin schon voll. Aber es ist kaum anzunehmen, daß sie mehr zu tun haben als Franklin D. Roosevelt, der immer noch Zeit fand, sich sogar die Namen der Handwerker einzuprägen, mit denen er in Berührung kam.

Die Chrysler Automobilwerke bauten seinerzeit für Präsident Roosevelt, dessen Beine gelähmt waren, einen speziellen Wagen, der von W. F. Chamberlain und einem Mechaniker im Weißen Haus abgeliefert wurde. In einem Brief berichtete mir Mr. Chamberlain: «Ich zeigte Präsident Roosevelt, wie der Wagen, in den wir eine Menge besonderer Vorrichtungen eingebaut hatten, zu bedienen ist. Er dagegen lehrte mich, wie man mit Menschen umgehen muß.

Als ich im Weißen Haus vorsprach, empfing mich der Präsident äußerst freundlich und zuvorkommend. Er nannte mich beim Namen und ich fühlte mich in seiner Gegenwart sehr wohl und entspannt. Sein lebhaftes Interesse an allen Dingen, die ich ihm zeigte und vorführte, hat mich tief beeindruckt. Bald hatten sich eine Menge Zuschauer um uns geschart. Da meinte der Präsident: «Ich finde diesen Wagen großartig. Man braucht bloß auf einen Knopf zu drücken, und er fährt, ohne daß man sich überhaupt anstrengen muß. Wirklich großartig. Nur schade, daß ich keine Zeit habe, ihn auseinanderzunehmen, um genau zu studieren, wie sein Motor funktioniert.»

Während die Freunde und Mitarbeiter des Präsidenten das Auto bewunderten, sagte er in ihrer Gegenwart: «Mr. Chamberlain, ich möchte Ihnen meine Anerkennung ausdrücken und Ihnen danken für die Zeit und die Mühe, die Sie aufgewendet haben, um diesen Wagen zu konstruieren. Sie haben ausgezeichnete Arbeit geleistet.» Er bewunderte den Kühler, den speziellen Rückspiegel, die Uhr, die besonderen Scheinwerfer, die Polsterung, den komfortablen Fahrersitz und den Gepäckraum mit den extra angefertigten Koffern, von denen jeder mit seinem Monogramm gezeichnet war. Mit andern

Worten: Er beachtete jede Einzelheit, von der er wußte, daß ich ihr besondere Aufmerksamkeit geschenkt hatte und machte Mrs. Roosevelt und seinen Sekretär auf alle Details aufmerksam. Schließlich wandte er sich sogar an seinen Träger und bemerkte: «Ich bin sicher, George, daß Sie diese Koffer ganz besonders sorgfältig behandeln werden.»

Nach einer kurzen Probefahrt verabschiedete sich der Präsident von mir mit der Begründung, er werde seit einer halben Stunde in einer Ausschußsitzung erwartet und müsse nun leider gehen.

Ich hatte einen Mechaniker ins Weiße Haus mitgenommen. Er wurde bei unserer Ankunft dem Präsidenten vorgestellt. Er sprach jedoch nicht mit Präsident Roosevelt und dieser hörte seinen Namen nur ein einziges Mal. Mein Begleiter war ein eher schüchterner Mensch und hielt sich die ganze Zeit im Hintergrund. Doch ehe er uns verließ, schaute sich der Präsident nach dem Mechaniker um, reichte ihm die Hand, nannte ihn beim Namen und dankte ihm für sein Kommen. Es war nicht bloß eine konventionelle Floskel, sondern ich fühlte, daß er wirklich meinte, was er sagte.

Wenige Tage nach meiner Rückkehr nach New York bekam ich ein signiertes Bild des Präsidenten, begleitet von einem kleinen Dankeschreiben, in welchem er nochmals seine Anerkennung für meine Arbeit ausdrückte. Wann er für so etwas noch Zeit fand, ist mir ein Rätsel.»

Eine der einfachsten, naheliegendsten und wirksamsten Methoden, andere Menschen für sich zu gewinnen, besteht darin, daß man sich an ihren Namen erinnert und sie in ihrer Selbstachtung bestärkt. Franklin D. Roosevelt wußte das - aber wer von uns macht es schon? Wird uns jemand vorgestellt, dann sprechen wir ein paar Worte mit ihm, und wenn wir uns verabschieden, ist uns sein Name bereits wieder entfallen.

Ein Politiker, der die Namen seiner Wähler vergißt, gerät

selber in Vergessenheit. Und im geschäftlichen und gesellschaftlichen Leben ist ein gutes Namengedächtnis fast ebenso wichtig wie in der Politik.

Napoleon III. konnte sich rühmen, sich trotz seiner kaiserlichen Pflichten an den Namen jedes Menschen zu erinnern, den er einmal getroffen hatte.

Wie er das fertigbrachte? Ganz einfach. Wenn er einen Namen nicht deutlich hörte, entschuldigte er sich: «Es tut mir leid, ich habe den Namen nicht richtig verstanden», und bat um Wiederholung. War es ein außergewöhnlicher Name, dann fragte er, wie man ihn schreibt.

Im Verlauf des Gesprächs wiederholte er nachher den Namen einige Male und prägte ihn sich ein, zusammen mit der Gestalt, dem Ausdruck und der ganzen Wesensart der betreffenden Person.

Handelte es sich dabei um eine bedeutende Persönlichkeit, so ging Napoleon III. sogar noch einen Schritt weiter und schrieb den Namen auf ein Stück Papier, sobald er allein war. Darauf betrachtete er das Geschriebene eingehend, bis es sicher in seinem Gedächtnis haftete und vernichtete dann das Papier. Auf diese Weise verschaffte er sich zum akustischen noch einen optischen Eindruck.

All das braucht Zeit, aber «gute Manieren», sagte Emerson, «setzen sich aus kleinen Opfern zusammen».

Namen zu behalten und zu benützen, ist nicht ein Privileg von Königen oder Managern. Wir alle können davon profitieren. Ken Nottingham, ein Angestellter von General Motors, aß mittags meist in der firmeneigenen Kantine. Er beobachtete, daß die Frau, die das Essen ausgab, immer ein finsternes Gesicht machte. «Sie hatte schon fast zwei Stunden lang Sandwiches gemacht und ich bedeutete für sie nur ein weiteres Sandwich.

Ich nannte ihr meine Wünsche, sie wog den Schinken ab, legte ein Salatblatt und ein paar Chips auf den Teller und reichte

ihn mir.

Anderntags ging ich abermals hin. Es war die gleiche Frau mit dem gleichen Gesicht. Anders war nur, daß ich diesmal ihr Namensschild sah. Ich lächelte und grüßte sie, «Hallo, Eunice!», ehe ich meine Bestellung aufgab. Plötzlich vergaß sie, den Schinken zu wiegen, lud den Teller voll, legte drei Blatt Salat dazu und häufte so viele Chips darüber, bis sie überquollen.»

Wir sollten nie vergessen, daß ein Name etwas Wunderbares ist und ausschließlich jenem Menschen gehört, mit dem wir gerade zu tun haben... sonst niemandem. Sein Name zeichnet ihn aus, macht ihn einmalig. Die Mitteilung, die wir weitergeben, oder der Wunsch, den wir äußern, gewinnen eine besondere Bedeutung, wenn wir ihnen den Namen der Person vorausschicken, an die sie gerichtet sind. Der Name wirkt Wunder, von der Kellnerin bis zum Generaldirektor.

Denken Sie daran und Sie ersparen sich Schwierigkeiten.

Regel 3 Vergessen Sie nie, daß für jeden Menschen sein Name das schönste und wichtigste Wort ist.

4 Der gute Zuhörer ist der beste Gesellschafter

Vor einiger Zeit war ich zu einem Bridgeabend eingeladen, obschon ich selber nicht Bridge spiele. Außer mir war noch eine blonde Dame anwesend, die ebenfalls nicht spielte. Sie hatte gehört, daß ich viel in Europa herumgereist war und bat mich daher: «Erzählen Sie mir doch bitte, wo Sie überall waren und was Sie Schönes gesehen haben.»

Während wir uns setzten, erwähnte sie, daß sie und ihr Gatte eben erst von einer Afrikareise zurückgekehrt seien. «Afrika!» rief ich aus. «Wie interessant. Ich habe mir immer schon gewünscht, einmal nach Afrika zu gehen, aber ich war bis jetzt noch nie dort. Haben Sie die Großwildbezirke besucht? Ja? Darum beneide ich Sie wirklich. Sie müssen mir unbedingt von Afrika erzählen!»

Sie erzählte ganze fünfundvierzig Minuten lang und fragte mich kein einziges Mal mehr, wo ich gewesen sei und was ich gesehen hätte. Sie begehrte nichts weiter als einen aufmerksamen Zuhörer, vor dem sie ihr eigenes Ich ausbreiten und dem sie erzählen konnte, wo sie überall herumgereist war.

Das ist nichts Ungewöhnliches. Im Gegenteil, die meisten Menschen handeln so wie diese Dame.

Als ich einmal bei einem New Yorker Verleger zu Gast war, lernte ich einen bekannten Botaniker kennen. Ich hatte mich nie zuvor mit einem Botaniker unterhalten und war ganz hingerissen, was er alles zu erzählen wußte. Ich klebte buchstäblich an der Kante meines Stuhls und hörte fasziniert zu, während er von exotischen Pflanzen sprach, von Experimenten zur Entwicklung neuer Lebensformen der Pflanzen, von Treibhäusern und sogar von erstaunlichen Eigenschaften einer ganz gewöhnlichen Kartoffel. Ich besitze selber ein kleines

Treibhaus, und er war so freundlich, mir ein paar nützliche Ratschläge zu erteilen.

Es waren noch eine ganze Menge Gäste anwesend, aber ich verletzte sämtliche Regeln der Höflichkeit und kümmerte mich überhaupt nicht um die andern, sondern unterhielt mich stundenlang mit dem Botaniker.

Es wurde Mitternacht, ich verabschiedete mich bei allen Anwesenden und machte mich auf den Heimweg. Hierauf wandte sich der Botaniker an unseren Gastgeber und äußerte sich sehr schmeichelhaft über mich. Ich sei «sehr anregend», sei dieses und jenes, und zum Schluß erklärte er auch noch, ich sei ein «außerordentlich interessanter Gesprächspartner».

Ein interessanter Gesprächspartner? Dabei hatte ich kaum ein Wort gesagt. Ich hätte zu diesem Thema auch nichts zu sagen gehabt, denn ich verstehe von Botanik ungefähr gleich viel wie von der Anatomie eines Pinguins. Ich hatte nur eines getan: aufmerksam zugehört. Ich hatte zugehört, weil es mich tatsächlich interessierte, was dieser Mann zu erzählen wußte. Das spürte er und das hat ihm auch gefallen. Man kann einem andern Menschen kaum ein größeres Kompliment machen, als wenn man ihm aufmerksam zuhört. Jack Woodford schrieb in einem seiner Bücher: «Es gibt nur wenige Menschen, die sich nicht geschmeichelt fühlen, wenn man ihnen seine ungeteilte Aufmerksamkeit schenkt.» Ich habe dem Botaniker aber nicht nur meine ungeteilte Aufmerksamkeit geschenkt, ich zollte ihm aufrichtige Anerkennung und war großzügig mit Lob.

Ich sagte ihm, unser Gespräch sei für mich unerhört interessant - und das war es auch. Ich sagte ihm, daß ich ihn um sein Wissen beneide - und das tat ich. Ich sagte ihm ferner, ich würde gerne einmal mit ihm über die Felder gehen - und das stimmte tatsächlich. Ich sagte ihm, ich würde mich freuen, ihn wieder einmal zu sehen - und auch das traf zu.

So kam es, daß er mich für einen guten Gesellschafter und

Gesprächspartner hielt, während ich in Wirklichkeit nur ein guter Zuhörer war und ihn zum Sprechen ermunterte.

Worin besteht die geheimnisvolle Kunst einer erfolgreichen geschäftlichen Besprechung? Nach Charles W. Eliot, dem einstigen Rektor von Harvard, ist die Kunst, eine geschäftliche Verhandlung mit Erfolg zu führen, absolut kein Geheimnis. «Wichtig ist, daß man dem andern mit ungeteilter Aufmerksamkeit zuhört. Nichts schmeichelt ihm mehr.»

Eliot selbst war ein Meister im Zuhören. Henry James, einer der größten Schriftsteller Amerikas, erinnerte sich: «Dr. Eliots Zuhören war nicht nur ein Schweigen, es war ein aktives Schweigen. Er saß kerzengerade auf der Kante seines Stuhls, die Hände im Schoß und ohne jede Bewegung, außer daß er bald schneller, bald langsamer die Daumen drehte. Er blickte den Sprechenden an und schien ebensosehr mit den Augen wie mit den Ohren zu hören. Er hörte mit dem Herzen und dachte aufmerksam darüber nach, was man sagte, während man sprach. Und am Schluß des Gesprächs hatte man das Gefühl, daß man zu Wort gekommen war.»

Sonnenklar, nicht wahr? Um das herauszufinden, braucht man nicht erst vier Jahre an der Universität zu studieren. Aber sowohl Sie wie ich kennen Geschäftsleute, die zwar geräumige Verkaufslokale haben, mit Sorgfalt einkaufen, ihre Auslagen attraktiv dekorieren, Hunderte von Dollar für Inserate ausgeben - und dann hingehen und Personal einstellen, das überhaupt nicht zuhören kann, die Kunden unterbricht, ihnen widerspricht, sie verärgert und alles tut, um sie zu vertreiben.

Nur weil eine Verkäuferin nicht zuhören wollte, hat ein Warenhaus in Chicago beinahe eine gute Kundin verloren, die dort jährlich mehrere tausend Dollar ausgab. Mrs. Henrietta Douglas, die in Chicago unseren Kurs besuchte, hatte sich im Ausverkauf einen Mantel erstanden. Als sie damit nach Hause kam, stellte sie fest, daß im Futter ein Riß war. Gleich am nächsten Tag ging sie zurück ins Geschäft und bat die

Verkäuferin, ihr diesen Mantel umzutauschen. Die Angestellte hörte ihr jedoch nicht einmal zu, sondern sagte: «Sie haben diesen Mantel aus dem Ausverkauf», und zeigte auf ein Schild an der Wand. «Lesen Sie selbst. <Ausverkaufsartikel werden nicht umgetauscht.> Was Sie gekauft haben, müssen Sie behalten. Sie können den Reiß ja zunähen.»

«Aber hier handelt es sich um schadhafte Ware», beklagte sich Mrs. Douglas.

«Das spielt keine Rolle», fiel ihr die Verkäuferin ins Wort. «Gekauft ist gekauft.»

Mrs. Douglas wollte gerade beleidigt weggehen und schwor sich, nie mehr einen Fuß in diesen Laden zu setzen, als sie der Abteilungsleiter begrüßte, der sie seit Jahren als treue Kundin kannte. Mrs. Douglas erzählte ihm, was geschehen war.

Der Mann hörte aufmerksam zu, besah sich den Mantel und sagte dann: «Ausverkaufsartikel werden nicht zurückgenommen. Aber das bezieht sich nicht auf beschädigte Ware und wir werden dieses Futter selbstverständlich flicken oder ersetzen. Oder wenn es Ihnen lieber ist, geben wir Ihnen auch das Geld zurück.»

Was für ein Unterschied in der Behandlung! Wenn nicht zufällig der Abteilungsleiter gekommen wäre und sich ihre Klagen angehört hätte, dann wäre dem Geschäft eine langjährige Kundin für immer verlorengegangen.

Zuhören ist aber nicht nur im Geschäft, sondern auch zu Hause in der Familie wichtig. Eine vielbeschäftigte Hausfrau und Mutter hatte es sich zur Pflicht gemacht, aufmerksam zuzuhören, wenn eines ihrer Kinder mit ihr sprechen wollte. Eines Abends saß sie mit ihrem jüngsten Sohn in der Küche, als dieser nach einem kurzen Gespräch über ein Problem, das ihn beschäftigt hatte, erklärte: «Ich weiß, daß du mich sehr gern hast, Mama.»

Gerührt gab sie zur Antwort: «Natürlich habe ich dich sehr

gern. Hast du jemals daran gezweifelt?»

«Nein», entgegnete der Junge, «aber ich bin ganz sicher, daß du mich gern hast, denn immer, wenn ich über etwas mit dir sprechen möchte, legst du deine Arbeit ab und hörst mir zu.»

Chronische Nörgler, sogar böse Kritiker werden in Gegenwart eines geduldigen, verständnisvollen Zuhörers oft zahm - eines Zuhörers, der schweigt, während der wütende Besserwisser Gift und Galle spritzt. Die New Yorker Telefongesellschaft hatte es vor einigen Jahren mit einem ganz besonders üblen Kunden zu tun. Er fluchte die Telefonistinnen an, tobte und drohte, das Telefon mitsamt der Wurzel auszurotten. Er weigerte sich, gewisse Gebühren zu bezahlen, und behauptete, daß sie nicht stimmten. Er schrieb Leserbriefe an die Zeitungen. Er reichte bei den Behörden unzählige Klagen ein und strebte verschiedene Prozesse gegen die Telefongesellschaft an.

Schließlich schickte die Gesellschaft einen ihrer tüchtigsten «Friedensrichter» gegen diesen Stänkerer vor. Der Beamte tat erst einmal gar nichts anderes als zuhören und ließ dem streitsüchtigen alten Knaben das Vergnügen, sich nach Herzenslust auszutoben. Er hörte zu, sagte «ja» und zeigte Verständnis für die Klagen seines Klienten.

«Er tobte etwa drei Stunden lang», erzählte der Telefonbeamte vor meiner Klasse. «Später ging ich wiederum hin und hörte mir abermals an, was er zu kritisieren hatte. Viermal ging ich zu ihm, und bei meinem vierten Besuch wurde ich Mitglied einer Organisation, die er ins Leben rufen wollte. Er nannte sie <Verein zum Schütze der Telefonabonnenten>. Ich bin noch immer Mitglied dieses Vereins und meines Wissens außer seinem Gründer das einzige Mitglied auf der ganzen Welt.

Ich hörte ihm zu und zeigte Verständnis für jede Beschwerde, die er während meiner Besuche vorbrachte. Nie zuvor hatte sich ein Vertreter der Telefongesellschaft so zu ihm verhalten. Am Schluß wurde er beinahe freundlich. Der Grund, der mich zu

ihm geführt hatte, wurde während meines ersten Besuches überhaupt nicht erwähnt. Auch nicht beim zweiten und dritten Besuch. Als ich ihn zum viertenmal sah, schlossen wir den ganzen Fall ab, und er bezahlte sämtliche Rechnungen und zog seine Klagen zurück.»

Zweifellos hielt sich dieser unzufriedene Kunde für einen Kreuzritter, der die Rechte des Bürgers gegen die abgefeimte Ausbeutung durch die Telefongesellschaft verteidigt. In Wirklichkeit aber verlangte er nach Selbstbestätigung. Durch sein Nörgeln und Klagen verschaffte er sich das Gefühl, bedeutend zu sein. Sobald ihm nun die Anwesenheit des Telefonbeamten dieses Gefühl vermittelte, löste sich seine eingebildete Unzufriedenheit in Luft auf.

Eines Morgens, es ist schon lange her, stürmte ein verärgerter Kunde ins Büro von Julius F. Detmer, dem Gründer der Detmer-Wollwarengesellschaft, einer der größten Wollwarenfirmen der Welt.

«Dieser Mann schuldete uns einen kleinen Geldbetrag», erzählte mir Mr. Detmer. «Er stritt es zwar ab, aber wir wußten, daß er im Unrecht war, und deshalb bestand unsere Buchhaltung darauf, daß er bezahlen sollte. Nachdem er eine Reihe von Mahnbriefen erhalten hatte, machte er sich auf die Socken, reiste nach Chicago und kam in mein Büro, um mir mitzuteilen, daß er erstens nicht daran denke, unsere Rechnung zu bezahlen, und zweitens nie mehr für einen Dollar bei der Detmer-Wollwarengesellschaft einkaufen werde.

Ich hörte ihm geduldig zu, wobei ich allerdings öfter versucht war, ihn zu unterbrechen, aber ich sah ein, daß das eine sehr ungeschickte Taktik wäre und ließ ihn erst einmal ausreden. Als er sich etwas abgeregt hatte und wieder aufnahmefähig war, entgegnete ich ruhig: «Ich möchte Ihnen danken, daß Sie nach Chicago gekommen sind, um mir das alles zu sagen. Sie haben mir damit einen großen Gefallen erwiesen, denn wenn unsere Buchhaltung Sie verärgert hat, dann ist es sehr wohl möglich,

daß sie auch noch andere gute Kunden verärgert, und das wäre äußerst unangenehm. Was Sie mir da erzählt haben, ist für mich von noch weit größerer Wichtigkeit als für Sie, glauben Sie mir.»

Das war das Letzte, was er von mir zu hören erwartet hatte. Ich glaube, er war doppelt enttäuscht, war er doch nach Chicago gekommen, um ein Wörtchen mit mir zu reden, und nun dankte ich ihm noch dafür, anstatt mich mit ihm herumzustreiten. Ich versicherte ihm, wir würden den fraglichen Geldbetrag streichen und vergessen, denn er sei ein sehr gewissenhafter Mann und hätte nur ein Konto zu führen, während unsere Angestellten Tausende von Konten führen müßten und daher sei der Fehler sicher weniger bei ihm als vielmehr bei uns zu suchen.

Ich sagte ihm auch, ich hätte volles Verständnis für seine Gefühle und würde zweifellos ebenso empfinden, wenn ich in seiner Haut steckte. Da er beschlossen hatte, nichts mehr von uns zu kaufen, empfahl ich ihm einige andere Wollwarenfirmen.

Vorher hatten wir gewöhnlich zusammen zu Mittag gegessen, wenn er nach Chicago gekommen war und deshalb lud ich ihn auch jetzt zum Essen ein. Er nahm zögernd an und als er zur vereinbarten Zeit in mein Büro kam, um mich abzuholen, erteilte er unserer Firma einen größeren Auftrag als je zuvor. Er kehrte in sichtlich besserer Laune nach Hause zurück. Weil er sich uns gegenüber genauso anständig benehmen wollte wie wir gegenüber ihm, sah er seine Rechnungen noch einmal durch und stellte fest, daß er eine davon verlegt hatte. Er schickte uns einen Scheck mit einer Entschuldigung. Er blieb ein Freund und Kunde unserer Firma bis zu seinem Tod.»

Vor Jahren pflegte ein armer Junge, der Sohn holländischer Einwanderer, nach der Schule jeweils die Fenster eines Bäckerladens zu reinigen, um seine Familie zu unterstützen. Sie waren so arm, daß er jeden Tag mit einem Korb die Straßen entlangging, um die Kohlenstücke aufzusammeln, die in den Rinnstein gefallen waren, wenn den Anwohnern Kohlen

geliefert wurden. Dieser Junge hieß Edward Bok. Er ging in seinem ganzen Leben nicht länger als sechs Jahre zur Schule. Trotzdem wurde er später einer der erfolgreichsten Männer des amerikanischen Zeitungswesens. Wie er es so weit brachte, ist eine lange Geschichte. Ihr Anfang jedoch läßt sich in wenigen Sätzen erzählen. Edward Bok begann seine Karriere damit, daß er genau nach den in diesem Kapitel beschriebenen Grundsätzen handelte.

Mit dreizehn Jahren verließ er die Schule und wurde Botenjunge bei der Western Union. Sein Bedürfnis, etwas zu lernen, war aber so übermächtig, daß er anfang, sich aus eigener Kraft weiterzubilden. Er sparte das Fahrgeld, machte seine Botengänge zu Fuß und verzichtete so lange auf das Mittagessen, bis er genügend Geld beisammen hatte, um sich ein Nachschlagewerk mit den Lebensbeschreibungen berühmter Amerikaner zu kaufen. Dann tat er etwas, was vor ihm wohl noch keiner getan hatte: Erst las er die Biographien dieser berühmten Leute, und hierauf schrieb er ihnen einen Brief, in welchem er sie um nähere Angaben über ihre Kindheit bat. Edward Bok war ein guter Zuhörer. Er ermunterte die Menschen, von sich selbst zu sprechen. Er schrieb an General James A. Garfield, der damals für die Präsidentschaft kandidierte, ob es zutrefte, daß er als Schiffsjunge auf einem Kanalschlepper gearbeitet hätte. Garfield antwortete ihm. Er fragte General Grant nach Einzelheiten über eine berühmte Schlacht. Grant zeichnete ihm einen Plan davon, lud den vierzehnjährigen Edward zum Essen ein und unterhielt sich einen ganzen Abend lang mit ihm.

Bald korrespondierte der Botenjunge der Western Union mit einer ganzen Reihe der berühmtesten Leute des Landes: Ralph Waldo Emerson, Oliver Wendell Holmes, Longfellow, Mrs. Abraham Lincoln, Louisa May Alcott, General Sherman und Jefferson Davis.

Er korrespondierte nicht nur mit ihnen: Sobald er einen freien

Tag hatte, besuchte er viele von ihnen zu Hause und war überall ein willkommener Gast. Durch den schriftlichen und persönlichen Kontakt mit diesen Menschen gewann er ein unschätzbares Selbstvertrauen. Diese Männer und Frauen vermittelten ihm Einsichten und weckten Ambitionen, die sein ganzes späteres Leben bestimmten. Das alles erreichte er einzig dadurch, daß er sich genau an die Regeln hielt, von denen in diesem Kapitel die Rede ist.

Isaac Marcosson, ein Journalist, der Hunderte von Berühmtheiten interviewt hat, erklärte einmal, daß viele Menschen nur deshalb einen ungünstigen Eindruck hinterlassen, weil sie nicht aufmerksam zuhören. «Sie sind so sehr damit beschäftigt, was sie als nächstes sagen wollen, daß ihre Ohren taub sind... Berühmte Menschen haben mir gestanden, daß sie einen guten Zuhörer mehr schätzen als einen guten Redner, doch die Fähigkeit, zuzuhören, scheint seltener als jede andere positive Eigenschaft.»

Aber nicht nur berühmte, sondern auch ganz gewöhnliche Menschen schätzen einen guten Zuhörer. Im *Reader's Digest* stand einmal zu lesen: «Viele Menschen rufen einen Arzt und dabei fehlt ihnen weiter nichts als ein Zuhörer.»

Während der schwärzesten Stunden des Bürgerkrieges schrieb Lincoln an einen alten Freund in Springfield, Illinois, und bat ihn, nach Washington zu kommen, weil er mit ihm einige Probleme besprechen möchte. Der einstige Nachbar traf im Weißen Haus ein und Lincoln redete stundenlang über die Möglichkeit einer Proklamation zur Aufhebung der Sklaverei. Er zog alle Argumente für und gegen einen solchen Schritt in Erwägung und las verschiedene Briefe und Zeitungsartikel vor. Die einen machten ihm zum Vorwurf, daß er die Sklaverei weiterhin dulde, die andern griffen ihn an, weil sie fürchteten, er wolle sie abschaffen. Nachdem Lincoln während Stunden gesprochen hatte, schüttelte er seinem alten Nachbarn die Hand, sagte ihm gute Nacht und schickte ihn zurück nach Illinois, ohne

sich auch nur nach seiner Meinung zu erkundigen. Lincoln hatte das ganze Gespräch allein geführt. Das hatte ihm offensichtlich Klarheit verschafft. «Er schien sich nachher erleichtert zu fühlen», sagte sein Freund. Lincoln wollte nicht einen Rat, er wollte lediglich einen freundschaftlichen, verständnisvollen Zuhörer, vor dem er sich aussprechen konnte. Genau das gleiche möchten wir alle haben, wenn uns Sorgen bedrücken. Und sehr oft wünscht sich auch der empörte Kunde oder der unzufriedene Angestellte oder der gekränkte Freund nichts weiter als einen Zuhörer, um sich auszusprechen.

Einer der größten Zuhörer neuerer Zeit war Sigmund Freud. Ein Mann, der Freud persönlich begegnet war, beschrieb seine Art des Zuhörens wie folgt: «Ich war davon so nachhaltig beeindruckt, daß ich ihn nie vergessen werde. Er besaß Gaben, die ich nie zuvor an einem Menschen beobachtet hatte. Ich hatte auch nie eine so konzentrierte Aufmerksamkeit gesehen. Sein Blick hatte nichts <Seelendurchbohrendes>. Seine Augen waren sanft und klug, die Stimme leise und freundlich. Er bewegte sich kaum. Aber die Aufmerksamkeit, die er mir widmete, und das Verständnis für alles, was ich sagte, selbst wenn ich mich ungeschickt ausdrückte, waren erstaunlich. Es ist ein unvorstellbares Erlebnis, wenn einem so zugehört wird.»

Wenn Sie wollen, daß Ihnen die Menschen aus dem Wege gehen, hinter Ihrem Rücken über Sie lachen oder Sie gar verachten, dann kann ich Ihnen folgenden Rat geben: Hören Sie nie jemandem längere Zeit zu. Sprechen Sie unablässig von sich selber. Wenn Ihnen etwas in den Sinn kommt, während der andere noch spricht, dann warten Sie nicht, bis er ausgedet hat. Fallen Sie ihm ins Wort und unterbrechen Sie ihn mitten im Satz.

Sie glauben, daß Sie solche Menschen kennen? Ich leider auch, und das erstaunliche daran ist, daß einige von ihnen sogar zur Prominenz gehören - Langweiler, die von ihrem eitlen Ich und ihrer Wichtigkeit berauscht sind.

Ein Mensch, der immer nur von sich spricht, denkt auch immer nur an sich. «Der Mensch, der immer nur an sich denkt, ist absolut unerzogen», wie sich Dr. Nicholas Murray Butler, langjähriger Rektor der Columbia-Universität, einmal ausdrückte. «Er ist unerzogen, mag er auch noch so gebildet sein.»

Möchten Sie ein guter Gesellschafter sein, dann lernen Sie, ein aufmerksamer Zuhörer zu sein. Möchten Sie, daß man sich für Sie interessiert, dann interessieren Sie sich für andere. Stellen Sie Fragen, auf die Ihnen der andere gerne antwortet. Fordern Sie ihn auf, von sich und seinen Taten zu erzählen.

Vergessen Sie nie, daß Ihr Gesprächspartner hundertmal mehr an sich selbst, seinen Wünschen und Problemen interessiert ist, als an Ihnen und Ihren Problemen. Seine Zahnschmerzen sind ihm wichtiger als die Hungersnot in Indien, an der eine Million Menschen zugrunde gehen. Ein Furunkel in seinem Nacken beschäftigt ihn mehr als vierzig Erdbeben in Afrika. Denken Sie daran, wenn Sie das nächstemal ein Gespräch anknüpfen.

Regel 4 Seien Sie ein guter Zuhörer.

Ermuntern Sie andere, von sich selbst zu sprechen.

5 Wie man das Interesse der andern gewinnt

Wer je Gelegenheit hatte, Theodore Roosevelt zu besuchen, staunte über sein reiches und vielseitiges Wissen. Ob es sich um einen Cowboy oder Zureiter handelte oder um einen Politiker oder Diplomaten aus New York, Roosevelt wußte immer, worüber er mit ihm sprechen mußte. Wie war das möglich? Diese Frage ist leicht zu beantworten. Wann immer Roosevelt Besuch erwartete, setzte er sich am Abend zuvor hin und orientierte sich an Hand von Büchern über ein Thema, von dem er wußte, daß es seinen Gast besonders interessierte.

Der direkte Weg zum Herzen eines Menschen führt über jene Dinge, die dem betreffenden Menschen besonders am Herzen liegen. Roosevelt wußte das. Alle guten Menschenführer wissen es.

Der Essayist William Lyon Phelps, seinerzeit Professor für Literatur an der Universität Yale, lernte diese Lektion schon in früher Jugend.

«Als ich acht Jahre alt war», schrieb er in einem Essay über das Wesen des Menschen, «verbrachte ich ein Wochenende bei meiner Tante Libby Linsley. Eines Abends besuchte uns ein Herr in mittleren Jahren. Nachdem er mit meiner Tante ein paar höfliche Worte gewechselt hatte, schenkte er seine Aufmerksamkeit mir. Zu jener Zeit interessierte ich mich brennend für Schiffe und der Besucher unterhielt sich mit mir ausführlich über dieses Thema. Nach seinem Weggang äußerte ich mich in begeisterten Worten über diesen Mann, der anscheinend ebenso für Schiffe schwärmte wie ich, bis mir meine Tante erklärte, er sei von Beruf Rechtsanwalt, lebe in New York und hätte an Schiffen nicht das geringste Interesse. <Aber weshalb sprach er denn die ganze Zeit von Schiffen?»

<Weil er ein Gentleman ist. Er merkte, daß du dich dafür

interessierst, und da er dir eine Freude machen wollte, sprach er über etwas, von dem er wußte, daß es dich interessiert.» »

William Lyon Phelps fügte noch hinzu: «Diese Worte meiner Tante habe ich nie vergessen.»

Ich habe vor mir einen Brief von Edward Chalif, einem ehemals aktiven Pfadfinderführer. Er schreibt darin: «In Europa sollte ein großes Pfadfindertreffen stattfinden, und ich hätte gerne gehabt, wenn der Generaldirektor einer der größten amerikanischen Firmen einem unserer Pfadfinder ermöglicht hätte, an diesem Treffen teilzunehmen.

Zufällig hatte ich kurz vor meinem Besuch bei jenem Mann erfahren, daß er einen Scheck über eine Million Dollar ausgestellt hatte. Nachdem dieser Scheck eingelöst worden war, hatte er ihn entwerten und einrahmen lassen.

Als ich in sein Büro geführt wurde, bat ich als erstes, mir diesen Scheck einmal ansehen zu dürfen. Ein Scheck über eine Million Dollar! Ich sagte ihm, ich hätte noch nie gehört, daß je zuvor ein so hoher Scheck ausgestellt worden sei, und ich würde meinen Jungen gerne erzählen, ich hätte tatsächlich einen Scheck über eine Million Dollar gesehen. Er zeigte ihn mir mit Vergnügen, und ich bestaunte das Papier und fragte, wie es zu diesem Scheck gekommen sei.»

Wie Sie sicher selber bemerkt haben, begann Mr. Chalif nicht damit, daß er von seinen Pfadfindern oder dem Jamboree in Europa erzählte oder daß er gar direkt auf sein Ziel losstürmte. Er sprach von etwas, das den andern interessierte. Das Ergebnis beweist, wie gut er daran tat.

«Plötzlich fragte mich der Mann nach dem Grund meines Besuches», fährt Mr. Chalif fort, «und ich brachte mein Anliegen vor. Zu meinem großen Erstaunen gewährte er nicht nur unverzüglich, worum ich ihn gebeten hatte, sondern er ging noch viel weiter. Ich wollte nur einen einzigen Jungen nach Europa schicken, er aber schickte gleich fünf und mich dazu.

Außerdem gab er mir einen Kreditbrief über tausend Dollar und sagte, wir sollten sieben Wochen in Europa bleiben. Dann überreichte er mir Empfehlungsschreiben an die Direktoren der europäischen Zweigniederlassungen seiner Firma und er selber hat uns in Paris getroffen und uns die Stadt gezeigt. Später hat er einigen Jungen, deren Eltern in finanzieller Bedrängnis waren, Arbeit vermittelt und bis auf den heutigen Tag wird unsere Gruppe aktiv von ihm unterstützt.

Eines ist sicher: Hätte ich damals nicht einen Anknüpfungspunkt gefunden, der ihn interessierte und ihn ein bißchen auftaute, dann wäre er bei weitem nicht so zugänglich gewesen.»

Frage: Bewährt sich diese Taktik auch im Geschäftsleben? Ein Beispiel aus der Praxis dürfte darauf am deutlichsten antworten. Nehmen wir einmal den Fall von Henry Duvernoy von der Firma Duvernoy & Sons, einer Großbäckerei in New York.

Mr. Duvernoy hatte lange Zeit versucht, einem bestimmten Hotel in New York Brot zu verkaufen. Vier Jahre lang hatte er den Hoteldirektor jede Woche angerufen. Er hatte dieselben gesellschaftlichen Anlässe besucht wie dieser, ja, er hatte sogar ein Zimmer in dessen Hotel gemietet und eine Zeitlang dort gewohnt, um mit dem Mann ins Geschäft zu kommen. Alles umsonst.

Doch lassen wir Mr. Duvernoy selbst erzählen. «Nachdem ich mich eingehend mit dem Studium der menschlichen Kontaktpflege befaßt hatte, beschloß ich, meine Taktik zu ändern. Zuerst einmal mußte ich herausfinden, wofür sich dieser Mann interessierte, wodurch man seine Aufmerksamkeit gewinnen konnte.

Ich erfuhr, daß er Mitglied einer Vereinigung von Hoteliers war, die sich «Hotel Greeters of America» nennt. Er war nicht nur Mitglied, sondern so aktiv und mit Überzeugung in diesem

Verein tätig, daß man ihn zum Präsidenten der nationalen sowohl wie der internationalen «Hotel Greeters» ernannt hatte. Er nahm an jeder Zusammenkunft teil, wo immer sie stattfinden mochte.

Als ich ihm anderntags begegnete, brachte ich das Gespräch auf die «Greeters». Seine Reaktion hätten Sie sehen sollen. Er erzählte mir eine halbe Stunde lang begeistert von dieser Vereinigung und ihrem Zweck und Ziel. Diese Organisation war ganz offenkundig sein Steckenpferd. Ehe ich das Hotel verließ, hatte er mir eine Mitgliedskarte «verkauft».

Über mein Brot hatte ich indessen kein Wort verloren. Wenige Tage später rief mich jedoch sein Sekretär an und bat mich, mit Proben und Preisliste vorbeizukommen.

«Ich weiß nicht, was Sie mit unserem alten Herrn gemacht haben», begrüßte er mich. «Er hält jedenfalls große Stücke auf Sie.»

Dabei hatte ich vier Jahre lang erfolglos auf diesem Mann herumgehackt, um mit ihm ins Geschäft zu kommen - und ich würde wahrscheinlich heute noch auf ihm herumhacken und mit ebensowenig Erfolg, wenn ich mir nicht die Mühe genommen hätte, herauszufinden, was *ihn* interessiert und worüber *er* gerne spricht.

Edward Harriman aus Hagerstown, Maryland, beschloß, nach seinem Militärdienst in das besonders hübsche Cumberland Valley zu ziehen. Leider gab es damals in jener Gegend nur sehr wenig Arbeit. Einige Erkundigungen führten ihn zum Schluß, daß eine ganze Reihe von Firmen im Besitz oder unter der Leitung eines eher ungewöhnlichen Einzelgängers stand. Dieser Mann, R. J. Funkhouser, war aus Armut zu Reichtum aufgestiegen. Er besaß den Ruf, für Arbeitsuchende unzugänglich zu sein.

«Ich sprach mit verschiedenen Leuten», schrieb Mr. Harriman, «und fand dabei heraus, daß sein Hauptinteresse

seinem Aufstieg zu Macht und Reichtum galt. Da er Stellenlose wie mich durch eine strenge Sekretärin abwimmeln ließ, studierte ich erst einmal die Wünsche und Neigungen dieser Dame, ehe ich mich zu einem Überraschungsbesuch in ihrem Büro aufmachte.

Sie hatte Mr. Funkhouser seit fünfzehn Jahren wie ein Satellit umkreist, und als ich ihr sagte, ich hätte ihm einen Vorschlag zu unterbreiten, der ihm finanziell und politisch Gewinn bringen würde, horchte sie auf. Ich unterhielt mich auch mit ihr über die Bedeutung ihres aktiven Beitrags zu seinem Erfolg, worauf sie für mich eine Besprechung mit Mr. Funkhouser arrangierte.

Als ich das große, eindrucksvolle Büro dieses Herrn betrat, bat ich nicht gleich um eine Stelle. Mr. Funkhouser saß hinter einem gewaltigen, geschnitzten Schreibtisch und donnerte los: «Was wollen Sie von mir, junger Mann?» - «Ich glaube, Sie könnten durch mich Geld verdienen, Mr. Funkhouser», gab ich zur Antwort, worauf er sich sogleich erhob und mich bat, in einem der großen Polstersessel Platz zu nehmen. Ich erzählte ihm von meinen Vorschlägen sowie meinen Fähigkeiten, diese entsprechend zu realisieren und dadurch seinen persönlichen und geschäftlichen Erfolg zu vermehren.

«R. J.», wie ich ihn später nannte, stellte mich unverzüglich ein, und seit jenem Tag habe ich zwanzig Jahre lang in seinen Unternehmen Karriere gemacht, und wir haben davon beide profitiert.»

Die Interessen des andern hervorzuheben, macht sich für beide Parteien bezahlt. Howard Herzig, ein führender Kopf in der Personalpolitik, hat sich immer an dieses Prinzip gehalten. Danach gefragt, was denn dabei herausgeschaut hätte, erwiderte Mr. Herzig, daß er nicht nur von den betreffenden Personen immer auf die eine oder andere Weise belohnt worden sei, sondern darüber hinaus durch jedes solche Gespräch selber eine Bereicherung seines Lebens erfahren hätte.

Regel 5 Sprechen Sie von Dingen, die den andern interessieren.

6 Wie man sich im Handumdrehen beliebt macht

Ich wartete in einer Schlange vor dem Schalter eines Postamtes, um einen Einschreibbrief aufzugeben. Mir fiel auf, daß der Angestellte von seiner Arbeit sichtlich gelangweilt war - Briefe wiegen, Marken abtrennen, Kleingeld herausgeben, Empfangsscheine ausstellen - Jahr für Jahr immer dieselbe monotone Tätigkeit. Während meiner Wartezeit beschloß ich, mich bei diesem Mann beliebt zu machen. Zu diesem Zweck mußte ich natürlich etwas Nettes zu ihm sagen, nicht über mich, sondern über ihn. Ich überlegte, ob ich irgend etwas an ihm aufrichtig bewundern könnte. Diese Frage ist manchmal gar nicht einfach zu beantworten, besonders wenn man die betreffende Person nicht kennt. In diesem Fall war das Problem jedoch bald gelöst. Ich sah augenblicklich etwas, das ich rückhaltlos bewunderte.

Während er meinen Brief wog, bemerkte ich deshalb mit unverhohlener Bewunderung: «Ich wollte, ich hätte Ihr Haar.»

Er blickte auf, leicht überrascht, aber mit einem strahlenden Lächeln und meinte bescheiden: «Nun, es ist auch nicht mehr, was es früher war.» Ich versicherte ihm, daß es immer noch prächtig sei, auch wenn es vielleicht etwas von seiner einstigen Schönheit eingebüßt habe. Er fühlte sich ungeheuer geschmeichelt. Wir wechselten noch ein paar freundliche Worte und zum Schluß sagte er: «Viele Leute haben mich schon um mein Haar beneidet.»

Ich wette, der Mann ging an jenem Tag schwebenden Fußes zum Mittagessen. Ich wette, er hat am Abend zu Hause seiner Frau davon erzählt. Und ich wette, er hat in den Spiegel geblickt und sich gesagt: Es ist tatsächlich ein prächtiger Schopf.

Ich habe diese Geschichte einmal vor Zuhörern erzählt und

jemand fragte mich nachher: «Was wollten Sie eigentlich von diesem Mann?»

Was ich von ihm wollte? Du lieber Himmel! Wenn jemand so grenzenlos selbstüchtig ist, daß er nicht einmal ein bißchen Glück verschenken, ein bißchen aufrichtige Anerkennung spenden kann, ohne vom andern gleich etwas dafür zu erwarten, dann geschieht ihm ganz recht, wenn er nicht weiterkommt.

Natürlich wollte ich etwas von diesem Mann, etwas Unbezahlbares - und ich bekam es auch. Er gab mir das Gefühl, daß ich etwas für ihn getan hatte, ohne daß es ihm möglich war, mir dafür in irgendeiner Art einen Gegendienst zu erweisen. Dieses Gefühl wärmt einem das Herz und lebt noch in der Erinnerung fort, wenn das Ereignis selber längst vorüber ist.

Es gibt ein äußerst wichtiges Gesetz im Umgang mit Menschen. Wenn wir diesem Gesetz gehorchen, geraten wir kaum je in Schwierigkeiten. Im Gegenteil: Wir verschaffen uns dadurch unzählige Freunde und ein immerwährendes Glücksgefühl. Im selben Augenblick jedoch, da wir dieses Gesetz verletzen, müssen wir mit fortwährendem Ärger rechnen. Dieses Gesetz lautet: *Bestärke den andern immer in seinem Selbstgefühl.* Ich habe John Dewey schon früher zitiert, der sagte, daß die menschliche Natur nichts so sehr verlangt wie das Gefühl, bedeutend zu sein; und William James bestätigte: «Das Verlangen nach Anerkennung ist zutiefst im menschlichen Wesen verwurzelt.» Ich habe auch bereits darauf hingewiesen, daß dieses Verlangen uns vom Tier unterscheidet und daß darauf überhaupt unsere ganze Zivilisation beruht. Philosophen haben sich während Tausenden von Jahren die Köpfe darüber zerbrochen, nach welchen Prinzipien sich die Beziehungen von Mensch zu Mensch am glücklichsten gestalten lassen, und alle ihre Überlegungen gipfelten in einer einzigen, allgemein gültigen Lehre. Sie ist nicht neu. Sie ist sogar so alt wie die Menschheit selbst. Zarathustra brachte sie schon vor fast drei Jahrtausenden seinen persischen Feueranbetern bei. Konfuzius

verkündete sie vor zweieinhalbtausend Jahren in China. Laotse, der Begründer des Taoismus, lehrte sie seine Schüler im Tal des Han. Buddha predigte sie fünfhundert Jahre vor Christi Geburt am Ufer des Ganges. Die heiligen Bücher der Hindus enthielten sie schon tausend Jahre früher. Jesus schließlich lehrte sie in den steinigen Hügeln von Judäa vor mehr als neunzehnhundert Jahren. Er war es, der sie in einem einzigen Satz zusammenfaßte - dem vielleicht wichtigsten Satz aller Zeiten: «Alles, was ihr wollt, daß euch die Leute tun sollen, das tut ihr ihnen.»

Sie möchten, daß Ihnen die Menschen, mit denen Sie zu tun haben, Anerkennung zollen. Sie möchten, daß man Ihrem Wort vertraut. Sie möchten das Gefühl haben, in Ihrer kleinen Welt eine bedeutende Rolle zu spielen. Sie begehren keine billige und falsche Schmeichelei, sondern Sie sehnen sich nach aufrichtigem Lob. Sie möchten, daß Ihre Freunde und Mitarbeiter tun, was Charles Schwab uns gelehrt hat: «Aufrichtig anerkennen und großzügig loben.» Das gleiche möchten wir alle auch.

Befolgen wir also die goldene Regel und handeln wir so an denen andern, wie wir möchten, daß sie an uns handeln.

Wann? Wo? Die Antwort lautet: jederzeit und überall.

David Smith aus Wisconsin erzählte seiner Gruppe, was für eine heikle Situation er zu meistern hatte, als er einmal gebeten wurde, an einem Wohltätigkeitskonzert den Ausschank von Erfrischungen zu dirigieren.

«Als ich am Abend des Konzerts in den Park kam, standen bereits zwei ältere Damen in sichtlich schlechter Laune neben dem Erfrischungsstand. Anscheinend war jede davon überzeugt, daß sie dafür verantwortlich sei. Während ich überlegte, was ich nun tun sollte, erschien ein Mitglied der Organisation, drückte mir eine Kassette mit Geld in die Hand und dankte mir, daß ich bereit war, mich um den Verkauf der Erfrischungen zu kümmern. Dann stellte sie mir die beiden Damen als meine

Helferinnen vor und rannte davon.

Es folgte eine große Stille. Da ich spürte, daß die Geldkassette ein (gewisses) Symbol von Autorität bedeutete, überreichte ich sie der einen Helferin mit der Erklärung, ich sei nicht so sicher, ob ich mich im Gedränge nicht vielleicht verrechnen würde, und es wäre mir lieber, wenn sie sich darum kümmerte. Anschließend bat ich die andere, den beiden jungen Leuten, die ebenfalls zur Mitarbeit aufgeboten waren, die Getränkemaschine zu erklären und dafür zu sorgen, daß dort nichts verkehrt lief.

Es wurde ein glanzvoller Abend. Die eine Helferin zählte glücklich ihr Geld, die andere überwachte die beiden Jungen, und ich genoß das Konzert.»

Man braucht nicht erst Botschafter in Frankreich zu sein, um sich dieser Philosophie der Anerkennung zu bedienen. Man kann damit beinahe jeden Tag Wunder vollbringen.

Wenn uns beispielsweise der Kellner Kartoffelbrei statt der bestellten Pommes frites serviert, sagen wir: «Es tut mir leid, Sie zu bemühen, aber ich ziehe Pommes frites vor.» Er wird sich entschuldigen und uns unverzüglich das Gewünschte bringen, denn wir haben ihn mit Respekt behandelt.

Kleine Sätze wie «Es tut mir leid, Sie zu bemühen», «Würden Sie so freundlich sein», «Darf ich Sie bitten», «Hätten Sie etwas dagegen», «Vielen Dank» - solche kleine Höflichkeiten sind Öl im Getriebe der täglichen Arbeitsmühle - und außerdem das Zeichen einer guten Kinderstube.

Ein anderes Beispiel. Haben Sie je einen von Hall Caines Romanen gelesen? Unzählige Millionen von Menschen lasen diese Bücher, die in der ersten Hälfte unseres Jahrhunderts Bestseller waren. Ihr Verfasser war der Sohn eines Hufschmieds. Er ist in seinem ganzen Leben nicht länger als acht Jahre zur Schule gegangen, doch als er starb, war er der reichste Schriftsteller seiner Zeit.

Das kam so: Hall Caine liebte Sonette und Balladen und

verschläng daher sämtliche Gedichte von Dante Gabriel Rossetti. Er schrieb sogar eine Abhandlung, worin er dem künstlerischen Werk Rossettis höchste Anerkennung zollte. Davon schickte er Rossetti eine Kopie. Rossetti war entzückt und sagte sich wahrscheinlich: «Ein Mann, der eine so hohe Meinung von meinen Fähigkeiten hat, muß ein kluger Kopf sein.» Jedenfalls lud er den Sohn des Hufschmieds zu sich nach London ein und engagierte ihn als Privatsekretär. Das war der Wendepunkt in Hall Caines Leben. Seine neue Stellung brachte ihn mit den literarischen Berühmtheiten jener Tage zusammen. Unterstützt von ihren Ratschlägen und von ihren Ermunterungen angefeuert, begann er eine Karriere, die seinen Namen in alle Welt trug.

Sein Heim «Greeba Castle» auf der Insel Man wurde zu einem Mekka für Touristen aus allen Ecken der Welt, und als Hall Caine starb, hinterließ er das Vermögen eines Multimillionärs. Aber wer weiß, ob er nicht arm und unbekannt gestorben wäre, hätte er nicht in einer Abhandlung seine Bewunderung für einen berühmten Mann zum Ausdruck gebracht.

So groß und gewaltig ist die Macht aufrichtiger, von Herzen kommender Anerkennung.

Rossetti hielt sich selber für bedeutend. Das ist weiter nicht verwunderlich. Fast jedermann hält sich selber für bedeutend, sehr bedeutend sogar.

Das Leben zahlreicher Menschen könnte geändert werden, wenn ihnen nur jemand das Gefühl von Bedeutung gäbe. Ronald Rowland, einer unserer Kursleiter in Kalifornien, ist gleichzeitig Lehrer an einer Schule für Kunstgewerbe. In einer Klasse von Anfängern hatte er einen Schüler namens Chris. Von ihm schreibt Mr. Rowland:

«Chris war ein sehr stiller und schüchterner Junge, einer jener Schüler, die so oft nicht die Aufmerksamkeit erhalten, die sie

verdienen. Ich unterrichte außer Anfängern auch eine Klasse von Fortgeschrittenen, und es gilt als eine Art Privileg und besondere Auszeichnung, wenn ein Schüler in diese Klasse aufgenommen wird.

Als ich Chris eines Mittwochs wieder so fleißig und hingebungsvoll an der Arbeit sah, hatte ich das bestimmte Gefühl, daß tief in seinem Innern verborgene Kräfte schlummerten. Ich fragte ihn, ob er nicht in die Klasse der Fortgeschrittenen überwechseln möchte. Ich wünschte, ich könnte den Ausdruck auf seinem Gesicht beschreiben, die Gefühle dieses vierzehnjährigen Knaben wiedergeben, der versuchte, die Tränen zurückzuhalten.

«Ich, Mr. Rowland? Bin ich denn gut genug?»

«Ja, Chris, du bist gut genug.»

Mehr vermochte ich nicht zu sagen. Mir standen Tränen in den Augen. Als Chris an jenem Tag die Klasse verließ, sichtlich zehn Zentimeter größer geworden, blickte er mich aus strahlenden Augen an und sagte mit fester Stimme. «Danke, Mr. Rowland.»

Chris hat mich etwas gelehrt, was ich nie mehr vergesse - unser tiefes Verlangen, bedeutend zu sein. Und damit ich es nie mehr vergesse, habe ich es aufgeschrieben. **JEDER IST BEDEUTEND** hängt in großen Buchstaben vorne im Klassenzimmer, wo alle es lesen und mich daran erinnern können, daß jeder Schüler, dem ich gegenüberstehe, gleichermaßen bedeutend ist.

In Tat und Wahrheit fühlen sich fast alle Menschen, mit denen wir zu tun haben, uns in irgendeiner Weise überlegen, und wenn wir den direktesten Weg zu ihrem Herzen einschlagen wollen, dann geben wir ihnen diskret zu verstehen, daß wir ihre Bedeutung anerkennen - aufrichtig anerkennen.»

Und vergessen Sie nicht, was Emerson gesagt hat: daß jeder Mensch uns auf irgendeinem Gebiet überlegen ist und wir von

ihm lernen können.

Betrüblich ist nur, daß oft gerade diejenigen, die am wenigsten Grund haben, sich überlegen zu fühlen, ihr Ego aufplustern und ein Gehabe und Getue an den Tag legen, die geradezu abstoßend sind.

Shakespeare schrieb in *Maß für Maß*: «Der Mensch, der stolze Mensch, in kleine kurze Majestät gekleidet, vergessend, was am mind'sten zu bezweifeln, sein gläsern Element, wie zorn'ge Affen, spielt solchen Wahnsinn gaukelnd vor dem Himmel, daß Engel weinen.»

Einige Beispiele mögen Ihnen zeigen, wie Geschäftsleute, die meine Kurse besuchten, dieses Prinzip mit beachtlichem Erfolg angewendet haben. Zuerst der Fall eines Anwalts aus Connecticut, der aus Rücksicht auf seine Verwandtschaft anonym bleiben möchte.

Kurze Zeit nach seinem Eintritt in meinen Kurs begleitete Mr. R. seine Frau im Wagen nach Long Island, wo sie einige Verwandte besuchen wollte. Sie ließ ihn zu einem kleinen Schwatz bei einer alten Tante zurück und machte sich selber auf den Weg zu ein paar jüngeren Angehörigen. Da er am nächsten Kurstag darüber referieren mußte, wie, wann und mit welchem Erfolg er das Prinzip der Anerkennung angewendet hatte, nahm er sich vor, am besten gleich in einem Gespräch mit der alten Dame ein paar nützliche Erfahrungen zu sammeln, und sah sich nach etwas um, das er aufrichtig bewundern konnte.

«Dieses Haus wurde so um 1890 gebaut, oder irre ich mich?» erkundigte er sich.

«Ja», antwortete die Tante, «ganz genau in jenem Jahr.»

«Es erinnert mich an das Haus, in dem ich geboren wurde», sagte er. «Es ist ein sehr schönes Haus, solide gebaut und geräumig. Solche Häuser baut man heute nicht mehr.»

Die alte Dame gab ihm recht. «Den jungen Leuten liegt nichts an schönen Häusern. Sie wollen am liebsten eine kleine

Wohnung und ein Auto.»

«Das hier ist ein Traumhaus», fuhr sie fort und in ihrer Stimme schwebten süße Erinnerungen mit. «Es wurde mit Liebe gebaut. Mein Mann und ich träumten jahrelang davon, ehe wir mit dem Bau begannen. Wir hatten keinen Architekten, sondern machten alle Pläne selber.»

Dann führte sie ihren Gast durch das ganze Haus, und er drückte ihr seine ehrliche Bewunderung aus für die kostbaren Dinge, die sie von ihren Reisen zurückgebracht und ein Leben lang gehegt und gepflegt hatte: schottische Shawls, ein englisches Teeservice, chinesisches Porzellan, französische Betten und Stühle, italienische Gemälde und Seidendraperien, die einst in einem französischen Schloß gehangen hatten.

Nachdem sie Mr. R. das Haus gezeigt hatte, führte sie ihn hinaus zur Garage, wo ein aufgebockter Packard stand - er war funkelnagelneu.

«Mein Mann kaufte diesen Wagen kurz vor seinem Tod», sagte sie leise. «Ich bin seither nie mehr darin gefahren. Ich habe gesehen, daß du Freude hast an hübschen Sachen und deshalb möchte ich dir diesen Wagen schenken.»

«Aber Tantchen», stotterte er, «ich bin vollkommen überwältigt. Ich schätze deine Großzügigkeit außerordentlich, aber das kann ich doch nicht annehmen. Ich bin ja nicht einmal mit dir verwandt. Zudem habe ich einen neuen Wagen, und du hast bestimmt viele Verwandte, die sich über diesen Packard furchtbar freuen würden.»

«Verwandte!» schnaubte sie. «Natürlich habe ich Verwandte. Die warten ja nur darauf, daß ich sterbe, damit sie diesen Wagen bekommen. Aber sie bekommen ihn nicht.»

«Wenn du ihn ihnen nicht geben willst, kannst du ihn doch ohne weiteres einem Gebrauchtwagenhändler verkaufen», sagte Mr. R.

«Verkaufen!» rief sie aus. «Denkst du, ich würde diesen

Wagen je verkaufen? Denkst du, ich könnte mit ansehen, wie fremde Menschen in diesem Wagen, den mein Mann für mich gekauft hat, die Straße hinauf- und hinunterfahren? Ich würde nicht im Traum daran denken, ihn zu verkaufen. Ich schenke ihn dir. Du weißt schöne Dinge zu schätzen!»

Mr. R. tat alles, um die Tante von ihrem Vorhaben abzubringen, aber es war unmöglich, den Wagen abzulehnen, ohne ihre Gefühle zu verletzen.

Diese Dame, die allein in ihrem großen Haus mit den schottischen Shawls, den französischen Antiquitäten und ihren Erinnerungen zurückgeblieben war, sehnte sich nach einem bißchen Verständnis. Sie war einmal jung und schön und begehrt gewesen. Sie hatte ein Haus gebaut, es mit Liebe eingerichtet und mit Gegenständen geschmückt, die sie überall in Europa gesammelt hatte. Doch jetzt, in der Einsamkeit ihrer alten Tage, sehnte sie sich nach ein wenig menschlicher Wärme und Teilnahme - und niemand gab sie ihr. Und als sie sie endlich fand, wie eine Quelle im Wüstensand, war ihre Dankbarkeit so groß, daß einzig ihr geliebter Packard gut genug war, um ihre Gefühle zum Ausdruck zu bringen.

Donald McMahon war Geschäftsführer in einer großen Firma für Gartengestaltung in New York. Von ihm stammt die folgende Geschichte.

«Kurz nachdem ich den Vortrag darüber, wie man Freunde gewinnt und Menschen beeinflußt, gehört hatte, mußte ich den Besitz eines bekannten Richters gestalten. Der Eigentümer erteilte mir ein paar Anweisungen, wo er gerne eine Menge Rhododendren und Azaleen gepflanzt hätte.

Da bemerkte ich: <Herr Richter, ich muß schon sagen, Sie haben ein großartiges Hobby. Ich habe Ihre prächtigen Hunde bewundert. Soviel ich weiß, gewinnen Sie damit jedes Jahr eine Anzahl Auszeichnungen an der großen Hundausstellung im Madison Square Garden.>

Meine anerkennenden Worte hatten schlagenden Erfolg.

«Ja», antwortete der Richter, «ich habe viel Spaß an den Tieren. Möchten Sie einmal meinen Zwinger sehen?»

Ungefähr eine Stunde lang zeigte er mir seine Hunde und die Preise, die er mit ihnen gewonnen hatte. Er brachte sogar ihre Stammbäume und erklärte mir, welche Abstammungslinien für ihre Schönheit und Klugheit ganz speziell verantwortlich seien.

Schließlich fragte er mich: «Haben Sie kleine Kinder?»

«Ja, einen kleinen Jungen», gab ich zurück.

«Glauben Sie nicht, daß er Freude hätte an einem jungen Hündchen?»

«Und ob. Er würde vor Wonne ganz aus dem Häuschen geraten.»

«Gut, dann werde ich ihm eines schenken», verkündete der Richter.

Er erklärte mir des langen und breiten, wie das Hündchen gefüttert werden mußte. Zum Schluß meinte er: «Damit Sie es nicht vergessen, schreibe ich es Ihnen auf.» Dann ging er ins Haus und schrieb den Stammbaum und die verschiedenen Ernährungsvorschriften auf ein Blatt Papier. Zum Dank dafür, daß ich ihm meine ehrliche Anerkennung für sein Hobby und seine Zuchterfolge ausgedrückt hatte, schenkte er mir fünf Viertelstunden seiner kostbaren Zeit und außerdem einen kleinen Welpen, der seine hundert Dollar wert war.»

George Eastman von den Kodakwerken hat den lichtempfindlichen Zelluloidstreifen erfunden, der seinerseits die Kinematographie möglich machte, und hat sich damit ein Vermögen erworben. Er wurde einer der berühmtesten Geschäftsmänner der Welt. Doch trotz seiner enormen Erfolge war er für kleine Anerkennungen ebenso dankbar wie Sie und ich.

Ein Beispiel: Als Eastman die Eastman-Musikschule in

Rochester und außerdem, zum Gedächtnis an seine Mutter, das Kilbourn-Hall-Theater baute, bemühte sich James Adamson, Direktor einer großen Firma, die sich auf Sitzmöbel spezialisiert hatte, um den Auftrag, die Stühle für dieses Theater zu liefern. Er setzte sich telefonisch mit dem Architekten in Verbindung und vereinbarte eine Zusammenkunft mit Mr. Eastman in Rochester.

Als Adamson eintraf, warnte ihn der Architekt: «Ich weiß, daß Ihnen viel an diesem Auftrag liegt; aber ich will Ihnen gleich sagen, daß Sie nicht die geringste Aussicht haben, ihn zu bekommen, wenn Sie mehr als fünf Minuten von George Eastmans Zeit beanspruchen. Er ist ein Leuteschinder und außerdem sehr beschäftigt. Fassen Sie sich also kurz und verschwinden Sie wieder.»

Adamson beschloß, sich an diese Weisung zu halten.

Als er ins Arbeitszimmer von Mr. Eastman geführt wurde, sah er diesen an seinem Schreibtisch sitzen, über einen Stapel Papiere gebeugt. Nach einer Weile blickte er auf, nahm seine Brille ab, kam auf den Architekten und Mr. Adamson zu und sagte: «Guten Morgen, meine Herren. Was kann ich für Sie tun?»

Der Architekt stellte den Stuhlfabrikanten vor und Adamson begann: «Ich bewundere gerade Ihr Büro, Mr. Eastman. In einem solchen Raum möchte ich auch arbeiten. Wissen Sie, ich bin selber im Innenausbau tätig, aber ich habe in meinem ganzen Leben noch nie ein so schönes Büro gesehen wie das hier.»

George Eastman erwiderte darauf: «Sie erinnern mich an etwas, das ich beinahe vergessen hatte. Es ist schön, nicht? Als es neu gebaut war, habe ich mich sehr darüber gefreut. Aber nun komme ich hierher und habe den Kopf mit anderen Dingen voll, und manchmal sehe ich das Büro während Wochen nicht ein einziges Mal.»

Adamson trat an eine der Wände heran und strich mit der

Hand über die Täfelung. «Englische Eiche, wenn ich nicht irre. Ein bißchen anders in der Maserung als italienische Eiche.»

«Stimmt», sagte Eastman. «Das ist importierte englische Eiche. Ein Freund von mir, der auf Edelhölzer spezialisiert ist, hat sie für mich ausgewählt.»

Dann führte Eastman seinen Besucher im ganzen Raum herum und machte ihn auf die Proportionen, die Farbtöne, die Schnitzereien und andere effektvolle Einzelheiten aufmerksam, bei deren Planung und Ausführung er mitgewirkt hatte.

Schließlich blieben sie vor einem Fenster stehen, und George Eastman wies in seiner sanften, zurückhaltenden Art auf einige seiner Stiftungen hin, durch die er der Menschheit zu helfen versuchte: die Universität Rochester, das allgemeine Krankenhaus, das homöopathische Krankenhaus, das Kinderspital. Mr. Adamson drückte ihm seine aufrichtige Bewunderung dafür aus, daß er seinen Reichtum in selbstloser, idealistischer Art dazu verwendete, leidenden Menschen zu helfen. Plötzlich schloß George Eastman eine Glasvitrine auf und holte daraus die erste Kamera hervor, die er je besessen hatte - eine Erfindung, die er einem Engländer abgekauft hatte.

Adamson fragte ihn des längeren über seine anfänglichen Schwierigkeiten aus, im Geschäftsleben Fuß zu fassen, und Mr. Eastman erzählte ihm bereitwillig von seiner armen Kindheit und von seiner verwitweten Mutter, die eine Pension geführt hatte, während er bei einer Versicherungsgesellschaft angestellt war. Der Schrecken der Armut verfolgte ihn Tag und Nacht und er hatte sich damals geschworen, so viel Geld zu verdienen, daß seine Mutter nicht mehr arbeiten mußte.

Mr. Adamson stellte ihm weitere Fragen und hörte gespannt zu, während George Eastman seine Experimente mit trockenen Fotoplatten schilderte und ihm erzählte, daß er tagsüber im Büro gearbeitet und oft die ganze Nacht experimentiert habe und sich nur so kurze Ruhepausen gönnte, wie die chemischen Prozesse

dauerten. Oft kam er zweiundsiebzig Stunden lang nicht aus den Kleidern.

Um 10.15 Uhr war James Adamson in George Eastmans Büro geführt worden, und man hatte ihn gewarnt, nicht länger als fünf Minuten zu bleiben; aber eine Stunde, zwei Stunden gingen vorüber und sie unterhielten sich immer noch miteinander.

Schließlich wandte sich George Eastman an Adamson und sagte: «Das letztemal, als ich in Japan war, kaufte ich einige Stühle, nahm sie mit und stellte sie bei mir zu Hause auf die Sonnenterrasse. Aber leider blätterte in der Sonne die Farbe ab. Nun bin ich vor wenigen Tagen in die Stadt gegangen, habe mir Farbe gekauft und die Stühle selber neu gestrichen. Falls Sie Lust haben, sich von meinem Malertalent zu überzeugen, dann fahren Sie zum Mittagessen mit mir nach Hause. Einverstanden?»

Nach dem Essen zeigte Mr. Eastman seinem Gast die Stühle, die er aus Japan mitgebracht hatte. Das Stück war nur ein paar Dollar wert, aber George Eastman, der mit seinem Geschäft Millionen verdient hatte, war stolz darauf, weil er sie selber angemalt hatte.

Der Auftrag über die Theaterbestuhlung belief sich auf neunzigtausend Dollar. Was glauben Sie, wer ihn bekam? James Adamson oder einer der anderen Bewerber?

Von jenem Tag an bis zu Mr. Eastmans Tod blieben er und James Adamson enge Freunde.

Claude Marais, Besitzer eines Restaurants in Rouen, Frankreich, bediente sich der gleichen Methode, um sein Lokal vor dem Verlust seiner führenden Angestellten zu bewahren. Diese Frau, die seit fünf Jahren in seinem Dienst stand, war die entscheidende Verbindung zwischen Monsieur Marais und seinem Personal. Es traf ihn wie ein Schlag, als er den eingeschriebenen Brief mit ihrer Kündigung erhielt.

«Ich war höchst überrascht», berichtete Monsieur Marais,

«und gleichzeitig auch enttäuscht, denn ich war der Überzeugung gewesen, daß ich sie korrekt behandelt hatte und es an nichts fehlen ließ. Da sie gleichzeitig Angestellte und eine Freundin unserer Familie war, hatte ich ihre Mitarbeit aber vielleicht als zu selbstverständlich betrachtet und mehr von ihr verlangt als von den übrigen Angestellten.

Ich konnte ihre Kündigung natürlich unmöglich ohne jegliche Erklärung akzeptieren, nahm sie daher beiseite und sagte: «Paulette, Sie müssen verstehen, daß ich Ihre Kündigung nicht annehmen kann. Sie sind für mich und unser Haus sehr wichtig und für den Erfolg dieses Restaurants ebenso unentbehrlich wie ich.» Diese Worte wiederholte ich später vor dem ganzen Personal, und ferner lud ich sie zu mir nach Hause ein, um ihr mein Vertrauen auch in Gegenwart meiner Familie zu bestätigen.

Paulette zog ihre Kündigung zurück und heute kann ich mich auf sie verlassen wie nie zuvor. Ich bestärke sie auch häufig darin, indem ich ihr meine Anerkennung für ihre Leistung ausdrücke und ihr sage, wie wichtig sie für mich und das Restaurant ist.»

«Sprechen Sie zu den Menschen, über sie selbst, und sie werden Ihnen stundenlang zuhören», sagte Disraeli, einer der gerissensten Männer, die je das britische Weltreich regiert haben.

Regel 6 Bestärken Sie den andern in aufrichtiger Weise in seinem Selbstbewußtsein.

Zusammenfassung des zweiten Teils

Sechs Möglichkeiten, sich beliebt zu machen

Regel 1 Interessieren Sie sich aufrichtig für die andern.

Regel 2 Lächeln Sie!

Regel 3 Vergessen Sie nie, daß für jeden Menschen sein Name das schönste und wichtigste Wort ist.

Regel 4 Seien Sie ein guter Zuhörer. Ermuntern Sie andere, von sich selbst zu sprechen.

Regel 5 Sprechen Sie von Dingen, die den andern interessieren.

Regel 6 Bestärken Sie den andern in aufrichtiger Weise in seinem Selbstbewußtsein.

Dritter Teil
Zwölf Möglichkeiten, die Menschen
zu überzeugen

1 Beim Streiten kann man nur verlieren

Kurz nach dem Waffenstillstand von 1918 wurde mir eines Abends in London eine Lehre erteilt, die ich mein Leben lang nicht vergessen sollte. Ich arbeitete damals für den Australier Sir Ross Smith, der während des Krieges eine wichtige Rolle in Palästina gespielt und kurz nach Kriegsende mit seinem Flug um die halbe Welt in dreißig Tagen großes Aufsehen erregt hatte. Von der australischen Regierung bekam er dafür fünfzigtausend Dollar und der englische König erhob ihn in den Adelsstand. Er war eine Zeitlang das Gespräch des ganzen Empire. An jenem Abend nun nahm ich an einem Bankett teil, das zu Ehren von Sir Ross gegeben wurde, und während des Essens erzählte mein Tischnachbar eine amüsante Geschichte, die sich um das Zitat drehte: «... und das lehr' uns, daß eine Gottheit unsre Zwecke formt, wie wir sie auch entwerfen.»

Der Erzähler fügte hinzu, daß dieses Zitat aus der Bibel stamme. Ich wußte, er irrte sich. Ich war ganz sicher. Der Mann hatte unrecht, daran bestand kein Zweifel. Um mir ein Gefühl von Wichtigkeit und Überlegenheit zu geben, spielte ich die Rolle des ungebetenen und unerwünschten Besserwissers und korrigierte ihn. Er hielt aber an seiner Meinung fest. Was behauptete ich da? Von Shakespeare? Ausgeschlossen! Absurd! Dieses Zitat stammte aus der Bibel, das wußte er.

Der Mann, der mir die Geschichte erzählt hatte, saß zu meiner Rechten, und links neben mir saß Frank Gammond, ein alter Freund von mir, der sich jahrelang mit Shakespeare befaßt hatte. Der Erzähler und ich einigten uns, Mr. Gammond die strittige Frage zu unterbreiten. Er hörte sich die Sache an, dann gab er mir unter dem Tisch einen Tritt und sagte: «Dale, du irrst dich. Der Herr hat recht: Das Zitat stammt aus der Bibel.»

Später, auf dem Heimweg sagte ich zu Mr. Gammond:

«Frank, du weißt ganz genau, daß das Zitat von Shakespeare ist.»

«Ja, natürlich», gab er zurück. «Hamlet, fünfter Akt, zweite Szene. Aber du hast offenbar vergessen, daß wir als Gäste zu einem Essen eingeladen waren, mein lieber Dale. Was hat es für einen Sinn, diesem Mann zu beweisen, daß er im Unrecht ist? Glaubst du vielleicht, daß du dich damit bei ihm beliebt machst? Warum läßt du ihn nicht sein Gesicht wahren? Er hat dich ja gar nicht um deine Meinung gebeten. Sie interessiert ihn nicht. Wozu sich also mit ihm herumstreiten? Geh jedem Streit aus dem Weg.»

Geh jedem Streit aus dem Weg! Diese Lehre sollte ich nie vergessen. Ich hatte nicht nur meinen Tischnachbarn vor den Kopf gestoßen, ich hatte auch meinen Freund in eine peinliche Situation gebracht. Es wäre hundertmal besser gewesen, ich hätte den Mund gehalten.

Ich hatte diese Lehre dringend nötig, denn ich war ein unverbesserlicher Rechthaber. Es gab nichts unter der Milchstraße, worüber ich mich in meiner Jugend mit meinem Bruder nicht gestritten hätte. Im College befaßte ich mich mit Logik und Argumentation und gewann manchen Wettbewerb im Debattieren. Man sagt von Besserwissern, sie kämen aus Missouri. Ich wurde dort geboren und man merkte es. Später erteilte ich in New York Unterricht in Debattieren und Argumentieren, und einmal, zu meiner Schande sei's gesagt, hatte ich sogar vor darüber ein Buch zu schreiben. Seither habe ich Tausende von Streitgesprächen und Beweisführungen angehört, kritisiert, mich daran beteiligt, ihre Folgen beobachtet, und zum Schluß bin ich zur Einsicht gekommen, daß es auf der ganzen weiten Welt nur eine Möglichkeit gibt, eine Auseinandersetzung zu einem glücklichen Ende zu bringen, indem man ihr aus dem Weg geht und sie meidet wie die Pest.

In neun von zehn Fällen enden solche Wortgefechte damit, daß jeder der Beteiligten mehr denn je davon überzeugt ist, daß

er sich im Recht befindet.

Man kann einen Streit nie gewinnen. Wer ihn verliert, der verliert, das ist klar; wer ihn gewinnt, der verliert aber ebenfalls. Warum? Angenommen, Sie bleiben Sieger, widerlegen sämtliche Argumente Ihres Gegners und beweisen, daß er nicht ganz alle Tassen im Schrank hat. Was ist die Folge davon? Sie selber sind zwar höchst befriedigt. Aber was geschieht mit dem andern? Sie sind schuld, daß er sich unterlegen fühlt, Sie haben seinen Stolz verletzt - und das nimmt er Ihnen übel.

«Ein Mann, der überzeugt wird gegen seinen Willen, bleibt seiner Meinung treu im stillen.»

Patrick O'Haire hat vor Jahren einen meiner Kurse besucht. Er hatte nicht viel Schulbildung genossen und war ein leidenschaftlicher Streithammel. Er war früher Chauffeur gewesen und zu mir gekommen, weil er ohne viel Erfolg versucht hatte, Lastwagen zu verkaufen. Nach einigen Fragen stellte sich heraus, daß er sich mit den Leuten, mit denen er ins Geschäft kommen wollte, dauernd anlegte und verfeindete. Sagte ein Interessent etwas Abfälliges über die Wagen, die Pat vertrat, dann sah dieser rot und fuhr dem Kunden an die Kehle. Pat gewann in jenen Tagen viele Auseinandersetzungen. Wie er mir später gestanden hat, verließ er manchen Interessenten mit dem Gefühl: «Dem hab' ich's aber gegeben!» Natürlich hatte er «es ihm gegeben», aber verkauft hatte er ihm nichts. Meine erste Aufgabe bestand nicht darin, Patrick O'Haire zum Reden zu bringen, sondern es handelte sich vor allem darum, ihn vom Reden und seinen Wortgefechten abzuhalten.

Pat O'Haire wurde einer der allerbesten Vertreter einer New Yorker Lastwagenfabrik. Wie er das wurde? Lassen wir ihn selber erzählen. «Wenn ich heute das Büro eines Kunden betrete und er sagt zu mir: <Was? Ein White-Wagen? Die sind nichts wert! So einen nähme ich nicht einmal geschenkt. Ich brauche einen Soundso>, dann gebe ich zur Antwort: <Stimmt, der Soundso ist ein guter Wagen. Mit einem Soundso können Sie

nicht fehlgehen. Das ist eine ausgezeichnete Marke und die Vertreter sind tüchtig.»

Damit habe ich ihn sprachlos gemacht und jeden Streit im Keime erstickt. Sagt er: «Der Soundso ist der Beste», und ich sage: «Ja, das stimmt», dann muß er aufhören. Er kann schließlich nicht den ganzen Nachmittag wiederholen: «Er ist der Beste», nachdem ich mit ihm einverstanden bin. Also verlassen wir das Thema Soundso und ich fange von den guten Eigenschaften der White-Lastwagen an.

Es gab eine Zeit, da hätte ich nach einer solchen Attacke sogleich feuerrot und orange gesehen. Ich wäre gegen den Soundso losgezogen; und je mehr Nachteile ich gegen ihn ins Feld geführt hätte, um so mehr Vorteile hätte mein Interessent daran entdeckt; und je mehr er versucht hätte, mich von seinem Standpunkt zu überzeugen, um so mehr hätte er sich selber vom Produkt meiner Konkurrenz überzeugt.

Wenn ich an jene Zeit zurückdenke, dann wundere ich mich, daß ich damals überhaupt etwas verkauft habe. Ich habe Jahre mit Streiten und Argumentieren verloren. Heute halte ich meinen Mund und es macht sich bezahlt.»

Wie sagte schon der kluge Ben Franklin: «Mit Widersprechen und Besserwissen kann man manchmal einen Menschen besiegen. Aber es bleibt ein leerer Sieg, denn gewinnen kann man ihn damit nie.»

Machen Sie selber mit sich aus, was Ihnen lieber ist: der theoretische, theatralische Sieg oder das Wohlwollen Ihres Gegners. Beides zugleich kann man selten haben.

Sie können tausendmal im Recht sein und es des langen und breiten beweisen - das überzeugt den andern genausowenig, wie wenn Sie im Unrecht wären.

Der Steuerberater Frederik Parsons hatte sich einmal fast eine Stunde lang mit einem Steuerinspektor herumgestritten. Die beiden lagen sich wegen einer Summe von neuntausend Dollar

in den Haaren, von denen Mr. Parsons behauptete, es handle sich um eine zweifelhafte Forderung, die sein Kunde als Verlust abschreiben müsse und die daher nicht zu besteuern sei. «Zweifelhafte Forderung», polterte der Inspektor. «Es ist eine Forderung, und sie muß besteuert werden.»

«Der Beamte war unfreundlich, arrogant und stur und weder Begründungen noch Beweisen zugänglich», sagte Mr. Parsons, als er diese Geschichte vor der Klasse erzählte. «Je länger wir uns stritten, um so unerbittlicher wurde er. Da beschloß ich, den Streit abubrechen, das Thema zu wechseln und ihm ein paar anerkennende Worte zu sagen.

«Ich vermute, daß sich mein Fall recht bescheiden ausnimmt im Vergleich zu den wichtigen und schwerwiegenden Entscheidungen, die Sie zu treffen haben», begann ich. «Ich habe mich selbst ziemlich eingehend mit dem Steuergesetz beschäftigt, aber natürlich mußte ich mein Wissen aus Büchern beziehen, während Sie über einen ungeheuren Schatz an praktischer Erfahrung verfügen. Ich wollte manchmal, ich hätte Ihren Beruf. Ich könnte eine Menge dabei lernen.» Ich meinte jedes Wort, das ich sagte.

Der Inspektor reckte sich in seinem Stuhl, lehnte sich zurück und erzählte mir eine ganze Weile von seiner Arbeit und den raffinierten Steuerhinterziehungen, die er aufgedeckt hatte. Sein Ton wurde zunehmend freundlicher und schließlich sprach er sogar von seinen Kindern. Beim Abschied bemerkte er, daß er sich meinen Fall noch einmal ansehen und mir in einigen Tagen Bericht geben werde.

Nach drei Tagen sprach er bei mir im Büro vor, um mir mitzuteilen, daß er zum Schluß gekommen sei, die Steuererklärung so anzunehmen, wie ich sie eingereicht hatte.»

Dieser Steuerexperte demonstrierte eine der meistverbreiteten menschlichen Schwächen. Er verlangte nach Selbstbestätigung und solange sich Mr. Parsons mit ihm herumstritt, konnte er auf

seine Autorität pochen und kam sich dabei wichtig vor. Sobald nun aber Mr. Parsons das Feuer einstellte und die Bedeutung des Inspektors anerkannte und ihm sogar Gelegenheit gab, sein eigenes Ich herauszustreichen, verwandelte sich dieser in einen sympathischen, netten Menschen.

«Haß wird nicht durch Haß, sondern durch Liebe besiegt», sagte Buddha, und eine Meinungsverschiedenheit läßt sich nicht durch Streit, sondern nur durch Takt, Diplomatie und Konzilianz beilegen und durch das ehrliche Bemühen, die Sache auch einmal vom Standpunkt des andern aus zu betrachten.

Lincoln stellte einmal einen jungen Offizier zur Rede, der mit einem Kameraden in heftigen Streit geraten war. «Ein Mann, der entschlossen ist, das Beste aus sich zu machen, kann es sich nicht leisten, seine Zeit mit persönlichen Auseinandersetzungen zu vergeuden», belehrte er ihn. «Und er kann es sich noch weniger leisten, seinem Temperament die Zügel schießen zu lassen und seine Selbstbeherrschung zu verlieren. Man sollte in wichtigen Dingen nachgeben, wenn man nur gleicherweise im Recht ist wie der andere, und in unwichtigen Dingen selbst dann, wenn man absolut im Recht ist. Es ist besser, dem Hund auszuweichen, statt sich von ihm beißen zu lassen. Auch wenn man den Hund tötet, heilt man damit nicht den Biß.»

Eine amerikanische Wirtschaftszeitung veröffentlichte folgende Vorschläge, wie sich vermeiden läßt, daß aus einer Meinungsverschiedenheit ein Streit wird.

Freuen Sie sich über Widerspruch. Denken Sie an die Worte: «Wenn zwei Partner immer gleicher Meinung sind, dann ist einer von beiden überflüssig.» Seien Sie dankbar, daß der andere Sie auf etwas aufmerksam macht, woran Sie selbst nicht gedacht haben. Vielleicht hilft Ihnen diese Meinungsverschiedenheit, Ihre Ansicht zu ändern, ehe Sie einen groben Fehler begangen haben.

Mißtrauen Sie Ihrer spontanen Reaktion. Wir neigen dazu,

uns in einer unangenehmen Situation immer gleich zu verteidigen. Seien Sie vorsichtig. Bleiben Sie ruhig und überlegen Sie Ihre erste Reaktion. Sie könnte Ihre schlechteste Seite hervorkehren und nicht Ihre beste.

Beherrschen Sie sich. Denken Sie daran, daß sich die Größe eines Menschen darin zeigt, worüber er sich ärgert.

Hören Sie zuerst zu. Geben Sie Ihren Opponenten Gelegenheit zu sprechen. Lassen Sie sie ausreden. Protestieren Sie nicht, wehren Sie sich nicht, diskutieren Sie nicht. Damit schaffen Sie nur Hindernisse. Versuchen Sie Brücken zu schlagen zu einer Verständigung. Machen Sie die Mißverständnisse nicht noch größer.

Suchen Sie nach möglichen Übereinstimmungen. Nachdem sich Ihre Gegner ausgesprochen haben, treten Sie zuerst einmal auf jene Punkte ein, in denen Sie mit ihnen übereinstimmen.

Seien Sie ehrlich. Überlegen Sie sich, wo Sie sich allenfalls geirrt haben, und geben Sie es zu. Entschuldigen Sie sich für Ihre Fehler. Das hilft die andern entwaffnen und dämpft den Widerstand Ihrer Opponenten.

Versprechen Sie, über die Gegenvorschläge nachzudenken und sie sorgfältig zu prüfen. Und tun Sie es auch. Es könnte nämlich sein, daß die andern recht haben. Und es ist einiges leichter, ihre Vorschläge jetzt zu überdenken, als sich nachher in einer Situation zu befinden, wo Ihre Gegner erklären: «Wir haben es Ihnen ja gesagt, aber Sie wollten nicht hören.»

Danken Sie Ihren Opponenten für ihr Interesse. Jeder, der sich die Mühe nimmt, Ihre Ansichten zu widerlegen, ist an der gleichen Sache interessiert wie Sie selbst. Betrachten Sie Ihre Gegner als Menschen, die Ihnen ehrlich helfen möchten und Sie werden sie vielleicht zu Freunden machen.

Verschieben Sie Entscheidungen. Geben Sie beiden Seiten Gelegenheit, sich die Dinge noch einmal zu überlegen. Schlagen Sie für den nächsten oder übernächsten Tag eine neue

Besprechung vor, an der alle Aspekte berücksichtigt werden. Und stellen Sie sich in der Zwischenzeit ein paar harte Fragen: Könnten meine Opponenten ganz oder teilweise recht haben? Ist ihr Standpunkt oder Argument wahr oder vorteilhaft? Löst meine Reaktion darauf das Problem, oder macht sie nur meinen Gefühlen Luft? Vergrößert meine Reaktion die Kluft zwischen mir und meinen Opponenten, oder bringt sie uns näher? Wird meine Reaktion mein Ansehen bei rechtschaffenen Menschen steigern? Werde ich gewinnen oder verlieren? Welchen Preis muß ich bezahlen, wenn ich gewinne? Läßt sich diese Meinungsverschiedenheit durch Stillschweigen aus der Welt schaffen? Kann ich aus dieser schwierigen Situation einen Vorteil ziehen?

Der Opernsänger Jan Peerce sagte nach fünfzigjähriger Ehe: «Meine Frau und ich haben vor langer Zeit einen Vertrag abgeschlossen und auch gehalten, wie verärgert wir übereinander immer sein mochten. Wenn einer schreit, hört der andere zu, wenn nämlich zwei Leute gleichzeitig schreien, dann gibt es keine Verständigung, sondern nur Lärm und falsche Schwingungen.»

Regel I Die einzige Möglichkeit, einen Streit zu gewinnen, ist ihn zu vermeiden.

2 Wie man sich Feinde schafft und wie man es vermeidet

Als Theodore Roosevelt Präsident der Vereinigten Staaten war, gestand er einmal, wenn er nur in fünfundsiebzig von hundert Fällen recht behielte, dann wären seine höchsten Erwartungen erfüllt.

Wenn schon einer der bedeutendsten Männer des zwanzigsten Jahrhunderts nicht mehr erhoffte, wie steht es denn da mit uns? Mit Ihnen und mit mir?

Wenn Sie sicher sein könnten, auch nur in fünfundfünfzig Prozent aller Fälle recht zu haben, dann müßten Sie an der Börse jeden Tag ein Vermögen verdienen. Wenn Sie aber nicht sicher sind, daß Sie in fünfundfünfzig von hundert Fällen recht haben, wie können Sie dann behaupten, die andern seien im Unrecht?

Man kann einem Menschen durch einen Blick, durch die Betonung oder eine Bewegung ebenso unmißverständlich zu merken geben, daß er sich irrt, wie durch Worte - aber glauben Sie vielleicht, er gibt es zu? Niemals! Denn Sie stellen ja seine Intelligenz und seine Urteilsfähigkeit in Frage, greifen seinen Stolz und sein Selbstbewußtsein an. Das veranlaßt ihn zurückzuschlagen. Es bringt ihn aber keinesfalls dazu, seine Meinung zu ändern. Sie können ihm die ganze Logik von Plato oder Kant an den Kopf schmeißen, aber Sie werden ihn nicht von seinem Standpunkt abbringen, denn Sie haben ihn gekränkt.

Erklären Sie nie: «Jetzt will Ihnen ich einmal dies und jenes beweisen.» Das ist ganz falsch. Das ist das gleiche, wie wenn Sie sagen würden: «Ich bin gescheiter als Sie. Ich werde Ihnen jetzt einmal etwas sagen, und dann werden wir ja sehen, wer recht hat.»

Das ist eine Herausforderung, die zu Widerspruch reizt. Ihr Zuhörer oder Ihre Zuhörerin möchte am liebsten schon

zurückschlagen, ehe Sie noch angefangen haben.

Es ist selbst unter den allergünstigsten Umständen schwierig, die Menschen von einer einmal gefaßten Meinung abzubringen. Warum wollen Sie es sich noch schwerer machen und sich noch selber Steine in den Weg legen?

Wenn Sie etwas beweisen wollen, dann posaunen Sie das um Gottes willen nicht erst in die Welt hinaus, sondern tun Sie es so sanft und geschickt, daß gar niemand merkt, daß Sie es tun.

Alexander Pope schrieb einmal:

«Den Mann darfst du ganz leis und heimlich nur belehren, und unbekannte Dinge in nur vergeßne kehren!»

Vor über dreihundert Jahren sagte Galilei: «Man kann einen Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu finden.»

Oder wie Chesterton zu seinem Sohn sagte: «Sei klüger als die ändern, wenn du kannst, aber sag es ihnen nicht.»

Ich darf wohl kaum behaupten, daß ich klüger bin als Sokrates, und deshalb habe ich ein für allemal aufgehört, den Leuten zu sagen, daß sie sich irren. Ich finde sogar, daß sich das bezahlt macht.

Wenn jemand etwas behauptet, und Sie glauben, daß es nicht stimmt - oder Sie wissen sogar, daß es nicht stimmt -, ist es dann nicht viel besser zu sagen: «Sieh mal an! Ich bin zwar bis jetzt ganz anderer Meinung gewesen, aber ich kann mich irren, das kommt häufig vor. In solchen Fällen lasse ich mich aber gerne belehren. Gehen wir der Sache doch einmal nach.»

Solche Bemerkungen wirken Wunder. «Ich kann mich irren, das kommt häufig vor. Gehen wir der Sache doch einmal nach.»

Niemand im Himmel oder auf der Erde oder im Wasser oder unter der Erde wird Ihnen widersprechen, wenn Sie sagen: «Ich kann mich irren. Gehen wir der Sache doch einmal nach.»

Einer von unseren Schülern, der sich dieser Methode

bediente, wenn er mit Kunden zu tun hatte, war der Autoverkäufer Harold Reinke. Er gestand, daß er unter dem Druck des Automobilhandels oft stur und unzugänglich war, wenn er Reklamationen zu erledigen hatte. Das hatte Verärgerungen, Umsatzverluste und andere Unannehmlichkeiten zur Folge.

«Als ich schließlich merkte, daß ich damit nicht weiterkam», erzählte Mr. Reinke, «versuchte ich eine andere Taktik und gebrauchte Worte wie: ‹Unsere Verkaufsabteilung macht so viele Fehler, daß ich mich manchmal richtig schäme. Vielleicht ist auch in Ihrem Fall etwas schiefgelaufen. Erzählen Sie.›

Ein solches Verhalten wirkt ziemlich entwaffnend, und nachdem der Kunde seinen Gefühlen erst einmal Luft gemacht hat, ist er gewöhnlich viel vernünftiger, wenn es darum geht, die Angelegenheit zu regeln. Mehrere Kunden haben mir für mein Verständnis gedankt, und zwei davon haben sogar ihre Freunde bewogen, ihre neuen Wagen bei uns zu kaufen. Beim heutigen Konkurrenzkampf auf dem Automobilmarkt könnten wir mehr solche Kunden gebrauchen, und ich bin überzeugt, daß wir wesentlich besser abschneiden, wenn wir für die Ansichten unserer Kunden offene Ohren haben und im Umgang mit ihnen höflich und diplomatisch sind.»

Sie werden niemals Schwierigkeiten bekommen, wenn Sie zugeben, daß Sie sich vielleicht irren. Das macht jeden Streit unmöglich und veranlaßt den anderen, ebenso korrekt und großzügig zu sein. Es drängt ihn, zuzugeben, daß er sich ebenfalls irren könnte.

Wenn Sie genau wissen, daß jemand unrecht hat, und sagen es ihm ins Gesicht, was passiert dann? Ich will es Ihnen an einem Beispiel zeigen. Mr. S., ein junger Rechtsanwalt, vertrat kürzlich einen ziemlich wichtigen Fall vor dem Obersten Gericht der Vereinigten Staaten. Es handelte sich dabei um eine erhebliche Summe Geld und eine prinzipielle Rechtsfrage.

Während der Verhandlung sagte einer der Richter des Obersten Gerichts zu Mr. S. : «Die Vorschriften des Seerechtes sehen eine Verjährungsfrist von sechs Jahren vor, nicht wahr?»

Mr. S. hielt inne, starrte den Richter einen Augenblick an und verkündete dann: «Hohes Gericht, es gibt im Seerecht keine Verjährungsfrist.»

«Tiefes Schweigen herrschte im Saal», sagte Mr. S., als er seine Geschichte erzählte. «Und die Temperatur im Raum schien auf Null zu sinken. Ich hatte recht - der Richter irrte sich. Und ich hatte es ihm offen ins Gesicht gesagt. Aber glauben Sie, daß er mir nach dieser Feststellung etwa wohlgesinnt war? Alles andere. Ich bin heute noch überzeugt, daß ich das Recht auf meiner Seite hatte, und ich weiß, daß ich besser plädiert habe denn je zuvor. Aber ich kam nicht durch. Ich hatte den unverzeihlichen Fehler begangen, einem hochgelehrten, berühmten Mann zu sagen, daß er sich irrte.»

Wenige Menschen denken logisch. Die meisten haben Vorurteile, sind subjektiv, lassen sich von vorgefaßten Meinungen, Eifersucht, Mißtrauen, Angst, Neid und Stolz beherrschen. Die wenigsten sind bereit, ihre Ansichten über ihre Religion oder ihren Haarschnitt oder den Kommunismus oder ihren Lieblingsstar zu ändern. Wenn Sie also dazu neigen, die Menschen auf ihre Irrtümer aufmerksam zu machen, dann lesen Sie bitte jeden Morgen vor dem Frühstück den folgenden Abschnitt aus James Harvey Robinsons aufschlußreichem Buch über Meinungsbildung:

«Wir ändern manchmal unsere Anschauungen widerstandslos und ohne jegliche Erschütterung. Sagt man uns jedoch, daß wir im Unrecht sind, dann weisen wir diese Anschuldigungen zurück und verhärten unsere Herzen. Wie schnell und unglaublich leichtsinnig bilden wir uns oft eine Meinung, aber mit welcher Hartnäckigkeit treten wir für sie ein, wenn sie angegriffen wird. Wir hängen offenbar nicht so sehr an unseren Ansichten als vielmehr an unserem Eigendünkel, den wir in

Gefahr sehen... Das Wörtchen <mein> ist das wichtigste in allen menschlichen Belangen, und richtig damit umzugehen, ist der Anfang aller Weisheit. Es hat dieselbe Macht, ob es sich nun um <mein Essen>, <meinen> Hund und <mein> Haus oder um <meinen> Vater, <mein> Land und <meinen> Gott handelt. Wir verwahren uns nicht nur gegen die Behauptung, daß unsere Uhr nicht richtig geht oder unser Wagen schäbig ist, sondern auch dagegen, daß unsere Vorstellung von den Marskanälen, vom medizinischen Wert des Salizyls oder von der Regierungsdauer König Sargons I. anfechtbar sein könnte... Es gefällt uns, weiter an unserer altvertrauten Meinung festzuhalten. Aus Kränkung darüber, daß jemand die Richtigkeit unserer Anschauung in Zweifel zieht, suchen wir nach jedem nur denkbaren Vorwand zu ihrer Verteidigung, mit dem Ergebnis, daß unsere sogenannten Diskussionen damit enden, daß wir weiterhin auf dem beharren, was wir schon immer geglaubt haben.»

Carl R. Rogers, der berühmte amerikanische Psychologe und Psychotherapeut, schrieb in seinem Buch *Entwicklung der Persönlichkeit*:

«Ich habe herausgefunden, daß es etwas vom Wichtigsten ist, daß ich mir erlaube, den andern zu verstehen. Sie finden die Wahl meiner Worte vielleicht seltsam. Ist es nötig, daß man es sich erlaubt, einen andern Menschen zu verstehen? Ich finde es. Unsere erste Reaktion auf die meisten Äußerungen (die wir von andern Leuten zu hören bekommen) ist viel eher eine Bewertung oder Beurteilung als ein Verstehen. Wenn jemand eine Empfindung, eine Einstellung oder eine Meinung äußert, neigen wir fast unmittelbar zu einer gefühlsmäßigen Reaktion wie <das stimmt> oder <das ist dumm>, <das ist abnormal>, <das ist unvernünftig>, <das ist falsch>, <das ist nicht nett>. Nur selten erlauben wir es uns, genau zu verstehen, welche Bedeutung seine Äußerung für den andern hat.»

Ich habe einmal einen Innendekorateur damit beauftragt, in meiner Wohnung einige neue Vorhänge anzubringen. Als er mir

die Rechnung dafür schickte, hielt ich den Atem an.

Einige Tage später besuchte mich eine Bekannte und besah sich die Vorhänge. Ich nannte ihr den Preis, worauf sie mit einer Spur von Schadenfreude ausrief: «Was? Der Mensch ist wohl wahnsinnig? Der hat Ihnen ja nicht schlecht das Fell über die Ohren gezogen.»

Was sie sagte, stimmte. Aber wenige Leute hören gerne die Wahrheit über ihre eigene Urteilsfähigkeit. Und da ich auch nur ein Mensch bin, fing ich an, mich zu verteidigen. Ich wies sie darauf hin, daß das Beste selten das Billigste sei und daß man Qualität und künstlerischen Geschmack nirgends für einen Spottpreis bekommen könne und so weiter und so fort.

Am folgenden Tag kam zufällig eine andere Bekannte vorbei. Sie bewunderte die Vorhänge und war ganz außer sich vor Begeisterung und meinte, sie wollte, sie könnte sich ein so exklusives Material für ihr Heim leisten. Darauf reagierte ich nun ganz anders und sagte: «Ehrlich gestanden kann ich es mir selber nicht leisten. Ich habe viel zuviel dafür bezahlt und bereue es, daß ich sie überhaupt bestellt habe.»

Haben wir unrecht, so geben wir es vor uns selber manchmal zu. Manchmal sogar vor andern, sofern sie sich freundlich und taktvoll benehmen. Dann sind wir stolz auf unsere Offenheit und Großzügigkeit. Entreißen aber lassen wir uns das Geständnis unseres eigenen Irrtums unter keinen Umständen.

Horace Greeley, der berühmteste amerikanische Journalist zur Zeit des Bürgerkrieges, bekämpfte Lincolns Politik aufs heftigste. Er bildete sich ein, daß er durch Beweise, Spott und Beschimpfungen Lincolns Einstellung ändern könne. Monat für Monat, Jahr für Jahr griff er ihn unerbittlich an. Er schrieb sogar noch in jener Nacht, als Lincoln von Booth erschossen wurde, eine erbarmungslose, harte und sarkastische Attacke gegen den Präsidenten.

Aber alle diese Angriffe konnten Lincoln nicht umstimmen.

Mit Spott und Beschimpfungen kann man einen Menschen niemals von einem Irrtum überzeugen.

Wenn Sie wissen wollen, wie man mit Menschen umgehen und sich selber verhalten muß, dann lesen Sie Benjamin Franklins Memoiren - eine der großartigsten Autobiographien, die je geschrieben worden sind und ein klassisches Werk der amerikanischen Literatur.

Benjamin Franklin erzählt darin, wie er selber die üble Gewohnheit der Rechthaberei überwunden und sich zu einem der geschicktesten, höflichsten und diplomatischsten Menschen umerzogen hat.

Als er noch ein unbesonnener junger Mann war, nahm ihn eines Tages ein alter Quäkerfreund beiseite und gab ihm ein paar bittere Tatsachen zu schlucken:

«Ben, du bist unmöglich. Jedem, der nicht mit dir einiggeht, teilst du geistige Ohrfeigen aus. Niemand hat mehr Lust, mit dir zu diskutieren, und deine Freunde finden, daß sie sich besser unterhalten, wenn du nicht dabei bist. Du weißt so viel, daß du dir von keinem etwas sagen läßt. Es versucht schon gar keiner mehr, denn er würde sich damit doch nur Unannehmlichkeiten bereiten. Aber auf diese Weise wirst du nie im Leben mehr lernen, als du jetzt schon weißt - und das ist herzlich wenig.»

Wie Ben Franklin auf diesen schmerzlichen Tadel seines Freundes reagierte, ist bewundernswert. Er war klug genug, einzusehen, daß der Mann die Wahrheit gesprochen hatte und daß ihm sein Verhalten unweigerlich berufliche und gesellschaftliche Schwierigkeiten bereiten würde. Folglich machte er kehrt und legte sein anmaßendes und eigensinniges Benehmen ab.

«Ich machte es mir zur Regel, den Ansichten anderer Menschen nicht mehr direkt zu widersprechen und nicht mehr auf meinen eigenen Behauptungen zu beharren», sagte Franklin. «Ich hütete mich sogar davor, meine Meinung durch Ausdrücke

wie «sicher» oder «zweifellos» zu untermauern, und benutzte statt dessen Wendungen wie «ich denke», «ich befürchte», «ich stelle mir vor», daß etwas so und so ist, oder «mir scheint es im Augenblick so». Wenn einer etwas behauptete, das mir verkehrt schien, dann verzichtete ich auf den Genuß, ihm zu widersprechen und ihm die Lächerlichkeit seiner Behauptung vor Augen zu führen, und begann meine Entgegnung mit dem Hinweis, daß er in bestimmten Fällen oder unter gewissen Umständen recht hätte, daß ich aber im vorliegenden Fall vermute oder glaube und so weiter. Ich fand bald heraus, daß mein verändertes Benehmen seine Vorteile hatte. Die Gespräche, an denen ich teilnahm, verliefen jetzt bedeutend freundlicher. Meine bescheiden vorgebrachten Ansichten fanden bereitwilligere Aufnahme und stießen seltener auf Widerspruch. War ich im Unrecht, dann war die Demütigung nicht mehr so groß. Gleichzeitig konnte ich die ändern nun leichter dazu bewegen, ihre Fehler einzusehen und mir recht zu geben, wenn ich im Recht war. Dieses Verhalten, zu dem ich mich anfänglich gegen meine natürliche Veranlagung zwingen mußte, wurde mir mit der Zeit so sehr zur Gewohnheit, daß mich wahrscheinlich in den letzten fünfzig Jahren niemand eine dogmatische Behauptung aufstellen hörte. Außer meinem Charakter habe ich es wohl in erster Linie dieser Gewohnheit zu verdanken, daß ich bei meinen Mitbürgern so viel Verständnis fand, wenn ich eine Neuerung oder Änderung vorschlug, und daß ich in der Öffentlichkeit einen so großen Einfluß hatte und mich durchsetzen konnte, obschon ich kein begabter Redner war und nur zögernd die richtigen Worte fand und selten fehlerfrei sprach.»

Welchen Erfolg hat Benjamin Franklins Methode im Geschäftsleben? Ich will Ihnen dafür zwei Beispiele geben.

Katherine Allred ist Werkingenieurin und Aufseherin in einer Fabrik für Garnherstellung. Sie erzählte vor einer unserer Trainingsgruppen wie sie ein heikles Problem vor und nach dem

Besuch unseres Kurses handhabte.

«Es gehört zu meinen Aufgaben, Pläne für Akkordarbeit aufzustellen und Leistungsprämien auszusetzen, damit unsere Arbeiterinnen angespornt werden und mehr Geld verdienen. Das angewandte System hatte sich gut bewährt, solange wir nur zwei oder drei Garnqualitäten herstellten. Wir hatten jedoch inzwischen unsere Einrichtungen ausgebaut und unser Fabrikationsprogramm auf zwölf verschiedene Garne erweitert. Unsere bisherigen Akkordpläne und Zusatzprämien genügten nicht mehr, um die Arbeiterinnen korrekt zu entlöhnen und zu Mehrleistungen zu ermuntern. Ich hatte daher ein neues System ausgearbeitet, das uns ermöglichen sollte, die Arbeiterin unter Berücksichtigung sowohl der aufgewendeten Zeit wie des von ihr hergestellten Garntyps zu entschädigen. Mit meinem neuen Plan in der Hand erschien ich vor der Direktionskonferenz, überzeugt, daß mein System richtig war. Ich beschrieb den Anwesenden ganz genau, was falsch gemacht würde, wie ungerecht das wäre und wie ich genau wüßte, was man ändern müßte. Und fiel damit, gelinde gesagt, himmelhoch durch. Ich war so darauf versessen, meinen Standpunkt und mein neues Konzept zu verteidigen, daß ich ihnen gar keine Gelegenheit ließ, die Unzulänglichkeit des bisherigen Systems selbst zu erkennen. Das Resultat war gleich Null.

Nachdem ich dann eine Zeitlang diesen Kurs besucht hatte, wußte ich genau, worin mein Fehler bestand, und an der nächsten Sitzung erkundigte ich mich zuerst, wo die andern Anwesenden die Ursache des Problems vermuteten. Wir sprachen jeden einzelnen Punkt durch und ich bat um ihre Meinung und Vorschläge. Mit ein paar zurückhaltend geäußerten Denkanstößen zu gegebener Zeit ließ ich sie meine Lösung auf eigene Faust finden, und als ich ihnen am Schluß der Sitzung mein System unterbreitete, nahmen sie es mit Begeisterung an.

Seither bin ich überzeugt, daß man nichts erreicht, sondern

nur viel Schaden anrichtet, wenn man einem Menschen ins Gesicht sagt, daß er sich irrt. Man kränkt ihn dadurch nur in seinem Selbstbewußtsein und macht sich unbeliebt.»

Die zweite Geschichte passierte R. V. Crowley, Vertreter einer großen Holzhandlung. Auch sie ist ein typisches Beispiel für die Erfahrungen von Tausenden von Menschen. Crowley hat zugegeben, daß er hartgesottenen Holzinspektoren während Jahren erklärt hätte, sie seien im Unrecht. Manchmal konnte er sie sogar überzeugen, aber das hat ihm nichts eingetragen, «denn diese Holzinspektoren sind wie Schiedsrichter bei einem Fußballspiel», bekannte Mr. Crowley. «Haben sie einmal ein Urteil gefällt, dann lassen sie sich nicht mehr davon abbringen.»

Mr. Crowley mußte zusehen, wie seine Firma Tausende von Dollar verlor, weil er den Holzinspektoren seine Meinung sagte. Während er meinen Kurs besuchte, beschloß er, seine Taktik zu ändern und seine Rechthaberei einzustellen. Mit welchem Erfolg, erzählte er später vor der Klasse.

«Eines Morgens ging das Telefon in meinem Büro. Eine aufgeregte und verärgerte Männerstimme am anderen Ende des Drahtes ließ mich wissen, daß wir ihm eine Holzladung angeliefert hätten, die absolut unbefriedigend sei. Er hätte das Abladen abgestoppt und verlange, daß wir die ganze Sendung unverzüglich zurücknehmen.

Ungefähr ein Viertel war bereits abgeladen, als ihm der Holzinspektor mitteilte, fünfundzwanzig Prozent der Ware hätte Untermaß. Unter diesen Umständen verweigere er die Annahme.

Ich fuhr unverzüglich zu der betreffenden Firma und überlegte mir unterwegs, wie ich mich verhalten sollte. Gewöhnlich hätte ich unter solchen Umständen die Meßvorschriften zitiert und versucht, den Inspektor auf Grund meiner eigenen Erfahrungen als Holzinspektor davon zu überzeugen, daß das Holz richtig ausgemessen sei, er aber bei seiner Kontrolle die Vorschriften nicht genau beachtet hätte. Ich

entschloß mich nun aber, die Regeln zu befolgen, die ich in diesem Kurs gelernt hatte.

Am Ziel angekommen, fand ich den Firmeninhaber und den Holzinspektor in schlechtester Laune und kampfbereiter Stimmung vor. Wir gingen zum Wagen, der das Holz hergefahren hatte, und ich verlangte, daß man weiter abladen solle, damit ich mich selber von der Situation überzeugen könne. Ich bat den Holzinspektor, mit seiner Kontrolle fortzufahren und die zu beanstandenden Stücke herauszulegen und die guten gesondert zu stapeln.

Nachdem ich ihm eine Weile zugeschaut hatte, wurde mir klar, daß der Inspektor tatsächlich allzu streng war und die Meßvorschriften ganz falsch auslegte. Es handelte sich bei dieser speziellen Ladung um Kiefer, und ich wußte, daß der Inspektor in harten Hölzern zwar bestens bewandert war, aber nichts von Kiefer verstand, über die ich zufällig genau Bescheid wußte. Ich enthielt mich jedoch jeglicher Kritik an seinen Messungen, sondern fragte ihn nur hier und da bei einzelnen Stücken, was er daran zu beanstanden hätte. Ich ließ keinen Moment durchblicken, daß sich der Inspektor irrte, sondern betonte, daß ich einzig deshalb frage, damit wir uns bei der nächsten Sendung genau nach den Wünschen seiner Firma richten könnten.

Durch mein freundliches, entgegenkommendes Verhalten und dadurch, daß ich immer wieder betonte, er solle nur ja alle Bretter herauslegen, die den Ansprüchen seiner Firma nicht genügten, taute ich ihn ein bißchen auf und allmählich begann das Eis zwischen uns zu schmelzen. Eine gelegentliche, vorsichtige Bemerkung meinerseits brachte ihn langsam auf den Gedanken, daß vielleicht einige der zurückgewiesenen Bretter doch noch in einem annehmbaren Rahmen wären. Ich achtete aber sehr darauf, daß er nicht das Gefühl hatte, ich mache viel Aufhebens von diesem Punkt.

Mit der Zeit änderte sich sein ganzes Benehmen. Schließlich

gestand er mir, daß er mit Kiefer keine Erfahrung hatte, und fragte mich bei jedem Brett, das abgeladen wurde, nach meiner Meinung. Ich erklärte ihm bereitwillig, aus welchem Grund das Stück den vorgeschriebenen Anforderungen entspreche, beharrte aber darauf, daß seine Firma es nicht annehmen müsse, wenn es für ihre Zwecke ungeeignet sei. Es kam so weit, daß er bei jedem Brett, das er ausschied, ein schlechtes Gewissen hatte, bis er endlich einsah, daß der Fehler bei seiner Firma lag, weil sie nicht ausdrücklich diejenigen Fertigmaße bestellt hatte, die sie brauchten.

Das Endergebnis war, daß er die ganze Ladung nach meiner Abfahrt noch einmal durchging, sie vollumfänglich akzeptierte und bezahlte.

Ein wenig Takt und der Verzicht, dem andern zu sagen, daß er im Unrecht ist, ersparten meiner Firma eine Menge Geld sowie den Verlust eines guten Kunden, dessen Wert sich schwer in Zahlen ausdrücken läßt.»

Martin Luther King wurde einmal gefragt, wie es möglich sei, daß er als Pazifist den General der Luftwaffe, Daniel «Chappie» James, den höchsten schwarzen Offizier der Nation, so bewundere. Dr. King gab zur Antwort: «Ich beurteile die Menschen nach ihren eigenen Maßstäben und nicht nach den meinen.»

In ähnlichem Sinne sprach General Robert E. Lee einst zu Jefferson Davis, dem Präsidenten der Konföderation, über einen bestimmten Offizier, der unter seinem Kommando stand. Ein anderer Offizier, der das hörte, meinte nachher erstaunt: «Aber, Herr General, wissen Sie denn nicht, daß dieser Mann, von dem Sie soeben in den höchsten Tönen gesprochen haben, einer Ihrer erbittertsten Feinde ist und keine Gelegenheit verpaßt, um Sie zu verleumden?» - «Doch», erwiderte General Lee, «aber der Präsident fragte mich nach meiner Meinung über ihn und nicht danach, was er von mir hält.»

Nebenbei gesagt erzähle ich Ihnen in diesem Kapitel gar nichts Neues. Vor über neunzehnhundert Jahren lehrte schon Christus: «Sei willfährig deinem Widersacher!»

Und zweitausendzweihundert Jahre vor Christi Geburt gab König Akhtoi von Ägypten seinem Sohn einen schlaunen Rat, den wir heute nötiger haben denn je: «Sei diplomatisch, dann wirst du eher erreichen, was du dir vorgenommen hast.»

Mit andern Worten: Streiten Sie sich nicht mit Ihrem Kunden oder Ihrem Ehepartner oder Ihrem Gegner herum. Sagen Sie ihm nicht, daß er unrecht hat, reizen Sie ihn nicht, sondern seien Sie ein bißchen diplomatisch.

Regel 2 Achten Sie des andern Meinung und sagen Sie ihm nie: «Das ist falsch.»

3 Unrecht zu haben ist kein Unglück

Ich konnte früher von meinem Haus aus in wenigen Minuten ein unberührtes, wildes Stück Wald erreichen, wo im Frühling die Brombeersträucher weiß leuchteten, wo Eichhörnchen nisteten und ihre Jungen aufzogen und wo dichtes Unkraut wucherte. Dieser unverdorbene Wald nannte sich Forest Park - aber es war wirklich eher ein Wald als ein Park und sah damals sehr wahrscheinlich noch nicht viel anders aus als zur Zeit, da Kolumbus Amerika entdeckte. Ich spazierte dort oft mit Rex, meiner kleinen Boston-Bulldogge. Er war ein lieber, harmloser kleiner Hund und da uns selten jemand begegnete, ließ ich Rex ohne Leine und Maulkorb laufen.

Eines Tages nun gerieten wir in diesem Wald einem berittenen Polizisten in den Weg, der darauf brannte, seine Autorität zu demonstrieren.

«Wie kommen Sie eigentlich dazu, Ihren Hund frei und ohne Maulkorb hier herumrennen zu lassen?» stellte er mich zur Rede. «Wissen Sie nicht, daß das verboten ist?»

«Ja, ich weiß», gab ich höflich zur Antwort. «Aber ich dachte nicht, daß er hier draußen etwas anstellen würde.»

«Sie dachten nicht! Das Gesetz kümmert sich einen Dreck darum, was Sie denken. Der Hund könnte ein Eichhörnchen töten oder ein Kind beißen. Ich will Sie für diesmal noch laufen lassen. Aber wenn ich den Hund wieder ohne Maulkorb und Leine hier erwische, dann muß ich Sie anzeigen.»

Ich versprach demütig, zu gehorchen.

Und ich habe auch gehorcht - wenigstens eine Zeitlang. Aber Rex mochte den Maulkorb nicht und ich auch nicht, und so beschlossen wir, es darauf ankommen zu lassen. Alles ging eine Weile ausgezeichnet, dann aber stießen wir auf Schwierigkeiten. Rex und ich liefen eines Nachmittags einen Hügel hinunter, als

ich plötzlich zu meinem Mißbehagen hoch zu Pferd die Majestät des Gesetzes auftauchen sah. Rex jagte voraus und direkt auf den Polizisten zu.

Nun saß ich in der Tinte, ich wußte es. Also wartete ich gar nicht erst, bis der Polizist den Mund aufmachte, sondern kam ihm zuvor: «Herr Wachtmeister, Sie haben mich auf frischer Tat ertappt. Ich bekenne mich schuldig. Ich habe kein Alibi und keine mildernden Umstände. Sie haben mich vergangene Woche gewarnt, daß Sie mich anzeigen werden, wenn ich meinen Hund wieder ohne Leine und Maulkorb laufen lasse.»

«Nun ja», gab der Polizist in mildem Ton zurück, «ich weiß schon, daß man einen kleinen Hund gerne ein bißchen herumtollen läßt, wenn gerade niemand in der Nähe ist.»

«Natürlich», gab ich zu, «aber es ist gegen das Gesetz.»

«Ach, so ein kleines Hündchen wie dieses tut keinem Menschen etwas zuleide», entgegnete der Polizist.

«Das nicht, aber es könnte Eichhörnchen töten», erinnerte ich ihn.

«Ich weiß nicht, ich glaube, Sie nehmen das ein bißchen zu ernst», meinte er dann. «Wissen Sie was? Lassen Sie ihn dort über den Hügel laufen, wo ich ihn nicht sehe - und dann vergessen wir das Ganze.»

Polizisten sind auch Menschen und möchten sich manchmal ein bißchen wichtig fühlen. Als ich mich nun selber anklagte, konnte er sein Selbstgefühl nur dadurch hätscheln, daß er großmütig Gnade für Recht ergehen ließ.

Angenommen, ich hätte versucht mich zu verteidigen - haben Sie sich schon einmal mit einem Polizisten herumgestritten?

Statt mit ihm die Waffen zu kreuzen, gab ich zu, daß er absolut im Recht und ich absolut im Unrecht sei. Ich gab es ohne Zögern offen und unumwunden zu, und indem ich seinen Standpunkt vertrat und er den meinen, erledigte sich die ganze

Angelegenheit in Minne. Lord Chesterfield hätte kaum gnädiger sein können als dieser berittene Polizist, der mir noch eine Woche zuvor mit dem Gesetz gedroht hatte.

Wenn wir schon wissen, daß uns eine Abreibung erwartet, ist es dann nicht weit besser, dem andern zuvorzukommen und sie uns selber zu erteilen? Ist es nicht viel leichter, sich selber zu kritisieren, als Vorwürfe aus fremdem Mund zu hören?

Sagen Sie selbst all die nachteiligen Dinge über sich, die der andere über Sie denkt oder sagen möchte oder sagen wird - und sagen Sie sie, bevor er Gelegenheit dazu hat. Ihre Chancen stehen hundert zu eins, daß er eine großmütige, versöhnliche Haltung einnimmt und Ihre Fehler bagatellisiert - genau wie der berittene Polizist im Fall von mir und Rex.

Ferdinand Warren war von Beruf Reklamezeichner und Illustrator. Er bediente sich der Selbstbezeichnung, um seine gereizten und nörgelnden Kunden umzustimmen.

«Wenn man Zeichnungen für Reklamezwecke macht, die zur Veröffentlichung bestimmt sind, dann muß man in erster Linie zuverlässig und exakt arbeiten», begann Mr. Warren seine Geschichte.

«Einige Reklameleute wollen jedoch ihre Aufträge in Rekordzeit ausgeführt haben und da kann einem leicht ein Fehler unterlaufen. Vor allem ein Reklameberater, den ich kenne, macht sich ein ganz spezielles Vergnügen daraus, irgendwelche winzigen Fehler zu entdecken. Ich hatte sein Büro oft im Zorn verlassen, nicht wegen seiner Kritik, sondern wegen der Art und Weise, wie er sie vorbrachte. Kürzlich lieferte ich ihm einen eiligen Auftrag ab, worauf er mich anrief, ich solle unverzüglich bei ihm vorbeikommen. Irgend etwas stimme nicht, sagte er. Als ich dort ankam, fand ich genau die Situation vor, die ich erwartet und befürchtet hatte. Er war schrecklich aufgebracht und genoß es sichtlich, mich abzukanzeln. Wütend begehrte er zu wissen, warum ich dieses und jenes gemacht

hätte. Nun war meine Gelegenheit zur Selbstkritik gekommen, wie ich es im Kurs gelernt hatte. «Mr. Sowieso, gab ich zur Antwort, «wenn das stimmt, was Sie sagen, dann bin ich im Fehler, und es gibt gar keine Entschuldigung für meine Pfuscherei. Ich habe lange genug Zeichnungen für Sie ausgeführt und sollte es besser wissen. Ich schäme mich, daß ich Ihnen keine tadellose Arbeit abgeliefert habe.»

Sogleich schritt er zu meiner Verteidigung. «Richtig», meinte er, «aber im Grunde genommen ist es ja kein so schwerwiegender Fehler. Es ist nur ->

«Jeder Fehler», unterbrach ich ihn, «kann Sie teuer zu stehen kommen und ist verdrießlich.»

Er wollte mir ins Wort fallen, aber ich gab ihm keine Gelegenheit dazu, denn nun war ich erst richtig in Fahrt. Zum erstenmal in meinem Leben kritisierte ich mich selbst und genoß es.

«Ich hätte sorgfältiger arbeiten müssen», fuhr ich fort. «Sie erteilen mir eine Menge Aufträge und haben Anspruch auf eine tadellose Ausführung. Deshalb werde ich diese Zeichnung noch einmal machen.»

«Unter keinen Umständen!» protestierte er. «Es wäre mir wirklich nicht recht, wenn Sie sich nochmals die ganze Mühe machen würden.» Er lobte meine Arbeit und versicherte mir, daß er wirklich nur eine ganz winzige Änderung haben möchte und daß dieser unbedeutende Fehler seine Firma überhaupt kein Geld koste und daß es sich wirklich bloß um eine Kleinigkeit handle - gar nicht der Rede wert.

Meine Selbstkritik nahm ihm die ganze Kampfeslust und endete damit, daß er mich zum Mittagessen einlud. Ehe wir uns trennten, gab er mir noch einen Scheck und einen neuen Auftrag.»

Den Mut aufzubringen, seine Fehler zuzugeben, verschafft einem eine gewisse Befriedigung. Es reinigt nicht nur die Luft

von Schuld und Verteidigung, sondern trägt auch dazu bei, das durch einen Irrtum oder Fehler entstandene Problem zu lösen.

Der Buchhalter Bruce Harvey hatte aus Versehen einem Angestellten, der wegen Krankheit beurlaubt war, das volle Gehalt überweisen lassen. Als er seinen Fehler merkte, machte er den betreffenden Angestellten darauf aufmerksam und erklärte ihm, daß er die Differenz von der nächsten Lohnzahlung in Abzug bringen werde. Der Angestellte meinte jedoch, daß er dadurch in finanzielle Schwierigkeiten gerate, und bat, den Abzug auf mehrere Monate zu verteilen. Dazu benötigte Harvey aber die Einwilligung seines Vorgesetzten. «Und ich wußte genau», berichtete er, «daß das ein gewaltiges Donnerwetter auslösen würde. Während ich überlegte, wie ich die Sache am besten schaukeln könnte, wurde mir bewußt, daß die ganze Geschichte einzig und allein mein Fehler war und ich das meinem Chef am besten gleich sagte.

Ich ging also in sein Büro und erklärte ihm, daß ich einen Fehler gemacht hätte, und erzählte, was passiert war. Und schon zog er mit Donnerstimme gegen die Personalabteilung los. Ich wiederholte, daß ich den Fehler begangen hätte. Jetzt wütete er über die Nachlässigkeit in der Buchhaltung. Ich erklärte zum drittenmal, daß es nur mein Fehler war. Nun tadelte er noch eine Reihe weiterer Leute. Aber jedesmal betonte ich, daß ich der Fehlbare sei. Schließlich sah er mich an und meinte: «Also gut, Sie sind schuld. Dann bringen Sie die Sache auch wieder in Ordnung.» Der Irrtum wurde korrigiert und niemand kam dabei zu Schaden. Ich war stolz, daß es mir gelungen war, eine heikle Situation zu meistern, und ich den Mut gehabt hatte, nicht nach Ausflüchten zu suchen. Mein Chef schätzt mich seither mehr denn je.»

Jeder Narr ist imstande, seine Fehler zu verteidigen - und die meisten Narren tun es auch -, aber es erhebt einen über die große Masse hinaus und verleiht einem ein stolzes Siegesgefühl, wenn man seine Fehler zugibt. Ein ausdrückliches historisches

Beispiel hierfür hat uns General Lee im amerikanischen Sezessionskrieg geliefert, als er ganz allein die Schuld für den fehlgeschlagenen Angriff von Picketts Truppen bei Gettysburg übernahm.

Dieser Angriff war zweifellos der glänzendste und eindrucklichste, den die westliche Welt je erlebt hatte. Pickett selbst war eine imposante Figur, und seine ergebenen Truppen jubelten ihm zu, als er an jenem tragischen Julinachmittag auf die Stellungen der Union zuritt, die Mütze kühn über dem rechten Ohr. Sie folgten ihm in dichten Reihen mit flatternden Fahnen und blitzenden Bajonetten. Sie rückten durch Obstgärten und Kornfelder vor, überquerten eine Schlucht, und die ganze Zeit rissen die feindlichen Kanonen entsetzliche Lücken in ihre Kolonnen. Doch unaufhaltsam stürmten sie weiter.

Plötzlich tauchte die Infanterie der Union hinter einer Steinmauer auf, wo sie sich versteckt gehalten hatte und feuerte einen Volltreffer nach dem andern in Picketts Truppen. Der Kamm des Hügels schien ein einziges Flammenmeer, ein Schlachthaus, ein ausbrechender Vulkan zu sein. In wenigen Minuten waren Picketts sämtliche Brigadekommandanten bis auf einen gefallen und mit ihnen viertausend von den insgesamt fünftausend Mann.

Trotzdem gelang es den tollkühnen Kämpfern, für kurze Zeit die Fahne der Südstaaten jenseits der Mauer aufzupflanzen. Aber sie flatterte nur einen Augenblick lang dort und dieser Augenblick entschied über das Schicksal der Konföderation.

Picketts Angriff, so gewaltig und heroisch, war der Anfang vom Ende. Lee hatte versagt. Er konnte nicht in den Norden vorstoßen und er wußte es.

Der Süden war verloren.

Lee war so verzweifelt, daß er seine Entlassung einreichte und Jefferson Davis, den Präsidenten der Konföderation, ersuchte, «einen jüngeren und fähigeren Heerführer» zu ernennen. Hätte

Lee den katastrophalen Mißerfolg von Picketts Angriff jemand anderem zuschieben wollen, so hätte er dafür genügend Gründe gefunden. Einige seiner Divisionskommandanten hatten ihn jämmerlich im Stich gelassen. Die Kavallerie hatte den Vorstoß der Infanterie nicht rechtzeitig unterstützt. Dieses war falsch und jenes war verkehrt gelaufen.

Aber Lee war viel zu stolz, um andere zu tadeln. Als Picketts geschlagene Truppen blutüberströmt in ihre eigenen Reihen zurückfluteten, ritt ihnen Robert E. Lee ganz allein entgegen und begrüßte sie mit einem Selbstbekenntnis, das etwas Erhabenes an sich hat. «Das alles war mein Fehler», sagte er. «Ich ganz allein habe diese Schlacht verloren.»

Wenige Heerführer haben im Verlauf der Geschichte den Mut gehabt, das zuzugeben.

Michael Cheung, der unseren Kurs in Hongkong leitet, erzählte, wie die chinesische Kultur spezielle Probleme aufwerfen kann, daß es aber oftmals besser ist, unsere Regeln zu befolgen, statt sich an überlieferte Traditionen zu klammern. Er hatte in seiner Gruppe einen Mann mittleren Alters, der mit seinem Sohn seit Jahren entzweit war. Der Vater war opiumsüchtig gewesen, inzwischen aber geheilt. Nach chinesischer Tradition kann aber die ältere Person unmöglich den ersten Schritt tun, und der Vater war daher der Meinung, es sei an seinem Sohn, eine Versöhnung herbeizuführen. In einer der ersten Stunden hatte er erzählt, daß er seine Enkel überhaupt noch nie gesehen hätte und wie sehr er sich wünschte, mit seinem Sohn wieder zu verkehren. Die Klasse, lauter Chinesen, verstand seinen Konflikt zwischen Wunsch und Tradition. Der Vater war der Ansicht, daß die jüngeren Leute die Älteren achten sollten und daß er richtig handelte, wenn er seinem Verlangen nicht nachgab, sondern wartete, daß sein Sohn zu ihm kam. Gegen Ende des Kurses sprach dieser Vater erneut vor der Klasse. «Ich habe darüber nachgedacht», sagte er. «Dale Carnegie sagt, wer unrecht hat, gebe es, ohne zu zögern, offen

zu. Um es ohne Zögern zuzugeben, ist es in meinem Fall zu spät, aber ich kann es offen zugeben. Ich habe meinem Sohn Unrecht getan. Er hatte allen Grund dafür, daß er mich nicht mehr sehen wollte und mich aus seinem Leben verstieß. Es mag sein, daß ich mein Gesicht verliere, wenn ich einen jüngeren Menschen um Verzeihung bitte, aber es war mein Fehler, und es ist an mir, ihn zuzugeben.» Die Klasse applaudierte und unterstützte ihn. In der nächsten Stunde erzählte er, wie er zu seinem Sohn nach Hause gegangen sei, ihn um Verzeihung gebeten hätte, die ihm auch gewährt worden sei, und wie er nun ein neues Verhältnis zu seinem Sohn, seiner Schwiebertochter und seinen Enkeln hätte, die er jetzt endlich kennenlernen konnte.

Elbert Hubbard war einer der originellsten Autoren, die je mit spitzer Feder die amerikanische Nation attackiert haben, und seine beißenden Bemerkungen erregten oft heftigen Unmut. Aber Hubbard wußte so geschickt mit Menschen umzugehen, daß er seine Feinde nicht selten in Freunde verwandelte.

Schrieb beispielsweise ein verärrter Leser einen Brief, in dem er Hubbard mit Schimpfnamen belegte und ihm erklärte, er sei mit einem bestimmten Artikel nicht einverstanden, dann antwortete ihm Elbert Hubbard ungefähr folgendes:

«Ich habe mir den betreffenden Artikel noch einmal angesehen und gehe selber nicht ganz damit einig. Es kommt vor, daß mir etwas am andern Tag nicht mehr gefällt, was ich am Vortag geschrieben habe. Ich bin froh, daß ich jetzt weiß, was Sie von dieser Angelegenheit halten. Wenn Sie nächstesmal in meine Gegend kommen, müssen Sie mich unbedingt besuchen, damit wir dieses Thema ein für allemal gründlich auseinandernehmen und bereinigen können. Ich reiche Ihnen die Hand zur Versöhnung und bin

Ihr sehr ergebener»

Was will man noch zu einem Menschen sagen, der einen so

behandelt?

Wenn wir im Recht sind, sollten wir versuchen, die andern freundlich und taktvoll für unsere Überzeugung zu gewinnen; falls wir uns aber irren - und das kommt erstaunlich häufig vor, wenn wir ehrlich sein wollen -, dann sollten wir unseren Irrtum ohne Zögern offen zugeben. Der Erfolg dieser Taktik ist verblüffend, und außerdem ist sie viel lustiger, als sich in einem solchen Fall mit allen Mitteln verteidigen und rechtfertigen zu wollen, glauben Sie mir das.

Denken Sie daran, daß man durch Streiten nur ganz selten bekommt, was man will, durch Nachgiebigkeit aber meistens mehr, als man erwartet hat.

Regel 3 Wenn Sie unrecht haben, geben Sie es ohne Zögern offen zu.

4 Der Weg zur Vernunft führt über das Herz

Wenn Sie verärgert sind und machen Ihrem Ärger Luft, dann fühlen Sie sich erleichtert. Aber was denken Sie, wie sich der andere fühlt? Glauben Sie, daß er Ihre Erleichterung teilt? Daß Ihr unfreundlicher Ton und Ihre feindselige Haltung ihn ermuntern, Ihnen beizustimmen?

«Wenn Sie mit geballten Fäusten auf mich losgehen, dann können Sie sicher sein, daß meine Fäuste mindestens so hart sind», sagte Woodrow Wilson. «Wenn Sie aber kommen und vorschlagen, daß wir uns zusammensetzen und miteinander überlegen sollten, warum wir nicht gleicher Meinung sind und uns über die strittigen Fragen aussprechen sollten, dann werden wir bald feststellen, daß unsere Ansichten gar nicht so sehr auseinandergehen und nur in wenigen Punkten voneinander abweichen, in den meisten jedoch übereinstimmen, und daß wir uns mit ein bißchen Geduld und gegenseitigem Bemühen ohne weiteres einigen können, wenn wir es nur wollen.»

Niemand achtete die Wahrheit von Woodrow Wilsons Worten mehr als John D. Rockefeller junior. 1915 war Rockefeller der meistgehaßte Mann in Colorado. Das Land hatte zwei Jahre lang unter einem der furchtbarsten Streiks in der amerikanischen Industrie gelitten. Erbitterte und erzürnte Bergleute forderten von der «Colorado Kohle- und Eisengesellschaft», der Rockefeller damals vorstand, höhere Löhne. Zahlreiches Eigentum war zerstört und Truppen waren zur Wiederherstellung von Ruhe und Ordnung aufgeboden worden. Es kam zu blutigen Auseinandersetzungen, bei denen mehrere Streikende erschossen wurden.

In dieser von Haß geschwängerten Zeit wollte Rockefeller die Streikenden von seinen Ideen überzeugen und es gelang ihm tatsächlich. Nachdem er Wochen damit zugebracht hatte,

Freunde zu gewinnen, richtete er das Wort an eine Abordnung der Streikenden. Seine Rede war ein Meisterstück und hatte einen unerwarteten Erfolg. Sie glättete die Wogen des Hasses, die Rockefeller eben noch zu verschlingen drohten, und schaffte ihm eine große Anzahl Bewunderer. Rockefeller wußte die Situation so verständnisvoll zu schildern, daß viele der Streikenden zu ihrer Arbeit zurückkehrten, ohne mehr ein Wort über die Lohnerhöhung zu verlieren, für die sie eben noch gekämpft hatten.

Ich will nur den Anfang dieser großartigen Rede zitieren. Achten Sie auf die freundschaftliche Gesinnung, die aus jedem Satz herauszuspüren ist. Und denken Sie dabei daran, daß Rockefeller zu Männern sprach, die ihn noch vor wenigen Tagen am liebsten an einem Laternenpfahl aufgehängt hätten. Trotzdem hätte er nicht gütiger und freundlicher sein können, wenn er eine Gruppe von Missionaren vor sich gehabt hätte. Seine Rede strotzte von Wendungen wie: Ich bin *stolz* darauf, vor Ihnen zu stehen; nachdem ich viele von Ihnen *zu Hause besucht habe*, viele von Ihren Frauen und Kindern kennengelernt habe; wir sind hier nicht als Fremde zusammengekommen, sondern als *Freunde*; im Geiste *gegenseitiger Freundschaft*; unsere *gemeinsamen* Interessen; nur Ihrem Entgegenkommen habe ich es zu verdanken, daß ich jetzt hier stehe.

«Ich werde diesen Tag in meinem Kalender rot anstreichen», hob Rockefeller zu sprechen an. «Es ist das erstemal, daß es mir vergönnt ist, mit den Vertretern der Arbeiterschaft unserer großen Gesellschaft sowie mit ihren leitenden Angestellten in einem Raum zusammenzukommen, und ich kann Ihnen versichern, daß ich stolz darauf bin, in Ihrer Mitte zu sein, und daß ich dieses Ereignis mein ganzes Leben lang nicht vergessen werde. Hätte diese Begegnung vor zwei Wochen stattgefunden, dann wäre ich als ein Fremder hier vor Ihnen gestanden und hätte nur wenige Gesichter gekannt. Nachdem ich nun aber im

Verlaufe der letzten Woche Gelegenheit hatte, die südlichen Kohlenreviere zu besuchen und persönlich mit fast allen Vertretern der Arbeiterschaft zu sprechen, außer mit denjenigen, die gerade abwesend waren, nachdem ich Sie in Ihren Häusern und Wohnungen besucht und viele von Ihren Frauen und Kindern kennengelernt habe, sind wir nicht als Fremde hier versammelt, sondern als Freunde, und es freut mich, daß ich die Möglichkeit habe, im Geiste dieser gegenseitigen Freundschaft mit Ihnen über unsere gemeinsamen Interessen zu sprechen.

Da es sich hier um eine Versammlung der Leiter unserer Gesellschaft und der Vertreter der Arbeiterschaft handelt und da ich nicht das Glück habe, zu den einen oder zu den andern zu gehören, verdanke ich es einzig Ihrem Entgegenkommen, daß ich hier sein kann. Trotzdem fühle ich mich mit Ihnen eng verbunden, denn in gewissem Sinne vertrete ich beide Seiten, die Aktionäre und die Verwaltung.»

Ist das nicht ein blendendes Beispiel dafür, wie man aus Feinden Freunde machen kann?

Angenommen, Rockefeller hätte eine andere Taktik eingeschlagen. Angenommen, er hätte sich mit diesen Bergleuten gestritten und ihnen vernichtende Tatsachen ins Gesicht geschleudert. Angenommen, er hätte ihnen durch Anspielungen und Tonfall zu merken gegeben, daß sie im Unrecht waren. Angenommen, er hätte ihnen gegen sämtliche Regeln der Logik bewiesen, daß sie unrecht hatten. Was wäre die Folge davon gewesen? Noch mehr Verdruß, noch mehr Haß und noch mehr Aufstände.

Solange das Herz eines Menschen mit Zwietracht und Feindschaft erfüllt ist, kann man es mit aller Logik der Welt nicht bekehren. Scheltende Eltern, tyrannische Vorgesetzte und Ehemänner, sowie nörgelnde Ehefrauen sollten sich merken, daß kein Mensch gerne seine Meinung ändert und daß man niemanden mit Gewalt zu einer Überzeugung zwingen kann. Möglicherweise kann man ihn aber mit Sanftmut und

Freundlichkeit dazu bringen.

Lincoln sagte das schon vor hundert Jahren mit folgenden Worten:

«Es ist eine alte Wahrheit, daß man mit einem Tropfen Honig mehr Fliegen fängt, als mit einer ganzen Kanne voll Galle. Das gleiche gilt für die Menschen. Wenn man jemanden für seine Sache gewinnen will, muß man ihm erst beweisen, daß man sein Freund ist. Das ist der Tropfen Honig, den man in sein Herz träufelt, denn der Weg zur Vernunft führt immer über das Herz.»

Mancher Unternehmer hat schon die Erfahrung gemacht, daß es sich lohnt, mit Streikenden freundlich zu sein. Als seinerzeit Arbeiter der White-Lastwagenfabrik in den Streik traten und höhere Löhne sowie die Anerkennung der Gewerkschaft forderten, überschüttete Generaldirektor Robert F. Black sie nicht mit Vorwürfen und Drohungen und sprach nicht von Gewaltanwendung und Kommunismus, sondern er lobte die Streikenden. Er ließ ein Inserat in die Zeitungen von Cleveland einrücken und sprach ihnen darin seine Anerkennung dafür aus, daß sie ihre Arbeit «ruhig und ohne Aufstände» niedergelegt hatten. Da er die Streikposten untätig herumstehen sah, kaufte er ihnen ein paar Dutzend Baseballschläger und Handschuhe und ermunterte sie, auf dem leeren Fabrikareal Baseball zu spielen. Für diejenigen, die lieber kegelten, mietete er eine Kegelbahn. Wer freundlich ist, dem wird auch Freundlichkeit zuteil. Die Streikenden liehen sich Besen, Schaufel und Müllwagen aus und fingen an, rings um die Fabrik weggeworfene Streichhölzer, Zigarren- und Zigarettenstummel, sowie Papierfetzen aufzusammeln. Können Sie sich das vorstellen? Streikende, die das Fabrikareal säubern, während sie für höhere Löhne und Anerkennung der Gewerkschaft kämpfen! So etwas war in der Geschichte der langwierigen und stürmischen Arbeiteraufstände in Amerika noch nie dagewesen. Dieser Streik konnte innerhalb einer Woche durch einen Kompromiß beigelegt werden - ohne

Groll oder bittere Gefühle zu hinterlassen.

Daniel Webster, der aussah wie ein Gott und sprechen konnte wie Jehova und einer der erfolgreichsten Rechtsanwälte war, die je eine Sache vor Gericht vertreten haben, begann selbst die unwiderlegbarsten Beweisführungen mit einer freundlichen Einleitung wie: «Ich möchte das Gericht bitten, zu bedenken...», «Dabei müßte man vielleicht in Betracht ziehen...», «Ich erwähne hier ein paar Dinge, die Sie, meine Herren, bestimmt im Auge behalten werden», oder «Dank Ihrer Menschenkenntnis können Sie die Bedeutung dieser Tatsachen ohne weiteres ermessen». Kein Auftrumpfen, kein Versuch, dem andern seine Meinung einzuhämmern, sondern ruhig und freundlich vorgetragene Argumente, die mithalfen, Daniel Webster berühmt zu machen.

Vielleicht kommen Sie nie in die Lage, mit Streikenden zu verhandeln oder vor Gericht zu sprechen, aber vielleicht möchten Sie eines Tages gerne eine Mietzinsermäßigung erwirken. Sehen wir einmal, ob sich Freundlichkeit auch in solchen Fällen bewährt.

Der Ingenieur O. L. Sträub fand seinen Mietzins zu hoch, aber er wußte, daß mit dem Hausverwalter nicht gut Kirschen essen war. «Ich schrieb ihm, daß ich die Wohnung aufgeben werde, sobald mein Mietvertrag abgelaufen sei», erzählte Mr. Sträub. «In Wirklichkeit hatte ich jedoch nicht die geringste Lust auszuziehen. Ich wollte nur, daß er mir mit dem Mietzins hinunterginge. Aber die Sache schien aussichtslos. Andere Mieter hatten es vor mir schon versucht und keiner hatte bis jetzt etwas erreicht. Jeder warnte mich, daß der Hausverwalter ein äußerst schwieriger Geselle sei. Aber ich dachte mir, da ich einen Kurs besuchte, um zu lernen, wie man mit Menschen umgehen muß, würde ich jetzt einmal an meinem Hausverwalter ausprobieren, was dabei herauschaut.

Kaum hatte er meinen Brief erhalten, kam er mit seiner Sekretärin her. Ich öffnete ihm die Tür mit einem freundlichen

Lächeln und quoll buchstäblich über vor Entgegenkommen und Begeisterung. Natürlich fing ich nicht gleich von der Höhe der Miete an, sondern davon, wie gut mir diese Wohnung gefalle. Ich spendete ihm jede nur denkbare Anerkennung und großzügigstes Lob, machte ihm ein Kompliment, wie ausgezeichnet er das Haus verwalte, und erklärte ihm, daß ich sehr gerne noch ein weiteres Jahr hier wohnen würde, es mir aber leider nicht leisten könne.

Er war solche Empfänge von seinen Mietern offensichtlich nicht gewöhnt und konnte sich absolut keinen Vers darauf machen.

Da begann er mir von seinen Sorgen mit den Mietern zu erzählen. Einer hatte ihm vierzehn Briefe geschrieben, darunter einige geradezu beleidigende. Ein anderer drohte mit Vertragsbruch, wenn er nicht unverzüglich dafür Sorge, daß sein Nachbar im oberen Stock aufhöre zu schnarchen. «Welch eine Erholung», meinte er, «wenn man es einmal mit einem zufriedenen Mieter zu tun hat.» Ohne daß ich überhaupt darum ersucht hatte, anbot er mir von sich aus, den Mietzins ein bißchen zu ermäßigen. Er war mir aber immer noch zu hoch, und deshalb nannte ich ihm die Summe, die ich bezahlen konnte. Der Hausverwalter war nun ohne weiteres damit einverstanden. Ehe er ging, fragte er mich sogar noch, ob irgend etwas an meiner Wohnung zu machen sei.

Wenn ich mit den gleichen Methoden wie die andern versucht hätte, eine Reduktion zu erwirken, dann hätte ich bestimmt genausowenig Erfolg gehabt wie sie. Durch mein freundliches und liebenswürdiges Verhalten aber und durch meine Anerkennung hatte ich den Hausverwalter gewonnen.»

Dean Woodcock ist Abteilungsleiter der städtischen Elektrizitätsgesellschaft in Pittsburg. Seine Leute sollten zuoberst an einem Leitungsmast eine Reparatur vornehmen. Solche Arbeiten waren bisher von einer andern Abteilung ausgeführt und erst vor kurzem Woodcocks Sektion zugeteilt

worden. Wohl waren die zuständigen Männer entsprechend ausgebildet, doch hier kamen sie nun zum erstenmal in praktischen Einsatz, und alles wollte sehen, ob und wie sie ihre Aufgabe erledigten. Mr. Woodcock sowie einige seiner Mitarbeiter, aber auch Kollegen aus andern Abteilungen stellten sich als Zuschauer ein. Autos und Lastwagen standen herum, und eine Menge Menschen starrte zu den beiden Männern zuoberst auf dem Mast hinauf.

Als er zwischendurch einen Blick in die Runde warf, beobachtete Woodcock, wie in der Nähe ein Unbekannter mit einem Fotoapparat aus einem Wagen stieg und anfang die Szene zu fotografieren. Beamte in öffentlichem Dienst reagieren empfindlich auf derlei Reklame, und Woodcock wurde schlagartig bewußt, wie dieses Bild auf einen Außenstehenden wirken mußte - überwältigend. Dutzende von Leuten, die aufgeboten wurden, um die Arbeit von zwei Männern zu erledigen. In aller Ruhe schritt er auf den Fotografierenden zu.

«Ich sehe, Sie interessieren sich für unsere Arbeit.»

«Stimmt, und meine Mutter wird sich noch viel mehr dafür interessieren. Sie besitzt nämlich Aktien von Ihrer Gesellschaft. Das hier wird ihr die Augen öffnen. Vielleicht wird sie ihr Geld nachher besser anlegen. Ich sage ihr schon seit Jahren, daß solche Gesellschaften verschwenderisch damit umgehen. Das ist der Beweis dafür. Die Zeitungen dürften an diesen Bildchen ebenfalls interessiert sein.»

«Es sieht wirklich so aus, nicht wahr? An Ihrer Stelle würde ich genau das gleiche denken. Aber es ist eine besondere Situation...» und Dean Woodcock begann zu erklären, daß dies die erste derartige Aufgabe seiner Abteilung sei und wie vom Chef an abwärts alle an ihrer Ausführung interessiert wären. Er versicherte dem Mann, daß eine solche Arbeit normalerweise von zwei Leuten verrichtet würde. Der Fotograf steckte seine Kamera schließlich weg, schüttelte Woodcock die Hand und dankte ihm, daß er sich die Mühe genommen hatte, ihm die

Situation zu erklären.

Dean Woodcocks freundliches Verhalten ersparte seiner Gesellschaft eine Menge Ärger und schlechte Reklame.

Ein anderer Kursbesucher berichtete, wie er es freundlichem Verhalten zu verdanken hatte, daß seinem Schadenersatzanspruch voll und ganz stattgegeben wurde.

«Zu Beginn des Frühjahrs, als der Boden noch nicht wieder aufgetaut war, hatten wir ungewöhnlich schwere Regenfälle, und das Wasser, das normalerweise durch die Straßengräben und die Kanalisation abfloß, bahnte sich seinen Weg in eine Überbauung, wo ich eben ein neues Haus bezogen hatte.

Da es nirgendhin abfließen konnte, sammelte es sich unter dem Fundament meines Hauses. Sein Druck sprengte schließlich den Betonboden des Erdgeschosses und das ganze Geschoß füllte sich mit Wasser. Dadurch wurden Heizung und Warmwasseraufbereiter beschädigt. Die Reparaturkosten sollten zweitausend Dollar übersteigen. Eine Versicherung, die derartige Schäden deckte, hatte ich nicht.

Dann fand ich jedoch heraus, daß der Unternehmer bei der Erschließung des Areals vergessen hatte, für mein Grundstück einen Unwetterkanal einzubauen, der diesen Schaden verhindert hätte. Ich vereinbarte mit dem zuständigen Mann ein Treffen, und während der ganzen fünfunddreißig Kilometer bis zu seinem Büro überdachte ich die Sache noch einmal genau und rief mir die Regeln unseres Kurses in Erinnerung. Ich kam zum Schluß, daß es zwecklos war, meinem Ärger freien Lauf zu lassen. Ich blieb deshalb ausgesprochen ruhig und begann damit, den Unternehmer nach seinen Ferien auf den Bahamas zu fragen. Als ich den Augenblick für gekommen hielt, erwähnte ich ein kleines Problem mit einem Wasserschaden. Der Mann anerkannte sogleich, seinen Anteil an dessen Behebung zu übernehmen.

Ein paar Tage später rief er mich an und erklärte, er werde für

den ganzen Schaden aufkommen und auch einen Unwetterkanal einbauen, damit so etwas nicht wieder passiere.

Obschon er allein an der ganzen Geschichte schuld war, hätte ich ihn ohne mein freundliches Verhalten nur schwer dazu gebracht, die volle Verantwortung zu übernehmen.»

Als ich noch ein kleiner Junge war und barfuß durch die Wälder von Missouri zur Schule lief, las ich eines Tages eine Fabel von der Sonne und vom Wind. Die beiden stritten sich darüber, wer von ihnen der Stärkere sei, und der Wind sagte: «Ich bin stärker als du. Siehst du dort unten den alten Mann im Mantel? Ich wette, ich kann ihn schneller dazu bringen, seinen Mantel auszuziehen, als du.»

Die Sonne schlüpfte hinter eine Wolke, und der Wind blies und blies. Doch je kräftiger und stürmischer er blies, um so fester hüllte sich der Mann in seinen Mantel.

Schließlich ließ der Wind nach und gab auf. Da kam die Sonne hinter der Wolke hervor und lächelte freundlich auf den alten Mann hinunter. Bald schon trocknete er sich die Stirne vom Schweiß und zog seinen Mantel aus. Hierauf sagte die Sonne zum Wind, daß Güte und Freundlichkeit immer stärker sind als Kraft und Gewalt.

Menschen, die wissen, daß man mit einem Tropfen Honig mehr erreicht als mit einer Kanne voll Galle, liefern uns täglich Beweise für die Richtigkeit dieser Methode.

Nehmen wir beispielsweise Gale Connor, der seinen neuen Wagen schon zum drittenmal in die Service-Garage geben mußte.

«Es war mir völlig klar», erzählte er uns, «daß ich mit Reden, Räsonnieren und Brüllen beim Chef des Kundendienstes nichts erreichen und mein Problem nicht lösen würde.

Folglich ging ich in den Ausstellungsraum und bat, den Inhaber der Vertretung zu sprechen. Nach kurzem Warten wurde ich in sein Büro geführt. Ich stellte mich vor und erzählte ihm,

daß ich auf Empfehlung von Freunden meinen Wagen in seinem Geschäft gekauft hätte, weil man mir gesagt hatte, seine Preise wären vernünftig und sein Kundendienst ganz ausgezeichnet. Zufrieden lächelnd hörte er mir zu. Hierauf erklärte ich ihm freundlich, was ich an diesem Kundendienst auszusetzen hätte, und schloß: «Es wäre schade, wenn dadurch der gute Ruf Ihres Unternehmens beeinträchtigt würde.» Er dankte mir dafür, daß ich ihn darauf aufmerksam gemacht hatte, und versicherte mir, die Sache in Ordnung zu bringen. Er kümmerte sich nicht nur persönlich um mein Problem, sondern ließ mir auch noch seinen Wagen, bis meiner repariert war.»

Äsop war ein griechischer Sklave, der sechshundert Jahre vor Christus am Hofe von Krösus gelebt und dort seine Fabeln gedichtet hat. Doch was er darin über das Wesen der Menschen gesagt hat, trifft heute auf die Bewohner von Boston, Bremen und Bordeaux genauso zu wie vor zweieinhalb Jahrtausenden auf die Einwohner von Athen. Die Sonne veranlaßt uns schneller als der Wind, unseren Mantel auszuziehen; Güte und Freundlichkeit bringen einen Menschen eher dazu, seine Meinung zu ändern, als alle Predigten und Drohungen der Welt.

Denken Sie daran, was Lincoln sagte: «Mit einem Tropfen Honig fängt man mehr Fliegen als mit einer Kanne voll Galle.»

Regel 4 Versuchen Sie es stets mit Freundlichkeit.

5 Das Geheimnis des Sokrates

Wenn Sie mit jemandem sprechen, sollten Sie nie mit einem Thema beginnen, über welches Sie und Ihr Gesprächspartner verschiedener Meinung sind. Fangen Sie im Gegenteil mit etwas an, worüber Sie sich einig sind, und heben Sie das immer wieder hervor. Betonen Sie, daß Sie beide dasselbe Ziel vor Augen haben und daß Ihre Ansichten lediglich darüber auseinandergehen, auf welchem Weg Sie es am besten erreichen.

Bringen Sie den andern dazu, am Anfang erst einmal «ja» zu sagen, und geben Sie ihm möglichst keine Gelegenheit, «nein» zu sagen.

«Eine negative Antwort ist immer schwer zu überwinden», schreibt der Psychologe Harry Overstreet. «Hat jemand einmal «nein» gesagt, so verlangt sein persönlicher Stolz, daß er bei diesem «Nein» bleibt. Zwar sieht er später vielleicht ein, daß sein «Nein» unbesonnen war, aber seine Eigenliebe erlaubt ihm nicht, dies zuzugeben. Was er gesagt hat, daran muß er festhalten. Daher ist es von allergrößter Wichtigkeit, daß wir ein Gespräch so lenken, daß wir vom andern zu Beginn eine Reihe positiver Antworten erhalten. Damit haben wir sein Unterbewußtsein in eine bejahende Richtung gesteuert. Es ist genau wie bei einer Billardkugel. Schickt man sie in eine bestimmte Richtung, so bedarf es einiger Kraft, um sie abzulenken. Noch viel mehr Kraft aber braucht es, um sie in die entgegengesetzte Richtung zu bringen.

Das psychische Verhaltensmuster ist in diesem Fall sehr einfach. Sagt jemand «nein» und meint er es auch, dann passiert weit mehr, als daß er nur ein Wort mit vier Buchstaben ausspricht. Sein gesamter Organismus, sein Drüsen-, Nerven- und Muskelsystem stellt sich auf Ablehnung ein. Ungefähr

innerhalb einer Minute findet ein oft sichtbares physisches Zurückweichen statt oder ist jedenfalls die Bereitschaft zu einem solchen Zurückweichen vorhanden. Kurz: Das ganze neuromuskuläre System hütet sich davor, etwas anzunehmen. Sagt dagegen jemand «ja», dann bleibt dieses Zurückweichen aus, und der Organismus befindet sich in einer entgegenkommenden, aufgeschlossenen und zustimmenden Haltung. Je mehr bejahende Antworten wir deshalb am Anfang erwirken, um so eher können wir damit rechnen, daß der andere auch unsere entscheidende Frage bejahen und unseren Vorschlag annehmen wird.

Diese Taktik ist sehr einfach - und wird stark vernachlässigt. Oft hat man sogar den Eindruck, daß die Leute sich wichtig vorkommen, wenn sie die andern gleich von Anfang an zum Widerspruch reizen. Gibt uns jemand, sei es ein Student, ein Kunde, ein Kind oder unser Ehepartner, als erste Antwort ein «Nein», dann braucht es die Weisheit und Geduld von Engeln, um dieses «Nein» in ein «Ja» zu verwandeln.»

Dank dieser «Ja»-Methode konnte der Bankkassier James Eberson einen Kunden gewinnen, der sonst womöglich abgesprungen wäre.

«Dieser Mann wollte bei uns ein Konto eröffnen», erzählte James Eberson. «Ich bat ihn, den üblichen Fragebogen auszufüllen. Einige Fragen beantwortete er willig, auf andere jedoch verweigerte er die Auskunft.

Bevor ich mich näher mit dem Studium zwischenmenschlicher Beziehungen befaßt hatte, hätte ich diesem Herrn wahrscheinlich erklärt, wenn er unserer Bank die nötigen Angaben verweigere, dann müßten wir uns leider auch weigern, ihm ein Konto zu eröffnen. Ich schäme mich heute, daß ich früher so reagierte.

Dabei tat es mir sogar noch wohl, einen Kunden vor ein solches Ultimatum zu stellen und ihm zu zeigen, wer hier zu

befehlen hatte, und daß unsere Bank nicht mit sich spaßen ließ. Aber diese Haltung gibt einem Menschen, der sich an eine Bank wendet, um ihr sein Geld anzuvertrauen, nicht das Gefühl, ein willkommener und geachteter Kunde zu sein.

Also beschloß ich an jenem Morgen, ein bißchen gesunden Menschenverstand zu zeigen und nicht davon zu sprechen, was die Bank verlangte, sondern davon, was der Kunde wollte. Und vor allem war ich entschlossen, ihn von Anfang an zum Ja-Sagen zu bringen. Deshalb verhielt ich mich zuerst einmal nachgiebig und sagte, die Auskunft, die er uns verweigere, sei nicht dringend erforderlich.

«Aber angenommen, Sie haben bei Ihrem Ableben Geld auf Ihrem Konto bei uns stehen, möchten Sie dann nicht, daß wir es an Ihre gesetzlichen Erben überweisen?» fragte ich ihn.

«Ja, doch, natürlich», antwortete er.

«Glauben Sie nicht, daß es dann vielleicht gut wäre, wenn Sie uns die Adresse Ihrer nächsten Angehörigen angeben würden, damit in einem solchen Fall kein Irrtum passiert und wir Ihre Anordnungen unverzüglich ausführen können?» fuhr ich fort.

Seine Antwort war wiederum «ja».

Sobald er erkannte, daß wir diese Auskunft nicht unserer wegen, sondern in seinem Interesse verlangten, wurde er nachgiebiger. Ehe er sich verabschiedete, hatte er mir nicht nur sämtliche Auskünfte über seine Person erteilt, sondern auf meine Empfehlung hin ein Treuhandkonto eröffnet, in dem er seine Mutter als Begünstigte einsetzte, und mir bereitwillig auch über sie alle nötigen Angaben gemacht.

Dadurch, daß ich ihn gleich zu Beginn veranlaßt hatte, «ja» zu sagen, vergaß er seine ursprüngliche Weigerung und war bereit, alles zu tun, was ich ihm vorschlug.»

Joseph Allison, Vertreter eines großen Elektrounternehmens, hatte ebenfalls eine Geschichte zu erzählen.

«In meinem Bezirk wohnte ein Mann, den wir schon lange gerne als Kunden gehabt hätten. Mein Vorgänger hatte ihn bereits zehn Jahre lang bearbeitet, ohne je mit ihm ins Geschäft zu kommen, und als ich das Gebiet übernahm, sprach ich während drei weiterer Jahre regelmäßig bei ihm vor, aber gleichfalls ohne Erfolg. Nachdem wir ihn dreizehn Jahre lang vergeblich besucht hatten, konnten wir ihm schließlich einige Motoren verkaufen. Falls er mit ihnen zufrieden war, und davon war ich fest überzeugt, würde er bestimmt einen zweiten Auftrag von mehreren hundert Stück aufgeben.

Daher war ich voller Zuversicht, als ich drei Wochen später wieder bei ihm vorbeiging. Aber meine Zuversicht sollte nicht lange dauern, denn der Chefsingenieur empfing mich mit einer höchst unerfreulichen Eröffnung: «Ich kann Ihre Motoren nicht brauchen.»

«Weshalb?» fragte ich erstaunt.

«Weil sie heißlaufen. Man kann sie nicht mehr anfassen.»

Ich wußte, daß es keinen Zweck hatte, mich mit ihm auf Erörterungen einzulassen; ich hatte das früher lange genug probiert. Also überlegte ich, wie ich ihn zum Ja-Sagen bringen konnte.

«Wenn die Motoren so heißlaufen, wie Sie sagen, dann bin ich hundertprozentig damit einverstanden, daß Sie keine mehr kaufen. Ihre Motoren sollten nicht heißer werden, als es die Vorschriften des Verbandes der Elektromotorenfabrikanten zulassen. Stimmt's?»

Er bejahte. Damit hatte ich mein erstes «Ja» bekommen.

«Wenn ich nicht irre, gestattet der Verband höchstens 72 Grad Fahrenheit über der Raumtemperatur.»

«Richtig», pflichtete er mir bei. «Aber Ihre Motoren werden viel heißer.»

Ich ging nicht darauf ein, sondern fragte lediglich: «Wie warm

ist der Arbeitsraum?»

«Oh, so um die 75 Grad Fahrenheit(ca. 25° C)», gab er zurück.

«Schön. Wenn Sie also zu den 75 Grad des Arbeitsraumes noch die 72 Grad dazuzählen, bekommen wir total 147 Grad Fahrenheit(ca. 65° C). Ich nehme an, daß Sie sich verbrennen würden, wenn Sie Ihre Hand in einen Topf Wasser von 147 Grad Fahrenheit tauchten?»

Er mußte abermals «ja» sagen.

«Wäre es nicht eine gute Idee, wenn Sie diese Motoren nicht anfassen würden?» schlug ich vor.

«Das wird wohl das beste sein», gab er zu. Wir unterhielten uns noch eine Weile. Dann rief er seine Sekretärin und diktierte ihr für mich einen neuen Auftrag in der Höhe von ungefähr fünfunddreißigtausend Dollar.

Es dauerte Jahre und kostete mich Tausende von Dollar, ehe ich begriff, daß es sich nicht lohnt zu streiten und daß es viel einträglicher und interessanter ist, die Dinge einmal aus der Sicht des andern zu betrachten und ihn dazu zu bringen, daß er «ja» sagt.»

Eddie Snow berichtet, wie er ein guter Kunde eines Geschäftes wurde, weil ihn dessen Inhaber dazu gebracht hatte, «ja» zu sagen. Eddie war ein begeisterter Bogenschütze und hatte sich in einem Fachgeschäft für teures Geld eine feine Ausrüstung mit allem Zubehör gekauft. Als einmal sein Bruder auf Besuch kam, wollte er für ihn im selben Geschäft eine Ausrüstung mieten. Doch der Angestellte erklärte ihm, daß sie keine Bogen vermieteten, worauf Eddie einen andern Laden anrief.

«Ein freundlicher Herr antwortete und seine Reaktion auf meine Frage war ganz anders. Er bedauerte, daß sie keine Bogen mehr vermieten könnten, weil es sie zu teuer komme. Dann fragte er mich, ob ich schon mal eine Ausrüstung gemietet hätte. «Ja», sagte ich, «vor einigen Jahren.» Er meinte, daß ich

vermutlich zwischen fünfundzwanzig und dreißig Dollar Miete bezahlen mußte. Ich sagte abermals «ja». Er wollte wissen, ob ich mit meinem Geld im Prinzip lieber sparsam umgehe. Natürlich sagte ich «ja». Hierauf erzählte er mir, daß er in seinem Geschäft einen Bogen samt Zubehör für 34,95 Dollar anbiete. Für einen Mehrpreis von nur 4,95 Dollar könne ich also eine ganze Ausrüstung kaufen, statt eine zu mieten. Das sei auch der Grund, weshalb sie aufgehört hätten, Bogen zu vermieten. Ob ich diese Lösung nicht ebenfalls vernünftiger fände. Mein «ja» hatte zur Folge, daß ich eine solche Ausrüstung kaufte und bei dieser Gelegenheit gleich noch ein paar andere Dinge erstand. Seither gehe ich regelmäßig in dieses Geschäft.»

Sokrates, die «Geißel Athens», war einer der größten Philosophen, die unsere Welt je gekannt hat. Er hat erreicht, was im Verlauf der Geschichte nur ganz wenigen gelungen ist: Er gab den Gedanken der Menschen eine andere Richtung.

Heute, mehr als zweitausend Jahre nach seinem Tod, wird er als einer der größten Lehrer verehrt, die jemals unsere wacklige Welt beeinflußt haben.

Wie er das fertigbrachte? Indem er den Leuten sagte, daß sie unrecht hätten? Bewahre, dafür war Sokrates viel zu schlau. Seine ganze Technik bestand darin, niemals eine negative Antwort zu bekommen. Er stellte seine Fragen so, daß seine Gegner zwangsläufig mit «ja» antworten mußten. Auf diese Weise sammelte er ein Ja nach dem andern, bis er einen ganzen Armvoll hatte. Er fragte so lange, bis die andern ganz von selber und fast ohne es zu merken Schlüsse zogen, denen sie sich noch vor wenigen Minuten hartnäckig widersetzt hätten.

Denken wir an den alten Sokrates, wenn wir wieder einmal das Bedürfnis haben, einen Menschen ins Unrecht zu setzen, und stellen wir statt dessen eine freundliche Frage, auf die er mit «ja» antworten wird.

Die Chinesen haben ein Sprichwort, daß die ganze Weisheit

des Ostens birgt: «Wer sanft auftritt, kommt weit.»

Fünftausend Jahre lang haben die kultivierten Chinesen das Wesen des Menschen studiert und sind zu großer Weisheit gelangt: «Wer sanft auftritt, kommt weit.»

Regel 5 Geben Sie dem andern Gelegenheit, «ja» zu sagen.

6 Ein Sicherheitsventil oder: der Vorteil des Schweigens

Die meisten Menschen, die andere überzeugen wollen, reden selbst viel zuviel. Geben Sie den andern doch die Möglichkeit, sich auszusprechen. Sie wissen über ihr Geschäft und ihre Probleme besser Bescheid als Sie. Stellen Sie ihnen Fragen und lassen Sie sie dann reden.

Unterbrechen Sie sie nicht, auch wenn Sie nicht mit ihnen einverstanden sind, denn das wäre höchst ungeschickt. Sie werden nämlich nur mit halbem Ohr hinhören, was Sie zu sagen haben, solange sie selbst noch eine Menge auf dem Herzen haben, das sie gerne loswerden möchten. Ermuntern Sie sie, Ihnen ihre Ideen zu unterbreiten.

Möchten Sie wissen, ob sich diese Taktik im Geschäftsleben bewährt? Ich kann Ihnen als Antwort auf diese Frage eine Geschichte erzählen, die einem Vertreter passierte, der zu einem solchen Verhalten gezwungen wurde.

Eine der größten Automobilfabriken der Vereinigten Staaten stand mit verschiedenen Herstellern von Polstermaterial in Verhandlung. Es drehte sich dabei um einen ganzen Jahresbedarf. Drei bedeutende Lieferanten hatten Musterkollektionen unterbreitet. Die Angebote wurden von den Verantwortlichen der Automobilfabrik geprüft und die drei interessierten Lieferanten gebeten, an einem bestimmten Tag ihre Vertreter hinschicken, um die Lieferbedingungen zu besprechen.

Einer dieser Vertreter wurde nun ausgerechnet an jenem Tag von einer ernsthaften Kehlkopfreizung befallen. «Als die Reihe an mir war, mit den zuständigen Direktoren zu verhandeln, brachte ich kein lautes Wort mehr hervor. Ich konnte nur noch flüstern. Man führte mich ins Konferenzzimmer, wo ich von

einem Textilexperten, dem Einkaufschef, dem Verkaufsdirektor und dem Generaldirektor begrüßt wurde. Ich machte einen verzweifelten Versuch zu sprechen, aber mehr als ein Krächzen brachte ich nicht zustande.

Während alle um einen Tisch saßen, schrieb ich auf ein Blatt Papier: «Meine Herren, ich habe die Stimme verloren. Es ist mir leider nicht möglich zu sprechen.»

«Dann spreche ich für Sie», anerkannte der Generaldirektor, und so geschah es. Er breitete meine Muster aus und lobte ihre guten Eigenschaften. Bald war eine lebhafteste Diskussion über die Qualität meiner Ware im Gange. Da der Generaldirektor an meiner Stelle sprach, vertrat er während der ganzen Verhandlung meinen Standpunkt. Mein Beitrag beschränkte sich lediglich auf ein Lächeln, ein gelegentliches Nicken und hie und da ein paar stumme Gesten.

Am Schluß dieser einzigartigen Konferenz hatte ich den größten Auftrag in der Tasche, der mir je erteilt worden ist.

Ich weiß, daß mir dieser Auftrag entschlüpft wäre, wenn ich nicht meine Stimme verloren hätte, denn ich hatte von der ganzen Sache eine vollkommen falsche Vorstellung gehabt. Durch einen Zufall entdeckte ich, wie lohnend es oft ist, wenn man das Sprechen andern überläßt.»

Den andern sprechen zu lassen, ist in familiären Angelegenheiten ebenso zweckmäßig wie in geschäftlichen. Barbara Wilsons Verhältnis zu ihrer Tochter wurde zunehmend schlechter. Laurie, einst ein stilles, folgsames Kind, war zu einem trotzigsten, aufsässigen Teenager herangewachsen. Mrs. Wilson tadelte sie, drohte ihr und bestrafte sie, aber es nützte alles nichts.

«Eines Tages gab ich es auf», gestand Mrs. Wilson vor der Klasse. «Laurie war ungehorsam gewesen und zu einer Freundin gegangen, bevor sie ihre Hausarbeiten erledigt hatte. Als sie zurückkam, wollte ich sie zum zehntausendsten Mal anschreien,

aber plötzlich fand ich einfach nicht mehr die Kraft dazu. So blickte ich sie nur an und sagte: <Warum, Laurie, warum?>

Laurie merkte, wie es um mich stand, und fragte: <Willst du es wirklich wissen?> Ich nickte, und Laurie begann zu sprechen, zuerst zögernd, doch dann brach es wie ein Sturzbach aus ihr hervor. Ich hatte ihr nie zugehört, hatte sie immer nur herumkommandiert: Tu dieses, mach jenes. Wenn sie mir von ihren Gedanken, ihren Gefühlen, ihren Ideen erzählen wollte, hatte ich sie nur mit neuen Befehlen unterbrochen. Da merkte ich auf einmal, daß sie mich brauchte, nicht als gebieterische Mutter, sondern als Vertraute, als Ventil für die Wirren ihrer Entwicklungsjahre. Doch statt zuzuhören, hatte immer ich gesprochen. Ich hatte nie hingehört. Von da an ließ ich sie so viel sprechen, wie sie nur wollte. Sie erzählt mir, was sie bewegt, und unsere Beziehung ist unvergleichlich viel besser. Sie ist wieder umgänglich und hilfsbereit.»

Im Wirtschaftsteil einer New Yorker Tageszeitung erschien ein großes Inserat, in welchem ein Mann mit außerordentlichen Fähigkeiten und Erfahrungen gesucht wurde. Charles Cubellis antwortete darauf und schickte sein Bewerbungsschreiben an die angegebene Postfachadresse. Nach wenigen Tagen erhielt er eine schriftliche Einladung, sich vorzustellen. Bevor er das tat, brachte er Stunden damit zu, alles Wissenswerte über den Gründer der betreffenden Firma herauszufinden. Beim Vorstellungsgespräch bemerkte er dann: «Ich wäre sehr stolz, in einer Organisation mitzuarbeiten, die einen so ausgezeichneten Ruf genießt wie die Ihre. Soviel ich weiß, haben Sie vor achtundzwanzig Jahren mit nichts weiter als einem einzigen Büro und einer Stenotypistin angefangen.»

Fast jeder erfolgreiche Mensch schwelgt gerne in Erinnerungen an die Anfangszeiten seiner Karriere und an die Schwierigkeiten, die er zu überwinden hatte. Auch dieser Mann bildete darin keine Ausnahme. Er sprach lange darüber, wie er mit vierhundertfünfzig Dollar und einer originellen Idee eine

Firma gegründet hatte. Er schilderte, wie er gegen Entmutigung und Spott hatte kämpfen müssen, wie er sogar an Sonn- und Feiertagen zwölf bis sechzehn Stunden gearbeitet hatte, wie er schließlich alle Widerstände und Hindernisse überwand, und daß heute die führenden Köpfe von Wall Street zu ihm kommen, um von ihm Rat und Hilfe zu holen. Er war stolz auf das Ansehen, das seine Organisation genoß, und er erzählte gerne davon. Am Schluß fragte er Cubellis noch kurz nach seinen eigenen beruflichen Erfahrungen, dann rief er nach einem seiner Vizedirektoren und meinte: «Ich glaube, hier ist der Mann, den wir gesucht haben.»

Charles Cubellis hatte keine Mühe gescheut, der Laufbahn seines möglichen zukünftigen Arbeitgebers nachzugehen. Er hatte sich für ihn und seine Probleme interessiert, hatte ihn dazu gebracht, den größten Teil der Unterredung selber zu bestreiten - und hatte einen guten Eindruck gemacht.

Roy Bradley aus Kalifornien hat eine umgekehrte Erfahrung gemacht. Er hörte lediglich zu, während ein guter Anwärter sich selbst in einen Vertreterjob in seinem Maklerbüro hineinredete.

«Als kleine Firma haben wir keine verlockenden Angebote wie ärztliche Betreuung, Krankenversicherung oder Pensionskasse zu machen. Jeder Vertreter arbeitet bei uns als freier Agent.

Richard Pryor erfüllte genau die Voraussetzungen, die uns für den betreffenden Posten vorschwebten. Er wurde zuerst von meinem Mitarbeiter empfangen, der ihm alle negativen Seiten des Jobs ausmalte, und er machte einen leicht enttäuschten Eindruck, als er mein Büro betrat. Ich wies ihn auf den einzigen Vorteil einer Zusammenarbeit hin: Unabhängigkeit und daher große Selbständigkeit.

Indem er mir anschließend diese beiden Vorteile auseinandersetzte, redete sich Pryor aus seiner negativen Einstellung heraus, die er vor dem Gespräch mit mir gehabt

hatte. Es kam mir manchmal vor, als spreche er mit sich selbst, während er mir seine Gedanken darlegte. Manchmal war ich versucht, etwas einzuwerfen, doch am Schluß hatte ich das Gefühl, er habe sich ohne mein Dazutun überzeugt, daß er für uns arbeiten wollte.

Weil ich ein guter Zuhörer war und Pryor die Führung des Gesprächs überließ, konnte er völlig unbeeinflußt beide Seiten abwägen. Die Annahme des Jobs bedeutete für ihn eine berufliche Herausforderung. Wir stellten ihn ein, und er hat sich als ein hervorragender Vertreter erwiesen.»

Sogar unsere Freunde würden weit lieber von ihren eigenen Leistungen erzählen, anstatt zuzuhören, wie wir mit unseren Taten prahlen.

Der französische Philosoph La Rochefoucauld hat einmal gesagt: «Wenn Sie sich Feinde schaffen wollen, dann übertrumpfen Sie Ihre Freunde; wollen Sie sich jedoch Freunde erhalten, dann lassen Sie sich von ihnen übertrumpfen.»

Warum? Weil es unsere Freunde in ihrem Selbstgefühl bestärkt, wenn sie uns übertreffen können; werden sie aber von uns ausgestochen, so fühlen sie sich minderwertig und werden neidisch.

Die bei weitem beliebteste Beraterin einer New Yorker Stellenvermittlung war Henrietta G. Aber das war nicht immer so gewesen. Während der ersten Monate in diesem Job konnte sich Henrietta mit keinem einzigen ihrer neuen Kollegen und Kolleginnen anfreunden. Warum? Weil sie jeden Tag damit prahlte, wie viele Vermittlungen sie gemacht, wie viele neue Kunden sie gewonnen und was sie sonst noch alles geleistet hatte.

«Ich hatte in meinem Beruf Erfolg und war stolz darauf», erzählte Henrietta der Klasse. «Doch statt sich mit mir über diesen Erfolg zu freuen, schienen sich meine Kollegen darüber zu ärgern. Dabei wäre ich gerne beliebt gewesen, hätte gerne mit

ihnen Freundschaft geschlossen. Nachdem ich mir in diesem Kurs einige Vorschläge angehört hatte, beschloß ich, weniger von mir selbst zu sprechen, sondern mehr meinen Kolleginnen und Kollegen zuzuhören. Auch sie konnten mit Leistungen aufwarten, und es freute sie mehr, von ihren Erfolgen zu erzählen, als sich meine Prahlerei anzuhören. Seither lasse ich mir immer berichten, was sie vollbracht haben, wenn wir ein bißchen Zeit zum Plaudern finden, und spreche von meiner Arbeit nur, wenn man mich fragt.»

Regel 6 Lassen Sie hauptsächlich den andern sprechen.

7 Wie man die Mitarbeit der andern gewinnt

Haben Sie selber nicht auch mehr Vertrauen in Ihre eigenen Ideen als in solche, die man Ihnen auf einem silbernen Tablett serviert? Glauben Sie also nicht auch, daß es höchst ungeschickt ist, wenn Sie andern Leuten Ihre Ansichten um jeden Preis aufdrängen wollen? Wäre es nicht vielleicht klüger, lediglich Vorschläge zu machen - damit der andere aus eigener Überlegung zu dem von Ihnen gewünschten Schluß kommen kann?

Adolph Seltz aus Philadelphia, Verkaufschef einer Automobilfirma und Schüler in einem meiner Kurse, sah sich plötzlich vor die Notwendigkeit gestellt, einer Gruppe entmutigter und schlecht organisierter Automobilvertreter neue Begeisterung für ihre Arbeit einzuflößen. Er berief eine Vertreterkonferenz ein und forderte seine Leute auf, ihm zu sagen, was sie von ihm erwarteten. Während sie sprachen, notierte er ihre Wünsche auf eine Wandtafel. Dann sagte er: «Gut, Sie sollen bekommen, was Sie von mir haben wollen. Nun möchte ich aber auch noch wissen, was ich dafür von Ihnen erwarten kann.» Sie antworteten ihm ohne Zögern: Loyalität, Ehrlichkeit, Initiative, Optimismus. Zusammenarbeit und täglich acht Stunden unermüdlichen Einsatzes. Einer erklärte sich sogar bereit, vierzehn Stunden am Tag zu arbeiten. Nach dieser Konferenz machten sich die Vertreter mit neuem Mut und frischer Begeisterung an ihre Aufgabe, und Adolph Seltz berichtete mir später, daß der Umsatz von dem Augenblick an überraschend gestiegen sei.

«Die Vertreter hatten mit mir gewissermaßen einen moralischen Pakt geschlossen und waren bereit, ihn einzuhalten, solange auch ich mich daran hielt. Daß ich sie nach ihren Wünschen und Forderungen fragte, war genau der Ansporn, den sie brauchten.»

Niemand hat gern das Gefühl, daß ihm etwas angedreht worden ist oder daß ihm jemand gesagt hat, was er tun muß. Wir möchten viel lieber glauben, daß wir etwas aus eigenem Antrieb gekauft und nach unseren eigenen Ideen gehandelt haben. Wir möchten nach unseren Wünschen, unseren Bedürfnissen und unserer Meinung gefragt werden.

Nehmen wir den Fall von Eugen Wesson. Er mußte zuerst Tausende von Dollar an Provision einbüßen, ehe er diese Tatsache kapierte. Eugen Wesson verkaufte Skizzen für ein Studio, das Entwürfe für Konfektionäre und Textilfabrikanten herstellte. Er hatte drei Jahre lang wöchentlich bei einem der führenden Konfektionäre von New York vorgesprochen. «Er hat mich jedesmal empfangen», erzählte Eugen Wesson, «aber nie etwas gekauft. Er sah meine Skizzenblätter immer sorgfältig durch und erklärte am Schluß regelmäßig: <Tut mir leid, Mr. Wesson, aber ich glaube, heute haben Sie nichts für mich.>»

Nach der hundertfünfzigsten Absage dämmerte es Wesson langsam, daß er sich offenbar auf einem ausgetretenen Pfad bewegte, und er beschloß, einen Abend pro Woche dem Studium menschlicher Beziehungen zu widmen, um neue Ideen zu entwickeln und frischen Mut zu schöpfen.

Nach einiger Zeit holte er abermals zu einem Versuch aus, packte ein halbes Dutzend unfertiger Skizzen zusammen, an denen die Entwerfer noch arbeiteten, und eilte damit zu seinem schwierigen Kunden. «Ich möchte Sie um einen Gefallen bitten», fing er an. «Hier sind angefangene Entwürfe. Könnten Sie mir nicht ein paar Hinweise geben, wie wir sie am besten fertig ausarbeiten, damit sie Ihren Wünschen entsprechen?»

Der Mann sah sich die Skizzen eine Weile wortlos an und sagte dann: «Lassen Sie mir die Blätter ein paar Tage hier und kommen Sie dann wieder vorbei.»

Nach drei Tagen bekam Wesson die gewünschten Vorschläge, trug die Skizzen ins Atelier zurück und ließ sie nach den Ideen

seines Kunden fertigzeichnen, mit dem Ergebnis, daß der Mann sie ausnahmslos alle kaufte.

Später hat dieser Fabrikant von Wesson eine ganze Serie weiterer Entwürfe bestellt, die alle nach den Wünschen des Käufers ausgeführt wurden. «Heute ist mir klar, warum ich diesem Mann jahrelang nie etwas verkaufen konnte», meinte Eugen Wesson. «Ich wollte ihm etwas aufdrängen, von dem ich überzeugt war, daß er es brauchen konnte. Doch dann machte ich es genau umgekehrt. Ich drängte darauf, daß er uns seine Wünsche unterbreite. Das gab ihm das Gefühl, er kreierte die Entwürfe selbst. Das stimmte zum Teil auch. Von da an brauchte ich ihm nichts mehr zu verkaufen. Jetzt kaufte er.»

Dem andern Menschen das Gefühl zu geben, eine bestimmte Idee stamme von ihm, bewährt sich nicht nur im Geschäft und in der Politik, sondern auch in der Familie. Paul Davis aus Oklahoma erzählte, wie er mit diesem Grundsatz Erfolg hatte.

«Ich unternahm mit meiner Familie eine der schönsten Ferienreisen, die wir je gemacht haben. Ich hatte schon lange davon geträumt, eine Reihe historischer Stätten im Osten der Vereinigten Staaten zu besuchen, so etwa das Schlachtfeld von Gettysburg oder die Landeshauptstadt Washington. Meine Frau Nancy hingegen träumte seit Jahren von einer Reise in den Westen. Aber wir konnten unmöglich beide Reisen machen.

Unsere Tochter Anne behandelte in der Schule gerade amerikanische Geschichte und interessierte sich sehr für alle Ereignisse. Ich fragte sie, ob sie nicht Lust hätte, diese Orte, von denen sie in der Schule gesprochen hatten, kennenzulernen. Sie war begeistert.

Als wir zwei Tage später beim Abendessen saßen, schlug Nancy vor, wir sollten in diesem Sommer die Oststaaten bereisen. Das wäre für Anne, aber auch für uns andern, ein großartiges Erlebnis. Wir waren alle damit einverstanden.»

Auf die gleiche Art und Weise ist es auch einem Hersteller

von Röntgenapparaten gelungen, mit einem großen Krankenhaus ins Geschäft zu kommen. Das betreffende Krankenhaus sollte erweitert und mit der modernsten Röntgeneinrichtung ausgerüstet werden. Dr. L., der Leiter der Röntgenabteilung, wurde von Vertretern buchstäblich überrannt, und jeder pries die Anlage seiner Firma in den höchsten Tönen.

Einer von ihnen war indessen geschickter als seine Konkurrenten. Er wußte besser als alle andern, wie man die Menschen behandeln muß, und schrieb ungefähr den folgenden Brief:

«Unsere Firma hat kürzlich eine ganz neuartige Röntgeneinrichtung entwickelt. Die ersten Apparate sind soeben fertiggestellt worden. Sie sind aber noch nicht einwandfrei und wir möchten daran verschiedene Verbesserungen vornehmen. Wir wären Ihnen deshalb zu großem Dank verpflichtet, wenn es Ihnen Ihre Zeit erlauben würde, sich diesen Apparat einmal anzusehen, und wenn Sie uns dann sagen könnten, was wir tun müssen, damit er noch leistungsfähiger wird und den an ihn gestellten Anforderungen in jeder Beziehung entspricht.

Ich bin mir bewußt, daß Sie sehr stark in Anspruch genommen sind, und es würde mich freuen, wenn ich Ihnen deshalb zu einer von Ihnen bestimmten Zeit meinen Wagen schicken dürfte.»

«Ich war überrascht, einen solchen Brief zu bekommen», gestand Dr. L. «Gleichzeitig fühlte ich mich auch geschmeichelt.

Nie zuvor hatte eine Firma, die Röntgenapparate herstellt, um meinen Rat ersucht. Ich kam mir ganz bedeutend vor. Da ich in jener Woche jeden Abend besetzt war, sagte ich ein Nachtessen ab, um mir diesen neuen Apparat anzusehen, und je gründlicher ich ihn untersuchte, desto besser gefiel er mir.

Niemand hatte davon gesprochen, ihn mir zu verkaufen, und ich hatte den Eindruck, daß es allein meine Idee war, ihn für die

neue Röntgenabteilung unseres Krankenhauses zu erwerben. Ich hatte mich selbst von den außerordentlichen Vorzügen dieser Einrichtung überzeugt und gab sie in Auftrag.»

Als Woodrow Wilson Präsident der Vereinigten Staaten war, übte Oberst Edward M. House einen ungeheuren Einfluß auf die nationalen und internationalen Beziehungen aus. Wilson schenkte den Ratschlägen und Empfehlungen von Oberst House größere Beachtung als denjenigen seiner eigenen Kabinettsmitglieder.

Nach welchem System ging Oberst House vor, um den Präsidenten zu beeinflussen? Zufällig weiß man Näheres darüber, denn House hat Arthur D. Howden Smith seine Methode verraten, und Smith hat House in einem Artikel in der *Saturday Evening Post* zitiert.

««Nachdem ich mit dem Präsidenten näher bekannt geworden war», sagte House, «merkte ich, daß man ihn am besten von einer Idee überzeugen konnte, wenn man sie nur ganz beiläufig erwähnte, aber doch so, daß sie seine Aufmerksamkeit erregte und sich in seinem Kopf festsetzte und er von sich aus darüber nachzudenken begann. Ich machte diese Feststellung eigentlich rein zufällig. Ich hatte ihn einmal im Weißen Haus besucht und ihm einen Vorschlag unterbreitet, den er anscheinend mißbilligte. Höchst erstaunt hörte ich dann, wie er wenige Tage später während eines Nachtessens mit meiner Idee herausrückte, als stamme sie von ihm.»»

House hätte den Präsidenten unterbrechen und sagen können: «Bitte sehr, das ist nicht Ihre Idee, sondern meine!» Aber für so etwas war der Oberst viel zu klug. Mochte als Urheber gelten, wer wollte, Hauptsache war, sein Vorschlag kam durch. Also ließ er Wilson ruhig im Glauben, es sei seine eigene Idee gewesen. Er ging sogar so weit, daß er ihn öffentlich dafür lobte.

Denken Sie daran, daß jeder, mit dem Sie morgen zu tun haben, genauso menschlich ist wie Woodrow Wilson und daß

deshalb die Methode von Oberst House bei ihm genauso erfolgreich sein dürfte.

Ein Mann aus der kanadischen Provinz Neu-Braunschweig wandte die gleiche Taktik auf mich an - und gewann mich dadurch als Kunden. Ich hatte die Absicht, in Neu-Braunschweig zu fischen und ein paar Kanufahrten zu machen, und bat daher das dortige Fremdenverkehrsbüro um einige Auskünfte. Mein Name und meine Anschrift wurden anscheinend in eine Adreßliste eingetragen, denn ich wurde augenblicklich von Lagerleitern und Reiseführern mit Bergen von Briefen, Prospekten und Empfehlungsschreiben überschwemmt. Ich war völlig verwirrt und wußte nicht, wofür ich mich entscheiden sollte. Ein Lagerleiter jedoch war auf eine besonders raffinierte Idee verfallen. Er schickte mir eine Liste mit Namen und Telefonnummern von verschiedenen Leuten aus New York, die in seinem Camp gewohnt hatten, und forderte mich auf, sie anzurufen und mich bei ihnen zu erkundigen, was er zu bieten hätte.

Zu meiner Überraschung stellte ich fest, daß ich jemanden auf dieser Liste sogar persönlich kannte. Ich fragte ihn nach seinen Erfahrungen, und hierauf rief ich den Lagerleiter an und teilte ihm mit, an welchem Tag ich eintreffen würde.

Alle andern wollten mich von ihren Dienstleistungen überzeugen - dieser eine jedoch gab mir die Möglichkeit, mich selber zu überzeugen, und er gewann.

Vor fünfundzwanzig Jahrhunderten sagte der chinesische Weise Laotse einige Dinge, die den Lesern dieses Buches nützlich sein könnten:

«Daß Ströme und Meere Könige aller Bäche sind, kommt daher, daß sie sich gut unten halten können. Darum sind sie die Könige aller Bäche.

Also auch der Berufene: Wenn er über seinen Leuten stehen will, so stellt er sich in seinem Reden unter sie. Wenn er seinen

Leuten voran sein will, so stellt er sich in seiner Person hinten.

Also auch: Er weilt in der Höhe und die Leute werden durch ihn nicht belastet. Er weilt am ersten Platze und die Leute werden von ihm nicht verletzt.»

Regel 7 Lassen Sie den andern glauben, die Idee stamme von ihm.

8 Die Zauberformel

Es kommt vor, daß der andere völlig im Unrecht ist. Aber er glaubt trotzdem, daß er recht hat. Werfen Sie es ihm nicht vor. Vorwürfe machen kann jeder Trottel. Versuchen Sie, den andern zu verstehen. Dazu nämlich braucht es kluge, großzügige und überdurchschnittliche Menschen.

Es gibt immer einen Grund, warum der andere so und nicht anders denkt und handelt. Finden Sie diesen Grund heraus, und Sie haben damit den Schlüssel zu seinem Verhalten, vielleicht sogar zu seiner Persönlichkeit in der Hand.

Versuchen Sie ehrlich, sich an seine Stelle zu versetzen.

Fragen Sie sich, wie Sie empfinden und reagieren würden, wenn Sie in seinen Schuhen steckten. Sie ersparen sich damit viel Zeit und Ärger, denn wer nach den Ursachen forscht, wird die Folgen eher verstehen. Gleichzeitig profitieren Sie davon eine ganze Menge für Ihren Umgang mit Menschen im allgemeinen.

«Halten Sie einen Augenblick inne, und vergleichen Sie Ihr brennendes Interesse an Ihren eigenen Angelegenheiten mit Ihrer lauen Anteilnahme an den Angelegenheiten der andern, und werden Sie sich dabei bewußt, daß jeder Mensch auf dieser Welt genauso empfindet wie Sie», schreibt Kenneth Goode. «Damit schaffen Sie sich die einzig solide Voraussetzung für zwischenmenschliche Beziehungen. Mit andern Worten: Der Erfolg im Umgang mit Menschen beruht auf dem Verständnis für den Standpunkt des andern.»

Sam Douglas aus New York warf seiner Frau immer wieder vor, daß sie viel zuviel Zeit auf ihren Rasen verschwende, der trotz Jäten und Düngen und zweimaligem Mähen pro Woche keinen Deut besser aussehe als bei ihrem Einzug vor vier Jahren. Sie war über solche Bemerkungen natürlich gekränkt und der

gemütliche Abend war verdorben.

Nachdem er unseren Kurs besucht hatte, wurde Sam Douglas bewußt, wie ungeschickt er sich in all diesen Jahren verhalten hatte. Ihm war nie in den Sinn gekommen, daß ihr die Beschäftigung mit dem Rasen womöglich Freude machte und sie für ihre Arbeit gerne ein Kompliment gehört hätte.

Eines Abends erklärte sie wieder einmal, sie gehe noch ein bißchen den Rasen jäten, und bat ihn, ihr dabei Gesellschaft zu leisten. Zuerst lehnte er ab. Dann überlegte er es sich jedoch anders, ging ihr nach und fing an Unkraut auszuzupfen. Sie war sichtlich erfreut, und es wurde eine angenehme Stunde bei intensiver Arbeit und angeregtem Gespräch.

Von da an half er ihr öfter im Garten und lobte sie dafür, wie schön und gepflegt der Rasen aussah und was sie auf diesem Boden, der hart wie Zement war, für ein Kunststück fertiggebracht hatte. Resultat: Ihr Leben wurde fortan glücklicher, weil er gelernt hatte, die Dinge von ihrem Standpunkt aus zu betrachten, selbst wenn es nur um Unkraut ging.

Dr. Gerald Nirenberg schrieb in seinem Buch zum Thema, wie man an den Menschen herankommt: «Ein echtes Gespräch kann nur entstehen, wenn Sie dem Gesprächspartner zeigen, daß Sie seine Ideen und Gefühle für ebenso wichtig erachten wie Ihre eigenen. Beginnen Sie das Gespräch, indem Sie dem andern dessen Zweck oder Ziel bekanntgeben; bedenken Sie bei allem, was Sie sagen, ob Sie das auch gerne hören möchten, wenn Sie der Zuhörer wären; akzeptieren Sie den Standpunkt des andern, und Ihre Vorschläge und Ideen werden offene Ohren finden.»

Ich bin immer besonders gern durch den Park gewandert oder geritten, der ganz in der Nähe meines Hauses liegt. Ich habe eine große Vorliebe für Eichen, und es betrückte mich, zu sehen, wie Jahr für Jahr die jungen Bäumchen und Sträucher durch Feuer zerstört wurden. Diese Feuer wurden nicht etwa von

fahrlässigen Rauchern verursacht, sondern fast immer von Jungen, die im Park Indianer spielten und unter den Bäumen Würstchen brieten. Manchmal entstanden so heftige Brände, daß die Feuerwehr eingreifen mußte.

Es gab wohl eine Verbotstafel, die jeden, der ein Feuer anzündete, mit Buße und Gefängnis bedrohte, aber sie stand in einem so abgelegenen Teil des Parkes, daß nur wenige Schuldige sie je gesehen hatten. Es gab außerdem noch einen berittenen Polizisten, der im Park für Ordnung zu sorgen hatte, doch er nahm es mit seinen Pflichten nicht allzu genau, und es entstanden jedes Jahr neue Brände. Einmal machte ich einen Polizisten sogar auf einen Brand aufmerksam und wollte, daß er die Feuerwehr alarmierte, worauf er mir seelenruhig erklärte, das gehe ihn nichts an, denn es sei nicht sein Revier! Ich war so verzweifelt, daß ich bei meinen Ritten durch den Park schließlich zur Selbsthilfe griff und eine Art Einmann-Komitee zum Schütze öffentlichen Eigentums gründete.

Ich fürchte, daß ich am Anfang nicht einmal den Versuch unternommen habe, mich auf den Standpunkt der andern zu stellen. Vielmehr war ich jedesmal, wenn ich unter einem Baum ein Feuerchen flackern sah, darüber so empört, daß ich in meinem Eifer, das Richtige zu tun, genau das Verkehrte machte. Ich ritt auf die Jungen zu, warnte sie, daß man sie für dieses Feuer einstecken könnte, und verlangte in befehlendem Ton, sie sollten das Feuer unverzüglich ausmachen. Wenn sie sich weigerten, drohte ich ihnen, daß ich sie verhaften ließe. Ich machte lediglich meinen eigenen Gefühlen Luft, an die Gefühle der Jungen aber dachte ich überhaupt nicht.

Das Ergebnis war, daß sie zwar gehorchten, aber mürrisch und widerwillig. Und sobald sie mich hinter dem Hügel verschwinden sahen, zündeten sie das Feuer womöglich gleich wieder an und hätten am liebsten den ganzen Park in Brand gesetzt.

Im Laufe der Jahre habe ich gelernt, ein bißchen besser mit

Menschen umzugehen, ein bißchen mehr Takt und größere Bereitschaft zu zeigen, die Dinge auch aus der Sicht der andern zu betrachten. Anstatt den Jungen Befehle zu erteilen, ritt ich nun auf die Feuerstelle zu und begann ungefähr folgendermaßen:

«Hallo, Jungens, ihr habt's ja fein hier draußen. Was gibt's denn zum Abendessen?... Als ich so alt war wie ihr, da habe ich selber leidenschaftlich gerne Feuer gemacht. Ich tu's sogar heute noch gern. Aber ihr wißt, daß es hier im Park sehr gefährlich ist. Ich nehme an, ihr gebt schon acht; doch es gibt andere Jungen, die nicht so vorsichtig sind wie ihr. Wenn die sehen, daß ihr hier ein Feuer habt, zünden sie auch eines an, und wenn sie nachher nach Hause gehen, machen sie es nicht richtig aus, und es brennt weiter und macht die Bäume kaputt. Wenn wir nicht besser aufpassen, haben wir im Park bald überhaupt keine Bäume mehr. Man könnte euch für dieses Feuer ins Gefängnis stecken. Aber ich bin kein Spielverderber und lasse euch das Vergnügen, denn es freut mich, wenn ihr's lustig habt. Aber ich glaube, ihr solltet gleich einmal alle trockenen Zweige und Blätter rings um euer Feuer wegräumen - und bevor ihr weggeht, deckt die Asche gut mit Erde zu, mit sehr viel Erde, versprecht mir das. Wenn ihr wieder einmal Würstchen braten wollt, dann legt euer Feuer dort hinter dem Hügel in der Sandgrube an. Dort kann es keinen Schaden anrichten... Vielen Dank, Jungens, und noch viel Spaß!»

Solche Worte fanden ein ganz anderes Echo! Nun hatte ich die Mitarbeit der Jungen gewonnen. Es gab weder Murren noch Widerwillen. Niemand hatte sie gezwungen, Befehlen zu gehorchen, und sie konnten das Gesicht wahren. Sie fühlten sich dabei wohler, und ich fühlte mich ebenfalls wohler, weil ich mich in dieser Situation richtig verhalten und auch ihren Standpunkt berücksichtigt hatte.

Die Dinge auch mal mit den Augen des andern zu betrachten, kann selbst in Notlagen nützlich sein. Elisabeth Novak war mit

dem Bezahlen der Rate für ihren Wagen seit sechs Wochen in Verzug. «Eines schönen Freitags bekam ich einen höchst unerfreulichen Anruf vom Buchhalter meines Autohändlers, der mir eröffnete, daß ich bis spätestens Montag morgen mit 122 Dollar zu erscheinen hätte; sonst würden sie andere Saiten aufziehen. Ich hatte keine Möglichkeit, über das Wochenende so viel Geld zu beschaffen, und als am Montag ein neuerlicher Anruf kam, war ich auf das Schlimmste gefaßt.

Doch statt mich zu ärgern, sah ich die Sache einmal von der andern Seite an. Ich entschuldigte mich beim Buchhalter ehrlich dafür, daß ich ihm solche Unannehmlichkeiten bereitete, und erklärte, ich sei bestimmt seine unerfreulichste Kundin, da ich mit meinen Zahlungen nicht zum erstenmal im Rückstand sei. Hierauf änderte sich der Ton seiner Stimme schlagartig, und er versicherte mir, dem sei bei weitem nicht so. Er schilderte mir an verschiedenen Beispielen, wie unhöflich und grob die Kunden manchmal waren, wie sie ihn anlogen oder überhaupt die Auskunft verweigerten. Ich sagte nichts, sondern hörte nur zu und ließ ihn sein Herz ausschütten. Plötzlich erklärte er, ohne daß ich etwas angedeutet hätte, es sei nicht weiter schlimm, wenn ich nicht den ganzen Betrag auf einmal bezahlen könne. Wenn ich ihm nur bis Ende des Monats zwanzig Dollar überweisen würde und den Rest, sobald ich dazu in der Lage sei.»

Bevor Sie morgen jemanden bitten, ein Feuer auszumachen oder Ihnen etwas abzukaufen oder für wohltätige Zwecke eine Spende zu geben, halten Sie einen Augenblick inne, machen Sie die Augen zu und betrachten Sie die ganze Angelegenheit einmal aus dem Blickwinkel des andern. Stellen Sie sich die Frage: Aus welchem Grund könnte er oder sie das tun wollen?

Zugegeben, das braucht Zeit, aber damit vermeiden Sie es, sich Feinde zu schaffen, und erzielen bessere Resultate - mit weniger Anstrengung und weniger durchgelaufenen Schuhsohlen.

«Eher würde ich vor einer Besprechung zwei Stunden lang auf der Straße vor dem Büro von jemandem auf und ab gehen», sagte Dean Donham von der Harvard Business School, «als daß ich ihm gegenübertrete, ohne eine genaue Vorstellung davon zu haben, was ich ihm sagen will und was er mir - auf Grund meiner Kenntnis seiner Interessen und Motive - vermutlich antworten wird.»

Dieser Satz ist so wichtig, daß ich ihn noch einmal wiederhole, damit Sie ihn sich einprägen:

«Eher würde ich vor einer Besprechung zwei Stunden lang auf der Straße vor dem Büro von jemandem auf und ab gehen, als daß ich ihm gegenübertrete, ohne eine genaue Vorstellung davon zu haben, was ich ihm sagen will und was er mir - auf Grund meiner Kenntnis seiner Interessen und Motive - vermutlich antworten wird. »

Selbst wenn Sie nach der Lektüre dieses Buches nur einen einzigen Rat befolgen - nämlich den, in Zukunft die Dinge auch vom Standpunkt des andern aus zu betrachten, dürfte es leicht möglich sein, daß Sie in Ihrer Karriere einen entscheidenden Schritt vorwärtskommen.

Regel 8 Versuchen Sie ehrlich, die Dinge vom Standpunkt des andern aus zu sehen.

9 Was jeder sich wünscht

Möchten Sie nicht eine Zauberformel haben, mit der Sie jeden Streit vermeiden, allen Groll beseitigen und statt dessen das Wohlwollen und die Aufmerksamkeit der andern gewinnen können?

Ja? Also gut, hier ist sie. Sie brauchen nur zu sagen: «Ich mache Ihnen nicht den geringsten Vorwurf aus Ihren Ansichten. An Ihrer Stelle würde ich zweifellos genauso empfinden.»

Mit einer solchen Antwort werden Sie auch den verbohrtesten alten Streithammel beschwichtigen. Dabei können Sie erst noch behaupten, daß Sie es hundert Prozent ehrlich meinen. Würden Sie nämlich tatsächlich in der Haut des andern stecken, dann würden Sie selbstverständlich so empfinden wie er. Nehmen wir zum Beispiel Al Capone. Angenommen, Sie hätten den gleichen Körper, das gleiche Temperament und den gleichen Verstand geerbt wie Al Capone. Angenommen, Sie hätten sich in der gleichen Umwelt bewegt und die gleichen Erfahrungen gemacht wie er. Dann wären Sie genauso geworden wie er.

Das, was Sie sind, ist nur zu einem kleinen Teil Ihr eigenes Verdienst. Denken Sie deshalb daran, daß auch ein Mensch, der sich Ihnen gegenüber gereizt, engstirnig und unvernünftig benimmt, nur zu einem ebenso kleinen Teil an seinem Verhalten schuld ist. Haben Sie Mitleid mit ihm. Schenken Sie ihm Ihr Wohlwollen. Machen Sie es wie John Gough. Jedesmal, wenn er einen Betrunkenen durch die Straße torkeln sah, sagte er sich: «Mein Gott, das könnte ich sein.»

Drei Viertel aller Menschen, mit denen Sie zu tun haben, hungern und dürsten nach Mitgefühl. Schenken Sie ihnen dieses Mitgefühl und Sie werden dafür ihre Liebe gewinnen.

Ich hielt einmal einen Radiovortrag über die Schriftstellerin Louisa May Alcott. Ich wußte, daß sie in Concord im Staat

Massachusetts gelebt und geschrieben hatte. Aber ohne mir zu überlegen, was ich sagte, erzählte ich von einem Besuch in ihrem Heim in Concord im Staat New Hampshire. Hätte ich nur ein einziges Mal New Hampshire gesagt, wäre es noch entschuldbar gewesen. Aber das Unglück wollte es, daß ich es gleich zweimal sagte. Ich wurde mit Briefen und Telegrammen überschwemmt, und böse Bemerkungen schwirrten wie ein Schwärm Hornissen um mein schuldiges Haupt. Viele Hörer waren empört, einige beschimpften mich geradezu.

Eine Hörerin, die in Concord, Massachusetts, aufgewachsen war, jedoch in Philadelphia lebte, ließ ihre ganze Wut an mir aus. Sie hätte nicht ausfälliger werden können, wenn ich gesagt hätte, Louisa May Alcott stamme von den Menschenfressern in Neuguinea ab. Als ich ihren Brief las, dachte ich bei mir: «Gott sei Dank bin ich mit so etwas nicht verheiratet.» Ich hatte große Lust, ihr zu schreiben, ich hätte mich zwar in der Geographie vergriffen, sie jedoch hätte sich ganz massiv im Ton vergriffen, und ihr klar und deutlich meine Meinung zu sagen. Aber ich riß mich zusammen und ließ es bleiben. Ich sagte mir, daß nur ein hitzköpfiger Narr so etwas schreiben würde - und daß die meisten Narren es auch tun.

Ich verzichtete also darauf, mich wie ein Narr zu benehmen, und beschloß, ihre Feindseligkeit in Freundlichkeit zu verwandeln. Ich betrachtete die ganze Angelegenheit als einen kleinen Test, als ein privates Spielchen sozusagen. Ich dachte bei mir selber: «Wer weiß, ob ich an ihrer Stelle nicht ebenso empfinden würde», und versuchte, mich mit ihrem Standpunkt anzufreunden. Als ich das nächstemal in Philadelphia war, rief ich sie an, und es fand ungefähr folgendes Gespräch zwischen uns statt:

Ich: Sie schrieben mir vor wenigen Wochen einen Brief und ich möchte mich bei Ihnen dafür bedanken.

Sie: (in kühlem, distinguiertem, wohlgezogenem Ton) Mit wem habe ich die Ehre, bitte?

Ich: Sie kennen mich nicht. Mein Name ist Dale Carnegie. Sie hörten kürzlich meine Radiosendung über Louisa May Alcott. Ich beging dabei den unverzeihlichen Fehler, zu sagen, daß Louisa May Alcott in Concord, New Hampshire, gelebt habe. Das war wirklich blödsinnig und ich möchte mich bei Ihnen dafür entschuldigen. Es war sehr nett von Ihnen, daß Sie sich die Zeit genommen haben, mir zu schreiben.

Sie: Es tut mir leid, Mr. Carnegie, daß ich Ihnen einen solchen Brief geschrieben habe. Ich hatte einfach die Beherrschung verloren. Es ist an mir, mich zu entschuldigen.

Ich: Nein, nein! Sie brauchen sich gar nicht zu entschuldigen. Ich bin es, der Sie um Verzeihung bitten muß. So etwas hätte nicht einmal ein Schuljunge gesagt. Ich habe mich am folgenden Sonntag bei den Hörern entschuldigt und möchte es bei Ihnen nun noch ganz persönlich tun.

Sie: Ich wurde in Concord, Massachusetts, geboren. Meine Familie gehörte zwei Jahrhunderte lang zu den bekanntesten von Massachusetts und ich bin stolz auf meinen Heimatstaat. Deshalb war ich auch so betroffen, als Sie sagten, Louisa May Alcott sei in New Hampshire geboren. Aber trotzdem - ich schäme mich wirklich, daß ich Ihnen diesen Brief geschrieben habe.

Ich: Ich kann Ihnen versichern, daß ich noch zehnmal mehr betroffen war als Sie. Es kommt selten vor, daß Menschen von Ihrem Ansehen und Ihrem Niveau ihre Zeit opfern, um Leuten zu schreiben, die im Radio sprechen, und ich hoffe sehr, Sie schreiben mir wieder, wenn Sie in einem meiner Vorträge einen Fehler entdecken.

Sie: Wissen Sie, ich bin froh, daß Sie meine Kritik so auffassen. Sie müssen ein sehr netter Mensch sein. Ich würde mich freuen, Sie näher kennenzulernen.

Weil ich mich entschuldigt und mit ihrem Standpunkt angefreundet hatte, begann sie sich ihrerseits zu entschuldigen

und betrachtete die Angelegenheit aus meiner Sicht. Ich hatte die Genugtuung, daß ich mich beherrscht und auf eine Beschimpfung mit Freundlichkeit reagiert hatte, und es hat mir unendlich viel mehr Spaß bereitet, ihre Sympathie zu gewinnen, als ihr zu sagen, sie solle sich zum Teufel scheren.

Jeder Mann, der im Weißen Haus sitzt, wird in seinen Beziehungen zu den Mitmenschen fast täglich vor heikle Probleme gestellt. Präsident Taft erging es nicht besser, und er wußte aus Erfahrung, daß sich durch Wohlwollen auch die bittersten Gefühle neutralisieren lassen. In seinem Buch *Die Ethik in der Verwaltung* gibt Taft ein amüsantes Beispiel dafür, wie er den Zorn und die Enttäuschung einer ehrgeizigen Mutter beschwichtigt hat.

«Eine Dame aus Washington, deren Gatte einigen politischen Einfluß hatte, bearbeitete mich während mehr als sechs Wochen, daß ich ihrem Sohn eine Stellung verschaffe. Sie sicherte sich die Fürsprache einer ansehnlichen Reihe von Senatoren und Kongreßmitgliedern und kreuzte jeweils gleichzeitig mit ihnen bei mir auf, um sich zu vergewissern, daß sie sich auch ja mit dem nötigen Nachdruck für ihren Sohn verwendeten. Der Posten, den sie im Auge hatte, setzte aber technische Kenntnisse voraus, weshalb ich auf Empfehlung des Bürochefs jemand anders dafür ernannte. Hierauf bekam ich einen Brief von jener Mutter, in welchem sie mir Undankbarkeit vorwarf, weil ich mich geweigert hätte, sie durch eine einzige Handbewegung zu einer glücklichen Frau zu machen. Sie habe mit den Abgeordneten ihres Staates zusammengearbeitet und alle Stimmen zur Einführung einer Gesetzesvorlage gewonnen, an der mir ganz besonders gelegen war, und das sei nun die Art und Weise, wie ich mich dafür erkenntlich zeigte.

Als erste Reaktion auf einen solchen Brief möchte man eine Person, die sich eine derartige Ungehörigkeit, um nicht zu sagen Unverschämtheit herausnimmt, am liebsten unmißverständlich zurechtweisen. Vielleicht setzt man sogar eine entsprechende

Antwort auf. Ist man jedoch klug, dann legt man sie in die Schublade und schließt sie ein. Nach zwei Tagen etwa holt man sie dann wieder hervor - solche Mitteilungen können ohne weiteres zwei Tage warten - und schickt sie nicht ab. Genauso habe ich es auch gemacht. Dann setzte ich mich hin und schrieb jener Dame einen äußerst höflichen Brief und sagte ihr, daß ich mir bewußt sei, wie groß unter solchen Umständen die Enttäuschung für eine Mutter sein müsse, daß aber die Entscheidung leider nicht von meiner persönlichen Neigung abhängig gewesen sei, sondern für diesen Posten ein Mann mit technischen Kenntnissen erforderlich sei und ich mich deshalb an die Empfehlung des Bürochefs halten mußte. Ich gab der Hoffnung Ausdruck, daß ihr Sohn auch in seiner gegenwärtigen Stellung das Ziel erreichen werde, das sie sich für ihn ersehne. Dieser Brief besänftigte sie, und sie entschuldigte sich mit ein paar Zeilen für ihr erstes Schreiben.

Indessen wurde die vorgesehene Ernennung nicht sogleich bestätigt, und nach einiger Zeit erhielt ich abermals einen Brief, diesmal angeblich von ihrem Mann, obschon die Handschrift dieselbe war wie beim vorangegangenen. Darin wurde mir mitgeteilt, daß sie sich infolge eines Nervenzusammenbruchs im Anschluß an ihre Enttäuschung über diesen Fall ins Bett legen mußte und nun an einem ernsthaften Magengeschwür leide. Ob ich nicht zu ihrer Genesung beitragen wollte, indem ich den vorgesehenen Kandidaten streichen und an seiner Stelle ihren Sohn einsetzen würde?

Mir blieb nichts anderes übrig, als nochmals einen Brief zu schreiben. Diesmal an ihren Gatten. Ich teilte ihm mit, daß ich hoffe, es handle sich um eine Fehldiagnose, und daß ich aufrichtig Anteil nehme am Kummer, den ihm die ernsthafte Krankheit seiner Gattin bereite, daß es aber unmöglich sei, die vorgesehene Ernennung rückgängig zu machen. Die Ernennung wurde bestätigt, und zwei Tage nachdem ich jenen Brief erhalten hatte, gaben wir einen Musikabend im Weißen Haus.

Die beiden ersten Gäste, die meine Frau und mich begrüßten, waren jenes Ehepaar, dessen eine Hälfte eben erst noch todkrank gewesen war.»

Jay Magnum arbeitete für eine Firma, die auf die Wartung von Personenaufzügen spezialisiert und unter anderem für den Unterhalt sämtlicher Aufzüge in einem führenden Hotel verantwortlich war. Der Direktor jenes Hotels verlangte, daß jeder defekte Aufzug innert zwei Stunden repariert wurde, um den Gästen Ungelegenheiten zu ersparen. Einmal jedoch war eine mindestens achtsündige Reparatur nötig, und Jay Magnum hatte nicht gleich einen Spezialisten zur Hand.

Sobald er einen qualifizierten Mechaniker aufbieten konnte, rief er den Hoteldirektor an. Aber statt sich mit ihm über die erforderliche Zeit für die Reparatur zu streiten, sagte er:

«Ich weiß, daß Ihr Hotel stark besetzt ist und Sie den Aufzug so schnell wie möglich wieder in Betrieb nehmen möchten. Ich habe dafür volles Verständnis, und wir werden alles tun, um Ihnen entgegenzukommen. Es hat sich jedoch herausgestellt, daß der gegenwärtige Defekt einer längeren Reparatur bedarf, damit später kein noch größerer Schaden entsteht. Dann nämlich würde ein mehrtägiger Ausfall unvermeidlich werden, und ich weiß, daß Sie Ihren Gästen solche Unannehmlichkeiten nicht zumuten möchten.»

Der Direktor mußte zugeben, daß ein Ausfall von acht Stunden weniger schlimm war als ein solcher von mehreren Tagen. Indem er darauf Rücksicht nahm, daß der Direktor in erster Linie an das Wohl seiner Hotelgäste dachte, konnte ihn Jay Magnum problemlos und ohne Disput von seiner Auffassung überzeugen.

Die Klavierlehrerin Joyce Morris erzählte, wie sie ein Problem löste, das Klavierlehrern von jungen Mädchen öfter begegnet. Babette hatte besonders lange Fingernägel. Für jemand, der ernsthaft Klavier spielen möchte, sind lange Nägel

jedoch hinderlich.

«Ich wußte, daß sie mit solchen Nägeln nicht ordentlich spielen konnte. Als sie zum erstenmal in die Stunde kam, sagte ich nichts. Ich wollte sie nicht entmutigen, Klavierstunden zu nehmen. Ich merkte auch, daß sie nicht gerne auf etwas verzichten würde, auf das sie so stolz war und das sie so sorgfältig pflegte.

Während der nächsten Stunde, als ich den Moment für günstig hielt, sagte ich: «Babette, du hast sehr schöne Hände und wunderbare Nägel. Falls du aber einmal so gut Klavier spielen willst, wie du gerne möchtest, und auch das Talent dazu hast, würdest du viel leichter und schneller vorankommen, wenn du deine Nägel kürzer schneiden würdest. Überleg dir's mal.» Sie machte ein Gesicht, das nichts Gutes verhiess. Ich sprach auch mit ihrer Mutter und erwähnte ihr gegenüber ebenfalls, wie schön Babettes Nägel seien. Auch hier war die Reaktion negativ. Für Babette waren diese sorgfältig manikürten Nägel offenbar sehr wichtig.

Als Babette eine Woche später wieder in die Stunde kam, stellte ich zu meiner Überraschung fest, daß sie die Nägel gestutzt hatte. Ich machte ihr ein Kompliment und lobte sie für dieses Opfer. Ich bedankte mich auch bei ihrer Mutter dafür, daß sie Babette günstig beeinflußt hatte. Doch sie wehrte ab: «Oh, ich hatte nichts damit zu tun. Babette hat das von sich aus beschlossen. Es ist das erstemal, daß sie ihre Nägel kurz schneidet.»»

Hat Joyce Norris Babette gedroht? Ihr gesagt, daß sie keine Schülerin mit langen Fingernägeln unterrichte? Nichts dergleichen. Sie gab Babette gegenüber zu, daß ihre Nägel sehr schön seien und es ein Opfer wäre, sie abzuschneiden. Sie ließ durchblicken: «Ich kann dich sehr gut verstehen - ich weiß, es ist nicht leicht, aber für dein Klavierspiel würde es sich lohnen.»

Sol Hurok war vermutlich Amerikas bedeutendster

Konzertagent. Während fast eines halben Jahrhunderts hat er Engagements für weltberühmte Künstler wie Schaljapia, Isadora Duncan und die Pawlowa vermittelt. Von Hurok habe ich gelernt, daß Verständnis die wichtigste Voraussetzung ist im Umgang mit so temperamentvollen Künstlern. Verständnis und nochmals Verständnis für ihre lächerlichen Verrücktheiten.

Drei Jahre war er Impresario von Fedor Schaljapin, einem der größten Bassisten, die jemals das vornehme Logenpublikum der Metropolitan Opera begeistert haben. Für Sol Hurok allerdings bedeutete Schaljapin eine ständige Sorge. Er benahm sich wie ein verwöhntes Kind. Mit Huroks Worten ausgedrückt, war er «ein Teufelskerl in jeder Beziehung».

Es konnte vorkommen, daß er Sol Hurok um drei Uhr nachmittags, wenige Stunden vor seinem Auftreten, telefonierte und ihm eröffnete: «Sol, ich fühle mich hunds miserabel. Mein Hals ist wie ein rohes Beefsteak. Ich kann heute abend ganz unmöglich singen.»

Sol Hurok wußte, wie man Künstler behandeln muß. Statt ein großes Zetermordio anzustimmen, eilte er vor Mitgefühl triefend in Schaljapins Hotel. «Das tut mir aber leid», bedauerte er ihn. «Es tut mir wirklich leid für Sie! Mein armer Junge.

Natürlich können Sie in diesem Zustand auf keinen Fall singen. Ich werde die Vorstellung unverzüglich absagen. Das wird Sie zwar ein paar tausend Dollar kosten, aber was bedeutet das schon im Vergleich zu Ihrem Ruf.»

Worauf Schaljapin seufzte und meinte: «Vielleicht kommen Sie besser später noch einmal vorbei, so etwa um fünf, dann werden wir sehen, wie ich mich bis dahin fühle.»

Um fünf eilte Sol Hurok abermals vor Mitgefühl triefend in Schaljapins Hotel. Wiederum bestand er darauf, die Vorstellung abzusagen, und wiederum meinte Schaljapin seufzend: «Kommen Sie doch später noch einmal vorbei. Es kann ja sein, daß es mir dann besser geht.»

Um halb acht war der große Bassist zwar bereit zu singen, aber nur unter der Bedingung, daß Sol Hurok vor der Vorstellung vor den Vorhang der Metropolitan Opera trete und erkläre, Schaljapin sei sehr stark erkältet gewesen und leider nicht so gut bei Stimme.

Sol Hurok versprach es, obschon er nicht im entferntesten daran dachte, so etwas zu tun. Aber er wußte, daß das die einzige Methode war, um den Bassisten auf die Bühne zu bringen.

Dr. Arthur Gates schreibt in seinem ausgezeichneten Buch über Psychologie in der Erziehung: «Der Mensch sehnt sich ganz allgemein nach Mitgefühl. Jedes Kind macht ein großes Getue um eine kleine Verletzung oder bringt sich sogar absichtlich eine Schnittwunde oder eine Schürfung bei, um genügend Mitgefühl zu erregen.

Aus dem gleichen Grund... zeigen auch Erwachsene gerne ihre Wunden, beschreiben ihre Unfälle und Krankheiten und in erster Linie Einzelheiten medizinischer Eingriffe. Selbstmitleid ist bis zu einem gewissen Grad eine allgemein verbreitete Erscheinung, ob es sich um echtes oder eingebildetes Mißgeschick handelt.»

Merken Sie sich das, wenn Sie andere überzeugen wollen, und handeln Sie danach.

Regel 9 Bringen Sie den Vorschlägen und Wünschen anderer Ihr Wohlwollen entgegen.

10 Der Appell an das «bessere Ich»

Ich bin am Rande des Jesse-James-Landes in Missouri aufgewachsen und kenne die James-Farm in Kearny, Missouri, wo der Sohn von Jesse James damals wohnte.

Seine Frau hat mir erzählt, wie Jesse Eisenbahnzüge plünderte und Banken ausraubte und das Geld Bauern in der Nachbarschaft gab, damit sie ihre Hypotheken bezahlen konnten.

Jesse James hielt sich selber vermutlich für einen Idealisten, wie es zwei Generationen später Dutch Schultz, Crowley, Al Capone und noch ein paar Verbrecher-«Paten» taten. Tatsache ist, daß alle Menschen, denen Sie begegnen, eine sehr hohe Meinung von sich selber haben und sich gerne für großmütig und selbstlos halten.

J. Pierpont Morgan erwähnte in einer seiner analytischen Betrachtungen, daß der Mensch meistens aus zwei Gründen etwas tut: aus einem wirklichen und aus einem idealisierten Grund.

Ausschlaggebend ist der wirkliche Grund, das ist ganz klar. Da wir aber im Herzen alle Idealisten sind, schieben wir lieber edle Motive vor. Deshalb muß man an die edleren Motive im Menschen appellieren, wenn man ihn beeinflussen will.

Befürchten Sie, das sei zu idealistisch, um im Geschäftsleben damit Erfolg zu haben? Nehmen wir einmal den Fall von Hamilton Farrell. Mr. Farrell hatte einen unzufriedenen Mieter, der ihm mit Kündigung drohte. Der Mietvertrag lief aber erst in vier Monaten ab. Trotzdem teilte der Mieter mit, er werde unverzüglich ausziehen, Mietvertrag hin oder her.

«Früher hätte ich mir einen solchen Mieter vorgeknöpft und ihm gesagt, er möchte gefälligst seinen Vertrag genauer lesen. Ich hätte darauf hingewiesen, daß am Auszugstag die ganze

restliche Miete fällig würde und ich darauf bestehen könne und dies auch tun würde.

Doch statt über ihn herzufallen und eine große Szene zu machen, entschloß ich mich zu einer andern Taktik. «Mr. Doe», begann ich, «ich habe mir Ihre Geschichte angehört, aber ich glaube nicht, daß Sie ausziehen werden. In meinem jahrelangen Umgang mit Mietern hatte ich Gelegenheit, mir einige Menschenkenntnis anzueignen, und ich habe Sie für einen Mann gehalten, der zu seinem Wort steht. Ich bin davon auch heute noch überzeugt und bereit, alles auf diese Karte zu setzen.

Ich mache Ihnen folgenden Vorschlag. Lassen wir Ihre Kündigung ein paar Tage offen, und denken Sie noch einmal darüber nach. Wenn Sie mir bis zum Ersten des nächsten Monats sagen, daß Sie immer noch entschlossen sind auszuziehen, werde ich Ihre Entscheidung als endgültig annehmen, darauf gebe ich Ihnen mein Wort. Dann lasse ich Sie ziehen und gebe zu, daß ich mich in meinem Urteil über Sie geirrt habe. Ich glaube aber weiterhin, daß Sie ein Mann von Wort sind und den Vertrag einhalten werden!»

Am Monatsende kam der betreffende Herr höchstpersönlich, um die Miete für den nächsten Monat zu bezahlen. Seine Frau und er hätten es sich überlegt und beschlossen zu bleiben. Sie hätten gefunden, es sei nicht mehr als anständig, den Vertrag einzuhalten.»

Als der unterdessen verstorbene Lord Northcliffe in einer Zeitung ein Bild von sich sah, das er nicht veröffentlicht haben wollte, schrieb er dem Herausgeber einen Brief. Aber er schrieb nicht etwa: «Bitte, publizieren Sie dieses Bild nicht mehr, *ich* mag es nicht!» Er appellierte an edlere Motive, an die Liebe und Verehrung, die wir alle unseren Müttern entgegenbringen, und schrieb: «Bitte, publizieren Sie dieses Bild nicht mehr, *meine Mutter* mag es nicht!»

Als John D. Rockefeller junior die Zeitungsreporter davon

abhalten wollte, seine Kinder zu fotografieren, sprach er ebenfalls ihre edlere Gesinnung an. Er sagte nicht: «*Ich* will nicht, daß sie in die Zeitung kommen», sondern er appellierte an den in uns allen steckenden Wunsch, Kinder vor Schaden zu bewahren, und sagte: «Sie wissen ja, wie das so ist. Einige von Ihnen haben selber auch Kinder. Es ist einfach nicht gut für sie, wenn man zuviel Aufhebens von ihnen macht.»

Als Cyrus H. K. Curtis, der arme Junge aus Maine, der später als Besitzer der *Saturday Evening Post* Millionen verdiente, seine meteorhafte Karriere begann, konnte er sich die Honorare nicht leisten, die andere Zeitschriften bezahlten. Es war ihm unmöglich, erstklassige Autoren für Geld zu engagieren. Folglich appellierte er an ihre edleren Motive. Er bewog sogar Louisa May Alcott dazu, für ihn zu schreiben, als sie auf dem Gipfel ihres Ruhmes stand, indem er sich anerbote, einen Scheck über hundert Dollar nicht an sie, sondern an eine von ihr zu bestimmende Wohltätigkeitsorganisation zu senden.

Ich höre den Skeptiker sagen: «So etwas mag schön und recht sein für einen Northcliffe und einen Rockefeller oder eine romantische Schriftstellerin. Aber ich möchte mal sehen, was man mit einem solchen Zauber bei jenen zähen Burschen ausrichtet, bei denen ich meine Rechnungen eintreiben muß!»

Vielleicht haben Sie recht. Es gibt kein allgemeingültiges Rezept, mit dem man in jedem Fall und bei allen Leuten Erfolg hat. Weshalb auch sollten Sie eine andere Methode einführen, wenn Sie mit Ihren bisherigen Resultaten zufrieden sind? Wenn Sie jedoch nicht damit zufrieden sind, weshalb sollten Sie es dann nicht wenigstens einmal versuchen?

Auf jeden Fall wird Sie die folgende wahre Begebenheit amüsieren, die mir von James Thomas, einem meiner früheren Schüler, berichtet wurde.

Sechs Kunden der gleichen Autowerkstatt weigerten sich, die Rechnung für die Wartung ihres Wagens zu bezahlen. Keiner

bestritt zwar die Rechnung an sich, aber jeder stellte einzelne Posten in Abrede. In allen sechs Fällen hatten die Kunden den Auftrag schriftlich bestätigt, und die Werkstatt wußte, daß die Rechnungen in Ordnung waren, und *sagte* es auch. Das war der erste Fehler.

Die Firma unternahm folgende Schritte, um die überfälligen Beträge endlich einzutreiben (aber glauben Sie bloß nicht, daß sie damit zu Geld kam):

1. Sie schickte zu jedem Kunden jemand hin, der ihm ohne Umschweife eröffnete, daß er gekommen sei, um die längst fällige Rechnung zu kassieren.

2. Sie machte keinen Hehl daraus, daß sie absolut und hundertprozentig im Recht sei und daß folglich er, der Kunde, absolut und hundertprozentig unrecht habe.

3. Sie ließ den Kunden deutlich fühlen, daß sie, das heißt, ihre Angestellten, mehr von Autos verstünden, als er je im Leben davon verstehen werde. Es bestand folglich gar kein Grund zu Differenzen.

4. Das Resultat: Differenzen ohne Ende.

Kein Wunder, daß bei solchen Methoden die Kunden nicht versöhnt und die Rechnungen nicht beglichen wurden.

Der Chefbuchhalter war eben dabei, mit noch größerem Geschütz aufzufahren und den Rechtsweg zu beschreiten, als glücklicherweise die ganze Angelegenheit dem Direktor zu Ohren kam. Dieser ließ einige Auskünfte über die säumigen Zahler einholen und stellte fest, daß sie alle im Rufe standen, ihren finanziellen Verpflichtungen unverzüglich nachzukommen. Also war irgend etwas verkehrt gelaufen - irgend etwas an der Art und Weise, wie man dieses Geld eintreiben wollte, war faul gewesen. Deshalb ließ der Direktor James Thomas kommen und gab ihm den Auftrag, diese «unkassierbaren» Ausstände zu kassieren. James Thomas ging nun seinerseits folgendermaßen vor:

1. «Ich habe jeden dieser Kunden besucht», erzählte er. «Der Zweck war ebenfalls kein anderer, als diese längst überfälligen Rechnungen einzutreiben - Rechnungen, die absolut korrekt waren. Aber ich erwähnte sie mit keinem Wort, sondern sagte, ich sei gekommen, um abzuklären, was unsere Gesellschaft getan oder nicht getan hätte.»

2. «Ich ließ den Kunden wissen, daß ich nicht mit einer vorgefaßten Meinung komme, sondern seinen Standpunkt hören möchte, und daß unsere Gesellschaft nicht den Anspruch auf Unfehlbarkeit erhebe.»

3. «Ich erklärte ihm, daß für mich einzig und allein sein Wagen zähle, daß er davon mehr verstehe als irgend jemand anders und daß deshalb seine Ansicht darüber für mich die einzig maßgebende sei.»

4. «Ich ließ ihn sprechen und schenkte ihm alle Aufmerksamkeit und alles Mitgefühl, das er sich wünschte und das er erwartet hatte.»

5. «Sobald der Kunde etwas zugänglicher geworden war, stellte ich die ganze Angelegenheit seinem Ehrgefühl anheim. Ich appellierte an sein besseres Ich. <Zuerst einmal>, sagte ich, «möchte ich Ihnen versichern, daß ich vollkommen mit Ihnen einiggehe, daß in dieser Sache unverzeihliche Fehler begangen wurden. Sie sind von einem unserer Vertreter belästigt und verärgert worden. Das hätte niemals passieren dürfen. Es tut mir leid und ich möchte mich im Namen unserer Gesellschaft dafür entschuldigen. Nachdem ich mir jetzt Ihre Version des Falles angehört habe, muß ich gestehen, daß mich Ihre korrekte Haltung und Ihre Nachsicht beeindruckt haben.

Da Sie so korrekt und nachsichtig sind, möchte ich Sie um einen Gefallen bitten. Es handelt sich um etwas, das Sie besser können und von dem Sie mehr verstehen als jemand anders. Hier ist Ihre Rechnung; ich weiß, daß ich Sie vertrauensvoll bitten darf, diese Rechnung so zu berichtigen, als wären Sie der

Direktor unserer Gesellschaft selber. Ich überlasse die Entscheidung Ihnen und werde sie ohne Einschränkung akzeptieren.»

Ob die Kunden die Rechnung korrigiert haben? O ja, und mit was für einem Genuß. Die Rechnungen betrugen alle zwischen hundertfünfzig und vierhundert Dollar. Aber hat einer von ihnen diese Gelegenheit ungebührlich zu seinem Vorteil ausgenützt? Ja, ein einziger! Dieser weigerte sich konsequent, auch nur einen Penny des umstrittenen Postens zu bezahlen. Die andern fünf jedoch bezahlten den größten Teil der betreffenden Beträge. Die Pointe der ganzen Geschichte aber ist, daß alle sechs Kunden innerhalb der nächsten zwei Jahre bei uns neue Wagen kauften.

Die Erfahrung hat mich gelehrt», fuhr James Thomas fort, «daß in einem Fall, da man über einen Kunden keine Auskünfte einholen kann, die einzig vernünftige Verhandlungsbasis darin besteht, daß man annimmt, er sei aufrichtig, ehrlich, zuverlässig und bereit, seine Rechnungen unverzüglich zu bezahlen, sobald er sie anerkannt hat. Anders und vielleicht ein bißchen deutlicher ausgedrückt, heißt das: Die Menschen sind ehrlich und kommen ihren Verpflichtungen nach. Ausnahmen von dieser Regel sind verhältnismäßig selten, und ich bin überzeugt, daß Menschen, die betrügerische Absichten haben, in den meisten Fällen positiv reagieren, wenn man ihnen zu spüren gibt, daß man sie für ehrlich, aufrichtig und korrekt hält.»

Regel 10 Appellieren Sie an die edle Gesinnung des andern.

11 Gestalten Sie Ihre Ideen lebendig

Vor vielen Jahren wurde das *Philadelphia Evening Bulletin* durch eine gefährliche Flüsterpropaganda in Verruf gebracht. Ein bösesartiges Gerücht wurde in Umlauf gesetzt, und die Inserenten wurden gewarnt, die Zeitung hätte zu viele Inserate und einen zu mageren redaktionellen Teil und biete den Lesern überhaupt nichts mehr.

Um die Lästerungen zum Schweigen zu bringen, mußte man unverzüglich etwas unternehmen.

Aber was?

Schließlich kam man auf die folgende Idee: Die Herausgeber des *Bulletin* veröffentlichten den ganzen redaktionellen Teil einer einzigen durchschnittlichen Wochentagsausgabe als Buch und gaben ihm den Titel: *Ein Tag*. Es umfaßte 307 Seiten, soviel wie ein Buch. Es wurde jedoch nicht für einige Dollar verkauft, sondern für ein paar Cents.

Dieses Buch lieferte den unwiderlegbaren Beweis dafür, daß das *Bulletin* ein enormes Angebot an interessantem Lesestoff enthielt. Es hob diese Tatsache lebendiger, deutlicher und eindrucklicher hervor, als das jemals mit Zahlen oder Worten möglich gewesen wäre.

Wir leben heute in einer dramatischen Zeit. Es genügt heute nicht mehr, eine Tatsache nur festzustellen. Sie muß in lebendiger, anschaulicher und eindrucklicher Form vorgebracht werden. Die modernen Massenmedien bedienen sich dieser Methode, und es wird Ihnen nichts anderes übrigbleiben, als sie sich ebenfalls anzueignen, wenn Sie erfolgreich sein wollen.

Gute Schaufensterdekorateure wissen um die Wirkung einer attraktiv und spannend gestalteten Auslage. Ein Hersteller von Rattengift lieferte seinen Händlern beispielsweise eine Schaufensterdekoration mit zwei lebenden Ratten. Solange die

Ratten im Fenster waren, verzeichneten die betreffenden Geschäfte einen fünfmal größeren Umsatz als an anderen Tagen.

Die Fernsehreklame liefert unzählige Beispiele dafür, wie man eine Ware spannend verkauft. Setzen Sie sich einmal am Abend vor Ihren Apparat und achten Sie darauf, welcher Effekte sich die werbenden Firmen in jedem einzelnen Fall bedienen. Ein Mittel gegen Magensäure verändert die Farbe der in einem Reagenzglas enthaltenen Säure, während das Mittel der Konkurrenz keine Veränderung bewirkt. Eine gewisse Seifen- oder Waschpulvermarke wäscht ein schmutziges Hemd blendend sauber, wohingegen es nach der Wäsche mit einer anderen Marke stumpf und grau aussieht. Sie können zusehen, wie ein Wagen wendet und kurvt, und sind wesentlich stärker beeindruckt, als wenn man Ihnen nur davon erzählen würde. Glückliche Gesichter beweisen Zufriedenheit mit den verschiedensten Produkten. Sie alle dramatisieren vor den Augen des Zuschauers die Vorteile des Angebotenen - und veranlassen ihn zu kaufen.

Sie können Ihre Ideen sowohl im Geschäft wie in jedem andern Lebensbereich spannend präsentieren. Es ist kinderleicht. Jim Yeamans, der für eine Firma Registrierkassen verkauft, berichtete, wie er dank einer dramatischen Demonstration zu einem Auftrag kam.

«Letzte Woche sprach ich bei einem Lebensmittelhändler in der Nachbarschaft vor und sah, daß seine sämtlichen Kassen sehr altmodisch waren. Ich ging zu ihm hin und sagte: <Jedesmal, wenn ein Kunde an Ihre Kasse kommt, werfen Sie buchstäblich Pennies fort.> Damit warf ich eine Handvoll Pennies auf den Boden. Der Satz allein hätte ihn schon interessieren müssen, aber der Klang der auf den Boden scheppernden Münzen ließ ihn aufhorchen. Ich bekam den Auftrag, sämtliche alte Registrierkassen zu ersetzen.»

Auch im Privatleben haben spannende Einfälle Erfolg. Wenn in vergangenen Zeiten ein Verliebter um die Hand seiner

Auserwählten bat, tat er dies nicht bloß mit Worten, sondern er ging dabei auf die Knie. Damit zeigte er, daß er meinte, was er sagte. Niemand macht heute mehr einen Kniefall zu einem Heiratsantrag, aber viele Männer sorgen für eine romantische Atmosphäre, bevor sie mit der Sprache herausrücken.

Wünsche und Befehle mit Spannung auszuschmücken, hat auch bei Kindern Erfolg. Ein Familienvater hatte Schwierigkeiten, seinen fünfjährigen Sohn und die dreijährige Tochter zu veranlassen, ihre Spielsachen abends wegzuräumen. Doch dann erfand er einen «Kohlenzug». Joe war auf seinem Dreirad der Lokomotivführer, hinten wurde Janets Wagen angehängt, und jeden Abend luden sie alle «Kohlen» auf den «Güterwagen», ehe Janet selbst aufsprang und von ihrem Bruder durch das Zimmer gefahren wurde. Damit waren die Spielsachen ohne Befehl, Diskussion oder Drohungen weggeräumt.

Mary Wolf hatte an ihrem Arbeitsplatz Probleme und beschloß, darüber mit ihrem Chef zu sprechen. Am Montag morgen ersuchte sie um einen Besprechungstermin, doch man sagte ihr, daß der Chef sehr beschäftigt sei und sie mit seiner Sekretärin einen späteren Termin ausmachen solle. Die Sekretärin erklärte ihr, sein Tagesplan sei sehr ausgefüllt, sie würde aber versuchen, sie noch irgendwo einzuschieben.

Mary Wolf erzählte weiter: «Ich wartete die ganze Woche vergeblich auf eine Antwort. Jedesmal, wenn ich fragte, nannte sie einen andern Grund, weshalb mich der Chef noch nicht sehen könne. Es wurde Freitag morgen und ich hatte immer noch keinen Termin. Da ich ihn aber unbedingt noch vor dem Wochenende sprechen wollte, begann ich darüber nachzudenken, wie ich ihn dazu bringen könnte, mich zu empfangen.

Schließlich machte ich folgendes: Ich schrieb ihm einen formellen Brief, in dem ich erklärte, ich verstünde sehr wohl, daß er die ganze Woche sehr beschäftigt sei; für mich sei es

jedoch äußerst wichtig, ihn zu sprechen. Dem Brief legte ich ein Antwortformular und einen adressierten Umschlag bei und bat ihn, das Formular auszufüllen oder durch seine Sekretärin ausfüllen zu lassen und mir zurückzusenden. Das Formular lautete folgendermaßen:

«Mrs. Wolf - ich kann Sie am... um... Uhr empfangen und habe für die Besprechung mit Ihnen... Minuten reserviert.

Ich legte den Brief um elf Uhr zu seinen «Eingängen». Um zwei schaute ich in meinem Postkasten nach. Darin lag mein selbstgeschriebener Umschlag. Er hatte das Antwortformular persönlich ausgefüllt, und darauf stand, daß er mich noch am gleichen Nachmittag sehen könne und dafür zehn Minuten reserviert habe. Ich ging hin, und wir sprachen über eine halbe Stunde lang; dann war mein Problem gelöst.

Wenn ich die Tatsache, daß ich ihn unbedingt sehen wollte, nicht ein bißchen dramatisiert hätte, würde ich womöglich heute noch auf ein Rendezvous warten.»

James Boyton hatte einen ausführlichen Marktbericht einzureichen. Seine Firma hatte soeben eine umfassende Untersuchung für ein führendes Unternehmen der Kosmetikindustrie abgeschlossen, aber James Boyton brauchte dringend noch einige Angaben über Marktanteile. Der mögliche Kunde war einer der größten und mächtigsten Inserenten.

Eine erste Unterredung schlug schon fehl, kaum daß sie begonnen hatte.

«Als ich den Direktor zum erstenmal sprach», gestand James Boyton, «verwickelte er mich in eine sinnlose Diskussion über die Methode unserer Analyse. Er stellte Behauptungen auf, ich antwortete mit Gegenargumenten. Er warf mir vor, ich hätte unrecht, ich versuchte ihm zu beweisen, daß ich im Recht war.

Am Schluß dieser Auseinandersetzung konnte ich mich zwar rühmen, daß ich die Debatte gewonnen hatte - aber unterdessen war die Zeit abgelaufen, und die Angaben, die ich brauchte,

fehlten mir immer noch.

Bei der zweiten Besprechung wies ich gar nicht erst auf die graphischen Darstellungen und Zahlen hin, sondern jetzt ließ ich Tatsachen sprechen.

Als ich das Büro des Direktors betrat, war er gerade am Telefon. Während er sein Gespräch beendete, öffnete ich meine Mappe und stellte zweiunddreißig Töpfchen mit Hautcreme auf seinen Schreibtisch - lauter Produkte bekannter Konkurrenzfirmen.

Auf jedes Töpfchen hatte ich ein Etikett geklebt, auf dem knapp und deutlich das Ergebnis unserer Untersuchung festgehalten war.

Was geschah?

Es gab keinerlei Auseinandersetzung mehr. Der Direktor stand plötzlich vor einer vollkommen neuen, überraschenden Situation. Zuerst hob er das eine, dann das andere Töpfchen hoch und las die Angaben auf dem entsprechenden Schildchen. Innerhalb kurzer Zeit waren wir in eine freundschaftliche Unterhaltung vertieft. Er stellte zusätzliche Fragen und war äußerst interessiert. Er hatte mir ursprünglich für diese Unterredung zehn Minuten eingeräumt, doch bald waren zwanzig, dann vierzig Minuten vergangen, und nach einer Stunde sprachen wir immer noch.

Ich erzählte genau das gleiche wie bei meinem ersten Besuch, der Unterschied bestand einzig darin, daß ich diesmal eine dramatische, eindruckliche Form gewählt hatte.»

Regel 11 Gestalten Sie Ihre Ideen lebendig.

12 Wenn alles andere fehlschlägt

Charles Schwab hatte einen Walzwerkdirektor, dessen Leute immer hinter der durchschnittlichen Produktion zurückblieben.

«Wie kommt es», erkundigte sich Schwab, «daß ein so fähiger Manager wie Sie nicht mehr aus diesem Werk herausholen kann?»

«Ich weiß es auch nicht», gab der Direktor zur Antwort. «Ich habe den Leuten zugeredet, ich habe sie angetrieben, ich habe ihnen mit Lohnabzug und Entlassung gedroht, aber es nützt alles nichts. Sie leisten einfach nicht mehr.»

Dieses Gespräch fand gegen Abend, kurz vor Schichtwechsel statt. Schwab bat den Direktor um eine Kreide, dann wandte er sich an den nächststehenden Arbeiter und fragte: «Wie viele Durchläufe hat Ihre Schicht heute geschafft?»

«Sechs.»

Ohne ein Wort malte Schwab mit Kreide eine große «6» auf den Boden und ging.

Als die Nachtschicht eintraf, sahen die Arbeiter diese «6» und erkundigten sich, was es damit für eine Bewandnis hätte.

«Der Chef war hier», erklärten die Männer von der Tagschicht. «Er hat uns gefragt, wie viele Durchläufe wir heute geschafft hätten, und wir sagten ihm: sechs. Darauf hat er diese «6» auf den Boden gemalt.»

Am andern Morgen ging Schwab abermals durch das Walzwerk. Die Nachtschicht hatte die «6» ausgewischt und durch eine große «7» ersetzt.

Als die Tagschicht zur Arbeit antrat, sahen die Männer diese «7» auf dem Boden. Aha, die Nachtschicht bildete sich wohl ein, sie sei tüchtiger als die Tagschicht. Denen würden sie's schon zeigen. Sie machten sich mit Volldampf an die Arbeit,

und als sie das Werk am Abend verließen, blieb auf dem Boden eine riesige stolze «10» zurück.

Die Produktion stieg sprunghaft in die Höhe, und nach kurzer Zeit leistete dieses Walzwerk, das bisher hinter der Normalleistung zurückgeblieben war, mehr als jedes andere Werk der Gesellschaft.

«Der beste Ansporn», sagte Schwab, «ist die Herausforderung zum Wettbewerb. Ich meine damit nicht den unlauteren, auf Profit bedachten Wettbewerb, sondern den Wunsch, die andern zu übertreffen.»

Der Wunsch, die andern zu übertreffen, die Herausforderung, der Wettbewerb packen den Menschen bei seinem Ehrgeiz.

Ohne Herausforderung wäre Theodore Roosevelt niemals Präsident der Vereinigten Staaten geworden. Roosevelt hatte im spanisch-amerikanischen Krieg in einem Kavallerie-Freiwilligenregiment gedient und kehrte gerade aus Kuba zurück, als er zum Gouverneur von New York vorgeschlagen wurde. Die Opposition fand jedoch schnell heraus, daß er gar kein legaler Einwohner dieses Staates mehr war, und Roosevelt wollte sich schon eingeschüchtert und geschlagen zurückziehen, als sich Thomas Collier Platt, damals Senator von New York, ihm plötzlich zuwandte und mit lauter Stimme rief: «Ist der Held von San Juan Hill eigentlich ein Feigling?»

Roosevelt nahm diese Herausforderung an - und der Rest ist Geschichte. Die Herausforderung hat nicht nur Roosevelts Leben in eine neue Bahn gelenkt, sie hat das Schicksal der ganzen Nation beeinflußt.

«Alle Menschen haben Angst, aber die mutigen schreiten darüber hinweg, manchmal in den Tod, aber immer zum Sieg», lautete das Motto der königlichen Garde im alten Griechenland. Gibt es eine größere Herausforderung, als seine Angst zu überwinden?

Als Al Smith Gouverneur von New York war, griff er

ebenfalls zur Taktik der Herausforderung. Sing Sing, die berüchtigte Strafanstalt westlich der Teufelsinseln, war ohne Direktor. Skandalgeschichten und üble Gerüchte waren durch die Gefängnismauern gedrungen. Smith brauchte einen starken Mann, um Sing Sing zu leiten - einen Mann aus Eisen. Aber wen? Er schickte nach Lewis E. Lawes in New Hampton.

«Wie wär's, wenn Sie Sing Sing übernehmen würden?» meinte Smith leichthin, als Lawes vor ihm stand. «Wir brauchen dort einen starken Mann mit Erfahrungen.»

Lawes war sprachlos. Er kannte die Gefahren von Sing Sing. Es handelte sich dabei um ein politisches Amt, bei dem man allen Launen der Parteien ausgesetzt war. Direktoren waren gekommen und gegangen - einer sogar schon nach drei Wochen. Lawes wußte, es ging um seine Karriere. Aber lohnte sich dieser Einsatz?

Smith der sein Zögern bemerkte, lehnte sich im Stuhl zurück und lächelte. «Junger Mann», sagte er, «ich verstehe Ihre Bedenken. Es ist ein harter Job, und es braucht einen tüchtigen Mann dafür.»

Damit hatte er Lawes beim Ehrgeiz gepackt. Der Gedanke, einen Posten anzunehmen, der einen tüchtigen Mann verlangte, gefiel ihm.

Er sagte zu, ging nach Sing Sing - und blieb und wurde einer der berühmtesten Gefängnisleiter seiner Zeit. Von seinem Buch *20000 Jahre Sing Sing* wurden Hunderttausende von Exemplaren verkauft. Es wurde vom Rundfunk übernommen, und Lawes Berichte über das Leben im Gefängnis hat Dutzende von Drehbuchautoren inspiriert. Seine Darstellung des Verbrechers als menschliches Wesen hat zu einer Reform des Strafvollzugs geführt.

«Ich habe die Erfahrung gemacht, daß man mit Geld allein große Männer weder gewinnen noch halten kann. Es ist vielmehr das Spiel an sich, der Wettbewerb, der sie lockt...»,

sagte Harvey S. Firestone, Gründer der Firestone Reifen- und Gummiwerke.

Frederic Herzberg, ein berühmter Verhaltensforscher, befaßte sich in einer eingehenden Studie mit der Einstellung des Menschen zur Arbeit und befragte Tausende von Erwerbstätigen, vom Fabrikarbeiter bis zum Direktor. Was glauben Sie, hat sich als stärkste Antriebskraft erwiesen - als das Verlockendste an einer Arbeit? Geld? Gute Arbeitsbedingungen? Zusatzprämien? Nichts von all dem. Den eindeutig stärksten Anreiz bildete die Arbeit selbst. War sie spannend und interessant, dann freute sich der Arbeitende darauf und fühlte sich zu guten Leistungen motiviert.

Jeder erfolgreiche Mensch liebt dieses Spiel, das ihm die Möglichkeit bietet, sich selbst zu bestätigen, seinen Wert zu beweisen, sich auszuzeichnen, zu gewinnen. Aus dem gleichen Grund werden auch Wettbewerbe durchgeführt, wer am schnellsten laufen, am besten kegeln, am meisten Pudding essen kann. Sie verdanken ihre Beliebtheit einzig dem menschlichen Wunsch, sich hervorzutun, dem Verlangen nach Bedeutung.

Regel 12 Fordern Sie die andern zum Wettbewerb heraus.

Zusammenfassung des dritten Teils

Zwölf Möglichkeiten, die Menschen zu überzeugen

Regel 1 Die einzige Möglichkeit, einen Streit zu gewinnen, ist ihn zu vermeiden.

Regel 2 Achten Sie des andern Meinung und sagen Sie ihm nie: «Das ist falsch.»

Regel 3 Wenn Sie unrecht haben, geben Sie es ohne Zögern offen zu.

Regel 4 Versuchen Sie es stets mit Freundlichkeit.

Regel 5 Geben Sie dem andern Gelegenheit, «ja» zu sagen.

Regel 6 Lassen Sie hauptsächlich den andern sprechen.

Regel 7 Lassen Sie den andern glauben, die Idee stamme von ihm.

Regel 8 Versuchen Sie ehrlich, die Dinge vom Standpunkt des andern aus zu sehen.

Regel 9 Bringen Sie den Vorschlägen und Wünschen anderer Ihr Wohlwollen entgegen.

Regel 10 Appellieren Sie an die edle Gesinnung des andern.

Regel 11 Gestalten Sie Ihre Ideen lebendig.

Regel 12 Fordern Sie die andern zum Wettbewerb heraus.

Vierter Teil
Neun Möglichkeiten, die Menschen
zu ändern, ohne sie zu beleidigen
oder zu verstimmen

1 Wie Sie am besten vorgehen, wenn Sie etwas beanstanden müssen

Einer meiner Freunde war über ein Wochenende Gast im Weißen Haus zur Zeit, als Calvin Coolidge Präsident war. Ehe er den privaten Arbeitsraum des Präsidenten betrat, hörte er, wie Coolidge zu einer seiner Sekretärinnen sagte: «Sie haben heute ein hübsches Kleid an. Es steht Ihnen ausgezeichnet.»

Das war vielleicht das überschwenglichste Kompliment, das «Calvin, der Schweigsame», in seinem ganzen Leben jemals einer Sekretärin gemacht hat. Es war so ungewöhnlich und unerwartet, daß die Sekretärin vor Verlegenheit errötete, worauf Coolidge sagte: «Werden Sie aber jetzt nicht gleich eingebildet. Ich wollte Ihnen nur eine Freude machen. Im übrigen wäre ich froh, Sie würden es in Zukunft mit der Interpunktion etwas genauer nehmen. »

Diese Methode ist vielleicht ein bißchen direkt, psychologisch dagegen ausgezeichnet. Es ist leichter, sich unerfreuliche Dinge anzuhören, wenn man vorher für seine guten Eigenschaften gelobt wurde.

Der Barbier seift den Kunden ein, ehe er ihn rasiert. Genau das gleiche tat McKinley 1896, als er für die Präsidentschaft kandidierte. Ein prominenter Republikaner jener Zeit hatte eine Wahlrede geschrieben, die seiner Meinung nach um einiges besser war als die Reden von Cicero, Patrick Henry und Daniel Webster zusammengekommen. Henry und Webster waren berühmte amerikanische Redner und Politiker. Mit geschwellter Brust trug er diesen unsterblichen Text McKinley vor. Es gab zwar ein paar treffende Sätze darin, doch davon abgesehen war die Rede unbrauchbar und hätte vermutlich einen Sturm der Entrüstung ausgelöst. McKinley aber wollte den Mann nicht kränken und ihm auch seine glühende Begeisterung nicht

nehmen, aber er mußte trotzdem «nein» sagen. Beachten Sie, wie geschickt er sich aus der Schlinge zog.

«Lieber Freund», begann er, «das ist eine glänzende und großartige Rede. Niemand könnte eine bessere machen. Für viele Gelegenheiten wäre sie goldrichtig. Die Frage ist nur, ob sie auch für diesen besonderen Anlaß ganz geeignet ist? So klar und sachlich sie von Ihrem Standpunkt aus klingt, muß ich ihre Wirkung doch auch aus der Sicht der Partei bedenken. Deshalb schlage ich vor, daß Sie jetzt nach Hause gehen und eine Rede aufsetzen, die sich an meine Richtlinien hält, und nachher schicken Sie mir eine Kopie davon.»

Das geschah dann auch, und McKinley half mit Rotstift und Ratschlägen, diese zweite Rede noch zu verbessern. Ihr Verfasser wurde später einer der erfolgreichsten Redner in McKinleys Wahlkampf.

In dieses Kapitel gehört auch der zweitberühmteste Brief, den Abraham Lincoln je geschrieben hat. (Am berühmtesten ist derjenige an Mrs. Bixby, in welchem er ihr sein Beileid zum Tod ihrer fünf Söhne ausdrückte, die alle im Krieg gefallen waren.) Lincoln schrieb diesen Brief in etwa fünf Minuten - an einer öffentlichen Auktion im Jahre 1926 wurden dafür zwölftausend Dollar geboten. Das war, nebenbei bemerkt, mehr, als Lincoln in einem halben Jahrhundert harter Arbeit ersparen konnte.

Der Brief entstand am 26. April 1863, während der dunkelsten Zeit des Bürgerkrieges. Achtzehn Monate lang hatten Lincolns Generäle die Armee der Union von einer verhängnisvollen Niederlage zur nächsten geführt. Unzählige Menschen waren vollkommen sinn- und zwecklos hingeschlachtet worden. Das ganze Volk war darüber entsetzt. Tausende von Soldaten waren desertiert, und selbst die republikanischen Mitglieder des Senats lehnten sich auf und wollten Lincoln zwingen, sein Amt niederzulegen.

«Wir sind am Rande der Vernichtung», klagte Lincoln. «Es scheint, daß selbst der Allmächtige sich gegen uns gewendet hat. Ich sehe kaum mehr einen Hoffnungsschimmer.» Bitteres Leid und wüstes Chaos herrschten, als dieser Brief geschrieben wurde.

Ich führe ihn hier an, weil er zeigt, wie Lincoln versucht hat, einen eigensinnigen General, von dessen Haltung das Schicksal der ganzen Nation abhängen konnte, zur Vernunft zu bringen.

Es handelt sich dabei um den vielleicht schärfsten Brief, den Lincoln jemals geschrieben hat, nachdem er Präsident geworden war. Trotzdem werden Sie feststellen, daß er General Hooker zuerst lobt, ehe er auf seine verhängnisvollen Fehler zu sprechen kommt.

Es waren in der Tat verhängnisvolle Fehler, die der General begangen hatte, aber Lincoln bezeichnet sie nicht als solche. Konservativ und diplomatisch, wie er war, schreibt er: «Es gibt einige Punkte, in welchen ich mit Ihnen nicht ganz zufrieden bin.»

So etwas nennt man Takt und Diplomatie!

Dieser Brief an General Hooker hat folgenden Wortlaut:

«Als ich Ihnen das Kommando über die Potomac-Armee übertrug, tat ich es nach reiflicher Überlegung und mit guten Gründen. Dennoch gibt es einige Punkte, in welchen ich mit Ihnen nicht ganz zufrieden bin. Ich bin überzeugt, daß Sie ein mutiger und geschickter Feldherr sind. Ich bin auch überzeugt, daß Sie Beruf und Politik auseinanderhalten und das ist richtig. Sie haben Vertrauen zu sich selbst. Diese Eigenschaft ist wertvoll, um nicht zu sagen unerläßlich. Sie sind ehrgeizig, doch ich bin der Meinung, daß Ehrgeiz innerhalb vernünftiger Grenzen eher nützlich ist als schädlich. Es scheint mir allerdings, daß Sie sich während General Burnsidess Kommando über die Armee von Ihrem Ehrgeiz dazu hinreißen ließen, soviel wie möglich gegen ihn zu arbeiten, wodurch Sie dem Land und

einem seiner verdienstvollsten und integersten Offiziere großen Schaden zugefügt haben.

Ich habe aus glaubwürdiger Quelle erfahren, daß Sie kürzlich erklärt haben, sowohl die Regierung wie die Armee hätten einen Diktator nötig. Ich brauche wohl nicht zu betonen, daß ich Ihnen das Kommando nicht wegen, sondern trotz Ihrer persönlichen Ansichten übertragen habe. Es gelingt in der Regel nur erfolgreichen Generälen, sich zu Diktatoren aufzuschwingen. Erfolg als Feldherr ist genau das, was ich jetzt von Ihnen erwarte, selbst auf das Risiko einer zukünftigen Diktatur hin.

Die Regierung wird Sie nach besten Kräften unterstützen, wie sie das bei allen Heerführern getan hat und auch weiterhin tun wird. Ich fürchte nur, daß sich die von Ihnen geschürte ablehnende und mißtrauische Haltung der Truppe gegenüber ihrem Kommandanten nun gegen Ihre eigene Person richten wird, doch ich werde Ihnen nach Möglichkeit helfen, dagegen anzukommen.

Überstürzen Sie nichts, denn nicht einmal Napoleon, falls er noch lebte, könnte eine Armee zum Sieg führen, unter deren Männern eine so negative Kampfmoral herrscht. Hüten Sie sich deshalb vor vorschnellem Handeln, aber gehen Sie tatkräftig und mit unermüdlicher Wachsamkeit vor und - siegen Sie!»

Wir sind weder ein Coolidge noch ein McKinley oder Lincoln. Uns interessiert einzig, ob diese Philosophie auch im täglichen Geschäftsleben zweckdienlich ist. Nehmen wir als Beweis dafür den Fall von W. Gaw. W. Gaw arbeitete bei einer Baufirma in Philadelphia.

Seine Firma hatte sich vertraglich verpflichtet, bis zu einem bestimmten Termin ein großes Geschäftshaus in Philadelphia fertigzustellen. Alles wickelte sich programmgemäß ab, und das Gebäude stand kurz vor der Vollendung, als plötzlich von der Gießerei, welche die Bronzeornamente für die Fassade in Auftrag hatte, die Mitteilung eintraf, diese Ornamente könnten

leider nicht bis zum gewünschten Datum geliefert werden. Was nun? Die Fertigstellung des Baus war in Frage gestellt! Konventionalstrafen und schwere finanzielle Verluste drohten! Und alles nur wegen eines einzigen Lieferanten!

Es gab Ferngespräche, Diskussionen und hitzige Auseinandersetzungen. Der Erfolg war gleich Null. Schließlich wurde W. Gaw nach New York geschickt, um dem Bronzelöwen in seiner Höhle gegenüberzutreten.

«Wissen Sie, daß Sie in ganz Brooklyn der einzige Mann dieses Namens sind?» fragte W. Gaw, als er das Büro des Gießereidirektors betrat.

«Nein, das wußte ich nicht», gab der Bronzemann erstaunt zurück.

«Als ich heute früh vom Zug kam und im Telefonbuch nach Ihrer Adresse suchte, stellte ich fest, daß Sie der einzige Abonnent in Brooklyn sind, der so heißt.»

«Davon hatte ich keine Ahnung», meinte der Direktor. Neugierig schlug er im Telefonbuch nach. «Es handelt sich um einen recht ungewöhnlichen Namen», erklärte er stolz. «Meine Familie stammt aus Holland und ließ sich vor bald zweihundert Jahren in New York nieder.» Er erzählte einige Minuten lang von seiner Familie und seinen Vorfahren.

Als er geendet hatte, beglückwünschte ihn W. Gaw zur Größe seines Betriebs und zog vorteilhafte Vergleiche zu einer Anzahl ähnlicher Unternehmen, die er kannte. «Ihre Gießerei ist eine der saubersten und modernsten, die ich je gesehen habe.»

«Ich habe mein Leben lang am Aufbau dieser Firma gearbeitet», sagte der Direktor, «und ich bin ziemlich stolz darauf. Hätten Sie Lust, einen Rundgang durch den Betrieb zu machen?»

Während der Besichtigung sprach W. Gaw dem Direktor seine Anerkennung für das Gußverfahren seiner Firma aus und erklärte ihm, weshalb er es für besser erachte als dasjenige

verschiedener Konkurrenzunternehmen. Er erkundigte sich auch nach ihm unbekannten Maschinen, und der Bronzemann erklärte, daß er sie selber erfunden hätte, und nahm sich Zeit, W. Gaw zu zeigen, wie sie arbeiteten und was sie leisteten. Dann bestand er darauf, seinen Auftraggeber zum Mittagessen einzuladen. Bis dahin war, wohlgemerkt, noch nicht ein einziges Wort über den wirklichen Grund von Gaws Besuch gefallen.

Nach dem Essen sagte der Direktor: «Kommen wir nun zum geschäftlichen Teil. Ich weiß natürlich ganz genau, was Sie hergeführt hat. Ich hätte aber nie erwartet, daß Ihr Besuch so angenehm verlaufen würde. Nehmen Sie meine Zusicherung nach Philadelphia mit, daß die bestellten Ornamente termingerecht gegossen und geliefert werden, selbst wenn wir deshalb einige andere Aufträge zurückstellen müssen.»

W. Gaw bekam, was er wollte, ohne überhaupt darum zu bitten. Die Ornamente trafen rechtzeitig ein, und das Gebäude konnte genau an dem Tag übergeben werden, an welchem der Vertrag ablief.

Glauben Sie, das wäre möglich gewesen, wenn W. Gaw die Holzhammermethoden angewendet hätte, die sonst in solchen Fällen allgemein üblich sind?

Dorothy Winter, Filialleiterin einer Bank, erzählte ihrer Klasse, wie sie einer Angestellten half, produktiver zu arbeiten.

«Wir stellten kürzlich eine junge Frau für den Schalterdienst ein. Ihr Kontakt zu den Kunden war ausgezeichnet. Sie erledigte jedes Geschäft flink und exakt. Schwierigkeiten gab es erst nach den Schalterstunden beim Kassenabschluß.

Der Chefkassier meldete sich bei mir und schlug allen Ernstes vor, diese Angestellte wieder zu entlassen. <Sie hält uns andern alle auf, weil sie so langsam abrechnet. Ich habe es ihr immer und immer wieder erklärt, aber sie kapiert einfach nicht. Es ist am besten, wenn sie wieder geht.>

Ich beobachtete am folgenden Tag, wie sie die üblichen

Schalterarbeiten rasch und zuverlässig erledigte und alle Kunden sehr freundlich bediente.

Ich fand bald heraus, weshalb sie bei der abendlichen Abrechnung ins Schleudern geriet. Nach Büroschluß ging ich hin, um mit ihr zu sprechen. Sie war sichtlich aufgeregt und nervös. Ich lobte sie dafür, daß sie zu den Kunden so freundlich und entgegenkommend war, und machte ihr ein Kompliment für ihre rasche und exakte Bedienung. Dann schlug ich ihr vor, wir könnten zusammen noch einmal durchgehen, wie unsere Kassenabschlüsse zu machen sind. Nachdem sie spürte, daß ich Vertrauen zu ihr hatte, folgte sie meinen Erklärungen ohne Schwierigkeiten, und bald beherrschte sie auch diese Aufgabe. Seither haben wir mit ihr nie mehr Probleme gehabt.»

Beginnen Sie mit Lob wie der Zahnarzt mit dem Schmerzmittel. Zwar wird nachher trotzdem gebohrt, aber es tut nicht mehr weh.

Regel I Beginnen Sie mit Lob und aufrichtiger Anerkennung.

2 Man kann auch kritisieren, ohne sich unbeliebt zu machen

Als Charles Schwab eines Nachmittags durch eines seiner Walzwerke ging, stellte er fest, daß einige Arbeiter rauchten. Dabei hing unmittelbar über ihren Köpfen ein Schild mit der Aufschrift «Rauchen verboten». Schwab hätte also nur auf diese Tafel zu deuten und zu fragen brauchen, ob sie eigentlich nicht lesen könnten. Was aber tat er statt dessen? Er ging zu den Männern hin, gab jedem eine Zigarre und sagte: «Es wäre mir aber lieber, wenn Sie sie außerhalb des Werkes rauchen würden.» Sie wußten genau, es war ihm nicht entgangen, daß sie eine Regel übertreten hatten - und sie rechneten es ihm hoch an, daß er nicht davon gesprochen, sondern ihnen sogar ein kleines Geschenk gemacht und sie in ihrem Selbstbewußtsein bestärkt hatte. Wer würde einen solchen Menschen nicht sympathisch finden?

John Wanamaker wandte genau dieselbe Taktik an. Bei seinem täglichen Rundgang durch sein großes Warenhaus in Philadelphia sah er eines Tages, wie eine Kundin wartend vor einem Ladentisch stand. Niemand kümmerte sich um sie. Die Verkäufer standen in einer Gruppe am entfernten Ende des Tisches beisammen, schwatzten und lachten.

Wanamaker sagte kein Wort, sondern stellte sich hinter den Ladentisch und bediente die Kundin selbst. Dann übergab er die Ware den Verkäufern zum Einpacken und ging weiter.

Politikern und Beamten im öffentlichen Dienst wird sehr oft vorgeworfen, daß sie für ihre Wähler unerreichbar seien. Sie sind sehr beschäftigt, und der Fehler liegt nicht selten bei übereifrigen Mitarbeitern, die ihre Chefs gegen zu viele Besucher abschirmen. Carl Langford, lange Zeit Bürgermeister von Orlando in Florida, ermahnte seine Untergebenen immer

wieder, Besucher zu ihm vorzulassen. Er rühmte sich seiner Politik der «offenen Tür», aber leider wurden die Bürger, die vorsprechen wollten, von Sekretärinnen und Verwaltungsbeamten abgefangen.

Bis der Bürgermeister schließlich zur Selbsthilfe schritt und seine Bürotür aushängte! Seine Mitarbeiter begriffen, und von diesem Tag der Türaushängung an hatte Carl Langford endlich seine ersehnte aufgeschlossene Verwaltung.

Indem wir ein kurzes Wort von vier Buchstaben durch ein anderes, noch kürzeres ersetzen, können wir einen Menschen ändern, ohne ihn zu ärgern oder zu beleidigen.

Viele Leute beginnen ihre Kritik mit aufrichtigem Lob, dann jedoch erfolgt ein «aber», und jetzt hagelt es Schelte. Wollen wir beispielsweise von einem Kind bessere Schulzeugnisse haben, dann sagen wir: «Johnny, wir sind stolz auf dich, deine Noten sind besser geworden, *aber* wenn du dich in Algebra mehr angestrengt hättest, wäre das Ergebnis noch erfreulicher.»

Johnny fühlt sich ermutigt - bis er das Wörtchen «aber» hört. Dann zweifelt er womöglich sogar an der Aufrichtigkeit des gespendeten Lobes. Es ist für ihn kein Lob mehr, sondern die getarnte Einleitung zu einer Kritik an seinem Mißerfolg. Damit ist unsere Glaubwürdigkeit in Frage gestellt, und es dürfte uns kaum gelungen sein, Johnnys Leistungen in Algebra zu verbessern.

Das ließe sich sehr leicht vermeiden, wenn wir das Wörtchen «aber» durch «und» ersetzten. «Wir sind richtig stolz auf dich, Johnny, deine Noten sind besser geworden, und wenn du dich im nächsten Quartal weiter so anstrengst, wirst du auch in Algebra eine solche Note heimbringen.»

Jetzt kann sich Johnny über das Lob freuen, denn es wurde keine Bemerkung über seinen Mißerfolg angehängt. Wir haben ihn indirekt darauf aufmerksam gemacht, was wir gerne anders hätten, und es ist möglich, daß er sich bemühen wird, unsere

Erwartungen zu erfüllen.

Jemanden indirekt auf seine Fehler aufmerksam zu machen, kann bei empfindlichen Menschen Wunder wirken, während offene Kritik sie unter Umständen bitter kränkt. Marga Jacob erzählte vor der Gruppe, wie sie während eines Umbaus an ihrem Haus einigen schlampigen Bauarbeitern beigebracht hatte, nach der Arbeit die Baustelle aufzuräumen.

In den ersten Tagen stellte Marga Jacob jedesmal, wenn sie nach Hause kam, fest, daß Hof und Rasen voll Baudreck und Abfälle waren. Da sie sich mit den Arbeitern nicht herumstreiten wollte, denn sie machten ihre Arbeit sonst ausgezeichnet, las sie nach Feierabend zusammen mit ihren Kindern alle Überreste und Abfälle auf und schichtete sie in eine Ecke. Am andern Morgen nahm sie den Vorarbeiter beiseite und sagte: «Es gefällt mir, wie sauber gestern der Hof und der Rasen zurückgelassen wurden; ordentlich aufgeräumt, damit sich die Nachbarn nicht ärgern müssen.» Von diesem Tag an sammelten die Arbeiter selbst alle Abfälle ein und schichteten sie zu einem Haufen, und der Vorarbeiter kam jeden Tag, um sich zu vergewissern, daß sie nach der Arbeit den Rasen gesäubert hatten.

Ein ständiger Zankapfel zwischen Reservisten und ihren Instruktoren ist der Haarschnitt. Die Reservisten betrachten sich als Zivilisten - was sie die meiste Zeit auch sind - und wehren sich gegen einen kurzen Haarschnitt.

Stabsfeldwebel Harry Kaiser stand diesem Problem ebenfalls gegenüber, als er eine Gruppe Unteroffiziere der Reserve auszubilden hatte. Als alter Berufsmilitär hätte er vor die Truppe treten, sie anbrüllen und mit Strafen drohen können.

Statt dessen zog er es vor, ihr seinen Standpunkt indirekt klarzumachen.

«Unteroffiziere», begann er, «Sie haben Führungsaufgaben zu übernehmen. Am meisten Erfolg werden Sie haben, wenn Sie mit gutem Beispiel vorangehen. Sie wissen, was die Armee in

Sachen Haarschnitt vorschreibt. Ich lasse heute meine Haare schneiden, obschon sie immer noch kürzer sind als bei einigen von Ihnen. Schauen Sie einmal in den Spiegel. Wenn Sie finden, Ihr Haar sei zu lang, um als Beispiel zu gelten, erlauben wir Ihnen, während der Dienstzeit zu unserem Friseur zu gehen.»

Das Resultat war vorauszusehen. Verschiedene Herrschaften warfen tatsächlich einen Blick in den Spiegel, gingen noch am gleichen Nachmittag zum Friseur und erhielten einen militärischen Haarschnitt verpaßt.

Stabsfeldwebel Kaiser bemerkte am andern Morgen, er könne sehen, daß sich bereits bei einigen Leuten Führungsqualitäten abzeichneten.

Am 8. März 1887 starb der wortgewaltige protestantische Theologe Henry Ward Beecher. Lyman Abbott wurde gebeten, am darauffolgenden Sonntag von der Kanzel zu sprechen, die durch Beechers Hinscheiden verwaist war. Im eifrigen Bemühen, sein Bestes zu leisten, setzte Abbott seine Predigt immer wieder von neuem auf und korrigierte und feilte daran mit der peinlichen Sorgfalt eines Flaubert herum. Schließlich las er sie seiner Frau vor. Sie war dürftig wie die meisten schriftlich formulierten Reden. Eine weniger verständnisvolle Frau hätte erklärt: «Lyman, deine Predigt ist erbärmlich. Die kannst du unmöglich halten, darüber schlafen die Leute ja ein. Das hört sich an, als ob du aus dem Lexikon vorlesen würdest. Nach so vielen Predigten, wie du schon gehalten hast, müßtest du es wahrhaftig besser wissen. Warum, um Gottes willen, sprichst du nicht wie ein menschliches Wesen? Weshalb bleibst du nicht natürlich? Du wirst dich fürchterlich blamieren, wenn du dieses Zeug abliest.»

Das hätte sie ohne weiteres sagen können. Aber Sie können sich leicht vorstellen, was dann geschehen wäre. Mrs. Abbott wußte es ebenfalls. Deshalb bemerkte sie nur, daß dieser Text einen ausgezeichneten Artikel für die *North American Review* abgeben würde. Mit diesen Worten lobte sie ihn zwar, ließ aber

gleichzeitig durchblicken, daß sie unter einer Predigt eigentlich etwas anderes verstehe. Lyman Abbott sah das ein, zerriß sein sorgfältig vorbereitetes Manuskript und hielt die Predigt frei, ohne sich überhaupt nur Notizen zu machen.

Regel 2 Machen Sie den andern nur indirekt auf seine Fehler aufmerksam.

3 Sprechen Sie zuerst von Ihren eigenen Fehlern

Meine Nichte Josephine Carnegie kam nach New York, um bei mir als Sekretärin zu arbeiten. Sie war damals neunzehn, hatte drei Jahre zuvor die Schule abgeschlossen, und ihre berufliche Erfahrung war äußerst dürftig. Sie wurde eine der tüchtigsten Sekretärinnen, die man sich vorstellen kann; am Anfang jedoch - nun, da ließ sie einiges zu wünschen übrig. Als ich eines Tages gerade dabei war, an ihrer Arbeit etwas auszusetzen, sagte ich zu mir selber: «Einen Augenblick, Dale Carnegie, nur einen kleinen Augenblick! Du bist zweimal so alt wie Josephine. Du hast zehntausendmal mehr berufliche Erfahrung als das Mädchen. Wie kannst du da erwarten, daß sie deine Ansichten, deine Urteilsfähigkeit und deine Einsatzbereitschaft teilt? Und noch etwas: Erinnerst du dich an die Zeit, als du selber neunzehn warst? An die dummen Fehler und groben Schnitzer, die du dir damals geleistet hast?»

Nachdem ich darüber nachgedacht hatte, ehrlich und unvoreingenommen, kam ich zum Schluß, daß Josephines Leistungen im Durchschnitt besser waren als meine eigenen damals - was, so leid es mir tut, durchaus kein Kompliment für Josephine war.

Von da an begann ich stets mit der folgenden Einleitung, wenn Josephine wieder einmal etwas falsch gemacht hatte: «Du hast einen Fehler gemacht, Josephine, aber er ist weiß Gott nicht schlimmer als mancher, den ich selber verbrochen habe. Es ist noch kein Meister vom Himmel gefallen. Man lernt nur aus Erfahrung, und du bist jedenfalls tüchtiger, als ich es in deinem Alter war. Ich ließ mir damals manche Dummheit und manche Ungeschicklichkeit zuschulden kommen und bin kaum befugt, dich oder sonst jemanden zu kritisieren. Aber glaubst du nicht,

es wäre klüger gewesen, wenn du es so oder so gemacht hättest?»

Es ist nicht halb so schlimm, einen Tadel entgegenzunehmen, wenn der Kritiker zuerst einmal bescheiden zugibt, daß auch er weit davon entfernt ist, unfehlbar zu sein.

Der Ingenieur E. Dillistone hatte Schwierigkeiten mit seiner neuen Sekretärin. Briefe, die er ihr diktierte, kamen mit zwei bis drei Rechtschreibfehlern zur Unterschrift zurück. Wie gelang es E. Dillistone, dieses Problem zu lösen?

«Wie viele Ingenieure, bin ich für meinen Stil oder für meine Rechtschreibung nie sehr berühmt gewesen. Im Laufe der Jahre hatte ich mir deshalb ein kleines Wörterbuch angelegt, in das ich fortlaufend Wörter eintrug, deren Orthographie mir nicht geläufig war. Nachdem alle Hinweise auf ihre Fehler meine Sekretärin nicht dazu bringen konnten, die Briefe sorgfältiger durchzulesen oder das Wörterbuch zu konsultieren, suchte ich nach einem andern Weg. Als wieder ein Brief mit Fehlern in der Mappe lag, sagte ich zu ihr: ›Irgendwie scheint mir dieses Wort nicht ganz richtig. Es ist eines von denen, die auch mir immer Kopfzerbrechen machen. Ich habe deshalb vor Jahren damit begonnen, mir dieses Wörterbuch anzulegen. (Ich schlug die entsprechende Seite auf.) Da steht es auch schon. Ich achte nämlich heute genau auf meine Rechtschreibung, denn die Leute beurteilen einen weitgehend nach den Briefen, die man ihnen schickt, und schließen aus Fehlern auch auf berufliche Unfähigkeit.›

Ich weiß nicht, ob sie mein System übernommen hat, aber jedenfalls macht sie seit diesem Gespräch weniger Fehler.»

Seine eigenen Fehler zuzugeben - selbst wenn man sie noch nicht verbessert oder abgelegt hat - kann mithelfen, einen andern Menschen zu ändern. Ein Beispiel dafür erlebte Curt Zerhusen, als er entdeckte, daß sein fünfzehnjähriger Sohn mit Zigaretten experimentierte.

«Ich wollte natürlich nicht, daß David zu rauchen anfang», erzählte Curt Zerhusen, «aber seine Mutter und ich rauchten ebenfalls und gaben ihm dauernd ein schlechtes Beispiel. Ich erklärte nun David, daß ich in seinem Alter ebenfalls zu rauchen angefangen hätte, wie ich mich immer mehr vom Nikotin hätte beherrschen lassen und nun fast gar nicht mehr aufhören könne. Ich erinnerte ihn auch an meinen unangenehmen Husten, und wie er selbst mich vor wenigen Jahren gebeten hatte, das Rauchen aufzugeben.

Ich ermahnte ihn nicht, damit aufzuhören, machte ihm keine Vorwürfe, drohte auch nicht oder warnte ihn vor den Gefahren. Ich erzählte ihm nur, wie ich selbst von Zigaretten abhängig wurde und was für Folgen das für mich hatte.

Er dachte eine Weile darüber nach und beschloß, nicht eher zu rauchen, als bis er mit der Schule fertig wäre. Seither sind Jahre vergangen, und David hat nie zu rauchen angefangen und hat auch nicht die Absicht, es jemals zu tun.

Nach unserem Gespräch damals habe ich sogar beschlossen, selbst damit aufzuhören, und mit Hilfe meiner Familie ist es mir tatsächlich geglückt.»

Regel 3 Sprechen Sie zuerst von Ihren eigenen Fehlern, ehe Sie den andern kritisieren.

4 Niemand läßt sich gerne befehlen

Ich hatte einmal das Vergnügen, mit Ida Tarbell, einer bekannten amerikanischen Biographin, zu essen. Ich erzählte ihr, daß ich an diesem Buch schreibe, und wir unterhielten uns darüber, wie wichtig es ist, den richtigen Ton im Umgang mit seinen Mitmenschen zu finden. Im Verlauf unseres Gesprächs berichtete mir Ida Tarbell, daß sie im Zusammenhang mit einer Biographie über Owen D. Young einen Mann interviewte, der drei Jahre lang mit Young im gleichen Büro gesessen hatte. Er konnte sich nicht erinnern, daß Owen D. Young während dieser ganzen Zeit jemals einem Menschen einen direkten Befehl erteilt hätte. Statt zu befehlen, machte er Vorschläge. Nie hörte man Young sagen: «Tun Sie dieses oder jenes» oder «Tun Sie dieses oder jenes nicht». Statt dessen sagte er etwa: «Vielleicht versuchen Sie es einmal so» oder «Glauben Sie, daß das so geht?» Hatte er einen Brief diktiert, fragte er oft: «Was halten Sie davon?» Las er einen Brief, den einer seiner Assistenten geschrieben hatte, meinte er etwa: «Vielleicht wäre es besser, wenn Sie diesen Satz so und so formulieren würden.» Er gab den andern immer Gelegenheit, die Dinge von sich aus zu tun. Nie erteilte er seinen Assistenten Befehle; er ließ sie machen und aus ihren eigenen Fehlern lernen.

Eine solche Haltung macht es dem andern Menschen leicht, einen Fehler zu verbessern. Sein Stolz bleibt dabei unverletzt und er wird in seinem Selbstgefühl bestärkt. Dadurch wird die Zusammenarbeit gefördert, statt Widerspruch geweckt.

Es kann passieren, daß uns jemand einen scharf erteilten Befehl - selbst wenn er berechtigt war - noch lange hinterher übelnimmt. Dan Santarelli, Lehrer an einer Berufsschule, berichtete, wie einmal ein Schüler die Einfahrt zu einer Schulwerkstatt verstopfte, weil er verbotenerweise seinen Wagen dort abgestellt hatte. Plötzlich kam ein Lehrerkollege in

Dans Klassenzimmer gestürmt und wollte in äußerst arrogantem Ton wissen: «Wer von Ihnen verstopft mit seinem Wagen die Einfahrt?» Als sich der fehlbare Schüler meldete, brüllte er ihn an: «Fahren Sie Ihre Karre dort weg, und zwar gleich, sonst lasse ich sie abschleppen.»

Der Schüler war selbstverständlich im Unrecht. Der Wagen gehörte nicht dorthin. Doch von diesem Tag an machten nicht nur er, sondern alle Klassenkameraden jenem Lehrer das Leben so sauer, wie sie nur konnten.

Was er hätte tun sollen? Wenn er freundlich gefragt hätte: «Wem gehört der Wagen, der in der Einfahrt steht?» und dann vorgeschlagen hätte, ihn besser woanders zu parken, damit man unbehindert ein- und ausfahren konnte, dann hätte ihn sein Besitzer, ohne zu murren, weggefahren und weder er noch seine Klassenkameraden hätten sich geärgert oder gerächt.

Die Form der Frage zu benützen macht einen Befehl leichter verdaulich und regt die gefragte Person sogar oft zu eigenen Einfällen an. Man nimmt einen Befehl lieber entgegen, wenn man ein entscheidendes Wort mitzureden hat, ihn sich sozusagen selbst erteilt.

Ian MacDonald, der eine kleine Firma leitete, welche auf die Herstellung von Präzisionsapparaten spezialisiert war, sah sich vor der Entscheidung, einen bedeutenden Auftrag ausschlagen zu müssen, weil er überzeugt war, daß seine Leute den gewünschten Liefertermin nicht einhalten konnten. Das Arbeitsprogramm war bereits ziemlich vollgestopft und die Frist für jenen Auftrag sehr knapp.

Doch statt seine Angestellten zu hetzen, um eine zusätzliche Leistung herauszuschinden, ließ er sie alle zusammenkommen und erklärte ihnen die Situation und welche Vorteile es für sie und die Firma hätte, wenn sie den betreffenden Auftrag fristgerecht ausführen könnten. Dann begann er zu fragen:

«Besteht eine Möglichkeit, diesen Auftrag auszuführen?»

«Hat jemand einen Vorschlag, was wir tun könnten, um damit rechtzeitig fertig zu werden?»

«Ließe sich mit anderen Arbeitszeiten oder besserer Arbeitsaufteilung etwas erreichen?»

Die Angestellten machten eine ganze Reihe von Vorschlägen und bestanden darauf, daß er den Auftrag annehme. Sie packten die Aufgabe mit einer positiven «Dasschaffenwirschon»-Einstellung an. Der Auftrag wurde angenommen, ausgeführt und termingerecht abgeliefert.

Regel 4 Machen Sie Vorschläge, anstatt Befehle zu erteilen.

5 Keiner möchte das Gesicht verlieren

Vor Jahren stand die General Electric vor der heiklen Aufgabe, Charles Steinmetz seines Postens als Abteilungsleiter zu entheben. Steinmetz war auf dem Gebiet der Elektrizität ein Genie ersten Ranges - als Chef der Kalkulation dagegen ein völliger Versager. Dennoch wollte man ihn nicht vor den Kopf stoßen, denn er war unentbehrlich - aber leider auch sehr empfindlich. Also gab ihm die Gesellschaft einen neuen Titel. Sie ernannte ihn zum beratenden Ingenieur - das war weiter nichts als ein neuer Name für eine Tätigkeit, die er ohnehin bereits ausübte und übertrug die Leitung der Kalkulationsabteilung einem anderen Mann.

Steinmetz war zufrieden, desgleichen die Gesellschaft. Sie hatte ihren temperamentvollen Star mit sanfter Hand und ohne Aufregung von der Bühne geholt, weil sie dafür gesorgt hatte, daß er das Gesicht wahren konnte!

Das Gesicht wahren! Wie wichtig ist das doch! Aber wie viele von uns vergessen es immer wieder! Wir trampeln rücksichtslos auf den Gefühlen der andern herum, wenn wir unsern Kopf durchsetzen, den Finger auf die Fehler der andern legen, Drohungen ausstoßen und wenn wir Kinder und Erwachsene in Gegenwart anderer tadeln, ohne je daran zu denken, wie sehr wir ihren Stolz verletzen! Dabei würden ein bißchen Nachdenken, ein rücksichtsvolles Wort und ein wenig Verständnis für die Lage des andern der ganzen Situation die Schärfe nehmen!

«Angestellte an die Luft zu setzen, ist nicht besonders lustig. Selber an die Luft gesetzt zu werden, ist es noch weniger.» (Ich zitiere aus einem Brief, den mir ein staatlich geprüfter Bücherexperte geschickt hat.) «Unser Geschäft ist zum großen Teil ein Saisongeschäft, weshalb wir jedes Jahr im März nach

Steuererklärungen einen Teil unserer Angestellten entlassen müssen.

In unserer Branche geht das Sprichwort, daß keiner gern das Beil schwingt. In der Folge hat sich die Gewohnheit eingebürgert, die Sache möglichst schnell hinter sich zu bringen, und zwar ungefähr mit diesen Worten: <Bitte, nehmen Sie Platz, Mr. Smith. Die Saison ist vorüber und wir haben leider keine weitere Beschäftigung für Sie. Es war Ihnen ja bekannt, daß wir Sie ohnehin nur für die Dauer des Hochbetriebs eingestellt hatten, und so weiter und so fort.>

Die Leute waren von diesen Worten enttäuscht und fühlten sich im Stich gelassen. Die meisten sind zeit ihres Lebens Buchhalter gewesen und empfinden wenig Sympathie für eine Firma, die sie so plötzlich auf die Straße setzt.

Ich habe nun kürzlich beschlossen, unsere <Saisonangestellten> mit etwas mehr Takt und Rücksichtnahme zu verabschieden. Bevor ich einen nach dem andern zu mir bestellte, verschaffte ich mir erst einmal einen genauen Überblick über die Arbeit, die jeder einzelne von ihnen im Lauf des Winters geleistet hatte. Dann sagte ich etwa folgendes: <Mr. Smith, wir sind mit Ihren Leistungen sehr zufrieden gewesen (falls wir das waren). Damals, als wir Sie nach Newark schickten, waren Sie vor eine schwierige Aufgabe gestellt. Erst dachten wir, Sie sitzen in der Klemme, aber Sie kamen mit fliegenden Fahnen durchs Ziel, und Sie sollen wissen, daß unsere Firma stolz auf Sie ist. Sie sind ein tüchtiger Mann - und Sie werden es weit bringen, wo immer Sie auch arbeiten werden. Unsere Firma schätzt Sie sehr und wird Ihnen stets die beste Referenz ausstellen - vergessen Sie das nicht!>

Resultat? Die Leute finden sich bedeutend leichter mit ihrer Entlassung ab. Sie fühlen sich nicht versetzt. Sie wissen, wenn wir genügend Arbeit für sie hätten, würden wir sie behalten. Und wenn wir sie wieder nötig haben, kommen sie gerne zu uns zurück.»

In einem unserer Kurse verglichen zwei Teilnehmer einmal die negativen Folgen des Kritisierens mit den positiven Seiten, wenn man den andern das Gesicht wahren läßt.

Fred Clark erzählte von folgendem Vorfall in seiner Firma: «Während einer Produktionsbesprechung bedrängte der Vizepräsident einen unserer Produktionsleiter mit äußerst perfiden Fragen nach einem bestimmten Herstellungsverfahren. Sein Ton war aggressiv, und er hatte es darauf angelegt, dem Produktionsleiter einen Fehler nachzuweisen. Weil diesem solche Attacken in Gegenwart seiner Kollegen höchst peinlich waren, gab er nur ausweichend Antwort, worauf der Vizepräsident schließlich die Nerven verlor, den Produktionsleiter anbrüllte und ihn einen Lügner schalt.

In diesem kurzen Augenblick wurde jede Chance auf eine weitere Zusammenarbeit zerstört. Der Produktionsleiter, im Grunde genommen ein tüchtiger Mann, war fortan für unsere Firma wertlos. Einige Monate später kündigte er und ging zur Konkurrenz, wo er meines Wissens sehr geschätzt wird.»

Anna Mazzone schilderte ein ähnliches Erlebnis aus ihrem Betrieb - aber wie ganz anders waren hier Verhalten und Resultat! Anna Mazzone arbeitete als Marketingspezialistin für einen Konservenhersteller. Als erste größere Aufgabe sollte sie die Absatzmöglichkeiten für ein neues Produkt abklären. «Als die Testergebnisse eintrafen, dachte ich, mich trifft der Schlag. Ich hatte bei der ganzen Planung einen grundlegenden Fehler gemacht und die Untersuchung mußte noch einmal durchgeführt werden. Schlimmer noch: Ich hatte vor der Sitzung, in der ich das Ergebnis abliefern mußte, keine Zeit mehr, mit meinem Chef über meinen Lapsus zu sprechen.

Als ich aufgefordert wurde, über das Resultat meiner Untersuchung zu referieren, zitterte ich vor Angst. Aber ich riß mich zusammen, um nicht in Tränen auszubrechen und von den Männern ringsum Anspielungen zu hören, daß Frauen für Managerposten eben doch nicht geeignet und viel zu gefühlvoll

wären. Ich faßte mich kurz und erklärte, daß mir ein Fehler unterlaufen sei und ich die Untersuchung vor der nächsten Sitzung noch einmal wiederholen würde. Dann setzte ich mich und wartete, daß mein Chef explodierte.

Statt dessen dankte er mir für meine Arbeit und bemerkte, es sei nicht das erstemal, daß jemand bei einer neuen Aufgabe einen Fehler mache, und er rechne damit, daß die nächste Untersuchung genau und erschöpfend sei. Er versicherte mir vor allen Kollegen, er habe Vertrauen zu mir und wisse genau, daß ich mein möglichstes getan hätte und dieser Irrtum nur meiner ungenügenden Erfahrung und nicht mangelnden Fähigkeiten zuzuschreiben sei.

Mit erhobenem Kopf verließ ich die Sitzung, entschlossen einen solchen Chef nie mehr im Stich zu lassen.»

Selbst wenn wir recht haben und sich der andere eindeutig im Irrtum befindet, zerstören wir nur sein Selbstbewußtsein, wenn wir ihn bloßstellen. Der legendäre französische Flugpionier Antoine de Saint-Exupéry schrieb einmal: «Wir haben nicht das Recht, etwas zu sagen oder zu tun, das den andern in seinen eigenen Augen erniedrigt. Wichtig ist nicht, was wir von ihm denken, sondern was er von sich denkt. Einen Menschen in seiner Würde zu verletzen ist ein Verbrechen.»

Regel 5 Geben Sie dem andern die Möglichkeit, das Gesicht zu wahren.

6 Wie Sie den andern zum Erfolg anspornen können

Pete Barlow war ein alter Freund von mir. Er führte mit Hunden und Ponys eine Tiernummer vor und verbrachte sein Leben zwischen Wanderzirkus und Variete. Ich schaute ihm gerne dabei zu, wenn er neue Hunde für seine Nummer dressierte. Sobald ein Hund auch nur den kleinsten Fortschritt machte, lobte und streichelte ihn Pete, gab ihm ein Stück Fleisch und machte großes Aufheben von der Sache.

Das ist nicht neu; diese Technik wird von Dompteuren schon seit Hunderten von Jahren praktiziert.

Ich frage mich bloß, warum wir den gleichen gesunden Menschenverstand, den wir bei der Hundedressur anwenden, nicht auch walten lassen, wenn wir Menschen beeinflussen möchten? Warum geben wir ihnen nicht Fleisch statt der Peitsche? Warum loben wir nicht, statt zu tadeln? Ein Lob für jeden noch so kleinen Fortschritt spornt den andern zu weiteren Fortschritten an.

In seinem Buch *Ich bin nicht viel - aber ich bin alles, was ich habe* schreibt der Psychologe Jess Lair: «Lob wirkt auf den Geist des Menschen wie Sonnenschein; ohne ihn können wir nicht wachsen und blühen. Aber weil die meisten von uns darauf versessen sind, den andern mit dem kalten Wind der Kritik anzublasen, zögern wir immer wieder, unserem Nächsten die wärmende Sonne des Lobs zu spenden.»

Ich kann im Rückblick auf mein Leben feststellen, wo und wann ein paar Lobesworte meiner ganzen Zukunft plötzlich eine neue Wendung gaben. Vielleicht geht es Ihnen gleich wie mir. Die Geschichte jedenfalls ist reich an schlagenden Beispielen für die Zauberkraft des Lobes.

Vor einem Jahrhundert arbeitete ein zehnjähriger Junge in

einer Fabrik in Neapel. Er träumte davon, Sänger zu werden, aber sein erster Lehrer nahm ihm jeden Mut. «Du kannst nicht singen», erklärte er. «Du hast überhaupt keine Stimme. Sie tönt wie Rolläden, die im Winde scheppern.»

Seine Mutter jedoch, eine arme Bauersfrau, legte die Arme um den Knaben und sagte, sie wisse genau, daß er singen könne, er hätte sogar schon einige Fortschritte gemacht. Sie ging barfuß, um das Geld für die Schuhe zu sparen und damit seine Gesangstunden zu bezahlen. Das Lob und die Ermunterung der Mutter haben das Leben dieses Jungen grundlegend geändert. Sein Name war Enrico Caruso, und er wurde der größte und berühmteste Opernsänger seiner Zeit.

Zu Beginn des neunzehnten Jahrhunderts lebte in London ein junger Mann, der gerne Schriftsteller geworden wäre. Doch es schien, als hätte sich alles gegen ihn verschworen. Seine Eltern waren zu arm gewesen, um ihn länger als vier Jahre in die Schule zu schicken. Der Vater wurde ins Gefängnis gesteckt, weil er seine Schulden nicht bezahlen konnte, und der junge Mann wußte, was es hieß, Hunger zu leiden. Schließlich fand er eine Stelle und klebte in einem von Ratten wimmelnden Lagerschuppen Etiketten auf Flaschen. Nachts schlief er in einer trostlosen Dachkammer, die er mit zwei Straßenjungen aus dem Londoner Elendsviertel teilte. Er hatte so wenig Vertrauen in seine schriftstellerischen Fähigkeiten, daß er sich mitten in der Nacht hinausschlich, um sein erstes Manuskript abzuschicken, aus Angst, man könnte sich über ihn lustig machen. Eine Geschichte nach der andern wurde abgelehnt. Bis schließlich der große Tag kam, an dem zum erstenmal eines seiner Manuskripte angenommen wurde. Er erhielt zwar keinen einzigen Schilling Honorar dafür, aber einer der Herausgeber hatte ihn gelobt. Einer hatte ihm Anerkennung gezollt. Er war so überwältigt, daß er ziellos durch die Straßen lief, während ihm die Tränen über die Wangen rollten.

Das Lob und die Anerkennung, die ihm durch die

Veröffentlichung einer seiner Geschichten zuteil wurden, veränderten sein ganzes Leben. Ohne diese Ermunterung hätte er wahrscheinlich sein Leben lang in einem von Ratten wimmelnden Schuppen gearbeitet. Vielleicht haben Sie auch von diesem Jungen gehört. Er hieß Charles Dickens.

Ein anderer Junge arbeitete in London in einem Textilgeschäft. Er mußte jeden Tag um fünf aufstehen, den Laden saubermachen und anschließend vierzehn Stunden lang wie ein Sklave schuften. Er haßte diese Plackerei so sehr, daß er es nach zwei Jahren nicht mehr aushielt und eines Morgens, ohne auf das Frühstück zu warten, über zwanzig Kilometer weit marschierte, um mit seiner Mutter zu sprechen, die eine Stellung als Haushälterin versah.

Er war außer sich. Er flehte sie an. Er weinte. Er schwor, er werde sich umbringen, wenn er noch einmal in diesen Laden gehen müsse. Dann schrieb er in einem langen ergreifenden Brief an seinen alten Lehrer, wie untröstlich er sei und daß er nicht mehr länger leben wolle. Der alte Lehrer schrieb ihm ein paar anerkennende Worte zurück, versicherte ihm, daß er ein intelligenter Junge und zu einer besseren Arbeit geboren sei, und bot ihm eine Stelle als Lehrer an.

Dieses Lob gab dem Leben des Jungen eine vollkommen neue Richtung und sollte sich sogar auf die Geschichte der englischen Literatur nachhaltig auswirken. Jener Junge hat später unzählige erfolgreiche Bücher geschrieben und mit seiner Feder über eine Million Dollar verdient. Wahrscheinlich haben Sie von ihm gehört. Er hieß H. G. Wells.

Loben statt kritisieren ist das Grundprinzip von B. F. Skinners Lehre. Dieser berühmte amerikanische Verhaltensforscher hat am Beispiel von Menschen und Tieren gezeigt, daß bei weniger Kritik und mehr Lob die guten Leistungen zunehmen und die schlechten infolge mangelnder Beachtung zurückgehen.

John Ring hat dieses Prinzip mit Erfolg bei der Erziehung

seiner Kinder angewandt. Wie in so mancher Familie schienen sich auch bei den Rings Mutter und Vater ihren Kindern hauptsächlich durch Anbrüllen mitzuteilen. Und wie in so mancher Familie wurden die Kinder nach jedem solchen Auftritt eher schlimmer statt bessern - und genau wie die Eltern. Ein Ende dieses Zustands war nicht abzusehen.

Da beschloß John Ring, einige der Regeln aus unserem Kurs anzuwenden. «Meine Frau und ich nahmen uns vor, die Kinder zu loben, statt auf ihren Fehlern herumzureiten. Das war nicht leicht, denn wir sahen immer nur Dinge, die tadelnswert waren. Es war sogar richtig schwierig, etwas zu finden, das wir loben konnten. Aber schließlich glückte es uns und schon nach wenigen Tagen hatten sie einige der übelsten Untugenden abgelegt. Allmählich verschwand eine ganze Reihe ihrer Fehler. Sie begannen auf unser Lob zu spekulieren. Ganz gegen ihre Gewohnheit fingen sie sogar an, sich Mühe zu geben. Wir konnten es kaum glauben. Das dauerte natürlich nicht alle Ewigkeit, aber nachdem sich das Niveau einmal gehoben hatte, wurde später auch der Normalzustand bedeutend besser. Wir brauchten nicht mehr zu reagieren wie früher. Die Kinder machten jetzt sehr viel mehr richtig als falsch.» Und alles nur, weil die Eltern jede noch so geringe Besserung ihrer Kinder lobten, statt immer nur über ihre Fehler herzufallen.

Das gleiche gilt auch am Arbeitsplatz. Keith Roper löste nach diesem Prinzip eine heikle Situation in seiner Druckerei. Eines Tages wurden ihm Arbeiten von außerordentlich hoher Qualität übergeben. Der Drucker, der sie ausgeführt hatte, war neu im Betrieb und hatte große Anpassungsschwierigkeiten. Sein Vorgesetzter regte sich darüber auf, weil er dahinter eine negative Einstellung vermutete, und dachte ernsthaft an eine Entlassung.

Als Keith Roper das hörte, ging er persönlich in die betreffende Abteilung und sprach mit dem jungen Mann. Er sagte ihm, wie sehr er mit der Arbeit zufrieden sei, die man ihm

eben abgeliefert habe, und daß es seit langem die beste Arbeit dieser Abteilung sei. Er erklärte auch genau, warum sie so gut sei, und betonte, wie wertvoll daher die Mitarbeit des jungen Mannes für seine Firma sei.

Glauben Sie, daß sich dadurch die Einstellung des jungen Druckers gegenüber der Firma geändert hat? Er war wie verwandelt, erzählte verschiedenen Kollegen von diesem Gespräch und meinte, daß immerhin jemand in dieser Firma gute Arbeit zu schätzen wisse. Von diesem Tag an war er ein treuer und zuverlässiger Angestellter.

Keith Roper hat dem jungen Mann nicht bloß geschmeichelt und gesagt: «Ihre Arbeit ist gut.» Er hat ihm genau erklärt, weshalb sie gut ist. Und weil er ihn aufgrund eines konkreten Beispiels gelobt und ihm nicht eine generelle Schmeichelei gesagt hat, erhielt sein Lob eine viel größere Bedeutung. Wir werden alle gern gelobt, aber wenn es ein begründetes Lob ist, dann spüren wir gleich, daß es aufrichtig gemeint ist und der andere nicht einfach etwas sagt, um uns eine Freude zu machen.

Denken Sie daran: Wir alle lechzen nach Lob und Anerkennung und sind dafür auch fast zu allem bereit. Aber niemand begehrt Unaufrichtigkeit. Keiner verlangt nach Schmeichelei.

Ich möchte noch einmal wiederholen, daß die Grundsätze, die in diesem Buch gelehrt werden, nur dann wirksam sind, wenn man sie aus innerster Überzeugung befolgt. Ich plädiere hier nicht für einen Sack voll fauler Tricks - ich spreche von einer neuen Lebensweise.

Dieses Kapitel handelt davon, wie man die Menschen beeinflussen und ändern kann. Wenn nun aber Sie und ich, Menschen, mit denen wir zu tun haben, dazu anregen, ihre verborgenen Talente wahrzunehmen und auszuwerten, dann ist das mehr als eine Beeinflussung. Dann nämlich können wir einen Menschen buchstäblich verwandeln.

Sie glauben, ich übertreibe? Dann lesen Sie einmal die folgenden Worte von William James, einem der bedeutendsten Psychologen und Philosophen, die Amerika je hervorgebracht hat.

«Verglichen mit dem, was wir sein könnten, sind wir nur halb wach. Wir nützen nur einen kleinen Teil unserer physischen und geistigen Gaben. Mit ändern Worten: Der Mensch lebt weit unter seinen Möglichkeiten. Er verfügt über Kräfte verschiedenster Art, die er in den meisten Fällen gar nicht mobilisiert.»

Auch Sie, die Sie diese Zeilen jetzt gerade lesen, verfügen über Kräfte verschiedenster Art, die in Ihnen brachliegen. Eine dieser Gaben, die Sie womöglich nicht in vollem Ausmaß nutzen, besteht in Ihrer Fähigkeit, Menschen zu loben und zur Wahrnehmung der in ihnen schlummernden Talente zu ermuntern. Talente, die unter Kritik verkümmern, sich bei Ermunterung jedoch entfalten.

Regel 6 Loben Sie jeden Erfolg, auch den geringsten. Seien Sie herzlich in Ihrer Anerkennung und großzügig mit Lob.

7 Nomen est omen - oder: Vertrauen verpflichtet

Was tun Sie, wenn eine Person, die bis jetzt gute Arbeit geleistet hat, auf einmal zu schludern anfängt? Sie können diese Person entlassen, aber damit ist nicht viel gewonnen. Sie können Sie ausschimpfen, doch das erzeugt gewöhnlich Erbitterung. Henry Henke, verantwortlich für den Kundendienst einer großen Lastwagenfirma, hatte einen Mechaniker, dessen Leistungen immer ungenügender wurden. Statt ihn anzuschreien und ihm zu drohen, ließ ihn Henry Henke zu einer offenen Aussprache in sein Büro kommen.

«Bill», begann er, «Sie sind ein erstklassiger Mechaniker. Sie arbeiten nun schon seit einigen Jahren bei uns und haben manchen Wagen zur vollen Zufriedenheit seines Besitzers repariert. Ihre Zuverlässigkeit hat uns sogar oft Komplimente eingetragen. Seit kurzem jedoch brauchen Sie für jede Arbeit zunehmend mehr Zeit und Ihre Leistungen entsprechen nicht mehr Ihrer früheren Norm. Weil Sie aber ein wirklich ausgezeichneter Mechaniker sind, interessiert es Sie sicher zu wissen, daß ich über die gegenwärtige Situation nicht sehr glücklich bin, und vielleicht finden wir gemeinsam einen Weg, die Sache wieder in Ordnung zu bringen.»

Bill gab zur Antwort, es sei ihm nicht aufgefallen, daß seine Leistung zurückgefallen sei; er versicherte seinem Chef, daß die ihm zugeteilte Arbeit absolut im Bereich seiner Fähigkeiten liege und er versuchen werde, sich in Zukunft zu bessern.

Tat er es auch? Und ob. Er wurde wieder der schnelle und tüchtige Arbeiter von früher. Da Henry Henke eine so hohe Meinung von ihm hatte, konnte er nicht anders, als durch bessere Leistungen seinem einstigen Ruf wieder gerecht zu werden.

«Der Durchschnittsmensch», sagte Samuel Vauclain, damals Generaldirektor der Baldwin Lokomotivenfabrik, «läßt sich bereitwillig lenken, wenn er Achtung vor seinem Vorgesetzten hat und wenn dieser ihm zeigt, daß auch er Achtung vor den Fähigkeiten seines Untergebenen hat.»

Kurz gesagt: Wenn Sie möchten, daß sich jemand in irgendeiner Beziehung verbessert, dann behandeln Sie ihn so, als würde er bereits in hohem Maße über die gewünschten Eigenschaften verfügen. Shakespeare sagte im *Hamlet*: «Nehmt eine Tugend an, die Ihr nicht habt!»

Am besten erklären Sie bei jeder passenden Gelegenheit, daß der andere diese oder jene Gabe besitzt, von der Sie gerne möchten, er würde sie besitzen. Er wird sich dann jede erdenkliche Mühe geben, Sie nicht zu enttäuschen und den guten Ruf zu rechtfertigen, den Sie über ihn in Umlauf gesetzt haben.

Georgette Leblanc beschreibt in ihren Erinnerungen an ihr Leben mit Maeterlinck die erstaunliche Verwandlung eines kleinen belgischen Aschenbrödels.

«Ein Dienstmädchen aus einem benachbarten Hotel brachte mir jeweils das Essen. Man nannte sie <Marie, das Spülmädchen>, denn sie hatte ihre Laufbahn in der Spülküche begonnen. Sie war ein kleines Ungeheuer mit schiefen Augen und krummen Beinen und sowohl äußerlich wie im Geist eine armselige Erscheinung.

Da sagte ich ihr eines Tages, als sie gerade eine Platte mit Makkaroni in ihren roten Händen hielt: <Marie, du weißt gar nicht, wie viele verborgene Gaben in dir stecken.> Gewöhnt, ihre Gefühle zu verbergen, hielt Marie einen Augenblick inne und wagte nicht die geringste Bewegung, aus Angst vor einer Katastrophe. Dann stellte sie die Platte auf den Tisch, seufzte und meinte treuherzig: <Gnädige Frau, das hätte ich nie gedacht.> Sie zweifelte nicht an meinen Worten und stellte keine

einzigste Frage. Sie kehrte einfach in die Küche zurück und wiederholte dort, was ich ihr gesagt hatte, und ihr Glauben daran war so groß, daß niemand wagte, sich über sie lustig zu machen. Von diesem Tag an behandelte man sie sogar mit einer gewissen Hochachtung. Die erstaunlichste Verwandlung fand jedoch in der einfachen Marie selber statt. Überzeugt von den unsichtbaren Schätzen in ihrem Innern, begann sie, Gesicht und Körper so sorgfältig zu pflegen, daß ihre verkümmerte Jugend aufzublühen und ihr wenig ansprechendes Äußere zu überdecken schien. Zwei Monate später gab sie mir ihre bevorstehende Hochzeit mit einem Neffen ihres Chefs bekannt. «Dann werde ich eine Dame sein», sagte sie und dankte mir. Ein einziger kleiner Satz hatte ihr ganzes Leben verwandelt.»

Bill Parker, Vertreter für eine Lebensmittelfirma, war so begeistert von einer Reihe neuer Produkte, die seine Firma soeben einfuhrte, daß es ihn bitter enttäuschte, als der Inhaber eines großen Detailgeschäfts auf die Gelegenheit verzichtete, sie in sein Sortiment aufzunehmen. Den ganzen Tag sinnierte Bill über diese Ablehnung, bis er schließlich beschloß, gegen Abend noch einmal zu diesem Laden zurückzukehren und einen weiteren Versuch zu starten, bevor er nach Hause ging.

«Jack», begann er, «nachdem ich heute vormittag von hier wegfuhr, wurde mir bewußt, daß ich Ihnen nicht alle Vorteile unserer neuen Produkte aufgezählt hatte, und ich wäre froh, wenn Sie ein paar Minuten Zeit für mich hätten, damit ich das Versäumte nachholen kann. Ich kenne Sie als einen Mann, der immer bereit ist zuzuhören und der genug Selbstbewußtsein besitzt, um seine Meinung zu ändern, falls es die Umstände erfordern.»

Konnte Jack sich noch weigern, ihn anzuhören? Nicht, wenn er seinem guten Ruf nachleben wollte.

Der Zahnarzt Martin Fitz erschrak nicht wenig, als ihm eines Morgens eine Patientin erklärte, der verchromte Glashalter, den sie zum Spülen benützte, sei nicht eben sauber. Zwar berührten

ihre Lippen das Glas und nicht den Halter, aber es gehörte sich in seinem Beruf trotz allem nicht, schmutzige Gegenstände zu benutzen.

Als die Patientin gegangen war, zog sich Martin Fitz in sein privates Büro zurück, um Brigit, seiner Reinmachefrau, die zweimal in der Woche seine Praxis säuberte, einen Brief zu schreiben. Dieser lautete:

«Meine liebe Brigit, ich sehe Sie so selten, daß es wirklich einmal an der Zeit ist, Ihnen schriftlich für die sorgfältige Reinigung meiner Praxisräume zu danken. Die zweimal zwei Stunden pro Woche sind etwas knapp bemessen, und ich möchte Sie bei dieser Gelegenheit ermuntern, ruhig von Zeit zu Zeit eine halbe Stunde zuzugeben, um jene gelegentlich anfallenden Arbeiten zu erledigen, wie beispielsweise die Glashalter zu polieren. Selbstverständlich werde ich Ihnen diese zusätzliche Zeit bezahlen.»

«Als ich anderntags in meine Praxis kam», berichtete Martin Fitz, «glänzte mein Schreibtisch wie ein Spiegel. Desgleichen der Boden, so daß ich darauf beinahe ausglitt. Als ich in den Behandlungsraum trat, standen im Gestell die saubersten und glänzendsten Glashalter, die man sich überhaupt denken kann. Ich hatte meiner Reinmachefrau gezeigt, daß ich eine gute Meinung von ihr hatte, und um mein Urteil zu rechtfertigen, übertraf sie sich selbst. Wie manche halbe Stunde sie mir dafür verrechnete? Nicht eine einzige.» Als Ruth Hopkins, Lehrerin einer vierten Klasse, vor Schuljahresbeginn die Namenliste ihrer neuen Schüler durchsah, erhielt ihre Vorfreude einen kräftigen Dämpfer. Unter ihren Schülern war Tommy, der ungezogenste Junge der ganzen Schule. Seine Lehrerin aus der dritten Klasse hatte sich dauernd bei Kollegen, Schulvorsteher und wem auch immer über Tommy beklagt. Er war nicht nur ungehorsam, sondern ein notorischer Störenfried und sabotierte die Disziplin der ganzen Klasse. Er prügelte sich mit den Jungen, neckte die Mädchen, war frech zu den Lehrern und schien mit

zunehmendem Alter immer schlimmer zu werden. Seine einzige positive Seite war seine Gabe, schnell zu lernen und die Schularbeiten spielend zu erledigen. Ruth Hopkins beschloß, dem «Problem Tommy» von allem Anfang an die Stirn zu bieten. Als sie ihre neuen Schüler begrüßte, hatte sie für jeden ein persönliches Wort: «Rose, was für ein hübsches Kleid du trägst»; «Alicia, ich habe gehört, du kannst so gut zeichnen.» Als sie zu Tommy kam, sah sie ihm fest in die Augen und sagte: «Tommy, soviel ich weiß, bist du der geborene Führer. Ich brauche deine Hilfe, um aus dieser Klasse die beste vierte Klasse des Jahres zu machen.» Sie faßte während der ersten Tage nach, indem sie Tommy für seine Leistungen lobte und erklärte, was für ein guter Schüler er sei. Da sie eine so gute Meinung von ihm hatte, konnte selbst ein Neunjähriger sie nicht enttäuschen - und tat es auch nicht.

Regel 7 Zeigen Sie dem andern, daß Sie eine gute Meinung von ihm haben, und er wird sich entsprechend benehmen.

8 Wecken Sie im andern das Verlangen, sich zu bessern

Einer meiner Freunde, ein etwa vierzigjähriger Junggeselle, verlobte sich. Seine Braut überredete ihn, ein paar Tanzstunden zu nehmen. «Gott weiß, wie dringend nötig ich sie hatte», gab er unumwunden zu, als er mir diese Geschichte erzählte. «Ich tanzte noch genau gleich wie vor zwanzig Jahren. Die erste Lehrerin, bei der ich Stunden nehmen wollte, erklärte mir denn auch rundheraus, daß ich alles verkehrt mache. Ich müsse vergessen, was ich früher gelernt hätte, und wieder ganz von vorne anfangen. Sie hatte ohne Zweifel recht, aber mit ihren Worten nahm sie mir jeden Mut, und ich hatte nicht mehr die geringste Lust auf ihren Unterricht.

Die zweite Lehrerin, bei der ich es dann versuchte, hat mich möglicherweise angelogen, aber das war mir bedeutend lieber. Sie bemerkte so ganz nebenbei, daß ich zwar ein bißchen altmodisch tanze, daß meine Grundschrirte jedoch absolut in Ordnung wären, und sie versicherte mir, ich würde mit Leichtigkeit ein paar neue Schritte dazulernen. Die erste Lehrerin hob meine Fehler hervor und machte mich mutlos. Die zweite machte genau das Gegenteil: Sie lobte mein Können und bagatellierte meine Fehler. «Sie haben ein natürliches Gefühl für Rhythmus», sagte sie. «Sie sind wirklich der geborene Tänzer.» Mein gesunder Menschenverstand sagte mir zwar, daß ich immer schon ein viertklassiger Tänzer gewesen war und auch bleiben würde; aber ganz zuinnerst in meinem Herzen spiele ich heute noch mit dem Gedanken, daß sie vielleicht tatsächlich meinte, was sie sagte. Zugegeben, ich war ihr Kunde und bezahlte für solche Worte - aber was spielt das schon für eine Rolle?

Eines jedenfalls ist klar: Ich würde heute weniger gut tanzen,

wenn sie mir nicht gesagt hätte, daß ich ein natürliches Gefühl für Rhythmus habe. Das gab mir Mut und Hoffnung und weckte in mir den Wunsch, mich zu verbessern.»

Sagt man zu seinem Angestellten, seinem Kind oder auch zu seinem Ehepartner, er sei für gewisse Dinge zu dumm, zu ungeschickt oder unbegabt und mache alles völlig falsch, so erstickt man damit in ihm jeden Versuch im Keim, es jemals besser zu machen. Wendet man jedoch die entgegengesetzte Taktik an, indem man den andern kräftig ermuntert, die zu bewältigende Aufgabe als leicht hinstellt und ihm zu spüren gibt, daß man Vertrauen in seine Fähigkeiten hat und sogar eine ausgesprochene Begabung auf dem betreffenden Gebiet in ihm vermutet - dann wird er bis zum Morgengrauen üben, um der Vorstellung gerecht zu werden, die wir uns von ihm machen.

Genau dieser Methode bediente sich jeweils auch Lowell Thomas, ein wahrer Meister im Umgang mit Menschen. Er baute sie buchstäblich auf, gab ihnen Mut, Zuversicht und Selbstvertrauen. Als ich einmal ein Wochenende bei Lowell Thomas und seiner Frau verbrachte, forderten sie mich am Samstag abend zu einer freundschaftlichen Bridgepartie vor dem knisternden Kaminfeuer auf. Ich und Bridge? O nein! Von Bridge verstand ich nichts. Dieses Spiel war für mich immer ein unlösbares Rätsel gewesen. Nein! Unmöglich!

«Aber, Dale, das ist doch gar nicht schwierig», hielt mir Lowell entgegen. «Du brauchst weiter nichts dazu als ein gutes Gedächtnis und ein bißchen Überlegung. Du hast doch Artikel darüber geschrieben, wie wichtig ein gutes Gedächtnis ist. Für dich ist Bridge ein Kinderspiel. Du bist direkt dazu prädestiniert.»

Ehe ich wußte, wie mir geschah, saß ich zum erstenmal in meinem Leben an einem Bridgetisch. Nur weil mir jemand gesagt hatte, ich hätte dafür eine natürliche Begabung und das Spiel sei für mich überhaupt nicht schwer.

Apropos Bridge - das erinnert mich an Ely Culbertson. Seine Bücher über Bridge wurden in ein Dutzend Sprachen übersetzt und erreichten eine Auflage von über einer Million. Dabei erzählte er mir, daß er nie im Leben aus diesem Spiel einen Beruf gemacht hätte, hätte ihm nicht eine gewisse junge Dame versichert, daß er eine ausgesprochene Begabung dafür besitze.

Als er 1922 in die Staaten kam, bemühte sich Culbertson vergeblich um eine Stelle als Lehrer für Philosophie und Soziologie. Schließlich versuchte er sich als Vertreter für Kohlen, später für Kaffee. Beides ohne Erfolg.

Wohl hatte er gelegentlich Bridge gespielt, aber daß er jemals Bridgeunterricht erteilen könnte, wäre ihm damals nicht im Traum eingefallen. Er war nicht nur ein schlechter Spieler, er war außerdem eigensinnig, stellte zu viele Fragen und nachträglich so viele Überlegungen an, daß niemand mit ihm spielen mochte.

Da lernte er Josephine Dillon, eine hübsche Bridgelehrerin kennen, verliebte sich in sie und heiratete sie. Josephine fiel auf, wie sorgfältig Culbertson seine Karten studierte, und sie überzeugte ihn davon, daß er ein angehender Meister am Kartentisch sei. Diese Aufmunterung allein war schuld daran, wie mir Culbertson später sagte, daß er beschloß, Bridge zu seinem Beruf zu machen.

Clarence Jones berichtete, wie durch Ermunterung und Bestärkung darin, daß er seine Fehler spielend leicht verbessern könne, das Leben seines Sohnes völlig verändert wurde. «1970 kam mein Sohn David zu mir nach Cincinnati. Er war damals fünfzehn Jahre alt und hatte bis dahin kein leichtes Leben gehabt. 1958 hatte er bei einem Autounfall eine offene Kopfwunde erlitten, die auf der Stirn eine unschöne Narbe zurückließ. 1960 wurden seine Mutter und ich geschieden, und er ging mit ihr nach Texas. Bis zu seinem fünfzehnten Lebensjahr hatte er die meiste Schulzeit in Sonderklassen verbracht. Vielleicht, weil die Schulbehörde aufgrund seiner

Narbe glaubte, er hätte einen Hirnschaden und vermöchte dem normalen Unterricht nicht zu folgen. Er war zwei Jahre hinter seiner Altersgruppe zurück, also erst in der siebten Klasse. Aber er beherrschte das Einmaleins immer noch nicht, brauchte zum Zählen die Finger und konnte kaum lesen.

Doch es gab einen großen Pluspunkt. Er bastelte liebend gern an Radio- und Fernsehapparaten. Er wollte Fernsehtechniker werden. Ich bestärkte ihn in diesem Vorhaben und betonte, er müsse für eine solche Ausbildung rechnen können. Ich beschloß, ihm zu helfen. Wir beschafften uns vier Kartenspiele mit lauter Rechenaufgaben: Multiplikationen, Divisionen, Additionen und Subtraktionen. Löste David die auf der Karte gestellte Aufgabe richtig, wurde die Karte abgelegt. Wußte er die richtige Antwort nicht, dann sagte ich sie ihm, und die Karte kam zwecks Wiederholung wieder zuhinterst ins Spiel. Ich machte um jede richtige Antwort viel Aufheben, vor allem, wenn er sie vorher falsch gehabt hatte. Abend für Abend übten wir, bis jeweils alle Karten abgelegt waren, und jeden Abend maßen wir die benötigte Zeit mit einer Stoppuhr. Ich versprach ihm, daß wir nicht mehr jeden Abend üben würden, sobald er alle Aufgaben ohne einen einzigen Fehler innerhalb von acht Minuten beantworten könne. Ein solches Ziel schien David unerreichbar. Am ersten Abend brauchte er 52 Minuten, am zweiten 48, dann 45, 44, 41, dann weniger als 40. Wir feierten jede gewonnene Minute, wir umarmten einander und tanzten vor Freude. Am Ende des Monats löste er alle Aufgaben fehlerfrei in weniger als acht Minuten. Jedesmal wenn er sich wieder etwas verbessert hatte, wollte er die Übung wiederholen. Er hatte die erstaunliche Entdeckung gemacht, daß Lernen leicht und lustig sein kann.

Natürlich wurden auch seine Noten in Algebra plötzlich besser. Es ist verblüffend, wie viel leichter Algebra ist, wenn jemand multiplizieren kann. Er war selbst überrascht, als er in Mathematik die zweitbeste Note heimbrachte. So etwas hatte er

noch nie erlebt. Auch in andern Fächern verbesserte er sich unglaublich schnell. Er machte Fortschritte im Lesen und entwickelte seine natürliche Begabung für das Zeichnen. Gegen Ende des Schuljahres erhielt er vom Physiklehrer den Auftrag, ein Modell herzustellen. Er wählte eine höchst raffinierte Konstruktion, um die Hebelwirkung zu demonstrieren. Dazu mußte er nicht nur zeichnen und basteln können, sondern sich auch in angewandter Mathematik auskennen. Sein Modell erhielt an der wissenschaftlichen Ausstellung seiner Schule den ersten Preis.

Er hatte es geschafft! Dieser Junge, der zweimal nicht versetzt worden war, der einen «Hirnschaden» haben sollte, den die Klassenkameraden «Frankenstein» nannten und dem sie sagten, sein Hirn sei durch das Loch in seinem Kopf ausgelaufen. Plötzlich entdeckte er, daß er lernen und etwas leisten konnte. Wie es weiterging? Vom Ende der achten Klasse an bis zum Schluß des Gymnasiums verpaßte er nie eine Auszeichnung und schaffte sogar eine nationale Ehrung. Nachdem er einmal herausgefunden hatte, daß Lernen leicht ist, änderte sich sein ganzes Leben.»

Regel 8 Ermutigen Sie den andern! Geben Sie ihm das Gefühl, daß er seine Fehler spielend leicht verbessern kann.

9 Wie der andere Ihre Wünsche mit Vergnügen erfüllt

Man schrieb das Jahr 1915. Ganz Amerika war entsetzt: Seit über einem Jahr waren die europäischen Länder dabei, sich gegenseitig auf eine Art und Weise umzubringen, wie man es in der ganzen blutigen Geschichte der Menschheit niemals für möglich gehalten hätte. War ein Friede überhaupt noch denkbar? Niemand wußte auf diese Frage eine Antwort. Doch Woodrow Wilson war entschlossen, den Versuch zu wagen und einen persönlichen Vertreter als Vermittler nach Europa zu entsenden, um mit den kriegführenden Mächten zu verhandeln.

Staatssekretär - und Friedensapostel - William Jennings Bryan hätte diese Aufgabe noch so gerne übernommen. Er sah darin eine Gelegenheit, eine große Tat zu vollbringen und seinen Namen unsterblich zu machen. Wilson beauftragte jedoch einen andern Mann damit, nämlich seinen vertrauten Freund, Oberst Edward M. House, und diesem fiel dann auch die heikle Aufgabe zu, Bryan diese unwillkommene Neuigkeit schonend beizubringen.

«Bryan war sichtlich enttäuscht, als er vernahm, daß ich als Friedensemissär nach Europa geschickt werde», notierte Oberst House in sein Tagebuch. «Er sagte, daß er fest damit gerechnet hätte, selber hinzugehen...

Ich erwiderte ihm darauf, der Präsident erachte es für unklug, jemanden in offizieller Mission zu entsenden, und *es würde viel zuviel Aufmerksamkeit erregen, wenn er, Bryan, diese Reise unternähme*, denn die Öffentlichkeit würde sich sogleich fragen, aus welchem Grund er nach Europa fahre...»

Merken Sie, worauf House abzielte? Er erklärte Bryan mit andern Worten, daß er zu bedeutend sei für diesen Auftrag, und Bryan war von dieser Erklärung befriedigt.

Der geschickte, welterfahrene Oberst House befolgte eine der wichtigsten Regeln im Umgang mit Menschen. Diese Regel heißt: *Es muß dem andern ein Vergnügen sein, unsere Wünsche zu erfüllen.*

Woodrow Wilson pflegte diese Politik sogar dann, als er William Gibbs McAdoo aufforderte, seinem Kabinett beizutreten. Das war an sich schon die höchste Ehre, die er jemandem erweisen konnte, dennoch formulierte Wilson seine Einladung so, daß sich McAdoo gleich noch einmal so bedeutend vorkam. «Er (Wilson) erklärte mir, daß er dabei sei, seine Regierung zu bilden, und daß er froh wäre, wenn ich das Finanzministerium übernehmen würde.» Mit diesen Worten schilderte McAdoo jenen Vorgang. «Er hatte eine so wunderbare Art, die Dinge hinzustellen, daß ich das Gefühl bekam, ich erweise ihm einen Gefallen, wenn ich diese Ehre annehme.»

Leider ging Wilson nicht immer so taktvoll vor, sonst hätte die Geschichte vielleicht einen andern Verlauf genommen. Weder der Senat noch die republikanische Partei waren beispielsweise darüber erfreut, daß Wilson Amerikas Beitritt zum Völkerbund befürwortete. Er weigerte sich, prominente Führer der Republikaner wie Elihu Root, Charles Evans Hughes oder Henry Cabot Lodge zur Friedenskonferenz mitzunehmen, sondern ließ sich von unbekannten Männern aus seiner eigenen Partei begleiten. Er übergab die Republikaner, anstatt ihnen das Gefühl zu geben, der Beitritt zum Völkerbund sei ebenso ihre Idee wie seine eigene. Er wollte ganz allein die Hand im Spiel haben. Durch diese grobe Verletzung menschlicher Beziehungen zerstörte Wilson seine Karriere, ruinierte seine Gesundheit, verkürzte sein Leben, veranlaßte Amerika, dem Völkerbund fernzubleiben, und lenkte die Weltgeschichte in andere Bahnen.

Nicht allein Staatsmänner und Diplomaten bedienen sich der Methode, den andern zu veranlassen, daß er unsere Wünsche gern erfüllt. Dale Ferrier zum Beispiel erzählte, wie er seinen

kleinen Jungen dazu brachte, willig ein aufgetragenes Ämtchen zu erfüllen.

«Zu Jeffs Aufgaben gehörte es, die Birnen unter dem Baum aufzulesen, damit man beim Mähen nicht anhalten und sich danach bücken mußte. Er mochte diese Arbeit gar nicht, und sie war entweder überhaupt nicht oder dann so nachlässig ausgeführt, daß man den Mäher dauernd abstellen und Birnen einsammeln mußte, die Jeff übersehen hatte. Doch statt einer Aussprache unter vier Augen schlug ich ihm eines Tages vor: «Jeff, ich schließe mit dir einen Handel. Für jedes Körbchen voll Birnen, das du aufliest, gebe ich dir einen Dollar. Aber für jede Birne, die du vergißt, nehme ich dir einen Dollar weg. Was hältst du davon?» Wie Sie sich denken können, sammelte er fortan nicht nur sämtliche Birnen ein, sondern ich mußte aufpassen, daß er nicht gleich noch einige vom Baum abriß, um seine Körbchen zu füllen.»

Ich kannte einen Mann, der häufig von Freunden oder von Leuten, denen er verpflichtet war, gebeten wurde, zu irgendeinem Anlaß eine Rede zu halten, und der diese Bitten sehr oft ablehnen mußte. Er machte das aber so geschickt, daß ihm niemand seine Absage übelnahm. Wie er es machte? Er entschuldigte sich nicht einfach mit zuviel Arbeit oder zuviel von diesem oder jenem. Nachdem er sich für die ehrenvolle Aufforderung bedankt und sein Bedauern darüber ausgedrückt hatte, daß er ihr nicht Folge leisten konnte, schlug er an seiner Stelle einen andern Redner vor. Das heißt, er ließ dem Bittsteller gar nicht erst Zeit, sich über diese Absage zu grämen, sondern er lenkte dessen Gedanken unverzüglich auf einen andern Redner, der in Frage kommen konnte.

Gunter Schmidt, der unseren Kurs in der Bundesrepublik Deutschland besuchte und einen Selbstbedienungsladen leitete, erzählte, wie eine seiner Angestellten immer wieder vergaß, die richtigen Preisschildchen unter die entsprechenden Artikel ans Regal zu stecken. Dadurch kam es zu Mißverständnissen und

Klagen seitens der Kundschaft. Weder Ermahnungen, Verweise, noch Drohungen nützten auf die Dauer. Schließlich ließ Gunter Schmidt die betreffende Angestellte in sein Büro kommen und eröffnete ihr, daß er sie zur Preisüberwacherin für den ganzen Laden befördert habe und sie in Zukunft für die richtige Beschriftung an sämtlichen Regalen verantwortlich sei. Diese neue Verantwortung und der Titel änderten ihre ganze Einstellung, und von Stund an erledigte sie ihre Arbeit gewissenhaft.

Sie finden das kindisch? Das hielt man seinerzeit auch Napoleon entgegen, als er die Ehrenlegion gründete, haufenweise Kreuze unter seine Soldaten verteilte, achtzehn seiner Generäle zu «Marschällen von Frankreich» ernannte und die Truppen zur «Grande Armée» erhob. Man machte ihm den Vorwurf, Spielzeug an kriegsgewohnte Veteranen zu verteilen, worauf Napoleon erwiderte, daß man mit Spielzeug über Menschen herrschen kann.

Napoleon hatte damit Erfolg, daß er Titel und Würden verteilte. Warum sollen wir nicht auch Erfolg damit haben? Eine Bekannte von mir hatte dauernd Ärger, weil die Jungen aus der Nachbarschaft über ihren Rasen rannten und ihn ruinierten. Sie versuchte es mit Schimpfen und Zureden, aber alles war umsonst. Dann kam sie auf die Idee, dem größten Übeltäter der ganzen Bande einen Titel und damit ein Gefühl von Autorität zu verleihen. Sie machte ihn zum «Detektiv» und erteilte ihm den Auftrag, die andern Jungen von ihrem Rasen fernzuhalten. Damit war das ganze Problem schlagartig gelöst. Der «Detektiv» zündete im Hinterhof ein Freudenfeuer an, erhitzte darin einen Eisenstab, bis er glühte, und drohte, jeden Kerl damit zu brennen, der den Rasen noch einmal betrete.

Wenn Sie Verhalten oder Einstellung eines andern Menschen mit Erfolg ändern wollen, sollten Sie einige grundsätzliche Richtlinien beachten:

1. Seien Sie ehrlich. Versprechen Sie nichts, das Sie nachher

nicht halten können. Vergessen Sie Ihre Vorteile und konzentrieren Sie sich auf die Vorteile des andern.

2. Werden Sie sich zuerst einmal klar darüber, was Sie vom andern wollen.

3. Versetzen Sie sich dann an seine Stelle und fragen Sie sich, was der andere wirklich will.

4. Überlegen Sie, welche Vorteile der andere hat, wenn er tut, was Sie gern möchten.

5. Wägen Sie diese Vorteile gegen seine eigenen Wünsche ab.

6. Formulieren Sie Ihr Anliegen so, daß der andere den Eindruck erhält, er ziehe persönlichen Nutzen daraus. Sie können kurzerhand befehlen: «John, wir bekommen morgen Kundenbesuch, und ich brauche ein sauberes Lager. Kehren Sie den Boden, schichten Sie die Vorräte ordentlich in die Regale und reinigen Sie den Ladentisch.» Aber Sie können Ihr Anliegen auch so formulieren, daß Sie John gleichzeitig zu verstehen geben, welche Vorteile er selbst davon hat, wenn er tut, was Sie ihm auftragen: «John, ich habe da noch eine Arbeit, die wir am besten gleich erledigen. *Wenn sie jetzt getan wird, haben wir nachher unsere Ruhe.* Ich bringe morgen einige Kunden mit, um ihnen die Firma zu zeigen. Ich möchte ihnen gerne auch den Lagerraum zeigen, aber dort sieht es ziemlich traurig aus. Wenn Sie den Boden kehren, die Vorräte ordentlich in die Regale schichten und den Ladentisch putzen könnten, ständen wir wesentlich besser da, und *Sie hätten mitgeholfen, das gute Image unserer Firma zu festigen.*»

Ob John über diesen Auftrag glücklich ist? Das vielleicht nicht gerade, aber jedenfalls glücklicher, als wenn Sie ihn nicht auf seinen eigenen Vorteil hingewiesen hätten. Angenommen, Sie wissen, daß John auf den Zustand des Lagerraums stolz und am Image der Firma interessiert ist, dann erledigt er diese Arbeit wesentlich williger, wenn Sie die Bedeutung seiner Mithilfe unterstreichen.

Es wäre natürlich naiv zu glauben, daß der andere auf ein solches Vorgehen immer positiv reagiert, aber die Erfahrung hat doch gezeigt, daß man in den meisten Fällen mit dieser Methode mehr Erfolg hat als mit jeder andern - und selbst wenn Sie nur zehn Prozent erfolgreicher sind, dann sind Sie immerhin eine um zehn Prozent bessere Führungskraft als zuvor - und das ist *Ihr Gewinn*.

Regel 9 Es muß dem andern ein Vergnügen sein, Ihre Wünsche zu erfüllen.

Zusammenfassung des vierten Teils

Neun Möglichkeiten, die Menschen zu ändern, ohne sie zu beleidigen oder zu verstimmen:

Regel 1 Beginnen Sie mit Lob und aufrichtiger Anerkennung.

Regel 2 Machen Sie den andern nur indirekt auf seine Fehler aufmerksam.

Regel 3 Sprechen Sie zuerst von Ihren eigenen Fehlern, ehe Sie den andern kritisieren.

Regel 4 Machen Sie Vorschläge, anstatt Befehle zu erteilen.

Regel 5 Geben Sie dem andern die Möglichkeit, das Gesicht zu wahren.

Regel 6 Loben Sie jeden Erfolg, auch den geringsten. Seien Sie herzlich in Ihrer Anerkennung und großzügig mit Lob.

Regel 7 Zeigen Sie dem andern, daß Sie eine gute Meinung von ihm haben, und er wird sich entsprechend benehmen.

Regel 8 Ermutigen Sie den andern! Geben Sie ihm das Gefühl, daß er seine Fehler spielend leicht verbessern kann.

Regel 9 Es muß dem andern ein Vergnügen sein, Ihre Wünsche zu erfüllen.

Dale Carnegie und sein Weg zum Erfolg

Von Lowell Thomas

Es war ein eisiger Januarabend des Jahres 1935, aber das Wetter vermochte sie nicht abzuhalten. Zweitausendfünfhundert Männer und Frauen drängten sich in den riesigen Ballsaal des Hotels «Pennsylvania» in New York. Gegen halb acht war bereits jeder verfügbare Platz besetzt, aber selbst um acht strömten immer noch Leute herein. Bald war auch der große Balkon zum Bersten voll. Schließlich riß man sich sogar um die letzten Stehplätze, und Hunderte von Menschen, müde und erschöpft nach einem arbeitsreichen Tag, standen anderthalb Stunden lang eingekeilt in die Menge... Wozu?

Weder eine Modeschau noch ein Sechstagerennen und auch nicht ein persönliches Erscheinen von Clark Gable hatte diese Leute hergelockt, sondern einzig und allein ein ganzseitiges Inserat, das sie vor zwei Tagen aus einer Zeitung angestarrt hatte:

«Lernen Sie überzeugend sprechen. Werden Sie eine Führungskraft»

Abgedroschenes Zeug! Zugegeben. Aber ob Sie es glauben oder nicht: In der modernsten, anspruchvollsten Stadt der Welt, während der Depression, als zwanzig Prozent der Bevölkerung

arbeitslos waren, eilten an besagtem Abend zweieinhalbtausend Menschen auf jenes Inserat hin ins Hotel «Pennsylvania».

Sie gehörten durchaus zur gehobenen Schicht - leitende Angestellte, selbständige Unternehmer, Fachleute.

Diese Männer und Frauen waren gekommen, um der Eröffnung eines hochmodernen praktischen Kurses über «Wirkungsvolles Sprechen und Steigerung des geschäftlichen Einflusses» beizuwohnen. Organisiert hatte diesen Kurs das Dale-Carnegie-Institut für Kunst der Rede und Umgang mit Menschen.

Was hatte diese Männer und Frauen aus der New Yorker Geschäftswelt hier zusammengeführt?

Ein unter der Depression entstandenes plötzliches Verlangen nach zusätzlicher Ausbildung? Sicher nicht, denn dieser gleiche Kurs fand in der Stadt New York schon seit fünfundzwanzig Jahren jedes Jahr vor übvollen Sälen statt. Während dieser Zeit waren über 15000 Berufs- und Geschäftsleute durch Dale Carnegies Schule gegangen. Selbst große skeptische und konservative Firmen wie etwa die New Yorker Telefongesellschaft ließen in ihren eigenen Räumen für ihre Angestellten und Abteilungsleiter solche Kurse durchführen.

Die Tatsache, daß diese Menschen zehn oder zwanzig Jahre nach ihrem Abgang von der Schule oder der Universität diese Kurse besuchen, ist ein schlagender Beweis für die alarmierenden Mängel in unserem nationalen Bildungswesen.

Was wollen Erwachsene eigentlich lernen? Um diese grundsätzliche Frage zu beantworten, haben die Universitäten von Chicago, die Amerikanische Gesellschaft für Erwachsenenbildung sowie die Schulen des Christlichen Vereins Junger Menschen während zwei Jahren umfangreiche Ermittlungen angestellt.

Diese Untersuchungen ergaben, daß sich das Hauptinteresse der erwachsenen Amerikaner auf die Gesundheit konzentriert.

Doch schon an zweiter Stelle folgt der Wunsch nach Geschick im Umgang mit Menschen. Man möchte lernen, andere Menschen richtig zu behandeln und sie zu beeinflussen. Es dreht sich nicht darum, in der Öffentlichkeit große Reden zu halten, und man begehrt auch keine hochgestochenen Vorträge über Psychologie zu hören - man will praktische Ratschläge, die man unverzüglich im Geschäft, in Gesellschaft und zu Hause in die Tat umsetzen kann.

Das wollen die Erwachsenen lernen.

«Schön», sagten sich die Leute, welche diese Ermittlungen angestellt hatten, «das sollen sie bekommen.»

Als sie sich aber nach einem entsprechenden Lehrbuch umsahen, entdeckten sie zu ihrem Erstaunen, daß überhaupt noch nie ein Handbuch über dieses Thema geschrieben worden war, das den Menschen geholfen hätte, ihre täglichen Probleme im Umgang mit ihren Mitmenschen zu lösen.

Das war eine nette Bescherung! Da wurden seit Hunderten von Jahren gelehrte Wälzer verfaßt über Griechisch, Latein und höhere Mathematik - Themen, für die sich der Durchschnitt aller Erwachsenen keinen Pfifferling interessiert. Aber über das einzige Gebiet, an dem ein wirkliches Interesse vorlag, nach dessen Kenntnis und Beherrschung man hungerte - darüber gab es nichts!

Das erklärte die Anwesenheit der zweitausendfünfhundert wissensdurstigen Erwachsenen, die sich auf ein Zeitungsinserat hin in den Ballsaal des Hotels «Pennsylvania» quetschten. Hier hofften sie endlich zu finden, wonach sie schon lange gesucht hatten.

Auf den Schulen und Universitäten hatten sie über Büchern gesessen, im festen Glauben, daß Wissen allein ihnen die Tür zu finanziellem und beruflichem Erfolg öffnen würde. Aber wenige Jahre im rauen Klima der Berufs- und Geschäftswelt hatten genügt, um ihnen diese Illusion zu rauben. Sie hatten erlebt, wie

einige der bedeutendsten geschäftlichen Erfolge von Männern gebucht wurden, die nicht nur über Wissen verfügten, sondern außerdem über die Fähigkeit, gut und überzeugend zu sprechen, die Menschen für ihre Ansichten zu gewinnen und sich und ihre Ideen zu «verkaufen».

Sie entdeckten schnell, daß Persönlichkeit und rednerische Gewandtheit wichtiger sind als Griechisch und Latein, wenn man im Geschäftsleben ans Ruder kommen will.

Das Zeitungsinserat verhiess ein höchst unterhaltsames Treffen. Und das wurde es denn auch.

Achtzehn ehemalige Kursteilnehmer wurden vors Mikrofon gerufen, und fünfzehn davon erhielten genau fünfundsiebzig Sekunden Zeit, um von ihren Erfahrungen zu berichten. Keine Sekunde mehr. Dann ging der Hammer des Vorsitzenden nieder, und es hieß: «Der nächste Redner, bitte!»

Das Ganze wickelte sich in einem Tempo ab, als ob eine Büffelherde über eine Ebene brauste. Die Zuhörer kamen anderthalb Stunden aus dem Staunen nicht heraus.

Die Redner bildeten eine Art Querschnitt durchs Berufsleben: verschiedene Vertreter, ein leitender Angestellter eines Warenhauses, ein Bäcker, ein Verbandspräsident, zwei Bankbeamte, ein Versicherungsagent, ein Buchhalter, ein Zahnarzt, ein Architekt, ein Drogist und endlich ein Rechtsanwalt, der eigens aus Havanna hergereist war, um die Kunst zu erlernen, in drei Minuten alles Wesentliche zu sagen.

Der erste Redner stammte aus Irland, war nur vier Jahre in die Schule gegangen und dann nach Amerika verschlagen worden, wo er als Mechaniker und später als Chauffeur arbeitete. Als er vierzig war und eine wachsende Familie hatte, die immer mehr Geld verschlang, versuchte er es als Lastwagenverkäufer. Da er aber an einem Minderwertigkeitskomplex litt, wie er selber sagte, sank ihm vor jedem Verkaufsgespräch das Herz in die Schuhe, und er mußte zuerst eine Weile vor dem Büro des

Kunden auf und ab gehen, bevor er den Mut fand, die Tür zu öffnen. Mit der Zeit wurde er so verzagt, daß er daran dachte, wieder als Mechaniker zu arbeiten. Da erhielt er eines Tages einen Brief, der ihn zu einem Einführungsvortrag über einen Carnegie-Rednerkurs einlud.

Er hatte nicht die geringste Lust hinzugehen, denn er fürchtete, dort lauter gebildete Leute anzutreffen. Seine Frau aber bestand darauf. «Vielleicht hilft es dir. Brauchen könntest du's wahrhaftig.» Also ging er hin, stand aber erst fünf Minuten auf dem Bürgersteig herum, bevor er sich aufraffte, den Saal zu betreten.

Die ersten paarmal, da er zu sprechen versuchte, war ihm schlecht vor Angst. Aber im Laufe der Wochen verlor er alle Furcht vor den Zuhörern, und bald stellte er fest, daß er sogar gerne sprach, je größer das Publikum, um so lieber. Allmählich verlor er auch die Angst vor dem einzelnen Kunden, verlor die Angst vor seinen Vorgesetzten. Er unterbreitete ihnen seine Ideen, und schon bald einmal wurde er in die Verkaufsabteilung befördert. Er hatte sich zu einem wertvollen und beliebten Mitarbeiter seiner Firma entwickelt. An jenem Abend im Januar stand dieser Mann, Patrick O'Haire, vor zweieinhalbtausend Menschen im Hotel «Pennsylvania» und erzählte die Geschichte seines Erfolges auf so fröhliche und witzige Art, daß eine Lachsalve nach der andern aus dem Publikum aufstieg. Wenige Berufsredner hätten eine ebenbürtige Leistung vollbracht.

Der nächste Redner, Godfrey Meyer, Vater von elf Kindern, war ein grauhaariger Bankbeamter. Das erstemal, als er im Kurs zu sprechen versuchte, blieb er buchstäblich stumm. Nicht ein Wort kam ihm in den Sinn. Seine Geschichte ist ein lebendiges Beispiel dafür, wie einem Menschen, der sich ausdrücken kann, führende Aufgaben zufallen.

Er arbeitete in der Wall Street und lebte seit fünfundzwanzig Jahren in Clifton, New Jersey. Während dieser ganzen Zeit hatte er sich nie um die öffentlichen Angelegenheiten in seiner

Gemeinde gekümmert.

Kurz nachdem er sich für den Carnegie-Kurs eingeschrieben hatte, erhielt er seine Steuerrechnung und geriet mächtig in Zorn, weil er sich zu hoch besteuert fühlte. Früher hätte er zu Hause in den eigenen vier Wänden vor Wut gekocht oder sich bestenfalls gegenüber einem Nachbarn geäußert. Statt dessen nun setzte er seinen Hut auf, ging in eine Bürgerversammlung und machte seinem Ärger in aller Öffentlichkeit Luft.

Die Folge dieser Protestkundgebung war, daß die Bürger von Clifton ihn aufforderten, für den Stadtrat zu kandidieren. Und so eilte er denn sechs Wochen lang von einer Versammlung zur nächsten und brandmarkte die Verschwendungssucht der Behörden.

Sechsendneunzig Kandidaten waren im Rennen. Als die Wahlzettel ausgezählt waren, stand Godfrey Meyer an der Spitze. Sozusagen über Nacht war er in der 40000 Seelen zählenden Gemeinde zu einer bekannten Persönlichkeit geworden. Durch seine Reden schuf er sich in jenen Wochen mehr Freunde als vorher in fünfundzwanzig Jahren. Und sein Gehalt als Stadtrat trug ihm jährlich das Zehnfache des investierten Kursgeldes ein.

Der dritte Redner, Vorsitzender eines großen Nahrungsmittelfabrikantenverbands, erzählte, wie es ihm früher unmöglich gewesen sei, aufzustehen und seine Ideen einer Direktorenkonferenz vorzutragen. Als er diese Kunst später beherrschte, geschah zweierlei: Einmal wurde er bald zum Präsidenten dieses Verbands ernannt, und ferner war mit seiner neuen Stellung die Verpflichtung verknüpft, an allen möglichen Versammlungen im ganzen Land zu referieren. Auszüge aus seinen Reden wurden in der Tagespresse und in Fachzeitschriften veröffentlicht. Auf diese Weise erhielten sein Verband und dessen Produkte innerhalb von zwei Jahren gratis mehr Reklame als früher, da er für eine Viertelmillion Dollar Inserate aufgegeben hatte. Der Sprecher bekannte, daß es ihn

vor dem Kurs immer Überwindung gekostet hatte, wichtige Geschäftsleute anzurufen und zum Lunch einzuladen. Danach aber riefen diese Leute ihn an, um sich mit ihm zum Essen zu verabreden, und entschuldigten sich außerdem noch, daß sie seine Zeit in Anspruch nahmen.

Die Kunst, wirkungsvoll und überzeugend zu sprechen, ist ein sicherer Weg zum Erfolg. Man gerät dadurch ins Rampenlicht und unterscheidet sich von der Masse. Kommt noch hinzu, daß man einem Menschen, der es versteht, sich auszudrücken, im allgemeinen mehr Fähigkeiten zubilligt, als er tatsächlich besitzt.

Erwachsenenbildung wurde zu einer Bewegung, die das ganze Land erfaßte; ihr größter Förderer war Dale Carnegie, der Mann, der mehr Reden gehört und kritisiert hat als wohl irgendein Mensch auf dieser Welt. Wenn jede von den schätzungsweise 150000 Reden auch nur drei Minuten lang gedauert hat, so brauchte man zehn Monate, Tage und Nächte, um sie alle nacheinander anzuhören.

Dale Carnegies eigene Karriere, in der die größten Gegensätze aufeinanderprallen, ist ein Musterbeispiel dafür, was ein Mensch zu leisten vermag, wenn er von einer Idee besessen ist und vor Unternehmungsgeist sprüht.

Dieser Junge, der auf einer Farm in Missouri geboren wurde, fünfzehn Kilometer von der nächsten Eisenbahn entfernt, und der bis zu seinem zwölften Lebensjahr noch nie eine Straßenbahn gesehen hatte, sollte einmal die entferntesten Ecken der Erde, von Hongkong bis Hammerfest, kennenlernen und sogar näher an den Nordpol herankommen als Admiral Byrd seinerzeit an den Südpol. Dieser Junge, der in Missouri einst für fünf Cents in der Stunde Erdbeeren pflückte, wurde später teuer dafür bezahlt, daß er Geschäftsführer großer Unternehmen in der Kunst der Rede unterrichtete.

Dieser ehemalige Cowboy, der Rinder treiben, Kälber

brennen und Pferde zureiten mußte, hielt in London Vorträge unter dem Patronat der königlichen Familie.

Dieser Bursche, der die ersten Male völlig versagte, als er in der Öffentlichkeit zu sprechen versuchte, wurde später mein persönlicher Berater. Einen großen Teil meines Erfolgs verdanke ich Dale Carnegies Lehren.

Er hatte es nicht leicht gehabt in seiner Jugend. Unglück und Not waren ständige Gäste auf der Farm. Jahr für Jahr stieg der Fluß, überschwemmte die Felder und riß das Heu weg. Waren die Schweine gerade fett, so wurden sie krank und gingen ein. Die Preise für Maultiere und Rindvieh fielen ins Bodenlose und die Bank drohte mit Pfändung.

Völlig entmutigt entschloß sich die Familie zum Verkauf und erwarb eine andere Farm in der Nähe von Warrensburg, Missouri. Dort besuchte Dale das staatliche Lehrerseminar. Für einen Dollar im Tag hätte er in der Stadt Unterkunft und Verpflegung gefunden - aber diesen Dollar hatte er nicht. Also wohnte er weiterhin auf der Farm und legte die fünf Kilometer bis zum Seminar täglich zu Pferd zurück. Zu Hause melkte er die Kühe, spaltete Holz, fütterte die Schweine und lernte beim Schein einer Petroleumlampe lateinische Verben, bis die Buchstaben vor seinen Augen verschwammen und er einnickte.

Selbst wenn er erst um Mitternacht ins Bett kam, stellte er den Wecker auf drei Uhr. Sein Vater züchtete nämlich reinrassige Duroc-Jersey-Schweine, und in den bitterkalten Nächten konnte es leicht geschehen, daß eines der kleinen Ferkel erfror. Deshalb steckte man sie alle zusammen in einen Korb, der mit einem Jutesack zugedeckt und hinter den Küchenherd gestellt wurde. Nun lag es aber in der Natur dieser Tierchen, daß sie um drei Uhr eine warme Mahlzeit verlangten. Wenn der Wecker um diese Zeit losging, kroch Dale Carnegie aus den Federn, trug den Korb mit den Ferkeln hinaus zu ihrer Mutter, wartete, bis sie satt waren, und stellte sie dann wieder hinter den Herd.

Das Seminar zählte insgesamt sechshundert Schüler. Dale Carnegie gehörte zu jenem halben Dutzend Außenseiter, die es sich nicht leisten konnten, in der Stadt zu wohnen. Er schämte sich seiner Armut, die ihn zwang, jeden Abend auf die Farm zurückzureiten. Er schämte sich auch seiner zu engen Jacke und der zu kurzen Hose. Er entwickelte sehr schnell einen Minderwertigkeitskomplex und sah sich nach einer Möglichkeit um, sich vor den andern hervorzutun. Er hatte bald heraus, daß gewisse Gruppen innerhalb des Seminars ein besonderes Ansehen genossen - die Fußball- und Baseballspieler sowie diejenigen, welche sich an den Debattier- und Rednerwettbewerben die ersten Preise holten.

Da er für den Sport nicht begabt war, beschloß er, einen der Rednerwettbewerbe zu gewinnen. Monatelang bereitete er sich darauf vor, übte im Sattel, wenn er zur Schule und wieder zurückritt, und übte beim Melken. Während er in der Scheune Heu aufschichtete, hielt er den erschreckten Tauben mit großem Stimmaufwand und weit ausholenden Gesten flammende Reden über das Tagesgeschehen.

Doch trotz seines Einsatzes und seiner Vorbereitungen mußte er eine Niederlage nach der andern einstecken. Er war damals achtzehn, empfindsam und stolz. Er wurde so mutlos und deprimiert, daß er sogar an Selbstmord dachte. Und plötzlich gewann er nicht nur einen Rednerwettbewerb, sondern gleich sämtliche Rednerwettbewerbe des Seminars.

Seine Mitschüler baten ihn, ihnen zu helfen - und gewannen ebenfalls.

Nach den Abschlußexamen begann er den Siedlern zwischen den Sandhügeln von West-Nebraska und Ost-Wyoming Lehrgänge über Korrespondenz zu verkaufen. Doch trotz seiner grenzenlosen Energie und Begeisterung hatte er keinen Erfolg. Enttäuscht warf er sich mitten am Tag in seinem Hotelzimmer in Alliance, Nebraska, aufs Bett und weinte vor Verzweiflung. Er sehnte sich zurück ans Seminar, sehnte sich danach, den harten

Lebenskampf überhaupt aufzugeben. Weil er beides nicht konnte, beschloß er, nach Omaha zu gehen und eine andere Arbeit zu suchen. Da er kein Geld für ein Bahnbillett hatte, reiste er in einem Güterzug und fütterte und tränkte unterwegs als Entgelt für die Fahrt zwei Wagen voll wilder Pferde. In Süd-Omaha fand er eine Stelle als Vertreter für Speck, Seife und Schmalz. Sein Bezirk lag zwischen den Badlands und der viehrefreichen Indianergegend von Südwest-Dakota. Er reiste in Güterzügen, Postkutschen und zu Pferd umher und schlief in Gasthöfen, deren Zimmer statt durch eine Wand einzig durch einen Baumwollvorhang getrennt waren. Er las Bücher über Verkaufstechnik, ritt bockende Pferde zu, spielte mit Indianern Poker und lernte, wie man am geschicktesten Geld eintreibt. Konnte zum Beispiel ein Ladenbesitzer Speck und Schinken, die er bestellt hatte, nicht bar bezahlen, nahm Dale Carnegie ein halbes Dutzend Paar Schuhe vom Gestell, verkaufte sie an die Eisenbahner und sandte den Erlös an seine Firma.

An manchen Tagen legte er hundertfünfzig Kilometer im gleichen Güterzug zurück. Hielt der Zug an, um Fracht auszuladen, raste Carnegie los, besuchte drei oder vier Kaufleute im Ort und nahm ihre Bestellungen auf. Sobald die Lokomotive piffte, raste er wie der Blitz zurück und sprang auf den fahrenden Zug auf.

Im Zeitraum von zwei Jahren brachte er seinen Bezirk, der bisher als unrentabel gegolten hatte und umsatzmäßig an fünfundzwanzigster Stelle der insgesamt neunundzwanzig Bezirke lag, in den vordersten Rang. Seine Firma bot ihm eine Beförderung an mit der Begründung, er habe Unmögliches möglich gemacht. Doch er wies das Angebot zurück - und kündigte. Dann fuhr er nach New York, schrieb sich an der Akademie für dramatische Kunst ein und zog mit einem Wandertheater herum, bei dem er in einem Stück namens *Zirkus Polly* die Rolle des Dr. Hartley spielte.

Er war vernünftig genug einzusehen, daß er nicht das Zeug zu

einem großen Schauspieler hatte, und kehrte wieder zum Handel zurück. Diesmal als Vertreter für Lastwagen.

Er hatte keine Ahnung von Motoren, und sie interessierten ihn auch nicht. Todunglücklich mußte er sich täglich von neuem zur Arbeit zwingen. Er wünschte sich Zeit, um all die Bücher zu schreiben, von denen er im Seminar geträumt hatte. Also kündigte er wieder und beschloß, von nun an tagsüber Geschichten und Romane zu schreiben und sich seinen Lebensunterhalt als Lehrer an einer Abendschule zu verdienen.

Aber in welchem Fach? Wenn er an seine Seminarzeit zurückdachte, so war ihm klar, daß das damalige Training als Redner ihm weit mehr Selbstbewußtsein, Mut, Gelassenheit und Geschick im geschäftlichen Umgang vermittelt hatte als der ganze übrige Unterricht zusammen genommen. Also wandte er sich an die Schule des Christlichen Vereins Junger Menschen in New York mit der Bitte, ihm Gelegenheit zu geben, einen Rednerkurs für Geschäftsleute durchzuführen.

Wie bitte? Aus Geschäftsleuten Redner machen? Das war unmöglich. Das wußte man dort aus Erfahrung. Man hatte es schon verschiedentlich mit solchen Kursen probiert, und es war noch jedesmal ein Fehlschlag gewesen. Nachdem man ihm sogar ein Honorar von zwei Dollar pro Abend verweigert hatte, erklärte er sich mit einer prozentualen Gewinnbeteiligung einverstanden - falls bei der ganzen Sache überhaupt ein Gewinn herauschaute. Innerhalb von drei Jahren bezahlte man ihm auf dieser Basis dreißig Dollar pro Abend - anstatt zwei.

Die Beteiligung an diesen Kursen wurde immer größer. Andere Schulen, andere Städte hörten davon. Dale Carnegie wurde bald ein berühmter Wanderlehrer und reiste ständig zwischen New York, Philadelphia und Baltimore hin und her, später auch noch nach London und Paris. Die vorhandenen Lehrbücher waren aber viel zu wissenschaftlich und unpraktisch für die Geschäftsleute, die in Scharen in seine Kurse strömten. Also setzte er sich hin und schrieb sein eigenes Lehrbuch über

die Kunst der freien Rede und des geschäftlichen Einflusses. Es wurde an vielen Schulen, bei Berufsverbänden und Vereinen zum offiziellen Lehrbuch.

Dale Carnegie behauptete, daß in der Wut jeder Mensch sprechen kann. Es genügt, den erstbesten Mann, der einem über den Weg läuft, mit einem Kinnhaken umzulegen, und kaum hat er sich wieder aufgerappelt, redet er mit einer Gewandtheit, einem Eifer und einer Bestimmtheit, die jeden Politiker vor Neid erblassen lassen. Carnegie behauptete auch, daß jeder in der Lage ist, in der Öffentlichkeit einigermaßen annehmbar zu sprechen, vorausgesetzt, er hat Selbstvertrauen und eine Idee, die in ihm kocht und brodelt.

Selbstvertrauen, meinte er, gewinnt man dadurch, daß man genau das tut, wovor man Angst hat, und auf diese Weise eine Reihe von ermutigenden Erfahrungen sammelt. Deshalb zwang er an jedem Kurstag jeden Teilnehmer zum Sprechen. Die Zuhörer sind wohlwollend, sitzen sie doch alle im selben Boot. Durch ständiges Üben entwickeln die Kursteilnehmer so viel Mut, Selbstvertrauen und Begeisterung, daß sogar ihre privaten Gespräche davon beeinflußt werden.

Dale Carnegie machte es sich nicht zur Lebensaufgabe, Redner auszubilden - das war lediglich ein Nebenprodukt. Seine Hauptaufgabe sah er darin, den Menschen zu helfen, ihre Angst zu überwinden und mutig zu werden.

Er begann zunächst lediglich mit einem Kurs für freies Sprechen. Doch seine Schüler waren Geschäftsleute, Frauen und Männer. Viele unter ihnen hatten seit dreißig Jahren kein Klassenzimmer mehr von innen gesehen. Die meisten bezahlten ihr Kursgeld in Raten. Sie wollten Resultate - und das möglichst bald. Resultate, die sie schon anderntags in Verhandlungen oder in einer Ansprache vor einer kleinen Gruppe auswerten konnten.

Das zwang Carnegie zu einem ebenso schnellen wie praktischen Vorgehen, und er entwickelte in der Folge ein

einzigartiges Lernprogramm - eine erstaunliche Kombination von Rednerkurs, Verkaufstechnik, Umgang mit Menschen und angewandter Psychologie.

Nach Abschluß der Kurse gründen die Teilnehmer meist von sich aus Clubs und kommen oft noch jahrelang zusammen. Eine Gruppe von neunzehn Kursbesuchern aus Philadelphia traf sich während siebzehn Jahren jeden Winter zweimal im Monat. Häufig reisen die Leute fünfzig oder hundert Kilometer weit, um Dale-Carnegie-Kurse zu besuchen.

Der berühmte amerikanische Psychologe und Philosoph William James pflegte zu sagen, daß der Durchschnittsmensch nur etwa zehn Prozent seiner latenten geistigen Fähigkeiten entfaltet. Indem Dale Carnegie Frauen und Männern half, ihre bisher ungenützten Fähigkeiten zu entwickeln, leistete er einen bedeutenden Beitrag zur Erwachsenenbildung.