

DALE CARNEGIE

Vom Autor des Millionen-Bestsellers
How to Win Friends & Influence People

Wie man

im digitalen

Zeitalter

Freunde

gewinnt

... und Menschen
beeinflusst

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

info@finanzbuchverlag.de

Wichtiger Hinweis

Ausschließlich zum Zweck der besseren Lesbarkeit wurde auf eine genderspezifische Schreibweise sowie eine Mehrfachbezeichnung verzichtet. Alle personenbezogenen Bezeichnungen sind somit geschlechtsneutral zu verstehen.

1. Auflage 2023

© 2023 by FinanzBuch Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Türkenstraße 89
80799 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

Die englische Ausgabe erschien 2012 bei Simon & Schuster unter dem Titel *How to Win Friends and Influence People in the Digital Age*.

Copyright © 2011 by Donna Dale Carnegie

All rights reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Simon & Schuster, Inc.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Elisabeth Liebl

Redaktion: Silke Panten

Korrekturat: Christine Rechberger

Umschlaggestaltung: Karina Braun, München

Umschlagabbildung: [Shutterstock.com/Coosh448](https://www.shutterstock.com/Coosh448)

Abbildungen Innenteil: [Shutterstock.com/Mirgunova](https://www.shutterstock.com/Mirgunova)

Satz: Daniel Förster

Druck: CPI

Printed in the EU

ISBN Print 978-3-95972-585-9

ISBN E-Book (PDF) 978-3-98609-105-7

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-98609-106-4



Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.finanzbuchverlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de.

INHALT

Warum Dale Carnegies Rat auch heute noch aktuell ist	5	
Mehr als nur clevere Kommunikation	8	
Ein sanfter Einstieg	10	
Praktische Tipps für den erfolgreichen Umgang mit anderen Menschen für die heutige Zeit	14	
Teil I	Die Grundlagen zwischenmenschlichen Umgangs	21
Kapitel 1	Lassen Sie den Bumerang stecken	23
Kapitel 2	Sagen Sie, was gut ist	35
Kapitel 3	Gehen Sie auf die Wünsche Ihrer Mitmenschen ein	49
Teil II	Sechs Methoden, wie Sie einen bleibenden Eindruck hinterlassen	59
Kapitel 1	Interessieren Sie sich für die Interessen anderer	61
Kapitel 2	Lächeln Sie	73
Kapitel 3	Was Namen nicht sind: Schall und Rauch	83
Kapitel 4	Hören Sie aufmerksam zu	93
Kapitel 5	Sprechen Sie über Dinge, für die Ihr Gegenüber sich interessiert	101
Kapitel 6	Sorgen Sie dafür, dass es Ihrem Gegenüber ein kleines bisschen besser geht	109

Teil III	Wie Sie sich das Vertrauen anderer verdienen und es erhalten	119
Kapitel 1	Vermeiden Sie Auseinandersetzungen	121
Kapitel 2	Sagen Sie nie: »Da liegen Sie falsch.«	127
Kapitel 3	Bekennen Sie freimütig, dass Sie einen Fehler gemacht haben	137
Kapitel 4	Starten Sie mit Freundlichkeit	145
Kapitel 5	Gehen Sie Wahlverwandtschaften ein	153
Kapitel 6	Zollen Sie anderen Anerkennung	159
Kapitel 7	Einfühlungsvermögen ist alles	165
Kapitel 8	Appellieren Sie an das bessere Ich	171
Kapitel 9	Teilen Sie, was Sie erlebt haben	177
Kapitel 10	Wie sieht Ihre Challenge aus?	183
Teil IV	Wie Sie in Zeiten des Wandels führen können	189
Kapitel 1	Positiv einsteigen	191
Kapitel 2	Stehen Sie zu Ihren Fehlern	199
Kapitel 3	Sprechen Sie Fehler gelassen an	203
Kapitel 4	Stellen Sie Fragen, statt Befehle zu erteilen	209
Kapitel 5	Sorgen Sie dafür, dass niemand das Gesicht verliert ...	215
Kapitel 6	Legen Sie jede Verbesserung unters Vergrößerungsglas	223
Kapitel 7	Zeigen Sie den Menschen ihre Möglichkeiten auf ..	231
Kapitel 8	Gemeinsame Werte = eine gute Beziehung	235
Über die Autoren	244
Anmerkungen	245

WARUM DALE CARNEGIES RAT AUCH HEUTE NOCH AKTUELL IST

1936 erklärte Dale Carnegie seinen Leserinnen und Lesern ebenso nüchtern wie bestimmt: »Der Umgang mit Menschen ist vermutlich das heikelste Problem, das wir zu lösen haben.«¹ Dieses Statement ist die Ausgangsbasis für sein Buch *Wie man Freunde gewinnt. Die Kunst, beliebt und einflussreich zu werden*. Und sie trifft heute noch genauso zu wie damals. Strategien für den Umgang mit anderen Menschen zu entwickeln, ist heutzutage jedoch eine viel komplexere Fragestellung.

Kommunikation geschieht heute in Echtzeit, und die Zahl der Kommunikationswege hat sich vervielfacht. Dabei entstanden Netzwerke, die die Grenzen von Ländern, Branchen und Ideologien überschreiten. Trotz dieser Umwälzungen sind die Prinzipien, die Carnegie in seinem Buch beschreibt, nicht etwa überholt, sondern wichtiger denn je. Sie bilden die Grundlage einer jeden integren Kommunikation, ob Sie nun ein Produkt vermarkten, sich bei Ihrem Partner entschuldigen oder Investoren gewinnen möchten. Und wenn dabei das Fundament nicht stimmt, kann es leicht geschehen, dass Sie die falsche Botschaft aussenden, Ihr Gegenüber beleidigen oder Ihr Ziel total verfehlen. Sich exakt auszudrücken sei, wie der amerikanische Schriftsteller James Thurber nachdrücklich betonte, sehr wichtig, und in unserem Zeitalter der fragilen Gleichgewichte bedeutsamer denn je, da ein verkehrtes oder falsch verstandenes Wort ebenso viel Unheil anrichten könne wie eine impulsive, unbedachte Handlung.²

Werfen Sie doch nur einmal einen Blick auf das Zeitalter der fragilen Gleichgewichte – 50 Jahre, nachdem Thurber diesen Satz schrieb. Die Ri-

siken, die wir eingehen, sind bedeutend höher. Der Medienmix, dem wir ausgesetzt sind, macht es zunehmend schwieriger, sich abzuheben. Jedes Wort, jede nonverbale Geste, jeder stumme Blick wird so argwöhnisch hinterfragt wie nie zuvor. Eine einzige verkehrte Handlung kann heute weit gravierendere Folgen haben als damals. Und doch ist und bleibt jede zwischenmenschliche Kommunikation – vom ersten »Guten Morgen!« bis zum letzten »Guten Abend!« – eine Gelegenheit, um Freunde zu gewinnen und andere Menschen positiv zu beeinflussen. Diejenigen, die dies Tag für Tag erfolgreich tun, führen auch ein recht erfolgreiches Leben. Doch diese Art von Erfolg fordert ihren Preis, den zu zahlen nicht alle bereit sind. Dafür braucht es ein bisschen mehr als nur ein paar hohle Phrasen und den geschickten Einsatz sozialer Medien.

»Die Kunst der Kommunikation ist die Sprache der Menschenführung«, schrieb James Humes, der für mehrere amerikanische Präsidenten Reden schrieb.³ Mit anderen Worten: Einfluss auf andere Menschen aufgrund sozialer Kompetenz hat ebenso viel mit dem »Sender« (einer einflussreichen Figur) zu tun wie mit dem Medium. Dieses Buch zeigt Ihnen, warum das richtig ist, so wie es dies schon 50 Millionen Lesern in aller Welt gezeigt hat, darunter Staatsoberhäupter, Medienstars, Wirtschaftsgrößen und Bestsellerautoren. Sie alle haben eines begriffen: So etwas wie eine neutrale Kommunikation gibt es nicht. Ihr Gegenüber fühlt sich nach der Begegnung mit Ihnen entweder ein bisschen besser oder ein bisschen schlechter.⁴ Und bei den Besten unter uns genügen ein Nicken, der Tonfall, die bloße Begegnung, damit andere sich besser fühlen. Diese eine Idee täglich zu leben, führt zu einschneidenden Resultaten. Dadurch verbessern sich Ihre Beziehungen zu anderen Menschen und Sie gewinnen an Einfluss, kein Zweifel. Doch der eigentliche Grund dafür ist, dass sich durch die tägliche Übung Ihre Persönlichkeit und Ihr Einfühlungsvermögen zum Besseren verändern. Reagieren wir denn nicht alle positiv auf Menschen, die sich uns zuwenden?

»Wer sich für andere interessiert, gewinnt in zwei Monaten mehr Freunde als jemand, der immer nur versucht, die anderen für sich zu interessieren.«⁵ Carnegies Behauptung, wenngleich sie nicht unmittelbar einleuchtet, hat nichts an Gültigkeit verloren, denn sie erinnert uns

daran, dass das Geheimnis besserer zwischenmenschlicher Beziehungen ein gewisses Quantum an Selbstlosigkeit ist, das in unserem digitalen Zeitalter jedoch unter die Räder geraten ist.

Wir leben in einer noch nie dagewesenen Ära der Selbsthilfe und Selbstvermarktung. Wir schauen uns YouTube-Videos an, die in wenigen Wochen millionenfach abgerufen werden und die Art globaler Aufmerksamkeit erregen, für die sich die Leute früher Jahre, ja sogar Jahrzehnte, krummlegen mussten. Wir werden Zeugen, wie angeblich geleakte Sexvideos über Nacht aus Nonames Celebritys machen. Wir sehen, wie Moderatoren und politische Experten lautstark ihre Konkurrenz demonstrieren und ihre Einschaltquoten nach oben treiben. Tag für Tag erfasst uns die Versuchung zu glauben, dass die beste Publicity-Strategie ein Mix aus Gags und Parodien ist, der über das Medium mit der größten Reichweite verbreitet wird. Diese Versuchung ist für viele einfach zu stark. Für diejenigen aber, die die Grundregeln des menschlichen Miteinanders verstehen, gibt es weitaus bessere, weitaus ethischere und weitaus nachhaltigere Wege, die sie beschreiten können.

Nun sind Selbsthilfe und Selbstdarstellung nicht per se schlecht. Problematisch wird die Sache erst, wenn der Strom der Selbstverwirklichung von den Mauern unseres Egos zurückgehalten wird. Sie sind einer von fast acht Milliarden Menschen – die Früchte Ihres Erfolgs sind nicht für Sie allein bestimmt.

Je eher Sie zulassen, dass diese Tatsache Ihr Kommunikationsverhalten bestimmt, desto eher werden Sie die Erfahrung machen, dass der schnellste Weg, um sich persönlich oder beruflich weiterzuentwickeln, nicht der ist, dem anderen die eigenen Vorzüge in den leuchtendsten Farben zu schildern, sondern sich für diese Person zu öffnen. Kein anderer Autor hat diesen Weg so klar vorgezeichnet wie Dale Carnegie. Doch vermutlich hat nicht einmal er sich vorstellen können, dass dieser Weg zu einer sinnerfüllten Zusammenarbeit heute die Autobahn zu bleibendem, lohnendem Einfluss geworden ist.

MEHR ALS NUR CLEVERE KOMMUNIKATION

Zwar sind aufgrund der hoch getakteten Schnelligkeit, mit der wir uns heutzutage miteinander austauschen, ausgeprägte soziale Kompetenzen nützlicher denn je. Dennoch reicht es nicht aus, klug kommunizieren zu können, um eine einflussreiche Persönlichkeit zu werden.

»Kommunizieren« heißt schlicht, dass wir unsere Gedanken, Absichten und Schlussfolgerungen gegenüber den Menschen unserer Umgebung äußern, sie also »nach außen bringen«. »Wes das Herz voll ist, des geht der Mund über«, heißt es schon in der Bibel.⁶ Diese inneren Beweggründe sind das wesentliche Merkmal, wodurch sich die Führungspersönlichkeiten von heute von den Beziehungsvampiren von heute unterscheiden.

Die zwei höchsten Formen der Einflussnahme haben Sie verwirklicht, wenn die Menschen Ihnen erstens aufgrund dessen folgen, was Sie für sie getan haben, und zweitens aufgrund dessen, was Sie sind. Mit anderen Worten: Am einflussreichsten sind Sie, wenn Ihr Verhalten von Großzügigkeit und Glaubwürdigkeit getragen ist. Das ist der Preis, den Sie für eine weitreichende und nachhaltige Wirkung auf andere entrichten müssen, ob sie sich nun auf zwei Menschen oder auf zwei Millionen erstreckt. Doch müssen Großzügigkeit und Glaubhaftigkeit authentisch und geschickt zum Ausdruck kommen, damit beide Seiten etwas davon haben.

Da wir nun einmal in einer Zeit leben, da bekannte Influencer so einfach zu bekommen sind wie ein Kleinkredit und man nur schrill genug schreien muss, damit es vernehmlich aus dem Medienwald zurückschallt, ist es umso wichtiger, dass man jede Gelegenheit zur Kommunikation ernst nimmt – dass Sie über jedes Medium, das Sie für Ihre Kommunikation nutzen, Botschaften senden, die Vertrauen schaffen, Dankbarkeit vermitteln und Wertschätzung für die Empfänger ausdrücken. Eines aber hat sich seit Carnegies Zeiten nicht geändert: Es besteht nach wie vor ein klarer Unterschied zwischen Einfluss, der nur geborgt (und schwer aufrechtzuerhalten) ist, und Einfluss, der verdient ist (und so fest steht wie

der Erdboden unter unseren Füßen). Carnegie war ein Meister, wenn es um die Art von Einfluss geht, die man sich verdient hat.

Schauen Sie sich nur ein paar seiner Grundregeln an: nicht kritisieren, nicht verurteilen, nicht klagen; sprechen Sie von Dingen, die für Ihr Gegenüber interessant sind; gestehen Sie ein, wenn Sie Unrecht haben; geben Sie dem anderen die Möglichkeit, das Gesicht zu wahren. Grundregeln wie diese machen aus Ihnen weder einen faszinierenden Gesellschafter noch einen sprühenden Geschichtenerzähler. Doch sie erinnern Sie daran, zuerst die Bedürfnisse des anderen abzuwägen, ehe Sie etwas sagen. Sie ermutigen Sie, schwierige Themen auf eine ehrliche und gütige Weise anzusprechen. Sie spornen Sie an, ein freundlicherer, bescheidenerer Manager, Partner, Kollege, Verkäufer oder Elternteil zu werden. Und schließlich sind diese Regeln eine Herausforderung für Sie, auf das Leben anderer Menschen nicht durch Großspurigheit und Manipulation Einfluss zu nehmen, sondern durch den gewohnheitsmäßigen und authentischen Ausdruck von Respekt, Einfühlungsvermögen und Güte.

Ihr Lohn? Bereichernde, beständige Freundschaften. Vertrauenswürdige geschäftliche Transaktionen. Ein überzeugender Führungsstil. Und in der Flut heutigen egoistischen Verhaltens ein Markenzeichen, durch das Sie sich sehr deutlich abheben.

Man hat über das Original dieses Buches gesagt, es sei das bestverkaufte Selbsthilfebuch aller Zeiten. Vom heutigen Standpunkt aus betrachtet ist diese Bezeichnung irreführend. »Selbsthilfe« ist kein Begriff, den Carnegie je gebraucht hätte. Dieses Etikett wurde dem Buch später aufgeklebt, weil es durch seinen enormen Verkaufserfolg das Genre überhaupt erst begründete. Die Ironie am Ganzen ist, dass nicht alles, was heute unter »Selbsthilfe« läuft, Carnegies Zustimmung finden würde. Er propagierte ein Handeln, das dem ehrlichen Interesse am anderen entspringt. Hinter den Prinzipien, die Carnegie lehrte, stand die Freude, anderen zum Erfolg zu verhelfen. Müsste man sein Buch neu einordnen, würde *Wie man Freunde gewinnt* richtiger als das meistverkaufte Seelenhilfebuch der Welt gelten. Denn in ihm hat Carnegie die im Seelischen fundierte Grundhaltung, wie sie sich in der Goldenen Regel ausdrückt, brillant herausdestilliert.

Die Prinzipien in diesem Buch sind mehr als bloße Tools zur Selbsthilfe oder Selbstvermarktung. Es sind ethische Strategien, die Sie im Gespräch und in der Zusammenarbeit mit anderen ebenso wie in Ihrem Unternehmen dauerhafte, lohnende Fortschritte erzielen lassen. Ihre Auswirkungen sind weitreichend.

Wenn Sie diese Prinzipien anwenden, macht Sie das nicht nur zu einer anziehenderen, einflussreicheren Persönlichkeit. Sie werden darüber hinaus jeden Tag etwas tun, wovon andere Menschen profitieren. Stellen Sie sich vor, wie jede Interaktion, die die digitalen Medien Ihnen täglich ermöglichen, diesen Effekt verstärkt. Stellen Sie sich vor, wie Dutzende Menschen innerhalb einer Organisation bereitwillig mitziehen. Freunde zu gewinnen und Menschen zu beeinflussen, ist heute keine Kleinigkeit. Unter den zahllosen Möglichkeiten, die sich Ihnen laufend bieten, ist dies Ihre größte und zugleich immer gegebene Möglichkeit, zusammen mit anderen dauerhafte Fortschritte zu erzielen. Und beginnt nicht jeder Erfolg damit, eine Beziehung zu anderen Menschen einzugehen?

EIN SANFTER EINSTIEG

In der Geschäftswelt neigt man dazu, auf die sogenannten Soft Skills, wie man Carnegies Prinzipien heute nennt, herabzuschauen, so als wären sie unter dem Strich im besten Fall Beiwerk zur fachlichen Qualifikation der Hard Skills. Doch diese Einstellung ist von gestern. Es ist hier ein dauerhaftes Umdenken nötig, wenn Sie aus Ihrem Tun und aus diesem Buch den größtmöglichen Nutzen ziehen wollen.

Denn Soft Skills wie Mitgefühl und Einfühlungsvermögen machen Hard Skills wie Programmieren, das Organisieren von Arbeitsabläufen oder Produktdesign überhaupt erst effektiv. Wieso? Soft Skills sind der Kitt, mithilfe dessen Hard Skills zu Produktivität, Synergieeffekten und wirtschaftlicher Bedeutung führen, denn all das erfordert ein ehrliches Engagement auf zwischenmenschlicher Ebene. Hat der fachlich hoch qualifizierte Manager, der in den für Normalsterbliche unsichtbaren Regi-

onen über die Geschäftsberichte wacht, bessere Ergebnisse vorzuweisen als die fachlich hoch qualifizierte Managerin, die sich mit ihren Mitarbeitern beschäftigt, die sie kennen, sehen und respektieren? Mag Ersterer auch eine Zeit lang gewisse Erfolge verzeichnen, indem er das Unternehmen mit straffer Hand führt, so steht sein Einfluss doch auf gefährlich wackligen Beinen, denn die Macht, die er innehat, ist ihm nicht von seinen Leuten übertragen worden. Sein Einfluss ist nur ein scheinbarer und wird schnell verpuffen.

In seinem Buch *Derailed* hat der Betriebspsychologe Tim Irwin detailliert den Sturz von sechs Top-CEOs während der vergangenen zehn Jahre nachgezeichnet. In jedem einzelnen Fall war dieser Sturz verursacht durch die Unfähigkeit der jeweiligen Person, zu ihren Mitarbeitern eine konkrete, sinnerfüllte Beziehung herzustellen. Mit anderen Worten: Jedes Scheitern war die Folge von einem Hard-Skill-Überschuss auf der einen Seite und einem Defizit an Soft Skills auf der anderen – unternehmerischer Sachverstand minus überzeugender Einfluss. Und diese Art von Versagen kann auch uns betreffen. Solche Leute scheitern vielleicht im großen Stil, doch unser Versagen ist häufig nicht weniger augenfällig.

Wir verlieren das Vertrauen von Freunden, Angehörigen und anderen Menschen, wenn wir die üblichen Schritte zu erfolgreichen zwischenmenschlichen Beziehungen befolgen, ohne deren Essenz zu stärken – die darin besteht, die Bedürfnisse des anderen zu erfassen und zu erfüllen.

Warum übersehen so viele Menschen mit den besten Absichten eben diesen wichtigen Punkt? Vielleicht ist es die kaum fassbare Natur der Soft Skills, die uns hier in die Irre führt. Es kann sein, dass wir uns nur auf das verlassen, was messbar ist.

Hard Skills können abgeprüft, unterrichtet und weitergegeben werden. Wirtschaftsratgeber werden vor diesem Hintergrund geschrieben, denn man kann – individuell oder auf geschäftlicher Ebene – den Zuwachs an Hard Skills anhand von Diagrammen, Kennzahlen und Berichten exakt festmachen.

Anders sieht es bei den Soft Skills aus. Sie auf einzelne, konkret fassbare Schritte herunterzubrechen, kann schwierig sein. Soft Skills sind häufig unstrukturiert und nur indirekt fassbar durch positive Reaktionen

und bessere (Kunden-)Beziehungen. Aber sind das nicht andererseits die besten Maßstäbe überhaupt? Was nützt eine lange Liste erreichter Ziele, wenn sie durch eine Verschlechterung auf der Beziehungsseite erkaufte werden? Erfolg, der darauf beruht, dass man die Ellenbogen ausfährt und sich selbst in den Vordergrund stellt, wird nicht von Dauer sein.

Das gilt schon im Kleinen. Halten wir denn an Freundschaften mit Menschen fest, die uns regelmäßig durch ihr Verhalten zeigen, dass es ihnen nur um sich selbst geht? Wenn wir feststellen, dass jemand uns gegenüber Hintergedanken hat, erreicht er bei uns weniger als jemand, dem wir nur einmal begegnet sind. Diese Freundschaft ist zum Scheitern verurteilt, es sei denn, der andere gibt seinen Fehler zu und ändert sich. Doch selbst dann wird immer ein Körnchen Zweifel zurückbleiben.

In einen größeren Maßstab übersetzt heißt das: Halten wir Marken die Treue, die unfähig oder nicht willens sind, auf unsere Wünsche und Bedürfnisse einzugehen? Die Zeiten, in denen das Unternehmen dem Kunden klarmachte, was er braucht, sind längst vorbei. Wir leben in einer Zeit, in der Entscheidungen in puncto Design, Herstellung und Marketing von den Konsumenten getroffen werden. »Going green« war einst der Slogan für eine kleine, von den besten Absichten bestimmte Werbekampagne für eine Handvoll Produkte. Die vereinte Stimme der Konsumenten hat ihn mittlerweile zum verbindlichen Marketingmantra erhoben.

Ob Individuum oder Unternehmen – wem es an Verständnis für den Erfolgsfaktor Soft Skills fehlt, der verfehlt heute sein Ziel. Manche Menschen beharren auf dem Standpunkt, dass man Soft Skills nicht lehren könne. Das stimmt durchaus – aber nur, wenn Sie an das Thema mit einer Hard-Skill-Methodik herangehen. Diesen Fehler hat Carnegie nie gemacht. Er hat herausgefunden, dass sich eine auf den Menschen ausgerichtete Einstellung durch keine noch so raffinierte Schritt-für-Schritt-Strategie formen lässt. Sie entsteht vielmehr daraus, dass wir auf menschliche Grundbedürfnisse eingehen. Wenn wir durch unser Verhalten anderen nutzen und sie positiv beeinflussen, erschließen wir uns tiefere Quellen von Inspiration, Sinn und Ressourcen.

Wir alle tragen in uns das tief verwurzelte Bedürfnis nach aufrichtiger Kommunikation – danach, zu verstehen und verstanden zu werden. Und

darüber hinaus tragen wir in uns das Bedürfnis nach authentischer Verbundenheit – wir wollen erkannt, akzeptiert und geschätzt werden. Noch ein Stück weit dahinter kommt das Bedürfnis nach erfolgreicher Zusammenarbeit – danach, gemeinsam mit anderen ein bedeutsames Ziel zu verwirklichen, sei es, geschäftlich Erfolg zu haben, als Gruppe einen Sieg einzufahren oder eine langfristige Beziehung aufzubauen. Die krönende Essenz des Erfolgs ist angesiedelt im Spektrum zwischen authentischen Beziehungen zu anderen Menschen (Freunde gewinnen) und einer wachsenden positiven »Außenwirkung« (Menschen beeinflussen). »Es gibt nur eine wahrhafte Freude«, sagt der französische Flieger und Schriftsteller Antoine de Saint-Exupéry, »den Umgang mit Menschen.«⁷

Wie können wir also Zugang finden zu diesen inneren Qualitäten, die eine gute Kommunikation, erfüllte zwischenmenschliche Beziehungen und stetig sich verbessernde Zusammenarbeit fördern?

Zuerst einmal müssen wir uns in Erinnerung rufen, dass die Messlatte für erfolgreiche Beziehungen nicht die sozialen Medien sind. Sie hat nichts damit zu tun, in welchen Medien wir präsent sind und wie viele Freunde, Fans oder Follower wir ansammeln. Erfolgreiche Beziehungen bemessen sich am Grad ihrer Sinnerfülltheit. Lassen Sie Ihre Kommunikation sinnerfüllter, tiefgründiger werden, und Ihr Weg zum Erfolg – auf egal welchem Gebiet – wird einfacher sein und nachhaltiger. Warum? Weil die Menschen das registrieren. Und sich erinnern. Es berührt die Leute, wenn sie mit Ihnen zu tun haben und sich danach ein bisschen besser fühlen.

Welche Wirksamkeit ein Medium entfaltet, bemisst sich daran, ob es für die Menschen Bedeutung entwickelt. Wenn Sie etwas Sinnvolles zu bieten haben, entscheiden Sie, welcher Kanal für Ihre Zwecke am besten geeignet ist. Stellen Sie dagegen das Medium über die Bedeutung, dann besteht die Gefahr, dass Ihre Botschaft, um Shakespeares *Macbeth* zu zitieren, nicht mehr ist als »[...] ein Märchen [...], erzählt von einem Tollen, voller Klang und Wut, das nichts bedeutet.«⁸ Mit Tweets und Status-Updates besteht vielleicht die bequeme Möglichkeit, Freunde, Familie und Kollegen auf dem Laufenden zu halten. Doch eben das hat die Flutwelle von »Klang und Wut« ausgelöst. Und es sind nicht nur die 140-Zeichen-Botschaften (oder weniger), die bedeutungslos sind. Jedes Medium,

das nichtssagende Botschaften verbreitet, verfehlt seine Absicht, sei es ein Werbespot im Fernsehen, eine abteilungsinterne Mitteilung, eine Kundenmail oder eine Geburtstagskarte.

Da zu Carnegies Zeiten die Medienlandschaft noch überschaubar war, bestand für ihn keine Notwendigkeit, beide Seiten dieser Gleichung zu betrachten. Er konnte sich auf die Frage beschränken, was Bedeutsamkeit im persönlichen Gespräch, am Telefon und in Briefen ausmacht. Heute jedoch will nicht nur die Sinnhaftigkeit unserer Botschaft, sondern auch die Auswahl des geeigneten Mediums gründlich bedacht sein.

PRAKTISCHE TIPPS FÜR DEN ERFOLGREICHEN UMGANG MIT ANDEREN MENSCHEN FÜR DIE HEUTIGE ZEIT

»Einfache Wahrheiten«, schrieb der französische Philosoph Vauvenargues, »befreien uns von großen Spekulationen.«⁹ Der Grund, warum *Wie man Freunde gewinnt* bis heute oben auf den Bestsellerlisten steht (allein im Jahr 2010 wurden in den USA 250 000 Exemplare verkauft), ist der, dass die Prinzipien, die das Buch behandelt, ebenso einfach wie zeitlos sind. Die Weisheit, die ihnen zugrunde liegt, ist ebenso verständlich, wie sie über das bloße Alltagswissen hinausgeht. Seit Carnegie 1912 seinen ersten Kurs zu diesem Thema gab, zeigt er konkret die effektivsten Methoden auf, wie man zu einer Persönlichkeit wird, deren Meinung, Rat und Führung geschätzt wird.

Wenn nun dieser Klassiker in einer überarbeiteten Form vorgelegt wird, dann nicht, weil seine Ratschläge überholt wären und ersetzt werden müssten. Der Text, den Sie auf den folgenden Seiten zu lesen bekommen, verfolgt ein anderes Ziel: Carnegies Ratschläge für ein gänzlich anderes Zeitalter aufzubereiten – seine zeitlosen Grundsätze aus moderner Perspektive zu betrachten und mit unserem von Digitalität und Globalität geprägten Geist anzuwenden. Wir haben heute unvergleichlich mehr Möglichkeiten, Freunde zu gewinnen und Menschen zu beeinflussen, als

man zu Carnegies Zeiten hatte. Bricht man diese Möglichkeiten jedoch herunter, so spielt die bloße Zahl keine Rolle, denn »das ganze Universum besteht, mit einer unbedeutenden Ausnahme, [nach wie vor] aus anderen Menschen.«¹⁰

Es trifft zu, was Tom Butler-Bowdon über *Wie man Freunde gewinnt* schreibt: »Die Dreistigkeit des Titels passt überhaupt nicht zum Inhalt.«¹¹ Betrachten Sie den Titel dieses Buches durch unsere heutige skeptische Brille, und es entgeht Ihnen seine Magie. Dieses Buch ist vor allem eine Abhandlung darüber, wie man die einzigartige Verbindung von echtem Einfühlungsvermögen, strategischen Partnerschaften und großzügigem Führungsstil praktisch anwendet.

Wichtig ist, beim Lesen immer im Gedächtnis zu behalten, dass es zu Carnegies Zeiten weder diese Medienvielfalt (Websites, Facebook, LinkedIn, Twitter) mit ihren aufpolierten Profilen noch das marktschreierische Marketing (Pop-up-Ads, Promi-Werbung, Fernsehprediger) gab. Die Idee hinter dem Gewinnen von Freunden hat nichts mit dem »Like«-Button zu tun. Und der Einfluss auf andere Menschen bezog sich nicht auf ein halbes Jahrhundert aufgeblähter Werbekampagnen, Irreführung und Täuschung des Konsumenten oder falsche Celebritys. Carnegie hatte seine intuitiven Gründe, warum er den Titel so gewählt hat.

Damals war es so gut wie unmöglich, einen anderen Menschen zu beeinflussen, wenn man nicht zugleich die Freundschaft mit ihm nährte. Soziale Medien gab es nicht. Digitale Kommunikationswege existierten nicht. Tatsächlich hat man nur selten einmal Geschäfte mit jemandem getätigt, den man nicht in einer irgendwie greifbaren Form kannte. Als Normalsterblicher hatten Sie nur drei Möglichkeiten, mit anderen in Kontakt zu treten: von Angesicht zu Angesicht oder per Brief respektive Telefon. Damals wurde erwartet, dass man sich persönlich begegnete. Heute ist das die Ausnahme. Zwar gab es auch zu Carnegies Zeiten schon die indirekte Einflussnahme auf andere, sei es aufgrund von Berühmtheiten oder sozialem Status, doch erfolgte sie nie so unmittelbar und viral wie heute. Damals war Freundschaft die Brücke zu Einfluss im täglichen Leben. Man gewann Freunde durch einen festen Händedruck, ein warmes Lächeln und durch altruistisches Handeln. Den Einfluss, den man

so erwarb, hatte man sich auch redlich verdient. Heute ist das Verhältnis von Ursache und Wirkung nicht ganz so sauber.

Nehmen wir nur die »100 einflussreichsten Menschen der Welt« von 2010, die uns das Nachrichtenmagazin *Time* damals präsentierte. Mit über sechs Millionen Followern auf Twitter schaffte es selbst Lady Gaga auf die Liste.¹² Es erübrigt sich, darüber zu diskutieren, ob sie Einfluss auf ihre immense Fangemeinde hat, die mittlerweile auf über zehn Millionen Menschen angewachsen ist.¹³ Wenn sie einer Schuhmarke oder einer Flasche Mineralwasser huldvoll zunickt, dann verkauft sich das Produkt. Die eigentliche Frage ist doch aber, welchen Nutzen sie ihren Followern bringt und was ihr Einfluss bewirkt. Legt sie in beiderlei Hinsicht die höchsten Maßstäbe an, so ist ihr Einfluss eine gewichtige Kraft. Geht es ihr aber nur darum, ihre Ratings zu erhöhen, wird sie zwar mehr Geld machen, aber ihre Tiefenwirkung geht nicht weiter als die einer schicken Hochglanz-Werbekampagne.

Für die Frage des persönlichen Einflusses sind zwischenmenschliche Werte essenziell, daran hat sich nichts geändert. Diese sind nach wie vor der Preis für den Erfolg im zwischenmenschlichen Bereich. Doch die Flut an modernen Kommunikationsmitteln sorgt dafür, dass es davon nun eine Billigfassung gibt. Und Sie bekommen nur das, was Sie bezahlt haben.

Mögen wir auch in einer Zeit leben, in der gilt: »Nackte Haut plus viel Tamtam = Berühmtheit«, so will dieses Buch doch nicht zeigen, wie man Freundschaften generiert, um den eigenen Einfluss auszunutzen. Ein Verhalten, das – wie Carnegie meinte – »nur von den Lippen ausgeht«.¹⁴ Dies ist ein Buch über Beziehungen zu anderen Menschen, die »vom Herzen ausgehen«. Es geht darum, dass man Freunde gewinnt auf die Art, wie Ihr rechtschaffener Großvater das Herz Ihrer klugen Großmutter für sich gewann – durch aufrichtiges Interesse, innige Anteilnahme und ehrliche Wertschätzung. Und es geht darum, wie man den nachhaltigen Einfluss, der aus dieser Haltung resultiert, in Richtung beiderseitiger Entwicklung und beiderseitigen Nutzens lenkt.

Es gibt einen korrekten und wirkungsvollen Weg, dies zu erreichen, und Dale Carnegie hat ihn vortrefflich beschrieben. Nach 75 Jahren sind seine Prinzipien nach wie vor gültig, doch ein paar Definitionen haben

sich geändert und der Anwendungsbereich hat sich vergrößert. Dieses Buch zielt deshalb darauf ab, diese Definitionen und ihre Anwendung zu erklären. Wie sind Carnegies Prinzipien in einer digitalisierten Welt zu verstehen und anzuwenden? Einige Stichwörter finden wir in Listen, die es zu Carnegies Zeiten noch nicht gab, etwa »World's Most Admired Companies«, die Liste der meistbewunderten Unternehmen, die von *Fortune* veröffentlicht wird. Oder: »Best-Performing CEOs in the World«, die Liste der erfolgreichsten Unternehmensvorstände, herausgegeben von der *Harvard Business Review*. Und die bereits erwähnte Liste der 100 einflussreichsten Menschen, erstellt vom *Time Magazine*. Die Infos (und manchmal auch Warnungen), die man diesen Listen entnehmen kann, haben uns in der Frage, wie man heute erfolgreiche Beziehungen zu anderen Menschen aufbauen kann, gelegentlich als Orientierungshilfe gedient. Im Geiste der ursprünglichen Fassung dieses Buches wird auf den folgenden Seiten auch immer wieder daran erinnert, dass bei all unserem Tun das Warum wichtiger ist als das Was.

Um Carnegies Prinzipien in der heutigen Zeit anzuwenden, werden uns keine unrealistischen Schritte abverlangt wie den Netzwerkstecker zu ziehen und zu Telegramm, Telefon und anderen physischen Informationsträgern zurückzukehren. Andererseits ist es aber auch nicht damit getan, ein paar Tropfen Menschlichkeit in Ihre diversen digitalen Auftritte einfließen zu lassen. Allgemein gesagt ist eine wohlüberlegte Mischung aus persönlicher Note und digitaler Präsenz die beste Vorgehensweise.

Die praktische Umsetzung dieser Mischung beginnt damit, dass Sie Ihre aktuelle Situation ehrlich einschätzen. Von da ist der weitere Weg zu erfolgreichen zwischenmenschlichen Beziehungen klar.

Wie sieht Ihr Verhältnis von persönlichen Gesprächen zu digitalen Kontakten aus? Für die meisten läuft die Kommunikation mit anderen in erster Linie über E-Mails, SMS, Blogs, Tweets und Facebook-Posts ab. Das bedeutet sowohl neue Herausforderungen als auch neue Chancen.

Wenn wir uns allerdings so massiv auf die digitale Kommunikation verlassen, entgeht uns ein entscheidender Aspekt der direkten Interaktion mit anderen, nämlich die nonverbalen Signale. Wenn wir eine traurige Nachricht überbringen müssen, ist es schwer, dem anderen unser Mitge-

fühl und unsere Unterstützung zu bezeigen, ohne ihm die Hand auf die Schulter zu legen. Wenn Sie eine neue Idee präsentieren, ist es schwierig, per Telefon dasselbe Ausmaß an Begeisterung zu vermitteln, das Sie »live« entfalten würden. Wie oft haben Sie schon eine E-Mail geschrieben und der Empfänger musste Sie zurückrufen, um zu klären, was Ihrer Ansicht nach klar war?

Unsere Gefühle lassen sich nur schwer vermitteln, ohne zugleich non-verbale Signale einzusetzen. Mit dem Aufkommen von Videokonferenzen sind zwar einige dieser Beschränkungen gefallen, doch Video macht nur einen Bruchteil der digitalen Kommunikation aus. Und auch ein Video garantiert nicht die maximale Wahrung menschlicher Würde, wie ein Gespräch unter vier Augen das kann. Der preisgekrönte Film *Up in the Air* thematisiert dies. Ryan Bingham (gespielt von George Clooney) ist als Personalabwickler schon durchs ganze Land geflogen, um für Firmen, die sich nicht selbst die Hände schmutzig machen wollen, Mitarbeiter zu feuern. Bingham ist spitze in seinem Job, der von ihm verlangt, dass er den Leuten auf würdevolle, ja inspirierende Weise kündigt. Er hat sich einen Vortrag zurechtgelegt, mit dem er jeden, den er entlässt, ermutigt, doch seine neue Freiheit willkommen zu heißen. Er legt sich sogar mit seinem Chef an, der von ihm verlangt, aus Gründen der Kostendämpfung Kündigungen künftig per Videokonferenz abzuwickeln. Das Paradoxe daran ist nun, dass Bingham ein Einzelgänger ist, der in seinem Leben keine einzige authentische Beziehung unterhält, nicht einmal zu seiner kleinen Schwester, zu deren Hochzeit er zunächst nicht kommen will. Sein scheinbar phänomenales Talent, einen Draht zu den Menschen zu finden, die er entlässt, und auf sie einzugehen, bestätigt in Wahrheit, wie distanziert er von allem ist. Erst als ihm durch ein persönliches Erlebnis die elementare Wichtigkeit echter menschlicher Verbundenheit klar wird, erkennt er die Wahrheit. Und doch kann nicht einmal er selbst diese Erkenntnis umsetzen.

Wir leben in einer hochtourigen, digitalen Welt, in der die Werte menschlicher Verbundenheit häufig der effizienten (Geschäfts-)Kommunikation zum Opfer fallen. Viele Menschen haben das absurde Kunststück gemeistert, die Zahl ihrer Kontaktmöglichkeiten zu erhöhen und gleichzeitig jeden wirklichen Kontakt zu den Menschen zu verlieren. Das

Heilmittel dagegen ist weder ein dickes Fell (wie bei Ryan Bingham) noch eine verstärkte »Kontaktpflege« mittels wortreicher, aber oberflächlicher Kundenansprache. Ersteres ist eine unsinnige innere Haltung, Letzteres eine verkehrte Strategie.

Unsere Produktivität stößt heute eben dort an Grenzen, wo an die Stelle erfolgreicher zwischenmenschlicher Beziehungen der zahlenmäßig messbare Erfolg gesetzt wird. Häufig ist es das bloße Tempo, mit dem wir heute kommunizieren, das unser Urteilsvermögen trübt. Weil wir glauben, dass man von uns dieselbe unmittelbare Reaktion erwartet, wie wir sie von anderen erwarten, nehmen wir uns oft nicht die Zeit, um aussagekräftige Antworten zu formulieren. Und so vernachlässigen wir häufig die elementarsten Grundregeln der Höflichkeit mit der Begründung: »Ich kann diese Grundsätze unmöglich auf einen Blogkommentar, eine E-Mail oder eine Videokonferenz übertragen. Ich weiß ja nicht mal, ob ich überhaupt wahrgenommen werde.« Aber es ist genau diese Art von Interaktion, bei der sich Carnegies Grundsätze am nützlichsten erweisen. Gerade in solchen ganz normalen, alltäglichen Situationen sticht menschenfreundliches Verhalten besonders hervor.

Wir erwarten Höflichkeit beim ersten Date und den ihm folgenden Treffen. Wir sind angenehm berührt, wenn uns dieselbe Höflichkeit beim wöchentlichen Fortschrittsbericht oder der gemeinsamen Fahrt im Aufzug begegnet. Wir erwarten eine zurückhaltende, aber überlegte Wortwahl bei einer Werbekampagne oder einer Hochzeitsrede. Wir sind angetan, wenn wir bei einer E-Mail oder einer schriftlichen Antwort in einer im Grunde banalen Angelegenheit merken, dass unser Gegenüber sich Gedanken über seine Wortwahl gemacht hat. Man sagt häufig, dass gerade Kleinigkeiten den Unterschied machen – eben die subtilen Details Ihres täglichen Umgangs mit anderen Menschen.

Warum sind diese Kleinigkeiten auch in unserem digitalen Zeitalter noch immer von Belang? Weil »ein Mensch [...], 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.«¹⁵ Es ist bemerkenswert, wie viel wichtiger Carnegies Worte heute sind.

TEIL I



DIE GRUNDLAGEN ZWISCHENMENSCHLICHEN UMGANGS

KAPITEL 1



LASSEN SIE DEN BUMERANG STECKEN

Würden Sie Adolf Hitler und Martin Luther King jr. fragen, was sie unter »Einfluss« verstehen, bekämen Sie womöglich recht ähnlich klingende Antworten. Sehen Sie sich aber in deren Biografie daraufhin an, welchen Gebrauch sie von ihrem Einfluss gemacht haben, so werden Sie feststellen, dass das Verständnis nicht weiter auseinanderliegen könnte. Die Unterschiede sind schon in der Wortwahl deutlich greifbar.

Vergleichen Sie den Satz »Was für ein Glück für die Regierenden, dass die Menschen nicht denken!« mit folgender Aussage: »Ich bin nicht an Macht um der Macht willen interessiert, sondern an Macht, die moralisch, richtig und gut ist.«¹ Der Unterschied liegt auf der Hand, nicht wahr? Der erste Satz sagt, dass Einfluss hat, wer ein gerissener, herablassender Zyniker ist.

Der zweite Satz sagt, dass nur der ein einflussreicher Mensch wird, der glaubwürdig ist und sich für das Gemeinwohl einsetzt. Mit dem, was wir täglich sagen oder tun, siedeln wir uns irgendwo zwischen diesen beiden Extremen an. Die Geschichte gibt uns Aufschluss darüber, was am Ende wo herauskommt. Mit unserer Kommunikation können wir den anderen demontieren oder aber ihn aufbauen.

Was das angeht, so könnte Carnegies Rat an uns nicht klarer sein: Kritisiere, verurteile und klage nicht. Die Befolgung dieses Ratschlags ist heute jedoch schwieriger geworden. Zu sagen, wir müssten achtsamer

sein in der Wahl unserer Worte, ist eine gewaltige Untertreibung. Mit den digitalen Medien haben wir eine riesige Anschlagtafel bekommen, auf der wir unsere Meinungen und Ansichten weithin kommunizieren können, doch kommt mit diesen Kommunikationsmöglichkeiten aufgrund der öffentlichen Sichtbarkeit auch eine immense Verantwortung auf uns zu. »Die digitale Kommunikation macht es möglich, mehr Menschen schneller und billiger zu erreichen«, sagte unlängst Guy Kawasaki, Autor des Bestsellers *Enchantment*. »Doch ein Loser bleibt ein Loser. Man könnte behaupten, dass die Technik es uns ermöglicht, unseren Ruf schneller und leichter zu ruinieren als je zuvor.«

Das ist ein gutes Argument und genau das, was heute dem oben genannten Grundsatz entgegensteht. Was früher eine hinter vorgehaltener Hand geäußerte Kritik war, kann Ihnen heute ein saftiges Bußgeld eintragen. So wie dem einstigen Hausarzt Dr. Patrick Michael Nesbitt, einem Kanadier, der zu einer Geldstrafe in Höhe von 40 000 Dollar verurteilt wurde, weil er auf Facebook »böartige«, verleumderische Bemerkungen über die Mutter seiner Tochter gepostet hatte.² Oder wie der Niederländer Ryan Babel, der in seiner Zeit beim FC Liverpool nach einem verlorenen Spiel gegen Manchester United den Link zu einem manipulierten Bild von Schiedsrichter Howard Webb tweetete, begleitet von dem Kommentar: »Und so was nennt sich einer der besten Schiedsrichter. Das ist ein Witz.« Was ihm eine Geldstrafe von 10 000 Pfund, umgerechnet etwa 16 000 Dollar, einbrachte.³ Zu Babels Tweet bemerkte Ben Dirs, der damals als Sportjournalist für die Website der BBC schrieb: »Noch vor einem Jahr hätte Babel vielleicht nur seiner Freundin gegenüber seinem Unmut Luft gemacht. Nun aber hat er dieses ungemein praktische – und sehr verführerische – Tool zur Verfügung, sich in aller Öffentlichkeit lautstark auszulassen.«⁴

Was früher einmal eine unter Freunden unbedacht hingeworfene Unmutsäußerung war, kann Sie heute Ihren Arbeitsplatz kosten. Eine 2009 von Proofpoint durchgeführte Befragung von US-Unternehmen mit mehr als 1000 Beschäftigten ergab, dass 8 Prozent der Mitarbeiter wegen Kommentaren auf Plattformen wie Facebook und LinkedIn entlassen wurden.⁵ Detaillierter beschreibt eine jüngere Online-Ausgabe der

Huffington Post 13 Facebook-Posts, die eine Kündigung der Betroffenen zur Folge hatten.⁶ Darunter die folgenden Fälle:

- Die Kellnerin einer Pizzeria beschwerte sich auf herabsetzende Weise über zwei Gäste, von denen sie nur ein geringes Trinkgeld bekommen hatte, nachdem sie drei Stunden an ihrem Tisch bediente und extra für sie eine halbe Stunde länger bleiben musste. »Danke, dass Sie bei Brixx gespeist haben«, schrieb sie sarkastisch und nannte die beiden Gäste geringschätzig »Billigheimer«.⁷
- Ein für die Spieltage angestellter Stadionmitarbeiter der Philadelphia Eagles veröffentlichte ein abfälliges Status-Update, worin er die Philadelphia Eagles kritisierte, weil sie eingewilligt hatten, dass sein verehrter Free-Safeties-Spieler Brian Dawkins einen Vertrag bei den Denver Broncos unterschrieb. »Dan ist down, weil Dawkins bei Denver unterschreibt ... Diese verdammten Eagles sind doch Vollpastiker!!«⁸
- Sieben Mitarbeiter der kanadischen Lebensmittelkette Farm Boy hatten eine Facebook-Gruppe namens »I got Farm Boy'd (auf Deutsch etwa: Farm Boy hat mich über den Tisch gezogen)« gegründet. Auf ihrer Seite machten sie sich über Kunden lustig und »griffen Kunden und Angestellte verbal an«.⁹

Manchmal ist man versucht, sich zu fragen, ob Kritik in den sozialen Medien jedes Mitgefühl, alle Nachsicht und Milde verdrängt hat. Ohne Zweifel ist es cool, sich abfällig über andere auszulassen. Da es so viele Möglichkeiten gibt, sich Gehör zu verschaffen, scheinen einige Menschen darauf erpicht, umfänglich Gebrauch von ihrem Recht auf freie Meinungsäußerung zu machen, wenn jemand anderer einen Fehler gemacht hat. Kaum aber haben sie selbst etwas falsch gemacht, berufen sie sich auf ihr Recht der Aussageverweigerung. Man hat es sich in den USA zur Gewohnheit gemacht, sich auf den 1. Zusatzartikel zur Verfassung zu berufen – der unter anderem die Meinungsfreiheit zusichert – und ihn wie ein Schwert in der einen Hand zu schwenken, während man in der anderen Hand den Schild des 5. Zusatzartikels führt – der besagt, dass

niemand sich selbst belasten muss. Wortüber allerdings vergessen wird, dass man auf diese Weise alle zwischenmenschlichen Beziehungen zum Schlachtfeld macht. Diese Kultur des ständigen Sich-Beschwerens ist in vielfacher Hinsicht traurige Wirklichkeit.

Dem tatsächlich einflussreichen Menschen aber ist klar, dass solche Taktlosigkeiten das Zerschneiden von Beziehungen nur beschleunigen, egal, wie recht man selbst oder wie unrecht der andere haben mag. Ein solches Verhalten macht mehr kaputt, als es nützt, da es den Verdacht nahelegt, dass unterschwellig einseitige Motive im Spiel sind, ob solche nun tatsächlich vorhanden sind oder nicht. In der Folge bekommt ein ursprünglich entspannter Kontakt etwas Bemühtes. Kein Wunder, dass wir heute mehr Meinungsmacher haben als wirkliche Führungspersonlichkeiten. Es geht immer um Einflussnahme, aber vielen geht es dabei um nichts anderes als darum, ihren Standpunkt darzustellen. Damit wird nicht nur ein schlechtes Beispiel gegeben. Solch ein Verhalten führt letztlich nur zu noch mehr Spannungen und reißt einen tiefen Graben zwischen den Parteien auf, was jede konstruktive Zusammenarbeit verhindert.

Betritt aber eine wirkliche Führungspersonlichkeit die Bühne, so gibt es keine langen Diskussionen über Für und Wider. Es hat nur wenige, noch mitreißendere Redner gegeben als den, der die Unabhängigkeitserklärung verkündete. Präsident Lincoln war lange Zeit als ein Mann bekannt, der schwierige Situationen gelassen und verständnisvoll anging. Seine Reaktion auf einen schweren taktischen Fehler seiner Generäle in einer entscheidenden Phase des Bürgerkriegs ist dafür ein klassisches Beispiel.

Die Schlacht von Gettysburg wurde in den ersten drei Julitagen des Jahres 1863 ausgetragen. In der Nacht des 4. Juli begann General Robert E. Lee, sich Richtung Süden zurückzuziehen, während starke Niederschläge das Land überfluteten. Als Lee mit seiner unterlegenen Armee den Potomac erreichte, sah er sich eingekeilt zwischen einem angeschwollenen, unpassierbaren Fluss vor sich und dem siegreichen Unionsheer hinter sich. Lee saß in der Falle. Das wäre *die* Gelegenheit gewesen, Lees Soldaten gefangen zu nehmen und den Krieg auf der Stelle zu beenden. Voll der Zuversicht befahl Lincoln General George Meade, nicht erst Kriegsrat zu halten, sondern Lee sofort anzugreifen. Der Präsident gab diesen