

DALE CARNEGIE

»Vom Autor des Millionen-Bestseller
How to Win Friends & Influence People«

Wie man

im digitalen

Zeitalter

Freunde

gewinnt

...und Menschen

FBV

beeinflusst

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.

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 Vollspastiker!!«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. Worüber 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 Zerschlagen 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

Befehl telegrafisch durch und schickte zudem Meade einen Sonderkurier mit der Anweisung, sofort zuzuschlagen.

Meade berief jedoch einen Kriegsrat ein. Er zögerte. Er schob die Entscheidung hinaus. Telegrafisch schickte er dem Präsidenten alle möglichen Entschuldigungen. Schließlich sank der Potomac wieder, Lee überquerte den Fluss und entkam mit seinen Streitkräften.

Lincoln tobte. »Was soll das?«, schrie er seinem Sohn Robert entgegen. »Herrgott noch mal! Was soll das? Wir hatten sie schon so gut wie in der Hand. Wir hätten nur noch zugreifen müssen und hätten sie gehabt. Doch egal, was ich gesagt oder getan habe, unsere Armee hat sich nicht vom Fleck gerührt. Unter diesen Umständen hätte Lee von so gut wie jedem General besiegt werden können. Wäre ich dort gewesen, hätte ich ihn selbst schlagen können.«

Bitter enttäuscht setzte sich der sonst so beherrschte Lincoln hin und schrieb Meade einen, für seine Verhältnisse, harschen Brief.

Sehr geehrter Herr General,

ich glaube nicht, dass Sie sich des Ausmaßes der Misere bewusst sind, die Lees Entkommen für uns bedeutet. Wir hätten ihn mit Leichtigkeit ergreifen können, und ihn festzusetzen hätte, in Verbindung mit unseren späteren Erfolgen, den Krieg beendet. So wie die Dinge jetzt liegen, wird sich der Krieg auf unbestimmte Zeit hinziehen. Wenn Sie Lee nicht letzten Montag ohne Risiko angreifen konnten, wie wollen Sie dies südlich des Flusses bewerkstelligen, wenn Sie nur einen kleinen Teil Ihrer Männer mit sich nehmen können – nicht mehr als zwei Drittel der Soldaten, die Sie am Potomac zur Verfügung hatten? Es wäre unvernünftig zu erwarten – und ich erwarte es auch nicht –, dass Sie nun noch viel ausrichten werden. Sie haben Ihre einmalige Chance verpasst, und ich bin darüber zutiefst bekümmert.

Diesen Brief hätte man dem Empfänger mit einigem Recht schicken können, doch Lincoln hat ihn nie abgesandt. Man hat ihn erst nach seinem Tod unter seinen Papieren gefunden.

Was glauben Sie hat Lincoln davon abgehalten, dem anderen seine Enttäuschung und seine verständliche Kritik zu verdeutlichen? Lincoln beherrschte die Kunst der Kommunikation meisterhaft, und Bescheidenheit zeichnete jede seiner Äußerungen aus. Er muss sich darüber im Klaren gewesen sein, dass er, hätte er den Brief geschickt, seine Frustration zwar teilweise losgeworden wäre, er General Meade aber gegen sich aufgebracht hätte, was dessen Tauglichkeit als Befehlshaber nur weiter beeinträchtigt hätte. Lincoln wusste, dass Meade erst wenige Tage zuvor zum Kommandeur über die Truppen am Potomac ernannt worden war. Er wusste außerdem, dass Meade eine Reihe glänzender militärischer Erfolge aufzuweisen hatte. Mit Sicherheit stand er unter gewaltigem Druck, zu dem noch das böse Blut zwischen ihm und einigen der Männer kam, über die er das Kommando führen sollte. Hätte Lincoln diese Dinge einfach beiseitegewischt und seinen Brief abgeschickt, hätte er mit Sicherheit ein Wortgefecht gewonnen, wäre aber aus dem Kampf um Einfluss mit Verlust hervorgegangen.

Das soll nun nicht heißen, dass es nicht angemessen gewesen wäre, General Meade auf seinen Fehler hinzuweisen. Es bedeutet vielmehr, dass es zwei Möglichkeiten gab, ihn auf sein Versagen hinzuweisen: die eine wirksam, die andere nicht. Lincoln äußerte schließlich seine Enttäuschung Meade gegenüber, doch ohne ihn dabei herabzuwürdigen. Mit seiner Entscheidung, Nachsicht zu üben und den schärfer formulierten Brief zurückzuhalten, wahrte und mehrte Lincoln zugleich seinen Einfluss auf Meade, der dann bis zu seinem Tod im Jahr 1872 viel für das Allgemeinwohl seiner Heimatstadt Philadelphia leistete.

Lincoln schien – vermutlich besser als jeder andere amerikanische Präsident – gewusst zu haben, wann man besser den Mund hielt und wann es umgekehrt schlimmer war zu schweigen, statt Position zu beziehen. Hinter dieser Fähigkeit stand das Wissen um einen der grundlegendsten Züge der menschlichen Natur. Wir sind auf Selbsterhalt bedachte Wesen und verteidigen uns instinktiv gegen alles, was unser Wohlergehen (worauf unser Stolz nicht den geringsten Anteil hat) bedrohen könnte.

Nehmen wir nur mal den Dopingskandal in der Major League Baseball. Von den 129 von Teamkollegen angezeigten ange positiv auf den Ge-

brauch von Steroiden und Wachstumshormonen getesteten Spielern, die im Mitchell Report genannt werden, gaben nur 16 zu, gedopt zu haben.¹⁰

Typische Spitzensportler mit spitzenmäßig entwickeltem Ego?

Nicht so voreilig. Überlegen Sie nur mal, was war, als Ihr Kollege Sie das letzte Mal kritisch auf etwas angesprochen hat, was Sie gesagt oder getan haben. Dürfen wir annehmen, dass Sie ihn für seine Kritik am liebsten umarmt und zum Essen eingeladen hätten? Oder tendierten Sie eher dazu, eine Portion stinkenden Käse in seinem Schreibtisch zu platzieren? Was wahrscheinlich noch die freundlichste Vergeltungsmaßnahme gewesen wäre.

Weder Sie noch ich sind gerne das Objekt von Missbilligung, ob nun berechtigt oder nicht. So sehr wir nach Anerkennung dürsten, so sehr fürchten wir, verurteilt oder abgelehnt zu werden, wie der Biochemiker Hans Selye einmal sagte.

Wenn wir mit Kritik versuchen, in einer Auseinandersetzung recht zu behalten, unseren Standpunkt zu unterfüttern oder Veränderungen anzustoßen, dann gehen wir zwei Schritte rückwärts auf einmal. Man kann den Leuten durchaus bestimmte Dinge unter die Nase reiben, aber wenn Sie andere herabsetzen, werden Sie damit kaum den gewünschten Erfolg erzielen. Und wir reden hier nicht nur von öffentlichen Debatten. Das Gesagte gilt auch für Gespräche im privaten Bereich.

Auch wenn es sehr zeitgeistig ist, in Blogs, Talkshows und den sozialen Medien über andere Menschen verbal herzufallen, wird das Opfer Ihrer Kritik in Verteidigungsstellung gehen. Und wenn der andere erst einmal auf Abwehr eingestellt ist, können Sie nicht mehr viel tun, um die Barrieren zu durchbrechen, die er gegen Sie errichtet hat. Alles, was Sie sagen, wird bei ihm auf Skepsis oder schlimmer noch auf taube Ohren stoßen. So gesehen sind kritische Kommentare unsichtbare Bumerangs. Sie kehren zum Werfer zurück und knallen ihm gegen den Kopf.

Dies geschieht umso schneller in einer Welt, in der globale Bloßstellung nur einen Tastendruck, ein Mikrofon oder eine Handykamera weit entfernt ist. Dies musste der Schauspieler Mel Gibson auf schmerzhaft Weise lernen, als er seiner Ex-Freundin eine beleidigende, rassistisch gefärbte Voicemail hinterließ, die dann weltweit verbreitet wurde. Darauf

hin stürzte sein internationales Ansehen ins Bodenlose ab, obwohl seine Stimme einst in Hollywood einiges Gewicht hatte.

Ein weniger explosiver, dem Ansehen aber immer noch schädlicher Vorfall trug sich im Juli 2008 zu. Ein Mikrofon von Fox News war an und zeichnete eine Äußerung auf, von der (einem CNN-Blogpost zufolge) »Reverend Jesse Jackson dachte, sie wäre privat. Mit dieser Äußerung brachte sich der vorgesehene Kandidat der Demokraten in Misskredit, da sie den Anschein einer an die schwarze Community gerichteten Moralpredigt erweckte.«¹¹ Auch wenn Jackson sich sofort entschuldigte, ließ sein Einfluss in Dingen, die den Mitgliedern der schwarzen Community am Herz liegen, landesweit deutlich nach. Außerdem erhoben sich aufgrund seiner Äußerungen Zweifel an seiner Unterstützung für den Senator von Illinois, Barack Obama, der wenig später der 44. Präsident der Vereinigten Staaten werden sollte.

Wenn auch die meisten Normalsterblichen kaum Gefahr laufen, dass ihre kommunikativen Fehltritte durch alle Medien geistern, sollten wir uns – ehe wir uns genüsslich über diesen oder jenen Fauxpas von Figuren des öffentlichen Lebens auslassen – vielleicht fragen, was wohl andere von uns denken würden, würde unsere schlimmste private Entgleisung bekannt. Noch besser allerdings ist es, wenn wir uns im Umgang mit anderen stets an eine einfache Grundregel halten: Nicht kritisieren, nicht verurteilen, sich nicht über andere beklagen. Wir leben in einer Zeit, da die ganze Welt hören kann, was wir sagen, in der die Wahrscheinlichkeit, dass wir für unsere Äußerungen global zur Rechenschaft gezogen werden, sehr groß ist, in der ein kommunikatives Debakel uns ewig verfolgen kann.

Zwar liegt ein loses Mundwerk weltweit im Trend, doch ist es weder klug noch nötig, andere schlechtzumachen, um Ihre Botschaft wirksamer zu machen und sie wichtiger oder berichtenswerter scheinen zu lassen. Das Ausmaß, in dem Sie sich heute Gehör verschaffen können, betrachten Sie am besten nicht als Segen oder Fluch, sondern als Verantwortung. Und wer dieser Verantwortung mit Bescheidenheit, Mitgefühl und glaubwürdigem Einsatz nachkommt, wird sehr viel schneller Gehör finden, weil die Menschen bereit sind, ihm weiter zuzuhören. In ganzen

Branchen, Firmen, im Familien- und Freundeskreis werden jene Menschen am meisten respektiert, die ihren Standpunkt klar vertreten und dabei jenen gegenüber einfühlsam und verständnisvoll bleiben, deren Denken oder Verhalten sie beeinflussen möchten.

Veränderungen durch verbale Gewalt herbeiführen zu wollen, gilt in bestimmten Zusammenhängen als Nötigung. Und Nötigung ist nicht ohne Grund ein Straftatbestand. Auch wenn wir uns unter Freunden und Kollegen vielleicht nicht gleich strafbar machen, so sollten wir doch alles vermeiden, was andere als Nötigung empfinden könnten.

Der einfachste Weg dahin ist, dass wir uns darauf konzentrieren, an uns selbst zu arbeiten, statt andere korrigieren zu wollen.

- Verwenden Sie die modernen Medien nicht als Mittel zur Bloßstellung und zum Protest. Setzen Sie sie lieber ein, um andere zu ermutigen und zu motivieren. Es ist nichts falsch daran, wenn Sie Ihre Freunde und Follower auf bestimmte Dinge hinweisen, selbst wenn das Dinge sein sollten, vor denen diese lieber die Augen verschließen. Der entscheidende Punkt dabei ist jedoch, aus welcher Haltung heraus Sie das tun. Teilen Sie bestimmte Informationen vielleicht nur, weil Sie noch eine alte Rechnung offen haben? Diese Art von Mitteilung sollten Sie sich besser für ein Gespräch unter vier Augen mit einem vertrauenswürdigen Kollegen aufheben. Selbst wenn die Leute schon auf Ihrer Seite stehen, binden Sie sie weder mit Großspurigkeit noch mit Jammern stärker an sich. Wenn Sie damit überhaupt etwas erreichen, dann nur, dass sie sich fragen, ob es klug ist, Ihnen ihre Missgeschicke und Ideen anzuvertrauen.
- Widerstehen Sie der Versuchung, sich von anderen abzuheben, indem Sie sie schlechtmachen. Auf lange Sicht bringt das deutlich mehr Schaden als Nutzen. In einer globalen Wirtschaft können Sie nie wissen, ob nicht Ihr größter Konkurrent eines Tages Ihr bester Geschäftspartner sein wird. Was wollen Sie tun, wenn der beste Weg zu mehr unternehmerischem Wachstum über jemanden führt, zu dem Sie sämtliche Brücken abgebrochen haben? Wettbewerb ist gesund und sollte respektiert werden. Zusammenarbeit

aber ist das A und O jeder Beziehung und ein durchaus schützenswertes Gut.

- Schreiben Sie Texte, die für andere relevant sind. Verzichten Sie auf Selbstdarstellung. Ob Sie nun Ihrer riesigen Fangemeinde eine sensationelle Neuigkeit twittern oder eine Handvoll Vorstandsmitglieder auf den neuesten Stand bringen: Es ist immer gut, sich daran zu erinnern, dass niemand mit Dingen zugetextet werden will, die nur Sie interessieren. Die Empfänger von jedem Bit und Byte Ihrer Botschaften wollen vor allem eines: knackige Information. Wenn Sie nicht mehr tun, als ihnen die Ohren, Mailboxen und Handys zuzuschwadronieren, werden sie Ihnen nicht lange zuhören. Es zirkulieren genügend positive Botschaften, da müssen wir uns nicht mit dem pessimistischen Credo anderer Leute das Hirn vollstopfen.
- Kommen Sie erst einmal zur Ruhe, ehe Sie mit anderen Menschen kommunizieren. Ist Ihnen eine Laus über die Leber gelaufen, sind die ersten fünf Minuten die kritischsten. Wenn Sie sich angewöhnen, dann nicht sofort reflexhaft zu reagieren, sparen Sie sich später langes und mühevolleres Zurückrudern, Anbiedern und Entschuldigen. Nun rutscht uns ja allen einmal etwas heraus, das uns besser nicht herausgerutscht wäre, doch gibt es kaum etwas Schlimmeres, als wenn eine solche private verbale Entgleisung öffentlich bekannt wird. Machen Sie sich die kleine Mühe und ersparen Sie sich so eine unter Umständen enorme Verlegenheit, indem Sie einen Schritt zurücktreten, bevor Sie etwas hervorsprudeln, was Sie später bereuen.

Es gibt immer Gutes über einen anderen Menschen zu sagen, doch sollten wir darüber nicht vergessen, dass dasselbe auch für uns gilt. Oder wie die biblische Weisheit zu sagen weiß: »Denn wie ihr richtet, so werdet ihr gerichtet werden, und nach dem Maß, mit dem ihr messt und zuteilt, wird euch zugeteilt werden.«¹²

Und wenn es uns manchmal schwerfällt, unser Recht auf freie Meinungsäußerung hintanzustellen, dann kann ein kurzer Blick in die

Geschichte uns daran erinnern, dass die einflussreichsten Menschen die waren, die schwiegen und ihren Stolz bezwangen, wenn sich die Wogen der Negativität erhoben. Mit wenigen bescheidenen und klugen Worten sagten sie mehr, als jede Tirade das je gekonnt hätte.

Was das angeht, so liefert uns der sehr produktive britische Schriftsteller G. K. Chesterton das denkwürdigste Beispiel. Als die *Times* ihn einlud, einen Essay mit dem Titel »Was stimmt nicht an dieser Welt?« zu schreiben, schickte er der Zeitung folgenden Text:

*Sehr geehrte Herren,
eigentlich nur ich.*

*Hochachtungsvoll
G. K. Chesterton¹³*

Da überrascht es nicht, dass 1943 in einer Besprechung seines Buches *Orthodoxie* in der *Times* zu lesen war, dass Chestertons berühmter Gegenspieler, der irische Dramatiker George Bernard Shaw, den gewichtigen Autor »einen Mann von kolossalem Genie« nannte.¹⁴ In derselben Rezension wurde Shaw außerdem als dessen »freundlicher Feind« bezeichnet. Sogar Chesterton selbst beschrieb die höchst geistreiche Beziehung der beiden als die »von zwei Cowboys in einem Stummfilm, der nie gezeigt wurde«.¹⁵ Die beiden hatten sich wegen nahezu jedes Themas, das die Welt damals beschäftigte, in der Wolle, doch ihrer Freundschaft tat das zu keiner Zeit Abbruch, was zu einem großen Teil an Chestertons Fähigkeit lag, sein Ego zu zügeln und die Ansichten eines Mannes zu respektieren, die gegensätzlicher nicht hätten sein können. Mit einem Ergebnis, das für das Leben dieses Schriftstellers nichts Ungewöhnliches darstellt.

Chestertons Einfluss ging über diese Diskussionen weit hinaus. Er beschäftigte das Denken seiner Zeitgenossen wie Bernard Shaw, Oscar Wilde und H. G. Wells. Sein Buch *Der unsterbliche Mensch* trug dazu bei, dass C. S. Lewis, damals noch Atheist, zum Christentum übertrat. Seine Biografie von Charles Dickens war dafür verantwortlich, dass Dickens' Werk wiederentdeckt und von der Literaturwissenschaft mit neuen Augen gese-

hen wurde. Aus seinem Roman *Der Mann, der Donnerstag war* bezog einer der Führer des irischen Unabhängigkeitskampfes, Michael Collins, die Idee: »Wo kein Versteck ist, da ist auch keine Jagd.«¹⁶ Und seine Kolumne in *The Illustrated London News* vom 18. September 1909 machte tiefen Eindruck auf Mahatma Gandhi.¹⁷

Um in der Welt von heute Freunde zu gewinnen und andere zu beeinflussen, braucht es keine rhetorischen Tricks. Es braucht die zurückhaltende Beredsamkeit von Anstand und Zurückhaltung. Wenn ich und Sie das Problem sind, das die Welt hat, dann können wir aufhören, uns zu fragen, wer von uns zwei jetzt recht hat, und stattdessen anfangen, die Welt zu einem besseren Ort zu machen. Begraben Sie das Kriegsbeil, und Ihre Worte werden zu einem Weg, der viel schneller zum Erfolg führt.