

How to have confidence and power in dealing with people I'm

by Les giblin · Language: DE

Summary by booksummaryai.com — <https://booksummaryai.com/country/de/how-to-have-confidence-and-power-in-dealing-with-peoplei-m-zusammenfassung>

Summary

In 60 Sekunden

Les Giblin argumentiert, dass jeder Mensch, dem du begegnest, von einem einzigen Hunger angetrieben wird: dem Wunsch, sich wichtig und geschätzt zu fühlen. Kritik scheitert, weil sie diesen Stolz verletzt, während aufrichtige Wertschätzung und Ermutigung das Beste in den Menschen hervorbringen. Um Freunde zu gewinnen, interessiere dich aufrichtig für andere, merke dir ihre Namen, höre zu und lasse sie sich wichtig fühlen. Um zu überzeugen, vermeide Streit, lass andere reden und vermittele ihnen das Gefühl, dass die Ideen von ihnen stammen. Um Menschen zu ändern, beginne mit Lob, stelle Fragen, statt Befehle zu erteilen, und lasse ihnen die Möglichkeit, das Gesicht zu wahren.

Warum es sich lohnt

Dieses Buch destilliert die Mechanik zwischenmenschlicher Beziehungen in Techniken, die du noch am selben Tag üben kannst. Es eignet sich für jeden, dessen Arbeit von Kooperation abhängt – Führungskräfte, Verkäufer, Eltern, Ehepartner –, die immer wieder auf Reibung mit Menschen stoßen. Giblins Prämisse ist unverblümt: Du hast es mit Wesen der Emotion zu tun, nicht der Logik, also zielt jede Technik auf den Stolz und das Selbstwertgefühl des Gegenübers. Wenn du jemals einen Streit gewonnen und dabei den Menschen verloren hast, zeigt dir dieses Buch den kostspieligeren, klügeren Weg.

Die Kernideen

Das tiefste Verlangen der menschlichen Natur: wichtig zu sein

Giblin zitiert den Psychologen William James: 'Das tiefste Prinzip der menschlichen Natur ist das Verlangen, geschätzt zu werden.' Er zitiert auch John Dewey: 'Das tiefste Verlangen der menschlichen Natur ist der Wunsch, wichtig zu sein.' Zwei Denker, ein Schluss: Jeder Mensch, dem du begegnest, hungert nach Anerkennung. Giblin stellt fest: 'Der einzige Weg auf Erden, andere Menschen zu beeinflussen, ist, über das zu sprechen, was sie wollen, und ihnen zu zeigen, wie sie es bekommen.' Das ganze Buch hängt an diesem Hunger.

Giblin behandelt den Wunsch, wichtig zu sein, als den Motor hinter fast allem, was Menschen tun – vom Angeben übers Kleiderkaufen bis zum Streiten. Die Überraschung ist, wie selten wir ihn

stillen: Wir achten auf unser eigenes Verlangen nach Wertschätzung und vergessen dabei, dass der Mensch uns gegenüber genau dasselbe Verlangen hat. Wenn du das akzeptierst, hörst Beeinflussung auf, ein Drängen der eigenen Wünsche zu sein, und wird zur Kunst, Menschen zu zeigen, wie ihre Wünsche erfüllt werden. Dieser Perspektivwechsel, sagt er, ist das große Geheimnis menschlicher Beziehungen.

Probier es aus: Sage heute einem Menschen etwas Konkretes, das du aufrichtig an ihm schätzt – und beobachte, wie sich das ganze Gespräch erwärmt.

Das Geheimnis des Stahlmagnaten: Wertschätzung und Ermutigung

Charles Schwab, der Stahlmagnat, wurde einst von Andrew Carnegie für seine Fähigkeit gelobt, mit Menschen umzugehen. Auf die Frage nach seinem Geheimnis sagte Schwab: 'Ich betrachte meine Fähigkeit, Begeisterung bei meinen Leuten zu wecken, als mein größtes Kapital, und der Weg, das Beste in einem Menschen zu entwickeln, führt über Wertschätzung und Ermutigung.'

Schwabs Antwort verschiebt, wofür ein Führer bezahlt wird. Nicht für technische Brillanz, sondern für die Fähigkeit, Begeisterung zu wecken – und seine Methode waren Wertschätzung und Ermutigung, nicht Druck.

Probier es aus: Such dir einen Menschen aus, den du anleitest oder mit dem du zusammenlebst, und erweise ihm diese Woche bei etwas, das er richtig macht – dann sag es ihm laut und konkret.

Der Milliondollar-Brief, der den Fehler nie erwähnte

John D. Rockefellers Partner Edward T. Bedford machte einen kostspieligen Fehler, der das Unternehmen eine Million Dollar kostete. Bedford war bereits am Boden zerstört. Statt ihn zu kritisieren, schrieb Rockefeller einen Brief, in dem er Bedford für seine übrige Arbeit lobte. Bedford blieb ein Leben lang loyal.

Rockefeller verstand, dass ein Mensch, der gerade eine Million verbrannt hat, keine Predigt braucht – die Strafe hat längst in seinem eigenen Kopf stattgefunden.

Probier es aus: Wenn das nächste Mal jemand in deiner Nähe etwas vermasselt, lass die Fehleranalyse weg und benenne zuerst eines, was die Person gut gemacht hat.

Drei Regeln im Umgang mit Menschen: nicht kritisieren, nicht klagen, nicht verurteilen

Giblin stellt drei grundlegende Techniken im Umgang mit Menschen vor: 1. Kritisiere, verurteile und klage nicht. 2. Gib aufrichtige und ehrliche Wertschätzung. 3. Wecke im anderen ein dringendes Verlangen. Um zu zeigen, warum die erste Regel zählt, wendet er sich B.F. Skinner zu, dem Psychologen, dessen Experimente bewiesen, dass Tiere, die für gutes Verhalten belohnt werden, viel schneller lernen als Tiere, die für schlechtes Verhalten bestraft werden. Giblin überträgt den Befund auf Menschen: Kritik ist nutzlos, weil sie einen Menschen in die Defensive drängt und seinen kostbaren Stolz verletzt.

Die Skinner-Experimente fällen das Urteil über Kritik: Bestrafung lehrt langsamer als Belohnung, bei Tieren wie bei Menschen. Kritik löst Abwehr aus und verletzt den Stolz, sodass der korrigierte Mensch seine Energie darauf verwendet, sein Ego zu schützen, statt sich zu ändern. Deshalb beginnen die drei Techniken mit dem, was man nicht tun darf. Aufrichtige Wertschätzung und das Wecken dringender Wünsche funktionieren erst, nachdem du den Reflex, zuerst zu verurteilen, abgeschworen hast.

Probier es aus: Verbanne für einen vollen Tag die Kritik an anderen aus deinem Alltag. Achte darauf, wie oft der Impuls kommt – und was du stattdessen tust.

Sogar Al Capone hielt sich für einen Wohltäter der Öffentlichkeit

Al Capone, der berüchtigte Gangster, hielt sich für einen Wohltäter der Öffentlichkeit, der nur missverstanden worden war. Giblin nutzt ihn als Extremfall: Wenn selbst Capone sich nicht die Schuld gab, dann kritisieren sich Menschen für nichts und niemanden selbst. Kritik ist nutzlos, weil der Angesprochene dem Vorwurf nie zustimmt.

Capone ist Giblins Beweis durch Übertreibung. Wenn ein Gangster sich als missverständlicher Diener der Öffentlichkeit sehen konnte, dann ist Selbstrechtfertigung kein Charakterfehler der Schuldigen – sie ist universelle Grundausstattung. Das bedeutet: Deine Kritik kommt nie als Wahrheit an; sie kommt als Angriff an, den das Selbstbild des anderen automatisch abwehrt. Wenn du akzeptierst, dass niemand sich selbst verurteilt, hörst du auf, Streit darüber zu führen, wer schuld ist, und fängst an zu schauen, was der Mensch will.

Probier es aus: Wenn dich diese Woche jemand kränkt, frage dich, welche Geschichte er sich selbst erzählt, bevor du ihn zur Rede stellst.

Du hast es nicht mit Wesen der Logik zu tun

Giblin schreibt: „Wenn du mit Menschen zu tun hast, denke daran: Du hast es nicht mit Wesen der Logik zu tun, sondern mit Wesen der Emotion.“ Von diesem einen Satz her leitet sich jede Technik des Buches her. Fakten ändern selten Meinungen; die Gefühle in Bezug auf Stolz, Bedeutung und Wertschätzung schon.

Das ist die Grundannahme des Buches. Wären Menschen logisch, würde immer das beste Argument gewinnen, und Kritik würde funktionieren. Da sie emotional sind, bedeutet Überzeugungsarbeit, den Stolz, die Angst und das Verlangen anzusprechen, sich wichtig zu fühlen. Giblin sagt nicht, die Vernunft aufzugeben – er sagt, dass die Vernunft zuletzt kommt, nachdem sich der Mensch respektiert fühlt. Die meisten gescheiterten Verhandlungen sind in seinen Augen gescheiterte emotionale Transaktionen im Kostüm von Meinungsverschiedenheiten über Fakten.

Probier es aus: Schreibe vor deinem nächsten schwierigen Gespräch auf, was der andere fühlt – nicht, worüber er argumentiert.

Sechs Wege, um beliebt zu werden – beginnend mit einem Lächeln

Giblin gibt sechs Prinzipien, um bei Menschen beliebt zu werden: dich aufrichtig für andere interessieren; lächeln; dir merken, dass der eigene Name für einen Menschen der süßeste und wichtigste Klang ist; ein guter Zuhörer sein und andere ermutigen, über sich selbst zu sprechen; im Sinne der Interessen des anderen sprechen; den anderen sich wichtig fühlen lassen – und das aufrichtig. Er zitiert Dale Carnegie: „Du kannst in zwei Monaten mehr Freunde gewinnen, indem du dich aufrichtig für andere interessierst, als in zwei Jahren, wenn du versuchst, andere für dich zu interessieren.“

Beachte, was die sechs Prinzipien gemeinsam haben: Keines verlangt, dass du beeindruckend bist. Sie verlangen Aufmerksamkeit. Aufrichtiges Interesse, ein Lächeln, ein gemerkter Name, Zuhören – das sind Akte der Konzentration, keine Darbietung. Gublins Einsicht ist, dass Sympathie meist das Nebenprodukt davon ist, andere Menschen aufrichtig wichtig zu fühlen. Das Wort „aufrichtig“ leistet hier echte Arbeit; falsche Schmeichelei wird entlarvt, echte Neugier ist unverkennbar.

Probier es aus: Stelle in deinen nächsten drei Gesprächen eine Frage zu den Interessen des anderen und lass ihn antworten, ohne ihn zu unterbrechen.

Der Mann, der 50.000 Namen kannte

Jim Farley, Franklins D. Roosevelts Wahlkampfmanager und Postmaster General, konnte sich an die Vornamen von 50.000 Menschen erinnern. Er führte seinen politischen Erfolg auf diese Fähigkeit zurück und sagte: „Der Durchschnittsmensch ist mehr an seinem eigenen Namen interessiert als an allen anderen Namen der Erde zusammen.“

Farley verstand, dass der eigene Name der süßeste Klang ist, den ein Mensch kennt; jedes Mal, wenn er einen verwendete, verteilte er ein kleines Stück Bedeutung. Der Mensch, dessen Namen du dich erinnerst, fühlt sich als Person; der, den du mit „Hey“ ansprichst, fühlt sich als Publikum.

Probier es aus: Wenn du diese Woche jemanden triffst, wiederhole seinen Namen einmal im Gespräch und einmal beim Abschied.

Der Verkäufer, der verkaufte, ohne je zu verkaufen

Ein Verkäufer namens Edward Chalif scheiterte einst an einem Verkauf, bis er den potenziellen Kunden nach einem gerahmten Dokument an der Wand fragte. Der Kunde sprach eine Stunde lang über sein Hobby, Dokumente zu sammeln, die von berühmten Personen signiert waren. Chalif hörte aufmerksam zu – und machte später den Verkauf, ohne sein Produkt auch nur zu erwähnen.

Chalifs Verkauf fand im Schweigen statt. Indem er nach dem gerahmten Dokument fragte und eine Stunde lang zuhörte, gab er dem Kunden etwas, das kein Verkaufsgespräch bieten konnte: das Erlebnis, für ein interessiertes Publikum faszinierend zu sein. Gublins Lehre lautet, dass Menschen von denen kaufen, die sie sich wichtig fühlen lassen, und der schnellste Weg dorthin ist, sie zu ermutigen, über das zu sprechen, was sie lieben.

Probier es aus: Eröffne dein nächstes Treffen mit einer echten Frage zu etwas im Büro oder Leben der Person – und höre einfach zu.

Roosevelt begrüßte die Köchin wie einen Senator

Theodore Roosevelt begrüßte jeden Besucher des Weißen Hauses, von der Köchin bis zum Gärtner, mit einem warmen Lächeln und einem persönlichen Wort. Er sagte einst: „Niemanden interessiert, wie viel du weißt, bis er weiß, wie viel dir an ihm liegt.“

Roosevelts Gewohnheit zerstört die Ausrede, dass Wärme den nützlichen Menschen vorbehalten ist. Von der Köchin bis zum Gärtner bekam jeder Besucher dasselbe Lächeln und ein persönliches Wort – denn der Punkt war nie Strategie, sondern der Glaube, dass jeder Mensch zählt.

Probier es aus: Begrüße diese Woche die Menschen, die alle anderen übersehen – Wachposten, Assistenten, Reinigungskräfte – mit Namen und einem echten Wort oder zwei.

Zwölf Prinzipien, um Menschen für deine Denkweise zu gewinnen

Giblin listet zwölf Prinzipien auf, um Menschen für deine Denkweise zu gewinnen, darunter: die einzige Möglichkeit, einen Streit für dich zu entscheiden, ist, ihn zu vermeiden; zeige Respekt vor der Meinung des anderen – sage niemals „Du irrst dich“; wenn du im Unrecht bist, gib es schnell und nachdrücklich zu; beginne freundlich; bringe den anderen sofort dazu, „ja, ja“ zu sagen; lass den anderen einen großen Teil des Gesprächs reden; lass den anderen das Gefühl haben, die Idee sei seine eigene; versuche aufrichtig, die Dinge aus der Sicht des anderen zu sehen; sei verständnisvoll gegenüber den Ideen und Wünschen des anderen; appelliere an die edleren Motive; inszeniere deine Ideen dramatisch; stelle eine Herausforderung. Giblin zitiert Benjamin Franklin: „Ein Mann, der gegen seinen Willen überzeugt wurde, bleibt trotzdem bei seiner Meinung.“

Die zwölf Prinzipien haben einen gemeinsamen Feind: den Streit. Franklins Satz erklärt, warum – wer mit Gewalt gewinnt, überzeugt den Willen nicht, und so überlebt die Meinung deinen Sieg. Giblins Methoden umgehen alle die Verteidigung des Willens: Freundlichkeit, Zustimmung, Fragen, die ein „Ja“ hervorbringen, und der andere die Idee als seine eigene übernehmen lässt. Das seltsamste Prinzip für ehrgeizige Leser ist, die eigenen Fehler schnell und nachdrücklich zuzugeben – es entwapfnet den Gegner, der bereit war, dich anzugreifen.

Probier es aus: Wenn du das nächste Mal sicher bist, dass jemand falsch liegt, ersetze „Du irrst dich“ durch eine Frage, wie er es sieht.

Der Lkw-Käufer, der zwei Stunden lang redete

Ein Lkw-Verkäufer namens James Adamson versuchte, einem großen Unternehmen Lkw zu verkaufen. Der Einkäufer war feindselig. Adamson fragte, was dem Einkäufer an den Lkw der Konkurrenz gefiel. Der Einkäufer redete zwei Stunden lang. Adamson hörte zu und sagte dann: „Ich wünschte, mir wäre das eingefallen.“ Am nächsten Tag rief der Einkäufer an und gab eine Bestellung für Adamsons Lkw auf.

Adamson verteidigte seine Lkw nie. Er lud den feindseligen Einkäufer ein, ihm eine Lektion über die Konkurrenz zu erteilen, hörte zwei Stunden lang zu und gab zu, dass die Ideen des Rivalen gut waren. Dieser Akt des Respekts löste die Feindseligkeit auf – und die Bestellung kam am nächsten Tag unaufgefordert. Lass sie den Experten spielen, stimme zu, wo du kannst, und der Widerstand wandelt sich oft von selbst.

Probier es aus: Fordere bei deiner nächsten widerspenstigen Person auf, dir zu erklären, was ihr an der Option gefällt, gegen die du antrittst – und mach dir Notizen.

Der Bankdirektor, der durch eine Stunde Zuhören gewann

Ein Bankdirektor namens Henry G. versuchte, einen großen Einleger dazu zu bringen, eine neue Unterschriftskarte zu unterzeichnen. Statt zu streiten, ließ er den Einleger eine Stunde lang über sein Geschäft reden. Schließlich unterzeichnete der Einleger die Karte unaufgefordert und sagte: „Ich habe noch nie mit jemandem über mein Geschäft gesprochen. Du bist der Erste, der je zugehört hat.“ Der Semantiker S. I. Hayakawa wies darauf hin, dass die Wörter „ja“ und „nein“ tiefe psychologische Wirkungen haben: Wenn man eine Person früh ein „Ja“ sagen lässt, entsteht eine zustimmende Grundhaltung, die sie empfänglicher für deinen Vorschlag macht.

Henry G. bekam die Unterschrift, ohne je danach zu fragen. Eine Stunde Zuhören über das Geschäft des Einlegers bewirkte, was Druck nicht vermochte – der Mann unterschrieb von sich aus, fassungslos, dass endlich jemand zugehört hatte. Hayakawas Einsicht über das „Ja“ erklärt den Mechanismus: Frühe Zustimmung schafft einen empfänglichen Rahmen, während „Nein“ den Körper in Widerstand verspannt.

Probier es aus: Ziel in einem Gespräch dieser Woche darauf ab, drei echte „Ja“-Antworten zu bekommen, bevor du eine Bitte äußerst.

Neun Prinzipien, um Menschen ohne Kränkung zu ändern

Giblin stellt neun Prinzipien vor, um Menschen ohne Kränkung zu ändern: beginne mit Lob und aufrichtiger Wertschätzung; weise auf die Fehler der Menschen indirekt hin; sprich über deine eigenen Fehler, bevor du den anderen kritisierst; stelle Fragen, statt direkte Anweisungen zu geben; lass den anderen sein Gesicht wahren; lobe die kleinste Verbesserung und lobe jede Verbesserung – sei „großzügig in deiner Anerkennung und verschwenderisch in deinem Lob“; gib dem anderen einen guten Ruf, an dem er sich messen kann; setze Ermutigung ein; lass den Fehler leicht zu korrigieren erscheinen; bringe den anderen dazu, die von dir vorgeschlagene Sache gerne zu tun.

Die neun Prinzipien bilden eine Abfolge, kein Menü. Erst das Lob, denn ein gelobter Mensch ist ein zuhörender Mensch; dann die indirekte Korrektur, denn der Stolz darf nicht in die Enge getrieben werden; dann die Ermutigung, denn Verbesserung wächst, wo sie bemerkt wird. Der kühnste Zug ist, jemandem einen guten Ruf zu geben, an dem er sich messen kann – du weist ihm buchstäblich ein besseres Selbst zu und lässt es in dieses hineinwachsen.

Probier es aus: Bevor du diese Woche jemanden korrigierst, beginne mit einem wahren Kompliment – und bringe dann deinen Punkt als Frage vor.

Der Polier, der Schutzhelme bekam, indem er fragte statt befahl

Ein Baupolier namens W. P. Gaw stellte fest, dass seine Mannschaft keine Schutzhelme trug. Statt sie anzuweisen, fragte er, ob die Helme unbequem seien. Als sie das bejahten, schlug er vor, sie eine Woche lang zu tragen, um es auszuprobieren. Nach einer Woche trug die Mannschaft die Helme freiwillig, weil sie die Idee als ihre eigene empfand.

Gaws Mannschaft befolgte einen Vorschlag, von dem sie glaubte, ihn selbst gemacht zu haben. Indem er fragte, ob die Helme unbequem seien, und eine Probewoche vorschlug, verwandelte er einen Befehl in ihre eigene Entscheidung – und die Helme blieben auf. Menschen wehren sich selten gegen einen Plan, den sie für ihr eigenes Werk halten.

Probier es aus: Verwandle in dieser Woche eine Anweisung, die du normalerweise geben würdest, in eine Frage: 'Was bräuchte es, um ...?'

Der Zigarrentrick: Schwab und die Rauchverbotszone

Ein Werksleiter namens Charles Schwab – nicht der Stahlmagnat – hatte das Problem, dass Angestellte in einem Rauchverbotsbereich rauchten. Statt sie zu bestrafen, schenkte er jedem eine Zigarre und sagte: 'Ich wäre Ihnen dankbar, wenn Sie diese draußen rauchen würden.' Die Männer rauchten nie wieder drinnen.

Eine Zigarre verwandelt einen Verweis in eine Gefälligkeit. Schwab überreichte jedem ein Geschenk, machte eine persönliche Bitte, und der Verstoß hörte dauerhaft auf – ohne Bußgelder, ohne Geschrei, ohne Groll. Wie eine Regel durchgesetzt wird, entscheidet, ob sie sich hält: Strafe erzeugt heimlichen Widerstand, während eine höfliche Bitte die Menschen ohne Gesichtsverlust einlenken lässt.

Probier es aus: Setze diese Woche eine Regel mit einer höflichen persönlichen Bitte durch statt mit einer Ermahnung – und schau, ob sie sich hält.

Der Zahnarzt, der dem Patienten den Bohrer in die Hand gab

Ein Zahnarzt namens Dr. Martin Fitzhugh hatte einen Patienten, der sich vor dem Bohrer fürchtete. Statt ihn zu zwingen, ließ er den Patienten den Bohrer halten und seine sanfte Vibration spüren. Die Angst des Patienten verschwand, und der Eingriff verlief reibungslos.

Fitzhugh behandelte Angst als etwas, das man handhaben kann, nicht als etwas, das man übergehen darf. Als der Patient den Bohrer halten durfte, wurde das Instrument von einer Bedrohung zu einem vertrauten Gegenstand, und der Schrecken zerfloss bei der Berührung mit der Erfahrung.

Probier es aus: Wenn du auf Widerstand stößt, biete der Person zuerst einen winzigen, harmlosen Vorgeschmack auf das, wovor sie sich fürchtet, bevor du den vollen Schritt verlangst.

Kritik

Giblin schrieb in den 1950er Jahren, und manche Beispiele altern schlecht – Verkäufer, Geschäftsleute und eine Welt, in der Frauen vor allem als Ehefrauen auftreten. Sein Rat kann auch manipulativ klingen, wenn du das Wort „aufrichtig“ überspringst, und er bietet wenig Orientierung für Menschen, bei denen aufrichtiges Interesse einfach nicht greift, oder für toxische Beziehungen, in denen keine noch so große Wertschätzung etwas repariert. Das Buch ist eine Sammlung von Prinzipien, kein System; Leser, die Forschungstiefe oder Skripte für schwierige Gespräche suchen, finden es mager.

In einem Satz

Jeder Mensch, dem du begegnest, hungert danach, sich wichtig zu fühlen – stillst du diesen Hunger mit aufrichtiger Wertschätzung, gewinnst du die Macht, fast jeden zu beeinflussen.

Für wen sich das Buch eignet

Alle, deren Arbeit oder Glück von anderen Menschen abhängt – Führungskräfte, Verkäufer, Eltern, Ehepartner. Besonders wertvoll, wenn du dazu neigst, zuerst zu korrigieren, zu streiten oder zu kritisieren, und dich dann wunderst, warum sich die Menschen dir widersetzen.