

How to win friends and influence people

by dale carnegie · Language: DE

Summary by booksummaryai.com —

<https://booksummaryai.com/country/de/how-to-win-friends-and-influence-people-zusammenfassung>

Summary

In 60 Sekunden

Dale Carnegie argumentiert, dass der Umgang mit Menschen eine Fähigkeit ist, kein Talent. Seine Regeln: nie kritisieren, aufrichtige Wertschätzung zeigen, über das sprechen, was der andere will, und echtes Interesse an ihm entwickeln. Wenn du jemanden ändern musst, stelle Fragen, gib zuerst deine eigenen Fehler zu und lass ihm die Möglichkeit, sein Gesicht zu wahren. Das ganze Buch läuft auf einem einzigen Motor: Die Menschen sehnen sich danach, sich wichtig zu fühlen – und das kannst du gratis verschenken.

Warum es sich lohnt

Dies ist das Buch, aus dem sich nahezu jeder spätere Selbsthilfe-Titel bedient hat, und es funktioniert immer noch, weil es dich bittet, zuerst dein eigenes Verhalten zu ändern. Lies es, wenn du Menschen führst, etwas verkaufst oder Gespräche immer wieder in Sackgassen enden. Es belohnt es, jede Woche einen Teil zu überfliegen und die Prinzipien an echten Menschen tatsächlich auszuprobieren.

Die Kernideen

Even a killer thinks he's a good guy

New York: 'Two Gun' Crowley has just killed a policeman and wounded another. Hundreds of officers corner him in his girlfriend's apartment on West End Avenue; the gun battle rages until he's captured. When police search him, they find a note he'd written: 'To whom it may concern: Under my coat is a weary heart, but a kind one – one that would do nobody any harm.' Al Capone said much the same: 'I have spent the best years of my life giving people the lighter pleasures, helping them have a good time, and all I get is abuse, the existence of a hunted man.' Neither man blamed himself for a thing.

If a cop-killer and Al Capone can't condemn themselves, your coworker who botched the report can't either. Criticism puts people on the defensive and sends them scrambling to justify themselves; it changes nothing. Carnegie leans on B.F. Skinner's finding that animals rewarded for good behavior learn faster and retain more than animals punished. So the first rule costs nothing and buys everything: don't criticize, condemn, or complain.

Probier es aus: This week, when someone messes up, bite your tongue and say nothing critical — notice how they justify themselves anyway if you do.

The million-dollar skill was saying thank you

Andrew Carnegie paid Charles Schwab a million dollars a year to run United States Steel — nearly unheard-of money for the time. Asked why, Schwab said he was paid mostly for his ability to handle people. His own words: 'I consider my ability to arouse enthusiasm among my people the greatest asset I possess, and the way to develop the best that is in a person is by appreciation and encouragement.' Carnegie pairs this with William James's line: 'The deepest principle in human nature is the craving to be appreciated.'

The highest-paid steel man in America wasn't paid for metallurgy; he was paid for making people feel valued. That's the strange arithmetic of appreciation: it costs you nothing, takes seconds, and it feeds the deepest hunger William James could name. The catch is the word 'sincere' — flattery gets detected and discarded, while honest appreciation gets remembered for years. Most of us are stingy with exactly the thing we want most ourselves.

Probier es aus: Pick one person who helped you this week and tell them specifically what they did and why it mattered.

Sell the fishing, not the fish

A three-year-old boy refused to eat breakfast. His parents tried everything — scolding, pleading, the whole exhausted parental repertoire. Nothing worked. Then they noticed the boy loved imitating his father. One morning they sat him on a chair to help make the breakfast cereal himself. Suddenly the meal mattered to him; he ate two helpings without a fuss, because the process had become his own.

The only way to influence anybody is to talk about what they want and show them how to get it. The parents didn't win by pushing harder at what they wanted (a fed child); they won by making the boy want the thing itself. This is the pivot most persuasion misses: start from the other person's eager want, then attach your request to it. When you frame everything from your own angle, you're just talking to yourself.

Probier es aus: Before your next request of anyone, write down what they get out of saying yes — then open with that.

Roosevelt stayed up late reading about your hobby

The night before a visitor arrived, Theodore Roosevelt stayed up late studying the one subject he knew that visitor cared about. By morning he could talk about it fluently — and the guest left dazzled by the conversation. Carnegie pairs this with a line from the Roman poet Publilius Syrus: 'We are interested in others when they are interested in us.' The formula behind both: become genuinely interested in other people, and talk in terms of their interests, not yours.

The most powerful man in America did homework for a dinner guest, and it paid off in loyalty and admiration. The trick only works because it isn't a trick — Syrus's line cuts both ways, since people can smell performed interest. Genuine curiosity about someone's obsessions is the fastest shortcut to being welcome anywhere. Two chapters hammer the same move from different angles: care first, then speak their language.

Probier es aus: Before meeting someone this week, spend ten minutes learning about one thing they're passionate about and ask them about it.

Dein Name ist der schönste Klang, den du je hörst

Jim Farley behauptete, er könne fünfzigtausend Menschen mit ihrem Vornamen ansprechen. Diese Fähigkeit half ihm, Franklin D. Roosevelt 1932 auf dem Weg ins Weiße Haus zu bringen. Carnegie stellt daneben das einfachste Mittel überhaupt: das Lächeln, das sagt: „Ich mag dich. Du machst mich glücklich. Ich freue mich, dich zu sehen.“ Zusammen ergeben sie den guten ersten Eindruck.

Der Name eines Menschen ist für ihn selbst der schönste und wichtigste Klang in jeder Sprache — und Farley hielt fünfzigtausend Namen für wert, auswendig gelernt zu werden, weil sie es waren. Das Lächeln zählt aus demselben Grund: Es signalisiert Freude darüber, jemanden zu sehen, bevor ein Wort gesprochen ist. Keins von beiden kostet Geld oder Genie, weshalb beides so oft ausgelassen wird. Sich einen Namen zu merken sagt: „Du bist mir als Mensch aufgefallen“, und fast nichts anderes sagt das so schnell.

Probier es aus: Wenn du heute jemanden neu kennlernst, wiederhole seinen Namen im Gespräch, damit er hängen bleibt.

Sie sagte fast nichts und gewann den Abend

Bei einem Dinner saß eine Frau neben einem berühmten Botaniker. Sie hörte stundenlang aufmerksam zu, wie er über seine Arbeit dozierte, ermutigte ihn dabei und sagte selbst fast nichts. Als der Botaniker ging, erzählte er der Gastgeberin, sie sei eine „äußerst interessante Gesprächspartnerin“ gewesen. An diesem Abend hatte sie kaum einen ganzen Satz gesprochen.

Der Botaniker ging überzeugt davon, einen brillanten Redner getroffen zu haben — dabei war die Frau einfach eine brillante Zuhörerin gewesen. Ermutige andere, über sich selbst zu sprechen, und sie liefern dir ihr bestes Material — und schreiben dir den Abend gut. Zuhören ist die seltenste soziale Fähigkeit, gerade weil jeder auf seinen eigenen Sprechmoment wartet. Du kannst faszinierend sein, indem du überwiegend schweigst und fragst, wie es weiterging.

Probier es aus: Stelle in deinem nächsten Gespräch für jede Aussage über dich selbst eine Rückfrage.

Du kannst eine Diskussion nicht gewinnen

Carnegie eröffnet Teil Drei mit der ungeschminkten Behauptung, der einzige Weg, aus einer Diskussion als Sieger hervorzugehen, sei, sie zu vermeiden. Er stellt fest: „Ein gegen seinen Willen Überzeugter bleibt bei seiner Meinung.“ Die zugehörige Regel lautet, niemals „Du irrst dich“ zu sagen — zeige stattdessen Respekt vor den Meinungen anderer, wie Lord Chesterfield: „Sei weiser als andere, wenn du kannst; aber sag es ihnen nicht.“

Eine Diskussion endet auf eine von zwei Arten, und beide sind Verluste: Du wirst überredet, oder du gewinnst, und der andere trägt Groll gegen dich nach und verhärtet sich. Der von Carnegie zitierte Satz erklärt, warum — Überzeugung mit Gewalt lässt den Willen unberührt. Den Streit zu vermeiden ist keine Feigheit; es bedeutet zu erkennen, dass sich Meinungen unter Beschuss selten ändern. Wenn du widersprechen musst, dann ohne die zwei Worte zu sagen, die jede Zusammenarbeit beenden: „Du irrst dich.“

Probier es aus: Lass das nächste Mal, wenn jemand im Internet oder beim Essen falsch liegt, es einmal gut sein und beobachte, was mit der Beziehung passiert.

Gib es schnell zu, bevor sie es sagen

Carnegies drittes Prinzip, Menschen ohne Kränkung zu verändern: Wenn du im Unrecht bist, gib es schnell und nachdrücklich zu. Nicht widerwillig, nicht erst, wenn die Beweise dich zwingen — schnell, und mit mehr Nachdruck, als es der Ankläger täte.

Wer sich als Erster verurteilt, nimmt dem Ankläger das Drehbuch aus der Hand. Wenn du es zuerst sagst und mit Nachdruck sagst, bleibt dem anderen nichts mehr anzugreifen, und meist beginnt er, milde zu werden, ja dich zu verteidigen. Wer wartet, bis er ertappt wird, macht aus einem Fehler eine Pattsituation. Das nachdrückliche Eingeständnis ist der billigste Weg, nach einem Fehltritt Respekt zurückzugewinnen.

Probier es aus: Wenn du einen Fehler schon länger nicht eingestehen willst, gib ihn heute zu — zuerst, und ohne Ausreden.

Hol dir das 'Ja, ja', bevor du widersprichst

Carnegie stapelt vier Züge, um Meinungen ohne Reibung zu ändern. Beginne freundlich — Lincolns Satz: 'Ein Tropfen Honig fängt mehr Fliegen als ein Gallonengefäß voller Galle.' Sokrates gewann Streitgespräche, indem er Fragen stellte, denen sein Gegner zustimmen musste, und ihn Schritt für Schritt zu einer Schlussfolgerung führte, gegen die er sich gewehrt hätte, wäre sie von vornherein ausgesprochen worden. Lass den anderen den größten Teil des Redens. Und Oberst Edward M. House beeinflusste Präsident Woodrow Wilson, indem er Ideen so subtil einpflanzte, dass Wilson sie für seine eigenen hielt.

Jeder dieser Züge funktioniert, indem er dem anderen den Weg freigibt. Ein freundlicher Einstieg senkt die Abwehr; eine Kette kleiner Übereinstimmungen baut Schwung auf, der das letzte 'Ja' unvermeidlich erscheinen lässt; Schweigen lässt sie sich selbst überzeugen; und eine Idee, die sie für ihre eigene halten, werden sie verteidigen wie Eigentum. Houses Methode bei Wilson ist die

Extremform — Einfluss in seiner reinsten Form hinterlässt keine Fingerabdrücke. Der gemeinsame Faden: Menschen kann man nicht ins Einverständnis drängen, aber sie gehen den Weg gern, wenn sie glauben, dass sie ihn anführen.

Probier es aus: Beginne bei deinem nächsten Streit mit zwei Fragen, die der andere mit Ja beantworten wird, bevor du deine Sicht darlegst.

Der Satz, der Streit beendet, und die zwei Gründe, warum wir alles tun

Carnegie bietet eine Zauberformel an, die Streit beendet und Wohlwollen schafft: 'Ich verurteile dich kein bisschen dafür, dass du so fühlst. Wäre ich an deiner Stelle, würde ich zweifellos genauso fühlen wie du.' Er stützt sie mit Kenneth M. Goodes Beobachtung, dass dein brennendes Interesse an deinen eigenen Angelegenheiten von jedermanns mildem Interesse an den seinen erwidert wird. Dann J. Pierpont Morgans Einsicht: Ein Mensch hat gewöhnlich zwei Gründe, etwas zu tun — einen, der gut klingt, und einen echten. Da wir alle im Grunde Idealisten sind, sprich das edlere Motiv an.

Sympathie funktioniert, weil sie dich nichts kostet zu gewähren und dem anderen alles bedeutet — jeder ist der Held seiner eigenen Geschichte, also sag ihm, dass du verstehst, warum.

Morgans Zwei-Gründe-Regel ist die fremdere und nützlichere Hälfte: Menschen kennen ihr echtes Motiv, also ist Streit darüber sinnlos; aber der schmeichelhafte, idealistische Grund ist der, nach dem sie handeln, wenn du ihn anbietest. Gib jemandem eine edle Deutung seines eigenen Verhaltens, und er wird ihr oft gerecht werden. Es klingt zynisch und wirkt als Großzügigkeit.

Probier es aus: Wenn das nächste Mal ein Kunde oder Kollege wütend ist, beginne mit 'Ich verurteile dich kein bisschen' und meine es — dann löse das Problem.

Schreibe eine '6' auf den Boden

Charles Schwab kam in ein Werk, dessen Mannschaft schlecht produzierte. Er fragte die Tagschicht, wie viele Schmelzen sie geschafft hätten. 'Sechs', kam die Antwort. Schwab schrieb mit Kreide eine große '6' auf den Boden und ging. Die Nachtschicht kam, sah die '6' und schaffte sieben — was Schwab seinerseits aufschrieb. Bald führte das Werk das ganze Werksgelände an. Schwab erklärte: 'Die Art, Dinge zu erledigen, ist, Wettbewerb anzuregen. Ich meine das nicht in einer schmutzigen, geldgierigen Weise, sondern im Wunsch, zu glänzen.'

Ein Stück Kreise tat, was Vorträge und Drohungen nicht konnten, weil es die Leistung in einen sichtbaren Wettbewerb verwandelte. Dramatisiere deine Ideen — Filme und Fernsehen verkaufen mit Schau, und das solltest du auch — und wenn Drama nicht reicht, wirf eine Herausforderung hin. Der Wunsch zu glänzen schlägt den Wunsch, bezahlt zu werden, in Schwabs Erzählung, denn niemand prahlt mit einem Gehaltsscheck. Mach Leistung sichtbar und wettbewerbsfähig, und die Menschen werden ihr in ihrer Freizeit nachjagen.

Probier es aus: Mach diese Woche ein Teamziel sichtbar — eine Zahl auf einem Whiteboard, die alle sehen und übertreffen können.

Erst loben, dann der Fehler

Calvin Coolidge begann als Präsident einen Brief an seine Sekretärin mit Lob für ihre Arbeit, bevor er einen kleineren Fehler erwähnte. Charles Schwab ertappte Arbeiter beim Rauchen unter einem 'Rauchen verboten'-Schild; statt sie zu rügen, reichte er jedem eine Zigarre und sagte: 'Ich wäre euch dankbar, Jungs, wenn ihr diese draußen rauchen würdet.' Carnegie selbst stellte seine Nichte Josephine als Sekretärin ein, und wenn er sie korrigieren musste, begann er mit: 'Du hast einen Fehler gemacht, Josephine, aber Gott weiß, es ist nicht schlimmer als viele, die ich gemacht habe.'

Drei verschiedene Korrekturen, eine Architektur: dämpfe den Schlag, bevor er landet. Lob öffnet das Ohr; Umwege lassen die Botschaft ankommen, ohne eine öffentliche Niederlage; und das Eingeständnis eigener Fehler stellt Kritiker und Kritisierten auf dieselbe Seite des Tisches. Nichts davon versteckt die Kritik — die Zigarre sagt immer noch 'ihr habt die Regel gebrochen' — sie liefert sie nur ohne den Stachel, der Menschen stur macht. Die Reihenfolge ist der ganze Trick.

Probier es aus: Bevor du das nächste Mal Feedback gibst, benenne eine Sache, die die Person wirklich gut macht — dann sprich deine Korrektur aus.

Fragen statt Befehle; lass den anderen sein Gesicht wahren

Owen D. Young hat nie einen Befehl erteilt. Er sagte: 'Du könntest das einmal erwägen' oder 'Meinst du, das würde funktionieren?' — und die Arbeit wurde erledigt. General Electric stand vor einem schwierigeren Problem: Charles Steinmetz, ein brillanter, aber launischer Ingenieur, wurde entlassen. Man gab ihm den neuen Titel 'Consulting Engineer of the General Electric Company', ließ ihm sein Büro und sein Gehalt, damit er sein Gesicht wahren konnte.

Fragen bringen Zustimmung, Befehle bringen Groll, denn eine Frage lässt den anderen die Entscheidung in der Hand behalten. Der Abschied von Steinmetz zeigt dieselbe Wertschätzung am Ende einer Beziehung: Niemand musste sein Gesicht verlieren, damit das Unternehmen bekam, was es brauchte. Beide Bewegungen setzen voraus, dass der Stolz des anderen eine reale Kraft ist, mit der man rechnen muss. Gib ein wenig Würde aus, um viel Wohlwollen zu gewinnen.

Probier es aus: Verwandle einen direkten Befehl, den du normalerweise geben würdest, in die Frage 'Meinst du, das würde funktionieren?' — und schau, was passiert.

Gib dem Hund einen guten Namen

Carnegie erzählt von einem Tiertrainer, der einem Seelöwen für den kleinsten Fortschritt einen Fisch belohnt — 'sei herzhaft in deiner Anerkennung und verschwenderisch in deinem Lob.' Eine Frau, deren Dienstmädchen eine schlechte Köchin war, sagte dem Mädchen, es sei eine ausgezeichnete Köchin; das Dienstmädchen begann, diesem Ruf gerecht zu werden. Ein

Tanzlehrer sagte einer neuen Schülerin, sie habe ein natürliches Rhythmusgefühl, und die Fortschritte der Schülerin waren rasch. Der abschließende Grundsatz: mache den anderen glücklich über das, was du ihm vorschlägst.

Das letzte Stück des Buches ist reiner Schwung: Lobe jede Verbesserung, wie klein sie auch sei, denn belohnter Fortschritt wird wiederholt. Wenn du jemandem sagst, er sei in etwas schon gut, gibst du ihm einen Ruf, den er zu verteidigen hat — und die Menschen arbeiten hart daran, ihren Ruf zu verteidigen. Ermutigung lässt den Fehler leicht behebbar erscheinen, was wichtiger ist als die Behebung selbst. Verknüpfe am Ende einen echten Vorteil mit der Bitte, damit der andere froh und nicht bloß pflichtbewusst davongeht.

Probier es aus: Erwische diese Woche jemanden bei einer Verbesserung — auch einer kleinen — und lobe sie laut und sofort.

Die besten Zitate

- "Der tiefste Grundsatz in der menschlichen Natur ist das Verlangen, geschätzt zu werden." - William James
- "Ein wider Willen Überzeugter bleibt trotzdem bei seiner Meinung." - Dale Carnegie
- "Ein Tropfen Honig fängt mehr Fliegen als ein Gallonengefäß voll Galle." - Abraham Lincoln
- "Ich wäre euch dankbar, Jungs, wenn ihr draußen rauchen würdet." - Charles Schwab

Kritik

Die Beispiele stammen aus den 1930er-Jahren, und manche Anekdoten wirken so poliert, dass sie fast schon Folklore sind – echte Arbeitsplätze sind chaotischer als eine mit Kreide auf den Boden geschriebene '6'. Die Prinzipien können in Inszenierung kippen: lächeln, Namen behalten, begeistert zustimmen – unaufrichtig gemacht, ist das Manipulation, und Kritiker sagen das seit Jahrzehnten. Es sagt auch wenig über Machtungleichgewichte, strukturelle Probleme oder Situationen, in denen der andere einfach nicht kooperiert. Behandle es als eine Reihe von Gewohnheiten, die man ehrlich übt, nicht als ein Skript, das man aufsagt.

In einem Satz

Die Menschen sehnen sich danach, sich wichtig zu fühlen – schenke ihnen also aufrichtige Wertschätzung, ihren eigenen Namen, ihre eigenen Ideen und einen einfachen Weg, recht zu behalten – und sie bewegen für dich Berge.

Für wen sich das Buch eignet

Alle, deren Erfolg davon abhängt, dass andere Ja sagen – Führungskräfte, Verkäufer, Lehrkräfte und alle, die müde von Argumentationen sind, die nirgendwohin führen. Besonders nützlich ist es, wenn du neu im Führen von Menschen bist und deinen eigenen Instinkt im Umgang mit ihnen noch nicht entwickelt hast.