

Dale Carnegie

FREUNDE GEWINNEN MENSCHEN BEGEISTERN



Aus dem Englischen von
Marion Zerbst

NIKOL
VERLAG

Die Originalausgabe erschien erstmals 1936 unter dem Titel
»How to Win Friends and Influence People«
bei Simon & Schuster, New York und wurde schnell zum
Bestseller. Die hier vorliegende Übersetzung basiert auf dieser
Erstausgabe und hat wie vorherige andere Übersetzungen
verschiedene Textpassagen, die heute nicht mehr zeitgemäß
sind, an die heutige Zeit angepasst.



Das Recht der Nutzung für Text- und Data-Mining im Sinne
von § 44b UrhG behalten wir uns ausdrücklich vor.

1. Auflage 2026

© 2026 by Nikol Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG,
Barkhausenweg 11, 22339 Hamburg

Alle Rechte, auch das der fotomechanischen Wiedergabe
(einschließlich Fotokopie) oder der Speicherung auf
elektronischen Systemen, vorbehalten.
All rights reserved.

Satz und Layout: Nikol Verlag, Hamburg
Umschlaggestaltung: Nele Schütz Design unter
Verwendung von AdobeStock/Arthure Constantine
Druck und Bindung: CPI Moravia Books s.r.o.
Printed in the Czech Republic

ISBN: 978-3-69043-036-4

@ info@nikol-verlag.de
www.nikol-verlag.de

*Dieses Buch widme ich einem Mann,
der es nicht zu lesen braucht:
meinem lieben Freund Homer Croy*

Inhalt

Vorwort: Wie dieses Buch entstanden ist – und warum	11
--	----

TEIL EINS

Die wichtigsten Spielregeln im Umgang mit anderen Menschen	21
---	----

Kapitel 1: »Wer Honig ernten will, sollte den Bienenstock nicht umstoßen!«	22
---	----

Kapitel 2: Das beste Erfolgsrezept im Umgang mit anderen Menschen	37
--	----

Kapitel 3: »Wem das gelingt, der hat die ganze Welt auf seiner Seite; wer es nicht schafft, vor dem liegt ein einsamer Weg«	52
---	----

Neun Vorschläge, wie Sie so viel wie möglich aus diesem Buch herausholen können	74
--	----

TEIL ZWEI

Sechs Wege, die Sympathien anderer Menschen zu gewinnen	83
--	----

Kapitel 1: So sind Sie garantiert überall willkommen	84
---	----

Kapitel 2: Einen guten Eindruck machen? Überhaupt kein Problem!	99
--	----

Kapitel 3: Wenn Sie das nicht tun, werden Sie Schwierigkeiten bekommen	108
---	-----

Kapitel 4: Ein einfacher Weg, die Kunst der Konversation zu erlernen	118
Kapitel 5: Wie man das Interesse seiner Mitmenschen weckt	132
Kapitel 6: Wie man sich auf Antrieb bei seinen Mitmenschen beliebt macht	137

Das Wichtigste auf einen Blick: Sechs Wege,
um die Sympathien anderer Menschen zu gewinnen . 153

TEIL DREI

Zwölf Wege, andere Menschen von Ihrer Meinung zu überzeugen	155
Kapitel 1: Einen Streit kann man nicht gewinnen	156
Kapitel 2: Wie man sich Feinde macht – oder Feindschaften aus dem Weg geht	165
Kapitel 3: Geben Sie es zu, wenn Sie Unrecht haben!	180
Kapitel 4: Der schnellste Weg zum Herzen eines Menschen	189
Kapitel 5: Das Erfolgsgeheimnis des großen Philosophen	203
Kapitel 6: Ein Sicherheitsventil im Umgang mit Beschwerden	210
Kapitel 7: Wie man die Unterstützung seiner Mitmenschen gewinnt	217
Kapitel 8: Eine Strategie, mit der man Wunder bewirken kann	226
Kapitel 9: Ein echtes Wundermittel	231
Kapitel 10: Appellieren Sie an die edleren Motive Ihrer Mitmenschen!	240

Kapitel 11: Nehmen Sie sich ein Beispiel an der Werbebranche und der Filmindustrie!.....	248
Kapitel 12: Wenn gar nichts anderes mehr hilft ...	252
Das Wichtigste auf einen Blick: Zwölf Wege, andere Menschen von Ihrer Meinung zu überzeugen.....	256

TEIL VIER

Neun Wege, wie man einen Menschen ändern kann, ohne ihn zu verärgern oder zu beleidigen	259
Kapitel 1: Wenn Sie etwas beanstanden müssen, gehen Sie dabei diplomatisch vor	260
Kapitel 2: Wie man jemanden kritisiert, ohne sich bei ihm unbeliebt zu machen	267
Kapitel 3: Erwähnen Sie zuerst Ihre eigenen Fehler.....	269
Kapitel 4: Niemand nimmt gern Befehle entgegen.....	274
Kapitel 5: Lassen Sie Ihr Gegenüber sein Gesicht wahren	275
Kapitel 6: Wie man Menschen zum Erfolg anspornt.....	279
Kapitel 7: Nomen est omen ... oder: Ein guter Ruf verpflichtet	285
Kapitel 8: Machen Sie es den Menschen leicht, ihre Fehler zu korrigieren.....	289
Kapitel 9: Formulieren Sie Ihre Vorschläge so, dass der andere sie gerne befolgt	293
Das Wichtigste auf einen Blick: Neun Wege, etwas am Verhalten anderer Menschen zu ändern, ohne sie zu verärgern oder zu kränken.....	298

TEIL FÜNF

Manchmal kann ein Brief wahre Wunder bewirken..... 301

TEIL SECHS

Sieben Verhaltensregeln für ein
glücklicheres Familienleben..... 315

Kapitel 1: Wie man seine Ehe so schnell
wie möglich zu Grabe trägt 316

Kapitel 2: Lieben und leben lassen 324

Kapitel 3: Kritisieren Sie Ihren Partner nicht immer,
sonst landen Sie garantiert bald
vor dem Scheidungsrichter..... 327

Kapitel 4: Wie man jeden Menschen ganz
schnell glücklich machen kann 333

Kapitel 5: So etwas bedeutet einer Frau
ungeheuer viel 337

Kapitel 6: Wenn Sie in Ihrer Ehe glücklich
sein wollen, dann beherzigen Sie
diesen Ratschlag! 340

Kapitel 7: Seien Sie kein »Ehe-Analphabet« 344

Das Wichtigste auf einen Blick: Sieben
Verhaltensregeln für ein glückliches Familienleben..... 350

VORWORT

Wie dieses Buch entstanden ist – und warum

In den letzten 35 Jahren sind in den USA über 200 000 verschiedene Bücher erschienen. Die meisten davon waren sterbenslangweilig; und viele haben den Verlagen nicht einmal Geld eingebracht. Eigentlich waren sogar die meisten dieser Bücher totale Misserfolge! Der Leiter eines der größten Verlage der Welt hat mir vor Kurzem im Vertrauen mitgeteilt, dass er auch heute – nach 75-jähriger Erfahrung im Buchgeschäft – immer noch mit sieben von acht seiner Bücher rote Zahlen schreibt.

Warum habe ich dann trotzdem die Dreistigkeit besessen, noch ein Buch zu schreiben? Und warum sollten Sie sich die Mühe machen, dieses Buch zu lesen?

Beides sind berechtigte Fragen. Ich will versuchen, sie zu beantworten.

Seit dem Jahr 1912 veranstalte ich Fortbildungskurse für Geschäftsleute und andere im Berufsleben stehende Menschen in New York. Anfangs ging es in diesen Kursen nur um das Thema Rhetorik: Ich wollte den Teilnehmern beibringen, wie man schnell und schlagfertig reagiert und seine Ideen klar und deutlich, selbstbewusst und wirkungsvoll vorbringt –

nicht nur bei geschäftlichen Besprechungen, sondern auch in Reden und Vorträgen.

Doch im Lauf der Jahre wurde mir klar, dass meine Kursteilnehmer zwar lernen mussten, wie man sich gut ausdrückt; doch noch viel dringender brauchten sie eine Ausbildung in der Kunst, im eigenen Berufs- und Privatleben gut mit anderen Menschen auszukommen.

Außerdem realisierte ich, dass auch ich so eine Schulung dringend nötig hatte. Wenn ich heute auf mein Leben zurückblicke, erschreckt es mich geradezu, wie oft es mir im Umgang mit anderen Menschen an Geschick und Verständnis gefehlt hat.

Mit Menschen umzugehen, ist wohl die größte Herausforderung, die wir meistern müssen, vor allem im Geschäftsleben; doch auch für andere Gruppen wie »Hausfrauen«, Architekten oder Ingenieure ist das ein sehr wichtiges Thema. Vor ein paar Jahren wurde unter der Schirmherrschaft der Carnegie Foundation for the Advancement of Teaching eine Untersuchung durchgeführt, deren Ergebnisse später durch weitere Studien am Carnegie Institute of Technology bestätigt wurden. All diese Untersuchungen haben gezeigt, dass unser finanzieller Erfolg selbst in so technikorientierten Branchen wie dem Ingenieurwesen nur zu ungefähr 15 Prozent auf unserer technischen Fachkompetenz und zu rund 85 Prozent auf unseren zwischenmenschlichen Fähigkeiten – unserer Persönlichkeit und unseren Führungsqualitäten – beruht.

Viele Jahre lang gab ich regelmäßig Kurse für Ingenieure in Philadelphia und New York. Insgesamt haben wohl mehr als 1 500 Teilnehmer diese Kurse absolviert. Sie besuchten meine Schulungen, weil ihnen irgendwann klar geworden war, dass die bestbezahlten Ingenieure oft nicht diejenigen sind, die sich in ihrem Fachgebiet am besten auskennen. Jedes Un-

ternehmen kann für einen angemessenen Lohn kompetente Ingenieure, Buchhalter, Architekten oder sonstige Profis engagieren. Auf dem Arbeitsmarkt wimmelt es nur so von solchen Fachleuten. Doch wer nicht nur technische Fachkompetenz, sondern gleichzeitig auch die Fähigkeit besitzt, anderen Menschen seine Ideen zu vermitteln, sie zu begeistern und zu führen, wird sehr viel mehr Geld verdienen als seine Kollegen.

Auf dem Höhepunkt seines Schaffens hat John D. Rockefeller einmal gesagt: »Die Fähigkeit, mit anderen Menschen umzugehen, ist ein ebenso käufliches Produkt wie Zucker oder Kaffee. Und für diese Gabe bezahle ich mehr als für jedes andere Talent der Welt.«

Sollte da nicht eigentlich jedes College Kurse anbieten, in denen es um diese Fähigkeit geht, die Arbeitgebern offensichtlich so wichtig ist? Doch wenn es auch nur an einem einzigen amerikanischen College einen einzigen sinnvollen, praxisorientierten Kurs zu diesem Thema geben sollte, ist mir diese Tatsache bisher leider entgangen.

Die University of Chicago und die Vereinigung der Hochschulen des Christlichen Vereins Junger Menschen haben einmal eine Umfrage durchgeführt, um herauszufinden, für welche Studienfächer sich Erwachsene am meisten interessieren.

Diese Umfrage kostete 25 000 Dollar und dauerte mehr als zwei Jahre. Zuletzt fand sie in der Stadt Meriden in Connecticut statt, da diese als typisch amerikanische Kleinstadt galt. Alle Erwachsenen in Meriden sollten insgesamt 156 Fragen beantworten, zum Beispiel: »In welchem Beruf oder Geschäft sind Sie tätig? Was für einen Abschluss haben Sie? Womit beschäftigen Sie sich in Ihrer Freizeit? Wie hoch ist Ihr Einkommen? Was für Hobbys haben Sie? Was möchten Sie in Ihrem Leben erreichen? Mit welchen Problemen haben Sie zu kämpfen? Welche Fächer würden Sie am liebsten studieren?« usw.

Die Umfrage ergab, dass sich die befragten Personen hauptsächlich für das Thema Gesundheit interessierten. An zweiter Stelle kam das Thema Menschen: wie man sie besser versteht und gut mit ihnen auskommt; wie man sich bei seinen Mitmenschen beliebt macht; und wie man es schafft, andere von seiner Meinung zu überzeugen.

Daher beschloss das Komitee, das die Umfrage durchgeführt hatte, so einen Kurs für Erwachsene in Meriden durchzuführen. Die Mitglieder suchten überall nach einem Lehrbuch zu diesem Thema, fanden aber keins. Schließlich wandten sie sich an eine der weltweit renommiertesten Koryphäen auf dem Gebiet der Erwachsenenbildung und fragten diesen Mann nach einem Buch, das die Bedürfnisse dieser Zielgruppe erfüllte. »So etwas gibt es nicht«, antwortete er. »Ich weiß, was diese Leute brauchen. Aber so ein Buch muss erst noch geschrieben werden.«

Das wusste ich aus eigener Erfahrung, denn auch ich war schon seit Jahren auf der Suche nach einem praxisorientierten Lehrbuch zum Umgang mit Menschen.

Da es kein solches Buch gab, habe ich nun versucht, selbst eins für meine eigenen Kurse zu schreiben. Hier ist es! Hoffentlich gefällt es Ihnen.

Bei meiner Vorarbeit zu diesem Buch habe ich alles gelesen, was ich über dieses Thema finden konnte – und zwar wirklich alles: von Artikeln der Ratgeberkolumnistin Dorothy Dix über Scheidungsprotokolle und das *Parent's Magazine* bis hin zu den Büchern von Alfred Adler, William James und Professor Harry A. Overstreet. Außerdem engagierte ich einen ausgebildeten Rechercheur, der anderthalb Jahre in verschiedenen Bibliotheken zubrachte und alles über dieses Fachgebiet las, was mir bis dahin entgangen war. Dieser Mann brütete über

Hundert von Zeitschriftenartikeln, ackerte sich durch unzählige gelehrte Wälzer zum Thema Psychologie und durchforschte Hunderte von Biografien, um herauszufinden, wie die größten Männer aller Zeiten mit ihren Mitmenschen umgegangen waren. Wir lasen die Biografien sämtlicher wichtiger Persönlichkeiten – von Julius Caesar bis Thomas Edison. Ich weiß noch, dass wir allein über Theodore Roosevelt mehr als 100 Biografien studiert haben. Wir waren fest entschlossen, bei dieser Arbeit weder Zeit noch Kosten zu scheuen: Uns sollte keine Strategie entgehen, mit der es irgendjemandem in der Geschichte der Menschheit gelungen war, Freunde zu gewinnen und Menschen zu beeinflussen.

Aus diesem Material erstellte ich dann einen kurzen Vortrag mit dem Titel »Wie man Freunde gewinnt und Menschen beeinflusst«. Wenn ich »kurz« sage, meine ich damit, dass dieser Vortrag anfangs tatsächlich nicht besonders lang war, sich inzwischen aber zu einer anderthalbstündigen Vorlesung entwickelt hat. Diese Vorlesung habe ich den Kursteilnehmern des Carnegie-Instituts in New York seitdem in jedem Semester gehalten.

Ich legte den Teilnehmern ans Herz, diese Ideen anschließend in ihrem Unternehmen und ihrem Sozialleben zu testen. Später sollten sie dann im Kurs über ihre Erfahrungen und Erfolge berichten. Was für eine interessante Aufgabe! Diese Menschen, die förmlich nach Selbstoptimierung lechzten, waren von der Idee fasziniert, Experimente in einer ganz neuen Art von Labor durchzuführen – dem bisher ersten und einzigen Versuchslabor für zwischenmenschliche Beziehungen, das es gegeben hat.

Eigentlich habe ich dieses Buch gar nicht geschrieben – jedenfalls nicht im eigentlichen Sinn dieses Wortes. Es ist gewachsen, so wie ein Kind im Lauf der Jahre heranwächst; es

ist nämlich aus genau den oben beschriebenen »Laborexperimenten« – den Erfahrungen Tausender von Menschen – hervorgegangen.

Vor Jahren stellten wir ein paar allgemeine Regeln zu unserem Kursthema auf, die alle auf eine Postkarte passten. Im nächsten Semester brauchten wir für diese Spielregeln und Prinzipien bereits eine größere Karte, dann eine Broschüre und schließlich eine ganze Reihe von Broschüren. Und jetzt – nach 15-jähriger Forschungs- und Experimentiertätigkeit – ist daraus dieses Buch entstanden.

Die Regeln, die wir entwickelt haben, sind keine bloßen Theorien oder Spekulationen, sondern ihnen scheinen tatsächlich magische Kräfte innezuwohnen. Und so unglaublich es auch klingen mag: Die Anwendung dieser Prinzipien kann das Leben vieler Menschen von Grund auf verändern. Das habe ich mit eigenen Augen gesehen.

Im letzten Semester nahm zum Beispiel der Chef eines Unternehmens mit 314 Angestellten an einem meiner Kurse teil. Dieser Mann hatte seine Mitarbeiter stets gnadenlos zu Höchstleistungen angetrieben und ihnen wegen jedes noch so kleinen Fehlers die Hölle heiß gemacht. Noch nie war ihm ein freundliches, anerkennendes oder ermutigendes Wort über die Lippen gekommen. Doch nachdem er sich mit den Prinzipien in meinem Buch auseinandergesetzt hatte, änderte er seine Einstellung von Grund auf. Inzwischen herrschen in seiner Firma eine noch nie dagewesene Atmosphäre der Loyalität und Begeisterung und ein erstaunlicher Teamgeist. Aus 314 Mitarbeitern, die ihm feindlich gesonnen waren, sind 314 gute Freunde geworden. In einer Rede, die dieser Unternehmer vor den anderen Kursteilnehmern hielt, berichtete er stolz: »Wenn ich früher durch mein Firmengebäude ging, hat mich keiner begrüßt. Die Angestellten schauten sogar weg,

wenn sie mich sahen. Doch inzwischen sind wir dicke Freunde geworden; selbst der Hausmeister spricht mich mit meinem Vornamen an.«

Dieser Unternehmer erwirtschaftet jetzt mehr Gewinn und hat mehr Freizeit als je zuvor – und was noch wichtiger ist: Er ist in seinem Berufs- und Privatleben auch sehr viel glücklicher.

Unzählige Vertriebsmitarbeiter konnten ihre Verkaufszahlen mithilfe meiner Prinzipien drastisch erhöhen. Vielen gelang es sogar, neue Kunden zu gewinnen, um die sie sich bis dahin vergeblich bemüht hatten. Führungskräfte erhielten von ihren Chefs mehr Befugnisse und ihre Gehälter wurden erhöht. Ein Manager berichtete sogar, dass sein Jahresgehalt um 5 000 Dollar gestiegen war, was er vor allem den Verhaltensregeln verdankte, die er in einem der Carnegie-Kurse gelernt hatte. Ein Abteilungsleiter eines Gaswerks sollte wegen seiner streitsüchtigen Art und seines ungeschickten Führungsstils eigentlich auf einen niedrigeren Posten zurückgestuft werden. Die Teilnahme an meinem Kurs hat den Mann nicht nur vor diesem traurigen Schicksal bewahrt, sondern brachte ihm sogar eine Beförderung und eine Gehaltserhöhung ein – und das, obwohl er bereits 65 Jahre alt war.

Am Ende meiner Kurse veranstalte ich immer ein großes Festessen für alle Teilnehmer, die dabei oft auch von ihren Ehefrauen begleitet werden. Viele dieser Frauen haben mir erzählt, dass sie ein sehr viel glücklicheres Familienleben führen, seitdem ihre Männer meine Schulung absolviert haben.

Oft staunen meine Kursteilnehmer selbst über ihre großen Erfolge. Das Ganze kommt ihnen fast wie Zauberei vor. Einige riefen mich sogar sonntags zu Hause an und erzählten mir begeistert, was sie inzwischen alles erreicht hatten, weil sie

die 48 Stunden bis zum nächsten Kurstermin nicht abwarten konnten.

Ein Mann war nach einem meiner Vorträge über die Prinzipien und Verhaltensregeln so aufgewühlt, dass er bis in die Nacht hinein mit anderen Kursteilnehmern darüber diskutierte. Um drei Uhr morgens gingen die anderen schließlich nach Hause; doch er war von der Erkenntnis, was er bis dahin alles falsch gemacht hatte, so erschüttert, und die Aussicht auf ein neues, befriedigenderes Berufsleben begeisterte ihn so sehr, dass er nicht schlafen konnte – und zwar weder in dieser Nacht noch in der nächsten oder übernächsten.

Wer war dieser Mann? Ein naiver, ungebildeter Mensch, der wahrscheinlich von *jeder* neuen Theorie geschwärmt hätte? Nein. Ganz im Gegenteil: Es handelt sich um einen hochgebildeten, etwas blasierten Kunsthändler – einen richtigen Lebemann, der drei Fremdsprachen fließend sprach und an zwei verschiedenen Universitäten studiert hatte.

Während ich dieses Kapitel schreibe, erreicht mich ein Brief von einem ehemaligen deutschen Kursteilnehmer der alten Schule – einem Adeligen, dessen Vorfahren über Generationen hinweg als Offiziere bei den Hohenzollern gedient hatten. In diesem Brief, den er auf einem Transatlantikdampfer schrieb, berichtete mir der Mann in begeisterten Worten über die Erfolge, die er mithilfe meiner Prinzipien erzielte, und steigerte sich dabei in einen fast schon religiösen Eifer hinein.

Zu meinen Kursteilnehmern gehörte übrigens auch ein sehr wohlhabender New Yorker Harvard-Absolvent, der eine große Teppichfabrik besaß und auf der Liste erfolgreicher amerikanischer Prominenter ganz oben stand. Dieser Mann erklärte mir, er habe durch mein Kurssystem innerhalb von 14 Wochen mehr über die hohe Kunst gelernt, andere Menschen zu beeinflussen, als während seines vierjährigen Studiums.

Erscheint Ihnen das absurd oder lächerlich? Natürlich können Sie solche Aussagen als blühenden Unsinn abtun – das ist Ihr gutes Recht. Ich möchte dazu einfach nur kommentarlos wiedergeben, was ein konservativer, erfolgreicher Harvard-Absolvent am 23. Februar 1933 in einer Ansprache vor rund 600 Zuhörern im New Yorker Yale Club gesagt hat: »Verglichen mit dem, was wir sein sollten«, erklärte der berühmte Psychologe William James seinem Publikum damals, »sind wir eigentlich nur halbwach. Wir nutzen nur einen kleinen Teil unserer körperlichen und geistigen Ressourcen. Der Mensch besitzt eine große Vielfalt verschiedener Fähigkeiten, nutzt sie aber niemals.«

Ich möchte Ihnen helfen, diese ungenutzten Fähigkeiten, die in Ihnen schlummern, zu entdecken, zu entwickeln und einzusetzen. Das ist der einzige Sinn und Zweck meines Buches.

»Bildung«, hat der ehemalige Präsident der Princeton University Dr. John G. Hibben einmal gesagt, »ist die Fähigkeit, alle Lebenslagen zu meistern.«

Wenn Sie nach der Lektüre der ersten drei Kapitel dieses Buches nicht schon ein bisschen besser für das Leben gerüstet sind, dann ist dieses Buch in meinen Augen ein totaler Misserfolg – zumindest, was Sie betrifft. Denn wie schon der englische Philosoph und Soziologe Herbert Spencer wusste: *Das große Ziel von Bildung ist nicht Wissen, sondern Handeln.*

Und genau darum geht es in diesem Buch: ums Handeln.

Wie die meisten Einführungen ist auch diese hier jetzt schon viel zu lang. Also wollen wir nun endlich auf das eigentliche Thema dieses Buches zu sprechen kommen!