

DALE CARNEGIE

JOE HART & MICHAEL CROM

Take Command

**Übernehmen Sie
die Verantwortung**

Wie Sie Ihre innere Stärke finden,
dauerhafte Beziehungen aufbauen
und endlich das Leben leben,
das Sie schon immer wollten

FBV

Vorwort

Wer hatte großen Einfluss auf Ihre persönliche Entwicklung? Wer hat Sie dazu animiert, das Beste aus sich herauszuholen? Vielleicht war es ein Elternteil, ein Freund oder ein Arbeitskollege. Vielleicht hat auch eine berühmte Persönlichkeit, ein Sportidol oder eine Führungsfigur Sie dazu inspiriert, größere Taten zu vollbringen. Für meinen Co-Autor Michael Crom und mich war einer der einflussreichsten Menschen in unserem Leben jemand, den wir nie persönlich kennengelernt haben: Dale Carnegie, der Autor von *Sorge dich nicht – lebe!* und *Wie man Freunde gewinnt*.

Ich erinnere mich, dass mein Vater einmal über Dale Carnegie sprach, als ich ein Teenager war. Mein Vater hatte ein kleines Arbeitszimmer, das an unsere Küche angrenzte, und eines Tages setzte er sich dort mit mir zu einem Gespräch zusammen, das ihm offensichtlich sehr wichtig war. »Joey«, sagte er. »Im Leben geht es um persönliche Weiterentwicklung und den Aufbau starker Beziehungen. Dieses Buch kann dir dabei helfen, so wie es auch mir geholfen hat.« Er reichte mir ein ziemlich abgenutztes Taschenbuch mit dem Titel *Wie man Freunde gewinnt*. Als ich durch die zerfledderten Seiten blätterte, wurde mir klar, dass mein Vater ein lebendes Beispiel für die Prinzipien dieses Buches war. Überall, wo wir hinkamen, begrüßte mein Vater die Menschen mit einem breiten Lächeln und ihrem Namen. Er zeigte aufrichtiges Interesse für die Leute, mit denen er zusammentraf.

Viele Jahre später, als junger Anwalt, beschloss ich, einen Dale-Carnegie-Kurs zu besuchen. Ich ahnte nicht, wie sehr dieses Programm mein Leben verändern würde. Inspiriert von dem, was ich gelernt hatte, und erfüllt von neuem Selbstvertrauen und einer neuen Vision, verließ ich den Anwaltsberuf, machte mich selbst-

ständig und gründete ein E-Learning-Unternehmen. Dale Carnegie Training wurde mein erster Kunde. Mein Unternehmen und ich verbrachten Jahre damit, Online-Programme zu entwickeln, mit denen sich das, was die Teilnehmer und Absolventen im Präsenzkurs gelernt hatten, vertiefen ließ. Beim Aufbau und Verkauf meines ersten Unternehmens, bei der Bewältigung gewaltiger Herausforderungen und bei der Gründung eines zweiten Unternehmens waren Dales Impulse für mich von unschätzbarem Wert. Seine Prinzipien haben mir geholfen, ein aufmerksamer, fürsorglicher und hilfsbereiter Vater, Ehemann, Freund und Vorgesetzter zu sein. Ich schreibe einen großen Teil dessen, was ich erreicht habe, Dale und seiner Weisheit zu. Nun habe ich das Privileg und die Ehre, Präsident und CEO von Dales Unternehmen Dale Carnegie Training zu sein – ein Unternehmen mit 200 Niederlassungen in 86 Ländern, das Menschen dabei hilft, ihr persönliches und berufliches Potenzial zu entfalten und Höchstleistungen zu vollbringen.

Bei Michael ist es ein bisschen anders, denn er ist Dales Enkel. Er wuchs in einer Familie auf, die Dales Prinzipien nicht nur im Geschäftsleben, sondern auch in den innerfamiliären Beziehungen anwandte, und erlebte eine glückliche Kindheit. Michaels Vater, Ollie, trat als junger Mann in Dales Unternehmen ein. Er arbeitete zunächst als Trainer und wurde schließlich der CEO des Unternehmens.

»Ich bewunderte meinen Vater und wollte immer in seine Fußstapfen treten, aber ich war früher furchtbar introvertiert. Ich war schüchtern, in mich gekehrt und fühlte mich inmitten anderer Menschen unwohl. Als Teenager hätte ich mir niemals vorstellen können, einmal Trainer oder Führungsfigur zu werden wie mein Vater. Doch dann belegte ich mit 15 Jahren den Dale-Carnegie-Kurs und das änderte alles. Plötzlich standen mir neue Instrumente zur Verfügung, die mir halfen, mutig und selbstbewusst zu sein. Es war, als würde ich einen neuen Lebensabschnitt beginnen.« Michael trat ein Jahr nach seinem College-Abschluss in das Unternehmen Dale Carnegie Training ein. Er arbeitete als Versandmitarbeiter, Software-

entwickler, Schulungsdesigner und schließlich in Vertriebs- und Managementpositionen in den USA. »Ich liebte es, Kunden dabei zu helfen, Fähigkeiten und Methoden zu entwickeln, die ihr Leben zum Besseren veränderten, so wie die Programme mein Leben verändert hatten.« Michael wurde schließlich Executive Vice President und Chief Learning Officer bei Dale Carnegie Training. Heute engagiert er sich in seiner Kirche und in seiner Gemeinde und ist Mitglied in mehreren Vorstandsgremien, darunter in dem von Dale Carnegie Training. Er sieht seine wichtigste Rolle in der des Vaters und Ehemanns, findet jedoch auch großen Sinn und Erfüllung darin, anderen zu helfen, ihr Potenzial zu verwirklichen.

Wer war Dale Carnegie?

Dale Carnegie wurde auf einer Farm im US-Bundesstaat Missouri geboren. Seine Eltern hatten Mühe, die Familie über Wasser zu halten. Jahr für Jahr wurden sie vom Pech verfolgt – Überschwemmungen, die die Ernte vernichteten; Krankheiten, die den Viehbestand dezimierten; und horrende Schulden, die sie letztlich dazu zwangen, die Farm zu verkaufen. Trotz dieser Herausforderungen war es eine liebevolle Familie, deren Mitglieder einander eng verbunden waren. Die Eltern waren bestrebt, Dale und seinem Bruder Clifton ein einfacheres Leben zu ermöglichen, und zogen um, damit die Jungen eine nahe dem neuen Zuhause gelegene pädagogische Hochschule besuchen konnten. Dort nahm Dale an Debattiergruppen und Ähnlichem teil und entdeckte so seine Leidenschaft für das Reden in der Öffentlichkeit. Durch harte Arbeit machte Dale sich einen Namen. Nach dem College beschloss er, sich im Verkauf zu versuchen, zunächst erfolglos mit dem Angebot von Fernkursen. Dann wechselte er in den Verkauf von Fleischprodukten und brachte es darin zum erfolgreichsten Verkäufer des Landes. Anstatt ins Management zu wechseln, zog er nach New York City, um dort seinen Traum zu verwirklichen und Schauspieler zu werden. Damit hatte er aber keinen

Erfolg. Also probierte er verschiedene Berufe aus, bis er schließlich seine wahre Bestimmung fand – das Unterrichten.

Durch die Arbeit mit seinen Schülern erkannte Dale, wie sehr uns unsere Ängste, Zweifel und Sorgen einschränken können. Er sah im Reden in der Öffentlichkeit einen Schlüssel zur Entfaltung des eigenen Potenzials. Im Jahr 1912 schuf er den Dale-Carnegie-Kurs, ursprünglich um denjenigen zu helfen, die Angst davor hatten, vor Publikum zu sprechen. Bald wurde ihm klar, dass das Reden in der Öffentlichkeit Menschen auch dabei helfen kann, ihre zwischenmenschlichen Fähigkeiten zu entwickeln, die wiederum ein entscheidender Faktor für ihren Erfolg waren.

Dale schrieb *How to Win Friends and Influence People* (auf Deutsch erschienen unter dem Titel *Wie man Freunde gewinnt*), nachdem ihn einer seiner Kursteilnehmer, eine Führungskraft des Verlags Simon & Schuster, dazu überredet hatte. Das Buch wurde zu Dales großer Überraschung und Freude fast sofort ein internationaler Bestseller. Tatsächlich war es mit geschätzten 60 Millionen verkauften Exemplaren eines der meistverkauften Sachbücher des 20. Jahrhunderts. Später schrieb er einen weiteren Bestseller, *How to Stop Worrying and Start Living* (auf Deutsch erschienen unter dem Titel *Sorge dich nicht – lebe!*). Der Erfolg dieser Bücher und seiner Programme ermöglichte es Dale, sein Unternehmen Dale Carnegie Training zu einem Global Player auszubauen.

Dales Lehren wurden unglaublich populär. Heute, über 110 Jahre später, haben Millionen Menschen auf der ganzen Welt an einem von Dales Kursen teilgenommen und führen nun ein wohlhabenderes, erfüllteres Leben.

Warum wir *Take Command – Übernehmen Sie die Verantwortung* geschrieben haben

Michael und ich sind Dale Carnegie für alles, was wir von ihm gelernt haben, zu großem Dank verpflichtet. Wir glauben, dass diejenigen, die seine Lehren umsetzen, sich weiterentwickeln, dass sie ihre Beziehungen stärken und sich ihr Leben nach ihren eigenen Wünschen gestalten können. Uns beiden liegt viel daran, anderen den Zugang zu dieser Weisheit zu ermöglichen. Wir wissen, dass wir unser Leben, unsere Familien, unsere Arbeit und unsere Gemeinschaften verbessern, wenn wir diese Prinzipien anwenden.

Wenn Sie noch nie zuvor mit Dale Carnegie in Berührung gekommen sind, mag bei Ihnen der Eindruck entstehen, dass sich seine Philosophien und alles, wofür er stand, nur auf die Wirtschaft beziehen. Doch obwohl viele Menschen zu uns kommen, weil ihre Unternehmen ihnen die Kursteilnahme bezahlen, erkennen sie bald, dass es nicht nur um die Arbeit geht – dass jedes Prinzip auch für alle anderen Bereiche unseres Lebens gilt.

Wir wissen außerdem, dass viele jüngere Menschen nicht mit Dale Carnegie vertraut sind. Auch wenn Dales Weisheiten zeitlos sind, kann es vorkommen, dass die jüngere Generation seine Geschichten aus den frühen Jahren des 20. Jahrhunderts nicht so gut nachvollziehen kann. Zwar gelten Dales Grundsätze heute noch genauso wie vor hundert Jahren, doch die Welt, in der wir heute leben, ist eine ganz andere. Die Generationen der heutigen Zeit haben mit besonderen Problemen zu kämpfen. Es ist nicht einfach, in einer Welt zu leben, die immer stärker technologisch vernetzt und gleichzeitig von einer sozialen Entkopplung geprägt ist, und einige der scheinbar grundlegenden Konzepte, wie man ein gutes Leben führt, sind verloren gegangen. Wir glauben, dass gerade heute diese Lebensphilosophien mehr denn je gebraucht werden.

Mit diesen Gedanken im Hinterkopf haben Michael und ich uns darangemacht, *Take Command – Übernehmen Sie die Verantwortung*

zu schreiben, um einer jüngeren Generation einen noch besseren Zugang zu dieser Weisheit zu eröffnen. Ein prinzipiengeleitetes, von bewussten Entscheidungen geprägtes Leben zu führen hat uns stark beeinflusst, und zwar positiv, und wir hoffen, dass es Ihnen ebenso ergehen wird. Wir haben Hunderte von inspirierenden Menschen aus der ganzen Welt interviewt und freuen uns darauf, Ihnen deren Geschichten nahezubringen. Michael hat persönlich mit fast einhundert Menschen gesprochen, die alle unter 30 sind und schon früh in ihrem Leben Beeindruckendes geleistet haben. Wir haben uns bemüht, verschiedene Geschichten von Menschen unterschiedlichen Alters, unterschiedlicher Herkunft, Erfahrungen und Lebensumstände aufzunehmen. Diese Menschen können uns alle dazu inspirieren, im Hinblick auf unser Leben und unsere Zukunft selbst die Verantwortung zu übernehmen.

Wir haben dieses Buch in drei Teile gegliedert. Stellen Sie es sich wie drei konzentrische Kreise vor, mit Teil 1 als innerstem und Teil 3 als äußerstem Kreis.

Teil 1: Übernehmen Sie Verantwortung in Bezug auf Ihre Gedanken und Gefühle

In diesem Teil konzentrieren wir uns darauf, wie wir innere Stärke aufbauen können, indem wir unsere Gedanken und Gefühle verstehen und Gewohnheiten und Praktiken entwickeln, die uns bei einer optimistischen Denkweise helfen. Wir stellen Möglichkeiten vor, wie wir mit Stress umgehen, Mut und Selbstvertrauen aufbauen, uns auf Veränderungen einstellen und Kummer über Vergangenes hinter uns lassen können.

Teil 2: Übernehmen Sie Verantwortung in Bezug auf Ihre Beziehungen

Hier erforschen wir unsere Beziehungen zu den Menschen, die uns wichtig sind oder mit denen wir täglich zu tun haben – wie man Vertrauen aufbaut und wiederherstellt, mit schwierigen Menschen umgeht, starke Beziehungen aufrechterhält und sich in die Sichtweise des anderen hineinversetzt.

Teil 3: Übernehmen Sie Verantwortung in Bezug auf Ihre Zukunft

In diesem Abschnitt geht es darum zu bestimmen, welche Werte Ihnen besonders wichtig sind, wie Sie Ihre Ziele verfolgen und eine Vision für Ihr Leben entwickeln können. Wir werden von einigen der verblüffendsten und inspirierendsten jungen Führungspersönlichkeiten der Welt erfahren, wie sie versuchen, ihre Träume zu verwirklichen, und wie sie währenddessen nachhaltige Veränderungen anstoßen.

Dieses Buch ist eine Einladung an Sie, in Bezug auf Ihre Gedanken, Gefühle, Beziehungen und Ihre Zukunft Verantwortung zu übernehmen. Wenn Sie dieses Buch einfach lesen und sich dann nur sagen: »Das war interessant«, oder »Dieses Buch hat mir sehr gefallen«, aber nichts darüber hinaus tun, dann haben wir versagt. Bei diesem Buch handelt es sich nicht um ein Lehrbuch, wie man es aus dem Schulunterricht kennt. Es heißt nicht umsonst *Take Command – Übernehmen Sie die Verantwortung*. Es soll Sie dazu ermutigen, aktiv zu werden. Die Umsetzung der Ideen in diesem Buch ist keine rein intellektuelle Angelegenheit. Damit es funktioniert, müssen Sie die Inhalte zunächst verstehen, aber dann auch handeln, Dinge ausprobieren und bereit sein, aus den Fehlern, die Sie machen, zu lernen. Unser Ziel ist es, Ihnen wirkungsvolle Strategien an die Hand zu geben *und* Sie dazu zu inspirieren, Ihr Leben bewusst zu steuern.

Betrachten Sie jedes Prinzip als ein Werkzeug. Wir verwenden Werkzeuge für bestimmte Zwecke – einen Hammer, um einen Nagel einzuschlagen; eine Säge, um ein Brett zu zerteilen; und einen Schraubenzieher, um eine Schraube festzudrehen. Sie können diese Konzepte so kombinieren, wie es für Sie am besten passt. Je öfter wir ein Prinzip anwenden, desto besser verstehen wir, wie es funktioniert, und desto besser werden wir darin.

Dale sagte, dass Wissen allein keine Macht sei. *Angewandtes* Wissen sei Macht. Wenn man genau weiß, was man eigentlich tun müsste, es dann aber nicht tut, bleiben die positiven Effekte aus, die man hätte erreichen können. Erfüllung findet man in der Regel außerhalb der eigenen Komfortzone, nicht innerhalb.

Wenn Menschen auf dem Sterbebett darüber sprechen, was sie gern anders gemacht hätten, sagen viele: »Ich wünschte, ich wäre mehr Risiken eingegangen« oder »Ich wünschte, ich hätte mein Leben bewusster gestaltet. Es ist einfach an mir vorbeigezogen«. Wenn Sie den größtmöglichen Nutzen aus diesem Buch ziehen wollen, sollten Sie es lesen, erneut lesen und die enthaltenen Prinzipien immer und immer wieder anwenden. Die von uns beschriebenen Strategien erfordern ständige Aufmerksamkeit und praktische Umsetzung. Wir sind davon überzeugt, dass Sie, wenn Sie die richtige Einstellung entwickeln, an Ihren Emotionen arbeiten, furchtloser und widerstandsfähiger werden, stärkere und bedeutungsvollere Beziehungen entwickeln und den Mut haben, Ihren Leidenschaften nachzugehen, gut positioniert sein werden, um Ihre Zukunft und Ihr Leben in die eigene Hand zu nehmen – also selbst die Verantwortung zu übernehmen.

Wie Dale glauben auch Michael und ich an die Idee der »inhärenten Größe«. Das bedeutet, dass Ihnen Größe innewohnt, unabhängig davon, wer Sie sind, welchen Beruf Sie ausüben, welche intellektuellen Fähigkeiten Sie haben, welcher sozioökonomischen Gruppe Sie angehören und unabhängig von jedweden anderen Faktoren, die man hier noch aufführen könnte. Und wenn Sie sich dazu entschließen, diese Größe weiterzuentwickeln, können Sie alles Mögliche tun, erreichen oder werden. Und was vielleicht noch wichtiger ist: Sie können unendlich viel für andere Menschen bewirken. Die Idee der »inhärenten Größe« lässt sich mit der Spitze eines Eisberges vergleichen, die nur rund 10 Prozent des gesamten Eisberges ausmacht. Unter der Oberfläche gibt es jedoch noch sehr viel mehr zu entdecken. Das Gleiche gilt für uns, wenn wir daran arbeiten, an uns selbst zu glauben, lernen, andere Menschen wertschätzend und respektvoll zu behandeln, und eine Vision dafür entwickeln, was wir im Leben erreichen wollen. Die Verantwortung zu übernehmen bedeutet, die uns innewohnende Größe zu erkennen und weiterzuentwickeln, damit wir unser Leben voll ausschöpfen können. Wir wünschen Ihnen auf diesem Weg gutes Gelingen.

Teil 1

Übernehmen Sie Verantwortung in Bezug auf Ihre Gedanken und Gefühle

Verantwortung für unser Leben zu übernehmen, beginnt damit, dass wir uns dem größten potenziellen Hindernis stellen müssen: uns selbst. Nur allzu oft sind *wir selbst* das Problem. Wir zweifeln an unseren Fähigkeiten; wir lassen es zu, dass wir uns unnötig Sorgen machen; wir gehen aus lauter Angst keine Risiken ein; wir sehen uns als Opfer statt als jemanden, der das eigene Schicksal beeinflussen kann. All diese Gedanken und Gefühle entstehen und existieren in unserem Kopf, ebenso wie die Fähigkeit, sie zu ändern. Aber wie kann uns das gelingen? Wie eignen wir uns eine Denkweise an, die uns stärkt? Wie lernen wir, unsere Gefühle so zu steuern, dass sie uns dienen, anstatt uns zu schwächen?

In diesem Abschnitt widmen wir uns unseren Gedanken und Emotionen – und wie wir sie besser beherrschen können. Das mag einfach klingen, ist aber vielleicht die größte Herausforderung im Leben. Ohne das richtige Konzept und die richtigen Werkzeuge können wir leicht in eine endlose Spirale aus negativen Gedanken oder negativen Emotionen geraten.

Die moderne Wissenschaft hat uns zwar geholfen, unsere Denkmuster und emotionalen Verhaltensweisen besser zu verstehen, aber in Gänze haben wir sie noch immer nicht durchdrungen. Evolutionstheoretiker, renommierte Psychologen und Philosophen sind unterschiedlicher Ansicht darüber, was zuerst kommt – Ge-

danken oder Gefühle? – und wie sie sich gegenseitig beeinflussen. Und mal ehrlich: Wenn wir gerade im Streit mit einem Freund stecken und unsere Gedanken und Gefühle sich überschlagen, ist es dann wirklich wichtig, welcher Theorie wir glauben? Nein. Wichtig ist, dass wir lernen, souverän mit unseren Gedanken und Gefühlen umzugehen und Entscheidungen zu treffen, die uns dem Leben näherbringen, das wir erträumen.

In Teil I geht es zunächst um unsere Gedanken. Wir erfahren, wie sie uns beeinflussen und wie wir die richtigen auswählen. Dann sehen wir uns verschiedene Routinen an, die uns dabei helfen können, ein gesundes Mindset zu entwickeln. Als Nächstes wenden wir uns den Emotionen zu und lernen, wie wir sie so verarbeiten können, dass wir uns nicht in unseren Gefühlen verlieren. Diese ersten drei Kapitel bilden das Kernstück von Teil I. Wenn Sie nur eines aus diesem Teil mitnehmen, dann hoffen wir, dass Sie besser verstehen, was in Ihrem Kopf und Ihrem Herzen vor sich geht – und dass Sie sich damit auseinandersetzen.

Als Nächstes befassen wir uns damit, wie man Selbstvertrauen aufbaut. Selbstvertrauen hat Auswirkungen auf die Art und Weise, wie wir in der Öffentlichkeit auftreten, und darauf, wie wir uns selbst und unsere Fähigkeiten sehen. Anschließend sprechen wir über das Akzeptieren von Veränderungen. Wandel ist die einzige Konstante im Leben, und die meisten von uns tun sich schwer, ihn zu akzeptieren. Schließlich befassen wir uns damit, wie wir Reue und Kummer überwinden, mit Stress klarkommen und Resilienz und Mut aufbauen können.

Unser Innenleben – unsere Gedanken, Gefühle, Denkweisen und Reaktionen – liegt weitgehend in unserer Hand. Wir können einen Gedanken einem anderen vorziehen. Wir können unsere Meinung ändern. Wir können an unseren Gefühlen arbeiten. Wir können uns ein Mindset aneignen, das uns guttut. Wir können unsere Stärke und Zuversicht fördern und lernen, mit dem Unerwarteten und Unerwünschten weise und ehrenvoll umzugehen. Ihr Innenleben liegt in Ihrer Hand, übernehmen Sie die Verantwortung!

Wählen Sie Ihre Gedanken weise

Heute weiß ich mit unumstößlicher Gewissheit, dass das größte Problem – eigentlich beinahe sogar das einzige –, mit dem Sie und ich uns herumschlagen müssen, die Wahl der richtigen Gedanken ist. Wenn wir das schaffen, sind wir auf dem richtigen Weg und können alle unsere Schwierigkeiten bewältigen.

Dale Carnegie*

März 2020. COVID-19 verbreitete sich auf der ganzen Welt, Krankheit, Tod und Lockdowns waren die Folge. Es war mein fünftes Jahr als CEO der Dale-Carnegie-Organisation und ich musste hilflos mitansehen, wie unsere Büros auf der ganzen Welt eines nach dem anderen geschlossen wurden. Jede Nacht wachte ich gegen 3 Uhr morgens auf und konnte nicht wieder einschlafen. Dunkle Gedanken und Sorgen kreisten unaufhörlich in meinem Kopf. Ich befürchtete, dass das 107 Jahre alte Unternehmen, das ich leitete, unter meiner Führung pleitegehen könnte; mich quälte der Stress, unter dem unsere Tausenden von Teammitgliedern auf der ganzen Welt standen; ich machte mir Sorgen um meine 86-jährige Mutter, die allein und Hunderte Kilometer von mir entfernt lebte; ich hatte Angst um die Freunde, Familienangehörigen und anderen Menschen, die sterben könnten. Tag für Tag verging, ohne dass ich mehr als vier

* Dale Carnegie. *Sorge dich nicht – lebe!* Fischer E-Books. 2011.

Stunden Schlaf bekam. Das war einer der absoluten Tiefpunkte in meinem Leben.

Als ich eines Nachts schon wieder früh aufwachte, kam mir eine Idee. Ich nahm *Sorge dich nicht – lebe!* in die Hand und blätterte es auf der Suche nach Inspiration durch. Dieses Buch hatte mir in der Vergangenheit schon unzählige Male geholfen, stressige Situationen zu meistern. Warum hatte ich nicht früher daran gedacht, noch einmal einen Blick hineinzuwerfen? Ich blätterte zu der Seite mit dem Zitat, mit dem dieses Kapitel beginnt. In diesem Moment war es, als würde Dale Carnegie höchstselbst in meinem Schlafzimmer stehen und zu mir sprechen. Es war genau das, was ich hören musste.

Wochenlang hatten mich düstere Gedanken gequält, jetzt endlich hielt ich inne und dachte gründlich über sie nach. Ich erkannte klar und deutlich, wie pessimistisch und zerstörerisch sie gewesen waren. Warum hatte ich zugelassen, dass mich Dinge, die vielleicht niemals eintreten würden, derart beschäftigten? Warum hatte ich mir immer nur die schlimmstmöglichen Folgen ausgemalt? Warum hatte ich meine Gedanken von dieser giftigen Negativität beherrschen lassen? Obwohl ich es eigentlich besser wusste, hatte ich zugelassen, dass die Angst mich gefangen hielt – und das hatte mir den Schlaf geraubt und meine Gesundheit und mein Leben beeinträchtigt.

Mir wurde klar, wie sehr meine Gefühle mit meinen Gedanken verwoben waren. Wenn ich daran dachte, dass etwas Schreckliches passieren könnte, wurde mir schlecht vor Sorge und dann begann die Abwärtsspirale. Obwohl ich fest an Dales Methoden gegen Stress und Sorgen glaubte, hatte ich sie inmitten dieser Krise vergessen. Ich hing die ganze Zeit über all den potenziell fürchterlichen Folgen nach und hatte meinen Gedanken und Gefühlen das Kommando überlassen.

Ich dachte mir: Weißt du was, Joe? Nicht COVID-19 ist dein Problem, vielmehr sind es deine Gedanken. Wähle die richtigen Gedanken und du wirst das schon durchstehen. Dann kam mir der

Einfall: Was wäre, wenn ich die ganze Sache umdrehen würde? Momentan beschäftige ich mich gedanklich mit der Pandemie und anderen Dingen, die nicht in meiner Macht stehen – warum konzentriere ich mich stattdessen nicht auf die Dinge, die in meiner Macht stehen? Und dann hatte ich den Heureka-Moment: Wenn jede Aktion eine gegensätzliche und gleichwertige Reaktion hat, dann muss in einer großen Krise auch eine unglaubliche Chance liegen. Worin also besteht sie in diesem Fall?

Wir hatten bereits vor der Pandemie damit begonnen, das globale Weiterbildungsprogramm unseres Unternehmens von fast ausschließlich Präsenzs Schulungen auf Onlineschulungen umzustellen, was bei Tausenden von Mitarbeitern an 200 Standorten in über 80 Ländern keine leichte Aufgabe war. Was wäre, wenn wir diese Umstellung beschleunigen könnten? Wie können wir unsere Anstrengungen verdoppeln oder verdreifachen, um diese Initiative zum Erfolg zu führen? Und wie kann ich unsere Dale-Carnegie-Kunden, Führungskräfte und Mitarbeiter auf der ganzen Welt besser unterstützen, die angesichts der aktuellen Ereignisse ebenfalls Angst hatten? Wie könnte ich sie aufbauen?

Meine Stimmung wandelte sich. Ich freute mich darauf, die Verantwortung zu übernehmen, die Sache ins Rollen zu bringen, unser Unternehmen durch diese Krise zu führen und einen Weg zu finden, die Pandemie erfolgreich zu überstehen. Ich erinnerte mich an einen Rat, den mir ein weiser Freund gegeben hatte. Zu Beginn meiner Karriere hatte ich gezögert, einen beruflichen Wechsel vorzunehmen, weil ich befürchtete, dass eine schlechte Wirtschaftslage dem Unternehmen, in das ich eintreten wollte, schaden würde. Mein Freund sagte: »Denk daran, Joe, nicht bei ruhiger, sondern bei stürmischer See wird man zu einem geschickten Seemann. Harte Zeiten sorgen dafür, dass man wächst und besser wird.« Dann dachte ich: Dies sind außerordentlich harte Zeiten und wenn ich gut darauf reagiere, werde ich zu einer stärkeren Führungspersönlichkeit. Wie viele Menschen hatten schon die Gelegenheit, ein 107 Jahre altes Unternehmen durch eine Krise wie diese zu führen? Ich

stehe in Dales Fußstapfen. Ich bin es ihm und allen anderen schuldig, voller Zuversicht zu führen, und nicht von Feigheit getrieben. Was würde Dale tun?

In den folgenden Monaten nahm ich ehrfürchtig und dankbar wahr, wie wir uns mutig zu einem geschlossen agierenden Unternehmen zusammenfanden und unser gesamtes Geschäftsmodell von Präsenzveranstaltungen auf Onlineschulungen umstellten.

Ich dachte außerdem darüber nach, was ich tun könnte, um meine Familie und Freunde zu unterstützen. Bei den abendlichen Gesprächen mit meiner Mutter via FaceTime, bei denen ich sie ermahnte, auf sich achtzugeben, war ich wahrscheinlich eine ziemliche Nervensäge, aber sie wusste es zu schätzen. Ich meldete mich bei Freunden und Kollegen auf der ganzen Welt, hörte ihnen zu und erinnerte sie daran, wie wichtig sie für mich sind. Ich nahm mir noch mehr Zeit für meine Frau und meine Kinder, was nicht schwer war, da wir rund um die Uhr im selben Haus saßen, aber ich habe unsere gemeinsame Zeit viel bewusster gestaltet. Ich begann, mehr Sport zu treiben, mich besser zu ernähren, raffinierten Zucker von meinem Speiseplan zu streichen, Vitamine zu nehmen und alles mir Mögliche zu tun, um mein Immunsystem zu stärken, für den Fall, dass ich COVID-19 bekommen sollte.

Diese Nacht war einer der wichtigsten Schlüsselmomente in meinem Leben und ich werde für immer dankbar dafür sein. Dales Zitat erinnerte mich daran, wie außerordentlich wichtig meine Gedanken sind. Ich musste ihnen Aufmerksamkeit schenken und mich aktiv mit ihnen befassen. Ich musste mich für aufmunternde Gedanken entscheiden, die mich zum Handeln motivierten, statt für destruktive, die mich in die Dunkelheit und Verzweiflung und damit zur Passivität trieben. Mir wurde klar, dass ich, wenn ich die richtigen Gedanken wählte, auf dem besten Weg sein würde, all meine Schwierigkeiten zu bewältigen. Sollte ich das jedoch nicht tun, würde meine psychische Verfassung so schlecht bleiben wie in den Wochen zuvor. Ich erkannte, dass alles im Leben – Beziehungen, Karriere, Ziele, Gesundheit, Errungenschaften und so weiter – von

diesem ersten Schritt abhängt, nämlich die Verantwortung für die eigenen Gedanken zu übernehmen. Die gute Nachricht lautet, dass Sie sich, wenn Sie dies tun, in jeder erdenklichen Situation sowohl Seelenfrieden als auch Zuversicht und innere Stärke bewahren können. Das zu zeigen ist der Zweck dieses Kapitels. Kommen wir nun dazu, wie Sie dabei am besten vorgehen.

Achten Sie auf Ihre Gedanken

Wie oft denken Sie darüber nach, was Sie denken? Ich meine, wie oft denken Sie *wirklich* über die Gedanken nach, die Ihnen im Kopf herumgehen? Die meisten von uns gehen von einer Sache gleich zur nächsten über, von einem Gespräch zum nächsten, von einer Weiterbildung zur nächsten, von einer Sitzung zur nächsten, und reagieren nur auf das, was uns beegnet. Wir lesen eine E-Mail, die uns aus der Fassung bringt; wir sehen einen Beitrag in den sozialen Medien, der uns ärgert; wir finden im Internet etwas, das uns zum Lachen bringt; jemand tut uns Unrecht und wir wollen sogleich einen Streit vom Zaun brechen. Wie oft halten wir in solchen Fällen inne und fragen uns: »Moment mal, ist das, was ich denke, überhaupt richtig? Wie sehe ich die Sache und stimmt das eigentlich?«

Zu oft läuft unser Verstand auf Autopilot. Wenn in unserem Kopf beispielsweise der Gedanke »Ich kann das nicht« klingt, nehmen wir diesen als Tatsache hin. Wir halten nicht inne, um ihn zu prüfen oder zu hinterfragen. Wir akzeptieren ihn einfach und machen weiter wie gehabt. Oder es kommt vor, dass wir uns ein starkes Urteil über eine Person gebildet haben. Wir fühlen uns von ihr bedroht oder glauben, dass sie uns nicht mag oder dass sie uns verurteilt, weil unsere Gedanken es uns so sagen, und wir halten nicht einmal einen Moment ein, um zu überlegen, ob wir die Sache nicht vielleicht falsch einschätzen.

Meine langjährige Freundin Emma war kürzlich bei mir zu Besuch. Sie erzählte mir, dass sie Schwierigkeiten mit einer Kollegin