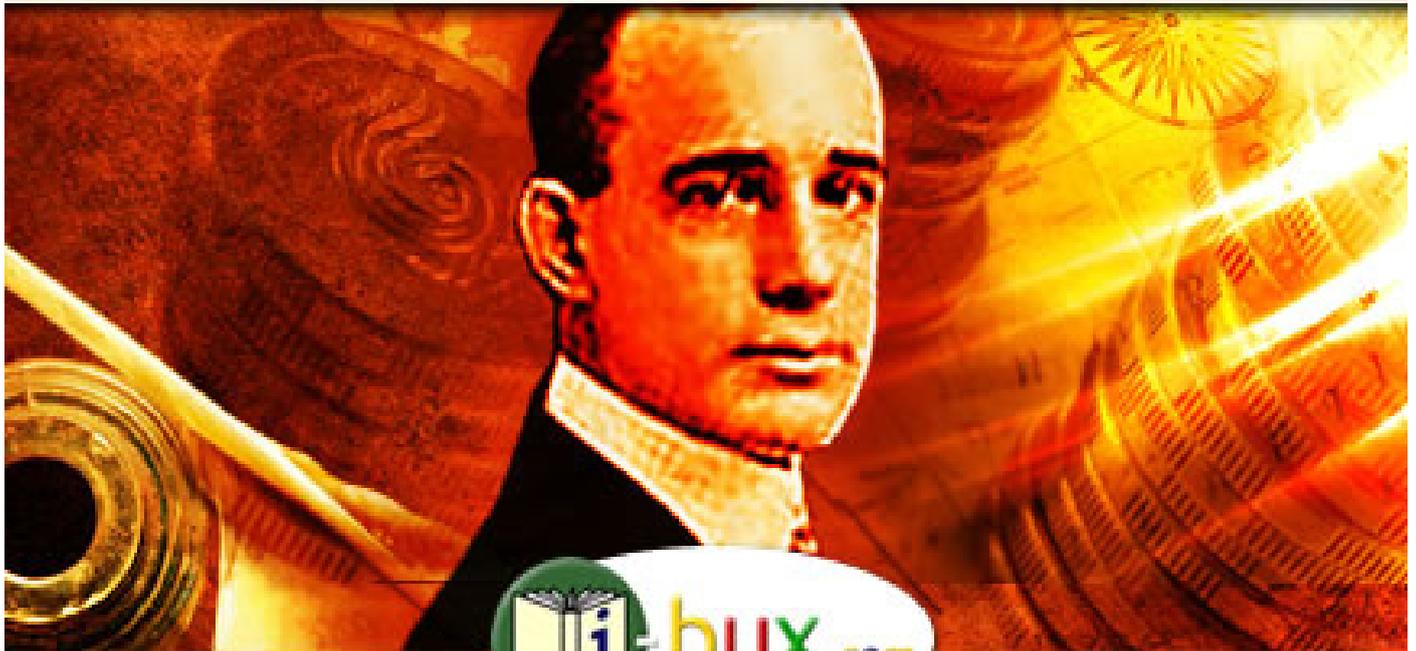


# ERFOLGSGESETZE IN SECHZEHN LEKTIONEN

verfasst von  
**Napoleon Hill**



# Erfolgsgesetze

## in sechzehn Lektionen

Die wahre Philosophie,  
auf der persönlicher Erfolg aufbaut.  
Ein Erstlingswerk der Weltgeschichte,

verfasst im Jahre 1928

von

## Napoleon Hill



herausgegeben von

**I-Bux.Com**

**Wissen, das Ihr Leben gestaltet**

Diese E-Book-Reihe ist völlig gratis.

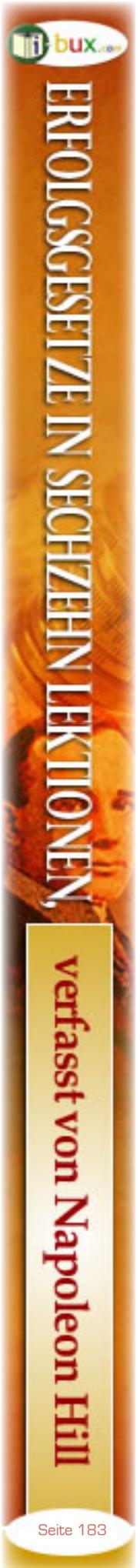
Es ist Ihnen ausdrücklich gestattet,  
die Kursteile gesamt oder auszugsweise auf Ihrer Homepage  
oder anderweitig anderen Personen anzubieten.

- Lektion 1: Das Mastermind**
- Lektion 2: Ein zentrales Ziel**
- Lektion 3: Selbstbewusstsein**
- Lektion 4: Die Gewohnheit des Sparens**

**„Erfolgsgesetze in sechzehn Lektionen“  
von**

**Napoleon Hill**

**Lektion 5  
- Eigeninitiative und Führungsqualitäten -**



**Wenn Sie nicht wissen,  
was Sie tun sollen  
oder wie es  
weitergeht -  
lächeln Sie!**



**Das wird Sie etwas entspannen!**

Bevor Sie sich dieser Kurseinheit widmen, gestatten Sie mir bitte nochmals den Hinweis, dass die einzelnen Lektionen zusammen hängen.

Sie werden feststellen, dass die gesamten sechzehn Einheiten so aufeinander aufbauen und ineinander greifen, dass Sie ein harmonisches Ganzes bilden und die Faktoren, welche auf dem Wege eines **organisierten Krafteinsatzes** zur Herausbildung von Macht führen, Punkt für Punkt aufzählen.

Sie werden ebenfalls bemerken, dass jeder einzelnen Kurseinheit die grundlegenden Prinzipien der angewandten Psychologie zugrunde liegen, auch wenn in jeder Einheit jeweils unterschiedliche Anwendungen dieser Prinzipien aufgezeigt werden.

Die vorliegende Einheit über **Eigeninitiative und Führungsqualitäten** baut auf der Lektion über Selbstbewusstsein auf. Der Grund ist schlichtweg, dass niemand eine Führungskraft werden oder Eigeninitiative entwickeln kann, wenn er nicht auch an sich glaubt.

**Eigeninitiative und Führungsqualitäten** verstehen sich in der vorliegenden Kurseinheit als zusammenhängender Begriff, da Führungseigenschaften eine **Erfolgsvoraussetzung** bilden und da **Eigeninitiative** das Fundament darstellt, auf dem die notwendigen Führungseigenschaften aufbauen.

Für den Erfolg ist Eigeninitiative so unerlässlich wie eine Nabe für ein Speichenrad.

Und was ist Eigeninitiative?

Sie ist eine äußerst seltene Eigenschaft, die nicht nur der Auslöser dafür ist, dass ein Mensch tätig wird, sondern ihn förmlich dazu drängt - ohne dass man ihm dies anschaffen müsste! Elbert Hubbard äußerte sich zum Thema Eigeninitiative wie folgt:

„Für eines verleiht die Welt große Geld- und Ruhmespreise: Für die eigene Initiative!

„Worum geht es bei der Initiative? Ich sage es Ihnen: Es geht darum, von sich aus das Richtige zu tun.

„Dicht darauf folgt die Haltung, etwas sofort zu tun, sobald man den entsprechenden Auftrag erhält. Bring die Botschaft an García! Die Überbringer der Botschaft erhalten große Auszeichnungen, aber ihr Lohn ist nicht immer gebührend groß.

Dann folgen jene, die das Richtige tun, sobald sie dazu geschubst werden. Diese Gruppe erhält Gleichgültigkeit statt Ehren, und Mitleid statt Lohn.

Noch weiter hinten folgen jene, die nicht einmal dann das Richtige tun, wenn es ihnen jemand vormacht und bei ihnen bleibt, um sie anzulernen. Das sind die bedauernswerten Leute, die sich von einem Arbeitsplatz zum nächsten durchschlagen, sofern sie nicht aus einem begüterten Elternhaus stammen, aber auch in diesem Fall wartet das Schicksal geduldig hinter der Ecke, bis es zuschlägt.

Welcher Gruppe möchten Sie angehören?“



„Die Botschaft an García“ ist eine Geschichte von Elbert Hubbard Sie beschreibt die Initiative eines Soldaten im kubanisch-amerikanischen Krieg im Jahre 1898. Der Soldat wurde beauftrag, dem kubanischen Kommandanten, García, eine Botschaft zu übrigen, ohne zu wissen, wo sich dieser befand. Die Geschichte wurde verfilmt.

Zwar werden Sie Innenschau betreiben und nach Ihrer Bestandsaufnahme sowie nach Abschluss der sechzehn Lektion selbst entscheiden müssen, welche der fünfzehn Faktoren Sie am dinglichsten benötigen, es ist jedoch eine gute Idee, bei dieser Bestandsaufnahme auch die von Elbert Hubbard gestellte Frage zu berücksichtigen.

„Welcher Gruppe möchten Sie angehören?“

Führungseigenschaften kann nur entwickeln, wer sich auch die **Gewohnheit der Eigeninitiative** angeeignet hat. Um Führungseigenschaften müssen Sie sich selbst bemühen, sie werden nicht auf Sie zukommen. Falls Sie die Ihnen persönlich bekannten Führungskräfte und Führungspersönlichkeiten sorgfältig studieren, werden Sie feststellen, dass sie allesamt nicht nur Eigeninitiative gezeigt haben, sondern auch ein **zentrales Ziel** verfolgten. Sie werden auch feststellen, dass sie über die in der dritten Einheit beschriebene Eigenschaft verfügten: über **Selbstbewusstsein**.

Diese Fakten sind in dieser Kurseinheit deshalb aufgeführt, weil Sie Ihnen vor Augen führen, dass sich erfolgreiche Menschen sämtlicher der in diesen sechzehn Einheiten aufgeführten Faktoren bedienen und aus dem noch viel wichtigeren Grunde, dass es sich für Sie als äußerst nützlich erweisen wird, das Prinzip des organisierten Krafteinsatzes gründlich zu verstehen.

Bedenken Sie auch, dass dieser Erfolgskurs nicht als Abkürzung oder Schnellstraße zum Erfolg verstanden werden kann. Er ist auch keine mechanische Formel, welche Ihnen den Erfolg ohne Ihr Zutun bringen wird. Der wahre Wert dieses Kurses liegt in der Umsetzung und nicht im Kursus selbst. Der Hauptzweck dieses Kurses besteht darin, die in den sechzehn Lektionen dargestellten fünfzehn Eigenschaften in Ihnen zu verankern. Die Eigeninitiative ist dabei eine der wichtigsten.

Beschreiben wir nun detailliert, wie mir dieses Prinzip, das von vielen Menschen als schwierig bezeichnet wird, in der geschäftlichen Praxis geholfen hat.

Im Jahre 1916 benötige ich \$ 25.000,- für die Gründung einer Bildungseinrichtung; ich verfügte jedoch weder über diese Summe noch über ausreichende Sicherheiten, um sie bei einer Bank aufzunehmen. Habe ich nun mein Los betrauert oder gedacht, was ich doch erreichen könnte, wenn sich nur ein barmherziger Samariter meiner erbarmen und mir den benötigten Betrag borgen würde?

Keineswegs!

Ich tat genau das, was ich im folgenden auch Ihnen anraten werde. Zunächst machte ich die Aufnahme dieses Kapitals zu meinem zentralen Ziel. Als zweites arbeitete ich einen vollständigen Plan aus, über den ich dieses Ziel verwirklichen würde. Gestärkt durch genügend Selbstbewusstsein widmete ich mich der Eigeninitiative, ich machte mich an die praktische Verwirklichung meines Plans. Bevor es zur „Tat“ kam, habe ich jedoch sechs Wochen damit verbracht, mich gedanklich mit diesem Vorhaben zu beschäftigen. Damit ein Plan auf einem soliden Fundament steht, müssen seine Bestandteile sorgfältig ausgewählt werden.



Hier kommt das Prinzip des organisierten Krafteinsatzes ins Spiel. Über dieses Prinzip kann man mehrere Interessen so bündeln, dass jede einzelne dieser Interessen nachhaltig gestärkt wird und sie sich gegenseitig unterstützen, so wie ein Kettenglied die anderen Glieder unterstützt.

Ich wollte diese \$ 25.000,-, um damit eine Schule für Werbung und Verkauf zu gründen. Dazu war zweierlei nötig. Zum einen das fehlende Startkapital von \$ 25.000,- und zum anderen das Lehrmaterial, welches ich sehrwohl hatte. Meine Aufgabe bestand nun darin, mich mit einer Gruppe von Männern zu verbünden, die das, was ich hatte, benötigten und die mir ihrerseits die \$ 25.000,- gaben. Dieses Bündnis sollte über einen Plan zustande kommen, der allen Beteiligten Nutzen bringen müsste.

Nachdem mein Plan ausgearbeitet war und er mir tragfähig und umsetzbar erschien, legte ich ihn dem Eigentümer einer gut bekannten und renomierten Wirtschaftsschule vor, die gerade zu diesem Zeitpunkt arg mit dem Wettbewerb zu kämpfen hatte und einen solchen Plan gut gebrauchen konnte.

Ich legte den Plan etwa mit folgenden Worten vor:

„Sie besitzen eine der anerkanntesten Facheinrichtungen in dieser Stadt und Sie brauchen einen Plan, um der harten Konkurrenz zu begegnen. Sie verfügen auch über einen ausgezeichneten Ruf. Ich habe hier einen Plan, wie Sie diese Aufgabe meistern. Verbünden wir uns also über einen Plan, der Ihnen das gibt, was Sie benötigen und mir gibt, was ich benötige“.

Dann führte ich meinen Plan weiter aus:

„Ich habe einen praktischen Kursus über Werbung und Verkauf verfasst. Da dieser Kursus auf meinen eigenen Schulungserfahrungen mit Verkäufern beruht, aber auch auf denen zahlreicher anderer erfolgreicher Werbekampagnen, ist er praxisprobt und hat sich bewährt.

Der Platz, den Sie einnehmen und die Kompetenz, über die Sie verfügen, lassen sich mit mathematischer Genauigkeit anhand des Dienstes ermessen, den Sie erbringen. Falls Sie Ihren Ruf dazu benutzen, mir bei der Vermarktung dieses Kurses zu helfen, werde ich ihn in Ihrer Schule zum festen Bestandteil des Unterrichtsstoffes machen und mich um den Unterricht kümmern. Sie hätten dann eine spezielle Fachrichtung, die keine andere Wirtschaftsschule in dieser Stadt hat. Aus diesem Grunde hätten Sie in diesem Bereich auch keine Konkurrenz.

Die Werbung, die Sie für diesen Kurs durchführen, kommt auch den anderen Fächern zugute, die Sie anbieten. Sie können die gesamten Werbekosten für diesen Kursus meinem Bereich belasten, und diese Kosten werden dann von diesem neuen Fachbereich bezahlt, wobei Sie die weiteren Vorteile, die Sie als Nebeneffekt für die übrigen Fachbereiche erhalten, kostenfrei erhalten.

Nun werden Sie wissen wollen, wo mein Vorteil bei diesem Geschäft liegt. Das sage ich Ihnen gerne. Mein Vorschlag ist, dass Sie mit mir einen Vertrag schließen, in dem vereinbart wird, dass mein Fachbereich und mein Kurs für Werbung und Verkauf ab dem Zeitpunkt, ab dem die Einnahmen aus meinem Bereich der Höhe entsprechen, die Sie für die Werbung ausgegeben haben, in meinen Besitz übergehen und ich diesen Fachbereich dann von Ihrer Schule abtrennen und unter meinem eigenen Namen weiterführen kann.

Der Plan fand seine Zustimmung und der Vertrag wurde geschlossen. (Bedenken Sie bitte, dass mein zentrales Ziel darin bestand, \$ 25.000,- zu erhalten, wofür ich keine Sicherheit bieten konnte).

In nicht mal einem Jahr hatte die Wirtschaftsschule knapp über \$25.000,- für Werbe-, Marketing- und weitere Betriebskosten für diesen neu geschaffenen Fachbereich ausgegeben, während dieser Bereich an Unterrichtsgebühren etwa genauso viel an die Schule abgeführt hatte, wie diese ausgegeben hatte. Ich übernahm diesen Bereich deshalb gemäß den Vertragsbedingungen als meine eigene Fachrichtung.

Dieser neue Fachbereich trug nicht nur dazu bei, Studenten für die übrigen Fachrichtungen der Schule anzuziehen, sondern die in diesem neuen Bereich eingenommenen Studiengebühren waren ausreichend, so dass er sich bereits nach Ablauf des ersten Jahres selbst tragen konnte.

Zwar hatte mir die Wirtschaftsschule nicht einen einzigen Cent geliehen, sie gab mir aber einen Kredit, der auf daselbe hinauslief.

Ich sagte bereits, dass mein Plan auf einem gleichen Nutzen für alle beruhte. Für mich belief sich der Nutzen auf die Verwendung von \$ 25.000,-, die nach Ablauf des ersten Jahres zu einem eigenständigen Geschäftsbetrieb führten. Der Vorteil für die Schule bestand in den neu gewonnenen Studentinnen und Studenten, die aufgrund der Werbeausgaben für meinen Fachbereich von dieser Schule hörten, da die Werbung ausschließlich unter dem Namen der Schule lief.

Heute ist diese Wirtschaftsschule eine der erfolgreichsten ihrer Art und belegt einmal mehr den Wert und Nutzen eines organisierten Krafteinsatzes.

Diese Begebenheit wurde nicht nur angeführt, weil sie den Wert von Eigeninitiative und Führungsqualitäten aufzeigt, sondern auch, weil sie das in der nächsten Lektion behandelte Prinzip, die Vorstellungskraft, beleuchtet.

In der Regel gibt es viele Pläne, über welche ein Ziel erreicht werden kann, wobei die sich einem aufdrängenden Methoden nicht immer die besten sind. Die offensichtlichste Methode wäre in dem geschilderten Fall gewesen, das benötigte Geld bei einer Bank aufzunehmen. Aufgrund der fehlenden Sicherheiten wäre dieser Weg jedoch nicht gangbar gewesen.

Ein großer Philosoph sagte einst: „Eigeninitiative ist der Zentralschlüssel, der das Tor zu Gelegenheiten aufschließt“.

Ich weiß nicht mehr, wem wir diesen Ausspruch zu verdanken haben, aber ich weiß, dass es ein großer Mann war. Die Weisheit seiner Aussage bringt es klar und deutlich zum Ausdruck.

Widmen wir uns nun der genauen Vorgehensweise, welche Sie beachten müssen, um ein Mensch mit Eigeninitiative und Führungsqualitäten zu werden:

**Erstens:** Sie müssen die Gewohnheit des Aufschiebens bezwungen haben und sie völlig aus Ihrem Leben verbannen. Die Gewohnheit, Dinge, die bereits letzte Woche oder noch früher erledigt hätten werden müssen, erneut bis morgen aufzuschieben, zehrt an Ihrer Vitalität. Solange Sie diese Gewohnheit nicht ablegen, können Sie nichts erreichen!

Die Methode, über die Sie diese Gewohnheit ablegen, beruht auf einem wohl-  
bekanntem und wissenschaftlich getesteten psychologischen Prinzip, das in den  
beiden vorher gehenden Kurseinheiten als „Autosuggestion“ bezeichnet wur-  
de.

Kopieren Sie die folgende Formel und hängen Sie sie an einer Stelle auf, wo  
Sie sie gleich nach dem Aufstehen und vor dem Zu-Bett-Gehen sehen:

### Eigeninitiative und Führungsqualitäten

Ich habe ein **zentrales Lebensziel** und verstehe, dass es meine Pflicht  
ist, dieses Ziel zu verwirklichen.

Deshalb gewöhne ich mir an, **jeden Tag praktische Schritte** zu ergrei-  
fen, die mich einen Schritt näher an dieses zentrale Ziel heranführen.

Ich weiß, dass ich mir mit Aufschieben in jedem Bereich nur selbst im  
Wege stehe und werde diese erfolgshinderliche Gewohnheit deshalb  
wie folgt ablegen:

- a)  
Indem ich jeden Tag etwas tue, das getan werden muss, ohne  
dass man es mir auftragen müsste;
- b)  
indem ich jeden Tag nach mindestens einer Sache suche, die ich  
bisher nicht getan habe, und die anderen zugute kommt.  
Diese Sache erledige ich unentgeltlich;
- c)  
indem ich jeden Tag mindestens einer Person vermittele, welchen  
hohen Stellenwert es hat, etwas, das getan werden muss, von  
sich aus zu tun.

Ich kann sehen, dass die Muskeln meines Körpers umso stärker wer-  
den je mehr sie beansprucht werden; deshalb verstehe ich auch, dass  
die Gewohnheit der Eigeninitiative ebenfalls in dem Maße zunimmt, in  
dem sie eingeübt wird.

Ich weiß, dass ich die Gewohnheit der Eigeninitiative am besten in klei-  
nen und alltäglichen Dingen im Zusammenhang mit meiner Arbeit ein-  
übe, deshalb mache ich mich jeden Tag so an die Arbeit, als ob es nur  
darum ginge, die Gewohnheit der Eigeninitiative einzuüben.

Ich verstehe, dass ich mir durch die Einübung der Gewohnheit der Ei-  
geninitiative bei meiner Arbeit nicht nur diese Gewohnheit aneigne,  
sondern auch die Aufmerksamkeit anderer auf mich lenke, die meine  
Dienste aufgrund dieser Gewohnheit umso mehr schätzen.

Gezeichnet .....

Unabhängig davon, was Sie jetzt gerade tun, bringt jeder Tag doch eine neue Chance, außerhalb Ihrer üblichen Aufgaben einen Nutzen zu erbringen, der anderen zugute kommt. Einen solchen Zusatznutzen bringen Sie selbstverständlich ohne Anspruch auf Gegenleistung. Sie erbringen ihn, weil er Ihnen die Möglichkeit bietet, Ihre Eigeninitiative besser zu entwickeln, da Sie diese Eigenschaft benötigen, um in Ihrem speziellen Bereich eine außergewöhnliche Position einnehmen zu können.

Leute, die nur für Geld arbeiten und solche, die für ihre Arbeit nur Geld erhalten, sind immer unterbezahlt, egal, wie viel sie verdienen. Geld ist notwendig, aber die großen Preise im Leben lassen sich nicht in Dollar und Cent messen.

Kein noch so großer Betrag kann dem Glücksgefühl, der Freude und dem Stolz gleichkommen, den der Mensch empfindet, der einen besseren Graben aushebt, der eine bessere Geflügelfarm aufbaut, der einen gepflegteren Rasen schneidet oder ein besseres Mahl kocht. Jeder normale Mensch hat Freude daran, etwas Besseres zu schaffen als das, was gang und gäbe ist. Die Schaffensfreude lässt sich weder mit Geld noch mit einer anderen Form der materiellen Vergütung aufwiegen.

Eine meiner Angestellten ist eine junge Dame, die meine Eingangspost öffnet, vorsortiert und teilweise auch beantwortet. Sie fing vor etwa drei Jahren bei mir an. Damals bestand ihr Aufgabenbereich darin, Diktate aufzunehmen. Ihr Gehalt war in etwa vergleichbar mit dem, das andere Personen erhalten, die ähnliche Leistungen erbringen. Eines Tages diktierte ich ihr das folgende Motto, das sie für mich zu Papier bringen sollte:

### Ihre einzige Begrenzung legen Sie mit Ihrem Denken selber fest!

Als sie mir den getippten Satz wieder vorlegte, sagte sie mir: „Ihr Leitsatz hat mir eine Idee gegeben, die Ihnen und mir von großem Wert sein könnte“.

Ich sagte ihr, dass ich mich freue, ihr behilflich gewesen zu sein. Ihre Bemerkung hinterließ auf mich jedoch keinen tieferen Eindruck, aber von diesem Tage an konnte ich sehen, dass sie sich auf diese Dame sehrwohl nachhaltig ausgewirkt hatte. Sie fing an, nach dem Abendessen wieder ins Büro zu kommen und erledigte Dinge, für die nicht bezahlt wurde. Niemand erwartete diese Arbeiten von ihr. Von sich aus begann sie, mir Briefe an den Schreibtisch zu bringen, die sie selbst beantwortet hatte. Sie hatte meinen Schreibstil studiert und diese Briefe waren so gut formuliert, dass ich es nicht besser hätte machen können. In manchen Fällen formulierte sie sogar besser. Diese Gewohnheit behielt sie solange bei, bis meine persönliche Assistentin in den Ruhestand ging. Als ich eine Nachfolgerin suchte, lag es nahe, diese junge Dame für diese Position zu erwägen. Aber bereits vorher ergriff sie wieder die Eigeninitiative. Meine persönliche Post gelangte fortan durch eine neue Sekretärin zu mir, diese Sekretärin war nun sie. In ihrer Freizeit hatte sie sich unentgeltlich für diese Position vorbereitet.

Doch damit nicht genug. Diese junge Dame wurde so tüchtig, dass sie die Aufmerksamkeit anderer auf sich zog, die ihr interessante Positionen anboten. Ich habe ihr Gehalt mehrmals erhöht und sie erhält nun das vierfache ihres Einstellungsgehalts als Stenotypistin. Sie ist mir eine unentbehrliche Hilfe geworden, eine unverzichtbare Stütze!



„Was half Ihnen  
über die großen  
Hürden des Lebens?“  
wurde ein erfolg-  
reicher Mann gefragt.

„Die anderen Hürden“,  
antwortete er.



Das ist praktisch umgesetzte Eigeninitiative. Es wäre ein Versäumnis, Ihre Aufmerksamkeit nur auf die finanziellen Vorteile zu lenken, die diese junge Dame aus ihrer Initiative gezogen hat. Sie hat darüber hinaus eine Lebensfreude erlangt, die die meisten Stenotypistinnen niemals kennen lernen werden. Ihre Arbeit ist nicht bloß Arbeit, sie ist ein interessantes Spiel. Obwohl sie bereits zu einer Uhrzeit zur Arbeit erscheint, in der die meisten ihrer Berufskolleginnen noch nicht an Arbeit denken und sie nicht wie andere um 17.00 Uhr nach Hause geht, sind ihre Arbeitszeiten dennoch kürzer als die anderer Beschäftigter. Für Leute, die ihre Arbeit gerne tun, ziehen sich die Stunden nicht endlos hin!

Dies bringt uns zum nächsten Schritt in unserer Beschreibung der genauen Vorgehensweise für die Entwicklung von Eigeninitiative und Führungsqualitäten.

**Zweitens:** Sie verstehen natürlich, dass Sie Glück nur erlangen können, indem Sie es anderen geben. Dies gilt auch für die Entwicklung der Eigeninitiative. Am besten entwickeln Sie diese wichtige Eigenschaft an sich, indem Sie es zu Ihrem Anliegen machen, andere in Ihrem Umfeld ebenfalls dafür zu interessieren. Es ist allgemein bekannt, dass der Mensch das am besten lernt, was er ändern zu vermitteln versucht. Falls ein Mensch zum Beispiel einen bestimmten Glauben annimmt, zieht er los, um diese Glaubenseinstellung anderen zu verkünden. Je mehr ihm das gelingt, umso mehr nimmt auch er selbst diesen Glauben an.

Im Bereich des Verkaufs ist bekannt, dass ein Verkäufer nur dann erfolgreich sein kann, wenn er sich zunächst selbst überzeugt hat.

Jede Aussage, die der Mensch ständig wiederholt, damit sie von anderen aufgenommen wird, wird er auch selbst glauben. Das gilt unabhängig davon, ob diese Aussage richtig oder falsch ist.

Daran können Sie den Vorteil erkennen, in jeder Hinsicht initiativ zu sein: beim Sprechen, beim Denken, beim Essen, beim Schlafen. Auf diese Weise werden Sie ein Mensch mit Eigeninitiative und Führungsqualitäten, denn es ist allgemein bekannt, dass die Menschen dem folgen, der durch sein Tun vormacht, dass er Initiative zeigt.

An Ihrem Arbeitsplatz oder in Ihrer Gemeinde kommen Sie mit anderen Menschen in Kontakt. Nehmen Sie sich vor, jeden, der Ihnen zuhören will, dafür zu interessieren, von sich aus aktiv zu werden. Sie brauchen dies nicht zu begründen und auch nicht anzukündigen. Tun Sie es einfach. Dadurch helfen Sie auf jeden Fall sich selbst und schaden zumindest niemanden, der ebenfalls initiativ werden will.

Falls Sie ein interessantes und lohnenswertes Experiment wagen wollen, dann suchen Sie sich eine Person heraus, von der Sie wissen, dass sie nie etwas tut, was ihr nicht aufgetragen wird und versuchen Sie, sie vom Wert der Eigeninitiative zu überzeugen. Sprechen Sie das Thema nicht nur ein einziges Mal an, bringen Sie es immer wieder zur Sprache, wenn Sie die Gelegenheit dazu finden. Beleuchten Sie es aus verschiedenen Blickwinkeln. Sofern Sie dabei taktvoll und konsequent vorgehen, werden Sie eine Veränderung bei dieser Person bemerken.

Sie werden auch noch etwas anderes feststellen: **Sie selbst werden sich verändert haben!**

Es ist unmöglich, andere für mehr Eigeninitiative zu begeistern, ohne selbst davon angesteckt zu werden! Über das Prinzip der Autosuggestion prägt sich jede Aussage, die Sie anderen gegenüber machen, auch Ihrem eigenen Unterbewusstsein ein. Ob diese Aussage der Wahrheit entspricht, ist dabei ohne Belang.

Sie kennen sicherlich den Ausspruch: „Wer mit dem Schwert lebt, wird durch das Schwert umkommen“. Genau interpretiert, bedeutet dies nichts anderes als dass wir ständig die Eigenschaften anziehen und in unseren Charakter übernehmen, die wir bei anderen hervorzurufen suchen. Wenn wir anderen dabei helfen, sich die Gewohnheit der Eigeninitiative anzueignen, werden wir bei uns selbst diese Gewohnheit ebenfalls vertiefen. Gut zum Ausdruck gebracht wird dieses Prinzip, wonach sich der Mensch dem immer mehr angleicht, den er bewundert, auch im Hawthorne-Effekt.

**Drittens:** Bevor wir dieses Thema weiter vertiefen, ist es angebracht, den Ausdruck „Führungsqualität“, so wie er in diesem Erfolgskursus gebraucht wird, näher zu definieren. Es gibt zwei Arten von Führungseigenschaften; eine ist tödlich und destruktiv, die andere hilfreich und konstruktiv. Die tödliche Variante, die nicht zum Erfolg, sondern zum absoluten Scheitern führt, wurde von Pseudoführern angewandt, die ihren Willen einer nicht freiwillig folgenden Menge aufzwingen wollten. Es erübrigt sich, hier auf Einzelheiten einzugehen oder zu beschreiben, in welchen Bereichen sie angewandt wird, ausgenommen der Bereich der Kriegsführung, und in diesem letztgenannten Bereich ist das Beispiel Napoléons das herausragende.

Napoléon war zweifellos eine Führungspersönlichkeit, aber er führte seine Gefolgschaft und sich selbst in die Vernichtung. Die Einzelheiten sind in der Geschichte Frankreichs und des französischen Volkes nachzulesen.

In diesem Kursus wird nicht der Führungsstil Napoléons befürwortet, auch wenn eingeräumt werden muss, dass er mit Ausnahme der Hilfsbereitschaft durchaus die Grundvoraussetzungen für einen großen Führer besaß. Sein Machthunger beruhte ausschließlich auf Größenwahn. Sein Wunsch nach einer Führungsrolle basierte auf persönlichen Ambitionen und nicht dem Wunsch, das französische Volk auf eine höhere und würdigere Stufe zu erheben.

Die Führungsqualitäten, von denen wir hier sprechen, führen zu Selbstbestimmung und Freiheit, zu Selbstentfaltung, Gerechtigkeit und Weiterentwicklung. Nur diese haben Bestand. Sehen wir uns als Gegenbeispiel zu Napoléon die Figur eines Lincoln an. Das Ziel seiner Führung war es, dem Volk der Vereinigten Staaten Wahrheit und Gerechtigkeit zu bringen. Obwohl er als Märtyrer für seine Einstellung starb, steht sein Name weltweit für Güte.

Sowohl Napoléon wie auch Lincoln führten Armeen zum Krieg, aber die dahinterstehenden Absichten waren so unterschiedlich wie Tag und Nacht. Sie brauchen sich nur umzusehen und werden rasch erkennen, welche Führungspersönlichkeiten vom Typ Napoléon und welche vom Typ Lincoln sind. Ihre eigene Urteilsfähigkeit wird Ihnen bei der Entscheidung helfen, welchem Typ Sie nacheifern wollen.

Welche Variante wir in diesem Kurs befürworten, steht eindeutig fest und sollte auch für Sie unzweifelhaft feststehen. Dieser Kursus beansprucht jedoch, dem Teilnehmer die Grundprinzipien aufzuzeigen und nicht, ethische Vorgaben zu erteilen.

Aus diesem Grunde stellen wir hier sowohl die konstruktiven wie auch destruktiven Möglichkeiten der beschriebenen Prinzipien dar und überlassen Ihnen die Entscheidung über die Anwendung dieser Prinzipien, gehen jedoch davon aus, dass Ihre eigene Intelligenz Sie zu einer klugen Entscheidung führt.

#### Die Kehrseite der Vorreiterrolle\*

In Bereich menschlichen Strebens steht derjenige, der zuerst kommt, fortan im Rampenlicht der Öffentlichkeit. Unabhängig davon, ob diese Erstellungsrolle von einer Person oder einem Produkt eingenommen wird, sind Nachahmertum und Neid von jetzt an ständig mit im Schlepptau.

In der Kunst, in der Literatur, in der Musik und in der Wirtschaft sind Belohnung und Bestrafung überall dieselben. Die Belohnung ist breite Anerkennung, die Strafe lautet Herabsetzung und Verweigerung.

Sobald die Arbeit eines Mannes für die gesamte Welt zum Standard wird, gerät er auch ins Zielfeuer einiger Neider. Ist seine Arbeit nur mittelmäßig, lässt man ihn in Ruhe. Und wenn er ein Meisterwerk schafft, wird millionenfach über ihn getratscht.

Dem Künstler, der nur ein durchschnittliches Gemälde schafft, streckt der Neid seine gespaltene Zunge nicht entgegen. Was immer Sie schreiben, malen oder spielen, singen oder erbauen - Sie werden nur dann gescholten, wenn Ihr Werk außergewöhnlich ist.

Bereits lange bevor ein großes oder gutes Werk vollbracht wird, treten enttäuschte Besserwisser auf den Plan und behaupten, dass es nie fertig gestellt werden könne.

Gegen den Verfasser der Erfolgsgesetze erhoben sich hämische Stimmen bereits, als die Tinte noch nicht trocken war. Kaum dass die erste Ausgabe gedruckt war, richteten sich giftige Worte gegen den Verfasser und die Philosophie.

Gehässige Stimmen erhoben sich gegen unseren Whistler, der als Kurpfuscher gebrandmarkt wurde, lange bevor die Welt seine Genialität feierte.

Menschenmassen pilgerten nach Bayreuth, um die Musik Wagners zu genießen, aber eine kleine Gruppe bekämpfte ihn und sagte, er verstünde nichts von Musik.

Kleine boshafte Stimmen wandten sich auch gegen Henry Ford und sagten voraus, dass er nicht einmal ein Jahr überstehen würde. Aber Ford kümmerte sich nicht um ihre kindischen Bemerkungen und machte sich zum reichsten Menschen auf Erden.

Wer in der vordersten Reihe steht, wird angegriffen. Und dies ist lediglich ein weiterer Beweis dafür, dass er Führungsqualitäten hat.

Wer es ihm nicht gleichtun kann, versucht, ihn zu zerstören und mundtot zu machen, und auch das bestätigt nur die Überlegenheit des Vorreiters.

[\* Mit freundlicher Genehmigung der Cadillac Motor Car Company].



Daran ist absolut nichts Neues.

Das ist so alt wie die Welt und so alt wie menschliche Leidenschaften - Neid, Angst, Gier, Ehrgeiz und der Wunsch, es heimzuzahlen.

All dies nützt den Missgünstlingen nichts.

Die Führungspersönlichkeit, die wirklich führt, bleibt auch eine Führungspersönlichkeit. Meisterdichter, Meistermaler, Meisterarbeiter - jeder wird angefeindet und jeder bekommt seinen Lohn.

Was gut oder hervorragend ist, wird bekannt, egal, wie sehr sich einige dagegen erzürnen.

Die wahre Führungspersönlichkeit kann von den Lügen der Neider nicht gekränkt oder verleumdet werden, weil solche Versuche nur dazu führen, dass sich das Licht auf sein Können richtet und seine Gefolgschaft zunimmt.

Versuche, die wahre Führungspersönlichkeit zu zerstören, sind vergebliche Liebesmühe, weil das Lebenswerte auch weiterhin leben wird!

.....

Wir kommen nun zum dritten Schritt bei der Entwicklung von Eigeninitiative und Führungsqualitäten. Dieser dritte Schritt bringt uns wieder zum Prinzip des bereits beschriebenen organisierten Kraft- oder Energieeinsatzes.

Dass ohne die Hilfe und Kooperation anderer niemand bleibende Resultate von großer Reichweite erreichen kann, haben Sie bereits erfahren. Sie haben auch gelernt, dass bei einem harmonischen und verständnisvollen Verbündnis von zwei oder mehr Menschen jeder einzelne Mensch in diesem Bündnis seine eigenen Erfolgchancen multipliziert. Nirgends wird dieses Prinzip augenscheinlicher als in der Industrie oder im Geschäftsleben, wo Arbeitgeber und Arbeitnehmer gemeinsam auf ein Ziel hinarbeiten. Ein solches Zusammenwirken ist für beide Seiten eine wichtige Wohlstandsstütze.

Kooperation ist von unermesslichem Wert. In der Beziehung zwischen Mann und Frau, zwischen Eltern und Kindern, überall spielt sie eine überragende Rolle. Auch bei den Angelegenheiten des Staates kommt ihr eine außerordentliche Bedeutung zu. Das **Prinzip der Kooperation** ist dermaßen wichtig, dass keine Führungskraft eine Machtposition einnehmen oder sich lange halten kann, wenn sie dieses Prinzip nicht versteht und anwendet.

**Der Mangel an Kooperation hat mehr Geschäftsbetriebe zerstört als alle übrigen Ursachen zusammen genommen.** In meinen fünfundzwanzig aktiven Geschäftsjahren wurde ich Zeuge vom Niedergehen geschäftlicher Unternehmungen aus einer Vielzahl von Branchen, weil es Uneinigkeit, Zwietracht und Streit gab und das Prinzip der Kooperation missachtet wurde. Im Bereich der Rechtspflege habe ich die Zerstörung privater Gemeinschaften und Scheidungsfälle ohne Ende miterlebt, weil zwischen Mann und Frau kein Zusammenhalt bestand.

Beim Studium der Landesgeschichte wird klar, dass sich der Mangel an Kooperation seit Menschengedenken für viele Völker als Fluch erwies.

Sie, Ihre Kinder und die Kinder Ihrer Kinder zahlen für den teuersten und zerstörerischen Krieg, den die Welt bislang gesehen hat, weil Völker noch nicht gelernt haben, dass ein Teil der Welt nicht leiden kann, ohne dass dadurch die gesamte Welt in Mitleidenschaft gezogen wird.

Diese Regel gilt auch für das moderne Wirtschafts- und Geschäftsleben. Wenn ein Unternehmen durch Streiks und andere Formen der Uneinigkeit auseinander gerissen wird, entsteht sowohl für die Arbeitgeber- wie die Arbeitnehmerseite ein Verlust. Aber der Schaden hört damit noch nicht auf. Dieser Verlust wird eine Last für die Öffentlichkeit und schlägt sich in höheren Preisen und in Mangelproduktionen nieder.

Diese Last wird momentan von denen getragen, die ihre Häuser vermieten, weil zwischen Bauunternehmern, Bauherren und den Arbeitern keine Einigkeit besteht. Das Verhältnis zwischen Bauunternehmern und ihren Angestellten ist so wackelig geworden, dass die Unternehmer nur dann einen Auftrag annehmen, wenn sie eine Summe aufschlagen können, um sich gegen eventuelle Arbeitskämpfmaßnahmen zu schützen. Diese Mehrkosten führen zu einer Erhöhung von Mieten und belasten Millionen von Menschen unnötigerweise. In diesem Fall führt der Mangel an Kooperation zwischen wenigen Leuten im ganzen Land zu schweren und beinahe unerträglichen Belastungen.

Dasselbe Übel sehen wir bei den Eisenbahnen. Mangelnde Harmonie und Kooperation zwischen der Direktion und den Arbeitern haben es erforderlich gemacht, die Fracht- und Passagiertarife zu erhöhen, was wiederum die Lebenshaltungskosten in die Höhe getrieben hat. Auch hier hat die Uneinigkeit zwischen einigen wenigen bei Millionen anderer zu Mehrbelastungen geführt.

Diese Tatsachen werden hier ohne Schuldzuweisungen angeführt, sollen dem Kursteilnehmer aber die Fakten vor Augen führen.

Man kann mit Fug und Recht behaupten, dass die hohen Lebenshaltungskosten, die heute überall hingenommen werden müssen, der Nichtbeachtung eines kooperativen Führungsstils anzulasten sind. Wer die Schuld bei der Regierung oder beim gewerblichen Management suchen will, mag das tun, letztendlich läuft es aber darauf hinaus, dass die Hauptursache ein Mangel an Kooperation ist.

Nicht alle Misstände lassen sich Staat und Wirtschaft anlasten. Ein Blick auf die Kirchen genügt, um auch hier die schädlichen Auswirkungen mangelnder Kooperation festzustellen. Wir brauchen hierzu keine bestimmte Kirche ins Visier zu nehmen, Sie brauchen sich lediglich eine durchschnittliche Stadt anzusehen, in der es zwischen den Kirchen zu Rivalitäten gekommen ist und werden selbst feststellen können, wie sich das ausgewirkt hat. Dies ist vor allem in solchen Städten sehr offensichtlich, in denen die Anzahl der Kirchen in keinem Verhältnis mehr zur Einwohnerzahl steht.

Über harmonisierte Bemühungen und Kooperation könnten die Kirchen der Welt genügend Einfluss ausüben, um Krieg zu einer Unmöglichkeit zu machen. Über dasselbe Prinzip der kooperativen Bemühungen könnten die Kirchen und die führenden Persönlichkeiten in Wirtschaft und Industrie unseriöse Praktiken ausmerzen. All dies könnte relativ zügig geschehen.



Damit meine vorhergehenden Ausführungen im Zusammenhang mit den Kirchen nicht missverstanden werden, darf ich hier nochmals zitieren, was ich schon oft gesagt habe, nämlich, dass niemand sicher auf der Straße wäre, wenn es den Einfluss der Kirchen nicht gäbe. Die Zivilisation befände sich noch im prähistorischen Zeitalter. Meine Klage richtet sich nicht gegen die Arbeit, die von den Kirchen verrichtet wurde, sondern gegen das, was Sie unterlassen haben, das heißt, was sie über eine Führungsrolle, die auf dem Prinzip eines koordinierten und kooperativen Bemühens beruht, tun hätten können, wodurch die Zivilisation wesentlich weiter vorangekommen wäre als bisher. Für eine solche Führungsrolle ist es noch nicht zu spät.

Damit Sie das Prinzip koordinierten Bemühens gründlich verstehen, darf ich Ihnen einen Besuch bei der öffentlichen Leihbibliothek empfehlen. Lesen Sie „The Science of Power“ von Benjamin Kidd. Aus der Vielzahl von Bänden, die ich in den vergangenen fünfzehn Jahren zu diesem Thema gelesen haben, sticht dieses Buch wohltuend hervor. Kein anderes hat mir ein so umfassendes Verständnis der Möglichkeiten kooperativen Bemühens vermittelt wie dieses Werk. Allerdings muss ich hinzufügen, dass es auch einige Theorien enthält, die ich nicht teile. Lesen Sie dieses Buch mit einer aufgeschlossenen Geisteshaltung und übernehmen Sie daraus nur das, was Sie für das Erreichen Ihres zentralen Ziels benötigen. Dieses Buch wird Ihr Denken anregen und leistet damit den größten Dienst, den ein Buch seinem Leser bieten kann. Im übrigen besteht das zentrale Ziel dieses Erfolgskurses darin, den Teilnehmer zum Denken anzuregen: insbesondere zu einem wertfreien und unvoreingenommenen Denken, das nach der Wahrheit sucht, unabhängig davon, wo und wie diese aufgespürt werden kann.

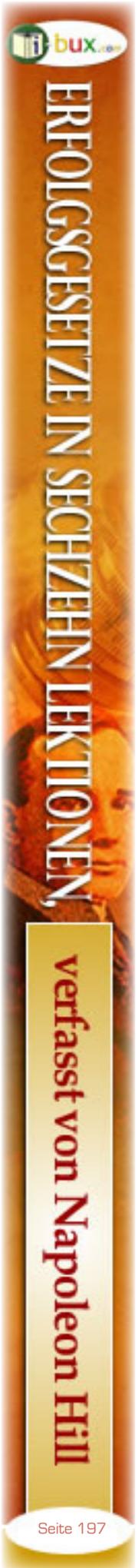
Während des ersten Weltkriegs hatte ich das Glück, der Analyse eines Soldaten zuzuhören, wie man zu einer Führungspersönlichkeit wird. Diese Analyse wurde den Nachwuchsoffizieren im zweiten Ausbildungslager in Fort Sheridan von Mayor C.A. Bach, einem ruhigen Armeeeoffizier und Ausbilder, vorgetragen.

Die Weisheit in Mayor Bachs Rede ist auch auf den Geschäftsmann, auf den Abteilungsleiter, auf den Stenographen oder auf den Vorarbeiter im Betrieb oder auf den Vorstandsvorsitzenden übertragbar. Deshalb habe ich sie in diesen Kursus aufgenommen. Ich hoffe sehr, dass diese Abhandlung über Führungsqualitäten auf diese Weise den Weg in die Hände jedes Arbeitgebers und jedes Arbeitnehmers finden möge, der in seinem speziellen Bereich eine leitende Position anstrebt. Die Prinzipien, auf denen diese Rede beruht, gelten für Wirtschaft und Finanzen, für geschäftliche Unternehmungen und andere Bereiche ebenso wie für das Militär, dem sie entnommen sind.

Mayor Bach sprach folgendermaßen:

Innerhalb kurzer Zeit wird jeder von Ihnen die Kontrolle über das Leben anderer Männer haben. Ihnen werden überwiegend loyale, aber nichtausgebildete Zivilisten unterstehen, die sich von Ihnen Weisungen und Orientierung erhoffen. Ihr Wort wird für sie das Gesetz bedeuten. Selbst eine nebenbei fallen gelassene Bemerkung wird unvergessen bleiben. Man wird Ihr Verhalten nachahmen. Ihre Kleidung, Ihr Vokabular, Ihr Auftreten, all das wird imitiert werden.

Diese Männer werden von Ihnen Qualitäten erwarten, die ihnen Respekt, Loyalität und Gehorsam einflößen.



Diese Männer sind gerne bereit, Ihnen zu folgen, aber nur dann, wenn Sie über diese Qualitäten verfügen. Sobald sie sich davon überzeugt haben, könnten Sie den Dienst ebenso gut quittieren. Sie haben dann Ihre Aufgabe erfüllt.

(Wie wahr dies ist und auf alle Bereiche des Führungswesens zutrifft!)

Aus gesellschaftlicher Sicht betrachtet, ließe sich die Welt in Führer und Gefolgsleute einteilen. Jede Sparte hat Leute, die an der Spitze stehen. Eine Führungsrolle macht es immer schwierig, wenn nicht gar unmöglich, vom Element der vorbildlichen Führung die selbstsüchtige Nabelschau abzutrennen, durch die jede Führung ihren Wert verlöre.

Nur beim Wehrdienst opfern Männer ihr Leben für eine Grundeinstellung, sind Männer bereit, für das Recht oder die Vermeidung von Unrecht zu leiden und zu sterben. Wenn ich Führung sage, meine ich deshalb militärische Führung.

In wenigen Tagen werden die meisten von Ihnen als Offiziere vereidigt werden. Damit werden Sie noch nicht zu Führungskräften, Sie werden lediglich Offiziere. Sie gelangen damit jedoch in Positionen, in denen Sie Führungskräfte werden können, sofern Sie über die notwendigen Voraussetzungen verfügen. Aber Sie müssen Ihre Sache gut machen, nicht so sehr im Umgang mit Ihren Vorgesetzten, sondern mehr mit Ihren Untergebenen.

Männer folgen auch Offizieren in die Schlacht, die keine Führungspersönlichkeiten sind, aber bei diesen Männern ist die treibende Kraft nicht Begeisterung, sondern Disziplin. Diese Männer gehen zaghaft und zitternd voran und stellen sich insgeheim die Frage: „Wer weiß, was er als nächstes vorhat?“ Solche Männer führen die Vorschriften aus, aber nicht mehr. Von Loyalität ihrem Kommandanten gegenüber, von überschwänglicher Begeisterung, wissen sie nichts. Sie werden von ihren Beinen getragen, weil ihnen ihr Verstand und ihre Ausbildung sagen, dass sie gehen müssen. Innerlich sind sie nicht bei der Sache.

Große Ergebnisse werden nicht von kalten, passiven und anteilslosen Soldaten erreicht. Diese Männer gehen nicht sehr weit und bleiben stehen, sobald sie können. Führung verlangt nicht nur die bereitwillige, unbedenkliche und unbeugsame Gefolgschaft und Loyalität anderer Männer, sie erhält sie auch, und darüber hinaus eine Hingabe, die sie dazu treibt, ihrem ungekrönten König in die Hölle und wieder zurück zu folgen, wenn es denn nötig sein sollte.

Sie werden sich fragen: „Woraus besteht denn nun diese Führungsqualität? Was muss ich tun, um zu führen? Welche Eigenschaften brauche ich und wie eigne ich sie mir an?“

Führerschaft ist ein Verbund aus einer Reihe von Eigenschaften (so wie Erfolg ein Verbund aus den fünfzehn hier beschriebenen Faktoren ist). Als die wichtigsten möchte ich Selbstbewusstsein, moralische Unbedenklichkeit, Aufopferungsbereitschaft, „Bevaterung“, Fairness, Eigeninitiative, Entscheidungsfähigkeit, Würde und Mut nennen.

Selbstbewusstsein ist vor allem die Folge eines exakten Wissens, gefolgt von der Fähigkeit, dieses Wissen vermitteln zu können.

An dritter Stelle folgt die Überlegenheit, welche sich hieraus naturgemäß ergibt. Dies zusammen verleiht dem Offizier Selbstsicherheit und ein sicheres Auftreten. Um führen zu können, müssen Sie Bescheid wissen! Sie können Ihre Männer eine Zeitlang hinters Licht führen, aber nicht die ganze Zeit! Die Männer werden einem Offizier nur dann ihr Vertrauen schenken, wenn dieser weiß, was er tut - und zwar gründlich!

Der Offizier sollte vom Papierkram mehr verstehen als der Hauptfeldwebel und der Kompanieführer zusammen; er sollte besser über die Küche Bescheid wissen als der Küchenbulle, er sollte mehr über Pferdekrankheiten wissen als der Hufschmied der Truppe. Und er sollte ein mindestens ebenso guter Schütze sein wie jeder andere in seiner Kompanie.

Falls der Offizier nicht Bescheid weiß - und dies offensichtlich zeigt -, wird sich der Soldat sagen: „Zum Teufel mit ihm. Der weiß ja noch weniger als ich!“ und seine Weisungen in den Wind schlagen.

Bescheid zu wissen, ist das A und O. Daran geht kein Weg vorbei!

Informieren Sie sich so gut, dass Ihnen die Männer Löcher in den Bauch fragen, dass sich Ihre Offizierskollegen zuraunen: „Eins muss man dem Smith lassen, er weiß Bescheid!“

Jeder Offizier sollte nicht nur die Aufgaben seines eigenen Dienstgrades kennen, sondern auch die beiden ihm übergeordneten Dienstgrade studieren. Dies bringt ihm einen zweifachen Vorteil: Er bereitet sich auf Aufgaben vor, die im Gefecht auf ihn zukommen könnten, und er erweitert seinen Horizont. Dies befähigt ihn, die Notwendigkeit für die Erteilung von Befehlen zu erkennen und ihre Ausführung intelligenter zu überwachen.

Der Offizier muss nicht nur Bescheid wissen, er muss auch in der Lage sein, dies in eine grammatikalisch einwandfreie, fesselnde und packende Formulierung zu bringen. Er muss lernen, mit beiden Beinen fest auf dem Boden zu stehen und frei von der Leber weg zu sprechen.

Mir ist zu Ohren gekommen, dass in britischen Ausbildungslagern von den Nachwuchsoffizieren verlangt wird, dass sie eine zehnminütige freie Rede halten müssten. Das Thema können sie selbst wählen. Das ist eine ausgezeichnete Übung. Denn um klar sprechen zu können, muss man zunächst klar und logisch denken können.

Zwar ist Selbstbewusstsein das Ergebnis dessen, dass Sie mehr wissen als Ihre Männer, Ihre moralische Unbedenklichkeit beruht jedoch auf dem Glauben, dass Sie der bessere Mann sind. Dazu brauchen Sie Selbstdisziplin, körperliche Vitalität und Ausdauer sowie moralische Kraft. Sie müssen sich selbst so gut im Griff haben, dass Sie niemals Angst zeigen, auch wenn Ihnen im Gefecht die Glieder schlottern. Denn wenn Sie durch flatternde Hände oder eine zitternde Stimme oder einen unüberlegt erteilten und rasch widerrufenen Befehl zu erkennen geben, dass Sie nicht Herr der Lage sind, wird sich dies bei Ihren Männern noch wesentlich deutlicher bemerkbar machen.

In der Garnison oder im Lager wird es zu vielen Situationen kommen, in denen Sie erschauern werden und Ihnen der Schreck in die Glieder fährt. Falls Sie in solchen Situationen die Haltung verlieren, sollte man Ihnen keine Männer unterstellen.

Denn Männer, die zur Wutausbrüchen neigen oder sich gehen lassen, sagen oder tun fast immer Dinge, die sie nachträglich bedauern.

Ein Offizier sollte sich bei seinen Männern nie entschuldigen. Ein Offizier sollte sich auch niemals etwas zuschulden kommen lassen, das nach den Maßstäben der Gerechtigkeit eine Entschuldigung verlangte.

Ein weiteres Element der moralischen Unbedenklichkeit betrifft die körperliche Ertüchtigung und Ausdauer, um die Entbehnungen ertragen zu können, denen Sie und Ihre Männer ausgesetzt sein werden. Dazu kommt ein furchtloser Geist, der Sie diese Härten unerschrocken begegnen und überwinden lässt.

Lachen Sie über Ihre Herausforderungen und Probleme, das wird Ihnen helfen, in Ihrer Truppe einen Mannschaftsgeist zu entfalten, dessen Wert in Zeiten der Beanspruchung nicht zu hoch angesetzt werden kann.

Die moralische Kraft ist das dritte Element in dieser Kette. Dazu ist eine saubere Lebensführung nötig und Sie müssen genügend Verstand haben um das Richtige zu erkennen und zu tun.

Seien Sie ein Vorbild für Ihre Männer!

Ein Offizier kann ein gutes oder ein schlechtes Beispiel abgeben. Halten Sie keine Predigten! Leben Sie vor, wie Ihre Männer leben sollen, und Sie werden überrascht sein, wie viele es Ihnen nachahmen werden.

Ein vorlauter und ruchloser Hauptmann, der seine äußere Erscheinung vernachlässigt, wird auch eine vorlaute, ruchlose und heruntergekommene Mannschaft haben. Halten Sie sich diese Wahrheit immer vor Augen: Ihre Mannschaft wird ein Spiegelbild Ihrer selbst sein! Falls Ihre Mannschaft faul ist, dann deshalb, weil Sie es Ihnen vormachen!

Die Aufopferungsbereitschaft ist von der Führerschaft nicht wegzudenken. Sie müssen geben, geben und nochmals geben! Sie verlangen sich selbst die härtesten physischen Arbeiten ab und dem Hauptmann obliegt es auch, die größten Pflichten zu übernehmen. Er steht als erster am Morgen auf und ist der letzte, der sich schlafen legt. Er arbeitet, während andere schlafen.

Auch im zwischenmenschlichen Bereich werden Sie ein Gebender sein. Sie nehmen die Sorgen Ihrer Männer ernst. Dem einen ist vielleicht seine Mutter gestorben, der andere hat seine Ersparnisse durch einen Bankkonkurs verloren. Ihre Männer wünschen sich vielleicht Ihre Hilfe, aber wichtiger noch ist Ihr Einfühlungsvermögen. Begehen Sie nicht den Fehler, diese Männer mit der Bemerkung abblitzen zu lassen, dass Sie Ihre eigenen Probleme hätten, denn jedes Mal, wenn Sie dies tun, brechen Sie einen Ziegelstein aus der Grundmauer Ihres Hauses!

Ihre Männer sind Ihre Grundmauer und Ihr Führungshaus wird einstürzen, wenn es nicht fest gemauert ist. Als letztes sind noch Ihre finanziellen Mittel zu nennen. Sie werden Ihr eigenes Geld bereitwillig geben, wenn es um die Gesundheit und das Wohlbefinden Ihrer Männer geht oder wenn Sie jemandem aus der Patsche helfen können. In den meisten Fällen werden Sie Ihr Geld wieder zurückerhalten.

Aber auch wenn Sie es nicht wiedersehen sollten, war es den Einsatz wert!

Wenn ich sage, dass „Bevaterung“ für die Führung wichtig ist, verwende ich diesen Ausdruck in seiner besseren Bedeutung. Ich spreche nicht von einer Bevormundung, die den Männern ihre Eigeninitiative, Selbständigkeit und Selbstachtung raubt. Ich meine eine „Vater-Rolle“, die darauf achtet, dass Ihre Unterstellten Behaglichkeit und Trost erfahren.

Behüten Sie Ihre Soldaten so wie Ihre Kinder. Achten Sie darauf, dass sie Unterkunft, Nahrung und Kleidung haben, soweit dies unter den gegebenen Umständen möglich ist. Ihre Männer sollten essen, bevor Sie es tun. Ihr Bett sollte ebenso gut sein wie Ihres. Stellen Sie ihren Komfort voran. Achten Sie auf ihre Gesundheit. Sie müssen Stärke verlangen, aber keine unnötige Überanstrengung oder sinnlosen Einsätze.

Auf diese Weise hauchen Sie Ihrer Truppe Leben ein. Falls Sie das nicht tun, haben Sie lediglich Arbeitsmaschinen unter sich. Ihr Verhalten wird dazu führen, dass Ihre Mannschaft wie „ein Mann“ hinter Ihnen steht. Das ist wahrer Mannschaftsgeist.

Wenn Ihre Truppe diesen Mannschaftsgeist besitzt, werden Sie eines Tages erwachen und feststellen, dass sich das Blatt gewendet hat, dass sich jetzt nicht mehr Sie um das Wohl Ihrer Männer kümmern, sondern diese auf Ihr Wohl achten. Dazu war kein einziger Hinweis von Ihnen nötig. Sie werden bemerken, dass irgendeine Kleinigkeit immer in Ihrem Zelt ist, wenn Sie sie brauchen, und dass Ihnen immer die saubersten Laken gebracht werden. Es wird Ihnen immer ein Mann zur Hand gehen, wenn Sie Ihr Pferd herrichten und Ihre Wünsche werden in Windeseile erfüllt. Wenn Sie das erleben, haben Sie es geschafft!

Sie können nicht alle über einen Kamm scheren. Eine Strafe, die der eine mit einem Achselzucken abtut, ist für den nächsten eine schwere Bürde. Ein Kompaniehauptmann, der für ein bestimmtes Fehlverhalten eine Allerweltsstrafe einführt, ist entweder zu nachlässig oder zu dumm, um die unterschiedliche Persönlichkeit seiner Männer zu erkennen.

Studieren Sie Ihre Männer sorgfältig, genauso wie ein Chirurg einen schwierigen Fall studiert. Und wenn Sie sich Ihrer Diagnose sicher sind, wenden Sie das entsprechende Heilmittel an. Bedenken Sie auch, dass Sie das Mittel einsetzen, um eine Heilung herbeizuführen, und nicht, um ein Opfer leiden zu sehen. Ein tiefer Schnitt mag notwendig sein, und wenn Sie sicher sind, dass Ihre Diagnose stimmt, dann lassen Sie sich nicht von falschem Mitleid für den Patienten zurückhalten.

Hand in Hand mit Fairness bei der Verhängung von Strafen geht auch die Fairness, wenn es darum geht, Anerkennung zu zollen. Wenn einer Ihrer Männer ein besonders vorbildliches oder anerkennungswürdiges Verhalten gezeigt hat, dann lassen Sie ihm auch die gebührende Belohnung zukommen. Stellen Sie alles auf den Kopf, um ihm diese Belohnung zu geben. Missgönnen Sie sie ihm nicht und versuchen Sie nicht, das Lob für sich einzustreichen. Sie mögen damit durchkommen, aber Sie werden den Respekt und die Loyalität Ihrer Männer dafür einbüßen. Früher oder später kommt es einem Ihrer Offizierskollegen zu Ohren und er wird Sie wie einen Aussätzigen meiden. Geben Sie Ihrem Untergebenen, was ihm zusteht.

Wer nur nimmt und niemals gibt, ist kein Führer. Er ist ein Schmarotzer.

Es gibt noch eine weitere Art von Fairness - jene, die einen Offizier davon abhält, die Privilegien seines Dienstgrades auszunutzen. Wenn Sie von Ihren Soldaten Respekt verlangen, achten Sie darauf, dass Sie sie ebenfalls mit Respekt behandeln. Bauen Sie ihre Selbstachtung auf. Versuchen Sie nie, sie herunterzuziehen!

Ein im Umgang mit seinen Männern anmaßender und beleidigender Offizier ist ein Feigling. Er fesselt den Mann mit dem Seil der Disziplin an einen Baum und schlägt ihn dann ins Gesicht, wohlwissend, dass der andere nicht zurückschlagen kann.

Rücksichtnahme, Höflichkeit und Respekt von Offizieren ihren Männern gegenüber vertragen sich durchaus mit Disziplin. Sie sind Teil unserer Disziplin. Ohne Eigeninitiative und Entscheidungskraft kann niemand führen.

Im Manöver werden Sie in einer Notsituation häufig sehen, dass einige Männer ruhig sofort Befehle erteilen, die sich nachträglich bei der Auswertung zwar nicht als das hundertprozentig Richtige, aber doch als ziemlich richtig erweisen. Sie werden auch andere Männer sehen, die ziemlich durcheinander geraten, ihre Gehirne verweigern ihnen den Dienst oder sie erteilen hastige Befehle, nehmen sie zurück, erteilen den nächsten, widerrufen auch diesen, kurzum, man sieht ihnen an, dass sie Bammel haben.

Bezüglich der ersten Situation sagen Sie vielleicht: „Dieser Mann ist ein Genie. Er hatte kein Zeit, um die Dinge zu durchdenken, er handelte intuitiv“. Vergessen Sie das! Genialität ist lediglich die Fähigkeit, unendliches Leid auf sich zu nehmen. Der einsatzbereite Mann hatte sich gut vorbereitet. Er hat im Vorfeld alle eventuellen Situationen geistig durchgespielt. Er hat Einsatzpläne gemacht. Wenn er mit einer Notsituation konfrontiert wird, ist er bereit, sich ihr zu stellen. Er ist wachsam genug, um das Problem zu erkennen und verfügt über ein rasches Reaktionsvermögen, so dass er schnell entscheiden kann, welche Änderungen in seinem bisherigen Plan nötig sind. Er hat auch die Fähigkeit, die Umsetzung anzuordnen und dabei zu bleiben.

In einer Notsituation ist jeder vertretbare Befehl besser als gar keiner. Die Situation ist gegeben, stellen Sie sich ihr! Es ist besser, etwas zu tun und daneben zu liegen als zu zögern, nicht zu wissen, was das Richtige ist, und letztendlich gar nichts zu tun. Wenn Sie sich für eine Richtung entschieden haben, bleiben Sie dabei. Fahren Sie keinen Zick-Zack-Kurs. Männer haben kein Vertrauen in einen Vorgesetzten, der seinem eigenen Verstand nicht traut.

Gelegentlich werden Sie sich in einer Situation wiederfinden, die niemand vorhersehen konnte. Falls Sie sich auf andere Notsituationen vorbereitet haben, wird Sie dieses geistige Training in die Lage versetzen, rasch und ruhig zu reagieren.

Häufig müssen Sie ohne Befehle von oben handeln. Es ist keine Zeit, um auf höhere Befehle zu warten. Hier kommt Ihnen das Studium der Arbeit Ihrer Vorgesetzten zugute.

Falls Sie die Situation richtig einschätzen können und den generalstabsmäßigen Plan Ihrer Vorgesetzten in großen Zügen kennen, wird Sie dieses Wissen, zusammen mit Ihrer Notfallausbildung, in die Lage versetzen, die Verantwortung zu übernehmen und die notwendigen Befehle unverzüglich zu erteilen.

Das Element der persönlichen Würde ist für die militärische Führung ebenfalls unerlässlich. Gehen Sie freundschaftlich mit Ihren Männern um, aber lassen Sie sich nicht auf plumpe Vertraulichkeiten ein. Ihre Männer sollten Sie respektieren - nicht fürchten! Falls Ihre Männer damit angeben, wie vertraut Sie miteinander umgehen, ist es Ihr Fehler, nicht der Ihrer Soldaten. Sie haben sie dazu ermuntert. Und vor allem sollten Sie sich bei niemandem einschmeicheln. Man wird Sie verachten - zu Recht! Falls Sie ihre Loyalität und ihren Respekt verdient haben, erhalten Sie diese auch, ohne darum zu winseln. Falls nicht, können Sie tun, was Sie wollen - es wird Ihnen nichts nützen.

Es ist sehr schwer für einen Offizier, Würde zu bewahren, wenn er eine verschmutzte Uniform und einen Drei-Tage-Bart trägt. Einem solchen Mann mangelt es an Selbstachtung. Und Selbstachtung ist ein wichtiger Bestandteil von Würde.

Es mag durchaus Situationen geben, in denen es nicht ohne schmutzige Kleider und ein unrasiertes Gesicht geht. Alle anderen werden ebenfalls so aussehen. In diesen Zeiten gibt es einen offensichtlichen Grund hierfür. Hier wäre es sogar ein Fehler, zu sauber einher zu kommen, man würde annehmen, dass Sie nur als Zuschauer dabei wären. Sobald diese Sonder-situation jedoch ausgestanden ist, sollten Sie auch im Bereich der Sauberkeit wieder ein Beispiel setzen.

Dann möchte ich noch auf das Thema Mut zu sprechen kommen. Sie brauchen sowohl moralischen wie auch geistigen Mut. Die Art von moralischem Mut, der es Ihnen gestattet, einen einmal eingeschlagenen Weg weiterzugehen, sofern Sie Ihr Urteilsvermögen dazu angeleitet hat, diesen Weg als den optimalen zur Erreichung Ihres Ziels zu wählen.

Sie werden nicht selten feststellen, dass Sie nach der Erteilung eines Befehls nachträglich Zweifel beschleichen. Sie werden bessere Möglichkeiten erkennen - oder zu erkennen meinen - und Ihnen werden andere Mittel und Wege einfallen. Das wird Sie dazu drängen, Ihre Befehle nochmals zu revidieren. Tun Sie dies nur, wenn Sie eindeutig sicher sind, dass Ihre vorherigen Befehle radikal falsch waren. Falls Sie sich nicht sicher sind, werden Ihnen bei Ihren Berichtigungsbefehlen erneut Zweifel kommen.

Jedes Mal, wenn sie Ihre Befehle ohne offensichtlichen Grund ändern, schwächen Sie Ihre Autorität und untergraben das Vertrauen, das Ihre Männer in Sie setzen. Haben Sie den moralischen Mut, zu Ihren Befehlen zu stehen und sie durchzusetzen!

Der moralische Mut verlangt des Weiteren, dass Sie die Verantwortung für Ihr Handeln übernehmen. Falls Ihre Untergebenen Ihre Befehle loyal ausgeführt haben und sich die von Ihnen angewiesene Bewegung als verkehrt herausstellt, ist es Ihr Fehler - nicht der Ihrer Männer. Wäre es andererseits der richtige Zug gewesen, wäre das Verdienst Ihnen zugefallen.

Akzeptieren Sie die Schmach; versuchen Sie nicht, sie auf Untergebene abzuwälzen, dies wäre feige. Sie brauchen auch moralischen Mut, um über das Los der Ihnen Unterstellten zu entscheiden. Sie werden häufig in die Lage kommen, darüber entscheiden zu müssen, ob jemand befördert oder degradiert werden sollte.

Achten Sie sehr auf Ihre persönliche Integrität und die Pflicht, Ihrem Land gegenüber. Lassen Sie sich durch persönliche Freundschaften nicht von Ihrem Gerechtigkeitssinn abbringen. Falls Ihr eigener Bruder Ihr Sekundant ist und Sie ihn für diese Aufgabe als nicht tauglich erachten, berufen Sie ihn ab. Falls nicht, kann dieser Mangel an moralischem Mut viele Menschenleben kosten.

Falls Ihnen andersherum eine Beförderungsempfehlung für einen Mann vorliegt, den Sie aus persönlichen Gründen nicht ausstehen können, lassen Sie ihm Recht widerfahren. Denken Sie daran, dass es um das Allgemeinwohl geht, nicht um die Begleichung einer persönlichen Rechnung.

Dass Sie physischen Mut haben, unterstelle ich. Ich brauche Ihnen nicht zu sagen, wie wichtig und notwendiger dieser ist. Mut ist mehr als Unerschrockenheit und Tapferkeit. Unerschrockenheit ist das Fehlen von Angst. In diesem Sinne kann jeder Einfaltspinsel tapfer sein, weil es ihm an der Intelligenz fehlt, die Gefahr richtig einschätzen zu können. Er kennt sie nicht und deshalb zeigt er keine Furcht.

Mut jedoch ist eine geistige Stärke und Festigkeit, ein moralisches Rückgrad. Die Gefahr wird durchaus gesehen und erkannt, dennoch gibt es kein Zurückweichen. Tapferkeit ist etwas Physisches; Mut ist etwas Geistiges und Moralisches. Vielleicht zittern Ihnen die Hände, Ihre Beine fangen zu Schlottern an, Ihre Knie werden weich, wenn Sie dennoch nach vorne gehen, zeigen Sie Mut. Die körperlichen Erscheinungen der Angst werden sich legen. Sie werden sie nie wieder zu spüren kriegen. Sie sind eine Art „Lampenfieber“, lassen Sie sich hiervon nicht ins Bockshorn jagen!

Vor mehreren Jahren, als ich an einem Lehrgang für Bauabrisse teilnahm, wurde in dieser Gruppe auch mit Dynamit hantiert. Der Kursleiter sagte uns in diesem Zusammenhang: „Meine Herren, ich darf Sie darauf hinweisen, mit solchem Sprengstoff sehr vorsichtig umzugehen. Wenn Sie hier einen Unfall haben, dann nur ein einziges Mal!“ In diesem Sinne möchte ich auch Ihnen eine Warnung aussprechen. Falls Sie Ihrer Angst nachgeben, wird Sie sie zweifellos fest im Griff behalten. Wenn Sie Ihre Männer nach vorne schicken, während Sie sich im Granattrichter ducken, werden Sie nie mehr die Chance erhalten, diese Männer anzuführen.

Setzen Sie Ihr Urteilsvermögen ein, wenn Sie von Ihren Männern physischen Mut verlangen. Verlangen Sie von niemandem, dass er irgendwo hin gehen soll, wo Sie nicht auch selbst hingehen würden! Falls Ihnen Ihr gesunder Menschenverstand sagt, dass diese Stelle zu gefährlich für Sie ist, ist sie auch für ihn zu gefährlich. Sein Leben ist ebenso wertvoll wie das Ihrige!

Ab und zu müssen Sie einige Ihrer Männer einer Gefahr aussetzen, ohne selbst beteiligt zu sein. Es muss eine Nachricht durch das Sperrfeuer gebracht werden. Sie rufen nach Freiwilligen.

Falls Ihre Männer Sie kennen und wissen, dass Sie „in Ordnung“ sind, wird es Ihnen nie an Freiwilligen mangeln; sie wissen, dass Sie Ihr Bestes geben, dass Sie die Nachricht auch selbst überbringen würden, wenn Sie könnten. Ihr Beispiel und Ihre Begeisterung werden sie angesteckt haben!

Und schließlich ist noch zu sagen, dass Sie Ihre Männer studieren müssen, wenn Sie die Führung anstreben.

Finden Sie heraus, aus welchem Holz sie geschnitzt sind. Manche sind völlig anders als es der Anschein vermuten lässt. Versuchen Sie, dahinter zu kommen, wie sie denken.

Ein Großteil der Erfolge von General Robert E. Lee als Führungspersönlichkeit ist auf seine Fähigkeiten als Psychologe zurück zu führen. Er kannte die meisten seiner Gegner aus seiner Zeit in West Point. Er wusste, wie sie dachten. Und er ging davon aus, dass sie sich unter gewissen Umständen auf bestimmte Art und Weise verhalten würden. Er konnte fast immer vorhersehen, wie sie sich bewegen würden und war deshalb in der Lage, ihnen den Weg abzuschneiden.

Ihren Gegner werden Sie nicht auf dieselbe Weise kennen. Aber Sie kennen Ihre eigenen Leute. Sie können jeden Einzelnen studieren, um herauszufinden, wo seine Stärken und Schwächen liegen. Auf wen Sie sich verlassen können und auf wen nicht.

Lernen Sie Ihre Männer kennen, wissen Sie Bescheid und lernen Sie sich selbst kennen!

.....

In der gesamten Literatur werden Sie keine bessere Beschreibung von Führungsqualitäten finden als hier. Übertragen Sie diese Ausführungen auf sich selbst, auf Ihren Beruf, auf Ihr Geschäft, und Sie werden rasch erkennen, dass sie Ihnen als Leitschnur dienen kann.

Die Ansprache von Mayor Bach sollte in jeder höheren Schule vermittelt werden. Jeder Mensch, der irgendwo in leitender Stellung ist, kann daraus Nutzen ziehen.

In Lektion zwei haben Sie vom Wert eines **zentralen Ziels** erfahren. Bedenken Sie bitte, dass Ihr Ziel **aktiv** sein muss, ein passives bringt Sie nicht weiter. Ein zentrales Ziel oder Anliegen bleibt lediglich ein frommer Wunsch, solange Sie nicht auch ein Mensch voller Eigeninitiative sind und dieses Ziel aktiv und beharrlich weiterverfolgen, bis Sie es erreicht haben.

**Ohne Beharrlichkeit können Sie nirgendwo ankommen.** Diese Tatsache kann gar nicht oft genug wiederholt werden.

Der Unterschied zwischen Beharrlichkeit und dem Mangel daran entspricht dem Unterschied zwischen bloßem Wollen und der positiven Entscheidung, es zu erhalten!

Um ein Mensch mit Eigeninitiative zu werden, müssen Sie sich angewöhnen, Ihr **zentrales Ziel aktiv und beharrlich** solange zu verfolgen, bis Sie es erreicht haben - egal, ob Sie dazu ein Jahr oder zwanzig Jahre brauchen! Falls Sie diesen **ständigen** Einsatz nicht zu bringen bereit sind, können Sie genauso gut auf ein zentrales Ziel verzichten!

Solange Sie nicht täglich praktische Schritte unternehmen, die Sie Ihrem zentralen Ziel näher bringen, schöpfen Sie diesen Kursus nicht genügend aus. Reden Sie sich nicht ein - oder lassen sich einreden -, dass Sie Ihr zentrales Ziel auch so erreichen würden, wenn Sie nur einfach abwarten. Die Verwirklichung erfolgt aufgrund Ihres eigenen Entschlusses, unterstützt von Ihren sorgfältig ausgearbeiteten Plänen, und Ihrer Eigeninitiative bei der Umsetzung dieser Pläne - oder sie kommt nie!

Eine der wichtigsten Führungsvoraussetzungen ist die Fähigkeit, rasche und feste Entscheidungen zu treffen!

Die Untersuchung von über 16.000 Personen hat erbracht, dass Führer immer Personen sind, die selbst bei Kleinigkeiten rasch entscheiden können, während Mitläufer niemals zu raschen Entscheidungen fähig sind.

Dies ist ein wichtiger Punkt!

Der Mitläufer weiß in den seltensten Fällen, was er eigentlich will. Er schwankt, er zaudert, er schiebt Aufgaben vor sich her und windet sich solange um Entscheidungen herum, auch wenn sie nur Banales betreffen, bis ihn der Führer dazu anstößt.

Zu wissen, dass die meisten Menschen zu raschen Entscheidungen nicht in der Lage sind, ist für die Führungspersönlichkeit, die weiß, was sie will und einen Plan für die Verwirklichung hat, von großer Hilfe.

Wir sehen hier, wie eng die beiden Gesetze aus Lektion zwei und aus der vorliegenden Einheit zusammen hängen. Die Führungspersönlichkeit arbeitet nicht nur mit einem zentralen Ziel, sondern verfügt auch über einen sorgfältig ausgearbeiteten Plan zu dessen Erreichung. Auch das Prinzip des Selbstbewusstseins spielt im Handwerkszeug der Führungspersönlichkeit eine große Rolle.

Der wesentliche Grund, warum der Mitläufer keine Entscheidungen fällen kann, liegt an seinem mangelnden Selbstbewusstsein. Jede Führungspersönlichkeit bedient sich des Gesetzes des zentralen Ziels, des Gesetzes des Selbstbewusstseins und des Gesetzes von Eigeninitiative und Führungsqualitäten. Falls es sich um eine außergewöhnliche Führungspersönlichkeit handelt, muss sie darüber hinaus auch die Gesetze der Vorstellungskraft, der Begeisterung, der Selbstdisziplin, eines angenehmen Wesens, eines genauen Denkens, der Konzentration und Toleranz anwenden. Ohne den kombinierten Einsatz all dieser Gesetze kann niemand eine außergewöhnliche Führungspersönlichkeit werden. Wird auch nur ein einziges dieser Gesetze missachtet, so schmälert dies die Macht der Führungspersönlichkeit dementsprechend.

Ein Außendienstmitarbeiter der LaSalle Extension University suchte in einer Kleinstadt im Westen einen Immobilienmakler auf, um diesem Makler einen Fernkursus für Verkaufswesen und Management zu verkaufen.



Als der Universitätsmitarbeiter im Büro des Maklers eintraf, fand er diesen an seinem Schreibtisch sitzend vor einer antiquierten Schreibmaschine vor, wo er im Zweifinger-Suchsystem einen Brief eintippte. Der Außendienstmann stellte sich vor, beschrieb dann sein Anliegen und den Kurs, den er anbieten wollte.

Der Makler hörte interessiert zu.

Nachdem das Verkaufsgespräch zu Ende war, zögerte der Universitätsmitarbeiter etwas, und wartete auf eine Zu- oder Absage von Seiten des eventuellen Kursteilnehmers. Vielleicht, so dachte er sich, sei seine Botschaft nicht klar genug gewesen, deshalb ging er nochmals kurz auf die Vorzüge dieses Kurses ein. Immer noch keine Reaktion.

Der Verkäufer stellte daraufhin eine direkte Frage: „Wollen Sie sich zu diesem Kurs einschreiben?“

Langsam und träge antwortete der Immobilienmakler:

„Nun, ich weiß nicht, ob ich das tun soll“.

Er sagte mit Sicherheit die Wahrheit. Millionen von Menschen fällt es schwer, zu einer Entscheidung zu gelangen.

Der Universitätsmitarbeiter war ein fähiger Menschenkenner. Er erhob sich, setzte sich seinen Hut auf, verstaute seine Unterlagen wieder in seiner Aktentasche und schickte sich an, wieder zu gehen. Dann wandte er eine etwas drastische Taktik an und überraschte den Makler mit der Aussage:

„Ich werde Ihnen jetzt etwas sagen, das Ihnen wahrscheinlich nicht gefällt, aber es kann sich für Sie als sehr wertvoll erweisen.“

Sehen Sie sich dieses Büro an, in dem Sie arbeiten. Der Fußboden ist schmutzig, an den Wänden fällt der Putz ab, die Schreibmaschine sieht aus, als käme sie direkt von der Arche Noah. Ihre Hosen sind abgescheuert, Ihr Hemdkragen ist schmutzig, Ihr Gesicht unrasiert und Ihr Blick ist traurig.

Sie können jetzt aufbrausen, das wäre mir sogar recht. Denn das würde Ihnen einen genügend großen Schock versetzen, um etwas nachzudenken. Das käme Ihnen zugute - und allen anderen, die von Ihnen abhängig sind.

Ihre Wohnverhältnisse kann ich mir sehr gut vorstellen. Einige kleine Kinder, keines davon zu schön angezogen und vielleicht auch ein bisschen unterernährt, eine Mutter, die sich seit drei Jahren ein modischeres Kleid wünscht und deren Augen ebenso traurig dreiblecken wie die Ihrigen. Dieses Frauchen, das Sie geheiratet haben, hat bei Ihnen ausgehalten, aber Sie haben ihre Hoffnungen auf ein besseres Leben nicht erfüllt.

Ich spreche jetzt nicht als Kursverkäufer zu Ihnen, weil ich Ihnen diesen Kurs jetzt nicht einmal gegen einen Barvorschuss verkaufen würde. Sie hätten nämlich nicht die Initiative, ihn zu Ende zu bringen und Versager wollen wir in unseren Reihen nicht haben.

So wie ich jetzt zu Ihnen spreche, wird es wahrscheinlich unmöglich sein, dass ich Ihnen diesen Kurs auch in Zukunft schmackhaft machen kann, aber dieses Gespräch wird etwas bewirken, was bisher noch nie geschehen ist: es wird Sie zum Nachdenken bringen!

Ich werde Ihnen jetzt mit ein paar Worten sagen, warum Sie am Boden sind; warum Sie auf einer uralten Schreibmaschine herumwerkeln müssen, warum Sie in einem verammelten Büro sitzen. Weil Sie entscheidungsunfähig sind!

<http://www.hogeba.de>

Ihr Leben lang haben Sie sich vor Entscheidungen gedrückt, bis es soweit gekommen ist, dass Sie beinahe nicht mehr anders können.

Wenn Sie mir gesagt hätten, dass Sie gerne teilnehmen würden, oder meinetwegen auch, dass Sie nicht teilnehmen wollen, hätten Sie noch mein Mitgefühl gehabt; dann hätte ich gewusst, dass dahinter Geldmangel steht. Aber was haben Sie gesagt? Sie sagten mir, dass Sie nicht wüssten, ob Sie sich einschreiben sollen oder nicht!

Wenn Sie sich nochmals durch den Kopf gehen lassen, was ich Ihnen gesagt habe, werden Sie sicherlich zu der Einsicht gelangen, dass Sie sich die Gewohnheit angeeignet haben, sich um klare Entscheidungen zu drücken. Das betrifft nicht nur diese Sache, sondern so ziemlich alles“.

Der Immobilienmakler klebte auf seinem Stuhl, seine Kinnlade war heruntergefallen und seine Augen waren voller Erstaunen, aber er machte nicht den geringsten Versuch, zu antworten.

Der Verkäufer verabschiedete sich und ging zur Tür.

Nachdem er die Türe hinter sich geschlossen hatte, öffnete er sie wieder, ging wieder zurück ins Büro und sagte dem Makler mit einem Lächeln auf dem Gesicht: „Ich mache Ihnen keine Vorwürfe, wenn Sie jetzt beleidigt sind. Ich hoffe das sogar irgendwie. Lassen Sie mich nun eines sagen, von Mann zu Mann: Ich denke, dass Sie Grips genug haben, aber Opfer einer Gewohnheit geworden sind, die Sie niedergehalten hat. Niemand bleibt liegen, solange er wieder aufstehen will. Ich bin Sportsmann genug, um Ihnen meine Hand zu reichen und Ihnen wieder aufzuhelfen. Nehmen Sie meine Entschuldigung für meine harten Worte an?

Sie haben in diesem Kaff nichts verloren. Hier gehen Sie als Immobilienmakler vor die Hunde, selbst wenn Sie der Beste von allen wären. Besorgen Sie sich einen neuen Anzug, und wenn Sie sich das Geld dafür borgen müssten, und dann fahren Sie mit mir nach St. Louis. Ich stelle Sie gern einem Immobilienmakler vor, der Ihnen eine Chance geben wird, etwas Geld zu verdienen und gleichzeitig lernen Sie eine ganze Menge dazu, was sich später wieder auszahlen wird.

Falls Sie nicht kreditwürdig sind, um sich neu einzukleiden, bürge ich gerne in einem Laden in St. Louis für Sie, wo ich selbst ein Kundenkonto habe. Mir ist es ernst. Ich bin in meinem Bereich erfolgreich, aber das war nicht immer so. Ich kenne also Ihre Lage. Wichtiger aber ist, dass ich sie nicht nur kenne, sondern auch weiß, wie man da raus kommt.

Na, was ist? Kommen Sie mit?“

Der Makler wollte aufstehen, doch seine Beine machten nicht mit und er sank wieder auf seinen Stuhl zurück. Obwohl er groß gebaut war und sehr männlich wirkte, übermannten ihn seine Gefühle und er fing zu schluchzen an.

Er machte einen erneuten Versuch und schaffte es diesmal, auf die Beine zu kommen. Er schüttelte die Hand des Kursverkäufers, dankte ihm für seine Freundlichkeit und sagte, dass er seinem Rat Folge leisten werde, jedoch auf seine eigene Art.

Er griff nach einem Anmeldeformular, schrieb sich für den Kursus über Verkaufswesen und Management ein, leistete seine erste Anzahlung und sagte dem Universitätsmitarbeiter, dass dieser noch von ihm hören würde.

Drei Jahre später besaß dieser Makler ein Team von sechzig Verkäufern und  
<http://www.hogeba.de>

war einer der erfolgreichsten Immobilienmakler in St. Louis. Der Verfasser dieses Kurses (welcher zum Zeitpunkt dieser Begebenheit Werbeleiter an der LaSalle Extension University war) hat diesen Mann in seinem Büro mehrmals aufgesucht und konnte ihn über eine Zeitspanne von fünfzehn Jahren beobachten. Er hat sich völlig gewandelt. Und den Ausschlag hatte etwas gegeben, das auch Sie verwandeln kann: Die für jede Führungspersönlichkeit so wichtige Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen!

Dieser Immobilienmakler ist jetzt Branchenführer. Er koordiniert die Bemühungen anderer und hilft ihnen, effizienter zu werden. Diese eine Veränderung in seiner Einstellung hat eine vorübergehende Niederlage in Erfolg verwandelt. Jeder neue Außendienstmitarbeiter, der bei diesem Mann zu arbeiten beginnt, wird zunächst in sein privates Büro gerufen, bevor er angestellt wird. Dort erfährt er die Geschichte von seiner eigenen Verwandlung, genauso wie sie auf den vorherigen Seiten wiedergegeben wird.

Vor etwa achzehn Jahren reiste der Verfasser dieses Kurses erstmals in das Städtchen Lumberport in West Virginia. Damals führte die einzige Eisenbahnstrecke von Clarksburg, dem am nächsten gelegenen Zentrum, bis zu Lumberport. Das war die Baltimore & Ohio Railroad. Alternativ gab es für diese Strecke auch eine Trambahn, die drei Meilen außerhalb der Stadt endete. Wer wollte, konnte die letzte Strecke vom Bahnhof aus auch zu Fuß gehen.

Bei meiner Ankunft in Clarksburg stellte ich fest, dass der einzige Zug, der am Vormittag nach Lumberport fuhr, bereits weg war. Da ich nicht bis zum späten Nachmittag warten wollte, entschloss ich mich, die Trambahn zu nehmen und die restliche Wegstrecke zu Fuß zurückzulegen. In diesem letzten Abschnitt fing es plötzlich zu regnen an und ich musste mich durch einen ockerfarbenen Schlamm vorwärtskämpfen. Als ich in Lumberport eintraf, waren meine Schuhe und Hosen durchnässt und schmutzig und ich machte sicherlich keinen ansehnlichen Eindruck.

Der erste Mensch, auf den ich stieß, war V.L. Hornor, der seinerzeit Kassierer bei der Lumberport Bank war. Ziemlich laut schnauzte ich ihn an: „Warum bauen Sie diese Trambahn nicht bis zur Kreuzung hin aus, damit Ihre Freunde in die Stadt kommen können, ohne durch den Schlamm waten zu müssen?“

„Haben Sie den Fluss mit der hohen Böschung gesehen?“, fragte er zurück. „Das ist der Grund. Eine Brücke würde über \$ 100.000,- kosten und das ist mehr als die Betriebsgesellschaft ausgeben will. Wir versuchen das schon seit zehn Jahren!“

„Was heißt hier, versuchen!“, platzte es aus mir heraus „wie sehr haben Sie es denn versucht?“

„Wir haben ihnen jeden Anreiz geboten, den wir uns leisten konnten, zum Beispiel ein freies Wegerecht von der Kreuzung bis in die Stadt und freie kostenlose Straßenbenutzung, aber das Problem ist die Brücke. Sie sagen, dass sich das nicht rechnen würde, weil sie für diese drei Meilen nicht so viel einnehmen würden“.

Dann kam mir die Philosophie aus den Erfolgsgesetzen zur Hilfe.

<http://www.hogeba.de>



Ich fragte Mr. Hornor, ob er mich mit zur Brücke begleiten wollte. Wir könnten uns doch gemeinsam die Stelle ansehen, die so unüberwindlich erschien. Er willigte gerne ein.

Wir marschierten zum Fluss und ich machte eine geistige Bestandsaufnahme von allem, was ich zu sehen bekam. Ich sah, dass die Schienen der Baltimore & Ohio Railroad an beiden Seiten des Flusses die Ufer hinauf und wieder hinunter liefen, dass die Landstraße den Fluss auf einer wackeligen Holzbrücke überquerte und dass sich dort der Rangierbahnhof der Eisenbahngesellschaft befand.

Während wir dort standen, blockierte ein Frachtzug die Kreuzung und auf beiden Seiten des Zuges warteten mehrere Autoschlangen, um weiterfahren zu können. Der Zug blockierte die Straße etwa fünfundzwanzig Minuten lang.

Es bedurfte keiner großen Einbildungskraft, um zu sehen, dass am Bau einer Brücke, die massiv genug war, um das Gewicht einer Trambahn aushalten zu können, drei verschiedene Parteien interessiert waren oder sein könnten.

Es lag auf der Hand, dass die Baltimore & Ohio Railroad Company an einer solchen Brücke interessiert war, weil die Landstraße dann von den Rangiergleisen befreit würde und die Unfallgefahr an der Kreuzung wegfiel, ganz zu schweigen von dem Zeitverlust und den Kosten, Züge immer wieder auf ein Abstellgleis setzen zu müssen.

Es war ebenfalls offensichtlich, dass die Landräte an einer Brücke Interesse haben mussten, da die Landstraße auf ein besseres Niveau gehoben würde und sie für die Öffentlichkeit bequemer würde. Und schließlich war das Projekt für die Trambahngesellschaft interessant, die jedoch nicht alle Kosten übernehmen wollte.

Diese Überlegungen gingen mir durch den Kopf, während ich den Frachtzug beobachtete, der abhängt werden musste, damit der Verkehr weiterfließen konnte.

Mein Gehirn arbeitete ein zentrales Ziel aus - und auch den Plan für seine Erreichung. Am nächsten Tag brachte ich einige Städter zusammen, darunter den Bürgermeister, die Gemeinderäte und einige maßgebliche Bürger und wir suchten den Vorsteher der Baltimore & Ohio Railroad Company auf. Wir konnten ihn davon überzeugen, dass es ein Drittel der Kosten wert sei, die Landstraße aus der Gleisführung zu nehmen. Danach gingen wir zum Landratsamt. Die Herren waren ziemlich angetan von der Möglichkeit, eine neue Brücke zu lediglich einem Drittel der Kosten zu erhalten. Sie sagten zu, dieses Drittel zu übernehmen, wenn wir die übrigen zwei Drittel aufreiben könnten.

Als nächstes suchten wir in Fairmont den Präsidenten der Gesellschaft auf, die die Trambahn betrieb und legten ihm das Angebot vor, ihm sämtliche Wege-rechte abzutreten und zwei Drittel der Baukosten für eine Brücke zu übernehmen, sofern er die Trambahnschiene bis in die Stadt hinein bauen würde. Auch er zeigte sich zugänglich.

Drei Wochen darauf wurde zwischen der Baltimore & Ohio Railroad Company, der Monongahela Valley Traction Company und dem Landratsamt von Harrison County ein Vertrag unterzeichnet, der den Bau der Brücke zum Gegenstand

hatte, wobei die Kosten von jedem Vertragspartner zu je einem Drittel getragen würden.

Zwei Monate später wurde die Strecke nivelliert und mit dem Bau der Brücke begonnen und wieder drei Monate später fuhren die Trambahnen regelmäßig bis nach Lumberport.

Für die Stadt Lumberport war dies ein großer Vorteil, weil die Leute jetzt bequem an- und abreisen konnten.

Auch für mich war es ein bedeutendes Ereignis, weil es mich als jemand bekannt machte, der „etwas bewegen“ konnte. Aus dieser Transaktion ergaben sich zwei wesentliche Vorteile. Der Aufsichtsrat der Trambahngesellschaft gab mir eine Position als Assistent, was später dazu führte, dass ich die Stelle als Werbeleiter bei der LaSalle Extension University (Fernuniversität) von Chicago erhielt.

Das Städtchen Lumberport war damals ein kleiner Ort und ist es auch heute noch und Chicago war eine Großstadt und lag ziemlich weit entfernt. Aber Neuigkeiten über Eigeninitiative nehmen Flügel an und reisen schnell.

Bei dieser Transaktion wurden vier der fünfzehn Erfolgsgesetze beachtet:

- ❖ Ein zentrales Ziel
- ❖ Selbstbewusstsein
- ❖ Vorstellungsvermögen sowie
- ❖ Eigeninitiative und Führungsqualitäten.

Das Gesetz der „unverlangten Extraleistungen“ spielte in gewissem Maße ebenfalls eine Rolle, da mir nichts angeboten wurde und ich auch nicht erwartete, dass mir irgendeine Entlohnung geboten würde.

Ich sah das eher als persönliche Herausforderung, zumal andere gesagt hatten, dass es nicht möglich sei. Durch mein Verhalten hatte ich Mr. Hornor zu verstehen gegeben, dass es durchaus möglich sei und er setzte mich prompt auf den Prüfstand.

Wichtig ist auch der Bereich „Vorstellungskraft“. Zehn Jahre lang hatten die Einwohner von Lumberport vergebens versucht, dass die Trambahnschienen bis in die Stadt hinein laufen sollten. Daraus darf nicht geschlossen werden, dass es in der Stadt keine fähigen Männer gegeben hätte, das wäre eine irriige Unterstellung. Sie hatten jedoch den Fehler begangen, anzunehmen, dass das Problem nur auf eine einzige Weise gelöst werden könne und sahen nur eine einzige Ansprechstelle, während es in Wirklichkeit drei davon gab.

Für eine einzige Partei waren \$ 100.000,- zu viel, für eine Brücke konnte das niemand aufbringen, aber verteilt auf drei Bauträger wurde das Projekt machbar.

Die Frage stellt sich nun: Warum ist von den Stadtbewohnern niemand auf diese Idee gekommen?“

Zum einen waren sie zu nahe am Problem, das nahm ihnen die Perspektive, die eine Lösung geoffenbart hätte. Auch dies ist ein weit verbreiteter Fehler, <http://www.hogeba.de>

Ein klarer Denker  
kann nur werden,  
wer **Gerede** von **Fakten**  
unterscheiden kann!

große Führer vermeiden ihn. Zum anderen hatten die Städter noch nie zuvor ihre Bemühungen koordiniert, mit dem Ziel, die Trambahn bis in die Stadt hineinzuführen. Auch dies ist ein Fehler, der immer wieder begangen wird, die Leute arbeiten nicht gemeinschaftlich auf ein Ziel hin.

Als Außenstehender hatte ich weniger Probleme, ein kooperatives Handeln zu bewirken als jemand aus der ortsansässigen Gruppe gehabt hätte. Gerade in kleineren Gemeinden schlägt oft die Selbstsüchtigkeit durch, und jeder meint, dass seine Idee durchgeboxt werden müsse. Es ist ein wichtiger Teil der Verantwortung eines Führers, darauf hinzuwirken, dass die Leute ihre eigenen Vorstellungen dem Nutzen des Gesamten unterordnen; dieser Grundsatz gilt für alle Bereiche.

Unabhängig davon, was der Einzelne unter Erfolg verstehen mag, ist er doch häufig eine Frage dessen, dass andere ihre Individualität hintenan stellen und einem Führer folgen. Der Führer, der die Persönlichkeit und die Vorstellungsgabe mitbringt, um die Gruppe zur Annahme seiner Pläne zu bewegen und sie auszuführen, ist immer ein kompetenter Führer.

Die nächste Lektion über das Vorstellungsvermögen wird dieses Thema weiter vertiefen. In der Tat hängen Führungsqualitäten und Vorstellungsvermögen so eng zusammen und sind so erfolgsentscheidend, dass das eine nicht erfolgreich ohne das andere angewandt werden kann. Die Eigeninitiative ist die treibende Kraft, die der Führungspersönlichkeit Schwung und Tatkraft verleiht, aber das Vorstellungsvermögen ist der Leitstern, der ihm den Weg weist.

Sein Vorstellungsvermögen versetzte den Verfasser dieses Kurses in die Lage, das Brückenproblem in Lumberport zu analysieren, es in drei Bestandteile aufzugliedern und diese Teile in einen praktischen Arbeitsplan umzusetzen. Fast jedes Problem lässt sich dergestalt aufgliedern, wodurch die einzelnen Bereiche übersichtlicher werden und leichter zu handhaben sind. Einer der wichtigsten Vorzüge des Vorstellungsvermögens ist vermutlich, dass es den Menschen in die Lage versetzt, alle Probleme in Teilbereiche aufzuteilen und sie dann wieder in vorteilhafteren Kombinationen zusammen zu setzen.

Wir gewinnen oder verlieren entsprechend der Ausgestaltung unserer Pläne. Der Wert der Gesetze der Eigeninitiative und Führungsqualitäten, des Vorstellungsvermögens, des Selbstbewusstseins und eines zentralen Ziels kann dabei nicht überbetont zu werden.

Bei intelligenter Anwendung dieser vier Gesetze lassen sich für jeden Zweck Pläne ausarbeiten, die von anderen Personen oder Gruppen, welchen diese Gesetze unbekannt sind oder welche sie nicht anwenden, niemals vereitelt werden können!

Ein organisierter Energieeinsatz ist ein Einsatz der Kräfte, der sich nach einem solchen mit Hilfe des Vorstellungsvermögens entworfenen Plan richtet; dieser ist einem zentralen Ziel unterworfen und wird von Eigeninitiative und Selbstbewusstsein getragen.

Diese vier Gesetze greifen ineinander und werden in der Hand der Führungskräfte ein mächtiges Werkzeug. Ohne sie ist effiziente Führerschaft nicht denkbar.



Sie sind nun bereit für die Lektion über das Vorstellungsvermögen. Behalten Sie bei der Lektüre der kommenden Lektion das bisher Gesagte im „Hinterkopf“; es wird dann eine tiefere Bedeutung annehmen.

**Das Leben ist  
kein Becher,  
der geleert werden soll,  
sondern ein  
Maß, das gefüllt  
werden will.**



## Intoleranz

### Eine Nachbetrachtung des Verfassers

Wenn Sie schon Vorurteile, Hass und Intoleranz zum Ausdruck bringen müssen, reden Sie nicht nur darüber.

Schreiben Sie es auf -

und zwar in den Sand, ganz nahe am Wasser.

Die schlimmste Intoleranz stammt aus religiösen, rassistischen und wirtschaftlichen Vorurteilen und Meinungsverschiedenheiten. Wann werden wir endlich aufhören, einander zu vernichten, nur weil wir unterschiedlichen Glaubensrichtungen oder anderen Rassen angehören?

Wir verbringen nur wenig Zeit auf dieser Erde. Wie eine Kerze werden wir angezündet, brennen eine Zeitlang und gehen dann aus. Warum können wir unser kurzes Erdendasein nicht so verbringen, dass wir dann, wenn die große Karawane namens Tod an uns vorüberzieht, unsere Zelte zusammenfallen und schweigend, ohne Furcht und Bangen, ins Land des Unbekannten mitziehen?

Wenn ich mich auf diese Reise begeben, hoffe ich, keine Juden, Katholiken oder Protestanten, keine Deutschen, Engländer oder Franzosen anzutreffen. Ich hoffe darauf, nur menschliche Seelen vorzufinden, Brüder und Schwestern, keine Rassen, Hautfarben oder Glaubensrichtungen.

Dann, so hoffe ich, werde ich meinen Frieden mit der Intoleranz gemacht haben.

.....

**Vor zwanzig Jahren** gab es eine große Bildungseinrichtung, die tausenden von Studenten und Studentinnen wertvolle Dienste leistete. Die beiden Inhaber heirateten jeweils schöne und talentierte junge Damen, die beide gute Klavierspielerinnen waren. Die beiden Ehefrauen gerieten in einen Streit darüber, wer die bessere Spielerin sei. In diesen Streit mischten sich auch die Ehemänner ein. Sie wurden zu erbitterten Feinden. Die einst gutgehende Schule ist nunmehr Geschichte.

.....

**In einem großen** Industriebetrieb gerieten zwei junge Vorarbeiter aneinander. Der Grund war die Beförderung des einen, was ihm der andere nicht vergönnte. Mehr als fünf Jahre war das Arbeitsverhältnis gespannt. Die den Vorarbeitern unterstellten Arbeiter wurden von diesem giftigen Klima angesteckt. Nach und lang begann sich der Giftschlamm der Vergeltung über den gesamten Betrieb auszubreiten. Die Männer splitteten sich in kleine Cliquen auf. Die Produktivität lies nach. Dann kamen finanzielle Schwierigkeiten und schließlich der Konkurs des Unternehmens.

Auch dieser Betrieb ist nunmehr Geschichte. Tausende verloren ihren Arbeitsplatz.

<http://www.hogeba.de>

In den Bergen von West Virginia lebten zwei Familien friedlich neben einander - die Hatfields und die McCoy's. Seit drei Generation leben sie nachbarschaftlich Seite an Seite. Eines Tages schlüpfte ein Schwein, das der McCoy-Familie gehörte, unter dem Zaun hindurch und durchpflügte das Getreidefeld der Hatfields. Die Hatfields hetzten ihren Hund auf das Schwein. Das veranlasste die McCoy's den Hund zu erschießen. Und so begann eine Fehde, die drei Generationen lang anhielt.

In einem vornehmen Vorort von Philadelphia ließen sich einige wohlhabende Herren ihre Häuser errichten. Vor jedem Haus steht auf einem unsichtbaren Schild das Wort „Intoleranz“ geschrieben. Ein Mann zieht einen hohen Stahlzaun um sein Anwesen. Der nächste lässt sich nicht lumpen und baut seinen Zaun doppelt so hoch. Ein anderer kauft sich einen neuen Wagen. Das veranlasst wieder einen anderen, sich gleich zwei neue Wagen anzuschaffen. Einer baut eine Veranda im Kolonialstil an. Sein Nachbar baut sich ebenfalls eine Veranda an und dazu eine Garage im spanischen Baustil. Das große herrschaftliche Haus auf dem Hügel gibt einen Empfang, was eine lange Reihe von Automobilen herbeibringt, deren Besitzer mit dem Gastgeber nichts gemein haben. Daraufhin gibt es auch in den Straßen weiter unten „Empfänge“, wobei jeder den anderen zu übertrumpfen versucht.

Der „Mister“ (der in dieser vornehmen Gegend jedoch anders genannt wird) lässt sich im Rücksitz seines Rolls Royce sitzend zur Arbeit fahren. Er hat einen Chauffeur und einen Portier beschäftigt. Warum geht er zur Arbeit? Um Geld zu verdienen natürlich! Warum will er noch mehr, wenn er doch schon Millionen hat? Damit er es seinen Nachbarn zeigen kann.

Armut hat also doch einige Vorteile. Sie treibt die von ihr Gebeutelten immerhin nicht dazu, den Nachbarn an Armut überbieten zu wollen.

Wenn Männer miteinander verfeindet sind, ist dies meist auf eine von drei Intoleranzursachen zurück zu führen:

religiöse Meinungsunterschiede  
 wirtschaftlicher Wettbewerb oder  
 sexueller Wettstreit.

Wenn Sie das nächste Mal zwei Männer sehen, die sich feindlich gegenüber stehen, schließen Sie doch einen Augenblick lang Ihre Augen und denken nach. Vielleicht erinnern Sie sie an zwei kämpfende Böcke - und bei dem Kampf geht es um Geld, etwas Religiöses oder eine (oder auch mehrere) Frauen.

In diesem Aufsatz geht es um die Wahrheit über die menschliche Natur; er soll Sie zum Denken bringen. Der Verfasser sucht damit weder Ruhm noch Ehre und wahrscheinlich wird auch weder das eine noch das andere auf ihn zukommen.

Andrew Carnegie und Henry C. Frick taten mehr als jedes andere Zwei-Mann-Team, um die Stahlindustrie anzukurbeln. Beide wurden sie Millionäre. Und dann kam der Tag, an dem sich die Intoleranz zwischen sie zwängte.

Um seine Verachtung für Frick zu zeigen, baute Carnegie einen hohen Wolkenkratzer und nannte ihn „Carnegie-Gebäude“. Frick konterte, indem er gleich daneben einen noch höheren Wolkenkratzer bauen ließ, das „Frick-Gebäude“.

Die beiden Männer vernarrten sich so in diesen unsinnigen Kampf, dass Carnegie den Verstand verlor und vielleicht noch mehr. Was Frick verlor, ist nur ihm selbst und dem Herrscher des Universums bekannt.

Heute gehen die Stahlfürsten die Dinge anders an. Statt sich gegenseitig zu bekämpfen, bringen sie alles unter ein gemeinsames Dach. Das Ergebnis ist, dass jeder stärker daraus hervorgeht und die gesamte Branche gefestigt wird. Die heutigen Stahlmagnaten verstehen den Unterschied zwischen Konkurrenz und Kooperation. Sie tun gut daran, diesen Unterschied ebenfalls zu verstehen.

.....

**In England** gab es Unstimmigkeiten zwischen den Besitzern von Minen und den Gewerkschaften. Hätten dem nicht kühlere Köpfe Einhalt geboten, wäre das britische Empire bald zum Einstürzen verurteilt gewesen. Ein Jahr der offenen Schlacht zwischen Gewerkschaften und Minenbesitzern hätte das ganze britische Reich vernichtet. Dies soll auch den anderen Nationen eine Lehre sein.

.....

**Fünfzehn Faktoren** sind es, die für den Erfolg nötig sind. Einer davon ist **Toleranz**. Die übrigen vierzehn werden in dieser Kursreihe mehrfach erwähnt.

Intoleranz fesselt den Menschen an die Ignoranz und verbindet seine Augen mit Angst und Aberglaube. Intoleranz schließt das Buch des Wissens und schreibt auf die Vorderseite: „Nicht mehr öffnen. Alles steht bereits geschrieben“.

Tolerant zu sein, ist nicht Ihre Pflicht - es ist Ihr Vorrecht!

**Es gibt Leute**, deren einziges Anliegen darin besteht, den Samen der Intoleranz auszusäen. Alle Kriege und alle Streiks bringen einigen wenigen auch wieder Vorteile. Wenn dem nicht so wäre, gäbe es keine Kriege, Streiks noch anderen Auseinandersetzungen dieser Art.

In den Vereinigten Staaten gibt es heute eine gut geölte Propagandamaschinerie, deren Zweck es ist, zwischen den Besitzern von Betrieben und denen, die darin im Abhängigkeitsverhältnis beschäftigt sind, Aufruhr zu schüren und Feindschaft zu erzeugen.

Führen Sie sich nochmals vor Augen, was denen geschieht, die dieses Spiel zu weit treiben. Sie sind rasch Geschichte.

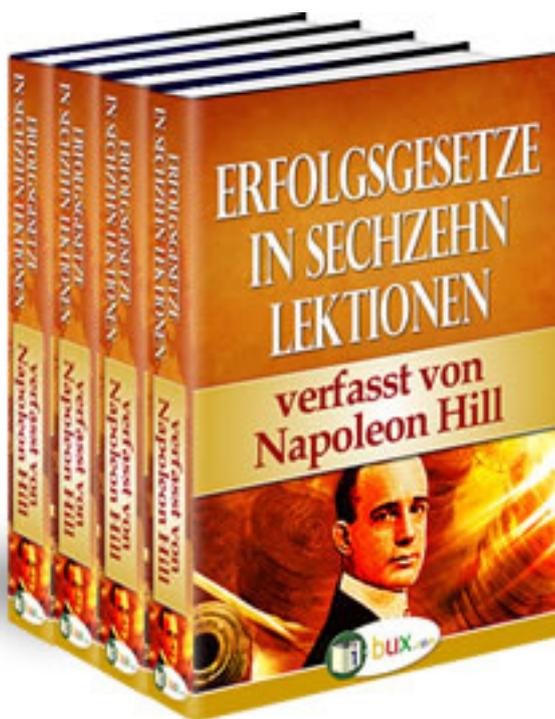


Überlegen Sie sich gut, wenn Sie im Begriff sind, mit jemanden eine Feindschaft aufzunehmen. Ein herzlicher Handschlag vermindert die Wahrscheinlichkeit, dass auch Sie bald Geschichte sind.

Die Liebe ist die einzige Zierschleife an der dunklen Wolke des Lebens. Sie ist der Morgen- und der Abendstern. Sie scheint auf die Wiege des Kleinkindes und auf das stille Grab. Sie ist die Mutter der Künste, die Inspiration der Dichter und Philosophen. Sie ist die Luft und das Licht eines jeden Herzens. Die Liebe ist eine Zauberin und Verzauberin, sie macht aus gewöhnlichen Sterblichen Könige und Königinnen.

Robert Green Ingersoll

Pflegen Sie die Nächstenliebe und Ihr Drang nach Feindschaft wird sich in Luft auflösen!



**Niemand hat Ihnen  
eine Chance gegeben?**

**Ist Ihnen schon einmal  
die Idee gekommen,  
dass Sie selbst eine  
ergreifen könnten?**