



François Lelord

Bin ich zu nett?

Ein Glücksratgeber
für freundliche
Menschen in einer
unfreundlichen Welt

Aus dem Französischen
von Ralf Pannowitsch



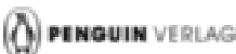
PENGUIN VERLAG

Die Originalausgabe erschien 2024
unter dem Titel *Soyez gentil, mais pas trop*
bei Odile Jacob, Paris.

Der Verlag behält sich die Verwertung des urheberrechtlich
geschützten Inhalts dieses Werkes für Zwecke des Text- und
Data-Minings nach § 44b UrhG ausdrücklich vor.
Jegliche unbefugte Nutzung ist hiermit ausgeschlossen.



Penguin Random House Verlagsgruppe FSC® N001967



1. Auflage

Copyright © der Originalausgabe Odile Jacob, 2024

Copyright © der deutschsprachigen Ausgabe 2025

Penguin Random House Verlagsgruppe GmbH,

Neumarkter Straße 28, 81673 München

produktsicherheit@penguinrandomhouse.de

(Vorstehende Angaben sind zugleich

Pflichtinformationen nach GPSR.)

Lektorat: Ulla Mothes

Umschlaggestaltung: zero-media.net

Umschlagabbildungen: © FinePic®, München

Satz: Uhl + Massopust, Aalen

Druck und Bindung: Friedrich Pustet KG

Printed in Germany

ISBN 978-3-328-60444-0

www.penguin-verlag.de

*Für die freundlichen Menschen,
die mich zu diesem Buch inspiriert haben.*

Inhalt

Einführung	11
KAPITEL 1	
Allzu bescheiden	15
Bescheidenheit, Demut, Zurückhaltung, dezentes	
Auftreten – wovon ist hier die Rede?	19
Woher kommt dieses Übermaß an	
Bescheidenheit?	21
Ein Streifzug durch die Gefilde der	
Unbescheidenen	29
Welche Nachteile es bringt, bescheiden zu sein	32
Wie Sie Ihre Bescheidenheit im Alltag	
kontrollieren können	39
KAPITEL 2	
Allzu aufrichtig	43
Aufrichtigkeit, Spontaneität, Ehrlichkeit –	
wovon ist hier die Rede?	47
Woher kommt Ihre Neigung, zu viel zu sagen?	48
Ein kleiner Abstecher zu den Unehrlichen,	
den Heimlichtuern und den Verschlagenen	54
Risiken und Nebenwirkungen von Offenheit	
und Aufrichtigkeit	59

Wie Sie Ihre Offenheit und Aufrichtigkeit im Alltag kontrollieren können	68
KAPITEL 3	
Allzu vertrauensselig	73
Vertrauen, Wohlwollen, Arglosigkeit,	
Naivität – wovon ist hier die Rede?	82
Woher kommt Ihr Hang, anderen zu sehr zu vertrauen?	83
Ein kleiner Ausflug zu den Misstrauischen,	
Argwöhnischen und Zynikern	88
Wie Sie Ihre Vertrauensseligkeit im Alltag kontrollieren können	97
KAPITEL 4	
Allzu nachgiebig	103
Zuvorkommender, konzilianter, nachgiebiger Charakter – wovon ist hier die Rede?	107
Woher kommt Ihre Neigung, allzu nachgiebig zu sein?	108
Welche Nachteile es hat, wenn man zu nachgiebig ist	118
Wie man es schafft, im Alltag weniger nachgiebig zu sein	129
KAPITEL 5	
Allzu mitühlend	135
Sympathie, Mitleid – wovon ist hier die Rede?	139
Woher haben Sie Ihr weiches Herz?	143
Von den Nachteilen der Weichherzigkeit	146

Ein Besuch bei denen, die von Natur aus oder durch Erziehung ein hartes Herz haben	155
Wie Sie den Überschwang an Mitleid und Empfindsamkeit unter Kontrolle bekommen	158
KAPITEL 6	
Allzu altruistisch?	165
Altruismus, Großzügigkeit, Hingabe, Nächstenliebe – wovon ist hier die Rede?	171
Altruismus, gutes Gewissen und Schuldgefühle	173
Woher kommt Ihr Altruismus?	175
Die Grenzen des exzessiven Altruismus	178
Ein paar abschließende Bemerkungen zum Thema Altruismus	182
Postskriptum	187
Wie zu viel Freundlichkeit dazu führen kann, dass Sie in einer Beziehung bleiben, die Sie nicht glücklich macht	187
Freundlichkeit und Persönlichkeit	188
Zum Abschluss ein filmisches Fallbeispiel	
Das Erwachen eines allzu freundlichen Helden	191
Das Erwachen eines allzu freundlichen Helden	192
Anmerkungen	199

Einführung

Über meine ganze berufliche und private Laufbahn hinweg habe ich immer wieder freundlichen Männern und Frauen zugehört. Dabei ist mir die Idee zu diesem Buch gekommen.

Ich bin ihnen in verschiedenen Weltgegenden begegnet, in unterschiedlichen Milieus, und es gab sie in fast jedem Lebensalter. Und oft musste ich mir anhören, wie sie mir ihre Enttäuschungen schilderten.

Sie sprachen von Situationen, in denen sie jemandem zu schnell Vertrauen geschenkt hatten, in denen sie zu bescheiden gewesen waren, während andere sich in den Vordergrund gedrängt hatten, in denen sie allzu rasch Ja gesagt und es danach bereut hatten oder in denen sie sich von ihrer Sensibilität und ihrer Neigung zu Mitgefühl hatten verwirren lassen und sich selbst und die eigenen Interessen unterwegs aus den Augen verloren hatten.

Ich wollte dieses Buch schreiben, um diesen netten Menschen dabei zu helfen, ihre Freundlichkeit besser in den Griff zu bekommen, statt sich von ihr zu schnell fortreißen zu lassen.

Denn wir alle wissen, dass Freundlichkeit längst nicht immer belohnt wird. Sie kann ausgenutzt und sogar gering geschätzt werden; man wird sie womöglich als eine *Schwäche*

betrachten, eine Art Naivität, die an Dummheit grenzt und einen der Gefahr aussetzt, vom Leben bestraft zu werden.

Aber ist sie nicht eigentlich eine Tugend – nahe verwandt mit ihren Schwestern Wohlwollen, Großzügigkeit und Sanftheit?

»Selig sind die Sanftmütigen; denn sie werden das Erdeich besitzen«, verkündet Jesus Christus in der Bergpredigt. Er findet also, dass freundliche Menschen einen riesengroßen Ausgleich für das verdienen, was ihnen in dieser Welt widerfahren kann ...

In der Psychologie ist Freundlichkeit unter der Bezeichnung *Verträglichkeit* eine der fünf Persönlichkeitsdimensionen, die im *Fünf-Faktoren-Modell* der *Big Five*¹ beschrieben werden. Sie enthält selbst noch mehrere Komponenten, die wir in den folgenden Kapiteln näher erkunden werden und die man bei jedem freundlichen Menschen mehr oder minder stark ausgeprägt findet – wenn er sich zu bescheiden zeigt, zu aufrichtig, zu vertrauensselig, zu nachgiebig, zu sensibel oder auch zu uneigennützig, wobei dieser letzte Punkt diskussionswürdig ist.

Freundliche Frauen und Männer lassen sich nicht über einen Kamm scheren; jede hat ihre und jeder hat seine eigene Art, nett zu sein, manchmal auch zu nett.

Es kann hilfreich sein, wenn Sie Ihre persönliche Ausprägung von Freundlichkeit entdecken, ehe Sie versuchen, Fortschritte zu machen – ein bisschen wie im Sport, wenn der Trainer Sie dazu anhält, bestimmte Muskeln mehr zu betätigen als andere, ganz nach Ihren Fähigkeiten und Bedürfnissen.

Und dies ist auch das Ziel meines Buches: Es soll Ihnen

dabei helfen, Ihr persönliches Freundlichkeitsprofil zu erkennen und Ihre Nettigkeit immer dann zu zügeln, wenn sie Ihnen zu schaden droht. Es geht gar nicht darum, »bösertig« zu werden – das würde Ihrem Naturell und sicher auch Ihren Werten zu sehr widersprechen; Sie sollen sich bloß nicht mehr *allzu* nett zeigen.

Also niemals mehr zu nett sein? Nun, jedenfalls immer seltener – und immer häufiger zufrieden mit dem eigenen Handeln.

Freundlich sein ist in Ordnung, aber nur, wenn Sie es selbst *so beschlossen* haben, und nicht aus einem schlecht kontrollierten Nettigkeitsreflex heraus, der regelmäßig dazu führt, dass andere die Oberhand über Sie gewinnen.

Denn Sie haben auch Grund zur Freude: Nette Männer und Frauen knüpfen dauerhafte Beziehungen, haben eine längere Lebenserwartung,² lassen sich seltener scheiden, erfahren oft das Glück der Harmonie mit anderen freundlichen Menschen und erleben bisweilen sogar, wie süß es ist, Freudentränen zu vergießen.

Aber nun ist es Zeit, dass Sie die richtige Handhabung Ihrer Freundlichkeit erlernen, statt sich zu schnell von ihr fortreißen zu lassen!

KAPITEL 1

Allzu bescheiden

Lelord, wenn man ernst genommen werden will, muss man zunächst mal den Eindruck erwecken, dass man sich selber ernst nimmt.

Ein alter Vorgesetzter zu meinem Vater,
der damals Assistenzarzt war.

Haben auch Sie manchmal das Gefühl, dass Personen, die weniger Verdienste oder weniger Sachverstand haben als Sie, sich trotzdem besser zu verkaufen wissen?

Hören wir, was Léa, Grafikerin in einem großen Verlag, dazu erzählt.

Zu den Aufgaben unseres Teams gehört es, die Cover für Neuerscheinungen oder für die Taschenbuchausgaben zu gestalten. Jeder Grafiker kümmert sich um die Titel, die ihm zugewiesen wurden, aber wenn kein Entwurf zufriedenstellend ist, können alle der Abteilungsleiterin Vorschläge machen. Das ist manchmal ein ganz schönes Gerangel, denn jeder verteidigt »seine« Covergestaltung. Bei dieser Gelegenheit sage ich meistens nicht viel, weil ich finde, dass die Ideen der anderen besser sind als meine eigenen. Die Chefin trifft ihren Entschluss nicht während der Beratung; sie behält zwei oder drei Entwürfe zur Vorauswahl und gibt ihre Entscheidung später dem Grafiker bekannt, der die Vor-

lage eingereicht hat. Als wir uns kürzlich die Neuerscheinungen des aktuellen Programms anschauten, machte mich eine Kollegin darauf aufmerksam, dass ich zu den zwei oder drei Grafikern zähle, deren Coverentwürfe am häufigsten ausgewählt werden. Das überraschte mich; es war mir noch gar nicht aufgefallen.

Léa hat also exzellente Ideen für die Covergestaltung, verteidigt sie aber nicht entschlossen genug. Zum Glück vertraut ihre Chefin mehr auf das, was sie mit eigenen Augen sieht, als auf die Argumente von Léas Kollegen.

Angeberei kann sehr nervig sein, aber Bescheidenheit hindert Sie manchmal daran, das einzufordern, was Sie eigentlich verdient hätten.

Bilal ist IT-Berater.

Für ein Unternehmen hatte ich einen mehrmonatigen Auftrag übernommen, und am Ende bot man mir an, mich einzustellen. Ich war überrascht und gleichzeitig erfreut, denn ich hatte genug vom instabilen freiberuflichen Beraterdasein. Vor dem Gespräch mit der Geschäftsführerin hatte ich mir gut überlegt, welches Gehalt ich verlangen wollte. Ich war auf schwierige Verhandlungen eingestellt – eine Situation, in der ich mich immer unbehaglich fühle. Überraschung: Sie hat meine Gehaltsforderung sofort akzeptiert! Zum Abschluss des Gesprächs lobte sie lang und breit die Arbeit, die ich für diese Firma schon geleistet hatte; sie sagte mir, dass mein Beitrag sehr wichtig gewesen sei und dass sie sich freue, mich bald als Mitarbeiter zu haben. Ich merkte, dass sie bereit gewesen wäre, mir mehr zu zahlen! Außerdem wurde mir klar, dass ich wirklich einen wichtigen Beitrag für sie geleistet hatte

und besser gewesen war als die Berater, die mir vorausgegangen waren. Ich hatte mich im Grunde genommen unterschätzt, und das passierte mir nicht zum ersten Mal ...

Wenn sich ein bescheidener Mensch mit anderen vergleicht, wird er entweder gar nicht finden, dass er besondere Verdienste hat, oder er muss sich – bisweilen von anderen unterstützt – erst dazu durchringen, sich seine Leistungen und sein Talent ins Gedächtnis zu rufen. Das erklärt vielleicht, weshalb Bilal als freiberuflicher Berater keinen so großen Erfolg hatte: Er verstand sich gegenüber neuen Kunden einfach nicht richtig zu verkaufen.

Hier sei darauf aufmerksam gemacht, dass die Geschäftsführerin, die ihn einstellte, ein aufrichtiger Mensch war. Jemand, der seine Eindrücke geschickter zu verbergen weiß, hätte sich vor Komplimenten aller Art gehütet, um Bilal nicht auf die Idee zu bringen, später vielleicht eine Gehaltserhöhung zu fordern ... Manchmal trifft ein freundlicher Mann auf eine freundliche Frau, und gleich dreht sich die Welt ein bisschen runder.

Dennoch muss man sich in der Arbeitswelt auch innerhalb einer Firma zu verkaufen wissen, wie uns Chloé, eine junge Rechtsanwältin, erklärt.

Ich bin in diese Anwaltskanzlei als Angestellte eingetreten, was bedeutet, dass ich für ein schmales Gehalt viel arbeite – immer in der Hoffnung, eines Tages Teilhaberin zu werden. Ich habe eine Kollegin, die in der gleichen Situation ist, aber unsere Herangehensweise ist ganz unterschiedlich. Während ich jede Menge

Akten wälze, merke ich, dass sie es so einrichtet, viel Zeit mit den Kanzleichefs zu verbringen. Manchmal sitzen wir zusammen in der gleichen Beratung, und dann fällt mir auf, dass sie häufiger als ich das Wort ergreift und ihre Leistungen in den Vordergrund rückt. Ich spüre, dass ich das gar nicht könnte. Dafür geht sie früher nach Hause als ich, und bisweilen musste ich mir Akten noch einmal vornehmen, die sie zu schnell bearbeitet hatte. Übrigens bedankt sie sich bei mir dafür, aber wenn die Chefs dabei sind, erwähnt sie meinen Beitrag nie. Und ich stelle mit einer Spur von Bitterkeit fest, dass die Teilhaber sie häufiger zu Klientengesprächen mitnehmen als mich.

Chloé konstatiert, dass sich ihre naturgegebene Bescheidenheit nicht auszahlt – eine Erfahrung, die gewissenhafte, hart arbeitende und allzu bescheidene Menschen oft machen.

In seiner soziologischen Studie über Distinktion und Unterwerfung in Unternehmensberatungen³ beschreibt Sébastien Stenger ein ähnliches Phänomen (die *Big Five* sind hier zu *Big Four* geworden oder, wie böse Zungen es nennen, zu *Fat Four*): Es gibt auf der einen Seite die »grauen Berater«, die viel arbeiten und bestrebt sind, ihren Job gut zu machen, auf der anderen die »rosa Berater«, die auch mal schludern und lieber den direkten Kontakt zu ihren Chefs und den Kunden suchen.

Was glauben Sie, wer von beiden nach einigen Jahren auf der Karriereleiter höher steht?

Bescheidenheit, Demut, Zurückhaltung, dezentes Auftreten – wovon ist hier die Rede?

In vielen Sprachen geht das Wort für Bescheidenheit auf das lateinische Adjektiv *modestus* zurück (engl. *modesty*, frz. *modestie*, ital. *modestia*). *Modestus* hat die allgemeine Bedeutung »maßvoll«, »zurückhaltend«, »ohne Übertreibung«. Das deutsche Wort *bescheiden* bezeichnete ursprünglich eine Person, die sich mit dem begnügt, was jemand ihr »beschieden« hat. Eine Bedeutungsvariante ist »einfach«, »gering« – wir finden sie zum Beispiel in den Ausdrücken »in bescheidenen Verhältnissen leben« oder »einen bescheidenen Beitrag leisten«. Wer bescheiden ist, lenkt die Aufmerksamkeit nicht auf seinen Reichtum; so wird er keine fette Goldkette um den Hals tragen (auch ich habe darauf verzichtet). Ein bescheidener Mensch wird auch nicht seine körperlichen Vorzüge zur Schau stellen, etwa durch einen goldglänzenden Minirock mit den Initialen einer Luxusmarke (na, das mache ich vielleicht in einem anderen Leben).

Unter den Komponenten der Freundlichkeit bezeichnet die Bescheidenheit den sichtbaren Ausdruck unserer Demut (*humilitas*), also des Gefühls, den anderen nicht überlegen zu sein, sondern vielleicht gar unter ihnen zu stehen.

In allen Religionen wird Demut als eine Tugend betrachtet, als Fortschreibung der Haltung, die Gläubige Gott gegenüber annehmen sollen. Das lateinische *humilitas* (engl. *humidity*, frz. *humilité*, ital. *umiltà*) kommt von *humus*, dem

Boden – sich auf ihm niederzuknien, drückt die Demut des frommen Menschen aus. Das deutsche Wort *Demut* geht ins 9. Jahrhundert zurück und bezeichnet die »Gesinnung eines Dienenden«; wer *demütig* ist, ist also »innerlich dienstwillig«.

Das Gegenteil von Demut ist *Hochmut*, eine der sieben Todsünden, die uns vergessen lassen kann, dass *wir nur Staub sind und zum Staub zurückkehren werden*.

Wir vergessen die Bescheidenheit, wenn wir uns *ostentativen* Ausgaben hingeben (vom lateinischen *ostendere*, »zeigen«), die nur dazu gedacht sind, unseren Status durch unsere Käufe zur Schau zu stellen oder – bei gewissen diskreteren und manchmal sogar noch teureren Luxusmarken – von den Ein- geweihten, die ebenfalls zu diesen Marken greifen, erkannt und anerkannt zu werden. (Um auf diesen Seiten kein *product placement* zu betreiben, verzichten wir auf Beispiele.)

Eine demütige Person ist zwangsläufig auch bescheiden, aber eine bescheidene Person, die nicht demütig ist, würde so etwas wie *falsche Bescheidenheit* praktizieren. Das ist eine Haltung, bei der man von den anderen nicht nur für seine Verdienste bewundert werden möchte, sondern auch für seine angebliche Bescheidenheit. Man will also doppelt absahnen.

Woher kommt dieses Übermaß an Bescheidenheit?

Es ist wie bei allen Facetten der Freundlichkeit – Ihre Bescheidenheit kann unterschiedliche Zuflüsse haben, die das Flussbett in verschiedenen Phasen Ihres Lebens ausgehöhlt und sich manchmal miteinander vereinigt haben.

Hohe Anforderungen an sich selbst

Hier hängt natürlich alles von der Person ab, mit der Sie sich oder Ihre Leistungen vergleichen.

Wenn man sich Interviews mit Schriftstellerinnen oder Künstlern anschaut, entdeckt man dabei manchmal äußerst bescheidene Menschen: *Nachdem ich all diese Meisterwerke der Vergangenheit kennengelernt hatte – warum sollte ich da noch etwas hinzutun?* Man sieht, dass sie sich vor der Kamera unbehaglich fühlen, und errät sofort, dass sie von ihren Agenten oder Verlagsleuten zum Interview gedrängt worden sind; der Literaturnobelpreisträger Patrick Modiano ist ein berühmtes Beispiel dafür. Und dann gibt es die weniger Bescheidenen, die entzückt darüber sind, im Rampenlicht zu stehen: *In meinem Werk wollte ich unbedingt ...*

Zwischen Bescheidenheit und Talent gibt es übrigens keine Korrelation; wir haben Genies erlebt, die sich ihrer erdrückenden Überlegenheit sehr wohl bewusst waren (Hugo, Balzac, Flaubert ...), während andere an ihrer Begabung zweifelten, meist Lyriker oder Malerinnen. Und dann gab es stets