

dorismärting

smart

talk

Sag es richtig!

2., erweiterte Auflage

campus

Smart Talk

Doris Märtin, promovierte Anglistin, schreibt, konzipiert, berät und coacht als freie Autorin, Texterin und Trainerin. Ihre Kernkompetenz liegt in den Bereichen Kommunikation und Persönlichkeitsentwicklung. Seit 2013 ist sie Mitglied im Deutschen Knigge-Rat. Doris Märtins Bücher machten Tausende Leser eloquenter und selbstsicherer.

■ www.dorismaartin.de

© Campus Verlag GmbH

Doris Märtin

Smart Talk

Sag es richtig!

**Campus Verlag
Frankfurt/New York**

© Campus Verlag GmbH

ISBN 978-3-593-39943-0

2., erweiterte Auflage 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2013 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Anne Strasser, Hamburg

Typografie & Herstellung: Julia Walch, Bad Soden

Gesetzt aus: Sabon und TheSans

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza

Printed in Germany

Dieses Buch ist auch als E-Book erschienen.

www.campus.de

© Campus Verlag GmbH

Inhalt

Wir können nicht nicht kommunizieren 9

Die Big Ten 10

Was ist Smart Talk? 14

Zur Verständigung gehören (mindestens) zwei 14

Was Sie in diesem Buch erwartet 16

Sich unterhalten können 19

SELBST-CHECK: Sich unterhalten können 20

TALK-TOOL 1: Gekonnt einsteigen 23

TALK-TOOL 2: Ergiebige Themen finden 30

TALK-TOOL 3: Eine angenehme Atmosphäre schaffen 33

TALK-TOOL 4: Nähe herstellen 36

TALK-TOOL 5: Sich aufeinander abstimmen 39

TALK-TOOL 6: Elegant um- und aussteigen 43

Verstehen können 49

SELBST-CHECK: Verstehen können 50

TALK-TOOL 7: Die Ohren auf Empfang stellen 52

TALK-TOOL 8: In die Zuhörerrolle schlüpfen 57

TALK-TOOL 9: Aktiv zuhören 61

TALK-TOOL 10: In die Welt des anderen eintauchen 67

Sich darstellen können 73

SELBST-CHECK: Sich darstellen können 74

TALK-TOOL 11: Regie führen 76

TALK-TOOL 12: Sich Respekt verschaffen 82

TALK-TOOL 13: Sich auf gleicher Augenhöhe positionieren 86

TALK-TOOL 14: Glaubwürdig wirken 91

TALK-TOOL 15: Den Fokus auf die schönen Seiten richten 94

TALK-TOOL 16: Mit dem Körper sprechen 97

Formulieren können 101

- SELBST-CHECK: Formulieren können** 102
- TALK-TOOL 17: Kompliziertes einfach sagen** 104
- TALK-TOOL 18: Mit Worten wirken** 108
- TALK-TOOL 19: Stimmlich punkten** 111
- TALK-TOOL 20: Füllwörter überlegt einsetzen** 114
- TALK-TOOL 21: Sich in sein Gegenüber hineinversetzen** 118
- TALK-TOOL 22: Produktiv formulieren** 121

Sich behaupten können 125

- SELBST-CHECK: Sich behaupten können** 126
- TALK-TOOL 23: Mit kühlem Kopf kooperieren** 128
- TALK-TOOL 24: Standpunkte vertreten** 130
- TALK-TOOL 25: Grenzen setzen** 136
- TALK-TOOL 26: Fair kritisieren** 141
- TALK-TOOL 27: Angriffe abwehren** 145
- TALK-TOOL 28: Einfluss nehmen** 148

Versöhnen können 157

- SELBST-CHECK: Versöhnen können** 158
- TALK-TOOL 29: Besänftigend kommunizieren** 160
- TALK-TOOL 30: Konflikte entschärfen** 163
- TALK-TOOL 31: Das Beziehungskonto füllen** 171
- TALK-TOOL 32: Loben, anerkennen und bewundern** 174

Präsentieren können 179

- SELBST-CHECK: Präsentieren können** 180
- TALK-TOOL 33: Die große Linie festlegen** 182
- TALK-TOOL 34: Planen, was man sagt** 188
- TALK-TOOL 35: Probieren, wie es läuft** 198
- TALK-TOOL 36: Sich warm laufen** 205
- TALK-TOOL 37: Zeigen, was man draufhat** 208
- TALK-TOOL 38: Zuhörerfragen beantworten** 212

Erzählen können 217

SELBST-CHECK: Erzählen können 218

TALK-TOOL 39: Mit Geschichten überzeugen 220

TALK-TOOL 40: Erwünschte Botschaften senden 224

TALK-TOOL 41: Das Leben in Worte fassen 229

Schweigen können 237

SELBST-CHECK: Schweigen können 238

TALK-TOOL 42: Diskret sein 241

TALK-TOOL 43: Nicht klagen, nichts sagen 247

TALK-TOOL 44: Warten und wirken 252

TALK-TOOL 45: Sich auf die Lippen beißen 257

TALK-TOOL 46: Genießen und schweigen 260

Schreiben können 263

SELBST-CHECK: Schreiben können 264

TALK-TOOL 47: Nach Plan arbeiten 267

TALK-TOOL 48: Kürzer und klarer schreiben 273

TALK-TOOL 49: Die Leser bei Laune halten 280

TALK-TOOL 50: Die Vorstellungskraft ankurbeln 286

Talk smart! 294

Literatur 296

Register 298

Wir können nicht nicht kommunizieren

... heißt ein geflügeltes Wort des Kommunikationsforschers Paul Watzlawick.
Sobald zwei Menschen einander begegnen, gewinnt jeder Blick, jede Geste, jedes Wort eine Bedeutung: Selbst wenn wir gar nichts sagen, morgens im Aufzug, spricht unser Schweigen Bände. Auch wenn wir bemüht wegschauen, der Ex-Partner steht am Büfett, sagt unser ausweichender Blick alles.

Kommunikation findet immer statt, wo Menschen zusammen sind. Also überall: im Konferenzraum und im Kinderzimmer, im Bett und beim Bewerbungsgespräch, an der Hochzeitstafel und am Handy, beim Friseur und auf Facebook, beim Italiener und im ICE. Wir reden im Meeting mit, den Kindern drein, der schwierigen Kundin nach dem Mund und dem grippekranken Partner gut zu.

Und stellen dabei immer wieder fest: Ob im Job oder in der Liebe – nichts bringt uns weiter als gute Kommunikation. Und nichts zerschlägt mehr Porzellan als schlechte. Das Gute daran ist: Kommunikation – Reden, Fragen, Verstehen, Schweigen – kann man lernen.

The way we communicate with others and with ourselves ultimately determines the quality of our lives.
Tony Robbins

Die Big Ten

Angebote fürs bessere Reden gibt es genug: Der Uni-Absolvent lernt im Bewerbungstraining die 101 Antworten auf die schärfsten Interviewfragen, die Vertriebsassistentin trainiert im Präsentationsseminar den gekonnten Auftritt, der Manager holt sich beim Coach den letzten rhetorischen Schliff fürs Presseinterview. Gestresste Eltern lernen im *Triple P*, wie man Kinder lobt, ermutigt und zurechtweist, für Paare gibt es die *Fünf Sprachen der Liebe* als Hörbuch und *Streiten verbindet* als Paperback – und auf der Fahrt ins Büro macht man sich per CD im Small Talk fit.

Jede Art von Gespräch, so scheint es, unterliegt speziellen Kommunikationsregeln, und wer sich im Job souverän behauptet, kommt deshalb noch lange nicht spielend mit den Schwiegereltern klar. Als wäre das Miteinander-Reden nicht ohnehin schon schwer genug, verkomplizieren wir es in dem Glauben, unterschiedliche Situationen erforderten eine jeweils ganz eigene Sprache.

In Wahrheit ist alles viel einfacher. Denn es stimmt zwar, dass unterschiedliche Gespräche unterschiedliche Anforderungen an uns stellen. Aber beim genaueren Hinsehen zeigt sich: Es gibt eine überschaubare Anzahl von Grundfertigkeiten der Kommunikation, die jedes Gespräch voranbringen, unabhängig von Gegenüber, Thema und Anlass. Die Big Ten heißen:

Baustein 1: Sich unterhalten

Unterhaltungen sind alle Gespräche, bei denen nicht die Inhalte im Vordergrund stehen, sondern das Sich-einander-Zuwenden: Kennt man jemanden gar nicht oder nur flüchtig, bahnt angenehmes Plaudern den Weg. Bei Fachgesprächen setzt verbindlicher Small Talk den Anfangs- und Schlusspunkt. Mit Freunden und in der Familie kommunizieren die vielen kleinen Alltagsbemerkungen Zuwendung und Aufmerksamkeit: »Wie war dein Tag?« – »Möchtest du noch Tee?« – »Pass auf dich auf!«. Achten Sie einmal darauf: So gut wie jedes private und berufliche Gespräch enthält einen mehr oder weniger großen Unterhaltungsanteil.

Baustein 2: Verstehen

Es gehört zu den menschlichen Grundbedürfnissen, Gehört zu werden und Anerkennung. Ein offenes Ohr und ein aufgeschlossener Geist sind deshalb das schönste Geschenk, das wir einem Gesprächspartner machen können. Hundertprozentige Aufmerksamkeit – das schätzt der Finanzvorstand, das beflügelt die neue Liebe, das tut der rheumakranken Nachbarin gut. Sogar der voll coole 15-Jährige fährt darauf ab.

Baustein 3: Sich darstellen

Silent Messages heißt der Titel einer in den Siebzigerjahren veröffentlichten Studie. Der amerikanische Psychologe Albert Mehrabian stellte darin fest, dass wir das meiste ohne Worte ausdrücken. Für mindestens 90 Prozent unserer Wirkung zeichnen Körperhaltung, Aussehen, Stimme, Mimik und Gestik verantwortlich. Styling, Stil und Status verdienen deshalb Beachtung. Vielleicht mehr, als Sie wahrhaben wollen.

Baustein 4: Formulieren

Wir können die Wirkung unserer sprachlichen Ausdrucksweise gar nicht hoch genug schätzen. Sie bestimmt, wie gut der Gesprächspartner unsere Gedanken versteht und wie bereitwillig er sich dafür gewinnen lässt. Darüber hinaus zeigt unsere

Sprache, wer wir sind, wo wir herkommen, welchem sozialen Umfeld wir angehören, wie wir die Welt wahrnehmen und bewerten. Ob beim Bewerbungsinterview oder beim Date – mit unseren Worten teilen wir nicht nur *etwas* mit, wir teilen auch *uns selbst* mit. Unserem Redeverhalten entnehmen die anderen, ob wir zu ihnen passen.

Baustein 5: Sich behaupten

Ein großer Teil aller Kommunikationsbemühungen zielt darauf ab, Standpunkte zu vertreten und Wünsche durchzusetzen. Freundlichkeit und Fairness auf beiden Seiten bewirken dabei viel, aber nicht alles. Denn wo es um persönliche Interessen geht, wird schon mal mit harten Bandagen gekämpft. Das mag man gut finden oder nicht, auf jeden Fall sollte man dafür gewappnet sein. Erstens, weil es Sicherheit gibt, Zumutungen und Frechheiten elegant abwehren zu können. Und zweitens, weil viele Konflikte verpuffen, wenn wenigstens einer der Gesprächspartner einen klaren Kopf behält.

Baustein 6: Versöhnen

Kommunikationswissenschaftler können ziemlich genau sagen, wie Kommunikation gelingt: Wir müssen im Gespräch mit anderen genauso vorausschauend und aufmerksam reagieren wie im Straßenverkehr. Wenn die Ampel auf Gelb springt, nehmen wir das Tempo weg. Wenn sich auf der Autobahn ein Stau abzeichnet, schalten wir die Warnblinkanlage ein. Wenn ein entgegenkommendes Fahrzeug die Kurve schneidet, weichen wir aus. Gelungene Gespräche funktionieren ähnlich: Wir passen auf, gleichen aus und lenken ein, lange bevor es kracht.

Baustein 7: Präsentieren

Reden vor Publikum verursacht vielen Lampenfieber und manchen Bauchschmerzen. Trotzdem muss reden können, wer überzeugen will. Das A und O hierfür ist eine gründliche Vorbereitung: Wissen sammeln, Publikum analysieren, Einstieg erdenken, Schluss formulieren, Medieneinsatz planen,

sich Ortskenntnis verschaffen, Mentaltraining und Probelauf einkalkulieren. Je besser Sie sich vorbereitet haben, desto aufmerksamer können Sie beim Vortrag, bei der Präsentation, beim Seminar auf Ihre Zuhörer eingehen.

Baustein 8: Erzählen

Was wir aus unserem Leben erzählen, charakterisiert uns. Unsere Geschichten zeigen, ob wir optimistisch sind oder eher pessimistisch, ob wir in den Stationen unseres Lebens einen Sinn erkennen und ob wir uns als Gestalter oder eher als Spielball des Schicksals begreifen. Wie stichhaltig, spannend und schön die Geschichten unseres Lebens in den Ohren der anderen klingen, hängt nicht primär von den biografischen Daten ab. Entscheidend ist vielmehr, wie wir selbst die Geschehnisse einordnen, verknüpfen und bewerten.

Baustein 9: Schweigen

Reden ist Silber, Schweigen ist Gold. Natürlich kennen Sie das Sprichwort. Jeder kennt es. Allerdings wissen die meisten in der Kommunikationsgesellschaft nicht viel damit anzufangen. Während Redegewandtheit hoch im Kurs steht, wird das Schweigen oft mit Unsicherheit und Unwissenheit verbunden. Deshalb übersehen wir leicht die Stärke, die dem Schweigen innewohnt: Es wirkt kompetent und souverän, bewusst Pausen zu setzen, sein Innenleben für sich zu behalten, Angriffe stillschweigend zu übergehen und besondere Momente auszukosten, statt sie zu zerreden.

Baustein 10: Schreiben

Schreiben ist reden mit anderen Mitteln. Statt mit Stimmäußerungen artikulieren wir uns mit Schriftzeichen. Dabei bleiben die Inhalte die gleichen. Nur die Formulierungen und die Beziehung zwischen Sender und Empfänger ändern sich ein wenig. Geschriebene Sprache ist beispielsweise oft komplexer als gesprochene und meistens kommunizieren Sender und Empfänger zeitversetzt. Diese Besonderheiten verstellen uns manchmal den

Blick dafür, dass es beim Schreiben genau wie beim Reden letztlich nur um eines geht: um gute Kommunikation. Am besten schreibt deshalb, wer nicht nur sein Thema, sondern auch seine Leser versteht.

Was ist Smart Talk?

Es versteht sich von selbst: Nicht jeder der zehn Alleskönner ist in jedem Gespräch gleich wichtig. Und natürlich kann es nicht schaden, die Big Ten der Kommunikation um das eine oder andere anlassbezogene Spezialelement zu erweitern. Aber allein und zusammen befähigen die zehn Giganten der Kommunikation Sie dazu, *smart* zu kommunizieren:

- s** **sympathisch** ... weil Sie Ziele leichter verwirklichen, wenn Ihr Gegenüber Sie mag. Die Beziehungsebene bestimmt die Inhaltsebene, nicht umgekehrt.
- m** **müheles** ... weil die Big Ten des Kommunizierens Universalgenies sind, die Sie bei jeder Art von Kommunikation einsetzen und deshalb bald sicher beherrschen werden.
- a** **authentisch** ... weil die besten Kommunikationstools versagen, wenn jemand nicht weiß, wovon er redet, und nicht lebt, was er sagt.
- r** **redegewandt** ... weil nicht nur zählt, was Sie sagen, sondern auch, wie verständlich und anschaulich Sie es formulieren.
- t** **taktvoll** ... weil Ideen nur durchsetzt, wer einfühlsam auf andere eingeht und psychologisch geschickt argumentiert.

Zur Verständigung gehören (mindestens) zwei

Kommunizieren ist etwas, das man gemeinsam tut, zu zweit oder in größerer Runde. »Gemeinschaftlich tun, mitteilen, teilnehmen lassen«, so lautet die Bedeutung des lateinischen Ursprungsworts *communicare*. Das klingt einfach, ist es aber nicht. Denn leider funktioniert Kommunikation nicht so primitiv wie ein Getränkeautomat: Euro rein, Cola raus. Längst nicht immer erreichen wir im Gespräch mit anderen, was wir wollen. Und oft lösen wir etwas ganz anderes aus, als wir eigentlich beabsichtigt haben. Die folgenden Beispiele zeigen, wie schnell Kommunikation misslingt.

- Man sagt: »Moment noch, Schatz, die Spielergebnisse des VfB Stuttgart werden gerade durchgegeben.« Und einen Moment später fällt laut vernehmlich die Tür ins Schloss.
- Man hält sich zurück mit Eigenlob und High-Potential-Deutsch – und erhält im Mitarbeitergespräch den Rat, mehr aus sich herauszugehen und sich besser zu verkaufen.
- Man referiert kenntnisreich über die Vorzüge der Südumfahrung und deren Entlastungswirkung für den Ortskern – und auf der Heimfahrt behauptet die Partnerin, man hätte das Gespräch an sich gerissen und die Runde genervt.
- Man schreibt einen informativen und ausführlichen Werbebrief – und stellt fest, er bringt keinen einzigen neuen Kunden ein.

Wahrheit ist nicht, was A sagt, sondern was B darunter versteht, lautet das erste Gesetz der Kommunikation. Smart zu kommunizieren bedeutet deshalb erheblich mehr, als brillant zu formulieren oder souverän zu kontern.

Es bedeutet, zu bemerken, wie der andere den Austausch mit uns empfindet, ob er noch dabei ist, ob er sich anerkannt, verstanden, angeregt und gut gelaunt fühlt. Smart zu kommunizieren bedeutet, die Interessen und Gefühle des Gesprächspartners wahr, und wichtig zu nehmen.

Das Eingehen auf die Bedürfnisse und Stimmungen des Gegenübers wirkt sympathisch. Vor allem aber bringt es Sie auf der Sachebene voran: Nach der Theorie des sozialen Austausches werden Sie als Gesprächspartner an dem »Nutzen« gemessen, den Sie anderen einbringen. Je wohler sich jemand in Ihrer Gegenwart fühlt, desto eher ist er bereit, Ihre Anregungen ernst zu nehmen, Ihre Wünsche zu erfüllen oder Ihr Angebot in Betracht zu ziehen.

Bemessen Sie den Erfolg von Kommunikation deshalb nicht in erster Linie daran, ob Sie sich gut unterhalten oder optimal zur Geltung bringen können. Viel wichtiger ist es, *der Gegenseite* das Gefühl zu vermitteln: Im Austausch mit Ihnen fühlt man sich wertgeschätzt, entspannt und fair behandelt. Immer. Selbst dann, wenn es einmal hart auf hart geht.

Was Sie in diesem Buch erwartet

Dieses Buch ist nach den Grundfertigkeiten der Kommunikation, den Big Ten, gegliedert:

1. Sich unterhalten
2. Verstehen
3. Sich darstellen
4. Formulieren
5. Sich behaupten
6. Versöhnen
7. Präsentieren
8. Erzählen
9. Schweigen
10. Schreiben

Zu jedem dieser Themen gibt es *Talk-Tools* – Kommunikationswerkzeuge, wie Sie die jeweilige Grundfertigkeit perfektionieren können. Am Anfang jedes Kapitels finden Sie darüber hinaus *Selbst-Checks* mit Verhaltensweisen, die Kommunikation voranbringen, und solchen, die vielleicht falsche Botschaften senden. Hier sind ein paar Vorschläge, wie Sie dieses Angebot am besten für sich nutzen.

Bedienen Sie sich wie im Supermarkt

Es spielt keine Rolle, ob Sie dieses Buch klassisch von der ersten bis zur letzten Seite lesen oder ob Sie sich gezielt denjenigen der Big Ten zuwenden, die Sie zurzeit am meisten interessieren. Sie können sogar einfach nur blättern und sich punktuell mit einzelnen Kommunikationswerkzeugen beschäftigen, die Sie gerade besonders interessieren. Es gibt so viele verschiedene Wege zum Ziel, wie es Möglichkeiten gibt, smarter zu kommunizieren. Betrachten Sie deshalb die Techniken in diesem Buch als Angebot: Wählen Sie daraus aus, was zu Ihrem Typ passt, nehmen Sie so viel mit oder so wenig, wie Sie mögen. Trainieren Sie die ausgesuchten Techniken intensiv und holen Sie sich Nachschub, wenn Sie Lust auf mehr haben. Jeder Tag bietet die Chance, Kommunikation zu verbessern.

Überprüfen Sie Ihre Kommunikationsgewohnheiten

Vergleichen Sie das Gelesene fortlaufend mit Ihren eigenen Erfahrungen und Verhaltensweisen. Was berücksichtigen Sie schon lange? Welche Anregungen kennen Sie schon, ohne sie je umgesetzt zu haben? Was hindert Sie daran? Wo können Sie noch zulegen? Welche Verhaltensweisen möchten Sie automatisieren? Kennzeichnen Sie, welche Tools Sie in Ihr Repertoire aufnehmen möchten.

Manches, was in diesem Buch steht, wird Ihnen bekannt vorkommen. Das hat Methode: Die Tools wurden nicht in erster Linie nach ihrem Neuheitswert ausgewählt, sondern nach ihrer Nützlichkeit. Dass Ihnen einige davon vertraut sind, macht sie nicht weniger wertvoll. Entscheidend ist nicht, ob Sie eine Kommunikationstechnik kennen, entscheidend ist, wie erfolgreich Sie sie einsetzen.

Beobachten Sie sich selbst

Jedes Smart-Talk-Kapitel enthält ein geballtes Paket an Informationen. Deshalb ist es hilfreich, wenn Sie sich zu Beginn jedes Kapitels Zeit für eine Selbsteinschätzung nehmen. Füllen Sie die Selbst-Checks aus, um zu sehen, wie typisch ein Verhalten für Sie ist. Die Selbst-Checks zeigen Ihnen, wo Sie stehen, womit Sie punkten und wo Sie noch zulegen können. Ein noch klareres Bild erhalten Sie, wenn Sie sich nicht nur auf Ihre Selbstbeobachtung verlassen, sondern gute Freunde oder Kollegen um ein Feedback bitten.

Setzen Sie Gelerntes sofort um

Der Fokus dieses Buches liegt auf erprobten, alltagstauglichen, leicht umsetzbaren Tools. Probieren Sie Werkzeuge, die Ihnen einleuchten und gefallen, deshalb bei jeder sich bietenden Gelegenheit aus. Legen Sie besonderen Wert darauf, dass sich Ihr Gegenüber im Austausch mit Ihnen wohl oder zumindest respektiert fühlt. Außerdem wichtig: Formulieren Sie klare, messbare Ziele:

- Ich achte mindestens in einem Gespräch pro Tag darauf, mich zurückzunehmen und den anderen glänzen zu lassen.
- Ich mache jeden Tag mindestens zweimal ein Kompliment.
- Ich regle in Gesprächen mit dem betont sorgfältig artikulierenden Abteilungsleiter meine Sprechgeschwindigkeit um eine Nuance herunter.

Es ist völlig normal, wenn sich ein neues Verhalten anfangs unbequem und fremd anfühlt. Lassen Sie sich davon nicht beirren. Die solidesten Bergstiefel müssen eingetragen werden, die schicksten High Heels können am Anfang drücken. Dafür leisten sie Ihnen jahrelang gute Dienste und führen Sie auf neue Höhen.

Nutzen Sie den E-Mail-Coach und die Audio-Beispiele

Dabei unterstützen wir Sie mit unserem E-Mail-Coach. Über einen Zeitraum von zwölf Wochen erinnern wir Sie mit kurzen Mails immer wieder daran, die Talk-Tools anzuwenden. Sie finden in jeder Mail einen Tipp oder eine kurze Anregung, wie Sie einzelne Elemente des *Smart Talk* sofort und ohne großen Aufwand umsetzen können. So holen Sie sich einen wohlmeinenden Coach aufs Smartphone oder an den Schreibtisch, der Sie daran erinnert, kontinuierlich an den Big Ten zu arbeiten. Unter www.campus.de/service/e-mail-coach können Sie sich kostenlos anmelden.

Die QR-Codes an ausgewählten Stellen führen Sie direkt zu Audio-Beispielen für Ihre gelungene Kommunikation.

Sich unterhalten können

- **Wie Sie ins Gespräch kommen und minutenschnell ein angenehmes Klima schaffen**

Der Maggiore ging zur Tür, öffnete sie und sagte zu jemandem im Flur: »Pino, bring uns zwei Tassen Kaffee und eine Flasche Mineralwasser.«

Er kam zurück und nahm seinen Platz hinter dem Schreibtisch wieder ein. »Tut mir leid, dass wir keinen Wagen direkt nach Venedig schicken konnten, aber es ist schwierig, heutzutage eine Genehmigung für Fahrten außerhalb der Provinzgrenzen zu bekommen. Ich hoffe, Sie hatten eine angenehme Fahrt.«

Wie Brunetti aus langer Erfahrung wusste, war es notwendig, solchen Dingen eine angemessene Zeit zu widmen und ein bisschen zu sondieren und herumzustochern, um sein Gegenüber richtig einschätzen zu können, und das ging über den Austausch freundlicher Nichtigkeiten und höflicher Fragen.

Donna Leon, Endstation Venedig

SELBST-CHECK:

Sich unterhalten können

Eine Unterhaltung, so der Duden, ist ein »auf angenehme Weise geführtes Gespräch«. Ob am Küchentisch mit den Kindern oder in der Bahn mit dem Kollegen, die Bezeichnung »Unterhaltung« verdient ein Gespräch nur dann, wenn es der sozialen Fellpflege und dem Austausch von Freundlichkeiten dient. Und nicht dazu, die Ursachen für die Fünf in Latein zu ergründen oder die neuesten Sparmaßnahmen des Vorstands zu erörtern. Wie verhalten Sie sich beim privaten und beruflichen Small Talk? Wirken Sie offen und interessiert? Fühlen sich die anderen wohl im Gespräch mit Ihnen? Kreuzen Sie für jede Verhaltensweise die Antwort an, die am ehesten auf Sie zutrifft.

Was Unterhaltungen voranbringt		Selbst-Check		
Verhalten	Wirkung	Wie häufig verhalten Sie sich so?		
		Meistens	Manchmal	Selten/Nie
Auf andere zugehen und sie ins Gespräch ziehen	offen, interessiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ein Gespräch mit einem naheliegenden Thema eröffnen	gewandt, freundlich, unanstrengend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nach Gemeinsamkeiten suchen	nett, tolerant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viele verschiedene Themen berühren	interessant, informiert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ungefähr gleich viel und lang reden wie die anderen	gewandt, angenehm	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interesse an Themen zeigen, über die man wenig weiß	flexibel, souverän, aufgeschlossen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönliche Informationen einfließen lassen	offen, freimütig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auch mal eine eigene Pannengeschichte erzählen	selbstironisch, humorvoll, sympathisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auf Themen eingehen, die den anderen begeistern	gelassen, großzügig, sympathisch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ähnlich viel, schnell oder laut sprechen wie das Gegenüber	sympathisch, angenehm, auf einer Wellenlänge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eigene Beiträge eher kurz halten	anregend, kurzweilig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sich nach angemessener Zeit verabschieden	gewandt, souverän	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Unvorteilhafte Eindrücke vermeiden			Selbst-Check		
Verhalten	Gewünschte Wirkung	Möglicherweise erzielte Wirkung	Wie häufig verhalten Sie sich so?		
			Meistens	Manchmal	Selten/Nie
Darauf warten, vorgestellt oder ins Gespräch gezogen zu werden	zurückhaltend, unaufdringlich	uninteressiert, abgehoben, reserviert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gespräche mit einer besonders einfallsreichen Bemerkung eröffnen	intelligent, witzig, gut informiert	anspruchsvoll, schwierig, anstrengend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sagen, was einem auf der Zunge liegt	spontan, lebhaft, mitteilsam	ichbezogen, unpassend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ausführlich über die eigenen Lieblingsthemen reden	interessant, eigenwillig	unzugänglich, egozentrisch, schwer integrierbar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mehr reden als andere	unterhaltsam, geistreich, interessant	ichbezogen, eigennützig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zuhören, aber wenig zum Gespräch beitragen	interessiert, nachdenklich	langweilig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemthemen ins Spiel bringen	kritisch, realistisch	negativ, unzufrieden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mehr als andere von sich preisgeben	ehrlich, offen	unpassend, aufdringlich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weniger als andere von sich preisgeben	geheimnisvoll, kontrolliert	kalt, verschlossen, unzugänglich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anderen ins Wort fallen, selbst keine Unterbrechungen dulden	engagiert, selbstbewusst	desinteressiert, ichbezogen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Monologe halten	interessant, informativ, überzeugend	langweilig, belehrend, anmaßend	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Am Anfang steht der Small Talk: »Herrliches Wetter heute« – »Sind Sie auch zum ersten Mal hier?« – »Wie war dein Tag?« – »Schön, dass wir uns mal wiedersehen.« Ob beim Geschäftsessen, am Kaffeeautomaten in der Firma oder abends zu Hause am Küchentisch, die meisten Gespräche beginnen mit beiläufigem Geplauder, kleinen, leichten Gesprächsangeboten über alles und nichts, das Wetter und den Stau, den Urlaub und die Kinder, die anregende Ausstellung und das schön angerichtete Finger Food.

In vielen Ländern der Welt nimmt der Wortwechsel zum Kennenlernen und Warmwerden traditionell einen hohen Stellenwert ein. Die Amerikaner pflegen den Small Talk als erprobtes Mittel des Andockens, Anknüpfens und Ankommens. In Frankreich hat die amüsante, geistvolle Konversationstradition. In China geht nichts ohne *Guanxi*, das Schaffen einer Beziehungsebene. Im brasilianischen Geschäftsleben gehört der *Jeitinho*, der kleine Dreh, zur Überlebenskunst: Nur wer interessiert und liebenswürdig wirkt, kommt auf der Sachebene voran.

Mit der Globalisierung der Wirtschaft setzt sich auch in den deutschsprachigen Ländern die Erkenntnis durch: Die kleinen Alltagsgespräche öffnen Türen und mobilisieren Sympathien.

- Sie machen einer Kundin gegenüber eine Bemerkung über den regnerischen Sommer – und es entspinnt sich ein Gespräch über englische Rosen. Gut möglich, dass sich die entstandene Nähe auch beruflich auszahlt.
- Sie stehen vor schwierigen Verhandlungen – und tauschen sich vorab mit der Gegenseite über die angenehmsten Hotels der Stadt aus. Dahinter steht der Gedanke: Wenn die Chemie stimmt, findet sich auch leichter ein Konsens.
- Sie sitzen bei der Geburtstagsfeier neben der Tante, die sich allzu sehr für den fehlenden Mann in Ihrem Leben interessiert – und lenken das Gespräch freundlich, aber entschlossen auf den Hausanbau der Cousine.

Small Talk ist zwar nicht alles, aber das 30-Sekunden-Geplauder im Lift oder der 5-Minuten-Warm-up vor dem Verkaufsgespräch eignen sich vorzüglich, Menschen kennenzulernen und eine freundliche Atmosphäre zu schaffen.

TALK-TOOL 1:

Gekonnt einsteigen

Locker soll er sein, lässig und unkompliziert: Der Einstieg in den Small Talk mit flüchtigen Bekannten oder entfernten Verwandten ist zwar keine Quantenphysik. Aber das, was bei Plauderprofis so selbstverständlich selbstbewusst wirkt, fällt ungeübten Small Talkern schwer. Wie kommt man zwanglos ins Gespräch mit den neuen Kollegen, die seit Jahren ein eingeschworenes Team bilden? Wie findet man unverkrampft Anschluss, wenn man bei einer Hochzeit außer dem eigenen Partner niemanden kennt? Wie plaudert man locker mit der Personalreferentin, wenn einem das bevorstehende Interview die Kehle zuschnürt? Worüber redet man beim ersten Date oder nach einer gemeinsam verbrachten Nacht, die angenehm war, mehr aber auch nicht?

Die schwierigste Hürde beim Small Talk ist der erste Schritt. Ist dieser getan, ergibt sich alles Weitere oft von selbst. Wenn Sie beim Small Talk bisher eher befangen waren, kommen Sie deshalb am schnellsten zum Erfolg, wenn Sie beharrlich die Overtüren proben:

- ohne konkreten Anlass eine kurze Unterhaltung zu beginnen
- sich mit Fremden bekannt zu machen
- sich in eine Gruppe einzufädeln

Sich vorstellen

Sie vertreten Ihre Firma beim Jahrestreffen der Arbeitgeber. Beim Rundgang durch den Saal sehen Sie angeregt diskutierende Gruppen und kein einziges bekanntes Gesicht. Niemand macht Anstalten, Sie anzusprechen, keiner zieht Sie ins Gespräch, nur die Frau an dem Stehtisch in der Ecke lächelt kurz zu Ihnen herüber.

Die meisten Menschen fürchten Veranstaltungen, Feste und Seminare, bei denen sie niemanden kennen. Der Hauptgrund dafür ist: Wir haben Hemmungen, uns mit Fremden bekannt zu machen. Dabei sind die Regeln des Sich-Vorstellens ganz



einfach. Nehmen Sie Blickkontakt auf, gehen Sie mit raschen Schritten, aber nicht hektisch, zu dem anvisierten Gesprächspartner hin, lächeln Sie und stellen Sie sich vor. Verwenden Sie dabei die *GNA-Formel* aus Gruß, Name und Aufhänger: »Guten Tag, ich bin Marietta Berghof. Ich vertrete heute Abend die Firma castconsult. Das war ja eben eine spannend aufbereitete Präsentation.«

Ihren Namen nennen Sie am besten in der zeitgemäßen »Ich bin«-Version mit Vor- und Nachnamen. Mit dem anschließenden Aufhänger spielen Sie dem Gegenüber ein oder zwei Gesprächsthemen zu, die er aufgreifen kann: »Ach, Sie arbeiten bei castconsult. So ein Zufall, ich spiele mit Ihrer Geschäftsführerin zusammen Volleyball. Sie hat eine tolle Vorhand.« Von dieser Eröffnung aus sind viele Themen denkbar, erst recht, wenn Sie die Taktik der *Assoziationskette* nutzen: Vom Aufstieg der örtlichen Volleyballmannschaft in die Regionalliga gelangen Sie über das Thema Kondition und Fitness zu Ihrem eigenen Reithobby und schließlich zu den Vor- und Nachteilen von Mannschafts- und Einzelsportarten.

Tipps für Schüchterne

- 1 **Gut zu wissen:** Nach einer Untersuchung der Universität Stanford kennen nur 7 Prozent aller Menschen keine Schüchternheit. Die meisten fühlen sich also in gesellschaftlichen Situationen latent unwohl, auch wenn sie es sich nicht anmerken lassen.
- 2 **Der Angst ins Auge schauen:** Beobachten Sie Angstreaktionen wie Rotwerden, Herzklopfen oder Versprecher mit distanzierter Neugier. Sie werden merken: Sie sind unangenehm, aber völlig harmlos.
- 3 **Desensibilisieren:** Legen Sie die Latte in kleinen Schritten höher. Spielen Sie gedanklich Szenarien durch, die Ihnen Angst einjagen. Gewöhnen Sie sich an, am Marktstand oder in der Arztpraxis ein kleines Gespräch anzufangen, auch wenn Sie sich dabei nervös fühlen.
- 4 **Vorbereitet sein:** Im Alltag hilft ein kleines Repertoire an Standardfloskeln. Legen Sie sich bei besonderen Anlässen schon zu Hause passende Themen und Eröffnungen zurecht: »Mathilda hat erzählt, Sie machen demnächst ein Praktikum in Australien?«
- 5 **Rückschläge wegstecken:** Nicht jeder Small Talk mündet in eine wunderbare Freundschaft. Finden Sie sich damit ab und setzen Sie den eingeschlagenen Kurs fort. Sebastian Vettel hört auch nicht mit dem Rennsport auf, nur weil ihm einmal der Reifen platzt.

Falls Sie die GNA-Vorstellung beim ersten Versuch als aufgesetzt oder einstudiert empfinden, bleiben Sie trotzdem dabei. Mit zunehmender Übung werden Sie sich gelassener und souveräner fühlen, vor allem wenn Sie sich passende Aufhänger schon zu Hause überlegen und vielleicht sogar zwei- oder dreimal vor dem Spiegel proben.

Übrigens: In leicht abgewandelter Form eignet sich die GNA-Vorstellung dazu, Bekanntschaften aufzufrischen oder sich bei einem Gesprächspartner in Erinnerung zu rufen: »Hallo, Frau Winkler. Ich bin Lukas Mayr. Wir haben uns letztes Jahr beim Presseball kennengelernt.«

Ins Gespräch kommen

Freitagmorgen, 7 Uhr 45. Gerade noch geschafft! Sekunden bevorsich die U-Bahn-Tür schließt, springen Sie in den Waggon und erobern den letzten freien Platz direkt neben der Assistentin des Geschäftsführers, die in der Firma immer so zurückhaltend wirkt. An diesem Punkt können Sie sie natürlich kurz grüßen, den Blick senken und sich betont beschäftigt in den neuen Thriller von Dan Brown vertiefen. Wenn die Kollegin sich mit Ihnen unterhalten möchte, kann sie ja den Anfang machen. Vielleicht möchte sie so früh am Morgen ebenfalls nicht gestört werden ...

Doch vielleicht schätzen Sie die Situation auch völlig falsch ein. Warten Sie nicht darauf, dass Ihre Gesprächspartnerin den ersten Schritt tut. Möglicherweise fühlt sie sich genauso unsicher wie Sie. Ergreifen Sie selbst die Initiative. Nehmen Sie Augenkontakt auf, lächeln Sie und sagen Sie etwas, irgendetwas. Eine freundliche Belanglosigkeit reicht völlig aus:

- **Eine unverfängliche Frage:** »Fahren Sie die Strecke öfter?«
- **Die sprichwörtliche Bemerkung über das Wetter:** »Wie schön, dass es jetzt zum Wochenende wieder wärmer wird.«
- **Ein Kommentar über ein naheliegendes Thema:** »Wie angenehm, einen Sitzplatz zu haben. In diesen Genuss komme ich um diese Uhrzeit selten.«

- **Die Bitte um eine kleine Gefälligkeit:** »Schön, dass ich Sie sehe. Die Konsumentenstudie, die Sie letzte Woche erwähnt haben, würde mich interessieren. Wäre es wohl möglich, dass Sie mir den Link dazu schicken?«
- **Etwas Persönliches:** »Eigentlich fahre ich im Sommer meistens mit dem Rad ins Büro. Leider habe ich mir gestern einen Reifen platt gefahren.«
- **Ein gemeinsames Erlebnis:** »Sind Sie nächste Woche auch bei der Abstimmungssitzung dabei? Ich bin schon sehr gespannt, wie die neuen Entwürfe ankommen werden.«

Der erste Satz beim Small Talk dient nur einem Zweck: anzudocken und eine gemeinsame Wellenlänge zu finden. Allzu Tiefschürfendes, Witziges oder Spezielles wäre dabei nur hinderlich, schließlich sollen Ihre Gesprächspartner den Ball, den Sie ihnen zuspiesen, mühelos auffangen und zurückspielen können.

Sich in eine Gruppe einfädeln

Sich als Einzelner oder Paar einer unbekannteren Gruppe anzuschließen ist die Königsdisziplin des Sich-bekannt-Machens. Zwar ist eine Gruppe keine geschlossene Gesellschaft und der Wunsch, sich in ein bestehendes Gespräch einzuklinken, kein Hausfriedensbruch. Allerdings entwickeln selbst zufällig zusammengewürfelte Gruppen in bemerkenswert kurzer Zeit ein Wir-Gefühl und reagieren abweisend auf Veränderungen. Psychologen bezeichnen diesen Effekt als *In-Group-Verzerrung*. Das Einfädeln in eine Gruppe erfordert deshalb Zurückhaltung und Fingerspitzengefühl.



- **Sondieren Sie die Lage.** Gruppen, die mit großen Abständen zwischen den Gesprächspartnern locker beisammenstehen, beziehen neue Teilnehmer leichter in ihren Kreis ein. Bilden die Gesprächspartner dagegen ein Bollwerk nach außen, will die Gruppe sichtlich unter sich bleiben.

- **Fallen Sie nicht mit der Tür ins Haus.** Wenn Sie sich einer Gruppe als Zaungast zugesellen, reicht es, wenn Sie zunächst zuhören und ab und zu zustimmend nicken. Bei passender Gelegenheit werfen Sie ein: »Ja, das ist ein wichtiger Punkt.« Oder: »Dazu fällt mir ein, dass ...« Wichtig: Fassen Sie sich beim ersten Gesprächsbeitrag betont kurz, widersprechen Sie nicht, spielen Sie den Ball zügig weiter.
- **Hören Sie genau zu, worum es geht.** Dann klinken Sie sich mit der Floskel »Entschuldigung, ich habe mitbekommen« in das Gespräch ein: »Entschuldigung, ich habe mitbekommen, dass Sie sich über den neuen Japaner am Obstmarkt unterhalten. Können Sie das Sushi dort empfehlen?«

Zurückhaltung ist übrigens auch gefragt, wenn Sie sich einem Duo oder Trio anschließen, in dem Sie einen der Gesprächspartner kennen. Dass man mit Charlotte im gleichen Büro arbeitet oder gemeinsam mit Herbert im IHK-Vorstand sitzt, erleichtert natürlich das Andocken. Vermeiden Sie als Neuzugang aber überschwängliche Begrüßungen (Küsschen hier, Küsschen da) und Insider-Andeutungen (»Übrigens: Es gibt Neuigkeiten. Wir reden nachher gleich darüber ...«). Beides gäbe den anderen in der Runde das Gefühl, fünftes Rad am Wagen zu sein. Am besten halten Sie die Begrüßung kurz und wenden sich dann sofort den unbekannteren Dritten zu: »Guten Tag, ich bin Katja Nagler, eine Kollegin von Charlotte.«

Gut vorbereitet

Für Einsteiger: Formulieren Sie innere Monologe um. Statt sich einzureden »Ich kenne ohnehin keinen«, bauen Sie sich auf: »Was soll schon passieren?« Oder: »Das geht vielen so.« Ein weiterer Tipp: Setzen Sie sich ein überprüfbares Ziel wie: »Ich mache mich mit mindestens zwei Leuten bekannt.«

Für Aufsteiger: Überlegen Sie schon zu Hause einen Aufhänger passend zum Anlass. Fachkollegen finden Ihr Spezialgebiet sicher spannend: »Ich arbeite am neuen Genom-Sequencer mit.« Bei der Hochzeit eines früheren Studienkollegen stellen Sie sich in einer anderen Rolle vor: »Alexander und ich haben in Darmstadt in der selben WG gewohnt.«

Für Überflieger: Seien Sie im Bewerbungsgespräch darauf gefasst, dass so gut wie jedes Interview mit Small Talk beginnt. Typischer Einstieg: »Haben Sie gut hergefunden?« Ein gemurmertes »Ja, danke« wäre jetzt ebenso unpassend wie eine Lobeshymne auf Ihr neues Navigationssystem. Viel besser ist es, Sie äußern sich positiv über die genaue Anfahrsbeschreibung. Gewandte Small Talker fangen übrigens von sich aus ein Gespräch an.

Distanz wahren

Offen auf Menschen zugehen heißt nicht, sich ihnen aufzudrängen. Im Gegenteil: Kommunikationsprofis merken mit feinem Gespür, wann jemand taktvolle Distanz einem noch so gut gemeinten Gesprächsangebot vorzieht: Die Nachbarsfamilie möchte in ihrem schmalen Reihenhausgarten die Illusion ungestörter Ruhe genießen, die Trainerin will sich in der Pause kurz sammeln, der Gastgeber prüft gerade die Konsistenz des Ziegenkäse-Soufflés.

Eine Wissenschaft für sich: Proxemik

Die Distanz zwischen Interaktionspartnern ist eine Wissenschaft für sich. 1965 prägte der amerikanische Anthropologe Edward T. Hall den Begriff Proxemik. Die Proxemik untersucht, welchen Platz Menschen für sich beanspruchen und wie der Abstand zueinander Beziehungen beeinflussen kann. Unter anderem begründete Hall verschiedene Distanzonen: Der als angemessen wahrgenommene körperliche Abstand hängt unter anderem von Kulturzugehörigkeit, Bekanntheitsgrad, Alter, Geschlecht und sozialem Status ab. Folgende vier Distanzonen werden unterschieden:

	Wo? Mit wem?	Angemessene Gesprächsthemen	Themenbeispiel
Öffentliche Distanz: über 360 cm	Fremde auf der Straße oder am Strand	Falls überhaupt: Grüße, Floskeln, das Wetter	
Soziale Distanz: 120–360 cm	Bekannte, Kollegen, Fremde, die man neu kennenlernt	Bücher, Filme, Lokales, Hobbys, aktuelle Sportereignisse	Das neueste Gutachten der Wirtschaftsweisen
Persönliche Distanz: 45–120 cm	Freunde, Verwandte, gute Bekannte; alle anderen höchstens bei Platzmangel	Erlebnisse, Vorlieben, Abneigungen, Alltagsprobleme, leichte Unpässlichkeiten, Meinungen, Politik	Die Umorganisation in der Firma
Intime Distanz: bis 45 cm	Der Partner, die Partnerin, die Kinder, enge Freunde	Gefühle, Hoffnungen und Wünsche, persönliche Schwierigkeiten, Ängste und Sorgen, Sexualität, Religion	Die Angst, von der Entlassungswelle betroffen zu sein

»Abendessen mit vis-à-vis's, mir schwer erträglich«, notierte Thomas Mann nach einer Zugfahrt von New York nach Chicago in seinem Tagebuch. Zwar halten die wenigsten Menschen gleich für die Nachwelt fest, wie die höfliche Beziehungspflege gelegentlich nervt. Aber jeder verspürt ab und zu das Bedürfnis, im Moment lieber für sich zu bleiben. Sensible Small Talker sondieren deshalb erst einmal die Grundstimmung ihres Gegenübers, ehe sie Kontakt aufnehmen:

- Versucht er gerade, die Präsentation zum Laufen zu bringen?
- Wirkt sie gehetzt und angespannt?
- Schweift sein Blick ab, dreht er den Kopf weg?
- Ist sie bereits mit jemand anderem ins Gespräch vertieft?

Signale wie diese deuten darauf hin, sich im Moment mit Gesprächsofferten besser zurückzuhalten. Ein Gruß, ein Lächeln, ein Winken genügt.

Fortgeschrittene gehen noch einen Schritt weiter. Statt potenzielle Gesprächspartner mit ihrer Anwesenheit oder einem womöglich unwillkommenen Gespräch zu überfallen, vergewissern sie sich, ob ein Kontakt angenehm ist.

- »Darf ich dazukommen?«
- »Ist der Platz noch frei?«
- »Ist jetzt gerade ein guter Moment für Sie?«
- »Darf ich Ihnen eine kurze Frage stellen?«