



Fettnapf-Slalom für Manager

Der Business-Alltag – eine Welt voller Fußangeln. Diese können den persönlichen Auftritt zur Rutschpartie machen. Ob Sie hinfallen oder sicher auftreten, hängt oft nicht von Ihrer Fachkompetenz ab – sondern davon, wie fit Sie in der neuen Karriere-Sportart sind: dem Fettnapf-Slalom. Hier gilt: Nur wer ausweicht, gewinnt.

Reiner Neumann und Alexander Ross zeigen, wie Sie die Fallen erkennen und umgehen. Die Kunst des Fettnapf-Slaloms ist in alltäglichen Jobsituationen gefordert: in Auftreten und Wirkung, in Präsentation, im Dialog und im Konflikt. Ob in Sitzungen mit der Geschäftsleitung, in Projektmeetings mit Kollegen, beim Kundenbesuch, auf gesellschaftlichem oder öffentlichem Parkett – der sichere und souveräne Auftritt ist Ihr persönlicher Karrierefaktor.

Mit einem Augenzwinkern beschreiben Neumann und Ross dreißig humoristisch-essayistische Stationen auf dem kurvenreichen Weg zum erfolgreichen Auftreten – damit Sie es ohne Ausrutscher schaffen.

Die perfekte Bettlektüre!

Über die Autoren

Alexander Ross, M.Sc., ist Wirtschaftsjournalist und Buchautor. Er arbeitete als Manager in Unternehmen im In- und Ausland, trainiert Führungskräfte in Wirtschaft und Politik und ist Dozent an der Berliner Journalisten-Schule.

Reiner Neumann, Diplom-Psychologe, trainiert und coacht Vorstände, Führungskräfte und Personen des öffentlichen Lebens. Er hat umfassende Erfahrung als Manager und Berater, davon sechs Jahre im Ausland. Zahlreiche Veröffentlichungen.

Bibliographie

200 Seiten.
 Hardcover mit Schutzumschlag.
 17,90 € (D) / 18,40 € (A) / 31,70 CHF
 ISBN 978-3-89981-129-2 #3129

Mai 2007

Bildnachweis „Banane“: Corbis



► BESTELLUNG

Ex. **Fettnapf-Slalom**
 ISBN 978-3-89981-129-2 17,90 € (D)

(Alle Preise inklusive Mehrwertsteuer zuzüglich ca. 3,00 €
 Versandkosten bei Einzelversand im Inland)

Coupon bitte an
 Christine Piechotta
 Frankfurter Allgemeine Buch
 Vertrieb
 per Telefon 069 / 75 91-21 54
 per Telefax 069 / 75 91-21 87
 oder per E-Mail c.piechotta@faz-institut.de

Das Buch ist auch im Buchhandel erhältlich.

 Name/Vorname

 Straße

 PLZ / Ort

 Ort /Datum

X _____
 1. Unterschrift

Widerrufsrecht: Diese Bestellung kann innerhalb von zwei Wochen ab Erhalt der Ware ohne Begründung widerrufen werden. Der Widerruf ist in Textform gegenüber der F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH, Geschäftsbereich Buch, Mainzer Landstraße 199, 60326 Frankfurt am Main, vertreten durch Herrn Volker Sach, eingetragen beim Handelsregister Frankfurt am Main, HRB-Nr. 28290, oder durch Rücksendung der Ware an unseren Vertriebspartner, die Koch, Neff & Oetinger Verlagsauslieferung GmbH, Remittendenabteilung – Verlag 131, Schockenriedstraße 20-22, 70565 Stuttgart, vertreten durch Herrn Frank Thurmman, zu erklären. Im Falle eines Widerrufs trägt bei einem Bestellwert von über 40,- € die F.A.Z.-Institut für Management-, Markt- und Medieninformationen GmbH die Rücksendekosten, ansonsten übernimmt sie der Kunde.

Frankfurter Allgemeine Buch

X _____
 2. Unterschrift

> Inhalt

- 1 Accessoires Mode, Macht und Männerspielzeug
- 2 Antworten Niemand hat die Absicht, eine Mauer ...
- 3 Beziehung Zwischen Führung und Föhlung
- 4 Bluffen Gestatten: Dr. Potemkin, CEO
- 5 Denglisch Wer nicht handeln kann, muss händeln
- 6 Eitelkeiten Und wie war ich?
- 7 Erklären Wie Pech und Schwafel
- 8 Gegenwehr Dich mach' ich fertig!
- 9 Kleiderordnung Passt Ihnen hier was nicht?
- 10 Kleidungsstil Von unbedarft bis untragbar
- 11 Körpersprache Ich sehe, was Sie verschweigen
- 12 Korrespondenz Hope 2 c u 2m @ Kleistpreis
- 13 Krise Nie sollst Du mich befragen ...
- 14 Manieren Also, ich bin ja eher der lockere Typ
- 15 Markenzeichen Der Manager ohne Eigenschaften
- 16 Medienkontakte Wer reinkommt, ist drin
- 17 Networking Wie du mir, so ich für mich
- 18 Powerpoint Rhetorik-Viagra für Manager
- 19 Reden Vom Schlafmittel zum Wachmacher
- 20 Schlagfertigkeit Parieren geht über studieren
- 21 Selbstmarketing Ach wie gut, dass jeder weiß ...
- 22 Smalltalk Gut geplaudert statt sicher sprachlos
- 23 Status Mein Auto, mein Büro, mein Schreibtisch
- 24 Stimme Karrierefaktor Kehle
- 25 Telefonieren Drahtlos, hemmungslos, nutzlos
- 26 Überzeugen Warum ist die Banane krumm?
- 27 Verständlichkeit Hat er nun, oder hat er nicht?
- 28 Vortrag Hollywood per Beamer
- 29 Wortwahl Von knapp vorbei bis voll daneben
- 30 Zusammenprall Ducken oder Dagegenhalten?

Literatur

Die Autoren

Fettnäpfe haben kein Vorwort

Fettnäpfe stehen herum, und man ist ganz schnell drin. Aus diesem Grund haben wir dieses Buch geschrieben. Uns fiel auf, dass Manager heute öfter und schneller in Fettnäpfe treten als noch vor wenigen Jahren. Es bleibt nämlich immer weniger Zeit, um pannenfeste Souveränität auf dem Weg nach oben zu erwerben. Heute wird bereits von Projektleitern eine Parkettsicherheit erwartet, die früher nur Vorstände beweisen mussten (und die durchaus noch nicht alle haben, wie wir anhand zahlreicher Beispiele zeigen).

Denn Fettnäpfe sind das tägliche Assessment Center für das eigene Verhalten. Und das permanente Management Audit durch Kunden, Kollegen, Mitarbeiter – und durch Vorgesetzte. Der Fettnapf-Slalom ist deshalb die neue sportliche Disziplin im Management. Wie Sie ihn gewinnen, zeigen wir Ihnen in diesem Buch. Falls Sie das Denglisch in diesem Absatz störte, dann haben Sie bereits einen Fettnapf bemerkt. Auch für die übrigen gilt: Überlassen Sie die Peinlichkeiten lieber den anderen.

Alexander Ross
Reiner Neumann



6 EITELKEITEN

41

Und, wie war ich?

Jupp Flöter hatte es geschafft: Auch nach seinem Umzug in die neue Stadt konnte der Handlungsreisende für seinen klassisch-sportlichen Wagen seine Initialen „JF“ ergattern, wieder mit einer schönen runden Zahl dahinter. Wenn Betrachter darin sein Jahresgehalt vermuteten, hatte er nichts dagegen. Es war sogar beabsichtigt.

Nun ist Flöter, der natürlich anders heißt, beileibe kein Einzelfall. Initialen auf dem Nummernschild sind international ein Ausdruck von Eitelkeit. In Österreich gab es zum Beispiel lange den so genannten Nummern-Adel mit maximal dreistelligen Ziffern, der hohe Beamte und Hofräte auszeichnete. Alles fing dort 1906 an, als Nummernschilder für die ersten Kraftwagen ausgegeben wurden. „A 1“ stand Kaiser Franz Joseph zu, da er noch kein Auto besaß, ging die Nummer an Erzherzog Franz Ferdinand.

In England hingegen werden *vanity numberplates* seit über zwanzig Jahren versteigert. COM1C kostete den britischen Fernsehkomiker Jimmy Tarbuck schon Mitte der Achtziger mehrere zehntausend Pfund, ebenso H41RDO („Hair do“) für Starfriseur Nicky Clarke. Hierzulande steckt nicht hinter jedem Lenkrad auch ein kluger Kopf, aber zumindest bei einer Flotte von Firmenwagen mit den Kennzeichen „F - AZ ...“ nehmen wir es auch von den Fahrern an.

- 42 Wenn wir einen Manager-Eitelkeits-Index aufstellen, den MEX, welche Kategorien müsste er enthalten? Ganz sicher gestickte Monogramme im Oberhemd. Der Einzigartigkeit wegen natürlich nur mit Mittelinitialen, sofern diese nicht KPMG, LVMH, NYSE und anderes ergeben. Überhaupt die Abkürzungen: Prof. e. h. Dr.-Ing. h. c. mult. haben fast schon Suchtpotential für die Unersetzlichen. Nur bei Commerzbank-Chef Müller nicht, wie das Magazin „Capital“ berichtete: Seit Müller zum Honorarprofessor an der Hochschule für Bankwirtschaft ernannt wurde, muss jeder Mitarbeiter, der ihn auch mit „Herr Professor“ anredet, zehn Euro in die Kasse zahlen. Angenommene Wichtigkeit und Eitelkeit fallen oft auch zusammen bei Mitgliedschaften in Organisationen, Verbänden und Vereinen, und zwar dann, wenn sie so zahlreich sind, dass man sie nicht mehr vollständig aufsagen kann, ohne nachzusehen. Und ein wahres Schwergewicht im Manager-Eitelkeits-Index sind Fotos von sich selbst und Prominenten, im Büro an der Wand hinter sich und auf dem Schreibtisch. Es ist anzunehmen, dass zum Beispiel Fotos amerikanischer Politiker mit jeder denkbaren Widmung wie etwa „Dear Moritz“ durchaus gegen eine gewisse Wahlkampfspende erworben werden können.

Besonders peinlich sind Eitelkeiten, wenn sie das Vortäuschen falscher Eindrücke zum Ziel haben. Eine dieser Gesten ist angebliche Bescheidenheit, und Erwin Conradi spielte sie gern. Der langjährige Weggefährte von Otto Beisheim und Ex-Aufsichtsratschef der Metro verband den Anschein von Sparsamkeit und persönlicher Energie

dadurch, dass er selbst ohne Chauffeur mit dem Dienstwagen vorfuhr. Wie das „Manager Magazin“ berichtete, saß Conradi jedoch nur das letzte Stück vor dem Fahrtziel selbst am Steuer. Sein Chauffeur fuhr in einem zweiten Wagen stets hinterher. Auch Joschka Fischer nutzte als Außenminister die Limousinen, als Wahlkämpfer jedoch machte sich joggen sehr gut. Solange man es nicht übertreibt. Anlässlich eines Pressetermins in der Grünen-Zentrale konnte beobachtet werden, wie er mit dem Wagen bis zu einer Seitenstraße gefahren wurde. Fischer stieg aus und joggte um zwei Ecken – gerade genug, um nach der wiedererlangten Erdschwere angemessen ins Schwitzen zu geraten.

Doch richtig interessant wird es erst, wenn Sie außer Konkurrenz laufen. Die höchste Form des nicht ganz uneitlen Understatements konnten wir bei einem früher bekannten Manager sehen, der heute als Finanzinvestor sehr erfolgreich ist: Er führte einen alten, abgewetzten, braunen Aktenkoffer mit sich, der sichtbar mehrfach aufgearbeitet war. Aber ein richtig teurer Koffer aus feinstem Leder, mit Messingschlössern und handgearbeiteten Nähten. Ein unbezahlbarer Eindruck: Man sieht auf einen Blick, wie lange er schon im Geschäft ist und dass es ihm schon damals gut ging.

Dass es auch ganz anders geht, zeigt Hartmut Ostrowski, der im Januar 2007 zum Chef von Bertelsmann ernannt wurde. Im Gegensatz zu manch anderem Manager verzichtete er darauf, beim medialen Schaulaufen der Persönlichkeiten mitzumachen. Wie die „Süddeutsche Zeitung“

44 beobachtete, hat Ostrowski sich „klug zurückgehalten, hat andere die Interviews machen lassen und sich allenfalls für Hintergrundgespräche in wichtigen Redaktionen eingefunden. ‚Alle wissen es, nur ich nicht‘, kokettierte er. Er wusste, dass seine oberste Arbeitgeberin, die Bertelsmann-Eigentümerin Liz Mohn Vorstöße in der Öffentlichkeit leicht als Eitelkeit von Managern einstuft.“ Wenn es hingegen einen Preis für den uneitlen Manager des Jahres gäbe, Manfred Wennemer wäre ein sicherer Kandidat. Und er würde den Preis wohl ablehnen. Der 59-Jährige ist Chef des Autozulieferers Continental, der 2005 rund 15 Milliarden Euro Umsatz machte. Obwohl der Conti-Kurs sich unter Wennemer verdreifachte, reist er zweiter Klasse mit der Bahn und fliegt innerhalb Europas nur Holzklasse. Und ein Chauffeur? Fehl-anzeige. Eine Limousine steht zur Verfügung, doch für kurze Entfernungen soll Wennemer gern einen damals fünf Jahre alten Passat fahren, wie die „Welt am Sonntag“ 2005 berichtete. Wennemer sagte, er müsse Vorbild sein. „Meine persönliche Sparsamkeit habe ich auf den Konzern übertragen.“

Woran kann man nun ambitionierte von eitlen Managern unterscheiden? Die Wirtschaftspsychologin Professor Linda Pelzmann hat auf diesem Gebiet unter anderem an der Harvard University geforscht und trifft folgende Unterscheidung: Der eitle Manager bezieht die Ziele und Entscheidungen auf seine Person, während der ambitionierte Manager seine Ziele und Entscheidungen auf das Unternehmen bezieht. Das kann man auch in der täglichen Praxis überprüfen, doch wie wir im Kapitel „Selbstmarketing“ in die-

sem Buch ansprechen, reicht es nicht, sich nur aufopferungsvoll in den Dienst an der großen Sache zu stellen. Der Blick auf die anderen und deren Reaktion, der gewollte Abgleich von Selbstbild und Fremdbild, hilft zu erkennen, ob die eigenen Handlungen immer noch Zustimmung und damit letztlich Unterstützung der Umwelt erhalten oder nicht. Entscheidend ist für Pelzmann, ob die „Triebfeder Eitelkeit“ kontrolliert und wie sie sinnvoll gesteuert wird. 45

Ob diese Steuerung vorhanden ist, erkennt man leicht daran, wie Eitle mit ihren eigenen Fehlern umgehen. Machen sie überhaupt welche? Eine solche Frage gibt bereits die Antwort: Leugnen von Fehlern und Abwälzen von Verantwortung ist ein sicherer Hinweis darauf, dass hier die eigene Eitelkeit bereits gesiegt hat über Selbstkontrolle und Realitätssinn. Ein weiteres sehr kritisches Indiz ist, ob man andere dazu anregt, echtes Feedback und positive Kritik zu geben, und dies auch aushält, statt Ja-Sager zu fördern, „Abweichler“ mundtot zu machen und aus dem eigenen Umkreis zu verbannen. In einem Interview mit dem Wiener „Standard“ im Jahr 2004 beschrieb Pelzmann ein Beispiel, in dem man den früheren österreichischen Finanzminister Karl-Heinz Grasser erkennen konnte: Es gibt „einen jungen Minister, der von den Medien zum Star gemacht wurde. Man erzählt sich, dass ihm ein enger Mitarbeiter eines Tages sagte: ‚Jetzt hast du einen Elfmeter verschossen.‘ Daraufhin habe er mit ihm lange nicht gesprochen. Wer auch immer den Jungstar auf einen Fehler aufmerksam machte, hat Probleme bekommen und ist heute

46 nicht mehr in seiner Nähe.“ Doch die Forschung zeigt auch: wir brauchen zumindest so etwas wie Grundeitelkeit, die uns den nötigen Stolz auf Leistungen und die entsprechende Motivation dafür gibt. Vielleicht ermöglicht sie es manchem auch erst, die Leistungen anderer auf der Gefühlsebene anzuerkennen. Eitelkeit ist auch ein kraftvoller Antrieb, wenn man auf seinem Gebiet herausragend sein will, was Linda Pelzmann beispielhaft belegt: „Ohne die enorme Schubkraft der Eitelkeit und den Drang, wichtig zu sein und im Vordergrund zu stehen sowie den Applaus der Medien und des Publikums zu bekommen, wäre ein Karajan nie so weit gekommen.“ Sicherlich, doch die Frage bleibt: Wie verhält man sich auf dem Weg nach oben und welchen Eindruck hinterlässt man bei anderen?

Denn gerade Herbert von Karajan erzeugte schon früh durch sein Verhalten peinliche Situationen und Ablehnung. In den Jahren nach 1950 dirigierte der damals noch junge Karajan bei den wieder eröffneten Bayreuther Festspielen. Noch auf dem Weg zum Weltstar hatte er bereits besondere Allüren. So bestand er unter anderem auf einer eigenen Toilette neben dem Festspielhaus. Diese trug extra das Schild „Für Herrn v. Karajan“. Die anderen, mindestens ebenso berühmten Dirigenten auf dem Grünen Hügel dachten sich ihren Teil, nur der alte, knorrige Wagner-Maestro Hans Knappertsbusch aus München fand für Karajans eitlen Wahn die treffenden Worte. Mit Kreide schrieb er auf die daneben gelegene Klotür: „Für die anderen Arschlöcher“.

17 POWERPOINT

Rhetorik-Viagra für Manager

113

Der Schriftsteller Karl Kraus meinte einst, es genüge nicht, nur keine Gedanken zu haben – man müsse auch unfähig sein, sie auszudrücken. Hatte die große Lästerzunge aus Wien nicht nur scharfe analytische, sondern prophetische Fähigkeiten? Sah er die heutigen Präsentierer-Typen beiderlei Geschlechts und ihr visuelles Dopingmittel Powerpoint voraus? Denn so mancher Zeitgenosse, der mit Powerpoint arbeitet, kommt dieser bösen Feststellung schon recht nahe. Wer nicht reden kann, rettet sich in die neueste multimediale Technik und in aufwendige Animationen. Sie sollen ein hohes Vortragsniveau suggerieren und gleichzeitig von den eigenen Schwächen ablenken.

Dumm nur, dass diese Rechnung selten aufgeht, denn der Dreh- und Angelpunkt für einen erfolgreichen Vortrag liegt nun einmal nicht in der Software, sondern in dem *human interface* vor der Leinwand. Man nennt dieses menschliche Bonusmaterial der Präsentation auch „Redner“, obwohl er genau dies oft nicht kann. Durch Verabreichung von Powerpoint mutiert der Redner zum Präsentierer, und aufgepumpt mit dem visuellen Steroidhormon von Microsoft geht er auf seine Zuhörer los. Und so wie ein gedopter Sportler eine Leistung zeigt, die er sonst nicht bringt, so zeigt der visuell gedopte Präsentierer alles, was er als Redner oft gar nicht hat: schlüssige Gedankengänge, viele und manchmal gute Argumente und ein Gefühl für das Interesse des Publikums.

114 Denn Powerpoint ist nicht nur ein visuelles Doping für Hochleistungsmanager, sondern inzwischen auch das rettende rhetorische Viagra aller, bei denen sich sonst fast nichts mehr regt, was andere Menschen erreichen und überzeugen könnte. Powerpoint ermöglicht damit eine kommunikative Fortpflanzung selbst bei jenen Zeitgenossen, deren Gedanken und Worte sonst schon längst aus dem geistigen Genpool der Organisation hinausgemeldet wären. Powerpoint hebt die Evolution aus. Im Management wird Powerpoint so zu einem rettenden Navigationssystem für jene Mitmenschen, die sich sonst wahrscheinlich sogar auf den Bürofluren verlaufen und verhungern würden. Wer mit diesen rhetorischen Billigheimern und ihrer visuellen Subvention in einen ehrlichen Wettbewerb treten soll, der weiß: Es gibt verschiedene „Präsentierertypen“, und sie unterscheiden sich nur durch das Ausmaß der Schmerzen, die sie uns zufügen.

Zu gern machen die Folien-Desperados ihre Zuhörer auf Schwierigkeiten aufmerksam, die wir sonst vielleicht gar nicht bemerkt hätten – nach der Logik, dass angekündigte Qualen weniger schmerzen und verziehen werden. Das Publikum wird auch oft malträtiert mit Entschuldigungen und vorauseilenden Bankrotterklärungen: „Die Folien kann man schlecht lesen, aber ...“ Na, das wird ja besonders interessant. Oder: „Eigentlich müsste hier was anderes stehen, wir haben die Folie aber nicht mehr rechtzeitig ändern können.“ Es bleibt die Frage: Wie bekommen diese Leute eigentlich einen Job, denn könnte es nicht sein, dass sie

bereits bei ihrer Bewerbung die Adresse aus dem letzten Anschreiben genommen hatten und es nicht mehr ändern konnten? Doch unser absoluter Liebling ist folgender Satz bei der Präsentation wirklich bedeutender Resultate einer bekannten Institution: „Ich werde mich möglichst kurz fassen, um nicht unnötig Zeit für meinen Vortrag zu beanspruchen.“ Als es dann natürlich doch so kam, folgte: „Die Zeit ist vorangeschritten, die nächsten sechs Folien überspringe ich mal.“ Wer solche Worte gebraucht, erklärt seinen eigenen Vortrag zu geistigem Kleingeld und macht sich selbst zum Prokuristen für die Kaffeekasse. 115

Welche Präsentierer-Typen gibt es, und woran können wir sie erkennen? Beginnen wir mit dem „Überflieger“: Er zeigt uns mindestens zehn Folien pro Minute, gibt zu jeder kurze Kommentare und vor dem schnellen Weiterblättern auch den Hinweis, dass die Zuhörer das Ganze ja auch später noch im Detail nachlesen können. Sein Foliensatz besteht ja nur aus 112 einzelnen Charts. Die wichtigste Frage beantwortet er nicht: Warum zeigt er uns diese Folien dann überhaupt? Doch da dies keinen beim Wegdösen stört, fällt es auch nicht weiter auf.

Zwei andere Ableger aus dem Pandämonium peinlicher Präsentation sind nahe Verwandte: der „Im-Bild-Steher“ und der „Autist“. Der erste läuft zwischen Beamer und Leinwand hin und her oder vor den Zuhörern auf und ab. Wahre Könner verbinden beides zu einer erratisch anmutenden Tanz-Choreographie – vorwärts, seitwärts, Drehung

116 und zurück. Der „Im-Bild-Steher“ verdeckt gerne die Projektion, während er wieder und wieder auf die Folie schaut. Der Autist hingegen redet zur Folie, zur Wand, vielleicht auch zu sich selbst, aber nie zu uns, daher ist es unmöglich, seinem inneren Monolog zu folgen. Der Autist redet auch nicht, er spult den zum Bildchen gehörenden Text ab. Es versteht sich von selbst, dass beide Spezies keinerlei Schwingungen aus dem Publikum wahrnehmen. Sie spüren daher auch nicht, ob nur einer schläft oder schon alle. Denn für beide Typen ist die Präsentation wichtig, die Anwesenheit des Publikums aber nicht zwingend erforderlich.

Hingegen ist uns der „Lehrer“ nicht nur aus der Schule vertraut. Er weiß sowieso alles, und er weiß auch alles besser. Der „Lehrer“ zwingt uns durch stupende Faktenfülle in die Knie. Er liefert uns einen staubtrockenen Bericht, voll gestopft mit Details und Zahlen. „1998 haben 41 Prozent der Angestellten die SPD gewählt und 22 Prozent der Selbständigen. Bei der letzten Wahl entschieden sich 36 Prozent der Angestellten und 18 Prozent der Selbständigen für die SPD. Ehemalige Selbständige, die jetzt wieder Angestellte und zugleich Nichtwähler sind, kommen bereits auf 21 Prozent.“ All diese Zahlen können wir uns wunderbar merken, und beim Zuhörer wirken sie noch tagelang nach als geistiger Phantomschmerz.

Zum Typus des „Befehlers“ gehören nicht nur Topführungskräfte, sondern viele, die sich aufgrund ihrer Position wenigstens einen Leibeigenen oder sonstigen Assistenten

leisten können. Befehler beschränken sich bei Präsentationen auf das Reden, denn für Folien und PC-Bedienung haben sie ja ihre subalternen Kofferträger. Der Vortrag leidet unter dieser Arbeitsteilung, der Takt von Text und Folien ist nicht geübt und hakt entsprechend. Immer wieder kommen halblaut gebellte Anweisungen wie: „Nein, noch mal kurz zurück“ oder „Jetzt nächste Folie!“ Der Befehler hat die Folien nicht selbst gestaltet, und er hatte natürlich auch keine Zeit, sie vorher einmal anzusehen. Deshalb kennt er den projizierten Text oft nicht und muss ihn ablesen.

117

Deshalb wird er oft mit einem anderen Typus verwechselt: dem „Vorleser“. Auch für den ist das Ablesen unverzichtbar, denn er arbeitet mit Folien, die förmlich überquellen. Auch er weiß sehr viel, und er lässt uns dafür büßen. All das, was auf den Folien steht, liest er uns auch vor. Wort für Wort, Ziffer für Ziffer. Oft wird es noch begleitet von weiteren Ausführungen und Erläuterungen. Fast alle Folien in der Präsentation des Vorlesers sind überfrachtet mit unleserlich kleinen, verquast formulierten, dafür aber auf volle Satzlänge gebrachten Textblöcken, häufig auch mit sinnentstellend abgekürzten Begriffen. Der Vorleser hat meist ähnlich viele Folien wie der Überflieger (wir erinnern uns, der hatte 112), doch er braucht viel länger. Das allein ist schon schmerzhaft. Doch zu einer wahren Vorhölle unendlicher Qualen wird die Präsentation des Vorlesers erst durch die penible Nummerierung der einzelnen Folien, vor allem durch die genaue Angabe, wie viele davon bereits durchge-

118 klickt wurden: 30 von 112, 31 von 112. Und wir rechnen dauernd mit: 31 von 112, also kommen noch ... oh Gott! Mit dieser unscheinbaren Perfidie steht der Vorleser in direkter Nachfolge der KGB-Verhörspezialisten im Moskauer Lubjanka-Gefängnis und der Wasserfolter der Vietcong. Die Folien des Vorlesers kochen einen weich, und nach seiner endlosen Präsentation wird man alles gestehen: „Ich bin ein amerikanischer Spion.“

Was also tun? Wenn Sie schon schlafen, ist es halb so schlimm. Wenn der Präsentierer in der Hierarchie über Ihnen steht oder für Sie wichtig ist, dann müssen Sie seine Vorstellung wohl oder übel aufmerksam über sich ergehen lassen. Üben Sie sich in fernöstlicher Gelassenheit. In allen anderen Fällen jedoch besinnen Sie sich auf ein bewährtes demokratisches Mittel, das schon die DDR zum Einsturz brachte: die Abstimmung mit den Füßen. Gehen Sie raus und führen Sie dort ihre Telefonate. Wichtigere Vorhaben warten nämlich sicher auf Sie. Denn richtige Geschäfte werden zwischen Menschen gemacht, nicht mit Powerpoint im Halbdunkeln. Vielleicht gilt für diese Software ja auch das, was Karl Kraus über die Psychoanalyse bemerkte: Sie sei die Krankheit, deren Heilung zu sein sie vorgebe.

22 SMALLTALK

137

Sicher sprachlos oder gut geplaudert?

Wenn man früher interessante Sachen wissen wollte, über die man mit anderen Menschen reden kann, dann kaufte man ein Konversationslexikon. Heute gibt es Wikipedia, und mit dem gesparten Geld kaufen wir Smalltalk-Ratgeber, um zu lernen, worüber man sich alles unterhalten kann.

Wörtlich übersetzt heißt Smalltalk oberflächliches, belangloses Geplauder. In der engen Auslegung des Wortsinns lassen sich darauf sogar Karrieren aufbauen, besonders in Funk und Fernsehen. Als Vorbild dienen dabei eher die Leichtgewichte. So beschrieb die Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung die VIVA-Moderatorin Gülcan Karahanci: „Ihre Masche beim Moderieren hat sie sich offenbar bei Verona Pooth abgeschaut: Irgendetwas Naives sagen und dann laut giggeln.“ Eine Reihe von Sendungen hat ein ähnliches Muster mit eher belanglosen Informationen über Menschen, die unwichtige Dinge tun und die ohne Fernsehen niemand kennen würde. Dass echter Smalltalk viel anspruchsvoller ist, können Sie an Könnern wie Thomas Gottschalk oder Günther Jauch beobachten. Gute Moderatoren sind Gastgeber, und sie müssen mit ihren Gästen oder Kandidaten nicht nur eine ganze Sendung füllen, sondern vor allem durch Interesse für die Eingeladenen einen Gesprächsfaden spinnen und dabei eine entspannte, lockere Atmosphäre erzeugen – gerade so, als säßen die Gäste mit dem Moderator mitten in Ihrem Wohnzimmer.

138 Das kann auch schnell zu einer Aufgabe für Sie werden. Nicht im Fernsehen, sondern in Situationen aus Ihrem beruflichen Umfeld. Denn Möglichkeiten gibt es genug: Sie fahren zu zweit im Aufzug mit einem Geschäftsführer, den Sie aber bisher nur vom Sehen kennen, und 18 Stockwerke ohne Gespräch sind eine lange Zeit! Sie sitzen bei Tisch neben einem bekannten Kunden, der für Ihr Unternehmen wichtig ist, mit dem Sie bisher allerdings keine Berührungspunkte hatten, und so eine Mahlzeit kann sehr lang werden, wenn Ihnen bereits nach den Horsd'œuvres der Gesprächsstoff ausgeht.

Ob beim Essen oder auf Empfängen – wo immer Menschen zusammenkommen und nicht sofort zu einer anspruchsvollen Tagesordnung übergehen, ist die Fähigkeit gefragt, gekonnt zu plaudern. Denn in den flankierenden Gesprächen können Sie jenen Stil und jenes Format zeigen, den andere von Ihnen vielleicht auch jenseits der harten Fakten und der Verhandlungen erwarten. Der Grundgedanke ist ganz einfach: Wenn Sie sich der Situation aussetzen, mit anderen Menschen in Kontakt zu kommen, dann ist Konversation wünschenswert. Also, begeistern Sie sich für Konversation und üben Sie sich darin.

Dass dies überhaupt nötig ist, verdanken wir deutscher Gründlichkeit bis hinein in die Sozialkontakte. Wir sind wie Techniker, die es lieber hundertprozentig falsch als ein bisschen richtig machen. Kein Wunder, dass in unserem Land der philosophischen Letztbegründung der Smalltalk

immer noch unter dem Verdacht geistiger Substanzlosigkeit steht. Selbst in beiläufigen Gesprächen wollen wir ein Ergebnis haben und es lieber genau wissen. Die lockere Form des Durchblätterns mehrerer Themen im Gespräch scheint uns seltsam fremd. Vielleicht verpassten wir deshalb sogar dem Kulturteil der Zeitung einen französischen Namen: Feuilleton. Nur wird dabei übersehen, dass die Fähigkeit zur eleganten Konversation auch das Selbstvertrauen stärkt. Wenn Sie sich darin üben, frei zu parlieren, vermindert dies auch die Angst vor überraschenden Situationen, denen Sie sich vielleicht nicht gewachsen sehen. Überwinden Sie Ihre natürliche Scheu davor, auf andere Menschen zuzugehen. Sie haben nicht mehr zu verlieren als Sprachlosigkeit und Stille.

139

Alles beginnt mit der Begrüßung. Behalten Sie den Namen Ihres Gesprächspartners in Erinnerung. Wie oft stellt man mitten im Gespräch fest, dass man nicht mehr weiß, wie die andere Person heißt. Dagegen hilft, den Namen mehrfach in das Gespräch einzuflechten. Sie sammeln damit zusätzliche Pluspunkte: Jeder von uns hört seinen eigenen Namen gerne, auf die Nennung des eigenen Namens reagieren wir immer mit erhöhter Aufmerksamkeit. Beim Smalltalk geht es weniger um Inhalte, es geht um Annäherung. Wie fangen Sie die an? Unser erster Eindruck auf andere wird zum größten Teil bestimmt von der Körpersprache, die Stimme und die Art zu sprechen. Wählen Sie ein eher weiches Thema, es ist fast sogar nebensächlich, worüber Sie sprechen. Inhalte können Sie am Ort und Rah-

140 men der Veranstaltung orientieren, auch der Anlass des Treffens bietet viele Anknüpfungspunkte. Sollte Ihnen das bereits zu viel Festlegung abfordern, dann sprechen Sie über das Wetter, ein beeindruckendes Erlebnis oder das Getränk in Ihrer Hand. Dafür ist es eigentlich da, weniger zum Durstlöschen.

Wenn Sie mit einer Feststellung beginnen, so muss es nicht gleich zu Beginn ein Statement zur Türkeipolitik der EU oder zu Papst und Pille sein. Sie zeigen damit keineswegs Meinungsschwäche, sondern vielmehr Souveränität. Denn Sie wissen ja auch noch nicht, wie Ihr Gesprächspartner zum Gastgeber oder zum angesprochenen Thema steht. Schließen Sie eine offene Frage an, hören Sie aktiv zu und zeigen Sie Interesse. Da häufige Gesprächs- und Nachdenkpausen Smalltalk zäh und bleiern machen, stellen Sie offene Fragen, geben Sie anderen Beteiligten die Gelegenheit, von sich selbst etwas „preiszugeben“, beziehen Sie vielleicht auch daneben Stehende ein. Gute Smalltalks sind wie gute Geschäfte – alle Seiten kommen ausgeglichen zum Zuge. Um das Gespräch fortzuführen, können Sie zu einzelnen Stichworten Ihres Gesprächspartners assoziieren oder das Thema generell weiterentwickeln. Nehmen Sie entsprechende Stichwörter auf und entwickeln Sie damit die Konversation weiter.

Sofern Sie nicht zufällig mit Ihrem Gesprächspartner ein starkes gemeinsames Interesse verbindet, meiden Sie besser Themen wie Politik, Religion, Krankheiten, Sexualität

oder abfällige Verallgemeinerungen. Sie wissen nie, ob Sie ihr oder ihm damit auf die Füße treten. Es sei denn, Sie wollen provokantes Auftreten zu Ihrer Marke machen. Auch Vertraulichkeiten, Firmengeheimnisse oder Indiskretionen über andere Personen eignen sich nicht für den Smalltalk mit Menschen, die Sie ja gerade erst langsam kennenlernen. Zu große Nähe schafft eher zusätzliche Distanz. Das gezielte Geplauder soll ja gerade über die Barrieren der sozialen Annäherung oder Pausen hinwegführen. 141

Letztlich betreiben Sie Smalltalk nicht für sich, sondern für andere, um Anknüpfungspunkte für Gespräche zu schaffen. Andernfalls wird man schnell zum Stimmungstöter. Und damit Sie die (und keineswegs sich selbst) erkennen, stellen wir Ihnen die häufigsten Talktypen und deren charakteristisches Verhalten vor: Der *Monologisiert* sieht die größte Gefahr für sich darin, den Ball abzugeben. So läuft er also übers ganze Themenspielfeld und hört sich gerne reden, drei bis fünf Minuten am Stück sind das Minimum. Der *Enzyklopädist* hingegen setzt auf Tiefe: Welche Meinung Sie auch immer haben, er weiß mehr darüber. Vor allem mehr Details – und oft die Quellen dazu. Ein anderer Talkterrorist ist der *Übertrumpfer*: Er kann und weiß alles besser, denn er hat alles schon erlebt. Und besser und intensiver, als wir es je gekonnt hätten: „Den Südpol fanden Sie gut? Ich auch, aber erst meine Nordpol-Tour hat restlos begeistert.“ Dieses Ich-bezogene Verhalten macht ihn fast identisch mit einer anderen Spezies, dem *Helden*: Der redet unentwegt über seine Leistungen und Taten vom Ausmaß einer

142 Mount-Everest-Tour. Die anderen sind da bestenfalls die Sherpas, also Staffage und Stichwortgeber für die nächste Heldensage in eigener Sache. Ganz anders der *Geheimagent*: Er macht jede Unterhaltung zur Befragung, und diese zum Verhör. Wer nicht alles sagt, bringt den Geheimagenten nur noch mehr auf Touren. Am Ende des Abends weiß er alles über Sie, Sie dafür fast nichts von ihm. So ist das im Geheimdienst. Der *Vollbremsler* dagegen würgt das ganze Gespräch ab. Interesse und Fragen blockt er mit Ja und Nein und anderen einsilbigen Antworten ab. Hier können Sie sich bleibende Anerkennung der Gastgeber erwerben, indem Sie einen Vollbremsler mit einem Geheimagenten bekannt machen. Die beiden sind dann beschäftigt und stören andere Gäste nicht mehr.

Wenn Sie diese Klippen gekonnt umschiffen, dann fehlt nur noch der gelungene Abgang. Wenden Sie sich bewusst und gezielt auch anderen Gruppen und Personen zu: „Ich werde noch ein paar anderen Gästen der Veranstaltung Guten Tag sagen“ oder „Ich habe jetzt ein richtig schlechtes Gewissen, Sie bei all den Leuten hier ganz alleine in Beschlag zu nehmen“. Das nimmt Ihnen niemand übel, denn genau deswegen sind alle anderen auch gekommen. Und es hilft Ihnen nebenbei auch, elegant zu entkommen.