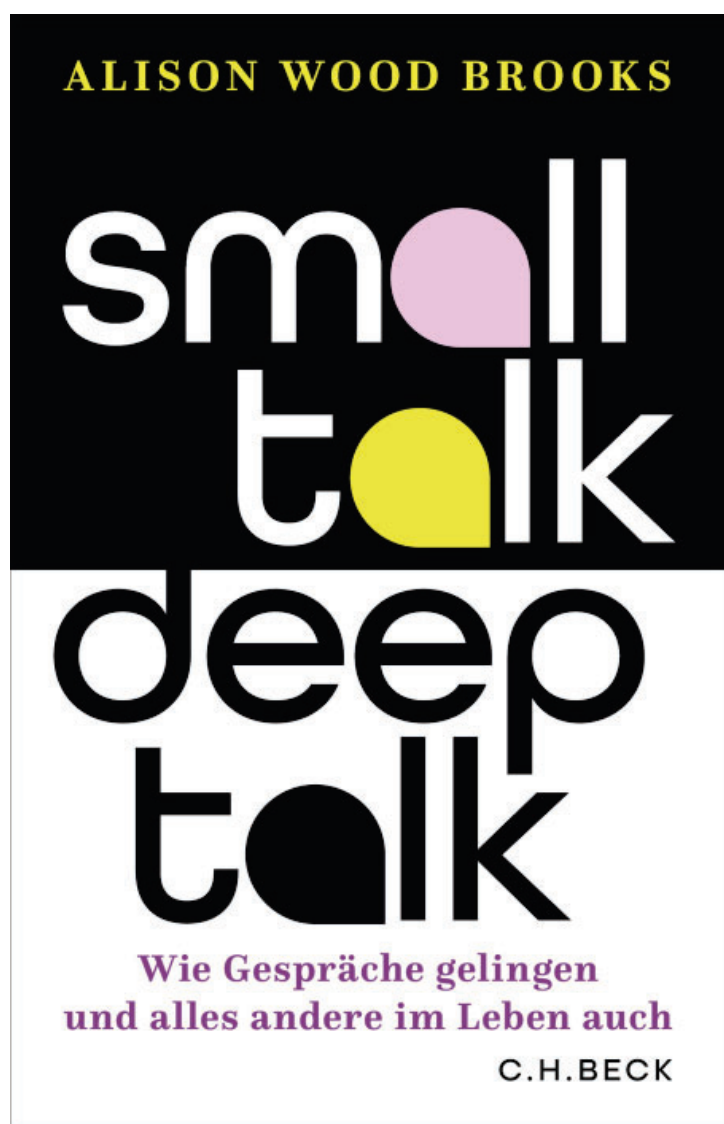


Unverkäufliche Leseprobe



Alison Wood Brooks
Small Talk, Deep Talk

Wie Gespräche gelingen und alles andere im Leben auch

2026. 343 S., mit 11 Abbildungen
ISBN 978-3-406-85138-4

Weitere Informationen finden Sie hier:

<https://www.chbeck.de/40842460>

ALISON WOOD BROOKS

small
talk
deep
talk

ALISON WOOD BROOKS

small
talk
deep
talk

Wie Gespräche gelingen
und alles andere im Leben auch

Aus dem Englischen
von Jürgen Neubauer

C.H.BECK

Titel der englischen Originalausgabe:
«Talk. The Science of Conversation and the Art of Being Ourselves»
© Alison Wood Brooks 2025
Zuerst erschienen 2025 in den USA bei Crown,
einem Imprint von Penguin Random House

Mit 11 Abbildungen

Für die deutsche Ausgabe:
© Verlag C.H.Beck GmbH & Co. KG München 2026
Wilhelmstraße 9, 80801 München, info@beck.de
Alle urheberrechtlichen Nutzungsrechte bleiben vorbehalten.
Der Verlag behält sich auch das Recht vor, Vervielfältigungen
dieses Werks zum Zwecke des Text and Data Mining vorzunehmen.
www.chbeck.de

Umschlaggestaltung: buxdesign | München, Ruth Botzenhardt

Satz: SchwabScantechnik GmbH & Co. KG, Göttingen

Druck und Bindung: Pustet, Regensburg

Printed in Germany

ISBN 978 3 406 85138 4

www.chbeck.de/nachhaltig
produktsicherheit.beck.de

Inhalt

	Einleitung	9
1	Das Koordinationsspiel	23
2	Themen	48
3	Fragen	82
4	Leichtigkeit	116
5	Freundlichkeit	147
5 ½	Kurze Pause	180
6	Viele Köpfe	181
7	Schwierige Momente	211
8	Entschuldigungen	253
	Nachwort	286
	Anhang: TALK in die Praxis umsetzen	293
	Dank	309
	Anmerkungen	313
	Bildnachweis	340
	Personenregister	341

— *Für Sarah* —

Einleitung

Es ist schon einige Jahre her, als meine Tochter – eine süße Draufgängerin, die auf zwei ungestüme Jungs gefolgt war – zum ersten Mal «Lieb’ dich» sagte und mir einen Kuss auf die Nase drückte. Mir ging das Herz auf. Als nüchterne Wissenschaftlerin neige ich eher nicht zu Gefühlsanwandlungen, doch in diesem Moment quollen mir dicke Tränen aus den Augen. Nach fünfzehn Monaten Füttern, Wiegen, Singen, Arbeiten, Lachen, Weinen und (stillem) Schreien war es wie ein Wunder, diese Worte aus ihrem kleinen Mund zu hören. Es war ein Moment wie aus Kinderliedern und Märchen.

Erst nachdem ich Charlotte in ihr Bettchen gelegt, leise die Tür hinter mir geschlossen und mich durch den Flur davongeschlichen hatte, dämmert es mir: Meine Tochter hatte «Leck dich» gesagt, kurz für: «Ich werde dich lecken.» Dann hatte sie meine Nasenspitze abgeleckt.

Das war natürlich eine Enttäuschung, doch Missgeschicke dieser Art passieren nicht nur in Gesprächen mit Kindern, die gerade erst sprechen lernen. Auch für Erwachsene hält Kommunikation zahllose Fallstricke bereit. Wir haspeln und stolpern durch unangenehme, peinliche, angespannte oder langweilige Gespräche, stets in der Hoffnung, dabei etwas zu lernen, Freude zu empfinden, Fortschritte zu machen und Beziehungen aufzubauen.

Dass wir uns ver hören, ist dabei noch das geringste Problem. Einige Jahre vor dem «Leck dich»-Moment hatte ich mit einer guten Freundin in einem feinen Restaurant zu Abend gegessen. Über der Suppe hatte ich meinen ganzen Mut zusammen genommen, um ihr zu

gestehen, dass mir ihr Freund nicht gefiel. Ich hatte Monate lang darüber nachgedacht. Er sei ganz okay, sagte ich, aber sie sei doch ganz besonders. Ich mache mir Sorgen um ihr Glück, ihre Zukunft. Sie nahm es freundlich auf. Sie schien nicht weiter überrascht und ging auf meine Bedenken ein. Als sie feuchte Augen bekam, wechselte ich das Thema. Ich wusste, dass sie mich gehört hatte, und wollte es nicht übertreiben.

Zwei Tage später schickte sie mir eine Nachricht. Suchte sie das Gespräch? Wollte sie über die Probleme in ihrer Beziehung und ihre eigenen Zweifel sprechen? Nein. Sie schickte mir das Foto eines Verlobungsringes, der in der Sonne glitzerte. Ich erkannte ihre Hand, es war derselbe Nagellack wie der, den sie bei unserem Abendessen getragen hatte. Ihr Freund hatte ihr einen Heiratsantrag gemacht, und sie hatte Ja gesagt.

Ich hatte den Eindruck gehabt, dass unser Gespräch gut gelaufen war, und ich war stolz, weil ich mir ein Herz gefasst und ihr meine Sorgen geschildert hatte, doch ich hatte meiner Freundin nicht geholfen. Und ich hatte mich nicht einfach nur verhört – ich hatte sie vollkommen missverstanden. Ihr nachdenkliches Schweigen hatte ich als Zeichen gedeutet, dass sie mir für meine geäußerten Bedenken dankbar war, weil sie selbst zweifelte und überlegte, sich mir anzuvertrauen. Doch in Wirklichkeit hatte sie einige Tage zuvor gemeinsam mit ihrem Freund den Ring ausgesucht und wusste nur nicht, wie sie mir beibringen sollte, dass mein Rat fehl am Platz war.

Eilig tippte ich meine Antwort: «Wow! Er ist genial! Der Ring ist wunderschön, genau wie du. Ich hoffe, du bist im siebten Himmel!» Im Stillen hoffte ich, dass ich mit meiner Begeisterung mein Geschwätz vergessen machen könnte – ich hoffte, sie würde mir verzeihen, dass ich zum falschen Zeitpunkt das falsche Thema angesprochen und ihre Reaktion falsch interpretiert hatte.

In jedem Gespräch treffen wir Tausende flüchtige Mikroentscheidungen¹ darüber, was wir wie und wann sagen wollen. Manchmal ist unser Urteil gut, manchmal weniger. Doch selbst mit normalen und vernünftigen Entscheidungen und den besten Absichten können wir Probleme schaffen und winzige Risse bis Brüche in einer Beziehung bewirken. Manchmal spüren wir, dass wir mit einer Aussage unserem Gespräch oder gar der Beziehung geschadet haben. Aber manchmal bekommen wir gar nicht mit, wenn etwas schiefgelaufen ist oder warum. Einige Probleme sind flüchtig, doch manchmal können die falschen Worte gravierende Folgen haben, von Unsicherheit und Irritationen über Peinlichkeit und Feindseligkeit bis zu Kummer und Bestürzung.

Auch wenn wir unentwegt mit anderen Menschen sprechen, sind Gespräche erstaunlich schwierig, und es steht viel auf dem Spiel. Sie sind kognitiv anspruchsvoll und gehören sogar zu den komplexesten und unsichersten aller menschlichen Tätigkeiten. Das hat im Wesentlichen zwei Gründe, die ich hier unter die Stichworte «Kontext» und «Absicht» fasse.

Kontext. Im Musikvideo zu ihrem Song «Positions» aus dem Jahr 2020 schlüpft die Sängerin Ariana Grande in die Rolle der Präsidentin der Vereinigten Staaten. Ihre Umgebung verändert sich ununterbrochen. Eben sitzt sie noch im Oval Office, umgeben von Beraterinnen, dann nimmt sie an einer Konferenz mit Staatschefs aus aller Welt teil. Sekunden später steht sie am Pult des Presseraums und spricht zu Journalisten, und gleich darauf führt sie Hunde auf dem verschneiten Rasen vor dem Weißen Haus spazieren. Dieser fließende Szenenwechsel im Video hat große Ähnlichkeit mit den dauernden Veränderungen der Kontexte unserer Gespräche. Jeder Aspekt unserer Umgebung – Teilnehmer, Themen, Schauplatz, Zeitpunkt, Anlass, Ablauf – kann sich von einem Moment zum nächsten verändern. Selbst kleine Veränderungen – jemand zieht

einen Stuhl heran, legt Musik auf, holt ein Brettspiel heraus, dämpft das Licht, geht nach draußen oder wechselt das Thema – sind wichtig. Und jede Veränderung des Kontextes verlangt eine Reaktion von uns: Wir müssen umschalten, um den Zusammenhang zu verstehen, und um uns von unserer besten Seite zu zeigen.

Absicht. Was den ständigen Wandel des Gesprächskontextes noch kniffliger macht, ist die Tatsache, dass alle Beteiligten unterschiedliche und oft widersprüchliche Prioritäten haben. Die Absichten, die wir mit jedem Gespräch verbinden, sind ungeheuer komplex und dynamisch.² Vielleicht wollen wir einer Freundin unsere Schulter anbieten, an der sie sich ausheulen kann, eine Lohnkürzung vermeiden, etwas Neues lernen, jemandem zuhören, ihn verstehen, Spaß haben, unseren Partner von etwas überzeugen, einem Freund oder Kunden etwas Gutes tun und so weiter. Manchmal verfolgen wir in ein und demselben Gespräch unterschiedliche Absichten, und manchmal haben wir Absichten, deren wir uns gar nicht bewusst sind. Stellen Sie sich vor, Sie suchen gemeinsam mit Ihrem Chef ein Poster für das Büro aus. Vordergründig geht es Ihnen darum, ein ansprechendes Gemälde zu finden, aber gleichzeitig wollen Sie zeigen, dass Sie etwas von Kunst verstehen und verhindern, dass er das hässliche Bild besorgt, das ihm gefällt. Selbst in vermeintlich einfachen Unterhaltungen verfolgen unsere Gesprächspartner eigene Absichten, die wir erahnen und auf die wir eingehen müssen.

Gespräche sind eine fortwährende Koproduktion³ zur Befriedigung aller erdenklichen Wünsche und Bedürfnisse und ein Strom sorgfältig austarierter Mikroentscheidungen zwischen mehreren beteiligten Köpfen – und das alles in einem sich ständig verändernden Kontext. Weil wir dauernd Gespräche führen, sollten wir eigentlich Experten sein, in Wirklichkeit sind wir aber Amateure.

Doch die Wissenschaft hat gute Nachrichten für Sie. Wir können lernen, bessere Gespräche zu führen – wir können lernen, den Kontext besser einzuschätzen und uns darauf einzustellen, und wir können lernen, unsere Absichten und ihren Einfluss auf unsere Worte und Taten besser zu verstehen. Das Beste ist: Wenn wir lernen, unsere Gespräche nur ein *bisschen* effektiver zu gestalten, kann das *große* Auswirkungen haben⁴ – auf die Qualität unserer Beziehungen und Freundschaften, auf den Eindruck, den wir im alltäglichen Umgang hinterlassen, auf unseren beruflichen Erfolg und auf unseren Einfluss in der Welt.

Hilft Ihnen dieses Buch, auf Partys schlagfertige Antworten zu geben? Eine kluge und einfühlsame Führungskraft zu sein? Bei einem Rendezvous mit Ihrem Charme zu glänzen? Sicher! Aber nicht so, wie Sie vielleicht denken. Gespräche gut zu führen, verlangt mehr als wohlgewählte Worte und schöne Sprüche. Die Bandbreite unserer Gespräche ist viel zu groß, als dass wir sie alle nach demselben Drehbuch führen könnten, und die Antworten unserer Gesprächspartner lassen sich schon gar nicht vorhersehen. Effektive Gesprächsführung bedeutet nicht, immer die richtigen Worte parat zu haben, eine Handvoll Strategien anzuwenden und Reibungen zu vermeiden oder zu überspielen. Es bedeutet vielmehr, immer mit Problemen zu rechnen, sie zu erkennen, sie so gut wie möglich zu lösen – und unsere Gespräche dabei hoffentlich zu genießen. Nur so können wir unsere Mikroentscheidungen besser koordinieren, während wir gleichzeitig versuchen, uns zu unterhalten und zu verstehen – in allen Kontexten unseres Zusammenlebens.

Wenn wir unsere Gesprächskompetenz nicht verbessern, dann liegt das oft daran, dass wir zu wenig Feedback bekommen.⁵ Einer meiner Kommilitonen filmte seinen Golfabschlag und sah sich die Videos wieder und wieder an, um seine Technik zu verbessern. Wie viele andere Sportler schwor er auf diese Methode. Leider ist das bei Gesprä-

chen nur selten möglich. Stellen Sie sich vor, Sie beginnen eine Begegnung mit den Worten: «Macht es Ihnen etwas aus, wenn ich unser Gespräch aufzeichne, um aus meinen Fehlern zu lernen?» Deshalb verwandeln wir uns in Videokonferenzen regelmäßig in Narziss⁶ und können uns nicht von unserem eigenen Bild losreißen, und deshalb sind wir gleichermaßen fasziniert und entsetzt, wenn wir einmal eine Videoaufzeichnung von uns selbst sehen. Doch selbst wenn unsere Chatpartner uns mitten im Gespräch einen Spiegel hinhalten würden, damit wir unsere Mimik und Gestik studieren könnten, würde unsere Analyse durch unsere verzerrte Selbstwahrnehmung getrübt: Die meisten von uns halten unsere Gespräche für schlechter als sie sind⁷ und hören nur die Misstöne und schiefen Aussagen.

Das mag auch auf das Gespräch zutreffen, das ich mit meiner Freundin bei jenem fatalen Abendessen geführt habe – vielleicht habe ich mich im Nachhinein zu harsch beurteilt. In Wahrheit habe ich keine Ahnung, was meine damaligen Bedenken in meiner Freundin auslösten. Seither sind mehr als zehn Jahre vergangen, und nach zahlreichen Umzügen, beruflichen Höhen und Tiefen, Schwangerschaften und Fehlgeburten haben wir meine wenig einfühlsamen Ratschläge mit keinem Wort mehr erwähnt. Vielleicht legte sie Wert auf meine Meinung, ließ sich aber nicht davon beeinflussen, und um mir kein schlechtes Gewissen zu machen, sprach sie nicht mehr darüber. Oder vielleicht freute sie sich so auf die anstehende Verlobung, dass sie ihre alberne Freundin einfach überhören konnte. Vielleicht hörte sie mir auch gar nicht zu und dachte nur an die Suppe und den Verlobungsring, während im Lokal die Musik dröhnte.

Es ist schwer zu sagen. Wenige Gesprächspartner geben an Ort und Stelle sinnvolles Feedback wie «Du hast verärgert geklungen und viele Leute verunsichert» oder «Es war nicht sonderlich geschickt, so plötzlich das Thema zu wechseln» oder «Ich will gar nicht hören, was du von meinem Freund hältst, weil wir uns übermorgen verloben wollen». Auch positives Feedback wie «Dein Witz war ein echter Eisbre-

cher» oder «Dein Lächeln wirkt so ansteckend» sind eher selten. Vor allem bekommen wir nie Feedback zu den vielen Dingen, die wir hätten sagen können, dann aber nicht gesagt haben. Es ist schwierig, an unserer Gesprächskompetenz zu feilen, wenn wir nicht wissen, was wir wann und warum richtig oder falsch machen.

Ich schätze mich glücklich, dass ich Zeit meines Lebens diese Art von Feedback bekommen habe. Ich erinnere mich daran, wie ich mich einmal in der Aufzeichnung eines Gesprächs mit zwei Wirtschaftsexperten über Nachhaltigkeit und grüne Investitionen beobachtete. Ich trug eine schwarze Hose und eine Tweedjacke und hatte meine Locken hochgesteckt. Ich klang fachkundig, begeistert und gelegentlich sogar charmant. Allerdings wirkte ich auch etwas angesäuert, als die beiden Männer das Gespräch dominierten, doch ich brachte meine Ansichten selbstbewusst zum Ausdruck und ließ mich vom großen Publikum nicht beeindrucken. Ich freute mich über Momente, in denen ich lächelte und die anderen Gesprächsteilnehmer bestätigte, und fragte mich, was wohl in mir vorgegangen sein mochte, als ich einmal zu Boden schaute und grinste. Ich habe keine Ahnung, was ich in diesem Moment dachte, denn die Frau in der Aufzeichnung war gar nicht ich: Es war meine Zwillingsschwester Sarah, die mir zum Verwechseln ähnlich sieht.

Seit ich meine Augen zum ersten Mal geöffnet habe, kann ich meiner Doppelgängerin aus nächster Nähe dabei zusehen, wie sie Entscheidungen trifft. Oft hat meine Schwester ähnlich entschieden, wie ich es in ihrer Situation getan hätte – den Apfel statt der Banane zu essen, Mathematik statt Geschichte zu studieren und sich am Strand mit Babyöl statt mit Sonnenschutz einzuschmieren (mit schlimmen Folgen). Wir ähneln uns in unseren Entscheidungen so sehr, dass wir in der High School in jeder einzelnen Prüfung dieselbe Punktzahl bekommen haben, was wirklich unheimlich war. Natürlich haben wir auch unterschiedliche Entscheidungen getroffen. Sarah spielte Querflöte, ich Oboe. Sie hat ihre Haare lockig getragen, ich bin morgens

früher aufgestanden und habe sie geglättet. Im Basketball bevorzugte sie Fernwürfe, während ich mich auf Sprungwürfe aus der Halbdistanz spezialisierte. Unsere Kindheit war ein merkwürdiges natürliches Experiment, das eine höhere Macht mit uns durchzuführen schien (und mit unseren Eltern, die keine Ahnung hatten, dass sie Zwillinge bekommen würden, bis die Ärztin kurz nach meiner Geburt hauchte: «Mein Gott, da kommt ja noch eins!»).

Damit hatte ich nicht nur eine Gesprächspartnerin, sondern auch einen wandelnden Spiegel. Ich sammelte Unmengen an Information, während ich einer Kopie meiner selbst dabei zusah, wie sie durchs Leben ging, mit mir am Esstisch saß, übers Fußball- und Basketballfeld stolperte, im Chemieunterricht bei denselben Fragen die Hand hob, bei denselben Spielen mitspielte und auf dieselben Partys ging. Ich wollte im Erdboden versinken, wenn Sarah schlechte Witze machte oder frustriert jemanden anblaffte, und ich strahlte, wenn sie schwierige Fragen kompetent beantwortete oder gute Laune verbreitete. Ich versuchte, ihre Fettnäpfchen zu vermeiden und ihre Erfolge zu kopieren, und wie so viele Geschwister gaben wir einander unermüdlich direktes Feedback. Kommentare wie «Das war aber fies!» und «Autsch!» und «Lass das!», begleitet von wohlwollenden oder missbilligenden Blicken gehörten und gehören zu unserem Alltag – Angewohnheiten, die sich über zahllose gemeinsame Begegnungen eingeschliffen haben, ob bei Zirkusdarbietungen für unsere Eltern, Spielen mit Nachbarskindern, Ausflügen an den See oder Anfeuerungsgesängen für die Basketballmannschaft der Schule. Ich bekam so viel Feedback in Gesprächen, dass ich mich manchmal frage, wie man es ohne schaffen kann.

Diese Begeisterung für die Analyse und Verbesserung menschlicher Interaktionen führte mich erst an die Princeton University (ohne meine Doppelgängerin an der Seite), wo ich mich in die Erforschung des menschlichen Verhaltens stürzte, dann an die Wharton School der University of Pennsylvania, wo ich die Auswirkungen unserer *Emo-*

tionen auf unser Verhalten untersuchte. Schließlich bekam ich eine Professorenstelle an der Harvard Business School, wo ich einen Kurs zur Verhandlungsführung unterrichten und vermutlich auch dazu forschen sollte.

Damals wurde mir allerdings klar, dass wir nicht nur an sogenannten «schwierigen Gesprächen» wie Verhandlungen⁸ scheitern können. Auch mit scheinbar ganz einfachen Gesprächen können wir unsere Schwierigkeiten haben. Und diese vermeintlich einfachen Gespräche werden zum Minenfeld, wenn wir auf ein unglückliches Thema zu sprechen kommen oder andere mit unseren Worten unabsichtlich verletzen. Daher untersuche ich zusammen mit einem Team von Doktoranden, Forschungsassistenten und Kollegen nicht nur Verhandlungen und andere offensichtlich schwierige Gespräche, sondern alle möglichen Gespräche in ganz verschiedenen Kontexten: Speed-Dating,⁹ Bewährungsverfahren,¹⁰ Arztbesuche, Verhandlungen,¹¹ Verkaufsgespräche,¹² Chats sowie persönliche Begegnungen¹³ zwischen Fremden, Freunden, Partnern und Angehörigen. Wir zeichnen die Interaktionen auf Video und Audio auf, transkribieren sie, werten Mimik und Körpersprache aus, halten die begleitenden Gedanken der Versuchspersonen fest und ermitteln den Zusammenhang zwischen bestimmten sprachlichen Entscheidungen und konkreten Ergebnissen. Diese neue Gesprächsforschung war genau das, was ich immer gesucht hatte: Nie waren Wissenschaftler dem, wie wir als Menschen wirklich sind, so nahe.

Sie wollen verstehen, wie Geld funktioniert? Sehen Sie sich an, wie Paare über Geld sprechen oder Finanzanalysten mit ihren Vorgesetzten. Sie wollen mehr über unser Rechtswesen erfahren? Sehen Sie sich an, wie Anwälte mit Klienten und Kollegen sprechen. Sie wollen sich einen Eindruck von der Kunstwelt verschaffen? Zeichnen Sie auf, wie Galeristen mit Kunden und Künstlern sprechen. Sie wollen Musik verstehen? Schauen Sie, wie Bands Lieder komponieren und hören Sie ihrem Geplänkel während der Proben zu.

Bei der wissenschaftlichen Beschäftigung mit Verhandlungen und Gesprächen hatte ich ein Aha-Erlebnis: Strategische und technische Fertigkeiten sind zwar hilfreich, doch Erfolg hängt von den Beziehungen ab, die man hat. Und in Beziehungen geht es darum, miteinander zu *reden*. Gute Führungskräfte, wie wir sie an unseren Business Schools (und überall sonst) schulen wollen, sind Menschen, die andere verstehen, eine Beziehung zu ihnen aufbauen, von ihnen lernen und sie motivieren. Aber zwischenmenschliche Fähigkeiten sind schwer zu lernen. Es gibt zwar Kurse zu Gesprächs- und Verhandlungsführung oder zu Macht und Einflussnahme, aber ich hatte immer das Gefühl, dass in diesen Kursen irgendetwas fehlt. Sie lehren zwar Kommunikation, aber es geht selten darum, wie man wirklich *kommuniziert*. Sie unterrichten, wie man Informationen austauscht und nutzt, aber nicht, wie man dabei stabile, differenzierte und bereichernde Beziehungen aufbaut.

Vieles von dem, was wir in Gesprächen erreichen wollen, hängt von der Art und dem Ton der Beziehung¹⁴ ab – selbst wenn wir diese gerade erst knüpfen. In der Praxis sind wir weniger bereit, korrekte Information weiterzugeben, wenn wir unser Gegenüber nicht mögen oder schätzen oder uns unwohl oder verurteilt fühlen. Kommunikation wird schwierig, wenn wir verärgert, nervös oder gelangweilt sind, denn dann flüchten wir,¹⁵ anstatt Informationen weiterzugeben oder zu erfragen. In einer Studie stellte der Organisationsforscher Sean Martin fest, dass Versuchspersonen, die sich zu Beginn einer Besprechung über Privates¹⁶ unterhielten, in der Besprechung selbst mit größerer Wahrscheinlichkeit arbeitsrelevante Informationen aufnahmen, einander unterstützten und noch Wochen und Monate später in Kontakt blieben. In meinen Studien fand ich heraus, dass wir eine Verhandlung eher abbrechen,¹⁷ wenn wir nervös sind. Andere Kollegen beobachteten, dass wir Informationen eher zurückhalten,¹⁸ wenn wir verärgert sind. Wie wir miteinander sprechen, hat einen Einfluss darauf, was wir füreinander empfinden, und das wiederum hat einen Ein-

fluss darauf, wie wir miteinander sprechen, und das wiederum ... Sie wissen, worauf es hinausläuft. Der Kreislauf des Informationsaustauschs ist unentrinnbar eingebettet in die Landschaft unserer *Beziehungen*.

Die Beziehung zu meiner Freundin war glücklicherweise so stabil, dass sie das fatale Abendessen überlebte. Wir kannten uns schon seit mehr als zehn Jahren, in denen wir zahllose Gespräche geführt und viel Freude und Freundschaft geteilt hatten. So peinlich es mir war, dass ich Tage vor ihrer Verlobung an ihrem Freund gezweifelt hatte, könnte sie das auch als Zeichen für die Stabilität unserer Beziehung genommen haben – unsere Freundschaft war so gut und ihr Wohl lag mir so sehr am Herzen, dass ich den Mund aufmachte. Selbst bedauerliche Momente lassen sich übersehen, kitten oder vergeben, wenn es die Beziehung wert ist.

Im Jahr 2019 entwickelte ich einen Kurs¹⁹ mit dem Titel «TALK», in dem ich meine wissenschaftlichen Erkenntnisse in die Praxis übertrug. Dieser Kurs vermittelt die wichtigsten Zutaten, die nötig sind, um im Gespräch Informationen auszutauschen, aber das Gespräch auch für Dinge zu nutzen, die rein gar nichts mit Informationen zu tun haben: Wie wir selbstbewusst auftreten, uns amüsieren, die Intimität wahren und den Zauber zwischenmenschlicher Beziehungen einfangen. Der Kurs macht viel Spaß und erfreut sich großer Beliebtheit. Ich habe den Eindruck, dass er einen Nerv trifft. In nur vier Jahren habe ich mehr als tausend Studierende und Führungskräfte unterrichtet, und die Warteliste ist lang. Inzwischen sprechen mich Manager aus Branchen wie Bildung, Gesundheit, Finanzen und Sport an, die alle wissen wollen, wie sie bessere Gespräche führen können. Als mich die Basketballmannschaft der Boston Celtics als Beraterin für ihren Trainerstab anfragte, schüttelte ich zunächst ungläubig den Kopf, doch stellte dann schnell fest, dass auch bei ihrer Arbeit das Gespräch im Mittelpunkt steht. Trainer, Spieler, Mitarbeiter, Manager, Eigentümer – wenn sie Erfolg haben wollen, müssen sie alle als

Einzelne und als System gut miteinander kommunizieren. Das Gespräch ist der Schlüssel zur sozialen Welt.

Dieses Buch basiert auf meinen TALK-Kursen. Es soll Ihnen helfen, sich in Ihren Gesprächen sicherer und kompetenter zu fühlen – das Gefühl zu haben, dass Sie festen Boden unter den Füßen haben, um mehr zu wagen und mehr aus Ihren alltäglichen Gesprächen zu machen. Meine Kurse erreichen nur wenige Menschen, doch dieses Buch ist für alle – Introvertierte, Extravertierte, egal in welcher Rolle im Unternehmen, der Gruppe oder Familie. Ich wollte es schreiben, weil es so viele Menschen gibt wie die Teilnehmer meiner Kurse: nervös, aber auch aufgeregt und bereit, im Gespräch aufzublühen. Gute Gespräche können uns tatsächlich das Gefühl geben, aufzublühen. Sie vertreiben die Einsamkeit, eine der großen Gefahren von heute.²⁰ Es gibt nur wenig, was so befriedigend ist wie ein gutes Gespräch. Und zum Glück ist es keine knappe Ressource. Im Gegenteil: Je mehr Menschen gut kommunizieren, umso besser ist das für uns alle.

In diesem Buch führe ich Sie in die Welt der Konversation, so wie ich es in meinen Kursen tue. In Kapitel 1 beginnen wir mit dem, was ein Gespräch ist: ein Koordinationsspiel. Es ist ein erstaunlich kniffliges Spiel, mit Falltüren und Herausforderungen, die in einem Labyrinth von Entscheidungen lauern. Doch der Vergleich mit dem Spiel hilft uns, zu verstehen, dass mehrere Spieler mitwirken, und dass Konversation auch Spaß machen kann. Dabei können nicht nur wir selbst besser werden, sondern wir können außerdem unseren Mitspielern helfen, sich zu verbessern. Es ist kein Spiel, das wir gewinnen oder verlieren können, sondern eines, das wir gemeinsam spielen.

Danach stelle ich Ihnen ein neues Konzept namens TALK vor, das vom britischen Sprachphilosophen Paul Grice²¹ und dessen Konversationsmaximen inspiriert wurde. TALK besteht aus vier Maximen, mit denen wir unsere Gespräche lebendiger, reicher und effektiver gestalten können:

- Topics – Themen**, denn gewandte Gesprächspartner wählen gute Themen und machen jedes Thema interessanter;
- Asking – Fragen**, denn Fragen helfen uns, Themen zu vertiefen und uns zwischen ihnen hin und her zu bewegen;
- Levity – Leichtigkeit**, damit unsere Gespräche nicht trocken werden; und
- Kindness – Freundlichkeit**, denn gute Gesprächspartner zeigen, dass sie aufeinander achtgeben.

Bei den ersten beiden Maximen, «Themen» und «Fragen», geht es darum, wie wir ein Gespräch aufbauen und Entscheidungen treffen können, die uns aktiv auf einen guten Weg bringen – die uns auf saftige Weiden führen, auf denen wir unsere Absichten am ehesten verwirklichen können. Während wir dort gemeinsam grasen, gewinnen wir mit dem Leitgedanken der «Leichtigkeit» den Esprit, mit dem wir die Langeweile vermeiden,²² denn gute Gespräche verlangen Aufmerksamkeit²³ und die Beteiligung aller. Und unter dem Stichwort «Freundlichkeit» geht es darum, wie wir das Beste auseinander herausholen, indem wir respektvoll zuhören²⁴ und sicherstellen, dass sich die anderen nicht nur verstanden fühlen, sondern dass wir sie tatsächlich verstehen.

Die Reihenfolge der TALK-Maximen ist sinnvoll, doch in der Praxis verstärken sie sich gegenseitig. Mit Fragen können wir fließend das Thema wechseln. Und wenn wir beim Thema bleiben, können wir später schwierige Fragen stellen, die uns auf den Nägel brennen. Wenn wir Themen so wählen, dass sie den Interessen und Absichten anderer entgegenkommen, ist das ein Akt der Freundlichkeit im Gespräch. Und wenn wir aufmerksam zuhören und nachhaken, haben wir vielleicht die Lacher auf unserer Seite. Das ist natürlich nicht einfach, denn Gespräche sind ein hochgradig unsicheres Feld voller Entscheidungen, in dem wir wenig Einfluss auf die Taktik unserer Mitspieler haben. Deshalb sehen wir uns in der zweiten Hälfte des Buchs Dinge

an, die diese Maximen auf die Probe stellen: Wie größere Gruppen die Koordination erschweren; wie in jedem beliebigen Moment aus fast jedem erdenklichen Grund Schwierigkeiten aufkommen können; und warum solche Momente zwar haarig, aber absolut beherrschbar sind.

Und schließlich kommen wir zu Entschuldigungen. Wir nehmen das weite Geflecht unserer Beziehungen und unser Leben in den Blick und sehen uns an, wie der Satz «Es tut mir leid» Schaden von unseren Beziehungen abwenden und uns einander näherbringen kann. In einem Umfeld, in dem wir immer wieder große und kleine Fehler machen werden, sind Entschuldigungen unser bestes Instrument,²⁵ um Beziehungen zu retten, die uns wichtig sind. Nur im Gespräch können wir eine gemeinsame Realität schaffen²⁶ und aufrechterhalten, und mit jedem unserer Gesprächspartner eine eigene private Welt erschaffen – Welten, die im Laufe der Zeit immer stabiler, reicher und erfüllender werden oder zu Staub zerfallen können.

Ein paar Monate nachdem meine Tochter Charlotte ihre Absicht geäußert hatte, mich zu lecken, lernte sie den Unterschied zwischen «lecken» und «lieben». Heute, vier Jahre später, spielen wir gern mit dem Satz «Ich lecke dich». Eines Abends brachte ich sie zu Bett und sagte ihr, sie solle schlafen, weil ich an diesem Buch arbeiten müsse. Ich deutete sogar an, dass ich ein bisschen im Stress sei. Sie reckte die Arme in die Höhe, um mich zu umarmen. Gerührt beugte ich mich zu ihr hinunter, um mich in den Arm nehmen zu lassen. Und als ich die Augen schloss, spürte ich ihre Zunge auf meiner Nase.

Das Koordinationsspiel



Erinnern Sie sich an ein Gespräch aus der letzten Zeit. Was fällt Ihnen ein? Häusliches Geplauder? Ein Bildschirm mit einem Raster von Gesichtern, die gemeinsam brainstormen? Klatsch im Supermarkt? Ein peinliches erstes Date? Ein ausufernder Gruppenchat? Ein Telefonat mit Ihrer Mutter? Eine Raucherpause im Hinterhof? Bettgeflüster? Fröhliches Gequassel mit den Kindern? Eine angespannte Arbeitsbesprechung? Freundliches Geplänkel mit der Kassiererin? Eine offene Aussprache?

Das sind hervorragende Beispiele. Heutzutage gilt jeder Wortwechsel zwischen zwei oder mehr Personen¹ als Gespräch – nicht nur in der kühlen Welt der Verhaltensforschung, in der ich tätig bin, sondern für die meisten Menschen.* Der Duden definiert «Gespräch» als «mündlichen Gedankenaustausch in Rede und Gegenrede über ein bestimmtes Thema», Wikipedia als «verbale Kommunikation von Personen» und der Brockhaus als «sprachlichen Gedankenaustausch

* In diesem Buch geht es in erster Linie um Synchrongespräche, in denen Menschen unmittelbar aufeinander reagieren. Es lohnt sich aber, darüber nachzudenken, inwieweit die hier erörterten Grundsätze – Themen, Fragen, Leichtigkeit und Freundlichkeit – auch auf nicht-synchrone Kommunikation (zum Beispiel in Chats, E-Mails, sozialen Medien und so weiter) zutreffen, und diese mit dem lebendigen direkten Austausch zu vergleichen.

zwischen Personen». Heute sehen wir Gespräche in einem pragmatischen Licht, doch das war nicht immer so.

Vor drei Jahrhunderten verstand man unter «Gespräch» etwas ganz anderes, und keines der oben genannten Beispiele wäre daruntergefallen. Eine gute Gesprächsführung war eine Kunst, ein kultivierter Austausch zwischen Adeligen, Schriftstellern und Denkern über Themen wie Oper, Lyrik, Politik oder Freiheit. Für diese gebildeten Menschen waren Gespräche selbst ein faszinierender Gegenstand – hier liegen die Anfänge des Gesprächs über das Gespräch. Was machte Gespräche aus? Was zeichnete vor allem großartige Gespräche aus? Welche Nation tat sich auf diesem Gebiet besonders hervor? Es war das Zeitalter der Konversation,² und jeder, der etwas auf sich hielt, hatte eine Meinung dazu.

Philosophen und Angehörige der feinen Gesellschaft – David Hume, Adam Smith, Jonathan Swift, Germaine de Staël oder Johann Wolfgang von Goethe, um nur einige wenige zu nennen – waren sich einig, dass Gespräche für alle Beteiligten «erfreulich» und «angenehm»³ sein sollten, weshalb für «Meinungsmache» kein Platz war. Madame de Staël, die in Paris einen gefeierten Salon unterhielt, widmete dem «Geist der Unterhaltung» in ihrem Buch *Über Deutschland* (1813) ein eigenes Kapitel und verglich das Gespräch mit der Musik; es verdanke seine Wirkung «einer gewissen Manier, aufeinander zu wirken, sich gegenseitig und rasch Vergnügen zu bereiten, so schnell zu sprechen, wie man denkt, sich selbst mit Wohlgefallen zu empfinden ... und, nach Belieben, eine Art von Unruhe hervorzubringen, deren sprühende Funken die Lebhaftigkeit der einen mäßigt und die unangenehme Apathie der andern verbannt».⁴

Man könnte jetzt fragen, ob das «allseitige Vergnügen» nicht selbstverständlich ist. Wer möchte schon Gastgeber einer Runde sein, in der sich nur ein kleiner Teil der Gäste amüsiert? Doch damals war dieser vermeintliche Gemeinplatz alles andere als selbstverständlich, er war etwas ganz Neues. Das Gespräch bedeutete Aufklärung, es war ein

lebhafter und geistreicher Austausch zwischen Menschen, die über den nötigen Verstand und Anstand verfügten. Und vor allem verlangte es Freiheit von den strengen Hierarchien und Ritualen, die das höfische Leben des Absolutismus ausmachten. In den Jahrzehnten vor und nach der Französischen Revolution wuchs die Unzufriedenheit mit der Monarchie. Das Gespräch war eine erfrischende Alternative zur alten Ordnung. In den Salons von Paris, wo die Männer und Frauen der sogenannten Gelehrtenrepublik⁵ verkehrten, wurden Gespräche nicht zum Vergnügen des Königs geführt und waren nicht seinen Regeln unterworfen. Gespräche dienten dem Vergnügen der Aufgeklärten und verliefen nach den Regeln, die sie sich selbst gaben.

Kants Regeln

Paris war das Zentrum der Salons, doch das gesittete Gespräch war in ganz Europa Thema. In Deutschland machte sich der Philosoph Immanuel Kant, der mit seinem Aufsatz «Was ist Aufklärung?»⁶ das ganze Zeitalter definierte, Gedanken über Sinn und Form des Gesprächs. Kant fristete ein ärmliches Dasein als Hauslehrer, Privatdozent und Bibliothekar, ehe er schließlich eine Festanstellung als Professor erhielt. Mit seinem schmalen Einkommen lebte er zur Untermiete, und wenn er nicht gerade zum Essen eingeladen wurde (was häufig der Fall war), speiste er mit Freunden in Gasthäusern. Auch wenn er für seine Enthaltsamkeit und Selbstdisziplin bekannt ist,* beschreiben ihn Zeitgenossen als geistreichen und unterhaltsamen Gast, um den sich die vornehmen Gastgeber der Stadt regelrecht rissen. Kant genoss diese privaten Anlässe, doch im Laufe der Zeit wurde er des lautstarken und

* Kant verließ seine Heimatstadt Königsberg nur selten und hielt sich dort an einen derart strengen Tagesablauf, dass seine Nachbarn angeblich ihre Uhr nach ihm stellen konnten.

banalen Geredes bei Tisch müde. Als er schließlich zum Professor berufen wurde und sich im Alter von fast sechzig Jahren ein eigenes Haus leisten konnte, beschloss er, selbst Gastgeber zu werden. So konnte er sich die Gäste und Gespräche selbst auswählen. Wenn man sein ganzes Leben in einem abgelegenen Provinzstädtchen verbringt, dann muss man dafür sorgen, dass einem nicht langweilig wird. Und das tat Kant. Die Plätze an seiner Tafel waren begehrt. Ein begeisterter Gast sprach davon, dass er am Tisch des «Königs von Königsberg»⁷ gesessen habe.

Was die Tischgesellschaften so besonders machte, war nicht nur Kant selbst, sondern die Gesprächsregeln, die er einführte.⁸ Einige waren für die Frauen und Männer des Zeitalters der Konversation selbstverständlich – man ließ einander ausreden, hielt keine Monologe und sprach nicht übers Geschäft. Andere Regeln führte Kant ein. An seiner Tafel sollten Menschen verschiedener Alters- und Berufsgruppen sitzen – Professoren, Ärzte, Geistliche. Es sollten nie weniger als drei und nie mehr als neun Gäste sein – in der Regel waren es fünf bis acht. Sie kamen pünktlich um 13 Uhr und folgten einem Drei-Gänge-Menü aus «Erzählen, Räsonnieren und Scherzen», beginnend mit leichter Kost – Neuigkeiten, Wetter, Klatsch und Tratsch. Während des Hauptgerichts kamen sie auf ernsthafte Themen wie Chemie, Meteorologie, Naturgeschichte und vor allem Politik zu sprechen (zum Beispiel die Revolution in Frankreich, für die sich Kant besonders interessierte) – doch *vor* dem Essen durfte nie über Politik gesprochen werden. Die Mahlzeit endete mit leichtem Geplauder und Lachen, das, «wenn es laut und gutmütig ist, die Natur durch Bewegung des Zwerchfells und der Eingeweide ganz eigentlich für den Magen zur Verdauung als zum körperlichen Wohlbefinden bestimmt hat»⁹. Es gab reichlich Essen und Wein, aber kein Bier, keine Musik, keine Gesellschaftsspiele und «keine tödliche Stille». Und Kants oberstes Gebot: «keine Rechthaberei»¹⁰. Meinungsverschiedenheiten (zum Beispiel über die Französische Revolution) begegnete er oft, indem er seine Gäste bat, ein Thema ganz zu vermeiden.

Für Kant waren die Tischgesellschaften eine Erholung vom lärmenden Betrieb der Gasthäuser und ein Zufluchtsort, an dem die Kunst der Konversation aufblühen konnte. Viele von uns würden sich im Trubel des Schankraums vielleicht wohler fühlen als bei Kants «geschmackvollem Gastmahl», auch wenn es dort weniger gesittet oder gebildet zugeht. Während Kant an seinem Tisch das kultivierte Gespräch pflegte, beklagten die Angehörigen der europäischen Geisteselite allerdings bereits den Niedergang der Konversationskunst. Nachrichten aus Amerika,¹¹ wo das große gesellschaftliche und politische Experiment der Demokratie seinen Lauf nahm, ließen nichts Gutes erwarten. Die Elite der Neuen Welt missachtete die Regeln des gesitteten Gesprächs, wie es Kant und viele andere pflegten, indem sie über geschmacklose Themen wie Geld, Arbeit und sich selbst sprachen.*

Auch in London wurde die Gespräche immer zügelloser. Die Stadt wucherte unter der Expansion des Handels, des Kolonialreichs und dem Zustrom neuer Bewohner aller Schichten, und die Launen des Alltags waren eine Quelle steter Kommentare und Spekulationen. Straßen, Märkte, Geschäfte, Parks, Gaststätten – das Leben jenseits der geordneten Welt der Tischgesellschaft und Salons verlangte Gespräche zwischen Menschen, die keine gemeinsamen Regeln, Geschichten und Rituale hatten, die ihnen ihren Platz zuwiesen und ihnen sagten, wie sie sich zu verhalten hatten. Bekannte und Fremde

* Auch wenn die europäischen Gebildeten kein einheitliches Verständnis der Konversationskunst und ihrer Regeln hatten und sich regelmäßig darüber stritten, wer sie am besten beherrschte, waren sie sich in einem Punkt einig: Die Amerikaner verstanden nichts davon. Das lag nicht nur an ihrem Akzent, ihrer Grammatik oder daran, dass sie im Gespräch regelmäßig auf den Boden spuckten, wie der französische Aristokrat Alexis de Tocqueville und der aus der Arbeiterklasse stammende Charles Dickens auf ihren ausgiebigen Reisen durch das Land beobachteten. Amerikaner verstießen vor allem gegen die Grundregel des zivilisierten Gesprächs, indem sie bei gesellschaftlichen Anlässen über ihre Geschäfte redeten – und indem sie unaufhörlich von sich selbst sprachen.

kreuzten ihre Wege in verwirrender Vielfalt, wie der schottische Philosoph Adam Smith anmerkte, und dieses Durcheinander erforderte die fortwährende Beobachtung «des Verhaltens anderer»¹² sowie dauernde «Anpassung» und «Kompromisse». In einer «Gesellschaft der Fremden», in der sich Menschen unterschiedlicher Herkunft häufiger und an mehr Orten begegneten als je zuvor, lief das Gespräch nicht nach klar formulierten Regeln ab. Menschen mussten vielmehr die unausgesprochenen Regeln erkennen und sich spontan darauf einstellen. Wie sollten sie einander ansprechen? Worüber sollten sie sich unterhalten? Wie lange? Wie viel gemeinsames Wissen konnte man voraussetzen? Wie sollte man eine Hausangestellte von der Dame des Hauses unterscheiden, wenn beide dieselbe Kleidung trugen, wie dies immer häufiger der Fall war? Und spielte das überhaupt eine Rolle?

Das Gespräch als Koordinationsspiel

Die Gesprächsform, deren Aufkommen Smith in seinem Umfeld beobachtete, wird von Verhaltensforschern heute als Koordinationsspiel bezeichnet. Darunter versteht man eine Situation, in der mehrere Mitspieler gleichzeitig Entscheidungen treffen, ohne sich darüber zu verständigen. Das Ergebnis des Spiels hängt nicht von den Entscheidungen eines einzelnen ab, sondern von denen aller Beteiligten. Einige Koordinationsspiele gelten als *nicht-kooperativ*, zum Beispiel das Gefangenendilemma. Hier werden zwei Häftlinge getrennt voneinander zu einer Straftat verhört. In der Summe fahren sie am besten, wenn sie beide schweigen, denn dann würde jeder eine kurze Haftstrafe verbüßen. Im schlechtesten Fall verraten sich die beiden gegenseitig: Dann sitzen sie beide lange ein. Auch wenn es offensichtlich das Beste ist, wenn beide nichts sagen, gibt es ein Problem: Wenn einer gesteht, während der andere schweigt, kommt dieser straffrei davon. Damit ist

jeder der Häftlinge versucht, gegen den anderen auszusagen. Deshalb spricht man hier von einem «Dilemma».

In *kooperativen* Koordinationsspielen sind die Mitspieler dagegen am besten bedient, wenn sie sich für dieselbe Option entscheiden – zum Beispiel wenn sie zu einer Verabredung am selben Ort erscheinen oder wenn sie einen Zusammenstoß vermeiden. Aber wie können zwei Menschen zu derselben Entscheidung finden, wenn sie sich nicht untereinander verständigen? Deshalb bezeichnet man Koordinationsspiele¹³ auch als Koordinationsprobleme oder -rätsel.

Koordinationsrätsel sind ein vertrautes Alltagsdilemma. Stellen Sie sich vor, Sie gehen auf dem Gehweg schnurstracks auf einen Unbekannten zu. Jeder von Ihnen will Platz für den anderen machen, doch Sie weichen beide zur selben Seite aus. Oder stellen Sie sich vor, ein Telefonat wurde unterbrochen – wer ruft zurück? Sie beide wollen das Gespräch fortsetzen, aber weil der andere auch gerade wählt, ist die Leitung besetzt. In beiden Situationen treffen die Beteiligten ihre Entscheidungen unabhängig voneinander und lassen sich dabei von ihren Annahmen darüber leiten, was der andere tut.

Beide Fälle werfen eine schwindelerregende Vielfalt von Fragen auf: Was würde ich vorziehen? Was würde der andere meiner Ansicht nach bevorzugen? Weiß er um meine Bedürfnisse und ist er willens und in der Lage, sie zu erkennen und auf sie einzugehen? Macht er sich überhaupt Gedanken darüber? Von welcher Option glaube ich, dass der andere sie wählen würde? Wofür entscheidet er sich mit der größten Wahrscheinlichkeit? Sollte ich mich nach seinen Wünschen richten oder auf meinen beharren? Die Fußgänger und Gesprächsteilnehmer treffen unterschiedliche Entscheidungen (nach rechts oder links ausweichen; selbst anrufen oder den Anruf des anderen abwarten). Das Ergebnis des gegenseitigen Gedankenlesens und -erratens (sie gehen aneinander vorüber oder prallen zusammen; sie bekommen ein Besetztzeichen oder führen das Gespräch nahtlos fort) hängt davon ab, wie sich jeder der beiden entscheidet.

Der Wirtschaftsnobelpreisträger Thomas Schelling machte sich in den 1950er Jahren Gedanken über diese Koordinationsbemühungen. Als er zum Beispiel Menschen fragte, was ihrer Ansicht nach der beste Ort wäre, um einen Fremden in New York zu treffen, wenn sie sich nicht verabreden könnten, nannten zu seiner Verblüffung viele den Informationsschalter der Grand Central Station um 12 Uhr mittags. Auf diese Weise konnten sie sich ohne Absprache koordinieren, denn der Bahnhof war eine «Anlaufstelle»¹⁴, wie Schelling es nannte, also eine Lösung, die wir ohne Kommunikation als Standard wählen, weil sie auf der Hand liegt. Diese Anlaufstellen funktionieren natürlich nicht immer. Als weitere mögliche Treffpunkte in New York wurden zum Beispiel die oberste Etage des Empire State Building oder der Times Square genannt. Wer dorthin ging, verpasste die Leute in der Grand Central Station (und verirrte sich in der Masse der Touristen). In einem Koordinationsspiel kann das potenziell endlose Ratespiel ein irres, manchmal komisches und oft ärgerliches Maß an Ungewissheit und Zweifel mit sich bringen.

Obwohl Gespräche das ultimative Koordinationsspiel sind, wurden sie von Schelling und anderen Spieltheoretikern übersehen. Wie in einem klassischen Koordinationsspiel können wir uns im Gespräch nicht über alles verständigen. Während wir uns noch eifrig austauschen, müssen wir uns als Gedankenleser betätigen und raten, was die anderen wollen und tun werden, damit das Gespräch für alle Beteiligten einen guten Verlauf nimmt.

Aber Gespräche unterscheiden sich auch ganz erheblich von den sehr einfachen Entscheidungen, mit denen sich Schelling und andere Spieltheoretiker beschäftigt haben. Der größte Unterschied ist, dass Gespräche deutlich mehr von uns verlangen: mehr Entscheidungen, mehr Gedankenlesen. Es geht nicht nur darum, ein einziges Mal der Versuchung eines Geständnisses zu widerstehen oder sich gleichzeitig am selben Ort einzufinden (obwohl das auch keine einfache Aufgabe ist). Gespräche verlangen einen unaufhörlichen Strom von koordi-

nierten Entscheidungen.¹⁵ Zunächst einmal müssen wir erkennen, ob die andere Person überhaupt bereit ist,¹⁶ mit uns zu sprechen. Und wenn ja, müssen wir herausfinden, worüber wir sprechen wollen.¹⁷ Wenn gerade eine Sonnenfinsternis herrscht und die Stadt in tiefer Nacht versinkt, können Sie mit einiger Sicherheit davon ausgehen, dass dieses Ereignis auch andere Menschen beschäftigt und damit ein naheliegendes Thema wäre. Aber hat Ihr Gesprächspartner in diesem Fall nicht schon mit dutzenden Menschen darüber gesprochen? Hat er das Thema nicht vielleicht satt? Und wenn Sie kurz über die Sonnenfinsternis gestaunt haben, was dann? Können Sie davon ausgehen, dass sich dieser Mensch neben Ihnen für Fußball interessiert, dass er die Spiele verfolgt, dass es sich bei diesem Thema also um eine Anlaufstelle handelt? Dass er, genau wie Sie und alle Ihre Bekannten, ein Fan der Heimmannschaft ist? Was ist mit den anstehenden Wahlen? Das beschäftigt ihn doch sicher auch, aber wie sehr? Für wen stimmt er, was sind die Themen, die ihm auf der Seele brennen? Sollten Sie diese Themen direkt ansprechen, oder sie lieber ganz vermeiden? Was lösen diese Entscheidungen bei ihm aus? Welche Absicht verfolgen Sie mit diesem Gespräch? Was will er? Sind Sie sich da sicher?

Und dann sind da die Gespräche mit Menschen, die Sie gut kennen – Angehörige, Freunde, Partner, Kollegen. Selbst persönliche Gespräche¹⁸ verlangen ein verblüffendes Maß an Entscheidungen mit ungewissem Ausgang. Sollten Sie Ihre Freundin auf ihre kranke Mutter ansprechen, oder wühlt sie das nur unnötig auf? Die Antwort ist unklar, aber nehmen wir an, Sie fragen sie. Wie reagiert sie? Ist sie Ihnen dankbar, freut sie sich und will darüber sprechen? Oder reagiert sie bedrückt, gleichgültig, verstimmt oder gar ungehalten? Von den Antworten auf diese Fragen hängt es ab, ob Sie das Thema beibehalten oder wechseln, und wie Sie im Einzelnen reagieren. Machen Sie einen Witz? Entschuldigen Sie sich? Machen Sie einen Kommentar über die nette Einrichtung oder das abgestandene Bier? Und

wann sollten Sie eigentlich gehen?^{19*} Diese scheinbar winzigen Momente werden als *Mikroentscheidungen* bezeichnet. Darunter fallen alle Entscheidungen, die wir im Gespräch treffen – welchen Blick wir aufsetzen,²⁰ was wir sagen, und wie wir klingen, wenn wir es sagen. Jede Mikroentscheidung ist eine Antwort auf ein Koordinationsproblem.

Damit seine Tischgespräche nicht im Chaos versanken, stellte Kant Regeln auf. Mit diesen legte er bestimmte Parameter fest – die Zahl der Teilnehmer, Vorspeise Wetter, Hauptgericht Politik, Nachspeise Heiteres –, um die Koordination zu verbessern und den geistigen Funken zu zünden. Trotz aller Regeln schrieb er seinen Gästen nicht vor, was sie zu sagen hatten. Im Gegensatz zur Kammermusik – dem damals gängigen Musikgenre – lässt sich Konversation nicht vorgeben. Doch wenn er sich mit seinen Gästen an den Mittagstisch setzte, gab er wie der Dirigent das Zeichen zum Auftakt für das Gespräch, indem er seine Serviette auffaltete und sagte: «Nun, meine Herren!»²¹

Heutzutage finden wir uns oft in Situationen wieder, in denen es keine Regeln gibt, wie man sie im Zeitalter der Konversation kannte. Die Soziologin Arlie Hochschild bezeichnet unsere Gespräche als «Jazz des menschlichen Austauschs»²² – ein ganz anderes Musikgenre. In unserer heutigen Welt haben wir große Freiräume zu entscheiden, wie wir mit wem kommunizieren wollen – ob per Video, E-Mail oder Chat, ob mit nahen oder fernen Menschen. Doch das vergrößert nur unsere Ungewissheit darüber, was als gutes Gespräch gilt. Diese Ungewissheit kann sehr belastend sein: Es gibt so viel, was wir falsch machen können. Dafür haben wir mehr Freiheiten und Gele-

* Aktuelle Studien der Psychologen Adam Mastroianni und Gus Conney lassen vermuten, dass kaum eines unserer Gespräche dann endet, wann wir das wollen. Das Ende eines Gesprächs ist die letzte Mikroentscheidung, die es zu koordinieren gilt, weshalb es sich oft so peinlich und unbefriedigend anfühlt.

genheiten, als Kant sich je erträumt hätte – Gelegenheiten, Spaß zu haben, kreativ zu sein und einander und der Welt gut zu tun. Wie Jazz-Musiker (und Improvisationskünstler, Freestyle-Rapper oder Straßenkomiker) können wir lernen, die vorhersehbaren Rhythmen und Muster des Gesprächs zu erkennen und darauf aufbauend zu improvisieren.

Wir können lernen, Gespräche so anzugehen, wie der Trompeter Wynton Marsalis den Jazz anging: Wir können uns in die chaotischen Zusammenstöße verlieben und sie als Sprungbrett verwenden, um uns zu koordinieren und eine Beziehung herzustellen: «Jazz zwingt uns, die Entscheidungen anderer zu akzeptieren»,²³ sagte er. «Manchmal führt man, und manchmal folgt man – aber man kann nicht aufhören, egal was passiert. Es ist die Kunst der eleganten Verhandlung. Bei jedem Auftritt besteht das Ziel darin, alles aufzugreifen, was kommt, und etwas daraus zu machen – etwas zusammen zu machen und zusammen zu sein.»

Das neue Zeitalter der Konversation

Um in unserer heutigen Welt gute Gespräche zu führen, müssen wir uns Fragen stellen, die weit über die Benimmregeln von Philosophen wie Kant hinausgehen. Diese Fragen drehen sich um konkrete Personen in konkreten Situationen – genauer gesagt darum, was sie denken. Hält Ihre höfliche Gesprächspartnerin Sie lediglich bei Laune, während sie gleichzeitig nach einem Fluchtweg Ausschau hält? Oder nickt sie begeistert, weil sie Ihnen aufmerksam zuhört? Hat sie mit Ausflüchten geantwortet, als Sie sie nach ihrem Lebensunterhalt gefragt haben, oder will sie davon erzählen und sich austauschen? Kam dieses Lachen von Herzen, oder war es pure Höflichkeit? Hat sie das so gemeint, als sie gesagt hat, «das gefällt mir»?

Theoretisch können wir unsere Gesprächspartner einfach fragen,

worüber sie sich unterhalten wollen, sie um Klärung bitten, oder sie fragen, wie sie sich wirklich fühlen. Und manchmal ist diese Art von Direktheit tatsächlich möglich. Sie können zum Beispiel sagen: «Das Thema belastet mich. Wollen wir uns nicht lieber über etwas anderes unterhalten?», «Was bedrückt Sie?» oder «Wie geht's weiter?» Doch wie bei klassischen Koordinationsproblemen ist eine solche direkte Verständigung²⁴ oft weder möglich noch wünschenswert. Der Zauber des Gesprächs ist auch davon abhängig, dass es sich natürlich anfühlt – wir haben das Gefühl, dass wir spielend und zufällig ein spannendes Thema nach dem anderen finden, und dass wir die Gedanken des anderen richtig erspüren. Wenn die Regeln allzu sichtbar werden oder wenn das Gefühl aufkommt, dass es sich um eine Pflichtübung handelt, dann ist dieser Zauber im Nu verflogen.

Wie alle Koordinationsspiele, bei denen eine direkte Verständigung nicht möglich ist, erfordern Gespräche ein hohes Maß an Selbstwahrnehmung, Gedankenlesen und Wahrnehmung des Kontextes. Es handelt sich um einen konstanten Prozess der Beobachtung, Anpassung und Kompromissfindung, wie ihn Adam Smith beschrieb. Diese Anforderungen sind umso größer, je mehr Menschen in unserer Umgebung sich von uns unterscheiden – mit deren Gewohnheiten, Interessen, Vorlieben und Werten wir nicht vertraut sind – und je größer die Vielfalt der Kontexte, in denen wir ihnen begegnen: in den öffentlichen Verkehrsmitteln, in der Teeküche, in Wartezimmern, auf Geburtstagspartys, in Kirchen, bei Betriebsausflügen und sogar bei Tischgesellschaften wie denen von Immanuel Kant.

Mehr Informationen zu diesem und vielen weiteren Büchern aus dem Verlag C.H.Beck finden Sie unter: www.chbeck.de