

E
N
R
I
C
O

B
R
I
S
S
A

Text RICARDO TARLI | Fotografie URBAN ZINTEL

Enrico Brissa, Autor und Protokollchef des Deutschen Bundestages, erklärt, weshalb aufmerksame Menschen erfolgreicher sind, warum jedes Unternehmen eine Protokollabteilung braucht und was die absoluten No-Gos bei Bewerbungsgesprächen sind.



Er ist Sohn eines Italieners und einer Deutschen, wurde 1971 in Heidelberg geboren. Der promovierte Jurist Enrico Brissa arbeitete unter anderem in der Verwaltung des Deutschen Bundestages, bevor er 2011 ins Bundespräsidialamt wechselte, wo er als Protokollchef der Bundespräsidenten

Wulff und Gauck tätig war. Seit 2016 leitet er das Protokoll beim Deutschen Bundestag. Daneben ist er Lehrbeauftragter an der juristischen Fakultät der Universität Jena. Seit er im Protokoll arbeite, sei ihm aufgefallen, dass viele Menschen, was Umgangsformen und gutes Benehmen an-

gehe, eine «grosse Verunsicherung spüren». Oft werde er um Rat gefragt, etwa wie man sich an einer grossen Tafel verhält oder jemanden korrekt begrüsst.

Sein Buch «Auf dem Parkett» versteht er als «Plädoyer für die schönen Künste der Höflichkeit» und soll dazu beitragen,

«das Bewusstsein für die Umgangsformen» zu stärken. Durch seine Arbeit habe er die Welt des Protokolls letztlich besonders gut kennengelernt. Zum Interview in der Teestube eines Berliner Nobelhotels erscheint er gut gelaunt im dunklen Anzug und mit einem Motorradhelm am Arm.

N

ach unserer Begrüssung verliessen Sie den Raum mit der Bemerkung, Sie würden sich die Hände waschen. Eine indiskrete Frage: Waren Sie auf der Toilette? Ich habe doch starke Zweifel, ob eine solche Frage comme il faut ist. Unge-

achtet dessen kann ich in diesem vertraulichen Kreis bekennen, dass ich mir in der Tat die Hände gewaschen habe.

Sie mögen mir meine Neugierde nachsehen. Meine Frage war eine Anspielung auf sprachliche Codes. Das habe ich wohl verstanden. Während die einen sagen «ich gehe aufs Klo», bevorzugen die anderen die französische Formulierung «zur Toilette gehen» oder eben «ich gehe mir die Hände waschen». Die Redewendung «Ich gehe mir die Nase pudern» bedeutet in der Regel, dass die Frau die Damentoilette aufsucht.

Es ist auch ein Codewort für Kokain schnupfen... Journalisten hängt der Ruf an, nicht besonders stilvoll gekleidet zu sein. Wir führen das Interview im Teezimmer eines Berliner Nobelhotels. Ich trage einen dunkelblauen Leinensakko, ein weisses Hemd ohne Krawatte, eine helle Hose und schwarze Sneakers. War meine Kleiderwahl richtig? Wenn Sie sich in diesem Etablissement umschauen, dann sind Sie völlig passend gekleidet. Im Übrigen halte ich mich aber mit Bewertungen zurück. Ich möchte mir nicht anmassen, über Ihre Kleidung zu urteilen. Auch mein Buch ist ja kein Regelkanon, den ich mit der Bitte um gefällige Beachtung aufgestellt habe. Es ist also kein klassischer Ratgeber, keine «Benimm-Fibel». Ich möchte den Leserinnen und Lesern eine Hilfestellung geben, indem ich sie auf die Bedeutung von sozialen Regeln, Symbolen und Ritualen hinweise. Mir geht es dabei vor allem um die Werte, die hinter diesen Regeln stehen.

«Auf dem Parkett des weltläufigen Benehmens» ist ein Leitfaden über gute Manieren. Schaut man sich in der Welt um, mangelt es derzeit nicht an negativen Anschauungsbeispielen. Ja, zu einem gewissen Zeitpunkt sagte ich zu meinem Lektor, dass ich nun in den Druck gehen wolle, weil ich keine Lust mehr hätte, jede Woche ein neues Negativbeispiel in das Manuskript aufzunehmen.

Ohne Namen von Personen nennen zu wollen: schlechte Kinderstube oder politisches Kalkül? Oder beides? Wenn man auffällige Verhaltensweisen im politischen und diplomatischen Kontext nur auf schlechte Manieren reduzieren würde, wäre das zu kurz gegriffen. Wir haben es hier in vielen Fällen

mit Formen von politischer Kommunikation zu tun. Regelüberschreitungen können also durchaus mit voller Absicht geschehen, manchmal ist es sogar eine Strategie.

Lassen Sie uns zunächst über die Schweiz sprechen. Sie kennen unser Land sehr gut, da Sie in Ihrer Jugend häufig und lange in der Schweiz waren. Attestieren Sie den Schweizern gute Manieren? Mit pauschalen Aussagen halte ich mich zurück. Was ich festgestellt habe, ist, dass in der Schweiz doch eine tendenziell grössere Homogenität im Sozialverhalten und eine ausgeprägtere Regelkonformität vorherrschen als in Deutschland. Die Altpapierbündel, die in der Nachbarschaft meiner Tante in Zürich geschnürt wurden, sahen ordentlicher aus als die frisch ausgelieferten Zeitungen in Berlin! Bestimmt kennen Sie den Film «Die Schweizermacher», der all das auf liebevolle Art und Weise auf die Schippe nimmt.

Der Schweizer Bünzli lässt grüssen. Generell habe ich den Eindruck, dass in der Schweiz Traditionen noch eher hochgehalten und vielleicht weniger in Frage gestellt werden als in Deutschland. Das hat mit dem unterschiedlichen Verlauf der Geschichte zu tun. Historisch betrachtet durchlebte die Schweiz deutlich weniger tiefgreifende Umbrüche und Zäsuren als Deutschland.

In der Schweiz ist man schnell beim «Du». Für einen Deutschen ist das ungewohnt. Damit habe ich keine Probleme. Entscheidend ist immer, ganz allgemein gesagt, dass Sie Ihr Verhältnis klären zu den sozialen Normen, mit denen Sie es zu tun haben. Entweder akzeptieren Sie diese, oder Sie setzen sich bewusst darüber hinweg. Beides ist mit Konsequenzen verbunden. Es gibt kein «besser» oder «schlechter». Jeder muss selber herausfinden, was für ihn im entsprechenden Kontext passt.

Das Video von japanischen Fussballfans, die in russischen Stadien Abfall aufsammelten, ging um die Welt. Von Schweizer Fans wäre eine solche Aktion nur schwer vorstellbar. Das kann ich nicht beurteilen, da ich das Sozialverhalten von japanischen und schweizerischen Fussballfans zu wenig gut kenne. Klar ist aber, dass diese Fussball-WM ein eindrucksvolles Beispiel für die Möglichkeiten politischer Gestik im Sport geliefert hat, Stichwort Doppeladler.

Nicht wenige Schweizer haben von den Deutschen ein zwiespältiges Bild: Einerseits gelten sie als fleissig, andererseits werden sie als forsch und —





■ «Heutzutage braucht es eine enorme geistige Flexibilität, um sich im digitalen Raum und im realen Leben erfolgreich bewegen zu können. Die Folgen der digitalen Revolution überfordern uns, analoge Nutzer, doch zunehmend. Dauernd springen wir zwischen Telefon, SMS, E-Mail und den sozialen Medien hin und her.»

— **hochnäsig empfunden.** Ist das ein gefestigtes Bild, das alle Schweizer haben? Das glaube ich nicht. Ich habe jedenfalls nie eine derart negative Einstellung der Schweizer mir gegenüber gespürt. Ich wurde immer sehr gut und höflich aufgenommen. Als Kind war ich so gut integriert, dass ich sogar Berndeutsch verstand.

Sie verteilen private und geschäftliche Visitenkarten. Ist das nicht ein alter Zopf? Überhaupt nicht. Es macht doch einen Unterschied, ob ich mich in dienstlicher Funktion, als Autor oder als Privatmann vorstelle. Für einen souveränen Auftritt ist es wichtig, sich stets der aktuellen Rolle und Funktion bewusst zu sein und diese klar zu kommunizieren. Ansonsten entstehen Missverständnisse. Das ist nicht immer einfach, weil wir alle tagtäglich zahlreiche soziale Rollen haben. Denken Sie nur an den Twitter-Account von Barack Obama, der sich als «Dad, husband, President, citizen» beschreibt. Für die Klarheit einer Botschaft ist diese Frage entscheidend: In welcher Funktion spreche ich zu wem? Das hat auch einen Einfluss auf die Kleiderwahl, die Art und Weise, wie ich auftrete und spreche. Das sind alles wichtige Codes, die man beachten sollte.

«Wer bin ich, und wenn, ja, wie viele?», um an dieser Stelle Richard David Precht zu zitieren. Deshalb braucht es heutzutage eine enorme geistige Flexibilität, um sich im digitalen Raum und im realen Leben erfolgreich bewegen zu können. Die Folgen der digitalen Revolution überfordern uns, analoge Nutzer, doch zunehmend. Dauernd springen wir zwischen Telefon, SMS, E-Mail und den sozialen Medien hin und her. Beispiel E-Mail. Hier lauern viele Fettnäpfchen: Sie schicken den falschen Leuten das falsche Dokument, Sie verwenden eine falsche Anrede oder verschicken Informationen an den Verteiler, die nur für einen ausgewählten Kreis bestimmt gewesen wären. Oder Sie antworten zu spät oder gar nicht. Mit wenigen Klicks kann so ziemlich viel Porzellan zerbrechen. Die zentrale Frage muss deshalb immer lauten: Sind meine Botschaft und mein Verhalten adressatengerecht und dem Anlass angemessen?

In Ihrem Buch schreiben Sie, gute Umgangsformen seien ein hartes Auswahlkriterium, privat wie im Job. Welche Codes muss man Ihrer Meinung nach beherrschen, um beruflich erfolgreich zu sein? Diese Frage allgemein zu beantworten, ist nicht einfach. Erfolg hat viel mit Kommunikation zu tun. Gute Umgangsformen sind für eine gute Kommunikation sicher hilfreich. Wir kommunizieren ja nicht nur verbal, sondern etwa auch mit Mimik und Gestik. Auch die Körperhaltung spielt eine Rolle.

Wie weiss ich, wie ich mich in welcher Situation richtig zu verhalten habe? Eines der Zauberwörter heisst «Aufmerksamkeit». Sie ist die Grundlage für gute Manieren, kombiniert mit einer gewissen Zurückhaltung.

Klingt anstrengend. Finden Sie? Ist eigentlich gar nicht so schwer. Um Regeln beachten zu können, muss man sie natürlich zuerst kennen. Das Entschlüsseln von Codes ist die Voraussetzung ihrer Befolgung. Deshalb ist die Aufmerksamkeit ja so wichtig. In jedem Unternehmen gelten andere soziale Regeln. In einem Berliner Start-up und in einem eher konservativen Aktienunternehmen in Süddeutschland herrschen ziemlich sicher total unterschiedliche Unternehmenskulturen und somit unterschiedliche Codes: In Berlin tragen die Chefs Turnschuhe und T-Shirt und werden mit «Du» angesprochen, arbeiten in Co-working Offices und fahren hippe Fahrräder.

Und wenn ich mich weigere, mich diesen Regeln zu unterwerfen? Dann gehen Sie auf einem schmalen Grat. Entweder fallen Sie wegen Ihrer akzentuierten Individualität positiv auf, oder aber Ihr Verhalten wird Ihnen eher zum Nachteil gereichen.

Ein paar Beispiele, die das Potenzial zum Karriere-Killer haben: Essen mit Ellbogen auf der Tischkante und das Messer ablecken. Ein No-Go, das erklärt sich von selbst. Deshalb werden Jobbewerber manchmal zum Essen eingeladen. Das ist dann der berühmt-berüchtigte «Gabel-Test».

Unpünktlichkeit. Die Pünktlichkeit ist eine Kardinaltugend, weil Sie Ihrer eigenen Zeit nie mehr Bedeutung zumessen sollten als der Zeit Ihrer Mitmenschen. Zudem ist Pünktlichkeit Ausdruck von Disziplin und einer professionellen Tagesplanung.

Flip-Flops im Büro. Wenn das Büro eine Surfschule ist, mag dies adäquat sein. Ansonsten würde ich den geschlossenen Herrenschuh stets vorziehen.

Essen vor dem Computer. Ist manchmal unvermeidlich, sollte aber nicht zur Regel werden.

Krawatte mit Mickey-Mouse-Motiven. Würden Sie in einem Pariser Modeunternehmen arbeiten, wäre eine solche Krawatte vermutlich schädlich für Ihre Karriere. Im Disneyland könnte dies anders aufgefasst werden.

Small Talk über das Wetter. Wenn ich Landwirt bin und mich mit einem Kollegen unterhalte, dann passt. Ansonsten ist es ein bisschen langweilig, nicht?

Small Talk ist für viele Menschen ein Graus. Wie erlerne ich die hohe Kunst der Konversation? Üben, üben, üben. Jedenfalls wird es mehrheitlich als unhöflich empfunden, sich nicht an der Konversation zu beteiligen, sei es auf einer Party oder gar am Esstisch.

- **«Soziales Feedback beeinflusst unser individuelles Verhalten. Mir scheint unser Leben deutlich weniger in soziale Strukturen eingebunden zu sein als früher, denken Sie an Familie, Kirchen, Vereine oder Parteien. Deshalb bekommen wir immer weniger soziales Feedback und sind zunehmend auf uns selbst bezogen.»**

— **Eine Zwischenfrage: Gestatten Sie mir einen kurzen Blick auf mein Handy? Machen Sie!**

Nein, das wäre doch unhöflich. Grundsätzlich hat das Handy bei Gesprächen und beim Essen nichts zu suchen. Den Gesprächspartnern und Tischgenossen gebührt die volle Aufmerksamkeit.

Ihres liegt auf dem Tisch. Es ist im Flugmodus.

Ach so. Machen wir weiter: Wenn man als Angestellter Pech hat, trifft man auf grobschlächtige Typen in Führungspositionen, wie Stromberg aus der gleichnamigen TV-Serie. Haben die HR-Verantwortlichen in solchen Fällen einen schlechten Job gemacht? Diese Serie ist mir unbekannt. Klar ist: Soziales Feedback beeinflusst unser individuelles Verhalten. Mir scheint unser Leben deutlich weniger in soziale Strukturen eingebunden zu sein als früher, denken Sie an Familie, Kirchen, Vereine oder Parteien. Deshalb bekommen wir immer weniger soziales Feedback und sind zunehmend auf uns selbst bezogen. Ganz nach dem Motto «Mein Handy und ich». Wie aber sollen wir ein Gespür für den Umgang mit Menschen entwickeln, wenn es ausserhalb des Berufes immer weniger Erfahrungen in einer Gruppe gibt?

Viele mögen sich sagen: Das einzige, was zählt, ist die Fachkompetenz, ich bleibe meinem Stil treu. Ein Irrtum. Soft Skills schaffen die Voraussetzung für Erfolg, im beruflichen wie im privaten Kontext. Die fachliche Kompetenz einerseits und Sozial- und Führungskompetenz andererseits müssen im Einklang stehen.

Für den unternehmerischen Erfolg ist eine Protokollabteilung wichtig, schreiben Sie in Ihrem Buch. Ist das nicht ein Luxus, den sich nur Grossunternehmen leisten können? Nein, denn jedes Unternehmen braucht, wie der Staat auch, kommunikative Strategien und Instrumente, um wahrgenommen zu werden, um sich und seine Produkte zu präsentieren. Schauen Sie sich nur die Markteinführung eines neuen Smartphones an. Das sind wahre Hochämter des unternehmerischen Zeremoniells mit einer komplexen Choreographie und Dramaturgie. Oder Verhandlungen zwischen Verantwortlichen: Hierbei stellen sich grundsätzlich dieselben Fragen wie bei diplomatischen Spitzentreffen. Im Zuge der Globalisierung gewinnt das Protokoll sogar an Bedeutung, damit kulturelle Unterschiede nicht zum Stolperstein werden.

Bitte erzählen Sie zum Schluss von Ihrem jüngsten Negativerlebnis. Eine Verwandte stand im Supermarkt an der Kasse. Die Kassiererin sagte zu ihr: «Sie sind heute die erste Person, die in einem vollständigen Satz mit mir spricht.»

Ist es nicht menschlich, dass in der Hektik des Alltags die Höflichkeit oft auf der Strecke bleibt? Menschlich vielleicht schon, aber weder sinnvoll noch angemessen. «Das Leben ist kurz, aber man hat immer Zeit für Höflichkeit», sagte Ralph Waldo Emerson. Mit etwas mehr Höflichkeit, Rücksichtnahme und Respekt im Alltag wäre allen geholfen. Kürzlich hörte ich im übervollen ICE diese Durchsage: «Liebe Fahrgäste, wenn Sie bemerken sollten, dass Ihr Sitznachbar ein Gepäckstück ist, so bitte ich Sie, den Platz freizugeben.» Eigentlich sollte das doch eine Selbstverständlichkeit sein.

Während unseres Gesprächs musterten Sie jeden Gast, der ins Teezimmer eintrat. Das kann ich mir nicht abtrainieren. Als Protokollchef muss ich stets alles im Blick haben, auch um mögliche Störfaktoren zu erkennen und gegebenenfalls einzugreifen. Das Leben ist voller Chaospotenziale.

Und wenn Sie mal den Überblick verlieren? Das passiert mir hoffentlich nicht so schnell. (lacht)

Jeder hat seine schwachen Momente. Verraten Sie mir, welche Regeln Sie heimlich brechen? Selbstverständlich bleibt es unter uns. Meine Verfehlungen vergesse ich immer sofort.

Das glaube ich Ihnen nicht. Das lassen wir einfach mal so stehen. ☒