

{essentials{

Sven Pastoors · Lars Meyer

Das Konzept „Starke Sprache“

Wie Sie mit klaren, wirksamen
Formulierungen Ihre Ziele erreichen

essentials

essentials liefern aktuelles Wissen in konzentrierter Form. Die Essenz dessen, worauf es als „State-of-the-Art“ in der gegenwärtigen Fachdiskussion oder in der Praxis ankommt. *essentials* informieren schnell, unkompliziert und verständlich

- als Einführung in ein aktuelles Thema aus Ihrem Fachgebiet
- als Einstieg in ein für Sie noch unbekanntes Themenfeld
- als Einblick, um zum Thema mitreden zu können

Die Bücher in elektronischer und gedruckter Form bringen das Expertenwissen von Springer-Fachautoren kompakt zur Darstellung. Sie sind besonders für die Nutzung als eBook auf Tablet-PCs, eBook-Readern und Smartphones geeignet. *essentials*: Wissensbausteine aus den Wirtschafts-, Sozial- und Geisteswissenschaften, aus Technik und Naturwissenschaften sowie aus Medizin, Psychologie und Gesundheitsberufen. Von renommierten Autoren aller Springer-Verlagsmarken.

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/13088>

Sven Pastoors · Lars Meyer

Das Konzept „Starke Sprache“

Wie Sie mit klaren, wirksamen Formulierungen Ihre Ziele erreichen



Springer

Sven Pastoors
Düsseldorf, Deutschland

Lars Meyer
Düsseldorf, Deutschland

ISSN 2197-6708
essentials
ISBN 978-3-658-30691-5
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-30692-2>

ISSN 2197-6716 (electronic)
ISBN 978-3-658-30692-2 (eBook)
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnetet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2020
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Marion Kraemer
Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Was Sie in diesem *essential* finden

In diesem Buch finden Sie Tipps und Anregungen...

- Wie Sie erfolgreich mit anderen kommunizieren, verhandeln oder diskutieren und Ihnen jeder gerne zuhört.
- Wie Sie Missverständnisse vermeiden.
- Wie Sie komplexe Zusammenhänge im Beruf, der Lehre oder in wissenschaftlichen Arbeiten gut verständlich formulieren.

Zudem erfahren Sie...

- Wie Sie Ihre Gedanken ordnen können.
- Wie Sie sprachlich Vertrauen schaffen
- Wie Sie Ihre Sprache von Ballast befreien.

Danksagung

Bei diesem Buch haben uns viele Menschen mit Ihren Anregungen unterstützt. Unser Dank gilt den Klienten, Coachees und Seminarteilnehmern der CLM Business School Düsseldorf, wie auch Dozenten und Studenten der Fontys International Business School in Venlo, die uns bei diesem Buch aktiv mit Beispielen unterstützt haben. Das Buch ist ein Spiegelbild jahrelanger Begleitung von Projekten mit Klienten und Studenten.

Des Weiteren bedanken wir uns bei Anke Meyer-Cours und Kristina Laubeck, die uns beim Konzipieren und Schreiben dieses Buches geholfen haben, sowie allen Menschen, die dieses Buch lektoriert haben.

Viel Spaß beim Lesen und Umsetzen!

Düsseldorf
Mai 2020

Sven Pastoors
Lars Meyer

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | Was kennzeichnet eine ausdrucksstarke und überzeugende Sprache? | 1 |
| 2 | Ordnen Sie Ihre Gedanken | 5 |
| 2.1 | Machen Sie sich Ihre Ziele bewusst..... | 6 |
| 2.2 | Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche..... | 6 |
| 2.3 | Achten Sie auf Ihre Eröffnung und Ihren Abschluss | 8 |
| 2.4 | Checkliste..... | 10 |
| 3 | Formulieren Sie so einfach wie möglich | 11 |
| 3.1 | Verwenden Sie einfache, kurze Sätze | 12 |
| 3.2 | Verzichten Sie auf Fremdwörter, Abkürzungen und Anglizismen | 12 |
| 3.3 | Nutzen Sie aktive Formulierungen..... | 14 |
| 3.4 | Checkliste..... | 17 |
| 4 | Schaffen Sie Vertrauen | 19 |
| 4.1 | Bleiben Sie bei der Wahrheit | 20 |
| 4.2 | Nennen Sie Ihre Quellen | 22 |
| 4.3 | Fragen Sie nach, bevor Sie sich eine Meinung bilden..... | 23 |
| 4.4 | Checkliste..... | 24 |
| 5 | Stiften Sie Sinn | 27 |
| 5.1 | Erklären Sie anderen, was Sie genau beziehen | 28 |
| 5.2 | Verwenden Sie konkrete Beispiele..... | 29 |
| 5.3 | Zeigen Sie anderen Lösungen und Alternativen auf | 32 |
| 5.4 | Checkliste..... | 34 |

| | | |
|----------|--|----|
| 6 | Sprechen Sie Klartext | 37 |
| 6.1 | Vermeiden Sie widersprüchliche Aussagen | 38 |
| 6.2 | Senden Sie „Ich“-Botschaften | 38 |
| 6.3 | Sagen Sie „Nein“, wenn Sie etwas nicht möchten | 40 |
| 6.4 | Checkliste | 42 |
| 7 | Befreien Sie Ihre Sprache von Ballast | 45 |
| 7.1 | Vermeiden Sie abschwächende Formulierungen und Weichmacher | 45 |
| 7.2 | Vermeiden Sie Verallgemeinerungen | 47 |
| 7.3 | Nutzen Sie positive Formulierungen | 48 |
| 7.4 | Checkliste | 49 |
| 8 | Zum Abschluss | 51 |
| | Literatur | 55 |

Was kennzeichnet eine ausdrucksstarke und überzeugende Sprache?

1

Egal, ob im Studium oder im Beruf: Erfolgreiches Schreiben, Verhandeln oder Diskutieren setzt eine klare und deutliche Sprache voraus. Wie kompetent und glaubwürdig Ihre Gesprächspartner Sie einschätzen, hängt maßgeblich vom Gebrauch Ihrer Sprache ab. Dabei kommt es nicht nur darauf an, was Sie sagen, sondern auch, wie Sie es sagen. Wenn Sie klare Aussagen treffen und andere zu Wort kommen lassen, dann hören diese Ihnen gerne zu. Zudem helfen Ihnen kurze und klare Aussagen, Missverständnisse zu vermeiden. Die Art und Weise wie Sie kommunizieren ist somit entscheidend für Ihren privaten und beruflichen Erfolg. Wer die Grundregeln einer ausdrucksstarken und überzeugenden Sprache berücksichtigt, verleiht seinem Standpunkt Nachdruck und Bedeutung. Der Fokus dieses Buches liegt deshalb auf den verbalen Aspekten der Kommunikation.

Grundsätze für erfolgreiche Gesprächsführung

Der Kommunikationswissenschaftler Paul Grice hat sich mit den Erfolgsfaktoren für eine gelungene Kommunikation auseinandergesetzt. Sein ursprüngliches Ziel war es, das menschliche Gesprächsverhalten besser zu verstehen und mögliche Unterschiede zwischen Gesagtem und Gemeintem zu erklären. Grice kam dabei zu dem Ergebnis, dass der Erfolg einer Kommunikation maßgeblich davon abhängt, ob eine Person ihr Gegenüber verstehen (bzw. mit ihm kooperieren) möchte oder nicht (vgl. Grice 1967). Auf der Basis dieser Erkenntnisse bestimmte Grice neun Grundsätze (Konversationsmaximen), die für den Erfolg menschlicher Kommunikation erfüllt sein müssen. Bei diesen Grundsätzen handelt es sich um Regeln, die die meisten Menschen in der Kommunikation unbewusst anwenden.

Hintergrundwissen: Konversationsmaximen nach Grice (1967)**Maximen der Quantität:**

- Mache deinen Beitrag so informativ, wie (für den gegebenen Zweck) nötig.
- Mache deinen Beitrag nicht informativer als nötig.

Maximen der Qualität:

- Sage nichts, was du für falsch hältst.
- Sage nichts, wofür dir angemessene Gründe fehlen.

Maxime der Relevanz:

- Sei relevant.

Maximen der Modalität:

- Vermeide Unklarheit.
- Vermeide Mehrdeutigkeit.
- Fass Dich kurz.
- Achte auf eine klare Struktur und kommuniziere der Reihe nach.

Diese Grundsätze erklären, wie die in einem Gespräch ausgetauschten Informationen für die Kooperationspartner einen Sinn ergeben. Dabei gehen alle Beteiligten wechselseitig davon aus, dass ihre Gesprächspartner diese Grundsätze berücksichtigen. Zudem leitete Grice aus diesen Grundsätzen das Kooperationsprinzip ab: „Gestalte deine Äußerung so, dass sie dem anerkannten Zweck dient, den du gerade zusammen mit deinem Kommunikationspartner verfolgst“ (Grice 1967). Er entdeckte, dass Menschen selbst dann noch kooperieren müssen, wenn sie miteinander streiten. Zur Kooperation gehört beispielsweise der Grundsatz, nur Relevantes zu sagen. Im Streit nehmen die Konfliktparteien immer noch Bezug auf das, von dem sie glauben, dass es für die andere Partei wichtig ist.

Anwendung im Alltag

Im alltäglichen und beruflichen Miteinander begegnen Ihnen immer wieder Menschen, die sich und ihre Interessen nur schwach vertreten können. Sie verwenden Füllwörter, Verniedlichungen, lassen eine klare Struktur vermissen und senden keine eindeutigen Botschaften. Dadurch wirken sie schwach, unsicher, fast schon unbeholfen. Das führt dazu, dass ihre Mitmenschen ihnen wenig zutrauen, und sie teilweise nicht ernstnehmen.

Dies lässt sich mithilfe der oben genannten Konversationsmaxime vermeiden. Aus diesen Maximen lassen sich sechs einfache Regeln für die tägliche

Kommunikation ableiten. Diese helfen Ihnen, souverän aufzutreten und Sie Ihre Ziele leichter zu erreichen:

- Ordnen Sie Ihre Gedanken (Maxime der Modalität)
- Formulieren Sie so einfach wie möglich (Maxime der Quantität)
- Schaffen Sie Vertrauen (Maxime der Qualität)
- Stiften Sie Sinn (Maxime der Relevanz)
- Sprechen Sie Klartext (Maxime der Relevanz)
- Befreien Sie Ihre Sprache von Ballast (Maxime der Modalität)

Diese sechs Regeln sind zugleich die zentralen Merkmale einer (ausdrucks-) starken Sprache. In diesem Buch geben wir Ihnen einen Überblick, wie starke Sprache funktioniert und wie Sie diese nutzen können, um selbstbewusst und geradlinig aufzutreten. Hierzu werden diese sechs Regeln in den folgenden Kapiteln erklärt und anhand konkreter Beispiele erläutert. Dabei erlernen Sie Methoden, um auf Augenhöhe mit Ihrem Gesprächspartner zu kommunizieren und sowohl beruflich als auch privat als verlässlicher Partner zu agieren.

Das Buch richtet sich dabei vor allem an Menschen, die sich beruflich verändern möchten, Coaches und Berater, die diese Menschen dabei begleiten, sowie Studenten und Dozenten von praxisorientierten Studiengängen:

- Besonders in Veränderungsprozessen ist es wichtig, dass Sie klar kommunizieren und eine starke Sprache benutzen. Zum einen senden Sie eine Botschaft an sich selbst, dass Sie gut reflektieren und „mit sich im Reinen“ sind. Nach außen signalisieren Sie, dass Sie genau wissen, was Sie möchten und auch bereit sind, für Ihre Ziele einzutreten.
- Beratern und Coaches hilft starke Sprache, eine vertrauensvolle Gesprächsbasis mit ihren Klienten aufzubauen und gemeinsam eine wirksame Vorgehensweise zu erarbeiten. Dank der klaren Kommunikation fühlt sich der Klient gut und sicher bei Ihnen aufgehoben.
- Studenten und Dozenten erhalten in diesem Buch Tipps, wie Sie komplexe Zusammenhänge im Beruf, der Lehre oder in wissenschaftlichen Arbeiten gut verständlich formulieren können.

Starke Sprache vermittelt Vertrauen und Verlässlichkeit. Zum einen Vertrauen in Ihre eigenen Fähigkeiten, zum anderen auch gegenüber Ihren Mitmenschen. Sie nehmen sich selbst ernst und Ihr Gegenüber nimmt Sie als vertrauenswürdigen, kompetenten Gesprächspartner wahr.

Ordnen Sie Ihre Gedanken

2

„Wer zwei Hasen jagt, lässt einen zurück und verliert den anderen.“
Indianisches Sprichwort

Niemand kann Ihnen in den Kopf gucken. Und das ist auch gut so. Bevor Sie mit anderen kommunizieren, müssen Sie sich deshalb erst einmal selbst bewusstwerden, was Sie überhaupt erreichen wollen. Denn wie sollen andere Ihre Gedanken nachvollziehen können, wenn Sie selbst nicht dazu in der Lage sind. Machen Sie sich deshalb Ihre Ziele bewusst: Was wollen Sie mit Ihrem Beitrag überhaupt erreichen. Doch achten Sie darauf, nicht zu viele Ziele gleichzeitig zu verfolgen. Sonst ergeht es Ihnen wie in dem indianischen Sprichwort: Sie erreichen keins davon.

Neben klaren Zielen setzt dies auch eine klare Struktur voraus. Hierzu müssen Sie nicht nur wissen, was Sie sagen wollen, sondern auch, welche Informationen der andere benötigt, um Ihre Botschaft zu verstehen. Überlegen Sie deshalb vorab, auf welche Hintergrundinformationen Ihr Gegenüber angewiesen ist, um Ihre Botschaft richtig zu deuten.

Zudem ist es wichtig, sich Gedanken über einen spannenden Einstieg ins Thema zu machen, und sich ein geeignetes Ende zu überlegen, mit dem Sie Ihre Botschaft noch einmal unterstreichen. Dies kann zum Beispiel ein Appell sein, mit dem Sie Ihr Gegenüber zum Handeln auffordern. Eine andere Möglichkeit wäre eine Frage, um den anderen zum Nachdenken zu bewegen.

2.1 Machen Sie sich Ihre Ziele bewusst

Ein gut strukturierter Beitrag oder ein erfolgreiches Gespräch setzen klare Ziele voraus. Wenn Sie wissen, was Sie mit einem bestimmten Beitrag erreichen möchten, können Sie diesen besser strukturieren. Falls Sie jedoch neben dem eigentlichen Thema zusätzliche Botschaften einbringen oder die Themen mehrfach wechseln, ist irgendwann keinem der Beteiligten mehr klar, worüber Sie eigentlich sprechen (vgl. Flammer 1996, S. 62).

Überlegen Sie zudem, welche Wünsche und Ängste Sie antreiben, wenn Sie ein bestimmtes Ziel erreichen möchten: Was sind Ihre wahren Motive und Beweggründe? Werden Sie sich Ihrer Emotionen bewusst. Bedürfnisse, die Menschen antreiben, sind zum Beispiel das Streben nach Anerkennung, Freiheit, Harmonie, Rache oder Sicherheit. Werden Sie sich Ihrer Ziele und der Grenzen Ihrer Kompromissbereitschaft bewusst. Wenn Sie keine klaren Ziele vor Augen haben, werden Sie Schwierigkeiten haben, Ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen (vgl. Ebert und Pastoors 2017, S. 290 f.).

Beachten Sie deshalb folgende Grundsätze, um Ihre Interessen in Gesprächen erfolgreich vertreten zu können:

- Machen Sie sich das Ziel des Beitrags bewusst.
 - Kommunizieren Sie dieses offen und ehrlich.
 - Werden Sie sich der Erwartungen Ihres Gegenübers bewusst.
 - Schaffen Sie einen gemeinsamen Grundkonsens.
-

2.2 Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche

Eine gute Struktur und ein klarer Fokus auf wenige zentrale Punkte helfen Ihrem Gegenüber, das Gesagte besser zu verstehen. Die sogenannte Fünf-Satz-Technik ist eine einfache und gleichzeitig erfolgsversprechende Methode, dies zu erreichen. Mit ihrer Hilfe können Sie Ihre Texte so gliedern, dass weder Sie, noch Ihr Publikum den roten Faden verlieren.

Diese Technik wurde bereits in der Antike entwickelt. Trotzdem lässt sie sich problemlos auf moderne Reden und Präsentationen anwenden. Sie eignet sich für alle Situationen, in denen Sie Ihr Gegenüber von etwas überzeugen bzw. zu etwas bewegen möchten. Zudem hilft Ihnen die Technik, sich Ihrer Ziele bewusst zu werden, diese zu begründen und in kurzer Zeit eine dementsprechende Rede

oder Präsentation zu verfassen. Hierzu gliedern Sie Ihren Beitrag mithilfe der Fünf-Satz-Technik in drei Teile und überzeugen so Sie Ihr Gegenüber von Ihrem Standpunkt:

- Im Einleitungssatz beschreiben Sie kurz die Ausgangssituation.
- Im anschließenden Hauptteil begründen, erläutern und veranschaulichen Sie Ihre drei wichtigsten Argumente.
- Im letzten Schritt ziehen Sie die Schlussfolgerung aus dem bisher Gesagten und fordern Sie Ihr Gegenüber zum Handeln auf.

► **Tipp**

Gründe für die Überzeugungskraft der Fünf-Satz-Technik (vgl. Scheel 2018):

- Sie sind gezwungen, sich Klarheit über Ihr Ziel und Ihre drei schlagkräftigsten Argumente zu machen.
- Sie erleichtern Ihrem Verhandlungspartner das Verstehen und Behalten Ihrer Argumente.
- Außerdem steigt Ihre Chance, ausreden zu können.

Der Begriff „Satz“ ist bei der Fünf-Satz-Technik nicht wörtlich zu verstehen. Sie können Sie sowohl für eine Rede, ein Mitarbeiterschreiben oder zum Beispiel ein ganzes Buch verwenden. Der Begriff „Fünf-Satz-Technik“ bezieht sich auf die Struktur Ihres Beitrages, die unabhängig von dessen Umfang auf fünf Sätzen aufbaut. Hierzu fassen Sie Ihre zentrale Botschaft in fünf Sätze, bevor Sie mit der Ausarbeitung Ihres Beitrages beginnen. Sobald Sie die Technik beherrschen, können Sie mit ihrer Hilfe Briefe, E-Mails, Reden oder Präsentationen übersichtlich strukturieren (vgl. Hölscher 2012):

- Argumentation (Einleitung – 1. Argument – 2. Argument – 3. Argument – Schlussfolgerung): Die einfachste Form der Fünf-Satz-Technik ist die Argumentation. Ziel einer Argumentation ist es, andere von Ihrer Meinung zu überzeugen. Nachdem Sie in der Einleitung kurz das zentrale Problem vorgestellt haben, folgen drei Argumente und am Ende ein kurzes Fazit. Dabei ist es wichtig, sich auf die drei besten Argumente zu beschränken. Mehr können sich Ihre Zuhörer nicht merken und Sie würden sich in Details verzetteln (vgl. ebd.).

- Widerspruch (Einleitung – Argument der Gegenseite – 1. Gegenargument – 2. Gegenargument – Schlussfolgerung): Der Widerspruch ist nötig, um ein bereits vorgebrachtes Argument zu entkräften. Daher ist es sinnvoll, diesem mit zwei Gegenargumenten zu widersprechen (vgl. ebd.).
 - Kompromiss (Streitpunkt – Pro – Contra – Schlussfolgerung – Appell): Bei einem Kompromiss geht es darum, Pro- und Contra-Argumente abzuwägen und daraus eine für alle Seiten akzeptable Lösung abzuleiten. Stellen Sie hierzu nach der Problemstellung möglichst fair beide Sichtweisen dar und ziehen Sie daraus Ihre Schlüsse. Zum Schluss stellen Sie Ihren Kompromissvorschlag vor – mit dem Appell, diesen anzunehmen (vgl. ebd.).
 - Lösungsvorschlag (Ausgangslage – Ursachen – Ziele bestimmen – Lösungsvorschlag – Appell): Bei Besprechungen oder Konferenzen müssen Sie häufig Lösungsansätze für ein Problem skizzieren. Auch in diesem Fall hilft Ihnen die Fünf-Satz-Technik, diese übersichtlich aufzubauen (vgl. ebd.).
 - Festtagsrede (Anlass – 1. Anekdot – 2. Anekdot – 3. Anekdot – Schlussfolgerung und guter Wunsch): Sowohl bei guten Anlässen, wie Hochzeiten oder Jubiläen, als auch eher traurigen, wie zum Beispiel Beerdigungen, werden Reden gehalten. Überlegen Sie sich kurz, was Sie erzählen möchten und welche Anekdoten sich am besten eignen, um Ihren Standpunkt zu unterstreichen.
- **Tipp** Bringen Sie Ihr stärkstes Argument bzw. Ihre persönlichste Anekdoten immer zum Schluss, damit es Ihren Lesern oder Zuhörern möglichst lange in Erinnerung bleibt (vgl. Scheel 2018).

2.3 Achten Sie auf Ihre Eröffnung und Ihren Abschluss

Um die Aufmerksamkeit und das Interesse Ihrer Zuhörer zu gewinnen, müssen Sie deren Neugier wecken. Ihr Gegenüber merkt sich in der Regel nur den Anfang und das Ende Ihres Beitrages (z. B. Ihrer E-Mail oder Ihrer Rede). Deshalb sollten beide Ihr Gegenüber überzeugen. Der Einstieg entscheidet darüber, ob Ihr Gegenüber dem Vortrag gespannt zuhört bzw. die E-Mail gebannt liest, oder bereits nach wenigen Sekunden abschaltet (Pastoors 2017, S. 62). In der Praxis haben sich unter anderem folgende Einstiegsformen bewährt:

► **Tipp: Einstiegsformen (Mai 2008)**

Interaktiv – Lassen Sie Ihr Publikum selbst über Ihr Thema nachdenken, indem Sie eine rhetorische Frage, am besten aus der Metaebene, stellen: „Was denken Sie: Wie kann ein Redner dafür sorgen, dass ihm sein Publikum zuhört?“

Nachrichtlich – Beginnen Sie mit den Ergebnissen einer aktuellen Studie oder (Branchen-) News: „Sie haben es heute gelesen: Die Konjunktur flaut ab...“

Überraschend – Sie können die Nachricht aber auch bewusst verfälschen und eine Falschaussage treffen, um eine Art Was-wäre-wenn-Szenario aufzubauen: „Die Statistik zeigt: In zehn Jahren ist Deutschland ein Greisenheim.“

Provokativ – Überhöhen Sie Ihre Kernthese oder -aussage zum Extrem. Das schafft Reibungsfläche, aber eben auch Aufmerksamkeit: „Wer nicht netzwerkt, findet keinen Job.“

Vergleichend – Analogien, Parabeln, Gleichnisse – Geschichten hört jeder gerne: „Vorträge sind wie Stau: Man würde gerne abkürzen, kommt aber nicht raus.“

Persönlich – Apropos Geschichten: Erzählen Sie eine Anekdote aus Ihrem Leben: „Sie werden nicht glauben, was mir gerade im Hotel passiert ist...“

Humorvoll – Lockern Sie den Anfang mit einem Witz auf, idealerweise mit einem, der zum Thema passt.

Da sich Ihre Zuhörer am ehesten an den Schluss Ihres Beitrags erinnern, braucht dieser ebenfalls etwas Inspirierendes: Einen Appell, einen Ausblick oder eine provokante Frage (Pastoors 2017, S. 62)(Tab. 2.1).

Tab. 2.1 Praxisbeispiel für starkes Ende

| Schwache Sprache | Starke Sprache |
|--|---|
| „[...] Außerdem führt der Klimawandel zu immer größeren Gewinnausfällen für die Landwirte So, das war es. Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.“ | „[...] Außerdem führt der Klimawandel zu immer größeren Gewinnausfällen für die Landwirte Der Klimawandel bedroht uns somit alle. Helfen Sie deshalb mit, den CO2-Ausstoß zu senken. Vielen Dank.“ |

Quelle: eigene Zusammenstellung

2.4 Checkliste

Die folgende Checkliste gibt Ihnen einen Überblick, wie Sie Ihre Aussagen klar und gut verständlich strukturieren können (Tab. 2.2).

Tab. 2.2 Checkliste zu Kap. 2: Ordnen Sie Ihre Gedanken

| Checkliste | |
|---|---|
| <i>Machen Sie sich Ihre Ziele bewusst</i> | ✓ |
| Bevor Sie mit anderen kommunizieren, müssen Sie sich erst selbst bewusst werden, was Sie überhaupt erreichen wollen. Denn wie sollen andere Ihre Gedanken nachvollziehen können, wenn Sie selbst nicht dazu in der Lage sind | |
| Ein gut strukturierter Beitrag oder ein erfolgreiches Gespräch setzen klare Ziele voraus. Wenn Sie wissen, was Sie mit einem bestimmten Beitrag erreichen möchten, können Sie diesen besser strukturieren | |
| Überlegen Sie vorab, welche Wünsche und Ängste Sie antreiben, wenn Sie ein bestimmtes Ziel erreichen möchten: Was sind Ihre wahren Beweggründe? | |
| <i>Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche</i> | ✓ |
| Eine gute Struktur und ein klarer Fokus auf wenige zentrale Punkte helfen Ihrem Gegenüber, das Gesagte besser zu verstehen | |
| Die sogenannte Fünf-Satz-Technik ist eine einfache und gleichzeitig erfolgsversprechende Methode, um Ihre Gedanken zu ordnen | |
| Diese Technik hilft Ihnen, sich Ihrer Ziele bewusst zu werden, diese zu begründen und in kurzer Zeit eine dementsprechende Rede oder Präsentation zu verfassen | |
| Gliedern Sie Ihren Beitrag mithilfe der Fünf-Satz-Technik in drei Teile und überzeugen so Sie Ihr Gegenüber von Ihrem Standpunkt | |
| Der Begriff „Satz“ ist bei der Fünf-Satz-Technik nicht wörtlich zu verstehen. Sie können Sie sowohl für eine Rede, ein Mitarbeiterschreiben oder zum Beispiel für ein ganzes Buch verwenden | |
| <i>Achten Sie auf Ihre Eröffnung und Ihren Abschluss</i> | ✓ |
| Ihr Gegenüber merkt sich in der Regel nur den Anfang und das Ende Ihres Beitrages (z. B. Ihrer E-Mail oder Ihrer Rede). Deshalb sollten beide Ihr Gegenüber überzeugen. Der Einstieg entscheidet darüber, ob Ihr Gegenüber dem Vortrag gespannt zuhört bzw. die E-Mail gebannt liest, oder bereits nach wenigen Sekunden abschaltet | |
| Um die Aufmerksamkeit und das Interesse Ihrer Zuhörer zu gewinnen, müssen Sie deren Neugier wecken | |
| Da sich Ihre Zuhörer am ehesten an den Schluss Ihres Beitrags erinnern, braucht dieser ebenfalls etwas Inspirierendes: Einen Appell, einen Ausblick oder eine provokante Frage | |

Formulieren Sie so einfach wie möglich

3

Ein guter Beitrag hat einen guten Anfang und ein gutes Ende – und beide sollten möglichst dicht beieinanderliegen. (Twain, zitiert nach Wöss 2004, S. 157)

Egal, wie lange Sie Ihre Kollegen oder Kunden schon kennen, auch in eingespielten Teams kommt es immer wieder zu Missverständnissen. Folgen Sie deshalb Mark Twains Rat und kommunizieren Sie kurz und klar, um Ihre Ziele zu erreichen und Missverständnisse zu vermeiden. Machen Sie Ihren Beitrag außerdem nicht informativer als erforderlich, sondern passen Sie ihn dem Zweck der Kommunikation an (vgl. Lorenzoni und Bernhard 2001, S. 123).

► **Praxistipp: Verwenden Sie eine klare Sprache**

- Verwenden Sie einfache, kurze Sätze
- Verwenden Sie bekannte Worte und verzichten Sie auf Fremdwörter
- Formulieren Sie anschaulich und geben Sie konkrete Beispiele
- Vermeiden Sie Wiederholungen und weitschweifige Erläuterungen
- Seien Sie konkret und vermeiden Sie vage Formulierungen
- Sprechen Sie strukturiert und ordnen Sie Ihre Informationen
- Nehmen Sie jede Frage ernst

(vgl. Schulz von Thun 2007, S. 33 ff.).

Falls es trotz kurzer Sätze und klarer Botschaften doch einmal zu Missverständnissen kommt, lassen sich diese lösen, indem Sie über den Kommunikationsprozess sprechen. Auf diese Weise können Sie herausfinden, wie die Missverständnisse entstanden sind. Es lohnt sich, im Gespräch kurz inne zu halten, wenn es unbefriedigend verläuft. Reflektieren Sie gemeinsam mit Ihrem Gesprächspartner das Gespräch, um die Störung zu beheben (vgl. Lay 1999, S. 196).

3.1 Verwenden Sie einfache, kurze Sätze

Jeder zweite Erwachsene kann gesprochenen Sätzen mit mehr als 14 Wörtern nicht mehr folgen. Jeder Dritte hat sogar schon Probleme, Sätze mit mehr als elf Wörtern zu verstehen. Laut der Deutschen Presse-Agentur dpa liegt die optimale Länge für gesprochene Beiträge bei neun Wörtern, die Obergrenze bei 14 Wörtern pro Satz (vgl. Schneider 2001, S. 89 f.). Das gleiche gilt für geschriebene Sätze. Hier liegt die Grenze je nach Sprachniveau bei 9–18 Wörtern. Entsprechend beträgt die durchschnittliche Satzlänge in der BILD-Zeitung zum Beispiel zwölf Wörter pro Satz. Bei eher anspruchsvoller Literatur wie „Die Buddenbrooks“ von Thomas Mann sind es 17 Wörter (vgl. Hesse 2019, S. 55). Die Konzentrationsfähigkeit dürfte aufgrund der Neuen Medien noch weiter gesunken sein. Verwenden Sie deshalb kurze Sätze und verzichten Sie auf komplizierte Satzgefüge: Je kürzer, desto besser.

Lange Sätze sind kein Merkmal für Kompetenz. Ganz im Gegenteil: Sie erwecken bei Ihrem Gegenüber eher den Eindruck, dass Sie von der Materie keine Ahnung haben und dies mithilfe langer Sätze verbergen möchten. Fassen Sie sich deshalb kurz. Egal, ob im Gespräch oder in Texten, lange Sätze und Textblöcke verwirren nur Ihr Gegenüber. Der amerikanische Sprachwissenschaftler und Autor William Strunk brachte dies wie folgt auf den Punkt:

„Ausdrucksstarke Texte sind präzise. Ein Satz sollte keine unnötigen Wörter enthalten, ein Absatz keine unnötigen Sätze, aus demselben Grund, aus dem ein Bild keine unnötigen Striche und eine Maschine keine unnötigen Teile enthalten sollte. Das bedeutet nicht, dass ein Autor alle Sätze kürzen, Details vermeiden oder Themen nur oberflächlich behandeln sollte, sondern dass jedes Wort von Bedeutung ist“ (Strunk und White 2000, S. 32).

Versuchen Sie deshalb, möglichst kurze Sätze zu verwenden (Tab. 3.1). Vermeiden Sie außerdem unnötige Floskeln wie „Abschließend bleibt festzuhalten ...“, „Dementsprechend stellt sich die Frage ...“ oder „Grundsätzlich gilt ...“.

3.2 Verzichten Sie auf Fremdwörter, Abkürzungen und Anglizismen

Verzichten Sie außerdem auf unnötige Fremdwörter und Abkürzungen, wenn Sie möchten, dass Ihr Gegenüber Sie als kompetent und gebildet wahrgenimmt. Sie riskieren sonst, dass Ihr Gegenüber Sie nicht versteht oder für abgehoben hält.

Tab. 3.1 Praxisbeispiele für kurze Sätze

| Schwache Sprache | Starke Sprache |
|---|--|
| „Ich hoffe Ihnen meinen Standpunkt ausreichend erläutert zu haben und gebe Ihnen hiermit nochmals die Gelegenheit, den Betrag von 100,00 Euro innerhalb einer Woche nach Erhalt dieses Schreibens unter Angabe des o.a. Aktenzeichens auf eines der u.a. Konten der Stadt kasse zu überweisen.“ (vgl. Ebert und Fisiak 2018, S. 60) | „Bitte überweisen Sie den Betrag von 100,00 EUR innerhalb einer Woche nach Erhalt dieses Schreibens. // Verwenden Sie dabei das oben angegebene Aktenzeichen als Verwendungszweck. // Die Kontodaten der Stadt kasse finden Sie am Ende des Schreibens. // Wenn Sie hierzu noch Fragen haben sollten, bin ich Ihnen gerne behilflich.“ |
| „Demgegenüber steht eine Verringerung des sonstigen betrieblichen Aufwandes im Vergleich zu 2010 um acht Prozent auf 26,7 Millionen Euro (2010: 28,9 Mio. EUR), die insbesondere aus der geringeren Konzessionsabgabe resultiert.“ | „Demgegenüber verringerte sich der sonstige betriebliche Aufwand um acht Prozent. // Betrug der Aufwand im Jahr 2010 noch 28,9 Mio., Euro, so waren es 2011 nur 26,7 Mio. Euro. // Grund hierfür war die geringere Konzessionsabgabe.“ (vgl. Ebert und Fisiak 2018, S. 53) |
| „Ziel der Verbesserung des Instagram-Profiles soll eine bessere Nutzung dieses visuellen, digitalen Mediums sein, damit Menschen, die potenzielles Interesse an der Teilnahme an den Veranstaltungen des Unternehmens hätten, auf dem Profil durch emotionale Eventbilder angesprochen werden und sich somit über das Unternehmen, das derzeit neben Facebook bereits Instagram nutzt, aber in Instagram viel weniger Zeit investiert, und dessen Veranstaltungen informieren.“ (Quelle: studentische Hausarbeit) | „Das Unternehmen nutzt derzeit neben Facebook noch Instagram, investiert aber in Instagram viel weniger Zeit. // Ziel des Projekts ist es, das visuelle, digitale Medium Instagram besser zu nutzen. // Emotionale Bilder von Events sollen potentielle Kunden des Unternehmens ansprechen. // Das Unternehmen hofft, dass diese sich anschließend über das Unternehmen und dessen Veranstaltungen informieren.“ |

Quelle: eigene Zusammenstellung

Setzen Sie deshalb Fachbegriffe, Fremdwörter und Abkürzungen sparsam ein. Erklären Sie die verwendeten Fachbegriffe im Zweifelsfall direkt, oder greifen Sie auf einfachere und allgemein verständliche Formulierungen zurück.

Das Gleiche gilt für englische Begriffe. In der internationalen Unternehmenskommunikation führt kein Weg an der englischen Sprache vorbei. Im Laufe der Jahre haben Unternehmen viele Begriffe aus dem Englischen ins Deutsche übernommen. Nicht immer existieren auch passende Übersetzungen: E-Mail (elektronische Post), Link (Verbindung), Job (Arbeitsplatz), Outsourcen (Verlagern von Aufgaben), Statement (Stellungnahme), Babysitter, Hotline, Wellness, etc.

Denglisch

In der deutschen Sprache gibt es Begriffe, die aus einer Mischung deutscher und englischer Wörter entstanden sind. Diese werden als „Denglisch“ bezeichnet: „Die Nachfrage boomt“, „das Angebot liegt voll im Trend“, „das Unternehmen hat das Ergebnis des Vorjahres getoppt“ und aus Kunden werden „Customer“, denen Unternehmen maßgeschneiderte „Solutions“ anbieten.

Der Duden unterscheidet dabei zwischen Anglizismen (Entlehnungen) und Pseudoanglizismen (Scheinentlehnungen):

- Zu den Anglizismen gehören zum Beispiel Wörter wie Jeans und Skateboard. Für diese Wörter gab es zuvor keine deutschen Begriffe. Andere Entlehnungen „treten in Konkurrenz zu heimischen Wörtern, verdrängen diese oder aber bereichern das jeweilige Wortfeld“: Job und Arbeit/Arbeitsplatz, Jogging und Dauerlauf (Duden 2016, S. 57).
- Pseudoanglizismen werden zwar aus englischen Wörtern gebildet, existieren aber nicht in der englischen Sprache. Ein bekanntes Beispiel ist das Wort „Handy“. Weder Briten noch US-Amerikaner verstehen Sie, wenn Sie von den Funktionen Ihres Handys schwärmen. Briten und US-Amerikaner telefonieren mit dem „Mobile Phone“. Dieser Begriff findet sich im Deutschen Wort „Mobiltelefon“ wieder. Andere Scheinentlehnungen sind Beamer¹, Body Bag², Public Viewing³, Street Worker⁴ oder Showmaster⁵ (vgl. Duden 2016, S. 57 f.).

Verwenden Sie Fremdwörter, Fachausdrücke und Begriffe aus anderen Sprachen nur, wenn Sie sicher sind, dass Ihr Gegenüber diese auch versteht. Berücksichtigen Sie dabei, dass nicht jeder Englisch spricht.

3.3 Nutzen Sie aktive Formulierungen

Achten Sie darauf, dass Sie möglichst aktive Sätze verwenden. Dies sind Sätze, in denen die Akteure aktiv handeln. Das Gegenteil sind passive Formulierungen, bei denen den Akteuren etwas widerfährt. Entscheidend ist dabei die Beziehung zwischen dem Substantiv (dem Akteur) und dem Verb.

Aktive Formulierungen und Verben erklären dem Zuhörer oder Leser, wer etwas macht. Auf diese Weise sorgen Sie für Dynamik und kommunizieren Sie klar, was konkret geschieht. Ihre Angaben sind deshalb besser zu verstehen und leichter nachzuvollziehen (Tab. 3.2):

¹Amerikanisch-englischer Begriff für ein Auto der Marke BMW.

²Amerikanisch-englischer Begriff für Leichensack.

³Amerikanisch-englischer Begriff für Leichenschau.

⁴Amerikanisch-englischer Begriff für Prostituierte.

⁵Sowohl im amerikanischen-, als auch im britischen Englisch unbekannter Begriff.

Tab. 3.2 Praxisbeispiele für passive und aktive Formulierungen

| Schwache Sprache | Starke Sprache |
|--|--|
| „Bei Veränderungsprozessen wird Ihnen geholfen.“ | „Wir helfen Ihnen bei Veränderungsprozessen.“ |
| „Sie werden von uns benachrichtigt.“ | „Melden Sie sich. Wir rufen Sie zurück.“ |
| „Über Ihre Einladung zu einem Vorstellungsgespräch freue ich mich sehr.“ | „Ich freue mich über die Einladung zu einem Vorstellungsgespräch.“ |
| „In diesem Kapitel wird die Tabellenerstellung mit „Word“ behandelt.“ | „In diesem Kapitel lernen Sie, wie Sie mit „Word“ eine Tabelle erstellen.“ (vgl. Ebert und Fisiak 2018, S. 8) |

Quelle: eigene Zusammenstellung

Passive Formulierungen wirken vage und leiten die Aufmerksamkeit auf den Adressaten (Opfer) einer Handlung. Sie eignen sich deshalb gut, um hervorzuheben, dass Akteure keinen Einfluss auf das Geschehen haben (vgl. Clark 2015, S. 36–46).

Versuchen Sie sowohl im Gespräch, als auch in geschriebenen Texten, passive Formulierungen nur dann zu verwenden, wenn Sie Ihre Aussage dadurch unterstreichen möchten. Dies ist zum Beispiel sinnvoll, wenn nicht die Handlung, sondern das Erleiden im Vordergrund steht oder wenn der Handelnde keine Rolle spielt. Ersetzen Sie ansonsten alle passiven Formulierungen durch aktive (Englert 2014, S. 106).

Vermeiden Sie Substantivierungen

„Die Schönheit der Landschaft hat uns geradezu geblendet.“ Dieser Satz ist in der Poesie und der Musik gut angebracht. Vermeiden Sie ihn jedoch im alltäglichen Leben. Was sich lautmalerisch anhört, ist auf Dauer für den Zuhörer oder Leser anstrengend. Die Formulierung „Die Landschaft war sehr schön.“ ist nicht nur kürzer, sondern auch leichter zu verstehen.

Die Umwandlung von Adjektiven und Verben zu Hauptwörtern wird Substantivierung oder auch Nominalisierung genannt. Dabei bilden Sie aus einem Verb (z. B. gleichen) oder einem Adjektiv (z. B. schön) und bestimmten Endungen ein Hauptwort, das eine Handlung (z. B. Gleichung) oder einen Zustand (z. B. Gleichheit, Schönheit) umschreibt. Sie erkennen Substantivierungen daran, dass sie auf Silben wie „-ung“, „-heit“, oder „-keit“ enden.

Dies klingt nicht nur kompliziert, sondern führt in der Praxis auch dazu, dass Ihr Gegenüber Sie kaum noch versteht. Denn wenn Sie Verben in ein Hauptwort umwandeln (substantivieren), ersetzt dieses Substantiv häufig einen ganzen Satz („Das Ziel wird erreicht“ wird zu „Das Erreichen des Ziels“). Weil dadurch die Dichte an Informationen steigt, erschweren Substantivierungen Ihrem Gegenüber

das Lesen bzw. das Verstehen. Sie sind somit eine der Hauptursachen für Missverständnisse.

Verwirrende Aussagen

Anhand einiger provokanter Fragen verdeutlichen wir Ihnen, was Substantivierungen bei Ihrem Gegenüber bewirken:

- Ist es Ihnen ein Anliegen, die Frustration Ihrer Zuhörer zu vermeiden?
→ Oder wollen Sie diese schlicht nicht anöden?
- Möchten Sie zur Erörterung der Neugestaltung Ihrer Wohnung einen Freund hinzuziehen?
→ Oder möchten Sie mit ihm besprechen, wie Sie die Wohnung neu einrichten können?
- Wollen Sie Ihre Fahrkünste unter Beweis stellen?
→ Oder wollen Sie beweisen, wie gut Sie Autofahren? ◀

Wenn Sie beim Sprechen oder Schreiben regelmäßig Substantivierungen verwenden, zeugt dies nicht von Kompetenz und Professionalität, sondern von Unsicherheit. Außerdem wirken zu viele Substantive auf Dauer ermüdend. Der Strategie-Coach und Autor Mathias Priebe bringt dies mit folgendem Zitat auf den Punkt: „Die Substantivierung ist der Lebendigkeit ihr Tod“ (Priebe 2020). Vermeiden Sie deshalb soweit wie möglich Substantivierungen bzw. Wörter, die auf -ung, -heit oder -keit enden. Verben hauchen jedem Text Leben ein und sorgen dafür, dass Ihr Gegenüber Sie gut versteht.

Mithilfe einiger konkreter Beispiele aus der praktischen Arbeit zeigt Priebe, wie einfach es ist, Sätze interessanter und verständlicher zu formulieren (Tab. 3.3):

Tab. 3.3 Praxisbeispiele, wie Sie Ihre Sätze ent-substantivieren können

| Schwache Sprache | Starke Sprache |
|---|--|
| „Das Produkt besticht durch hohe Belastbarkeit und perfekte Verarbeitung.“ | „Das Produkt ist sehr belastbar und perfekt verarbeitet.“ |
| „Bei circa 75 Prozent aller Menschen werden mittlerweile Kaufentscheidungen von Empfehlungen anderer Kunden beeinflusst.“ | „75 Prozent aller Menschen werden beim Kauf davon beeinflusst, was andere Kunden empfehlen.“ |
| „Wir stehen vor der Herausforderung der Globalisierung.“ | „Die Globalisierung fordert uns heraus.“ |
| „Die Förderung von Kreativität ist unsere Zielsetzung.“ | „Wir fördern kreative Ideen.“ |

Priebe (2020)

3.4 Checkliste

Die folgende Checkliste gibt Ihnen einen Überblick, wie Sie Ihre Aussagen so einfach wie möglich formulieren (Tab. 3.4).

Tab. 3.4 Checkliste zu Kapitel 3: Formulieren Sie so einfach wie möglich

| Checkliste | |
|--|---|
| Verwenden Sie kurze, einfache Sätze | ✓ |
| Kommunizieren Sie kurz und klar, um Ihre Ziele zu erreichen und Missverständnisse zu vermeiden | |
| Verwenden Sie kurze Sätze und verzichten Sie auf komplizierte Satzgefüge: Je kürzer, desto besser | |
| Machen Sie Ihren Beitrag nicht informativer als erforderlich | |
| Vermeiden Sie unnötige Floskeln wie „Abschließend bleibt festzuhalten ...“, „Dementsprechend stellt sich die Frage ...“ oder „Grundsätzlich gilt ...“ | |
| Sprechen Sie mit Ihrem Gegenüber über den Kommunikationsprozess, falls es trotz kurzer Sätze und klarer Botschaften zu Missverständnissen kommen sollte | |
| Verzichten Sie auf Fremdwörter und Anglizismen | ✓ |
| Verzichten Sie auf unnötige Fremdwörter, wenn Sie möchten, dass Ihr Gegenüber Sie als kompetent und gebildet wahrnimmt | |
| Erklären Sie die verwendeten Fachbegriffe im Zweifelsfall direkt, oder greifen Sie auf einfachere und allgemein verständliche Formulierungen zurück | |
| Verwenden Sie Fremdwörter, Fachausdrücke und Begriffe aus anderen Sprachen nur, wenn Sie sicher sind, dass Ihr Gegenüber diese auch versteht | |
| Nutzen Sie aktive Formulierungen | ✓ |
| Achten Sie darauf, dass Sie möglichst aktive Sätze verwenden | |
| Versuchen Sie sowohl im Gespräch, als auch in geschriebenen Texten, passive Formulierungen nur zu verwenden, wenn Sie Ihre Aussage dadurch unterstreichen möchten. Ersetzen Sie diese ansonsten so weit wie möglich durch aktive | |
| Vermeiden Sie Substantivierungen | ✓ |
| Vermeiden Sie Substantivierungen. Denn wenn Sie Verben in ein Hauptwort umwandeln (substantivieren), kann dieses Substantiv einen ganzen Satz ersetzen („Das Ziel wird erreicht“ wird zu „Das Erreichen des Ziels“). Weil dadurch die Dichte an Informationen steigt, erschweren Substantivierungen es Ihrem Gegenüber, Sie zu verstehen | |

Schaffen Sie Vertrauen

4

„Wer es in kleinen Dingen mit der Wahrheit nicht ernst nimmt, dem kann man auch in großen Dingen nicht vertrauen.“ (Einstein 1957, S. 5)

Kommunikation hilft Ihnen nicht nur, die Handlungen des anderen zu beeinflussen. Sie ermöglicht es Ihnen auch, Rückschlüsse auf die Emotionen des anderen zu ziehen. Dabei ist es wichtig, dass Worte und Taten übereinstimmen. In komplexen Situationen reichen bereits kleine Zeichen, um anderen Vertrauen zu gewähren oder zu entziehen. Ohne Vertrauen ist jedoch keine Kommunikation möglich, ohne Kommunikation kein Vertrauen. Vertrauen ist damit nicht nur Voraussetzung für Kommunikation, sondern zugleich auch deren Ergebnis: „Es entsteht erst im Kommunikationsprozess und bestimmt diesen zugleich maßgeblich, es ist Ergebnis einer gelungenen Interaktion und Basis für weitere gelingende Interaktionen“ (Hubig 2014, S. 359).

Ob Ihr Gegenüber Ihnen vertraut oder nicht, hängt maßgeblich von folgenden fünf Faktoren ab (vgl. Stahl und Menz 2014, S. 70):

- **Offenheit** als Bereitschaft, Einblicke in Ihre eigenen Ziele, Mittel und Strukturen zu gewähren.
- **Ehrlichkeit**, dass Sie Mitteilungen nicht verfälschen, um Ihre eigenen Ziele durchzusetzen.
- **Toleranz**, die Meinung Ihres Gegenübers nicht nur zu dulden, sondern auch zu akzeptieren.
- **Gegenseitigkeit**, dass sich alle Beteiligten aktiv in die Kommunikation einbringen.
- **Fairness** in Bezug auf das Verhältnis von Leistung und Gegenleistung.

Kommunizieren Sie deshalb offen und ehrlich. Dies beinhaltet unter anderem, dass Sie nichts bewusst verschleiern, verkürzen, beschönigen oder dramatisieren. Ob im Rahmen einer Kommunikation Vertrauen entsteht, hängt zudem davon ab, wie Sie das Gespräch gestalten und wie Ihr Gegenüber dies wahrnimmt und deutet. Es genügt nicht, sich gegenseitig Vertrauen zuzusichern. Alle Beteiligten müssen sich der Tragweite der damit verbundenen Verpflichtungen für die weitere Kommunikation bewusst sein:

- Vertrauen setzt voraus, dass die Beteiligten einseitige Vorteile, die sich zum Beispiel aus einem Mangel an Informationen, Kompetenz oder Macht ihres Gesprächspartners ergeben, nicht nutzen.
- Ihre Vertrauenswürdigkeit stabilisiert sich, wenn sich das Vertrauen als gerechtfertigt erwiesen hat. Sie führt außerdem dazu, dass andere Ihnen immer mehr vertrauen.
- Es ist rational, Vertrauensbeziehungen sofort zu kündigen, wenn jemand Sie sehr enttäuscht hat. Vertrauen ist ein hohes Gut. Es vermindert den Aufwand und die Transaktionskosten für die Zusammenarbeit. Setzen Sie es deshalb nicht leichtfertig aufs Spiel (vgl. Hubig 2014, S. 351–370).

Für starke Sprache und erfolgreiche Kommunikation spielt Vertrauen eine zentrale Rolle. Dieses können Sie auch bei bisher unbekannten Gesprächspartnern fördern, indem Sie offen kommunizieren, woher Sie Ihr Wissen haben. Zudem fördert es das Gesprächsklima, wenn Sie erst nachfragen, bevor Sie sich Ihre Meinung bilden oder den Beitrag Ihres Gegenübers kommentieren.

4.1 Bleiben Sie bei der Wahrheit

„Alles, was Du sagst, sollte wahr sein. Aber nicht alles, was wahr ist, solltest Du auch sagen.“ Voltaire (1694–1778)

Lügen bzw. Schwindeln gehört zur menschlichen Natur. Im Rahmen einer Studie, bei der sich zwei Versuchsteilnehmer einander vorstellen sollten, die sich vorher noch nie gesehen hatten, log jeder der Teilnehmer innerhalb von zehn Minuten im Schnitt dreimal (vgl. Feldmann 2012, S. 10). Aber warum lügen Menschen so häufig, selbst gegenüber Fremden, die sie wahrscheinlich nicht wiedersehen werden?

Nicht alle Lügen werden kalkuliert eingesetzt, um sich selbst einen Vorteil zu schaffen oder anderen zu schaden. Auch wenn solche Motive eine Rolle spielen, sind die Beweggründe für das Lügen vielschichtiger. Viele Menschen lügen aus Höflichkeit oder ihrem Verhältnis mit anderen Menschen zuliebe: Sie möchten eine neue Beziehung aufbauen, eine bestehende Beziehung nicht gefährden oder erreichen, dass andere sie als Teil ihrer Gemeinschaft akzeptieren.

Sie können Lügen außerdem dazu nutzen, ein Gespräch aufrechtzuerhalten. Sie können zum Beispiel vorgeben, sich besser mit dem Gegenstand der Diskussion auszukennen, als dies tatsächlich der Fall ist. Auf diese Weise verhindern Sie, dass das Gespräch abbricht oder sich in irrelevanten Details verliert. Das Gegenteil ist natürlich auch möglich: Sie stellen sich dümmer, um Ihrem Gesprächspartner mehr Fragen stellen zu können und ihm vielleicht auch ein gutes Gefühl zu vermitteln. Falsche Komplimente funktionieren auf dieselbe Weise. Manchmal machen Sie anderen Personen Komplimente zu Dingen, Handlungen oder Eigenschaften, die Sie vielleicht gar nicht so besonders an ihnen schätzen. Aber Sie hoffen, der anderen Person auf diese Weise zu gefallen (vgl. Feldmann 2012, S. 19–24).

Wie Sie Lügen moralisch bewerten, bleibt Ihnen selbst überlassen. Mit der Wahrheit fahren Sie in der Regel besser. Aber zumindest gesetzlich sind Bewerbern Notlügen im Vorstellungsgespräch oder auch bei der Wohnungssuche erlaubt – als eine Art Notwehr bei unzulässigen Fragen. Denn wer hier die Aussage verweigert, macht sich verdächtig – und die Traumstelle oder Traumwohnung wird dann an andere vergeben. Deshalb sind hier Notlügen grundsätzlich erlaubt.

Praxisbeispiel

Bei Bewerbungen auf eine neue Position müssen alle Inhalte in einem Bewerbungsprozess der Wahrheit entsprechen. Bleiben Sie bei der Wahrheit und sich treu, bevor Sie vollmundig mitteilen, Sie könnten verhandlungssicher spanisch sprechen, um die Stelle zu bekommen. Spätestens im Gespräch mit spanischen Kunden zeigt sich, wie gut Ihre Spanischkenntnisse wirklich sind. Dies gilt jedoch nicht, wenn andere Sie zum Beispiel nach Ihrer Religion oder Ihren sexuellen Vorlieben fragen. Solche Fragen haben in Vorstellungsgesprächen nichts zu suchen. Sie dürfen diese deshalb auch falsch beantworten. ◀

4.2 Nennen Sie Ihre Quellen

Manchmal verbreiten Sie Unwahrheiten, ohne sich dessen bewusst zu sein. Dies kann zum Beispiel passieren, wenn Sie davon überzeugt sind, die Wahrheit zu kennen, obwohl Ihnen nicht alle Details bekannt sind. Ihre eigene Wahrnehmung ist jedoch immer subjektiv. Seien Sie sich bewusst, dass Sie je nach Wahrnehmung, Gefühlen, Vorurteilen und früheren Erfahrungen ein und dieselbe Situation ganz anders wahrnehmen und bewerten. Überprüfen Sie deshalb gelegentlich, inwieweit Sie sich von Vorurteilen oder vorschnellen Annahmen blenden lassen. Wenn Sie Ihre eigene Wahrnehmung regelmäßig hinterfragen, vermindern Sie die Gefahr, andere unabsichtlich zu täuschen. Nicht alles, was auf den ersten Blick plausibel erscheint, muss auch wahr sein (vgl. Lay 1999, S. 25/64 f.).

Lassen Sie Ihre Zuhörer zudem wissen, woher Sie Ihr Wissen haben: Beruht es auf eigenen Erfahrungen? Haben Sie es im Internet oder einer Zeitung gelesen (falls ja, wo genau)? Oder haben Sie es von einem Bekannten gehört? Ihr Gegenüber kann Ihre Aussagen dann viel besser einschätzen und Sie gewinnen auf diese Weise an Glaubwürdigkeit (Tab. 4.1).

Tab. 4.1 Praxisbeispiele: Quellen benennen

| Schwache Sprache | Starke Sprache |
|--|--|
| „Ich bin teamfähig!“ | „Meine Teamfähigkeit konnte ich im Projekt xy unter Beweis stellen.“ |
| „Soziologisch betrachtet bedeutet dies...“ | „Max Weber hat hierzu geschrieben, ...“ |
| „Mein Nachbar hat hierzu einen Artikel in der Zeitung gelesen.“ | „Mein Nachbar hat mich auf einen Artikel in der Frankfurter Rundschau aufmerksam gemacht, der darüber berichtet.“ |
| „Wie Sie sicherlich alle wissen, verfügt die Europäische Kommission über 43 Generaldirektionen.“ | „Die Europäische Kommission verfügt über 43 Generaldirektionen. Wenn Sie mehr über dieses Thema wissen möchten, finden Sie hierzu weitere Informationen auf der Webseite der Europäischen Kommission.“ |

Quelle: eigene Zusammenstellung

4.3 Fragen Sie nach, bevor Sie sich eine Meinung bilden

„Solange man selbst redet, erfährt man nichts.“ (Marie von Ebner-Eschenbach, österreichische Schriftstellerin, 1830–1916)

Egal, wie gut Sie jemanden kennen, Sie können nicht erraten, was er denkt oder wie er etwas meint. Vermeiden Sie es deshalb, das Verhalten anderer über zu interpretieren. Dies kann schnell dazu führen, dass Sie das Verhalten anderer auf sich beziehen, ohne zu wissen, ob es tatsächlich so gemeint war. Versuchen Sie stattdessen, den anderen besser zu verstehen. Hierzu ist es notwendig, Fragen zu stellen. Nur wenn Sie anderen Fragen stellen und ihnen die Gelegenheit geben, ihr Verhalten, ihre Äußerungen oder ihre Entscheidungen zu erklären, lernen Sie andere besser kennen. So können Sie aktuelle Missverständnisse klären und ähnliche Missverständnisse in Zukunft vermeiden (vgl. Ebert und Pastoors 2017, S. 193 ff.).

Fragen Sie deshalb lieber nach, wenn Sie in einer Situation nicht weiterwissen (Tab. 4.2). Denn Fragen haben viele Vorteile:

- Mit Hilfe von Fragen zeigen Sie, dass Sie sich für den anderen interessieren und dass Ihnen seine Meinung wichtig ist. Auf diese Weise verbessern Fragen die Beziehung zu ihrem Gegenüber und verhindern, dass Sie aneinander vorbeireden.
- Fragen geben Anreize zum Nachdenken und beheben auf diese Weise Denkblockaden.
- Durch Fragen können Sie die Informationen des Gesprächspartners überprüfen und frühzeitig Missverständnisse erkennen.
- Sie erkennen frühzeitig Vorbehalte des anderen, bevor Sie ihn eventuell verärgern.
- Sie erfahren, welche Argumente Ihr Gegenüber noch in der Hinterhand hat, ehe Sie Ihre Karten offen gezeigt haben.
- Mit Hilfe von Fragen können Sie schnell erkennen, ob Ihr Angebot für Ihr Gegenüber attraktiv ist. Dies ermöglicht es Ihnen, aus verschiedenen möglichen Angeboten das passende auszuwählen.
- Mit Hilfe von Fragen führen Sie den anderen gedanklich dorthin, wo Sie ihn gerne haben möchten. Damit ersparen Sie sich lange Erklärungen, die oft nur schwer zu bremsen sind.
- Während der andere antwortet, können Sie in Ruhe nachdenken: Über das, was er sagt und darüber, was die Information in Bezug auf Ihr Angebot bedeutet (vgl. Birkenbihl 2007, S. 150 f.).

Tab. 4.2 Praxisbeispiele, wie Sie gute Nachfragen stellen

| Schwache Sprache | Starke Sprache |
|--|--|
| „Da können Sie gerne die Stirn runzeln.“ | „Sie runzeln die Stirn. Kann ich Ihnen eventuell weiterhelfen?“ |
| „Sie denken wohl, dass ich zu ungeschickt bin, um die Maschine zu bedienen.“ | „Warum erklären Sie mir das?“ |
| „Sie lehnen den Vorschlag doch nur ab, weil er von mir kommt.“ | „Was genau stört Sie an dem Vorschlag? Vielleicht finden wir ja eine gemeinsame Lösung, wenn Sie mir Ihre Sicht darlegen.“ |

Quelle: eigene Zusammenstellung

Stellen Sie auch in der schriftlichen Kommunikation keine Vermutungen an. Fragen Sie zum Beispiel bei Bewerbungsverfahren telefonisch nach, falls Sie noch offene Fragen haben. Auf diese Weise können Sie in Erfahrung bringen, wer der richtige Ansprechpartner für Ihr Anschreiben ist und welche Eigenschaften genau von einem Bewerber erwartet werden. Dies hat zudem den Vorteil, dass Sie bereits persönlich mit dem Unternehmen in Kontakt getreten sind.

In wissenschaftlichen Arbeiten sollten Sie ebenfalls noch einmal genauer nachforschen, wenn Sie sich nicht sicher sind. Falls Sie dann immer noch keine Antworten finden, macht es Sinn, dies schriftlich festzuhalten und entsprechend kritisch zu würdigen.

4.4 Checkliste

Die folgende Checkliste gibt Ihnen einen Überblick, wie Sie Vertrauen schaffen und glaubwürdig kommunizieren können (Tab. 4.3).

Tab. 4.3 Checkliste zu Kapitel 4: Schaffen Sie Vertrauen

| Checkliste | |
|---|---|
| Schaffen Sie Vertrauen | ✓ |
| Für starke Sprache und erfolgreiche Kommunikation spielt Vertrauen eine zentrale Rolle | |
| Kommunikation dient Ihnen einerseits dazu, Handlungen des anderen zu beeinflussen. Andererseits ermöglicht sie es Ihnen, Rückschlüsse auf die Emotionen des anderen zu ziehen | |
| Kommunizieren Sie offen und ehrlich. Dies beinhaltet unter anderem, dass Sie nichts bewusst verschleiern, verkürzen, beschönigen oder dramatisieren | |
| Es genügt nicht, sich gegenseitig Vertrauen zuzusichern. Alle Beteiligten müssen sich der Tragweite der damit verbundenen Verpflichtungen für die weitere Kommunikation bewusst sein | |
| Bleiben Sie bei der Wahrheit | |
| Alles, was Du sagst, sollte wahr sein. Aber nicht alles, was wahr ist, solltest Du auch sagen. | |
| Gesetzlich sind Bewerbern Notlügen im Vorstellungsgespräch oder auch bei der Wohnungssuche erlaubt – als eine Art Notwehr bei unzulässigen Fragen | |
| Nennen Sie Ihre Quellen | ✓ |
| Sie können bei bisher unbekannten Gesprächspartnern Vertrauen fördern, indem Sie offen kommunizieren, woher Sie Ihr Wissen haben | |
| Seien Sie sich bewusst, dass Sie je nach Wahrnehmung, Gefühlen, Vorurteilen und früheren Erfahrungen ein und dieselbe Situation ganz anders wahrnehmen und bewerten | |
| Überprüfen Sie gelegentlich, inwieweit Sie sich von Vorurteilen oder vorschnellen Annahmen blenden lassen. Auf diese Weise vermindern Sie die Gefahr, andere unabsichtlich zu täuschen. | |
| Lassen Sie Ihre Zuhörer wissen, woher Sie Ihr Wissen haben. Ihr Gegenüber kann Ihre Aussagen auf diese Weise viel besser einschätzen und Sie gewinnen an Glaubwürdigkeit | |
| Fragen Sie nach, bevor Sie sich eine Meinung bilden | ✓ |
| Fragen Sie nach, bevor Sie sich Ihre Meinung bilden oder den Beitrag Ihres Gegenübers kommentieren | |
| Vermeiden Sie es, das Verhalten anderer über zu interpretieren. Dies kann schnell dazu führen, dass Sie das Verhalten anderer auf sich beziehen, ohne zu wissen, ob es tatsächlich so gemeint war | |
| Wenn Sie anderen Fragen stellen und ihnen die Gelegenheit geben, ihr Verhalten oder ihre Entscheidungen zu erklären, lernen Sie andere besser kennen. So können Sie aktuelle Missverständnisse klären und ähnliche Missverständnisse in Zukunft vermeiden | |

Stiften Sie Sinn

5

„Wir haben nicht nur das Recht, sondern die Pflicht, Sinn zu geben. Sinn ist nicht zu finden und braucht deswegen auch nicht gesucht zu werden. [...] Er wird gegeben, gestiftet, von uns.“ Messner (2012, S. 84)

Ihre Mitmenschen erwarten von Ihnen, dass Sie Ihnen auch komplexe Entwicklungen und Sachverhalte gut verständlich erklären. Wie der Bergsteiger und Autor Reinhold Messner schreibt, erhoffen sich andere von Ihnen Sinn und Orientierung. Dies wird Ihnen nur gelingen, wenn Sie die Informationen im richtigen Kontext und mit anschaulichen Beispielen erläutern. Dazu ist es wichtig, dass Sie Ihren Mitmenschen erklären, was genau Sie bezwecken und was die Alternative zu Ihrem Vorschlag wäre.

So können zum Beispiel Führungskräfte ihre Mitarbeiter langfristig nur motivieren, wenn sie ihnen auch den Sinn ihrer Arbeit vermitteln. Materielle Anreize helfen zwar vielen Menschen, persönliche Hürden und Herausforderungen zu meistern, sie halten aber nur für kurze Zeit an. Deshalb entwickeln viele Unternehmen immer aufwendigere Anreizsysteme, deren Wirkung meist rasch verpufft. Anstatt sich mit Anreizsystemen zu beschäftigen, sollten sich Führungskräfte fragen, wie sie die Eigenmotivation der Mitarbeiter stärken können. Hierbei spielt die Sinn- und Wertefrage eine zentrale Rolle (vgl. Reusche 2015).

Sinn- und werteorientierte Führung sieht in Mitarbeitern verantwortliche Menschen (vgl. Berschneider 2003, S. 41). Eine sinn- und werteorientierte Führung bezieht die Mitarbeiter deshalb aktiv mit ein. So können Führungskräfte den Blick der Mitarbeiter zum Beispiel durch Informationen und eine frühe Diskussion über den Sinn geplanter Änderungen auf das große Ganze richten. Sinn entsteht erst, wenn die Mitarbeiter erkennen, inwieweit das Erreichen der

Ziele den Unternehmenszweck unterstützt – also einen Beitrag zum Wohl eines größeren Ganzen leistet. Etwas für das größere Ganze zu tun, unterstützt die Sinnfindung. Dieses größere Ganze kann die eigene Abteilung oder Firma sein. Hierbei kann es sich aber auch um die Kunden oder die Gesellschaft handeln (vgl. Reusche 2015).

5.1 Erklären Sie anderen, was Sie genau bezwecken

Geben Sie immer an, was genau Sie damit bezwecken, wenn Sie Ihr Gegenüber etwas fragen, um etwas bitten oder einen Auftrag erteilen. Zum einen hilft es Ihrem Gegenüber, Ihre Frage oder Ihren Auftrag richtig einzuordnen. Zum anderen versteht Ihr Gegenüber auf diese Weise den Sinn Ihrer Aufforderung.

Der US-amerikanische Autor Simon Sinek Autor empfiehlt seinen Lesern und Zuhörern, immer mit der Frage nach dem „Warum“ zu beginnen. Vor allem bei Appellen und Veränderungsprozessen ist es wichtig, diese gut zu begründen. Auf diese Weise geben Sie eine Antwort, warum Ihr Gegenüber das tun soll, wozu Sie ihn auffordern. Wenn dies nicht klar ist, wird er nicht dazu bereit sein, Ihnen zu folgen (vgl. Sinek 2011) (Tab. 5.1). Achten Sie deshalb auf folgende Punkte, wenn Sie andere zu etwas bewegen wollen:

- **Setzen Sie klare Ziele:** Jede Aufgabe braucht ein Ziel, auf das alle Beteiligten gemeinsam hinarbeiten können. Wenn kein konkretes Ziel gesetzt oder dieses nicht ausreichend kommuniziert wird, kommt es sonst immer wieder zu Problemen. Wieso soll sich Ihr Gegenüber für etwas einsetzen, das er nicht versteht und dessen späteren Nutzen er nicht erkennen kann?
- **Informieren Sie Ihr Gegenüber frühzeitig:** Viele informieren Ihre Mitmenschen erst dann, wenn es sich nicht mehr vermeiden lässt. Diese haben dann keine Möglichkeit mehr, sich selbst in den Entscheidungsprozess einzubringen. Binden Sie Ihre Mitmenschen bei wichtigen Entscheidungen von Anfang an ein. Sie werden es Ihnen danken. Wenn Sie Ihre Mitmenschen dagegen vor vollendete Tatsachen setzen, fühlen diese sich übergangen und reagieren mit Ablehnung und Widerstand.
- **Bieten sie nachvollziehbare Erklärungen:** Nachvollziehbare Begründungen machen es Ihrem Gegenüber leichter, undankbare Aufgaben zu übernehmen oder Veränderungen zu akzeptieren. Vorgeschobene Argumente durchschauen andere dagegen schnell. Sie führen deshalb nur zu Resignation und Widerstand (vgl. Ebert 2019, S. 232 f.).

Tab. 5.1 Praxisbeispiele, wie Sie Ihre Gründe darlegen können

| Schwache Sprache | Starke Sprache |
|--|--|
| „Ihr Vorschlag ist leider nicht umsetzbar.“ | „Wir können Ihren Vorschlag leider nicht umsetzen, da wir vertraglich/rechtlich an andere Absprachen gebunden sind.“ |
| „Wir empfehlen, rechtzeitig zu buchen.“ | „Buchen Sie rechtzeitig. Im Augenblick ist die Nachfrage sehr groß und es kommt zu Terminengpässen.“ |
| „Sie sollten sich Ihre Gedanken aufschreiben.“ | „Schreiben Sie Ihre Gedanken auf. Dann können Sie sich diese später noch einmal vor Augen führen.“ |
| „Nehmen Sie Ihren Lebenslauf mit in das Bewerbungsgespräch.“ | „Wenn Sie Ihren Lebenslauf im Bewerbungsgespräch vor sich liegen haben, gibt dies Ihnen Sicherheit.“ |
| „Um die passende Preisstrategie für das Unternehmen zu finden, muss eine Primärforschung, sowie Sekundärforschung vorgenommen werden.“ | „Um die passende Preisstrategie für das Unternehmen zu finden, wird zuerst mithilfe einer Sekundärforschung das Preisniveau für vergleichbare Produkte untersucht. Anschließend wird eine Primärforschung durchgeführt, um herauszufinden, wie viel potentielle Kunden für das Produkt zahlen würden.“ |

Quelle: eigene Zusammenstellung

5.2 Verwenden Sie konkrete Beispiele

Wenn Ihr Gegenüber Sie nicht versteht, obwohl Sie ihm etwas in einfachen, klaren Sätzen erklärt haben, kann dies daran liegen, dass ihm der Zusammenhang fehlt. In diesem Fall können Sie ihm das Gesagte noch einmal mithilfe eines Beispiels aus dem alltäglichen Leben Ihres Gegenübers oder bildhafter Sprache erklären.

Beispiele und Vergleiche (Analogien)

Beispiele und Vergleiche (Analogien) eignen sich gut, um ähnliche Prinzipien und Zusammenhänge zu erklären. Stellen Sie hierzu eine Verbindung zwischen zwei unterschiedlichen Situationen her. Auf diese Weise können Sie Ihren Zuhörern fremde Dinge anhand bekannter Situationen erklären. Vor allem fachspezifische Inhalte können Sie gut vermitteln, indem Sie diese mithilfe konkreter Beispiele veranschaulichen. Dazu stehen Ihnen unterschiedliche Möglichkeiten zur Verfügung:

- (Praxis-)Beispiele: Anhand konkreter Beispiele aus der Praxis Ihres Gegenübers können Sie gut Fachinhalte veranschaulichen und dessen Verständnis für neue Dinge fördern.

- Gegenstände oder Objekte: Mithilfe von Gegenständen können Sie Inhalte oder Prinzipien anschaulich erklären. Dieses Vorgehen eignet sich zum Beispiel sehr gut für technische Fragen.
- Bilder: Mit Bildern können Sie gut eine konkrete Situation oder einen konkreten Gegenstand veranschaulichen.
- Filme: Mithilfe von Filmen können Sie gut Prozesse und Reaktionen auf ein bestimmtes Ereignis veranschaulichen.

Praxisbeispiel

Mithilfe von Analogien können Sie komplizierte Zusammenhänge einfach und verständlich erklären. Sie kommen deshalb häufig im Unterricht, der Lehre und bei Veränderungsprozessen zum Einsatz:

- Im Chemieunterricht oder auch im Studium vermitteln Lehrer und Dozenten die Grundlagen der Atomtheorie mithilfe sogenannter Teilchenmodelle. Hierzu werden entweder die einzelnen Bestandteile eines Atoms oder von Molekülen anhand bunter Kugeln veranschaulicht. Auf diese Weise lassen sich nicht nur die Zusammensetzung von Atomen oder Molekülen, sondern auch unterschiedliche Aggregatzustände und der Ablauf chemischer Reaktionen anschaulich darstellen.
- Bei Veränderungsprozessen in Unternehmen vergleichen Führungskräfte den Wettbewerb am Markt gerne mit der Evolutionstheorie nach Darwin. Dabei wird gerne auf das folgende Darwin-Zitat zurückgegriffen: „Weder die stärkste noch die intelligenteste Spezies überlebt. Sondern jene, die sich am besten dem Wandel anpasst.“ Dieser Vergleich wird gerne genutzt, um die Mitarbeiter von der Notwendigkeit und der Dringlichkeit unbeliebter Maßnahmen zu überzeugen (vgl. Rettig 2014).
- Ein beliebtes Bild im Coaching ist das sogenannte Eisbergmodell. Dabei wird wahlweise die Psyche eines Menschen oder die Kommunikation zwischen zwei Menschen mit einem Eisberg verglichen. Genau wie bei einem Eisberg würden bei der menschlichen Psyche oder der zwischenmenschlichen Kommunikation nur ca. 20 %, bewusst wahrgenommen. Die anderen 80 %, also der weitaus größere Teil, befände sich dagegen unsichtbar unter der Oberfläche. Das Eisbergmodell soll auf diese Weise veranschaulichen, wie Menschen miteinander kommunizieren und was dabei unausgesprochen transportiert wird. ◀

Sprachbilder (Metaphern)

Wenn Sie einen komplizierten Sachverhalt bildhaft und einfach darstellen möchten, können Sie hierzu auch Sprachbilder (Metaphern) nutzen. Die Metapher ist eine besondere Form des Vergleichs. Dabei wird ein Wort oder eine Formulierung aus ihrem ursprünglichen Zusammenhang in eine andere Situation übertragen, um diese zu veranschaulichen. Hierzu verbinden Sie Begriffe aus zwei Bereichen, die im normalen Sprachgebrauch nichts miteinander zu tun haben. Beispiel hierfür sind Formulierungen wie „bärenstark“, „sonnenklar“, „Schneekentempo“ oder „ein Tropfen auf dem heißen Stein“.

Metaphern eignen sich gut, um Vorträge, Reden oder Geschichten aufzuwerten. Achten Sie jedoch darauf, dass Sie nur Bilder nutzen, die Ihre Zuhörer auch verstehen.

Praxisbeispiele

Besonders häufig kommen Metaphern bei Veränderungsprozessen und der Werbung zum Einsatz. Dies erleichtert es dem Leser oder Zuhörer, den Sachverhalt zu erfassen:

- Vor allem bei Veränderungsprozessen benutzen Manager gerne Metaphern, um die Notwendigkeit der geplanten Maßnahmen zu verdeutlichen. Mit dem Bild „Wir sitzen alle im gleichen Boot.“ wird das Unternehmen als Schicksalsgemeinschaft beschworen. Die Bilder vom Feuer, das immer weiter um sich greift, oder der schmelzenden Eisscholle helfen dem Management dagegen, die Dringlichkeit von Veränderungen zu betonen.
- Beim Coaching werden Teams oder sogar ganze Unternehmen mit Segelschiffen verglichen: Der Geschäftsführer wird dabei zum Kapitän und aus der Belegschaft wird die Mannschaft, die gemeinsam das Schiff durch eine stürmische See in ruhigere Gewässer lenken. Ziel dieses Bild ist es, den Teilnehmern des Coachings zu vermitteln, dass es im Unternehmen auf jeden einzelnen ankommt. Auch Vergleiche aus dem Sport sind im Coaching beliebt: „Das eigene Leben zu verändern, gelingt einem nicht im Sprint, sondern nur im Dauerlauf.“
- Einer der erfolgreichsten Werbeslogans der letzten Jahre lautet „Red Bull verleiht Flügel“. Damit will der Hersteller des Energy Drinks seine Kunden davon überzeugen, dass das Getränk nicht nur gut schmeckt, sondern diesen auch dank des Zusatzes von Koffein und Taurin zu Höchstleistungen verhilft. ◀

Im täglichen Sprachgebrauch fallen Metaphern vielen Menschen überhaupt nicht mehr auf. Das liegt daran, dass sich viele Metaphern bereits stark in die Alltags-sprache integriert haben und so ihren Übertragungscharakter verloren haben.

Vorteile von Beispielen und Sprachbildern

Der Einsatz von Bildern (Metaphern) und Beispielen (Analogien) bietet Ihnen viele Vorteile:

- Wenn Sie ein Arbeitstreffen mit einem „Kindergarten“ vergleichen, entsteht in den Köpfen Ihrer Zuhörer automatisch das Bild eines chaotischen Durch-einanders, das weder zielführend noch erfolgreich war. Wenn Sie diese Aussage noch mit konkreten Beispielen untermauern, wird es für andere schwer, dagegen zu argumentieren. Achten Sie jedoch darauf, den Einsatz von Bildern und Beispielen nicht zu übertreiben.
- Wenn Sie die Dinge anschaulich erläutern und mithilfe von Bildern und Beispielen Zusammenhänge erklären, erzeugen Sie lebhafte Bilder im Kopf Ihres Gegenübers. Dieses „Kopf-Kino“ erlaubt es Ihren Lesern oder Zuhörern, in Ihre Welt einzusteigen.
- Zudem sprechen Sie mit deren Hilfe unterschiedliche Sinnesebenen Ihres Gegenübers an, wodurch sich andere besser an das Gesagte oder das Geschriebene erinnern.

Verwenden Sie die beiden Stilmittel trotzdem sparsam. Nur dann können sie ihre volle Wirkung entfalten. Es ist kontraproduktiv, wenn Sie diese in jedem zweiten Satz benutzen. Überlegen Sie sich zudem genau, was Sie erreichen wollen, damit Sie die passenden Bilder und Beispiele wählen (vgl. Englert 2014, S. 103 ff.).

5.3 Zeigen Sie anderen Lösungen und Alternativen auf

Verbote und negative Formulierungen wirken demotivierend. Häufig erreichen Sie damit genau das Gegenteil von dem, was Sie wollen. Wie oft haben Sie schon Dinge gehört oder gesagt wie: „Das schaffst du nicht.“ oder „Lernst Du es denn nie?“. Mit solchen Formulierungen sabotieren Sie sich selbst und andere. Sie möchten ja, dass Ihr Kollege sich ändert oder dass er die Prüfung besteht (vgl. Ebert und Pastoors 2017, S. 128).

Zeigen Sie Ihrem Gegenüber deshalb Alternativen auf und liefern Sie ihm Anreize, sich zu ändern. Sprechen Sie über das, was Sie wollen, und nicht über das, was Sie nicht wollen, wenn Sie möchten, dass jemand sein Verhalten ändert (Tab. 5.2).

Tab. 5.2 Praxisbeispiele, wie Sie im persönlichen Gespräch Alternativen aufzeigen

| Schwache Sprache | Starke Sprache |
|--|---------------------------------------|
| „Hör endlich auf zu jammern.“ | „Überlege dir, was du ändern kannst.“ |
| „Pass auf, dass du keinen Unfall baust.“ | „Konzentriere dich auf die Straße.“ |
| „Verschluck‘ dich nicht.“ | „Genieße das Essen.“ |

vgl. Ebert und Pastoors (2017, S. 129)

Denn ein „Nein“ oder ein „Nicht“ kann das Gehirn nur schwer verarbeiten, weil es in Bildern denkt. Wenn Sie jemand auffordert, nicht an grüne Tomaten zu denken, konstruiert Ihr Gehirn genau das falsche Bild: Grüne Tomaten.

Solche Formulierungen sind psychologisch geschickt – nicht nur bei Kindern. Auch bei Erwachsenen erreichen Sie mehr, wenn Sie Ihre Botschaft positiv formulieren. Das Wort „nicht“ ist als solches unbeliebt. Viele Menschen assoziieren es mit den vielen Verboten aus ihrer Kinderzeit. Zuhörer und Leser wollen erfahren, was ist, und nicht, was nicht ist. Je besser Sie dieses Bedürfnis erfüllen, desto mehr werden andere Ihr Wort schätzen. Das gilt auch für das Berufsleben (vgl. ebd., S. 128 ff.).

Ihre Kunden zeigen mehr Verständnis, wenn Sie Ihnen direkt Alternativen aufzeigen (Tab. 5.3):

Tab. 5.3 Praxisbeispiele, wie Sie Ihren Kunden Alternativen aufzeigen

| Schwache Sprache | Starke Sprache |
|--|--|
| „Das kann ich Ihnen nicht sagen.“ | „Da muss ich mich kurz erkundigen. Darf ich Sie gleich zurückrufen?“ |
| „Da bin ich nicht der richtige Ansprechpartner.“ | „Dafür ist Frau Busch zuständig. Ich stelle Sie zu meiner Kollegin durch.“ |
| „Frau Müller ist jetzt nicht zu sprechen.“ | „Frau Müller ist ab 15 Uhr wieder zu erreichen. Soll ich ihr etwas ausrichten?“ |
| „Da kann ich Ihnen nichts versprechen.“ | „Das ist möglich, sobald das neue EDV-Programm fertig ist. Wann das sein wird, hängt davon ab, wie schnell es der EDV-Firma gelingt, unser System umzustellen. Ich halte Sie gerne auf dem Laufenden.“ |

vgl. Ebert und Pastoors (2017, S. 129)

5.4 Checkliste

Die folgende Checkliste gibt Ihnen einen Überblick, wie Sie mit Ihren Aussagen Sinn stiften können (Tab. 5.4).

Tab. 5.4 Checkliste zu Kap. 5: Stiften Sie Sinn

| Checkliste | |
|---|---|
| Stiften Sie Sinn | ✓ |
| Ihre Mitmenschen erwarten von Ihnen, dass Sie Ihnen auch komplexe Entwicklungen und Sachverhalte gut verständlich erklären. Dies wird Ihnen nur gelingen, wenn Sie die Informationen im richtigen Kontext und mit anschaulichen Beispielen erläutern | |
| Führungskräfte können ihre Mitarbeiter langfristig nur motivieren, wenn sie ihnen auch die Ziele und den Sinn ihrer Arbeit vermitteln können | |
| Sinn entsteht erst, wenn die Mitarbeiter erkennen, inwieweit das Erreichen der Ziele den Unternehmenszweck unterstützt – also einen Beitrag zum Wohl eines größeren Ganzen leistet | |
| Erklären Sie anderen, was Sie genau bezwecken | ✓ |
| Geben Sie immer an, was genau Sie damit bezwecken, wenn Sie andere etwas fragen, um etwas bitten oder einen Auftrag erteilen. Zum einen hilft es Ihrem Gegenüber, Ihre Frage oder Ihren Auftrag richtig einzuordnen. Zum anderen versteht Ihr Gegenüber auf diese Weise den Sinn Ihrer Aufforderung | |
| Setzen Sie klare Ziele: Jede Aufgabe braucht ein Ziel, auf das alle Beteiligten gemeinsam hinarbeiten können | |
| Binden Sie Ihre Mitmenschen bei wichtigen Entscheidungen von Anfang an ein. Sie werden es Ihnen danken. Wenn Sie Ihre Mitmenschen vor vollendete Tatsachen setzen, fühlen diese sich übergangen und reagieren mit Ablehnung und Widerstand | |
| Nachvollziehbare Begründungen machen es Ihrem Gegenüber leichter, undankbare Aufgaben zu übernehmen oder Veränderungen zu akzeptieren | |

(Fortsetzung)

Tab. 5.4 (Fortsetzung)

Checkliste

| <i>Verwenden Sie konkrete Beispiele</i> | ✓ |
|---|---|
| Beispiele und Vergleiche (Analogien) eignen sich gut, um ähnliche Prinzipien und Zusammenhänge zu erklären. Stellen Sie hierzu eine Verbindung zwischen zwei unterschiedlichen Situationen her | |
| Vor allem fachspezifische Inhalte können Sie gut vermitteln, indem Sie diese mithilfe konkreter Beispiele veranschaulichen | |
| Wenn Sie einen komplizierten Sachverhalt bildhaft und einfach darstellen möchten, können Sie hierzu auch Sprachbilder (Metaphern) nutzen | |
| Die Metapher ist eine besondere Form des Vergleichs. Dabei wird ein Wort oder eine Formulierung aus ihrem ursprünglichen Zusammenhang in eine andere Situation übertragen, um diese zu veranschaulichen | |
| Metaphern eignen sich gut, um Vorträge, Reden oder Geschichten aufzuwerten. Achten Sie jedoch darauf, dass Sie nur Bilder nutzen, die Ihre Zuhörer auch verstehen | |
| Verwenden Sie die beiden Stilmittel zudem sparsam. Nur dann können sie ihre volle Wirkung entfalten | |
| <i>Zeigen Sie anderen Lösungen und Alternativen auf</i> | ✓ |
| Zeigen Sie Ihrem Gegenüber Alternativen auf und liefern Sie ihm Anreize, sich zu ändern | |
| Sprechen Sie über das, was Sie wollen, wenn Sie möchten, dass jemand sein Verhalten ändert. Denn ein „Nein“ oder ein „Nicht“ versteht Ihr Gehirn nicht, weil es in Bildern denkt | |

Sprechen Sie Klartext

6

„Ein Problem ist halb gelöst, wenn es klar formuliert ist.“ John Dewey, amerikanischer Philosoph, 1859–1952

Formulieren Sie Ihre Botschaft klar und deutlich, wenn Sie mit Ihrer Kommunikation etwas bewirken möchten. Hierzu ist es wichtig, den Interpretationsspielraum Ihrer Aussagen so gering wie möglich zu halten. Führungskräfte müssen zum Beispiel bei Veränderungsprozessen viele Fragen beantworten, zu denen es oft unterschiedliche Meinungen gibt: Wie schnell soll die Veränderung durchgeführt werden? Welcher Weg ist der Beste, um ans Ziel zu gelangen? Solche Fragen ergeben sich häufig erst dadurch, dass Führungskräfte Ihre Aussagen vage gehalten haben, um niemandem direkt vor den Kopf zu stoßen. Begreifen Sie solche Nachfragen und Diskussionen als Chance, die besten Entscheidungen zu finden. Arbeiten alle zusammen, werden aus unterschiedlichen Standpunkten schnell gemeinsame Interessen (vgl. Ebert 2019, S. 233).

Versuchen Sie deshalb, mehrdeutige Formulierungen zu vermeiden. Je allgemeiner Sie formulieren, desto größer ist die Gefahr, dass Ihr Gegenüber Sie falsch versteht. Deshalb sollten Ihre Angaben stets so präzise wie möglich und der Situation angemessen sein: Anstelle von „Ich besitze Berufserfahrung als IT-Berater“ hilft Ihrem potenziellen Arbeitgeber die Aussage „Ich besitze vier Jahre Berufserfahrung als IT-Berater in der Finanzbranche“ wesentlich weiter und erhöht so Ihre Chancen beim Bewerbungsgespräch. Neben vagen oder widersprüchlichen Aussagen, spielt häufig auch die Art, wie etwas gesagt wird, eine wichtige Rolle. So helfen zum Beispiel sogenannte „Ich“-Botschaften Ihrem Gegenüber, Ihre persönliche Meinung von Fakten zu unterscheiden.

6.1 Vermeiden Sie widersprüchliche Aussagen

Ein noch größeres Problem sind widersprüchliche Aussagen. Widersprüchliche Botschaften führen zwangsläufig zu Missverständnissen, denn Ihr Gegenüber weiß dann nicht, auf welchen Aspekt der Nachricht es reagieren soll. Versteckte Botschaften sind besonders dann schwer zu verstehen, wenn sie nicht zur expliziten Botschaft passen. Wenn Sie vage Andeutungen machen, anstatt auf den Punkt zu kommen, ist der Empfänger gefordert, diese richtig zu deuten: Wollen Sie ihn über etwas informieren oder soll er etwas Bestimmtes tun? Oder wollen Sie ihm nur etwas über sich erzählen? Menschen senden aus unterschiedlichen Gründen indirekte Botschaften: Sie haben Angst andere zu verletzen, auf deren Ablehnung zu stoßen, sich festzulegen oder sie wissen selbst nicht, was sie wollen (vgl. Ebert und Pastoors 2017, S. 177).

Verwirrende Aussagen

Anhand einiger provokanter Fragen verdeutlichen wir Ihnen, was vage Formulierungen bei Ihrem Gegenüber bewirken:

- „Ich würde sagen, ...“ → Warum tun Sie es dann nicht?
- „Ich meine damit Folgendes: ...“ → Müssen Sie das zuvor Gesagte erklären?
- „An dieser Stelle ...“ → An welcher sonst?
- „Jetzt mal ganz ehrlich, ...“ → Haben Sie vorher gelogen?
- „Im Klartext: ...“ → Haben Sie zuvor nur drum herumgedreht?
- „Schlicht und einfach ...“ → War zuvor alles kompliziert und schwierig?

Auch das Zusammenspiel verbaler und nonverbaler Kommunikation ist wichtig, um eine Nachricht richtig zu verstehen. Wenn die nonverbalen Signale nicht mit dem Gesagten oder Geschriebenen übereinstimmen, verwirren Sie Ihr Gegenüber (vgl. Schulz von Thun 2007, S. 33 ff.).

6.2 Senden Sie „Ich“-Botschaften

Formulieren Sie Ihre eigenen Wahrnehmungen und Wünsche, aber auch Ihre eigene Meinung immer als „Ich“-Botschaften. Im Vergleich zu Du-Botschaften wirken gut formulierte Ich-Botschaften deutlich ansprechender und konstruktiver. Zudem erfährt Ihr Gesprächspartner, wie dessen Verhalten auf Sie wirkt und wo Ihre persönlichen Grenzen liegen. Diese Form der Konfrontation ist annehmbarer, da Sie den Empfänger weder verurteilen, noch zurechtweisen, angreifen oder beschuldigen. Sie bestimmen auch nicht, was er zu tun und zu unterlassen hat. Ich-Botschaften vermitteln, dass die eigene Wahrnehmung subjektiv ist (Tab. 6.1).

Tab. 6.1 Praxisbeispiele für „Ich“-Botschaften

| Schwache Sprache | Starke Sprache |
|--|---|
| „Du bist schon wieder unpünktlich!“ (Du-Botschaft + Feststellung) | „Ich habe hier eine halbe Stunde auf dich gewartet und mich total geärgert, weil ich viel zu tun habe. Ich fühle mich nicht ernst genommen und nicht respektiert, wenn du unsere Termine nicht einhältst.“ (Ich-Botschaft + Sachaussage + eigene Bedürfnisse und Gefühle + Appell) |
| „Das wird man ja wohl noch sagen dürfen.“ (Man + vage Verallgemeinerung) | „Das ist meine Meinung und dazu stehe ich.“ (Ich-Botschaft + Übernahme von Verantwortung) |
| „Nun, da der Bericht erneut durchgesehen wurde, muss zugegeben werden, dass Fehler gemacht worden sind.“ (Passive Formulierung + keine Übernahme von Verantwortung) | „Ich habe den Bericht gelesen und muss zugeben, dass ich einen Fehler gemacht habe.“ (vgl. Clark 2015, S. 45) (Ich-Botschaft + Übernahme von Verantwortung) |

Quelle: eigene Zusammenstellung

Sie geben Ihren Gesprächspartnern so die Möglichkeit zu entscheiden, ob sie Ihre Aufforderung oder Rückmeldung annehmen möchten oder nicht. Der Angesprochene ist deshalb eher dazu bereit, Ihnen entgegenzukommen. Teilen Sie Ihre Sichtweise einer Situation deshalb als Beobachtungen oder persönliche Meinung mit (vgl. Mai 2017).

Wünschen Sie sich, dass andere Ihre Meinung ernst nehmen und respektieren? Dann ist es wichtig, dass Sie diese als Ihre persönliche Meinung kenntlich machen. Dies geschieht mithilfe von Formulierungen, wie zum Beispiel „Meiner Meinung ...“ oder „Ich denke ...“. Mit deren Hilfe machen Sie deutlich, dass es sich beim Gesagten um Ihre persönliche Perspektive handelt. Zudem machen es Ihnen Ich-Botschaften leichter, Ihre eigene Meinung kritisch zu hinterfragen. Dies ist eine wichtige Voraussetzung, um bei Meinungsverschiedenheiten respektvoll und konstruktiv miteinander zu kommunizieren.

Anderen zuzuhören und offen auf deren Meinung einzugehen, sind wichtige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kommunikation. Dies ist nicht immer einfach, vor allem, wenn andere Sie mit Meinungen konfrontieren, die Ihrem eigenen Weltbild widersprechen.

Was ist eine Meinung?

Eine Meinung gibt ein persönliches Werturteil wieder. Jeder Mensch hat das Recht, seine Meinung frei zu äußern. Eine Meinung erkennen Sie daran, dass diese sich nicht überprüfen lässt. Es gibt somit weder „richtige“ noch „falsche“ Meinungen. Das unterscheidet die Meinung von Fakten. Die Feststellung „Der Himmel ist blau“, lässt sich überprüfen. Es handelt sich also um eine Tatsachenbehauptung. Wer vermeintliche „Fakten“ verbreitet, die eindeutig widerlegt werden können, kann sich somit nicht auf Meinungsfreiheit berufen.

Die Aussage „Das Verhalten Ihrer Kinder ist inakzeptabel“, hängt dagegen von Ihrer eigenen Perspektive ab. Was andere für akzeptabel halten, beruht auf deren persönlichem Weltbild. Andere Menschen können zu einem anderen Urteil kommen. Es handelt sich somit um eine Meinungsaußerung. Doch auch die Meinungsfreiheit hat Grenzen. Wenn es einer Person nicht darum geht, einen Beitrag zur Diskussion zu leisten, sondern die Würde eines anderen Menschen zu verletzen, ist dies keine persönliche Meinung, sondern eine Beleidigung. Dies gilt nicht nur für einzelne Personen: Wer bewusst gegen eine Gruppe hetzt, um die Würde ihrer Mitglieder zu verletzen, macht sich der Diskriminierung oder sogar der Volksverhetzung schuldig. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn eine Person andere Menschen zu Gewalt gegen eine bestimmte Gruppe anstachelt (vgl. Kitz 2016).

6.3 Sagen Sie „Nein“, wenn Sie etwas nicht möchten

Nein-Sagen ist eine Kunst, die Sie bei der Kommunikation mit Kollegen und Vorgesetzten ebenso weiterbringt wie im privaten Bereich. Dazu ist es wichtig, dass Sie Ihre Grenzen ziehen, ohne dem anderen gegenüber respektlos zu werden.

Wenn es Ihnen schwerfällt, nein zu sagen, hilft Ihnen vielleicht die folgende Überlegung: Für jedes Ja, beziehungswise jedes Mal, wenn Sie sich bereit erklären, für jemand anderen etwas zu erledigen, zahlen Sie einen Preis: Sie zahlen mit Ihrer Zeit, Energie und Kraft. Diese Ressourcen hätten Sie vielleicht dringender für andere Dinge benötigt oder lieber in etwas Anderes investiert. Das Gleichgewicht von Geben und Nehmen spielt dabei eine wichtige Rolle: Müssen Sie langfristig mehr geben als Sie zurückbekommen, führt das zu Stress und Unzufriedenheit (vgl. Ebert und Pastoors 2017, S. 295 ff.).

Rufen Sie sich ins Gedächtnis, dass niemand immer verfügbar ist! Es lohnt sich deshalb, kurz abzuwägen, ob Sie einer Bitte entsprechen oder diese ausschlagen. Stellen Sie sich hierzu folgende Fragen:

- Was genau erwarten andere von Ihnen? Was sollen Sie tun?
- Möchten Sie das wirklich tun oder geben?
- Wie viel Zeit und Energie haben Sie?
- Steht die Bitte im Konflikt mit anderen Aufgaben, die Sie erledigen müssen? Was muss eventuell darunter leiden oder zurücktreten, wenn Sie der Bitte nachkommen?

- Wer bittet Sie um einen Gefallen? Was bedeutet dieser Mensch für Sie? In welchem Verhältnis stehen Sie zueinander?
- Wie oft hat diese Person schon etwas für Sie getan? Und wie oft haben Sie schon etwas für diese Person getan? Und – wenn das schon öfter der Fall war – möchten Sie es tatsächlich noch einmal tun?

► **Praxisbeispiel** Es gibt verschiedene Möglichkeiten, respektvoll, aber gleichzeitig deutlich nein zu sagen (Ebd., S. 298 ff.):

- **Begründen:** Wenn Sie Ihre Absage begründen, zeigen Sie, dass Ihr „Nein“ inhaltliche Gründe hat und nichts mit Ihrem Gegenüber zu tun hat. Eine Begründung ist nicht dasselbe wie eine Rechtfertigung. Sie sind nicht gezwungen, über die Verwendung Ihrer Zeit Rechenschaft abzulegen.
Beispiel: „Ich kann diese Aufgabe leider nicht übernehmen, da mir sowohl Herr Müller als auch Frau Schmidt schon andere Aufgaben übertragen haben.“
- **Mitgefühl zeigen:** Bringen Sie zum Ausdruck, dass Sie verstehen, dass es für den anderen unangenehm ist, dass Sie seine Bitte ablehnen.
Beispiel: „Es tut mir leid, dass ich Ihrer Bitte nicht nachkommen kann.“
- **Verständnis zeigen:** Zeigen Sie Verständnis dafür, dass Ihr Gegenüber diese Bitte äußert. Sie signalisieren damit, dass Ihre Ablehnung nicht persönlich gemeint ist. Außerdem versteht der Andere, dass Sie seine Bitte nicht ablehnen, weil Sie diese für unangebracht halten.
Beispiel: „Ich verstehe, dass Sie zu viel zu tun haben, um diese Aufgabe auch noch zu erledigen, aber ich kann Ihnen im Moment nicht helfen.“
- **Bedanken:** Wenn jemand Sie um etwas bittet, was Sie nicht annehmen können oder wollen, eignet sich auch der Dank für das gezeigte Vertrauen.
Beispiel: „Es ehrt mich, dass Sie so viel Vertrauen in mich setzen, aber ich kann diese Aufgabe nicht übernehmen.“
- **Mit Einschränkung annehmen:** Manchmal ist es gar nicht notwendig, eine Anfrage komplett abzulehnen, da Sie einem Teil der Bitte nachkommen können. Oder Sie können die Aufgabe zu einem späteren Zeitpunkt erledigen. Damit signalisieren Sie, dass Sie grundsätzlich bereit sind, zu helfen und das im Rahmen Ihrer Möglichkeiten auch zu tun.

Beispiel: „Heute schaffe ich das nicht mehr. Reicht es Ihnen, wenn ich diese Aufgabe morgen Vormittag erledige?“

- **Alternative:** Wenn Sie die Bitte nicht so ausführen können, wie sie an Sie gerichtet wurde, können Sie eventuell ein Gegenangebot machen, mit dem das gleiche Ziel auf andere Weise erreicht werden kann.
Beispiel: „Es tut mir leid. Ich weiß, wie dringend diese Angelegenheit für Sie ist. Ich kann jedoch unmöglich diese Aufgabe übernehmen. Ich rufe aber gerne Herrn Schmidt an und frage ihn, ob er Ihnen helfen kann.“
- **Interesse zeigen:** Überzeugen Sie sich, ob die von Ihnen vorgeschlagene Lösung für den anderen annehmbar ist. Damit beweisen Sie Respekt und Interesse für Ihr Gegenüber.

6.4 Checkliste

Die folgende Checkliste gibt Ihnen einen Überblick, wie Sie klare und eindeutige Botschaften senden (Tab. 6.2).

Tab. 6.2 Checkliste zu Kap. 6: Senden Sie klare Botschaften

Checkliste

| <i>Senden Sie klare Botschaften</i> | ✓ |
|--|---|
| Formulieren Sie Ihre Botschaft klar und deutlich. Hierzu ist es wichtig, den Interpretationsspielraum Ihrer Aussagen so klein wie möglich zu halten | |
| Vermeiden Sie mehrdeutige Formulierungen. Je allgemeiner Sie formulieren, desto größer ist die Gefahr, dass Ihr Gegenüber Sie falsch versteht. Deshalb sollten Ihre Angaben stets so präzise wie möglich und der Situation angemessen sein | |
| <i>Vermeiden Sie widersprüchliche Aussagen</i> | ✓ |
| Vermeiden Sie widersprüchliche Aussagen. Diese führen zwangsläufig zu Missverständnissen, da Ihr Gegenüber nicht weiß, auf welchen Aspekt der Nachricht es reagieren soll | |
| Auch das Zusammenspiel verbaler und nonverbaler Kommunikation ist für die Verständlichkeit einer Nachricht wichtig. Wenn die nonverbalen Signale nicht mit dem Gesagten oder Geschriebenen übereinstimmen, verwirren sie Ihr Gegenüber | |

(Fortsetzung)

Tab. 6.2 (Fortsetzung)

Checkliste

| | |
|---|---|
| Senden Sie „Ich“-Botschaften | ✓ |
| Formulieren Sie Ihre eigenen Wahrnehmungen und Wünsche, aber auch Ihre eigene Meinung immer als „Ich“-Botschaften. Im Vergleich zu Du-Botschaften wirken Ich-Botschaften deutlich konstruktiver | |
| Machen Sie Ihre persönliche Meinung als solche kenntlich. Dies geschieht mithilfe von Formulierungen, wie zum Beispiel „Meiner Meinung ...“ oder „Ich denke ...“ | |
| Ich-Botschaften vermitteln, dass die eigene Wahrnehmung subjektiv ist. Sie geben Ihren Gesprächspartnern so die Möglichkeit zu entscheiden, ob sie Ihre Aufforderung oder Rückmeldung annehmen möchten oder nicht | |
| Es gibt somit weder „richtige“ noch „falsche“ Meinungen. Das unterscheidet Meinungen von Fakten. Wer vermeintliche „Fakten“ verbreitet, die eindeutig widerlegt werden können, kann sich somit nicht auf Meinungsfreiheit berufen | |
| Sagen Sie „Nein“, wenn Sie etwas nicht möchten | ✓ |
| Ziehen Sie Ihre Grenzen, ohne dem anderen gegenüber respektlos zu werden. | |
| Rufen Sie sich ins Gedächtnis, dass niemand immer verfügbar ist! Es lohnt sich deshalb, kurz abzuwägen, ob Sie einer Bitte entsprechen oder diese ausschlagen. | |

Befreien Sie Ihre Sprache von Ballast

7

„Vollkommenheit entsteht nicht, wenn man nichts mehr hinzufügen kann, sondern dann, wenn man nichts mehr wegnehmen kann.“ (de Saint-Exupéry 1939, S. 60)

Kennen Sie die Redewendung, dass jemand den Wald vor lauter Bäumen nicht sieht? Die Redewendung beschreibt Situationen, in denen Menschen sich so sehr in Details verlieren, dass sie das Offensichtliche bzw. die Kernbotschaft nicht mehr sehen.

Mit der Sprache ist es oft genauso. Häufig belasten Menschen Ihre Sprache mit unnötigen Botschaften, Wörtern oder Floskeln. Dies führt nicht nur dazu, dass andere nicht verstehen, was Sie eigentlich sagen wollen, sondern dass Sie am Ende selbst nicht mehr wissen, worauf Sie eigentlich hinauswollten. Deswegen ist es wichtig, dass Sie Ihre Sprache von unnötigem Ballast befreien. Hierzu zählen zum Beispiel Füllwörter, Weichmacher, Wiederholungen, Verallgemeinerungen, doppelte Verneinungen oder überholte Redewendungen. Was sich genau hinter den einzelnen Begriffen verbirgt, erfahren Sie in diesem Kapitel.

Versuchen Sie, sich solche Wörter und Formulierungen bewusst zu machen und schrittweise abzugewöhnen. Denn wie de Saint-Exupéry gesagt hat, ist Ihr Beitrag erst dann vollkommen, wenn Sie nichts mehr weglassen können.

7.1 Vermeiden Sie abschwächende Formulierungen und Weichmacher

Einschränkungen und Weichmacher sind kleine Worte oder Floskeln, die das, was Sie gerade gesagt haben, zurücknehmen, verniedlichen oder abschwächen. Die Autoren Roy Clark und Sylvia Englert benennen eine Reihe Begriffe

oder Formulierungen, die das Verb in einem Satz und somit auch Ihre Aussage relativieren oder abschwächen (vgl. Clark 2015, S. 37–39, 76):

- **Abschwächende oder verstärkende Wörter und Formulierungen**, die Ihre Aussage unnötig relativieren. Hierzu zählen Wörter und Formulierungen wie zum Beispiel eigentlich, etwa, ungefähr, irgendwie, relativ, im Prinzip, vielleicht, sicherlich, selbstverständlich, gänzlich, sehr, überaus etc.
- **Vorausgehende Weichmacher**, mit denen Sie die folgende Aussage vorweg infrage stellen. Hierzu zählen Wörter und Formulierungen wie zum Beispiel „im Großen und Ganzen“, „normalerweise“, „im Prinzip“ oder „generell“. Auch unnötige Entschuldigungen, wie „Ich bin ja nur...“ oder „Ich bin ja kein Fachmann/keine Fachfrau“ führen dazu, dass Ihre Aussage infrage gestellt wird.
- **Verniedlichungen**, mit denen Sie Probleme oder Leistungen klein reden. Hierzu zählen Wörter und Formulierungen wie zum Beispiel „Gar nicht mal so schlecht“, „unklug“, „nicht so ganz glücklich“, „Ich bin ja nur ...“, „Ich habe von dem Thema ja keine Ahnung, aber ...“ (vgl. ebd., S. 37–39)
- **Überflüssige Konjunktive**, mit denen Sie das Gesagte abschwächen. Hierzu zählen Wörter wie zum Beispiel möchte, könnte, wollte, sollte, müsste oder hätte.
- **Doppelte Umschreibung**: Hierzu zählen Formulierungen wie zum Beispiel ein tauber, schwerhöriger Mann (wenn er taub ist, kann er nicht mehr schwerhörig sein), ein weißer Schimmel (ein Schimmel ist ein weißes Pferd, daher reicht Schimmel), kreisrund (rund – ein Kreis ist immer rund), alter Greis (Greis), auseinanderdividieren (teilen, dividieren), das einzelne Individuum (Individuum), persönlich anwesend (anwesend – niemand kann „unpersönlich“ anwesend sein) (vgl. ebd., S. 76).
- **Überflüssige und nichtssagende Adjektive**, die Ihre Aussagen kitschig klingen lassen und auf diese Weise abwerten. Dies gilt für Formulierungen wie knisternde Spannung, ein tragischer Todesfall, markerschütternde Schreie oder erfolgsverwöhnter Manager (vgl. Englert 2014, S. 100 f.)

In einzelnen Situationen sind Wörter wie „vielleicht“, „eigentlich“, „könnte“, „sollte“, „müsste“ durchaus sinnvoll. Sie drücken Unsicherheit aus und geben Ihrem Gegenüber zu verstehen, dass Sie sich selbst nicht sicher sind oder andere nicht bedrängen wollen. Wenn Sie diese Formulierungen ersatzlos aus Ihrem Wortschatz verbannen, wirken Sie ruppig, dominant und unhöflich. Verwenden Sie sprachliche Weichmacher deshalb mit Bedacht und versuchen Sie, diese falls möglich zu vermeiden:

- Ihre Sprache wird dadurch klarer, einfacher und nachvollziehbarer.
- Ihre Zuhörer verarbeiten Ihre Informationen leichter und handeln dementsprechend schneller.
- Sie stärken Ihre Glaubwürdigkeit und Überzeugungsstärke durch eine nachvollziehbare Logik.

7.2 Vermeiden Sie Verallgemeinerungen

Viele Missverständnisse basieren auf Verallgemeinerungen, unter denen Ihr Gegenüber etwas Anderes versteht als Sie. Das passiert oft schon bei der Kommunikation zwischen Menschen mit derselben Muttersprache. Wie viel schwieriger ist es dann für Menschen, die Ihre Sprache erst in der Schule oder später gelernt haben? Drücken Sie sich daher konkret aus, wenn Sie mit anderen kommunizieren (vgl. Ebert und Pastoors 2017, S. 257).

Durch Verallgemeinerungen entstehen schnell peinliche Missverständnisse. Sprechen Sie deshalb zum Beispiel von den Vereinigten Staaten und nicht von Amerika, wenn Sie die USA meinen. Dies erleichtert die Gespräche mit rund 600 Mio. anderen Amerikanern, die in Brasilien, Kanada, Mexiko oder einem der anderen amerikanischen Länder leben. Gleches gilt für Verallgemeinerungen über bestimmte Länder, Gruppen oder Kulturen. Verzichten Sie auf Stereotype wie „die Lehrer“, „die Politiker“ oder „die Deutschen“. Es gibt keine homogenen Gruppen, die Sie problemlos „über einen Kamm scheren“ können.

Eine weitere Ursache für Missverständnisse ist das Wort „man“. Viele Menschen verwenden das Wort „man“ in Texten und Reden. Wenn Sie „Man könnte ...“ anstatt „Ich möchte ...“ sagen, haben Sie nur nicht den Mut, für Ihren Standpunkt einzustehen. Sie signalisieren auf diese Weise, dass Ihnen die Angelegenheit oder das Thema nicht so wichtig ist, dass Sie dafür einen Konflikt oder Widerspruch riskieren. Wenn Sie solche Weichmacher zu oft verwenden, werden Sie unglaublich und können andere nur schwer von Ihrem Standpunkt überzeugen. Zudem enthalten Sie anderen vor, wen genau Sie meinen, wenn Sie das Wort „man“ benutzen. In heiklen Situationen kann es die Beziehung zu Ihrem Gegenüber gefährden, wenn Sie sich hinter „man“ verstecken. Dies gilt besonders für Reden. Wenn Sie zu häufig das Wort „man“ verwenden, wird Ihr Publikum hellhörig und durchschaut Ihr Manöver.

Machen Sie die Dinge und Menschen hinter „man“ sichtbar (Tab. 7.1): zum Beispiel Sie selbst, Ihre Freunde, Unternehmerinnen, Touristen oder Delegierte

Tab. 7.1 Praxisbeispiele, wie Sie Verallgemeinerungen vermeiden

| Schwache Sprache | Starke Sprache |
|--|---|
| „Man sollte die Situation wie folgt lösen...“ | „Lösen Sie die Situation bitte wie folgt...“ |
| „Man müsste mal was dagegen machen...“ | „Ich ergreife die Initiative. Wer macht mit?“ |
| „In dem Zusammenhang sagt man ja gerne....“ | „In diesem Zusammenhang sagt der Kunde gerne...“ |
| „Viele Klienten wünschen sich eine maßgeschneiderte Beratung...“ | „Sie wünschen sich eine Beratung nach Maß? Wir bieten Ihnen...“ |

Quelle: eigene Zusammenstellung

auf einem Parteitag. Beim Reden kostet es ein wenig Übung, auf dieses Wort zu verzichten. Bei Texten können Sie dagegen am Rechner einfach die Suchfunktion benutzen.

7.3 Nutzen Sie positive Formulierungen

Vermeiden Sie Verneinungen. Das Gehirn kann ein „Nicht“ nur auf Umwegen verarbeiten. Seien Sie deshalb mit negativ besetzten Begriffen vorsichtig. Wenn Sie zum Beispiel „Es besteht kein Risiko“ sagen, rufen Sie Ihrem Zuhörer eben dieses Risiko ins Bewusstsein. Versichern Sie ihnen stattdessen besser: „Sie können sich sicher sein, dass ...“. Verneinungen sind zudem oft missverständlich, ihre Aussage ist unklar. Prüfen Sie deshalb, ob Sie negative Begriffe durch passende positive Formulierungen ersetzen können: Unverhofft (→ überraschend, plötzlich), unvorsichtig (→ leichtfertig, risikofreudig), unbewusst (→ instinktiv), nicht glauben (→ zweifeln), nicht erinnern (→ vergessen) oder nicht zulassen (→ verhindern) (siehe auch Tab. 7.2).

Tab. 7.2 Praxisbeispiele für positive Formulierungen

| Schwache Sprache | Starke Sprache |
|--|--|
| „Unser Geschäft schließt täglich um 19.00 Uhr.“ | „Wir haben täglich bis 19.00 Uhr für Sie geöffnet.“ |
| „Da Sie nicht alle Voraussetzungen für die ausgeschriebene Stelle erfüllen, haben wir diese anderweitig vergeben.“ | „Wir haben uns für einen anderen Bewerber entschieden, der die Voraussetzungen noch besser erfüllt als Sie.“ |

Quelle: eigene Zusammenstellung

7.4 Checkliste

Die folgende Checkliste gibt Ihnen einen Überblick, wie Sie Ihre Sprache von Ballast befreien können (Tab. 7.3).

Tab. 7.3 Checkliste zu Kap. 7: Befreien Sie Ihre Sprache von Ballast

| Checkliste | |
|---|---|
| Befreien Sie Ihre Sprache von Ballast | ✓ |
| Befreien Sie Ihre Sprache von unnötigem Ballast. Hierzu zählen zum Beispiel Füllwörter, Weichmacher, Wiederholungen, Verallgemeinerungen, doppelte Verneinungen oder überholte Redewendungen | |
| Versuchen Sie, sich solche Wörter und Formulierungen bewusst zu machen und schriftweise abzugewöhnen | |
| Vermeiden Sie abschwächende Formulierungen und Weichmacher | ✓ |
| Vermeiden Sie abschwächende Formulierungen, Weichmacher und Redewendungen | |
| Einschränkungen und Weichmacher sind kleine Worte oder Floskeln, die das, was Sie gerade gesagt haben, zurücknehmen, verniedlichen oder abschwächen: <ul style="list-style-type: none"> – Abschwächende oder verstärkende Wörter und Formulierungen, die Ihre Aussage unnötig relativieren – Vorrausgehende Weichmacher, mit denen Sie die folgende Aussage vorweg infrage stellen – Verniedlichungen, mit denen Sie Probleme oder Leistungen klein reden – Überflüssige Konjunktive, mit denen Sie das Gesagte abschwächen – Doppelte Umschreibung – Überflüssige und nichtssagende Adjektive, die Ihre Aussagen kitschig klingen lassen und auf diese Weise abwerten | |
| Wenn Sie diese Formulierungen ersatzlos aus Ihrem Wortschatz verbannen, wirken Sie ruppig, dominant und unhöflich. Verwenden Sie sprachliche Weichmacher deshalb mit Bedacht und versuchen Sie, diese falls möglich zu vermeiden | |

(Fortsetzung)

Tab. 7.3 (Fortsetzung)

Checkliste

| | |
|---|---|
| Vermeiden Sie Verallgemeinerungen | ✓ |
| Viele Missverständnisse basieren auf Verallgemeinerungen, unter denen Ihr Gegenüber etwas Anderes versteht als Sie | |
| Eine weitere Ursache für Missverständnisse ist das Wort „man“. Wenn Sie „Man könnte ...“ anstatt „Ich möchte ...“ sagen, haben Sie nur nicht den Mut, für Ihren Standpunkt einzustehen. Sie signalisieren auf diese Weise, dass Ihnen die Angelegenheit oder das Thema nicht so wichtig ist, dass Sie dafür einen Konflikt oder Widerspruch riskieren | |
| Machen Sie die Dinge und Menschen hinter „man“ sichtbar | |
| Nutzen Sie positive Formulierungen | ✓ |
| Vermeiden Sie Verneinungen. Das Gehirn kann ein „Nicht“ nur auf Umwegen verarbeiten. Seien Sie deshalb mit negativ besetzten Begriffen vorsichtig | |
| Prüfen Sie, ob Sie negative Begriffe durch passende positive Formulierungen ersetzen können | |

Zum Abschluss

8

Der Erfolg Ihrer Kommunikation hängt maßgeblich davon ab, ob Ihr Gegenüber Sie verstehen (bzw. mit Ihnen kooperieren) möchte oder nicht. Um erfolgreich mit anderen zu kommunizieren, müssen Sie deshalb sprachlich aktiv mit diesen zusammenarbeiten. Dabei kommen Sie mit drei einfachen Schritten zu Ihrem Ziel:

- Kommunizieren Sie so, dass Ihr Gegenüber Sie versteht: Hierzu müssen Sie Ihre Gedanken ordnen, so einfach wie möglich formulieren, Sinn stiften, Klar- text sprechen und Ihre Sprache von Ballast befreien (Maxime der Quantität, der Relevanz und der Modalität).
- Investieren Sie in die Beziehung mit Ihrem Gesprächspartner: Hierzu ist es wichtig, Vertrauen zu schaffen, ehrlich zu kommunizieren, Ihre Quellen zu nennen und nachzufragen, bevor Sie sich eine Meinung bilden (Maxime der Qualität).
- Falls es anschließend immer noch zu Missverständnissen kommt, sollten Sie mit Ihrem Gesprächspartner klären, ob Sie eventuell aneinander vorbeireden.

In den letzten sechs Kapiteln haben wir Ihnen die Grundsätze einer ausdrucksstarken und wirksamen Sprache vorgestellt. Selbst wenn Sie alle Punkte beachten, kann es zu Missverständnissen kommen. In diesem Fall empfiehlt es sich zu klären, ob die Gesprächspartner eventuell aneinander vorbeireden. Sie haben vielleicht etwas übersehen oder überhört, verstehen Dinge falsch oder interpretieren sie anders als andere. Solche Missverständnisse können Sie durch gezielte Rückfragen verhindern.

Bitten Sie Ihr Gegenüber, seine Aussage zu wiederholen oder kurz zusammen zu fassen, wenn Sie das Gefühl haben, nicht verstanden zu haben, was der andere

gemeint hat. Wahlweise können Sie das Gesagte wiederholen, um zu überprüfen, ob Sie Ihr Gegenüber richtig verstanden haben („Heißt das, dass...?“, „Habe ich richtig verstanden, dass ...?“). Beobachten Sie das Verhalten des anderen: Lässt die Reaktion Ihrer Gesprächspartner darauf schließen, dass diese Ihre Mitteilung richtig verstanden haben (vgl. Flammer 1996, S. 105)?

Manchmal droht ein Gespräch zu scheitern, weil Sie falsche Annahmen äußern und erwarten, dass Ihr Gegenüber diese teilt. Oder alle Beteiligten haben unterschiedliche Annahmen im Hinterkopf. Bitten Sie in diesen Fällen um eine genauere Darstellung, weisen Sie auf Fragwürdiges hin und hinterfragen Sie die getroffenen Annahmen. Dies verbessert nicht nur den Gesprächsverlauf, sondern motiviert auch andere dazu, ihre eigenen Annahmen zu hinterfragen. Fragen Sie nach den Umständen der Situation, über die der andere spricht, damit Sie ihn besser verstehen und sich besser in dessen Situation hineinversetzen können (vgl. Flammer 1996, S. 164 ff.). Wenn Sie verstehen, wie der andere „tickt“, können Sie die Situation neu bewerten und Ihre Ziele, Ihre Sprache und Ihre Argumente entsprechend anpassen.

Das Prinzip der starken Sprache hilft Ihnen, sprachlich auf Ihr Gegenüber zuzugehen, ohne sich dabei zu verrenken. Es ist ganz einfach: Überlegen Sie sich, was Sie erreichen möchten und machen Sie selbst sprachlich den ersten Schritt.

Was Sie aus diesem *essential* mitnehmen können

- Bevor Sie mit anderen kommunizieren, müssen Sie sich erst selbst bewusst werden, was Sie überhaupt erreichen wollen.
- Eine gute Struktur und ein klarer Fokus auf wenige zentrale Punkte helfen Ihrem Gegenüber, das Gesagte besser zu verstehen.
- Verzichten Sie auf unnötige Fremdwörter oder Abkürzungen, wenn Sie möchten, dass Ihr Gegenüber Sie als kompetent und gebildet wahrnimmt.
- Vermeiden Sie mehrdeutige Formulierungen. Je allgemeiner Sie formulieren, desto größer ist die Gefahr, dass Ihr Gegenüber Sie falsch versteht. Deshalb sollten Ihre Angaben stets so präzise wie möglich und der Situation angemessen sein.
- Formulieren Sie Ihre eigenen Wahrnehmungen, Ihre Wünsche und Ihre eigene Meinung immer als „Ich“-Botschaften. Im Vergleich zu „Du“-Botschaften wirken „Ich“-Botschaften deutlich konstruktiver.
- Vertrauen spielt für erfolgreiche Kommunikation eine zentrale Rolle.

Literatur

- Berschneider W (2003) Sinnzentrierte Unternehmensführung. Orthaus, Lindau
- Birkenbihl V (2007) Psycho-logisch richtig verhandeln. Professionelle Verhandlungstechniken mit Experimenten und Übungen. mvg, Heidelberg
- Clark RP (2015) Die 50 Werkzeuge für gutes Schreiben. Handbuch für Autoren, Journalisten und Texter. Autorenhaus Verlag, Berlin
- de Saint-Exupéry A (1939) Wind, Sand und Sterne. Gallimard, Paris
- Duden (Hrsg) (2016) Das Wörterbuch der sprachlichen Zweifelsfälle. Richtiges und gutes Deutsch, vol 9, 8. Aufl. Dudenverlag, Mannheim
- Ebert H (2019) Veränderungen gestalten. In: Pastoors S et al (Hrsg) Praxishandbuch werteorientierte Führung. Kompetenzen erfolgreicher Führungskräfte im 21. Jahrhundert. Springer Nature, Düsseldorf, S 219–239
- Ebert H, Fisiak I (2018) Bürgerkommunikation auf Augenhöhe. Wie Behörden und öffentliche Verwaltung verständlich kommunizieren können, 3. Aufl. Springer, Bochum
- Ebert H, Pastoors S (2017) Respekt: Wie wir durch Empathie und wertschätzende Kommunikation im Leben gewinnen. Springer, Wiesbaden
- Einstein A (1957) On Israeli-Arab Relations. New Outlook: Middle East Mon 1(1):5
- Englert S (2014) So lektorieren Sie Ihre Texte. Verbessern durch überarbeiten. Autorenhaus Verlag, Berlin
- Feldmann R (2012) Lügner – die Wahrheit übers Lügen. Springer Spectrum, Berlin
- Flammer A (1996) Einführung in die Gesprächspsychologie. Huber, Bern
- Glass L (2005) Sprich doch einfach Klartext! Wie man selbstbewusst kommuniziert und die Initiative ergreift. Goldmann, München
- Grice P (1967) Logic and Conversation. In: Cole P, Morgan J (Hrsg) Speech Acts, Syntax and Semantics, vol 12. Academic Press, New York
- Hesse N (2019) Wirtschaftsthemen verständlich vermitteln: Wie Sie mit ökonomischen Texten in Wissenschaft, Verwaltung und Unternehmen überzeugen. Schäffer-Poeschel, Berlin
- Hölscher L (2012) Mit der Fünf-Satz-Technik zur perfekten Rede – Wie Sie mit der Fünf-Satz-Technik rhetorisch glänzen und Ihre Zuhörer begeistern. Beitrag vom 5. März 2012. <https://www.akademie.de/wissen/5-satz-technik-rede-vortrag>. Zugegriffen: 14. März 2020

- Hubig C (2014) Vertrauen und Glaubwürdigkeit als konstituierende Elemente der Unternehmenskommunikation. In: Zerfaß A, Piwinger M (Hrsg) Handbuch Unternehmenskommunikation, 2. Aufl. Springer Gabler, Wiesbaden, S 351–370
- Kitz V (2016) Meinungsfreiheit. Das wird man doch wohl mal sagen dürfen – oder? Online-Artikel vom 03.02.2016. <http://www.spiegel.de/panorama/meinungsfreiheit-was-darf-ich-sagen-und-was-nicht-a-1074146.html>. Zugegriffen: 7. Febr. 2019
- Lay R (1999) Führen durch das Wort, 7. Aufl. Ullstein, Frankfurt a. M.
- Lorenzoni B, Bernhard W (2001) Professional Politeness. Die Anti-Ellbogen-Strategie für Ihren persönlichen Auftritt im Beruf und im Privatleben. Metropolitan, Düsseldorf
- Mai J (2008) Das ABC der Präsentationstipps. <http://karrierebibel.de/praesentationstipps/>. Zugegriffen: 23. Sept. 2016
- Mai J (2017) Stichwort „Feedback geben: Regeln, Beispiele, Tipps“. <https://karrierebibel.de/feedback-geben/>. Zugegriffen: 12. Nov. 2017
- Messner R (2012) Berge versetzen: Das Credo eines Grenzgängers. GU, München
- Pastoors S (2017) Präsentieren und Visualisieren. In: Becker JH, Ebert H, Pastoors S (Hrsg) Praxishandbuch berufliche Schlüsselkompetenzen. 50 Handlungskompetenzen für Ausbildung, Studium und Beruf. Springer, Heidelberg, S 59–67
- Priebe M (2020) Die Substantivierung ist der Lebendigkeit ihr Tod. Warum zu viele Substantive jeden Text versauen, <https://mathias-priebe.de/substantivierung-vermeiden/>. Zugegriffen: 14. März 2020
- Rettig D (2014) Change-Management. Wie der Wandel in Unternehmen gelingt. Artikel in der Wirtschaftswoche vom 02.04.2014. <https://www.wiwo.de/erfolg/management/change-management-wie-der-wandel-in-unternehmen-gelingt/9680978.html>. Zugegriffen: 14. März 2020
- Reusche U (2015) Sinn stifteln – fünf Thesen, Beitrag vom am 6. Juli 2015. <https://www.hcc-magazin.com/sinn-stifteten-fuenf-thesen/14649>. Zugegriffen: 08. Okt. 2018
- Scheel K (2018) Die Fünf-Satz-Methode erfolgreich anwenden: Nicht Überreden – Argumentieren! <https://zeitsprung-c2.de/blog/5-Satz-Methode-argumentieren>. Zugegriffen: 14. März 2020
- Schneider W (2001) Deutsch für Profis. Wege zu gutem Stil. Goldmann, München
- Schulz von Thun F (2007) Miteinander Reden 1. Störungen und Klärungen. Psychologie der zwischenmenschlichen Kommunikation. rororo, Reinbek bei Hamburg
- Sinek S (2011) Start with why: how great leaders inspire everyone to take action. Portfolio Penguin, New York
- Stahl HK, Menz F (2014) Handbuch Stakeholder-Kommunikation. Überzeugende Sprache in der Unternehmenspraxis. ESV, Berlin
- Strunk W, White EB (2000) The elements of style, 4. Aufl. Allyn & Bacon, Boston Erstveröffentlichung 1935
- Wöss F (2004) Der souveräne Vortrag: Informieren – Überzeugen – Begeistern. Linde, Wien