

Christoph Zahrnt

# Schreiben in Projekten

von der Leistungs-  
beschreibung bis zum  
Abschlussbericht





Christoph Zahrnt

# **Schreiben in Projekten**

Von der Leistungsbeschreibung  
bis zum Abschlussbericht

UVK Verlag · München

Umschlagmotive: © iStockphoto AJ\_Watt / iStockphoto LightField-Studios

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.dnb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2021

© UVK Verlag 2021

– ein Unternehmen der Narr Francke Attempto Verlag GmbH + Co. KG  
Dischingerweg 5 · D-72070 Tübingen

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Internet: [www.narr.de](http://www.narr.de)

eMail: [info@narr.de](mailto:info@narr.de)

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

ISBN 978-3-7398-3111-4 (Print)

ISBN 978-3-7398-8111-9 (ePDF)

## Vorwort

Das Schreiben von Texten gehört zu Ihren Tätigkeiten als Mitglied eines Projektteams. Dieses Buch vermittelt Ihnen, wie Sie Ihre Fähigkeiten zur schriftlichen Kommunikation in Projekten verbessern können:

- Wie Sie möglichst eindeutig und situationsgerecht verständlich schreiben, dabei weniger sachliche und sprachliche Fehler machen und damit insgesamt Missverständnisse und Auseinandersetzungen verringern.
- Wie Sie sich dank eines strukturierten Prozesses mit dem Schreiben leichter tun und effizienter schreiben.
- Wie Sie für Ihren Empfänger in ansprechender Weise schreiben und dabei die Risiken vermeiden, die sich auf der personalen Ebene ergeben können.

Auch dann kommt es allerdings immer noch auf Ihre Bereitschaft an, sich anzustrengen.<sup>1</sup>

Das Gehirn strengt sich nicht gerne an  
und weicht der Mühe aus, wenn es das kann.  
Macht ihm etwas Freude, arbeitet es gern.  
Doch dieser Antrieb liegt beim Schreiben eher fern.

Das Buch behandelt nicht nur das Ausformulieren von Texten, sondern den gesamten Schreibprozess: vom Erstellen eines Konzepts über das Ausformulieren bis zu dessen Überarbeiten. Es tut das eingebettet in den gesamten Kommunikationsprozess, also vom Gehirn des Schreibers bis zum Gehirn des Empfängers.

---

<sup>1</sup> Die innere Motivation (die intrinsische) ist beim Schreiben von Texten deutlich geringer als bei einer Rede. Bei dieser geht es dem Sender auch darum, sich auf der Bühne erfolgreich zu präsentieren, und er hat auch die Möglichkeit dazu. Bei einem geschriebenen Text ist die Möglichkeit viel geringer, die Aufmerksamkeit auf sich zu lenken (außer wenn der Schreiber ein Einzelkämpfer ist).

Das Buch ist kompakt und systematisch abgefasst, also nicht so locker wie Schreibratgeber. Es erzählt nicht Geschichtchen, beispielsweise wie schwer sich Luther mit dem einzelnen Wort getan hat oder Goethe mit der Kürze eines Briefes. Dafür können Sie, wenn Sie Empfehlungen suchen, diese auch finden, und zwar abgerundet dargestellt.

Das Buch ist auf Texte für Projekte bis hin zur Leistungsbeschreibung ausgerichtet. Bis Sie zu den speziellen Empfehlungen zu dieser kommen, müssen Sie erst einmal die Grundlagen durcharbeiten.



Abb. 1: Der Weg bis zur Leistungsbeschreibung / Spezifikation

Ihre Schreibvorhaben werden von den Rahmenbedingungen beeinflusst, in denen Sie arbeiten: von Ihrem Arbeitsplatz, Ihrer Organisation, Ihrer Branche oder Ihrem Berufsfeld, schließlich auch von Ihrem Kulturkreis. Diese Rahmenbedingungen können sich auf die Empfehlungen in diesem Buch auswirken, sie können einige relativieren und einige modifizieren.

Ich beschreibe mein früheres Verhalten im Imperfekt, weil ich nicht mehr als Rechtsanwalt tätig bin. Ich arbeite weiterhin als Schreibcoach.

# Inhaltsverzeichnis

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Gender-Hinweis.....                                                       | 11        |
| Begriffe .....                                                            | 11        |
| Vertragsbezogene Texte.....                                               | 12        |
| Beispiele .....                                                           | 14        |
| Lesen und anwenden.....                                                   | 14        |
| Für Ihren Erfolg: Üben! .....                                             | 14        |
| <b>1 Der Rahmen, insb. der Kommunikationsprozess .....</b>                | <b>17</b> |
| 1.1 Schreiben innerhalb des Kommunikationsprozesses.....                  | 18        |
| (a) Die Sachebene .....                                                   | 19        |
| (b) Die personale Ebene.....                                              | 24        |
| (c) Die Rhetorik.....                                                     | 29        |
| 1.2 Die Phasen des Schreibens von Texten .....                            | 29        |
| 1.3 Die Organisation von Schreibvorhaben .....                            | 31        |
| 1.4 Schreibblockaden.....                                                 | 33        |
| <b>2 Ein Konzept erstellen .....</b>                                      | <b>35</b> |
| 2.1 Das Konzept für Ihr Schreibvorhaben .....                             | 35        |
| 2.2 Das inhaltliche Konzept.....                                          | 37        |
| (a) Erst konzipieren, dann ausformulieren .....                           | 38        |
| (b) Der Prozess des Konzipierens .....                                    | 39        |
| (c) Ihr Vorgehen beim Konzipieren.....                                    | 42        |
| (d) Hilfen für die inhaltliche Arbeit.....                                | 49        |
| (e) Überlegungen zur Gestaltung von Texten .....                          | 52        |
| (f) Überprüfen des inhaltlichen Konzepts.....                             | 53        |
| <b>3 Texte ausformulieren.....</b>                                        | <b>55</b> |
| 3.1 Einleitung .....                                                      | 55        |
| (a) Was sollten Sie für die Zielerreichung berücksichtigen ...            | 55        |
| (b) Ihr Vorgehen.....                                                     | 61        |
| 3.2 Allgemeine Empfehlungen zu Eindeutigkeit und<br>Verständlichkeit..... | 64        |

|          |                                                                              |            |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|------------|
| (a)      | Stellen Sie sich auf Ihren Empfänger(-kreis) ein.....                        | 64         |
| (b)      | Vermeiden Sie sprachliche Unklarheiten.....                                  | 67         |
| (c)      | Formulieren Sie den einzelnen Gedanken vollständig<br>aus .....              | 69         |
| (d)      | Formulieren Sie konkret.....                                                 | 69         |
| (e)      | Formulieren Sie eher nicht kurz .....                                        | 71         |
| 3.3      | Empfehlungen zum gesamten Dokument .....                                     | 74         |
| 3.4      | Details zu Eindeutigkeit und Verständlichkeit.....                           | 76         |
| (a)      | Konstruieren Sie Sätze übersichtlich .....                                   | 77         |
| (b)      | Verwenden Sie Wörter sorgfältig.....                                         | 87         |
| (c)      | Ersetzen Sie Vollverben nicht durch Substantive/<br>Adjektive.....           | 93         |
| (d)      | Machen Sie Rückbezüge deutlich oder gar nicht .....                          | 96         |
| (e)      | Verwenden Sie Verben bevorzugt im Aktiv.....                                 | 99         |
| (f)      | Lassen Sie Relativsätze Relativsätze bleiben.....                            | 101        |
| (g)      | Packen Sie Wichtiges nicht in Adjektive .....                                | 101        |
| (h)      | Beziehen Sie Sätze aufeinander, auch Wörter .....                            | 102        |
| 3.5      | Schwierige Wörter und Formulierungen.....                                    | 104        |
| (a)      | Weniger oder mehr von etwas .....                                            | 105        |
| (b)      | Weitere schwierige Wörter.....                                               | 106        |
| 3.6      | Schreiben: Briefe und E-Mails.....                                           | 107        |
| <b>4</b> | <b>Texte überarbeiten.....</b>                                               | <b>111</b> |
| (a)      | Sie werden herausgefordert.....                                              | 111        |
| (b)      | Ihr Vorgehen .....                                                           | 113        |
| <b>5</b> | <b>Leistungsbeschreibungen und andere vertrags-<br/>bezogene Texte .....</b> | <b>123</b> |
| 5.1      | Das Konzept für Dokumente in Ihrem Aufgabenbereich .....                     | 123        |
| 5.2      | Allgemeine Empfehlungen zum Ausformulieren .....                             | 127        |
| 5.3      | Empfehlungen an den Auftragnehmer.....                                       | 134        |
| 5.4      | Anspruchsgrundlagen richtig formulieren – auch Aus-<br>nahmen.....           | 136        |
| 5.5      | Pflichten und Aufgaben richtig formulieren.....                              | 138        |

|                                                      |                                                            |            |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------|
| 5.6                                                  | Weitere Formulierungen zur Leistungsbeschreibung .....     | 143        |
| 5.7                                                  | Die Spezifikation ausformulieren .....                     | 147        |
| 5.8                                                  | Formulierungen bei der Vertragsdurchführung .....          | 149        |
| 5.9                                                  | Insbesondere (Kurz-)Protokolle.....                        | 153        |
| <b>6</b>                                             | <b>Das Angebotsdokument attraktiv gestalten.....</b>       | <b>157</b> |
| <b>7</b>                                             | <b>Aufgaben zum Üben.....</b>                              | <b>163</b> |
| 7.1                                                  | Übungsaufgaben: Verbessern Sie die Texte.....              | 163        |
| 7.2                                                  | Aufgaben zu Texten aus der Praxis von Projektleitern ..... | 170        |
| <b>8</b>                                             | <b>Vorschläge zur Bearbeitung der Aufgaben .....</b>       | <b>179</b> |
| 8.1                                                  | Übungsaufgaben .....                                       | 179        |
| 8.2                                                  | Texte aus der Praxis von Projektleitern .....              | 187        |
| <br><b>Anhänge</b>                                   |                                                            |            |
| Anhang A.1: Methoden zur Konzepterstellung .....     |                                                            | 197        |
| Anhang A.2: Das SOPHIST-Regelwerk für Sachtexte..... |                                                            | 204        |
| Anhang B: Juristischer Sprachgebrauch.....           |                                                            | 209        |
| Anhang C: Gendern.....                               |                                                            | 217        |
| Anhang D: Sachtexte richtig gut schreiben.....       |                                                            | 223        |
| Anhang E: Kommentiertes Literaturverzeichnis .....   |                                                            | 225        |



# Nutzerhinweise

## Gender-Hinweis

Ich bitte die Leserinnen um Verständnis, dass ich in diesem Sachtext Wörter im generischen Maskulinum nicht gendergemäß ersetze. Ich lasse das sein, weil ich diese Wörter im funktionalen Zusammenhang verwende. Diese beziehen sich oft auf Organisationen, die mitgemeint werden sollen. Weiter muss ich viele Begriffe im Singular verwenden. Gendern würde die Verständlichkeit des Textes stark beeinträchtigen [→ siehe Anhang C, S. 175].

Da ich in diesem Buch alle, die es lesen, durchgängig direkt anspreche, sind Frauen bestimmt gleichrangig gemeint.

## Begriffe

**Das „Was“ und das „Wie“:** Das „Was“ Ihres Textes bezieht sich auf die Informationen, die Sie geben wollen, also auf den Inhalt. Das „Wie“ bezieht sich darauf, wie Sie die Informationen in einen Text bringen / in einem Text darstellen [→ Kap. 1. S. 17].

**„Einfache Texte“ bzw. „Umfangreiche und/oder schwierige Texte“:** Das Buch enthält einen Methodenkasten für Texte, die von einer Terminvereinbarung bis zu einer Leistungsbeschreibung reichen. Üblicherweise steigen dabei die Anforderungen, um das gewünschte Qualitätsniveau zu erreichen. Das wirkt sich auf die Empfehlungen aus: Manche werden wichtiger, manche kommen hinzu.

Die Angabe der Textart soll Ihnen zeigen, welche Empfehlungen jeweils üblicherweise relevant sind.

**Ihre Kommunikationspartner:** Sie können Ihren Text an eine Person, aber auch an mehrere richten, bei Projekten an mehrere Mitglieder des Projektteams auf der anderen Seite/Instanz. Im ersten Fall verwende ich die Bezeichnung „der Empfänger“ oder zur Verdeutlichung „der eine Empfänger“ im Singular. Im zweiten Fall verwende ich je nach der sprachlichen Situation „die Empfänger“ im Plural oder „der Empfänger(-kreis)“.

Sie sollen sich bei den mehreren Empfängern nicht auf alle am Projekt beteiligten Personen der anderen Seite/Instanz ausrichten, sondern nur auf die, die den jeweiligen Text direkt oder indirekt zur Kenntnis nehmen sollen. – Bei umfangreichen und/oder schwierigen Texten liegt es nahe, dass Sie sich an dem Empfänger(-kreis) ausrichten.

**Interne, semiexterne und externe Projekte:** Projekte können interner oder externer Art sein. Sie können auch semiexterner Art sein, nämlich zwischen zwei juristischen Personen innerhalb einer Unternehmensgruppe oder zwischen kooperierenden Organisationen bestehen; kennzeichnend ist, dass über Konflikte auf einer höheren Ebene entschieden wird.

Alle Projektarten bauen auf einem Projektauftrag auf, der auf einer höheren Ebene erteilt wird. Die Dokumente, für deren Erstellung Sie zuständig sein können, gleichen sich weitgehend. Denken Sie an die Leistungsbeschreibung.

Bei allen Projektarten sind die Beteiligten an effizienter und effektiver Projektdurchführung interessiert, so auch am effizienten und effektiven Schreiben. Dementsprechend richtet sich dieses Buch an Projektleiter und andere Projektmitarbeiter in allen Projektarten.

Der wesentliche Unterschied zwischen den Projektarten liegt zum einen darin, welche Seite/Instanz die Nachteile aus Reibungen und Schwierigkeiten tragen muss. Dementsprechend drohen Verteilungskämpfe zu Nachteilen. Das gilt besonders für externe Projekte mit einem Festpreis: Der Auftragnehmer trägt den Aufwand, der letztlich nicht durch den Festpreis abgedeckt ist. Zu seinen Lasten geht der Appetit des Kunden beim Essen [IT-Projektmanagement, Kapitel 2.1]. Der Auftragnehmer hat auch wesentlich größere Schwierigkeiten, den Mehraufwand erstattet zu bekommen, den der Kunde durch mangelnde Mitwirkung verursacht hat, als andersherum der Kunde. Der kann den Mehraufwand, den der Auftragnehmer ihm durch schlechte Projektdurchführung verursacht hätte, erst einmal einfach von der Vergütung abziehen.

Das Buch geht auf alle Projektarten ein; es berücksichtigt besonders die erhöhten Risiken auf der Auftragnehmerseite (schwerpunktmäßig in Kapitel 5).

## Vertragsbezogene Texte

Das Buch enthält im Hinblick auf externe Projekte auch Empfehlungen zu vertragsbezogenen Texten (im Folgenden „Passagen“ genannt). Diese sind durch ein etwas anderes Schriftbild gekennzeichnet (eine andere Schriftart ohne Serifen). Diese beziehen sich auf die Leistungsbeschreibung und auf andere vertragsbezogene Texte, auch auf solche, die während der Projektdurchführung anfallen. Kapitel 1-4 enthält nur wenige solche Passagen. Diese sind schwerpunktmäßig in Kapitel 5 aufgenommen.

**Projektleiter:** Projektleiter in externen und semiexternen Projekten sollten alle diese Passagen lesen. Wenn Sie Projektleiter bei einem internen Projekt sind, dann lesen Sie diese Passagen so, dass mit „Auftragnehmer“ Ihre „Auftragnehmer-Instanz“ gemeint ist und mit „Kunde“ Ihre Auftraggeber-Instanz. Passen Sie die Empfehlungen ggf. auf Ihre Situation hin an. Wenn Sie als Projektleiter bei einem semiexternen Projekt tätig sind, ist Ihre Seite mit „Auftragnehmer“ bzw. „Kunde“ sowieso zutreffend angesprochen.

Erfreulicherweise verlangt das Erstellen von vertragsbezogenen Texten im Wesentlichen nur, dass Sie wie allgemein empfohlen möglichst eindeutig und situationsgerecht verständlich schreiben. Das können Sie auch als Nicht-Jurist tun.

**Andere Projektmitarbeiter:** Lesen Sie die wenigen kurzen Passagen in den Kapiteln 1–4 je nachdem, ob Sie die darin enthaltenen Hinweise interessant finden oder nicht. Sie brauchen sich mit diesen nicht zu befassen.

Kapitel 5 enthält lange Passagen dieser Art. Auch wenn Sie weder Leistungsbeschreibungen noch andere vertragsbezogene Dokumente schreiben, so werden Sie doch bei Ihrer Projektarbeit Texte mit spezifischen Formulierungen lesen. Deswegen sollten Sie diese kennen. Also sollten Sie die zusätzlichen Passagen entsprechend Ihren Aufgaben gründlich oder zumindest kursorisch lesen.

- *Viel lesen:* Wenn Sie Leistungsbeschreibungen (auch solche für Zusatzaufträge!) und vertragsbezogene Texte während der Projektdurchführung erstellen, lesen Sie das Kapitel 5 einschließlich der zusätzlichen Passagen. Das empfiehlt sich auch, wenn Sie keine Leistungsbeschreibungen, sondern nur andere vertragsbezogene Texte erstellen. Denn Sie haben auf jeden Fall eine verantwortungsvolle Position im Projekt inne und sollten deswegen auch die Begriffe für Leistungsbeschreibungen kennen. Es mag schon ausreichen, wenn Sie diese Passagen nur kursorisch lesen.
- *Kaum lesen:* Wenn Sie kaum mit vertragsbezogenen Dokumenten etwas zu tun haben, dann können Sie dieses Kapitel überspringen. – Wahrscheinlich ist es für Sie auf der Auftragnehmerseite bei externen Projekten nützlich, dieses Kapitel kursorisch zu lesen; denn Sie könnten immer wieder mit solchen Dokumenten in Kontakt kommen. Die zusätzlichen Passagen können Sie überspringen.
- *Bleibt die Mitte:* Lesen Sie immerhin das Kapitel 5, wenn auch ohne die zusätzlichen Passagen; denn Sie können immer wieder mit Texten mit spezifischen Formulierungen in Kontakt kommen. Wahrscheinlich ist es für Sie auf der Auftragnehmerseite bei externen Projekten nützlich, auch die zusätzlichen Passagen kursorisch zu lesen.

## Beispiele

Das Buch enthält viele Beispiele, Übungsbeispiele und Aufgaben zum Üben. Die meisten Übungsbeispiele und Aufgaben habe ich aus der Praxis übernommen. Das erklärt, dass einige von diesen krumm sind. Auf diese Weise möchte ich Sie mit Ihrem Alltag konfrontieren.

## Lesen und anwenden

Sie können mit dem zu lesen anfangen, was Sie erst einmal interessiert. Allerdings sollten Sie das Konzept des Buchs kennenlernen. Lesen Sie die ersten zwei Seiten dieser Nutzerhinweise sowie Kapitel 1.2 zu den Phasen.

Machen Sie beim ersten Lesen kleine Pausen (nach etwa 15 Minuten) und große (nach etwa einer Stunde) – das empfiehlt die Lernpsychologie.

Machen Sie darüber hinaus ganz lange Pausen, damit Sie das bisher Gelesene anwenden können. Sie aktivieren damit Ihr Gedächtnis und festigen dadurch die Speicherung der Empfehlungen in Ihrem Gehirn.

! Kapitel 3.4 enthält Empfehlungen zum Ausformulieren mit vielen Details. Was jeweils von wesentlicher Bedeutung ist, ist durch ein Ausrufezeichen am Seitenrand gekennzeichnet.

Lesen Sie erst einmal nur so viele Details, bis Sie ein Bild von der jeweiligen Empfehlung gewonnen haben. Lesen Sie später mehr, wenn Sie sich mit einer Empfehlung intensiv befassen wollen.

Wenden Sie einzelne Empfehlungen bewusst in anstehenden Schreibvorhaben an, beispielsweise: „Jetzt erstelle ich ein schriftliches Konzept für einen Text, auch wenn dieser nur etwa zwei Seiten lang werden wird.“ Oder: „Jetzt bemühe ich mich, in dem anstehenden Text die Sätze kurz zu halten.“

Wenn Sie einige Empfehlungen verinnerlicht haben, sollten Sie einige Ihrer Texte aus ihrer bisherigen Lernphase noch einmal durchgehen: Welche Empfehlungen, die Sie jetzt für wichtig halten, haben Sie noch nicht ausreichend angewendet? Fällt Ihnen etwas auf, was Sie künftig besser machen wollen? – Hoffentlich werden Sie dabei motiviert, dass Sie schon einiges besser als früher gemacht haben.

## Für Ihren Erfolg: Üben!

**Üben beim Durcharbeiten:** Sie finden ab Kapitel 3.4 kurze „Übungsbeispiele“. Damit Ihre Augen den jeweiligen Verbesserungsvorschlag nicht gleich lesen, werden Sie erst einmal vorgewarnt

durch die Bezeichnung „Übungsbeispiel“ und ein einleitendes „*Nicht*:“. So können Sie den Verbesserungsvorschlag erst einmal abdecken. Um Ihnen das zu erleichtern, steht vor diesem jeweils eine Zeile mit „*Besser/Sondern*“.

**Üben danach:** Setzen Sie Ihr Üben fort, indem Sie sich immer wieder einmal einen Ihrer Texte vornehmen und noch einmal überarbeiten. Tun Sie das wie in Kapitel 4 empfohlen [→ Kap. 4 (a) Sie werden herausgefordert, S. 111].

Wenn Sie in diesen Texten etwas nicht eindeutig oder nicht leicht verständlich finden, sollten Sie das übungshalber verbessern. Sie können aus Ihren Verbesserungen ableiten, welche Empfehlungen Sie künftig stärker beachten wollen. Lesen Sie zu diesen jeweils noch einmal den diesbezüglichen Abschnitt des Buchs.

Sie können zum Üben fremde Texte überarbeiten. Das ist leichter als bei eigenen, weil man bei fremden nicht voreingestellt ist und weil man sich nicht selbst kritisieren muss.

[→ Kap. 4 (a) unter „Sie selbst werden gefordert“, S. 111.]

Damit Sie konzentriert üben können, enthält Kapitel 7 Aufgaben. Die Übungsaufgaben in Kapitel 7.1 beziehen sich schwerpunktmäßig auf eine der Empfehlungen in diesem Buch; diese können auch weiteren Verbesserungsbedarf enthalten. Die Aufgaben in Kapitel 7.2 enthalten schwerpunktmäßig Situationen, mit denen Projektleiter auf der Auftragnehmerseite in der Praxis konfrontiert werden.

Kapitel 8 enthält Vorschläge zur Bearbeitung der Aufgaben.



# 1 Der Rahmen, insb. der Kommunikationsprozess

Sie wollen mit Ihrem Sachtext bei der Anbahnung und der Durchführung von Projekten Erfolg haben. Darüber entscheidet in erster Linie das, was Sie geschrieben haben, also der Inhalt. Es kommt auch darauf an, wie Sie Ihren Inhalt erarbeitet haben und jetzt darstellen, also ob Sie den Text auch gut geschrieben/abgefasst haben. In diesem Buch geht es im Wesentlichen um das „Wie“.

Das „Was“ und das „Wie“ gehören zusammen. Das führt dazu, dass ich manchmal auch auf das „Was“ eingehe.

Das „Was“ kann das „Wie“ bestimmen. In diesen Fällen beginne ich mit dem „Was“.

## Beispiele

(1) „Was“: Ich habe als Autor festgelegt, dass ich die einzelnen Empfehlungen zum Ausformulieren in Kapitel 3.4 sehr detailliert abhandle.

„Wie“: Weil viele Details zweitrangig sind, stelle ich die Empfehlungen in zwei Stufen dar.

(2) Ein Auftragnehmer schreibt ein Angebot anders als eine Warnung an den Kunden, der die erfolgreiche Durchführung des Projekts gefährdet.

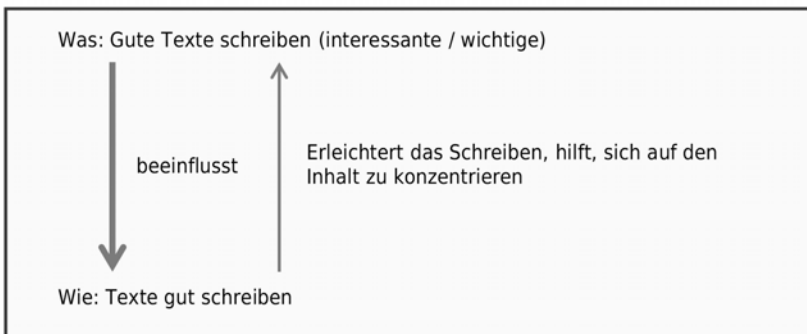


Abb. 2: Das Verhältnis von „Was“ zu „Wie“

Das „Wie“ kann sich seinerseits auf das „Was“ auswirken. Wenn Sie die Empfehlungen zum „Wie“ befolgen, erleichtern Sie sich den Schreibprozess, sodass Sie sich mehr auf den Inhalt konzentrieren können.

## 1.1 Schreiben innerhalb des Kommunikationsprozesses

Die Erfolgsfaktoren für die Darstellung sind:

- Inhaltliche Richtigkeit (einschließlich Vollständigkeit)
- Möglichst hohe Eindeutigkeit
- Situationsgerechte Verständlichkeit, damit die Empfänger die Informationen auch wie vom Schreiber gewollt zur Kenntnis nehmen können und wollen.
- Wertschätzende Behandlung der Empfänger, damit diese für die Aufnahme offen sind. Das gilt besonders, wenn der Schreiber die Empfänger zu mehr veranlassen will, als nur den Text zu lesen.

Der Schreiber muss beachten, dass der Kommunikationsprozess von Gehirn zu Gehirn reicht. Er muss davon ausgehen, dass der Empfänger die Informationen in dessen Sichtweise wahrnimmt, sozusagen durch dessen innerer Brille – so wie ihm selbst droht, dass er die Informationen durch seine innere Brille sieht. Dabei muss er berücksichtigen, dass sein Text sich an mehrere Empfänger innerhalb des Projekts und dessen Umfeld richten kann.

- Negativfaktoren
- Der Schreiber lässt Informationen weg, insbesondere weil er sein Weltwissen für allgemeingültig oder für die Empfänger bekannt hält. Er generalisiert seine Informationen und lässt damit Ausnahmen oder Sonderfälle weg. Er verzerrt/verfälscht (unbewusst) seine Informationen.
- Die innere Landkarte steht dafür, dass jeder Mensch seine Sicht auf Fakten, seine Einstellungen und seine Vorannahmen hat, beispielsweise wie Ursache-Wirkung-Prozesse typischerweise ablaufen.

Entsprechend droht, dass jeder der Empfänger aus seiner Sicht unvollständige Informationen auf der Grundlage seiner Kenntnisse über den Schreiber und über die behandelte Situation sowie gemäß der eigenen inneren Landkarte ergänzt.

Der Schreiber muss also die Negativfaktoren auf seiner Seite so gut wie möglich vermeiden und die auf der Empfängerseite möglichst

berücksichtigen. Das bedeutet insbesondere, dass er sachbezogen ausführlich schreiben soll. Das fördert die Eindeutigkeit und tendenziell die Verständlichkeit. Zumindest zeigt er dann – unwillentlich – seine persönliche Sicht auf, sodass der Empfänger gewarnt und damit aufgefordert ist nachzufragen.

[→ Siehe auch Anhang A.2 (a) Das SOPHIST-Regelwerk, S. 164.]

Möglicherweise sind dem Schreiber die Sprache und das Wissen des im Text genannten Empfängers bis hin zu relevanten Teilen von dessen innerer Landkarte bekannt. Der Schreiber soll sich trotz dieser Kenntnisse kaum davon abhalten lassen, möglichst eindeutig und situationsgerecht verständlich zu schreiben. Denn er kann sich über den Empfänger irren. Dieser kann den Text aus seinem Interesse heraus wie ein Dritter verstehen wollen, nämlich wörtlich. Ein Dritter wird den Text plausiblerweise anders, nämlich auf der Basis des Wortlauts durch seine Brille interpretieren. Denken Sie an einen Dritten, der im Falle eines Streits eingeschaltet werden würde.

Texte in Projekten sind oft an mehrere Empfänger gerichtet, die den Text lesen (oder zumindest über den Text informiert werden). Der Schreiber kann sich gar nicht auf unterschiedliche Empfänger einstellen. Es bleibt ihm nur die – positive – Alternative, sich auf eine neutrale Menge an Empfängern einzustellen.

Weil diese Alternative so positiv ist, sollte der Schreiber diese selbst dann anwenden, wenn er den Text nur an den im Text genannten Empfänger selbst richtet. Er mag seine Kenntnisse über diesen ergänzend einfließen lassen.

Der Schreiber kann also weglassen, was im Projekt als Tatsache anerkannt ist. Wenn bei einem externen Projekt die andere Seite später diese Kenntnis bestreitet, geht das allerdings zu seinen Lasten und damit zu Lasten seiner Seite.

### (a) Die Sachebene

Im Folgenden geht es um die Erfolgsfaktoren für das „Wie“ auf dieser Ebene und um die Risikofaktoren.

**Risikofaktor Sprache:** Die Sprache ist ein mäßiges Transportmittel für Informationen, insbesondere für schriftliche.

*Viele Wörter sind mehrdeutig.*<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Eine ausführliche Darstellung enthält Wikipedia unter „Mehrdeutigkeit“. – Übrigens: Der vorstehende Satz ist auf der Ebene der Grammatik mehrdeutig.

### Beispiele im Buch zu den Stufen der Mehrdeutigkeit

Ebene Wörter (lexikalisch): Fußballweltmeisterschaft 2014: „Die deutsche Mannschaft ist in die Geschichte eingegangen.“ Fußballweltmeisterschaft 2018: „Die deutsche Mannschaft ist eingegangen.“

Ebene Grammatik: „Solche Konzepte suchen die Kunden.“

Ebene Semantik: „Das habe ich umsonst gemacht.“

Ebene Pragmatik: Das Wort „austauschen“ hat je nach Zusammenhang verschiedene Bedeutungen:

Man kann Telefonnummern austauschen.

Man kann Glühbirnen austauschen. Meist dürfte damit gemeint sein, dass die bisher eingesetzte Glühbirne kaputt ist und ersetzt werden soll. Es kann auch darum gehen, dass eine heile durch eine stärkere oder schwächere oder durch eine mit höherer Energieeffizienz ersetzt werden soll.

Man kann auch Meinungen austauschen. Aber was ist mit dem Satz gemeint: „Er ist zum Chef gegangen, und sie haben ihre Meinungen ausgetauscht.“ Möglicherweise ist damit ironisch gemeint: Er ist mit seiner Meinung zum Chef gegangen und ist mit dessen Meinung (als Weisung/Vorgabe) zurückgekommen.

*Wörter enthalten auch Begleitvorstellungen/Konnotationen. Diese können assoziativer, emotionaler oder wertender Art sein.<sup>3</sup> Es kommt also darauf an, welche Wörter man verwendet.*

### Beispiele

(1) „Nicht freundlich“ ist neutral. „Unfreundlich“ ist negativ.

„Es gibt keine Vorgaben.“ Oder: „Vorgaben fehlen.“ Die erste Formulierung stellt nur fest, die zweite bewertet auch den Zustand.

(2) „Die Meinung von Herrn X“ oder „die Meinung des Herrn X“.

(3) „Kostenkalkulation“ klingt wesentlich solider als „Kostenschätzung“.

---

Die Ebene der Semantik schafft Eindeutigkeit. Diese würde schneller erreicht werden, wenn das Subjekt am Anfang stehen würde.

<sup>3</sup> Auch als „Nebenbedeutung“ bezeichnet. In der Rhetorik spielen Konnotationen eine Rolle: Viele Wörter können nach dem Schema eingeordnet werden: gut – böse, stark – schwach, aktiv – passiv.

*Ironie* bedeutet, dass man das Gegenteil von dem sagt, was man meint.<sup>4</sup> Schon mündlich geäußerte Ironie kann zu Missverständnissen führen. Schriftlich geäußerte Ironie wird noch weniger durchschaut.<sup>5</sup>

### Beispiel

Ein Kunde erwartete eine Entschädigung dafür, dass der Auftragnehmer die Leistung verspätet erbracht hatte. Auf dessen schriftliches Angebot hin schrieb er: „Wir danken Ihnen für Ihr großzügiges Angebot!“ Der folgenden Text zeigte dann seine Verärgerung.

*Humorvolle Formulierungen* führen weniger als Ironie zu Missverständnissen. Trotzdem ist auch hier Vorsicht angeraten. Denn Humor kann Lächeln, kann aber auch Belächeln hervorrufen.

**Richtigkeit (einschließlich Vollständigkeit):** Es ist Ihre Aufgabe, die Informationen inhaltlich richtig (einschließlich vollständig) abzufassen.

### Inhaltlich richtig: sprachlich und sachlich

Es geht um zwei Aspekte, die sich überschneiden. Zum einen geht es darum, ob der Text sprachlich richtig ist: widerspruchsfrei, folgerichtig argumentiert usw.

Zum anderen geht es darum, ob die Sachaussagen wirklich bzw. wahr sind. Die Aussage, dass ein afrikanischer Bauer fünfmal weniger als ein deutscher verdient, kann sprachlich als logisch falsch erkannt werden: Einmal weniger ist null.

Ob der Bauer ein Fünftel oder ein Viertel verdient, ist hingegen eine Sachfrage.

Das Buch gibt Empfehlungen dazu, wie Sie die Richtigkeit in sprachlicher Hinsicht erreichen können. Hinsichtlich der sachlichen Richtigkeit kann das Buch Ihnen den Schreibprozess erleichtern, sodass Sie mehr über Ihre Aussagen nachdenken können [→ Kap. 1 am Anfang, S. 17].

---

<sup>4</sup> Ironie kann auch die Beziehungsebene betreffen.

<sup>5</sup> Mündliche Ironie wird durch Mimik, Gestik und Betonung verdeutlicht. Entsprechend versteht der Empfänger sie weitgehend durch seinen Blickkontakt.

**„Möglichst eindeutig schreiben“:** Die Empfänger sollen an Ihrem Text nichts mehr berechtigterweise herum deuteln können. Vollständigkeit erhöht den Grad an Eindeutigkeit.

„Möglichst eindeutig“ formuliere ich in Kontrast zu „*situationsgerecht* verständlich“. Auch bei der Eindeutigkeit kann es auf die Situation ankommen. Allerdings sollten Sie die Eindeutigkeit nicht so relativierbar behandeln wie die Verständlichkeit. Die Formulierung drückt einen Imperativ aus: „Strengen Sie sich an, um Missverständnissen oder Uminterpretationen entgegenzuwirken!“ – Es gibt Situationen, in denen man allerdings lieber nicht eindeutig schreiben möchte.

Sollten Sie Anhaltspunkte für die Sichtweise oder Ausdrucksweise Ihrer Empfänger haben, sollten Sie darauf eingehen.

### **Beispiel dafür, auf die Ausdrucksweise des einen Empfängers einzugehen**

„Sie beziehen sich auf xxx. Ich verstehe darunter, dass ...“

Hilfreich ist es, wenn auch andere Menschen Ihren Text (zumindest im Rahmen des Überarbeitens) kontrollieren. Das kommt allerdings wegen des Aufwands nur beschränkt in Betracht [→ Kap. 4 (a) unter „Sie selbst werden gefordert“, S. 111].

**Insbesondere Begriffe einheitlich verwenden:** Das ist die wohl wichtigste Maßnahme für die Eindeutigkeit und fördert auch die leichte Verständlichkeit.

Bringen Sie Begriffe, die zueinander in Bezug stehen, in eine Struktur, beispielsweise in eine hierarchische oder in eine zeitliche.

### **Beispiel**

Ein Anbieter von Standardsoftware verwendet die folgenden Begriffe für die Bezeichnung von Programmständen und für den Übergang von einem Programmstand auf den nächsten, beispielsweise „Programmstand X.Y.Z“, wobei X für „Version“, Y für „Release“ und Z für „Built“ steht. Weiterhin: Ein „Update“ führt zu einem neuen Release, ein „Upgrade“ zu einer neuen Version.

Das einheitliche Verwenden von Begriffen nutzt in beiden Richtungen: Es vermeidet, dass man für einen Inhalt/Sachverhalt verschiedene Begriffe verwendet (wie das vorstehende Beispiel zeigt), und andersherum, dass man einen Begriff für verschiedene Inhalte/Sachverhalte verwendet.

### Negativbeispiele

Verschiedene Begriffe für einen Inhalt: Für die Erstellung einer „Spezifikation“, wie im Vertrag einleitend benannt, wurden danach „Pflichtenheft“, „Feinkonzept“ und „Sollkonzept“ verwendet.

Ein Begriff für verschiedene Inhalte: Ein Schreiber verwendete in seinem Text das Wort „Logik“ für Konzept, Grundannahme und Schlussfolgerung.

Diese Empfehlung gilt auch für allgemein verwendete Begriffe und für wichtige Wörter unterhalb des Ranges von Begriffen. Mit deren einheitlicher Verwendung erleichtern Sie den Empfängern, sich zu orientieren. Das gilt besonders, wenn Sie auf bereits eingeführte Wörter Bezug nehmen.

[→ Zum Vorgehen siehe Kap. 1.3 unter „Festlegen von Begriffen allgemein“, S. 18, sowie Kap. 2.2 (b) unter „Spezifische Begriffe intern festlegen“, S. 41, und unter „Begriffe auch gegenüber den Empfängern festlegen“, S. 42.]

**Situationsgerecht verständlich schreiben:** Verständlichkeit fördert, dass die Empfänger Ihren Text richtig aufnehmen können und sich auch darum bemühen. Die Situation kann verlangen, dass der Text sogar leicht verständlich ist, damit die Empfänger den Text bereitwillig lesen, oder sogar angenehm/anregend/ansprechend verständlich, damit sie diesen sogar gerne lesen [→ siehe Anhang D, S. 185].

Der Schreiber soll sich daran ausrichten, auf welchem sachlichen und sprachlichen Niveau die Empfänger den Text überhaupt verstehen können. Darüber hinaus sollte er sich fragen, ob die Empfänger sich auch darum bemühen werden. Diese könnten sich überfordert oder vom Text nicht angesprochen fühlen.

Eindeutigkeit kann die Verständlichkeit aber auch wegen der Kompliziertheit oder der Länge einer eindeutigen Aussage beeinträchtigen. Im Zweifelsfall sollten Sie bei Ihren Texten der Eindeutigkeit Vorrang geben.

### Negativbeispiel

Die Datenschutzbestimmungen von Anbietern im Internet sind oft so detailliert und in einer Fachsprache abgefasst, dass wohl niemand diese lesen wird. Viele Anbieter schalten deswegen eine Tabelle vor, mit deren Hilfe der Interessent die Nutzung seiner personenbezogenen Daten für große Bereiche einfach ausschließen kann. Dann braucht er die diesbezüglichen Datenschutzbestimmungen gar nicht mehr zu lesen.