

Norbert Franck



So gelingt Kommunikation

Eine praktische Anleitung von A bis Z

BELTZ

Franck

So gelingt Kommunikation

Norbert Franck

So gelingt Kommunikation

Eine praktische Anleitung von A bis Z

BELTZ



Dr. Norbert Franck studierte in Berlin Erziehungswissenschaft, Psychologie und Soziologie. Er war viele Jahre in leitender Position in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Non-Profit-Bereich tätig. Seit über zwanzig Jahren leitet er Kommunikationsworkshops und lehrt an Hochschulen in Deutschland und Österreich. Er ist Autor zahlreicher Bücher über wissenschaftliches Arbeiten, Schreiben und Präsentieren.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.

Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:

ISBN 978-3-407-36625-2 (Print)

ISBN 978-3-407-29539-2 (pdf)

1. Auflage 2017

© 2017 Beltz

in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel

Werderstraße 10, 69469 Weinheim

Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Dr. Erik Zyber

Herstellung: Antje Birkholz

Satz: publish4you, Bad Tennstedt

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Umschlagkonzept: glas ag, Seeheim-Jugenheim

Umschlaggestaltung: Antje Birkholz

Umschlagabbildung: stocksy © Victor Torres

Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhaltsverzeichnis

	Vorwort	9
	Einleitung	11
A		
	Argumentieren	15
	Strukturiert argumentieren. Souverän auf Tricks reagieren	
	Ausstrahlung	27
	Begeisterung und Kompetenz, Freude und Freundlichkeit	
B		
	Bewerbung	33
	Können kommunizieren können	
D		
	Diskussion – Diskutieren	39
	Mitgestalten. Gelassen bleiben. Verstärker einsetzen	
	Diskussionen leiten	50
	Fair und freundlich, zurückhaltend und bestimmt	
F		
	Feedback	57
	Lernchancen ermöglichen, erhalten und holen	
	Fragen	64
	Informieren und beraten	
	Führung	69
	Wertschätzung und Selbstklärung	
G		
	Gefühle	77
	Über Gefühle sprechen, für Gefühle Verantwortung übernehmen	

	Genderlekte	83
	Frauen. Männer. Kommunikation	
H		
	Höflichkeit	95
	Sich und anderen Gutes tun	
I		
	Ich-, Du-, Man-Botschaften – Wünschen und bitten	99
	Selbstverantwortlich kommunizieren	
K		
	Kommunikation	107
	Wie miteinander reden gelingen kann	
	Kommunikations-»Killer«	139
	20 Warnungen. Damit gut gemeint auch gut gesagt wird	
	Kommunikationsstile	144
	Ich-Zustände. Transaktionsanalyse	
	Konflikte austragen	165
	Lösen und regeln statt gewinnen. Fair verhandeln	
	Kritisieren und kritisiert werden	174
	Kritik sachlich äußern und gelassen aufnehmen	
L		
	Lampenfieber	187
	Stresssymptome zulassen. Selbstüberforderung vermeiden	
	Loben und gelobt werden	192
	Knapp, wichtig, Futter für die Seele: Lob und Anerkennung	
M		
	Das Manuskript	197
	Eine gute Stütze – richtig eingesetzt	

	Metakommunikation	200
	Konflikten vorbeugen. Konflikte lösen	
	Mitarbeitergespräch	207
	Chancen nutzen, auf Augenhöhe kommunizieren	
	Moderation	219
	Menschen ermutigen, sich zu bewegen	
N		
	Nähe und Distanz	237
	Über ein Spannungsfeld kommunizieren	
	Nein sagen	241
	Ja zu sich selbst sagen	
	Nonverbale Kommunikation	247
	Körpersprache, Küchenpsychologie und Performance-Wettrennen	
P		
	Präsentation	259
	Das Medium ist nicht die Message. Inhalte und die Person zählen	
R		
	Die Rede	281
	Einstimmen und erfreuen. Würdigen und nachdenklich stimmen	
	Reden schreiben	295
	Sprechen, wie man spricht	
	Rhetorische Stilfiguren	307
	Glanz in die Rede und den Vortrag bringen	
	Rhetorische Strategien	312
	Souverän statt sprachlos: sich nicht verunsichern lassen	
S		
	Schlagfertigkeit	327
	Auf Fragen souverän antworten	

	Schriftlich kommunizieren	332
	Nur mit Worten auskommen: Briefe und E-Mails	
	Smalltalk	341
	Small kann beautiful sein	
	Störungen anmelden	347
	Themenzentrierte Interaktion	
U		
	Unsicherheitssignale	351
	Sich nicht klein machen	
V		
	Verständnisorientierte Kommunikation	355
	Verstehen wollen und verstehen können	
	Vortrag vorbereiten	360
	Ansprechen statt langweilen	
	Vortrag halten	378
	Zur Sache zu Menschen reden	
W		
	Wertschätzend kommunizieren	387
	Eine etwas andere Zusammenfassung	
Z		
	Zuhören	395
	Auf Empfangsbereitschaft gehen	
	Zwischenrufe	397
	Gelassen und sachlich, kurz und knapp reagieren	
	Zum Weiterlesen: 3 mal 3 Hinweise	400
	Literatur	401
	Abbildungsverzeichnis	406
	Personen- und Sachregister	409

Vorwort

Sie erfahren es sofort: Ich spreche *Sie* direkt an. *Ich* übernehme Verantwortung und schreibe in der ersten Person, verstecke mich nicht hinter dem in der Wissenschaft üblichen *Wir*. Schließlich geht es um Kommunikation. Und die sollte konkret und direkt sein. Das *Sie* und das *Ich* ermöglichen es mir, ohne Umschweife konkret und direkt zur Sache zu kommen.

In Büchern über Kommunikation wird gerne auf die Pauke gehauen. Es wird versprochen, man könne »ganz einfach« lernen, zu kommunizieren, es gebe den »sicheren Weg«, auf dem Sie erreichen, was Sie wollen. In einem Buch aus einem christlich orientierten Verlag wird eine Anleitung versprochen, wie man Wortgefechte gewinnt. Ob diese Anleitung auch gegen die »Satanische Verhandlungskunst« hilft, die in einem anderen Verlag erschienen ist, habe ich nicht überprüft.

Die Pauke ist auf den folgenden Seiten nicht tonangebend. Ich gebe keine Hinweise zum »Power-Talk« (»Sieger in allen Diskussionen«, »Garantiert erfolgreiche Verkaufsgespräche«), sondern Anregungen und Hinweise, wie Sie Meinungen und Gefühle, Vorschläge und Forderungen, Wissen und Wünsche angemessen kommunizieren können. Angemessen? Geben Sie mir einen Vertrauensvorschuss!

Ich verspreche nicht Kommunikation »leicht gemacht«. Wenn Sie den Anregungen auf den nächsten Seiten folgen, dann mag es sein, dass sie Irritationen auslösen oder auf Unverständnis stoßen. Sie brauchen also die Bereitschaft, sich auf neue Erfahrungen einzulassen.

Es lohnt sich.

Norbert Franck

Berlin, Frühjahr 2017

Bequemlichkeit ist eine starke Emanzipationsbremse. Es ist bequem, nur von Männern zu schreiben und zu versichern, Frauen seien selbstverständlich *mitgemeint*. Damit werden Frauen »entnannt«. Das ist für die Wahrnehmung der Geschlechter nicht folgenlos – und wäre in einem Buch über Kommunikation die Sprache des letzten Jahrhunderts. Ich bin sicher: Es strapaziert Sie nicht, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Chefin oder Chef, Partnerin und Partner zu lesen.

Einleitung

Umgehend sind Sie mittendrin im kommunikativen Geschehen. Bitte schauen Sie sich die folgenden drei Kommunikationssituationen näher an:

Herr Über zu seiner Chefin: »Frau Neumann, ich bin von Freitag bis einschließlich Sonntag dienstlich in Nürnberg. Ich würde gerne einen Tag Freizeitausgleich anschließen, um mir ein wenig die Stadt anzuschauen.«

Frau Neumann (schüttelt energisch den Kopf): »Sie wissen, dass wir einen enormen Termindruck haben. In acht Tagen müssen die Entwürfe für die Groß AG fertig sein. Deshalb kann ich auch Ihnen keine Ausnahme von der Urlaubssperre gewähren.«

Herr Über: »Also, das finde ich jetzt ... Ich opfere mein gesamtes Wochenende, nachdem ich die ganze Woche schon Überstunden gemacht habe, und Sie ...«

Frau Neumann (unterbricht): »Herr Über, bleiben Sie bitte sachlich! Emotionen bringen uns nicht weiter. Die fristgerechte Fertigstellung der Entwürfe hat absolute Priorität, und ich erwarte von Ihnen, dass Sie das im Auge behalten!«

Herr Über: »Da fehlen mir die Worte! Dann werde ich mir eben künftig zweimal überlegen, ob ich das ganze Wochenende für die Firma opfere. Also, das ist doch wirklich kleinlich!«

Herr Roth arbeitet seit einem halben Jahr in einem Team von acht Personen. Die Arbeit macht ihm Spaß. Mit seinen Kolleginnen und Kollegen kommt er gut zurecht. Er hat allerdings den Eindruck, dass Herr Lücking ihm aus dem Weg geht und er trotz einiger Bemühungen keinen Draht zu ihm bekommt. Herr Roth bedauert das, da ihm Herr Lücking sympathisch ist. Es verunsichert Herrn Roth, dass er nicht weiß, wie er das Verhalten von Herrn Lücking interpretieren soll. Deshalb spricht er ihn an: ...

Frau Benning hat am Wochenende vier Stunden gemalt. Außerdem hat sie eingekauft, mit den Kindern Schularbeiten gemacht und am Sonntag gekocht. Es ist Sonntagabend.

Ihr Partner: »Das ganze Wochenende hast du nur gemalt.«

Frau Benning: »Ist ja nicht wahr, ich habe eingekauft, gekocht und mit den Kindern Hausaufgaben gemacht.«

Ihr Partner: »Ja, aber dann nur an der Staffelei gestanden.«

Frau Benning: »Höchstens vier Stunden.«

Worum es in diesem Buch geht

Wenn Sie wissen möchten, was genau an der Reaktion von Frau Neumann (und in der Folge von Herrn Über) problematisch ist, warum das Gespräch ein Musterbeispiel für misslungene Kommunikation ist, wenn Sie interessiert, wie Herr Roth das Gespräch eröffnen sollte und wie Frau Benning souveräner auf die Pauschalisierungen ihres Partners reagieren könnte, dann haben Sie zum richtigen Buch gegriffen. In diesem Buch finden Sie Antworten. Alltagstaugliche.

In allen Beiträgen geht es um anwendungsorientiertes Wissen darüber, wie Kommunikation in unterschiedlichen Lebensbereichen gelingen kann. Es geht um Alternativen zum Schweigen und Quasseln, zum Dampfplaudern und Aneinander-vorbeireden, zum Runterputzen und Trotzen. Es geht um Kritik statt Meckern und Mäkeln, um ein klares Nein statt Ausreden, um Offenheit – und mehr.

Warum und wozu? Um eine Beziehung glücklicher gestalten und eine Freundschaft vertiefen zu können, um vernünftig mit Kollegen umzugehen und als Chef beruflich erfolgreich und menschlich befriedigend zu führen, um leichter auf Menschen zuzugehen und sich durch Fragen oder rhetorische Tricks nicht verunsichern zu lassen, um die Angst vor »Problemgesprächen« abzubauen und ...

Wir lernen sprechen. Aber in der Regel nicht kommunizieren. Wir lernen Auto und Rad fahren, Sprachen und den Umgang mit PC-Programmen. Kommunikation nicht. Obwohl das menschliche Miteinander entschieden komplizierter ist als Autofahren und jedes PC-Programm. Deshalb sind Kommunikationsprobleme nicht verwunderlich. Deshalb können die Anregungen nützlich sein, die in diesem Buch zu finden sind.

Simsen und Chatten, Twittern und Liken haben neue Kommunikationsformen hervorgebracht. Nicht unbedingt bessere. Entstanden ist der »Hier-und-da-Typ« (Zienterra 2015, S. 20), der zwischen Offlinegespräch und SMS »switcht«, der an vielen Orten gleichzeitig und nirgends aufmerksam ist, der mit Smartphone, Tablet und PC Kommunikation gekonnt *organisiert*, aber nicht wirklich *kommuniziert*.

Diese Entwicklung macht Kommunikation nicht leichter. Will man das Gespräch mit Menschen des Typs »Hier-und-da« nicht meiden, gilt es, deutliche Worte zu finden und dabei freundlich zu bleiben. Ein Thema dieses Buchs.

Wie Sie dieses Buch nutzen sollten

Dieses Buch soll Sie unterstützen. In dieser Perspektive sollten Sie es lesen: nicht von A (wie »Argumentieren«) bis Z (wie »Zuhören«), sondern anwendungsorientiert. Wenn Sie zum Beispiel in einem Abendkurs oder einem Wochenendseminar deutlich sagen wollen, was Ihnen an der Organisation und am Lerntempo miss-

fällt und was Sie gerne anders haben möchten, können die Kapitel → *Störungen anmelden*, → *Feedback* und → *Kritisieren* ein guter Einstieg sein. Sie finden in diesen Kapiteln zahlreiche Verweise auf weitere Anregungen. Diesen Verweisen sollten Sie dann nachgehen, wenn Sie den Eindruck haben, dass sie für eine konkrete Anforderung oder Herausforderung nützlich sind. Sagen Sie es, um beim Beispiel zu bleiben, bereits sicher und selbstbewusst, wenn Sie etwas stört oder ärgert, dann kann das Kapitel interessant sein, in dem es darum geht, wie Sie anderen helfen können, Kritik anzunehmen. Kurz: Dieses Buch ist ein Vorbereitungsbuch und ein Nachschlagewerk.

Ein guter Einstieg ist auch das grundlegende Kapitel → *Kommunikation*. Die Aspekte, die dort behandelt werden, ziehen sich durch viele andere Kapitel.

In den nächsten Zeilen geht es um eine weitere Kommunikationssituation, verbunden mit Einstiegsempfehlungen. Sie können sie überspringen, wenn Sie schon wissen, wo Sie anfangen möchten zu lesen.

Antje Busch leitet eine kleine Abteilung mit sieben Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Eberhard Wald ist seit sechs Monaten in ihrem Team (zuvor war er zwei Jahre in einer anderen Abteilung). Seit zwei Monaten fehlt er montags. Seine Fehlzeiten beeinträchtigen die Arbeit. Frau Busch musste deshalb in den letzten Wochen Überstunden anordnen. Frau Busch will dieses Problem (endlich) anpacken. Sie sieht fünf Möglichkeiten:

1. Mitarbeiter ihres Teams fragen, ob sie wissen, was mit Herrn Wald los ist
2. die Leiterin der Abteilung fragen, in der Herr Wald früher arbeitete, ob er damals auch so häufig gefehlt hat
3. ein Gespräch mit Herrn Wald führen
4. die Angelegenheit mit ihrem Chef besprechen
5. Herrn Walds Versetzung in eine andere Abteilung veranlassen, sobald sich dafür eine Chance bietet

Wenn Sie *nicht* die dritte Variante gewählt haben, ist das Kapitel → *Führung* ein geeigneter Einstieg: Eine Abteilungsleiterin sollte sich stets Informationen aus erster Hand besorgen. Das Klima in der Abteilung ginge in Richtung Gefrierpunkt, wenn sich die Abteilungsleiterin bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über einen ihrer Kollegen erkundigen würde. Denn niemand könnte mehr sicher sein, dass nicht auch über sie oder ihn Informationen eingeholt werden.

Nicht nur Führungskräfte sollten sich an den zentralen Kommunikationsgrundsatz halten: Informationen aus erster Hand besorgen. Deshalb ist die Erkundigung bei Herrn Walds vorheriger Abteilungsleiterin nur zweite Wahl. Was könnten Frau Buschs Gründe sein, nicht Herrn Wald selbst zu fragen? Ist sie unsicher, dass er häufig fehlt, seit er in ihrer Abteilung ist? Ist sie misstrauisch und

befürchtet, dass Herr Wald die Frage nach Fehlzeiten in der Vergangenheit nicht ehrlich beantworten wird?

Lösungsvorschlag vier folgt einer zentralen Maxime aus der *Anleitung zum Unglücklichsein*: Suche die Lösung für ein Problem nie an dem Ort, an dem sie zu finden ist (Watzlawick 1983).

Vorschlag fünf schließlich ist das Eingeständnis: Ich kann Probleme nicht kommunikativ, sondern nur administrativ lösen. Die Alternative: ACBD – always consult before deciding!

Die Alternative entspricht meinem Grundverständnis: *darüber reden*. Im Mittelpunkt steht dabei das *Wie* des Darüberredens – damit Kommunikation gelingt.

Argumentieren

Strukturiert argumentieren. Souverän auf Tricks reagieren

Wenn Sie etwas durchsetzen, für einen Vorschlag werben, von einem Standpunkt überzeugen, Menschen zu etwas bewegen oder einen Interessenkonflikt lösen möchten, dann können Sie Gewalt anwenden, drohen oder befehlen, überreden oder manipulieren.

Wenn Sie nicht mit der Justiz in Konflikt geraten wollen, wenn Sie sich nicht sozial isolieren, unbeliebt machen und Beziehungen nicht gefährden wollen, wenn Sie auf zeitgemäße Erziehung bzw. Führung setzen, dann sollten Sie eine bessere Wahl treffen, um Ihr Ziel zu erreichen: Argumentieren. Vernünftiges Argumentieren.

Man sollte die Möglichkeiten vernünftigen Argumentierens nicht überschätzen. Das wurde sehr deutlich in der Diskussion darüber, wie viele Menschen Deutschland aufnehmen könne, die vor Krieg und Unterdrückung flüchten.

Man sollte die Möglichkeiten vernünftigen Argumentierens voll ausschöpfen (und sich darüber klar sein: Recht haben bedeutet nicht notwendig recht bekommen).

Argumentieren hat mit Rationalität und Logik zu tun. Aber nicht nur. Argumentieren ist, wie jede Kommunikation, auch ein sozialer Prozess. Wir sind zum Beispiel eher geneigt, einer Argumentation zu folgen, wenn wir der Person vertrauen, die sie vorbringt. Umkehrt betrachten wir Argumente eher mit Skepsis, wenn wir einer Person distanziert gegenüberstehen.

Im Folgenden geht es in den ersten beiden Abschnitten um Aussagen und zielbezogenes, strukturiertes Argumentieren. Im letzten Abschnitt stehen Scheinargumente und Argumentationstricks im Mittelpunkt.

Aussagen: Stimmt das? Funktioniert das? Soll das so sein?

Frau Wohl: »Wir sollten eine offene Beziehung führen.« Ihr Partner: »Das geht nicht.«

Herr Sicher: »Scharfe Grenzkontrollen verringern die Gefahr terroristischer Anschläge.« Frau Frei: »Ich bin für Reisefreiheit und gegen jede Form staatlicher Überwachung.«

Herr Grün: »Aus meiner Sicht sprechen vor allem zwei Argumente dafür, in den Städten Wohnraum zu verdichten, statt immer mehr Einfamilienhäuser auf

A

der grünen Wiese zu bauen. Erstens ... Zweitens ...« Frau Einwand: »Sind Sie sicher, dass Sie sich nicht sofort nach einem Häuschen im Grünen umsehen werden, wenn bei Ihnen das erste Kind kommt?« Herr Einwand: »Genau, du hast doch erst neulich davon gesprochen, dass sich deine Frau schon längere Zeit Häuserangebote von Immobilien-Plattformen mailen lässt!«

Drei Beispiele, wie ein Gespräch, eine Diskussion am Thema vorbeigehen kann, weil nicht auf das eingegangen wird, was Herr Grün, Herr Sicher und Frau Wohl sagen.

Herr Grün mag die personifizierte Inkonsequenz sein; darum geht es aber nicht, sondern um die Güte seiner Argumente für eine Wohnraumverdichtung.

Herr Sicher stellt eine Behauptung über die Wirkung scharfer Grenzkontrollen auf. Frau Frei reagiert mit einer Aussage darüber, was sie für wünschenswert hält.

Frau Wohl schließlich trifft eine Aussage darüber, wie sie sich eine Beziehung vorstellt. Darauf geht ihr Partner nicht ein, stattdessen spricht er über die Machbarkeit ihres Wunsches.

Argumente müssen sich auf Aussagen beziehen, wenn ein vernünftiges Gespräch, eine gewinnbringende Diskussion geführt werden soll. Zum Beispiel hätte Frau Frei der Behauptung von Herrn Sicher mit dem Verweis auf Fakten widersprechen oder sagen sollen: »Das mag sein. Für mich ist jedoch der Preis für das Mehr an Sicherheit zu hoch. Mir sind ... wichtiger.« Dann hätte sich Frau Frei auf Herrn Sicher bezogen. Das könnte der Beginn einer interessanten Diskussion sein.

Argumente müssen sich auf Aussagen beziehen. Drei Typen von Aussagen sind in meinen Augen zentral:¹

- *normative*: »Wir sollten eine offene Beziehung führen.«
- *technische*: »Das geht nicht.«
- *informative*: »Scharfe Grenzkontrollen verringern die Gefahr terroristischer Anschläge.«

Entsprechend unterschiedlich sind die Kriterien, um diese Aussagen zu überprüfen:

¹ Es gibt noch weitere Aussagetypen:

- Aussagen über eine Aussage, *Metaaussagen*: »Dein Wunsch, eine offene Beziehung zu führen, ist mir nicht konkret genug.«
- nicht normative Werturteile: »Du arbeitest viel zu viel.«
- Geschmacksaussagen: »Deine neue Frisur gefällt mir.«

Nicht normative Werturteile sollten in überprüfbare Aussagen umformuliert werden, damit sie besprochen werden können: Woran ist *viel zu viel arbeiten* zu erkennen bzw. welche Folgen kann es haben? Geschmacksaussagen sollten Urteilskriterien enthalten, damit sie nachvollzogen werden können: »Deine neue Frisur gefällt mir. Der asymmetrische Schnitt lässt dich pfiffig aussehen.«

Gegenstand	Beispiel	Kriterium	Prüffrage
Realität	Lärm macht krank. »Du vernachlässigst mich.«	Wahr?	Stimmt das?
Normen	Alle Kinder sollten die gleichen Chancen haben. »Wir sollten eine offene Beziehung führen.«	Erwünscht?	Soll das so sein?
Mittel	Die Demokratie muss mit allen Mitteln verteidigt werden. »Wenn wir uns mehr Zeit nur für uns nehmen, dann ...«	Geeignet?	Welche (Neben-) Wirkungen hat/haben das/die Mittel?

A

Abbildung 1: Typen von Aussagen und Kriterien ihrer Überprüfung

Wenn sich jemand für die Legalisierung weicher Drogen ausspricht, dann meint »miteinander diskutieren« darauf einzugehen, ob dieses Ziel wünschenswert ist. Erst wenn darüber ein Konsens erreicht wurde, ist es sinnvoll zu prüfen, ob und wie eine solche Legalisierung umsetzbar ist.

Plädiert jemand für Präimplantationsdiagnostik, um das Risiko zu minimieren, genetische Krankheiten zu vererben, muss er oder sie belegen, dass Präimplantationsdiagnostik das leistet. Und es ist zu prüfen, mit welchen (gesellschaftlichen) Nebenwirkungen dieses Mittel verbunden ist.

Die Feststellung »Lärm gehört nun einmal zur modernen Gesellschaft« nimmt keinen Bezug auf die Aussage, dass Lärm *krank macht*.

Allgemeiner formuliert: Die Unterscheidung zwischen drei relevanten *Aussagetypen* und der Grundsatz *Argumente müssen sich auf Aussagen beziehen* erleichtern es Ihnen, sachbezogen zu argumentieren und von anderen eine sachbezogene Argumentation einzufordern.

Zielbezogen denken, situationsangemessen anknüpfen

Argumente sollen wirken. Deshalb genügt es nicht, sie nur zu nennen; sie müssen vielmehr überzeugend aufgebaut und präsentiert werden. Gelungen ist eine Argumentation dann, wenn sie eine klare Struktur hat und mit Leben gefüllt ist. *Leben* meint: Die Wortwahl ist verständlich und anschaulich, das Anliegen wird mit Beispielen, Vergleichen und Analogien plastisch gemacht → *Reden schreiben*, → *Rhetorische Stilfiguren*.

A

Was will ich sagen? Ich brauche Klarheit über Ziel und Zweck meines Diskussionsbeitrags, um strukturiert argumentieren zu können. Viele reden deshalb weit-schweifig oder haarscharf am Thema vorbei, weil sie nicht vom Zweck bzw. Ziel ihres Rede- oder Diskussionsbeitrags her denken. Viele verwenden viel Energie darauf, sich den ersten Satz zurechtzulegen, mit dem sie ihren Beitrag beginnen wollen. Die Folge: Wenn sie zu Wort kommen, nimmt ihr vorformulierter erster Satz keinen Bezug auf den Verlauf der Diskussion. Er ist also nicht mehr situationsangemessen.² Zum anderen fehlt der Argumentation eine klare Struktur, weil sie nicht vom Zweck bzw. Ziel des Redebeitrags her aufgebaut wurde.

Deshalb sollte am Anfang die Überlegung stehen: Was will ich erreichen? Für welche Problemlösung plädiere ich? Für welchen Vorschlag, für welche Forderung setze ich mich ein? Welchen Standpunkt nehme ich zum Thema X oder zur Frage Y ein?

Besteht darüber Klarheit, verfügt man über den entscheidenden Ausgangs- und Bezugspunkt für eine strukturierte Argumentation.

Dann geht es um Argumente, Begründungen und Belege: Wie kann ich meinen Vorschlag begründen? Welche Argumente und Beispiele stützen meine Forderung oder meinen Standpunkt?

Erst am Ende dieser Überlegungen stehen die Fragen: Wie knüpfe ich an den bisherigen Diskussionsverlauf an? Wie kann ich meinen Beitrag situationsangemessen beginnen? Ich empfehle also folgenden Denkplan:

Denkplan		
1. Schritt:	Schluss	= Zweck/Ziel
	↓	
2. Schritt:	Hauptteil	= Begründung
	↓	
3. Schritt:	Einleitung	= Anknüpfung/Einstieg

Abbildung 2: Denkplan

Am Anfang der Überlegungen steht das Ziel eines Diskussionsbeitrags und am Ende der Einstieg. Umgekehrt steht am Beginn des Rede- bzw. Diskussionsbeitrags der Einstieg und am Ende der Ziel- bzw. Zwecksatz:

² Vergnüglich wird dieses Thema von Erich Kästner in der Erzählung »Sebastian ohne Pointe« behandelt.

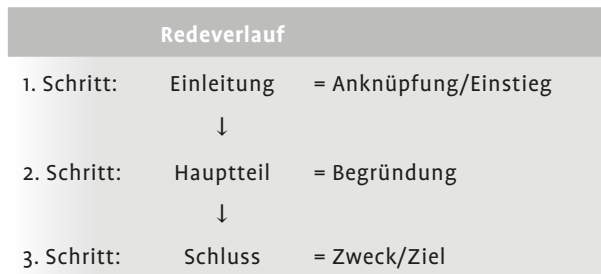


Abbildung 3: Redeverlauf

Argumenten eine Struktur geben

Die folgenden Argumentationsstrukturen sind hilfreich für Diskussionsbeiträge, die von einem Vorschlag überzeugen oder einen Standpunkt begründen sollen.

Einen Vorschlag begründen

Steht eine Problemlösung, ein Vorschlag im Vordergrund, bieten sich für den Hauptteil drei Strukturierungskategorien an:

- *Situationsbeschreibung*: Wie ist der augenblickliche Zustand? Wie war die Situation bisher?
- *Perspektive*: Wie sollte es sein? Welcher Zustand soll erreicht werden? Wie sieht eine bessere Situation aus?
- *Lösungsmöglichkeiten*: Wie kann das Ziel erreicht werden?³

Die gesamte Argumentation hat dann folgende Struktur:

³ Der Dreischritt *Situationsbeschreibung*, *Perspektive* und *Lösungsmöglichkeiten* ist auch geeignet, Berichten (zum Beispiel über den Stand eines Projekts oder die Arbeit einer Abteilung) eine Struktur zu geben und zu verhindern, dass man ins Erzählen kommt (vgl. Franck 2011, S. 98 ff.).

A	Denkplan	Argumentation	Redeverlauf
	1. Schritt: Zweck, Ziel des Diskussionsbeitrags	Schluss Problemlösung, Vorschlag: Das ist zu tun oder: So soll vorgegangen werden oder: Das ist (sind) meine Forderung(en)	3. Schritt: Zweck, Ziel des Diskussionsbeitrags
	2. Schritt: Begründung	Hauptteil 1. Situationsbeschreibung: Was war, was ist? 2. Perspektive: Wie sollte es sein? 3. Lösungsmöglichkeiten: Wie ist das zu erreichen?	2. Schritt: Begründung
	3. Schritt: Einstieg	Einleitung auf die Situation, auf die Zuhörer- Innen bezogener Einstieg	1. Schritt: Einstieg

Abbildung 4: Argumentationsstruktur »Problemlösung«

Ein Beispiel – ein Diskussionsbeitrag auf einem Elternabend:

	EINLEITUNG »Wenn alle schweigen und einer spricht, dann nennt man das Unterricht.« Dieser Satz beschreibt auch die Situation in der Klasse sehr gut.
<i>Situations- beschreibung</i>	HAUPTTEIL Viele Lehrerinnen und Lehrer kennen nur eine Unterrichtsmethode: Sie reden. Die Schülerinnen und Schüler können allenfalls Fragen stellen. Die Monolog-Methode macht nicht fit fürs Studium und ist keine geeignete Vorbereitung auf das Berufsleben.
<i>Perspektive</i>	Es geht auch anders. Unsere Kinder übernehmen Verantwortung für die Gestaltung des Unterrichts und beteiligen sich aktiv. Der Unterricht ist problemorientiert statt stoffzentriert. In Diskussionen wird geübt, erworbenes Wissen anzuwenden. Kleine Präsentationen sind ein Übungsfeld für die verständliche Aufbereitung von Themen, Fragen und Problemen.

Die Lehrenden sollten sich stärker als Moderatoren begreifen, die mit unterschiedlichen Arbeitsformen, Mitteln und Medien aktives Lernen ermöglichen. Die Schülerinnen und Schüler müssen die Haltung aufgeben, es genüge, sich im Unterricht Wissen »abzuholen«.

Lösungsmög-
lichkeit

A

SCHLUSS

Um Veränderungen in diesem Sinne anzupacken, schlage ich eine Fortbildung über aktivierende Unterrichtsmethoden vor, an der auch interessierte Eltern teilnehmen können.

Einen Standpunkt begründen

Steht die Begründung eines Standpunkts im Vordergrund, ist folgende Argumentationsstruktur sinnvoll:

Denkplan	Argumentation	Redeverlauf
1. Schritt: Zweck, Ziel ↓	Schluss Standpunkt/Schlussfolgerung	3. Schritt: Zweck, Ziel ↑
2. Schritt: Begründung ↓	Hauptteil 1. Beleg(e) 2. Beispiel(e)	2. Schritt: Begründung ↑
3. Schritt: Einstieg	Einleitung Behauptung	1. Schritt: Einstieg

Abbildung 5: Argumentationsstruktur »Standpunkt begründen«

Ein Beispiel:

EINLEITUNG

Behauptung: Es besteht ein Widerspruch zwischen der Verfassungswirklichkeit und dem Verfassungsanspruch, dass niemand wegen des Geschlechts diskriminiert werden darf.

A

HAUPTTEIL

Beleg und Beispiele: In der Wirtschaft, in der Politik, in allen Bereichen des öffentlichen Lebens sind Frauen in Führungspositionen deutlich unterrepräsentiert. Trotz des gestiegenen Qualifikationsniveaus von Frauen erhöht sich ihr Anteil an den Schaltstellen der Wirtschaft im Schnecken tempo. So hat nicht einmal die Hälfte der DAX-Konzerne eine Frauenquote von 30 Prozent. Im öffentlichen Dienst sieht es nicht viel besser aus, in der Wissenschaft schon gar nicht: Bei den besser vergüteten und ausgestatteten Professuren liegt der Frauenanteil unter 20 Prozent.

SCHLUSS

Schlussfolgerung: Schöne Reden und unverbindliche Absichtserklärungen ändern nichts an dieser Situation. Notwendig sind rechtlich verbindliche Maßnahmen zur tatsächlichen Gleichstellung der Frauen.

Mehr als drei Beispiele sind zu viel des Guten: Die Zuhörenden verlieren entweder die Geduld oder den roten Faden und schalten ab.

Entwickelt man seine Argumentation in der Auseinandersetzung mit den Beiträgen anderer Teilnehmerinnen und Teilnehmer, werden in der Einleitung deren Meinungen oder Vorschläge aufgegriffen. Die Einleitung besteht dann aus zwei Teilen: Argumentation aufgreifen und eine Behauptung formulieren. Drei Beispiele:

1. Widerspruch äußern

- *Anknüpfung:* Herr Barke meint, an der Benachteiligung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt könne dadurch etwas geändert werden, dass Unternehmen sich freiwillig verpflichten, Frauenförderpläne aufzustellen.
- *Behauptung:* Ich meine, das ist nach aller Erfahrung mit unverbindlichen Absichtserklärungen der Wirtschaft faktisch ein Plädoyer für die Beibehaltung des Status quo.

2. Meinungen, Vorschläge verbinden

- *Anknüpfung:* Wir haben zwei Thesen gehört. These 1 lautet: Die Schule muss sich stärker auf ihren Erziehungsauftrag konzentrieren. In der Gegenthese wird die Auffassung vertreten, die Schule habe zu bilden. Erziehung sei Aufgabe der Eltern.
- *Behauptung:* Meine Synthese lautet: Die Schule kann sich ihre Aufgaben nicht aussuchen. Die Schule muss sich mit der Lebenswelt von Kindern und Jugendlichen auseinandersetzen, wenn sie ihren Bildungsauftrag erfüllen will – und das heißt auch: mit der Erziehung im Elternhaus und den gesellschaftlichen Werten und Normen.

3. Standpunkte verbinden und weiterentwickeln

- *Anknüpfung*: Herr Enge betont die Notwendigkeit, mehr für die Fortbildung der Kollegen zu tun. Frau Bär plädiert dafür, das Betriebsklima durch eine Optimierung der internen Kommunikation zu verbessern.
- *Behauptung*: Ich meine, beide Auffassungen sind keine Gegensätze. Und beide Auffassungen sollten ergänzt werden.

Der »Zwecksatz« sollte wirklich der letzte Satz sein. Die Problemlösung oder Schlussfolgerung muss wirken. Wird eine nebensächliche Bemerkung nachgeschoben, schmälert das die Wirkung der gesamten Argumentation.

Nicht überrumpeln lassen: Scheinargumente, Argumentationsfehler, Argumentationstricks

»Sie sind der Erste, der sich beschwert!« Das ist Ihnen sicher schon einmal als »Argument« entgegengehalten worden, wenn Sie auf einen Mangel, auf schlechten Service hingewiesen haben. Im Kapitel → *Rhetorische Strategien* stelle ich eine Reihe solcher und ähnlicher Scheinargumente vor. Im Folgenden werden sie um klassische Argumentationsfehler ergänzt – Fehler, die unterlaufen können, aber auch als Tricks bewusst eingesetzt werden. Wer solche Tricks anwendet, hat's nötig. Wer diese Tricks kennt, kann souverän reagieren.

Scheingegensätze

- »Unser Unternehmen muss sich entscheiden: Wollen wir weiter international wettbewerbsfähig bleiben? Oder wollen wir uns weiter den Luxus hoher Sozialleistungen gönnen?«
- »Entweder wir machen in unserer Abteilung eine erfolgreiche Arbeit, oder wir räumen allen, vom Sachbearbeiter bis zur Sekretärin, Mitspracherechte ein.«

Prüfen Sie bei Entweder-oder-Argumenten kritisch, ob tatsächlich ein Gegensatz oder Widerspruch vorliegt. Schließen sich Wettbewerbsfähigkeit und Sozialleistungen wirklich aus? Gibt es tatsächlich einen Widerspruch zwischen Effizienz und Mitsprache? In jedem Fall müssen solche Aussagen belegt werden. Worin besteht der Gegensatz zwischen erfolgreicher Arbeit und der Mitsprache aller Angehörigen einer Abteilung? Welche Belege gibt es dafür, dass Wettbewerbsfähigkeit und Sozialleistungen einander ausschließen?

A

Gefühl als letzte Instanz

»Bleiben Sie doch bitte sachlich!« Diese Aufforderung hilft in Diskussionen nicht weiter, in denen sich jemand auf sein oder ihr Gefühl beruft. Das Gefühl ist Wirklichkeit. Hat es auch einen argumentativen Status?

Ja, immer dann, wenn es um Entscheidungen geht, die ausschließlich von individueller Relevanz sind – zum Beispiel um die Entscheidung, ob man trotz Flugangst des Partners gemeinsam in den Urlaub fliegt.

Nein, wenn das Gefühl oder die individuelle Betroffenheit nicht von allgemeiner Relevanz ist – zum Beispiel bei der Frage, ob und in welchem Umfang Sterbehilfe erlaubt werden soll. In solchen Fällen geht es um *Verständnis* – zum Beispiel für jemanden, der vehement für Sterbehilfe plädiert, weil er hautnah miterlebt, wie die alte, kranke Mutter ohne Aussicht auf Besserung schwer leidet.

Gefühle werden auch, zum Beispiel in der Politik, instrumentell eingesetzt. Dieser Missbrauch ist aus meiner Sicht kein Grund, im Alltag nicht sachlich auf Argumente zu reagieren, die sich auf das Gefühl oder die Betroffenheit stützen. Besser als ein Ordnungsruf, sachlich zu bleiben, ist es allemal.

Unzulässiger Umkehrschluss

»Wir haben in der Vergangenheit mit der Personalratsliste *Umkehr* bei der Hochschulleitung viel erreicht. Wenn wir auch künftig etwas erreichen wollen, dann müssen wir die Personalratsliste *Umkehr* wählen.«

Die Tatsache *Wenn A, dann B* lässt sich nicht einfach umkehren in *Wenn B, dann A*: Wenn Wasser kocht, sprudelt es. Aber es muss nicht kochen, wenn es sprudelt. Das Sprudeln kann auch andere Ursachen haben. Wenn ich Durst habe, trinke ich etwas. Wenn ich etwas trinke, muss ich keinen Durst haben.

Relevanzbereich verschieben

Ein nicht ganz ernst zu nehmendes und ein ernsthaftes Beispiel:

- »Es gibt kein schlechtes Wetter. Es gibt nur falsche Kleidung.«
- »Es gibt keine schlechten Schüler. Es gibt nur schlechte Lehrer.«

Ich sympathisiere mit diesen Aussagen – unter bestimmten Bedingungen: wenn meine Partnerin ihren Anorak nicht mit auf die Wanderung genommen hat und anhaltend klagt, dass es regnet. Wenn Lehrerinnen und Lehrer es sich

zu leicht machen und in den Schülerinnen und Schülern die Quelle aller Probleme sehen.

Doch es gibt schlechtes Wetter – zum Beispiel für die Landwirtschaft oder für Menschen, die in überschwemmungsgefährdeten Gebieten wohnen. Und es gibt, aus welchen Gründen auch immer, Schülerinnen und Schüler, die nicht das Sozialverhalten oder die motorischen oder geistigen Fähigkeiten haben, um im regulären Schulbetrieb mithalten zu können. Dies zu leugnen würde alle Verantwortung den Lehrerinnen und Lehrern aufbürden. Aus dem Schneider wären die Schulpolitik, die Eltern und unsere Kultur- und Konsumindustrie.

Unzulässige Verallgemeinerung

»Wir haben in Baden-Württemberg mit einem personenbezogenen Wahlkampf ein sehr gutes Ergebnis erzielt. Nur wenn wir einen personenbezogenen Wahlkampf machen, werden wir bei der kommenden Bundestagswahl erfolgreich sein.«

Von der Situation in einem Bundesland kann nicht zwingend auf andere Länder oder gar die gesamte Republik geschlossen werden. Wenn Rita Schokolade mag und Studentin ist, dann heißt das noch lange nicht, dass alle Studentinnen gerne Schokolade essen.

Im (Beziehungs-)Alltag sind manchmal sehr kuriose Verallgemeinerungen anzutreffen: Eine Frau sagt zu ihrem Mann: »Diese Bemerkung war überflüssig!« Er antwortet: »Ich bin überhaupt nicht überflüssig!«

Naturalistischer Fehlschluss

Wenn etwas »von Natur aus« ist, dann heißt das nicht, dass sich daraus Werte oder Normen ableiten lassen. Frauen *können* Kinder bekommen. Daraus folgt aber nicht, dass Frauen Kinder bekommen *sollen* – oder gar ohne Kinder »unvollständig« oder »egoistisch« sind. Die Fähigkeit gibt keine Norm und keinen Wert vor. Mann und Frau können Kinder zeugen. Daraus folgt nicht, dass nur Mann und Frau Fundament einer Familie sein können und Homosexuellen das Recht vorenthalten werden sollte, Kinder zu adoptieren.

Mit dem naturalistischen Fehlschluss verwandt ist die Verwechslung von *möglich* und *wünschenswert*:

- »Die Anschaffung des neuen Smartphones von XYZ lohnt sich, weil man damit ...«
- »WhatsApp ist ein kommunikativer Durchbruch, weil ...«

A

Wer mit der Begeisterung über technische Möglichkeiten konfrontiert wird – von Online-Learning bis zum Schnelllieferservice mit Drohnen –, sollte stets prüfen: Ist das, was technisch möglich ist, auch gesellschaftlich und sozial oder kulturell wünschenswert?

Scheinlogik

»Wir haben als Kriterium festgelegt, dass ein Kandidat für den Vereinsvorstand über kommunalpolitische Kompetenzen verfügen muss. Herr Fritsch war vier Jahre lang im Bürgerausschuss aktiv. Deshalb schlage ich Herrn Fritsch für den Vereinsvorstand vor.«

Wer vier Jahre im Bürgerausschuss aktiv war, muss nicht notwendig über kommunalpolitische Kompetenzen verfügen. Die Argumentation hat folgende Struktur: Geier können fliegen (richtig). Geier sind Aasfresser (richtig). Aasfresser können fliegen (falsch). Aus zwei zutreffenden Feststellungen lässt sich nicht zwingend eine dritte ableiten.

Frage nach dem Beweis, der nicht erbracht werden kann

- »Wer mehr Mitsprache fordert, muss beweisen, dass mehr Mitsprache die Effektivität unserer Arbeit erhöht.«
- »Die Kolleginnen und Kollegen, die mehr Projektarbeit in der Oberstufe wollen, müssen belegen, dass diese Unterrichtsmethode zu besseren Leistungen führt.«
- »Alle Kolleginnen und Kollegen, die einen besseren Informationsfluss einklagen, müssen beweisen, dass die Umsetzung dieser Forderung nicht zu einer Zusatzbelastung führt.«

Wie reagiert man auf diese Argumentationsfigur, mit der Veränderungen verhindert werden sollen? Mit dem Hinweis, dass man den Beweis *praktisch* antreten will:

- »Das machen wir gerne. Geben Sie uns die Chance.«
- »In drei Monaten liegt der Beweis vor, wenn wir morgen beginnen.«
- »Kein Problem. Packen wir's an.«

Bitte beachten Sie: Wenn Ihnen die genannten Argumentationsmuster in Diskussionen begegnen, bedeutet das nicht notwendig, dass jemand in die Trickkiste gegriffen hat. Ihr Gegenüber kann solche »Argumente« auch einfach deshalb anführen, weil es nicht merkt, dass es zum Beispiel unzulässig verallgemeinert.

Ausstrahlung

Begeisterung und Kompetenz, Freude und Freundlichkeit

Ich versuche eine Annäherung an ein Phänomen, über das sehr verschiedene Vorstellungen existieren: Ausstrahlung. Dabei geht es nicht um den *Glanz* von Hollywoodgrößen, nicht um die Anziehungskraft, die von Macht ausgeht, und auch nicht um eine esoterische Aura, sondern um die Ausstrahlung von Menschen ohne Promibonus in alltäglichen Kommunikationssituationen, in Gesprächen und Diskussionen, bei einer Präsentation, einem Vortrag oder einer Rede. Vier Faktoren machen in solchen Situationen *Ausstrahlung* aus:

1. *Kompetenz*: Jemand versteht etwas von der Sache, über die er spricht.
2. *Begeisterung*: Die Rednerin findet wichtig und interessant, worüber sie spricht.
3. *Freude*: Es wird deutlich, dass man sich freut, andere über ein interessantes Thema, einen guten Vorschlag oder eine erfolgreiche Jahresbilanz informieren zu können.
4. *Freundlichkeit*: Gedanken werden so formuliert, dass die Zuhörenden sie verstehen können.

Kompetenz, Begeisterung, Freude und Freundlichkeit ermöglichen Ausstrahlung. An allen vier Punkten hakt es oft. Auf die ersten drei gehe ich auf den folgenden Seiten ein; der vierte Punkt ist eine Frage des Handwerks und Thema in den Kapiteln → *Präsentation*, → *Rede*, → *Reden schreiben*, → *Rhetorische Stilfiguren* und → *Vortrag*. Woran hakt's?

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer meiner Seminare sind verblüfft, wenn ich Teile ihres Vortrags in anderen Worten *begeistert* vortrage, wenn ich ihnen ein Kompliment über ihre fachliche *Kompetenz* mache oder ihnen sage, dass ich ihre Rede *interessant* fand.

Ich mache keine falschen Komplimente. Und ich will mich nicht für die Fähigkeit loben, Passagen aus Reden und Vorträgen anderer mit Nachdruck vorzutragen zu können. Das gelingt mir deshalb, weil ich – anders als die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die dafür die Vorlage erarbeitet haben – ein Leiden nicht habe: nur Zweifel und Mühen statt Erträge zu sehen. Was sind die Symptome dieses Leidens, und welche Gegenmittel gibt es?

A

Kompetenz

Die Präsentationen und Vorträge, die Reden und Diskussionsbeiträge, die ich in meinen Seminaren und Workshops sehe und höre, sind oft langatmig und umständlich. Sehr unterschiedliche Teilnehmerinnen und Teilnehmer machen den gleichen Grundfehler: Sie verstecken sich.

Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler schmücken ihre Vorträge mit akademischem Zierrat: Auf Zitate bekannter Autoritäten folgen – bevor es zur Sache geht – wenig originelle Ausführungen zum »theoretischen Bezugsrahmen«. Der Doktorand der Geschichte verwendet den Konjunktiv, der seinem Vortrag jedes Leben entzieht und zu sprachlichen Kapriolen führt – etwa wenn »ein partieller Zugang unter Umständen durch ein indirektes Vorgehen denkbar wäre«. Die Soziologieprofessorin schwankt, ob sie in einer aktuellen Debatte Flagge zeigen oder nur demonstrieren soll, dass sie die einschlägige Literatur kennt. Das Ergebnis ist eine Mischung aus schwergängig formulierten Selbstverständlichkeiten und schwammigen Festlegungen, die signalisieren: Ich drücke mich nicht präziser aus, um bei Bedarf meine Aussagen relativieren und damit Kritik umgehen zu können.

Der Historiker und die Soziologin orientieren sich an dem, was sie in ihrer Disziplin gelesen und gehört haben – und verbauen sich die Chance, einen guten Vortrag zu halten. In einem Meer von Zitaten, Absicherungen und Relativierungen gehen die *eigene* Leistung, der *eigene* Beitrag, die *eigene* Fragestellung, das *eigene* Ergebnis schnell unter. Eine Standardfrage an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer meiner Seminare lautet daher: »Und was haben Sie herausgefunden?« Die so Angesprochenen sind irritiert und antworten: »Aber ich habe doch deutlich gemacht, dass ...«

Meine Erwiderung: »Nein, das haben Sie nicht *deutlich* gemacht.«

Viele folgen dem Motto: »Wer der Menge tief scheinen möchte, bemüht sich um Dunkelheit« (Nietzsche), statt die eigene Leistung deutlich zu machen und an das Publikum zu denken. Die Folge: Misserfolg. Der Grund: Wenn die Vorträge eines renommierten Wissenschaftlers »dunkel« bleiben, reagieren die meisten Zuhörerinnen und Zuhörer nach dem Grundsatz »im Zweifel für den Angeklagten«: *Ich* habe die Ausführungen wohl nicht richtig verstanden, für *mich* war das zu kompliziert, *mir* fehlen wahrscheinlich die Voraussetzungen, um folgen zu können. Tritt die oder der Vortragende ohne Vorschusslorbeeren an, urteilt das Publikum anders: *Der Vortrag* war konfus, *die* kann ihre Gedanken nicht strukturieren, *der* hat sein Thema nicht im Griff.

In beiden Fällen gefällt den Zuhörenden der Vortrag nicht. Nur die Schuldzuweisungen fallen unterschiedlich aus. Deshalb empfehle ich allen, die (noch) nicht den Ruf einer *Kapazität* haben:

- Wenn Sie über ein kompliziertes Thema sprechen, drücken Sie sich nicht kompliziert aus, sondern präzise und verständlich. Von einer Psychologin, die über geistig gestörte Menschen spricht, erwarten wir auch, dass sie sich nicht wie eine Geisteskranke ausdrückt.
- Achten Sie darauf, dass Ihre Leistungen deutlich werden. Das Personalpronomen *Ich* und eindeutige Verben sind dafür die angemessenen sprachlichen Mittel. Ein Beispiel:

»Im zweiten Teil wird der Einfluss der Kundenzufriedenheit auf die Nachfrage nach unseren Produkten untersucht.«

»Im zweiten Teil zeige ich, wie die Kundenzufriedenheit die Nachfrage nach unseren Produkten beeinflusst.«

Nicht nur Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler verstecken in Vorträgen das *ich*. Was dem Wissenschaftler die Theorien, sind dem Abteilungsleiter oder der Referentin Zahlen und Fakten. Statt eigene Gedanken, Meinungen oder Auffassungen klar zu formulieren und diese mit Zahlen und Fakten zu belegen, häufen viele Redner einen Berg von Fakten und Tatsachen auf, hinter dem sie verschwinden. Statt unmissverständlich zu sagen, »was Sache ist«, wird ein sprachlicher Eiertanz aufgeführt: »Ich würde sagen ...« oder gar »Ich würde meinen wollen ...«.

Die meisten Menschen wollen klare Worte hören. Sagen Sie deshalb unmissverständlich, was *Sie* meinen, vorschlagen oder herausgefunden haben: »Ich zeige (schlage vor, empfehle) ...«. Sprechen Sie *würde*-los: »Ich meine ...«, »Ich behaupte daher ...«. Und vermeiden Sie *man* bzw. *wir*, den Pluralis Majestatis.

Ich empfehle nicht, dick aufzutragen, ein *ich* an das andere zu reißen. Eigenlob stinkt. Und mir ist die Attitüde zuwider: Ich kenne keine Zweifel, sondern nur »Sie-ge«. Ich rate, die eigene Meinung, Bewertung oder Leistung nicht zu verstecken,

- wenn Sie über *Ihre* Überlegungen sprechen: *meine* Überlegungen,
- wenn Sie das Ziel *Ihres* Vorhabens nennen: *Ich* verfolge das Ziel, ...
- wenn Sie ...: *Ich* habe gezeigt, belegt, demonstriert, deutlich gemacht ...

Eine Präsentation, eine Rede oder ein Diskussionsbeitrag ist kein Kriminalroman. Die Zuhörerinnen und Zuhörer wollen zu jedem Zeitpunkt wissen: *Who dun it?*

Wenn Sie einen Vortrag halten, wenn Sie Entwicklungstrends in Ihrer Branche präsentieren, dann sind Sie die Fachfrau oder der Fachmann. Nicht die große Autorität, sondern Autorität in dieser Frage oder auf jenem Gebiet. Das sollten Sie deutlich machen – *klar und bestimmt sprechen*. Wer sich um einen Ausbildungsplatz bewirbt, gibt im Lebenslauf noch Namen und Beruf der Eltern an; wer sich um eine Stelle als Abteilungsleiter bewirbt, nicht. Eine Studentin muss in ihrem Referat nachweisen, dass sie die wichtigste Literatur zum Thema kennt. Die Abteilungsleiterin muss nicht beweisen, dass sie etwas von ihrer Arbeit versteht. Sie muss