

Norbert Franck

# Praxishandbuch für Referent\*innen

Erfolgreich einsteigen und  
vorankommen

*2. Auflage*



Springer VS

---

# Praxishandbuch für Referent\*innen

---

Norbert Franck

# Praxishandbuch für Referent\*innen

Erfolgreich einsteigen und  
vorankommen

2., überarbeitete Auflage



Springer VS

Norbert Franck  
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-41030-8      ISBN 978-3-658-41031-5 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-41031-5>

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

Springer VS

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019, 2023

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: Barbara Emig-Roller

Springer VS 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

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	1
1.1	Die Referentin, der Referent: Einsatzfelder, Aufgaben, Qualifikationsanforderungen. ....	1
1.2	Worum es in diesem Buch geht. ....	4
<b>2</b>	<b>Wo stehen Sie? Ein Dutzend Aufgaben zur Orientierung.</b> .....	7
2.1	Kommunikative Kompetenz .....	7
2.2	Gekonnt texten .....	9
2.3	Souverän referieren und präsentieren .....	11
2.4	Medien und Öffentlichkeit professionell informieren. ....	12
<b>3</b>	<b>Worauf es ankommt: Kommunikative Kompetenz.</b> .....	15
3.1	Ausdruck und Wirkung: Wir sagen mehr, als wir sagen. ....	16
3.2	Höflich, verständlich, situationsangemessen und wertschätzend: Reden .....	19
3.3	Inhalt und Beziehung, Selbstauskunft und Appell: Hören .....	28
3.4	Selbstfürsorge und Perspektivenwechsel: Reden und Hören .....	33
3.5	Literaturempfehlungen .....	37
<b>4</b>	<b>Schriftlich kommunizieren: Gekonnt texten</b> .....	39
4.1	Verständlich und anschaulich schreiben: Das Wort .....	40
4.2	Verständlich und anschaulich schreiben: Der Satz .....	53
4.3	Interesse wecken und aufrechterhalten: Textanfang, Überschrift und Textaufbau. ....	59

4.4	Gewinnende Korrespondenz: Briefe und E-Mails	65
4.5	Aufmerksamkeit wecken: Schreiben fürs Netz	78
4.6	Informieren statt nerven: Professionelle Berichte	83
4.7	Schreibhürden überwinden	86
4.8	Literaturempfehlungen	89
<b>5</b>	<b>Mündlich kommunizieren: Souverän referieren, präsentieren und moderieren</b>	<b>91</b>
5.1	Reden schreiben: Ghostwriting	92
5.2	Mit rhetorischen Stilfiguren und Zitaten Eindruck machen	106
5.3	Reden und Vorträge mit Vorgesetzten trainieren	111
5.4	Worauf es bei Präsentationen ankommt	117
5.5	Diskussionen gekonnt leiten	123
5.6	Stringent moderieren	129
5.7	Virtuell präsent sein: Videokonferenz	140
5.8	Gelassen mit Lampenfieber umgehen	142
5.9	Genderlekte: Geschlecht, Sprache und Gesprächsverhalten	145
5.10	Literaturempfehlungen	154
<b>6</b>	<b>Öffentlich kommunizieren: Professionell Medien und Öffentlichkeit informieren</b>	<b>155</b>
6.1	Interesse wecken: Veranstaltungen einladend ankündigen	156
6.2	Informieren: Überzeugende Pressemitteilungen herausgeben	158
6.3	Pressekonferenzen: Sorgfältig vor- und nachbereiten, gekonnt einladen und durchführen	165
6.4	Interviews und Hintergrundgespräche: Vorbereiten und bestreiten	173
6.5	Professioneller Umgang mit Journalist*innen. Konflikte mit Medien meistern	178
6.6	Shitstorms abwehren: Krisenkommunikation	182
6.7	Literaturempfehlungen	189
<b>7</b>	<b>Bewerben und starten – Führung und Kritik</b>	<b>191</b>
7.1	Ich will Referent*in werden. Worauf kommt es bei Bewerbungen an?	192
7.2	Erster Arbeitstag: Wie stelle ich mich vor? Wie gelingt mir Small Talk?	195
7.3	Umgang mit Kritik: Wie kritisiere ich angemessen? Wie reagiere ich gelassen auf Kritik?	198

---

7.4	Mitarbeiter*innen-Gespräch: Wie kann ich mich vorbereiten und wie auf Augenhöhe kommunizieren? . . . . .	208
7.5	Führung: Was kommt da auf mich zu? . . . . .	212
7.6	Literaturempfehlungen . . . . .	216
<b>Literatur</b>	. . . . .	<b>217</b>
<b>Stichwortverzeichnis</b>	. . . . .	<b>221</b>



Sie erfahren in der Einleitung, wie *Referent* in diesem Buch verstanden wird, wo Referentinnen gebraucht und welche Erwartungen an sie gestellt werden.

Ich erläutere, für welche dieser Erwartungen ich Ihnen ein Angebot mache und worin der Vorzug dieses Angebots besteht: Sie können Kenntnisse erwerben und sich Fähigkeiten aneignen, die in vielen Berufen sehr nützlich sind.

---

## 1.1 Die Referentin, der Referent: Einsatzfelder, Aufgaben, Qualifikationsanforderungen

Ohne sie würde vielerorts gar nichts gehen – in Vorständen und Parteien, Ministerien und Unternehmensleitungen, Verbänden und Universitäten. Deshalb werden sie gesucht und meist gut bezahlt: Referentinnen und Referenten – ohne oder mit Zusatz: *persönliche* Referentin, *wissenschaftlicher* Referent, *Junior*-Referent, *Senior*-Referentin, *Fachreferent*, *Pressereferentin*. Oder, wenn sie im öffentlichen Dienst Karriere gemacht haben: Referatsleiter. Eine Referatsleiterin leitet ein Sach- oder Fachgebiet, in dem mehr oder minder viele Referenten arbeiten. Ihre Vorgesetzte ist die Unterabteilungsleiterin, die dem Abteilungsleiter untersteht.

Manche prominente Politikerin startete als Fraktionsreferentin, mancher prominenter Politiker als persönlicher Referent. Referent\*innen sind häufig die starke Frau oder der starke Mann hinter wichtigen Entscheider\*innen in Politik oder Wirtschaft; sie stehen zwar nicht im Rampenlicht, haben aber häufig großen Einfluss.

## Einsatzfelder

Wofür werden Referentinnen und Referenten gesucht? Als *persönlicher* Referent, als *Fachreferentin* oder als *wissenschaftlicher* Referent.

Als *persönlicher* Referent

- des (Vize-)Präsidenten einer Universität,
- einer Verbandsvorsitzenden,
- des Bürgermeisters für Allgemeine Verwaltung,
- der Oberbürgermeisterin (zugleich Pressesprecher),
- eines Bischofs,
- des Vorstandsvorsitzenden eines Unternehmens,
- der Niederlassungsleiterin eines Immobilienkonzerns,
- des Außenministers oder der Bundeskanzlerin.

Stellen für persönliche Referentinnen von Spitzenpolitikern werden nicht ausgeschrieben. Wohl aber Stellen für Referentinnen

- des Präsidiums einer Hochschule,
- der Geschäftsführung einer gemeinnützigen GmbH,
- des Arbeitsbereichs Internationale Angelegenheiten einer Interessenvertretung.

Vor allem jedoch werden *Fachreferentinnen* gesucht. Für

- Cyberabwehr beim Bundesamt für Verfassungsschutz,
- Qualitätsmanagement (Hochschule),
- politische Kommunikation (Dachverband),
- die Betreuung von Spitzenwissenschaftlern (Forschungseinrichtung),
- Public Affairs (Lobbyverband),
- wissenschaftliche Nachwuchsführungskräfte (Forschungsverbund),
- Onlinekommunikation (Banken-Bundesverband),
- wissenschaftlichen Nachwuchs (Universität),
- Veranstaltungen (Fachhochschule).

Schließlich: *wissenschaftliche* Referentin eines Verbandes, die den Dialog zwischen Bundesregierung, Wirtschaft und Wissenschaft inhaltlich und organisatorisch vorbereitet.

Anders als zum Beispiel *Presse referent* bezeichnet *persönliche* Referentin, Referent für *wissenschaftliche Nachwuchsführungskräfte*, für die *Betreuung von Spitzenwissenschaftlerinnen* oder für *wissenschaftlichen Nachwuchs* kein klares Berufsbild, dem eindeutig eine Studienrichtung oder ein Ausbildungsgang zuzu-

ordnen wäre. In vielen Fällen wird eine Person für eine meist neue Aufgabe gesucht. Soll diese Person nicht als *Sachbearbeiter*, (*wissenschaftliche*) *Mitarbeiterin* oder *Beauftragte* bezeichnet werden – hilft Referentin. *Referent* ist also vielfach eine Hilfsbezeichnung. In meinen Augen ist das kein Problem: Auf die Arbeitsbedingungen und Arbeitsanforderungen kommt es an.

### **Aufgaben**

Es gibt überall viel zu tun. Referentinnen und Referenten sollen es anpacken. Vor allem sollen sie organisieren, konzipieren, koordinieren und kommunizieren. Als

- *Referent\*in der Geschäftsführung* (ich zitiere aus Stellenanzeigen): „alle Prozesse im Geschäftsführungsbüro steuern“, den Geschäftsführer bei „allen konzeptionellen, organisatorischen und operativen Aufgaben unterstützen, Gremien- und Arbeitssitzungen vor- und nachbereiten“ und „Sonderprojekte betreuen“.
- *Referent\*in für politische Kommunikation (m/w)*: „Strategien und Maßnahmen der politischen Kommunikation ausarbeiten und umsetzen, Gremienarbeit und Veranstaltungen vorbereiten und leiten, gesundheitspolitische Themen bearbeiten, gesundheitspolitische Debatten auswerten“.
- *Referent\*in für Infrastrukturpolitik und Partnerschaftsmodelle*: „Vorbereitung und Durchführung von internen und externen Veranstaltungen, Betreuung von Gremien und Internetauftritten des Geschäftsbereichs“.
- *wissenschaftliche Referentin*: „Analyse von Studien und Forschungsergebnissen zum Innovationsgeschehen in Wissenschaft, Wirtschaft und Gesellschaft, die Durchführung von Experteninterviews und die Erstellung von Texten und Dossiers“. Präsentation von Arbeitsergebnissen und „inhaltliche Vorbereitung von Sitzungen verschiedener Gremien und Arbeitsgruppen“.
- *Referent* (ohne Zusatzbezeichnung): „Erhebung und Aufbereitung von Daten, Organisation von Veranstaltungen, Koordination von Projekten und der Arbeit von Fachgruppen“.

Wofür auch immer eine Fachreferentin oder ein persönlicher Referent gesucht wird, zu den angegebenen Aufgaben gehören stets:

- Entscheidungsvorlagen erstellen,
- Gremien betreuen und koordinieren,
- Präsentation und Moderation,
- Evaluation von Programmen oder Maßnahmen und Prozessen.

### **Qualifikationsanforderungen**

Was erachten Personalverantwortliche als notwendig, um diese Aufgaben erfüllen zu können? Mit unterschiedlicher Akzentuierung werden stets die folgenden vier Voraussetzungen angeführt:

1. Ein abgeschlossenes *Hochschulstudium* – meist werden genannt: der Sozial-, Geistes-, Wirtschafts- oder Rechtswissenschaften. Universitäten verlangen, wenn es um die Betreuung von Wissenschaftlerinnen oder die Förderung von Doktoranden geht, in der Regel eine Promotion.
2. *Fachkenntnisse* – zum Beispiel in der Wissenschafts- oder Gesundheitspolitik, im Personalwesen oder der Hochschulorganisation, in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.
3. „Sehr gute“, „exzellente“ oder „profunde“ *Englischkenntnisse* „in Wort und Schrift“. Weitere Sprachkenntnisse sind in vielen Bereichen ein Plus.
4. Qualifikationen, die ich unter dem Begriff *Kommunikationsfähigkeit* zusammenfasse:
  - „sehr gute mündliche wie schriftliche Kommunikationsfähigkeit“,
  - „komplexe Sachverhalte leicht verständlich in Wort und Schrift vermitteln“,
  - „sicheres und gewandtes Auftreten“,
  - „vertiefte Kenntnisse bei der Erstellung von Präsentationen“,
  - „die Fähigkeit, abstimmungs- und kommunikationsintensive Prozesse erfolgreich zu betreuen“,
  - „Kenntnisse in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit sowie im Umgang mit den Sozialen Medien“.

---

## **1.2 Worum es in diesem Buch geht**

Dieses Buch ist für alle gedacht, die Referentin werden wollen. Und für alle, die bereits Referent sind und einen (großen) Schritt vorankommen wollen.

### **Referent\*in werden**

Einen Hochschulabschluss haben Sie (bald) und Ihre Englischkenntnisse sind auf C-Level. Sie haben im Studium oder anderweitig Fachkenntnisse für das Feld erworben, das Sie interessiert (und Sie wollen sich nicht unglücklich machen und sich auf eine Stelle bewerben, für die Fachkenntnisse gefordert sind, die Ihnen völlig fremd sind).

Selbstverständlich zeichnen Sie sich durch *Eigeninitiative* aus. Sie sind *flexibel* und *belastbar, leistungsbereit* und auch im Detail *zuverlässig*. *Dienstreisen* sind für

Sie ebenso wenig ein Problem wie *Arbeit in den Abendstunden*. Anders formuliert: Für diese Skills gilt: Es wird nichts so heiß gegessen, wie es gekocht wird. Wenn Sie sich auf eine Stelle bewerben, würden Sie sich sicher nicht als *unflexibel* und *unzuverlässig*, als *wenig* belastbar und *stressanfällig* bezeichnen. Sie sollten sich vielmehr bemühen, Ihre Belastbarkeit und Stressresistenz (und andere *Soft Skills*) an Beispielen zu belegen. Wer Studium, Kind und Job unter einen Hut bekommen hat, ist enorm belastbar. Wer Praktika beim Finanzamt oder in einer Steuerberatung gemacht hat, wer Tutorin eines Statistikseminars war, weiß, dass es auf „Zuverlässigkeit auch im Detail“ ankommt. Oder: Jede Volontärin in einer Pressestelle hat erlebt, dass Pressearbeit kein Job ist, bei dem sie um 17 Uhr den Stift fallen lassen kann, und jeder, der in einer Fraktion oder Hilfsorganisation gearbeitet hat, kennt Einsätze in den Abendstunden und am Wochenende aus eigener Erfahrung.

Kurz: Um all diese Anforderungen geht es auf den nächsten Seiten nicht, allenfalls um Hinweise, wie Sie auf zu viele Zumutungen souverän reagieren.

### **Als Referent\*in vorankommen**

Sie arbeiten bereits als Referentin. Aufgrund Ihres Fachwissens und Ihrer Sachkompetenz füllen Sie Ihren Job gut aus. Sie möchten jedoch einige Herausforderungen professioneller meistern: Sie möchten etwa pointierter formulieren und präsentieren, souveräner kommunizieren und moderieren. Sie möchten selbstsicherer mit Vorgesetzten kommunizieren und sich auf (erste) Führungsaufgaben vorbereiten. Auf den folgenden Seiten finden Sie für diese Vorhaben viele Anregungen. Die Selbsttests im ersten Kapitel unterstützen eine gezielte Lektüre.

### **Die Themen**

Im Mittelpunkt stehen Kenntnisse und Fähigkeiten, die in allen Feldern notwendig sind, in denen Referent\*innen arbeiten – unerlässlich, um wechselnde Anforderungen erfolgreich zu meistern. Es geht um Schlüsselqualifikationen, deren Vermittlung an den Hochschulen eklatant vernachlässigt wird.

Im Kern geht es um kommunikative Kompetenz: Ob Sie eine Gremiensitzung vorbereiten oder moderieren sollen, ob Sie Ergebnisse präsentieren oder für die Vorstandsvorsitzende korrespondieren sollen, ob Sie Arbeitsgruppen koordinieren oder eine Rede für den Geschäftsführer schreiben sollen – immer handelt es sich um Kommunikation. Wie Kommunikation gelingen kann, steht daher am Anfang.

In den folgenden Kapiteln stehen unterschiedliche Anwendungen kommunikativer Kompetenz im Mittelpunkt. Im *zweiten Teil* Schreiben, genauer: Texten. Wir lernen zwar Schreiben, aber weder in der Schule noch an der Hochschule lernt man, gekonnt und wirkungsorientiert zu texten. Sie erfahren, wie Sie verständliche und anschauliche Texte zu Papier bringen, wie Ihnen überzeugende Korrespondenz

gelingt. Und Sie lernen das Handwerkszeug kennen, das Sie für gute Online-Texte und professionelle Berichte benötigen. Und Sie finden Antworten auf die Frage, wie Schreibhürden überwunden werden können.

Ansprechen statt abschrecken, motivieren statt langweilen, informieren statt überfordern, Eindruck statt die Folienschleuder machen – wie Ihnen das gelingen kann, erläutere ich im *dritten Teil*, in dem es um klassische Aufgabe von Referent\*innen geht: Ghostwriting, die Leitung von Diskussionen und Moderieren. Weitere Themen: Umgang mit Lampenfieber und was bei Videokonferenzen zu beachten ist.

Referent\*innen müssen sich häufig auch um Presse- und Öffentlichkeitsarbeit kümmern. Sei es, weil es in einem Unternehmen, einer Verwaltung oder einem Landesverband keine Pressestelle gibt und daher zum Beispiel der persönliche Referent der Oberbürgermeisterin zugleich die Rolle des Pressesprechers innehat. Oder: Die Pressestelle erwartet von den Referentinnen, dass sie Vorlagen liefern, an denen wenig verändert werden muss. Oder: In einer großen Fraktion kann sich die Pressestelle nicht um die Wünsche aller Abgeordneten kümmern; dann muss sich ein Fraktionsreferent oder eine persönliche Referentin um Medienkontakte bemühen. Und wenn in einem Ministerium eine Öffentlichkeitskampagne vorbereitet wird, muss der persönliche Referent der Ministerin oder des Staatssekretärs die Planungen zumindest im Blick haben. Die unterschiedlichen Facetten von Pressarbeit sind Themen des vierten Teils.

Nicht alle Anforderungen und notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten lassen sich systematisch einordnen. Deshalb gehe ich im letzten Teil auf weitere Herausforderungen des Berufsfeldes ein. Unter anderem auf den Umgang mit Kritik, das Mitarbeiter\*innen-Gespräch und Anforderungen an eine Führungskraft.

Jeder dieser Themenbereich endet mit Empfehlungen zum Weiterlesen.

### **Last, but not least: Sie und eine Empfehlung**

*Sie* sollten mit Fragen an dieses Buch herangehen. Und gezielt nach Antworten auf Ihre Fragen suchen. Dafür gebe ich Ihnen Anregungen: Ich biete Ihnen ein Dutzend Aufgaben an. Wenn Sie sich die Mühe machen, sich mit diesen Aufgaben zu beschäftigen, ist das mit drei Vorteilen verbunden:

1. Sie lernen gleich zu Beginn Anforderungen an Referentinnen und Referenten anschaulich kennen.
2. Sie erfahren, wo Sie stehen: Was kann ich? Und was *noch* nicht?
3. Sie können gezielt lesen. Und darauf kommt es an.



# Wo stehen Sie? Ein Dutzend Aufgaben zur Orientierung

# 2

Auf den nächsten Seiten kommt Arbeit auf Sie zu: Prüfen Sie bitte, bei welchen Anforderungen, vor denen Referentinnen und Referenten stehen, Sie Optimierungsbedarf haben.<sup>1</sup> Eine solche Bedarfsanalyse fällt umso präziser aus, je intensiver Sie sich mit meinem Angebot zur Selbstüberprüfung auseinandersetzen.

Die Lösungen für die zwölf Aufgaben finden Sie in den folgenden Kapiteln. Nicht unter der Überschrift „Lösungen“, sondern an verschiedenen Stellen, auf die ich bei den Aufgaben hinweise. Ich will damit unterstreichen, dass es bei den Aufgaben kein eindeutiges *Richtig* oder *Falsch* gibt; vielmehr geht es darum, was situationsangemessen und erfolgversprechend ist. Anders formuliert: Nehmen Sie meine Empfehlungen als Anregungen, als Chance zur Erweiterung Ihres Handlungsrepertoires.

Und nehmen Sie sich für die folgenden zwölf Aufgaben die Zeit, die Sie brauchen, um mit Muße Lösungen zu finden. Es lohnt sich.

## 2.1 Kommunikative Kompetenz

Was hat sie gemeint? Was will er damit sagen? Einen Vorschlag oder einen Wunsch ablehnen – ohne zu brüskieren. Einen Eindruck oder eine Einschätzung so mitteilen, dass Gesprächsmöglichkeiten eröffnet und nicht verbaut werden. Die Themen der drei ersten Aufgaben.

---

<sup>1</sup> *Optimierung* statt *Perfektionierung* ist eine Orientierung, die das Leben erleichtert. Das begründet Schmid (2018) überzeugend in seinem Bändchen *Selbstfreundschaft*.

### Die Inhalts- und die Beziehungsebene von Kommunikation

Herr Selig hat das gesamte Wochenende gearbeitet. Am Montag berichtet er der Abteilungsleiterin von seinen Arbeitsergebnissen und fragt, ob er sich zum Ausgleich für die Wochenendarbeit am kommenden Freitag freinehmen könne. Es entwickelt sich folgender Dialog:

Abteilungsleiterin: „Nein! Sie wissen doch, dass wir unter enormem Termindruck stehen. Alle, auch Sie, müssen die nächsten zwei Wochen ranklotzen. Für Freizeitwünsche ist kein Raum.“

Herr Selig: „Na, hören Sie mal: Ich gönne mir kein Wochenende und Sie ...“

Abteilungsleiterin: „Bleiben Sie bitte sachlich. Emotionen helfen uns nicht weiter. Ich erwarte auch von Ihnen, dass Sie die nächsten zwei Wochen voll dabei sind, damit wir das Konzept und seine Präsentation pünktlich fertigstellen.“

Herr Selig: „Also, da bin ich sprachlos. Ich werde mir gut überlegen, ob ich noch einmal ein ganzes Wochenende opfere, wenn Sie so verständnislos reagieren.“

Wie hätte Herr Selig souveräner reagieren können? Und was ist problematisch und unprofessionell an dem Verhalten der Abteilungsleiterin? *Versuchen Sie bitte, ein gelungenes Gespräch zu entwickeln.*

### Was in einer Aussage steckt

Ihr Urteil ist gefragt. *Bitte entscheiden Sie, welche der folgenden drei Aussagen eindeutig ist, und formulieren Sie eine Antwort für die angesprochene Person.*

- Herr Betz und Frau Betz fahren auf der Autobahn. Frau Betz sitzt am Steuer. Herr Betz: „Du, hier gilt Tempo 100.“
- Tobias verabschiedet sich von Tina. Er will zum Sport. Tina: „Das Mineralwasser ist alle.“
- Herr Spohn zu seinem Partner: „Ich habe keine Lust, ins Kino zu gehen.“

### Beschreiben und fragen statt mutmaßen

Sie arbeiten seit acht Wochen in einem Team mit sechs Kolleginnen und Kollegen. Mit drei Kolleginnen und zwei Kollegen kommen Sie gut aus. Nur Jens Schwarz verhält sich Ihnen gegenüber sehr reserviert. Sie wollen wissen, ob ihn etwas an Ihnen stört – und sprechen ihn an. *Notieren Sie bitte Ihre ersten vier Sätze.*

Die verschiedenen Seiten einer Nachricht und wie die Abteilungsleiterin wertschätzend hätte reagieren können, sind Thema im zweiten Kapitel. Wir können nicht in die Köpfe unserer Mitmenschen schauen. Deshalb: Nicht spekulieren, sondern beschreiben, was man wahrnimmt, und fragen, wie es zu verstehen ist. Mehr dazu im Abschn. 7.2.

## 2.2 Gekonnt texten

Was macht einen Text verständlich und anschaulich? Worauf kommt es bei Korrespondenz an? Wie schreibt man eine gute Rede? Prüfen Sie, ob und wie Ihnen Texte gelingen.

### Verständlich und anschaulich schreiben

*Schreiben Sie nicht ...*

- Aufgabenstellung
- abschicken
- Sie kennt sich im Bereich Finanzpolitik gut aus.
- in ähnlich gelagerten Fällen
- Problemkreis
- Unkosten
- unserem Vorstand wird zur Last gelegt
- Zielsetzung
- zum heutigen Zeitpunkt

- Wir konnten eine Steigerung der Spendeneinnahmen verzeichnen.
- Wir haben den Fall noch keiner abschließenden Beurteilung zugeführt.

- Postwertzeichen
- Fragestellung
- finanzielle Mittel

- Content
- Drive
- evident
- Hype
- Performance
- Primat
- Visibility

- Die Verteilung der Fördermittel erfolgt durch den Stadtrat.
- Durch den Rechtsaußen von FC St. Pauli, Jan Sobota, wurde ein Elfmeter verwandelt.

- Künftig können, sollte das aus Kostengründen notwendig sein, Referatsleiter\*innen Flüge innerhalb Deutschlands untersagen.

- Gestern Morgen, die Krisensitzung hatte bereits begonnen, der Vorsitzende langweilte wieder mit Geschichten aus der Vergangenheit, traf die Baugenehmigung, auf die wir lange gewartet hatten, ein.

*sondern ...*

*kürzer*

*frei von Substantivierungen*

*alltagsnahe*

*frei von unnötigen Fremdwörtern, Anglizismen und Ingroup-Deutsch*

*aktiv statt passiv (und ohne Substantivierung)*

*erst Hauptsatz, dann Nebensatz*

*nicht verschachtelt*

### **Frei von Floskeln, freundlich und höflich: Briefe und E-Mails**

Ein misslungenes Angebot eines Sozialverbandes. *Notieren Sie bitte, was fehlt und welche Formulierungen besonders misslungen sind.*

#### **Angebot über Schülerbeförderung**

Sehr geehrte Damen und Herren,

Bezug nehmend auf Ihr Schreiben vom 02.03.2023 bezüglich der Schülerbeförderungstour für Ihre Heimschule unterbreiten wir Ihnen folgendes Angebot:

morgens 8 km \* 3,50 € = 28 €

mittags 8 km \* 3,50 € = 28 €

Wir müssten den Schüler morgens zwischen 07:00 und 07:15 von zu Hause abholen und mittags zwischen 16:15 Uhr und 16:30 Uhr wieder an der Heimschule abholen und nach Hause bringen.

Wir hoffen Ihnen hiermit gedient zu haben und würden uns über eine Zusage Ihrerseits sehr freuen.

Für Ihr Bemühen danken wir im Voraus und verbleiben mit freundlichen Grüßen

#### **Reden schreiben: Ghostwriting**

Es folgen vier Ausschnitte aus einer Rede. Für den Vorsitzenden eines Dachverbandes geschrieben von einer Fachreferentin. *Sie sollen den Redeentwurf beurteilen.*

„Sehr verehrte Frau Wissenschaftsministerin, meine Damen und Herren, liebe Kolleginnen und Kollegen, liebe Studentinnen und Studenten,

ich sage Ihnen sicher nicht Neues, wenn ich darauf hinweise, dass die Medienlandschaft im Umbruch ist.

Von 4,4 Mrd. € im Jahre 2019 sanken 2020 die Netto-Werbeinnahmen des linearen Fernsehens auf 4,012 Mrd. €. Das ist ein Rückgang um 8,8 %. Im gleichen Zeitraum stiegen die Einnahmen beim In-Stream Video von 780 Mio. € auf 883 Mio. €. Das ist einen Zuwachs von 13,2 %. Noch härter als das lineare Fernsehen und das lineare Radio, das ein Minus von 9,1 % hinnehmen musste, traf der Rückgang der Werbeeinnahmen den Printbereich. So verzeichneten Tageszeitungen ein Minus von 17,7 % oder rund 366 Mio. €.

Genug der Worte. Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit. Erheben wir das Glas auf ...“

Um Wortwahl und Satzbau geht es in den ersten beiden Abschnitten des vierten Kapitels. Korrespondenz steht im Abschn. 4.4. im Mittelpunkt und Redeschreiben im Abschn. 5.1.

## 2.3 Souverän referieren und präsentieren

Machen Sie den Langweiler-Check: Haben Sie die Tendenz zum PPP – zum *PowerPoint*-Plagegeist? Orientieren Sie sich noch an den schlechten Vortragsanfängen, die Sie an der Hochschule gehört haben? Und: Mit welchem Typ von Fragen leiten Sie am besten eine Diskussion?

### **Folie oder nicht Folie? Das ist hier die Frage**

Der erweiterte Vorstand ist zusammengekommen. Es wird hoher Besuch aus der Zentrale in London erwartet. Referent Nikolai Stein soll über den Gast, dessen Vita, Ansichten und vermutliche Pläne berichten. Während seiner *PowerPoint*-Präsentation zeigt Stein unter anderem die folgenden drei Folien:

- eine Europalandkarte, auf der verschiedenen Städte markiert sind: die, in der der Gast geboren wurde, in denen er studierte und gearbeitet hat,
- ein Mindmap, das seine Verbindungen zu wichtigen Personen aus Politik, Wirtschaft, Medien und Kultur zeigt,
- eine Abschlussfolie mit dem Satz: „Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.“

*Welche der drei Folien halten Sie warum für sinnvoll?*

### **Am Anfang: Interesse wecken**

Treffen von Mitgliedern eines Forschungsverbundes. Die 28 Damen und Herren kommen aus sehr unterschiedlichen Arbeitsbereichen: Natur- und Sozialwissenschaften, Wissenschaftsmanagement und Fundraising. Referentin Janine Jansen beginnt ihren Vortrag mit folgenden Worten:

„Guten Tag, meine Damen und Herren!

Ich möchte heute über einige zentrale Aspekte der Eliterekrutierung sprechen. Wobei im Folgenden Eliten mit J. A. Ritchwine verstanden werden als, ich zitiere, ‚mehr oder weniger geschlossene Einflussgruppen, die sich aus den breiten Schichten der Gesellschaft und ihrer größeren und kleineren Gruppen auf dem Wege der Delegation oder der Konkurrenz herauslösen, um in der sozialen oder ‚politischen Organisation des Systems eine bestimmte Funktion zu übernehmen.‘ Ende des Zitats.“

*Was hätten Sie ihr geraten, zu ändern, um interessanter anzufangen?*

### **Diskussion eröffnen und in Gang halten**

Sie leiten eine Diskussion. *Welche der folgenden Fragen halten Sie für zielführend?*

- Wir haben ein eindringliches Plädoyer gehört. Stimmen Sie der Forderung nach flacheren Hierarchien zu?

- Wir haben ein eindringliches Plädoyer gehört. Was meinen Sie zu der Forderung, flachere Hierarchien einzuführen?
- Torben, von dir hab' ich noch gar nichts gehört. Was meinst du zu dem Vorschlag?
- Was ist unter „Work-Life-Balance“ zu verstehen?
- Wenn ich Sie recht verstanden habe, Herr Luman, sprechen Sie sich für eine drastische Arbeitszeitverkürzung aus.

Im Abschn. 5.4 geht es um die Frage, worauf es bei einer Präsentation ankommt. Anfang und Ende eines Vortrags sind Themen in 5.1. Im folgenden Abschnitt werden die Leitung einer Diskussion und Fragetypen behandelt.

---

## 2.4 Medien und Öffentlichkeit professionell informieren

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, die Resonanz erzielen will, hält sich an folgenden Grundsatz: Dem Fisch muss der Köder schmecken, nicht dem Angler. Was heißt das für eine Pressemitteilung? Für eine Einladung zu einer Pressekonferenz? Für die Ankündigung von Veranstaltungen?

### Informationen statt Substantivketten: Pressemitteilung

Der erste Absatz einer Pressemitteilung. *Was meinen Sie: Was ist misslungen? Warum verzichtet man gerne darauf, weiterzulesen?*

„Sucht hat immer einer Geschichte“ ist das Leitthema der Öffentlichkeitskampagne zur Suchtvorbeugung des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit und Soziales (MAGS) des Landes NRW. Mit der Kampagne soll die Bedeutung und Notwendigkeit der suchtvorbeugenden Arbeit in NRW herausgestellt werden. Sucht wird als umfassendes Problem angesehen, bei dem sowohl persönliche, soziale und suchtmittelspezifische Faktoren als mögliche Ursachen einer Suchtentstehung eine bedeutende Rolle spielen. Eine grundlegende Vorbeugung von Suchtgefahren setzt an bei der Förderung von Persönlichkeitswerten, die einer Abhängigkeit von Suchtstoffen entgegenwirken können.“

### Neugierig machen statt abschrecken: Einladung zur Pressekonferenz

Die folgende Einladung zu einer Pressekonferenz hat viele Schwächen. *Versuchen Sie bitte, mindestens drei zu entdecken.*

„Sehr geehrte Damen und Herren,  
verschiedene Organisationen und Träger der Altenarbeit/Altenhilfe arbeiten seit ca. zwei Jahren im Bezirk Westend im Netzwerk Westend zusammen. Ein Ergebnis unserer Arbeit ist ein Zielkatalog, den wir im Rahmen einer unserer nächsten

Netzwerk-Sitzungen gern vorstellen und mit Ihnen diskutieren möchten. Inhalt unseres Katalogs sind Notwendigkeiten für den stationären und ambulanten Pflegebereich, deren Einlösung einen entscheidenden Beitrag zur Verbesserung der Situation älterer Menschen im Ostend bedeuten könnte.

Als Termin schlagen wir Ihnen den 23. Oktober ....., um 15:00 Uhr im Frieda-Carlo-Heim, Bertha-von-Suttner-Straße 8, vor. Bitte teilen Sie uns unter der Rufnummer 12 34 56 – 0, Frau Hageman, mit, ob dieser Zeitpunkt für Sie infrage kommt.

Zur Vorstellung unseres Zielkatalogs werden wir auch Herrn Dehm, Dezernent für Jugend und Soziales, und die Fraktionen der im Bezirk vertretenen Parteien einladen.

Mit freundlichem Gruß

Eva Hageman  
(Sprecherin)“

### **Interessieren statt Rätsel aufgeben: Veranstaltungsankündigung**

„Die Problematik der Rentenfinanzierung unter besonderer Berücksichtigung der zu erwartenden Bevölkerungsentwicklung bis zum Jahr 2030<sup>1</sup> ist das Thema, zu dem am kommenden Mittwoch, 3. Mai, im Vortragssaal des Stadtmuseums, Greifallee 4, Renate Burg-Lehmann, sozialpolitische Expertin der CDU, spricht. Beginn 20 Uhr. Der Eintritt ist frei.“

*Stellen Sie sich bitte vor, Sie seien Referentin bzw. Referent von Frau Falk. Wie würden Sie das Vortragsthema formulieren, damit es auf Interesse stößt?*

Was eine professionelle Pressemitteilung ausmacht und wie eine einladende Einladung zur Pressekonferenz geschrieben werden sollte, erläutere ich in den Abschn. 6.2 und 6.3. Im Abschnitt zuvor geht es um die Frage, worauf es bei der Ankündigung von Veranstaltungen, Tagungen und Konferenzen ankommt.



# Worauf es ankommt: Kommunikative Kompetenz

# 3

Kommunikation kann gelingen und misslingen. Im Kleinen und im Großen. Im Umgang mit Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten und Kunden, Spenderinnen und Mitgliedern, mit *der* Öffentlichkeit und natürlich im Umgang mit der Partnerin oder dem Freund.

Kommunikation ist ein entscheidender Erfolgsfaktor. Individuell und für Unternehmen, Regierungen, Stiftungen, Parteien und Verbände. Deren Marktwert oder Ansehen hängt maßgeblich von ihrer Kommunikation ab. Um es in einer häufig gebrauchten Wendung zu sagen: Kommunikation ist nicht alles, aber ohne erfolgreiche Kommunikation ist alles nichts.

Damit meine ich *nicht*: die Sprüche von Parteivorsitzenden und Konzernchefs, die nach Wahniederlagen oder Skandalen davon reden, dass die Kommunikation verbessert werden müsse, dass es nicht gelungen sei, das ausgezeichnete Wahlprogramm überzeugend zu kommunizieren, dass die Bemühungen um mehr Transparenz und Nachhaltigkeit nicht ausreichend kommuniziert worden seien.

Die Öffentlichkeit erkennt in solchen Fällen die Absicht und ist verstimmt: Wir wollen nicht darüber nachdenken, ob unser Programm unzureichend und unser Spitzenkandidat die falsche Wahl war. Wir wollen nicht einräumen, dass wir Mist gebaut und das Vertrauen der Kundinnen und Kunden missbraucht haben.

Ich meine vielmehr

- Gespräche mit Vorgesetzten und Kolleg\*innen (vgl. Aufgabe 1 und 3), die Probleme verschärfen – oder lösen,

- schriftliche Kommunikation mit Kunden, Spenderinnen oder Mitgliedern, die nachlässig – („Hallo“) und unhöflich („Mfg“) oder professionell sein kann (Aufgabe 4 und 5),
- Präsentationen, Reden und Vorträge, die langweilen und einschläfern – oder interessieren und motivieren (Aufgabe 7 und 8),
- Kommunikation mit Medien, die signalisiert, *sollen die Journalisten doch sehen, was sie aus meiner Pressemitteilung machen* – oder zum Ausdruck bringt, *ich weiß, welche Informationen Journalistinnen brauchen* (Aufgabe 10 und 11).

Anders formuliert: In diesem Kapitel geht es um Grundlagen erfolgreicher Referententätigkeit, um Kompetenzen, die auch für die folgenden Kapitel von entscheidender Bedeutung sind. Referent\*innen sind keine Sachbearbeiter\*innen. Vielmehr *kommunizieren* sie vor allem über Sachverhalte – seien es die Pläne der Geschäftsleitung oder Qualitätsmanagement, Rundfunk- oder Verkehrspolitik, Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses oder die Entscheidung der Oberbürgermeisterin.

Ich zeige auf den nächsten Seiten, was notwendig ist, damit Kommunikation gelingt.

---

### 3.1 Ausdruck und Wirkung: Wir sagen mehr, als wir sagen

Ich komme auf die erste Aufgabe (Abschn. 2.1) zurück. Das Gespräch wäre anders verlaufen, hätte die Abteilungsleiterin es zum Beispiel so eröffnet: „Ich finde es prima, dass Sie das gesamte Wochenende für unser Projekt gearbeitet haben.“

Wäre es ihr gelungen, diese *wertschätzende* Äußerung mit folgendem Appell zu verbinden: „Ich bitte Sie um Verständnis, dass ...“ – hätte Herr Selig wahrscheinlich weniger aufgebracht reagiert. Zumal dann, wenn sie den Versuch unternommen hätte, „bleiben Sie bitte sachlich“ zu ersetzen durch: „Ich kann Ihre Enttäuschung nachvollziehen.“

Und wie hätte Herr Selig souveräner reagieren können? Zum Beispiel so: „Mit Ihrer Entscheidung muss ich mich wohl abfinden, mit Ihrem Ton aber nicht. Einen Dank für mein Engagement fände ich angebrachter als eine Belehrung.“

#### Balance zwischen Ausdruck und Wirkung

Herr Selig hat seinen Ärger über die unfreundliche Reaktion der Abteilungsleiterin zum *Ausdruck* gebracht. Er hat jedoch nicht die *Wirkung* erzielt, auf die es in diesem Gespräch (akzeptieren wir einmal das Nein der Abteilungsleiterin) angekommen wäre: eine angemessene Umgangsform der Abteilungsleiterin.