

# Jedes Wort ein Treffer

FÜHREN DURCH SCHREIBEN



Foto: photocase/fmatte

Wolkige Worte in schriftlichen Mitarbeiter-Anweisungen, Phrasen in Protokollen, Schachtelsätze in Briefen und E-Mails ... alles nicht so schlimm? Doch! Wer beim Schreiben schlampft, schadet seiner Position. Das gilt erst recht für Manager: Denn sie führen auch durch Schreiben. Sieben Schreib-Kniffe von Meister-Schreibern helfen, auch auf dem Papier in Führung zu gehen.

**Preview:** ► Klassische Schreibschule: Warum alte Meister wie Salomo, Luther & Co. die besten Schreibtricks für das moderne Business liefern ► Stimmung und Zeit berücksichtigen: Schreiben Sie kompakt und freundlich ► „Was soll ich tun?": Das will der Leser als Erstes wissen! ► Bildhaft schreiben: So schießen Ihre Worte Tore ► Über Menschen berichten: Wie Personen in Protokolle kommen ► Den Adressaten ansprechen: Wann und warum auch im Business persönliche Worte punkten ► Ab in die Tonne mit Schachteln und Stelzen: Per Telefon-Trick finden Sie zur klaren Sprache

■ Wer muss dem Top-Kunden schreiben, der nach einer Beschwerde zum Wettbewerber wechseln will? Von wem erwartet eine Mitarbeiterin zum 20-jährigen Jubiläum ein Gratulationsschreiben? Wer muss ran an den Text, wenn es wichtig wird? Sie als Führungskraft!

Schreiben und Führen gehören untrennbar zusammen. Richtig eingesetzt ist das Schreiben ein effektives Führungsinstrument. Denn Geschriebenes wirkt bindender als mündliche Worte – und es macht Vereinbarungen schwarz auf weiß nachvollziehbar. Für Geschriebenes gilt aber auch: Ungeschickt gewählte Worte, missverständliche Äußerungen und belanglose Phrasen wirken

für lange Zeit auf Sie als Führungskraft zurück. Alles, was Sie schreiben, bleibt nämlich bestehen – im Posteingang, im Intra- und Internet, im Archiv. Ihre Chance dabei: Wenn Sie auf angemessene Weise schriftlich kommunizieren, wirkt auch das nachhaltig – und untermauert Ihre Führungsposition.

Wie aber sieht sie aus, die angemessene Schriftsprache? Antworten geben keine Geringeren als die besten Schreiber aller Zeiten – Geistesgrößen wie Salomo, Luther, Horaz oder Goethe. Denn die Meister der Feder sind nicht nur seit Jahrhunderten anerkannt für ihre Schreibkunst, sondern auch für die Kunst, anderen dieses Wissen zu vermitteln. Sieben Schreibtricks von sieben Meistern geben einen Einblick in die wichtigsten Regeln für die schriftliche Kommunikation, u.a. für E-Mails, Briefe sowie schriftliche Berichte und Notizen.

#### Salomo mit Trick 1: Bleiben Sie freundlich

„Eine freundliche Antwort wendet Wut ab; aber ein kränkendes Wort ruft Zorn hervor.“ (Salomo: Sprüche 15,1)

Als Führungskraft stehen Sie unter Druck und Dauerbeschuss. Da ist es verständlich,

wenn Sie sich im Gespräch einmal ungewollt im Ton vergreifen sollten. Ein falscher Ton im Schriftverkehr allerdings kann verheerende Folgen haben, denn er klingt nach. Dagegen wirkt Freundlichkeit Wunder – auch und gerade, wenn Sie zuvor selbst unfreundlich angegangen wurden.

Wie Sie mit Freundlichkeit einen Konflikt entschärfen können, zeigt das Beispiel einer Redaktionsleiterin, die diese E-Mail bekam: *Sehr geehrte Damen und Herren, im heutigen Newsletter bringen Sie Informationen zur Krankenversicherung Selbstständiger und verweisen dabei auf einen Artikel vom November 2009. Sind Sie noch bei Trost? Auf derart überholte, unaktuelle Artikel können Sie wirklich verzichten. Unseriös bis unfähig. Viele Grüße N. N.*

Der spontane Impuls hierauf wäre sicher: eine geharnischte E-Mail zurück mit dem Hinweis, der Artikel sei zwar älteren Datums, aber weiterhin aktuell. Die Redaktionsleiterin aber schrieb: *Sehr geehrter Herr N. N., vielen Dank für Ihre Anmerkung. Sie haben recht: Der Artikel ist im November 2009 geschrieben worden. Jedoch sind die darin enthaltenen Informationen für Selbstständige nicht veraltet – ganz im Gegenteil: Die damals*



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter [www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast) als Audiodatei heruntergeladen werden.

eingeführten Regelungen sind weiterhin gültig. Angesichts dieser Sachlage und des hohen Nutzwertes der Informationen für unsere Leser erschien es mir sinnvoll, den Artikel erneut zu verlinken. Natürlich werde ich diese Thematik intern ansprechen, denn es liegt uns selbstverständlich fern, unsere Leser derart zu verärgern. Für den bei Ihnen entstandenen Ärger möchte ich mich entschuldigen. Mit herzlichen Grüßen, X.Y.

Die Redaktionsleiterin benutzt zu Anfang ein Zauberwort: „Sie haben recht.“ Sie äußert Verständnis für den Leser. Sie entschuldigt sich, obwohl sie es gar nicht nötig hätte. Sie knickt aber nicht ein, sondern erklärt sachlich, warum sie zu Recht dennoch auf den älteren Artikel verlinkt hat. Die Antwort des

Lesers N. N: *Sehr geehrte Frau X. Y., danke für Ihre Antwort. Entschuldigen Sie mein schnelles, etwas zu emotionales Abdrücken des „Senden-Buttons“.*

Die Antwort des Lesers ist ein eindrucksvoller Beweis für den Spruch Salomos: „Eine freundliche Antwort wendet Wut ab.“ Wenn die Redaktionsleiterin hingegen im scharfen Ton geantwortet hätte, wäre der zweite Teil des Salomo-Spruchs zum Tragen gekommen: „Ein kränkendes Wort ruft Zorn hervor.“ Die Sache hätte sich hochgeschaukelt ...

Also, auch wenn Sie im Recht sind: Lassen Sie Ihren Ärger nicht am Leser aus. Sonst wird er sich nicht mit dem Inhalt Ihres Schreibens befassen, sondern sich über die Form aufregen. Schreiben Sie nicht sofort los, wenn Sie sauer sind. Warten Sie! Und lassen Sie einen Dritten vor dem Versenden Korrektur lesen – nicht auf Rechtschreibung, sondern hinsichtlich des Tons.

### Horaz mit Trick 2: Streichen Sie Wörter, Sätze, Absätze

*„Dein Rat sei immer kurz, damit die Leser sich das Gesagte schnell und bereitwillig aneignen und auf Dauer behalten.“ (Horaz: Die Dichtkunst)*

Als Führungskraft haben Sie wenig Zeit – und erst recht keine Zeit für ellenlange E-Mails, Briefings oder Geschäftsbriefe. Sie haben Wichtigeres zu tun – und Ihre Leser ebenfalls. Machen Sie es dem Leser leicht, sich auf Ihren Text zu konzentrieren und die wichtigste Information sofort zu erkennen. Dann wird er bessere Ergebnisse liefern – ohne Missverständnisse und Nachfragen, die Sie weitere Zeit kosten.

Das bedeutet: Streichen Sie Wörter, Sätze, Absätze, ja – ganze Seiten und Kapitel! Bringen Sie nicht sieben Argumente, sondern besser drei oder noch besser: *ein* Argument, und zwar das schlagende. Der Leser muss nicht wissen, dass Sie alles wissen. Er will nur wissen, was für ihn wichtig ist. Falls er doch einmal etwas genau wissen will, haben Sie vorgesorgt: mit einem Back-up, das Sie auf Wunsch nachreichen.

### Tucholsky mit Trick 3: Starten Sie ohne Umschweife

*„Fang nie mit dem Anfang an, sondern immer drei Meilen vor dem Anfang! Etwa so: „Meine Damen und meine Herren! Bevor ich zum Thema des heutigen Abends komme, lassen Sie mich Ihnen kurz ...“ (Kurt Tucholsky: Ratsschläge für einen schlechten Redner)*

Zur gebotenen Kürze gehört auch das: Starten Sie Ihr Schreiben ohne Umschweife. Sagen Sie gleich am Anfang, worum es geht. Und beantworten Sie die wichtigste Frage des Lesers im Betreff, spätestens im ersten Absatz. Die wichtigste Frage Ihres Lesers heißt: „Was soll ich tun?“ Oder: „Was erwartet der Schreiber von mir?“ Diese Frage stellen nicht nur Mitarbeiter und Lieferanten, sondern auch Kunden und Vorstände. „Muss ich etwas tun? Und wenn ja, was?“ – das schrieb der Vorstandsvorsitzende einer bayerischen Aktiengesellschaft per Hand auf die Management Summary eines Revisionsberichtes. Also – selbst wenn Sie nach oben kommunizieren: Schreiben Sie, was Ihr Chef tun soll. Und zwar am Anfang. Alles ab dem ersten Absatz geht

## Die Schreibmeister im Kurzporträt



### ► Salomo – der Weise

Der Sohn Davids und König Israels (10. Jahrhundert v. Chr.) gilt als weisester Mensch aller Zeiten. Er fällte das „salomonische Urteil“ und prägte zahlreiche Sprichwörter, wie „Alles hat seine Zeit“ und „Wer anderen eine Grube gräbt, ...“ Salomo ist Autor dreier biblischer Schriften.



### ► Horaz – der Angenehme

Quintus Horatius Flaccus (65-8 v. Chr.), genannt Horaz, ist der bedeutendste römische Lyriker. Sein Motto lautete „Mit Humor die Wahrheit sagen“. In seinen Satiren machte er sich lustig über seine Mitmenschen – und über sich selbst. Tipps und Tricks für alle, die schreiben, hinterließ er in der „Dichtkunst“.



### ► Luther – der Kraftvolle

„Feuertaufe“, „Lästermahl“ und „Perlen vor die Säue werfen“: Ausdrücke, die wir Martin Luther (1483-1546) verdanken. Mit der Übersetzung der Bibel begründete er die deutsche Sprache. Dafür schaute er dem Volk „aufs Maul“. Sein Stil: kräftige Worte, viele Bilder, volkstümliche Sprache.



### ► Dr. Johnson – der Kurzweilige

Dr. Samuel Johnson (1709-1784) – bekannt als Dr. Johnson – war Gelehrter, Lexikograf, Schriftsteller, Dichter und Kritiker. Er ist nach Shakespeare der meistzitierte englische Autor. Berühmt wurde er durch das Dictionary of the English Language, seine Belesenheit und seine Schlagfertigkeit.



### ► Goethe – der Einzigartige

Dichter, Schriftsteller, Naturforscher, Humanist, Politiker, Kosmopolit: Was auch immer Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832) war, er gilt noch heute als Inbegriff des deutschen Dichters und Denkers. So vielfältig wie sein Leben war auch sein Stil: individuell, intellektuell und nicht kopierbar.



### ► Schopenhauer – der Sichere

Der Philosoph Arthur Schopenhauer (1788-1860) war Einzelgänger und der Überzeugung, dass es keine schlechtere Welt als diese geben könne. An seiner Sprache kann es nicht gelegen haben, denn er schreibt ein einfaches Deutsch. Er polterte gegen Hegel, Journalisten und das Leben überhaupt.



### ► Tucholsky – der Direkte

Kurt Tucholsky (1890-1935) war Journalist, Liedtexter, Kabarettautor, Kritiker und Mitherausgeber der Wochenzeitschrift „Die Weltbühne“. Er verfasste mehr als 3.000 Artikel. Tucholsky schrieb für Demokratie, gegen Krieg und gegen den Nationalsozialismus. Er starb im schwedischen Exil.



**Der Autor:** Dr. Ralf Lengen ist Inhaber der unique relations GmbH – einer Agentur für Kommunikation in Berlin. Seit über 25 Jahren studiert er die Meister der Sprache – von Salomo bis Lorient. Seine Dissertation schrieb er über Aristoteles, sein Lieblingsmeister ist Salomo, dem er eine eigene Website widmet: [www.salomo.de](http://www.salomo.de). Inspiriert von den klassischen Meistern der Sprache führt Ralf Lengen Schreib- und Kommunikationsseminare durch. Zielgruppen sind Führungskräfte sowie Mitarbeiter der internen und externen Kommunikation. Kontakt: [www.meistertricks.de](http://www.meistertricks.de)

unter, mit Ausnahme vielleicht der letzten beiden Zeilen. Auch wenn Sie gar nichts vom Empfänger wollen, sondern ihn nur informieren möchten, gilt: das Wichtigste zuerst. Also erst das Ergebnis schreiben, dann die Begründung oder weitere Informationen. Dass die meisten Schreiber so spät zur Sache kommen, liegt daran, dass sie sich warmschreiben. Das Gegenmittel: Streichen Sie den ersten Satz oder sogar den ersten Absatz.

Wenn Sie all das beherzigen, laufen Sie nicht länger Gefahr, Verwirr-Mails zu verfassen wie diese hier: *Betreff: Programm 34.5. Lieber Herr Z., die Buchhaltung hat ja in der Vergangenheit mehrfach Fehler in der Stundenzuordnung bei IT-Projekten festgestellt. Insbesondere wurden die Stunden von freien Mitarbeitern nicht in das Programm 34.5 eingetragen. Das führt in der Abrechnung regelmäßig zu Schwierigkeiten. So kann z.B. nicht eindeutig zugeordnet werden, ob...*“ Wer kann hier erkennen, worauf der Schreiber hinauswill? Gewonnen wäre bereits viel mit einer Betreffzeile wie: *„Bitte Programm 34.5 bis zum 1. Juni einführen!“*

#### **Luther mit Trick 4: Nutzen Sie Vergleiche und Metaphern**

*„Christus mit seinen Predigten ist flugs mit Parabeln hereingefallen von Schafen, Hirten, Wölfen, Weinbergen, Feigenbäumen, Samen, Acker, Pflug. Das haben die armen Leut können vernehmen.“ (Martin Luther: Tischreden)*

Als Führungskraft haben Sie es oft mit Kunden oder Mitarbeitern zu tun, denen gar nicht bewusst ist, wie wichtig, kritisch oder vielversprechend eine Angelegenheit ist. Denken Sie nicht, in diesem Falle genüge der Vermerk: „Das ist wirklich wichtig / kritisch / ...“ Das verpufft. Sehr viel wirkungsvoller ist ein Vergleich. Anstatt zum Beispiel zu sagen „Ohne dieses neue Programm sind wir orientierungslos“, können Sie schreiben

„Ohne dieses neue Programm sind wir so orientierungslos wie ein Pilot, bei dem in der Nacht die automatische Steuerung ausgefallen ist“. So kann sich der Leser die Tragweite besser vorstellen.

Je abstrakter Ihr Thema ist und je weniger Ihr Kunde oder Mitarbeiter damit anfangen kann, desto wichtiger sind Vergleiche. Material hierfür bekommen Sie aus der Natur, besonders aus der Tierwelt, aus dem Sport, dem Verkehr, dem Hausbau usw. Am besten wählen Sie einen Vergleich aus einem Bereich, der Ihren Leser besonders interessiert. Wenn Sie zum Beispiel einem Fußballfan vermitteln möchten, dass sich eine große Chance bietet, schreiben Sie: „Das ist wie ein Elfmeter.“ Oder Sie nutzen eine Metapher. Bei ihr fällt das „wie“ weg, es heißt also: „Das ist ein Elfmeter.“ Sie sehen: Die Metapher ist direkter und nachdrücklicher als der Vergleich.

#### **Dr. Johnson mit Tipp 5: Schreiben Sie über Menschen**

*„Bayles Wörterbuch ist ein sehr nützliches Nachschlagewerk für diejenigen, die an der Literaturwissenschaft das Biographische lieben. Das ist es auch, was ich am meisten liebe.“ (Samuel Johnson, in: James Boswell, Das Leben des Samuel Johnson)*

Über welche Themen reden und schreiben Sie als Führungskraft? Über Programme, Projekte und Probleme! Das alles ist richtig und wichtig. Nur: Den Leser interessiert das zumeist nicht. Wenn es etwas gibt, was den Leser interessiert, dann sind es – abgesehen von seiner eigenen Person – andere Menschen. Das können Sie von den Medien lernen. Die wissen, dass ihre Leser auf Menschen stehen. Nicht auf Parteiprogramme, sondern auf Kandidaten. Nicht auf Probleme, sondern auf Menschen, die Probleme haben (oder machen). Nicht auf Dissertationen, sondern auf die Autoren (oder Ghostwriter) von Dissertationen. ▶



Was das für Sie heißt? Geben Sie Ihren Kunden und Projekten ein Gesicht! Schreiben Sie nicht „BMW braucht“, sondern „Frau Howe von BMW braucht“. Schreiben Sie nicht „Das Controlling ist damit einverstanden“, sondern „Herr Schmidt vom Controlling ist damit einverstanden“. Und zitieren Sie andere Menschen. Die Anführungszeichen eines Zitates sind Zauberzeichen. Sie ziehen magnetisch den Blick des Lesers auf das, was zwischen ihnen steht. Aber Vorsicht: Sie schreiben natürlich *nicht* über Menschen, wenn es um deren Intimsphäre geht. Wenn sie einen Fehler gemacht haben. Und überhaupt: Wenn Sie wissen, dass der Betreffende es nicht gern hätte, dass Sie über ihn schreiben.

### Goethe mit Trick 6: Schreiben Sie für jeden anders

„Mein Jubiläum brachte mir so tausendfältiges Gute, dass ich mit den Danksagungsbriefen noch jetzt nicht fertig bin. Man will doch nicht hohl und allgemein sein, sondern jedem doch gerne etwas Schickliches und Gehöriges sagen.“ (Johann Wolfgang von Goethe, in: Johann P. Eckermann, *Gespräche mit Goethe*)

Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten seit 20 Jahren im Unternehmen und bekommen folgenden Brief zum Jubiläum: *Sehr geehrte Frau Schmidt, zu Ihrem zwanzigjährigen Jubiläum gratuliere ich Ihnen herzlich! Wir danken Ihnen sehr dafür, dass Sie unserem Unternehmen so lange treu geblieben sind und einen wichtigen Beitrag zu unserem Wachstum geleistet haben. Sie sind eine vorbildliche Mitarbeiterin, auf die immer Verlass ist. Wir alle arbeiten gern mit Ihnen! Ich wünsche Ihnen einen tollen Tag im Kreis Ihrer*

*Lieben und freue mich auf die weitere Zusammenarbeit.* Dieser Brief ist freundlich, ist herzlich – aber dennoch nichts wert. Denn er ist austauschbar. Diesen Brief kann auch Frau Koschinski bekommen. Oder Herr Granz. Das Einzige, was dafür ausgetauscht werden müsste, ist der Name.

Beim Thema Führen aber geht es vor allem um das Managen von Beziehungen. Sie können alles richtig machen. Aber wenn Sie dabei nicht Beziehungen stärken, machen Sie alles falsch. Die wichtigste Beziehung ist die Beziehung zwischen zwei Menschen: Sie und Ihr Mitarbeiter, *ein* Mitarbeiter – genau der Mitarbeiter, mit dem Sie es gerade zu tun haben.

Zeigen Sie Ihrem Mitarbeiter, dass Sie nur für ihn schreiben. Dafür müssen Sie nicht einmal jedes Glückwunschschreiben von A bis Z neu schreiben. Es reicht eine individuelle Bemerkung, besser noch zwei oder drei – und schon ist der Brief oder die E-Mail nicht mehr austauschbar, sondern persönlich. Wenn Sie einem Mitarbeiter zum Jubiläum gratulieren, schreiben Sie am besten über ein, zwei Ereignisse, die nur den Jubilar betreffen. Oder über eine Geschichte, die Sie mit ihm erlebt haben. Oder über einen Verdienst, den er

sich erworben hat. Oder über ein Projekt, in dem er sich besonders hervortat.

Der Schreibtrick „individuell“ gilt nicht nur für Glückwunschschreiben, sondern auch für Absagen, Angebote, Lob, Entschuldigungen und Antworten auf Beschwerden. Wenn Sie individuell schreiben, stärken Sie Beziehungen. Der Leser fühlt sich besser. Und Sie sich auch.

### Schopenhauer mit Trick 7: Stopfen Sie nicht alles in einen Satz

„Der leitende Grundsatz der Stilistik sollte sein, dass der Mensch nur **einen** Gedanken zur Zeit deutlich denken kann; daher ihm nicht zugemutet werden darf, dass er deren zwei, oder gar mehrere, auf einmal denke.“ (Arthur Schopenhauer: *Über Schriftstellerei und Stil*)

Stellen Sie sich einen Schreiber vor. Er ist gerade mitten im Satz. Da fällt ihm ein neuer Gedanke ein. Wohin damit? Der Schreiber greift zum bequemsten Mittel: dem Einschub. Dazu muss er den ersten Gedanken (der ja der eigentliche Anlass für den Satz ist) durch den zweiten Gedanken – durch Klammern oder Gedankenstriche abgegrenzt – unterbrechen. Ein Beispiel dafür ist der vorangegangene Satz. Zum Glück hat er wenigstens nur kurze Einschübe. Gewöhnlich sind die Einschübe länger, und der Leser weiß nach der zweiten Klammer nicht mehr, was vor der ersten Klammer steht.

Halten Sie Ihre Texte so einfach wie möglich. Meiden Sie daher Klammern und Konstruktionen mit zwei Gedankenstrichen. *Ein* Gedankenstrich ist okay – so wird ein Gedanke an den anderen gereiht. Ansonsten: Verwenden Sie Punkte statt Kommata! Sie vermeiden automatisch Einschübe, wenn Sie nur *ein* Komma setzen.

### Telefon-Trick: Schreiben Sie, wie Sie sprechen

Was alle zitierten Meister auszeichnet, ist die lebendige Schreibe, mit der sie ihre Leser bis heute begeistern. Sie können ebenfalls lebendig schreiben – mit einem einfachen Trick, dem Telefon-Trick. Denn komisch: Sobald wir uns einer Tastatur nähern, werden wir zu Schreibmonstern. Unsere Sprache wird formal und umständlich, z.B.: „Sollte es Ihrerseits noch Fragen zu diesem Sachverhalt geben, stehen wir Ihnen gern zur Verfügung.“ Hier hilft der Telefon-Trick: Stellen Sie sich vor, Sie haben Ihren Leser am Telefon – und dann sagen Sie ihm den eben genannten Satz. Bitte laut! *Peinlich, oder?* Wenn Sie nun formulieren wie in einem Telefonat, kommt garantiert etwas Besseres heraus. Zum Beispiel: „Haben Sie noch Fragen? Rufen Sie mich gerne an!“

Natürlich sollten Sie nicht zu hundert Prozent schreiben, wie Sie sprechen. Denn beim Sprechen machen wir Fehler, die wir beim Schreiben korrigieren können. Doch die Basis Ihrer schriftlichen Kommunikation sollte die gesprochene Sprache sein.

Ralf Lengen ■

## Service

### Literaturtipps

#### ► Ralf Lengen: Die Schreibtricks der Meister.

Im Wortsinne ein Fächer an Tipps, wie sich der eigene Schreibstil verbessern lässt: Auf 30 Karten, die sich auf- und zufächern lassen, benennt Lengen die wichtigsten Schreibregeln, die er bei den klassischen Meistern der Sprache aufgespürt hat. Mit Illustrationen und Hintergrundinfos zu den Meistern. Für 19,80 Euro zu beziehen unter [lengen@meistertricks.de](mailto:lengen@meistertricks.de).

#### ► Wolf Schneider: Deutsch für junge Profis. Wie man gut und lebendig schreibt.

Rowohlt, Berlin 2010, 16,95 Euro.

Das neueste Werk vom Sprachpapst Wolf Schneider hat einen irreführenden Titel: Das Buch wendet sich nicht nur an junge Leute, sondern an alle, die schriftlich überzeugen wollen – ob im Kundenbrief, auf Twitter, im Blog oder im Geschäftsbericht. Auf unterhaltsame Weise und mit zahlreichen Beispielen bestückt, schildert Schneider 32 Schritte zur lebendigen und klaren Sprache. Ein Buch, das in jedes Regal gehört.