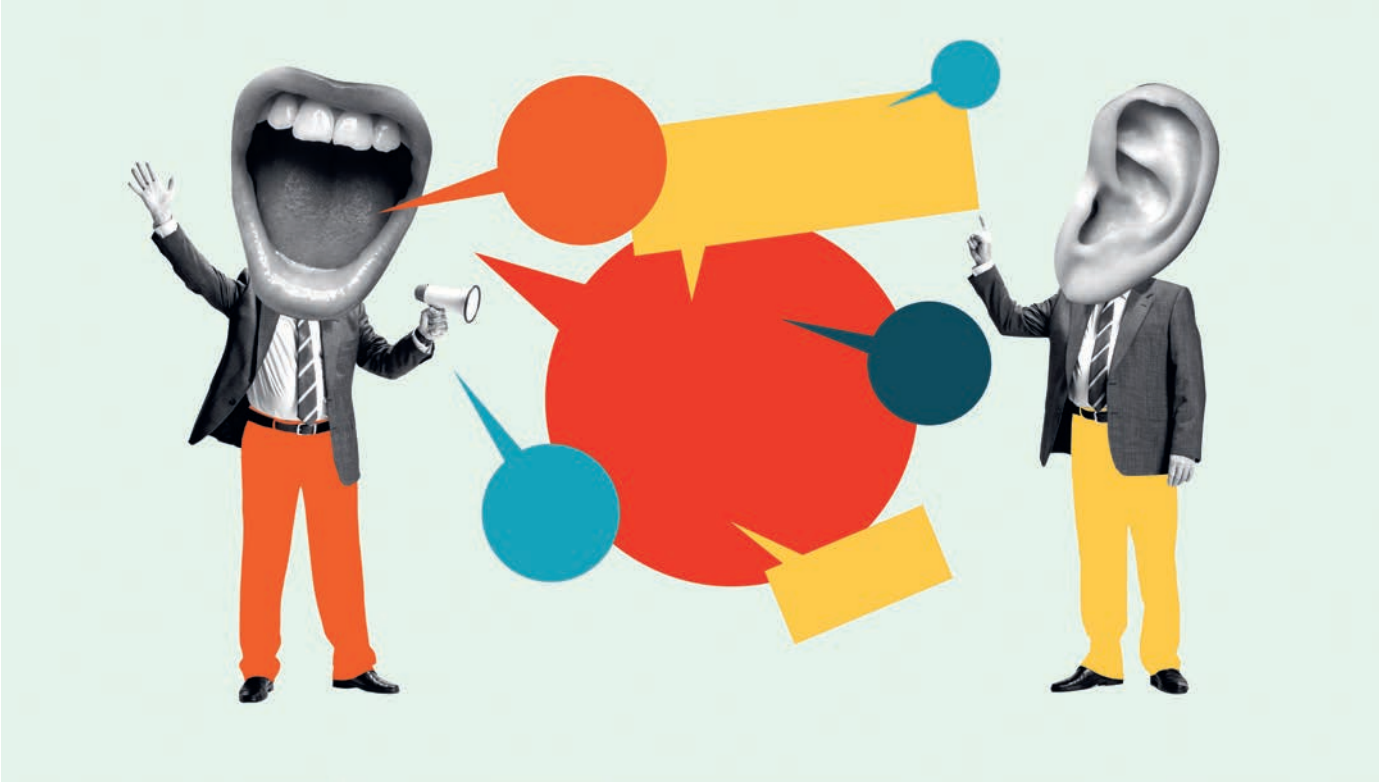




Eine Nachricht kann anders aufgefasst werden, als sie beabsichtigt war. Wortwahl und Ton bestimmen die Wirkung.  
Foto: Shutterstock / Anton Vierietin

# Souverän kommunizieren

**In einem Betrieb kommt schnell Hektik auf, wenn nicht alles rund läuft. Eine ungenaue oder missverständliche Kommunikation kann die Ursache sein. Falls etwas schiefgelaufen ist, wird ein unbedachtes Mail die Situation verschlimmbessern. Wie eine verständliche und respektvolle Schreibweise einem Konflikt vorbeugen oder ihn entschärfen kann, vermittelt ein Kurs von «Bauen und Wissen». Text: Urs Rüttimann**

In der Kommunikation rund um ein Bauvorhaben gibt es viele Stolpersteine: Ein Bau fachmann schreibt beispielsweise zu viel und ungenau, dabei verliert er den roten Faden. Der Auftraggeber oder ein Projektbeteiligter, der sowieso nur wenig Zeit zum genauen Lesen hat, versteht den Inhalt falsch. Die Koordination des Projekts droht aus dem Ruder zu laufen. Denn wenn nicht alles so läuft, wie es sollte, kochen schnell die Emotionen hoch. Das Schreiben wird vorwurfsvoll, Fehler und Konsequenzen werden aufgelistet. Das Gegenüber rechtfertigt sich oder beginnt ebenfalls auszuteilen. Der Konflikt bekommt eine eigene Dynamik, die Sache hingegen wird aus den Augen verloren.

Sachliche Kommunikation, die zielgenau den Empfänger informiert, ist anspruchsvoll. Eine solche Schreibweise braucht Zeit, sollte aber trotzdem effizient bleiben. «Bauen und Wissen» organisiert regelmässig den

Kurs «Klar und verständlich: Schriftliche Kommunikation um und auf der Baustelle». Die Weiterbildung zeigt auf, wie Texte wirken und wie ich mit meiner Wortwahl die Beziehung zum Gegenüber positiv gestalten kann. Zusätzlich vermittelt sie Wissen, wie Menschen sich je nach Typus verständigen.

## Emotionen schwingen mit

Eine vertrauensfördernde Kommunikation hat folgenden Verlauf: Der Schreibende teilt sich klar und verständlich mit, gleichzeitig bringt er aber auch seine menschliche Seite ein, um nicht kalt und distanziert zu wirken. Fühlt sich der Leser des Textes abgeholt, steigt seine Bereitschaft für eine Zusammenarbeit. «Weg vom Einheitsbrei, dafür zeigen, wer ich bin: Das schafft Identität und eine Verbindung», empfiehlt die Kommunikationsspezialistin Fabienne Schnyder. Die Inhaberin von Schnydercom Sàrl berät

Organisationen und Einzelpersonen in der verbalen und nonverbalen Kommunikation.

In der Kommunikation aus theoretischer Sicht hat eine Nachricht einen «Sender» und einen «Empfänger». Nebst den Wortinhalten beeinflussen nonverbal die Mimik und Gestik sowie akustisch die Stimme und der Ton den Austausch zwischen Sender und Empfänger. Auch Haltung und Bewegung wirken auf die Wortwahl und Tonalität ein. Beispielsweise: Am Telefon reklamiert jemand laut und wütend wegen eines Vorfalls. «Steht auf und bleibt nicht am Pult sitzen», empfiehlt Schnyder. «Bewegung ändert die Haltung und stimuliert das Hirn für ein lösungsorientiertes Denken.»

## Achtung: kein digitales Hickhack!

In der schriftlichen Kommunikation beschränkt sich das Nonverbale beispielsweise auf Fettschrift, Markierung, Rotschrift,

Ausrufezeichen oder fehlende Anrede. «Ein solches Schreiben gilt nicht nur als unschön, sondern wird auch als aggressiv interpretiert», so die Kommunikationsberaterin. Der grosse Unterschied zwischen schriftlich und mündlich liegt aber in der zeitversetzten Kommunikation. Das gibt Zwischenraum zum Reflektieren. Ausserdem steigen in einem schriftlichen Dialog die Risiken für Missverständnisse, wenn die Nachricht nicht kurz und präzise ist. Denn unmittelbar klären, ob er es richtig oder falsch verstanden hat, kann der Empfänger einer Nachricht nicht. Verzögerungen, Ärger und schnell einmal eine aufgebrachte Antwort sind so vorprogrammiert. «Eigentlich ist nicht wichtig, was ihr schreibt, sondern wie es auf der anderen Seite ankommt und verstanden wird», so Schnyder.

Das menschliche Gehirn verarbeitet alle Informationen und äusseren Eindrücke zuerst emotional. Dafür zuständig ist das sogenannte limbische System zusammen mit dem Stammhirn, das auch als Reptilienhirn bezeichnet wird. Dieses hat sich in der Evolution des Menschen am wenigsten verändert. Bei Stress schaltet es auf Angriff, Flucht oder Abbruch des Aussenkontakts. Erst verzögert kommt der Neocortex ins Spiel. Dieser entwicklungsgeschichtlich jüngste und grösste Teil der Grosshirnrinde deutet Informationen langsamer und weitsichtiger. Der Neocortex vermag bei Konflikten, zu relativieren und auf einen respektvollen Umgang hinzuleiten.

### Verstaubte Redewendungen

«Sag es uns unverblümt» ist eine Redewendung des Volkes aus dem Mittelalter. Sie richtet sich gegen die komplizierte, floskelhafte Sprache, mit der sich der Adel und die Behörden von den gewöhnlichen Leuten abzuheben versuchten. In späteren Zeiten haben die Eliten diese Sprechweise von oben herab beibehalten und weiterentwickelt. Bei «wir machen Sie darauf aufmerksam» oder «wir bitten Sie um Kenntnisnahme» wird auch heute noch mit erhobenem Zeigefinger klar gemacht, wer das Sagen hat. «Bitte beachten Sie», «wichtig für Sie», «damit wir den Termin einhalten können» sind freundliche Ansagen auf Augenhöhe, die Vertrauen wecken sowie Verständnis und Toleranz bezeugen. Eine motivierende Ausdrucksweise ist wichtig.

Bei einer Reklamation, beispielsweise wegen einer nicht bezahlten Rechnung, empfindet sich, der angesprochenen Person eine Türe zu öffnen: «Es kann passieren, dass eine Rechnung untergeht. Sollte das der Fall sein, darf ich jetzt um die Überweisung in den nächsten zehn Tagen bitten.» Selbst wenn

die Mahnungen bisher ins Leere gelaufen sind, soll man ohne Verurteilung schreiben: «Melden Sie sich bitte bei uns». Oder: «Zusammen werden wir eine Lösung finden.» Wenn jemand aus irgendwelchen Gründen nicht zahlungsfähig ist, überwindet er so vielleicht seinen Scham und begleicht die Rechnung mit Fristverlängerung doch noch.

### Wertschätzung zeigen

«Wir müssen Ihnen mitteilen», «Wir sehen uns gezwungen» oder «Leider ist unser Team komplett», diese Formulierungen haben einen negativen Beigeschmack. Zudem versteckt sich der Schreibende hinter dem «Wir», ohne Verantwortung zu übernehmen. Auf ein Unternehmen wirft dies kein positives Licht. Direkt einen Lösungsweg,



**«Zu viele Informationen sorgen nicht für ein besseres Verständnis. Deshalb: So kurz wie möglich, so informativ wie nötig.»**

Fabienne Schnyder,

Kommunikationsspezialistin Schnydercom Sàrl

einen Mehrwert, aber auch klar mögliche Folgen aufzeigen, ist wirkungsvoller. In den Antworten zu laufenden Projekten soll man zudem Gummibegriffe wie «schnell», «baldmöglichst» und «zeitnah» vermeiden. Auf klare Termine innerhalb eines Ablaufs hinzuweisen, verhindert demgegenüber Verzögerungen bei der Umsetzung.

Einem talentierten Bewerber abzusagen, ihm aber gleichzeitig mitzuteilen, sich zu einem späteren Zeitpunkt wieder auf eine offene Stelle zu bewerben, erhält den Kontakt aufrecht. Wenn bereits zuvor gesagt wurde, dass jemand anderer die Stelle erhalten hat, muss am Schluss nicht nochmals nachgedoppelt werden mit: «Wir bedauern, Ihnen keinen besseren Bescheid geben zu können.» Darauf reagiert der Stellensuchende empfindlich. Eine empathische Antwort akzeptiert er eher. Beispielweise: «Lassen Sie sich durch diesen Entscheid nicht entmutigen.» Oder: «Kommen Sie auf mich zu, falls Sie Fragen zu diesem Entscheid haben.»

### Direkt und bündig

«Wir hoffen, Ihnen damit gedient zu haben», das verdeutlicht eine unterwürfige Haltung. «Haben Sie noch Fragen zu diesem Entscheid?» oder «Wünschen Sie noch zusätzliche Informationen?» wirkt demgegenüber kompetenter. «Für allfällige Fragen stehen wir Ihnen gerne jederzeit zur Verfügung» wird inflationär benutzt, kann aber eigentlich gar nicht eingelöst werden. Wer kundenorientiert und persönlich antworten möchte, schreibt besser: «Ich bin gespannt auf Ihre Meinung» oder «Wünschen Sie zusätzlich Informationen?». Die Aussage «in Erwartung Ihrer Antwort verbleiben wir» stellt inhaltlich absurd ein passives Zuwarten in Aussicht. Wer indessen «Ich danke Ihnen für eine Antwort bis zum Tag

XX» schreibt, wird als aktiver Mensch wahrgenommen. «Ich bitte um Rückmeldung» oder «falls Sie Fragen haben, bitte melden» sind ebenfalls Formulierungen ohne Umschweife.

Mails sollen den Empfänger abholen. Deshalb müssen sie schnell zur Sache kommen. «Wir nehmen Bezug auf Ihr Schreiben, welches wir mit Aufmerksamkeit gelesen haben», das ist eine abgegriffene Redewendung, in der man eigentlich nur langweilig von sich selbst spricht. Wer hingegen direkt den Schreibenden ansprechen will, teilt in klarer Ansprache mit: «Sie haben recht, die Situation ist ...» Oder: «Sie wünschen zusätzliche Informationen zu ...»

Zunehmend mehr Leute scheitern bereits an einfachen Texten. «Zu viele Informationen sorgen nicht für ein besseres Verständnis», so Schnyder. «Deshalb: So kurz wie möglich, so informativ wie nötig.» Für neue Inhalte soll man deshalb zusätzlich stets ein neues Mail eröffnen.

### Kurze Sätze mit vielen Verben

Fluss in den Text bringen die Verben, weniger hingegen die Nomen. Verben stehen für Tätigkeiten; sie machen die Sprache leichtfüßig und einfach verständlich. Bildhafte Verben unterstützen zusätzlich das Denken, weil sie eine Situation anschaulich schildern. Mit Nomen vollgeladen ist oft das Behördendeutsch und deshalb schlecht verständlich, umso mehr, wenn die Sätze zusätzlich noch lang und verschachtelt sind. Wer eine Kommunikationsausbildung absolviert, wird deshalb angewiesen, kurz, bündig und packend zu schreiben. Auch ein Schnelleser soll den Inhalt eines Textes erfassen und bis zum Schluss dranbleiben.

«Die Satzlänge ist ausschlaggebend für das Verständnis eines Textes», sagt Schnyder. Das menschliche Arbeitsgedächtnis, das beim Lesen aktiviert wird, ist in einer Fremdsprache beschränkt auf 5 bis 7 Wörter pro Satz. In der Muttersprache sind 12 bis 15 Wörter pro Satz mit höchstens einem Nebensatz für einen durchschnittlich geübten Leser ideal. Der Vielleser verdaut 25 bis 30 Wörter pro Satz. Abwechslungsweise ein kurzer und ein längerer Satz wirkt weniger ermüdend. Vor dem Absenden des Textes soll man zudem alle Füllwörter ohne Aussage streichen.

Die Inhalte sind klar zu gewichten. Unnötiges oder zeitlich noch nicht Relevantes hat im Text keinen Platz. «Um was geht es jetzt», ist für Schnyder ein guter Leitgedanke für das Verfassen des Textes. «Die Kerninformation kommt zuerst, danach folgen die ergänzenden Informationen.» Auf Gesetzestexte, Reglemente oder Normen wird allenfalls in einer Textklammer verwiesen (Überschrift des Gesetzesartikels oder Titel des Dokuments).

### KI-Texte: floskelhaft und unterwürfig

Texte, die mit einem KI-Tool verfasst wurden, sind nur teilweise verwertbar. Immer wieder enthalten Formulierungen von künstlicher Intelligenz Floskeln wie «danke für Ihr Verständnis», «zur Kenntnisnahme», «ich hoffe, dass» oder «für Rückfragen stehen wir Ihnen jederzeit zur Verfügung». Manchmal sind die Ansprachen nicht auf Augenhöhe, ist die Tonalität rechtfertigend, sind die Aussagen nicht persönlich und die Sätze umständlich formuliert. KI hat ausserdem die Tendenz für ein Zuviel des Guten und wirkt stellenweise altmodisch.

Ein Mail beispielsweise, in dem wegen Lieferverzögerungen um eine Verlängerung der Bauzeit nachgefragt werden muss, bringt KI schlecht auf den Punkt. «Rechtfertigungen und Unterwürfigkeit machen in einem solchen Fall den Empfänger des Mail nur

angriffig», sagt Schnyder. Wer ohne Ping-Pong vorwärtskommen will, soll Klartext sprechen und nicht in der Vergangenheit stecken bleiben. Eine Bauverzögerung löst keine Freude aus. Aber man kann in diesem Fall ihrer Ansicht nach Toleranz erwarten und den Schaden gemeinsam begrenzen: «Wenn ein Fehler eingeräumt werden muss, gilt: Der Mensch ist nicht perfekt.» Zusätzlich kann man vorschlagen, wie das verursachte Problem gelöst werden könnte.

### Präzise Fragen beantwortet KI klug

Eine bessere Variante für die Nutzung von Chatbots ist, den Text zügig vorzuformulieren und mit KI nachzubessern. Fortgeschrittene ChatGPT-Versionen beispielweise können in der kostenlosen Version zusätz-

lich mit «benutzerdefinierten Anweisungen» personalisiert werden, um den Ton, den Schreibstil oder zu vermeidende Begriffe und Inhalte festzulegen. Bei jeder Eingabe lernt der Chatbot hinzu und wird präziser. Man kann kurze Sätze oder einen geeigneten Einstieg wünschen.

Auch das Zielpublikum oder Sprachregeln des Arbeitgebers können vorgegeben werden. Solches Wissen, wie KI funktioniert, ist wichtig. Sie wird, wie das Internet vor Jahren, ein Teil unseres Lebens. «KI ist mein Brainstorming-Partner», sagt die Kommunikationsfachfrau. Beispielweise gibt sie einen Satz vor und lässt drei weitere Varianten schreiben. Diese Vorlagen nutzt sie als Ideen, um möglichst treffend, aber auch persönlich zu schreiben.

### Kleiner Mail-Knigge

- Das E-Mail ist die Visitenkarte eines Unternehmens. Es gelten die gleichen Regeln wie bei einem Schreiben auf Papier.
- Die Anrede und die Grussform sind passend zur angeschriebenen Person (beispielsweise die Arbeitskollegin, ein langjähriger oder ein neuer Kunde, die Chefin, ein Auftraggeber). Für die Anrede gilt der Singular. Bei regem Mail-Austausch können die Anrede und der Gruss weggelassen werden.
- In einem Mail versteckt sich der Mitarbeitende einer Firma nicht hinter dem «Wir», wie er vielleicht früher einmal angewiesen wurde. «Wir» betrifft nur noch die Entscheidungsebene der Firma, beispielsweise wenn man über verbindliche Bestimmungen und Regeln schreibt. «Wir» wird aber kaum noch im Sinne von «im Namen der Firma» benutzt. «Ich» betrifft demgegenüber die Beziehungsebene. Der Absender des Mails schreibt also: «Gerne beantworte ich Ihre Frage», «ich bedaure» oder «ich danke Ihnen». Er zeigt sich als Autor des Mails. Im gleichen Mail kann der Mitarbeitende zum «Wir» wechseln, falls die Entscheidungsebene des Unternehmens gemeint ist.
- Der Betreff des Mails ist kurz und klar: «So kurz wie möglich, so informativ wie nötig», präzisiert die Kommunikationsberaterin Fabienne Schnyder von Schnydercom Särl. Zudem ist diese Betitelung neutral abgefasst ohne negative Wörter wie «Reklamation», «Problem», «fehlende Unterlagen» oder «unbezahlte Rechnung»
- Das CC für einen weiteren Empfänger soll nicht als «interner Verteiler» missbraucht werden. Nur Adressaten sollen aufgeführt werden, die man gezielt ansprechen will. Neuere Mailprogramme leiten je nach Einstellung bei CC (Carbon Copy) automatisch vom Posteingang in einen anderen Ordner. Dieser müsste dann separat bearbeitet werden.
- Das BBC (Blind Carbon Copy) ist sinnvoll beispielsweise für den Versand eines Newsletters. So wird der Datenschutz eingehalten. «Verwendet wird BBC nur aus Gründen der Diskretion und nicht, um jemanden zu umgehen», sagt Schnyder.
- «Allen Antworten» soll man nur benutzen, falls dies für den Arbeitsablauf erforderlich ist. Die Kontrolle soll bei demjenigen bleiben, der für das umzusetzende Projekt verantwortlich ist.
- Mit Spielregeln, wann beispielsweise mit E-Mail, WhatsApp, Teams oder dem Telefon kommuniziert werden soll, kann eine ineffiziente Überkommunikation vermieden werden.
- Komplexe Themen und heikle Personalnachrichten gehören nicht in ein Mail.
- Mails sollen in der Regel innerhalb von 24 bis 48 Stunden beantwortet werden. Ansonsten kann der Mailempfänger ankündigen, wann die Antwort folgt.