

momentum

Ein Service von **momentum**, dem Institut für Rhetorik und Kommunikation.

Poyekhali!

Sprache. Macht. Wirkung.

Der Ratgeber zur **Sprachwirkung**
im Job und Alltag.

Sie kann. Er kann. Sie können.

Können Sie schon sprechen?

Machen wir ein Gedankenspiel: Wo wären Sie, wenn die Menschheit von Natur aus stumm wäre? Für den Faustkeil hätte es gereicht, spätestens ab der Bronzezeit wäre es kritisch geworden mit dem Fortschritt.

Unsere größte Innovation ist weder das Rad noch das iPhone, es ist die Fähigkeit zu sprechen. Und trotzdem lernen die meisten Menschen nie, ihr ungeheures Potential ganz auszuschöpfen, die unendlichen Möglichkeiten zu nutzen – oder sich vor denen zu schützen, die es können.

Das ist doch erstaunlich und so ähnlich, als würde Ihnen jemand ein Schweizer Taschenmesser schenken, und Sie nutzen nur die Nagelschere.

Mit diesem Ratgeber wollen wir das ändern. Wir beleuchten die Wirkung der Sprache in verschiedenen Kontexten, im Job und Alltag, im Dialog und im Selbstgespräch. Wir entdecken ihren Kern, gehen den psychologischen Mechanismen auf den Grund, denen sich niemand von uns entziehen kann.

Wenn Sie nach der Lektüre nur ein wenig genauer hinhören, sorgfältiger lesen, bewusster sprechen, dann haben wir unser Ziel erreicht.

Denken. Handeln. Sprechen.

6

Sprache wirkt. Psychologische Automatismen, unbewusste Assoziationen, neurologische Verknüpfungen sorgen dafür, dass das gesprochene, gehörte, gelesene Wort unmittelbar Einfluss auf unser Denken und Verhalten nimmt.

Das ist immer gegeben, wird aber oft nicht bemerkt. Wir machen die Probe aufs Exempel und die Wirkung der Sprache ganz deutlich erfahrbar mit einem kurzen Test. Sie brauchen nur zwei Finger einer Hand und eine Oberfläche, wenn Sie im Zug lesen, genügt dafür Ihr Bein.

Rechts sehen Sie drei Wortblöcke. Sie beinhalten Männer- und Frauennamen, Karriere- und Haushaltsbegriffe. Wir bitten Sie, in fünf Schritten bei jedem Wort mit **Ihrem linken oder rechten Finger auf die Oberfläche Ihrer Wahl zu klopfen.**

Männer links	1. Block 1	Frauen rechts
Karriere links	2. Block 2	Haushalt rechts
Männer oder Karriere links	3. Block 3	Frauen oder Haushalt rechts
Frauen links	4. Block 1	Männer rechts
Frauen oder Karriere links	5. Block 3	Männer oder Haushalt rechts

Block 1

MARIUS JULIA MARTIN MARCEL CHRISTIAN KATHRIN FELIX
JOHANNES INGA MARIA FABIAN ANNIKA MICHAEL LAURA
BENEDIKT SAHRA CLARA SVENJA ANDREAS SANDRA

Block 2

TERMINDRUCK STAUBTUCH GEHALT WIRTSCHAFT STAUBSAUGER
KONKURRENZ LAPTOP MANAGEMENT SCHMUTZWÄSCHE
DIENSTWAGEN WETTBEWERB KINDER WINDELN KÜCHE
KÜHLSCHRANK UNTERNEHMEN WISCHLAPPEN BÜGELBRETT
FAXGERÄT PUTZEIMER

Block 3

TERMINDRUCK CLARA STAUBTUCH CHRISTIAN WIRTSCHAFT FABIAN
STAUBSAUGER SAHRA SCHMUTZWÄSCHE MARIA KÜCHE KATHRIN
WISCHLAPPEN MARIUS DIENSTWAGEN JULIA BÜGELBRETT MARTIN
KONKURRENZ MARCEL

Haben Sie für Schritt 5 länger gebraucht als für Schritt 3, oder ist Ihnen das korrekte Klopfen bewusst schwerer gefallen?

Dann haben Sie wie die meisten Menschen tief verwurzelte Assoziationen und Vorstellungen, die beeinflussen, wie Sie auf Sprachreize reagieren. Je nachdem, welche Wörter Sie hören, aktiviert oder hemmt Ihr Gehirn bestimmtes Verhalten, ohne dass Sie etwas dagegen tun können.

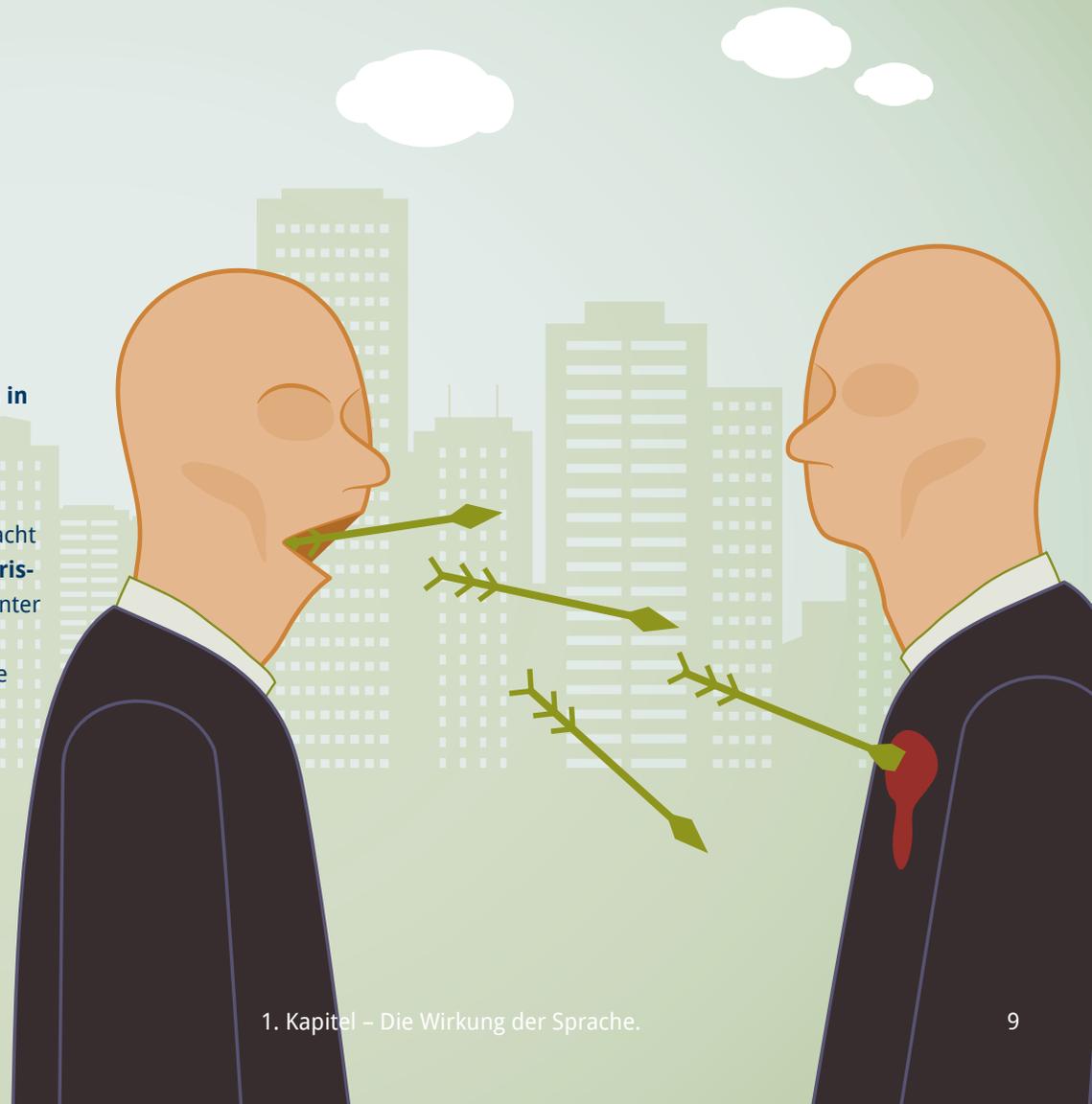
Weil Sie sich ihr nicht entziehen können, ist es so wichtig, sich mit der Wirkung der Sprache zu befassen, sie erkennen, verstehen, nutzen zu lernen. Q.E.D.

Die *Wirkung* der Sprache.

Worte sind mehr als Schall und Rauch. Sie gehen durch Mark und Bein, und zwar wortwörtlich: Sprache aktiviert Nervenzellen in unserem Gehirn, die ihre Signale bis in den letzten Winkel des Körpers schicken.

Ebenso deutlich wie das MRT zeigt die Historie der Menschheit die Macht der Sprache: **Worte haben Geschichte geschrieben, Mauern eingegrissen, Welten verändert.** Dabei ist ihr Effekt auf das Alltagsleben mitunter ebenso dramatisch wie in der Weltpolitik. Vom Liebesbrief bis zum Lebenslauf, vom Wahlplakat bis zum Werbeslogan beeinflusst Sprache unser Erleben und Verhalten.

In den folgenden Kapiteln führen wir Sie von den evolutionären, neurologischen, genetischen Ursprüngen der Sprache zu den psychologischen Mechanismen, die ihrer Wirkung zugrunde liegen.



Tibetisch, Tschechisch, 10 *Tierisch.*

Knapp 200 Jahre nach Darwin bleibt die Entstehung der Sprache ein Rätsel. Dinosaurier waren in der Lage, Laute zu produzieren, Affen warnen mit differenzierten Rufen vor Gefahr, Delphine geben sich Namen.

Aber nur der Mensch schafft den Sprung von der Kommunikation zur Konversation, von der Effizienz zur Eleganz des Ausdrucks. Denn die Sprache der Tiere ist universell und angeboren, eine französische Amsel kann mit einer australischen kommunizieren, während unter Menschen schon der Berliner den Bayern nicht versteht. Ein intelligenter Hund kann rund 70 Kommandos erlernen, bei uns reichen 1.000 Wörter gerade für den rudimentären Austausch in einer Fremdsprache.

Weltweit werden rund 6.000 Sprachen gesprochen. Über die Entstehung dieser Vielfalt kann auch die Forschung bisher nur spekulieren. Die Entwicklung des aufrechten Ganges leiten Paläontologen aus Fossilien ab, die Entwicklung der Sprache hinterlässt keine sichtbaren Spuren am Skelett. Bereits der Neandertaler hatte einen Nervenkanal zur Zunge, der komplexe Artikulation erlaubt hätte.

Allerdings hat Sprache nicht nur anatomische, sondern auch neurologische Voraussetzungen. Meerkatzen können nur vor einem Feind warnen, den sie sehen. **Wer sprechen will, muss abstrahieren können.** Einige Forscher glauben, dass schon Steinzeitmenschen vor 1,6 Millionen Jahren zu einer Art Vor-Sprache in der Lage waren, andere schätzen das Alter der menschlichen Sprache vorsichtiger auf rund 40.000 Jahre.



Von grauen Zellen und weißer Substanz. 12

Die Wirkung von Sprache setzt im Gehirn an, der Steuerzentrale unseres Denkens, Erlebens und Verhaltens.

Unser Gehirn ist voll von Nervenzellen, Forscher sprechen von Neuronen, die wie die Stromleitung unseres Körpers funktionieren. Alles, was unsere Sinne wahrnehmen, wird hier verarbeitet. Das Gehirn entscheidet in Millisekunden, welche Reaktion angemessen ist, je nachdem, ob es in der Kantine duftet wie bei Muttern, ob ein Säbelzahn tiger vorbeiläuft oder die Liebe Ihres Lebens Sie küsst. Jede dieser Situationen aktiviert unterschiedliche Nervenzellen, die dann dem Körper Anweisungen geben, was er zu tun hat. **Man spricht auch davon, dass die Neuronen „feuern“.**

Das Prinzip gilt für alle Lebewesen, die ein Hirn haben, von der Fruchtfliege bis zum Blauwal. Aber nur das menschliche Gehirn reagiert auch auf Worte, die ja nur Stellvertreter für echte Reize sind. Wir haben nicht nur eigene Hirnbereiche, die extra für die Sprachproduktion und -verarbeitung zuständig sind (Broca- und Wernicke-Areal, falls Günther Jauch Sie danach fragt). Viel spannender ist, dass in unserem Gehirn dieselben Neuronen feuern, wenn wir etwas Trauriges erleben, davon hören oder daran denken.

Wenn Sie also von der Kraft positiver und negativer Worte hören, ist das nicht nur Esoterik, sondern Wissenschaft. Und die Grundlage des Framings, eines der mächtigsten Mechanismen der Sprachwirkung, den wir später beschreiben.



Übrigens

Wenn Sie ein Gehirn in Formalin einlegen, erscheinen die vielen Millionen Nervenzellkerne als graue Masse. Daher kommt der Name der grauen Zellen. Der Rest der Neuronen, also die „Leitbahnen“ für Signale, bildet die weiße Substanz. Tatsächlich haben intelligente Menschen mehr graue Substanz als weniger intelligente.

Mit 50 Wörtern in die Welt.

14

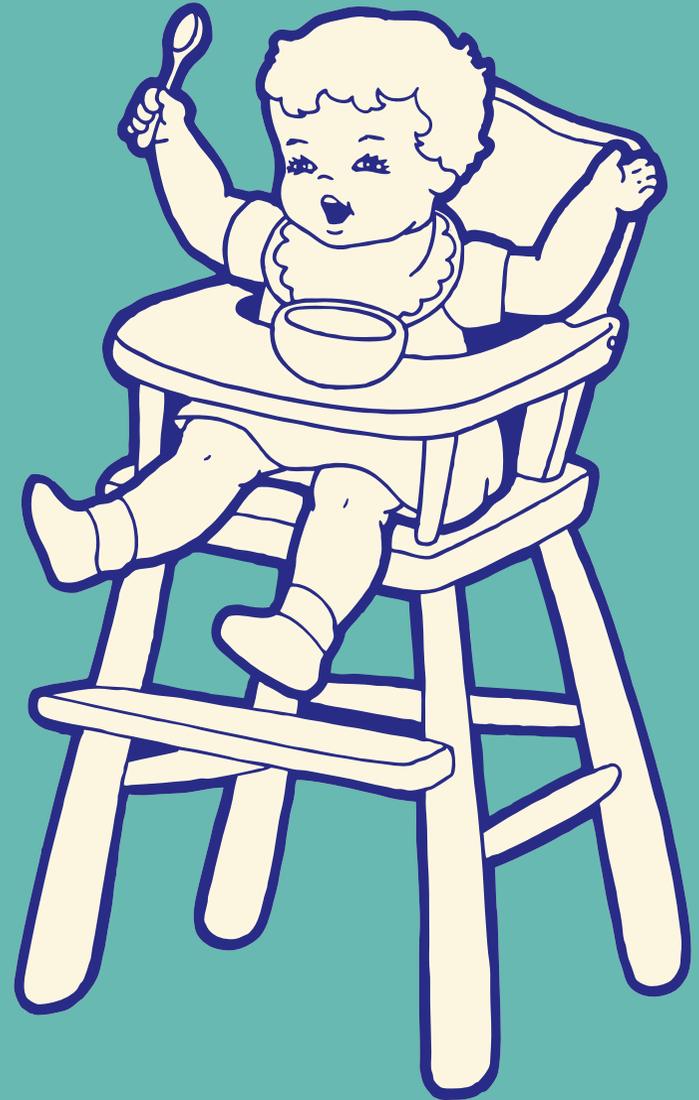
Sobald das Herz eines Embryos schlägt, beginnt die Entwicklung der Ohren. Das Hören ist der erste funktionsfähige Sinn des Menschen, schon vor der Geburt nehmen wir Geräusche wahr.

Ob Mozart uns in diesem Alter klüger macht, ist umstritten, dass wir auf die Stimme unserer Mutter reagieren, ist belegt. Vier Monate alte Säuglinge können ihre Muttersprache von Fremdsprachen unterscheiden. Von Anfang an sind wir darauf gepolt, auf Sprachimpulse differenziert zu reagieren. **Und wir lernen schnell, sie als Werkzeug einzusetzen.**

Mit 18 Monaten beherrschen Kinder etwa 50 Wörter. Mama, Ball, haben - Ihre Auswahl zeigt uns: Sprache ist von Anfang an sozial und aktiv. Wir wollen nicht nur unsere Bedürfnisse kommunizieren, sondern andere dazu bringen, unseren Wünschen Folge zu leisten. Das ist Manipulation im unschuldigsten Sinne. Und daran ändert sich über die Lebensspanne wenig, nur die Methoden werden feiner, die Motive vielfältiger. Mit 3 Jahren passen Kinder ihre Sprache an das Alter ihres Gegenübers an und können auf verschiedene Arten um etwas bitten.

Die Entwicklung der Sprache ist darauf ausgerichtet, ihre Wirkung zu maximieren. Das gilt auch für Sie als Erwachsene: **Priming, Framing und Co.** gezielt einzusetzen, ist der nächste Schritt auf diesem Weg.

Wie das funktioniert, zeigen Ihnen die folgenden Kapitel.



Das Bild vom Bild hängt ab vom Rahmen. 16

Alle elf Minuten verliebt sich ein Single. Macht gut fünf pro Stunde, kein schlechter Schnitt für Singles und kein schlechter Spruch für eine Partnerbörse. Drehen wir ihn einmal um: In 55 von 60 Minuten bleibt jemand einsam. Würden Sie sich hier anmelden? Wohl kaum, dabei bleibt die Quote dieselbe.

Die Wissenschaft dahinter.

Framing nennt sich das, was hier in Ihrem Kopf passiert, zu Deutsch: „einrahmen“.

So wie ein Picasso im Goldrahmen anders wirkt als am Hosenbügel aufgehängt, verändert sich die Wahrnehmung eines Sachinhalts mit seiner Präsentation. Entscheidend sind nicht die Fakten, sondern die emotionalen Schlagworte „verliebt“ und „einsam“. Was wir sagen, ist weniger wichtig, als wie wir es sagen.

Wissenschaftlich bestätigt haben das die Psychologen **Daniel Kahnemann** und **Amos Tversky**. Sie beschrieben ihren Versuchspersonen ein beunruhigendes Szenario: Die USA bereiten sich auf den Ausbruch einer Krankheit vor, die **genau 600 Menschen töten wird**.

Zwei alternative Vorschläge zur Bekämpfung liegen auf dem Tisch. Diese lauten:



Vorschlag A

Garantiert werden 200 Personen gerettet.

Vorschlag B

Mit einer Wahrscheinlichkeit von 1/3 werden alle 600 Menschen gerettet.
Mit einer Wahrscheinlichkeit von 2/3 wird niemand gerettet.

Aufgabe an die Probanden

Für welchen Vorschlag würden Sie sich entscheiden?

Antwort

72 % der Befragten entschieden sich für A, das Programm ohne Risiko.

Eine zweite Gruppe von Versuchspersonen hörte dieselbe Geschichte, allerdings aus einem etwas anderen Blickwinkel. Ihnen stand zur Wahl:

Vorschlag C

Garantiert werden dadurch 400 Menschen getötet.

Vorschlag D

Mit einer Wahrscheinlichkeit von 1/3 wird niemand getötet.
Mit einer Wahrscheinlichkeit von 2/3 werden alle 600 Menschen getötet.

In dieser Variante wählten nur 22 Prozent die sichere Variante, 78 Prozent entschieden sich für das Risiko. Rein mathematisch unterscheiden sich beide Versionen nicht voneinander, offenbar gibt allein der Fokus auf Rettung oder Tod den Ausschlag für die Entscheidung.

Das Bild vom Bild hängt ab vom Rahmen. 18

Von der Assoziation zur Anwendung.

Das Gehirn des Menschen ist vom ersten Tag an optisch orientiert und es kann nicht anders, als in Bildern zu denken. Es visualisiert fröhlich jeden Reiz, bildet automatisch die passenden Assoziationen und ignoriert dabei das Wörtchen „**nicht**“. Linguisten wissen das seit Jahrzehnten aus der Forschung, Lehrer noch länger aus der Erfahrung, dass die Aufforderung „schreibt nämlich nicht mit h“ zuverlässig zu genau diesem Fehler führt.

Der breiten Öffentlichkeit in Deutschland ist das Framing seit wenigen Jahren ein Begriff, vor allem durch öffentliche Auftritte der Sprachwissenschaftlerin **Elisabeth Wehling**. Anfang 2019 kam es sogar zu einem kleinen Skandal, als die ARD bei Frau Wehling ein „Framing-Manual“ in Auftrag gab, um sich Tipps zu holen, wie sie mit Hilfe von Framing der Bevölkerung den Rundfunkbeitrag schmackhaft machen könnte. Sicher kein kluger Schachzug, aber auch kein großer Schock: In Politik und Werbung ist das Framing allgegenwärtig.

Framing im Alltag.

Deshalb wird im Sprachduktus der Umweltaktivisten der Klimawandel zur Klimakrise, deshalb sprechen Gegner der Abtreibung von Babys und Befürworter von Föten, deshalb wird ein Erziehungsgehalt je nach Standpunkt zum Familiengeld erhoben oder als Herdprämie abgewertet. Und deshalb werben Datingplattformen mit Liebe statt mit Einsamkeit.

Man kann hier Möglichkeiten oder Manipulation sehen, fest steht: Weil Assoziationen und Emotionen in der Neurologie fest verankert sind, ist es unmöglich, ohne Frames zu kommunizieren oder sich ihrem Einfluss ganz zu entziehen. Aber Sie können aufmerksam sehen, lesen, zuhören und dann hinterfragen, warum in der Einwanderungsdebatte mal vom „Fachkräftezug“ und mal von der „Flüchtlingswelle“ die Rede ist.

Wenn Sie Ihren Chef mit Ihren Erfolgen beeindrucken wollen, erwähnen Sie lieber den gesteigerten Gewinn als die verringerten Kosten.

Tipp

In der Zeitung oder im Gespräch, besonders bei politischen Themen: Achten Sie einmal auf die Frames in Ihrem Alltag. Finden Sie Worte, die Sie oder andere verwenden, und die eine Bewertung implizieren, eine Denkrichtung vorgeben. **Fragen Sie sich ganz bewusst, welcher Antrieb dahinter steckt und welche Alternativen es gibt.**

Vom Framing zum Priming zur Factfulness. 20

Das Beste am Fernsehen sind doch die Werbeblöcke. Kennen Sie das Spiel? Am Anfang jedes Spots wird geraten, wofür geworben wird. Das ist auf den ersten Blick lustig, auf den zweiten seltsam – sollte das Produkt nicht so schnell wie möglich im Bild sein, allein schon, weil die meisten Menschen in ihrer Werbepause lieber austreten als antreten? Warum sehen wir erst die Karibik und dann die Kokospalme? Erst das Land, dann das Jever?

Reiz und Reaktion.

Wenn der dritte Blick in ein psychologisches Fachbuch fällt, ist die Sache klar. Der Grund ist ein universeller Mechanismus, der tief in unserer Psyche verankert ist: **Das Priming.**

Definiert ist dieser Prozess als die Beeinflussung der kognitiven Verarbeitung eines Reizes durch einen anderen, der ihm vorausgeht.

Der erste Stimulus aktiviert in unserem Gehirn Assoziationen, die beeinflussen, wie wir auf den nächsten reagieren. Berühmt geworden ist der Priming-Effekt durch einen spektakulären Befund des Wissenschaftlers **John Bargh**. Er bat eine Gruppe von Versuchspersonen, Sätze aus Wörtern zu bilden, die sich auf hohes Alter bezogen, wie Rente, grau, zittrig. Danach bat er sie darum, im Raum umherzugehen. Eine zweite Gruppe wurde nur zum Gehen aufgefordert, ganz ohne Wortaufgabe.



Bei der Auswertung der Daten zeigte sich, dass Menschen nach dem Alters-Prime langsamer gingen als die Vergleichsgruppe.

Die 400-Dollar-Frage.

Spätere Untersuchungen konnten das Ergebnis nicht immer wiederholen, das Priming aber in anderen Versuchen zeigen. Besonders interessant ist der Einfluss von Zahlen auf Entscheidungen: Besucher eines Museums wurden zunächst gefragt, ob sie bereit wären, eine bestimmte Summe zur Rettung von Seevögeln vor einer Ölpest zu spenden. Wieder gab es zwei Gruppen: Eine Hälfte der Besucher wurde nach 5 Dollar gefragt, die andere Hälfte nach 400 Dollar.

Nachdem sie bejaht oder verneint hatten, wurden beide Gruppen gefragt, wie viel Geld sie maximal spenden würden. Die erste Gruppe war im Schnitt zu einer Spende von 20 Dollar bereit. Die zweite Gruppe mit dem höheren Prime wollte durchschnittlich 143 Dollar spenden.

Um die Wirkung des Priming am eigenen Geldbeutel zu erfahren, brauchen Sie kein Labor. Es genügt, einige Zeit in New York, Tokyo oder Venedig zu verbringen. Nach einem Macchiato auf dem Markusplatz wird Ihnen jeder Kaffee in Köln spottbillig vorkommen.

Vom Framing zum Priming zur Factfulness.

22

Geld ist nicht alles.



Erstaunlicherweise muss die Prime-Zahl keinerlei inhaltlichen Bezug zur Situation haben, um zu wirken. Das Priming funktioniert also nicht nur mit verschiedenen Geldsummen: Auch willkürliche Zahlen können einen Anker bilden, an dem sich Ihr Gehirn festhält. Der Psychologe und Nobelpreisträger **Daniel Kahnemann** ließ seine Probanden die letzten beiden Ziffern ihrer Sozialversicherungsnummer auswendig lernen und dann die Anzahl der Ärzte in New York raten – und konnte einen Einfluss nachweisen: Wenn die letzten beiden Ziffern der Nummer eine 98 bildeten, vermuteten die Probanden mehr Ärzte in der Stadt als wenn sie sich eine 12 gemerkt hatten.

Wissen schützt vor Priming nicht.

Wenn Sie als Connaissanceur der medizinischen Geographie Amerikas die genaue Zahl kennen, würden Sie natürlich trotzdem dabei bleiben. Allerdings ist ein Expertenstatus kein Garant für Immunität: In einer weiteren Studie sollten erfahrene Richter das Strafmaß für verschiedene Verbrechen bestimmen. Dazu bekamen sie Vorschläge von Informatikstudenten im ersten Semester präsentiert. Obwohl diese Einschätzungen von absoluten Laien stammten, hatten sie einen Einfluss auf die Entscheidung: Die Urteile der Richter zu ein und demselben Fall fielen strenger oder milder aus, je nachdem, wie viele Monate Gefängnis die Informatikstudenten ansetzten.

Priming, wohin wir auch hören.

Im Alltag ist das Priming allgegenwärtig und subtil bis zur Unkenntlichkeit. Früher prägte die Nachrichtenauswahl der Tageszeitung die Art, wie wir die Welt sehen, heute ist es der Facebook-Feed, der Effekt bleibt derselbe: Medien-Priming, ein Phänomen, das wir als Filterblase kennen.

Wir haben eine Frage für Sie. Wie hat sich in den letzten 20 Jahren der Anteil extrem armer Menschen an der Weltbevölkerung entwickelt? Hat er sich a) fast verdoppelt, b) nicht verändert oder c) deutlich mehr als halbiert?

Richtig – und am seltensten gegeben – ist Antwort c). Der schwedische Arzt und Autor **Hans Rosling** behandelte bis zu seinem Tod 2017 Fragen wie diese in seinen Talks. Seine Mission: zeigen, dass die Welt weniger schlecht ist, als wir dank Medien-Priming glauben.

Lesen Sie also sein Buch „Factfulness“ und bleiben Sie gelassen, wenn Sie das nächste Mal einen richtig schlechten Tag haben: Vielleicht ist alles nur geprimt.



Sonderangebote, die Sie 24 *nicht ablehnen* können.

Wenn es um Sprache und Wirkung geht, sind Werbung und Vertrieb ganz vorne mit dabei. Verkäufer sind seit jeher Meister in der Kunst der Überzeugung, zur Not auch der Überredung. Hier finden Sie die wichtigsten Methoden im Überblick.

1. Aus der Situation heraus.

Hand auf den Bauch: Die meisten Kaufentscheidungen entstehen hier, spontan aus dem Kontext. Dabei kommen drei Prinzipien zum Tragen:

a. Das Prinzip der sozialen Bewährtheit.

Obwohl die Geschichte oft etwas anderes sagt, hält unsere Psyche eisern an der Idee fest: Was alle machen, muss richtig sein. Deshalb beweisen Entertainer mit Lachkonserven und Claqueuren, dass sie witzig sind. Deshalb tragen Bücher die kleinen „Bestseller“-Sticker. Und deshalb finden Sie in Onlineshops zuverlässig die Leiste mit der Überschrift „Andere Kunden kauften auch“.

b. Das Prinzip der Knappheit.

Wir wollen immer das, was am schwersten zu bekommen ist. Diesen Mechanismus nutzt jeder aus, der sich nach dem Date an die Drei-Tage-Regel hält. Aber auch die limitierten Halloween-Geschmacksrichtungen von Limos, zeitlich begrenzte Sonderangebote oder der (wahre oder unwahre) Hinweis auf Buchungsportalen, es seien nur noch wenige

Zimmer in der gewünschten Unterkunft verfügbar, sie alle sollen den gleichen Impuls in uns auslösen: Zuschlagen!

c. Das Kontrastprinzip.

Oft erkennen wir schnell und intuitiv, wenn uns jemand mit sozialer Bewährtheit oder Knappheit manipulieren will. Schwerer zu entlarven ist das Kontrastprinzip, das auf dem Priming basiert. Besonders beliebt ist es im Immobiliengeschäft, im Autoverkauf und in Luxusboutiquen. Hier wird Ihnen zunächst ein besonders teurer Wagen oder ein sehr hässliches Haus gezeigt. Das nächste Modell, das Ihnen eigentlich verkauft werden soll, sieht im Kontrast gleich viel günstiger und schöner aus.

2. Wenn Sie das sagen.

Ein Schlüssel zum Verkauf ist die Person. Die wichtigsten Faktoren sind hier Sympathie und Autorität.

Haben Sie schon einmal Schuhe gekauft, die Sie eigentlich nicht wollten, weil die Verkäuferin so nett war? Sympathie entsteht durch Attraktivität und Ähnlichkeit. Deshalb werben Models für Kleidung, deshalb finden gute Anlageberater zunächst eine Gemeinsamkeit mit Ihren Kunden („Sie kommen aus Hessen? Mein Mann auch!“).

Sonderangebote, die Sie 26 *nicht ablehnen* können.

Autorität wird vermittelt durch Kleidung und Status. Wir neigen dazu, Menschen zu gehorchen, die in Anzug, Uniform und Kittel auftreten – auch, wenn sie uns Produkte empfehlen. Wie stark Autorität wirkt, hat das berühmte Milgram-Experiment gezeigt. Wenn Sie noch nicht davon gehört haben, finden Sie online eine Szene aus dem Film „I wie Ikarus“, die es sehr eindrucksvoll nachstellt.

3. *Wer A sagt, muss auch B sagen.*

Es ist ein menschliches Grundbedürfnis, konsistent zu handeln. Wir mögen keine Opportunisten und Mitläufer, die jeden Tag eine andere Meinung vertreten.

Und wir wollen vermeiden, als solche zu gelten. Das machen sich vor allem Organisationen zunutze, die auf Spenden und freiwillige Unterstützung angewiesen sind. Sie werden erst um einen kleinen Gefallen gebeten, etwa die Unterschrift einer Petition. Kurze Zeit später erhalten Sie eine E-Mail, die Sie einlädt, einem Abgeordneten einen Brief zu schreiben. Auch, wenn Ihnen das normalerweise zu aufwändig wäre: Weil Sie die Petition unterschrieben haben, sind Sie ein Mensch, der sich für diesen guten Zweck einsetzt. Da wäre es inkonsequent, nicht auch den Brief zu schreiben. Im Zweifel passen wir lieber unser Selbstbild unserem Verhalten an als umgekehrt.

4. *Ein Geben und Nehmen.*

Schon dreijährige Kinder teilen Spielzeuge mit anderen Kindern, die ihnen geholfen haben. Das Gefühl von Schuld und das Bedürfnis nach Ausgleich ist tief in uns verwurzelt.

Genau deshalb gibt es Werbegeschenke, kostenlose Erstberatungen, kleine Aufmerksamkeiten, durch die Sie in der Schuld eines Unternehmens stehen. Um nicht knauserig zu wirken, übererfüllen wir unsere Verpflichtungen gerne. Seitdem wir mit Gratisproben und kostenlosen Kugelschreibern überschüttet werden, lässt der Effekt im großen Stil etwas nach, im Einzelfall gilt er noch immer: Wenn Ihnen der Restaurantbesitzer scheinbar zum eigenen Nachteil ein günstigeres Gericht empfiehlt als Ihre erste Wahl, kaufen Sie ihm später gerne den teuren Wein und ein Dessert ab, das Sie eigentlich nicht wollten.

Wenn Sie das Bedürfnis nach Gegenseitigkeit mit dem Kontrastprinzip verbinden, erhalten Sie eine Strategie mit dem Namen „**door in the face**“. Wenn Sie jemandem eine große Bitte abschlagen, sind Sie danach eher bereit, einer kleineren zuzustimmen, auch wenn Sie das normalerweise nicht getan hätten. Probieren Sie das aus, wenn Sie im Büro das nächste Mal ein Budget beantragen wollen. Wenn Sie zuerst die teure Werbestrecke im Hochglanz-Magazin vorschlagen, wird Ihrer eigentlichen Idee zu Social-Media-Ads viel eher zugestimmt.

Wenn es darum geht, Lügner zu enttarnen, denken die meisten Menschen zuerst an die Sprache des Körpers, nicht die gesprochene.

Immerhin basieren Lügendetektoren auf physiologischen Reaktionen, und auch in Serien wie „Lie to me“ werden unehrliche Verbrecher zuverlässig anhand von winzigen Gesichtsbewegungen entlarvt. Im Alltag ist diese Methode nur bedingt brauchbar. Indizien wie vermehrtes Blinzeln sind nur dann nützlich, wenn Sie die durchschnittliche Blinzelfrequenz Ihrer Freunde, Bekannten, Kollegen kennen.

Aber: Wer zuhört, kann Lügner mit geschlossenen Augen erkennen.

Denn ein Lügner verrät sich vor allem durch eines: **Die Lüge – und die Sprache, die er verwendet, um sie zu erzählen.** Für das Gehirn ist es anstrengend, bei einer erfundenen Geschichte nicht den Faden zu verlieren. Deshalb tendieren Menschen dazu, erlogene Ereignisse streng chronologisch zu erzählen, immer in der gleichen Reihenfolge, immer in der gleichen Weise. Jede Rück- und Nachfrage birgt für den Lügner die Gefahr, sich in Widersprüche zu verstricken.

Seine Optionen: Zeit gewinnen durch Wiederholung der Frage oder Gegenfragen – oder die Flucht nach vorn, den Spieß umdrehen und von der Situation ablenken.



Tipp

Hören Sie z. B. solche Sätze wie: **„Ich weiß nicht, warum ich Ihnen das jetzt beantworten soll!“**, will jemand von der Situation ablenken. Gehen Sie nicht darauf ein, sondern stellen Sie möglichst offene Fragen, um Ihr Gegenüber zum Reden zu bringen.
Denn: Mit dem Sprechvolumen steigt die Chance, einen Lügner zu enttarnen.

Auge in Auge, Wort um Wort.

30

Der Sprachschatz.

Wer die Belegschaft eines Stahlwerks zur Meuterei anstacheln will, lockt mit einer Rede über ihre „Erwerbstätigkeit“ niemanden hinter dem Hochofen hervor.

Umgekehrt wird kein Bewerber die Kanzleichefin von der eigenen Kompetenz überzeugen, wenn er von seiner „Maloche“ seit dem Schulabschluss erzählt. Grundsätzlich gilt: Ihre Sprache zeigt mehr Wirkung, wenn Ihr Publikum Sie sympathisch findet, egal, ob Sie im Parlament oder mit dem Praktikanten sprechen.

Sympathie folgt dem Gesetz der Ähnlichkeit, entsteht also dann, wenn sich Ihre Zuhörer in Ihren Worten wiederfinden.

Sie müssen nicht so weit gehen wie John F. Kennedy mit „Ich bin ein Berliner“, aber ein großer Wortschatz hilft ganz ungemein. Je flexibler Sie formulieren können, desto leichter fällt es Ihnen, Ihre Außenwirkung zu steuern, von kumpelhaft bis kompetent, von elaboriert bis ehrlich.

Dabei müssen Sie nicht jedes Wort, das Sie kennen, auch einsetzen. Das gilt besonders für Fremdwörter – Sie werden selten von Ferrulen sprechen, aber wenn jemand Sie mit dem Wort einschüchtern will, sind Sie immun.

Der Denkschatz.

Es liegt auf der Hand, dass ein großer Wortschatz über mehr Sprachmacht und Sprachwirkung verhilft und das rhetorische Potential des Sprechenden vervielfacht.

Wenn wir unseren Grundwortschatz erweitern und über ein umfangreiches Vokabular verfügen, sprechen wir präziser und differenzierter, überzeugender und gewinnender. Ein Kunstwerk erschließt sich Ihnen ganz anders, wenn Sie es nicht nur als schön oder nicht schön einordnen können, sondern als avantgardistisch, bukolisch, eklektisch. Gerade Adjektive sind unschätzbar wertvoll, um unsere Umwelt und Mitmenschen treffend einzuordnen.

Der Blog von momentum bietet Inspiration zur Wortschatzerweiterung:

<https://rhetorik-online.de/wortschatz-erweitern/>

Die Sprache im Beruf.

Grau ist alle Theorie. Deshalb betreiben wir jetzt Feldforschung, beobachten die Sprache quasi in ihrem natürlichen Habitat: im Job.

Seitdem wir statt Mammut's Quartalszahlen jagen, ist die Sprache unsere schärfste Waffe – und unser wichtigstes Werkzeug, um Brücken zu bauen, Konflikte zu lösen, Gemeinsinn zu schaffen. Von der Sprache der Führung zur Magie des Zuhörens, von den Untiefen der Anrede bis zum Gipfel des Sprachwandels bewegen wir uns durch alle möglichen und unmöglichen Situationen, in denen es auf jedes Wort ankommt.

Wer führen will, muss hören.

34

Seitdem Führung weniger Diktatur und mehr Demokratie bedeutet, entwickelt sich auch die Rolle der Führungskraft weg vom Kommandanten hin zum Kooperationspartner.

Seit die Akkordarbeit ausstirbt, wird die Harmonie im Team immer wichtiger für Wachstum, Innovation, Fortschritt. Die Grundlage dafür: Zuhören. Damit ist nicht das aktive Zuhören gemeint, also verständiges Kopfnicken mit gelegentlichen „Ahs“ und „Hmms“ in Atempausen des Sprechers. Denn wer sich zu sehr darauf konzentriert, bekommt vom Inhalt des Gesagten kaum die Hälfte mit. Hochkarätiges Zuhören ist nicht nur aktiv, sondern vor allem empathisch. Der amerikanische Autor **Anthony Alessandra** illustriert mit seiner Einteilung in vier Zuhörer-Typen, was alles dabei schief gehen kann.

1. Der Weghörer.

Er hört einfach gar nicht zu. Das ist ein Extremfall, der meist weniger mit Desinteresse oder Unhöflichkeit zu tun hat als mit Schüchternheit, er tritt bei stark introvertierten Menschen auf.

2. Der selektive Zuhörer.

Er ist ein sprunghafter Typ, der nur hört, was er hören will. Er stellt selten Nachfragen, interessiert sich nicht für Details und folgt dem Gespräch nur oberflächlich.

3. Der bewertende Zuhörer.

Er hört sehr genau zu und bemüht sich, auch komplexe Zusammenhänge



zu verstehen, weil er sich daraus Munition für seinen eigenen Standpunkt erhofft. Für ihn ist jeder Dialog eine Debatte, jede Konversation ein intellektuelles Kräftemessen. Es fällt ihm schwer, fremde Perspektiven zu respektieren und anzunehmen.

4. Der aktive Zuhörer, wir nennen ihn lieber den empathischen Zuhörer.

Er hört aufmerksam zu, stellt Nachfragen und hält sich mit einer Wertung zurück, bis alle Fakten auf dem Tisch liegen. Er beobachtet neben dem Gesagten auch die Tonlage und Körpersprache seines Gegenübers. Kurz, er ist der ideale Gesprächspartner. Die meisten von uns sind eine Mischung aus allen vier Typen, mit Tendenzen zu bestimmten Verhaltensweisen. Unter Zeitdruck werden wir oft selektiv, bei emotionalen Themen schnell bewertend.

Sobald Sie sich in einem der suboptimalen Typen wiederfinden, treten Sie einen Schritt zurück. Erinnern Sie sich daran, dass echtes Verständnis zu besseren Entscheidungen führt. Stellen Sie Rückfragen, bis alle Unklarheiten beseitigt sind, paraphrasieren Sie die Kernaussagen des anderen, und vor allem: **Bleiben Sie objektiv.**

Wenn Sie das beachten, wird aus dem Zuhören ein Hinhören, eine offene Hinwendung. Ihr Gegenüber wird es Ihnen danken – das gilt im Mitarbeitergespräch genauso wie beim Date.

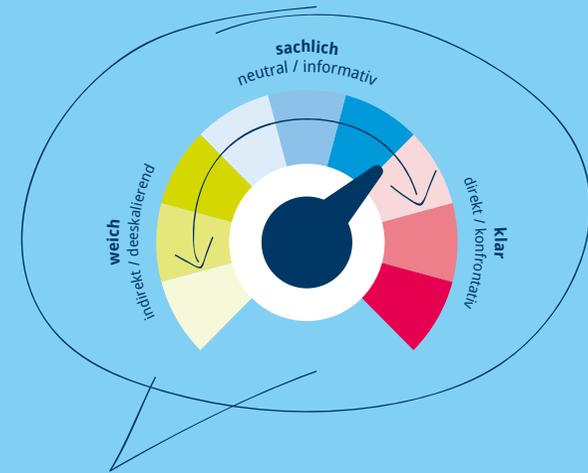
Wenn Sie das vorherige Kapitel gelesen haben, kennen Sie die Fehler, Fallen, Fehlritte, die in der Alltagssprache lauern. Sie wissen, dass die Wortwahl den Verlauf eines Gesprächs unmittelbar beeinflusst.

Die eigene Ausdruckweise zu regulieren, den Sprachstil zu optimieren, ist nicht leicht – zu oft gewinnt die Gewohnheit. Trainer unseres Rhetorik-Instituts haben mit dem **Sprach-Equalizer** ein Tool entwickelt, das Ihnen hilft, facettenreicher und situativ-passend zu kommunizieren.

Die Spielarten der Kommunikation bilden eher ein Kontinuum als ein Kastensystem, werden eher mit dem Schieberegler bedient als in Schubladen sortiert. Zur Orientierung haben wir trotzdem **drei Modi** identifiziert, denen sich das Gros unserer Äußerungen zuordnen lässt, ob gesprochen, geschrieben oder gedacht.

Der K-Modus: Klar, konsequent, konfrontativ.

Wir Deutschen sind international für unsere No-Nonsense-Mentalität bekannt, unser berühmtestes Exportwort ist das kategorisch-klare **Nein**. Es ist ein Markenzeichen des K-Modus, ebenso wie die Modalverben „**müssen**“ und „**sollen**“. Die Sätze sind hier kurz und knackig, vermeiden Füllwörter und Weichmacher (irgendwie, vielleicht, unter Umständen). In diesem Zustand verwenden wir gerne Superlativ und Imperativ, in Konflikten generalisieren und bewerten wir, sind dabei auf das Problem fokussiert, nicht auf die Lösung: „Du hast überhaupt keine Ahnung vom



momentum
SprachEqualizer

Geschäft!“ In diesem Modus ist das Weltbild Schwarz-Weiß, die Bildwelt klar von Kampf und Wettbewerb dominiert. **Es werden Fronten aufgemacht, die Grenzen abgesteckt, verbale Warnschüsse geben.**

Der S-Modus: sachlich, sinnstiftend, solide.

Den S-Stil finden wir wieder im Behördendeutsch, er ist die Schweiz unter den Sprachmodi, neutral und unparteiisch. Er **beschreibt statt zu bewerten**, reduziert den Gebrauch von Adjektiven und Adverbien auf das notwendige Minimum. Durch Passiv-Konstruktionen werden Schuldzuweisungen vermieden, Logik und Wahrscheinlichkeit stehen an erster Stelle, **Emotionen haben in diesem Modus nichts verloren.**

Der W-Modus: warm, weich, wegbahnend.

Im W-Modus stehen alle Zeichen auf Konsens. Oberstes Ziel sind Harmonie und Gemeinschaft, **deshalb hat das „Wir“ den Vorrang vor dem „Ich“ und „Du“**. Der W-Stil bewertet, ohne abzuwerten, empfiehlt, statt zu befehlen. Die Lösung ist hier wichtiger als das Problem, den Weg ebnen sanfte Modalverben wie können, mögen, dürfen.

Wichtige Kennzeichen des W-Modus sind die Häufung von **„Bitte“** und **„Danke“**, emotionale Ich-Botschaften und positive Bilder wie das der Familie.

Ganz wichtig ist: Jeder der drei Modi hat seine Berechtigung. Und jeder von uns kann zwischen den drei Stilen hin und her wechseln, je nachdem, was Situation und Gesprächspartner erfordern.

Das funktioniert in jeder Sprache, in jeder Kultur. Beobachten Sie in den nächsten Wochen Ihre eigenen Sprach- und Gedankenmuster. Schreiben Sie Sätze auf, die Sie besonders eindeutig einem der drei Modi zuordnen können. Transformieren Sie sie nach dem Vorbild unserer Tabelle und überlegen Sie, welchen Effekt die unterschiedlichen Versionen in der Situation erzielen können.

Mit ein wenig Übung werden Sie Ihren Sprach-Regler bald ganz intuitiv und automatisch verschieben.

K-Modus	S-Modus	W-Modus
Klar, direkt, konfrontativ	Neutral, sachlich, informativ	Weich, indirekt, deeskalierend
So wird es sein!	Wahrscheinlich ist es so!	Es könnte sein, dass ...
Das ist so.	Wir haben keine andere Möglichkeit.	Wenn es eine andere Option geben würde, würden ...
Das ist vom Gesetz so vorgegeben.	Das ist die Gesetzliche ...	Da lässt uns der Gesetzgeber leider keinen Spielraum
Nein!	So geht das leider nicht!	Tut mir leid, so können wir das nicht machen!
Ich will unbedingt, dass ...	Ich stelle mir vor, dass ...	Ich könnte mir vorstellen, dass ...
Das ist Ihre Schuld.	Ich verstehe, wo der Fehler ist.	Das ist nicht ganz optimal gelaufen.
Das ist doch glasklar!	Ich denke, das ist richtig.	Das kann man so und so sehen ... Wenn ich richtig ..., dann könnte ich u. U. Recht haben.

Sprechen Sie Giraffe? Das Tier steht für einen friedlichen Ton, eine positive Grundeinstellung, einen klaren Blick von oben, kurz: für all das, was wir nach Marshall B. Rosenberg klassisch gewaltfreie oder modern wertschätzende Kommunikation nennen.

Der Gegenspieler der Giraffe ist der Wolf. Vielleicht sind Sie ihm schon begegnet: Er ist in Konflikten grundsätzlich für nichts verantwortlich, dabei ist sein erstes Ziel, dass alles nach seiner Schnauze läuft. Wenn er die Situation analysiert, findet er vor allem Ihre Fehler, er bewertet, kritisiert, fordert, droht – und lobt. Denn ein Wolf ist weniger Monster als Machiavellist. Seine Welt funktioniert nach dem Motto „**feuern und gefeuert werden**“ und indem er das Verhalten seiner Umgebung mit Belohnung und Bestrafung steuert, sichert er seinen Rang im Rudel. Sobald er sich bedroht fühlt, reagiert er mit Killerphrasen: „Das funktioniert vielleicht im Silicon Valley, aber sicher nicht bei uns“, oder auch: „Sie immer mit Ihren Ideen.“

Konstruktiv geht anders, und die moderne Personalpsychologie gibt Rosenberg recht. **Flache Hierarchien, agile Führung, neue Arbeitsmodelle setzen zunehmend auf Dialog und Austausch**, sie kommen ohne Hackordnung und Schubladendenke aus.

Erfolgreiche Kommunikation und Konfliktlösung in einer Gesellschaft der Giraffen folgt vier Schritten.



1. Beschreibung

Der erste Schritt ist ein Schritt zurück. Beschreiben Sie die Situation völlig wertfrei. Vermeiden Sie dabei Verallgemeinerungen. Ein Negativbeispiel: „Nie kümmert sich hier irgendjemand um etwas.“ Formulieren Sie stattdessen so konkret wie möglich: „In dieser Woche habe ich drei Tage in Folge morgens die Kaffeemaschine geputzt, obwohl es die Aufgabe des Spätdienstes gewesen wäre.“

2. Wirkung

Benennen Sie so genau wie möglich, was Sie in der Situation fühlen. Sind Sie wütend, traurig, enttäuscht, genervt, verletzt, irritiert? Machen Sie einen Bogen um die Interpretation der Absichten und Gefühle anderer. Sie dürfen und sollen ausnahmsweise nur an sich denken.

3. Bedürfnis

Jetzt gehen wir ans Eingemachte: Fragen Sie sich, welches Bedürfnis Sie hatten, das in der Situation nicht erfüllt wurde und zu der gefühlten Wirkung geführt hat. Meistens ist das nicht das Bedürfnis nach Kaffee, sondern ein tieferliegender Wunsch, etwa nach Wertschätzung

Ihrer Zeit durch Ihre Kollegen. Vielleicht haben Sie aber auch ein Bedürfnis nach Klarheit und wollen nur wissen, was eigentlich schief läuft. Seine Bedürfnisse in Worte zu fassen, ist schwer.

Einige Formulierungshilfen finden Sie in unserer Liste.

4. Bitte

Aus Ihrem Bedürfnis leiten Sie eine Bitte an Ihre putzscheuen

Kollegen ab. Sie können sie darum bitten, in Zukunft mehr auf Sauberkeit zu achten, oder um eine Erklärung für die Nachlässigkeit. Auf den ersten Blick wirkt die wertschätzende Kommunikation leicht narzisstisch. Sie denken nur an sich, sprechen nur über Ihre Bedürfnisse. Aber: Indem Sie jede Aussage, Annahme, Anklage zu Ihrem Gegenüber meiden, halten Sie alle Wege offen, um den Konflikt konstruktiv zu entschärfen.

Wenn Sie Ihre Kollegen nicht in eine Verteidigungshaltung zwingen, sind sie schneller bereit, eine Lösung zu finden. Wo ein Wolf auf Konfrontation geht, setzt die Giraffe auf Kooperation, sie spielt keine Machtspielchen, sondern punktet mit Authentizität und Empathie. Im Berufsalltag sind gerade Männer oft skeptisch, wenn sie mit ihrem Chef oder ihrer Chefin mit ihren Emotionen argumentieren sollen. Dabei ist Gefühlsduselei nicht nötig. Ein einfaches: „Ich bin irritiert über die Entscheidung“ genügt in vielen Fällen, ohne zu viel Persönliches preiszugeben.

Körperliche Bedürfnisse

Luft Wasser Bewegung Nahrung Schlaf Wärme Gesundheit

Autonomie

Freiheit Selbstbestimmung

Entwicklung

Authentizität Anerkennung Glück Identität Individualität Sinn

Sicherheit

Schutz Klarheit Abgrenzung Privatsphäre Struktur

Verbindung

Nähe Liebe Intimität Ehrlichkeit Gemeinschaft Geborgenheit Respekt Austausch Offenheit Vertrauen

Entspannung

Erholung Ausruhen Spiel Humor Ruhe

Tipp

Sehen Sie sich den wunderbaren Sketch „**Liebst du mich?**“ von **Marshall B. Rosenberg** selbst an. Mit zwei Handpuppen zeigt er hier den Unterschied zwischen Giraffen- und Wolfssprache am absurdesten anzunehmenden Beispiel.

Führungskräfte treffen Entscheidungen auf Basis einer Vielzahl von Informationen. Das Gewirr zu ordnen, die Fakten zu sortieren, die Einflüsse zu entschlüsseln ist die Aufgabe von Experten, die Mittel dazu sind Analysen, Berichte, Charts.

So wie Sie von Ihrem Arzt nicht wissen wollen, wie eine Sonografie funktioniert, sondern ob Ihr Blinddarm entfernt werden muss, sind für das Executive Management die Ergebnisse wichtiger als die Berechnungen, die Chancen und Risiken interessanter als die Hintergründe, die Lösungen relevanter als die Herleitungen. Das Kernstück oder auch der Kürtanz beim Schreiben eines Berichtes ist deshalb die **Executive Summary**, ein Dokument von ein bis zwei Seiten Umfang, das nur die VIF, die **Very Important Facts** enthält.

Im Arbeitsalltag wird sie oft mit einem Klappentext verwechselt, der Appetit auf ein Buch macht, die Inhalte umreißt, aber nicht zu viel verrät. Dagegen zeichnet sich eine gute Executive Summary vor allem durch die Kunst aus, es nicht spannend zu machen.

Im Regelfall hat sie sieben Bestandteile:



- 1. Das Problem / Der Status quo*
- 2. Das Ziel*
- 3. Die Lösung / Der Lösungsweg*
- 4. Die Begründung*
- 5. Die Risiken und Chancen*
- 6. Die Kosten / Die Ressourcen*
- 7. Die Empfehlung*

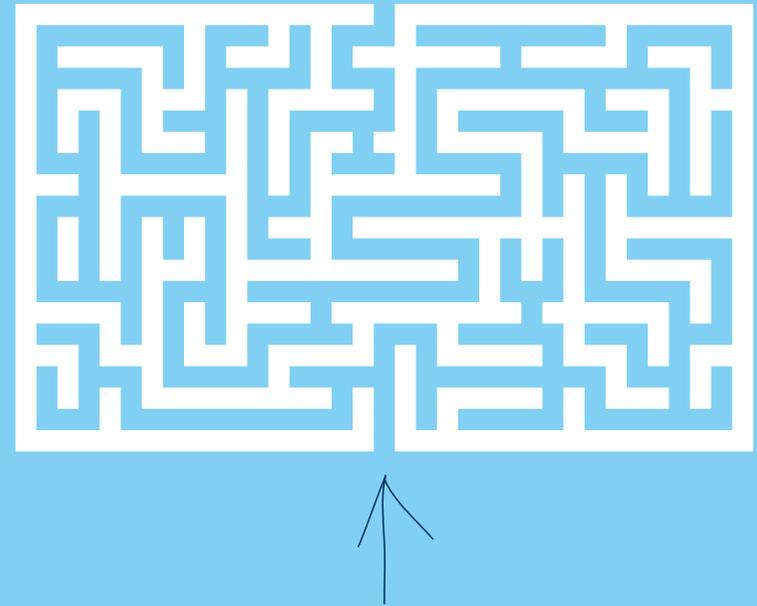
Die Elemente variieren mit dem Einzelfall.

Die Executive Summary zu einem Lieferantenvergleich kommt mit einer sehr knappen Begründung und ohne Risikoanalyse aus. Bei der komplexeren Entscheidung zwischen mehreren Vertriebswegen sollten Sie alle Optionen in ein bis zwei Sätzen zusammenfassen und die Kriterien der Bewertung nennen, bevor Sie Ihre Empfehlung geben. Wenn über eine Investition entschieden werden soll, stehen die Risiken und Chancen im Mittelpunkt, dafür brauchen Sie keinen Lösungsweg.

Die Idee bleibt stets dieselbe: Die Summary ist eine Auflistung der Kernfakten ohne Einführung und Hintergründe, dafür mit einer klaren Direktive. Sie nennt die wichtigsten Zahlen und Fakten in kurzen, eindeutigen Sätzen.

Diese Reduzierung ist für viele Menschen kontraintuitiv und schwierig, wird aber erleichtert, wenn Sie sich vorstellen, aus Ihrem Bericht eine Zeitungsnachricht zu machen. In der Forschung hat sich die Executive Summary längst etabliert: Den meisten Veröffentlichungen steht das Abstract voran, das die Studie mit Hypothesen, Ergebnissen und Ausblick in unter 150 Wörtern zusammenfasst.

Forscher wissen danach, ob das **Paper** für ihr Thema relevant ist, Sie wissen danach, wie eine gute Zusammenfassung aussieht.



Tipp

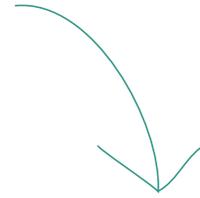
Schreiben Sie als kleine Fingerübung eine Executive Summary über einen Krimi. Fassen Sie den Fall in einem Satz zusammen, listen Sie alle überraschenden Wendungen auf und verraten Sie, wer der Mörder ist. Geben Sie die Seite Ihren Bekannten zu lesen. Wenn Sie dann hören: „Jetzt kann ich mir das Buch auch sparen“, haben Sie alles richtig gemacht.

Die Schotten haben 421 Wörter für Schnee, dafür kennen nur die Deutschen den „Weltschmerz“: Eine Sprache zeigt und beeinflusst immer die Weltsicht ihrer Sprecher.

Wer international arbeitet und verhandelt, sollte das mindestens im Hinterkopf behalten. Deutsche sind immer wieder überrascht davon, wie offensiv amerikanische Kollegen ihre eigenen Erfolge anpreisen, während die japanische Arbeitsgruppe jedes Ergebnis konsequent als kollektive Leistung darstellt. Dagegen sorgt unsere extrem direkte Kommunikation im Westen wie im Osten für Irritation, wo drastische Ehrlichkeit als Verletzung der persönlichen Ehre empfunden werden kann.

Deutsch-amerikanische Projektgruppen erleben häufig Konflikte, wenn es um die Planungstiefe geht. Während wir gerne auch das letzte Quäntchen Unsicherheit durch ein zusätzliches Gutachten ausmerzen, kommt die **Hands-on-Mentalität** der USA mit deutlich weniger Gewissheit zurecht.

Auf der anderen Seite des großen Teichs ist die schnelle Umsetzung oft wichtiger als die perfekte Vorbereitung. **Dort denkt man lieber kurzfristig und reagiert flexibel, hier ist langfristiger, nachhaltiger Erfolg das höchste Gut.** Auch das schlägt sich in der Sprache nieder, die amerikanische Kommunikation im Beruf ist deutlich informeller als die deutsche, es gibt weniger Rücksprache und ausführlichen Schriftverkehr.



Sie müssen nicht vor jedem Telefonat mit dem Büro in Chicago einen Ethnologen konsultieren, aber ein Bewusstsein für Kulturunterschiede beugt Missverständnissen vor.

Ein besonders schönes Beispiel für Worte und Weltsicht geben wir Ihnen aber mit: **„Mamihlapinatapi“** ist ein Wort aus der Sprache „Yamana“, die nur noch von ganz wenigen Menschen auf der Welt gesprochen wird.

Es bedeutet **„Der Blick zwischen zwei Menschen, die beide etwas wollen und hoffen, dass der andere den ersten Schritt macht“.**



Koch mal Kaffee, Chef.

50

Die Amerikaner haben es gut. Vom Praktikanten bis zum CEO sind sie privat wie professionell automatisch per „you“.

Hierzulande ist die Navigation zwischen Du und Sie, zwischen Nadine und Frau Dr. Miebach schwieriger. In Start-ups wird auch in Deutschland geduzt, nach und nach übernehmen traditionelle Unternehmen die informelle Anrede, ein Drittel der deutschen Arbeitnehmer duzt seine Vorgesetzten. Das „Du“ klingt hip und modern. Es steht für eine **neue Arbeitskultur**, flache Hierarchien, agile Führung. Duzen schafft Vertrautheit und erleichtert einen konstruktiven Austausch, indem es die Hemmschwelle für Kritik senkt. Bisweilen leider bis unter die Gürtellinie, denn natürlich hat auch das Duzen seine Nachteile.

Ein respektvolles „Sie“ erinnert uns in der Auseinandersetzung daran, auf der Sachebene zu bleiben. Ein Streit von Du zu Du wird schneller persönlich. Außerdem liegt nicht jedem die amerikanische Arbeitskultur, in der die Grenzen zwischen Beruf und Freizeit immer weiter aufweichen. In US-Beratungen werden neue Mitarbeitende zum Einstand in der **„Familie“** willkommen geheißen. Für deutsche Ohren klingt das mitunter mehr nach Mafia als nach Miteinander. Wirklich kompliziert wird es, wenn das „Du“ nicht Firmenstandard ist, sondern von Führungskräften **selektiv** eingesetzt wird.

Auf Chefseite sollten Sie deutlich kommunizieren, nach welchen Regeln Sie duzen – und Sympathie sollte nicht darunter sein. Wenn Vorgesetzte oder Kollegen Ihnen das „Du“ anbieten, überlegen Sie sich die Sache gut. Denn Sie dürfen das Angebot höflich ablehnen. Wenn Sie es annehmen, haben Sie eine Bedenkzeit von **24 Stunden**, danach gibt es kein zurück: Für Martin Luther war es noch ein Zeichen von Respekt, seinen Sohn nach bestandem Magister nicht mehr mit „Du“, sondern mit „Ihr“ anzusprechen.

Tipp

Eine Ausnahme bildet das Partyduzen. Wenn Frau Dr. Miebach sich Ihnen auf der Weihnachtsfeier nach dem zweiten Glühwein als Nadine vorstellt, nehmen Sie es ruhig an. Am nächsten Tag im Büro kehren Sie zum „Sie“ zurück. So finden Sie heraus, ob das Angebot vom Wein oder von Herzen kam.

Alle zwei Wochen stirbt eine Sprache. Gelegentlich befürchten Sprachkritiker, dass dem Deutschen bald dieses Schicksal bevorsteht, angefangen mit dem Genitiv, angetrieben durch Anglizismen.

Dabei entspricht die ideale Version des Deutschen meist zufällig der, die die Besorgten selbst als Kind gelernt haben. Nur sehr selten werden Rufe laut, den Ablativ, Vokativ, Lokativ und Instrumental wieder zu beleben oder neben Singular und Plural auch den Dual wieder einzuführen, der noch im Indo-Europäischen genutzt wurde, aus dem das Deutsche entstanden ist.

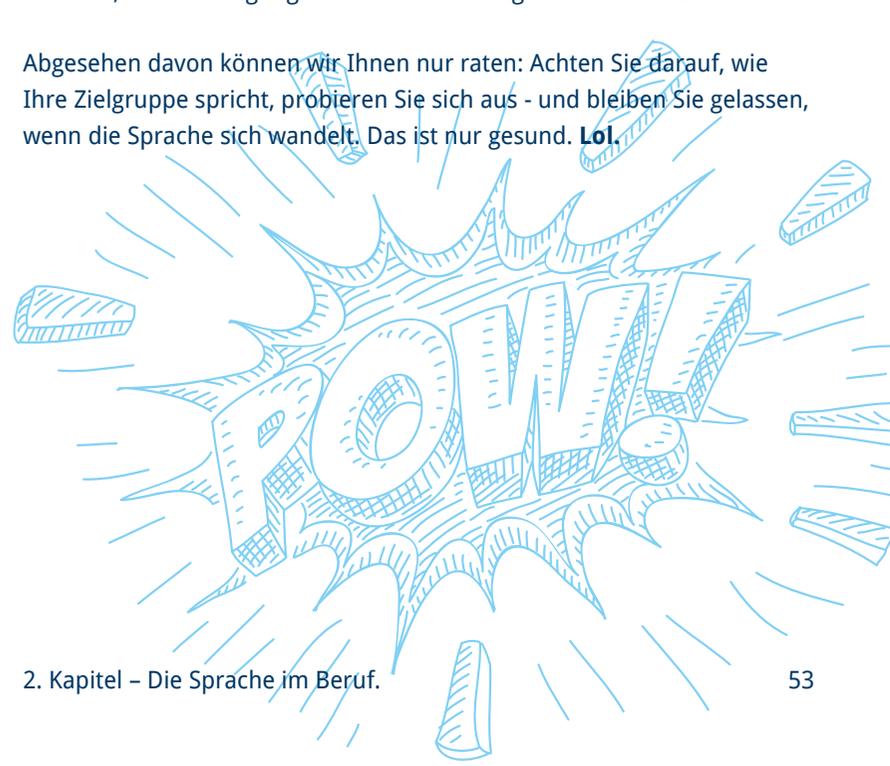
Sprache ist eine ur-demokratische Angelegenheit.

Vom mittelalterlichen Minnesang über Goethes Gedichte bis zum Poetry Slam hat sie eine kontinuierliche Entwicklung durchgemacht. Die ist heute eben geprägt von englischen Einflüssen und Digitalisierung, seit 2004 steht das Verb „googeln“ im Duden.

Mit dem Wechsel vom Brief zur E-Mail zur WhatsApp-Nachricht verändert sich die Art, wie wir miteinander sprechen, wird lockerer, informeller, bildlicher durch Emojis und Co.. Für Unternehmen tun sich hier neue Möglichkeiten in der Kommunikation mit Kunden auf. Während E-Mail-Newsletter mittlerweile routinemäßig gelöscht werden, haben Sie als Nutzer von WhatsApp Business noch einen gewissen Pioniervorteil.

WhatsApp-Newsletter, die an die breite Masse verschickt werden, sind seit Dezember 2019 nicht mehr möglich. Da die meisten Menschen Whatsapp als eher intime Plattform zum Austausch mit Freunden nutzen, bieten sich Messenger jedoch für individuellen Support als Alternative zum Telefonservice an. Natürlich kommt keine Chance ohne Risiken: Für eine wohlformulierte Geschäfts-Mail haben sich gewisse Standards etabliert, für Messenger gibt es noch keine allgemeinen Richtlinien.

Abgesehen davon können wir Ihnen nur raten: Achten Sie darauf, wie Ihre Zielgruppe spricht, probieren Sie sich aus - und bleiben Sie gelassen, wenn die Sprache sich wandelt. Das ist nur gesund. **Lol.**



Die Sprache im Kopf.

Die Sprache im Kopf.



Kommunikation braucht keinen Konterpart.

Unser häufigster Gesprächspartner sind wir selbst. Wir sprechen und streiten, kommentieren und kritisieren, motivieren und monieren – und das nur in unserem Kopf, vom Aufwachen bis zum Einschlafen.

Da liegt es nahe, **Sprache auch im inneren Monolog bewusst einzusetzen**. Denn tatsächlich können wir uns selbst manipulieren, mit den Mitteln des gedachten Wortes unsere Produktivität steigern, unser Wohlbefinden verbessern, und nicht zuletzt auch unsere Wirkung auf die Welt um uns herum steuern.



Die besten Gespräche sind *Selbstgespräche*.

56

Wie sprechen Sie eigentlich mit sich selbst? Loben oder kritisieren Sie sich? Machen Sie sich Komplimente oder Vorwürfe? Und: Würden Sie die Sätze, mit denen Sie sich selbst bewerten, ungefiltert zu einem Freund sagen?

Viele Menschen sind im inneren Monolog so destruktiv, wie sie es im Dialog nie akzeptieren würden. Wir argumentieren ohne Ergebnis, mäkeln ohne Gnade, kritisieren ohne Lösungsvorschlag. **Und machen uns so nicht nur unzufrieden, sondern auch unproduktiv.**

Das bedeutet nicht, dass Sie alle negativen Gedanken aussperren, unterdrücken, verdrängen sollen (schon Sigmund Freud wusste, dass das ungesund ist), aber Sie können sie umformulieren, sich mit den Mitteln der Psychologie ein wenig selbst manipulieren. **Ihr wichtigstes Werkzeug sind dabei die Verben.** Achten Sie darauf, welche Modalverben Sie sich selbst gegenüber einsetzen: Denken Sie häufiger daran, was Sie können, dürfen, wollen – oder bestimmt Ihr Denken, was Sie müssen und sollen? Ein Fokus auf Zwang und Verpflichtungen erzeugt Druck und Stress, der zwar kurzfristig zu mehr Leistung anspornt, auf Dauer aber ungesund ist. Vor allem dann, wenn er nicht von einer klaren Lösungsdenke begleitet wird.

Denken Sie statt „Ich muss noch haufenweise Berichte schreiben“ lieber: „Morgen Vormittag werde ich zwei davon erledigen, dann sind sie nachmittags vom Tisch.“ **Ein forderndes Futur ist immer besser als ein leidendes Präsens.**



Tipp



Streichen Sie versuchsweise **den Konjunktiv** aus Ihrem aktiven Sprachgebrauch. Vermeiden Sie ab morgen alle Formen von „Ich möchte“, „Ich würde“, „Wir könnten“, „Man sollte vielleicht“. Beginnen Sie Ihre Sätze nur noch mit **„Ich werde“**. Sie werden automatisch klarer und energetischer in Ihren Aussagen.

Der Wenn-Dann-Trick.

58

Die meisten von uns wären echte Rampensäue, wenn das Publikum nicht wäre. Wenn die Schokolade nicht wär, wär Abnehmen nur halb so schwer.

Psychologen haben dieselben Probleme, aber den Vorteil, sie wissenschaftlich untersuchen zu können. Tatsächlich hat vor einigen Jahren ein Team aus deutschen und amerikanischen Forschern herausgefunden, dass Menschen sich selbst durch Sprache manipulieren können, um ihre Ziele zu erreichen.

Der Trick: Störfaktoren rechtzeitig entschärfen.

Eine der Studien zeigte, dass Abnehmwillige leichter auf ungesunde Snacks verzichten konnten, wenn sie sich zu Beginn mögliche Versuchungen und eine sinnvolle Reaktion darauf vorstellten. Ein Beispiel: „Wenn ich Lust auf Süßes bekomme, esse ich stattdessen einen Apfel.“ Nervöse Tennisspieler erbrachten bessere Leistungen, wenn sie sich vor dem Spiel explizit vornehmen: „Wenn ich Versagensängste bekomme, konzentriere ich mich nur auf den Ball.“

Hier wird Selbstmotivation zur Selbstmanipulation durch Sprache, die Psychologie nennt das **Implementierungsintention**. Das lässt sich ganz einfach übertragen, auch wenn das Match nicht auf dem Platz, sondern im Konfi stattfindet. Dann lautet Ihre Regel eben: „Wenn ich den Faden verliere, dann atme ich tief durch“, oder: „Wenn Herr Eckel mich aus der Fassung bringen will, bleibe ich ganz ruhig.“



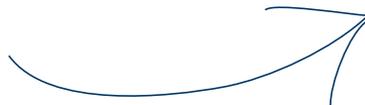
Der Wenn-Dann-Trick.

60

Durch diese Wenn-Dann-Formeln richten Sie eine Art Frühwarnsystem in Ihrem Kopf ein.

Indem Sie mögliche Gefahren für Ihre Ziele formulieren, bereiten Sie Ihr Gehirn darauf vor, sie zu erkennen. Sie wenden das Priming auf sich selbst an. Außerdem legen Sie sich einen Notfallplan zurecht. Damit ersparen Sie sich, erst in der Situation überlegen zu müssen, was Sie tun. Sie trainieren Ihre Neuronen also auf zwei Schritte: **Identifizieren – reagieren. Botenstoffe marsch.** Im Idealfall ist das Problem schon gelöst, bevor Sie es richtig bewusst wahrnehmen.

Wenn Sie das Prinzip einmal verstanden haben, entspricht die Menge der Anwendungen der Summe Ihrer Ziele. Sie können Ihre Pläne gegen äußere Störfaktoren abschirmen (die Zwischenrufe von Herrn Eckel) oder gegen kontraproduktive Gedanken (die Zwischenrufe Ihres inneren Schweinehunds). Dabei kann Ihr Gehirn durchaus mehrere Wenn-Dann-Formeln gleichzeitig speichern und anwenden, solange Sie nicht den Überblick verlieren.



Unsere Empfehlung:

1. Suchen Sie sich etwas aus, das Sie schon länger erreichen wollen.

Das kann mehr Produktivität nach der Mittagspause sein, mehr Sport nach Feierabend oder auch der selbstbewusste Auftritt vor Publikum.

2. Im nächsten Schritt überlegen Sie sich, **warum Sie das bisher nicht geschafft haben.** Beginnen Sie mit drei Störern.

3. Entwickeln Sie zu jedem davon **eine möglichst simple Abwehrstrategie** (das darf durchaus sein: „Ich reiße mich zusammen“) und bilden Sie aus Ihren drei Störer-Strategie-Paaren **drei Wenn-Dann-Formeln.**

4. **Sagen Sie sich diese mehrfach laut vor** – das eignet sich gut als Ritual nach dem Aufstehen. Beobachten Sie über einige Tage und Wochen hinweg, wie sich Ihr Verhalten ändert.



Als Rhetorik-Institut ist es uns ein besonderes Anliegen, dass Sie Ihre Ziele erreichen, und zwar nach allen Regeln der Sprachkunst.

Die wichtigsten Methoden haben wir hier zusammengestellt, zum Ausdrucken, Mitnehmen, Nachlesen. Setzen Sie für unser Beispiel einfach Ihr persönliches Ziel ein und deklinieren Sie es durch jeden Kausus der Sprachwirkung.

Ihre Situation: Sie arbeiten in der Marketingabteilung. Um mit der Zeit zu gehen, wollen Sie die Präsenz Ihres Unternehmens in den sozialen Medien erhöhen. Weil in Ihrem Team die Expertise fehlt, wollen Sie einen Social-Media-Manager einstellen. **Ihr Ziel: Sie überzeugen Ihre Chefin davon, das Budget dafür freizugeben.**

Framing

Überlegen Sie sich sehr genau, wie Sie die Stelle nennen. Wenn der Social-Media-Manager Ihrer Chefin zu neumodisch und abstrakt klingt, versuchen Sie es mit einem Spezialisten für digitales Marketing.

Priming und Kontrast

Bevor Sie zu der Höhe Ihres Budgets kommen, nennen Sie ein paar extrem hohe Zahlen. 500 Millionen Menschen nutzen täglich Instagram Stories, 2012 wurde das Foto-Netzwerk für eine Milliarde Dollar an Facebook verkauft – neben dieser Zahl mit neun Nullen wirken die 50.000 Euro für Ihre neue Stelle inklusive Werbeetat wie Peanuts.

Soziale Bewährtheit

Beginnen Sie Ihre Präsentation mit Beispielen anderer Firmen, die bereits erfolgreiche Social-Media-Strategien fahren. Wählen Sie dabei Firmen aus, die entweder Ihrem Unternehmen ähnlich sind oder Marktführer-Status und damit Autorität haben.

Konsistenz (Wer A sagt, muss auch B sagen)

Fangen Sie klein an. Schlagen Sie ein Brainstorming zum Thema vor. Lassen Sie sich ein sehr kleines Budget für einen Testlauf mit Online-Anzeigen zur Verfügung stellen. Wenn Ihre Chefin sich dadurch schon offen für neue Möglichkeiten gezeigt hat, will sie diesem Ruf treu bleiben und ist eher geneigt, zu investieren.

Reziprozität

Fragen Sie nicht, was Ihre Chefin für Sie tun kann, fragen Sie, was Sie für Ihre Chefin tun können. Nehmen Sie ihr eine lästige Aufgabe ab, oder setzen Sie sich für etwas ein, das ihr wichtig ist. Knüpfen Sie das keinesfalls an Bedingungen, tun Sie ihr einfach einen Gefallen – weil wir Menschen ungern in der Schuld anderer stehen, erhöhen Sie die Wahrscheinlichkeit, dass sie Ihrer Bitte später zustimmt.

Wenn-Dann-Trick

Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor, indem Sie sich mögliche Hürden vorstellen. Überlegen Sie sich, wie Sie reagieren wollen und stellen Sie Wenn-Dann-Formeln auf: Wenn ich nervös werde, atme ich tief durch. Wenn Frau Dr. Miebach mich abbügeln will, bleibe ich standhaft.

Danke, liebe Leser

dass Sie sich Zeit genommen haben für diesen Ratgeber. Wenn Sie aus der Lektüre Erkenntnis und Gewinn gezogen haben, war das exakt die Absicht von uns bei momentum. Wenn Sie Kritik formulieren, Vorschläge und Ergänzungen machen möchten, so tun Sie das gerne unter:

dialog@momentum-kommunikation.de.

Und ein Wort noch: Wenn wir von Rednern oder Zuhörern sprechen, meinen wir selbstredend auch immer das weibliche Pendant oder auch das diverse. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit haben wir die maskuline Form verwendet – damit wollen wir dennoch alle Geschlechtsformen eingeschlossen wissen, wir sehen das als angewandte sprachliche Inklusion. Wir bitten um Ihr Verständnis.

Impressum

Herausgeber

momentum

Institut für Rhetorik und Kommunikation

v. Sydow & Hochreiter GbR

Hauptstraße 25 / 53604 Bad Honnef / T 02224 988 50 70

www.momentum-kommunikation.de



Texte

Victoria Thiele

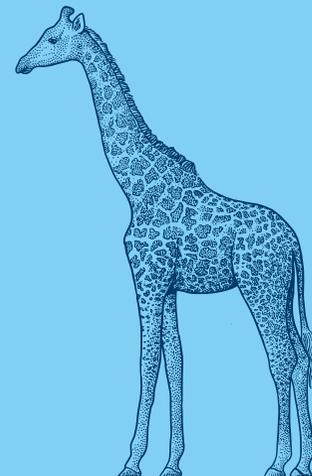
Ulrich J. C. Harz / www.ein-harz-fuer-texte.de

Design

Petra Bähner / www.petraebaehner.de

Bildnachweis

iStock



Sie kann. Er kann. Sie können.

momentum

Institut für Rhetorik und Kommunikation
v. Sydow & Hochreiter GbR

Hauptstraße 25 / 53604 Bad Honnef / T 02224 988 50 70 /
dialog@momentum-kommunikation.de

www.momentum-kommunikation.de