

## E-Mails wertschätzend und zielführend formulieren

# Ein Spiegel sozialer Kompetenz

Von Regina Schäfer

Am Arbeitsplatz wird die Kommunikation mit E-Mails meist unter organisatorischen und technischen Gesichtspunkten betrachtet. Auf der Strecke bleibt die Fähigkeit, Nachrichten angemessen zu formulieren. Doch es lohnt sich, durch professionell formulierte und der jeweiligen Situation angepasste E-Mails an der eigenen Kommunikationsfähigkeit zu feilen: Botschaften kommen beim Empfänger an, Kritik wird sachlich rübergebracht, Spannungen werden aus der Welt geschafft und Wertschätzung ausgedrückt. Letztlich kommen Projekte voran und berufliche Beziehungen werden vertieft. Was gilt es dafür zu beachten?

Im beruflichen Alltag genügt es nicht mehr, ausschließlich fachliches Können unter Beweis zu stellen. Mit der Verdichtung von Arbeitsprozessen, fortschreitender Internationalisierung, virtuellen Teams und dezentralen Unternehmensstrukturen sind Menschen mit ausgeprägter Kommunikationskompetenz gefragt.

### Die Praxis: ASAP, LOL und Re:Re:Re:

Hört man sich auf Bürofluren um, ärgern sich viele Mitarbeiter über schlampige, unhöfliche oder sogar unverständliche E-Mails. Dabei lassen sich verschiedenste Ausprägungen beobachten, von der unpassenden oder fehlenden Begrüßung, dem unangemessenen, dominanten Sprachstil bis hin zu emotionalen Ausbrüchen, einem Abkürzungswahn und einer unpassenden Verabschiedung – von nichtssagenden Betreffzeilen, unspezifischen Verteilern und dem wahllosen und unkommentierten Weiterleiten von Bandwurm-E-Mails ganz zu schweigen. Kommunikationskompetenz? Eher Fehlanzeige.

Was früher im beruflichen Schriftverkehr als selbstverständlich galt, droht heute zur Nebensache zu werden, und zwar aus folgenden Gründen:

1. Die Verfasser lassen sich von der vordergründigen Formlosigkeit einer elektronischen Nachricht zu einer formlosen Kommunikation verleiten. Oder was halten Sie von

der in der Abbildung dargestellten Reaktion eines Vorgesetzten auf die Anfrage seiner Mitarbeiterin?

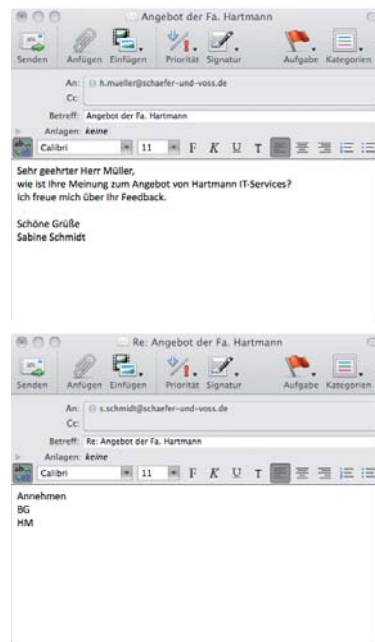


Abb.: Ob Frau Schmidt sich über diese Antwort gefreut hat?

Wertschätzung klingt anders. E-Mails ersetzen nicht nur das kurze Telefonat oder die nüchterne Terminverschiebung. Sie besitzen in vielen Fällen den Status des klassischen Geschäftsbriefes früherer Tage.

2. Die Verfasser konzentrieren sich auf die Sachebene der elektronischen Nachricht. Diese Konzentration auf vermeintlich objektive Daten, Zahlen und Fakten kann schnell in einen brachialen Sprachstil münden, der im ungünstigsten Fall den ursprünglichen Zweck der Nachricht ins

Gegenteil dreht. Schließlich ergänzen Wortwahl und Sprachstil wesentlich den Inhalt der Botschaft auf der Beziehungsebene. Eine bedachte und angemessene Ausdrucksweise ist daher keine Formulierungskosmetik, sondern ein notwendiges Mittel für das erfolgreiche Projektmanagement und die nachhaltige Beziehungspflege.

Angemessen formulierte E-Mails können also viel mehr als reine Informationen vermitteln, nämlich Auseinandersetzungen auf eine sachliche Ebene heben, Forderungen konstruktiv adressieren, Standpunkte professionell vertreten und Angelegenheiten erfolgreich vorantreiben.

### Fünf wichtige Formulierungsprinzipien

Um diese Ziele in der E-Mail-Kommunikation zu erreichen, ist es empfehlenswert, sich bestimmter sprachlicher Gestaltungsmittel zu bedienen und sie auf die unterschiedlichen Kommunikationssituationen anzuwenden. In allen Situationen gilt, eine neutrale, besser noch, positive Grundstimmung zu schaffen und den Adressaten nicht durch unbedachte Formulierungen gegen sich aufzubringen. Es geht also darum, Sachverhalte, Kritik oder Wünsche klar zu übermitteln und die Beziehungsebene nicht zu belasten, sondern eher zu vertiefen – unabhängig davon, wie die Kernbotschaft der elektronischen Nachricht lautet. Dabei empfehlen sich fünf Methoden.

**1. Eine aussagekräftige Betreffzeile:** Der E-Mail-Betreff leistet einen wichtigen Beitrag zur Einordnung einer elektronischen Nachricht. Um was geht es genau? Wen betrifft die Nachricht noch? Wie wichtig ist die enthaltene Information? Folgender Betreff-Bauplan erleichtert es dem Empfänger, diese Fragen für sich zu beantworten und seine Reaktion daran auszurichten.

- Name des Projektes/Vorgangs
- Name einer noch beteiligten Person
- Bezeichnung des genauen Themas
- eventuell Terminangabe

*Beispiel: CeBIT – Vortrag Schmidt – Neuer Abgabetermin: 25.03.*

Damit liefert die Betreffzeile bereits wichtige Informationen und kann bei einer wichtigen Kurzinformation auch den üblicherweise nachfolgenden E-Mail-Text ersetzen. So wird der Adressat informiert, ohne die E-Mail vorher öffnen zu müssen.

**2. Positive Grundstimmung:** Nutzen Sie die Einstiegsformulierungen dazu, um Wertschätzung auszudrücken und eine Sympathiebrücke herzustellen. Das funktioniert nicht nur in der Werbung, sondern auch in der E-Mail-Kommunikation. Beginnen Sie die E-Mail mit dem Ausdruck von Freude über etwas – gerade dann, wenn es danach um unerfreuliche Themen geht.

- „Schön, dass Ihnen das Angebot gefällt/dass unser Treffen klappt/dass die Unterlagen unterwegs sind ...“
- „Herzlichen Dank für Ihr promptes Feedback/Ihre konstruktive Rückmeldung/Ihre verbindliche Zusage/Ihren Vorschlag/Ihre Anregung ...“
- „Ihre Nachricht von gestern hat mich sehr gefreut/fand ich sehr hilfreich ...“

Gerade bei Kommunikationspartnern, zu denen man keinen täglichen Kontakt hat, ist es ein Zeichen von Wertschätzung, zu Beginn der E-Mail nicht gleich mit der Tür ins Haus zu fallen, sondern eine persönlichen Anmerkung einzubauen: „Wir haben schon länger nichts mehr von einander gehört, deshalb“, „Schön, dass Sie wieder im Lande sind. Ich hoffe, Sie hatten einen schönen Urlaub und

besseres Wetter als wir hier mit dem Dauerregen ...“

**3. Unverzichtbar: angemessene Anrede:** Wenn sich der Absender unsicher ist, wie locker die Anrede ausfallen darf, empfiehlt es sich, zunächst die formelle Variante zu wählen und abzuwarten, wie der Empfänger zurückschreibt. Umgekehrt richtet man sich am besten an der Begrüßungsformel des Absenders aus. Wichtig bei der ersten Nachricht: Die korrekte Schreibweise des Namens und die Verwendung von Titeln prüfen.

Von der formellen Anrede ausgehend kann man sich dann E-Mail für E-Mail an eine vertrautere Formulierung heranarbeiten: *Sehr geehrter Herr Müller/Guten Tag, Herr Müller/Hallo, Herr Müller/Lieber Herr Müller/Hallo Hans.*

Antwortet der Adressat auf ein *Lieber Herr Müller* wieder mit *Sehr geehrte Frau Schmidt*, kann dies ein Indiz dafür sein, dass die von Frau Schmidt verwendete Anrede als unangemessen empfunden wurde. So können Sie auch selbst vorgehen, wenn Sie eine Anrede (*Hi, Herr Mayer*) im konkreten Fall als zu vertraulich und distanzlos empfinden.

**4. Vorsicht bei Abkürzungen und Emoticons:** Abkürzungen sind grundsätzlich eine praktische Einrichtung, wenn es sich um Firmennamen oder betriebsinterne Fachbegriffe handelt. Unbedacht und inflationär eingesetzte Formulierungsabkürzungen wie LOL, ASAP, TBD und PLADNOK zeugen dagegen von einer wenig wertschätzenden Kommunikation. Sie vermitteln dem Empfänger entweder, dass der Verfasser sich möglichst wenig Arbeit machen wollte, oder aber versucht, sich anzubiedern – von möglichen Missverständnissen einmal ganz abgesehen. Aus diesem Grund sind auch Emoticons anstelle einer wertschätzenden Formulierung in den meisten Fällen fehl am Platz.

**5. Schluss mit persönlichem Bezug:** Am Ende der Nachricht folgt die Formulierung des Grußes. Selbstverständlich ist hier das neutrale, ausgedruckte *Mit freundlichen Grüßen* in den meisten Fällen die richtige Wahl, korrekt – gerade auch beim Erstkontakt – aber auch unpersönlich und distanziert. Möchte man seiner Nachricht einen persönlichen An-



**Regina Schäfer M.A.** arbeitet als freiberufliche Texterin, Trainerin und Autorin, weiterhin berät sie zur Unternehmenskommunikation. Seit 2003 unterrichtet sie im Studiengang „Technische Redaktion und multimediale Dokumentation“, Technische Hochschule Mittelhessen, Gießen. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind die Förderung kreativer Sprachkompetenz, die zielgruppengenaue Anwendung sprachlicher Gestaltungsmittel und das Zusammenspiel von Sprache und sozialer Kompetenz. Darüber hinaus hält sie Seminare und Workshops und veröffentlicht Beiträge und Bücher zum Thema.

strich verleihen, weil man beispielsweise die Zusammenarbeit mit der anderen Person besonders schätzt, lohnt es sich, folgende Alternativen auszuprobieren:

- „Ich hoffe, Sie sind trotz der Autobahnsperre gestern Mittag gut nach Hause gekommen. Mit den besten Wünschen für ein erholsames Wochenende ...“
- „Auf die Fortführung unseres Meinungsaustausches freue ich mich.“
- „Schöne Grüße aus Frankfurt ...“
- „Jetzt wünsche ich Ihnen erst einmal einen schönen Feiertag.“
- „Wir hören dann am Montag wieder voneinander. Viele Grüße ...“

Wenn die vorgestellten Formulierungsprinzipien angewendet werden, ist gegen einen dosiert lockeren Ton in der E-Mail nichts einzuwenden. Allerdings kann man nicht immer sicher sein, dass der Adressat diesen nicht als unangemessen empfindet. Verwenden Sie in diesem Fall „Gänsefüßchen“, um eine Aussage oder einen Ausdruck zu relativieren. So können Sie eine lockere Ebene finden, ohne distanzlos zu erscheinen.

Die folgenden Empfehlungen beziehen sich auf die Situationen, in denen sorgfältige Formulierungen besonders gefragt sind, um ein Kommunikationsziel zu erreichen. Dann heißt es, emotionale Situationen entschärfen und auf einer professi-

onellen und wertschätzenden Ebene kommunizieren – auch wenn es manchmal schwerfällt.

### Drängeln mit Erfolg

Mit Terminvorgaben ist das so eine Sache. Häufig kann man eigene Terminzusagen nur dann einhalten, wenn andere sich uns gegenüber ebenfalls an Terminzusagen halten. Geschieht dies nicht und neigen sich Zeitpuffer bedrohlich dem Ende zu, droht Stress. Was also tun? Machen Sie sich bewusst, dass nörgelndes Drängeln viele Menschen an die eigene Jugendzeit erinnert, in der sie von den Eltern mit Bitten genervt wurde, endlich den Mülleimer runterzubringen, das Zimmer aufzuräumen oder die Vokabeln zu wiederholen. Nörgelndes Drängeln bringt also nichts, gefragt sind andere Strategien. Drei stellen wir in den folgenden Abschnitten vor.

**1. Der Perspektivwechsel:** Signalisieren Sie zunächst Verständnis für die Situation, in der andere sich befindet.

*„Ich kann mir vorstellen, dass meine Erinnerung Sie nervt – das ginge mir genauso. Allerdings sitze ich hier auf glühenden Kohlen ...“*  
*„Ja, ich weiß, so kurz nach dem Urlaub ist bei Ihnen Land unter. Dennoch bitte ich Sie, ...“*

**2. Die „Im selben Boot“- Strategie:** Treten Sie nicht als die fordernde Person auf, sondern als Partner oder ähnlich betroffene beziehungsweise genervte Person.

*„Ich kenne das. Irgendwie kommt immer alles zusammen. Wie kriegen wir die Kuh jetzt gemeinsam vom Eis?“*  
*„Ihr Argumente kann ich nachvollziehen, dennoch ist der Abgabetermin schon überschritten. Ehrlich gesagt, stehe ich deswegen auch ganz schön unter Druck.“*

**3. Die „Häppchen“-Argumentation:** Versuchen Sie, wenigstens eine Teilforderung zu verwirklichen.

*„Okay, ich sehe, dass die kompletten Informationen bis zum Freitag nicht zu beschaffen sind. Können wir uns denn auf eine Teillieferung verständigen? Haben Sie einen Vorschlag dazu?“*

### Standpunkt souverän vertreten

Häufig wird die Zusammenarbeit auf der Beziehungsebene dadurch belastet, weil Kritik unangemessen kommuniziert wird. Mit folgenden Methoden gelingt es, kritische Anmerkungen zielführend anzubringen.

**1. Mit Passiv deeskalierten** – Passivkonstruktionen machen einen Text sperrig und unpersönlich, weil sie die handelnden Personen unterschlagen, entweder, weil man sie nicht kennt oder weil man sie nicht nennen möchte. Im beruflichen Schriftverkehr bildet die Passivkonstruktion dagegen ein wirkungsvolles Stilmittel, um wertschätzend zu kommunizieren – Formulierungsalternative „Passiv“

- Eine Passivkonstruktion
- nimmt Kritik die Schärfe
- verhindert, dass eine Person mit einer Sie-Botschaft „angeklagt“ wird
- lässt dem Empfänger einen angemessenen Reaktionspielraum
- weist dem Empfänger oder anderen Personen keine eindeutigen Verantwortlichkeiten zu
- hält die nachfolgende Kommunikation ergebnisoffen.

**2. Anklagende Formulierungen entschärfen** – Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Sie-Botschaften zu vermeiden und Anklagen zu neutralisieren – Formulierungsalternative „Entschärfen“.

Wenn für eine sorgfältige Formulierung gerade die Zeit fehlt, ist es hilfreich, zunächst eine Probe-E-Mail zu verfassen, um Dampf abzulassen und diese im Entwurfsordner zu deponieren, bis man später Zeit zur Formulierung einer versandtauglichen Nachricht hat. Der Absender erhält einen zeitnahen Zwischenbescheid, in dem er erfährt, dass man sich später zum betreffenden Sachverhalt melden wird.

### Angemessen reagieren

Wie reagiert man am besten, wenn man selbst der Adressat einer unhöflichen und im Ton unangemessenen E-Mail ist? Gleichermäßen unhöflich zu antworten, trägt auf jeden Fall nicht dazu bei, dieses Fehlverhalten beim anderen abzustellen. Je nach Hierarchiegefälle und persönlicher Beziehung zur betreffenden Person versprechen die folgenden Varianten mehr Erfolg.

**1. Distanz schaffen:** Formulieren Sie die Antwort bewusst knapp, aber korrekt, sachlich und formal einwandfrei, gerade auch bei Anrede und Schlussformulierung.

**2. Übertreiben:** Antworten Sie besonders wertschätzend, persönlich und charmant.

**3. In die Offensive gehen:** Schreiben Sie dem Absender, was Sie konkret gestört hat und warum, und bitten Sie ihn darum, dies künftig abzustellen.

Wenn allerdings ein „E-Mail-Ping-Pong“ droht oder sich auch der Ton zunehmend verschlechtert, ist ein Telefonat oder das persönliche Gespräch der passendere Kommunikationskanal für einen konstruktiven Austausch. Dies kann beispielsweise der Fall sein, wenn

- man merkt, dass man aneinander vorbeischiebt, weil sich beispiel-

Formulierungsalternative „Passiv“	
Statt	Besser
„Sie sind mir immer noch die Unterlagen schuldig.“	„Die Unterlagen wurden noch nicht an mich übermittelt.“
„Die Vorschläge, die Sie zum weiteren Vorgehen geliefert haben, sind unzureichend.“	„Die Vorgehensweise, die gestern vorgestellt wurde, berücksichtigt den Sachverhalt noch nicht ausreichend.“
„Sie haben beim vorliegenden Konzept entscheidende Punkte vernachlässigt.“	„Das Konzept sollte noch um folgende Punkte ergänzt werden: ...“

Formulierungsalternative „Entschärfen“	
Statt	Besser
„Da haben Sie mich falsch verstanden.“	„Wie kommen Sie zu dieser Annahme?“
„Ich fürchte, SO kriegen wir das Angebot nicht durch die Tür!“	„Zum Angebot habe ich noch die folgenden Anregungen: ...“
„Ihre Vorgehensweise ist denkbar ungeeignet.“	„Das geplante Vorgehen bietet noch Verbesserungspotenzial.“
„Hier bin ich definitiv anderer Ansicht.“	„Diese Argumentation überrascht mich.“

weise unterschiedliche Auslegungen von Begriffen und Aussagen zeigen,

- man erkennt, dass der Schriftverkehr eine komplexere Ebene erreicht hat, in der notwendige Details nicht mehr zufriedenstellend vermittelt werden können.

## Schritt für Schritt mehr Kompetenz

Keine Frage, es kostet Zeit, E-Mails am Arbeitsplatz wertschätzend und

angemessen zu formulieren. Die Empfehlung lautet daher: Schritt für Schritt vorgehen.

Es kann sinnvoll sein, neue Formulierungstechniken zunächst bei vergleichsweise weniger wichtigen Nachrichten oder bei bestimmten Kommunikationspartnern zu trainieren. Ein erster Schritt kann auch sein, mit einem Minimalprogramm zu beginnen. Für welche Vorgehensweise sich ein Mitarbeiter entscheidet, hängt nicht zuletzt von Tätigkeitsbereich und Unternehmenskultur ab.

### Autorenanschrift

**Regina Schäfer**

office@vitamin-k-plus.de  
www.vitamin-k-plus.de

## Das Minimalprogramm zur wertschätzenden E-Mail-Kommunikation

Aussagekräftige Betreffzeile wählen

Korrekte Namensschreibung und Titel verwenden

Positiv einsteigen (Dank, Lob, Freude)

Passivkonstruktionen verwenden

„Gänsefüßchen“ einsetzen, um Aussagen und Begriffe zu relativieren

Keine Worte in Großbuchstaben, keine mehrfachen Ausrufezeichen

Keine Formulierungsabkürzungen, keine Emoticons

Persönliche Schlussformulierung und Grüße

## Interview

## tekom-nachrichten

## Der Reiz, dass es auch anders geht

*Die Nachwuchsförderung gehört zu den Hauptaufgaben der tekom. Schließlich haben die Unternehmen großen Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften. 2011 belief sich der Stellenbedarf auf etwa 3.700, wie die letzte Frühjahrsbefragung ermittelt hat. Im Erweiterten Vorstand vertritt Nicole Sauerbrey die Studierenden und Berufseinsteiger. Sie ist seit rund einem Jahr im Amt und kümmert sich dort unter anderem um den Studentischen Innovationspreis Technische Redaktion, kurz „intro“. Warum sie sich in der tekom engagiert und was der Verband jungen Redakteuren bietet, darüber hat sie Gregor Schäfer Auskunft gegeben.*

**Schäfer:** Frau Sauerbrey, seit wann sind Sie in der Technischen Kommunikation beschäftigt?

**Sauerbrey:** 2008 habe ich mein Studium der Technischen Redaktion abgeschlossen. Für meinen Berufseinstieg habe ich bewusst einen Dienstleister gewählt, um in verschiedenen Branchen und Projekten arbeiten zu können.

**Schäfer:** Was machen Sie aktuell?

**Sauerbrey:** Seit Januar bin ich Mitarbeiterin der Firma Trumpf GmbH + Co. KG in Ditzingen in der Abteilung für Technische Dokumentation. In den ersten Wochen wurde ich ausführlich geschult und in die unterschiedlichen Prozesse eingewiesen. Mein Aufgabengebiet umfasst vorerst die Softwaredokumentation von Biegemaschinen.

**Schäfer:** Was reizt Sie an der Technischen Kommunikation?

**Sauerbrey:** Ich muss immer wieder schmunzeln, wenn Leute mich fragen,

wieso man denn studieren muss, um eine Bedienungsanleitung zu schreiben. Die versteht hinterher doch sowieso keiner. Diese Menschen haben sich noch nie in ihrem Leben mit den Themen Usability, Content Management, Terminologie oder Übersetzung beschäftigt – müssen sie auch nicht. Dafür gibt es ja uns. Für mich besteht der Reiz darin, diesen Menschen zu beweisen, dass es auch anders geht.

**Schäfer:** Was waren Ihre Gründe, in die tekom einzutreten?

**Sauerbrey:** Ich bin seit 2004 Mitglied, als ich mein Studium an der Hochschule Karlsruhe begonnen habe. Damals habe ich über unsere Professoren von der tekom erfahren. Anfangs wusste ich nicht so richtig, was der Verband eigentlich macht. Nachdem ich dann zum ersten Mal an einer Tagung teilgenommen habe, war mir das schon klarer. Mit ausschlaggebend war natürlich, dass die studen-

tische Mitgliedschaft kostenlos ist. Als Student spart man, wo man kann.

**Schäfer:** Im Vorstand kümmern Sie sich um die Interessen von Studierenden und Berufseinsteigern. Was haben Sie sich vorgenommen?

**Sauerbrey:** Ich möchte, dass sich mehr Studierende und Berufseinsteiger in der tekom engagieren. Ich finde es wichtig, dass die ‚alten Hasen‘ ihre Erfahrungen weitergeben und mit den Ideen der ‚jungen Hüpfen‘ teilen. Dadurch entsteht eine interessante Mischung, von der die tekom nur profitieren kann. Zudem möchte ich gerne, dass sich die jungen Redakteure untereinander mehr vernetzen und Erfahrungen austauschen. Dafür soll zukünftig der Stammtisch für junge Redakteure auf der Jahrestagung sorgen. Ich hoffe natürlich auch, dass sich unser intro etabliert, den wir dieses Jahr zum ersten Mal veranstaltet haben.



*Nicole Sauerbrey (28) hat in Karlsruhe Technische Redaktion studiert. Ihre Diplomarbeit erstellte sie über Wissensmanagement und Wikis. Nach ihrem Abschluss war sie in Böblingen für die Star Engineering GmbH und Star Systems GmbH tätig. Seit Anfang 2012 arbeitet sie bei der Trumpf GmbH + Co. KG in Ditzingen.*