

PRAXIS-LEITFADEN MIT ARBEITSBLÄTTERN

Wie deine Botschaft Orientierung bietet

In 7 Schritten zu einer Botschaft,
der Menschen folgen können



Das steckt drin

- Die 3-Akt-Struktur auf einen Blick
- 7 Arbeitsblätter – am Bildschirm ausfüllbar oder zum Ausdrucken
- Storyboard: deine Botschaft auf einer Seite
- Checkliste für die Qualitätsprüfung vor deinem Auftritt

Bevor du startest

Du kennst dein Thema, die Zahlen stimmen, die Folien sind fertig – und trotzdem kommt nicht an, worum es dir geht. Meist liegt das nicht am Inhalt, sondern an der Reihenfolge. **Die richtige Abfolge ordnet nicht nur Informationen, sondern auch Bedeutung.**

Dieser Leitfaden führt dich in sieben Schritten von der Stoffsammlung zu einer Botschaft, der Menschen folgen können – für deine Rede, dein Town-Hall-Update, deine Change-Kommunikation oder deine Strategiepräsentation.

So arbeitest du mit dem Leitfaden

- 1 Überblick holen** – Seite 3 zeigt dir die drei Akte, auf denen alles aufbaut.
- 2 Arbeitsblätter ausfüllen** – Seite 4 bis 7, Schritt für Schritt. Tippe direkt in die Felder oder drucke die Seiten aus und schreibe von Hand.
- 3 Verdichten** – Auf Seite 8 bringst du deine Botschaft auf eine einzige Seite.
- 4 Prüfen** – Mit der Checkliste auf Seite 9 testest du, ob deine Botschaft trägt.

An dieser Botschaft arbeite ich

Anlass, Publikum, Termin – nimm eine echte Botschaft, die bald ansteht.

Warum sich die Mühe lohnt

OHNE KLARE STRUKTUR

- **Verwirrung statt Klarheit**
Einzelne Informationen kommen an, der Zusammenhang nicht.
- **Skepsis statt Vertrauen**
Entscheidungen wirken willkürlich oder von oben verordnet.
- **Widerstand statt Engagement**
Wer die Notwendigkeit nicht versteht, trägt Veränderung nicht mit.
- **Handeln ohne Richtung**
Maßnahmen laufen, aber ohne gemeinsames Bild vom Ziel.

MIT KLARER STRUKTUR

- **Relevanz**
Dein Publikum erkennt die eigene Situation wieder.
- **Plausibler Bedarf**
Veränderung erscheint als folgerichtige Antwort, nicht als Einfall.
- **Gefühl und Verstand**
Fakten bekommen einen Rahmen und bleiben im Gedächtnis.
- **Vertrauen**
Dein Denkweg vom Problem zur Lösung wird sichtbar.
- **Handlungsfähigkeit**
Jede und jeder erkennt die eigene Rolle.

Die 3-Akt-Struktur im Überblick

Ein einfaches Drehbuch für wirkungsvolle Botschaften. Jeder Akt beantwortet eine Frage, die dein Publikum im Kopf hat – in genau dieser Reihenfolge.

AKT

1

Der Ausgangspunkt

„Wo stehen wir heute – und warum ist das relevant?“

Wirkung: Wiedererkennen, Relevanz, Dringlichkeit

Gehört hinein: Kontext, relevante Entwicklungen, Chancen und Herausforderungen – aus Sicht deines Publikums.

Darauf achten: Konkrete Beobachtungen statt abstrakter Verallgemeinerungen. Beginne mit der Welt deines Publikums, nicht mit der Lösung.

BEISPIEL

„Unsere Kunden erwarten schnellere Reaktionszeiten und einheitlichen Service über alle Kanäle. Unsere Teams arbeiten aber mit getrennten Systemen – das kostet Zeit und erhöht das Fehlerrisiko.“

AKT

2

Herausforderung und Wandel

„Was muss sich ändern – und welchen Weg schlagen wir vor?“

Wirkung: Verständnis, Engagement, Vertrauen

Gehört hinein: Die Herausforderung, die Entscheidung mit Begründung, die Phasen und die Beiträge, die du brauchst.

Darauf achten: Zeige den Wandel als Entwicklung, nicht als fertige Lösung. Sprich Hürden und Unsicherheiten offen an – und was du an Unterstützung anbietest.

BEISPIEL

„Deshalb bündeln wir unsere Serviceprozesse auf einer Plattform. Das ist kein reines IT-Projekt: Wir straffen Abläufe, klären Zuständigkeiten neu und schaffen in drei Phasen eine einheitliche Sicht auf unsere Kunden.“

AKT

3

Entscheidung und neue Realität

„Wie sieht Erfolg aus – und wie geht es weiter?“

Wirkung: Perspektive, Richtung, Handlungsbereitschaft

Gehört hinein: Beobachtbare Ergebnisse, Erfolgskriterien, was sich nicht ändert, der konkrete nächste Schritt.

Darauf achten: Ambitioniert, aber glaubwürdig bleiben. Ende immer mit einem klaren Auftrag: wer, was, bis wann.

BEISPIEL

„In zwölf Monaten erhalten Kunden eine Antwort, ohne ihre Geschichte zu wiederholen. Die Teams sehen alle Informationen an einem Ort und gewinnen Zeit für persönliche Beratung. Bis Monatsende benennt jede Abteilung eine prozessverantwortliche Person.“

1

SCHRITT 1

Zielgruppe und gewünschte Wirkung festlegen

Kläre zuerst, zu wem du sprichst und was danach anders sein soll. Ohne dieses Ziel fehlt dir der Maßstab für alles, was folgt.

Zu wem spreche ich?

Wer sitzt vor dir – und was beschäftigt diese Menschen gerade?

Worum geht es mir vor allem?

☐

Verständnis

☐

Entscheidung

☐

Vertrauen

☐

Zusammenarbeit

Woran erkenne ich, dass es gelungen ist?

Vervollständige: „Nach meiner Botschaft können / werden ...“

BEISPIEL

„Die Abteilungsleitungen können erklären, warum die neue Priorisierung notwendig ist, und benennen bis Freitag eine verantwortliche Person.“

2

SCHRITT 2

Den Kernsatz formulieren

Fasse deine Botschaft in einem einzigen Satz zusammen. Er ist dein Kompass und verbindet drei Dinge: die heutige Situation, die Veränderung und den Nutzen.

Heutige Situation

Veränderung

Nutzen

Mein Kernsatz

BEISPIEL

„Damit wir die steigende Kundennachfrage zuverlässig bedienen können, straffen wir unsere Serviceprozesse und schaffen einen gemeinsamen Arbeitsrahmen für alle Teams.“

Gelingt dir der Satz noch nicht? Dann ist die Botschaft noch nicht reif – bleib bei diesem Schritt, bevor du weitergehst.

3

SCHRITT 3

Den Status quo aus Sicht deines Publikums beschreiben

Wähle zwei bis drei Beobachtungen, in denen sich dein Publikum wiedererkennt: konkrete Situationen, Kundenstimmen, Reibungspunkte im Alltag. Halte den Kontext knapp.

Beobachtung 1**Beobachtung 2****Beobachtung 3****SCHNELLTEST**

Würde dein Publikum sagen: „Ja, genau so ist es“? Wenn nicht, bist du noch zu abstrakt – oder schon bei der Lösung.

4

SCHRITT 4

Den Konflikt präzise benennen

Formuliere die Spannung zwischen heute und morgen. Diese Satzformel hilft dir dabei:

Wir wollen ...*das Ziel***... aber derzeit hindert uns ...***das Hindernis***... daran, ... zu erreichen.***die Folge, wenn sich nichts ändert***Warum müssen wir jetzt handeln?**

Ersetze vage Begriffe wie „Transformation“ oder „Exzellenz“ durch das, was konkret gemeint ist.

5

SCHRITT 5

Den Weg als Transformation darstellen

Stelle deine Lösung als Entwicklung dar – nicht als fertige Maßnahme, die nur noch verkündet wird. Menschen folgen einem Weg, den sie nachvollziehen können.

Welche Entscheidung treffen wir – und warum genau diese?

In welchen Phasen gehen wir vor?

Was passiert jeweils – und wer trägt was bei?

PHASE 1	PHASE 2	PHASE 3

Hürden und Unsicherheiten, die ich offen anspreche

Unterstützung, die ich anbiete

Welchen Beitrag brauche ich von meinem Publikum?

BEISPIEL

„Deshalb bündeln wir unsere Serviceprozesse auf einer Plattform. Das ist kein reines IT-Projekt: Wir straffen Abläufe, klären Zuständigkeiten neu und schaffen in drei Phasen eine einheitliche Sicht auf unsere Kunden.“

Wer Schwierigkeiten benennt, statt sie zu verbergen, wird glaubwürdiger.

6

SCHRITT 6

Die Zukunftsvision konkret machen

Übersetze dein Ziel in Ergebnisse, die man beobachten kann. Das macht die Zukunft greifbar – und später messbar.

SO KLINGT ES VAGE

„Wir werden kundenorientierter.“

SO WIRD ES BEOBACHTBAR

„Kunden erhalten innerhalb eines Arbeitstages eine verbindliche Antwort und müssen ihr Anliegen nicht mehrmals erklären.“

Was bleibt, wie es ist?

Das gibt Sicherheit.

Wer hat welchen Nutzen?

Für Kunden, Team, Unternehmen ...

7

SCHRITT 7

Mit einem klaren nächsten Schritt schließen

Ende nicht mit einer Zusammenfassung, sondern mit einem Auftrag. So wird aus deiner Erzählung Umsetzung.

Wer?

Tut was genau?

Bis wann?

Mit welcher Unterstützung?

Mein Schlusssatz

BEISPIEL

„Bis Monatsende benennt jede Abteilung eine prozessverantwortliche Person.“

Deine Botschaft auf einer Seite

Übertrage hier die Essenz aus deinen Arbeitsblättern. Diese Seite ist dein Drehbuch für die Vorbereitung – und dein Spickzettel kurz vor dem Auftritt.

KOMPASS**Mein Kernsatz****AKT 1****Ausgangspunkt**

*Wo stehen wir heute –
und warum ist das
relevant?*

AKT 2**Herausforderung
und Wandel**

*Was muss sich ändern –
und welchen Weg
schlagen wir vor?*

AKT 3**Neue Realität**

*Wie sieht Erfolg aus –
und wie geht es weiter?*

AUFTRAG**Nächster Schritt**

Wer, was, bis wann?

Tipp: Sprich das Storyboard einmal laut durch. Wo du ins Stocken gerätst, fehlt noch ein Übergang zwischen zwei Akten.

Qualitätsprüfung vor deinem Auftritt

Sechs Fragen, die du mit Ja beantworten solltest. Noch besser: Lass eine Kollegin oder einen Kollegen zuhören und die Fragen für dich beantworten.

- ☐ Erkennt sich mein Publikum in der beschriebenen Ausgangslage wieder?
- ☐ Ist klar, warum wir jetzt handeln müssen?
- ☐ Wirkt die Entscheidung vor diesem Hintergrund nachvollziehbar und schlüssig?
- ☐ Sind Chancen, Risiken und der Weg der Veränderung offen dargelegt?
- ☐ Ist die angestrebte Zukunft greifbar und überzeugend?
- ☐ Weiß mein Publikum am Ende, was von ihm erwartet wird?

Fünf Stolperfallen – und wie du sie umgehst

- 1 **Der Logik der Entstehung folgen.** Erst Zahlen, dann Maßnahmen, dann Vision: So ist die Botschaft entstanden, aber so versteht sie niemand.
→ **Ordne nach den drei Akten.**
- 2 **Zu früh zur Lösung springen.** Wer mit der Antwort beginnt, bevor die Frage klar ist, verliert sein Publikum.
→ **Beginne mit der Welt deiner Zuhörer.**
- 3 **Vage Zukunftsbegriffe verwenden.** „Transformation“ oder „Exzellenz“ sagen nichts, solange niemand weiß, was sich ändert.
→ **Beschreibe beobachtbare Ergebnisse.**
- 4 **Vision ohne Auftrag.** Ein Zielbild ohne nächsten Schritt bleibt eine Absichtserklärung.
→ **Sag, wer was bis wann tut.**
- 5 **Unklarer Kernsatz.** Lässt sich die Botschaft nicht in einem Satz sagen, ist sie noch nicht reif.
→ **Zurück zu Schritt 2.**

Welche deiner kommenden Botschaften wird wirkungsvoller, wenn du sie nicht als Folie, sondern als Reise erzählst?

Führung braucht eine Geschichte, der die Menschen folgen können. Mehr Praxistipps zu Rhetorik, Auftritt und Karriere findest du im Blog auf bherder.info.