

Einführung in das wissenschaftliche Arbeiten



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Apl.-Prof. Dr. Anette von Ahsen

Fachgebiet Bürgerliches Recht und Unternehmensrecht

Fachbereich Rechts- und Wirtschaftswissenschaften

Technische Universität Darmstadt



- **Sprechstunden:**
 - Prof. Dr. Anette von Ahsen: Dienstag, 11:00 bis 12:00 Uhr in Präsenz, ggf. auch per Zoom nach Vereinbarung
- **Formalrichtlinien und Skript wissenschaftliches Arbeiten**
 - Website Bürgerliches Recht und Unternehmensrecht



1. Literaturrecherche und Operationalisierung des Themas
2. Gliederung
3. Zentrale Anforderungen an Einleitung und Fazit
4. Zitierregeln
5. Fußnoten
6. Stilistische Anforderungen
7. Typoskript
8. Planung des wissenschaftlichen Arbeitsprozesses
9. Vortragen einer wissenschaftlichen Arbeit

Was bedeutet wissenschaftliches Arbeiten?



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

- konkretes Ziel bzw. konkrete Forschungsfragen
- angemessene Methodik
- klarer Aufbau der Arbeit
- Argumentation nachvollziehbar und kritisierbar
- Auseinandersetzung mit anderen Arbeiten und Meinungen
- Theoriebezug
- Neuigkeitsgehalt

1. Literaturrecherche und Operationalisierung des Themas



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT



Literatur:

- Theisen, M. R. (2024): Wissenschaftliches Arbeiten: Erfolgreich bei Bachelor- und Masterarbeit, 19. Aufl., München.

Was heißt: „Operationalisierung des Themas“?



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Welche Fragen sollen
beantwortet werden?

Welche Anforderungen
ergeben sich aus dem
Thema?

Konkretisierung und Themenabgrenzung

Hilfsmittel zur inhaltlichen Auswertung von Literatur und zur Operationalisierung des Themas



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

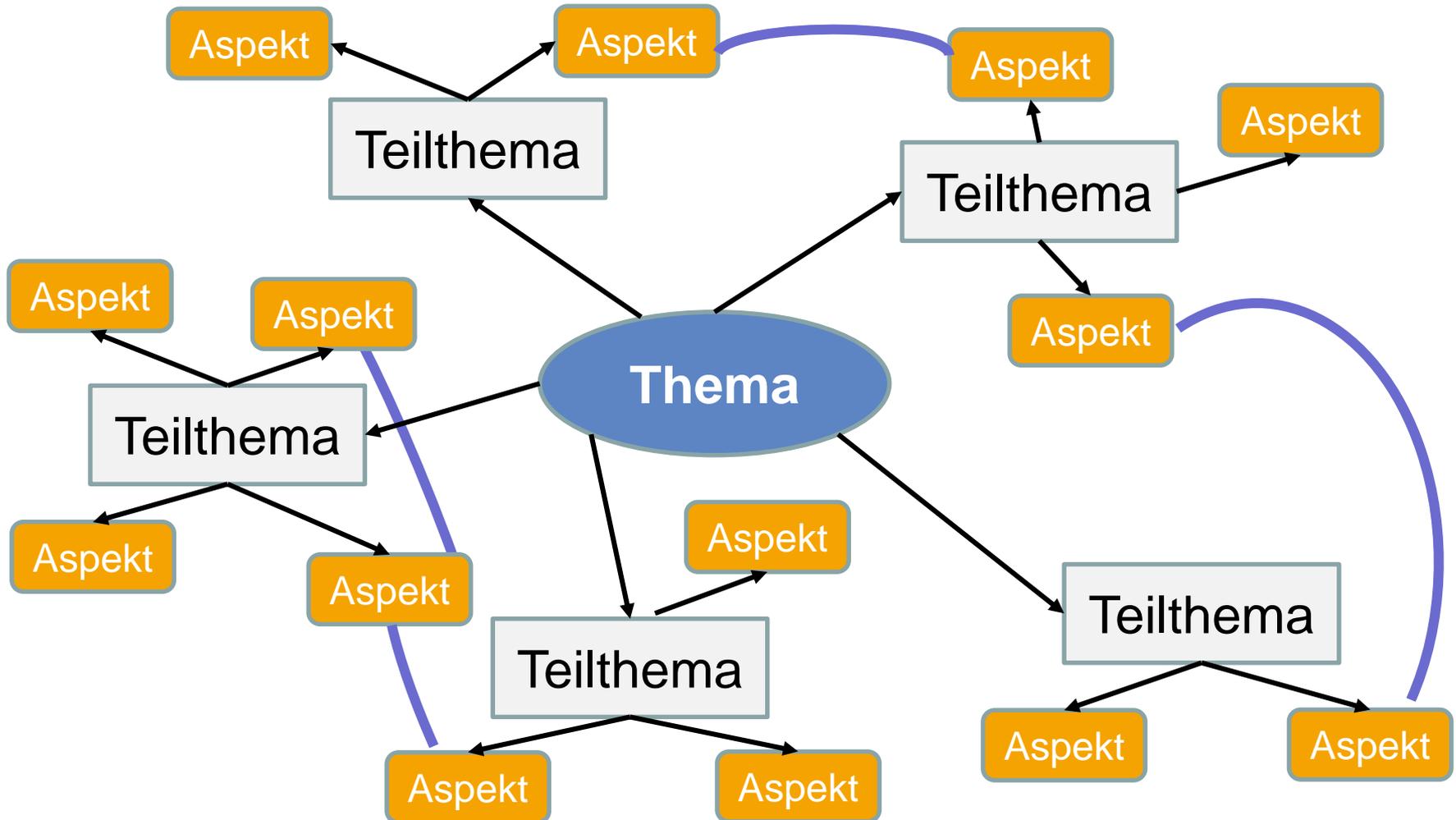
- Grafische Darstellungen, z.B. hierarchische Darstellungen, Ablaufdiagramme, Kausaldiagramme, Mindmaps
- Definitionen
- Festlegung von Prämissen
- Nutzung KI-basierter Textwerkzeuge

Hilfsmittel zur inhaltlichen Auswertung von Literatur und zur Operationalisierung des Themas



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

- Grafische Darstellungen, z.B. hierarchische Darstellungen, Ablaufdiagramme, Kausaldiagramme, **Mindmaps**
- **Definitionen**
- **Festlegung von Prämissen**
- **Nutzung KI-basierter Textwerkzeuge**





Mind-Maps: Aufzeigen thematischer „Verästelungen“



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

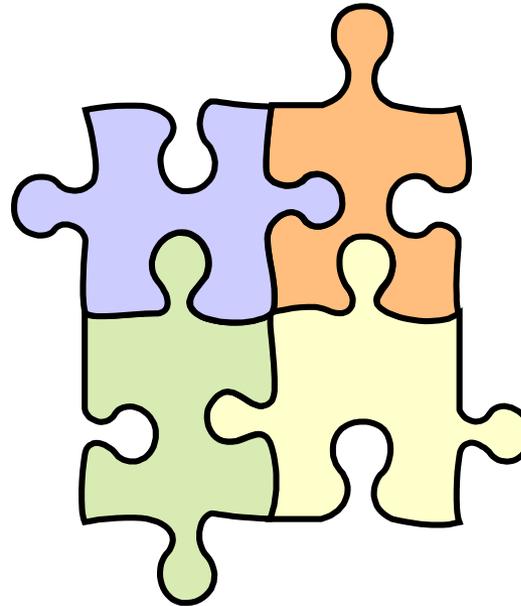
- Anwendung zur Literaturlauswertung
- Operationalisierung des eigenen Themas
- Strukturierung der eigenen Arbeit
 - ⇒ Erfassung komplexer Zusammenhänge
 - ⇒ nicht immer nur streng logische Beziehungen
 - ⇒ parallel zum Auswerten der Literatur erstellbar

- Definition aller Begriffe, die (noch) nicht als allgemein vereinbart gelten
- „Thementragende“ Definitionen zu Anfang der Arbeit; sonstige jeweils bei Bedarf
- Offenlegung von Prämissen
Beispiel: „Umweltschutz nimmt bei zahlreichen Kunden einen hohen Stellenwert ein.“
→ Es wird nicht mehr auf die Diskussion zum „Wertewandel“ eingegangen!



- Punktuelle Formulierungshilfe, Korrekturlesen, Übersetzungen: Einsatz ist in ehrenwörtlicher Erklärung anzugeben.
- Generierung von Textpassagen (z.B. ganze Sätze): Einsatz ist in ehrenwörtlicher Erklärung sowie in einer Fußnote am jeweiligen Satzende anzugeben (siehe Kapitel 4).
 - Für das Ergebnis sind Sie als Nutzer verantwortlich.
 - Nutzung generativer KI entbindet nicht von der Verpflichtung, Aussagen mit Quellen zu belegen.
 - Plagiiert das Tool, wird dieses Plagiat dem Autor bzw. der Autorin der Arbeit zugerechnet.
 - Kontrolle und ggf. Überarbeitung der Textpassagen erforderlich

2. Gliederung



Literatur:

- Brink, Alfred (2013): Anfertigung wissenschaftlicher Arbeiten. Ein prozessorientierter Leitfaden zur Erstellung von Bachelor-, Master- und Diplomarbeiten, 5. Aufl., München, Wien.



„Die Erstellung der Gliederung ist der kreativste Akt der Prüfungsarbeit und ein dynamischer Prozess, der den Ausgangspunkt des eigentlichen wissenschaftlichen Schreibens markiert und der erst mit der endgültigen Fertigstellung des Manuskriptes abgeschlossen ist.“

Quelle: Brink (2013), S. 129.

Grundsätzliche Anforderungen an Gliederungen



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

- Zielorientierung und „roter Faden“
- Vollständigkeit
- Themenadäquate Detaillierung und Schwerpunktsetzung

Inhaltlicher Aufbau von wissenschaftlichen Arbeiten



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

empirische/ experimentelle
Arbeiten

nicht-empirische Arbeiten

Inhaltlicher Aufbau von wissenschaftlichen Arbeiten



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

empirische/ experimentelle
Arbeiten

nicht-empirische Arbeiten

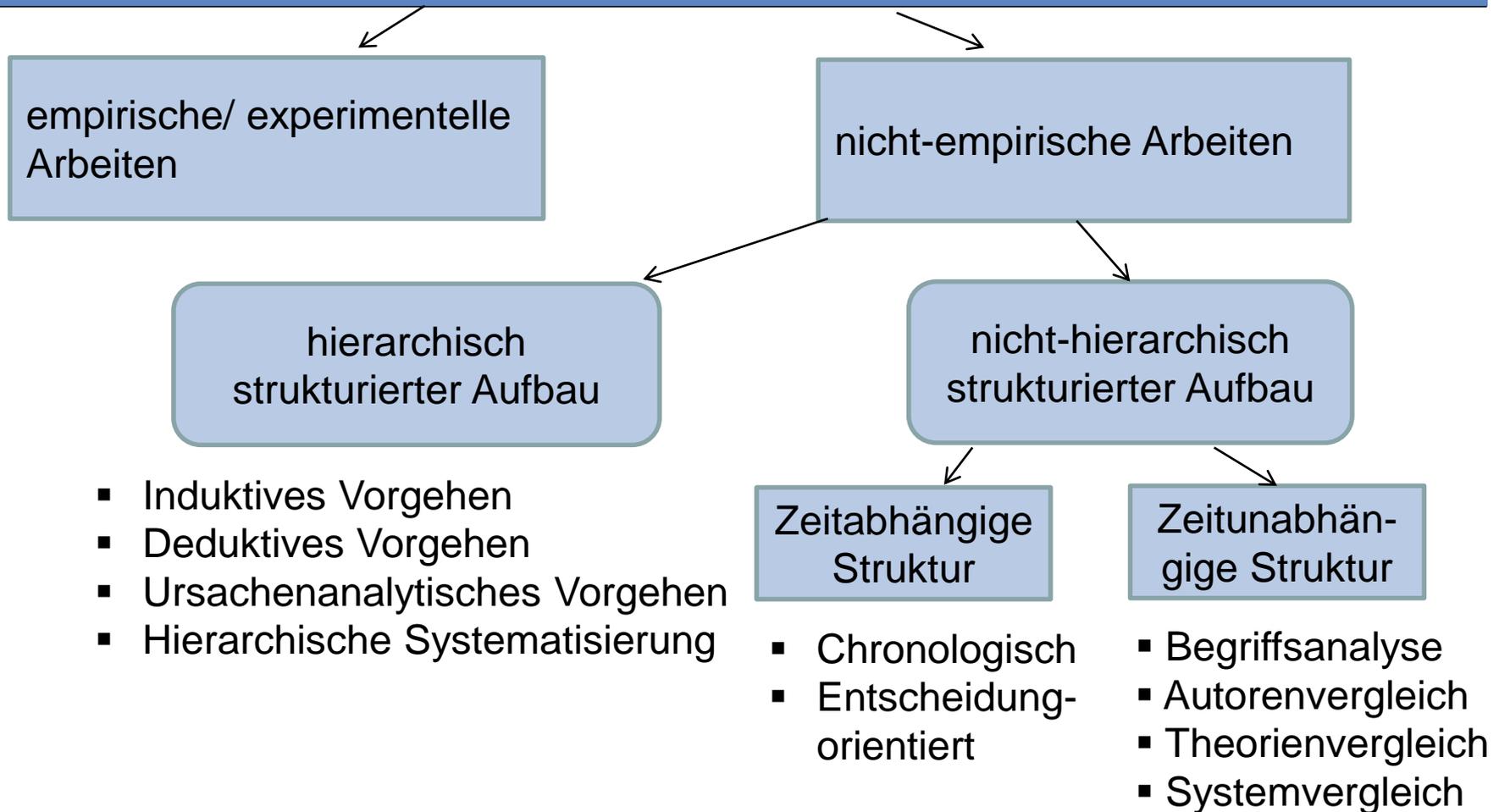
hierarchisch
strukturierter Aufbau

- Induktives Vorgehen
- Deduktives Vorgehen
- Ursachenanalytisches Vorgehen
- Hierarchische Systematisierung

Inhaltlicher Aufbau von wissenschaftlichen Arbeiten



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT



Dekadische Klassifikation (nach dem Abstufungsprinzip)



Seite

1.
2.
3.
3.1.
3.2.
4.
4.1.
4.2.
4.3.
5.

Unbedingt beachten!



- Abschnitte gleicher Gliederungsebene müssen auch der gleichen sachlichen Ebene angehören
- Alle Gliederungspunkte auch im Text als Überschriften
- Jede Gliederungsebene, die untergliedert werden soll, muss mindestens zwei Unterpunkte enthalten



- Mit möglichst wenig Worten möglichst viel sagen
- Substantivierte Ausdrucksweise verwenden:
 - nicht: „Änderungen, die im Verhalten von Konsumenten dann eintreten, wenn deren Freizeit zunimmt“,
sondern: „Änderungen des Konsumentenverhaltens bei zunehmender Freizeit“!
 - Überschriften nicht als Fragen formulieren
- Möglichst keine Abkürzungen
- Einheitlich: Entscheidung über Verwendung von Artikeln in Überschriften

Exemplarische Gliederung „Gefährdung der Biodiversität: Ausprägungen, Ursachen und Ansätze zur Verhinderung des Artensterbens“



I. Abbildungsverzeichnis	IV
II. Tabellenverzeichnis	IV
III. Abkürzungsverzeichnis	V
1. Problemstellung und Gang der Untersuchung	1
2. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen.....	3
3. Ausprägungen des Artensterbens.....	5
3.1 Vermindertes Auftreten häufiger Tierarten.....	5
3.2 Mögliches Aussterben seltener Tierarten.....	8
4. Ursachen für Artensterben	10
5. Ansatzpunkte zur Verhinderung von Artensterben.....	14
6. Fazit.....	19
Literaturverzeichnis.....	21

Exemplarische Gliederung „Gefährdung der Biodiversität: Ausprägungen, Ursachen und Ansätze zur Verhinderung des Artensterbens“



I. Abbildungsverzeichnis	IV
II. Tabellenverzeichnis	IV
III. Abkürzungsverzeichnis	V
1. Problemstellung und Gang der Untersuchung	1
2. Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen.....	3
3. Ausprägungen des Artensterbens	4
4. Ursachen des Artensterbens.....	5
3.1 Verminderter Lebensraum.....	5
3.2 Klimawandel.....	8
3.3 Weitere Ursachen	9
5. Ansatzpunkte zur Verhinderung von Artensterben.....	14
6. Fazit.....	19
Literaturverzeichnis.....	21

3. Zentrale Anforderungen an Einleitung und Fazit



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT



Literatur:

- Ebster (2025): Wissenschaftliches Arbeiten für Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, 6. Aufl., Wien.

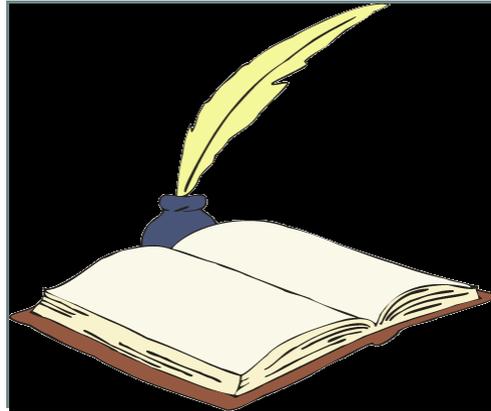


- Ggf. – kurze – Einführung in die Thematik
 - aktueller Bezug
 - größerer Bezugsrahmen
 - problemorientiert, Bedeutung des Themas
- Problemstellung
 - Ziele bzw. Forschungsfragen
- Gang der Untersuchung
 - Vorgehensweise
 - Ggf. Begründung der Vorgehensweise
 - sprachlich: enge Anlehnung an die Überschriften der Kapitel oder Nennung der Kapitel



- Beantwortung der in der Problemstellung formulierten Fragen
- Ungelöste Aufgaben?
- Ausblick?

4. Zitierregeln



Literatur:

- Theisen, M. (2024): Wissenschaftliches Arbeiten – Technik, Methodik, Form, 19. Aufl., München.
- Brink, Alfred (2013): Anfertigung wissenschaftlicher Arbeiten. Ein prozessorientierter Leitfaden zur Erstellung von Bachelor-, Master- und Diplomarbeiten, 4. Aufl., München, Wien.



- wörtliches (= direktes) vs. sinngemäßes (= indirektes) Zitat
- Primär- vs. Sekundärzitat



- buchstaben- und zeichengetreu
- in Anführungszeichen
- Fußnote beginnt mit dem Namen des Verfassers, kein „Vgl.“
- Auslassungen
 - ein Wort: [..]
 - mehrere Worte oder Sätze: [...]
 - keine Auslassungspunkte zu Beginn oder Ende des direkten Zitats



- Zusätze oder Ergänzungen (Interpolationen) sowie durch eigenen Satzbau bedingte grammatikalische Änderungen („Flexionen“): in eckige Klammern setzen
- Eigene Hervorhebungen [Unterstreichung durch d. Verf.]
- Fehlerkorrektur nur in eindeutigen Fällen!
- Achtung: Keine Verkürzung oder sonstige Verfälschung der Ursprungsquelle

- Alle üblichen Zitierweisen erlaubt, sofern folgende Anforderungen erfüllt sind:
 - Einheitliche Zitierweise
 - Jede verwendete Quelle ist zweifelsfrei aufzufinden
- Empfehlung: Kurzzitierweise in Fußnoten



Zitierweise im Literaturverzeichnis:

Sopp, K., Baumüller, J., Scheid, O. (2023):

Nachhaltigkeitsberichterstattung. Nichtfinanzielle Berichterstattung nach dem CSR-RUG, Neuerungen durch die CSRD und die ESRS, 3. Aufl., Herne.

Zitierweise in Fußnote bei indirektem Zitat:

¹ Vgl. Sopp et al. (2023), S. 37-48.

bzw. bei direktem Zitat:

¹ Sopp et al. (2023), S. 37.

Kurzzitierweise – Beiträge in Zeitschriften (Beispiel)



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Zitierweise im Literaturverzeichnis:

Arbeitskreis „Corporate Governance Reporting“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2025): Nichtumsetzung der CSRD: Implikationen für den Aufsichtsrat. In: Der Aufsichtsrat, 22 Jg., Heft 2/2025, S. 28-30.

Zitierweise in Fußnote bei indirektem Zitat

¹ Vgl. Arbeitskreis „Corporate Governance Reporting“ der Schmalenbach-Gesellschaft für Betriebswirtschaft e.V. (2025), S. 30.

Kurzzitierweise – Beiträge in Sammelwerken (Beispiel)



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Zitierweise im Literaturverzeichnis :

Kupp, M., Nebel, T. (2022): Nachhaltigkeitsmarketing. In: Baumast, A., Pape, J. (Hrsg.): Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement, 2. Aufl., Stuttgart 2022, S. 305-326.

Zitierweise in Fußnote bei indirektem Zitat

¹ Vgl. Kupp/Nebel (2022), S. 306.

Autor (Name, Vorname [;Name, Vorname...]) (Jahr): Titel. Internetadresse:
[Internetadresse], Datum des Stands der Information, Datum des letzten
Abrufs der Internetseite.

Beispiel:

SBTI (Science Based Targets Initiative) (o.J.): Companies taking action.

<https://sciencebasedtargets.org/companies-taking-action>, letzter Abruf:
21.3.2025.

Zitierweise in Fußnote

Vgl. SBTI (o.J.), o.S.



- Genaue Angabe, welche Aussage mittels KI generiert wurde, erforderlich
 - Valide Quellenangaben immer erforderlich
 - Beispiel:
 - ChatGPT (oder anderes Tool) schreibt: „Die europäische Regulierung der Nachhaltigkeitsberichterstattung ändert sich aktuell durch das sog. Omnibusverfahren grundsätzlich.“
- Fußnote hinter dem Satz, die angibt, dass der Satz von ChaGPT generiert wurde + valide Quellenangabe



- Bei Aufsätzen immer die erste und die letzte Seite angeben.
- Soll eine Textstelle mit mehreren Quellen belegt werden, werden diese – i.d.R. in chronologischer Reihenfolge, innerhalb eines Jahres alphabetisch sortiert – in einer einzigen Fußnote zitiert.
- Kennzeichnung mehrerer Quellen eines Autors aus einem Jahr mit „a“, „b“ usw. hinter der Jahreszahl
- Mehrere Quellen von Autoren mit gleichem Namen: jeweils Angabe des ersten Vornamens



- Keine Aufnahme von akademischen Titeln oder Berufsbezeichnungen
- Mehr als zwei Autoren: in Fußnote Nennung erster Autor und dann „et al.“, im Literaturverzeichnis: alle Autoren benennen
- Im Literaturverzeichnis: Mehr als zwei Verlagsorte werden nicht aufgeführt, stattdessen: „et al.“
- Erfassung des Verlagsnamens im deutschsprachigen Raum nicht üblich



- Institutionen, Unternehmen, Behörden können als Verfasser und als Herausgeber auftreten und werden dann auch als solche behandelt
- Schriften ohne Verfasserangabe → o. V.
- Schriften ohne Ortsangabe → o. O.
- Schriften ohne Jahresangabe → o. J.
- „Graue Literatur“: entsprechender Hinweis, z. B. in Druck,
in Vorbereitung, erscheint in:



- Zu wenig Zitate:
 - Originalität wird vorgetäuscht
 - Verstoß gegen die Vorschriften der §§ 51 u. 63 UrhG
 - Zeichen dafür, dass zu wenig Literatur gelesen wurde
- Zu viele Zitate:
 - Unkritische Aufnahme aller Literatur zum Thema, „Zitatitis“

→ Es gibt keine generell gültigen Vorgaben über die Menge der Zitate!

Es muss sämtliche *relevante* Literatur herangezogen werden und es müssen alle aus der Literatur übernommenen Gedanken belegt werden – auch, wenn man diese Ideen unabhängig von der Literatur selbst entwickelt hat!



- Zu wenig Zitate:
 - Originalität wird vorgetäuscht
 - Verstoß gegen die Vorschriften der §§ 51 u. 63 UrhG
 - Zeichen dafür, dass zu wenig Literatur gelesen wurde
 - Zu viele Zitate:
 - Unkritische Aufnahme aller Literatur zum Thema, „Zitatitis“
- Es gibt keine generell gültigen Vorgaben über die Menge der Zitate!
- Es muss sämtliche *relevante* Literatur herangezogen werden und es müssen alle aus der Literatur übernommenen Gedanken belegt werden – auch, wenn man diese Ideen unabhängig von der Literatur selbst entwickelt hat!**

Beispiel für ungenügendes Zitieren



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Ritter/Zink (1992), S. 266

Empirische Studien zeigen folgende, besonders wichtige, hemmende Faktoren:

- Unzureichende Unterstützung durch das Mittlere Management,
- Unzureichende Unterstützung durch direkte Vorgesetzte,
- Zu wenig partizipativer Führungsstil,
- Zeitprobleme, organisatorische Engpässe, Arbeitsüberlastung
- ungeeignete Gruppenzusammensetzung

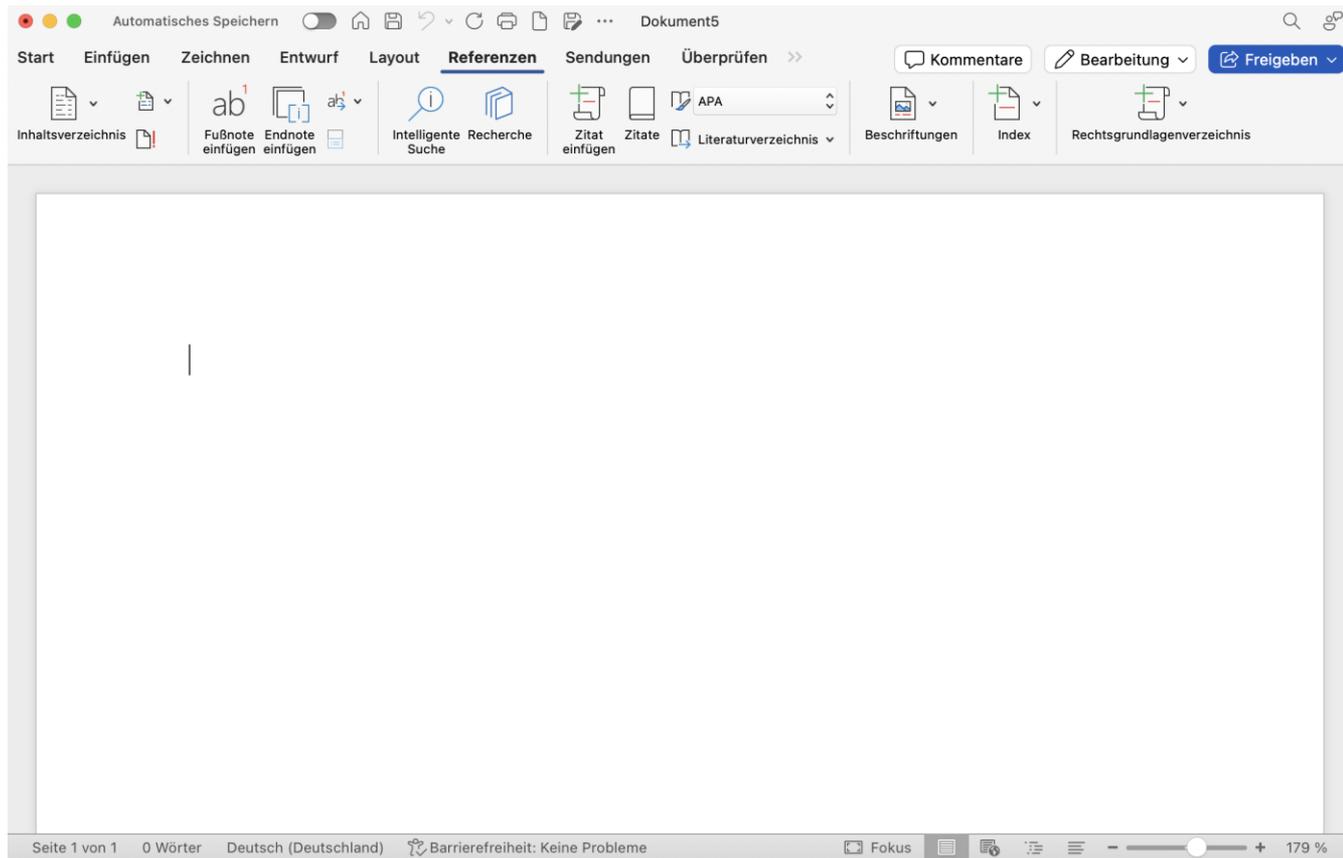
Burger (1994)

Besonders wichtige, hemmende Faktoren können sein:

- Unzureichende Unterstützung durch das Mittlere Management,
- Unzureichende Unterstützung durch direkte Vorgesetzte,
- Zu wenig kooperativer Führungsstil,
- Zeitprobleme,
- Organisatorische Engpässe,
- Arbeitsüberlastung
- ungeeignete Gruppenzusammensetzung u.ä.

Quelle: Glaser, Horst (1996): Anton Burger: Kostenmanagement, in: ZfB, 66. Jg., S. 504-510; zitierte Beiträge: Burger, Anton (1994): Kostenmanagement, 2. Aufl., München, Wien; Ritter, Albert; Zink, Klaus J. (1992): Differenzierte Kleingruppenkonzepte als wesentlicher Bestandteil eines umfassenden, integrierenden Qualitätsmanagements (im Sinne von TQM), in: Zink, Klaus J. (Hrsg.): Qualität als Managementaufgabe, 2. Aufl., Landsberg am Lech 1992, S. 245-273.

5. Fußnoten





- Quellenangaben
- Anmerkungen
 - ⇒ Nicht sinnvoll: Anmerkungen, weil
 - in der Textdarstellung etwas vergessen wurde
 - Text vorhanden ist, der nicht in das Thema passt
- Jede Fußnote gilt als Satz und ist daher mit einem Großbuchstaben zu beginnen und mit einem „Punkt“ zu beenden

6. Stilistische Anforderungen



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

***„Wer’s nicht einfach und klar sagen
kann, der soll schweigen und
weiterarbeiten bis er’s klar sagen kann.“***



Popper, Karl R. (1988): Auf der Suche nach einer besseren Welt. Vorträge und Aufsätze aus dreißig Jahren, 3. Aufl., München, S. 100.

Allgemeine Hinweise zu stilistischen Anforderungen



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

- „Die Dinge beim Namen nennen“
- „Diskriminierungssensible Sprache“
- Umgangssprachliche Wendungen vermeiden
- Angstwörter („irgendwie“, „wohl“, „an und für sich“) vermeiden
- Subjektive Meinungen?



unnötig lang??

- die überwiegende Anzahl von
- auf diese Weise
- in einer nicht unerheblichen Zahl von Fällen
- in seltenen Ausnahmefällen
- bei Wegfall von
- zeitlich im Vorfeld von
- über einen längeren Zeitraum hinweg

besser??

- die meisten
- so
- oft

- selten
- ohne
- vor
- lange Zeit

7. Typoskript



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT





- Bitte die Formatvorlage des Fachgebietes verwenden!



- Bezugnahme auf jede Abbildung im Text
- Jede Abbildung für sich alleine verständlich: Erklärung aller Bestandteile, Symbole etc. unmittelbar in der Abbildung
- Abbildungen nicht in Fußnoten und i.d.R. nicht in Anhänge!
- Alle Abbildungen laufend durchnummerieren und in ein Abbildungsverzeichnis aufnehmen
- Immer: Titel, ggf.: Quellenvermerk
- Abbildungen wenn möglich selbst erstellen



- Seminararbeiten: 15 bis 20 Textseiten
- Bachelorarbeiten ca. 60 Textseiten
- Masterarbeiten: 60-80 Textseiten
- Zum Seitenumfang zählen nicht die Verzeichnisse (z.B. Literatur- und Abbildungsverzeichnis), wohl aber Abbildungen und Tabellen
- Abweichungen von mehr als 5% sind abzusprechen.

8. Planung des wissenschaftlichen Arbeitsprozesses

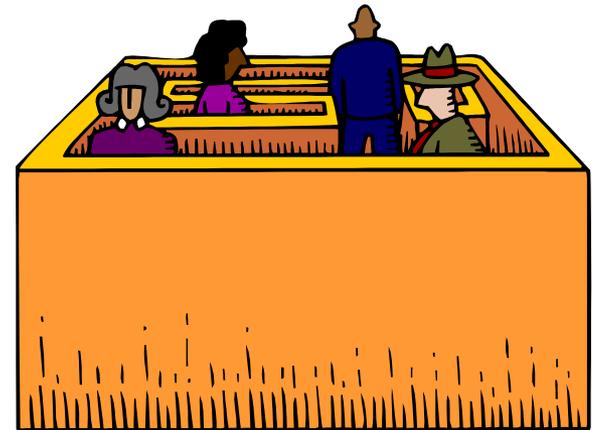


TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT





***„Nachdem wir das Ziel
endgültig aus den Augen
verloren hatten,
verdoppelten wir
unsere Anstrengungen.“***

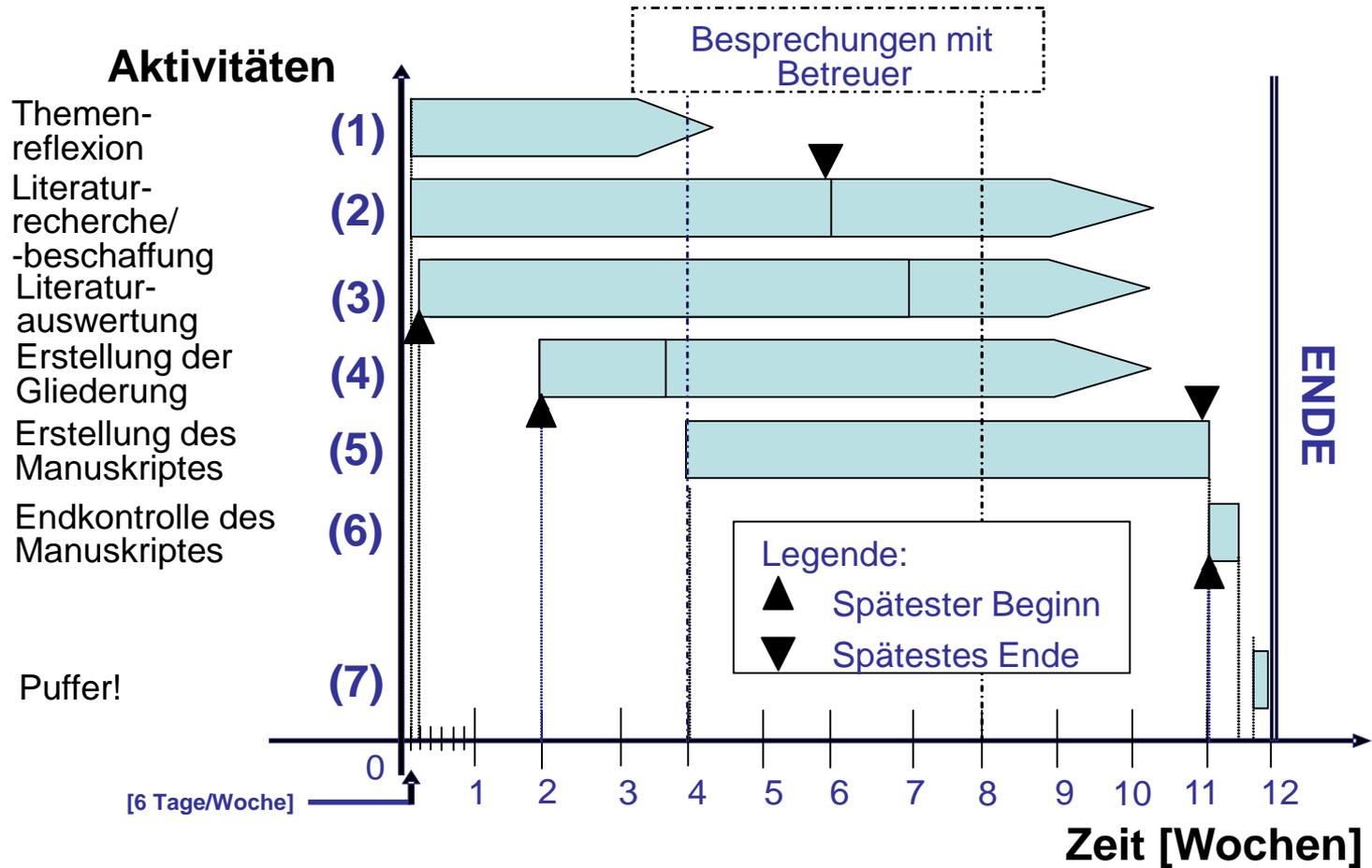


Mark Twain, zitiert nach: Thiele, A. (1991): Überzeugend präsentieren. Präsentationstechnik für Fach- und Führungskräfte, Düsseldorf, S. 14.



- Festlegung und Abstimmung der (teilweise parallel laufenden bzw. sich überschneidenden) Arbeitsschritte
- Gewichtung einzelner Arbeitsschritte
- Berücksichtigung sonstiger Aktivitäten sowie der Leistungsbereitschaft und -fähigkeit
- Kontrolle des eigenen Arbeitsfortschritts

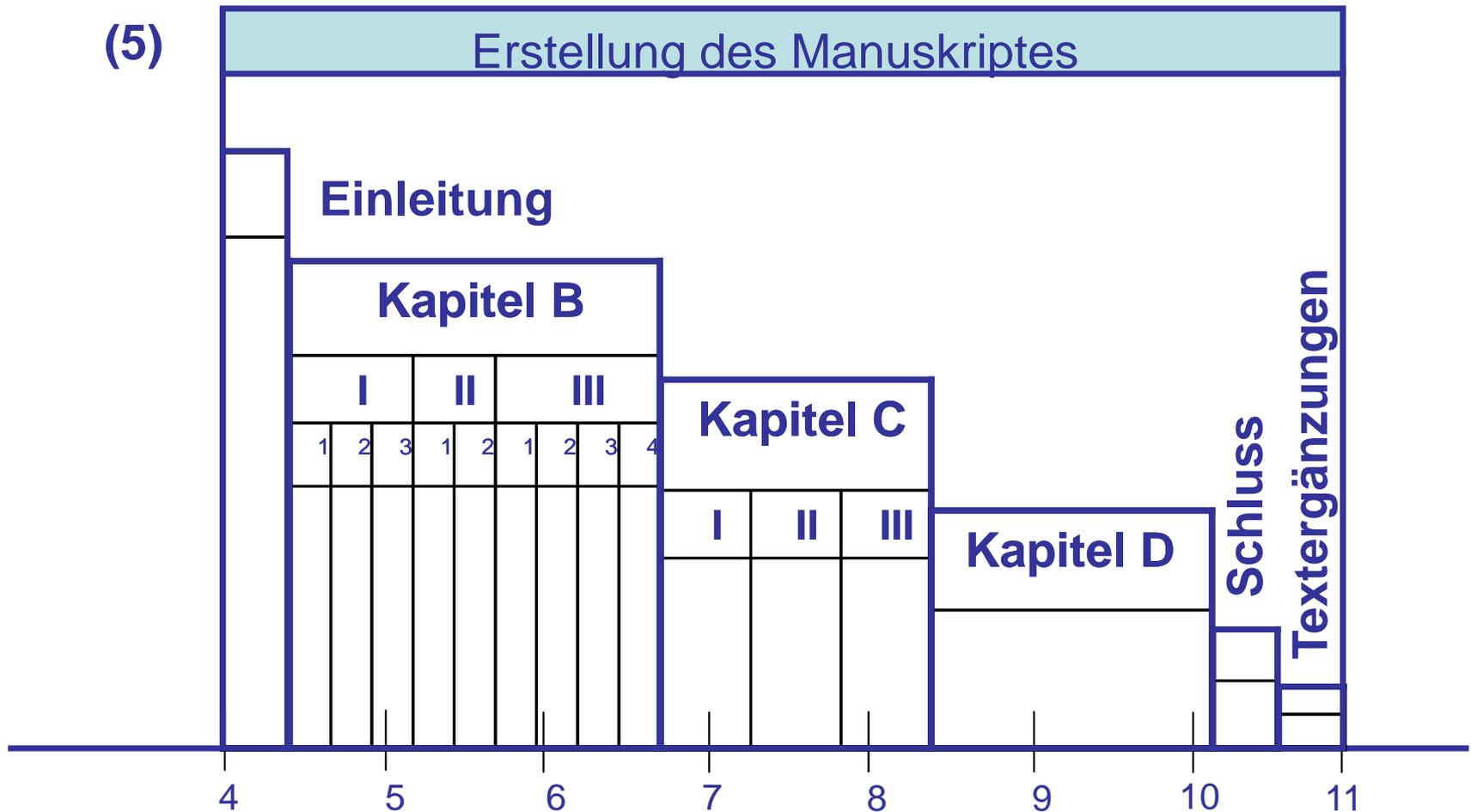
Balkendiagramm – 1



(Quelle: Brink 2013, S. 8.)

Balkendiagramm – 2

(5)



(Quelle: Brink 2013, S. 10.)



- Nutzung der Sprechstunde nach Einarbeitung in das Thema, um ein „am Thema vorbeiarbeiten“ zu vermeiden
- Gliederungen
- Beim Auftreten von Problemen rechtzeitige Nutzung Sprechstunde
- Gespräche vorbereiten
- Gliederungsentwürfe etc.: mind. einen Tag vor der Sprechstunde einreichen
- Anzahl, Zeitpunkt und Dauer der Besprechungen abhängig von Anspruchsniveau und Umfang der Arbeit.
- Ergebnisse berücksichtigen

9. Vortragen einer wissenschaftlichen Arbeit



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT



Literatur:

- Lammerding-Köppel; Griewatz, Jan (2019): Erfolgreich präsentieren im Studium (Schlüsselkompetenzen in den Life Sciences), Wien et al.



- Problembewusstsein wecken
- Informieren und erklären
- Akzeptanz schaffen
- Motivieren
- Überzeugen
- Entscheidung herbeiführen

Grundsätzliche Überlegungen vor einem Vortrag



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

- Welche Vorkenntnisse bringen die Zuhörer mit?
- Welche Begriffe und Zusammenhänge sind vermutlich besonders schwer zu verstehen?
- Mit welchen Gegenargumenten und Einwänden muss ich – von welchen Zuhörergruppen – rechnen?



- Bitte verwenden Sie die Vorlage des Fachgebietes.
- Achtung: Die Fußzeile muss angepasst werden: Namen der Referentinnen und Referenten, Titel des Referates



- Üben Sie vorher die Handhabung des Beamers!
- Stellen Sie sicher, dass die Teilnehmer, die am weitesten hinten sitzen, die Charts gut lesen können!
- Mailen Sie Präsentationen vor dem Blockseminar an alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer!
- Reservieren Sie feste Orte, an denen Sie Ihre Unterlagen ablegen!
- Sprechen Sie nicht beim Chartwechsel!
- Wenden Sie beim Sprechen den Zuhörern nicht den Rücken zu!



- Eine Idee pro Graphik
- Sieben Worte pro Zeile
- Sieben Zeilen pro Folie
- Schlüsselworte statt Sätze
- Großer Zeilenabstand
- Großer Schriftgrad

*Attraktive, spannende,
abwechslungsreiche
Darstellungsformen!*

„Faustregeln“ für die Gestaltung von Charts



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

- Kleinbuchstaben für gute Lesbarkeit
- Übersichtliche Anordnung einzelner Elemente
- Nur eine Form der Hervorhebung pro Folie
- Wichtigstes ins Bildzentrum
- Mindestens 30% freie Fläche



- Positive Grundeinstellung zur Seminararbeit und zum Vortrag!
- Akzeptieren Sie innere Unruhe – etwas Lampenfieber ist zweckmäßig!
- Bereiten Sie sich sorgfältig vor!
- Sichern Sie einen guten Einstieg und Schluss!
- Ergreifen Sie jede Gelegenheit, um vorher zu üben!
- Holen Sie sich ehrliches Feedback!
- Kontrollieren Sie Ihre Redezeit!



1. Einwand
2. Aktives Zuhören
 - Interesse zeigen
 - Blickkontakt
 - ausreden lassen
 - Verständniskontrolle
3. Pause (ggf. Rücksprache)
4. Einwand behandeln



- Vermeiden: unhöflicher frontaler Widerspruch, Dominanzgebärden

- Alternativen:

→ bedingte Zustimmung

„Ich stimme Ihnen/Dir im Prinzip zu ...“

„Ich bin froh, dass Sie diesen Punkt ansprechen ...“

→ nicht zu häufig:

Berufen auf „Autoritäten“

Ausklammern der Thematik



- Ziel und Konzept nicht erkennbar
- Unverständliche Darstellung
- Überladene Grafiken (z.B. „Zahlenfriedhöfe“)
- Zu viele Charts
- Darstellung zu sachlich / farblos oder zu unsachlich
- Unsicheres Auftreten / schlechte Rhetorik



- Nie emotionalisieren lassen!
- Rückfragetechnik, um eskalierende Situation zu beruhigen
- Keine übertriebene Unsicherheit zeigen!
- Zwischengesprächen und Störungen möglichst schnell entgegenwirken!



Ich wünsche Ihnen viel Erfolg!

