

HANSER

Günther Eufinger

# Dokumente perfekt gestalten

ISBN-10: 3-446-40986-6

ISBN-13: 978-3-446-40986-6

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter  
<http://www.hanser.de/978-3-446-40986-6>  
sowie im Buchhandel

# 1

## Wie überzeugen Sie?

### WORUM GEHT ES?

Kennen Sie das: Sie betrachten eine Präsentation und fragen sich, was der Autor Ihnen eigentlich sagen will? Sie lesen Dokumente, die Sie einfach nur anstrengend finden? Sie schauen auf Grafiken mit unzähligen Elementen und Farben, deren Kernaussage aber verborgen bleibt?

Sie können sicher sein, Sie sind nicht allein. Die Qualität von Dokumenten im beruflichen Umfeld lässt oft zu wünschen übrig. Nun kann man sagen: „Das ist eben so, man hat eben nicht die Zeit, sich immer um jedes Detail zu kümmern.“ Tatsächlich ist das Erstellen guter Dokumente sehr aufwendig. Die Zeit, die Sie für das Erstellen eines wichtigen Dokuments aufwenden, ist direkt messbar. Schwer zu ermitteln ist hingegen, welche gewünschte oder unerwünschte Wirkung ein Dokument beim Leser erzielt.

Welche verheerenden Folgen mangelhafte Dokumente auslösen können, zeigen die Katastrophen der Raumfähren Challenger (1986) und Columbia (2003). In beiden Fällen waren die Fehlentscheidungen der verantwortlichen Manager auch auf mangelhafte Dokumente zurückzuführen. Was in diesen Beispielen von Untersuchungskommissionen festgestellt wurde, bleibt im Berufsalltag meist unbeachtet: Viele alltägliche Probleme wie Missverständnisse, endlose

Abstimmungsprozesse, mangelnde Überzeugungen können darauf zurückgeführt werden, dass Sachverhalte mangelhaft oder gar nicht dokumentiert wurden.

Wenn Sie dieses Risiko nicht eingehen möchten, finden Sie mit diesem Buch einen Praxisleitfaden zum „perfekten“ Dokument.

### WAS BRINGT ES?

- **Missverständnisse vermeiden.** In diesem Buch zeigen wir, wie Sie Ihre Botschaft anschaulich und treffend kommunizieren. Damit sinkt die Gefahr, dass Sie missverstanden werden.
- **Zeit sparen.** Wenn Sie die Hinweise in diesem Praxisleitfaden beachten, werden Sie weniger Zeit benötigen, um Dokumente wirkungsvoll zu gestalten.
- **Empfänger überzeugen.** Ihre Dokumente wirken umso überzeugender, je leichter es dem Leser fällt, die Inhalte und Aussagen zu verstehen. Verständlichkeit und Klarheit lassen Dokumente entstehen, die eine überzeugende Eleganz ausstrahlen.
- **Hohe Akzeptanz im Beruf.** Inhalte, die Sie ansprechend dokumentieren, können Sie auch leichter und überzeugender vermitteln. Sie stärken so Ihre berufliche Kompetenz.

Das wichtige Thema Sprache wird in dem Pocket Power-Band „Perfekt schreiben“ (Autoren: M. Reiter und S. Sommer) dargestellt und in diesem Band nicht berücksichtigt.

## 2

### Ziel und Zielgruppe

#### WORUM GEHT ES?

In einer chemischen Fabrik wurde eine Investition in Sicherheitstechnik notwendig. Der zuständige Ingenieur legte seinem Werkleiter ein detailliertes Konzept vor, das eine technisch aufwendige Lösung favorisierte, die jedoch auch zukünftig auftretende Auflagen abdecken konnte. Der erhebliche Umfang der Investition machte es erforderlich, das zentrale Controlling einzubinden. Um keine Zeit zu verlieren, leitete der Werkleiter die Präsentation des Ingenieurs unverändert weiter. Das Dokument zeigte sehr detailliert die Vor- und Nachteile verschiedener Alternativen und die zu erwartenden Kosten.

Für den Fachbereich unerwartet favorisierte das Controlling eine einfachere Lösung mit geringerem Investitionsvolumen. Darüber entbrannten in den folgenden Wochen zeitraubende Diskussionen. Gegenseitige Vorurteile verfestigten sich: Die Controller hielten die Werkingenieure für technikverliebt, die Ingenieure sahen sich bestätigt: Controller haben keine Ahnung von der Materie.

Wie konnte diese Konfliktsituation entstehen? Das grundlegende Problem stellte die Präsentation dar. Sie war nicht auf die besonderen Anforderungen des Controllings, sondern auf den Werkleiter zugeschnitten. Die Ingenieure hätten wahrscheinlich einen Tag benötigt, um die technischen Details

der Präsentation zu kürzen und die für das Controlling relevanten Informationen hervorzuheben. Die Folgen dieser vermeintlichen Zeitersparnis waren endlose Besprechungen und Telefonate, die Einbeziehung der Unternehmensspitze und spürbare persönliche Spannungen zwischen den Beteiligten.

Um die Gefahr von Missverständnissen und Kommunikationskonflikten zu umgehen, sollten Sie Ihre Dokumente stets an die besonderen Anforderungen der Zielgruppe anpassen. Sie erfahren in diesem Abschnitt, wie Sie Ziel und Zielgruppe eines Dokuments abgrenzen können.

### **WAS BRINGT ES?**

Mit einer sorgfältigen Formulierung von Ziel und Zielgruppe wird es Ihnen später leichter fallen, die Inhalte für das Dokument gezielt zusammenzustellen. Sie reduzieren somit die Gefahr, an der Zielgruppe vorbeizukommunizieren.

### **WIE GEHE ICH VOR?**

Setzen Sie sich zunächst mit dem konkreten Ziel auseinander, das Sie erreichen möchten. Orientieren Sie sich im zweiten Schritt an der für dieses Ziel relevanten Zielgruppe.

### **Das Kommunikationsziel**

Wenn Sie vor einer wichtigen Kommunikationsaufgabe stehen, sollten Sie zunächst die folgenden Fragen beantworten:

- Was möchte ich mit dem Dokument und der damit verbundenen Kommunikation erreichen?

- Was ist mein konkretes Ziel?
- Vorausgesetzt, alles läuft optimal, was möchte ich mit der Kommunikation erreichen?

Diese Fragen sollten Sie möglichst präzise und schriftlich beantworten.

### Die Zielgruppe definieren

Wer überzeugen will, muss die Sprache seiner Leser sprechen. Wer seine Zielgruppe nicht genau eingrenzt, gerät in Gefahr, nicht den richtigen „Ton“ zu treffen. So laufen Sie Gefahr, Ihr Kommunikationsziel nur noch zu erreichen, wenn die Empfänger Ihrem Anliegen sehr positiv gegenüberstehen („Goodwill“). Darauf sollten Sie sich nicht verlassen. Mit folgenden Fragen grenzen Sie die Zielgruppe ein:

- Wen muss ich ansprechen, um mein Kommunikationsziel zu erreichen?
- Wer gehört zu einem erweiterten Empfängerkreis? Wer wird dieses Thema beeinflussen?
- Kann ich diese Personen direkt oder lediglich indirekt ansprechen?

### Indirekte Empfänger

Viele wichtige Empfänger erreichen Sie vielleicht gar nicht direkt, sondern nur indirekt. Das ist zum Beispiel der Fall, wenn bei einer Präsentation der letztendlich entscheidende Manager nicht persönlich, sondern stellvertretend ein Mitarbeiter anwesend ist. Diesem wichtigen indirekten Empfänger steht aber nur das ausgehändigte Dokument zur Verfügung. Alle Informationen, die im mündlichen Vortrag zusätzlich gegeben wurden, sind für ihn nicht

verfügbar. Das ist ein bedeutender Punkt. Sie müssen stets anstreben, dass ein indirekter Empfänger ein Dokument ohne jegliche verbale Erläuterung verstehen kann. Daher ist es zwingend erforderlich, dass ein Dokument seine Botschaft zweifelsfrei und selbst erklärend transportieren kann, ohne Ihre „Tonspur“.

### Zielgruppe definieren

- **Wen? Wen sollten Sie im Idealfall ansprechen? Wen können Sie ansprechen?**
- **Direkt oder indirekt?** Können Sie die entscheidende(n) Person(en) direkt oder nur indirekt über deren Mitarbeiter ansprechen? So können Sie aus einer Zielgruppe die Adressaten ableiten, an die Sie sich wenden.
- **Indirekte Empfänger:** Berücksichtigen Sie auch die Anforderungen indirekter Empfänger. Diese sollten das Dokument ungeleitet, ohne mündliche Erläuterungen verstehen können.
- **Kernzielgruppe im Fokus:** Auch wenn Sie weite Empfängerkreise in Ihre Überlegungen einbeziehen, sollte Ihr Dokument vorrangig die Kernzielgruppe bedienen.

### Die Zielgruppe analysieren

Es genügt nicht, allein die Zielgruppe zu definieren. Um wirklich die Sprache der Empfänger zu treffen, sollten Sie sich in die Zielgruppe hineinversetzen. Dabei hilft Ihnen die folgende Checkliste:

#### Zielgruppe analysieren

Auch wenn Ihnen die Empfänger vertraut erscheinen: es lohnt sich immer, sich noch einmal intensiv in die Zielgruppe hineinzusetzen:



- **Hintergrund:** Welche beruflichen Funktionen üben die Adressaten aus? Welche Ausbildung und Erfahrungen hat die Zielgruppe?
- **Wissensdefizit:** Was sollte die Zielgruppe zu Ihrem Thema wissen, was sie jetzt noch nicht weiß?
- **Interesse und Wohlwollen:** Welches Interesse bringt die Zielgruppe Ihrem Thema entgegen? Werden Sie tendenziell auf Unterstützung oder Ablehnung stoßen?
- **Motivation:** Was motiviert die Zielgruppe? Warum sollte diese ihre Zeit ausgerechnet Ihrem Thema widmen? Auf welche Themen reagieren die Adressaten besonders emotional? Welche Aspekte sollten Sie daher ansprechen, welche auf keinen Fall?

„Herr Schneider, was wissen Sie zu diesem Thema?“

Viel zu oft wird die beste Informationsquelle zur Zielgruppe nicht genutzt: die Zielgruppe selbst. Überlegen Sie, ausgewählte Adressaten offen zum Thema zu befragen: „Herr Schneider, es wäre wichtig zu erfahren, was Sie zum Thema wissen.“

So haben Sie eine zusätzliche Chance, zu erfahren, wie die Zielgruppe dem Thema gegenübersteht. Es empfiehlt sich, die Ergebnisse der Checklisten und eventueller persönlicher Feedbacks schriftlich festzuhalten.

Mit diesen Vorarbeiten haben Sie sich eine solide Ausgangsposition geschaffen. Diese Grundlage hilft Ihnen, im folgenden Abschnitt systematisch eine passende Inhaltsstruktur für das Thema zu entwickeln.

