



KOMMUNIZIEREN SIE EFFEKTIV



MACHEN SIE KLAR,
WAS SIE WOLLEN,
UND BEKOMMEN SIE ES!

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Die Originalausgabe erschien unter dem Titel
**Best Practices: Communicating Effectively –
Write, Speak and Present with Authority**
ISBN 978-0-06-114568-1

© Copyright der Originalausgabe :
Hylas Publishing, LLC. All rights reserved.

© Copyright der deutschen Ausgabe 2008:
Börsenmedien AG, Kulmbach
published by arrangement with HarperCollins Publishers, LLC

Übersetzung: Egbert Neumüller
Gestaltung und Satz: Johanna Wack, Werbefritz! GmbH, Kulmbach
Druck: CPI – Ebner & Spiegel, Ulm
ISBN 978-3-938350-70-6

Alle Rechte der Verbreitung, auch die des auszugsweisen Nachdrucks,
der fotomechanischen Wiedergabe und der Verwertung durch Datenbanken
oder ähnliche Einrichtungen vorbehalten.

Für Fragen rund um unsere Bücher:
buecher@boersenmedien.de

Weitere Informationen unter:
www.boersenbuchverlag.de

Postfach 1449 • 95305 Kulmbach
Tel. 09221-9051-0 • Fax 09221-9051-4444

BÖRSEN  MEDIEN
A K T I E N G E S E L L S C H A F T

Garry Kranz ist freier Schriftsteller und seit 20 Jahren Journalist. Mit seinen Artikeln hat er zahlreiche regionale Preise für Vor-Ort-Berichterstattung und Feuilletonartikel gewonnen. Er schreibt für mehrere landesweite Publikationen über Hochtechnologie, Nanotechnologie, Personalwesen, über die wirtschaftliche Entwicklung und über die Auswirkungen der Politik auf die Wirtschaft. Im Laufe seiner langjährigen Berufstätigkeit hat er Dutzende Präsentationen gehalten, tausende Telefongespräche geführt und mehr als eine Million geschäftlicher E-Mails geschrieben.

Inhalt

Vorwort	07
1 Klare schriftliche Kommunikation	09
Die Grundlagen der schriftlichen Kommunikation	
2 Digitale Kommunikation	29
Kommunizieren via E-Mail	
IM: Augenblicklich Botschaften verschicken	
3 Präzision auf Papier	67
Kluge, prägnante Memos	
Der haltbare Brief	
Der Bericht	
Das Besprechungsprotokoll	

4 Mündliche Kommunikation	137
Der nonverbale Kontakt	
Vier-Augen-Gespräche	
Telefon: Gesprächsregeln	
Telefon- und Videokonferenzen	
Die öffentliche Präsentation	
Los geht's	176
Empfohlene Lektüre	181

Vorwort

Wie schreibt man effektive E-Mails? Wie kann man seine Berichte überzeugender gestalten? Wenn Sie einem Kollegen eine wichtige Nachricht übermitteln müssen, sollten Sie da einen lockeren oder einen förmlichen Ton anschlagen? Wann ist es in Ordnung, auf der Arbeit Instant Messages zu verwenden? Wie sollte man eine Präsentation vorbereiten? Warum ist es wichtig, im Gespräch mit dem Chef, mit Mitarbeitern und Kollegen auf nonverbale Hinweise zu achten?

Wir fassen in diesem Buch die Erkenntnisse einiger der besten Denker auf dem Gebiet der Unternehmenskommunikation zusammen und erklären Ihnen, wie Sie effektiv kommunizieren können. Die Sprache ist einfach und die Gestaltung farbig, damit die Informationen leicht fasslich werden. Tests zur Selbsteinschätzung helfen Ihnen, Ihr Wissen über Kommunikation zu beurteilen. Fallbeispiele zeigen, wie andere Menschen ihre Kommunikationsprobleme

bewältigt haben. Andere Kästen bieten einen Überblick, wie Sie Ihre Botschaft klarer vermitteln können (zum Beispiel den emailfreien Freitag, schon mal gehört?), und vorgefertigte Lösungsmöglichkeiten, die zu bedenken sich lohnt. Zitate von Spitzenmanagern sowie von Experten für Schreiben und Kommunikation sollen Sie bei dem täglichen Sperrfeuer von Besprechungen, schwierigen Gesprächen, E-Mails, Memos, Berichten und Briefen anregen. Und falls Sie tiefer in das Thema Kommunikation und Management eindringen wollen, empfehlen wir Ihnen zum Schluss noch ein paar wichtige Business-Bücher. Die Autoren dieser Bücher bestimmen und reflektieren das heutige Denken über effektive Kommunikation und verwandte Management-Themen. Ihre Gedanken können Sie als Manager inspirieren. Aber auch wenn Sie diese Bücher nicht anrühren – mit dem Wissen, das Sie erwerben, wenn Sie die Seiten des vorliegenden Buches durcharbeiten, sind Sie dafür gerüstet, jeden Tag effizient zu kommunizieren. Damit können Sie in Ihrem Unternehmen und im Leben der Menschen, die Sie unterstützen, etwas bewegen.

Die Herausgeber

1

Klare schriftliche Kommunikation

„Sie können brillante Ideen haben, aber wenn Sie sie nicht vermitteln können, bringen sie Ihnen gar nichts.“

– Lee Iacocca, ehemaliger Vorstandsvorsitzender von Chrysler

Wie sieht Ihr Plan für das Spiel aus und kennt ihn Ihre Mannschaft? Als Manager haben Sie genauso wie ein Sporttrainer die Aufgabe, ein aus Einzelpersonen bestehendes Team zu seinem gemeinsamen Ziel zu führen. Der Erfolg der Ausführung hängt davon ab, ob Sie in der Lage sind, Ihren Plan für das Spiel klar zu vermitteln.

Sie müssen sicher gehen, dass alle Mitglieder der Mannschaft das gleiche Spielbuch lesen. Die Rolle und die Zuständigkeiten jedes Spielers müssen peinlich genau festgelegt sein. Sie müssen Ihre Trainingsanweisungen präzise und im richtigen Moment geben. Wenn die Kommunikation versagt, kommt nichts Gutes heraus. Ein meisterschaftstauglicher Spielplan ist wertlos, wenn der Trainer den Spielern die falschen Signale übermittelt.

Wenn Sie dieses Buch lesen, um Ihre Kommunikationsfähigkeit zu verbessern, haben Sie offenbar die Verbindung zwischen guter Kommunikationsfähigkeit und beruflichem Erfolg erkannt. Sie finden in diesem Buch Ratschläge zur Entwicklung Ihres eigenen „Kommunikations-Spielbuchs“. Es erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und es hat ein einfaches Ziel: Es bietet verdauliche Informationsbissen, die Ihnen helfen, die Kunst der schriftlichen und mündlichen Kommunikation zu meistern. Egal wie hoch technisiert und vielfältig die Kommunikationsmittel sind, ihr volles Potenzial können sie nur entfalten, wenn ein guter Schreiber oder Sprecher sie benutzt.

DIE GRUNDLAGEN DER SCHRIFTLICHEN KOMMUNIKATION

Die Notwendigkeit, klar und durchdacht zu schreiben, tritt in so gut wie allen Situationen auf, mit denen Sie als Manager konfrontiert sind. Tatsächlich ist guter Schreibstil eine der am höchsten bewerteten Kompetenzen. Email, Memo, Brief, formeller Bericht – alle haben ihre speziellen Anforderungen, aber die Grundprinzipien gelten für jegliches geschäftliches Schreiben: vor dem Schreiben planen, korrekte Grammatik, die Leserschaft kennen, den Sinn des Schreibens verstehen, den richtigen Ton verwenden, korrigieren und überarbeiten.

RECHERCHE UND PLANUNG

Bevor Sie anfangen zu schreiben, sammeln Sie alle Informationen, die für das Verfassen einer effektiven Botschaft erforderlich sind. Ziehen Sie alle geschäftlichen Informationsquellen zu Rate, die Sie brauchen – Umsatzprognosen, Kundenhistorie, Branchentrends und andere relevante Informationen –, damit Sie Ihre Aussagen direkt in der Korrespondenz oder in dem Bericht belegen können. Bei gewichtigeren Angelegenheiten müssen Sie vielleicht ausgiebigere Recherchen anstellen, um die Punkte zu untermauern, die Sie vorbringen wollen.

„Überlegen Sie vor dem Schreiben.
Ohne Plan trägt das menschliche
Bemühen keine lohnenden Früchte.“

– L.E. Frailey, Autor von *Handbook of Business Letters*

Ob Recherchen erforderlich sind, hängt sehr von dem Thema und von den Menschen ab, an die Sie schreiben. Normalerweise reichen Recherchen in einer Bibliothek oder eine ausführliche Internetsuche aus, um Ihre Aussagen mit harten Fakten zu untermauern. Für Mitteilungen innerhalb einer Abteilung oder einer Organisation dürften solche Recherchen aber nicht nötig sein. Allerdings gewinnen Sie das Vertrauen potenzieller Kunden und können zum Neugeschäft beitragen, wenn Sie Ihre Korrespondenz oder Ihre Verkaufsunterlagen mit Belegen stützen.

Bevor Sie schreiben, skizzieren Sie, welche Informationen Sie mitteilen wollen und warum Sie das tun. Fangen Sie damit an, dass Sie sich auf einem Blatt Papier Notizen machen, und dann unterstreichen Sie die Hauptpunkte, die Sie besonders betonen wollen.

Vorher Notizen zu machen hat zwei Vorteile. Erstens regt Sie das Niederschreiben an sich zu neuen Ideen oder Kon-

zepten an, an die Sie vorher nicht gedacht haben – Wissenschaftler bezeichnen das als „emergente Information“. Zweitens fällt es leichter, die wichtigsten Details auszusortieren und in eine logische Ordnung zu bringen, wenn man die Ideen vor sich sieht. Halten Sie ähnliche Punkte und Ideen zusammen. Das hilft Ihnen, Wiederholungen zu erkennen und festzulegen, in welcher Form Sie die Informationen am besten übermitteln.

GRAMMATIK, SPRACHE UND STIL

Unabhängig von der Form, in der Sie schreiben – zum Beispiel zwanglose Email, förmlicher Brief, Bericht – sollten Sie immer Klarheit und Einfachheit anstreben. Anstatt beispielsweise zu schreiben, dass Ihr Unternehmen „daran interessiert ist, die Möglichkeiten Ihres Unternehmen mit unserem langjährigen Ruf als Innovator in Einklang zu bringen“ schreiben Sie lieber, Ihr Unternehmen genießt „den Ruf eines starken Innovators. Wir sollten darüber sprechen, wie wir unsere Kräfte vereinen und beide davon profitieren können.“

Beim Schreiben ist weniger oft mehr – schreiben Sie kurz und prägnant. Schreiben Sie immer grammatikalisch und sprachlich korrekt. Wenn Sie meinen, dass das eher zu Ihren Schwächen gehört, sollten Sie ein Stilwörterbuch auf dem Schreibtisch haben.

DOS & DON'TS

GRUNDREGELN FÜR NOTIZEN

Es ist leichter, aus einer Masse von Material die wichtigsten Informationen herauszuziehen, wenn man effizient und überlegt vorgeht. Hier ein paar Hinweise:

- Frustrieren Sie sich nicht durch übertriebene Recherchen.
- Schreiben Sie nur die wichtigsten Informationen auf.
- Schreiben Sie nicht zu schlampig, damit Sie das Geschriebene später auch lesen können.
- Schreiben Sie keine ganzen Sätze, wenn Sie Notizen machen (außer wenn es aus Gründen der Klarheit nötig ist). Notieren Sie nur Schlagworte.
- Verwenden Sie Abkürzungen, wenn sie verständlich sind. Beispiel: „3 Mio.“ statt „3 Millionen“.
- Schreiben Sie Bemerkungen an den Rand, damit Sie sich später zurecht finden.

Die Regeln der Grammatik und des Schreibens wurden dafür entwickelt, dass wir einander verstehen. In Situationen,

in denen genaue und respektvolle Kommunikation wichtig ist, können diese Regeln ein größeres Gewicht annehmen als in alltäglichen Angelegenheiten. Manche Menschen achten beim Lesen von Geschäftsbriefen pedantisch auf Details. Hier ein paar der gängigsten Fehler:

„Man gewöhnt sich an allem, auch am Dativ“

Es ist schon ein geflügeltes Wort, das einer der vier grammatischen Fälle der deutschen Sprache im Aussterben begriffen ist – der Dativ wird in der gesprochenen Sprache sehr häufig durch den Genitiv ersetzt, aber in vielen Fällen ist das in der Schriftsprache immer noch ein böser Fehler – im Beispiel gleich doppelt:

„Trotz den anfänglichen Problemen ist es uns dank dem unermüdlichen Einsatz unseres Wartungsteams gelungen, die Produktivität um 25 Prozent zu erhöhen.“

Richtig muss es heißen:

„Trotz der anfänglichen Probleme ist es uns dank des unermüdlichen Einsatzes unseres Wartungsteams gelungen, die Produktivität um 25 Prozent zu erhöhen.“

Das Nord-Süd-Gefälle

Aus sprachgeschichtlichen Gründen gehören viele norddeutsche Eigentümlichkeiten entweder ohnehin zum Hoch-

deutschen oder sie fallen nicht negativ auf – viele mittel- und süddeutsche Eigenarten werden hingegen als unbeholfen, provinziell oder „niedlich“ empfunden. „Öfters“ mag vielen gebildeten Menschen unbemerkt aus der Feder fließen, aber der Mehrheit der Deutschsprachigen ist dieser Ausdruck höchstens aus Mundartstücken bekannt. Das gilt auch für Infinitivkonstruktionen ohne „zu“ und für die Vergangenheitsbildung mit „sein“ bei Ortsbestimmungen: „Um die Dichtigkeit der Flansche braucht sich die Endkontrolle seit Einführung der neuen Prüfanlage nicht mehr (zu) kümmern.“ Und: „Die Termine konnten teilweise nicht eingehalten werden, weil unsere Lastwagen bis zu sieben Stunden im Stau gestanden sind/haben.“

Das Allereinzigste

Wenn von dem „einzigsten“ Produkt die Rede ist, dann gibt es nur eines seiner Art und es gibt weder eines, das „noch einziger“ oder gar „das einzigste“ wäre – und schon gar kein „allereinzigstes“. Das gilt natürlich auch für Möglichkeiten und alle anderen Dinge ...

Zwischen April und Mai

Zwischen April und Mai gibt es nichts – nur einen unendlich kurzen Zeitpunkt. Wenn von Zeiträumen die Rede ist, schreibt man je nach Absicht „im April und im Mai“, „im

April oder im Mai“, „Ende April/Anfang Mai“ oder man drückt sich noch genauer aus.

Einzahl und Mehrzahl

Hier geht es um ein Phänomen, das aus der englischen Sprache zunehmend in das Deutsche eindringt, das aber immer noch falsch ist und auch so empfunden wird. Es dürfte noch einige Jahre dauern, bis Formulierungen wie diese als korrekt gelten: „Die Mehrzahl der Bundesbürger legen Wert auf Qualität.“ Richtig heißt es: „Die Mehrzahl der Bundesbürger legt Wert auf Qualität.“ Man kann im Gegensatz zum Englischen im Deutschen auch nicht stillschweigend von einem Begriff, der von seiner Bedeutung her eine Vielzahl von Menschen einschließt, auf die Mehrzahl „sie“ übergehen: „Die Personalabteilung bemüht sich um schnelle Bearbeitung der Anträge, aber ihnen fehlt einfach die Zeit.“

Zu viele Kommas

Kommas kann man als Pausen zwischen größeren Gedankenabschnitten in Sätzen benutzen, vor allem seit die neue deutsche Rechtschreibung die grammatikalische Strenge ein wenig gelockert hat. Setzen Sie sie sparsam, aber nicht zu sparsam. Kleben Sie keine vollständigen Sätze mit Kommas aneinander, wenn eigentlich ein logisches Bindewort oder ein Satzteil nötig ist. „Ich denke, ich bin“ ist

UNTERM STRICH

WENIGER IST MEHR

General Anthony Clement McAuliffe befehligte im Zweiten Weltkrieg die Artillerie der 101. Division der Luftstreitkräfte. Während der Ardennenschlacht hatten die Deutschen McAuliffes Fallschirmjäger bei Bastogne eingekreist und verlangten, dass er sich sofort ergeben sollte. Völlig unbeeindruckt übermittelte McAuliffe dem deutschen Oberkommando seine Weigerung in einem Wort: „Nuts.“ [wörtlich etwa: „verrückt“, sinngemäß etwa: „ihr könnt mich mal“]

Diese Entgegnung ist inzwischen Legende. Sie enthält außerdem eine wichtige Kommunikationslektion für Manager: Weniger ist oft mehr.

eine Komma-Reihe. Das fehlende Wort ist alles entscheidend: „Ich denke, also bin ich.“

„Der Unterschied zwischen dem richtigen Wort und dem fast richtigen Wort ist wirklich eine große Sache – der Unterschied zwischen dem Nashornkäfer und dem Nashorn.“

– Mark Twain, amerikanischer Schriftsteller (1835-1910)

Redundanzen sind redundant. Alle Geschichte ist vergangene Geschichte. Alle Abschlüsse sind fertig. Manche Sätze ergeben keinen Sinn, wenn man darüber nachdenkt, oder sie bedeuten etwas, das gar nicht beabsichtigt war. Wie oft haben Sie schon gelesen, dass das „erste jährliche Golfturnier“ stattfindet? Wenn das Ereignis jährlich sein soll, dann sagen Sie das auch. Wenn es noch kein alljährliches Ereignis geworden ist, benutzen Sie stattdessen „das erste“, „das die Reihe eröffnet“ oder „Debütveranstaltung“. Hüten Sie sich außerdem vor „eng benachbart“. Zwei „benachbarte“ Unternehmen liegen per definitionem nahe beieinander; „eng benachbart“ bedeutet, dass sie noch dichter beieinander liegen.

SCHREIBEN SIE FÜR IHR PUBLIKUM

Versuchen Sie sich in die Lage der Leser zu versetzen, an die Sie Ihre Botschaft richten. Wie werden sie auf die Botschaft reagieren? Welche Informationen sind ihnen am wichtigsten? Was brauchen sie von Ihnen?

Wenn Sie Ihre Leserschaft kennen, können Sie auch entscheiden, wie förmlich Sie schreiben sollten. Es gibt zwar keine festen Regeln für zwanglose Formulierungen, aber je nachdem an wen Sie schreiben, sollten Sie wissen, ob Sie sie benutzen können oder nicht. Wenn Sie unsicher sind, seien Sie lieber zu vorsichtig und vermeiden Sie allzu lockere Formulierungen. Der Stempel der Professionalität sollte in Ihrem Geist den ersten Platz einnehmen.

In der heutigen globalen Wirtschaft, in der immer mehr Unternehmen Teile ihres Geschäfts an Unternehmen in anderen Ländern auslagern, ist die Kommunikation mit Kollegen und Kunden außerhalb Deutschlands ein üblicher Vorgang. Wenn Sie für ein internationales Geschäftspublikum schreiben, bedenken Sie, dass es möglicherweise eher förmliche Mitteilungen bevorzugt. Sprechen Sie beispielsweise geschäftliche Kontakte im Ausland nicht mit Vornamen an, außer wenn das besprochen ist; benutzen Sie immer den vollständigen Namen oder Titel und Nachnamen („Frau Jones“, „Herr Smith“).

DOS & DON'TS

FÜR EINE LESERSCHAFT SCHREIBEN

An die Leserschaft zu denken, bedeutet, dass man sich ihrer konkreten Bedürfnisse bewusst ist und sie anspricht.

- Richten Sie Ihre Mitteilung nach den Interessen des Lesers aus.
- Entscheiden Sie anhand der Leserschaft, wie förmlich das Schreiben sein sollte.
- Benutzen Sie auch in weniger förmlichen Schreiben einen professionellen Ton.
- Vergessen Sie nicht, kulturelle und sprachliche Unterschiede zu berücksichtigen.
- Fordern Sie die Leser auf zu antworten.

DER ZWECK DES SCHREIBENS

Wenn Sie sich klar gemacht haben, wer Ihr Publikum ist, müssen Sie die Frage beantworten: Warum schreibe ich? Vielleicht bitten Sie einen Mitarbeiter oder Kollegen per Email um eine Information. Oder Sie schreiben einen Bericht, mit dem Sie Ihren Chef davon überzeugen wollen,

dass mehr Mittel bereit gestellt werden müssen, wenn das Projekt rechtzeitig abgeschlossen werden soll. Wenn Sie sich den Zweck der Mitteilung überlegt haben, können Sie den Schreibvorgang besser organisieren; Sie können abschätzen, welche Belege oder Informationen Sie brauchen, um Ihre Aussagen zu stützen, und Sie können über Stil und Ton des Schreibens entscheiden.

Die meisten schriftlichen geschäftlichen Mitteilungen haben einen von zwei Zwecken: Informationen anfordern/ eine Frage klären oder überzeugen.

Anfrage/Klärung: Beginnen Sie mit einer respektvollen Anrede der Person, an die Sie Ihre Anfrage richten. Wenn Sie den Namen des Ansprechpartners nicht kennen, finden Sie ihn lieber durch einen kurzen Anruf heraus als das allgemeine „Sehr geehrte Damen und Herren“ zu verwenden.

Geben Sie den konkreten Grund, aus dem Sie schreiben, im ersten Satz des Dokuments oder Briefs an. Denken Sie auf jeden Fall an Informationen, die für den Leser von besonderer Bedeutung sind – die Bezugnahme auf ein vorangegangenes Gespräch oder Ereignis, ein Dokument, eine Bestellung, eine Rechnung, eine Auftragsnummer und so weiter. Das stellt Ihre Nachricht in einen Kontext und der Leser kann davon ausgehen, dass sie relevant ist, vor allem wenn Sie zum ersten Mal mit der Person in Kontakt treten.

ACHTUNG!

WIDERSTÄNDE GEGEN ZIELE

Bevor Sie in Ihrer Gruppe Ziele setzen, müssen Sie unbedingt herausfinden, welche Mitarbeiter sich gegen den Prozess sträuben könnten. Sie müssen ihnen den Prozess nahe bringen und sie dazu bringen, dass sie mitmachen wollen. Achten Sie auf Mitarbeiter, die

- keine Vision haben oder die nicht wissen, was sie wollen.
- das Unbekannte fürchten.
- den Nutzen der Zielsetzung nicht zu würdigen wissen.
- unorganisiert und gestresst sind.
- sich nicht selbst inoffizielle Ziele stecken.

Wenn Sie eine Frage klären oder ein Problem lösen wollen, vermeiden Sie Sarkasmus und Vorwürfe. Das könnte nämlich nicht nur Ihr Urteilsvermögen trüben, sondern Sie machen sich damit genau bei denjenigen Menschen nicht beliebt, die Ihr Problem lösen können. Wenn Sie das Bedürfnis haben, Ihrer Unzufriedenheit Ausdruck zu verleihen, tun Sie

das in höflichem Ton und sprechen Sie die betreffende Person respektvoll an. Wenn Sie eine Email schreiben, bedenken Sie, dass in diesem Medium der Ton leicht als Sarkasmus oder Respektlosigkeit missverstanden werden kann.

Überzeugen: Es ist nie leicht, jemanden dazu zu bewegen, dass er sich der eigenen Denkweise anschließt. Und mit dem geschriebenen Wort, das keinen Gesichtsausdruck und keinen Stimmklang vermitteln kann, der im Gespräch verdeutlichend wirkt, ist das noch entschieden schwieriger. Trotzdem ist es möglich, überzeugende Briefe und Berichte zu verfassen.

Fachleute sagen, dass es ein Wort gibt, das beim Verfassen überzeugender Botschaften mächtiger ist als alle anderen: „Sie“ oder „Du“. Sprechen Sie nicht als Erstes von sich selbst. Überlassen Sie die Bühnenmitte dem Empfänger der Nachricht. Verbinden Sie den Zweck Ihres Schreibens mit den Interessen und Bedürfnissen Ihres Lesers.

Wenn Sie beispielsweise Ihre Mitarbeiter davon überzeugen wollen, dass ihre Teilnahme an einem bestimmten Unterfangen erforderlich ist, betonen Sie den Wert, den dies für die Mitarbeiter hat. Wenn sie dafür Überstunden machen müssen, schreiben Sie ihnen, dass das ein vorübergehender Zustand ist und dass das ein gutes Licht auf das Unternehmen und somit auf jeden Einzelnen wirft.

UNTERM STRICH

DIE SCHREIBFÄHIGKEIT ENTWICKELN

Manager, die schludrige, unklare oder umständliche Briefe und Dokumente schreiben, tun sich und ihrer Karriere damit keinen Gefallen.

Eine Umfrage, die im Jahre 2004 im Auftrag des Business Roundtable und der National Commission on Writing for America's Families, Schools, and Colleges durchgeführt wurde, ergab, dass 51 Prozent aller Unternehmen die schriftliche Ausdrucksfähigkeit von Bewerbern für gehobene Positionen berücksichtigen. Es könnte sogar sein, dass die schriftlichen Fähigkeiten bei der Arbeitssuche entscheidend sind.

„Menschen, die nicht schreiben und sich klar ausdrücken können, werden nicht eingestellt und bleiben nicht so lange, dass sie für eine Beförderung in Frage kommen würden“, heißt es in dem Bericht.

Die Bilanz? Wenn Sie Ihre Managerlaufbahn ernsthaft vorantreiben wollen, polieren Sie Ihre schriftlichen Fähigkeiten auf.

Quelle: „Writing: A Ticket to Work or a Ticket Out“, College Board's National Commission on Writing (September 2004).

Lassen Sie sie wissen, dass Sie mit ihnen fühlen, und bieten Sie ihnen ein Zeichen der Anerkennung für ihr anhaltendes Engagement an.

Wenn Sie an Kunden schreiben, betonen Sie, wie Sie oder Ihr Produkt zu der Befriedigung ihrer Bedürfnisse beitragen können:

Sehr geehrter Herr Chen,

ich habe Ihren Namen von meinem Kollegen Fred Smith. Fred meinte, Sie könnten sich vielleicht für unseren digitalen Pager interessieren, den wir auf der Messe „Online Communication“ in Chicago vorstellen werden. Wenn Sie die Messe besuchen, kann ich dafür sorgen, dass Sie eine Testversion des Pagers bekommen, damit Sie entscheiden können, ob er den Bedürfnissen Ihrer Außendienstmitarbeiter entspricht. Lassen Sie mich bitte wissen, ob ich etwas für Sie tun kann. Ich danke Ihnen für Ihre Zeit.

Mit freundlichen Grüßen

John Doe

Marketing Manager

Dieser Brief garantiert zwar keine Antwort, aber er liefert Herrn Chen mehrere verlockende Gründe, eine Antwort in Betracht zu ziehen. Erstens zeigt der Hinweis auf jemanden, den er kennt, dass er von einer glaubwürdigen Quelle kommt. Zweitens werden darin Gründe angegeben, weshalb Herr Chen daran interessiert sein könnte, mehr über das Produkt zu erfahren. Zum Abschluss wird ihm etwas Besonderes angeboten: Ein Blick auf den digitalen Pager bevor er auf den Markt kommt.

DER RICHTIGE TON

Egal ob Sie um etwas bitten oder ob Sie jemanden überzeugen wollen, bedenken Sie, dass die Verwendung von zwei magischen Wörtern ungeheuer viel guten Willen erzeugt: „Bitte“ und „Danke“. Benutzen Sie diese Wörter regelmäßig, vor allem in Ihrer Korrespondenz, ganz egal ob Sie der Chef sind oder ein untergeordneter Angestellter. Bedenken Sie, dass Sie auch eine Anordnung klugerweise lieber als bestimmte, aber höfliche Anfrage denn als Befehl formulieren sollten.

ÜBERARBEITEN UND KORRIGIEREN

Bevor Sie irgendeine schriftliche Mitteilung abschicken, lesen Sie sie mehrmals durch und suchen Sie Fehler. Prüfen Sie die Rechtschreibung ungewöhnlicher Wörter noch

einmal nach. Wenn Sie einen wichtigen Geschäftsbrief schreiben, beraten Sie sich mit einem Kollegen. Sind Sie sicher, dass Sie Namen, Titel und Unternehmen richtig geschrieben haben? Haben Sie Grammatik, Zeichensetzung und Rechtschreibung von Ihrem Textverarbeitungsprogramm prüfen lassen? Haben Sie im Zweifelsfall im Wörterbuch oder in der Grammatik nachgesehen? Ihre Botschaft ist erst dann versandfertig, wenn Sie diese Schritte erledigt haben.