

Kapitel 2

Unmissverständlich und aussagekräftig formulieren – so steigern Sie Ihre Effektivität und Effizienz

Gedacht heißt nicht immer gesagt,
gesagt heißt nicht immer richtig gehört,
gehört heißt nicht immer richtig verstanden,
verstanden heißt nicht immer einverstanden ...

Konrad Lorenz (1903-89), Verhaltensforscher

Ist Ihre Korrespondenz aussagekräftig und konkret? Fehlen auch in Ihren E-Mails oft wichtige Details, die für den Empfänger wichtig sind, um zu verstehen, welche Maßnahmen aus welchem Grund bis wann wichtig sind? Bringen Sie das, was Sie wollen immer prägnant auf den Punkt? Oder entstehen manchmal durch Ihre Formulierungen Missverständnisse, die durch eine klare, deutliche Ausdrucksweise hätten vermieden werden können.

Vor einer Woche erhielt ich folgende E-Mail:

Guten Tag, Frau Sauer,
.
können Sie mich bitte am Montag im Laufe des Tages einmal anrufen? Vielen Dank.
.
Freundliche Grüße
.
Samuel Paulus

Ich rief am Montag gegen 09:00 Uhr an und erfuhr, dass Herr Paulus momentan in einem wichtigen Meeting sei. Die Sekretärin riet mir, gegen 11:00 Uhr wieder anzurufen. Als ich es um 11:00 Uhr wieder versuchte, hörte ich, dass Herr Paulus noch immer nicht aus seinem Meeting zurück sei. Ich führte an diesem Tag zwei weitere nette Gespräche mit der Assistentin und um 13:20 Uhr hatte ich endlich Glück, ihn zu erreichen. Herr Paulus freute sich über meinen Anruf und teilte mir mit, dass er mit mir über die Terminplanung im nächsten Jahr sprechen wollte. Ich erfuhr, dass er mit mir fünf Termine für Korrespondenztrainings im Jahr 20XX vereinbaren wollte. Gemeinsam durchforsteten wir Outlook und hielten Termine fest, die dann zwei Tage später wieder umgelegt werden mussten, da wir den bayrischen Ferienkalender nicht berücksichtigt hatten.

Was war passiert? Ineffiziente Kommunikation führt zu ineffizienter Arbeit und Zeitverlust. Hätte er mir geschrieben:

Terminplanung 20XX
.
.
Guten Tag, Frau Sauer,
.
wir planen, im Jahr 20XX fünf zweitägige Korrespondenztrainings für unsere Mitarbeiter/innen durchzuführen.

.
Bitte senden Sie mir bis Montag, 18. März 20XX, zehn Terminvorschläge für die Monate Mai, Juni und September. Bitte beachten Sie bei Ihren Vorschlägen den bayrischen Ferienkalender 20XX. Vielen Dank.

.
Wir werden Ihnen bis 4. April 20XX mitteilen, für welche Termine wir uns entschieden haben.

.
Freundliche Grüße

.
Samuel Paulus

Hätte Herr Paulus effizient kommuniziert, hätten er, seine Assistentin und ich viel Zeit gespart.

- Ich hätte die Assistentin nicht mehrmals von der Arbeit abgehalten.
- Ich hätte gewusst, was Herr Paulus konkret will und hätte ihm konkrete Vorschläge per E-Mail schicken können.
- Bei meinen Vorschlägen hätte ich die bayrischen Ferientermine berücksichtigt.
- Die Termine hätten nicht im Nachhinein umgelegt werden müssen.
- Ich hätte gewusst, bis wann er sich entscheiden wird und auch das hätte mir die Planung erleichtert.
- Herr Paulus hätte Zeit gespart, denn er hätte die ganze Angelegenheit an seine Assistentin delegieren können. Sie hätte für ihn prüfen können, welche Termine passen und welche nicht.

Ein Einzelfall? Ich behaupte: „Nein, keineswegs.“ Wir kommunizieren oft eilig, unbedacht und unkonkret. So verschwenden wir viel Zeit und sorgen für Missverständnisse.

► **Grundregel:** Schreiben Sie, was Sie wollen und Sie bekommen, was Sie wollen.
Zwar nicht immer, doch die Chance, dass Sie bekommen, was Sie wollen steigt.

Seit zwanzig Jahren arbeite ich als Kommunikationstrainerin und habe gelernt, dass Menschen zwar theoretisch wissen, dass sie sich konkret ausdrücken sollten. Dennoch verlangen sie von ihren Mitmenschen telepathische Fähigkeiten.

Ich hatte einmal einen Vorgesetzten, der mir folgende E-Mail schrieb:

Liebe Frau Sauer,

.
ich brauche am ... ab 14:00 Uhr einen Dienstwagen. Können Sie das bitte arrangieren?

.
Herzlichen Dank und viele Grüße

Ja, ich arrangierte das gerne für ihn. Ich wusste aus meinen Erfahrungen, dass mein Chef am liebsten Audi fährt. Also rief ich den Fuhrpark-Manager an und bat ihn, an diesem Tag den Audi für ihn zu reservieren. Er teilte mir mit, dass der Audi an diesem Tag bereits vergeben sei. Da ich aus meinen Erfahrungen wusste, dass mein Chef lieber Audi statt BMW oder Daimler fuhr, bat ich ihn, die Kollegin, die den Audi reserviert hatte anzurufen und zu fragen, ob sie nicht tauschen würde. Da mein Chef der Geschäftsführer war, wurde das selbstverständlich für mich möglich gemacht. Als ich meinem Chef freudestrahlend mitteilte, dass der Audi am Dienstag für ihn zur Verfügung steht, sagte er zu mir: „Ich brauche den Audi nicht, ich habe einen Termin bei Daimler.“

Was war passiert?

Informationen, die ein Mensch nicht konkret erhält, ergänzt dieser Mensch durch seine individuellen Erfahrungen.

Und da ich schon ein paar Male einen Rüffel erhalten hatte, weil ich einen BMW oder Daimler reserviert hatte, bin ich gar nicht auf die Idee gekommen, dass mein Chef diesmal ein anderes Auto als einen Audi haben wollte. Hätte er einfach geschrieben:

Liebe Frau Sauer,

.

ich habe am Montag, ... einen Termin bei Daimler. Bitte reservieren Sie mir ab 14:00 Uhr bis 20:00 Uhr einen Mercedes E-Klasse. Vielen Dank.

.

Viele Grüße

... dann hätte ich auch gewusst, dass er bei diesem Kunden mit seiner Lieblingsmarke nicht auf den Hof fahren kann.

► **Fazit:** Gute Kommunikation bringt Zeitersparnis, da effektiver und effizienter gearbeitet werden kann.

Doch was ist überhaupt Effektivität und Effizienz?

Effektivität bedeutet: Das Richtige zuerst tun. Das Richtige ist, das, was Priorität hat, weil es uns Ansehen, Image, Erfolg, Umsatz und Gewinn bringt, bzw. Schaden verhindert.

Wenn wir effektiv arbeiten, dann konzentrieren wir uns auf das, was wirklich wichtig ist.

Effizienz bedeutet: Der **Richtige** tut das **Richtige richtig** zum **richtigen** Zeitpunkt und im **richtigen** Umfang.

Damit Sie in Zukunft, klar, deutlich und präzise kommunizieren und Ihr Empfänger effektiv und effizient arbeiten kann, empfehle ich Ihnen, sich die

fünf magischen Ws

- **Wer** konkret?
- **Was** konkret?
- **Wann** konkret?
- In **welchem** Umfang konkret?
- **Wozu** konkret?

an den Bildschirm zu kleben. Achten Sie darauf, dass keine E-Mail Ihren PC verlässt, in der nicht präzise formuliert ist, **wer konkret, was konkret, wann konkret, in welchem Umfang konkret und wozu konkret tun soll**. Nur so lassen sich Missverständnisse reduzieren oder gar ausschließen.

Wer konkret?

Manchmal wird nur sehr vage formuliert. Es ist nicht klar, wer sich in Bewegung setzen und etwas tun soll oder wer der Ansprechpartner ist.

Statt ...

In diesem Zusammenhang **ist zu prüfen**, ob ein Einschreiten effizient ist. Wir sollten uns dazu Gedanken machen und bald eine Entscheidung treffen.

Dieser Text wurde an einen Verteiler von 12 Personen geschickt und Sie können es sich bereits denken. Niemand machte sich Gedanken ...

... besser:

In der Produktionsbesprechung am Montag, 14. Mai 20XX werden wir entscheiden, ob ein Einschreiten effizient ist. Bitte prüfen Sie bis dahin, ob und weshalb aus Ihrer Sicht Handlungsbedarf besteht.

Hier werden Nägel mit Köpfen gemacht. Es ist klar, dass am nächsten Montag eine Entscheidung fallen wird. Die Empfänger werden klar und deutlich zur Handlung aufgefordert.

Statt ...

Wir sollten uns **bei Gelegenheit einmal** zusammensetzen, um über die weitere Vorgehensweise zu sprechen.

Wer sind wir und wer organisiert das Meeting? Damit Ihre Vorhaben nicht im Sande verlaufen formulieren Sie ...

... besser:

Es ist wichtig, dass wir bis 5. Oktober 20XX die weitere Vorgehensweise besprechen. Gerne rufe ich Sie am Montag, 20. September 20XX an, um einen Termin zu vereinbaren.

Statt ...

Bei der weiteren Abstimmung der Vorgehensweise sollte **man** bedenken, dass ...

Wer ist dieser ominöse „man“? Wir sprechen und schreiben oft in der „Man“-Form. Formulieren Sie konkret.

... besser:

Bitte bedenken Sie bei der Abstimmung der weiteren Vorgehensweise, dass ...

Statt ...

Bei der Planung von Schulungsmaßnahmen **ist** die Personalabteilung **einzubeziehen**.

Aha, und an wen wendet sich der Empfänger nun? Soll der Empfänger etwas tun oder wer informiert die Personalabteilung?

... besser:

Wenn Sie ein Führungstraining planen, wenden Sie sich bitte an unsere Personalleiterin, Frau Corinna Schmidt. Sie unterstützt Sie gerne bei der Auswahl eines Trainers und bei der Organisation. Sie erreichen Sie unter der Telefonnummer ...

Statt ...

Wenn Sie Fragen haben, können Sie sich gerne **an uns** wenden.

An uns? Ist es nicht konkreter, den korrekten Ansprechpartner und seine Durchwahl anzugeben? So stellen Sie sicher, dass Ihr Kunde genau weiß, wer in diesem Fall für ihn zuständig ist und seine Fragen sicher beantworten kann. Wie oft landet der Kunde an der Zentrale und hat keine Ahnung nach welchem Ansprechpartner er fragen soll? Nicht immer ist derjenige, der unterschrieben hat auch gleichzeitig der zuständige Berater oder Spezialist.

... besser:

Ihre technischen Fragen beantwortet Ihnen gerne Frau Monja Bleis. Sie erreichen Sie unter der Telefonnummer 069 123-456.

Statt ...

Bei Schwertransporten **ist** die Polizei **zu verständigen**.

Wer verständigt die Polizei? Wann muss die Polizei spätestens informiert werden?

... besser:

Wenn Sie einen Schwertransport planen, verständigen Sie bitte mindestens eine Woche vorher die Polizei.

Statt ...

Das Formular **ist** ausgefüllt und unterschrieben an uns **zurückzusenden**.

Dieser Satz klingt wie ein Befehl. Ist es nicht verbindlicher, den Empfänger direkt anzusprechen und ihn zu bitten, das Formular bis zu einem bestimmten Datum zurückzusenden?

... besser:

Damit wir Ihren Schaden schnell regulieren können, bitten wir Sie, das ausgefüllte Formular bis 5. Mai 20XX zurückzusenden.

Das Angebot, den Schaden schnell zu regulieren, wird den Empfänger zusätzlich motivieren.

Was konkret? In welchem Umfang konkret?

Oft ist es nicht möglich zu verstehen, was der Absender konkret braucht, weil der Wunsch viel zu allgemein formuliert ist. Manchmal wird auch eine Aufgabe unter- oder übererfüllt, weil nicht konkretisiert ist, in welchem Umfang sie ausgeführt werden soll. Wie oft wurde schon von einem Mitarbeiter eine mehrseitige, komplizierte Ausarbeitung gemacht, weil der Auftraggeber vergaß zu definieren, was er in welchem Umfang braucht.

Statt ...

Wir bitten Sie, uns während des Meetings am 6. Juni 20XX einen Überblick über die für unser Unternehmen infrage kommenden Softwarelösungen zu geben.

Schreiben Sie klar und präzise, was Sie wollen und Sie werden es bekommen: im richtigen Umfang, in der richtigen Form und mit den richtigen Inhalten. Die bessere Variante in diesem Fall lautet:

... besser:

Bitte geben Sie uns während des nächsten Meetings am 6. Juni 20XX einen Überblick, welche Softwarelösungen für unser Unternehmen infrage kommen. Für Ihre Präsentation haben wir 10 Minuten eingeplant.

Nun weiß der Mitarbeiter genau, wie viel Zeit ihm zur Verfügung steht und wird sicher keine 30minütige PowerPoint-Präsentation mit 30 Charts vorbereiten.

Statt ...

Bitte senden Sie uns Unterlagen über Ihr Unternehmen zu. Vielen Dank.

Auch hier ist nicht klar, welche Unterlagen genau gebraucht und gewünscht werden. Wenn Sie dem Empfänger konkret mitteilen, welche Unterlagen Sie benötigen, dann hat er die Chance Ihnen genau diese zuschicken. Sie erhalten weder zu wenig noch zu viel. Das entlastet Ihren Papierkorb und ist sicher umweltbewusster.

... besser:

Bitte senden Sie uns bis 10. Oktober 20XX Ihr komplettes Seminarprogramm, Ihr Trainerprofil und ein Angebot für ein eintägiges Korrespondenztraining zu. Auf folgende Inhalte legen wir besonderen Wert: ...

Statt ...

Mit der Bitte um **Stellungnahme** bis 11. April 20XX.

Abgesehen davon, dass diese Formulierung veraltet ist, frage ich Sie: „Was ist eine Stellungnahme?“ Das Wort ist ein militärischer Ausdruck. „Stellung nehmen“ bedeutet, dass ich mich in meinen Schützengraben begeben und dort Stellung beziehe. Wir leben im Zeitalter der Kundenorientierung und nicht im Krieg. Vor allen Dingen, was konkret möchte der Sender dieser Nachricht wissen, wenn er mir die Verkaufsstatistik 20XX mit diesen Worten zuschickt? Soll ich mich rechtfertigen, weil die Zahlen insgesamt schlecht sind? Möchte er wissen, wie ich die Ergebnisse interpretiere? Will er Vorschläge, wie wir unseren Umsatz im nächsten Jahr steigern können? Was für Erwartungen hat er und was versteht er unter einer Stellungnahme?

... besser:

Bitte teilen Sie mir bis 11. April 20XX mit, weshalb unsere Umsätze in Hessen im letzten Jahr um 12 % zurückgegangen sind. Welche Prognosen gibt es für nächstes Jahr in diesem Bundesland?

So ist es viel besser. Jetzt weiß ich genau, was der Sender wissen will und kann konkret antworten.

Statt ...

Es wäre schön, wenn Sie mir ein Hotelzimmer buchen könnten.

Raucher? Nichtraucher? Anreisedatum? Abreisedatum? Spezielle Wünsche? Und was heißt: „Es wäre schön?“

... besser:

Bitte buchen Sie mir ein ruhiges Nichtraucherzimmer im Seehotel Niedernberg. Ich werde am 10. Oktober 20XX nach 18:00 Uhr anreisen und am 12. Oktober 20XX abreisen. Da ich mit dem Auto komme, benötige ich auch einen Parkplatz.

Bis wann konkret?

Haben Sie auch oft Vorbehalte, konkrete Termine zu nennen, weil Sie den Kunden oder Geschäftspartner keinesfalls unter Druck setzen möchten? Gutes Zeitmanagement setzt voraus, dass wir unseren Geschäftspartnern unsere genauen Terminvorstellungen nennen, damit diese prüfen können, ob diese für sie realistisch und umsetzbar sind.

Werfen Sie deshalb unkonkrete Zeitangaben wie zum Beispiel

- so schnell wie möglich
- schnellstmöglich
- schnellstens
- baldmöglichst
- so bald wie möglich
- in Kürze
- kurzfristig,
- zeitnah
- bei Gelegenheit
- zu gegebener Zeit
- as soon as possible (asap)

über Bord.

Sie sind der Meinung, dass ein klarer Termin zu fordernd klingt und den Empfänger zu sehr unter Druck setzen könnte? Dann nehmen Sie den Druck wie folgt heraus:

► **Grundregel:** Erst begründen, dann verkünden!

Situation schildern ①

Frage stellen ②

Danke ③

Gerne reservieren wir Ihnen ein ruhiges Einzelzimmer. Das Hilton Hotel ist im November immer sehr stark ausgebucht. ① Können Sie mir deshalb bitte bis 8. Oktober 20XX mitteilen, ob Sie bereits am Vorabend anreisen? ② Vielen Dank. ③

Die Geschäftsleitung hat für morgen um 10:00 Uhr eine Besprechung angesetzt. Ich habe auch eben erst davon erfahren. Für das Meeting soll ich eine Excel-Tabelle erstellen und brauche folgende Informationen ... ① Können Sie mir diese bitte bis heute 17:00 Uhr mailen? ② Herzlichen Dank. ③

Sie haben Recht: Wenn Sie dem Empfänger zuerst erklären, wozu Sie was brauchen, dann wird der Text etwas länger. Doch glauben Sie mir, es lohnt sich, denn wenn Sie das Wozu erklären, dann kann der Empfänger die Wichtigkeit viel besser einschätzen. Nur so ist effektives Arbeiten möglich.

Wozu konkret?

Das Wozu ist der Beweggrund, den wir brauchen, um uns in Bewegung zu setzen. Nur wenn wir das Wann und das Wozu kennen, ist es uns möglich, Prioritäten zu setzen. Die Wichtigkeit entnehmen wir dem Wozu und die Dringlichkeit entnehmen wir dem Wann. Prioritäten werden wie folgt gesetzt:

■ **Priorität 1:** wichtig und dringend

Das Wozu zeigt uns welcher Schaden entsteht, wenn wir die Aufgabe nicht bis zum angegebenen Termin, dem Wann, erledigen. Dringend ist eine Aufgabe nur dann, wenn sie sehr kurzfristig und nicht verschiebbar ist, d. h. wenn wir diese Aufgabe nicht heute erledigen oder erledigen lassen, dann ist der Termin nicht zu halten und der Schaden tritt ein.

■ **Priorität 2:** wichtig, noch nicht dringend

Oft kommen wichtige Aufgaben, die uns viel Erfolg und Gewinn versprechen, schon rechtzeitig auf unseren Tisch. Wenn der Termin nicht konkret angegeben ist, dann kann es sein, dass diese nicht rechtzeitig geplant und delegiert werden. Nennen Sie immer den Endtermin, um Missverständnisse und Fehlinterpretationen auszuschließen.

■ **Priorität 3:** weder wichtig noch dringend

Es gibt auch sehr viele Aufgaben, die weder wichtig und dringend sind. Sie sind jedoch für unsere Organisation und unseren Überblick unabdingbar. Auch wenn kein unmittelbarer Schaden entsteht, wenn manche Statistiken, manche Excel-Tabellen nicht pünktlich fertig

werden, wäre es doch eine Fehlentscheidung auf diese zu verzichten, denn sie geben uns über unseren Status Auskunft und sind als Überblick und Entscheidungsgrundlage überlebensnotwendig. Dennoch wäre es fatal, ein Projekt in Millionenhöhe platzen zu lassen, nur weil einer darauf beharrt, dass die monatliche Umsatzstatistik am 15. des Monats fertig sein muss. Lieber erst das Projekt retten und die Umsatzstatistik am 16. fertigmachen.

Und hier sind noch einige Beispiele zur Regel „**Erst begründen, dann verkünden**“! Trainieren Sie, das wozu konsequent dem wann voranzustellen.

Statt...

Bitte teilen Sie uns **so bald wie möglich** mit, ob Sie ein Hotelzimmer benötigen.

Wie oft haben Sie schon fünf Handstände und sechs Kopfstände gemacht, um noch ein Hotelzimmer zu finden, bloß weil einer Ihrer Geschäftspartner dachte, es sei ausreichend, wenn sich drei Tage vorher entscheidet, ob er übernachten möchte?

... besser:

In der 34. Kalenderwoche findet in Frankfurt eine Messe statt. Deshalb ist es wichtig, das Hotelzimmer rechtzeitig zu buchen. Können Sie uns bitte bis 10. Oktober 20XX mitteilen, wann Sie anreisen und ob Sie übernachten werden?

Wozu brauchen Sie was bis wann? Bei dieser Variante ist dem Empfänger klar, dass es nur möglich ist, ihm ein ruhiges, komfortables Hotelzimmer zu buchen, wenn er seine Information bis 10. Oktober schickt.

Statt...

Gerne würden wir die Bearbeitung **termingerecht** erledigen und freuen uns auf die Rücksendung des ausgefüllten Fragebogens.

Wann genau muss der Fragebogen zurück sein, damit der Vorgang pünktlich erledigt werden kann? Der Empfänger besitzt sicher keine hellseherischen Fähigkeiten, die ihm sagen, wie lange wir brauchen, um seine Angaben zu bearbeiten.

... besser:

Gerne halten wir ihren Wunschtermin ein. Bitte senden Sie uns den ausgefüllten und unterschriebenen Fragebogen bis ... zurück.

Statt...

Können Sie uns bitte die Verkaufszahlen für Bayern **zeitnah** zusenden?

... besser:

Am Montag, 6. Juli 20XX um 10:00 Uhr findet unsere Vorstandssitzung statt. Können Sie uns deshalb die Verkaufszahlen für Bayern bis Freitag, 3. Juli, 14:00 Uhr zusenden? Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung.

Der Empfänger erfährt zuerst das Wozu. Die Zahlen werden für eine Vorstandssitzung gebraucht. Er sieht sofort, dass eine Vorstandssitzung sicher wichtig ist und kann die Priorität einschätzen. Da die Wochentage angegeben werden, sieht er auf den ersten Blick, dass zwischen dem Anforderungstermin und der Vorstandssitzung ein Wochenende liegt. Es ist auch fair, die Uhrzeit anzugeben, denn nur so kann der Empfänger definitiv planen. Er versteht sofort, dass es nicht ausreicht, die Zahlen am Freitagabend kurz vor Dienstende zu senden. Alle Missverständnisse sind ausgeschlossen. Da der Termin als Frage formuliert ist, wird er auch reagieren, wenn seine Antwort auf die Frage aus irgendwelchen Gründen „Nein“ lautet, denn wenn wir gefragt werden, dann antworten wir normalerweise auch. Die Frage übt keinen Druck aus, sondern bringt uns in die Denkschiene „Ja“ oder „Nein.“

Praxishandbuch Korrespondenz

Professionell, positiv und kundenorientiert formulieren

Sauer, J.

2017, X, 242 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-16640-3