

FÜNF TIPPS ZUR KORRESPONDENZ

1. Floskeln vermeiden

„Ein Brief ist wie ein Stellvertreter, den ich zu einem Kunden schicke“, sagt Alexa Siersdorfer, Chefredakteurin von „Office-Korrespondenz aktuell“. Deswegen sollte jeder Brief individuell verfasst werden. „Ich muss mir vorher überlegen, was ich aussagen und wen ich ansprechen will“, erläutert sie. Um dem Empfänger Respekt zu zollen, sollte auf gängige Floskeln verzichtet werden. Das zeigt, dass man sich Gedanken gemacht hat. „Jeder sollte so schreiben wie er spricht“, sagt Alexa Siersdorfer. Das bewahre vor langweiligen Standards wie „In der Anlage erhalten Sie.“

2. Einfache Sätze

Sätze sollten einfach und nicht verschachtelt sein. „Sätze mit acht Wörtern sind leicht verständlich, mit 29 Wörtern jedoch schwierig zu verstehen“, sagt Alexa Siersdorfer. Optimal sei eine Mischung aus kurzen und längeren Sätzen.

3. Botschaft hervorheben

Die eigentliche Botschaft soll in einem Hauptsatz stehen. Sie muss klar und eindeutig formuliert werden, auf Fremdwörter sollte man weitestgehend verzichten.

4. Verben benutzen

Die Expertin rät, weniger Substantive und mehr Verben zu verwenden. Statt „einer Prüfung unterziehen“ sei das Verb „prüfen“ viel prägnanter, und „ich darf meinem Bedauern Ausdruck verleihen“ sei mit „bedauern“ besser ausgedrückt.

5. Authentisch bleiben

Grundsätzlich gilt, eine positive Sprache zu finden. Statt zu schreiben „da müssen Sie leider warten“ ist ein „bitte gedulden Sie sich noch einige Tage“ viel kundenfreundlicher. Ebenso ist „ich werde sehen, wer Ihnen da weiterhelfen kann“ verbindlicher als die Antwort „dafür bin ich nicht zuständig“. „Es ist wichtig, ehrlich zu klingen“, sagt Alexa Siersdorfer. So sollte man niemals schreiben „für Rückfragen stehe ich Ihnen jederzeit zu Verfügung“. „Wer will schon nachts um drei Uhr angerufen werden?“, gibt die Expertin zu bedenken. Ehrlicher sei es, zu formulieren „haben Sie noch Fragen? Sie können mich unter der Telefonnummer xy erreichen“. Auch auf Konjunktive sollte verzichtet werden. So wird ein Brief nicht mit „ich würde mich freuen, wieder von Ihnen zu hören“ beendet, sondern mit „ich freue mich, wenn Sie wieder bei mir vorbeischaun.“ trueda

IMPRESSUM

Eine Veröffentlichung der Tageszeitung
DIE WELT

Chefredakteur: Thomas Schmid

Redaktion Sonderthemen

Leitung: Astrid Gmeinski-Walter,
Klaus Ries (stellv.)

Redaktion:

Dr. Anke-Sophie Meyer (verantw.),
Marie Therese Nercessian,
Heike Kowitz, Christina Petrick-Löhr

Gestaltung und Produktion:
Katja Wischniewski

Anzeigen: Clemens Braun (verantw.)

Verkauf: Stephan Stamm (Stellen)
Melanie Siegel (Bildung)

Verlag: Ullstein GmbH
Druck: Axel Springer AG

KONTAKT

Tel.: 030/58 58 90

Fax: 030/58 58 91

E-Mail: karrierewelt@welt.de

Klimawandel im Betrieb

Die Atmosphäre in vielen Büros ist angespannt. Immer nur zu jammern bringt aber keine Lösung. Wie die Stimmung gewendet werden kann

Von Heike Kowitz

Zwei Mitarbeiter stehen im Flur ihrer Firma und stimmen ihr allwöchentliches Klagelied an. Im Betrieb herrsche ein immer rauerer Ton. Es werde nur noch gegängelt und kontrolliert. Eine typische Situation.

Der Sozialpsychologe Rolf Haubl hält ein solches Jammern für wenig ergiebig: „Dieses Klagen ist keine angemessene Auseinandersetzung mit dem Problem, sondern dessen Ritualisierung, die es eher aufrecht erhält“, betont Haubl, der Professor für psychoanalytische Sozialpsychologie am Frankfurter Sigmund-Freud-Institut ist.

Eine von ihm und Günter Voß, Professor an der Technischen Universität Chemnitz, geleitete Studie zeichnet ein erschreckendes Bild der Arbeitssituation in deutschen Unternehmen und Organisationen. Während die Belastungen zunehmen, verschlechterte sich das Betriebsklima. „Arbeitsprozesse werden verdichtet und beschleunigt“, so die Studie. Die Arbeitswirklichkeit unterliege tief greifenden Veränderungen, die in den vergangenen Jahren noch an Geschwindigkeit zugelegt hätten.

Ein Großteil der Unternehmen befinde sich in turbulenten Veränderungsprozessen, der Effizienzdruck steige über alle Branchen hinweg, bestätigt die Untersuchung. Den permanenten Umbau eines Unternehmens könnten viele oft nicht mehr nachvollziehen.

Führungskräfte seien der Komplexität ihrer Aufgaben immer weniger gewachsen: Statt ihren Mitarbeitern Halt und Orientierung zu vermitteln, werde der ökonomische Druck nach unten weitergegeben. Viele Mitarbeiter sehen in ihnen keine Wächter guter Arbeit und Qualitätsstandards mehr, sondern reine Manager, die profitable Veränderungen durchsetzen wollen. „Die Beschäftigten beklagen sich, dass ihre Chefs oft die notwendigen Führungskompetenzen nicht mitbringen, um den Wandel für die Mitarbeiter erträglich zu gestalten“, so die Forscher.

Die Bonner Unternehmensberaterin Monika Henn kann die Ergebnisse der Studie nur bestätigen. In Zeiten der Krise, in denen Kündigungen anstünden, „zieht sich das Management oft zurück. Die Mitarbeiter fühlen sich dann allein gelassen.“ Denn, so Henn, die Chefs seien selbst unsicher und im Umgang mit solchen Situationen häufig unerfahren. Die Berliner Beraterin Petra Bock betont: „Gute Beziehungen, auch Arbeitsbeziehungen, leben von Verlässlichkeit, Vertrauen und Nachhaltigkeit.“ In einer Kultur der „permanenten Veränderung“ seien die Beschäftigten auf eine harte Probe gestellt. Beraterin Henn stellt einen gravierenden Wandel fest: „Früher zeigten sich Unternehmen verantwortlich für



Sich entschuldigen, kostet manchmal Überwindung, aber damit entspannt sich die Atmosphäre im Büro

den einzelnen Mitarbeiter. „Sie gaben ihm das Gefühl: Hier ist mein Platz.“ Heute hingegen seien Mitarbeiter austauschbar.

Das sehen auch die für die Studie befragten Supervisoren so:

Kollegialität und Solidarität schwänden. Oft sei die Belegschaft in Gruppen gespalten, die sich gegenseitig das Leben schwer machen würden. All diese Faktoren führen laut Studie zu

psychischen wie körperlichen Problemen. Die anhaltende Überforderung äußere sich in einer „Kultur des Klagens“, der sich nur wenige entziehen können.

„Wenn wenig Äußerliches verlässlich ist, empfindet es sich, zunächst einmal für sich selbst Klarheit zu bekommen“, empfiehlt Petra Bock. Man müsse sich selbst befragen: „Was will ich eigentlich? Was sind meine Ziele? Im Leben, im Beruf und in diesem Unternehmen? Welchen Preis bin ich bereit zu zahlen und wo sind meine Grenzen?“ Wenn man sich diese Fragen beantworte und entschieden habe, im Betrieb zu bleiben, könne jeder einen ganz entscheidenden Beitrag dazu leisten, dass das Klima trotz schwieriger Zeiten besser werde, glaubt Bock.

Eine Alles-ist-Mist-Haltung führt nicht weiter. Die Beraterin schlägt vor, den Blick darauf zu lenken, was funktioniert. „Was mache ich, was machen die Kollegen, was macht der Chef gut? Was kann ich dazu beitragen, dass es noch besser wird?“ Noch mehr Leistung zu geben, müsse „nicht unbedingt“ die Lösung des Problems sein. Petra Bock hält Perfektionismus gar für blockierend. „Je perfektionistischer man in Veränderungsprozessen vorgeht, desto schwerer wird es für alle Beteiligten.“ Denn Veränderung bedeute, „dass vieles tatsächlich nicht mehr hundertprozentig nach erprobten Mustern gemacht werden kann, sondern dass Mitarbeiter und Führungskräfte Pionierarbeit leisten müssen“. Mit sich und auch den Kollegen solle man „menschlich großzügig und fair umgehen“, schlägt Bock vor. Denn letztendlich werde das Arbeitsklima von Menschen gemacht.

Monika Henn plädiert an die Firmen, ihren Mitarbeitern Weiterbildungsseminare anzubieten. Diese seien eine gute Möglichkeit, um die Solidarität unter den Mitarbeitern zu stärken. Der einzelne bekomme das Signal: „Die Firma tut etwas für mich.“ Seminare böten die Möglichkeit, sich in einer entspannten Atmosphäre kennenzulernen und auszutauschen. Zudem habe man Kontakt mit Mitarbeitern aus anderen Bereichen. „Das ist gut für das Betriebsklima.“ In Kursen könne auch das Management darin gestärkt werden, der Kommunikation mit ihren Mitarbeitern nicht auszuweichen.

Die Wissenschaftler Haubl und Voß halten Selbstfürsorge für notwendig. „Männliche Beschäftigte müssen lernen, sich selbst und anderen gegenüber ein Bedürfnis nach Halt gebenden kollegialen Beziehungen einzugestehen und gegebenenfalls rechtzeitig Entlastung zu suchen, ohne dies als beschämende Schwäche zu erleben.“

Frauen hingegen müssten lernen, sich aggressiver zu behaupten. Leistungsträgern wird empfohlen, ihr Selbstwertgefühl nicht allein an die Karriere zu binden.

DIE STUDIE ZUM BETRIEBSKLIMA

■ Für die vor kurzem veröffentlichte Studie zum Betriebsklima wurden rund 1000 Mitglieder der Deutschen Gesellschaft für Supervision befragt. Supervisoren und Coachs beraten Unternehmen und Organisationen zu Themen wie Zusammenarbeit und Teambuilding. Die Studie wurde geleitet von Rolf Haubl, Professor für psychoanalytische Sozialpsychologie am Frankfurter Sigmund-Freud-Institut, und von Günter Voß, Professor an der Technischen Universität Chemnitz.

■ Ein Großteil der Unternehmen befinde sich in turbulenten Veränderungsprozessen, der Effizienzdruck steige über alle Branchen hinweg, so ein Ergebnis. „Der ökonomische Druck der letzten Jahre und der daraus entstehende ständige Reformzwang hat zu einer höchst problematischen ‚Blase‘ sich verdichtender Probleme in Organisationen geführt, die lange Zeit kaum wahrgenommen wurde, nun aber ‚platzen‘ könnte“, befürchtet der Sozialpsychologe Haubl.