

Beck kompakt

Executive Summary

Überzeugende Entscheidungsvorlagen für das Management

Bearbeitet von
Von Claudia Meindel

1. Auflage 2018. Buch. 160 S. Klappenbroschur
ISBN 978 3 406 71563 1
Format (B x L): 10,4 x 16,1 cm

[Wirtschaft > Wirtschaftswissenschaften: Allgemeines > Wirtschaftswissenschaften:
Sachbuch und Ratgeberliteratur](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei

The logo for beck-shop.de features the text 'beck-shop.de' in a bold, red, sans-serif font. Above the 'i' in 'shop' are three red dots of varying sizes. Below the main text, the words 'DIE FACHBUCHHANDLUNG' are written in a smaller, red, all-caps, sans-serif font.

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

Schritt 9 – Das Gelernte im Berufsalltag einüben

1. Nehmen Sie sich einen Übungsaspekt vor

Sie haben dieses Buch nun fast vollständig durchgelesen und eine Menge Informationen erhalten. Vielleicht werfen Sie gerade einen Blick auf Ihren Schreibtisch, auf die sich dort stapelnden Aufgaben und fragen sich, wie Sie das Gelesene ohne großen Extraaufwand in die Praxis umsetzen können. In diesem Kapitel stelle ich Ihnen zwei Wege vor, wie Sie neu Erlerntes in Ihren Berufsalltag integrieren können.

Am besten verfestigt sich Ihr Wissen, wenn Sie es in die Tat umsetzen und an einem Workshop teilnehmen. Dort können Sie das Gelesene mit Hilfe von praktischen Übungen erproben und Sie erhalten ein direktes Feedback vom Trainer.

Um die neuen Verhaltensweisen anschließend zu Ihrer täglichen Routine zu machen, gibt es zwei verschiedene Wege:

- Im Wege der Innovation
- oder durch die Kaizen-Methode, der kleinen, aber steten Schritte, welche durch die Firma Toyota bekannt wurde.

Definitionen

Kaizen – Wikipedia

Kai = Veränderung, Wandel

Zen = Zum Besseren

Kaizen ist ein aus Japan stammendes Managementkonzept, das die schrittweise Verbesserung und Perfektionierung von Prozessen fokussiert.

Nur auf den ersten Blick sieht es so aus, als sei die Innovation der schnellere und daher bessere Weg. Er birgt jedoch die große Gefahr des Scheiterns in sich, da Menschen an einer von ihnen als zu groß und zu schwierig empfundenen Aufgabe oft nach kurzer Zeit scheitern oder sie erst gar nicht beginnen, da sie vom Umfang und der Komplexität des Ganzen wie gelähmt sind. Wer kennt das nicht: Man beginnt lieber Zeitschriften auszusortieren und die Blumen zu gießen, als sich endlich mit der Steuererklärung zu beschäftigen, für die man schon eine Mahnung des Finanzamtes bekommen hat.

Klassische Beispiele für den Weg der Innovation sind die Neujahrsvorsätze mehr Sport zu treiben oder Gewicht zu verlieren. Nach der Statistik werden solche großen und allgemein gehaltenen Vorhaben spätestens im März über Bord geworfen.

Mehr Erfolg verspricht die Kaizen-Methode.

Sie besagt, dass das Gehirn eine Aufgabe ohne Angst vor der großen Veränderung bewältigen kann, wenn die Aufgabe in kleinste und konkrete Aufgabenschritte zerlegt wird, die täglich und ohne Ausnahme ausgeführt werden. Dadurch wird eine nachhaltige Veränderung im Verhalten erzielt, ohne dass Blockaden auftreten.

Umgesetzt auf das Schreiben einer Entscheidungsvorlage bedeutet dies, dass Sie sich in Ihrer täglichen Arbeit jeweils einen Aspekt aussuchen, auf den Sie besonderes Augenmerk legen und den Sie versuchen zu verbessern. Abhängig von Ihren persönlichen Fähigkeiten können Sie sich zum Beispiel darauf konzentrieren, an Ihrem Sprachstil zu arbeiten, Ihre Gliederung übersichtlich zu gestalten oder den Fokus auf das Herausarbeiten von Handlungsoptionen zu legen.

Wenn Sie sich vorgenommen haben, an der Verständlichkeit Ihrer Texte zu arbeiten, sollten Sie das allenfalls als Trainingsmotto der Woche verstehen; für eine Übungsanweisung ist es nicht konkret genug.

Setzen Sie sich sehr kleine und konkrete Ziele, von denen Sie wissen, dass Sie sie in Ihrem Arbeitsalltag umsetzen können. Wie ein kleines und konkretes Ziel aussieht, zeige ich Ihnen im nächsten Kapitel.

2. Setzen Sie sich konkrete Übungsziele

Wie wir erfahren haben, können Sie Verhaltens-Veränderungen im Wege der Innovation oder mittels der Kaizen-Methode im eigenen Leben herbeiführen, indem Sie sich immer einen kleinen und konkreten Übungsaspekt herausgreifen. Selbst wenn Sie den Übungsschritt klein genug gewählt haben, kann er Ihnen immer noch Probleme bereiten, weil Sie ihn möglicherweise zu allgemein formuliert haben:

„Ich werde künftig weniger ungenau formulieren.“

Wie möchten Sie Ihr Lernziel umsetzen? Was können Sie tun, um präziser zu formulieren? Versuchen Sie, diese Frage mit einer konkreten Aufgabe zu beantworten. Das könnte zum Beispiel so aussehen:

Ich werde:

- *meine Texte von Füllwörtern befreien,*
- *Substantive durch Verben ersetzen,*
- *präzise deutsche Begriffe anstatt englischer Worthülsen verwenden.*

Versuchen Sie, Ihr konkretes Ziel in Ihren gesamten Schreiballtag zu integrieren. Jede Ihrer schriftlichen Äußerungen, d. h. auch Ihre täglichen Emails, Entwürfe, etc. sollten Sie auf Ihre Zielsetzung hin Korrektur lesen. Wenn Ihnen das ohne Ausnahme täglich gelingt, dann haben Sie Ihr Ziel klein genug und konkret genug gewählt. Wenn Sie bereits dienstags beginnen, nach Ausflüchten zu suchen, warum Sie Ihr Ziel nicht umsetzen können, dann haben Sie es zu groß und zu allgemein gewählt. Gehen Sie einen Schritt zurück, nehmen Sie sich ein kleineres Ziel vor, auch wenn es Ihnen banal erscheint. Nach meiner Erfahrung erzielen Sie am schnellsten sichtbare Erfolge, wenn Sie in einem ersten Schritt damit beginnen, Ihre schriftlichen Äußerungen sauber zu gliedern. Eine gut strukturierte Gliederung verlangt, dass Sie sich Ihre Aussagen vor der Niederschrift gedanklich zurechtgelegt haben, und ein stimmig niedergeschriebener Gedankengang hilft Ihrem Leser, den Inhalt zügig aufzunehmen und zu verstehen. Nur wenn Sie sehr viele Füllwörter einsetzen, in Substantiven schwelgen und allzu oft in die Schachtelsatzkonstruktion verfallen, kann es hilfreich sein, wenn Sie Ihr erstes Ziel Ihrem sprachlichen Ausdruck widmen.

In einem zweiten Schritt könnten Sie sich zum Beispiel vornehmen, auf den Empfängerhorizont einzugehen. Stellen Sie sich Ihren Adressaten, seine Hierarchieebene, seine Vorkenntnisse und seine Bedürfnisse konkret vor. Lesen Sie Ihre Berichte mit den Augen des Empfängers. Wird sein Problem gelöst, seine Frage beantwortet? Welche Einwände könnte er haben?

Bitten Sie Ihren Adressaten ausdrücklich, nochmals auf Sie zuzukommen, sollte er etwas nicht verstanden haben. Dieses Feedback hilft Ihnen, Ihre Übungseinheit „Empfängerhori-

zont“ mit konkreten Übungsaufgaben auszustatten. Dazu hören wir im nächsten Kapitel mehr.

3. Holen Sie Feedback durch den Empfänger ein

Das Einfühlen in die Bedürfnisse Ihres Empfängers wird Ihnen leichter gelingen, wenn Sie Ihre Übung mit hierarchisch gleichgestellten Personen beginnen oder solchen, die von Ihrem Fachbereich nicht weit entfernt sind. Eine größere Herausforderung ist es, einen Bericht für Kolleginnen und Kollegen zu schreiben, die aus gänzlich anderen Fachbereichen stammen und komplett anders „ticken“ als Sie selbst.

Ich berate als Juristin unter anderem Marketing Teams, die aus hochkreativen Leuten mit wenig Sinn für juristische Probleme bestehen. Auch nach vielen Jahren der Zusammenarbeit bin ich immer wieder darüber erstaunt, dass diese Kolleginnen und Kollegen von mir – vermeintlich glasklar – geschilderte juristische Vorgänge komplett anders auffassen.

Gerade in Bezug auf (fach-)fremde Teams ist es besonders wichtig, durch ein persönliches Gespräch mit einer offenen Fragestellung („Erklären Sie mir bitte in Ihren Worten, wie sie den von mir dargestellten Prozess XY verstanden haben“) ein nützliches Feedback zu erhalten. Wenn Sie auf diese Weise fragen, kann Ihr Gegenüber nicht mit einem knappen „ja“ oder „nein“ antworten, sondern er oder sie muss das Gehörte korrekt aufgenommen haben, um es zu rekapitulieren. So werden Verständnislücken Ihres Gegenübers sichtbar. Sie sind eine Chance für Sie, ein Feedback zu

erhalten, welches so konkret ist, dass Sie es ohne Probleme in eine Kaizen-Übungsaufgabe umwandeln können.

Wenn Sie die Verbesserung in kleinen Schritten über einen Zeitraum beibehalten, werden Sie feststellen, dass sich die Qualität Ihrer Kommunikation merklich verbessert und Sie mit empfängergerecht übermitteltem Fachwissen Ihrem Gegenüber die Entscheidungsfindung sehr erleichtern.

4. Entwerfen Sie in Ihrer Muttersprache

In international ausgerichteten Konzernen mit Mitarbeitern aus aller Welt ist die Firmensprache meistens englisch. Dieses Business-Englisch unterscheidet sich in vielerlei Hinsicht von der englischen Umgangssprache und ist – auch bei Personen mit guten und sehr guten Sprachkenntnissen – eine Art Business-Esperanto. Englische Muttersprachler im Unternehmen lernen sehr schnell die gemeinte Bedeutung von falsch verwendeten Vokabeln und Floskeln der deutschen Kollegen. Ein Beispiel hierfür ist das in den deutschen Sprachschatz übernommene, vermeintlich englische Wort „Handy“ für das Mobiltelefon. Im Englischen existiert dieses Wort nicht. Das korrekte Wort ist „Cell Phone“ oder „Mobile Phone“. Gleiches gilt für Phrasen. So hat die Befragung von Kunden, wie sie den Werbeslogan „come in and find out“ einer großen Parfümeriekette übersetzen würden, ergeben, dass diese den Satz im Sinne von „kommen Sie herein und finden Sie auch wieder hinaus“ interpretieren.

Dies ist eine (für das Unternehmen nicht erfreuliche) Verschwendung von Werbegeldern. Im Umfeld von Entscheidungsvorlagen kann das falsche Verstehen von

Sachverhalten, Handlungsalternativen und Entscheidungsempfehlungen das Unternehmen eine Menge Geld kosten und es unter Umständen in eine gefährliche finanzielle Schieflage bringen.

Unter Zeitdruck und bei guten Englischkenntnissen ist man versucht, Entscheidungsvorlagen direkt in der Fremdsprache zu verfassen. Wenn Sie sichergehen wollen, Ihre Information punktgenau zu übermitteln, sollten Sie Ihr Executive Summary in der Muttersprache verfassen und anschließend in die geforderte Sprache übersetzen. Prüfen Sie bei Zeitmangel zumindest für die wichtigsten Teile Ihrer Arbeit genau, ob die populären Floskeln der englischen Sprache, die wir in unserem Arbeitsumfeld täglich hören und deshalb übernommen haben, wirklich das ausdrücken, was Sie in Ihrer Muttersprache sagen wollen. Auch bei Wörtern, die sich fast gleich schreiben, aber einen unterschiedlichen Bedeutungsgehalt haben, ist Vorsicht geboten. So lässt sich das englische Wort „silicone“ naheliegender mit Silikon übersetzen, während es sich bei dem fast identisch geschriebenen Wort „silicon“ um Silizium handelt.

Die englische Sprache umfasst ca. 800.000 Wörter, während die deutsche Sprache mit 50.000 auskommt. Ein muttersprachlich Deutscher verwendet 14.000 Wörter; sehr sprachgewaltige Menschen verfügen über einen aktiven Wortschatz von 50.000 bis 70.000 Wörtern, während man sich in der extrem wortreichen englischen Sprache mit 400 Wörtern und 40 Verben verständigen kann.

Damit erklären sich die in Unternehmen gerne und viel verwendeten englischen Worthülsen, die gut klingen, aber gleichzeitig jeden und keinen Bedeutungsgehalt haben. Ver-

meintlich weiß jeder, was gemeint ist, wenn Sie jedoch um eine genaue Übersetzung des populären Begriffes bitten, sieht es anders aus.

Eines ist sicher, entscheidungserhebliche Sachverhalte kann man mit unkritisch übernommenen englischen Floskeln nicht punktgenau übermitteln.

Selbst wenn Sie keine Zeit für einen Entwurf in der Muttersprache haben, sollten Sie Ihren englischen Text sehr genau daraufhin prüfen, ob er exakt das wiedergibt, was Sie ausdrücken wollen.

Auf den Punkt gebracht

- Nehmen Sie an einem Workshop teil, um Ihr theoretisches Wissen praktisch zu erproben.
- Damit Gelerntes zur Routine wird, zerlegen Sie Ihre Aufgaben in kleinste und konkrete Aufgabenschritte; führen Sie diese täglich und ohne Ausnahme aus.
- Gelingt Ihnen das nicht, verkleinern Sie den Aufgabenschritt bis zur Grenze der Wahrnehmbarkeit.
- Beschreiben Sie den Aufgabenschritt so präzise wie möglich mit einer konkreten Tätigkeit.
- Holen Sie ein offenes Feedback Ihrer Adressaten ein und verwenden Sie die daraus gewonnenen Erkenntnisse für neue Aufgabenschritte.
- Entwerfen Sie Entscheidungsvorlagen in Ihrer Muttersprache und übersetzen Sie sie anschließend in die geforderte Sprache.