

Erfolgreiche Kommunikation im Personalwesen

Marco De Micheli



Download free books at
bookboon.com

Marco De Micheli

Erfolgreiche Kommunikation im Personalwesen



Erfolgreiche Kommunikation im Personalwesen

1. Auflage

© 2015 Marco De Micheli & bookboon.com

ISBN 978-87-403-1052-8

Inhalt

1	Zum Autor	7
2	Anforderungen an die schriftliche Kommunikation	8
2.1	Human Resource Management und Kommunikation	8
2.2	Die Bedeutung des Corporate Writings	8
2.2	Einsatz der Medien und Kommunikationsinstrumente	9
2.3	Organisation und Planung	9
3	Konzept des Kommunikationsmanagements	12
4	Generelle sprachliche Anforderungen	16
4.1	Spannungsmittel und Aufmerksamkeitsgewinnung	24
5	Regeln ehrlicher und glaubwürdiger Anerkennung	32
5.1	Anforderungen an die Verständlichkeit	33
5.2	Die sieben W's für Klarheit und Vollständigkeit	33

THE WET PROCESSING COMPANY

RENA

Gemeinsam auf Erfolgskurs.

Wir sind als Anlagenbauer weltweit zu Hause in den Branchen:

- Solartechnik
- Halbleitertechnik
- Mikrosystemtechnik
- Medizintechnik
- Leiterplattentechnik

www.rena.com



6	Arbeitstechniken und Vorgehensweisen	37
6.1	Das Schreiben als Prozess	37
6.2	Korrekturlesung des eigenen Textes	41
6.3	Vorgehen und häufige Fehler beim Change Management	45
6.4	Führungskräftekommunikation bei Veränderungsprozessen	51
7	HR-Kommunikation im Internet	53
7.1	Die traditionelle und digitale Medienvielfalt	53
7.2	Besonderheiten für Mitteilungen und Texte im Internet	54
7.3	Anforderungen an eine HR-Webseite	61
7.4	Musterformulierungen zur Arbeitgeber-Attraktivität	63
7.5	Kommunikation der Personalpolitik und Grundwerte	66
8	Merkblätter und Guidelines	69
8.1	Merkblatt zur Berechtigung externer Aus- und Weiterbildung	69
8.2	Merkblatt zum Datenschutz und Umgang mit Mitarbeiterdaten	70



**DER NEUE JAGUAR XE
DIE SPORTLIMOUSINE
NEU DEFINIERT.**

Aufregendes Design. Begeisternde Dynamik. Richtungsweisende Technologien. Der neue Jaguar XE wird ab dem Frühsommer 2015 zu Preisen ab 36.450,- €* Sportlichkeit im Segment der Mittelklasse neu definieren. Melden Sie sich jetzt im XE Circle an, um die revolutionäre Premium-Sportlimousine von Jaguar als einer der Ersten persönlich zu erleben!

MEHR ERLEBEN AUF XE-CIRCLE.DE

3 JAHRE JAGUAR CARE
OHNE KILOMETERBEGRENZUNG
GARANTIE | INSPEKTION

HOW ALIVE ARE YOU?

* UVP ab Lager Jaguar Land Rover Deutschland GmbH.

JAGUAR



9	Merkblatt für erfolgreiches und effizientes Lernen	73
9.1	Das Unternehmensleitbild: Mission Statement	75
9.2	Muster-Merkblatt und Weiterbildungsvereinbarung	76
10	Das PRAXIUM-Verlagsprogramm	79
10.1	Mehr zum PRAXIUM-Verlag	80



Some see lighting that captivates
You see hospitals that comfort

At Philips, we strive to make the world healthier and a more sustainable place. We do this by using customer insights as the basis for developing meaningful innovations that improve the quality of people's daily lives.

Visit our career website to see the impact you could have bringing innovations, like Ambient Experience, to market.

innovation  you

Find out more on www.philips.com/careers

PHILIPS



1 Zum Autor

Marco De Micheli ist Autor und Verlagsleiter des PRAXIUM-Verlags, welcher Praxisbezug und Umsetzbarkeit von Fachinformationen für die Mitarbeiterführung und das Personalwesen fokussiert. Er wurde in zahlreichen HR- und Führungspositionen mit HR-Projekten konfrontiert und verfügt über eine reichhaltige Praxiserfahrung. Er hat im Verlag selber nebst diesem E-Book mehrere Bücher zu Mitarbeitergesprächen und Kommunikation verfasst. Sein neuestes Werk behandelt das Thema Content Marketing.



Mehr zum Verlag und seinen Werken für das Personalwesen, oft mit CD-ROM's, erfahren Sie [hier auf der Verlags-Website](#) und Leser aus der Schweiz [bei hrmbooks.ch](http://bei.hrmbooks.ch) Weitere Bezugsquellen am Ende des E-Books.

2 Anforderungen an die schriftliche Kommunikation

2.1 Human Resource Management und Kommunikation

Das Human Resource Management hat, wie kaum andere Abteilungen eines Unternehmens, in der schriftlichen Kommunikation zahlreiche, anspruchsvolle, wichtige und facettenreiche Aufgaben. Diese reichen gegen innen von Rundschreiben über persönliche Mitarbeiterbriefe bis zu Arbeitszeugnissen und gegen aussen von der HR-Webseite-Kommunikation über Stellenanzeigen bis zur Bewerberkorrespondenz. Doch nicht nur die Themen und Anlässe sind vielfältig und herausfordernd, auch die Empfänger haben unterschiedliche Erwartungen, Vorbildungen und Medienkompetenzen. Die Palette von Empfängern und Lesern reicht beispielsweise von äusserst leseungewohnten Mitarbeitern über kommunikationserfahrene Führungskräfte bis zu PR-Experten oder Online-Informationskonsumenten mit hohen Medienkompetenzen.

Diese grosse Bedeutung der schriftlichen Kommunikation hat mehrere Konsequenzen. HR-Mitarbeiter sollten in der Regel über ein überdurchschnittliches Ausdrucksvermögen und Sprachgefühl verfügen, das Medieninstrumentarium neuer und traditioneller Medien sollte nicht nur bekannt, sondern vertraut sein und die Kenntnisse sehr unterschiedlicher Mitarbeiterbedürfnisse und –kompetenzen auch bezüglich Kommunikation sind ebenso wichtig wie die Effizienz und Professionalität in der Texterstellung und sprachlichen Qualität der Informationen und Kommunikation. Dies sind nur einige Beispiele der Anforderungen und notwendigen Kompetenzen.

2.2 Die Bedeutung des Corporate Writings

Corporate Writing ist weit mehr als schnell ein paar Zeilen zu schreiben – es umfasst den gesamten schriftlichen Auftritt eines Unternehmens nach innen und nach aussen. Dabei geht es darum, für alle Kommunikationsinstrumente, Informationsstile, Anlässe usw. einen strategischen und authentischen Schreibstil zu finden, der der heutigen Zeit angepasst und der Kultur des Unternehmens entspricht und damit das Image nachhaltig prägt und das Mitarbeitervertrauen in das Human Resource Management und das Unternehmen als ganzes fördert und stärkt. Damit Briefe, Mitteilungen, Rundschreiben, Mitarbeiterzeitschriften-Beiträge, E-Mail-Botschaften, Aushänge und viele andere Formen schriftlicher Information und Kommunikation ankommen, verstanden werden, zum Handeln anregen, Interesse und Akzeptanz finden, gilt es, gewisse sprachliche und stilistische Regeln zu berücksichtigen. Dies ist bei den Reizüberflutungen im Zeitalter des Internets und der digitalen Kommunikation von besonderer Bedeutung.

2.2 Einsatz der Medien und Kommunikationsinstrumente

Wann soll man, welches Kommunikationsinstrument für welche Zwecke einsetzen? Dies wird mit zunehmender Medienvielfalt immer schwieriger und zuweilen auch komplizierter. Die nachfolgende Übersicht zeigt die Stärken und Schwächen der häufigsten betrieblichen Informationsinstrumente. Generell sind digitale Medien dann zu empfehlen, wenn Informationen schnell, kostengünstig sein und einen grossen Empfängerkreis erreichen sollen. Dem steht als Nachteil die nicht optimale Aufmerksamkeit bzw. Nachhaltigkeit gegenüber und die Flüchtigkeit neuer Medien generell. Auf klassische Medien sollte man setzen, wenn Mitteilungen eher persönlich sind und nachhaltig wirken sollen.

Dann Denn es ist auch eine Frage des Empfängerkreises. Jüngere Mitarbeiter, solche im kaufmännischen oder gar IT-Bereich und gegenüber neuen Medien aufgeschlossene und gut geschulte Mitarbeiter akzeptieren neue Medien weitaus stärker und haben auch einen kompetenteren Umgang mit diesen. Bei älteren Mitarbeitern, mit geringerer Affinität gegenüber digitalen Kommunikationsinstrumenten, ist die Situation oft eine andere. Wo Dialognotwendigkeiten, Themen mit hoher Priorität und sehr persönliche Aspekte bestehen, ist das persönliche Gespräch nach wie vor das beste und durch nichts zu ersetzende Instrument. Wichtig kann der kombinierte, aufeinander abgestimmte Einsatz verschiedenster Medien sein, wenn es um wichtige Informationen geht, die nachhaltig sein und unbedingt verstanden werden sollen.

2.3 Organisation und Planung

Die zahlreichen Kommunikationsaufgaben, an denen oft mehrere Stellen und Personen beteiligt sind, erfordern eine sorgfältige Organisation und Planung. Nachfolgend finden Sie ein Planungsgerüst mit Beispielen, welches, je nach Anzahl Informationen, Publikationen und Unternehmensgrösse, unterschiedlich detailliert zu handhaben ist. In einfacheren Fällen genügen die W-Fragen (Wer schreibt wann, was zu welchem Zweck und für wen), in anderen kann eine tabellarische Planungsübersicht mit den nachfolgenden Kriterien ein hilfreiches Instrument sein.

Art der Information/Publikation

Rundschreiben

Mitarbeiterzeitschrift

Reglement

Geschäftsbericht

Stellenanzeige

Express-Mitteilung des HRM oder der Geschäftsleitung

Ziel der Information/Publikation

Information
Instruktion
Schulung/Personalentwicklung
Personalgewinnung
Mitarbeiterbindung bzw. -betreuung

Thema/Anlass

Eintritt neuer Mitarbeiter
Ändern von Reglementen
Ausserordentliche Geschäftsvorkommnisse
Mitteilungen des HRM
Mitarbeiteranlass bzw. -vorfall privat
Jubiläum bzw. Leistungswürdigung

Erscheinungsweise

Nach Bedarf
Auf Anordnung der Geschäftsleitung bzw. des HRM
Periodisch monatlich
Periodisch quartalsweise

Verantwortlich für den Inhalt

Chefredaktor
HR-Management
Geschäftsleitung
Absender/Fachbereichs-Verantwortlicher

Verfasser/Autor

Führungskraft Position
Führungskraft Funktion
Fachgebiet Experte intern
Fachgebiet Experte extern

Verwendete Medien/Datenträger

Printpublikation
Rundschreiben
E-Mail
Intranet
SMS/Mobilgeräte
Anschlagbrett

Zielgruppen/Empfänger

Mitarbeiter
Führungskräfte
Niederlassungen
Neu eingetretene Mitarbeiter

Charakteristiken der Zielgruppen/Empfänger

Hohe Medienkompetenz
Leseungewohnt, tieferes Bildungsniveau
Hohes Niveau und Fachwissen
Wenig kaufmännisches Hintergrundwissen

Produktionszeit

Mitarbeiterzeitschrift 1 Monat
Rundschreiben ½ Tag, je nach Umfang und Komplexität
Intranet-Mitteilung 1 Tag, je nach Umfang und Komplexität

3 Konzept des Kommunikationsmanagements

Elemente zur Entwicklung einer Kommunikationsstrategie

Um einer Desorientierung durch Informationsüberflutung entgegenzuwirken, bietet sich ein Themenmanagement in Abstimmung mit der Unternehmensleitung an. Mit Hilfe der Kommunikationsstrategie wird die Organisation auf die wichtigsten Bedürfnisse des Unternehmens und seiner Mitarbeiter ausgerichtet. Dazu sind prägnante Botschaften notwendig, die klar und eindeutig die Geschäftsstrategie und die Rolle der Mitarbeiter vermitteln. Auch die Botschaften sind explizit mit den Unternehmenszielen zu verbinden. Das Themenmanagement schafft eine sinnvolle Verbindung zwischen dem, was die Mitarbeiter wissen müssen und dem, was sie hören wollen; es priorisiert und konzentriert Informationen. Die Kernfragen bzw. der Hauptnutzen kann dabei oft auf einige wesentliche Anforderungen reduziert werden.

- Was ist passiert oder wird passieren?
- Weshalb passiert dies, welches sind die Hintergründe?
- Was habe ich persönlich oder im Team davon?
- Wie kann ich selber dazu beitragen?

SIEMENS

Fabian Runte
Social-Media-Spezialist
Human Resources

Das ist der Typ, der die meiste Arbeitszeit auf Facebook verbringt.

Und dafür sorgt, dass sich dort noch mehr Menschen mit uns austauschen.

Finden Sie, der Start ins Berufsleben sollte der Start einer erfolgreichen Karriere sein? Dann machen Sie es wie Fabian Runte und wählen Sie den Karriereeinstieg bei Siemens. Von Beginn an konnte Fabian sein im Studium erworbenes Wissen bei der Konzeption länderübergreifender

Dialogmaßnahmen in einem internationalen Umfeld anwenden - und verantwortet mittlerweile den Social-Media-Auftritt von Siemens. Wenn Sie an Einstiegsmöglichkeiten mit Aufstiegschancen interessiert sind, schicken Sie uns jetzt Ihre Bewerbung.

siemens.de/jobs



Die Bereitstellung einer dem Veränderungsprozess angepassten Infrastruktur ist eine gut durchdacht zu organisierende Herausforderung, denn Mitarbeiter müssen oft schnell und zeitgleich informiert werden. Die Beschleunigung der Informationsprozesse, z.B. durch die elektronische Kommunikation, verlangt zugleich auch eine Steigerung der inhaltlichen Anforderung. Langwierige Abstimmungsprozesse und Absicherungen durch die Hierarchiestufen werden durch die Realität der Ereignisse in der Regel eingeholt. Die Herausforderung an das Kommunikationsmanagement ist es, sinnvolle Kommunikation überhaupt möglich zu machen. Dabei ist die persönliche Kommunikation und damit die Einbindung des Managements in den Prozess vorrangig. Denn auf der einen Seite wird so die grösste Glaubwürdigkeit erzeugt, die Mitarbeiter können Fragen stellen und dadurch die Richtigkeit der Nachricht besser einschätzen. Andererseits können durch die persönliche Kommunikation falsche Wahrnehmungen korrigiert werden.

Zu einer erfolgreichen internen Kommunikation gehört das Einholen und die Auswertung eines permanenten, strukturierten Feedbacks. Dies unterstützt die eigene Argumentation und stärkt die Glaubwürdigkeit der Kommunikation. Man hat konkrete Informationen darüber, was die Mitarbeiter wünschen, wo welche Lücken und Informationsbedürfnisse bestehen, was sie wissen müssen und auf welchem Kanal sie dies erhalten wollen. Dies kann bei einer Umfrage bewirken, dass man sich für Zielvereinbarungen intensivere Schulungen oder Vorbereitungen wünscht oder persönliche Mitarbeitergespräche als notwendig erachtet werden, um die Laufbahnentwicklung individueller zu fördern und zu planen.

Man weist Fakten vor, die die Entscheider überzeugen, warum etwas so und nicht anders kommuniziert werden sollte. Und man kann negative Ergebnisse voraussagen, wenn die Bedürfnisse der Zuhörerschaft ignoriert werden. Die Messung von Kommunikationsleistung kann aber auch dazu führen, dass man das Budget reduzieren und gleichzeitig die Kommunikation verbessern kann. So etwa in einer Entscheidung, die Mitarbeiterzeitschrift nur noch digital zu produzieren und zu distribuieren. Überhaupt führt eine effektive Wirkungskontrolle dazu, Defizite und Optimierungspotenziale zu erkennen, dadurch die Effizienz und Effektivität der internen Kommunikation zu optimieren und mit ihrer Hilfe eine Lern- und Entwicklungsperspektive zu gewinnen.

Arten von Kommunikationszielen

Man kann Kommunikationsziele grundsätzlich in drei Kategorien einteilen:

- Informationsziele
- Wissensziele
- Verhaltensziele

Diese sollten spezifisch definiert werden. So kann dies bei einem Wissensziel zum Beispiel sein, dass man erwartet, dass 80% der Mitarbeiter die Gründe und Vorteile einer neuen Strategie verstehen und nachvollziehen können und das Kader bei Zielvereinbarungen in der Lage ist, die neue Strategie so gut zu kennen, dass sie auf operative Ziele heruntergebrochen werden kann.

Arten der Mitarbeiterinformation

Es können drei Arten der Mitarbeiterinformation unterschieden werden: die Information von „oben nach unten“, von „unten nach oben“ sowie die Querinformation. Im Folgenden werden diese drei Bereiche genauer erklärt.

Information von «oben nach unten»

Die Information von „oben nach unten“ (top down) stellt den quantitativ grössten Teil der innerbetrieblichen Information dar. Sie zielt auf eine erfolgsorientierte Gestaltung des Arbeitsablaufs. In diesem Zusammenhang lassen sich drei Arten von Informationen unterscheiden:

- was der Mitarbeiter wissen muss
- was der Mitarbeiter wissen soll
- was der Mitarbeiter wissen möchte

Zu den Informationen, die der Mitarbeiter wissen muss, zählen vor allem Verordnungen und Vorschriften, Informationen, welche die Arbeitszeit, die Unfallverhütung und die innerbetrieblichen Vereinbarungen betreffen, sowie alle für die Arbeiten notwendigen Anweisungen und dazugehörigen Erklärungen. Informationen, die der Mitarbeiter wissen sollte, können durch z.B. Mitarbeiterzeitschriften oder ein Intranet vermittelt werden, aber auch durch Betriebsbesichtigungen bei Lieferanten und Kunden. Natürlich müssen bei einer umfassenden Mitarbeiterinformation auch die Informationswünsche der Mitarbeiter in bestimmtem Masse berücksichtigt werden, wie z.B. personelle Nachrichten wie Jubiläen, Beförderungen und Einstellungen. Diskussionen bei Mitarbeiterbefragungen, Mitarbeitergespräche oder Feedback-Möglichkeiten auf Mitarbeiterzeitungen sind ein Mittel, die Informationsbedürfnisse von Mitarbeitern eruieren zu können.

Information von „unten nach oben“

Um korrekte und breit abgestützte Entscheidungen treffen zu können, benötigen die Führungskräfte und die Unternehmensleitung relevante Informationen auch von den Mitarbeitern. Durch die heute zur Verfügung stehenden Informationstechnologien wird dies erleichtert. Doch diese allein stellen einen reibungslosen Informationsfluss nicht sicher, der Führungsstil und die damit verbundene Kommunikationskultur, die Gefässe, Kanäle und Möglichkeiten, aktive Förderungen und die Formulierung klarer Erwartungen und Ziele gehören ebenso dazu. Auch die Information von „unten nach oben“ lässt sich in drei Gruppen unterteilen:

- was die Geschäftsleitung wissen muss
- was die Geschäftsleitung wissen soll
- was die Geschäftsleitung wissen möchte

Die Unternehmensleitung muss über alle Störungen und Abweichungen von Anweisungen, Reglementen und wichtigen Regeln informiert werden. Dies betrifft vor allem das Personal, aber auch Material und Maschinen, Fehlentscheidungen der Führungskräfte oder von Mitarbeitern und meist als Folge davon Beschwerdebriefe von Kunden und Behörden. Je nach Unternehmenskultur ist aber auch die Personalentwicklung oder die Nutzung von Chancen bei Innovationen ein wichtiger Bereich. Die Unternehmensleitung sollte über Stimmungen und Meinungen im Betrieb informiert sein. Dies kann über Vertrauenspersonen wie z.B. Sekretärinnen und/oder über neutrale Stellen wie z.B. dem Personalleiter geschehen. Auf Veranstaltungen wie Jubiläen und Betriebsfesten ist es der Geschäftsleitung jeweils ebenfalls möglich, ihre Informationswünsche zu decken.

Die Querinformation

Die Querinformation wird auch horizontale Information genannt. Sie bezeichnet Kontakte zu verschiedenen Ebenen innerhalb grosser Bereiche, aber auch zwischen Linien- und Stabsabteilungen. Informationen auf gleicher Ebene entsprechen der Kommunikation unter hierarchisch Gleichgestellten. Diese Mitarbeiter sind in verschiedenen Abteilungen des Unternehmens tätig und benötigen solche Querinformationen, um sich einen Überblick über die Zusammenhänge der Arbeit der einzelnen Abteilungen zu verschaffen. Entsprechende Informationen werden oftmals bei Zusammenkünften und Besprechungen ausgetauscht.

4 Generelle sprachliche Anforderungen

Die nachfolgenden Punkte zeigen in Kürze die wichtigsten Regeln schriftlicher Kommunikation mit anschliessenden Mustervorlagen und Beispielen aus der Betriebs- und HR-Praxis.

Was wollen Sie mit Ihrem Text erreichen?

Es klingt vielleicht seltsam und banal, ist aber notwendig und wird oft vernachlässigt, nämlich die einfache Frage: „Was wollen Sie eigentlich mit Ihrem Text erreichen?“ Sie müssen wissen, was Sie erreichen möchten; denn davon hängt ab, wie der Text aussehen muss. Trotzdem stellen sich erstaunlich viele Schreiber diese Frage nie (und beantworten sie auch nicht). Wollen Sie Mitarbeitern den Nutzen neuer HR-Serviceleistungen näher bringen? Oder wollen Sie eine Analyse zum Qualifikationsstand der Mitarbeiter des Unternehmens für die Geschäftsleitung verfassen oder Linienvorgesetzte mit neuen Lernstrategien oder den Vorzügen des E-Learnings in der Personalentwicklung überzeugen? Themen, Informationsziele, Absichten, Empfängergruppen und vieles mehr sind wichtige erste Fragen, die vor dem Verfassen des ersten Satzes beantwortet werden sollen und die richtigen Weichen stellen. Die Schlüsselfragen sind oft:

An advertisement for SKF. It features a woman with long dark hair smiling in the foreground. In the background, a large white wind turbine is visible against a blue sky. The text 'Brain power' is written in large white letters on the left. On the right, there is a block of text about wind energy and SKF's role. At the bottom left, there is a call to action to visit the SKF website. The SKF logo is in the bottom right corner.

Brain power

By 2020, wind could provide one-tenth of our planet's electricity needs. Already today, SKF's innovative know-how is crucial to running a large proportion of the world's wind turbines.

Up to 25 % of the generating costs relate to maintenance. These can be reduced dramatically thanks to our systems for on-line condition monitoring and automatic lubrication. We help make it more economical to create cleaner, cheaper energy out of thin air.

By sharing our experience, expertise, and creativity, industries can boost performance beyond expectations. Therefore we need the best employees who can meet this challenge!

The Power of Knowledge Engineering

Plug into The Power of Knowledge Engineering.
Visit us at www.skf.com/knowledge

SKF



- Was ist der Hauptzweck und das Hauptziel der Information?
- Wer liest Ihren Text und was interessiert Ihre Empfänger?
- Was ist das Wesentliche und Relevante an der Information?
- Was ist die Handlungsaufforderung, was erwarten Sie?

Betreff oder Überschrift

Sagen Betreff oder Überschrift etwas Spannendes, Aussergewöhnliches, Interessantes, Spezielles, Persönliches, Dringendes, was die Mitteilung einmalig oder besonders macht und die Empfänger in deren persönlichem Umfeld anspricht und „abholt“? Betreff oder Überschrift dürfen zuweilen provokativ oder in Frageform formuliert sein oder ganz einfach neugierig machen. Grosse Zeitungsredaktionen haben Redaktoren, die allein für die Schlagzeilen verantwortlich sind. Daran sieht man, wie wichtig die Überschrift ist. Prinzipiell gilt: Ein guter Text mit schlechter Überschrift ist ein schlechter Text, weil er nicht gelesen wird und das Interesse des Lesers nicht gewinnt.

Werden die Empfänger persönlich angesprochen?

Ist dies in der Anrede und im Einleitungssatz der Fall – in dem auf eine für sie typische Situation eingegangen wird. Werden die Angesprochenen weder mit zu hohen noch zu tiefen Ansprüchen und Erwartungen konfrontiert? Eine Möglichkeit ist, jeweils die Gedanken des Lesers vorwegzunehmen und ihm damit gleich von Beginn weg zu zeigen, dass man sich in seine Lage zu versetzen weiss.

Beispiel: „Wie schön es doch wäre, heute Nachmittag das sonnige Wetter zu geniessen und dafür die nächsten Tage länger zu arbeiten?“ Wir können uns gut vorstellen, dass Sie solche Freiheiten schon einige Male gerne beansprucht hätten. Deshalb möchten wir mit Ihnen zusammen das Thema „Flexible Arbeitszeiten“ angehen“.

Die Formulierung der Einleitung

Veranlasst die Formulierung der Einleitung zum Weiterlesen, aber vermeidet sie das vorzeitige Verraten wichtiger Informationen der Kernbotschaft? Sie darf weder zu trocken und pauschal, noch zu schreierisch und werbemässig ausfallen, sondern muss primär informieren, worum es in der nachfolgenden Information geht und das Interesse wecken, d.h. weshalb die Information für den Empfänger wichtig ist und welchen Nutzen sie ihm stiftet. Eine interessante Einleitung kann oft über das Weiterlesen entscheiden.

Relevanz der Mitteilung

Erweckt die Mitteilung den Eindruck, dass der Informationsgegenstand interessant ist und dass es sich um eine den Leser betreffende und für ihn relevante Information handelt? Wird diese direkte, den Empfänger der Mitteilung einbeziehende und involvierende Form der Information, auch mit für den Leser nachvollziehbaren Beispielen angereichert?

Sind die Aussagen glaubwürdig?

Sind die Aussagen und Mitteilungen überprüft und überprüfbar? Sind sie für Ihre Unternehmenskultur typisch und für den Charakter des Informationsgegenstandes aussagekräftig? Wichtig ist unter Umständen auch die differenzierte Ansprache unterschiedlicher Mitarbeitergruppen.

Ist die Mitteilung persönlich formuliert?

Ist die Mitteilung so formuliert, als wenn Sie direkt und persönlich mit dem Mitarbeiter sprechen würden und diesen für die Sache auf eine ehrliche und glaubwürdige Art interessieren und seine Aufmerksamkeit gewinnen möchten? Aktuelle Ereignisse, Beispiele aus dem Erfahrungsalldag der angesprochenen Mitarbeitergruppe oder eine deren speziellen Bedürfnisse (Alter oder Geschlecht, Abteilung, Funktion im Unternehmen, Arbeitspensum) berücksichtigende Aspekte ermöglichen dies.

Die textliche Umsetzung

Ist die Botschaft in möglichst vielen Aussagen, ganz besonders aber in der Nutzenargumentation und in den zentralen Anliegen und Botschaften, zielgruppengerecht? Der besondere Nutzen einer Mitteilung kann, je nach Thema und Informationsgegenstand, in der Arbeitsplatz-Sicherheit, in den attraktiven Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten oder in der Vielfalt der Aufgabenstellungen liegen.

Die «Sprache» der Zielgruppe sprechen

Wird in der „Sprache“ der Zielgruppe geschrieben, sind die Anforderungen allgemein verständlich, klar und nicht vollgespickt mit englischen Modewörtern, Fachvokabular und wenig bekannten Termini? So fällt es zum Beispiel kaufmännisch nicht geschulten Mitarbeitern schwerer, Begriffe wie „Bilanzanalyse“, „Kernkompetenzen“ oder „Absatzinstrumente“ zu verstehen.

Wird eine bildliche Sprache verwendet?

Wird diese mit anschaulichen Beispielen verwendet? Löst der Text bei den Angesprochenen bildliche Vorstellungen aus, kann er sie schnell in eine betreffende Situation versetzen oder die Auswirkungen und Zielsetzungen der Mitteilung oder Botschaft vorstellen und diese nachvollziehen? So kann eine trockene und betriebswirtschaftlich formulierte strategische Neuausrichtung mit einem einfachen nachvollziehbaren Beispiel aus dem Arbeitsalltag und Erfahrungshorizont der Mitarbeiter stammenden Vergleich sofort verständlicher sein.

Die Gestaltung und Aufmachung

Ist die Information ansprechend, d.h. allfällige Text- und Bildelemente harmonisch, die Struktur durch Absätze und Überschriften sofort und gut erfassbar und erkennbar? Zu achten ist auch auf das Corporate Design (Schriftart, Logo, Sprache, Claim usw.). Nur schon Tabellen, Absatzpunkte, Rahmentexte, ein auf die wichtigsten Punkte eingehendes Fazit oder spezifische Handlungsanweisungen fördern die Verständlichkeit und Lesbarkeit eines Textes erheblich. Wichtige Aussagen textlicher Art können durch Formatierungen wie Zentrierung, Fettdruck, Nummerierung oder Pfeilzeichen hervorgehoben oder zumindest mit Überschriften oder Abständen gekennzeichnet werden.

Klarheit der Aussagen

Sind Anforderungen, Erwartungen und Tätigkeiten einfach formuliert, kommen sie schnell und ohne Umschweife auf den Punkt? Werden zum Beispiel Allgemeinaussagen wie „Belastbarkeit“ und „Flexibilität“ oder unbekannte Anglizismen (Return on Investment oder Shareholder Value) vermieden? Gerade, wenn es um Handlungsanweisungen oder erwartete Reaktionen geht, ist Klarheit und Verständlichkeit besonders wichtig (Was, Wer, Wann, Warum, Wo und Womit).

SIMPLY CLEVER

ŠKODA



We will turn your CV into an opportunity of a lifetime

As a ŠKODA AUTO constructor you will be working with the most modern technologies. We are always looking for new innovative solutions that can make the world a better place. Send us your CV. You will be surprised where it can take you.

www.employerforlife.com

Download free eBooks at bookboon.com



Click on the ad to read more

Handlungsaufforderungen

Werden die informierten Mitarbeiter klar zum Handeln aufgefordert und informiert, was Sie von Ihnen erwarten und wer für welche Handlungen oder Aktivitäten zuständig ist? Dazu gehören konkrete Handlungsanweisungen, die Information zu nächsten erfolgenden Schritten oder Gesprächen und deren Ziel und Zweck.

Schwer lesbare Wortungetüme

Wortungetüme wie Mitarbeitervergütungssystem und Kommunikationssteuerungs-Prozess sind schwer lesbar und schwierig zu verstehen und machen eine Information schwerfällig. Besser ist: Wort in Einzelbestandteile auflösen: System zur Vergütung von Mitarbeitern. Oder eine einfachere Aussage mit Hilfe eines Beispiels wählen. Auch Streckformen (man versteht darunter einen zusammengesetzten Ausdruck aus einem Verb und einem Substantiv wie „einer Prüfung unterziehen“, was einfach durch „prüfen“ ersetzt werden kann.

Füllwörter wirken schwerfällig

Es sind dies solche wie natürlich, selbstverständlich, wohl, eigentlich, beinahe, geradezu, auch, bereits. Allerwelts- und Füllwörter können zuweilen durchaus eingesetzt werden und haben ihre Berechtigung, eine zu starke Häufung bläht aber einen Text auf und macht ihn schwer lesbar.

Beispiel: „Im Rahmen Ihres Traineeprogramms werden Sie auch oft die Gelegenheit haben, verschiedene Abteilungen kennenzulernen“. Besser: „Während Ihres Traineeprogramms lernen Sie verschiedene Abteilungen kennen“.

Substantivierungen

Substantivierung oder auch Nominalisierung ist die Bildung eines Substantivs aus einer anderen Wortart, vor allem aus Verben und Adjektiven. Zu viele Ansammlungen von Hauptwörtern erschweren jedoch die Lesbarkeit von Texten unnötig und wirken schwerfällig und antiquiert. Substantivierung kann jedoch unter anderem ein Wort auch objektiver erscheinen lassen, so dass es unabhängig von einer konkreten handelnden Person erscheint. Das untenstehende Beispiel zeigt, dass Substantivierungen im Allgemeinen einfach zu ersetzen sind.

Beispiel: Statt „Ihnen obliegt die Verwaltung des Budgets“ ist diese Aussage wesentlich besser lesbar und direkter: „Sie verwalten das Budget“.

Adjektive und Füllwörter

Achten Sie auf jedes Wort, das Sie schreiben, hören Sie sich selbst zu. Vermeiden Sie die beziehungslosen, schablonenhaften, trivialen Wörter; verwenden Sie die *dichten, kraftvollen, plastischen, unwiderstehlichen*. Streichen Sie Füllwörter und Phrasen. Ihre Sätze werden klarer und Ihr Text wirkt stärker. Schreiben Sie keine unverbindlichen Wörter, sondern konkret: So wecken Sie am ehesten die Aufmerksamkeit Ihres Lesers. Wählen Sie aber im Zweifelsfall das weniger bedeutende Wort. Adjektive sind das Salz in der Suppe, aber zu viele, vor allem schmückende, allgemeine und formelhafte, machen sie ungeniessbar.

Gegenwart statt Zukunft

Mehr Überzeugungskraft erreicht man mit der Gegenwart statt der Zukunft oder Vergangenheit. Was in der Zukunft liegt, wird im Futur geschrieben und wirkt weniger glaubhaft. Die Gegenwart wirkt direkter, authentischer, aktueller, lebhafter. Zwischen Zeitformen kann durchaus auch ein Wechsel stattfinden, um die Spannung oder Aufmerksamkeit zu erhöhen und zu verstärken.

Schachtelsätze vermeiden

Es ist empfehlenswert, eine Satzgrenze von maximal 20 Wörtern zu beachten; eine Regel, die besonders für Online-Texte wichtig ist. Kurze, prägnante und klare Sätze sind lesbarer, informativer und verständlicher. Es gibt hierzu eine Faustregel: Was zusammengehört, darf nicht in mehr als drei Sekunden Lesedauer auseinander gerissen werden. Das sind zwölf Silben oder sechs Wörter. Mehr ist dem Leser oft nicht zuzumuten.

Beweisbare Informationen

Behaupten Sie nur, wenn Sie es auch beweisen können: Ein Bombardement von Behauptungen wirkt unglaubwürdig. Verbinden Sie Neuerungen oder Argumente mit Beweisen. Diese tragen zum Vertrauen in den Faktengehalt von Informationen bei und zeigen auch, dass sämtliche Informationen sorgfältig und umsichtig recherchiert wurden.

Beispiele: Beweise können Fakten, Beispiele, Tests, Anwendungen, Forschungsergebnisse und Mitarbeiter-Meinungen sein. Auch Resultate von Befragungen, Ansichten und Thesen von Experten oder aktuelle statistische Erhebungen sind möglich.

Der Umfang

Wie lang soll der Brief oder das Rundschreiben an die Mitarbeiter ausfallen – eine halbe oder zwei Seiten? Wie ausführlich soll die Erklärung zum Bewerbungsprozess im Internet sein – fünf Zeilen oder fünf Absätze? Grundsätzlich gilt: So lange wie nötig, so kurz wie möglich. Doch nicht die Länge, sondern die Qualität ist letztlich ausschlaggebend.

Bei langweiligen Informationen zu abstrakten, neuen HR-Projekten steigen Leser schon nach drei Sätzen aus, bei spannenden und informativen Ankündigungen mit einem persönlichen Nutzen und direkter Betroffenheit lesen sie auch bei drei und mehr Seiten mit Interesse weiter. Es ist zudem immer auch eine Frage der persönlichen Betroffenheit (Involvement), des Einbezuges von Mitarbeiterinteressen und der Relevanz einer Information, wie ausgeprägt das Interesse und die Aufmerksamkeit sind. Vielsagend ist die Aussage von J.W. von Goethe bei einem Brief an seine Mutter: „Bitte entschuldige, dass ich Dir heute einen so langen Brief schreibe. Ich hatte keine Zeit, einen Kürzeren zu verfassen“.

Äussere und innere Gliederung

Eine gute Gliederung und Ordnung von Texten ist eine wichtige Grundvoraussetzung für deren Einprägung. Es wird zwischen innerer und äusserer Gliederung unterschieden. Innere Ordnung: Der Text besitzt eine innere Folgerichtigkeit oder einen logischen Aufbau. Die Informationen werden in einer sinnvollen Reihenfolge dargeboten. Äussere Gliederung: Textaufbau durch Formatierungen d.h. zusammengehörige Teile werden übersichtlich gruppiert mittels Absätze zwischen Bemerkungen und Hervorhebungen (Schriftart; Schriftgrösse usw.).



Ich möchte einen Job, der mich fordert. In einem Unternehmen, das mich fördert. Euer Angebot, E.ON?

Lieber Herr Hensley, bei uns treiben Sie nicht nur die Zukunft der Energie, sondern auch Ihre Karriere voran.

Ganz gleich, in welcher Funktion: Neben anspruchsvollen Projekten bieten wir Ihnen erstklassige Entwicklungsmöglichkeiten. Ob Marketing, Finanzen, Personal oder Strategie – stellen Sie mit uns die Weichen für die Zukunft und verbinden Sie die spannenden Herausforderungen der Energiebranche mit den internationalen Karrierechancen eines Global Players.

Ihre Energie gestaltet Zukunft.

www.eon-karriere.com

e-on



Einleitende Hinweise

Solche metasprachlichen Hinweise benutzen oft Autoren, um ihre Texte verständlicher zu machen, die Aufmerksamkeit des Lesers zu gewinnen und in Kürze über den Fortgang eines Textes zu informieren. Wir zitieren einige Beispiele solcher metasprachlichen Hinweise und machen daneben auf ihre Funktion aufmerksam. Beispiele solcher metasprachlicher Hinweise:

- Thema: Nun befasse ich mich mit...
- Zusammenfassung: Kurz gesagt...:
- Themenwechsel: Nun zum nächsten Punkt...
- Relevanz-Indikator: Besonders wichtig ist dabei,...
- Veranschaulichung: Dazu drei Beispiele...
- Einschränkung: Allerdings gilt dies nur für...
- Strukturierung: Erstens, zweitens, drittens

Die Symbolkraft von Wort und Sprache

Die Wortwahl, die Sprache, die Beispiele und die Formulierung, die Schreibende verwenden, verraten viel über deren Persönlichkeit und Charakter. Sie sind oft Ausdruck der inneren Grundhaltung, Repräsentanzen der Lebenswerte und Zeichen für die Art, wie sie Menschen und die Welt sehen bzw. wahrnehmen. Menschen, die beispielsweise oft negative, pessimistische Wörter verwenden wie katastrophal, verheerend, horrend usw. sind auch in ihrem Wesen oft negativ und pessimistisch. Die gewählten Begriffe und Wörter repräsentieren – zumindest teilweise – die Denkweise, die Unternehmenskultur und beispielsweise das Menschenbild des Unternehmens. Es ist deshalb wichtig, in Mitteilungen und Briefen positive, konstruktive und kraftvolle, zupackende und lösungsorientierte Wörter und Begriffe zu verwenden, die eine wesentlich stärkere Wirkung haben. Beispiele: gewinnbringend, anpacken, kraftvoll, zuversichtlich, erfolgserprobt usw.

Unterschiedliche Kontaktmöglichkeiten bieten

Es steht heutzutage eine grosse Bandbreite von Kommunikationskanälen zur Verfügung. Es empfiehlt sich, in Briefen, im Internet und in anderen Mitteilungen, bei denen eine Handlung oder Kontaktnahme erwünscht oder gar wichtig ist, dem Leser und Empfänger mehrere Kontaktmöglichkeiten zu bieten wie Telefon, E-Mail, SMS, Internet/Intranet, der Korrespondenzweg, der persönliche Besuch oder das Gespräch.

Mut für lebendige und eigenständige Managementsprache

Es ist zuweilen erschreckend, wie uniform, gestanzte und damit nichtssagende Managementsprache daher kommt. Oft sind es stets die gleichen austauschbaren (Mode)Begriffe, die gleichen Schwerpunkte, die gleichen Appelle eines Managers, der Mitarbeiter und Kunden gleichermaßen langweilen. Die Ansammlung von genormten Begriffen wie Effizienz, Strategie, Innovation, Wettbewerb, Kundenorientierung und mehr ist genau so ermüdend und oft inhaltsleer wie Formulierungen und Aussagen im Sinne von „Die Herausforderung, Energie effizient zu nutzen“ oder „In unserem Fokus stehen motivierte, gut ausgebildete Mitarbeiter“. Oft kommen dann noch Anglizismen wie in „beste Rahmenbedingungen bieten, um mit Hingabe unser Qualitätsbekenntnis *«Passion for Quality»* leben zu können“ hinzu, die für jene Mitarbeiter, die dies nicht verstehen, nicht nur für Langweile sondern für Verwirrung sorgen.

Es ist die grosse Chance des Human Resource Management, mit einem lebendigen, eigenständigen und den Werten der Unternehmenskultur und Personalpolitik entsprechenden Sprachstil andere und neue Wege zu gehen. Etwas mehr Mut zu Eigenwilligem, etwas mehr Witz zur Auflockerung und etwas mehr echte und ansteckende Begeisterung – um nur einige wenige Beispiele zu nennen – bewirkt nicht nur höhere Aufmerksamkeit, sondern führt auch sofort zu mehr Persönlichkeit und Profil.

4.1 Spannungsmittel und Aufmerksamkeitsgewinnung

Ein Medienwissenschaftler hat einmal gemeint, Aufmerksamkeit werde je länger je mehr zum wertvollsten Gut. Angesichts der heutigen Reizüberflutung von Medien verschiedenster Art, immer raffinierteren Erscheinungsformen und unterschiedlichster Informationsaufbereitungen ist es tatsächlich schwierig geworden, die ungeteilte Aufmerksamkeit von Lesern und Mitarbeitern zu gewinnen. Nebst der Gestaltung und anderer in diesem Buch zur Sprache kommenden Techniken und Regeln gibt es aber auch einige rein textliche Spannungsmittel zur Aufmerksamkeitsgewinnung.

Die aktive Form wirkt direkter und aktiviert

Wie Sie eine Aussage positiver gestalten: Sie können etwas „passiv“ oder „aktiv“ ausdrücken. Die passive Form sagt nicht „wer etwas tut“, sondern „wem etwas widerfährt“. Es teilt also Vorgänge mit, nicht Handlungen und wirkt so unpersönlich. Die aktive Form wirkt authentischer und ist wesentlich einfacher zu lesen. Zudem sind Aktivkonstrukte ehrlicher, direkter und informativer, weil sie erwähnen, wer etwas getan hat und man damit nicht den Anschein erweckt, sich hinter einer unpersönlichen Formulierung verstecken und der Verantwortung entziehen zu wollen.

Beispiel: „Unsere Geschäftsleitung unternimmt viel, um...“ ist besser und spricht direkter an als „Es wird viel unternommen.“

Metaphern und bildhafte Vergleiche

Die erfahrenen Schreiber wissen es schon lange und wenden es oft bis zur Perfektion an: die Metaphern und bildhaften Vergleiche. Unter Metaphern versteht man kurze Geschichten mit Aha-Erlebnissen, die Geschriebenes auf den Punkt bringen, Geschichten und Vergleiche, die umschreiben, veranschaulichen und damit abstrakte Vergleiche verständlicher und anschaulicher machen. Metaphern erhöhen die Ausstrahlung eines Textes und machen ihn lebendig. Damit veranschaulicht man abstrakte Arbeitsprozesse und Unternehmensgeschehnisse, aber auch Gefühle, besser. Damit gewinnt man die Aufmerksamkeit des Lesers, verdeutlicht, was man meint und sorgt für Abwechslung, insbesondere immer auch dann, wenn es um trockene Fakten und Zahlen und viel Theorie geht.

Die bildhafte Sprache erleichtert das Denken und Verstehen und erhöht das Erinnerungsvermögen. Besonders empfehlenswert sind vertraute Begriffe, die aus der Erfahrungswelt und den Lebenswerten des Gegenübers stammen und leichter und schneller Bilder entstehen lassen, wie Begriffe aus Sport, Hobbys oder Wissensbereichen.

Beispiel: Was wirkt stärker und spricht emotionaler an: „Dieser Workshop zur Psychologie ist interessant“ – oder „Dieses Workshop-Thema ist eine spannende und abenteuerliche Entdeckungsreise in die faszinierende Welt der Psychologie“?



The advertisement features a composite image of a tiger, a rhinoceros, and a shark, representing different qualities. The tiger is on the left, the rhinoceros in the middle, and the shark on the right. Below the image, the text reads: "Erfolgsjäger mit Überzeugungskraft und Markt-Angriffslust".

facebook.com/benteler.karriere
career.benteler.de

Be it all at BENTELER!

Wenn du denkst, du bist anders, bist du bei BENTELER genau richtig. Als einer der größten Automobilzulieferer und Stahlrohrhersteller bieten wir unserem Nachwuchs viele spannende Entwicklungsmöglichkeiten – mit abwechslungsreichen Aufgaben, viel Eigenverantwortung und internationalen Aufstiegschancen. Genug Spielraum also, um seinen ganz persönlichen Karriereweg zu gehen. Finde deinen!
career.benteler.de

BENTELER
Automotive | Steel/Tube | Distribution



Anregende Zusätze

Texte sollen eine animierende und anregende Wirkung auf den Leser hervorrufen. Besonders interessant sind Beispiele aus dem Unternehmensalltag, wenn sie gut zur Thematik passen, Betroffenheit auslösen und einen ansonsten trockenen oder abstrakten Sachverhalt veranschaulichen. Generell erhöhen solche Zusätze die Aufmerksamkeit, erzeugen Spannung und lockern gerade eher trockene und faktenbasierende Informationen und Texte auf.

Beispiele: Es gibt verschiedene Arten der Stimulanzien, z.B. Ausrufe, die direkte Rede, rhetorische Fragen zum Mitdenken, lebensnahe Beispiele, direktes Ansprechen des Lesers, Reizwörter, provokative oder konträre Thesen, persönliche Sichtweisen und Erlebnisse und mehr.

Synonyme nutzen

Synonyme sind sinnverwandte Begriffe, die einen treffenden, präzisen und lebendigen Schreibstil fördern. Die Verwendung von Synonymen unterstreicht auch die Schreibkompetenz des Verfassers. Gerade in der Thematik von Management- und HR-Informationen verwendet man viele Begriffe zu häufig, die dann an Aufmerksamkeit und Aussagekraft einbüßen. Die Thesaurus-Funktion von Word, die Suche bei einer Suchmaschine mit dem Begriff „Synonym“ und die Website www.synonyme.de sind bei der Suche nach sinnverwandten Begriffen und Wörtern hilfreich. Die nachfolgenden Synonyme für den Begriff „informieren“ zeigen die vielfältigen Möglichkeiten:

Beispiele: Kenntnisse vermitteln, Auskunft erteilen, unterrichten, ausbilden, unterbreiten, instruieren, abklären, handeln über, orientieren, vorschlagen, wiedergeben, einweihen, unterweisen, referieren, präsentieren, lehren, aufklären, behandeln, überreichen, korrespondieren, belehren, weisen, Bericht erstatten, vorlegen.

Spannende Frage

Lassen Sie Ihre Leser bei der Einleitung selbst über Ihr Thema sinnieren, indem Sie eine rhetorische Frage, am besten aus der Metaebene, stellen. Leser zum Nachdenken anregen, heisst, Sie zu aktivieren und ins „Geschehen“ hineinzuziehen. Fragen brechen die Monotonie auf, beteiligen den Leser und fordern zum Nachdenken auf, was zugleich die Aufmerksamkeit erhöht.

Beispiel: „Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, was geschehen würde, wenn unsere besten Fachleute und Experten plötzlich zur Konkurrenz abwandern würden?“

News und Fakten

News und Fakten verfehlen ihre Wirkung selten und sie stellen gleich von Beginn weg die Kompetenz des Verfassers ins Zentrum und gewinnen somit das Vertrauen des Lesers. Wichtig ist dabei der Bezug zum Mitarbeiter oder der Bezug zum Unternehmen und seinen Produkten. Wenn solche News und Fakten noch von Untersuchungen oder namhaften Experten bestätigt werden, wirken Sie umso besser und überzeugender.

Beispiel: Beginnen Sie mit den Ergebnissen einer aktuellen Studie oder Branchen-News: „Sie haben es heute gelesen: Löhne stehen immer weniger im Mittelpunkt des Interesses...?“

Überraschen und provozieren

Sie können die Nachricht aber auch bewusst dramatisieren oder eine Kernthese zum Extrem überhöhen, was Reibungsfläche, aber eben auch Aufmerksamkeit schafft und zuweilen durchaus auch provozierend sein darf. Allerdings ist bei diesen „Spannungserzeugern“ darauf zu achten, wo, bei welchen Lesern und unter welchen Umständen man solche dramaturgischen Stilmittel einsetzt.

Beispiele: Was-wäre-wenn-Szenario aufzubauen: „Die Statistik zeigt: In zehn Jahren ist Asien ganz klar die Wirtschafts-Supermacht Nr. 1. „Wer heute in Unternehmen Onlinemedien nicht beherrscht, wird morgen isoliert sein.“

Wussten Sie, dass...?

Fragen haben eine magische Anziehungskraft. Sie wecken die Neugierde, versprechen Spannung, verleiten zum Weiterlesen, lockern einen Text auf und sorgen für Lesefluss. Eine besonders interessante Frage ist „Wussten Sie, dass...?“ da hier das Bedürfnis des Lesers verstärkt wird, keine Bildungslücken zu haben und auf keinen Fall Neues oder Wichtiges zu verpassen oder nicht darüber informiert zu sein. Auch die zu Beginn einer Information gestellte Frage „Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, wie...“ ist dazu angetan, das Interesse zu wecken und den Leser zum Nachdenken anzuregen.


Beispiel: „Wussten Sie, dass über 80% von Mitarbeitern in Umfragen sagten, dass für sie nicht der Lohn sondern die Motivation und eine interessante Arbeit an vorderster Stelle stehe“?


Eine Geschichte erzählen: Das Storytelling



Storytelling (deutsch: „Geschichten erzählen“) ist eine Erzählmethode, mit der trockenes Faktenwissen in Form einer Metapher weitergegeben und durch aktives Zuhören aufgenommen wird. Die Leser oder Zuhörer werden in die erzählte Geschichte eingebunden, damit sie den Gehalt der Geschichte leichter verstehen. Dadurch wird der Inhalt der Geschichte nicht nur gelesen, sondern auch erlebt, womit Wissen eher verstanden und angenommen wird. Storytelling wird neben der Unterhaltung durch Erzähler u. a. auch in der Bildung und im Wissensmanagement und als Methode zur Problemlösung eingesetzt.

Witzige und ungewöhnliche Geschichten sind die besten

Wer Fakteninformationen mit lebendigen, interessanten und anschaulichen Geschichten und Beispielen vermittelt oder diese in solche verpackt, wird besser verstanden, erzielt mehr Aufmerksamkeit und erhöht das Erinnerungsvermögen. Es sind vor allem die witzigen und ungewöhnlichen Geschichten, die Emotionen wachrufen und an die man sich besonders gut erinnert. Am besten lernen Menschen aus der Verallgemeinerung von Beispielen und Geschichten. Diese Art der Kommunikation lockert auch Stimmungen auf, bewirkt Sympathie und positive Gefühle. Eine lebendig geschriebene Geschichte gewinnt die Aufmerksamkeit und Konzentration anderer Menschen leichter als eine nüchterne Ansprache. Die Leser sind damit bestrebt, den Handlungsablauf, den Sinn zu erfassen und die darin enthaltene Kernaussage zu verstehen. Ein Beispiel: Statt ein Work-Life-Balance-Konzept nur theoretisch und akademisch zu erklären und Statistiken und Forschungsergebnisse zu nennen, zeigt die Geschichte eines Mitarbeiters, wie dieser die Vorteile während einer Arbeitswoche genießt und welche Angebote des Unternehmens er weshalb nutzt, eindrucklicher und wesentlich anschaulicher, worum es geht.

**Lufthansa Group**

 **Lufthansa Systems**



What's the fastest way to make a million?

Sie haben auf diese Frage die passende Antwort und trauen sich zu, als Berater-/in mit unseren Kunden in der Airline-Industrie diese und viele andere herausfordernde Fragestellungen zu bearbeiten?

Unterstützen Sie uns als IT-Berater bei Einführung und Weiterentwicklung von IT-Systemen. Finden Sie als Data Analytics Consultant Zusammenhänge, wo andere nicht die Eins vor lauter Nullen sehen oder helfen Sie als Managementberater bei der Optimierung des ganzen Spektrums von Airline-Prozessen.

Finden Sie die passenden Jobs bei Lufthansa Systems GmbH & Co. KG.

Be-**Lufthansa**.com/LufthansaSystems



Präzise und klar kommunizieren

Es ist erstaunlich, wie vielen Menschen es schwer fällt, genau, präzise, klar und konkret zu informieren. Dies verunsichert oft, führt zu Missverständnissen, lässt den Mitarbeiter ratlos zurück und hinterlässt mehr Fragen als Antworten. Wer präzise kommuniziert, schafft nicht nur mehr Klarheit, sondern wirkt auch kompetenter, handlungsorientierter und selbstbewusster. Eine permanente Reflexion im Sinne von „Wie könnte ich das noch präziser mitteilen, was müssen die Mitarbeiter genau wissen, welches sind die sieben W's?“ Oder – je nach Thema – die klare Strukturierung hilft, präzise und genau zu kommunizieren.

Beispiele: „Wie möchten Sie informiert werden – wie im ersten oder wie im zweiten Beispiel?“

Erstes Beispiel: „Wir sollten uns nächstens darüber Gedanken machen, wie wir dieses Problem in den Griff bekommen“.

Zweites Beispiel: „Die schlagartige Zunahme der Kundenreklamationen um beinahe 10% ist alarmierend. An unserer nächsten Wochenbesprechung müssen wir die Gründe analysieren und Massnahmen ergreifen, was wir dagegen tun können“.

Mitarbeiter in Lösungen und Veränderungen einbeziehen

Wer nach Meinungen fragt, Vorschläge und Anregungen von Mitarbeitern berücksichtigt und vor allem auch umsetzt und Mitarbeiter dann in Lösungen, Veränderungen und Massnahmen einbezieht, erzielt in jeder Form von Kommunikation – seien es Briefe, Change Management-Mitteilungen oder Gespräche – besonders nachhaltige und grosse Erfolge. Denn es ist gerade ein starkes Bedürfnis qualifizierter und ambitionierter Mitarbeiter, Meinungen einzubringen, eigene Ideen und Vorstellungen zu verwirklichen und Dinge aktiv mitgestalten und mitprägen zu können. Führungskräfte, welche dies erkennen und konsequent machen, vermitteln Selbstvertrauen in die Fähigkeiten des Mitarbeiters, sind an ihm interessiert und verhelfen ihm zu Erfolgserlebnissen. Dies macht den Einbezug von Mitarbeitern in Lösungen und Veränderungen dermassen konstruktiv und erfolgreich.

Weltbild und Grundwerte der Mitarbeiters (er)kennen

Wir, unsere Kommunikationspartner und Mitarbeiter besitzen alle ein – mehr oder weniger – fest gefügtes Weltbild. Was heissen will: Wir glauben vor allem das und nehmen jenes auf, das uns passt und zusagt. Man pickt sich oft jene Informationen heraus, die das eigene Weltbild bestätigen und mit bekannten Erfahrungen und Meinungen konform sind. Abweichende Sichtweisen, Meinungen und Standpunkte werden oft nicht beachtet oder zumindest sehr kritisch oder gar ablehnend unter die Lupe genommen. Für die Argumentation in Mitteilungen heisst dies:

- Mehrheitlich vorhandene Grundüberzeugungen als Basis und Ausgangspunkt für die eigene Argumentation verwenden. Das setzt allerdings voraus, dass Sie diese kennen.
- Die Argumentation muss für den/die Mitarbeiter plausibel und nachvollziehbar sein, nicht für andere.
- Gehen Sie in kleinen Argumentationsschritten vor und stellen Sie sicher, dass auch Ihr Empfänger und Leser die nächste Stufe erreicht hat und zumindest innerlich zustimmen kann.

Wertschätzung und Anerkennung

Wertschätzung und Anerkennung gehört zu den wohl wichtigsten Grundhaltungen und Kommunikationsaufgaben. Wenn dies gelingt, gewinnt man die Loyalität, den Leistungswillen, die Ambitionen für Spitzenleistungen, die Weiterbildungsbereitschaft und eine substanzielle und nachhaltige Motivation. Diese sollte in persönlichen Briefen, in Mitteilungen und Rundschreiben an Mitarbeiter, in Geschäftsberichten und vielen Publikationen mehr zum Ausdruck kommen. Lob und Anerkennung werden völlig zurecht als geistiger Sauerstoff des Lebens bezeichnet. Doch Anerkennung muss sich auf konkrete Leistungen beziehen, ehrlich und spontan ausgesprochen werden, individuelle Stärken und Fähigkeiten einbeziehen und den Wert der Leistung für Unternehmen und Team ebenso enthalten. Nichts wird schneller durchschaut als unehrliche Anerkennung oder klischeehaftes Lob in einem gestanzten „Management-Deutsch“. Einige konkrete Formulierungen für das persönliche Anerkennen von Leistungen und Engagement:

Sehr konkretes Lob eines Verbesserungsvorschlages

„Mit Ihrem Vorschlag, die Korrespondenzverwaltung und -erstellung in unserem Betrieb mit einem durchdachten Datenbank-System zu rationalisieren und qualitativ zu steigern, haben Sie für alle Abteilungen unserer Firma eine sehr wertvolle Verbesserung erzielt. Doch es blieb nicht nur bei der Anregung, Sie haben zugleich die Initiative ergriffen, diese Massnahmen auch in die Tat umzusetzen. Damit haben Sie gezeigt, dass die Idee wohl der erste Schritt, deren Umsetzung aber der zweite, ebenso wichtige, ist. Dafür herzlichen Dank und unsere Anerkennung!“

Anerkennung auch der Fähigkeiten

„Da Sie auf dem Gebiet der Personaladministration bekanntlich keinerlei Erfahrungen mit sich brachten, hat es uns umso positiver überrascht, wie schnell Sie sich in diese Materie eingearbeitet haben. Besonders imponiert hat uns dabei Ihre überdurchschnittliche Auffassungsgabe, Ihre sorgfältige und zuverlässige Arbeitsweise und die Verbesserungsvorschläge, die Sie schon nach wenigen Wochen wohldurchdacht unterbreitet haben. Wir sind sehr froh, Sie als unsere neue Mitarbeiterin für uns gewonnen zu haben.“

Glaubwürdige Anerkennung und Auswirkungen auf Unternehmen

„Besonderes Lob bekommen wir von Kunden zu hören, die Ihren Charme und Ihre zuvorkommende und mit Hilfsbereitschaft verbundene Freundlichkeit beinahe jeden Monat explizit würdigen und schätzen. Sie tragen mit diesem Verhalten wesentlich zum kundenfreundlichen Ruf und zu sich erfolgreich entwickelnden Kundenbeziehungen bei.“

Engagement und Kundenorientierung

„Sie, Herr Muster, haben dazu mit besonderem Engagement beigetragen. Das strikte Einhalten der 8-Stunden-Arbeitszeit war nie ein Kriterium für Ihre Arbeitseinteilung, die Wünsche und Bedürfnisse unserer – ich darf fast schon sagen Ihrer – Kunden waren Ihnen stets wichtiger. Es ist genau diese kundenfreundliche und engagierte Haltung, die sich dann auch auf eine positive Zielerreichung auswirkt. Dafür möchten wir Ihnen recht herzlich danken.“



1

Ein Karrieretipp:
Als linke und rechte
Hand des Vorstands
tragen Sie vom
ersten Tag an
Verantwortung.

**Vorstandsassistenten-
programm**

Der Einstieg für High Potentials.
Entwickeln Sie sich in 6 bis 8
Jahren ins Senior Management
der Allianz. Wir unterstützen
Sie dabei.
www.perspektiven.allianz.de

Eva-Maria Ackermann, Teilnehmerin Vorstandsassistentenprogramm

Allianz Karriere

Allianz 



5 Regeln ehrlicher und glaubwürdiger Anerkennung

Spezifische und persönlichkeits-bezogene Anerkennung

Beziehen Sie Ihr Lob genau auf die Leistung, für die die Mitarbeiter es verdient haben und sprechen Sie konkrete Merkmale an und bringen Sie diese in Zusammenhang mit den Eigenschaften des Mitarbeiters ,die für den Erfolg verantwortlich machen: Qualitätsansprüche, Genauigkeit, Verantwortungsbewusstsein.

Gesamtzusammenhang und betrieblicher Kontext

Machen Sie Mitarbeitern klar, dass ihre Innovation auf die Ziele der Abteilung oder des Unternehmens einen wichtigen Einfluss haben. Damit erkennen Mitarbeiter, dass und welchen Teilbeitrag sie zum Unternehmenserfolg leisten. Diese Gewissheit und Erkenntnis stärken das Selbstwertgefühl und den Stolz auf die Leistung zusätzlich.

Aufrichtige und ehrliche Anerkennung

Anerkennung wahllos und nach dem Giesskannenprinzip auszuschütten, ist kontraproduktiv. Mitarbeiter haben ein sehr feines Sensorium dafür, wie ehrlich und aufrichtig Lob gemeint ist. Je konkreter, spontaner, emotionaler und respektvollender Lob ausgesprochen wird, desto eher ist die Aufrichtigkeit zu erkennen.

Anerkennung nicht mit Kritik verbinden

Das Lob relativierende Kritik vernichtet die Wirkung des Lobes, da so die Zuckerbrot-Peitsche-Absicht sofort erkannt wird und viel eher die Kritik als das Lob als eigentlicher Anlass vermutet wird. Also Negatives und Einschränkendes beiseite lassen und ohne „Schon gut, aber...“ Anerkennung aussprechen, die als solche gemeint ist.

Nicht nur Spitzenleistungen und Stars loben

Sicher verdienen es Spitzenleistungen, herausragende Erfolge oder für das Unternehmen besonders wertvolle Leistungen, entsprechend anerkannt und gelobt zu werden. Doch auch Lösungsansätze, Teilerfolge und Detailfortschritte zu loben ist wichtig, da so das Selbstvertrauen gestärkt und signalisiert wird, dass man von einem erfolgreichen und guten Abschluss überzeugt ist.

Zielkonform und relevantbezogen loben

Anerkennung sollte sich im Grossen und Ganzen konsequenterweise auf vereinbarte Ziele für das Unternehmen und das Team relevante Leistungen konzentrieren, was die Ziel- und Relevanzfokussierung verstärkt.

5.1 Anforderungen an die Verständlichkeit

Ob Brief, Mitarbeiterzeitung, Intranet, Internet oder eine Präsentation – Sachinformation mit emotionalem Engagement kommt besser an und ist nachhaltiger als trockene Sachinformation. Mit Wahrheit und Klarheit – jedoch nicht erst dann, wenn nichts anderes mehr geht – lassen sich Menschen sogar für die Akzeptanz unangenehmer Wahrheiten gewinnen. Jedenfalls ist die Chance dafür grösser als mit einer verschleiernenden Sprache, die für den Mitarbeiter entweder eine Management-Neudeutsch-Fremdsprache oder gekünstelte, unehrliche Diplomatie ist.

Wo Mitarbeiter statt mit echter Information letztlich mit Desinformation abgespeist werden, brodelt zuerst die Gerüchteküche – als Nächstes wird die Motivation beeinträchtigt. Daraus folgt: Insbesondere in Zeiten permanenter Veränderungsprozesse muss die elitäre Fachsprache des Managements in die Alltagssprache des Mitarbeiters übersetzt werden. Gelingt es, mit dieser Übersetzungsarbeit die Verfahren und Ziele notwendiger Veränderungen für Mitarbeiter verständlich und nachvollziehbar zu machen, zeigt die Kommunikation mit dem Mitarbeiter auch die gewünschte Wirkung.

Der Aufbau schriftlicher Mitteilungen

Die AIDA Formel kommt zwar vor allem in der Werbung und PR zum Einsatz, ist aber vom Prinzip her eine ebenso taugliche Hilfe, wenn es um den erfolgreichen Aufbau interner Mitteilungen und Rundschreiben geht, mit der eine logische und sich an Leserverhalten und Bedürfnissen von Mitarbeitern orientierende Struktur erreicht werden soll.

Attention Aufmerksamkeit erregen

Interest Interesse wecken

Desire Bedürfnis wecken

Action Handlung auslösen

5.2 Die sieben W's für Klarheit und Vollständigkeit

Beachten Sie folgende Punkte hinsichtlich der Struktur und des geordneten und journalistengerechten Aufbaus Ihrer Mitarbeitermitteilungen in den folgenden Hauptbereichen:

Wer hat in welcher Funktion/Wirkung etwas zu sagen?

Was wird gesagt (Thema, Gegenstand, Anlass)?

Wo findet Information, Veränderung usw. statt?

Warum schreibt man die Mitteilung (Hintergründe, Bezug)?

Wann findet das Ereignis oder die Veränderung statt?

Wie geht das, z.B. in Schritten oder Phasen, vor sich?

Es empfiehlt sich beim Verfassen von Mitteilungen im Allgemeinen folgender, einfach einzuhaltender Aufbau:

Betreff: Ein informativer, aussagekräftiger Betreff

Absender:

Wer verfasst die Information, wen betrifft sie und von wo kommt sie?

Vorspann:

Einleitung mit 3–4 Zeilen, Zusammenfassung des dann folgenden Textes



Bavaria Dental

Extensive dental consultation in Budapest:

- Flight tickets & airport transfers
- Stay in a 4* star hotel with breakfast
- Including an OPG X-ray

€ 199,- / £ 149,-

WWW.BAVARIADENTAL.CLINIC



Mitteilung:

Die eigentliche Mitteilung, zum Beispiel nach dem Aufbau der oben gezeigten sieben W's

Handlung:

Von wem wird bis wann welche Handlung, Reaktion mit welchem Ziel und aus welchem Grund erwartet?

Referenz:

Kontaktdaten wie Telefon, E-Mail, Name, Funktion, Erreichbarkeit und Hinweis auf Mehrinformationen

Beginnen Sie im ersten Viertel einer Mitteilung mit dem Wichtigsten, da Sie dem Leser bzw. Mitarbeiter so die Kürzung „von unten her“ vereinfachen und erleichtern.

Sprachstile und ihre Wirkung

Jeder Sprachstil hat auf die Empfänger eine bestimmte Wirkung, sagt viel über den Absender aus und beeinflusst wichtige Aspekte wie Glaubwürdigkeit, Angemessenheit, sprachliche Kompetenz, Ausdrucksfähigkeit und mehr. Die nachfolgenden Beispiele verdeutlichen dies anhand einer einfachen Frage.

Gestelzter unterwürfiger Stil

„Daher möchte ich Sie um Erlaubnis bitten, die Angelegenheit noch einmal gründlich zur Sprache bringen zu dürfen.“

Höflich und distanziert

„Ihr Einverständnis vorausgesetzt, möchte ich diese Angelegenheit nochmals mit Ihnen besprechen.“

Sachlich und neutral

„Ich schlage vor, die Angelegenheit nochmals zu besprechen.“

Persönlich und locker

„Ist es okay, wenn wir diesbezüglich nochmals die Köpfe zusammenstecken?“

Jugend- und szenensprachlich

„Geht das für Dich klar, wenn wir nochmals darüber plaudern?“

Dies bringt zuweilen schwer lesbare und häufig ungenaue Formulierungen hervor. Die häufigste und zugleich auch höflichste und klarste Gleichstellung der sprachlichen Anrede ist die Doppelnennung wie beispielsweise „Liebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“. Im Lauftext wirkt dies aber schnell einmal schwerfällig, daher sind hier die Schreibweisen Mitarbeiter/-innen oder Mitarbeiter(in) möglich, wobei die letztere die lesbarere Form ist.

Nüchterne, klare Sachlichkeit, sprachlich korrekte und prägnante Formulierung und ein formal sorgfältig und übersichtlich gestaltetes und gut lesbares Schreiben ist die höflichste Art der Mitteilung und zeichnet den kompetenten und fachkundigen Schreiber und Kommunikator aus.

Nehmen Sie die nächsten 50 Stufen Ihrer Karriereleiter doch gleich auf einmal.

Das gibt es nur bei JobStairs: Auf einer Seite alle favorisierten Top Unternehmen sehen und sich bequem bei allen gleichzeitig bewerben. Ideale Bedingungen also, um Ihren persönlichen Karriereaufstieg erfolgreich in Angriff zu nehmen.



Und hier geht's direkt zu Ihren Top Jobs:



Hier sind einige der Top Unternehmen, die auf JobStairs zu finden sind:



6 Arbeitstechniken und Vorgehensweisen

Schreiben erfordert eine gewisse Planung, Vorbereitung, Denkarbeit, Zielsetzung. Nur schon 10 Minuten Investition in Vorbereitungsarbeiten verbessern die Resultate erheblich und ersparen viel Nachbearbeitungsaufwand. Einige davon sind:

6.1 Das Schreiben als Prozess

Hinsetzen, in die Tasten hauen und ausdrucken – das ist ein Vorgehen, welches bei genialen Schreibern und Konzeptern oder simplen Themen wie einer neuen Kaffeemaschine genügen mögen. Doch wenn es darum geht, neue HR-Dienstleistungen vorzustellen oder die Linie für eine effektivere Zusammenarbeit zu gewinnen, wird es schwierig. Schreiben ist ein Prozess, der folgende Hauptschritte umfasst:

- In das Thema hineindenken und Ideen sammeln
- Eine Disposition, bzw. Gliederung mit Hauptthemen erstellen
- Den Rohtext mit Kernaussagen oder Stichworten schreiben
- Sich in die Lage des Empfängers versetzen
- Überarbeiten, verfeinern, korrigieren
- Allenfalls andere um ein kritisches Durchlesen bitten

Sich in die Empfänger versetzen

Geschäftsleitungen und Führungskräfte haben andere Bedürfnisse und Vorbildungen als Arbeiter und ungelernte Fachkräfte. Es ist wichtig, sich zuerst in den Empfängerkreis hineinzudenken:

- Welches ist die Vorbildung der Zielgruppe?
- Welche Sprache versteht und spricht diese?
- Wie kann man die Verständlichkeit verbessern
- Wo sollen die Schwerpunkte der Information liegen?
- Welche Beispiele sind die jeweils passenden?
- Welche flankierenden Massnahmen sind evtl. notwendig?

sind einige der Fragen, die man sich hierzu stellen sollte. Bei wichtigen Mitteilungen können kurze Gespräche oder Fragen zum Thema bei den Empfängern klärend und hilfreich sein. Faktoren der Verständlichkeit sind, gemäss Untersuchungen und Forschungsergebnissen, die Bildung, das Sprach- und Fachwissen und das Lesealter der Empfänger einer Information.

Perfektionismus als Schreibhemmnis vermeiden

Perfektionismus kann Schreibende zur Verzweiflung bringen und vom Wesentlichen eines Textes ablenken. Wer einen Text immer wieder von neuem beginnt und jedes Wort zweifelnd unter die Lupe nimmt, steht sich beim Schreiben selbst im Weg. Die Konzentration auf das Wesentliche, das Ausschalten negativer Gedanken und die Meinung von Kollegen und Kolleginnen für eine neutrale Sichtweise und Beurteilung helfen, den Perfektionismus in Schranken zu halten.

Schreibendes Denken und denkendes Schreiben

Das Denken und Nachdenken und die Vorbereitung auf Mitteilungen und Briefe in Sätzen, in Zusammenhängen, in Assoziationen und in Ereignissen und das Sich-selber-Erzählen, häufiges Reflektieren und das Spiel mit den Gedanken, ist ein wirkungsvolles „Schreibtraining“, welches sich auch zur Vorbereitung und Einstimmung auf ein Thema eignet. Die finnische Schreibforscherin Kirsti Lonka formuliert dies treffend: „Schreiben formt und beeinflusst das Denken und Denken das Schreiben genauso“.

Schreiben, wie man spricht

Beim Schreiben tendiert man oft dazu, übergenau, gekünstelt, möglichst intellektuell und ausgewogen zu formulieren. Das Resultat sind oft komplizierte Textkonstrukte, die man mehrfach durchlesen muss, um sie zu verstehen. Schreiben, wie man spricht, ist eine einfache Gegenmassnahme, die zu verständlicheren und empfängergerechteren Texten führt. Wer es sogar schafft, sich in Dialoge mit dem Empfänger hineinzusetzen und im Dialogstil zu schreiben, erzielt noch bessere Resultate.

Vom Mini-Text zum Maxi-Text

Wie nur soll man diesen zwei bis dreiseitigen Bericht nur schaffen? Oft ist es die Ausführlichkeit und der Umfang, die abschrecken. Deshalb kann es helfen, zuerst die gesamte Idee und Botschaft auf eine halbe Seite zu bringen, womit man sich auch zwingt, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Dann kann man schrittweise Beispiele, weitere Argumente und Sichtweisen usw. hinzufügen und den Text kontinuierlich erweitern und zugleich auch verbessern und verfeinern.

Mindmapping als Strukturabbildung

Mindmapping ist eine visualisierte Kreativitätsmethode, in der Ideen, Projekte, Pläne, Vorhaben und dergleichen mit optischen Symbolen verzweigt und im Zusammenhang aufgezeichnet werden. Der Gegenstand der Aufmerksamkeit kristallisiert sich in einem Zentralbild, die Hauptthemen des Gegenstands strahlen vom Zentralbild wie Äste mit Schlüsselbildern aus. Mindmapping nutzt die Erkenntnis, dass unser Denken nicht linear sondern ein komplexer Prozess ist, bei dem permanent Ideen, Varianten, Verknüpfungen und Assoziationen im Spiel sind. Mit dem Mindmapping kann dieser Prozess strukturiert, optimiert und vereinfacht abgebildet werden. Diese Methode kann sehr gut auch als visuelles Gliederungskonzept für eher komplexe und anspruchsvolle Texte und Informationen angewandt werden.

Ruhigen und gewohnten Schreibort finden

Man sollte sich einen Schreibort und ein Schreibumfeld schaffen, in welchem man sich wohl fühlt. Finden Sie für sich heraus: An welchem Ort und zu welcher Zeit fällt Ihnen das Schreiben besonders leicht? Welche weiteren Faktoren fördern oder hemmen das Schreiben? Dazu kann auch die Tageszeit gehören. Nutzt man nachher immer wieder diese vertraute und die Kreativität fördernde Umgebung, stellt sich das Gehirn auf „Schreibstimmung“ ein und setzt entsprechende Energien und Gedankenflüsse frei. Entwickeln Sie Ihr persönliches Schreibritual!

Mentale Grundhaltung aktivieren

Schreiben braucht oft einfach auch etwas Mut, Zuversicht und positive Auslöser. Wenn man sich in die Aufgabe hineindenkt, sich die Empfängergruppe vorstellt, wie diese die Texte mit Freude lesen, sich einen fertigen spannenden Text vorstellt oder Bilder der Thematik mit positiven Gefühlen assoziiert, kann damit erstaunlich viel erreicht werden. Sportler sind oft erfolgreich, in dem sie eine Siegesituation mental vor-erleben und sich in kraftvollen Bildern vorstellen. Diese Mentaltechnik kann ebenso gut beim Schreiben angewandt werden.



Seien Sie Ihr eigener Schreib-Coach

Schreiben Sie täglich 10 Minuten frei und von Hand Ihre Gedanken zu einem bestimmten Thema auf, ohne anzuhalten, ohne zu korrigieren. Tragen Sie ein Notizbuch oder Diktiergerät bei sich, damit Sie Ihre Einfälle zum Schreibthema festhalten können.

Häufiges Feedback erbitten

Wer regelmässig nachfragt, wie eine Mitteilung, ein Text, ein Bericht angekommen ist, lernt permanent aus dem Feedback anderer. Man verbessert sich so kontinuierlich und kann Schwächen und Lücken verbessern. Aber auch Lob und positives Feedback sind dazu angetan, in den Stärken noch besser zu werden und an Selbstvertrauen zu gewinnen. Lassen Sie also andere lesen, was Sie geschrieben haben! Diese Testleser sollten möglichst das Vorwissen und die Denkstruktur der Leser Ihrer Mitteilung haben. Bitten Sie Freunde um Hilfe, Ihren Lebenspartner oder Mitarbeiter aus anderen Abteilungen. Testleser sollten in der Lage sein, eventuelle Mängel zu erkennen und benennen zu können – und der das Ihnen gegenüber auch tun wird.

Beispiele: Fragen wie die folgenden helfen weiter: „Welchen Teil fanden Sie spannend und interessant? Welchen Nutzen und Vorteil haben Sie daraus gewonnen? Wo hatten Sie eher Mühe, nachzuvollziehen, was ich meinte und schrieb? Welche Informationen oder Aspekte haben Sie vermisst?“

Häufiges Lesen ist gutes Training

Wer sich häufig mit Sprache beschäftigt und auseinandersetzt, entwickelt ein gutes Sprachgefühl. Das Lesen sprachgewaltiger Literatur oder einfach von Büchern mit gutem Deutsch bietet Unterhaltung und Wissensvermittlung mit Lerneffekt – und nebenbei Sprach- und Schreibtraining. Aber auch Talkshows oder Diskussionen mit ausdrucksstarken und eloquenten Teilnehmern oder das regelmässige nur schon halbstündige Lesen beispielsweise einer guten Online-Zeitung tragen einiges zu einer gehaltvollen Sprach- und Schreibentwicklung bei.

Beispiele: Eine sehr gehaltvolle und kultivierte Sprache mit Niveau pflegen beispielsweise www.spiegel.de, www.nzz.ch oder www.zeit.de.

Brainstorming zur Ideenfindung

Ist man sich im unklaren, welche Inhalte, Aspekte und Bereiche überhaupt zur Sprache kommen sollen, ist ein Brainstorming hilfreich, mit welchem ungefiltert und ohne Wertung sämtliche Ideen und Möglichkeiten in Form von Stichworten niedergeschrieben werden. In einem zweiten und dritten Arbeitsgang kann man dann kritisch an die Kürzung und Wertung gehen und Schlüsselfaktoren wie Relevanz, Themeneignung, Empfängernutzen usw. gehen.

6.2 Korrekturlesung des eigenen Textes

Umfangreichen Text sollte man im Allgemeinen nicht selber korrekturlesen, da die notwendige Distanz dazu fehlt. Korrekturprogramme sind heutzutage recht leistungsfähig, erkennen aber gewisse Fehler (Fallfehler, falsche Plurale, Mehrdeutigkeiten) nach wie vor nicht. Kürzere Texte kann man wie folgt besser selber korrekturlesen:

- Rückwärtslesung Wort für Wort und Satz für Satz
- Umformatierung wie grössere Schrift, andere Abstände
- Grössenänderungen mit der Zoom-Einstellung am Bildschirm
- Akustisches Vorlesenlassen des Textes durch andere Person
- Lesung sowohl am Bildschirm als auch auf einem Ausdruck

Rohtext im Fluss schreiben

Der erste Rohtext sollte, evtl. nach einer Grobgliederung oder Stichwortliste, möglichst im Fluss ohne Unterbrüche und ohne Detailüberlegungen geschrieben werden. Wenn dieser Text dann im „Rohgerüst“ relativ schnell steht, fällt die grosse erste Hürde weg, wie man das alles auf Papier bringt. Danach folgt die Arbeit an der Straffung und Verfeinerung und vor allem an der Struktur, der Verständlichkeit und der Gesamtwirkung.

Kreativität und Ideenfluss kultivieren

Schreiben hat viel mit Kreativität zu tun. Und diese kann man trainieren und fördern, indem man sich intensiv mit einem Thema auseinandersetzt und man dafür völlig offen und wachsam ist. Auch ungewöhnliche, überspitzte oder sehr dynamische Gedankengänge sind ein guter Weg, den Ideenfluss zu aktivieren. Regelmässige Notizen und Stichwörter, wenn immer einem diese einfallen, intensives Zuhören und Sichten von Material und Informationen, Meinungen und Input Aussenstehender und bildhafte Vorstellungen sind einige die Kreativität und den Ideenfluss konkret fördernde Techniken.

Google und das Web als Schreibassistenten

Sucht man Synonyme, ist man sich über Redewendungen und Schreibweisen nicht sicher, will man wissen, ob dies nun die neue oder alte Rechtschreibung ist oder wie zeitgemäss ein Begriff ist, dann kann eine Suchmaschine wie Google viele Fragen recht schnell beantworten. Interessante und hilfreiche Webseiten sind für das Texten und Schreiben darüber hinaus die folgenden:

- Synonyme: www.synonyme.woxikon.de
- Zitate: www.zitate.de
- Redensarten: www.redensarten-index.de
- Wörterbuch-Finder: www.lexikon.ch
- Neue Rechtschreibung: www.duden.de

- Grammatik: www.canoo.net
- Metaphern-Datenbank: www.metaphern.de
- Duden-Newsletter: www.duden.de/newsletter

Blickkontakt mit dem Leser halten

Gute und erfolgreiche Schreiber halten sozusagen Blickkontakt zu ihren Lesern und Empfängern, d.h. sie bauen mit ihnen eine Beziehung auf als würden sie mit ihnen sprechen und verstehen es, diese Beziehung schriftlich auszudrücken. Schafft man dies, setzt man sich stärker in die Lage des Lesers, man ist authentisch und zeigt dem Empfänger, dass man seine Bedürfnisse kennt, auf diese eingeht und lernt souveräner und unverkrampfter zu schreiben. Das folgende Textmuster zeigt, was damit gemeint ist:

„Ich bin mir bewusst, dass Löhne für Sie ein wichtiges Thema sind. Als ich kürzlich Mitarbeiter diskutieren hörte, fragte sich einer von ihnen, wie wohl die Löhne in unserem Unternehmen festgelegt würden. Genau auf diese Frage möchte ich in diesem Beitrag eingehen. Sie werden sich nun fragen, wie wir dieses Thema behandeln und ob wir auch die „heissen Eisen“ angehen? Ja, das werde ich ohne jede Einschränkung machen.“



The advertisement features a portrait of a young woman with red hair on the left. On the right, the text reads: **> Apply now**, **REDEFINE YOUR FUTURE**, **AXA GLOBAL GRADUATE PROGRAM 2015**. At the bottom right is the AXA logo and the tagline **redefining / standards**. A small vertical text on the left edge of the image reads 'agence edg. © Photonistop'.

Vorsicht mit Witz und Humor

Witz und Humor sind eigentlich sehr geeignete Mittel, um Kommunikation und Information aufzulockern, Leser für sich zu gewinnen und zum Schmunzeln zu bringen. Allerdings sollte er vorsichtig und mit Bedacht eingesetzt werden, denn schnell einmal kann man gewisse Menschen und Mitarbeiter kränken oder beleidigen. Wer Witz und Humor anwendet, sollte seine Leserschaft und Mitarbeitergruppen und deren Zusammensetzung gut kennen. Dies gilt für Zuspitzungen, Polarisierungen und Sprachwitz genauso wie für religiöse, politische und die Privatsphäre betreffende Themen.

Schreiben lernen heisst kürzen lernen

Es gibt selten eine gute erste Fassung, die auf Anhieb gelingt. Ein fertiger Text sollte ein bis zwei Tage ruhen und dann mit kritischer Distanz noch einmal gelesen werden. Stellen Sie sich dabei vor, Sie würden die Information oder Mitteilung nicht kennen. Möchten Sie auf jeder Seite zwingend weiter lesen? Werden die Neuigkeiten lebendig formuliert, sind die Fakten überzeugend und der Aufbau in sich logisch? Stolpern Sie beim Lesen über Formulierungen oder erschweren Schachtelsätze die Lesbarkeit? Haben Sie Mut zur Selbstkritik und streichen Sie erbarmungslos – auch wenn Sie gerade an dieser Passage eine halbe Stunde geübelt haben mögen. Das Gesamtwerk ist wichtiger als das einzelne Wort oder der einzelne Satz.

Das Wesentliche fokussieren

Die Kunst des Schreibens besteht darin, nur das zu sagen, was für das Thema wesentlich ist und sich nicht in Details zu verlieren oder Aspekte zu nennen, die für die Hauptbotschaft nicht wirklich wesentlich sind. Beschränken Sie sich auf das Notwendige, vergeuden Sie nicht Worte und damit Ihre eigene Zeit und die Ihres Lesers. Aber Vorsicht: Sie gefährden die Klarheit Ihres Textes, wenn Sie zu sehr verknappen und nur noch in einem stimmungslosen Telegrammstil schreiben.

Abwechslung auch in der Interpunktion

Sprache – ob geschrieben oder gesprochen – lebt von der Abwechslung. Dies gilt nebst der Wortwahl, den Stilmitteln und Beispielen auch für die Satzzeichen. Wieso muss es immer der Punkt sein – wieso nicht mal das Ausrufezeichen! Oder der Semikolon (Strichpunkt) für weichere Übergänge. Wirksam ist oft auch der Gedankenstrich, denn er verleiht dem nachfolgenden Satz(teil) bzw. der folgenden Aussage mehr Nachdruck und zwingt den Leser auf sanfte Weise, für den Bruchteil einer Sekunde inne zuhalten und macht ihn neugieriger, was nun als nächstes folgt.

Die Wahl der geeigneten Schreibstrategie

Es gibt grundsätzlich die Möglichkeiten des Kopfdenkens, des Sprechdenkens und des Schreibdenkens. Das Kopfdenken ist der eher rationale, logische und planerische Weg des Schreibens. Das Sprechdenken ist die Strategie, mit der man sich sehr natürlich, am eigenen Sprechen und am Dialog mit anderen orientiert und ausdrückt. Das Schreibdenken ist jenes, das sich primär auf die Formulierung, die sprachlichen Aspekte und eine gute Wortwahl konzentriert. Es sind einerseits jeweils jene Strategien zu empfehlen, welche die ausgeprägtesten Stärken sind und der jeweiligen Mentalität des Schreibenden und andererseits der Thematik, der Botschaft und der Zielgruppe entsprechen.

Schreib- und Denkeigenheiten analysieren und nutzen

Jeder Mensch hat seine eigenen Schreib- und Denkgewohnheiten und seine eigene Art und Vorgehensweise, Ideen zu generieren, Gedanken in Worte zu fassen und überhaupt an eine Aufgabe heranzugehen. Die folgenden Fragen helfen, die eigenen Schreib- und Denkgewohnheiten näher kennenzulernen und solche Stärken und Neigungen auszuschöpfen, d.h. mit den dafür geeigneten Kreativitäts- und Schreibtechniken umzusetzen:

- Was fördert Ihren Ideen- und Gedankenfluss?
- Zu welcher Tageszeit sind sie besonders „ideenreich“?
- Denken Sie oft intensiv und oft in Bildern nach?
- Sind Sie der eher sprunghafte oder systematische Denker?
- Was regt Ihre Fantasie besonders intensiv an?
- Haben Sie oft „neue Türen öffnende“ Assoziationen?
- Bevorzugen Sie Meditationsformen und Entspannungstechniken?
- In welcher Umgebung/Mitarbeiterinformationen beim Change Management

In Veränderungssituationen sinkt nicht nur das Vertrauen der Mitarbeiter in die Führungskräfte, sondern auch deren Verständnis für die Zielsetzung und Ausrichtung des Unternehmens. Deshalb kommt es auf die richtige Mischung aus Informationsübermittlung durch das Management einerseits und Einbindung der Mitarbeiter in Teilprozesse („Bottom-up“) andererseits an. Wenn Unternehmen ihre Angestellten aber regelmässig über den Wandel informieren, können sie den Veränderungen durchaus etwas abgewinnen.

Eine Studie der Unternehmensberatung Deloitte Consulting bringt erstaunliche Ergebnisse zutage: Entgegen der landläufigen Meinung, dass Umstrukturierungen den Unmut der Mitarbeiter fördern, kommen die Berater zu einem anderen Schluss. Zwar verursachen Veränderungen Stress innerhalb der Belegschaft, doch eine intensive interne Kommunikation seitens des Managements motiviert die Angestellten, und sie sehen dem Wandel innerhalb des Unternehmens gelassen entgegen.

Die Bedeutung und der Bezug zur Kommunikation

Erfolgreiches Change Management macht den Betroffenen zum motivierten Gestalter und bewirkt den Wandel primär in den Köpfen der Mitarbeiter. Es bedeutet die Schaffung der Voraussetzungen für die Organisation und ihre Mitarbeiter, damit sie Verantwortung für die Gestaltung ihrer eigenen Zukunft übernehmen können. Durch aktive Partizipation und Einstellungsänderung von Mitarbeiter kann die Effektivität und Effizienz einer Organisation nachhaltig gesteigert werden. Die verbesserte, koordinierte und von Beginn weg geplante interne Kommunikation erlaubt zudem die Förderung persönlicher Entwicklungsziele und erhöht auch noch den Teamgeist.

6.3 Vorgehen und häufige Fehler beim Change Management

John P. Kotter, ein in Change Management- und Leadership-Fragen renommierter Harvard-Professor, analysierte zahlreiche Veränderungsinitiativen von Unternehmen. Er stellte fest, dass im Wesentlichen oft folgende Fehler für das Scheitern von Veränderungen verantwortlich sind. Diese werden im Folgenden beschrieben.

**CAREER Venture**
eine Marke von MSW & Partner

facebook.com/CareerVenture
google.com/+Career-VentureDe
twitter.com/CareerVenture



Haben Sie Potenzial?



women fall
in Kooperation mit Jobguide
30. November/01. Dezember 2015 Seeheim
Bewerbungsschluss: 01.11.2015

Auszug unserer Referenzen:



career-venture.de



Duldung von zu viel Selbstherrlichkeit

Das Management signalisiert den Beschäftigten zu Beginn einer Unternehmenstransformation nicht die notwendige Dringlichkeit des Vorhabens und den daraus entstehenden Nutzen für die Mitarbeitenden. „Zu viele Erfolge in der Vergangenheit, das Fehlen sichtbarer Krisen, niedrige Leistungsstandards, ungenügendes Feedback von externen Auftraggebern sowie Kunden....“ ermöglichen eine Verharmlosung der Realität. Dies äussert sich durch Phrasen wie: „Das haben wir schon immer so gemacht, warum sollen wir es diesmal anders machen?“ oder „Ja, die Situation ist mal wieder schwierig, aber das wird schon wieder!“ Zu lange und zu selbstherrlich wird am Status quo festgehalten oder es wird versucht, die Veränderungen ohne die Beteiligung der Mitarbeiter und Kollegen voranzutreiben.

Keine Führungskoalition

Fehlt eine starke Führungskoalition aus den ersten Reihen des Unternehmens, so scheitern Veränderungsvorhaben. Denn ohne die erforderliche Autorität kann das massive Trägheitspotenzial nicht überwunden werden. Verantwortliche mit Veränderungsbereitschaft gewinnen und zusammenbringen, ist deshalb eine wichtige Aufgabe. Mitstreiter, ältere angesehene Mitarbeiter und charismatische Führungskräfte können eine solche Funktion sehr gut und glaubwürdig übernehmen.

Die Kraft der Vision

Kotter: „Die Vision spielt eine Schlüsselrolle bei der Durchführung eines sinnvollen Wandels, weil sie hilft, Handlungen unter der Berücksichtigung vieler Beteiligter zu planen, abzugleichen und anzuregen.“ Fehlt eine klare, verständliche und überzeugende Vision, so fehlt dem gesamten Veränderungsvorhaben die wegweisende Richtung bzw. die Schubkraft der Motivation. Es folgen zeitintensive und häufig nutzlose Einzelprojekte, die zu versanden drohen, da die eindeutige Direktive in Form eines visionären Gesamtzieles fehlt.

Visionsblockierende Hindernisse

Viele Transformationsbewegungen scheitern an entmutigten Mitarbeitern, die während ihrer Veränderungsbemühungen auf organisatorische Blockaden stossen. Restriktive Dokumentationsanforderungen und starre Ablaufbeschreibungen verhindern die flexible Anpassung an neue Zielsetzungen. Wesentlich ist, Mitarbeitende an den Veränderungen mit Meinungen, Kritik und Vorschlägen teilhaben zu lassen, sie „ins Boot zu nehmen“. Mitarbeitende, die Veränderungen verstehen, ein Teil von ihnen werden und sie vor allem mitgestalten, machen einen grossen Teil des Erfolges vor allem später aus, wenn es um die nachhaltige Umsetzung und dauerhafte Implementierung von Veränderungen geht.

Die acht Schritte zum Erfolg

Die wichtigsten acht Schritte, um einen Change Management Prozess zum Erfolg zu verhelfen, sind gemäss Kotte:

- Bewusstsein für die Dringlichkeit schaffen
- Verantwortliche mit Veränderungsbereitschaft gewinnen
- Die Zukunftsvision ausformulieren und eine Strategie entwickeln
- Die Zukunftsvision bekannt machen
- Handeln im Sinne der neuen Vision und der Ziele ermöglichen
- Kurzfristige Erfolge planen und gezielt herbeiführen
- Erreichte Verbesserungen systematisch weiter ausbauen
- Das Neue fest und dauerhaft verankern

Gründe für häufiges Scheitern: Mitarbeiterignorierung

Veränderungen scheitern häufig daran, dass den weichen Faktoren im Prozess des Wandels zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Es werden Beraterstäbe involviert, Visionen ausformuliert, ausgefeilte Technologien evaluiert – doch der Mitarbeiter, sprich seine Bedürfnisse, seine Anregungen, seine Ängste und sein Input – wird ausgeklammert und ignoriert. Wandel und Veränderung finden aber letztlich bei den Mitarbeitern statt: Sie sind damit konfrontiert und herausgefordert, Veränderungen im Alltag zu realisieren.

Ein Change Management, welches dies, die Umsetzung, nicht berücksichtigt, greift zu kurz. Denn Veränderungen greifen nur, wenn sie von den Mitarbeitern getragen, akzeptiert und verstanden werden – und vor allem den Nutzen für ihre Arbeit und sie persönlich erkennen. „Nichts ist beständiger als der Wandel“, sagte schon Heraklit. Doch der Mensch hängt an seinen Gewohnheiten – angefangen vom morgendlichen Frühstücksritual bis hin zu den bewährten und vertrauten Arbeitsabläufen im Büro.

Führungskräfte wissen es aus oft bitterer Erfahrung: Prozesse umzugestalten oder eine neue technische Lösung einzuführen ist häufig nur vordergründig ein pragmatisch-technisches Unterfangen. Gerade in wirtschaftlich unsicheren Zeiten werden Veränderungen schnell als unheilvolle sich für Mitarbeiter nachteilige Vorboten gewertet. „Wer den Faktor Mensch ausser acht lässt, riskiert, dass eine noch so sinnvolle und geniale Neuerung nicht angenommen oder sogar sabotiert wird“, ist die Meinung vieler Unternehmer. Am besten bringt es die Notwendigkeit auf den Punkt, Betroffene zu Beteiligten zu machen.

Klare Zielsetzungen und Hintergrundinformationen

Ein konkretes Ziel festlegen und es den Mitarbeitern so früh wie möglich erklären, ist entscheidend. Nicht nur wie die Vision aussieht, sondern auch, wie der Weg dorthin verlaufen soll. Zwischendurch nehmen die meisten Change Manager immer wieder Standpunktanalysen und Erfolgskontrollen vor:

- Wie weit sind wir gekommen?
- Welcher Schritt ist der nächste?
- Wo läuft was, weshalb schief?
- Wo sind Bremser und Hemmnisse?
- Wie kann die Dynamik aufrecht erhalten werden?
- Worüber muss weshalb besser kommuniziert werden?
- Wo müssen welche Ängste/Befürchtungen abgebaut werden?

Wie kann man den Kritikern den Wind aus den Segeln nehmen, bevor sie zu Saboteuren werden? Die Ziele müssen von Anfang an klar und ehrlich kommuniziert werden. Nur wer die Mitarbeiter in den Prozess integriert, Ängste und Bedenken im Dialog auszuräumen weiss, ihre Anregungen und Kritik diskutiert und einbezieht und ihnen den Mehrwert verdeutlicht, kann auf ihre Veränderungsbereitschaft hoffen und damit auf den nachhaltigen Erfolg des Projekts.

Perspektiven aufzeigen und Sicherheit vermitteln

Die unterschwelligsten Ängste der Mitarbeiter abzubauen, gehört zu den wichtigsten Kommunikationsaufgaben im Change Management. Dazu sollte zunächst gemeinsam mit dem Management ein strategischer Fahrplan ausgearbeitet werden. Erster Schritt: Eine Befragung der Mitarbeiter. Sie sollte Aufschluss darüber geben, wie diese das Klima in ihrer Abteilung empfinden, ob sie sich regelmässig austauschen und ihr Wissen systematisch ablegen. In anschliessenden Workshops werden die Ergebnisse diskutiert. Entscheidend ist dabei stets, das Vertrauen der Mitarbeiter zu gewinnen und ihre Sichtweisen und Befürchtungen ernst zu nehmen. Dabei geht es oft auch darum, Fragen zu stellen, zur Selbstreflexion anzuregen und versuchen, die Mitarbeiter dazu zu bewegen, eine andere oder neue Perspektive einzunehmen.

Einbezug von Multiplikatoren

Helfen können dabei oft so genannte Multiplikatoren, heutzutage auch Change Agents genannt. Das sind Mitarbeiter, die im Kollegenkreis ein gewisses Ansehen, Kompetenz und Vertrauen geniessen und die bevorstehende Veränderung positiv werten. Sie werden in Coachings oder Seminaren in Sachen Überzeugungsarbeit geschult, um die Belegschaft von der wirtschaftlichen Notwendigkeit einer Umstrukturierung zu überzeugen. Wer als Change Agent an Veränderungen mitwirken sollte, muss hohe Voraussetzungen erfüllen: Er sollte über das Fachliche hinaus Akzeptanz bei den Mitarbeitern geniessen, fachliche Zusammenhänge beurteilen, mit Konflikten umgehen können, zielorientiert kommunizieren und Initiative zeigen.

Unabdingbar: Hohe soziale und kommunikative Kompetenz

Wie bereitwillig sich die Mitarbeiter vom Change Manager auf die Reise mitnehmen lassen, hängt von Art und Umfang der Veränderung ab. Während ein Projekt zur Verbesserung der Kundenorientierung kaum zu grossen Konflikten führen dürfte, sieht dies bei einer Fusion, tief greifenden technologischen Neuerungen oder einem Domizilwechsel natürlich wesentlich anders aus. Die Diagnose des Widerstands fällt dabei nicht immer leicht. Mitarbeiter kleiden ihre Ängste und Eigeninteressen häufig in die Form von Sachargumenten. Denen lässt sich freilich mit logischen Argumenten nicht beikommen.

Die wahre Intention hinter den Worten zu erkennen und darauf angemessen zu reagieren, erfordert vor allem von den direkten Führungskräften eine hohe soziale und kommunikative Kompetenz. In sich wandelnden Situationen ist die Führungskraft aufgerufen, Vertrauen zu schaffen. Veränderungen lösen bei den Mitarbeitern Ängste aus, die den Aufbau von neuen Kompetenzen zur Problemlösung behindern können. Veränderungsziele müssen klar definiert und kommuniziert werden, damit die Mitarbeiter ihren individuellen Beitrag zur Zielerreichung erkennen können.



SEW-EURODRIVE—Driving the world

Ihre Freunde wissen nicht,
wo Bruchsal liegt?
**Sagen Sie einfach:
an der Spitze
der Antriebstechnologie.**

Menschen mit Weitblick und Schaffenskraft gesucht. Was halten Sie von einem Einstieg bei einem der führenden Spezialisten für Antriebstechnologie? Wir suchen Könner, Macher, Denker und Lenker. Menschen, die täglich Mut und Einsatz zeigen für neue Ideen: für Getriebe, Motoren und Antriebssysteme, die in Zukunft Maßstäbe setzen werden. Menschen, die das Ganze sehen. Menschen wie Sie? Herzlich willkommen bei SEW-EURODRIVE.

Entdecken Sie SEW-EURODRIVE unter: www.karriere.sew-eurodrive.de

**SEW
EURODRIVE**



Gerüchteküche und Flurfunk

Wo Mitarbeiter bei Veränderungsprozessen die glaubwürdigsten Informationen beschaffen, ist nach diversen Untersuchungen oft der sogenannte „Flurfunk“, also in persönlichen, informellen Gesprächen, aber auch durch Gerüchte. Das wird einfach hingenommen. Gerüchtekommunikation ist jedoch gestaltbar und führbar und sie ist ein zu akzeptierender Teil der Kommunikation in einem Unternehmen, die eine Art „Pulsföhlung“ der Mitarbeiterzufriedenheit und Akzeptanz von Veränderungen erlaubt. Typische Erscheinungsform von Widerstand ist die Art, wie über eine Veränderung oder ein Unternehmen geredet wird. Die Art der Geschichten und Gerüchte, die man sich erzählt, sagt viel über den aktuellen Zustand einer Veränderungskultur und die Grundhaltung der Mitarbeiter darin aus.

- Erzählt man sich nur negative Geschichten und dominiert der Zynismus, ist es mit der Glaubwürdigkeit des Managements in bevorstehende oder stattfindende Veränderungen nicht bestens bestellt. Mangels Vertrauen flüchtet man in Halbwahrheiten und hebt negative Aspekte hervor.
- Zynische Geschichten weisen darauf hin, dass der Spagat zwischen kommuniziertem Bild und gelebtem Alltag immer grösser wird. Denn je grösser dieser Spagat ist, desto grösser der Zynismus.
- Geschichten mit Galgenhumor zeugen von schwindender Identifikation mit dem Unternehmen und signalisieren einen ernst zu nehmenden Vertrauensschwund.
- Übermässig viele Gerüchte weisen darauf hin, dass das Unternehmen sich in einer höchst instabilen Phase befindet und ein akuter Mangel an vertrauensbildenden und das Verständnis fördernden Informationen fehlt.

Mehr Vertrauen in Gerüchte als in Corporate Communications?

Warum kommt es, dass Mitarbeiter lieber dem „Flurfunk“ glauben schenken, als den offiziellen Hochglanz-Verlautbarungen schneidig designten Powerpoint-Informationen, die Change-Prozesse erklären und die Motivation stärken sollen? Die Frage zielt primär auf die Glaubwürdigkeit der handelnden Personen,, aber auch auf die Art, wie negative Informationen und Rückschläge vermittelt werden: Man dreht zu vieles ins Positive, das Zulassen von negativen Aspekten und Problemen wird nach Möglichkeit vermieden. Doch gerade diese Offenheit und Ehrlichkeit ist eine wichtige Voraussetzung für Akzeptanz, Glaubwürdigkeit und Bindung, da sie den berühmten „Klagemauer-Effekt“ haben. Denn eine solche Haltung des Managements beweist letztlich auch das Vertrauen in die Mitarbeiter, Probleme zu verstehen und zu akzeptieren und die Chance zu haben, an deren Lösung mitwirken zu können.

Sorgfältige Planung und Vorbereitung

Schliesslich ist neben der grundsätzlich strategischen Ausrichtung auf die Kommunikationsziele eine taktische Planung im Hinblick auf die Herstellung von Kontinuität bei Veränderungsprozessen ebenfalls bedeutsam. Die Wiederholung von Kernbotschaften aus dem Themenmanagement sorgt für eine Wirkungsverstärkung. Die Taktik besteht vor allem im Aufbau des dramaturgischen Spannungsbogens durch den aufeinander abgestimmten Auftritt der Rolleninhaber. Im Zeit- und Aktionsplan werden so die verschiedenen Massnahmen mit den Veränderungen im Unternehmen verknüpft.

Die interne Kommunikation leistet auf diese Weise einen entscheidenden Beitrag zur Wertschöpfung des Unternehmens. Die folgenden Tipps für eine erfolgreiche Planung und Umsetzung der Kommunikationsstrategie bei Change-Prozessen sollen in Kürze zeigen, worauf es im wesentlichen ankommt:

- Frühzeitig starten, besser proaktiv als reaktiv
- Persönlich kommunizieren, wann immer es möglich ist
- Nicht alles auf einmal vermitteln, was Mitarbeiter wissen müssen
- Die Kommunikation auf zwei, drei Kernbotschaften beschränken
- Den persönlichen Bezug herstellen: „Was bedeutet es für mich?“
- Die Kommunikation muss überzeugend und glaubwürdig sein
- Botschaften über verschiedene Kanäle wiederholen und vertiefen
- Kommunikation soll Verständnis und dann Handeln bewirken
- In Prozessen denken, nicht in Produkten und Situationen
- Genügend Zeit einsetzen für Planung und Vorbereitung
- Dem Definieren von Botschaften Beachtung schenken
- Unterschiedliches Feedback einholen und bearbeiten

6.4 Führungskräftekommunikation bei Veränderungsprozessen

Veränderungsprozesse stehen in fast allen grösseren Unternehmen permanent auf der Agenda – und sind dennoch alles andere als ein gewohnter Führungsalltag. Den Führungskräften kommt in Situationen und Phasen des Change Managements eine kommunikative Schlüsselrolle zu: Sie sind massgebliche Multiplikatoren, wenn es darum geht, Sinn und Notwendigkeit von Veränderungen zu vermitteln und deren Durchsetzung zu gewährleisten. Doch oft genug stehen insbesondere die Verantwortlichen der zweiten und dritten Ebene den Fragen ihrer Mitarbeiter „sprachlos“ gegenüber.

Denn die ihnen zugedachte Rolle als „Kommunikatoren des Wandels“ trifft diese Führungskräfte häufig unvorbereitet und ist auf dieser Managementebene noch längst nicht selbstverständlich. Ziel der Führungskräftekommunikation sollte es sein, Inhalte und Instrumente bereitzustellen, mit deren Hilfe Unternehmensentscheidungen plausibel dargestellt und nachvollziehbar gemacht werden können. Die Führungskräftekommunikation spielt damit eine herausragende Rolle, um Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter zu mobilisieren.

Führungskräfte-Medien

Je komplexer die Lage, desto mehr wachsen Führungskräfte in die Rolle des Vermittlers, Erklärers, Multiplikators, Motivators. Dazu braucht es die nötigen Interpretationen, Sprachregelungen und Hintergrundinformationen. Darüber hinaus leisten Führungskräfte-Medien einen wichtigen Beitrag zur Bildung einer eigenen Führungskräfte-Community. Deren Zusammenhalt ist gerade in Zeiten des Wandels entscheidend.

The advertisement features a background image of a man in a green jacket looking out over a city skyline. The IE Business School logo is in the top left. A badge in the top right states '#1 EUROPEAN BUSINESS SCHOOL FINANCIAL TIMES 2013'. The hashtag '#gobeyond' is in a white box on the right. The text 'MASTER IN MANAGEMENT' is in a white box. Below it, a paragraph describes the program. A bulleted list of features follows. The slogan 'Because you change, we change with you.' is centered. At the bottom, contact information and social media icons are provided.

ie business school

#1 EUROPEAN BUSINESS SCHOOL
FINANCIAL TIMES 2013

#gobeyond

MASTER IN MANAGEMENT

Because achieving your dreams is your greatest challenge. IE Business School's Master in Management taught in English, Spanish or bilingually, trains young high performance professionals at the beginning of their career through an innovative and stimulating program that will help them reach their full potential.

- Choose your area of specialization.
- Customize your master through the different options offered.
- Global Immersion Weeks in locations such as Rio de Janeiro, Shanghai or San Francisco.

Because you change, we change with you.

www.ie.edu/master-management | mim.admissions@ie.edu | f t in YouTube



7 HR-Kommunikation im Internet

7.1 Die traditionelle und digitale Medienvielfalt

Führungskräfte und HR-Leute sind mit einem stetig anwachsenden und kaum mehr überschaubaren Führungsinstrumentarium verschiedenster Medien konfrontiert. Es stellt sich die Frage, wie das Management mit diesen Herausforderungen umgehen soll und wie sich diese Medienvielfalt sinnvoll nutzen lässt ohne chaotische Effekte zu hinterlassen.

Wichtig ist einerseits das Herstellen einer Balance zwischen traditionellen und neuen Medien (Face-to-Face-Kommunikation, traditionelle und neue Medien) und andererseits die Vorteile, Stärken und Eigenarten alter und neuer Medien zu kennen und zu nutzen. Ein konkretes Beispiel: Eine wichtige Kurzmitteilung, die alle Mitarbeiter sofort erreichen soll, geht über Mobilgeräte bzw. SMS und E-Mails am schnellsten, Hintergrundinformationen zur neuen Unternehmensstrategie sind in einer Mitarbeiter-Printzeitschrift nach wie vor am besten platziert. Kriterien zur Wahl von Medienarten und -kanälen können die folgenden sein:

Dringlichkeit, Umfang und Wichtigkeit einer Mitteilung

Muss eine Mitteilung möglichst schnell und mit Vorteil zeitgleich an viele Mitarbeiter oder gar Niederlassungen versandt werden, ist das E-Mail der beste Kommunikationskanal. Bei wichtigen Mitteilungen kann der Leser aufgefordert werden, ein PDF im Anhang auszudrucken und abzulegen.

Kosten und Zeitpunkt der Distribution und allfälligen Produktion

Der Kostenfaktor und der Distributionsaufwand spielen natürlich oft eine nicht unwesentliche Rolle. Hier sind die digitalen Medien im Vorteil, haben aber oft nicht die Nachhaltigkeit und die Wirkung einer Printinformation, also dem klassischen Brief oder einer Mitarbeiterzeitung in Printform.

Zu erreichende Mitarbeiter-Zielgruppen und Informationsziele

Nicht alle Mitarbeiter verfügen über die gleiche Medienkompetenz. Gerade auch in technischen Fragen (Umgang mit einem Anhang eines E-Mails oder Internetlinks) können bestimmte Mitarbeitersegmente schnell einmal überfordert sein. Auch die Erreichbarkeit und Medienausstattung der Mitarbeiter sollte berücksichtigt werden. Regelmässige Medienschulungen oder bei sehr wichtigen Botschaften der unterschiedliche Einsatz von Medien können der richtige Weg sein.

Allfällige Nachbearbeitungs- und Feedback-Absichten

Hier sind oft die neuen Medien im klaren Vorteil, da eine Rückmeldung schneller und komfortabler vor sich geht. empfehlenswert sind oft Kombinationen verschiedener Medienträger, der sogenannte Medienverbund.

7.2 Besonderheiten für Mitteilungen und Texte im Internet

Anders als im Printbereich können Online-Texte auch nicht-linear organisiert werden. Beim nicht-linearen Verfassen von Texten werden verschiedene Textstellen, Gesichtspunkte oder externe Dokumente über Links miteinander verbunden. Der Online-Leser sucht sich selbst seinen Weg durch den Text, vertieft je nach Interesse besondere Aspekte, lässt andere aus oder überfliegt punktuelle Aspekte diagonal und stellt sich so einen massgeschneiderten Text zusammen.

Leseverhalten bei Online-Texten

Es gibt einige wenige Verhaltensweisen und Charakteristiken des Online-Lesens, denen Webseite-Texte sich oft zu wenig bewusst sind. Berücksichtigt man diese konsequent, gelingen nur schon damit oft lesefreundlichere und bessere Texte:

- Besucher einer Webseite lesen quer, sie überfliegen den Text, bevor sie ihn wirklich konzentriert lesen.
- Am Bildschirm liest es sich langsamer und ermüdender als auf dem Papier.
- Wer im Internet Texte liest, hat keine Zeit und ist ungeduldig.
- Die Geduldsschwelle bei unverständlichen, schwierigen Texten liegt wesentlich niedriger als bei Drucksachen.
- Bildbegleitungstexte und Untertitel werden bevorzugt und zuerst gelesen.
- Der Webseiten Leser will sofort wissen, ob der Text die für ihn individuell wichtige Information enthält.
- Webseiten-Leser wissen, dass die nächste Seite nur einen Mausklick entfernt ist und steigen daher schnell wieder aus.
- Webseiten-Leser sind zuweilen unermüdliche „Informations-Jäger“ unter Zeitdruck und Stress.
- Der Webleser schätzt wohl nichts so sehr, wie Übersicht und Prägnanz und das Wesentliche und Relevante.

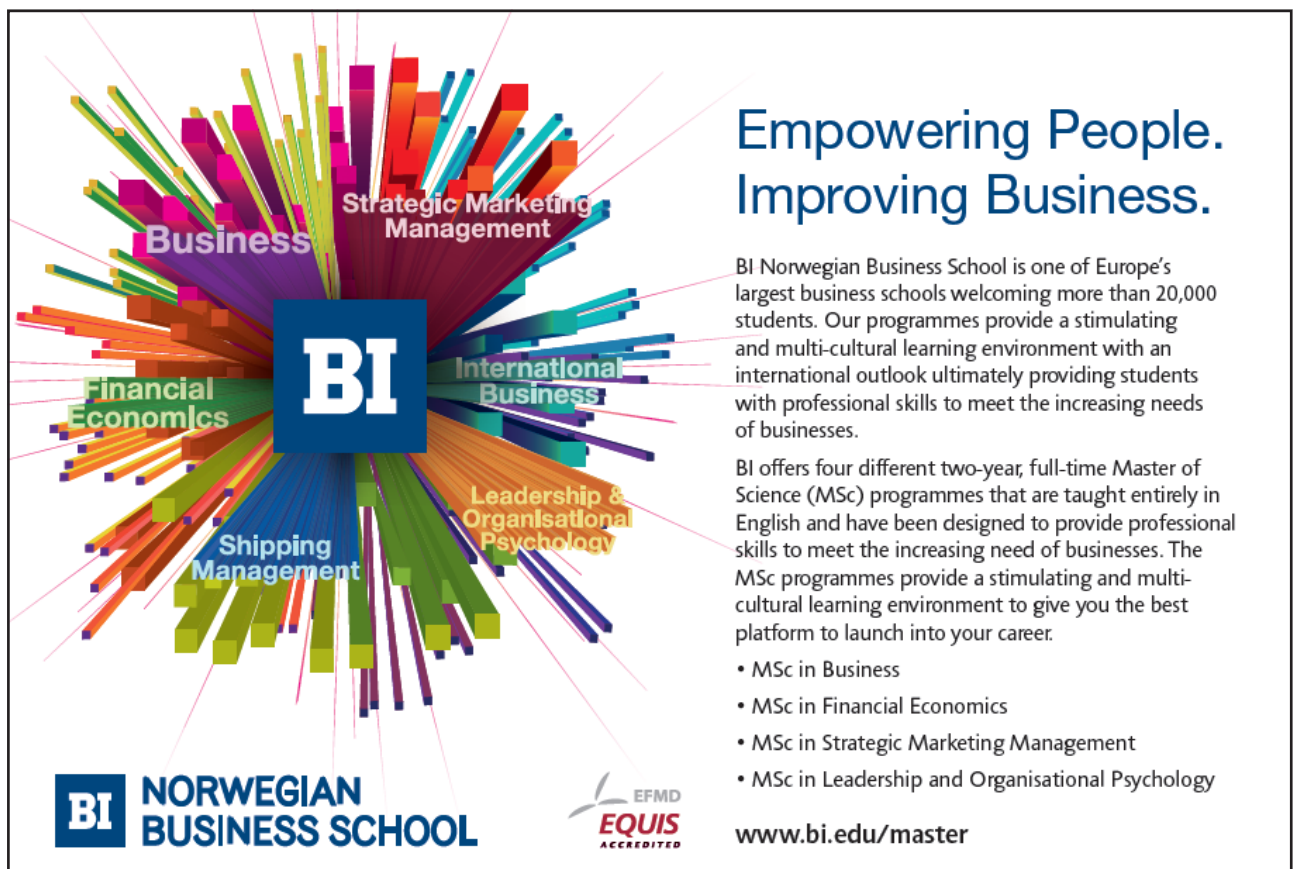
Online-Möglichkeiten ausschöpfen

Die besondere Anforderung besteht nun darin, die vielen Text-Fragmente so zu organisieren und zu ordnen, dass die Leser die Orientierung nicht verlieren. Will man die Möglichkeiten des nicht-linearen Informierens nutzen, muss dem Leser die Struktur des Dokuments transparent gemacht werden. Dies erfordert eine geschickte Benutzerführung und gelingt um so eher, je logischer und intuitiver die einzelnen Text-Elemente miteinander verknüpft sind. Nur wenige Online-Texte schöpfen die Möglichkeiten des Internets voll aus. Der Aufbau eines nicht-linearen Dokuments ist zeitaufwendig und erfordert sorgfältige Planung. Zudem braucht der Leser bereits eine gewisse Internet-Erfahrung, um sich in einem nicht-linearen Text zurecht zu finden.

HR-Fachleute kommunizieren, je länger je mehr, intensiv im und mit dem Internet. Sei es eine Anzeige für die Jobbörse, Mitarbeiterinformationen über Neuerungen oder ein Unternehmensporträt für interessierte Kandidaten. Deshalb ist es wichtig, einige Regeln zum Verfassen von Online-Texten zu kennen und zu befolgen:

Spannende Überschriften wecken Interesse

Die Überschriften sollten kurz sein, neugierig machen, manchmal auch provozieren oder zum Nachdenken anregen und Gefühle ansprechen. Eine gelungene Überschrift ist ein Türöffner. Boulevardzeitungen verstehen die Kunst wirkungsvoller, interessanter Headlines mit Wortspielen und Provokationen besonders gut – wenn auch nicht immer im gewünschten Niveau.



**Empowering People.
Improving Business.**

BI Norwegian Business School is one of Europe's largest business schools welcoming more than 20,000 students. Our programmes provide a stimulating and multi-cultural learning environment with an international outlook ultimately providing students with professional skills to meet the increasing needs of businesses.

BI offers four different two-year, full-time Master of Science (MSc) programmes that are taught entirely in English and have been designed to provide professional skills to meet the increasing need of businesses. The MSc programmes provide a stimulating and multi-cultural learning environment to give you the best platform to launch into your career.

- MSc in Business
- MSc in Financial Economics
- MSc in Strategic Marketing Management
- MSc in Leadership and Organisational Psychology

BI NORWEGIAN BUSINESS SCHOOL

EFMD
EQUIS
ACCREDITED

www.bi.edu/master



Informativer Teaser

Im Online-Journalismus wird ein „Anreisser“, der auf der Startseite als Einstieg in den ausführlichen Beitrag auf einer nachfolgenden Webseite fungiert, Teaser genannt. Dieser verweist auf einen dann ausführlicheren in die Tiefe gehenden Beitrag und soll auf einer Seite eine schnelle und übersichtliche Orientierung über den Inhalt bieten und ihn in den ausführlicheren Text auf der verlinkten Seite „hineinziehen“, bzw. ihn dafür interessieren. In wenigen Sätzen werden die wichtigsten Inhalte zusammenfasst. Man kann dabei auch die bei Filmen verwendete Cliffhanger-Methode anwenden, in dem man bei Sequenzen bzw. Texten im letzten Satz Spannung aufkommen lässt und dann die Information sozusagen abbricht.

Beispiel: „Das neue Arbeitszeitenmodell beeinflusst die HR-Administration, die Einsatzplanung und die Organisation als Ganzes erheblich. Erfahren Sie hier mehr – vor allem über die Auswirkungen auf Ihre Arbeitszeiten“!

Es gibt bei Teasern verschiedene Techniken und Methoden, die je nach Information und Thema geeignet sind:

Abstrakte Aussagen

Eine gründliche Zusammenfassung, die für sich selbst stehen kann und bereits einen guten Informationswert besitzt. Nur wer wirklich am Thema interessiert ist, liest mehr, alle anderen wissen damit genug.

Nachrichtenartiger Einstieg

Alle W-Fragen werden beantwortet (ähnlich wie der Vorspann in einer guten Tageszeitung). Man liest weiter, weil man noch mehr wissen will oder hört zu lesen auf, weil man das Wichtigste bereits erfahren hat.

Die Cliffhanger-Methode

Eine Methode, die bei Romanen und Filmen oft verwendet wird. Das Thema wird zusammengefasst, aber eine wichtige, spannende Frage bleibt offen und „verführt“ zum Weiterlesen. Man liest aus Neugier weiter.

Der Anreisser-Link

Dies ist eine reine Schlagzeile, die je nach Thema, auch reisserisch oder provokativ sein darf. Man liest in solchen Fällen oft weiter, weil man wissen will, was an interessanten Mehrinformationen noch folgt, ob man wirklich nichts Wichtiges verpasst oder was sich hinter einer provokativen Schlagzeile verbirgt.

Kompakte und übersichtlich gegliederte Darstellung

Niemand quält sich am Monitor gerne durch ungeordnete Textwüsten. Kurze, knappe Überblicke über die Themen geben dem Leser eine Orientierung. Das suchende Auge möchte schnell die Überschriften und Teasertexte überfliegen und wissen, was für ihn interessant und lesenswert ist. Die Kombination von interessanten Begriffen, Spannung weckenden Überschriften, emotional ansprechenden Bildern und Neugierde erzeugenden Fragen ist oft besonders wirksam.

Persönliche Ansprache

Schreiben Sie so, wie Sie mit einem einzelnen Mitarbeiter oder Linienvorgesetzten reden würden: seriös, sachlich und persönlich in einem dialogähnlichen Stil. Spannende Fragen, humoristische Einlagen und Beispiele oder proaktive Einschübe „Wussten Sie, dass“ sorgen beispielsweise für Abwechslung und verstärken den Dialogstil und ermöglichen damit angenehmes Lesen und Sich-Informieren.

Bewegt das Thema die Mitarbeiter?

Mit welchen Fragen, Themen oder Problemen beschäftigt sich Ihre Mitarbeiter-Zielgruppe gerade? Schreiben Sie darüber oder sprechen Sie das Thema an. Das wird gelesen und interessiert: Gesundheit im Betrieb, was die Presse über das Unternehmen berichtet oder welche Neuerungen vorgesehen sind.

Einfache Sätze und auflockernde Absätze

Internet-Leser stehen unter einem Dauerstress des Lesens und Herausfindens, was sie wissen wollen und was sie interessiert. Finden Sie deshalb kurze, aber treffende und aussagekräftige Worte. Die simpelsten und schlagendsten Worte sind die besten. Wörter mit mehr als fünf Silben sind in der Internetwelt oft schon tabu. Schreiben Sie in kurzen Hauptsätzen. Gliedern Sie eine Textwüste in Absätze und fügen Sie Überschriften ein.

Bilder wirken emotional

Sind Texte abstrakt, oder kann man sich bildlich etwas darunter vorstellen? Nutzen Sie farbige Ausdrücke und Adjektive, welche ein Thema emotional rüberbringen, visuell orientierte Surfer ansprechen und gewünschte Gefühle oder Vorstellungen wecken. Bilder sollten Kernaussagen und Kernbotschaften verstärken oder das Interesse für ein Thema aktivieren. Die Anforderungen an Bildmaterial und Sujets sind die folgenden:

- Menschen-Motive (People-Motive) wirken generell stark
- Bilder und Visuals sollten Emotionen wachrufen
- Spannende Bilder wecken zusätzliches Interesse
- Ein symbolischer, starker Zusammenhang mit der Thematik
- Fotografisch raffinierte und professionelle Fotos lohnen sich

Kurz und einfach: Mikro-Wording

Kurze, knappe, einfache Mitteilungen mit zwei bis drei Sätzen sind gerade im E-Mail-Zeitalter beliebt – und verstossen keineswegs gegen Netiquette oder Anstand. Mikro-Wording ist dann angebracht, wenn Sender und Empfänger sich kennen, ein Sachverhalt bekannt ist und das Anliegen mit einem Ja oder Nein behandelt werden kann oder gar eine einfache Kenntnisaufnahme genügt. Dabei braucht es oft weder eine Anrede noch ein Gruss – und man erwartet jeweils auch kein sprachliches Meisterwerk. Ein Beispiel: *Mitarbeiter-Info morgen Dienstag, <Datum – Uhrzeit> im Sitzungszimmer 22E nicht vergessen!*

Relevanz der Informationen

Online-Leser sind ungeduldig und vielfach einem Dauerstress der Informationsaufnahme ausgesetzt, sie wollen in Sekunden in wenigen Sätzen über das Wichtigste informiert sein. Und die Konkurrenz für jeden Online-Publizierenden ist: Die „Informations-Konkurrenz“ ist nur einen Mausklick entfernt – wer es nicht schafft, den interessierten Kandidaten oder den potenziellen Mitarbeiter für das Unternehmen zu interessieren, verliert ihn beängstigend schnell, wenn der Leser mit „Management-Amtsdeutsch“ gelangweilt wird oder sich das Wesentliche mühsam zusammentragen muss. Deshalb gilt: Im Internet ist die Konzentration auf das Wesentliche, die Relevanz der Information und die prägnante, klare Aussagekraft von grösster Bedeutung.

TURN TO THE EXPERTS FOR SUBSCRIPTION CONSULTANCY

Subscribe is one of the leading companies in Europe when it comes to innovation and business development within subscription businesses.

We innovate new subscription business models or improve existing ones. We do business reviews of existing subscription businesses and we develop acquisition and retention strategies.

Learn more at [linkedin.com/company/subscribe](https://www.linkedin.com/company/subscribe) or contact
Managing Director Morten Suhr Hansen at mha@subscribe.dk

SUBSCRIBE - to the future



Verzicht auf das „Manager-Amtsdeutsch“

Nichts ist langweiliger, nichtssagender und austauschbarer als gestanztes modisches Manager-Amtsdeutsch, wenn möglich noch gespickt mit möglichst vielen Anglizismen und Fachbegriffen.

Beispiel: Die nachfolgenden zwei praktischen Beispiele sollen dies veranschaulichen bzw. das zweite zeigen, wie man anschaulicher und verständlicher formulieren auf „Manager-Amtsdeutsch“ sehr gut verzichten kann:

Gestanztes Manager-Amtsdeutsch:

Deshalb ist es die erklärte Absicht des CEO's und der erweiterten Geschäftsleitung, unsere Kernkompetenzen der Innovation und Technologieführerschaft auszubauen und die Wachstumsstrategie der Expansion und den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeiten international und in unseren Binnenmärkten weiterhin konsequent zu fokussieren.

Verständlichere und anschaulichere Aussage:

Weitere neue, faszinierende Produkte entwickeln, die unsere Kunden begeistern und unser technologisches Wissen festigen und ausbauen – dies ist der Weg in die Zukunft, den wir mit Ihnen zusammen beschreiten möchten. Der Schlüssel zum Erfolg ist für uns dabei vor allem das Wachstum in neuen Märkten wie Asien und Lateinamerika mit neuen Chancen und Herausforderungen und unser starker Wille, unseren Konkurrenten dabei stets um die entscheidende Nasenlänge voraus zu sein.

Auflockerungselemente einsetzen

Je nach Bedeutung und Wichtigkeit eines Textes und einer Information gibt es einige interessante Elemente, die auflockern und die Lesefreundlichkeit verbessern:

- Infokästchen, z.B. mit den Kernaussagen oder Merkpunkten
- Abbildungen mit Legenden bzw. Bildunterschriften
- Hervorgehobene Zitate und direkte Reden
- Personen-Abbildungen mit Kernaussagen
- Symbolhafte, emotionalisierende Bilder und Visuals
- Infografiken mit hinterlegten Fotos bzw. Themensujets
- Lead, d.h. eine Einleitung, die zu Thema und Nutzen informiert
- Kernaussagen in grösserer, farbiger Schrift innerhalb Lauftext
- Webadressen/Literaturverzeichnis mit einem passenden Symbol

Querlesbarkeit des Textes

Internet-Leser sind ungeduldig, schnell und möchten sofort das Wesentliche nicht nur wissen, sondern beim Überfliegen auch erkennen. Dies gelingt durch Formatierungen und Auszeichnungen und andere Gestaltungsmittel wie Tabellen, Listen, Zwischenüberschriften und den im vorherigen Abschnitt genannten Auflockerungselementen. Man spricht dabei auch von der „Scanability“ eines Textes, also der „Überfliegbarkeit“ eines Textes.

Textumfang und Internet-Standards

Der Umfang eines Textes sollte sich, wenn immer möglich, auf eine Bildschirmseite beschränken und kein Scrollen notwendig machen. Ansonsten sind der Einsatz von Teasern und obigen Auflockerungselementen oder das Abrufen von Druckversionen mögliche Gegenmittel. Es gibt mittlerweile im Internet Gestaltungs- und Struktur-Standards, die sich durchgesetzt haben. Diese zu beachten, ist auf jeden Fall erforderlich. Dazu gehören zum Beispiel Navigationsspalten bzw. Rubriken auf der linken Seite, Kontaktbuttons oben rechts, Linktexte in blauer Farbe, Suchfelder oben rechts und Hinweise, wo man sich befindet.

Einige Grundregeln in Kürze

Abschliessend die für Online-Texte wichtigsten Grundsätze, die sich relativ schnell und einfach umsetzen lassen, hier nochmals auf einen Blick:

- Den Spannungsbogen umkehren: Das Wichtigste zuerst, das Unwichtigste zuletzt – oder oft am Besten ganz streichen.
- Kernaussagen kennzeichnen (eigener Absatz, fett formatiert, Bullet-Liste, direkte Rede, Zentrierung, Infokasten usw.)
- Kein Unterstreichen von Text (bleibt Hyperlinks vorbehalten).
- In einem Absatz nur ein Gedanke oder Argument abhandeln.
- Verben statt Substantive, Aktiv statt Passiv, Adjektive vermeiden, sparsam mit Metaphern sein, Vorsicht mit Ironie.
- Fachtermini nur anwenden, wenn die Zielgruppe sie kennt und man sich an fachlich versierte Mitarbeiter/Leserschaft richtet.
- Stets den kürzesten Begriff verwenden: Technik statt Technologie, Firma statt Unternehmen, Bank statt Finanzinstitut.
- Die Überschrift muss kurz und aussagekräftig sein und wenn möglich das Interesse wecken.

7.3 Anforderungen an eine HR-Webseite

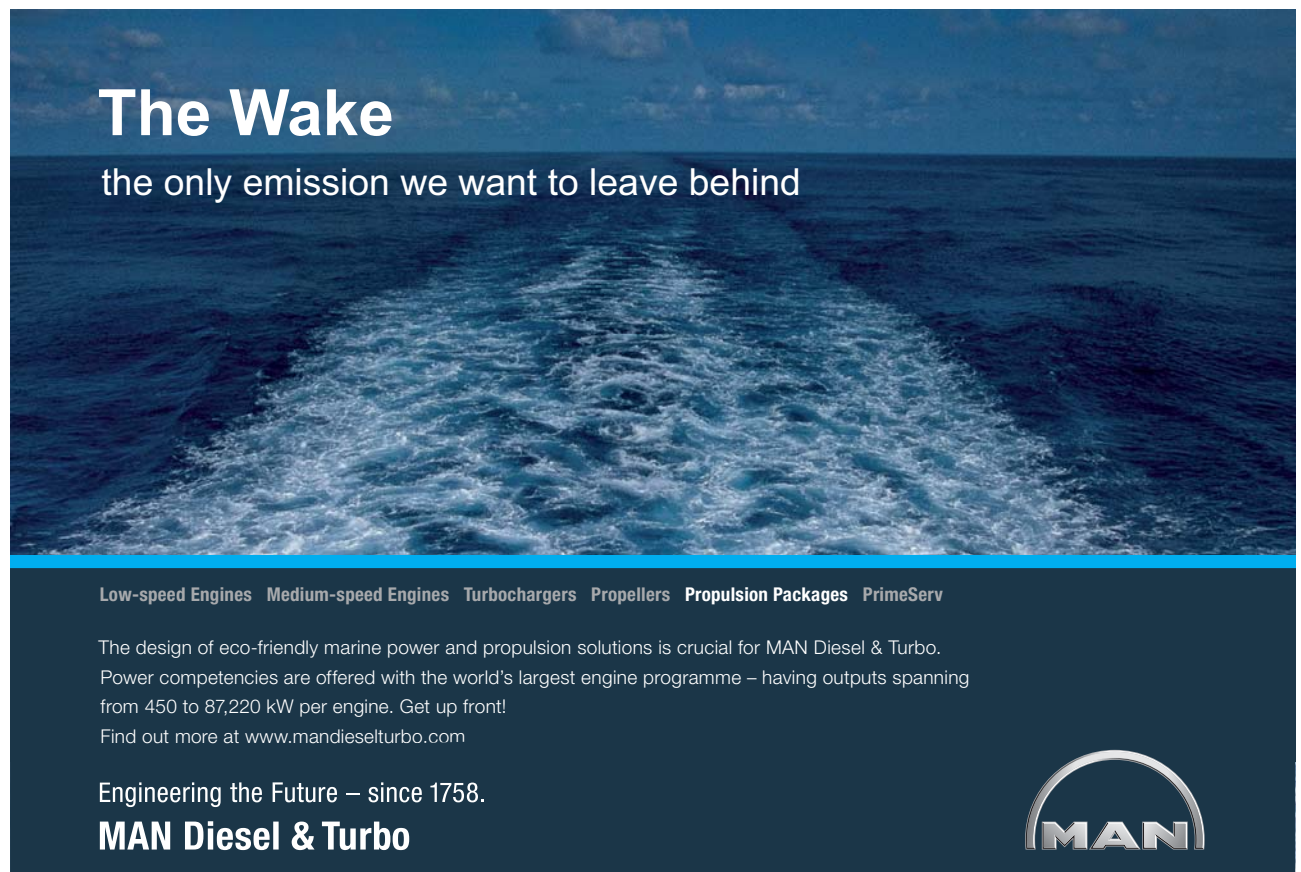
Im Wettstreit um die besten Mitarbeiter und als Bestandteil eines modernen E-Recruitings hat die Personal-Webseite eines Unternehmens und deren Kommunikation mit Kandidaten, Interessenten und potenziellen Mitarbeitern einen hohen Stellenwert, da sie ein wichtiger Imagefaktor im Personalmarkt darstellt. Und mit keinem anderen Medium können Firmen ihre potenziellen Bewerber um einen Job aktueller, ausführlicher und kostengünstiger informieren. Worauf konkret zu achten ist:

Nicht die Optik, der Inhalt zählt

Es kommt weniger auf eine glanzvolle Verpackung und bestechende Gestaltung oder eine ausgeklügelte Navigation an. Wichtig ist der Inhalt der Seiten, denn Bewerber erwarten primär aktuelle, präzise und sachliche Informationen zu den Berufschancen der Firma.

Klar zum Bewerbungsablauf informieren

Klare Informationen zum Bewerbungsablauf geben Sicherheit. Was kann per E-Mail, was per Post eingesandt werden, wie steht es um den Datenschutz, was geschieht nach der Bewerbung, wer beantwortet welche Fragen, sind solche Informationen.




The Wake
the only emission we want to leave behind

Low-speed Engines Medium-speed Engines Turbochargers Propellers Propulsion Packages PrimeServ

The design of eco-friendly marine power and propulsion solutions is crucial for MAN Diesel & Turbo. Power competencies are offered with the world's largest engine programme – having outputs spanning from 450 to 87,220 kW per engine. Get up front!
Find out more at www.mandieselturbo.com

Engineering the Future – since 1758.
MAN Diesel & Turbo



Auf Anfragen schnell reagieren

Nach zwei, höchstens drei Tagen sollte auf Anfragen und Bewerbungen eine Reaktion eintreffen – das Internet ist ein schnelles Kommunikationsmedium. Besonders gut macht sich eine Zwischenbestätigung innerhalb von 24 Stunden per E-Mail.

Informationen zum Ausdrucken

PDF-Dokumente, die heruntergeladen und ausgedruckt werden können, kommen gut an und informieren den Interessierten über die flüchtige Webseite hinaus – dies kann sogar den Online-Bewerbungsbogen betreffen oder ein Angebot zu Mehrinformationen auf dem Postweg.

Aktualität

Personal-Webseiten mit veralteten Terminangaben, wie verstrichenen Bewerbungsfristen oder Jobmessen, die ein Jahr zuvor stattfanden, beeinträchtigen die Glaubwürdigkeit und deklassieren eine Webseite.

Gehaltvolle Informationen

Seitenlange Informationen zur Unternehmenshistorie mit Firmengebäude oder endlose Selbstdarstellungen sind wenig bis gar nicht interessant. Konkrete Informationen zu den ausgeschriebenen Stellen, Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten, die Unternehmens- und Führungskultur, Angebote zur Personalentwicklung, das Vorgehen des Bewerbungsablaufes sind hingegen schon eher Informationen, die auf Interesse stossen.

Arbeitsmarktpartner segmentieren

Eine differenzierte Ansprache ist je nachdem eine weitere, vorbildliche Möglichkeit. Die Erwartungen und Informationsbedürfnisse von Bewerbern auf Anzeigen oder Spontanbewerbungen, Studenten, Lehrlingen oder Behörden – um nur einige Beispiele zu nennen – sind unterschiedlich.

Was macht Sie als Arbeitgeber attraktiv?

Employer Brand wird als eine Arbeitgeber-Marke verstanden und legt fest, wie das Image, die Beziehung zu Mitarbeitern, Öffentlichkeit und Marktpartnern gepflegt wird, wie der Auftritt und die Kommunikation in Stellenanzeigen, auf der Webseite, in der Mitarbeiterzeitschrift und im Unternehmensleitbild erfolgt und wie man sich positioniert.

Die Attraktivität als Arbeitgeber wird von zahlreichen Faktoren beeinflusst: etwa durch die Branche, den Arbeitsort, den Arbeitsplatz, die Arbeitsinhalte, den Führungsstil, die Unternehmenskultur, die Personalpolitik, die Personalentwicklung, marktgerechte Saläre und leistungsgerechte Lohnnebenleistungen, Work-Life-Balance-Angebote, Karriereperspektiven, Laufbahnplanung und –beratung und viele Möglichkeiten mehr. Sich als attraktiver, leistungsfähiger und arbeitnehmerfreundlicher Arbeitgeber zu positionieren und ein solches Image auch zu kommunizieren, trägt wesentlich zum langfristigen Erfolg eines Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt, bei Marktpartnern und bei den eigenen Mitarbeitern bei.

Beispiele: Einige Formulierungsbeispiele für eine attraktiv kommunizierte Arbeitgeber-Attraktivität mit verschiedenen Themen und Gründen finden Sie nachfolgend:

7.4 Musterformulierungen zur Arbeitgeber-Attraktivität

Chancengleichheit und Diversität

Indem wir Chancengleichheit und Diversität in einem umfassenden Sinne durch konkrete Massnahmen fördern, begegnen wir den komplexen Herausforderungen unserer Zeit. Fairness, Integrität, Toleranz und Respekt sind zentrale Grundsätze; jede Form von Diskriminierung wird unterbunden. Alle Mitarbeitenden genießen bei uns die gleiche Wertschätzung und erhalten optimale Entwicklungsmöglichkeiten. Dabei soll besonders der Anteil von Frauen im technischen Umfeld, vor allem in Führungsfunktionen, in Zukunft weiter erhöht werden.

Aus- und Weiterbildung

Die Personalentwicklung fördert die langfristige Leistungs- und Lernfähigkeit der Mitarbeitenden aller Stufen. Durch Lernbereitschaft und Entwicklungsperspektiven soll eine positive Einstellung zu Veränderungen, wie auch zur Kontinuität, begünstigt werden. Wir verfügen über differenzierte Instrumente, welche auf die Bedürfnisse der Unternehmung und der Mitarbeitenden abgestimmt sind. Wir betreiben ein systematisches Wissensmanagement, welches einen Know-how-Transfer innerhalb des Unternehmens und ein positives Lernklima fördert. Unseren Auszubildenden bieten wir ein Umfeld, in welchem sie sich neben fachlichem Wissen auch die für uns sehr wichtigen sozialen Kompetenzen aneignen können.

Leistungsgerechte Vergütung

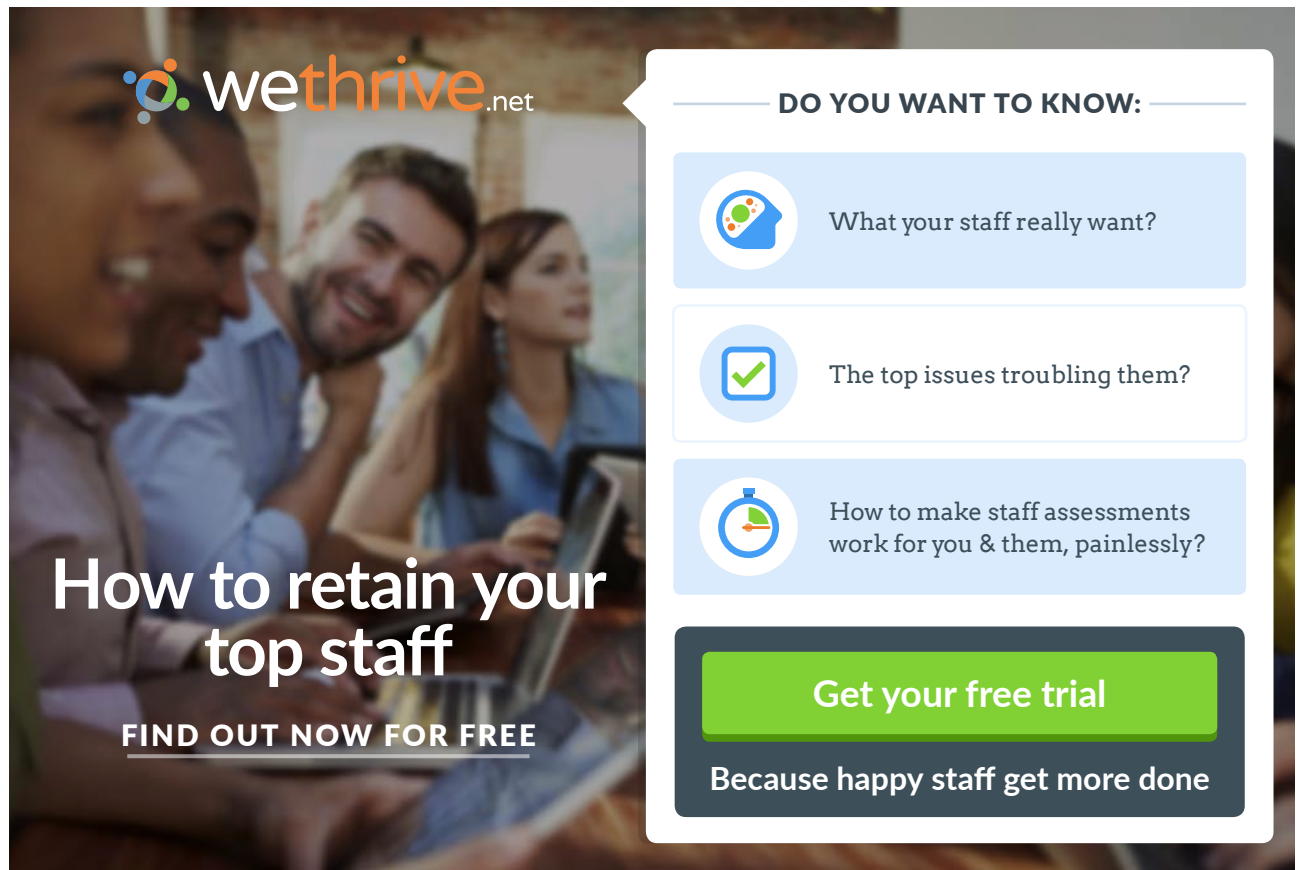
Ihr Einsatz lohnt sich. Neben der üblichen Vergütung bieten wir Ihnen ein Bonussystem – abhängig von Ihrem persönlichen Erfolg und dem Unternehmenserfolg. Hinzu kommen ein Jobticket, vermögenswirksame Leistungen und eine attraktive betriebliche Altersversorgung. Von unseren Mitarbeitern ganz besonders geschätzt: das Health Center, die Kantine und unsere Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Einführung und Karrierebegleitung

Wir möchten Ihr Karriere-Partner sein. Denn wir profitieren, wenn Sie Ihr ganzes Potenzial entfalten können. Deshalb planen wir mit Ihnen gemeinsam Ihren beruflichen Werdegang. Bei uns hat strategische Personalentwicklung einen hohen Stellenwert. Wir begleiten Sie Schritt für Schritt bei Ihrem Einstieg in unseren Konzern. Ein ausgewählter Pate oder eine Patin hilft Ihnen beim Aufbau Ihres Netzwerks und erleichtert Ihnen den Einstieg, damit Sie sich schnell im Haus und in Ihrer Abteilung zurechtfinden. Sie sollen sich bei uns von Anfang an wohl fühlen.

Work-Life-Balance

Als moderne Arbeitgeberin bemühen wir uns, Arbeitsbedingungen zu schaffen, die es Müttern und Vätern erleichtern, Erwerbsarbeit und Familienaufgaben unter einen Hut zu bringen. Wir unterstützen und fördern flexible Arbeitsformen und Arbeitszeitmodelle und verfügen über eine eigene Kindertagesstätte. Arbeitsbedingungen, die zur Erleichterung einer ausgewogenen Work-Life-Balance im umfassenden Sinn beitragen sowie die Förderung einer Unternehmenskultur, in der die Gleichstellung von Frauen und Männern gelebt wird, gehören zur Personalpolitik, dem Menschenbild und der Chancenförderungspolitik unseres Unternehmens. Beide sind eng verknüpft mit Fragen zur Vereinbarkeit von Erwerbsleben und anderen Lebensfeldern.



wethrive.net

How to retain your top staff

FIND OUT NOW FOR FREE

DO YOU WANT TO KNOW:

- What your staff really want?
- The top issues troubling them?
- How to make staff assessments work for you & them, painlessly?

Get your free trial

Because happy staff get more done



Kommunikation

Wir gewährleisten klare, ausreichende, verständliche und transparente Kommunikation und Information zur richtigen Zeit und zwar nach innen und nach aussen. Mitarbeitergespräche sind ein zentrales Führungsinstrument, welches wir pflegen und vielfältig einsetzen. Informationen sollen für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verständlich sein. Intern sorgen wir für eine funktions- und aufgabengerechte Kommunikation und Information. Über relevante Ereignisse berichten wir zuerst nach innen und danach nach aussen einheitlich, transparent und wahrheitsgetreu.

Arbeitgeber-Porträt

Wir bieten sinnstiftende Aufgaben und legen Wert auf möglichst viel Spielraum mit entsprechenden Kompetenzen und Verantwortlichkeiten. Wir machen uns stark für Chancengleichheit und Fairness in der täglichen Zusammenarbeit. Wir schaffen und sichern konkurrenzfähige Anstellungsbedingungen, bedürfnis- und bedarfsorientierte Arbeitszeitmodelle und -formen sowie zeitgemässe Arbeitsplätze. Wir honorieren unsere Mitarbeitenden entsprechend den an sie gestellten Anforderungen und berücksichtigen dabei Leistung, Verhalten und Erfahrung.

Führungspolitik

Wir legen Wert auf einen Führungsstil, der Leistungen fordert und gleichzeitig die Initiative und Kreativität des einzelnen Mitarbeiters fördert und anerkennt. Wir bieten unseren Mitarbeiter an, sie nicht nur am Arbeitsplatz sondern auch in ihrem persönlichen Umfeld zu unterstützen. Aus diesem Grund haben wir eine HR-Servicestelle, deren Aufgabe, die Mitarbeiter bei Problemen im betrieblichen und privaten Bereich berät.

Personalentwicklung

Persönliche Entwicklung setzt eine persönliche Bereitschaft und den Willen und das Interesse daran voraus. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tragen bei uns einen Teil der Verantwortung für die eigene Weiterentwicklung mit. Dabei werden sie von ihren Vorgesetzten und von der Personalabteilung von Fachleuten beraten und unterstützt. Wir fördern Teams und Nachwuchskräfte, Fach- und Führungslaufbahnen sind gleichwertig. Zielvereinbarungs- und Leistungsbeurteilungsgespräche finden mindestens einmal jährlich statt und haben stets auch Förder- und Laufbahnziele zum Thema. Wir haben dabei gemeinsame Ziele: Die Förderung von Talenten und Fähigkeiten der Mitarbeiter für deren Weiterkommen und Laufbahn und für unser Unternehmen die Weiterentwicklung des Leitungsniveaus und der Qualifikation unserer Mitarbeiter.

Arbeitszeiten-Flexibilität

Unser Unternehmen bietet viel Flexibilität. Die täglichen Arbeitszeiten sind so variabel wie die Zahl der Schichten. Die betriebliche Wochenarbeitszeit kann – angepasst an die Markterfordernisse und je nach Arbeitszeitmodell – innerhalb eines Arbeitszeitkorridors von 25 bis 34 Stunden pro Woche festgelegt werden. Darüber hinaus sichern Zeitkonten die Flexibilität individuell und über längere Zeiträume hinaus. So können wir flexibel auf Nachfrageschwankungen reagieren und den Mitarbeitern eine Vielzahl von Arbeitszeitmodellen anbieten, ohne permanent Beschäftigte einstellen oder entlassen zu müssen. Der Arbeitsplatz für die Mitarbeiter und das Wissenskapital für das Unternehmen werden auf diese Weise dauerhaft gesichert.

7.5 Kommunikation der Personalpolitik und Grundwerte

Die Art und Weise, wie Sie sich als Personal-Abteilung und Unternehmen auf der Webseite – und natürlich auch in anderen Publikationen und Kommunikationskanälen – porträtieren und sehen, sagt einiges aus. Wer nichts zu sagen hat, verpasst eine Chance, sich zu profilieren. Wer lediglich Allgemeinplätze und Plattitüden wie „Bei uns steht der Mitarbeiter im Mittelpunkt“ zu kommunizieren weiss, ist ebenso wenig überzeugend.

Eine Personalpolitik oder im weiteren Sinne das Arbeitgeber-Porträt sollte eigenständig, authentisch, konkret und nutzenorientiert sein. Wem dies gelingt, allenfalls mit Beispielen und Fakten angereichert, der gewinnt die Aufmerksamkeit von Kandidaten und Interessenten von Beginn weg und profiliert sich auf dem Arbeitgebermarkt. Ein solches eigenständiges Profil kann beispielsweise durch folgende Massnahmen und Überlegungen entwickelt und kommuniziert werden: Nachfolgend sollen einige Musterformulierungen Anregungen geben, wie, welche Leistungen und Grundwerte kommuniziert werden können:

- Umfrage bei bestehenden und austretenden Mitarbeitern
- Konzept und Stärkenprofil des Human Resource Managements
- Massnahmen im Bereich der Mitarbeiterbindung
- Vertiefende Gespräche mit langjährigen Mitarbeitenden
- Imagebefragung im Arbeitsmarkt und in der Öffentlichkeit

Unsere Personalpolitik

Unsere Personalpolitik belohnt Eigeninitiative und Leistung mit breit gestaffelten Entwicklungsprogrammen. Dabei spielt es keine Rolle, ob Sie zu den Berufseinsteigern oder Lehrlingen zählen oder eine Führungskraft sind – wer durch die Qualität seiner Arbeit überzeugt, wird bei uns gezielt gefördert. Wir erwarten dafür von Ihnen neben einer überdurchschnittlichen Qualifikation und entsprechender Flexibilität auch eine ausgeprägte Offenheit gegenüber anderen Kulturen.

Wertschätzung und Förderung

Wir anerkennen Einsatz und Leistung unserer Kolleginnen und Kollegen. Wir begegnen uns mit Wertschätzung und gehen partnerschaftlich und fair miteinander um. Benachteiligungen und Diskriminierungen dulden wir nicht. Durch unsere Verlässlichkeit und Glaubwürdigkeit schaffen wir Vertrauen. Wir erkennen, erhalten und entwickeln die Fähigkeiten unserer Mitarbeitenden. Als Mitarbeitende sind wir offen für Neuerungen und bereit, unser Wissen, Können und Verhalten permanent weiter auszubauen, um den Ansprüchen auch in Zukunft gerecht zu werden.

Grundsätze der Personalleistungen

Unser Unternehmen besitzt eine Spitzenmannschaft: Mit Kompetenz, Engagement und Fitness schafft sie Höchstleistungen, um sich an die Spitze des Wettbewerbs zu setzen. Wir verstehen uns als ein lernendes und lehrendes Unternehmen. Aber auch mit unseren Leistungen und Angeboten für unsere Mitarbeiter wollen wir Spitzenleistungen erbringen: Intelligente Beschäftigungsformen, flexible Arbeitszeitmodelle, moderne Vergütungssysteme, zusätzliche Vorsorgekapitale und überdurchschnittlich attraktive Work-Life-Balance-Angebote (Vaterschaftsurlaub, Kinderhütendienst, Sabbaticals für bestimmte Mitarbeitergruppen) sind einige Beispiele.



Zusammenarbeit als Geben und Nehmen

Mitarbeit und Zusammenarbeit in unserem Unternehmen definiert sich als Wechselspiel zwischen dem Geben und dem Nehmen. Dies ist nach unserer Auffassung Voraussetzung für Verbindlichkeit und ein vertrauensvolles Betriebsklima. Unser Geben beruht dabei auf den Hauptpfeilern guter Entlohnung, attraktiver Arbeitsplätze, überdurchschnittlicher Sozialleistungen und konsequenter Förderung und Weiterentwicklung talentierter Mitarbeiter. Das Nehmen unserer Mitarbeiter soll in einer hohen Identifikation mit Unternehmen und Produkten, in Engagement und Initiative und in überdurchschnittlichen mit von Innovationswille gezeichneten Leistungen bestehen.

Kompetenz- und Leistungsmanagement

Die Entwicklung unseres Unternehmens vertrauen wir Mitarbeitern mit erheblichem Potenzial an, denen wir es ermöglichen, Erfahrungen in verschiedenen Abteilungen innerhalb des Unternehmens und in einem internationalen Umfeld zu sammeln. Zusätzlich sind wir bestrebt, unsere Personalpolitik und unsere Personalleistungen fortlaufend zu verbessern: Mitarbeiterumfragen, Kompetenz- und Leistungsmanagement, differenzierte Motivationssysteme sowie interne und externe Fortbildungen sind nur einige Beispiele. Ein weiteres konstantes Element unserer Personalpolitik ist die interne Beförderung – die meisten Führungskräfte unseres Unternehmens haben ihre Position auf diesem Weg erreicht.

Fundament für die Weiterentwicklung

Dieses auf gelebten und tief verankerten Werten unserer Unternehmenskultur und einer täglich gelebten Kundenorientierung ausgerichtete Selbstverständnis bestimmt unsere Personalpolitik und Personalauswahl. Sie bildet gleichzeitig das Fundament für die Weiterentwicklung unseres Führungskräfte-Nachwuchses und unserer Fachexperten. Zusätzlich übernehmen wir soziale Verantwortung ausserhalb der Geschäftswelt, indem wir mit unseren Mitarbeitern zusammen ausgewählte gemeinnützige Organisationen unterstützen und Familien und Lebenspartner unserer Mitarbeiter mit konkreten Leistungen und Work-Life-Balance-Angeboten in das Unternehmensgeschehen einbeziehen.

8 Merkblätter und Guidelines

8.1 Merkblatt zur Berechtigung externer Aus- und Weiterbildung

Unser Unternehmen legt auf die gezielte Aus- und Weiterbildung seiner Mitarbeiter grossen Wert. Mitarbeiter, die sich ausserhalb der Arbeitszeit in ihrer Freizeit aus- und weiterbilden oder umschulen lassen, werden von uns unter bestimmten Bedingungen unterstützt. Dies gilt sowohl für fachliche Aus- und Weiterbildungsmassnahmen wie auch solche, die der persönlichen Weiterentwicklung oder der Kommunikation und sozialen Kompetenzerweiterung dienen.

Nachweis des Nutzens und der Zielerreichung

Bei einer Aus- und Weiterbildung oder Umschulung muss unter Beizug der Personalabteilung vom Vorgesetzten und Mitarbeiter der Nachweis erbracht werden, dass das Ziel den Interessen des Unternehmens dient und die Relevanz des Stoffes und der Fächer auf die praktischen Bedürfnisse unseres Unternehmens ausgerichtet sind.

Anforderungen an Schule oder Institut

Die besuchte Schule bzw. das gewählte Aus- und Weiterbildungsinstitut muss bestimmten Qualitätsanforderungen entsprechen, die von der Personalabteilung festgelegt und geprüft werden. Dazu gehören unter anderem Referenzen, Professionalität der Didaktik, Praxisausrichtung des Schulstoffes und eine eventuelle Anerkennung eidgenössischer Prüfungskommissionen und die Beurteilung ehemaliger TeilnehmerInnen aus unserem Unternehmen, wenn vorhanden.

Bezahlte Weiterbildungszeit

Bei Aus- und Weiterbildung oder Umschulungsaktivitäten haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Anspruch auf bezahlte Ferien, wenn dies nach Einschätzung des Vorgesetzten während der regulären Arbeitszeit nicht möglich ist bzw. für das Unternehmen wichtige Aufgaben nicht erfüllt werden könnten.

Unbezahlte Weiterbildungszeit

Geht der Mitarbeiter nebenberuflich Aus- und Weiterbildung oder Umschulungsaktivitäten nach, die vom Vorgesetzten nicht direkt gefördert aber dennoch begrüsst werden, können ihm pro Kalenderjahr ein bis höchstens zwei Wochen unbezahlte Ferien gewährt werden.

Prüfungsvorbereitung

Maximal eine weitere Woche unbezahlte Ferien wird zur Vorbereitung auf und Teilnahme an der Prüfung für eine eidgenössisch anerkannte Abschlussprüfung bzw. ein anerkanntes Diplom gewährt.

Wertschätzungsprämie

Nach Abschluss einer eidgenössisch anerkannten Prüfung oder der Erlangung eines anerkannten Diploms, erhält der Mitarbeiter eine Anerkennungsprämie von CHF 700.–, wenn diese Prüfung oder dieses Diplom nach Beurteilung des Vorgesetzten und der Personalabteilung in den wesentlichen Punkten dem Erreichen der Unternehmenszielsetzungen dient.

Widerrufbarkeit dieses Reglements

Das Unternehmen kann dieses Reglement ohne das Nennen von Gründen jederzeit widerrufen, aufheben, neuen Gegebenheiten anpassen oder aufgrund betrieblicher und gesetzlicher Neuerungen ändern.

Wirksamkeit und Gültigkeit dieses Reglements

Mit der schriftlichen Bekanntgabe dieser neuen Regelung erlischt die alte Richtlinie oder ersetzt die in anderen Regelungen dazu erlassenen Bestimmungen.

8.2 Merkblatt zum Datenschutz und Umgang mit Mitarbeiterdaten

Unser Unternehmen erachtet den Schutz der Privatsphäre und der Persönlichkeit jedes Mitarbeiters als sehr wichtig und folgt daher den Bestimmungen des eidgenössischen Datenschutzes, soweit wie möglich. Auch diese Richtlinie soll unterstreichen, welch hoher Stellenwert der Schutz der Privatsphäre und der Persönlichkeit jedes Mitarbeiters in unserem Unternehmen zukommt.



THE
WET PROCESSING
COMPANY

R | E | N | A | .

**Gemeinsam
auf Erfolgskurs.**

Wir sind als Anlagenbauer
weltweit zu Hause in den
Branchen:

- Solartechnik
- Halbleitertechnik
- Mikrosystemtechnik
- Medizintechnik
- Leiterplattentechnik

www.rena.com



Wo welche Daten erfasst und gespeichert sind

Die für die Personalabteilung und das Unternehmen relevanten Personaldaten werden in unserem Personalinformationssystem einerseits digital und in Printakten offline erfasst und gespeichert. Dabei wird jährlich geprüft, ob Daten wegen Wegfall, Notwendigkeit, Korrektheit oder der Erforderlichkeit noch notwendig, zu berichtigen oder zu löschen sind.

Aufnahme neuer Informationen

Die Neuaufnahme von Rubriken, Datenbankfeldern oder anderer Informationsarten und -kategorien darf nur mit Zustimmung der Geschäftsleitung, dem Einverständnis des/der Mitarbeiter und bei gesetzlichen Grundlagen wie dem eidgenössischen Datenschutz und arbeitsrechtlichen Vorschriften, vorgenommen werden. Auch muss der Nachweis eines für das Arbeitsverhältnis oder das Unternehmen berechtigten Interesses erbracht werden.

Statistische Auswertung

Personaldaten können zu statistischen Zwecken nach Anonymisierung und zum Erreichen von Analysen nur dann ausgewertet und interpretiert werden, wenn die Möglichkeit der Bezugnahme auf oder der Herstellung eines Zusammenhangs auf einzelne Mitarbeiter nicht möglich ist.

Jährliche Datenkontrolle durch Mitarbeiter

Alle Mitarbeiter erhalten einmal jährlich eine vollständige Aufstellung aller über sie elektronisch und in den Akten gespeicherten Daten und Informationen in vertraulicher und verschlossener Post zugesandt. Hier besteht dann auch jederzeit ein Einsichtsrecht zu den aufgelisteten Informationen.

Kontrollmassnahmen

Die Überwachung und anonyme Kontrolle des Verhaltens oder der Leistung von Mitarbeitern durch die IT-Abteilung oder entsprechende Software ist untersagt und wird – nur in berechtigten und von der Personalabteilung gestatteten Gründen – nur mit dem Wissen des überwachten bzw. kontrollierten Mitarbeiters eingesetzt.

Zugriffsberechtigung

Die Geschäftsleitung und die zuständigen Abteilungsleiter sind zu informieren, welche Mitarbeiter des Unternehmens aus welchen Gründen auf welche Personaldaten zugriffsberechtigt sind.

Die Datenübermittlung an Aussenstehende

Die Datenübermittlung an Aussenstehende bzw. Dritte (beispielsweise Krankenkassen, Versicherungen, Behörden, Grafologen usw.) erfolgt nur mit dem Wissen und Einverständnis des Mitarbeiters und im Rahmen der gesetzlichen Bestimmungen unter Beachtung des Datenschutzes.

Widerrufbarkeit dieses Reglements

Das Unternehmen kann dieses Reglement ohne das Nennen von Gründen jederzeit widerrufen, aufheben, neuen Gegebenheiten anpassen oder aufgrund betrieblicher und gesetzlicher Neuerungen ändern.

Wirksamkeit und Gültigkeit dieses Reglements

Mit der schriftlichen Bekanntgabe dieser neuen Regelung erlischt die alte Richtlinie oder ersetzt die in anderen Regelungen dazu erlassenen Bestimmungen.

Dieses Reglement ist Vertragsbestandteil

Diese Richtlinie ist integraler Vertragsbestandteil des zwischen dem Mitarbeiter und dem Unternehmen ausgearbeiteten Arbeitsvertrags. Mündliche anderslautende oder abweichende Äußerungen sind nicht gültig, wenn diese nicht schriftlich vorliegen.

An advertisement for the Jaguar XE. It features a red Jaguar XE driving on a road at sunset. The text 'DER NEUE JAGUAR XE DIE SPORTLIMOUSINE NEU DEFINIERT.' is prominently displayed. Below it, a paragraph describes the car's design and performance. A badge for '3 JAGUAR CARE' is shown. The Jaguar logo and 'JAGUAR' text are at the bottom right. The slogan 'HOW ALIVE ARE YOU?' is at the bottom left.

**DER NEUE JAGUAR XE
DIE SPORTLIMOUSINE
NEU DEFINIERT.**

Aufregendes Design. Begeisternde Dynamik. Richtungsweisende Technologien. Der neue Jaguar XE wird ab dem Frühsommer 2015 zu Preisen ab 36.450,- €* Sportlichkeit im Segment der Mittelklasse neu definieren. Melden Sie sich jetzt im XE Circle an, um die revolutionäre Premium-Sportlimousine von Jaguar als einer der Ersten persönlich zu erleben!

MEHR ERLEBEN AUF XE-CIRCLE.DE

3 JAGUAR CARE
OHNE KILOMETERBEGRENZUNG
JAHRE GARANTIE | INSPEKTION

HOW ALIVE ARE YOU?

* UVP ab Lager Jaguar Land Rover Deutschland GmbH.

JAGUAR



9 Merkblatt für erfolgreiches und effizientes Lernen

Effizientes Lernen folgt einigen wichtigen Gesetzmässigkeiten. Da wir in unserem Unternehmen grosses Gewicht auf permanentes Lernen legen, ist die Befolgung solcher Regeln und Verhaltensweisen besonders wichtig. Die Umsetzung wird Ihren Lernerfolg nachhaltig verbessern und steigern. Für Fragen oder Vertiefungen zum Thema Lerntechnik steht Ihnen unsere HR-Abteilung jederzeit gerne zur Verfügung.

Lernumgebung

Emotionen und Wohlbefinden haben Einfluss auf den Lernerfolg. Lernen in guter Stimmung mit angenehmem Licht, einladenden Farben und stimmungsvollen Räumen hat Einfluss auf den Lernerfolg.

Arten der Wissensaufnahme

Permanent gleiches Wissen auf die gleiche Weise einhämmern ist ineffizient. Verschiedene Methoden wie Lesen, Hören, Lernsoftware, Diskussionen, Videoreportagen, praktisches Handling sind ergiebiger und „gehirngerechter“.

Beispiele statt Theorien

Theorie ist auch für das Gehirn grau und langweilig. Fallbeispiele, Geschichten, Bezüge zu persönlichen Erfahrungen und zu Erlebtem machen die Wissensaufnahme einfacher und erfolgreicher.

Keine Angst vor Fehlern

Keine Angst vor Fehlern, diese als (notwendigen) Teil des Lernprozesses akzeptieren und sie als Fortschrittskontrollhilfe bewusst einbeziehen. Achtung: Fehlerangst kann blockieren!

Praxisnähe und Zusammenhänge

Was persönlichen Bezug zu eigenen Erfahrungen, Kenntnissen, Vorlieben, Aufgaben und Talenten hat, wird eher aufgenommen als trockene, theoretische Details. Die Verbindung des Lernstoffes mit eigenen Erfahrungen und Arbeitssituationen verbessert die Behaltensquote und das Verständnis wesentlich.

Wiederholung

Die Werbung weiss es, der Lernende muss es ihr gleich tun. Was systematisch wiederholt wird – je nach Stoff drei bis fünf Mal – wird vom Gehirn besser aufgenommen und besser behalten.

Pausen und Fitness

Jede Stunde eine Pause – möglichst an frischer Luft und in anderer Umgebung – ist wichtig. Pausen sollten besonders beim Wechsel zwischen den Themen des Lernstoffs gemacht werden. Genug Schlaf ist ebenso wichtig, da sich Gelerntes im Schlaf vertieft und ausreichend Schlaf eine wichtige Voraussetzung für Konzentration ist. Regelmässige Bewegung in neuer Umgebung fördert das Lernen nachgewiesenermassen, da dies eine Anregung der Sauerstoffversorgung des Gehirns bewirkt.

Aktivieren des Lernstoffes

Was aktiv verarbeitet wird, wird vom Gehirn wesentlich besser verstanden und behalten. Lernstoff sollte also umgesetzt, angewendet, diskutiert, erprobt und in der Praxis mit Beobachtungen und Erfahrungen erforscht, vertieft und in Beziehung gebracht werden.

Dauer und Häufigkeit

Kurze aber häufige Lerneinheiten sind besser als stundenlanges Lernen und „Durchnächtigen“ ohne oder mit zu wenig Pausen und Unterbrüchen.

Entspannungsübungen

Diese haben beim Lernen einen doppelten Nutzen: Man findet leichter einen visualisierten Zugang zum Lernstoff mit gesteigerter Behaltenswirkung und kann aber auch auftretende Lernblockaden, d.h. hindernde Denkmuster, leichter auflösen.

Berücksichtigung von Lernkurven

Wissenslernkurven beeinflussen die Lernmotivation. Sie sind mit der Zeit ansteigend, wenn genug Grundwissen da ist. Deshalb ist Lernen in einem bestimmten Kontext einfacher, bei dem der Lernstoff in einen betrieblichen oder persönlichen Praxisbezug gebracht wird.

Unterscheidung Wissensaneignung oder Verhaltensänderungen

Man unterscheidet bei den Lernzielen zwischen Wissensaneignung (Faktenlernen) und Verhaltensänderung. Verhaltensänderung setzt persönliche Betroffenheit und Einsichten voraus, sowie den Willen und eine starke Motivation, gewonnene Erkenntnisse in neu einzuübendes Verhalten umzusetzen.

9.1 Das Unternehmensleitbild: Mission Statement

Ein Leitbild ist eine schriftliche Erklärung eines Unternehmens über sein Selbstverständnis und seine Grundprinzipien. Es formuliert dabei einen idealtypischen Zielzustand und rückt die wichtigsten Prinzipien ins Zentrum. Nach innen soll ein Leitbild Orientierung und Leitplanken geben und somit handlungsleitend und motivierend für das Unternehmen als Ganzes und die einzelnen Mitglieder wirken. Nach aussen (Öffentlichkeit, Kunden) soll es deutlich machen, für was eine Organisation steht. Das Unternehmensleitbild ist Basis für die Corporate Identity einer Organisation und beschreibt die Mission und Vision einer Organisation sowie die angestrebte Unternehmenskultur.

Bei einem Unternehmen ist ein Mission Statement ein Bekenntnis zu bestimmten Werten, das über die rein wirtschaftlichen Ziele hinausgeht: ‚Mit unserem Wissen und unseren Lösungen leisten wir einen Beitrag für eine bessere Welt. Wir bekennen uns zum Umweltschutz.‘ Eine solche Feststellung ist sowohl an die Öffentlichkeit gerichtet als auch an die eigenen Mitarbeiter. Das Mission Statement ist Teil der Corporate Culture. Die Orientierung ist die zentrale Funktion eines Leitbildes nach innen, in die Organisation. Ein Leitbild soll für die Mitarbeiter und Mitglieder folgende Frage beantworten

- Wofür stehen wir als Gemeinschaft? (Mission)
- Was wollen wir gemeinsam erreichen? (Vision)
- Welche Werte und Prinzipien leiten unser Handeln? (Grundsätze)



Some see lighting that captivates
You see hospitals that comfort

At Philips, we strive to make the world healthier and a more sustainable place. We do this by using customer insights as the basis for developing meaningful innovations that improve the quality of people's daily lives.

Visit our career website to see the impact you could have bringing innovations, like Ambient Experience, to market.

innovation  you

Find out more on www.philips.com/careers

PHILIPS



Da diese Fragen immer attraktiv beantwortet werden, ist mit einem Leitbild die Hoffnung auf eine positive Motivation der Mitarbeiter verknüpft. Das nachfolgende Muster-Leitbild erfüllt einige wichtige Grundsätze und Regeln:

- Es ist ganzheitlich und bezieht alle Partner mit ein
- Es macht relevante und eigenständige Aussagen
- Es hat klare, eigenständige Grundsätze und Visionen
- Es beschränkt sich auf wenige, aber wichtige Prinzipien
- Es steht zum wirtschaftlichen Erfolg und ökonomischen Zielen
- Die Aussagen sind nüchtern, sachlich und ausgewogen
- Es sind keine Lobeshymnen und Selbstbeweihräucherungen
- Es ist klar strukturiert und verständlich verfasst

9.2 Muster-Merkblatt und Weiterbildungsvereinbarung

Unser Unternehmen legt auf die gezielte Aus- und Weiterbildung seiner Mitarbeiter grossen Wert. Mitarbeiter, die sich ausserhalb der Arbeitszeit in ihrer Freizeit aus- und weiterbilden oder umschulen lassen, werden von uns unter bestimmten Bedingungen unterstützt. Dies gilt sowohl für fachliche Aus- und Weiterbildungsmassnahmen wie auch für solche, die der persönlichen Weiterentwicklung oder der Kommunikation und sozialen Kompetenzerweiterung dienen.

Nachweis des Nutzens und der Zielerreichung

Bei einer Aus- und Weiterbildung oder Umschulung muss unter Beizug der Personalabteilung vom Vorgesetzten und Mitarbeiter der Nachweis erbracht werden, dass das Ziel den Interessen des Unternehmens dient und die Relevanz des Stoffes und der Fächer auf die praktischen Bedürfnisse unseres Unternehmens ausgerichtet sind.

Anforderungen an Schule oder Institut

Die besuchte Schule bzw. das gewählte Aus- und Weiterbildungsinstitut muss bestimmten Qualitätsanforderungen entsprechen, die von der Personalabteilung festgelegt und geprüft werden. Dazu gehören unter anderem Referenzen, Professionalität der Didaktik, Praxisausrichtung des Schulstoffes und eine eventuelle Anerkennung eidgenössischer Prüfungskommissionen und die Beurteilung ehemaliger Teilnehmer aus unserem Unternehmen, wenn vorhanden.

Bezahlte Weiterbildungszeit

Bei Aus- und Weiterbildung oder bei Umschulungsaktivitäten haben Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Anspruch auf bezahlte Ferien, wenn eine solche Massnahme nach Einschätzung des Vorgesetzten während der regulären Arbeitszeit nicht möglich ist bzw. für das Unternehmen wichtige Aufgaben nicht erfüllt werden konnten. Geht der Mitarbeiter nebenberuflich Aus- und Weiterbildung oder Umschulungsaktivitäten nach, die vom Vorgesetzten nicht direkt gefördert aber dennoch begrüsst werden, können ihm pro Kalenderjahr ein bis zwei Wochen unbezahlte Ferien gewährt werden.

Erleichterungen für den Besuch von Weiterbildungs-Veranstaltungen

Im Zusammenhang mit Schul- und Kursbesuchen werden folgende Vereinbarungen und Erleichterungen getroffen bzw. geboten:

- Für den Besuch der Weiterbildung wird der entsprechende Wochentag, in der Regel ist der... Montag-Nachmittag...für den Mitarbeiter arbeitsfrei (Anzahl Stunden).
- Die Firma übernimmt die Hälfte der daraus entstehenden Absenzen im Sinne einer bezahlten Freistellung.
- Die weiteren Absenzen werden vom Mitarbeiter an einem anderen Arbeitstag innerhalb der bewilligten Arbeitszeit geleistet.
- Die Absenzen können auch durch Ferientage ausgeglichen werden, wobei nur der übergesetzliche Ferienanspruch verrechenbar ist.
- Für Blockseminare im Rahmen der ordentlichen Aus- oder Weiterbildung gelten die obigen Bestimmungen sinngemäss, sofern diese auf die normalen Betriebszeiten der Firma fallen.
- Fehlzeiten, die aus betrieblichen Gründen nicht ausgeglichen werden können, verfallen zu Lasten des Arbeitgebers.

Rückzahlungspflichten und Kostenbeteiligung

Die Rückzahlungspflichten und die Kostenbeteiligung werden wie folgt geregelt:

- Kündigt der Arbeitgeber das Arbeitsverhältnis, so erlischt nach Ablauf der Kündigungsfrist sowohl die Rückzahlungspflicht als auch die Kostenbeteiligung.
- Kündigt der Arbeitnehmende aus einem begründeten, vom Arbeitgeber zu verantwortenden Anlass wie schlechte Arbeitsbedingungen, Nichteinhaltung von Vereinbarungen, Standortwechsel usw.), so ist er zu keiner Rückzahlung mehr verpflichtet.

Liegt keine ähnliche Situation der oben beschriebenen vor, so verpflichtet sich der Arbeitnehmende, die von der Firma geleisteten Kostenbeteiligungen wie folgt zurückzubezahlen:

100% wenn das Arbeitsverhältnis während der Weiterbildung aufgelöst wird

75% wenn das Arbeitsverhältnis 0 bis 12 Monate nach Beendigung der Weiterbildungsaktivität aufgelöst wird

50% wenn das Arbeitsverhältnis 12 bis 18 Monate nach Beendigung der Weiterbildungsaktivität aufgelöst wird

25% wenn das Arbeitsverhältnis 18 bis 24 Monate nach Beendigung der Weiterbildungsaktivität aufgelöst wird.

Bei einer späteren Auflösung des Arbeitsverhältnisses ist keine Rückerstattung fällig. Es ist darauf zu achten, dass möglichst keine weiteren Verpflichtungen eingegangen werden müssen. Falls doch, sind klare zeitliche Begrenzungen (höchstens 2 Jahre) vorzusehen.

Prüfungsvorbereitung

Maximal eine weitere Woche unbezahlte Ferien wird zur Vorbereitung auf und Teilnahme an der Prüfung für einen eidgenössisch anerkannten Abschluss bzw. ein anerkanntes Diplom gewährt.

Wertschätzungsprämie

Nach Abschluss einer eidgenössisch anerkannten Prüfung oder der Erlangung eines anerkannten Diploms erhält der Mitarbeiter eine Anerkennungsprämie von CHF 700.–, wenn diese Prüfung oder dieses Diplom nach Beurteilung des Vorgesetzten und der Personalabteilung in den wesentlichen Punkten dem Erreichen der Unternehmenszielsetzungen dient.

Widerrufbarkeit dieses Reglements

Das Unternehmen kann dieses Reglement ohne das Nennen von Gründen jederzeit widerrufen, aufheben, neuen Gegebenheiten anpassen oder aufgrund betrieblicher und gesetzlicher Neuerungen ändern.

Wirksamkeit und Gültigkeit dieses Reglements

Mit der schriftlichen Bekanntgabe dieser neuen Regelung erlischt die alte Richtlinie oder die neue Regelung ersetzt die an anderer Stelle dazu erlassenen Bestimmungen.

Manuela Lehmann
Chief Learning Officer

10 Das PRAXIUM-Verlagsprogramm

Nachfolgend finden Sie einige Titel und Themen aus dem Sortiment des PRAXIUM-Verlags. Mehr Informationen und das jeweils aktuelle Programm mit Zusatzinformationen und ausführlichen Inhaltsangaben

- Die 600 wichtigsten Fragen und Antworten zum Personalmanagement
- Emotionale Intelligenz im Führungsalltag
- Erfolgreich in der ersten Cheffposition
- Erfolgreiche Personalgewinnung und Personalauswahl
- Formulare und Mustervorlagen für die erfolgreiche Personalpraxis
- Handbuch für eine aktive und systematische Mitarbeiterkommunikation
- Arbeitshandbuch für die Zeugniserstellung
- Kennzahlen-Handbuch für das Personalwesen
- Leitfaden für erfolgreiche Mitarbeitergespräche und Mitarbeiterbeurteilungen
- Praxishandbuch Mitarbeiterbefragungen
- Mit wirksamen Zielvereinbarungen zu nachhaltigen Erfolgen
- Mitarbeitergespräche erfolgreich, sicher und souverän führen
- Musterbriefe und Musterreglemente für das Personalwesen
- Mustergespräche für Mitarbeiterbeurteilung und Zielvereinbarungen
- Praxisratgeber zur Personalentwicklung
- Musterkonzepte und Fallbeispiele zum Human Resource Management
- Ratgeber zum Schweizer Arbeitsrecht
- Sozialversicherungs-Ratgeber für die betriebliche Praxis
- Stellenbeschreibungen für die Personalpraxis
- Systematische Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen
- Trennungsmanagement – fair, verantwortungsbewusst und konstruktiv
- Handbuch für ein wirksames Gehaltsmanagement
- Work-Life-Balance: Soziales Modell oder ökonomische Chance?
- Praxishandbuch flexible Arbeitszeitmodelle
- Kommunikation im Human Resource Management

Bezugsquellen

Mehr zum Verlags-Sortiment

[auf der Verlags-Website](#)

Für Leser aus Deutschland:

[amazon.de](https://www.amazon.de) oder [buch.de](https://www.buch.de)

Für Leser aus der Schweiz:

[hrmbooks.ch](https://www.hrmbooks.ch)

10.1 Mehr zum PRAXIUM-Verlag

PRAXIUM ist ein auf das Human Resource Management und Leadership spezialisierter Fachverlag.

Nicht akademische Theorien und Modelle, sondern praktisch umsetzbare, sofort anzuwendende Fachinformationen für Berufspraktiker stehen im Mittelpunkt.

Aus der Praxis für die Praxis

Der PRAXIUM-Verlag achtet konsequent auf die Umsetzbarkeit, den Praxisbezug und die Verständlichkeit der Fachinformationen seiner Werke. Der moderne Leser will sich heutzutage schnell und bequem informieren: Deshalb nimmt die Relevanz und die Kompaktheit der Informationen einen hohen Stellenwert ein.

Qualität und Aktualität

Von der Sortimentsplanung über die Autorenwahl bis zur Lektorierung fokussieren wir konsequent die Qualität und Verlässlichkeit der Informationen. Auch die Aktualität ist uns wichtig – PRAXIUM-Werke werden daher oft in kleinen Auflagen produziert und je nach Thema im Jahresrhythmus aufgelegt und erweitert.

SIEMENS

Fabian Runte
Social-Media-Spezialist
Human Resources

Das ist der Typ, der die meiste Arbeitszeit auf Facebook verbringt.

Und dafür sorgt, dass sich dort noch mehr Menschen mit uns austauschen.

Finden Sie, der Start ins Berufsleben sollte der Start einer erfolgreichen Karriere sein? Dann machen Sie es wie Fabian Runte und wählen Sie den Karriereeinstieg bei Siemens. Von Beginn an konnte Fabian sein im Studium erworbenes Wissen bei der Konzeption länderübergreifender

Dialogmaßnahmen in einem internationalen Umfeld anwenden - und verantwortet mittlerweile den Social-Media-Auftritt von Siemens. Wenn Sie an Einstiegsmöglichkeiten mit Aufstiegschancen interessiert sind, schicken Sie uns jetzt Ihre Bewerbung.

siemens.de/jobs



Immer mit Arbeitshilfen und Vorlagen

Die Palette von Arbeitshilfen und Vorlagen macht einen überdurchschnittlich hohen Anteil der Bücher aus. Es sind dies oft:

- Tabellarische Kurzübersichten
- Fallbeispiele und Entscheidungshilfen
- Bewertungen und Erfolgskontrollen
- Checklisten und Mustertexte
- Formulare und Fallbeispiele
- Analysehilfen und Musterkonzepte
- Schritt-für-Schritt-Anleitungen
- Planungshilfen und Handlungsanleitungen

CD-ROM – mit allen Buch-Vorlagen und Analysetools

Bis auf wenige Ausnahmen enthalten alle Werke aus dem PRAXIUM-Verlag CD-ROM's. Darauf befinden sich immer alle Vorlagen und Arbeitshilfen aus dem Buch. Diese können dadurch einfach übernommen, verteilt, individuell angepasst oder nach betrieblichen Bedürfnissen erweitert werden. Oft kommen auch Excel-Tools mit Planungs-, Analyse-, Berechnungs- und Administrationshilfen dazu. Dies ist ein hoher Mehr- und Nutzwert der PRAXIUM-Werke.

Sie erreichen den Verlag via mail@praxium.ch oder unter www.praxium.ch. Hier finden Sie auch stets das aktuelle Verlagsprogramm.