

## Leserinnen fragen – die Redaktion antwortet!



### „Wie bringe ich Meeting-Teilnehmende dazu, pünktlich aus den Pausen zurückzukommen?“

*Ich moderiere häufiger Besprechungen in unserer Abteilung, das funktioniert auch gut. Ein Problem sind nur die Pausen: Die fallen bisweilen länger aus, als ich das vorgesehen hatte, und dadurch verlängern sich oft auch die Meetings. Was soll ich machen? Ich kann die Teilnehmenden ja nicht einzeln zurückholen.*

*Sabine M., Passau*



### Meine Empfehlung: Pausen kurz halten und verbindlich ankündigen

*von: Susanne Roth*

Pausen sind bei längeren Meetings wichtig, sonst geht die Effektivität der Gruppe verloren. Sowohl die Konzentrationsfähigkeit als auch die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden sind nur begrenzt belastbar und schwinden irgendwann ganz dahin, wenn keine Pausen gemacht werden, in denen sich der Geist erholen kann. Diese Erholungsphasen müssen nicht lange dauern. Wichtiger ist, dass sie regelmäßig stattfinden.

**Als Faustregel gilt:** Nach spätestens 90 Minuten Besprechungszeit gibt es eine Pause, besser bereits nach 60 bis 80 Minuten. Mit den folgenden beiden Tricks sorgen Sie dafür, dass die Teilnehmenden sich danach pünktlich wieder einfinden:

1. Begrenzen Sie die Pausen auf fünf bis maximal zehn Minuten. Längere Pausen verführen dazu, dass sich die Teilnehmenden anderweitig beschäftigen: telefonieren oder E-Mails bearbeiten.

2. Nennen Sie nicht nur die Dauer der Pause, sondern auch den exakten Zeitpunkt, zu dem es weitergeht: „*Wir machen jetzt zehn Minuten Pause. Das heißt, dass es dann um 10:45 Uhr weitergeht.*“ Das macht den Beginn verbindlicher.



**„Meine beiden Chefs treiben mich mit ihrem ‚Kompetenzgerangel‘ in den Wahnsinn! Was kann ich tun?“**

*Seit fast sieben Monaten führe ich das Sekretariat für zwei Chefs. Das ist soweit okay für mich. Allerdings treibt mich ihre Eifersucht aufeinander in den Wahnsinn! Wenn mir mein „alter“ Chef eine Aufgabe gibt, dann erwartet er, dass ich diese vorrangig bearbeite, weil er es von früher so gewohnt ist. Der Neue hat allerdings den gleichen Anspruch. Derjenige von beiden, der später „bedient“ wird, ist fast schon beleidigt. Aber ich kann die Aufgaben von beiden nicht gleichzeitig erledigen. Dann müsste ich mich zerteilen. Ich muss etwas an dieser Situation ändern, weil sie mich sehr belastet. Ich möchte es ja beiden recht machen. Was kann ich tun?*

*Linda D., Berlin*



**Meine Empfehlung: Suchen Sie das Gespräch**

*von: Claudia Marbach*

Es ist traurig, dass die beiden Chefs ihren Konflikt untereinander auf Sie übertragen und Sie mit hineinziehen. Der Gedanke, es beiden recht machen zu wollen, ist zwar nachvollziehbar, kostet Sie aber sehr viel Kraft und Nerven.

Machen Sie sich klar, dass das nicht Ihr Konflikt ist, und investieren Sie Ihre Energie lieber in ein klärendes Gespräch mit Ihren beiden Führungskräften. Setzen Sie sich gemeinsam an einen Tisch und legen Sie den

zweiten Ihren Standpunkt dar. Sagen Sie, wie Sie sich fühlen: „Für mich ist die Situation schwierig, weil ich es Ihnen beiden recht machen möchte.“

Tragen Sie mit einem konstruktiven Vorschlag zur Lösung bei: beispielsweise, dass Sie drei sich in Zukunft mindestens einmal pro Woche morgens zusammenfinden, um die Prioritäten durchzusprechen und abzustimmen. Der positive Nebeneffekt: Solche regelmäßigen Treffen werden die beiden Herren auch einander näherbringen.



## DIN 5008

### Regeln für die Anrede

von: Redaktionsteam

Die DIN 5008 äußert sich nur zur formalen, nicht aber zur inhaltlichen Gestaltung der Anrede. Es gelten folgende Empfehlungen:

- Die Anrede steht immer linksbündig.
- Sie hat einen Abstand von zwei Leerzeilen zur Betreffzeile.
- Wenn Sie keinen Betreff verwenden, halten Sie zwei Leerzeilen Abstand zur letzten Zeile des Informationsblocks, der Bezugszeichenzeile oder des Anschriftenfelds ein (9. Zeile).
- Nach der Anrede folgen ein Komma und eine Leerzeile.

Das sieht dann beispielsweise so aus:

Text Betreffzeile

- 
- 

Sehr geehrte Frau Handke,

- 

vielen Dank für Ihre schnelle Antwort.



## Selbstmanagement

### Wie Sie auf ein „Sie sind aber empfindlich ...“ souverän reagieren

von: Susanne Roth

Frauen reagieren auf Sätze wie „Du bist aber empfindlich ...“ oft mit einem „Das hat mit Empfindlichkeit nichts zu tun, aber ...“. Dabei heben sie die Stimme und machen ein beleidigtes Gesicht.

Sehr überzeugend und kompetent wirkt diese Reaktion nicht. Doch welche Alternativen gibt es?

### Geben Sie Ihrem Gegenüber recht

Anstatt sich zu wehren und zu rechtfertigen, geben Sie der anderen Person recht. Ihre Antwort hört sich dann so an: *„Ja, ich bin empfindlich. Und deshalb bitte ich dich zu akzeptieren, dass ...“*

Was kann Ihr Gegenüber jetzt noch sagen? Gar nichts mehr! Sie haben ihm recht gegeben und bieten dadurch keine Angriffsfläche mehr. Es ist nicht schlimm zuzugeben, empfindlich zu sein.

Auch in diesen Situationen können Sie mit Bestätigung reagieren:

#### ■ „Du bist ganz schön kompliziert ...“

Ihre mögliche Reaktion: *„Ja, das bin ich“* – mehr brauchen Sie nicht zu sagen. Es ist in Ordnung, kompliziert zu sein.

#### ■ „Du bist aber auch schwierig ...“

Ihre mögliche Reaktion: *„Ja, das bin ich“* – und Ihr Gegenüber ist schwachmatt.

Sie finden nicht, dass Sie empfindlich, kompliziert oder schwierig sind? Versuchen Sie es trotzdem mit der Zustimmung. Wenn Sie widersprechen, wird es erst recht kompliziert und schwierig.



## Organisation

### Abläufe vereinfachen – weil die Zeiten sich ändern

von: Susanne Roth

„Das haben wir schon immer so gemacht“, „Das hat doch bislang immer gut funktioniert“, „Das hat sich so eingespielt“: Wenn Sie solche Sätze hören, sollten Sie wachsam werden! Sicherlich gab es in der Vergangenheit einen Grund dafür, warum der Arbeitsablauf so und nicht anders war, aber ist der heute noch zeitgemäß? Ganz zu schweigen von Routinen, die sich über die Jahre „einfach so“ entwickelt haben und noch nie kritisch durchleuchtet worden sind. Es gibt kaum einen Vorgang, für den keine Verbesserungsmöglichkeit besteht.

#### Hinterfragen Sie beispielsweise:

- Funktioniert die Verteilung von eingehenden Informationen fehlerfrei und lückenlos?
- Gibt es Reibungsverluste und Verzögerungen durch eine mangelhafte interne Kommunikation?
- Werden Arbeiten und Vorgänge erledigt, die bei kritischer Betrachtung für die Primärziele überflüssig sind?
- Bestehen bestimmte Vorgänge aus zu vielen Einzelschritten, die ausgedünnt und zusammengefasst werden können?
- Welche Abläufe können anders organisiert werden, weil es inzwischen ganz andere technische Voraussetzungen gibt?
- Berücksichtigen die Zeitvorgaben bei Ablaufplänen heutige Kommunikationswege?

**Mein Tipp:** Ihre Führungskraft ist Veränderungen gegenüber nur wenig aufgeschlossen? Stellen Sie eine Liste mit Optimierungsmaßnahmen zusammen, auf der Sie jeweils auch die Vorteile der Maßnahme nennen und konkrete Wege für die Umsetzung.



## Effizienter arbeiten

### Wer laut denkt, macht weniger Fehler

von: Susanne Roth

Lautes Grübeln lässt Menschen knifflige Aufgaben einfacher meistern. Zu dieser Erkenntnis kamen Forscher der Nottingham Trent University im Zuge einer Studie. Die Probanden wurden mit einem komplexen, auf das Erkennen von Mustern und Formen beruhenden Kartenspiel konfrontiert. Das Ergebnis: Personen, die ihre Gedanken laut vortrugen, machten viermal weniger Fehler als jene, die still arbeiteten.

### Aussprechen bringt Klarheit

Die Ergebnisse der Studie lassen sich folgendermaßen erklären: Wenn Menschen ihre Überlegungen nicht aussprechen, können ihre Gedanken von anderen, konkurrierenden Gedanken unterbewusst beeinflusst werden. Dagegen helfen lautes Nachdenken und das Aussprechen der Probleme dabei, die Gedanken zu sortieren und die Aufmerksamkeit auf eine Lösung zu fokussieren.

Das Selbstgespräch ist zwar gesellschaftlich verpönt. Dennoch ist der Forschungsleiter, Christopher Atkin, davon überzeugt, dass sich Probleme mit einem hohen Grad an kognitiver Herausforderung so besser lösen lassen.

*„Der Ansatz ist wertvoll für Sudokus und Kreuzworträtsel – genauso wie für das Navigieren mit dem Auto in unbekanntem Gebiet oder beim Zusammenbauen eines Möbelstücks.“* Und auch bei kniffligen Aufgaben im Assistenzbereich ist er sicher einen Versuch wert.

### Gegen das „Wiederkäuen“

Es kommt aber nicht nur darauf an, dass wir miteinander reden, sondern auch auf das Wie: *„Wenn wir Probleme lösen wollen, werden wir manchmal zu Wiederkäuern“*, so Ruben Langwara, Mimikresonanz-Trainer bei der

Eilert-Akademie. *„Dieses Verhalten bezeichnet die Psychologie als Rumination. Wiederkäuen bringt uns jedoch nicht weiter. Was dagegen hilft, ist eine mitfühlende Haltung sich selbst gegenüber. Wenn wir gerade so richtig im Stress sind und nicht weiterkommen, hilft es uns, wenn wir uns selbst begegnen wie einem guten Freund.“*

## **Der „Rumpelstilzchen-Effekt“**

Damit hilft uns lautes Nachdenken auch deshalb, weil es uns entstresst, so Ruben Langwara: *„Studien zum Selbstmitgefühl zeigen, dass wenn wir auf diese Art mit uns selbst reden, wenn wir gerade unter Zeitdruck eine anspruchsvolle Aufgabe lösen wollen, unser emotionaler Stress sinkt und wir wieder voll auf unsere kognitiven Ressourcen zugreifen können. Umso genauer wir die Emotion dabei benennen können, die uns gerade beschäftigt, desto besser. Wenn wir das Gefühl, welches uns gerade zurückhält, richtig benennen, verliert es seine Macht über uns. Ich nenne das den Rumpelstilzchen-Effekt.“*

(Quelle: Presstext.de)

## **Die Magie eines „Erledigungstages“**

von: Susanne Roth

Sie ärgern sich über die Aufgaben, die Sie schon mehrfach verschoben haben? Immer wieder kam Ihnen Wichtigeres dazwischen? Das belastet Sie, denn Sie schleppen den Gedanken an die unerledigten To-dos Tag für Tag wie einen schweren Rucksack mit sich herum?

Versuchen Sie es doch mal mit einem regelmäßigen „Erledigungstag“: Sie reservieren sich einen Tag pro Monat dafür und setzen sich an diesem Tag nur Aufgaben auf die Liste, die Sie schon mehrmals aufgeschoben haben.

Auf diese Weise werden Sie diese Aufgaben dann nicht nur mit einer 99-prozentigen Sicherheit ohne Murren erledigen – es befreit Sie auch von dem (wenig produktiven) moralischen Druck, den das Aufschieben erzeugt.



## Digitaler Tipp

### Die Office-Zwischenablage kann mehr, als Sie vielleicht denken

*von: Claudia von Wilmsdorff*

Die Office-Zwischenablage ist ein sehr nützliches Werkzeug, das oft unterschätzt und zu wenig genutzt wird, denn sie ermöglicht ein sehr flexibles und programmübergreifendes Arbeiten. Sie hat ein gutes „Gedächtnis“ und merkt sich alle Textschnipsel sowie Bilder und Formen, die Sie ausschneiden oder kopieren – bis zu 24 Stück!

Die Elemente aus der Zwischenablage können Sie in der vorgegebenen oder in einer beliebigen Reihenfolge einfügen, genauso wie nur eines oder alle auf einmal. Abgelegte Elemente, die Sie nicht mehr benötigen, können Sie einzeln löschen oder Sie leeren die Zwischenablage komplett.

#### So arbeiten Sie damit

Klicken Sie auf dem Register **START** vorne links in der Gruppe **ZWISCHENABLAG**E auf den Mini-Pfeil im Kästchen. Der Programmstarter öffnet daraufhin am linken Fensterrand die Ablage.

**Wichtig:** Standardmäßig arbeitet die Zwischenablage nur, wenn sie zu sehen ist. Unter den **OPTIONEN** im Arbeitsbereich der angezeigten Zwischenablage können Sie unten jedoch **SAMMELN OHNE ANZEIGE DER ZWISCHENABLAG**E zuschalten oder festlegen, dass sich die Ablage öffnet, wenn Sie zweimal **STRG + C** drücken.

#### Das Highlight der Zwischenablage

Da es sie in allen Office-Programmen gibt, können Sie damit bequem Elemente aus verschiedenen Anwendungen übernehmen, also zum Beispiel einen Textabschnitt, den Sie in Word erstellt und in die Zwischenablage kopiert haben, in PowerPoint einsetzen.