



Mit  
**9**  
neuen Text-  
vorlagen

## Ihre Themen im Überblick

- **Absagen, diverse Anlässe**

„Der Ton macht die Musik“: So stoßen Sie mit Ihren Absagen auf Verständnis

- **Eventmanagement, Führungsformate**

Nicht nur organisieren, sondern orchestrieren: Wer wirkt, gewinnt

- **Gesundheit, Beweglichkeit**

Steif vom vielen Sitzen? Machen Sie den Test! Diese 9 einfachen Übungen sind auch ideal fürs Training

- **Selbstmanagement, Gefühle**

Psychologie: Gefühle, ganz professionell

- **Zusammenarbeit, Kommunikationsflut**

Wie Teams den Überblick behalten

## Direkt aus dem Office-Alltag: Ihre Fragen, unsere Antworten

„Wie bekomme ich meinen Chef dazu, mir Termine unverzüglich mitzuteilen?“

„Wenn Gäste auf meine Chefin warten: Muss ich sie die ganze Zeit unterhalten?“

## Ihr exklusiver Onlinebereich

Die Produkte der working@office Welt sind digital abrufbar unter [www.onlinebereich.workingoffice.de](http://www.onlinebereich.workingoffice.de).

Ob schnelle Hilfe, neue Impulse oder vertiefendes Know-how – im Onlinebereich finden Sie zahlreiche Formate und Inhalte, die Ihren Office-Alltag spürbar erleichtern:



- Spezialreporte
- digitale Ausgaben
- Events, Webinare & Videos
- Downloads
- Merklisten
- und vieles mehr ...

## Noch nicht im Onlinebereich registriert?

### 1. Aktivierungs-mail prüfen

Nach Ihrer Bestellung haben Sie eine Aktivierungsmail von uns erhalten.

### 2. Passwort festlegen

Klicken Sie auf den Link in der Mail und legen Sie Ihr persönliches Passwort fest.

### Die Aktivierungsmail ist nicht mehr auffindbar?

Kein Problem – hier können Sie eine neue Aktivierungsmail anfordern: [www.onlinebereich.workingoffice.de/neue-aktivierungsmail-erhalten](http://www.onlinebereich.workingoffice.de/neue-aktivierungsmail-erhalten).

### Sie haben Fragen?



E-Mail  
[kundenservice@workingoffice.de](mailto:kundenservice@workingoffice.de)



Kundenservice  
0228 9550160

# Editorial

Liebe Leserin, lieber Leser,

neulich hatte ich wieder einen dieser „Aber-ich-bin-mir-doch-zu-100-Prozent-sicher-Momente“, die Sie gewiss auch kennen. Ich hatte eine Kollegin um eine Information gebeten – und ich wusste genau, dass sie mir diese auch schon geschickt hatte. Doch ich fand ihre Nachricht nicht mehr.

Meinen E-Mail-Eingang hatte ich bereits zum dritten Mal durchforstet, im Spam-Ordner nachgesehen und den Ordner mit den gelöschten Nachrichten gecheckt – aber ihre Nachricht war nicht da.

Im nächsten Anlauf nahm ich mir im Intranet den Bereich unserer Arbeitsgruppe vor. Auch dort wurde ich nicht fündig. Vielleicht hatte sie mir die Nachricht aufs Handy geschickt? Ich rief meine WhatsApp- und SMS-Nachrichten auf. Wieder Fehlanzeige. Doch irgendwo musste die Nachricht sein ...

Ich wollte die Suche gerade aufgeben und meine Kollegin bitten, mir die Nachricht noch einmal zu senden, als mir einfiel, dass ich sie während eines Teams-Calls nach der Info gefragt hatte. Und siehe da: Im Teams-Chat entdeckte ich die Nachricht dann endlich. Meine Kollegin hatte mir bereits während des Calls geantwortet, was theoretisch der zeitsparendste Weg war. Praktisch hatte mich die Suche aber eine Menge Zeit und auch noch Nerven gekostet.

Die Vielzahl an Kommunikationsmöglichkeiten, die uns die Zusammenarbeit erleichtern sollen, kann also genau den gegenteiligen Effekt haben. Doch das können Sie ganz einfach verhindern. Die Tipps aus dem Beitrag Z 830 in dieser Ausgabe helfen Ihnen dabei.

Und noch ein Tipp von mir: Nutzen Sie Ihren Onlinebereich unter [www.onlinebereich.workingoffice.de](http://www.onlinebereich.workingoffice.de)! Denn dort gelangen Sie „zu 100 Prozent sicher“ direkt zu Ihren Ausgaben und Arbeitshilfen des „Office Guide“.

Es grüßt Sie herzlich

Alexandra Sievers



**Alexandra Sievers**

Redaktionelle  
Leitung des  
*Office Guide*

# Kommunikationstipps – Inhalt

## BEITRAG EINLEGEN

## REGISTER

## NEUE SEITEN

### Kommunikationstipps KW 31/2026

### Tipps

### K-Tipps

#### Direkt aus dem Office-Alltag:

#### Ihre Fragen, unsere Antworten

Schreibe ich ‚Mrs‘ und ‚Mr‘ in englischen Briefen und E-Mails mit oder ohne Punkt?

Tipps 1 – 2

Wie bekomme ich meinen Chef dazu, mir Termine unverzüglich mitzuteilen?

Tipps 2 – 3

Wenn Gäste auf meine Chefin warten: Muss ich sie die ganze Zeit unterhalten?

Tipps 3 – 4

#### DIN 5008

Was die DIN 5008 zu Bezugszeichen und -angaben in E-Mails sagt

Tipps 4 – 5

#### Selbstmanagement

Inner Leadership: Führung beginnt in uns

Tipps 5 – 8

#### Öffentlichkeitsarbeit

Storytelling: Geschichten erzählen, die wirken

Tipps 8 – 11

#### Recht

Urlaubsplanung: Welche Regelungen für Arbeitnehmende gelten

Tipps 11 – 12

#### Zusammenarbeit

Der perfekte Start: Erfolgreiches Onboarding

Tipps 12 – 15

#### Digitaler Tipp

Öffentliches WLAN birgt Sicherheitsrisiken

Tipps 16

Heften Sie die aktuellen Kommunikationstipps obenauf ab – so finden Sie die neuesten Tipps direkt als Erstes.

#### Absagen, diverse Anlässe

#### ABC

#### A 101/1 – 10

„Der Ton macht die Musik“: So stoßen Sie mit Ihren Absagen auf Verständnis

#### Eventmanagement, Führungsformate

#### DEF

#### E 850/1 – 8

Nicht nur organisieren, sondern orchestrieren:  
Wer wirkt, gewinnt

#### Gesundheit, Beweglichkeit

#### GHI

#### G 410/1 – 14

Steif vom vielen Sitzen? Machen Sie den Test!  
Diese 9 einfachen Übungen sind auch ideal fürs Training

#### Selbstmanagement, Gefühle

#### STU

#### S 360/1 – 6

Psychologie: Gefühle, ganz professionell

#### Zusammenarbeit, Kommunikationsflut

#### XYZ

#### Z 830/1 – 8

Wie Teams den Überblick behalten

## Direkt aus dem Office-Alltag: Ihre Fragen, unsere Antworten

### ? „Schreibe ich ‚Mrs‘ und ‚Mr‘ in englischen Briefen und E-Mails mit oder ohne Punkt?“

*Ich habe eine Frage zu englischen Geschäftsbriefen und E-Mails. Warum wird die Briefanrede manchmal mit Abkürzungspunkten (‚Mrs.‘ und ‚Mr.‘) geschrieben und ein anderes Mal ohne (‚Mrs‘ und ‚Mr‘)? Und was hat es mit dem Anredekürzel ‚Ms‘ auf sich? Ist das die englische Version vom deutschen ‚Fräulein‘? Aber dann ist es doch veraltet, oder nicht?*

*Sina P., Dortmund*

### ! **Unsere Antwort: Im britischen Englisch steht kein Punkt nach der Anrede**

*von: Redaktionsteam*

Die unterschiedlichen Schreibweisen erklären sich aus den verschiedenen Schreibgewohnheiten im amerikanischen und britischen Sprachraum.

Im Gegensatz zum amerikanischen Englisch steht im britischen Englisch kein Punkt nach „Mr“, „Mrs“, „Ms“ oder „Dr“, denn diese Abkürzung umfasst den ersten und den letzten Buchstaben des Wortes, zum Beispiel Mister. Es steht jedoch ein Punkt nach Abkürzungen wie „Prof.“, denn hier handelt es sich nicht um den letzten Buchstaben, sondern um eine Abkürzung des vollständigen Wortes.

Das Kürzel „Ms“ stammt aus dem amerikanischen Sprachgebrauch. Es hat die gleiche Bedeutung wie „Mrs“ (also nicht „Miss“/„Fräulein“!). Es soll eine neutrale Anrede für Frauen sein, ganz gleich, ob diese verheiratet sind oder nicht. Der Gebrauch dieses Kürzels ist außerhalb der USA jedoch eher unüblich.

## ? „Wie bekomme ich meinen Chef dazu, mir Termine unverzüglich mitzuteilen?“

*Mein Chef vereinbart oft Termine, von denen ich nichts weiß. Das führt regelmäßig dazu, dass ich ihn anderweitig verplane und Termine kollidieren. Meist muss ich dann die von mir vereinbarten Termine wieder absagen, was unangenehm ist. Was kann ich tun, damit mein Chef mich besser informiert?*

Sabine M., Köln

## ! Mein Rat: Nutzen Sie diese 5 Ideen, um das Problem zu lösen

von: Dunja Schenk

1. Befestigen Sie auf dem Schreibtisch Ihres Chefs einen Zettel mit der Aufschrift „Termine bitte an mich – Sabine Meyer“. Wenn Sie möchten, kleben Sie ein Foto von sich dazu: Nachrichten mit Bild prägen sich besonders gut ein. Trauen Sie sich!
2. Stellen Sie Ihrem Chef einen Ablagekasten „Termine“ ins Büro. Dort legt er einen Zettel mit dem Termin ab.
3. Wenn Ihr Chef Humor hat – wie die allermeisten Menschen –, „bestrafen“ und „belohnen“ Sie ihn. Bestrafen: Für nicht weitergegebene Termine ist ein Euro ans Sparschwein fällig – zum Beispiel für eine Pizza oder eine Hilfsorganisation. Belohnen: Wenn die Terminweitergabe funktioniert hat, legen Sie ihm seine Lieblingskekse zum Kaffee dazu.
4. Bestehen Sie auf einer täglichen fünfminütigen Besprechung. Am besten halten Sie die gleich vormittags ab: Sehen Sie zusammen die Tagestermine durch und klären Sie, was sonst noch zu erledigen ist. Terminprobleme fallen Ihnen dann eher auf, und Sie können die meisten noch beheben.
5. Legen Sie Ihrem Chef abends als Letztes einen Ausdruck mit den Terminen des nächsten Tages hin, wenn es mit der Besprechung nicht so

regelmäßig klappt wie geplant. Er kann Ihnen dann in aller Ruhe noch Kommentare, Überschneidungstermine oder Änderungen dazuschreiben, und Sie haben morgens alles auf dem Tisch.

## ? „Wenn Gäste auf meine Chefin warten: Muss ich sie die ganze Zeit unterhalten?“

*Besucherinnen und Besucher, die zu meiner Chefin wollen, kommen zunächst in meinem Büro an und verbringen dort die Zeit, bis sie von meiner Chefin übernommen werden. Ist es meine Aufgabe, die Gäste während der Wartezeit zu unterhalten? Wäre es unfreundlich, mich einfach wieder in meine Arbeit zu vertiefen?*

Mira S., Nürnberg

## ! Mein Rat: Integrieren Sie die Gästebetreuung in Ihren Arbeitsalltag

von: Dunja Schenk

Einerseits gehört die Betreuung der Besucherinnen und Besucher zu Ihrem Job – unabhängig davon, ob diese Sie bisweilen zu sehr von Ihrer Arbeit abhalten.

Andererseits heißt „Betreuung“ nicht, dass Sie sich durchgehend mit den Gästen unterhalten müssen. Meine drei Tipps:

### 1. Platzieren Sie die Gäste außerhalb Ihres Büros

So, wie Sie die Situation beschreiben, haben Sie in Ihrem Büro eine Sitzgelegenheit für Besuch. Ich empfehle Ihnen, diese abzuschaffen, denn sobald ein Gast einmal sitzt, wird die Person schnell gesprächig und hält Sie so von Ihrer Arbeit ab. Zudem erfährt sie vielleicht Dinge aus Ihrem Unternehmen, die nicht für ihre Ohren bestimmt sind.

Idealerweise richten Sie eine Sitzgelegenheit direkt vor Ihrem Büro ein, oder Sie bringen den Gast in die Cafeteria.

Möglicherweise ist es für Ihren Gast ohnehin angenehmer, an einem neutralen Ort zu warten, als direkt neben Ihnen in einem (kleinen) Büro zu sitzen.

## 2. Geben Sie Ihrem Gast Lesematerial

„Beschäftigen“ Sie Besuch zum Beispiel mit Unterlagen (Flyer, Prospekte ...), die Sie für solche Fälle bereithalten. Dann fühlen sich die Gäste nicht abgeschoben, wenn Sie sie in die Besuchsecke führen, und Sie machen ein bisschen Werbung für Ihre Firma. Bieten Sie zudem ein Kaltgetränk, Tee oder Kaffee an. Diese Form von Gastfreundlichkeit kommt immer gut an.

## 3. Fühlen Sie sich nicht zum Dauer-Smalltalk gezwungen

Wenn Sie keine Möglichkeit haben, Gäste außerhalb Ihres Büros warten zu lassen, müssen Sie sich nicht gezwungen fühlen, sie die ganze Zeit zu unterhalten. Schließlich kann die Wartezeit auch mal länger dauern.

Wechseln Sie zu Beginn ein paar freundliche Worte, kündigen Sie an, wie lang die Wartezeit voraussichtlich dauern wird, und schenken Sie der Besucherin oder dem Besucher zwischendurch mal ein Lächeln. Ein Dauer-Smalltalk ist nicht erforderlich.



## DIN 5008

### Was die DIN 5008 zu Bezugszeichen und -angaben in E-Mails sagt

*von: Redaktionsteam*

Sofern es zum schnelleren Verständnis sinnvoll ist, Bezugszeichen oder -angaben zu setzen, sind die benötigten Angaben (Ihr Zeichen, Ihre Nachricht vom, Unser Zeichen, Unsere Nachricht vom) am Anfang der Mail zu platzieren und durch zwei Leerzeilen von der Anrede abzusetzen. Beispiel:

Ihr Zeichen: ...  
Ihre Nachricht vom: ...  
-  
-  
Guten Tag, ...



## Selbstmanagement

### Inner Leadership: Führung beginnt in uns

von: Kati Sprung

Assistenzkräfte führen oft ohne formale Führungsrolle – durch Organisation, Haltung und Kommunikation. Inner Leadership hilft, diese Stärke bewusst zu nutzen: Wer sich selbst führt, kann andere führen. Eine Expertin erklärt, wie innere Führung entsteht und wie sie unseren Arbeitsalltag verändert.

**Julia Ritter** ist Business-Mentorin, Leadership-Coach, Autorin und Keynote Speakerin. Nach 20 Jahren in der B2B-Welt – als Führungskraft und heute als Unternehmerin – begleitet sie Unternehmerinnen, Selbstständige sowie ganze Teams, ihre innere Stärke zu aktivieren, aus Klarheit heraus mit Freude zu wirken – und ihre ganz eigene Art von Leadership zu leben.

Julia Ritter erlebte 2017 eine schwere persönliche Krise. In kurzer Zeit verlor sie alles, was ihr zuvor Sicherheit gab: ihren Job, ihr Zuhause und ihre Beziehung. „*Ich war innerlich gebrochen, fragte mich nach dem Sinn von allem, und meine Lebensfreude war weg*“, berichtet sie. Es war ein persönlicher Tiefpunkt, der zum Wendepunkt wurde: „*Ich habe dadurch gelernt, mich von innen wieder aufzubauen*“, sagt die heute erfolgreiche Unternehmerin, die als Female-Empowerment-Mentorin, Leadership-Coach und Keynote Speakerin andere ermutigt, ihren eigenen Weg zu gehen.

## Was innere Führung bedeutet

Durch die Brüche in ihrem Leben kam Julia Ritter zu der Einsicht, nicht alles im Außen kontrollieren zu können. *„Das Thema Inner Leadership hat eigentlich mich gefunden, nicht umgekehrt.“* Sie sei immer ein positiver, lösungsorientierter Mensch gewesen – vieles lief gut in ihrem Leben, vielleicht zu gut, sagt sie rückblickend, sie sei erfolgsverwöhnt gewesen.

Für sie persönlich bedeutet Inner Leadership, in Verbindung mit sich selbst zu bleiben – mit Herz, Verstand und Intuition. Aus ihrer Krise heraus entwickelte sie diese Fähigkeit durch viel Selbstreflexion und auch professionelle Begleitung. *„Früher habe ich oft nur funktioniert, Erwartungen erfüllt und reagiert. Heute übernehme ich Verantwortung und entscheide bewusst, wie ich mit Situationen umgehe.“*

Innere Führung ist also keine Technik, sondern eine Lebenshaltung. Es geht darum, in schwierigen Situationen nicht sofort in Aktionismus zu verfallen oder sich von Emotionen leiten zu lassen, sondern zu reflektieren: Was passiert hier gerade? Was brauche ich? Welche Haltung möchte ich einnehmen? Innere Führung braucht Authentizität, Selbstbewusstsein und Reflexionsfähigkeit. Sie wächst, wenn wir uns unserer Stärken und Grenzen bewusst sind und lernen, beides anzunehmen.

## Wie Inner Leadership die Arbeitswelt leitet

Führung wird oft mit Macht, Hierarchie oder einer bestimmten Position gleichgesetzt. Inner Leadership dagegen beginnt bei der Selbstführung. *„Wer sich selbst führt, inspiriert automatisch andere und wird ganz natürlich zum Vorbild – unabhängig von der Rolle“,* sagt Julia Ritter.

Es gehe dabei um innere Klarheit: Wie behandle ich mich selbst? Wie spreche ich innerlich mit mir? Wie gehe ich mit Fehlern, Kritik oder Rückschlägen um? Erst wenn uns diese Fragen bewusst sind, können wir authentisch und souverän handeln. Das ist auch im Arbeitskontext enorm relevant.

In ihrer Arbeit – vor allem mit Klientinnen – arbeitet die Coachin mit Reflexionsfragen: Was ist mir heute wirklich wichtig? Wie möchte ich in diesem Meeting wirken? Das schärft die Selbstwahrnehmung und stärkt die innere Haltung.

## **Warum Assistenzkräfte von innen wirken**

Gerade für Assistenzkräfte, die in vielen Unternehmen das Rückgrat der Organisation sind, findet Julia Ritter Inner Leadership besonders wertvoll: Assistenzkräfte halten Abläufe am Laufen, vermitteln zwischen Teams und Führungskräften und tragen enorme Verantwortung – oft ohne formale Führungsrolle.

*„Assistenzkräfte führen häufig ‚unsichtbar‘ – durch Struktur, Energie und Haltung“,* sagt Julia Ritter. Wer innerlich stabil ist, wirkt automatisch auch im Außen stabil. Und das ist spürbar für das gesamte Team.

Innere Führung hilft außerdem, die Freude am Job zu bewahren. Statt uns vom Stress mitreißen zu lassen, können wir lernen, innezuhalten, zu atmen, Prioritäten zu setzen – und uns selbst nicht zu verlieren. Sie bedeutet, aus sich selbst heraus zu handeln, statt nur auf äußere Anforderungen zu reagieren. Das kann sich in kleinen Momenten zeigen: ruhig Grenzen zu setzen, freundlich, aber bestimmt Nein zu sagen oder im Meeting klar die eigene Position zu vertreten.

Inner Leadership ist ein Prozess, sich selbst kennenzulernen, Verantwortung zu übernehmen und die eigene Stärke zu kultivieren. Für Assistenzkräfte heißt das: Wirksamkeit beginnt nicht unbedingt mit einem Titel, sondern mit der inneren Haltung.

## **5 Coachingfragen, um Ihre Inner Leadership zu aktivieren**

1. Was gibt mir Energie und was raubt sie mir im Alltag?
2. Wo reagiere ich „reflexartig“, statt bewusst zu handeln?
3. Welche Stimme in mir darf leiser, welche lauter werden?

4. Was möchte ich am Ende des Jahres fühlen, wenn ich zurückblicke?
5. Welche Entscheidung wartet schon lange auf mein mutiges Ja?



## Öffentlichkeitsarbeit

### Storytelling: Geschichten erzählen, die wirken

von: Anne M. Schüller

Geschichten inspirieren Menschen mehr als trockene Daten und Fakten. Auch in Unternehmen brauchen wir deshalb interessante Geschichten, um nach innen und außen zu überzeugen.

Geschichten ziehen uns wie magisch in ihren Bann. Sie machen neugierig und fesseln die Aufmerksamkeit. Sie lockern auf und entspannen. Sie steigern die Überzeugungskraft und wecken das Gefühl von Vertrautheit. Sie sprechen das Vorstellungsvermögen an, machen komplizierte Zusammenhänge verständlich und werden besser im Gedächtnis behalten. Sie fördern das Zuhören, das Verstehen und die Zustimmung. Sie zeigen mögliche Wege auf, ohne zu bedrängen.

Wem etwas undurchsichtig erscheint, der verweigert sich und schaltet ab. Meisterliches Storytelling hingegen nimmt uns die Angst vor dem Unbekannten. Erfolgsgeschichten erzählen, wie Neues sich in unser Leben integriert und welchen Nutzen das dem Einzelnen und der unternehmerischen Gemeinschaft als Ganzes bringt. Sie spornen uns an und setzen eine Menge Energie frei. Sie machen uns stolz und beflügeln. Sie werden gut angenommen und gerne weitererzählt.

### Facts tell, stories sell

So gehören packende Geschichten, kluge Beispiele und lebendige Anekdoten unbedingt ins Kommunikationsrepertoire des Office-Managements, weil das die Überzeugungsarbeit sehr viel einfacher macht. Zahlen, Daten

und Fakten sind Schwerstarbeit für unseren Denkkapazität. Hingegen haben Geschichten und alles Emotionale Vorfahrt im Kopf. Nicht die Person mit den besten Argumenten überzeugt, sondern diejenige, die die stimmigste Story erzählt. Eine Grundregel lautet: „Facts tell, Storys sell.“ Und eine zweite besagt: „Je emotionaler, desto viraler.“

## **Auf der Suche nach guten Unternehmensgeschichten**

Geschichten machen ein Unternehmen einzigartig. Auf Basis von wahren Begebenheiten werden sie kunstvoll erzählt. Im Einzelnen geht es hier um:

- Wer-wir-sind-Geschichten
- Wo-wir-herkommen-Geschichten
- Wie-wir-die-Unternehmenskultur-leben-Geschichten
- Wie-es-den-Mitarbeitenden-ergeht-Geschichten
- Wo-wir-hin-wollen-Geschichten

Suchen Sie nach Begebenheiten, die zeigen, welche Unternehmenskultur bei Ihnen gepflegt wird, welche Erfolge den Mitarbeitenden gelangen, wie die Produkte hergestellt werden und was der Service bewirkt. Sie können Geschichten über besondere Menschen, Berufsbilder oder Werdegänge erzählen und Episoden aus dem firmeninternen Alltag zum Besten geben.

In jedem Unternehmen gibt es Originale mit einem besonderen Talent zum Geschichtenerzählen. Starten Sie eine Erzählwerkstatt, um diese Geschichten zum Fliegen zu bringen.

### **Die Erzählwerkstatt**

Die besten Geschichten entstehen nicht im stillen Kämmerlein, sie werden co-kreativ, also von etlichen Personen gemeinsam, entwickelt. Vielen klugen Köpfen fällt immer mehr ein als einem allein. Um eine größere Zahl an Geschichten zu finden, ihre Qualität zu verbessern, das interdisziplinäre Zusammenwirken zu unterstützen und den

Gemeinschaftsgeist im Unternehmen zu stärken, richten Sie eine Erzählwerkstatt ein.

Wählen Sie dazu einen Ort im Unternehmen, der für kreatives Arbeiten gut geeignet ist. Sorgen Sie für unterschiedliche Sitzgelegenheiten, für Visualisierungsflächen, für inspirierende Arbeitsmaterialien – und unbedingt auch für ein, zwei gemütliche Sofas, auf denen man sich Geschichten erzählen kann.

Tun Sie sich mit allen Bereichen im Unternehmen zusammen, in denen es interessante Geschichten gibt und für die ein Geschichtenfundus wertvoll sein könnte. Richten Sie zudem eine zentrale Geschichten-Ideenbank ein.

Auch der Blick hinter die Kulissen ist oft sehr reizvoll. Sie können die Geschichten hinter Innovationen offenbaren, Ihr soziales und zunehmend grünes Engagement in Szene setzen, die Zukunft der Branche bildreich skizzieren oder Kurioses aus den Anfangszeiten des Unternehmens zusammentragen. Sammeln Sie solche Geschichten und bereiten Sie sie ansprechend auf. Dabei hilft eine Formel namens ATE.

### Der Aufbau einer spannenden Geschichte

- **Die Ausgangssituation (A):** In der Einleitung werden die Hauptfigur(en), der Handlungsort sowie der suboptimale Status quo beziehungsweise die zentrale Problemstellung eingeführt.
- **Die Transformation (T):** Der Hauptteil erzählt vom mehr oder weniger steinigem Weg der Lösungsfindung. Es gibt Irrläufe, Sackgassen und Komplikationen, oder ein Konflikt spitzt sich zunächst dramatisch zu.
- **Das Ergebnis (E):** Im Schlussteil wird der Tiefpunkt überwunden, die Trendwende gelingt, das Problem wird gelöst und die Geschichte findet ein Happy End.

Gutes Storytelling macht nicht die eigene Firma, sondern Mitarbeitende und die Kundschaft zu Helden. Am besten wird der zu erzählende Sachverhalt am Beispiel einer einzelnen Person festgemacht. Die Geschichte wird dabei aus der Perspektive dieses Menschen erzählt.

## Die Heldenreise

Der Ablauf der Story folgt dem Erzählstrang einer sogenannten Heldenreise. Diese führt entlang eines Spannungsbogens von einer suboptimalen Ausgangslage über ein Auf und Ab von Blockaden, Irrwegen und Beinahe-Abstürzen zum glorreichen Happy End. Start-Ziel-Siege sind uninteressant. Und aufgeblähte PR-Storys kosten Glaubwürdigkeit.

Eine Geschichte fesselt vor allem dann, wenn sie trotz aller Schwierigkeiten gut ausgeht. Wohlwollende Menschen fungieren dabei als Helfershelfer, als treue Gefährten oder nützliche Geister, die zwar im Hintergrund bleiben, ohne die die Transformation allerdings nicht gelingt. Wie in einem guten Film zieht sich der Konflikt hin. Die Lösung kommt plötzlich und schnell.



## Recht

### Urlaubsplanung: Welche Regelungen für Arbeitnehmende gelten

von: Redaktionsteam

Wie viel Urlaub bekommen Arbeitnehmende? „Nach dem Bundesurlaubsgesetz stehen Arbeitnehmenden bei einer 5-Tage-Woche jährlich 20, bei einer 6-Tage-Woche 24 Urlaubstage zu“, erläutert Sabine Brandl, Juristin der Ergo Rechtsschutz Leistungs-GmbH. In Tarif- und Arbeitsverträgen können aber auch großzügigere Regelungen – häufig 30 Urlaubstage – festgelegt sein. Bei Teilzeitbeschäftigten und Minijobbern kommt es auf die Anzahl der Arbeitstage an: Ihr Anspruch verringert sich anteilig, je nachdem, wie viele Tage sie arbeiten.

### Muss die Führungskraft den Urlaub genehmigen?

Wer Urlaub beantragt, muss diesen genehmigt bekommen, solange keine dringenden betrieblichen Gründe dagegensprechen. *„Dies kann der Fall sein, wenn sich die Auftragslage überraschend erhöht oder viele Mitarbeiter krankheitsbedingt ausfallen“*, informiert Brandl.

### Wer kommt zuerst dran?

*„Urlaub bekommt häufig derjenige, der ihn zuerst beantragt“*, erklärt Brandl. Um Streitigkeiten zu vermeiden, empfiehlt die Juristin, Urlaubswünsche vorab mit den Kolleginnen und Kollegen abzusprechen und eine faire Lösung für alle zu finden.

(Quelle: [www.ergo.com/ratgeber.de](http://www.ergo.com/ratgeber.de))



## Zusammenarbeit

### Der perfekte Start: Erfolgreiches Onboarding

von: Anneke Jahns

Der erste Monat entscheidet darüber, ob neue Mitarbeitende bleiben, Leistung aufbauen und Vertrauen entwickeln. Ein gutes Onboarding schafft Orientierung. Doch erst die Begleitung im ersten Monat entscheidet, ob neue Mitarbeitende sich sicher fühlen und ihren Platz im Team finden. Die ersten Wochen sind geprägt von Unsicherheiten, unausgesprochenen Erwartungen und einer Fülle an neuen Eindrücken. Ohne strukturierte Nachsteuerung verliert selbst das beste Onboarding an Wirkung.

Erfahrungen zeigen: Viele neue Beschäftigte erleben nach zwei bis drei Wochen den sogenannten „Realitätsknick“. Die anfängliche Begeisterung weicht der Erkenntnis, dass Prozesse, Verantwortlichkeiten und Kultur komplexer sind als erwartet. Genau hier setzt eine professionelle Begleitung an – praxisnah, kontinuierlich und eng verzahnt mit den Fachbereichen.

## **Mentoringprogramm: Orientierung ohne Abhängigkeit**

Ein strukturiertes Mentoring- oder Buddy-Programm schließt die Lücke zwischen formellem Onboarding und praktischer Einarbeitung.

Mentoring-Personen begleiten die ersten Wochen, beantworten Fragen, geben Einblicke in informelle Abläufe und schaffen Vertrauen.

### **Wichtig ist die Rollenklärung**

- Führungskräfte steuern Ziele und Erwartungen.
- Mentoring unterstützt im Arbeitsalltag.
- Assistenz koordiniert Termine, behält den Überblick und sorgt dafür, dass die vereinbarten Schritte eingehalten werden.

So entsteht ein stabiler Rahmen, in dem neue Mitarbeitende selbstständig wachsen können – ohne das Gefühl, alleingelassen zu sein oder jede Frage „oben“ platzieren zu müssen.

### **Strukturierte 30-Tage-Planung**

Ein klarer 30-Tage-Plan verhindert Überforderung. Er schafft Transparenz, definiert Lernschritte und stellt sicher, dass neue Beschäftigte alle relevanten Stationen durchlaufen.

#### **Dazu gehören:**

- feste wöchentliche Check-ins mit Führungskraft und Mentoring-Person
- verbindliche Feedback-Schleifen
- definierte Lernmodule oder Arbeitsproben
- gezielte Einblicke in Schnittstellen und interne Abläufe

Die Assistenz übernimmt häufig die Koordination, erinnert an Termine, pflegt Übersichten und stellt sicher, dass keine Schritte ausfallen. Damit wird der Übergang von der Orientierung zur Integration deutlich leichter.

## Praktische Tools für nachhaltige Begleitung

Neben klaren Strukturen unterstützen praktische Arbeitsmittel den Einstieg. Besonders hilfreich sind Lösungen, die KI, handschriftliche Notizen und persönliche Lernschritte verbinden.

**Wiederverwendbares Notizbuch:** Individuell gestaltet, bietet es in den ersten Wochen Orientierung und sorgt dafür, dass Notizen, Fragen und To-dos nicht verloren gehen (zum Beispiel Bambook, das Notizen digitalisiert und individuell bedruckbar ist).

**Enboarder:** Unterstützt strukturierte Einarbeitungspfade und stellt sicher, dass Termine, Schulungen und Lernschritte verbindlich geplant und nachvollziehbar bleiben.

**Leena AI:** Dient als zentrale Anlaufstelle für alltägliche Fragen, reduziert Unsicherheiten und entlastet die Assistenz bei organisatorischen Themen.

**BambooHR:** Bündelt Dokumente, Zugänge und Trainingsinhalte und macht offene Punkte sichtbar, sodass die Einarbeitung über mehrere Monate hinweg stabil gesteuert werden kann.

Auch klassische Hilfsmittel wie Checklisten, digitale Wissenssammlungen, Ablagestrukturen und Vorlagen erleichtern den Start. In Kombination entsteht ein verlässliches System, das neue Mitarbeitende nicht nur in den ersten Wochen, sondern während des gesamten ersten Jahres professionell begleitet.

## Kontinuität nach dem ersten Monat

Ein professioneller Start endet nicht nach 30 Tagen. Die eigentliche Integration dauert meist mehrere Monate. Damit die Wirkung nicht verpufft, braucht es feste Routinen:

- monatliche Standortgespräche
- Rückmeldungen aus dem Team

- Abgleich zwischen Erwartung, Geschwindigkeit und Lernfortschritt
- transparente Information über bevorstehende Projekte
- gezielte Schulungen oder Shadowing-Formate

Gerade die Assistenz spielt hierbei eine zentrale Rolle, weil sie als verllässlicher Drehpunkt zwischen Führungskraft, Team und neuen Mitarbeitenden agiert.

Die Assistenz erkennt früh, wo Unsicherheiten entstehen, steuert nach und moderiert notwendige Abstimmungen.

## **Die wichtigsten Dos und Don'ts für den ersten Monat**

### **Do's**

- Wöchentliche Check-ins verbindlich etablieren.
- Lernschritte klar dokumentieren und nachvollziehbar machen.
- Mentor oder Buddy mit fester Rolle und klaren Aufgaben benennen.
- Praktische Hilfsmittel bereitstellen (etwa Bambook, Enboarder, Leena AI, BambooHR).
- Informelle Kontakte fördern: gemeinsame Mittagspause, kurze Teamrunden.
- Erwartungen offen ansprechen: fachlich, kulturell, organisatorisch.
- Rückfragen aktiv einholen, statt auf Eigeninitiative zu warten.

### **Don'ts**

- Neue Mitarbeitende nach zwei Wochen „laufen lassen“.
- Unklare Rollen schaffen, in denen niemand Verantwortung trägt.
- Informationsflut ungefiltert weitergeben.
- Fehlende Struktur durch spontane Abstimmungen ersetzen.
- Feedback erst nach der Probezeit ansprechen.



## Digitaler Tipp

### Öffentliches WLAN birgt Sicherheitsrisiken

von: Redaktionsteam

Rund 71 Prozent aller Deutschen nutzen auf Auslandsreisen kostenloses öffentliches WLAN, so eine neue Studie der Reise-eSIM-App Saily.

*„Öffentliches WLAN mag harmlos erscheinen, aber es fehlt oft an den Sicherheitsfunktionen, die für den Schutz Ihrer Daten erforderlich sind. Viele Hotspots sind ungesichert, was bedeutet, dass die von Ihnen gesendeten Daten – von E-Mails bis hin zu Anmeldedaten – für jeden sichtbar sein können, der über die richtigen Tools verfügt. Das macht diese Netzwerke zu einem bevorzugten Ziel für Cyberkriminelle“, sagt Matas Cenys, Produktleiter der Reise-eSIM-App Saily.*

Eine der häufigsten Gefahren ist der „Man-in-the-Middle“-Angriff, bei dem sich Hacker zwischen die Benutzenden und das WLAN-Netz schieben, um die Aktivitäten der Benutzenden heimlich abzufangen. Selbst eine so routinemäßige Handlung wie die Überprüfung des Kontostands kann Angreifern Zugang zu persönlichen Konten verschaffen.

Gefälschte Hotspots imitieren die Namen von legitimen Flughafen-, Café- oder Hotel-WLAN-Verbindungen und verleiten Reisende dazu, sich mit ihnen zu verbinden. Sobald eine Verbindung hergestellt ist, können Cyberkriminelle problemlos Passwörter, Kreditkartennummern oder andere sensible Informationen abfangen.

Bei der Nutzung öffentlicher WLAN-Verbindungen ist also höchste Vorsicht geboten – und das gilt nicht nur auf Reisen ins Ausland. Deshalb lautet unser Tipp: Wenn Sie solche Verbindungen nutzen, starten Sie keinesfalls Anwendungen, bei denen Sie sensible Daten eingeben.

## „Der Ton macht die Musik“: So stoßen Sie mit Ihren Absagen auf Verständnis

Absagen zu formulieren, ist ein leidiges Thema, das sich im Assistenzalltag jedoch nicht vermeiden lässt. Damit Ihnen diese Schreiben schnell von der Hand gehen und Sie bei den Angeschriebenen auf Verständnis stoßen, haben wir neun Mustertexte für Sie vorbereitet.

| Inhalt                              | Seite |
|-------------------------------------|-------|
| 9 Musterschreiben                   |       |
| - Absage aufgrund Terminkollision   | 2     |
| - Absage Projektmeeting kurzfristig | 3     |
| - Absage Vortrag                    | 4     |
| - Absage Mitfahrgelegenheit         | 5     |
| - Absage Einladung zum Betriebsfest | 6     |
| - Absage Besprechungstermin         | 7     |
| - Absage wegen Krankheit            | 8     |
| - Absage auf Angebot                | 9     |
| - Absage Termin und Projekt         | 10    |



**Alexandra Sievers** ist die Redaktionsleiterin des *Office Guide*. Sie ist Expertin für Wort und Schrift und unterstützt als freie Redakteurin und Redenschreiberin Kundinnen und Kunden zahlreicher Branchen.

## Musterschreiben Absage aufgrund Terminkollision



### Assistenz ► Geschäftskontakt

#### **Betreff: Terminüberschneidung am 27. August**

Guten Tag, Herr Dr. Albert,

die Zusage für Ihren Termin am 27. August mit meiner Chefin Andrea Appelt muss ich leider zurücknehmen. Gerade hat sich herausgestellt, dass Frau Appelt für diesen Tag bereits einen anderen Termin vereinbart hatte.

Diese Alternativen würden für Frau Appelt gut passen:

**Montag, 31. August, 14 Uhr**

**Mittwoch, 2. September, 11 Uhr**

**Freitag, 4. September, 9:30 Uhr**

Für Ihr Gespräch wäre jeweils ein Zeitrahmen von **zwei Stunden** möglich.

Soll ich einen dieser Termine für Sie reservieren?

Bitte geben Sie mir schnellstmöglich Bescheid, damit ich Ihren Wunschtermin für Sie sichern kann.

Vielen Dank für Ihr Verständnis und beste Grüße

Andrea Arnold

Marketingassistentin



Diesen Mustertext können Sie direkt herunterladen unter:  
[www.onlinebereich.workingoffice.de](http://www.onlinebereich.workingoffice.de)

## Musterschreiben Kurzfristige Absage Projektmeeting Führungskraft ► Projektteam



### **Betreff: Terminverschiebung morgiges Meeting**

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

unser morgiges Projektmeeting muss ich aufgrund einer kurzfristig angesetzten Geschäftsleitungsbesprechung leider absagen.

Mir ist bewusst, wie viel Arbeit Sie – unter hohem Zeitdruck – in die Vorbereitung des geplanten Meetings investiert haben.

Umso mehr bedaure ich, dass wir das Treffen verschieben müssen.

Der Termin wird zeitnah nachgeholt. **Die Einladung zum Ersatztermin erhalten Sie spätestens übermorgen.**

Vielen Dank im Voraus für Ihre Flexibilität.

Beste Grüße

Bernd Bergen

Leitung Projektmanagement



Diesen Mustertext können Sie direkt herunterladen unter:  
[www.onlinebereich.workingoffice.de](http://www.onlinebereich.workingoffice.de)

## Musterschreiben Absage Vortrag



### Führungskraft ► Geschäftskontakt

#### **Betreff: Grußwort bei Ihrer Jubiläumsfeier**

Sehr geehrter Herr Dr. Claas,

ich hatte Ihnen fest zugesagt, am kommenden Freitag bei der Jubiläumsfeier Ihres Unternehmens ein Grußwort zu sprechen. Die Rede ist inhaltlich bereits vollständig ausgearbeitet.

Das Problem: Ich kann an Ihrer Feier aufgrund eines unaufschiebbaren, kurzfristigen Auslandstermins nicht teilnehmen.

Die Absage fällt mir nicht leicht, gerade weil der Anlass Ihrer Feier ein so besonderer ist.

Deshalb ist es mir auch wichtig, dass die würdigenden Worte, die ich vorbereitet habe, nicht unausgesprochen bleiben. Mein Kollege Conrad Chomsky würde das Grußwort für mich übernehmen.

Sind Sie mit diesem Vorschlag einverstanden?

Falls ja, leite ich das Redemanuskript und die Details zu Ihrer Veranstaltung umgehend an Herrn Chomsky weiter.

Ich hoffe sehr auf Ihr Verständnis und sende Ihnen beste Grüße

Cornelius von Cranach

Mitglied des Vorstands



Diesen Mustertext können Sie direkt herunterladen unter:  
[www.onlinebereich.workingoffice.de](http://www.onlinebereich.workingoffice.de)

## Musterschreiben Absage Mitfahrgelegenheit



Assistenz ► Mitarbeiter

**Betreff: Änderung Anreise zur Tagung am ... (Datum)**

Lieber Dirk,

leider klappt es doch nicht, dass du am ... (Datum) gemeinsam mit Dieter Dehner in dessen Auto zum Meeting nach Dortmund fährst.

Herr Dehner möchte die Anfahrt nun mit weiteren Terminen verbinden und wird daher schon einen Tag früher losfahren.

Tut mir leid, dass das deine Anreiseplanung durcheinanderwirft.

Wenn ich dich bei der Organisation einer Alternative unterstützen kann, gib mir gerne Bescheid.

Viele Grüße

Doro

Assistenz Regionalleitung Nord



Diesen Mustertext können Sie direkt herunterladen unter:  
[www.onlinebereich.workingoffice.de](http://www.onlinebereich.workingoffice.de)

## Musterschreiben

### Absage Einladung zum Betriebsfest

#### Führungskraft ► Geschäftskontakt



#### **Betreff: Betriebsfest | Ich kann leider nicht teilnehmen**

Liebe Frau Essler,

über die Einladung zu Ihrem Betriebsfest habe ich mich sehr gefreut – besten Dank. Ich wäre sehr gerne gekommen.

Derzeit jagt bei mir jedoch ein Termin den nächsten. Die angenehmen Dinge müssen dabei leider oftmals zurückstehen.

Schade, denn ich hätte den Anlass gerne genutzt, um mit Ihnen in entspannter Atmosphäre ein wenig zu plaudern und auf unsere weitere Zusammenarbeit anzustoßen.

Ich hoffe sehr, dass es bald eine andere Möglichkeit für ein Wiedersehen gibt.

Für Ihre Feier wünsche ich Ihnen und Ihren Gästen bestes Wetter und eine großartige Stimmung!

Es grüßt sie aus ... (Ort)

Erika Ebermann

Geschäftsführung



Diesen Mustertext können Sie direkt herunterladen unter:  
[www.onlinebereich.workingoffice.de](http://www.onlinebereich.workingoffice.de)

## Musterschreiben Absage Besprechungstermin



### Assistenz ► Geschäftskontakt

#### **Betreff: Absage Termin am ... (Datum)**

Liebe Frau Fischer,

ich falle gleich mit der Tür ins Haus: Der Besprechungstermin, den Sie mit Frau Fröhlich für den 27. August vereinbart haben, kann leider nicht stattfinden. Sie wird zu dieser Zeit auf einer einwöchigen Geschäftsreise sein, die kurzfristig angesetzt wurde.

Gerne würde Frau Fröhlich den Termin nur um ein paar Tage verschieben, doch direkt an die Reise schließt sich ihr zweiwöchiger Urlaub an. Ein neuer Termin ist also erst ab Ende September/Anfang Oktober möglich.

Da der Zeitraum bis dahin relativ lang ist, soll ich Ihnen von Frau Fröhlich ausrichten, dass sie derzeit keine Punkte hat, die akut besprochen werden müssten.

Sollten Sie Anliegen haben, die nicht warten können, wäre in der Woche vom 25. bis 29. August ein Zoom-Meeting mit Frau Fröhlich möglich. Diesen Termin könnte Frau Fröhlich von unterwegs wahrnehmen.

Bitte teilen Sie mir mit, ob wir ein Zoom-Meeting vereinbaren oder den Gesprächstermin auf Ende September/Anfang Oktober verschieben sollen. Ich kümmere mich dann darum, dass der neue Termin schnellstmöglich steht.

Vielen Dank und beste Grüße

Fiona Feldner

Assistentin der Vertriebsleitung



Diesen Mustertext können Sie direkt herunterladen unter:  
[www.onlinebereich.workingoffice.de](http://www.onlinebereich.workingoffice.de)

## Musterschreiben Absage wegen Krankheit



### Assistenz ► Geschäftskontakt

#### **Betreff: Absage Ihres Termins mit Herrn Graf**

Lieber Herr Grünwald,

es tut mir leid, dass ich Ihren morgigen Termin mit Herrn Gerald Graf so kurzfristig absagen muss, doch die sommerliche Erkältungswelle hat auch in unserem Unternehmen Einzug gehalten.

Sobald Herr Graf wieder gesund ist, werde ich Terminalalternativen mit ihm besprechen und mich bei Ihnen melden.

Sollten Sie zwischenzeitlich ein Anliegen haben, bei dem ich Ihnen weiterhelfen kann, geben Sie mir bitte Bescheid. Ich unterstütze Sie gerne.

Es grüßt Sie herzlich aus ... (Ort)

Gloria Gebhardt

Teamassistentin Produktion



Diesen Mustertext können Sie direkt herunterladen unter:  
[www.onlinebereich.workingoffice.de](http://www.onlinebereich.workingoffice.de)

## Musterschreiben Absage auf Angebot



### Assistenz ► Dienstleistungsunternehmen

#### **Betreff: Ihr Angebot vom ... (Datum)**

Sehr geehrter Herr Hauser,

besten Dank, dass Sie das Angebot so schnell und detailliert für uns ausgearbeitet haben.

Wir haben es ebenso sorgfältig geprüft und festgestellt, dass der von Ihnen veranschlagte Gesamtpreis unseren Kostenrahmen übersteigt.

Da Produktalternativen für uns nicht infrage kommen, müssen wir Ihr Angebot leider ablehnen.

Vielleicht klappt es ein andermal mit der Zusammenarbeit. Wir fragen Sie gerne wieder an.

Freundliche Grüße

Hannah Heelig

Assistenz Einkauf



Diesen Mustertext können Sie direkt herunterladen unter:  
[www.onlinebereich.workingoffice.de](http://www.onlinebereich.workingoffice.de)

## Musterschreiben Absage Termin und Projekt



### Führungskraft ► Dienstleistungsunternehmen

#### **Betreff: Projekt- und Terminabsage**

Guten Tag Herr Illich,

es fällt mir nicht leicht, Ihnen diese Nachricht zu schreiben:

Das Projekt, das wir gemeinsam angedacht und dessen erste Schritte wir bereits ausgearbeitet haben, kann nicht umgesetzt werden. Auf oberster Unternehmensebene wurde eine strategische Entscheidung getroffen, durch die das Vorhaben nicht weiterverfolgt wird.

Aus diesem Grund ist auch unser Termin am 10. August hinfällig, sodass ich ihn leider ersatzlos absagen muss.

Mir ist bewusst, dass Sie bereits Zeit und Energie in die Projektplanung investiert haben. Dafür bedanke ich mich und biete Ihnen für Ihren Aufwand ein Ausfallhonorar an. Kommen Sie bitte auf mich zu, damit wir eine faire Lösung finden.

Die Zusammenarbeit mit Ihnen habe ich als sehr konstruktiv und angenehm erlebt. Es würde mich freuen, wenn sich die Möglichkeit böte, sie zu einem späteren Zeitpunkt bei einem anderen Projekt fortzusetzen.

Ich hoffe auf Ihr Verständnis und bedanke mich nochmals für Ihre bisherige Unterstützung.

Beste Grüße

Ingo Ibert

Leitung Projektentwicklung



Diesen Mustertext können Sie direkt herunterladen unter:  
[www.onlinebereich.workingoffice.de](http://www.onlinebereich.workingoffice.de)

## Nicht nur organisieren, sondern orchestrieren: Wer wirkt, gewinnt

Vorstandsklausuren, Strategietage oder Townhalls: Nicht immer bedeutet „perfekt geplant“, dass das Event bewirkt, was es soll. Doch wie lassen sich Führungsformate nicht nur organisieren, sondern orchestrieren? Denn genau das stärkt die strategische Rolle der Assistenz. Dieser Beitrag verrät es Ihnen.

| Inhalt                                                 | Seite |
|--------------------------------------------------------|-------|
| Mindset: Mitdenken und mitgestalten                    | 2     |
| Orchestrieren versus Organisieren                      | 3     |
| Dramaturgisch planen                                   | 6     |
| Locations wählen, die zählen                           | 7     |
| 5 Wirkungsfragen für Ihre erfolgreiche Event-Strategie | 8     |



**Karin Pfeiffer** ist eine erfahrene freie Journalistin und Autorin, die für namhafte Medien in den Bereichen Wirtschaft, Technologie, Lifestyle und Industrie schreibt. Darüber hinaus arbeitet sie in Online-Redaktion, PR und Eventkonzeption für Unternehmen und Organisationen.

## Mindset: Mitdenken und mitgestalten

Ein sauberer  
Ablauf ist keine  
Erfolgsgarantie

Führungsformate stehen meist unter hohem Erwartungsdruck. Strategische Klarheit, Orientierung, Motivation, Beteiligung – all das soll möglichst effizient in ein oder zwei Tagen Substanz gewinnen. Gleichzeitig sind Teilnehmende häufig ausgelastet, nicht unbedingt willig oder mit sehr unterschiedlichen Interessen im Raum. Ein sauberer Ablauf ist eine notwendige Voraussetzung, aber keine Garantie für den Erfolg.

Auf die  
Dramaturgie  
kommt es an

Wirkung entsteht erst dann, wenn Ziel, Format und Dramaturgie zusammenpassen. Genau hier sind Assistenzkräfte gefragt.

Orchestrieren bedeutet, ein Führungsformat wie ein Gesamtwerk mitsamt seiner Dramaturgie zu betrachten. Nicht jede Stunde, sondern der Spannungsbogen zählt: Wann wird informiert, wann diskutiert, wann entschieden? Wo braucht es Konzentration, wo Entlastung? Und welche Momente bleiben am Ende wirklich hängen?

Orchestrieren statt  
„nur“ organisieren

Assistenzkräfte, die diese Fragen mitdenken, leisten weit mehr als Organisation. Und das ist nicht nur eine Frage der Kompetenz. *„Der Unterschied liegt weniger in der Anzahl der To-dos als im Mindset und in der Frage, die sich die Assistenz stellt“*, weiß Petra Schreiber von Step and Talk aus Schmitten im Taunus. Wer organisiert, fragt: Wann, wo, wer? Wer mitgestaltet, fragt: Wozu? Was soll am Ende passieren?

*„In meiner Beratungspraxis erlebe ich häufig Assistenzkräfte, die fachlich hervorragend aufgestellt sind, aber in*

einer unsichtbaren Rolle feststecken“, so die Karriereberaterin und Coach für Führungskräfte. *„Sie koordinieren perfekt – aber sie trauen sich nicht, strategisch mitzudenken.“* Das habe oft mit internalisiertem Perfektionismus zu tun, nach dem Motto: *„Ich bin hier, um zu unterstützen, nicht um mitzuentcheiden.“*

Strategisches Mitdenken ist gefragt

In ihren Coachings erklärt Petra Schreiber, wie sich so eine Karrierehürde von der reinen Termin- und Raumkoordinatorin hin zur Regisseurin von Führungsformaten nehmen lässt. Dazu zählt etwa die eigene Rollenscharfung. Weg von „Ich entlaste“ hin zu „Ich ermögliche Wirkung“. *„Diese Umdeutung ist entscheidend“*, sagt die Karriereberaterin. *„Fragen Sie sich: Was wird durch mein Zutun möglich, das sonst nicht möglich wäre? Das ist Ihr strategischer Wert.“*

Umdenken und Wirkung ermöglichen

## Orchestrieren versus organisieren

Eine Assistenz, die aktiv mitgestalte, tue drei Dinge anders als bei der reinen Organisation, erläutert Schreiber. Erstens denke sie vom Ziel her. Sie versteht, was die Führungsebene mit dem Format erreichen will – Alignment, Entscheidungen, Kulturwandel – und überlegt, welche Dramaturgie, welches Setting, welche Pausengestaltung das unterstützt.

Zweitens bringe sie sich proaktiv ein, so Petra Schreiber. *„Sie sagt nicht nur ‚Alles organisiert‘, sondern etwa: ‚Ich habe gesehen, dass bei der letzten Klausur die Nachmittagsession eingeschlafen ist. Sollen wir dieses Mal einen Methodenwechsel einbauen?‘“*

Proaktiv einbringen

Und drittens verstehe sie ihre Rolle als Sparringpartnerin. Schreiber: *„Sie weiß: Ich bin die Einzige, die den Überblick über alle beweglichen Teile hat – inhaltlich, logistisch, zwischenmenschlich. Dieses Wissen ist strategisch wertvoll.“*

## **Stolperstein 1: Konflikte wahrnehmen und adressieren**

Schwierige  
Dynamiken  
erkennen

In ihren Coachings erlebt Petra Schreiber immer wieder drei zentrale Stolpersteine. Dazu zählt einmal die Angst vor schwierigen Dynamiken. Assistenzkräfte würden oft die Spannungen im Führungsteam besser kennen als alle anderen, aber sich nicht trauen, sie anzusprechen.

*„Ich hatte eine Klientin, die genau wusste, dass zwei Vorstände sich seit Wochen aus dem Weg gingen. Sie organisierte eine Klausur – und platzierte beide weit voneinander“, erzählt Coach Schreiber. „Ihr Gedanke: Ich halte den Frieden. Das Ergebnis: Die Spannung blieb ungeklärt, die Klausur oberflächlich, die eigentlichen Themen wurden nicht bearbeitet.“*

Das kann Andrea Montua von Montua Partner Communications bestätigen. Ein sauberer Umgang mit Konfliktthemen finde häufig nicht statt. *„Sie werden lieber elegant umschifft, statt bewusst eingeplant.“*

## **Stolperstein 2: Prioritäten statt Perfektion**

Prioritäten  
richtig setzen

Als weiterer Stolperstein gilt die Prioritätensetzung. *„Assistenzkräfte neigen dazu, alles perfekt machen zu wollen – vom Blumenarrangement bis zur Schriftart auf der Agenda“, so Schreiber. Das Problem: „Sie verlieren dabei den strategischen Fokus.“* Ein Strategietag scheitere nicht an der falschen Kaffeemarke, sondern daran, dass die

Zeitblöcke nicht zur Denktiefe passen oder Konflikte im Raum nicht eingeplant wurden. *„Führungsklausuren sind manchmal überfrachtet, weil niemand den Mut hatte, klare Prioritäten zu setzen“*, weiß Andrea Montua aus der Praxis.

## **Stolperstein 3: Erwartungen klären**

Auch unsichtbare Erwartungslücken lassen uns am Erfolg vorbeistolpern. Schreiber: *„Ich nenne sie die Gedankenlese-Fälle.“* Die Assistenz denkt, sie weiß, was die Führungskraft will – und die Führungskraft geht davon aus, dass die Assistenz schon mitdenkt.

Missverständnisse vermeiden

Ein konkretes Beispiel: *„Eine Assistenz hatte eine Vorstandsklausur minutiös durchgetaktet – inklusive ambitionierter Agenda mit acht Themenblöcken. Die Vorstände wollten aber eigentlich Raum für strategisches Denken, nicht Themen abarbeiten.“* Ergebnis: Das Format fühlte sich gehetzt an, die eigentlichen Ziele wurden verfehlt.

## **Format ist nicht gleich Format**

Ein häufiges Wirkungshemmnis liegt im falsch gewählten Format. Eine Vorstandsklausur verfolgt andere Ziele als ein Townhall-Meeting, ein Strategietag andere als ein Bereichsmeeting. Entsprechend unterschiedlich sollten Aufbau, Beteiligung und Taktung sein.

Das Format muss dem Ziel entsprechen

Ein Beispiel: Vorstandsklausuren dienen der strategischen Klärung, der Bearbeitung komplexer Fragestellungen und verbindlichen Entscheidungen. Sie setzen Vertraulichkeit, Offenheit und Konzentration voraus. Zu den Planungsschwerpunkten zählt hier ein klarer Fokus auf wenige

zentrale Themen. Es sollte ausreichend Zeit eingeplant werden für den Austausch, nicht nur für Berichte.

## Dramaturgisch planen

In puncto Dramaturgie gilt die Devise: Klausuren brauchen Tiefe statt Tempo. Längere Diskussionsphasen, bewusst gesetzte Pausen und klare Zuspitzungen sind entscheidend. Kritische Themen sollten nicht an den Rand gedrängt werden.

Dramaturgie beschreibt das bewusste Gestalten von Aufmerksamkeit, Energie, Beteiligung und Bedeutung. Sie entscheidet darüber, ob Inhalte ankommen und Ergebnisse tragen. *„Beruht das Format hauptsächlich auf Präsentation, entsteht keine Energie und keine Verbindlichkeit“*, erklärt Montua. *„Oft fehlt Partizipation.“*

Aufmerksamkeit,  
Energie,  
Beteiligung,  
Bedeutung



### Events dramaturgisch gestalten – so geht's

- **Zielklarheit:** Information, Entscheidung oder Commitment erfordern unterschiedliche Spannungsbögen.
- **Struktur:** Einstieg, Vertiefung, Zuspitzung und Abschluss sollten erkennbar sein.
- **Rhythmus:** Wechsel zwischen Input, Austausch und Pause stärkt Aufmerksamkeit.
- **Beteiligung:** Rollen und Interaktion sollten bewusst geplant sein.
- **Atmosphäre:** Raum, Licht, Sitzordnung und Tonfall beeinflussen Offenheit.
- **Übergänge:** Klare Überleitungen verbinden Inhalte und schaffen Orientierung.

- **Abschluss:** Zusammenfassung, nächste Schritte und Verantwortlichkeiten sichern Transfer.

## Locations wählen, die zählen

Auch die Locations zählen zum Gesamterlebnis. Für Klausuren eignen sich beispielsweise abgelegene Tagungshotels, Seminarhäuser oder ruhige Offsites, die Abstand vom Tagungsgeschäft ermöglichen. Wichtig sind ungestörte Räume, gute Akustik und Rückzugsmöglichkeiten für informelle Gespräche.

Während Klausuren meist auf Vertraulichkeit, Entscheidungsfindung und Tiefe setzen, geht es bei Townhalls um Orientierung, Einordnung und Glaubwürdigkeit. Strategietage wiederum brauchen Raum für Perspektivwechsel, Diskussion und gemeinsames Denken. Hier geht es darum, dass das Format dem Ziel dient – und nicht umgekehrt.

Die Location auf  
das Format  
abstimmen

### Sichtbarkeit entsteht nicht durch Perfektion

Perfekt organisierte Events gelten als Standard. Die reibungslose Organisation wird selten wahrgenommen. Das liegt nicht unbedingt an der Assistenz-Rolle. Augenhöhe entsteht nicht durch Hierarchie, sondern durch Expertise und Klarheit.

*„Sie kennen die Formate, Sie kennen die Stolpersteine, Sie haben den Überblick. Das ist Ihre Legitimation, nicht Ihr Jobtitel“, betont Petra Schreiber. „Sichtbarkeit entsteht durch Sparring, nicht nur durch Perfektion.“*



## 5 Wirkungsfragen für Ihre erfolgreiche Event-Strategie

Um sich als Regisseurin von Führungsevents intern auf Augenhöhe einbringen zu können, empfiehlt Petra Schreiber zunächst einige zentrale Fragen zu klären:



1. **Die Zielfrage:** Was soll nach diesem Format konkret anders sein als vorher? Sie fragen, weil Sie wissen: Ohne klares Ziel wird jedes Format beliebig. Sie positionieren sich als strategische Denkinhaberin.
2. **Die Wirksamkeitsfrage:** Welche Momente sollen die Teilnehmenden im Gedächtnis behalten? Sie zeigen, dass Sie über Logistik hinausdenken – Sie denken in Erlebnissen und Wirkung.
3. **Die Entscheidungsfrage:** Welche Entscheidungen darf ich eigenständig treffen, bei welchen holen Sie mich dazu? Sie schaffen Klarheit über Verantwortung. Das ist kein Zeichen von Unsicherheit, sondern von Professionalität. Führungskräfte schätzen das, weil es ihnen Sicherheit gibt.
4. **Die Realitätsfrage:** Was sind die größten Risiken, die wir im Blick behalten sollten – inhaltlich und zwischenmenschlich? Sie signalisieren, dass Sie die Komplexität erfassen. Sie sehen nicht nur den Ablaufplan, sondern die Dynamiken dahinter.
5. **Die Rückkopplung:** Wie möchten Sie Feedback bekommen – während des Formats oder im Nachgang? Sie etablieren eine Feedback-Kultur und zeigen, dass Sie kontinuierliche Verbesserung anstreben.

## Steif vom vielen Sitzen? Machen Sie den Test! Diese 9 einfachen Übungen sind auch ideal fürs Training

Wer viel im Sitzen arbeitet, fühlt sich oft steif und unbeweglich. Testen Sie daher, wie es um Ihre Beweglichkeit wirklich steht. Die gute Nachricht: Sie können Ihre Beweglichkeit durch regelmäßige Dehnübungen nicht nur erhalten, sondern auch wieder verbessern. Die Testübungen in diesem Beitrag sind ebenso zum Training geeignet.

| Inhalt                                                                          | Seite |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Wie steht es um Ihre Beweglichkeit?                                             | 2     |
| 9 Test- und Trainingsübungen für den ganzen Körper                              | 3     |
| Mit diesen 4 wirksamen Übungen schützen Sie sich vor Nacken- und Kopfschmerzen  | 9     |
| Die 4 Hauptauslöser von Kopf- und Nackenschmerzen:<br>So können Sie sich helfen | 13    |



Der Autor, **Prof. (DHfPG) Dr. med. Thomas Wessinghage**, ist Facharzt für Orthopädie und für Rehabilitative Medizin, Prorektor der Deutschen Hochschule für Prävention und Gesundheitsmanagement sowie deutscher Rekordhalter über die Laufstrecken 1500 und 2000 Meter.

## Wie steht es um Ihre Beweglichkeit?

Steif durch das  
viele Sitzen am  
Schreibtisch?

Sie fühlen sich aufgrund der vielen Schreibtischarbeit oft steif und unbeweglich? In diesem Beitrag habe ich neun Test-Übungen für Sie zusammengestellt, mit denen Sie Ihre Beweglichkeit an allen wichtigen Körperpartien überprüfen können.

Dehnübungen  
helfen

Wenn Sie mit dem Ergebnis nicht (ganz) zufrieden sind, können Sie mit denselben Übungen Abhilfe schaffen, indem Sie diese regelmäßig als Dehnübungen ausführen.

Täglich 15 Minuten

Am besten legen Sie täglich eine kleine Dehnungs-Viertelstunde ein, um sich zu verbessern. Wiederholen Sie den Test alle vier bis sechs Wochen, um Ihre Fortschritte zu kontrollieren. Notieren Sie sich dazu am besten Ihre Testergebnisse, damit Sie schwarz auf weiß erkennen, wie Sie im Laufe der Zeit wieder beweglicher werden.

### Für den Test: Ein aufgewärmter Körper ist wichtig, eine warme Umgebung von Vorteil

- Gönnen Sie Ihrem Körper ein kleines Aufwärmprogramm, bevor Sie mit Ihren Testübungen starten: 10 Minuten Radfahren (Heimtrainer), Treppensteigen oder zügiges Gehen reichen bereits aus.
- Ideal ist es, wenn Ihr Übungsraum warm, aber nicht stickig ist. Lassen Sie vor Ihrem Dehnungsprogramm frische Luft herein!
- Benutzen Sie eine Gymnastikmatte oder ein Handtuch als Unterlage zur Polsterung.
- Tragen Sie bequeme Sportkleidung, wie Jogginghose und T-Shirt, damit Ihre Beweglichkeit nicht eingeschränkt wird.

Bequeme Sport-  
kleidung tragen

## So dehnen Sie richtig

Beim Stretching darf ein leichtes Spannungsgefühl entstehen, aber kein Schmerz! Falls Sie in der Muskulatur oder an anderer Stelle (zum Beispiel an einem Gelenk) Schmerzen verspüren, brechen Sie die Übung bitte sofort ab. Nach dem Aufwärmen geht es los.

Spannungsgefühl,  
aber kein Schmerz!

## 9 Test- und Trainingsübungen für den ganzen Körper

### Test 1: Schultern und Arme

**Schritt 1:** Stehen Sie aufrecht mit Bauchspannung und geradem Rücken.

**Schritt 2:** Heben Sie den rechten Arm, bis der Oberarm senkrecht steht. Beugen Sie das Ellbogengelenk maximal, Ihr Unterarm zeigt nach unten.

**Schritt 3:** Drehen Sie Ihren linken Arm nach hinten und versuchen Sie, mit der linken Hand die Fingerspitzen Ihrer rechten Hand zu berühren.

**Schritt 4:** Testen Sie beidseitig.

**Ergebnis:** Sehr gutes Ergebnis, wenn sich Ihre Fingerspitzen berühren.



## Test 2: Oberkörper und Schultergürtel

**Schritt 1:** Legen Sie sich auf den Rücken und stellen Sie Ihre Füße flach auf den Boden. Die Kniegelenke sind stark angewinkelt. Spannen Sie Ihre tiefe Bauchmuskulatur an, die Lendenwirbelsäule liegt flach auf dem Boden.

**Schritt 2:** Legen Sie Ihre gestreckten Arme oberhalb Ihres Kopfes auf dem Boden ab.



**Ergebnis:** Sehr gut, wenn Ihre Arme (inklusive Schultern und Ellbogen) den Boden vollständig berühren, ohne dass Ihre Lendenwirbelsäule den Kontakt zum Boden verliert (vor allem für Männer schwierig).

Die Übung zeigt, ob Ihr großer Brustmuskel (M. pectoralis major) ausreichend dehnfähig ist. Ansonsten zieht er unseren Oberkörper in eine Rundrücken-Fehlhaltung, die Gift für die Schultern, die Hals- und die Brustwirbelsäule ist.

## Test 3: Brust- und vordere Schultermuskulatur

**Schritt 1:** Sie stehen aufrecht, die Füße sind schulterbreit auseinander.

**Schritt 2:** Heben Sie die gestreckten Arme vor dem Körper bis auf Schulterhöhe an und drehen Sie die Handflächen nach oben.

**Schritt 3:** Bewegen Sie die gestreckten Arme auf einer horizontalen Ebene weiter nach hinten. Schultern nicht hochziehen, kein Hohlkreuz (Bauch anspannen)!

**Ergebnis:** Sehr gut, wenn sich Ihre Hände bei gestreckten Armen hinter dem Rücken befinden (siehe Abbildung).

Befinden sich Ihre Hände direkt seitlich der Brust, so ist die Brustbeziehungsweise die vordere Schultermuskulatur verspannt.



## Test 4: Rumpf und hintere Beinmuskulatur

**Schritt 1:** Setzen Sie sich auf den Boden und strecken Sie Ihre Beine lang nach vorn aus (Sie nehmen den sogenannten Langsitz ein). Drücken Sie Ihre Kniekehlen sanft auf den Boden, ziehen Sie die Füße körperwärts.

**Schritt 2:** Beugen Sie Ihren Oberkörper nach vorn und versuchen Sie, mit Ihren Fingerspitzen die Zehen zu berühren.



**Ergebnis:** Sehr gut ist es, wenn Ihre Fingerspitzen die Zehen erreichen, ohne dass Sie die Kniegelenke beugen müssen.

Ansonsten besteht Verbesserungsbedarf.



## Test 5: Seitliche Rumpfmuskulatur

**Schritt 1:** Stehen Sie aufrecht, die Füße sind hüftbreit auseinander, die Kniegelenke sind (und bleiben) gestreckt.

**Schritt 2:** Neigen Sie sich aus der aufrechten Haltung langsam zur Seite. Führen Sie bei der Neigung Ihre Hand am Bein entlang nach unten – so weit, wie es Ihnen möglich ist. Testen Sie beide Seiten.



**Ergebnis:** Gut in Form sind Sie, wenn Sie mit Ihren Fingerspitzen mindestens das Knie erreichen (besser noch ein paar Zentimeter tiefer).

## Test 6: Wirbelsäule

**Schritt 1:** Setzen Sie sich aufrecht auf einen Stuhl, die Kniegelenke sind etwa eine Hand breit auseinander.

**Schritt 2:** Verschränken Sie Ihre Arme locker vor der Brust, die Hände ruhen auf den Schultern.

**Schritt 3:** Versuchen Sie jetzt, Ihren Rumpf langsam abwechselnd so weit wie möglich nach rechts und links zu drehen, ohne die Position von Beinen oder Po zu verändern.



**Ergebnis:** Stellen Sie sich für die Auswertung das Zifferblatt einer Uhr vor. Ihre Schultern sind quasi der Uhrzeiger. In der Ausgangsstellung sind Sie bei 12:00 Uhr. Das Ergebnis ist gut, wenn Sie Ihre Wirbelsäule so weit rotieren können, dass Ihre Schultern die Position von 10:00 Uhr beziehungsweise 2:00 Uhr erreichen (das entspricht jeweils einer Rotation von etwa 60 Grad).



## Test 7: Lendenwirbelsäule/ („Hüftabduktoren“)

**Schritt 1:** Legen Sie sich auf den Rücken, beide Beine sind gestreckt. Ihre Arme liegen rechtwinklig abgespreizt neben dem Körper.

**Schritt 2:** Drehen Sie den Kopf nach rechts und richten Sie Ihren Blick auf den rechten Arm.

**Schritt 3:** Winkeln Sie rechts die Hüfte und das Knie um jeweils 90 Grad an. Dann überkreuzen Sie mit dem rechten Bein die Körpermitte und drücken das rechte Knie sanft mit der linken Hand so weit zum Boden, dass beide Schultern noch vollen Bodenkontakt haben.

**Schritt 4:** Testen Sie beide Seiten.



**Ergebnis:** Bleiben beide Schultern fest am Boden, während der rechte Fuß den Boden berührt? Wenn ja, prima. Wenn nein, üben!



### Test 8: Hintere Oberschenkelmuskulatur („Kniebeuger“)

**Schritt 1:** Legen Sie sich auf den Rücken.



**Schritt 2:** Strecken Sie beide Kniegelenke. Dann heben Sie ein Bein (mit gestrecktem Kniegelenk!) langsam an und ziehen es so weit wie möglich körperwärts.

Das andere Bein bleibt gestreckt flach auf dem Boden liegen.

**Schritt 3:** Testen Sie beide Seiten.

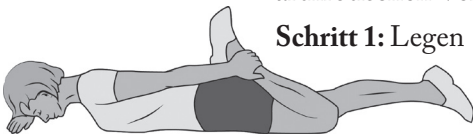


**Ergebnis:** Sie können Ihr Bein mindestens um 80 Grad nach oben ziehen. 90 Grad wären natürlich besser (siehe Abbildung).

### Test 9: Vordere Oberschenkelmuskulatur („Kniestrecker“)

Die Kniestreckmuskulatur ist sehr wichtig für die Belastung des Kniegelenks (zwischen Kniescheibe und Oberschenkel). Eine gute Dehnfähigkeit hilft Ihnen dabei, arthrotischen Veränderungen vorzubeugen.

**Schritt 1:** Legen Sie sich auf den Bauch.



**Schritt 2:** Beugen Sie das rechte Kniegelenk.

**Schritt 3:** Umfassen Sie das rechte Sprunggelenk und ziehen Sie es Richtung Gesäß. Das Becken bleibt dabei fest auf dem Boden!

**Schritt 4:** Testen Sie beide Seiten.



**Ergebnis:** Falls die Ferse des gebeugten Beins das Gesäß erreicht (oder nur minimal verfehlt), ist das ein sehr gutes Ergebnis.

## Mit diesen 4 wirksamen Übungen schützen Sie sich vor Nacken- und Kopfschmerzen

Rundrücken, „Geierhals“, „Handynacken“, aber auch seelischer Stress: Das sind die Hauptauslöser für Kopf- und Nackenschmerzen. Mit nur wenigen Übungen entspannen und mobilisieren Sie Ihre verkrampften Muskeln im Hals-Nacken-Bereich. Außerdem schützen Sie sich so vor Spannungskopfschmerzen und Nackenschmerzen. Ich zeige Ihnen Schritt für Schritt, wie Sie die Übungen korrekt durchführen.

Schon wenige Übungen reichen zur Entspannung der verkrampften Muskulatur

### Übung 1: Stressmuskel-Dehnung

**Effekt:** Sie dehnen die seitliche Hals-Nacken-Muskulatur inklusive der kleinen Muskeln der Halswirbelsäule.



**Schritt 1:** Setzen Sie sich aufrecht auf einen Stuhl, Ihre Füße stehen hüftbreit auseinander. Ziehen Sie Ihren Bauchnabel leicht nach innen und stabilisieren Sie so die Lendenwirbelsäule. Legen Sie die rechte Hand unter Ihre rechte Gesäßhälfte. Nehmen Sie die Schultern leicht zurück und neigen Sie Ihren Kopf langsam nach links (etwa 45 Grad).

**Schritt 2:** Ziehen Sie das Kinn weiter nach unten in Richtung der linken Achselhöhle. Umgreifen Sie mit der linken Hand die rechte Hälfte Ihres Hinterkopfes und ziehen Sie Ihren Kopf behutsam in Richtung der linken Schulter, ganz langsam, quasi fließend – und nicht ruckartig. Atmen Sie ruhig weiter.



5-mal auf  
beiden Seiten

**Schritt 3:** Sobald Sie eine leichte Spannung in der rechten Hals- und Nackenseite verspüren, halten Sie die Position 15 bis 20 Sekunden lang, dann kehren Sie langsam zur Ausgangsstellung zurück und wechseln die Seite.

Wiederholen Sie die Übung auf beiden Seiten 5-mal.

## Übung 2: Armrotation



**Effekt:** Sie lockern nicht nur Ihre Schultermuskeln, sondern richten gleichzeitig Ihre Halswirbelsäule und Ihren Kopf auf.

**Schritt 1:** Sie stehen aufrecht, den Kopf halten Sie gerade, Ihr Blick ist horizontal nach vorn gerichtet. Atmen Sie tief ein, dabei hebt sich Ihr Brustkorb – nicht aber Ihre Schultern! Gleichzeitig drehen Sie die Arme und die Handflächen nach außen. Die Schulterblätter nähern sich einander an.

**Schritt 2:** Beim Ausatmen folgt eine gegenläufige Bewegung. Ihre Arme und Handflächen rotieren nach innen, der Schultergürtel bewegt sich leicht nach vorn.

1



2



3 Durchgänge à 20 Wiederholungen

## So spüren Sie die Bewegung besser

Wenn eine Hilfsperson eine Hand senkrecht zwischen Ihre Schulterblätter legt, können Sie die Bewegungen der Schulterblätter deutlicher spüren.

Hand einer  
Hilfsperson

## Übung 3: Balanceakt

**Effekt:** Sie aktivieren Ihre Halsmuskeln und stabilisieren Ihre Halswirbelsäule.



**Durchführung:** Sie stehen gerade und aufrecht. Ihre Wirbelsäule machen Sie möglichst lang und Ihren Nacken strecken Sie behutsam in die Höhe. Denken Sie an eine Königin (oder einen König). Legen Sie sich ein nicht zu schweres Buch auf den Kopf. Versuchen Sie, mit entspannt nach unten hängenden Schultern das Buch mit Ihrem Kopf auszubalancieren. Sollte es ins Schwanzen geraten, nehmen Sie bitte Ihre Hände zur Hilfe – bevor es herunterfällt und Sie verletzt. Insgesamt 1 bis 2 Minuten balancieren!

*Wenn das Balancieren klappt, ist Ihre Körperhaltung optimal*

**Für Fortgeschrittene:** Mit etwas Übung können Sie auch ein paar Schritte mit dem Buch auf Ihrem Kopf durch das Zimmer gehen – machen Sie dazu „königlich“ kleine Schritte.

Ein paar  
Schritte gehen

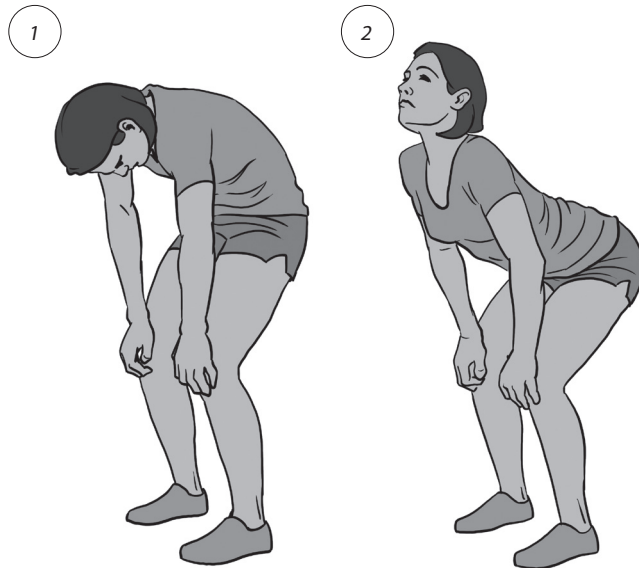


## Übung 4: Katzenbuckel und Pferderücken

**Effekt:** Sie mobilisieren Ihren Nacken und Rücken, aktivieren Ihre gesamte Wirbelsäule, dehnen und stimulieren Ihre Rücken- und Bauchmuskulatur.

**Schritt 1:** Sie stehen hüftbreit mit leicht gebeugten Knien. Stützen Sie sich mit beiden Händen auf den Knien ab und neigen Sie den Kopf nach vorne-unten. Krümmen Sie langsam Ihren Rücken wie eine Katze, und machen Sie einen Rundrücken.

**Schritt 2:** Anschließend strecken Sie in einer sehr ruhigen Gegenbewegung langsam den gesamten Rücken bis ins leichte Hohlkreuz, der Kopf wird sanft und langsam angehoben, und zwar so weit, wie es Ihnen angenehm ist.



*Im Wechsel 6-mal wiederholen, 2 Sätze*

## Die 4 Hauptauslöser von Kopf- und Nackenschmerzen: So können Sie sich helfen

### Stress und Überforderung

Unter Stress spannen wir unsere Schulter- und Nackenmuskeln unwillkürlich an.

Dehnung, Wärme (zum Beispiel Rotlicht, Wärmekissen), Massage und Kinesiotaping helfen Ihren schmerzenden Muskeln, sich wieder zu entspannen. Und mit Bewegung können Sie wunderbar Stress abbauen.

Aber natürlich ist es die ursächliche und damit erfolgreichste Gegenmaßnahme, den (vermeintlichen) Stress aktiv zu modulieren.

**Das beste Gegenmittel: negativen Stress reduzieren**

Wenn Ihnen bestimmte Situationen immer wieder „unter die Haut gehen“, sollten Sie sich mit Ihren Reaktionen beschäftigen, gegebenenfalls mit fachlicher Hilfe.

Manchmal können wir den Begriff der „Abgrenzung“ ins Spiel bringen, das heißt: Sie bauen eine Distanz auf zwischen der auslösenden Situation und Ihrer inneren Betroffenheit.

### Falsche Sitzhaltung

Typisch bei konzentrierter Arbeit am Schreibtisch sind ein vorgeneigter Kopf, ein Rundrücken und hochgezogene Schultern.

Achten Sie darauf, möglichst oft aufrecht und niemals zu lange in derselben Position zu verharren.

**Aufrecht sitzen und Position immer wieder ändern**

In der idealen Sitzhaltung sind Ellbogen-, Hüft- und Kniegelenke etwa rechtwinklig gebeugt – aber auch das nur für eine kurze Zeit. Ganz wichtig ist der ständige Wechsel der Sitzhaltung.

**Im Stehen  
telefonieren**

Zum Telefonieren sollten Sie aufstehen, Gespräche möglichst im Stehen führen.

Wir sprechen auch von der „stündlichen Bewegungspause“: mindestens einmal pro Stunde aufstehen, etwas herumgehen, vielleicht ein paar Lockerungsübungen durchführen.

## Handy-Nacken-Syndrom

Der (zu) häufige Blick auf das Handy kann Ihnen Nacken- und Kopfschmerzen bescheren. Je stärker Sie Ihren Kopf nach vorn neigen, desto schwerer ist das daraus auf den Nacken einwirkende Zuggewicht.

**Kopf aufrecht  
halten**

Nutzen Sie das Handy deshalb bei möglichst aufrechter Kopfhaltung, und neigen Sie öfter mal Ihren Kopf zur Seite sowie nach hinten.

**Öfter offline gehen**

Das ist allerdings nur die zweitbeste Lösung. Noch spannender: Legen Sie das Handy öfter komplett zur Seite!

## Ungünstige Schlafposition

**Nackenbereich mit  
Kissen stützen**

Wenn das Kopfkissen Ihren Nackenbereich nicht richtig unterstützt, zu weich oder zu hart ist, können Sie die natürliche Krümmung Ihrer Halswirbelsäule mit einem speziellen Nackenkissen unterstützen. Seit- und Rückenlage sind übrigens nacken- und rückenfreundlicher als die Bauchlage.

## Psychologie: Gefühle, ganz professionell

Emotionen und Arbeit sind zwei Bereiche, die wir nicht unbedingt zusammendenken. Dabei können uns Emotionen im Job unterstützen und uns resilienter machen. Eine Expertin weiß, welches Potenzial in Gefühlen steckt und warum die künftige Arbeitswelt emotional ist. Sie verrät es Ihnen in diesem Beitrag.

| Inhalt                          | Seite |
|---------------------------------|-------|
| Emotionen im Job                | 2     |
| Ein hilfreicher innerer Kompass | 4     |
| Emotional agil in die Zukunft   | 5     |



**Kati Sprung** lebt als freie Journalistin, Texterin, Autorin und Yogalehrerin in Berlin. Zuvor arbeitete sie viele Jahre als Referentin für PR und Kommunikation für verschiedene Verlage. Ihre Lieblingsthemen sind New Work, Psychologie und Achtsamkeit.

## Emotionen im Job

Der Auslöser, um sich intensiv mit Emotionen zu beschäftigen, war für Magdalena Rogl das Feedback einer Kollegin: „Du bist viel zu emotional, und damit untergräbst du deine Autorität.“

Die Autorin und Keynote-Speakerin arbeitet im Bereich Unternehmenskommunikation als Diversity & Inclusion Lead bei Microsoft. In ihrem Buch *„Mit Gefühl – Warum Emotionen im Job unverzichtbar sind“* geht sie vielen Fragen im Hinblick auf Emotionalität in der Arbeitswelt nach:

Gefühle im Job  
nutzen statt  
ausblenden

Wie kann man Gefühle auch im Job nutzen, anstatt sie zu verdrängen und auszugrenzen? Warum sehen wir Emotionen immer noch als Schwäche? Warum sind auch vermeintlich negative Emotionen wichtig? Warum steigert emotionale Intelligenz unsere Resilienz? Warum haben Gefühle einen Gender Bias? Warum ist die Arbeitswelt der Zukunft emotional?

Zu seinen Gefühlen  
zu stehen, ist  
eine Stärke

Magdalena Rogl ist überzeugt davon, dass es keine Schwäche ist, zu den eigenen Gefühlen zu stehen, sondern eine Stärke – vor allem im Job.

## Eine Chefin mit Gefühl

*„Emotionen‘ und ‚Arbeit‘ sind zwei Begriffe, die für die meisten Menschen immer noch nichts miteinander zu tun haben“,* so Magdalena Rogl. In ihrem Buch erzählt sie, wie sie als Quereinsteigerin in der Medienbranche selbst die Erfahrung machte, ihre Emotionen unterdrücken zu müssen: *„Ich habe nicht mehr darauf geachtet, was ich fühle,*

*sondern nur noch darauf geachtet, so zu funktionieren, wie es in dieser Arbeitswelt scheinbar angebracht war.“*

In ihrem ursprünglichen Ausbildungsberuf als Kinderpflegerin spielten Emotionalität und Empathie eine große Rolle. Weil ihr diese Aspekte selbst in der neuen Branche gefehlt haben, habe sie immer versucht, Mitarbeitenden und Externen besonders mitfühlend zu begegnen:

*„Ich wollte die Chefin sein, die ich mir früher selbst gewünscht hatte. Klar, reflektiert, empathisch – mit Gefühl.“*

klar, reflektiert,  
empathisch

## Was ist emotionale Führung?

Bei dem Konzept der emotionalen Führung, dem Magdalena Rogl folgt, geht es darum, sich der eigenen Verletzlichkeit bewusst zu werden, sie zu reflektieren und sie zu nutzen, um besser mit anderen zusammenzuarbeiten.

Dabei begreift sie Leadership als Vorbildfunktion und Verantwortungsbewusstsein, etwas, das für alle gelten kann – unabhängig davon, ob wir eine Führungsposition innehaben oder nicht.

Vorbild und  
Verantwortung

Die öffentlichen Reaktionen auf das Thema haben der Expertin gezeigt, wie es um die gesellschaftliche Akzeptanz von Emotionen bei der Arbeit heute immer noch steht: *„Wir sehen sie selten als wertvoll, sondern als lästig, anstrengend und peinlich.“*

Dabei gehe es im Job wie auch sonst nicht darum, Gefühle ungefiltert herauszulassen, sondern sie zu reflektieren und als Kompass zu nutzen, zum Beispiel um mehr Mitgefühl mit sich selbst und dadurch auch mit anderen zu haben.

Gefühle als  
Kompass

## Ein hilfreicher innerer Kompass

### Was sind Gefühle?

Eine allgemeingültige Definition von Emotion gibt es nicht, sie kann als Muster von körperlichen und psychischen Reaktionen auf eine Situation verstanden werden. Nach dem Konzept der Basisemotionen werden Freude, Wut, Ekel, Verachtung, Trauer, Angst und Überraschung universell und kulturübergreifend verstanden. Natürlich gibt es weitere komplexere emotionale Muster wie Scham, Enttäuschung, Neid oder Hoffnung.



Neben physiologischer Erregung umfassen Emotionen Gefühle und kognitive Prozesse wie zum Beispiel Interpretationen, Erinnerungen, Bewertungen und Erwartungen. Die betreffen ebenso Verhaltensweisen. Eine Emotion ist eine Antwort auf eine spezifische Situation, die ein Mensch als persönlich bedeutsam wahrnimmt.

Im Gegensatz zu Stimmungen sind Emotionen eher kurzlebig und intensiv. Sie erfüllen verschiedene Funktionen: Sie unterstützen uns bei Entscheidungen und bereiten uns auf schnelle Reaktionen vor, sie informieren uns über die Umwelt, über Beziehungen zu anderen und bestimmen unser Sozialverhalten. Sie beeinflussen unsere Motivation und unser Verhalten.

*„Bei Emotionen im Zusammenhang mit der Arbeitswelt denken zum einen sehr viele sofort an eine weinende Kollegin, nicht aber an Begeisterung für Ideen, Leidenschaft für Projekte oder Empathie für Mitarbeitende“, so*

Magdalena Rogl. Sie plädiert dafür, Emotionen bewusst wahrzunehmen, da sie sehr viel über uns verraten können. Dabei sollten alle Emotionen wertgeschätzt werden, auch die vermeintlich negativen.

Wertschätzung  
aller Arten von  
Gefühlen

Jede Emotion hat verschiedene Funktionen. Zum Beispiel ist Wut eine Abgrenzungsemotion und kann es uns ermöglichen, gerade im Arbeitskontext auch einmal nein zu sagen. Angst kann uns schützen oder uns in einem gewissen Maß wachsam und präsent sein lassen, etwa vor einer wichtigen Präsentation. Freude ist eine verbindende Emotion, die das Team stärkt, wenn ein gemeinsames Projekt gelungen ist.

Magdalena Rogl betont die Wichtigkeit von emotionaler Intelligenz in der Arbeitswelt, also die Fähigkeit, die eigenen Gefühle sowie die anderer Personen bewusst wahrzunehmen. Dieser Prozess, der die drei Schritte „bewusst wahrnehmen“, „verstehen und benennen“ und „reflektieren“ beinhaltet, ist nicht so einfach, besonders wenn wir daran gewöhnt sind, Gefühle zu ignorieren oder zu unterdrücken. Wir können es jedoch trainieren, um die Emotionen als hilfreiche Signale für Ziele, Veränderungen oder im Umgang mit anderen zu nutzen.

Die Bedeutung  
emotionaler  
Intelligenz

## Emotional agil in die Zukunft

Magdalena Rogl benennt Empathie als eine der wichtigsten Eigenschaften in der jetzigen, aber auch der zukünftigen Arbeitswelt. Wenn wir einerseits das Bewusstsein für die eigenen Emotionen trainieren und außerdem Selbstmitgefühl entwickeln, also die Fähigkeit, uns selbst

Empathie  
als wichtigste  
Eigenschaft

wie eine gute Freundin zu behandeln, können wir auch anderen gegenüber empathisch sein und dementsprechend gut kommunizieren.

Was wir durch  
Empathie  
erreichen können

Durch Empathie können wir Vertrauen aufbauen, Ehrlichkeit und Offenheit entwickeln, das Teamgefühl stärken und dadurch erfolgreicher werden. Zudem sei Empathie ein Treiber für Innovation, Diversität und Inklusion, glaubt Magdalena Rogl: *„Wenn wir empathisch zuhören, wenn wir uns in unsere Zielgruppen, ihre Bedürfnisse, ihre Herausforderungen hineinversetzen, können wir echte Innovation schaffen.“* Für die kommenden Veränderungen der Arbeitswelt sei emotionale Agilität eine wichtige Eigenschaft, um die Transformation mitgestalten zu können.

### Übung: So trainieren Sie Ihre emotionale Intelligenz



Setzen Sie sich drei Timer für den Tag: morgens, mittags, abends. Wenn der Timer Sie erinnert, schreiben Sie kurz auf: Wo bin ich in diesem Moment? Was mache ich gerade? Wie fühle ich mich? Wenn Sie zwischendurch eine starke Emotion spüren, notieren Sie sie ebenfalls: Wo bin ich? Was mache ich gerade? Wie fühle ich mich? Nehmen Sie sich am Abend eine halbe Stunde Zeit, lesen Sie Ihre Notizen durch und reflektieren Sie Ihre Emotionen mit offenen Fragen: Warum habe ich mich so gefühlt? Wie ist meine Emotion entstanden? Was kann ich daraus über mich selbst lernen? Wie konnte ich diese Emotion nutzen?

Quelle: *MitGefühl – Warum Emotionen im Job unverzichtbar sind*, von Magdalena Rogl, EMF Verlag, S. 13

## Wie Teams den Überblick behalten

E-Mails, Teams, Slack – ping, ping, ping! Gerade intern ist die Kommunikationsflut kaum zu bändigen. Expertinnen für interne Kommunikation verraten Ihnen in diesem Beitrag praxisnahe Strategien, um wieder ins produktive Kommunizieren zu kommen.

| Inhalt                                                    | Seite |
|-----------------------------------------------------------|-------|
| Ein neues Tool löst noch kein Kommunikationsproblem       | 2     |
| Interne Kommunikation ausrichten                          | 3     |
| · So können Teams ihre Informationsflut bändigen          | 4     |
| · Das hilft Assistenzkräften sofort                       | 6     |
| · Wenn Führungskräfte Klärungsbedarf auslösen             | 6     |
| · Persönliche Formate für den schlanken Informationsfluss | 7     |
| · 5 Impulse, die sich sofort umsetzen lassen              | 8     |



**Karin Pfeiffer** ist eine erfahrene freie Journalistin und Autorin, die für namhafte Medien in den Bereichen Wirtschaft, Technologie, Lifestyle und Industrie schreibt. Darüber hinaus arbeitet sie in Online-Redaktion, PR und Eventkonzeption für Unternehmen und Organisationen.

## Ein neues Tool löst noch kein Kommunikationsproblem

### Tools für effiziente Kommunikation

Eigentlich helfen Kollaborationstools und andere Kommunikations-Apps dabei, effizienter zu kommunizieren – mit nützlichen Features wie Priorisierung, Aufgabenboards und Teamstrukturen beispielsweise. Warum bekommen viele ihre interne Kommunikationsflut trotzdem nicht in den Griff?

### Ein Zuviel ist das Problem

*„Microsoft Teams und ähnliche Tools sind zweifellos hilfreich und fördern vor allem in hybriden Arbeitskulturen den Informationsaustausch“, erklärt Claudia Thaler, Geschäftsführerin der Kommunikationsberatung Consense Communications. „Aber sie sind kein Allheilmittel.“* Ihrer Einschätzung nach leiden viele Organisationen weniger an einem Mangel an Kommunikationsmöglichkeiten, sondern an einem Zuviel.

*„Ein Tool allein löst kein Kommunikationsproblem“, bestätigt auch Beraterin, Supervisorin und Coach Ulrike Führmann, die sich mit „Konzept und Beratung“ auf interne Kommunikation spezialisiert hat. Ihrer Erfahrung nach werden viele digitale Lösungen nur technisch eingeführt, ohne dass eine Kommunikationsstrategie, klare Prozesse, Rollen oder Entscheidungswege dahinterstehen. „So entsteht schnell, nur‘ ein weiterer Parallelkanal neben E-Mail, Intranet oder Besprechungen.“*

Eine weitere Kernursache für die interne Kommunikationsflut sei, dass Tools noch die Hürde senken, etwas mitzuteilen: *„Dadurch wird mehr geteilt – auch Unwichtiges“,*

*weiß Führmann. Der Wunsch nach Transparenz werde immer lauter, führe aber schnell zu Überkommunikation, wenn keine gemeinsame Orientierung besteht, welche Informationen wirklich gebraucht werden, um produktiv zu sein. Es brauche weniger neue Tools, sondern mehr gemeinsame Ausrichtung: „Ohne einen klaren Kompass in Form von Strategie, Prioritäten oder Fokusthemen fällt es schwer, Relevantes von Unrelevantem zu unterscheiden. Die Flut nimmt zu.“*

Es wird mehr mitgeteilt als nötig

Die Herausforderungen der Kommunikationsflut sind also oft weniger ein technisches als ein strukturelles und kulturelles Phänomen: *„Deshalb beginnt der Weg der Entlastung immer mit einem klaren Verständnis“, rät Andrea Montua, Geschäftsführerin von MontuaPartner Communications, die interne Kommunikation als Teil ihrer DNA zu begreifen. „Kommunikation muss neu gestaltet werden. Sie braucht Regeln, Prioritäten und eine klare Zielrichtung.“*

Kommunikation braucht Regeln

## Interne Kommunikation ausrichten

Hilfreich ist zumeist aber erstmal eine Bestandsaufnahme. In der Praxis zeigt sich laut Andrea Montua bei vielen Unternehmen, dass zu viele Kanäle parallel laufen – und niemand mehr den Überblick hat. *„Ein erster, sehr wirk-samer Schritt ist die Erstellung einer Kommunikations-landkarte“, so die Expertin. „Sie zeigt transparent, welche Kanäle existieren, wofür sie genutzt werden und welche Zielgruppen sie bedienen. Wichtig ist außerdem, klare Kommunikationsrichtlinien zu etablieren“, empfiehlt sie,*

Überblick und Transparenz verschaffen

*„eine Art Governance, die Orientierung gibt.“ Wer darf (und soll) über welche Themen informieren? Wie häufig? In welcher Form? „Solche Standards schaffen Verbindlichkeit und entlasten Mitarbeitende, weil sie wissen, was wo passiert.“*

Nach Zielgruppen  
aufbereiten

Darüber hinaus gilt für Montua Segmentierung als ein zentraler Punkt. Nicht jede Information sei schließlich für alle relevant: *„Wenn Kommunikation zielgruppengerecht aufbereitet wird, steigt die Aufmerksamkeit und sinkt zugleich das Gefühl der Überforderung.“* Die Kombination aus übergreifenden Informationskanälen und bereichsspezifischen Informationen sorgt auf diese Weise für Balance. Montua: *„Am Ende geht es darum, Kommunikation zu steuern, statt sie einfach geschehen zu lassen – mit dem Ziel, Raum für Wesentliches zu schaffen.“*

Auf bestimmte  
Kanäle verzichten

Um die Informationsflut zu bändigen, könnte auch mal ein „Kommunikationsfasten“ helfen: Unternehmen, die zum Beispiel für einen definierten Zeitraum bewusst auf bestimmte Kanäle verzichten, lernen laut Andrea Montua viel über tatsächliche Informationsbedarfe. Oft zeige sich: *„Manches, was vorher als unverzichtbar galt, fehlt gar nicht.“*

## So können Teams ihre Informationsflut bändigen

Auch für Teams gibt es praxisnahe Ansätze für den gemeinsamen kommunikativen Nenner. Ulrike Führmann ist Autorin des Praxisbuches „Wie kommt System in die interne Kommunikation?“, das sie gemeinsam mit Klaus Schmidbauer verfasst hat. Sie empfiehlt, Teams zunächst ganz bewusst zu gestalten, welche Informationen und

welche Kommunikation sie brauchen, um ihren Auftrag schnell, qualitativ hochwertig und ressourcenschonend umzusetzen.

Welche Informationen sind nötig?

*„Im zweiten Schritt sollten sie vereinbaren, welche Kommunikationswege und -rituale sie nutzen wollen.“* Welche Themen gehören in den Chat, welche in die Mail, welche ins Meeting? Welche Informationen müssen alle kennen – und welche nicht? Gut sei auch, im Team gemeinsame Spielregeln festzulegen: Wann nutzen wir Mails, wann Chat, wann ein kurzes Gespräch? Solche Absprachen schaffen Orientierung.

Welche Wege sollen genutzt werden?

*„Ebenso wichtig ist es, Informationen zu strukturieren und zu verdichten.“* Statt alles weiterzuleiten, lohnt es sich, Kernaussagen zusammenzufassen und für das eigene Team einzuordnen.

Strukturieren und verdichten

*„Es hilft aber auch, Botschaften bewusster nach dem Verständlichkeitsmodell (Hamburger Verständlichkeitskonzept) von Schulz von Thun zu gestalten: einfach, strukturiert, prägnant und anregend“, rät Ulrike Führmann. „Wenn eine Nachricht klar aufgebaut ist, das Wesentliche enthält und Lust macht, sie zu lesen, reduziert das automatisch Missverständnisse und Nachfragen.“*

## 4 Kriterien für verständlichere Texte

Das Hamburger Verständlichkeitsmodell von Friedemann Schulz von Thun und Kollegen hat vier Kriterien herauskristallisiert, die Texte verständlich machen:

1. **Einfachheit:** Komplexe Satzstrukturen und Fachbegriffe vermeiden.





2. **Gliederung und Ordnung:** Inhalte logisch aufbauen und für Leser übersichtlich strukturieren.
3. **Kürze und Prägnanz:** Kurz und bündig formulieren. Lange, verschachtelte Sätze vermeiden.
4. **Anregende Zusätze:** Ein Text sollte durch Beispiele oder Extra-Infos anregen – wohl dosiert.

### Das hilft Assistenzkräften sofort

Sofort lesen und weiterleiten?

Ulrike Führmann hat auch Tipps, die Office-Kräfte für den Umgang mit der Kommunikationsflut direkt für sich selbst umsetzen können: *„Einige ganz einfache Dinge können schon viel bewirken.“* Zum Beispiel, regelmäßig innehalten und sich fragen: Muss ich das wirklich sofort lesen oder weiterleiten? Brauche ich das für meine Arbeit? *„Kleine Pausen im Informationsfluss schaffen Übersicht“*, so Führmann, die in ihrem Blog auf interne-kommunikation.net auch eine Toolbox-Kolumne veröffentlicht.

Auch relevant, wenn es ums Kommunizieren geht: *„Kommunikation endet nicht beim Senden einer Nachricht – sondern erst, wenn sie wirklich verstanden wurde“*, weiß die systemische Coachin und Organisationsentwicklerin Thaler. *„Dafür braucht es Klarheit, Empathie und die Bereitschaft zuzuhören.“* Führungskräfte spielen dabei eine zentrale Rolle: Sie geben Orientierung, schaffen Raum für Dialog und stellen sicher, dass Informationen nicht nur ankommen, sondern auch Wirkung entfalten.

### Wenn Führungskräfte Klärungsbedarf auslösen

*„Die Reduzierung der Flut beginnt in der Führung“*, betont auch Gabriele Melters, Expertin für interne Kommunikation und Führungskultur im Mittelstand. Das

bedeutet für sie: Führungskräfte sind Vorbilder. *„Nur ein Beispiel: Wenn die Führungsebene unklare Informationen streut, verursacht das eine zeitintensive Welle an Klärungsbedarf – vom ‚Flurfunk‘ ganz zu schweigen.“*

Führungskräfte  
sind Vorbilder

Nicht von ungefähr haben in vielen der Kommunikationsprojekte, mit denen Melters & Partner Unternehmen unterstützt, Themen wie mehr Freundlichkeit und erkennbare Wertschätzung – live, per Telefon oder E-Mail – massiv Einfluss genommen. *„Heißt, der Informationsfluss lief zügiger und zielführender ab.“*

Freundlichkeit und  
Wertschätzung

## Persönliche Formate für den schlanken Informationsfluss

Ohnehin sei Kommunikation weit mehr als Informationsverteilung. *„Wer möchte, dass Botschaften gehört werden, sollte in Zeiten von Informationsüberflutung auf persönliche Formate und echten Dialog setzen“,* weiß Claudia Thaler.

Kommunikation ist  
mehr als das  
Verteilen von  
Information

Mitarbeiterevents, Townhalls oder Formate wie Ask me Anything oder Frühstück mit dem CEO schaffen Nähe, Vertrauen und wertvollen Austausch. *„Hier erfahren Führungskräfte unmittelbar, was Mitarbeitende bewegt – und Mitarbeitende erleben, dass ihre Perspektiven gehört werden.“*

Nähe schaffen

Auch kulturfördernd: Vertrauliche Räume wie zum Beispiel sogenannte Sounding Boards, in denen offenes Feedback möglich ist, ohne dass es gleich bewertet wird, empfiehlt Thaler. Nur so entstehe eine Kultur, in der Kommunikation nicht als Pflicht, sondern als gelebte Beziehung verstanden werde.

Kultur fördern

Ein weiterer Tipp für die interne Praxis: *„Regelmäßige Feedback-Schleifen – etwa in Teamrunden oder durch*

Feedback anregen

### Die Rolle der Assistenz

*kurze Umfragen – helfen, Kommunikationsprozesse kontinuierlich zu verbessern“, sagt Thaler.*

Hier gelten Assistenzkräfte als besonders wertvoll. Sie bündeln Rückmeldungen, erkennen Stimmungen frühzeitig und können Führungskräfte gezielt beraten, welche Formate oder Kommunikationswege sich für bestimmte Themen besonders eignen, so die Geschäftsführerin von Consense Communications: *„Gerade Assistenzkräfte übernehmen hier eine wichtige Brückenfunktion.“*



### 5 Impulse, die sich sofort umsetzen lassen

1. **Priorisieren statt reagieren:** Nicht jede Nachricht ist gleich wichtig. Definieren Sie klare Kommunikationsregeln – etwa, wann eine E-Mail, ein Chat oder ein Anruf wirklich nötig ist.
2. **Kanäle gezielt nutzen:** Legen Sie fest, welche Informationen über welchen Kanal laufen – und vermeiden Sie Doppelkommunikation.
3. **„Smart Brevity“ anwenden:** Schreiben Sie kurz, klar und präzise. Unser Gehirn kann nur drei bis vier Botschaften gleichzeitig verarbeiten. Die Länge eines Textes sagt nichts über die Qualität aus.
4. **KI sinnvoll einsetzen:** Tools wie Copilot oder DeepL unterstützen bei Strukturierung, Übersetzung oder Zusammenfassung – die Qualitätssicherung bleibt jedoch beim Menschen.
5. **Bewusste Kommunikationspausen:** Planen Sie Zeiten ohne digitale Ablenkung ein. Konzentration entsteht durch Ruhe, nicht durch Dauerpräsenz.

Quelle: Claudia Thaler, Consense Communications

## Sie benötigen einen zusätzlichen Ordner?

Kein Problem! Als treue Leserin beziehungsweise treuer Leser erhalten Sie diesen kostenlos.

Schreiben Sie einfach eine E-Mail an [kundendienst@vnr.de](mailto:kundendienst@vnr.de).

Bitte geben Sie als Betreff „Archiv-Ordner Office Guide“ an.



## Impressum

### Office Guide

#### Für alle, die mitdenken, mitlenken, mitwirken

ISBN 978-3-8125-2520-6, ISSN 2510-540X

VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG,  
Theodor-Heuss-Straße 2 – 4, 53177 Bonn,  
eingetragen:

Amtsgericht Bonn, HRB 81655

**Vorstand:** Richard Rentrop, Michael Schrader

**Redaktionell verantwortlich:** Martin Grashoff,  
Verlagsleiter mediaforwork, Theodor-Heuss-  
Straße 2 – 4, 53177 Bonn

**Produktmanagerin:** Natalie Leopold, Bonn;

**Gutachterinnen:** Viera Schleidt, Hamburg

**Redaktionelle Leitung:** Alexandra Sievers,  
München

**Autorinnen und Autoren:** Anneke Jahns,  
Karin Pfeiffer, Dunja Schenk, Anne M. Schüller,  
Alexandra Sievers, Kati Sprung, Prof. Dr. med.  
Thomas Wessinghage

**Lektorat/Korrektur:** Kristina Wolter, Frankfurt  
Schlusskorrektur: Kristina Wolter, Frankfurt

**Satz:** Schmelzer Medien GmbH, Siegen

**Druck:** Zimmermann Druck + Verlag GmbH,  
Osemundstraße 11, 58636 Iserlohn

**Herstellungsleitung:** Sebastian Gerber, Bonn

**Bezug und Service-Center:** working@office Welt •  
Wir lieben Office Management!

**Office Guide,** Theodor-Heuss-Straße 2 – 4,  
53177 Bonn, Telefon 0228 9550160,  
Telefax 0228 3696486

**Internet:** [www.onlinebereich.workingoffice.de](http://www.onlinebereich.workingoffice.de),  
**E-Mail:** [kundenservice@workingoffice.de](mailto:kundenservice@workingoffice.de)

Alle Angaben im Office Guide wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Wo Menschen arbeiten, können Fehler nicht immer ausgeschlossen werden. Eine Gewähr kann nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Vervielfältigungen jeder Art sind nur mit Genehmigung des Verlags gestattet.

© 2026 VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG,  
Sekada • Kompetenz für Assistenzen, Bonn, Berlin,  
Bukarest, Jacksonville, Manchester, Passau, Warschau

## Ihre Office-Vorteile auf einen Blick

**Mehr Wissen. Mehr Austausch. Mehr Unterstützung – genau dann, wenn Sie sie brauchen.**

### Fragen? Wir sind für Sie da.

Sie haben eine Frage zu Inhalten?

- Schreiben Sie an [kundenservice@workingoffice.de](mailto:kundenservice@workingoffice.de), und wir antworten werktags innerhalb von 24 Stunden.



### 3.000+ Inhalte jederzeit online verfügbar

Checklisten, Vorlagen, Fachartikel – im Onlinebereich finden Sie alles, was Sie benötigen.

- Bequem herunterladen, bearbeiten und auch weiterleiten: [www.onlinebereich.workingoffice.de](http://www.onlinebereich.workingoffice.de)

### Der Office Breakfast Club – live, kostenlos & vernetzend

Alle zwei Monate erwartet Sie ein Live-Webinar mit:

- Top-Themen aus dem Office-Alltag
- sofort umsetzbaren Tipps von Expertinnen und Experten
- Austausch mit Gleichgesinnten – ganz bequem am Schreibtisch
- Kostenlos, live & relevant – damit Sie immer auf dem neusten Stand sind: <https://webinar.workingoffice.de/>



**Schon entdeckt? Folgen Sie auf Social Media für Tipps, News & Inspiration rund ums Office!**



\_workingoffice



working@office



Working at Office



[kundenservice@workingoffice.de](mailto:kundenservice@workingoffice.de)



[www.onlinebereich.workingoffice.de](http://www.onlinebereich.workingoffice.de)