

Unternehmen brauchen Besprechungen

Aber wie? Anregungen zur Gestaltung

von Sonja Herzog-Lang, Betriebspädagogin, Hannover

Unser Sekretariat hat sich verselbständigt

☉ *Neue Wege der Zusammenarbeit zu gehen ist eine Empfehlung von uns als BeraterIn an unsere Kunden in unterschiedlichen Kontexten.*

Seit Beginn des Jahres arbeitet Frau Andrea Kutzky nun als freiberufliche Mitarbeiterin bei uns und hat alle Arbeiten unseres Sekretariats in flexibler Arbeitszeitgestaltung übernommen.

Unterschiedliche Bedürfnisse, Anforderungen, Aufgaben, Zielstellungen... mußten unter einen Hut gebracht werden. Die Erfahrungen der ersten 10 Monate sind sehr positiv:

- durch Honorarvertrag wird nur die tatsächlich angefallene Zeit für die erforderlichen Arbeiten verrechnet
- die Lohnnebenkosten entfallen, das Stundenhonorar ist Verhandlungssache
- durch die flexible Zeiteinteilung kann Frau Kutzky ihren zweiten Beruf als Mutter und zusätzlich andere Aufträge gut koordinieren
- es gibt einen fixen Bürotag, jeweils Mittwochs, an dem sie im Büro ist, und unsere Kunden wissen das
- das Telefon ist trotzdem 5 Tage von 8-17.00 Uhr besetzt, denn es wird durch ein Unternehmen im gleichen Haus mit übernommen
- unsere Zeit der Weitergabe von Aufgaben, Informationen, Vereinbarungen, Absprachen ist klar geregelt

Wenn Sie diese neue Form von Verselbständigung Ihres Sekretariates interessiert, sollten Sie von unseren Erfahrungen profitieren und mit uns Kontakt aufnehmen!

Wir über uns:
Andrea Kutzky,
selbständige
Partnerin für
unsere interne
Organisation,
Sekretariat
und Kunden-
betreuung



☉ Welche Namen gibt es in Ihrem Unternehmen für Besprechungen? Geschäftsführersitzung, Gruppenleiterbesprechung, Führungsrunde, Abteilungsleitersitzung, Mitarbeiterkreis, Kundenmeeting, Mandantengespräch,...? Was auch immer auf dem Schild der Besprechungstüre steht, Besprechungen sind ein wichtiges und notwendiges Führungsinstrument. Ich erlebe in vielen Unternehmen, daß die Quantität von Besprechungen eher zugenommen hat, jedoch die Qualität ein krasser Gegensatz dazu ist.

Das steht in keinem Verhältnis zu den vielfältigen Funktionen, die Besprechungen haben:

- Informationen auszutauschen,
- die Kooperation und Koordination zu fördern,
- die Beziehungspflege zu gestalten,
- den Ausdruck von Zugehörigkeit zu einer Gruppe, Abteilung, Ebene im Unternehmen zu erfahren,
- die Motivation von Führungskräften und Mitarbeitern zu erfahren.

Darüber hinaus dienen Besprechungen, ob intern oder mit Geschäftspartnern,

- dem Austausch von Standpunkten, Ist-Situationen,
- der Meinungsbildung und somit der Entscheidungsvorbereitung,
- der gemeinsamen Entscheidungsfindung,
- der Bewältigung von komplexen Problemstellungen,
- u. a.

Gerade weil Besprechungen ein hilfreiches Führungsinstrument sind, ist es Ihre Aufgabe als Führungskraft, die Arbeit der Gestaltung von Besprechungen ernst zu nehmen.

Überprüfen Sie das Kriterium der Effizienz Ihrer Sitzungskultur in Bezug auf die Relation von Zeitauf-

Eine einzige Wirklichkeit wiegt tausend Möglichkeiten auf. Möglich ist alles, wirklich beinahe nichts. In diesem Sinn ist wenig viel und alles nichts. Es kommt einzig und allein auf die Wirkung an. Ein winziger Verzicht bewirkt mehr als tausend Einsichten.

Peter Fahr

wand für Besprechungen und deren Ergebnisse/Umsetzung, dann werden Sie schlußfolgern können, daß bei der Ökonomie von Besprechungen weniger strenge Maßstäbe gelten als bei anderen Themen (z. B. Personalentwicklung, Materialwirtschaft, Qualitätssicherung).

Hier nun einige Empfehlungen für Ihre zukünftige Gestaltung von Besprechungen:

Bestandsaufnahme und Diagnose der gegenwärtigen Besprechungen

Überdenken Sie die verschiedenen Arten, den jeweiligen TeilnehmerInnenkreis und den Ablauf. Nützlich dabei sind Fragen wie:

- Welche Arten von Besprechungen gibt es in Ihrem Unternehmen, Ihrer Abteilung?
- Welche Funktionen erfüllen diese Arten von Besprechungen?
- Haben sich diese Funktionen in der Zwischenzeit überholt? Oder sollten andere hinzukommen?
- Ist die Zusammensetzung des Teilnehmerkreises nach Überprüfung der Funktionen/Zielstellung noch der »richtige«?
- Welche Wünsche der Gestaltung haben die TeilnehmerInnen für die Gestaltung der zukünftigen Besprechungen?

Gerade weil Besprechungen ein hilfreiches Führungsinstrument sind, ist die professionelle Gestaltung ein Muß!

Es geht nicht, daß jemand unvorbereitet in eine Sitzung kommt. Jeder leistet in Eigenverantwortung seinen Beitrag

Klare Aufgabenstellung und Zielsetzung von Besprechungen

Oberstes Prinzip für jede Besprechung ist die Klarheit über die Zielsetzung und die Themen, die bearbeitet werden sollen. Im Besonderen sollte darauf geachtet werden, daß die TeilnehmerInnen von den Themen betroffen sind!

Rahmenbedingungen festlegen

Das offene Diskutieren von Rahmenbedingungen resultiert in einer gemeinsamen Festlegung = Vereinbarung von diesen!



Verwendete und weiterführende Literatur: Besprechungsmoderation, J. Seifert, Gabal, 1994, Kurz Moderation, K. Klebert u. a., Windmühle Hamburg, 1987, Gruppenprozesse steuern, J. Seifert, Gabal, 1995, Vortrag und Präsentation, H. Will, Beitz, 1994.

Rahmenbedingungen beinhalten:

- Funktionsverteilung:
 - Wer ist Gesprächsleiter/ Moderator?
 - Könnte es auch eine wechselnde Gesprächsleitung geben (Lernchancen!)?
 - Was sind die Aufgaben des Gesprächsleiters/Moderators?
 - Welche Aufgaben haben die Teilnehmer?
- Zeitplan, Themen:
 - Zeitstruktur für die einzelnen Punkte
 - Disziplin bezüglich Inhalt und Dauer der Beiträge

Die Planung als wichtiges Element der Effizienzsteigerung

- Welches methodische Vorgehen/ Moderationsmethode für die Themenbearbeitung wird gebraucht?
- Welche methodischen Hilfsmittel werden gebraucht, um den Informationsfluß zu unterstützen?

- Welche Vorbereitung, Einstimmung haben die TeilnehmerInnen?
- Keiner darf unvorbereitet in die Sitzung kommen.
- Ein Maßnahmenplan als Form der konstruktiven Handlungsorientierung gehört an das Ende jeder Sitzung.

Übrigens:

Besprechungen effizient für das Unternehmen und für die Besprechungsteilnehmer zu gestalten, ist sicher keine einsame Angelegenheit des Gesprächsleiters/Moderators. Für Verlauf und Ergebnis leistet jeder Besprechungsteilnehmer seinen Beitrag oder Nicht-Beitrag – in Eigenverantwortung!

Wie wäre es, wenn Sie gleich jetzt mit der Reflexion der Besprechungen in Ihrem Unternehmen beginnen?

Office Management

Neue Wege für das »alte« Team Chef und Sekretärin

von Heide Koppenhöfer, Humagement Office Consulting, Bröckel

Sekretärin oder Office Managerin?

Seit einigen Jahren gibt es die Diskussion, ob die Berufsbezeichnung Sekretärin dem Anspruch des stark angewachsenen Aufgabengebietes überhaupt noch gerecht wird. Office Managerin kennzeichnet wesentlich deutlicher den heutigen Aktionsradius der engagierten »Mitunternehmerin«. Sie hat etliche Jahre der Aus- und Weiterbildung zu absolvieren, um den Anforderungen einer qualifizierten Assistentin überhaupt gerecht werden zu können. Und sie muß ihr erworbenes Wissen ständig aktualisieren. Während dieser Ausbildung erhalten Sekretärinnen Managementwissen und Einblick in unternehmerische Kompetenzen. Da ist der Gedanke, diese Kenntnisse mit ihren Fähigkeiten zu verknüpfen und Unternehmerin in ihrem Spezialgebiet zu werden, sehr naheliegend. Besonders für engagierte, hochqualifizierte, leistungsbereite Frauen, die eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Arbeit bei freier Zeiteinteilung und größerer Un-

abhängigkeit anstreben, liegt es nahe, Unternehmerin in diesem Spezialgebiet zu werden.

Das Zukunfts-Unternehmen Sekretariat

Sekretärinnen haben künftig überwiegend ganzheitliche Organisations-, Planungs- und Koordinationsaufgaben zu übernehmen. Hierfür ist es nicht mehr zwingend erforderlich, ein Vorzimmer ganztags zu besetzen. Viele Projekte lassen sich von weniger störungsanfälligen Arbeitsplätzen schneller und präziser erledigen.

Sekretärinnen verfügen über ausgezeichnete Voraussetzungen für die Freiberuflichkeit (Free Lancing) und die Entwicklung zur Unternehmerin.

Sie sind:

- Generalistinnen,
- haben Einblicke in unterschiedliche Wirtschaftsbereiche und Managementkompetenz,
- sind kontaktstark,
- haben Spezialwissen,

- sind selbständiges Arbeiten gewohnt,
- sind kommunikativ.

Oft fehlt nur der erste Anstoß, sich mit der Idee sowie den Chancen und Risiken zu beschäftigen.

Vertrauen – ein wichtiger Faktor in der Führungsarbeit

Die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter anzuerkennen und wertzuschätzen setzt Vertrauen voraus und beginnt bei jedem selbst.

Vertrauen brauchen beide: Vorgesetzter und Mitarbeiter!

Vertrauen muß erworben werden.

Das Merkmal einer Vertrauensbeziehung ist gerade die Einseitigkeit der Vorleistung, der Vertrauensvorschuß, bis sich die Bestätigung einstellt.

Sonja Herzog-Lang

Das Unternehmen der Zukunft hat eine Unternehmerin als Sekretärin

Beispiele aus der Praxis

Marie-Luise Günther in München ist in Deutschland Pionierin des Systems BÜRO + SERVICE, das aus den Vereinigten Staaten stammt. Für sie und viele ihrer Kolleginnen, die heute im Bundesverband Büro + Service Unternehmen e. V., Hamburg, zusammengeschlossen sind, war die Unvereinbarkeit von Familienphase und anspruchsvoller Tätigkeit als Direktionsassistentin ausschlaggebend für den Schritt in die Selbständigkeit.

Auch Christel Montada aus dem Saarland hat vor einigen Jahren mit einem kleinen Büro und wenigen festen Auftraggebern begonnen. Heute sind Branchen-Insider-Treffen, sogenannte Kontaktbörsen, bei ihr für ihre Kunden – und dazu zählen Selbständige, Unternehmer, Freiberufler und Institutionen sowie ihr ehemaliger Chef – gefragte Gelegenheiten, neue, interessante Verbindungen zu knüpfen. Inzwischen hat sie viele frauenfreundliche Arbeitsplätze mit flexiblen Arbeitszeiten geschaffen. Sie ist ohne Einschränkung der Meinung, daß »ihre vielen Chefs« und auch sie selbst von dieser Konstellation profitieren.

Erhaltenes Vertrauen macht stark.
Es ist der Saft, der durch den Stamm in die Äste fließt und Früchte reifen läßt. Erhaltenes Vertrauen verleiht Tatkraft.
Es ist der letzte Grund für jede Bewegung.
 Peter Fahr

Das Angebot für Ihre Situation

Neue Wege heißt es zu finden, um die sich wandelnden Interessen und Anforderungen von Unternehmen, Vorgesetzten und Frauen mit Familie in Übereinstimmung zu bringen. Digitale Telekommunikationstechniken schaffen die Voraussetzungen für den »ausgelagerten« Arbeitsplatz zu Hause.

Das Berufsbild der Sekretärin wird sich weiter verändern. Technik wird sie von Routinetätigkeiten entlasten

Ist Glück das Ausbleiben von Unglück?

**Anleitung zum Glück:
 Steh aufrecht in der
 Gemeinschaft und beuge
 dich deiner Eigenart.**

und Raum und Zeit schaffen für immer anspruchsvollere Aufgaben. Womit letztlich auch eine Steigerung der Produktivität im Office-Bereich zu erreichen ist.

Wenn auf Sie als Unternehmer und Vorgesetzter die angesprochenen Voraussetzungen zutreffen, dann können Sie mit einem konkret formulierten Vorschlag Ihrer Sekretärin Chancen für neue berufliche Wege aufzeigen. Ihr erster fester Auftrag ist ein gutes Startkapital, denn der übrige Kapitalbedarf ist vergleichsweise gering.

Chancen und Risiken für die Jungunternehmerin

Sekretärinnen, die diesen engagierten Schritt wagen, müssen sich unternehmerisch überlegen, welches Angebot an Know-How und Zeiteinsatz sie machen können und wollen. Wie individuell auch immer die Vereinbarungen mit einem oder mehreren Kunden sein mögen, auf jeden Fall hat eine Sekretärin, die sich auf dieses unternehmerische Parkett begibt, die Angst vor Veränderungen über Bord geworfen. Unternehmerisches Risiko geht sie selbstverständlich ein. Doch sie stellt sich neuen Herausforderungen. Und sie kann sich konkreten Nutzen ausrechnen:

- sie ist flexibel und variabel,
- sie kann auf die Anforderungen und Wünsche ihrer Auftraggeber eingehen
- und auch einmal einen Auftrag ablehnen.

Und was ändert sich für Sie?

Der Chef und jetzt der Auftraggeber hat die neue Aufgabe, die zu bestellenden Leistungen detailliert und exakt zu definieren. Das bisher kooperative Miteinander weicht dem Prinzip von Auftrag und Lieferung. Natürlich werden auch künftig eilige Terminalsachen durch die motivierte Unternehmerin, die nun ihr

Office von zu Hause aus managed, erledigt und sie hält Ihnen weiterhin im Büro den Rücken frei. Der Bedarf an Bürofläche sinkt. Die Unternehmerin bringt viele Verbesserungsvorschläge aus ihrem erweiterten Erfahrungs- und Praxisradius ein. Chef und Sekretärin können daher ihr neues Modell der Zusammenarbeit sehr zur Nachahmung weiterempfehlen.

Alle Beteiligten profitieren so von diesem neuen System!

Ackerbau für die Seele

Kultur ist Wachhalten des Bewußtseins: Dieses Leben geht dich an! Nicht mehr deine Eltern, nicht mehr deinen Lehrer, auch nicht die Kirchengelehrten oder die Philosophen geht es an, sie alle können dir nur sagen, wie das Leben sie angegangen ist. Was hingegen spricht dich persönlich an in deiner Situation? Was packt dich, fasziniert dich, interessiert dich, ängstigt dich, bedrückt dich, ärgert dich, ekelt dich? Geh darauf zu, geh darauf ein – es ist dein Leben! Öffne dich für alles, was dich anspricht, riskiere dein Leben, versuche dich im Zweifel, in der Idee, in der Verliebtheit und wähle dann aus. Gib deine Antwort, sie wurde noch nie gegeben. Niemand kann sie für dich geben. Halte dich dabei an dein Gespür und scheue nicht den Irrtum.

»Es ist schlimmer, aus Angst vor Fehlern nicht gelebt zu haben, als mit Fehlern zu leben.«

Laß dir nicht sagen, was du tun sollst. Nimm es nur als Hinweis, was andere dir sagen, was die Tradition vermittelt, was das Lehramt lehrt. Folge deinem Gespür, unbeirrt. Du spürst es selbst, wenn es genug ist für dich. Du spürst, wenn es nicht mehr stimmt. Du spürst, wenn du Werte zertrittst, wenn du anderen, die dir lieb sind, weh tust. Du spürst, wo deine Grenzen sind. Du spürst es, wenn du bei ihnen angelangt bist.

So lautet die existentielle Botschaft: Setz dich dem Leben aus, geh mit ihm, so weit deine Füße tragen, bleib nicht zimperlich und schwachbrüstig im Hafen, mit den Molen aus Angst und den Leuchttürmen der Tradition.

Alfried Längle

Durch die digitalen Telekommunikationstechniken sind Voraussetzungen für den »ausgelagerten« Arbeitsplatz geschaffen.

Durch die neu verhandelte Aufgabenteilung profitieren beide: Chef (jetzt Auftraggeber) und Sekretärin (jetzt Unternehmerin)

Unser Angebot 1995

Kurzbeschreibung zum Seminar »Kopf aus dem Sand bei auftretenden Konflikten«

Konflikte konstruktiv bearbeiten
☉ Erfordert die gegenwärtige Situation vieler Unternehmen ein höheres Maß an Konfliktfähigkeit oder nimmt einfach das Bewußtsein von Führungskräften zu, daß das konstruktive Umgehen mit Konflikten in unterschiedlichsten Rollen zu ihren zentralen Aufgaben gehört?

Unser Ziel ist es, daß Sie in diesem Seminar sowohl Ihre Diagnose- als auch Ihre Handlungsmöglichkeiten im Umgang mit Konflikten überprüfen und erweitern können.

Wir werden durch das Bearbeiten aktueller Fälle aus der Praxis der TeilnehmerInnen einen intensiven Bezug zu deren Anliegen und Fragen herstellen und auch jeweils die individuelle »Handschrift« in solchen Situationen reflektieren.

Sie haben die Gelegenheit, neues Verhalten auszuprobieren und Rückmeldungen über die eigene Wirkung zu erhalten.

Methodisch werden wir Diagnosemodelle und Interventionsformen der systemischen Beratung und Organisationsentwicklung vorstellen und verwenden, ergänzt um kreative Impulse (entsprechend der Un-logik vieler Konfliktsituationen).

Kurzbeschreibung zum Seminar »Gestalten und Entwickeln von Strukturen in Unternehmen«

Über das Unsichtbare in Organisationen

☉ Ziel dieses Seminarangebotes ist es, anhand von aktuellen Teilnehmersituationen Strukturen, wie z. B. Steuerungs-, Entscheidungs-, Macht-, Koordinationsstrukturen, wie auch die Beziehungen, Kommunikations- und Verhaltensstrukturen Ihrer Abteilung, Ihres Teams, Ihres Unternehmens zu erkennen und zu gestalten lernen.

Sie werden die Gelegenheit haben, die Ist-Struktur Ihrer Abteilung/Ihres Un-

ternehmens sozusagen als »Betriebsfoto« darstellen zu können und daraus dann hilfreiche und situationsadäquate Konsequenzen für die Praxis abzuleiten. Veränderungsvarianten werden experimentell auf ihre Umsetzbarkeit hin erprobt.

Mit Hilfe des Psychodrama-Ansatzes werden wir zur Struktur- und Selbstanalyse anregen. Diagnosemodelle und Instrumente der systemischen Beratung werden mit kreativen Impulsen unser Prinzip vom lebendigen und zielorientierten Lernen unterstützen.

Einige Aussagen zum Vortrag Familienunternehmen – Das Übergangsmanagement Auslauf- oder Erfolgsmodell?

- ☉ Was könnte Ihr Interesse an diesem Thema sein?
- Sie als PionierIn in Ihrem Unternehmen spüren, daß manches nicht mehr so läuft wie früher.
- Der Nachwuchs drängt immer mehr nach klaren Funktionen und Kompetenzen.
- In der Familie liegen potentielle Konflikte, wenn es zu Neuverteilungen von Unternehmensanteilen bzw. Leitungsfunktionen kommt.
- Sie überlegen immer wieder, wie Sie das Unternehmen aus der Familie heraushalten können.
- Sie merken als BeraterIn eines Familienunternehmens (Rechtsanwalt, Steuerberater...), daß die Lösung vieler Sachfragen im ersten Schritt die Bearbeitung von Beziehungsfragen erfordert.

Einige Fragestellungen zum Vortrag Familienunternehmen – Nachfolgethematik auf der steuerlichen und rechtlichen Ebene

- ☉ In unserem Vortragsabend sprechen wir die wichtigsten regelungsbedürftigen Sachverhalte an:
 - Was muß bei Schenkungen gesellschaftsrechtlich beachtet werden?
 - Wie können ungeplant entstehende Erbengemeinschaften verhindert

werden? Wie bleibt Ihr Unternehmen über Ihren Tod hinaus handlungsfähig?

- Wie kann Ihre Versorgung sichergestellt werden?
- Wie werden Pflichtteils- und Zugewinnausgleichsansprüche geregelt?
- Wie können steuerlich optimale Gestaltungen erreicht werden in Ansehung der tiefgreifenden Steueränderungen in der letzten Zeit?
- Was ist im Hinblick auf die erwartete Erhöhung der Grundstückseinheitswerte zu unternehmen? Was muß noch 1995 erledigt werden?

Seminare

*»Kopf aus dem Sand bei auftretenden Konflikten«
Konflikte konstruktiv bearbeiten
6.–8. November, Hannover
Sonja Herzog-Lang, Dr. Kuno Sohm*

*»Gestalten und Entwickeln von Strukturen in Unternehmen«
Über das Unsichtbare in Organisationen
15.–17. November, Hannover
Sonja Herzog-Lang, Werner Moll*

Vortragsreihe

Wir gestalten eine fachübergreifende Vortrags- und Diskussionsreihe gemeinsam mit unserem Kooperations-Partner Dr. Schmidt-Wilke + Partner, Wirtschaftsprüfung und Steuerberatung.

*Familienunternehmen
Das Übergangsmanagement
Auslauf- oder Erfolgsmodell?
13. November, 17.30 Uhr
Dr. Kuno Sohm*

*Familienunternehmen
Nachfolgethematik auf der steuerlichen und rechtlichen Ebene
28. November, 17.30 Uhr
Dr. Hans-Jürgen Schmidt-Wilke*

Impressum
Herausgeber: Sonja Herzog-Lang + Partner
Beratung für Organisations- und Personalentwicklung
Verlegerin: Sonja Herzog-Lang, Bodekerstraße 84
D-30161 Hannover, fon 0511/490375-59 fax 48
Druck: Movimento Berlin
Gestaltung: Anna Bakalović und Greta Krötz
Erscheinungsw.: Viertelj., gedruckt auf 100% Altp.

Grundlegende Richtung: Informationen über Management- und Unternehmensentwicklung, im Sinne der Gleichberechtigung wählen wir die weibliche und männliche Schreibform im Wechsel

Nummer H 25926

Unsere speziellen Beratungsfelder sind:
• Organisationsentwicklungs(OE)-Beratung: Initiieren, Planen und Begleiten von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen in Unternehmen
• Nachfolge in Familienbetrieben
• Führungskräfte-Entwicklung: Führung als Prozeß
• Personalauswahl und Personal-Entwicklung
• Leitung von Situationsklärungs- und Standortbestimmungs-Beratungen
• Moderation von Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen
• Individual-Coaching von Führungskräften