

Margit Gätjens *Hrsg.*

Die Assistenz im Management

Leitfaden für den professionellen
Management Support

2. Auflage



Springer Gabler

Die Assistenz im Management

Margit Gätjens
(Hrsg.)

Die Assistenz im Management

Leitfaden für den professionellen
Management Support

2. Auflage



Springer Gabler

Herausgeber
Margit Gätjens
Bonn, Deutschland

ISBN 978-3-658-06297-2
DOI 10.1007/978-3-658-06298-9

ISBN (eBook) 978-3-658-06298-9

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2012, 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Lektorat: Sabine Bernatz

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer-gabler.de

Vorwort

Um Top-Manager heute und zukünftig wirksam entlasten und unterstützen zu können, braucht es mehr als ein funktionierendes Office-Management. Dies wird eher als selbstverständlich vorausgesetzt und ohnehin immer mehr automatisiert.

Als zukunftsstaugliche Assistentin kommt es für Sie vor allem darauf an, sich im Know-how und Werkzeugkoffer modernen Managements gut zurecht zu finden und Strategien und Methoden nicht nur vom Namen her zu kennen, sondern sie auch in Ihrem eigenen Verantwortungsbereich sinnvoll und gekonnt einzusetzen.

In diesem handlichen Kompendium haben acht Experten übersichtlich zusammengestellt, was Ihnen hilft, Entscheidungen fundiert vorzubereiten, Projekte wirksam zu unterstützen oder auch selbst zu leiten und Ihre Vorgesetzten auch bei ihren Führungsaufgaben gezielt zu entlasten. Komprimiertes Wissen über rechtliche Zusammenhänge bewahrt Sie – und vielleicht auch Ihre Chefin oder Ihren Chef – genauso vor Fehlern und Fettnäpfchen wie Erkenntnisse über den souveränen Umgang mit anderen Kulturen.

Zielwirksame Gesprächsführung, Mitreden können bei Management-Strategien sowie Wissen, wie Sie Ihr eigenes lebenslanges Lernen effizient organisieren – in diesem Leitfaden finden Sie hierzu wesentliche Anregungen und Kerninformationen.

Beim Lesen wünsche ich Ihnen neue Erkenntnisse und viel Erfolg bei deren Umsetzung.

Margit Gätjens

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
---------------	---

Teil I Kommunikation und Chefentlastung

Entscheidungsvorbereitung für den Chef	11
<i>Susanne Westphal</i>	
Gesprächsführung	27
<i>Birgit Preuß-Scheuerle</i>	
Interkulturelle Kompetenz.....	41
<i>Lilli Wilken</i>	

Teil II Management-Support

Projektmanagement.....	55
<i>Margit Gätjens</i>	
Führungswissen im Sekretariat	77
<i>Matthias Herzberg</i>	
Rechtswissen im Sekretariat.....	97
<i>Dr. Stephanie Kaufmann-Jirsa</i>	
Managementwissen im Sekretariat.....	129
<i>Petra Lumblatt</i>	
Konkurrenzfähig durch lebenslanges Lernen.....	143
<i>Sonja Althoff</i>	

Inhaltsverzeichnis	7
Die Herausgeberinn	151
Die Autorinnen und Autoren.....	153
Stichwortverzeichnis.....	157

Teil I

Kommunikation und Chefentlastung

Entscheidungsvorbereitung für den Chef

Susanne Westphal

Die Assistenz als Motor für kluge und schnelle Entscheidungen

Welche Agentur soll sich um unsere Imagebroschüre kümmern? An welchem Ort führen wir das Strategie-Meeting durch? Sollen wir den neuen Fotokopierer kaufen, leasen oder mieten? Manager haben täglich wichtige Entscheidungen zu treffen. Wohl dem, der hilfreiche Unterstützung durch eine professionelle Assistenz genießt, damit schnell die richtigen Entscheidungen getroffen werden können.

Zur optimalen Entscheidungsvorbereitung zählen alle Arbeitsschritte, die es einem Manager erleichtern, wichtige Informationen zu überblicken, um dann die richtige Entscheidung treffen zu können. Idealerweise erhält er einen Überblick über sämtliche Alternativen mit einer Gegenüberstellung aller Vor- und Nachteile. Ist diese Aufstellung inhaltlich verlässlich und vollständig, muss im besten Fall nur noch eine Unterschrift darunter gesetzt werden und der Projektverlauf kann zügig fortschreiten.

Ganz wichtig: Es geht nicht darum, ihm oder ihr die Entscheidung abzunehmen, sondern ausschließlich darum, sie optimal vorzubereiten. Abgesehen davon, dass es manche starke Führungspersönlichkeiten nicht schätzen, wenn sie das Gefühl haben, manipuliert oder gar entmündigt zu werden, tragen sie letztlich die Verantwortung für jede getroffene Entscheidung. Für das Tragen dieser Last werden sie auch bezahlt.

In dem folgenden Kapitel bekommen Sie

- eine Übersicht und Erläuterungen, welche Elemente zur Entscheidungsvorbereitung gehören,
- eine Auflistung der wesentlichen Arbeitsschritte, die bis zur Entscheidungsvorlage für das Management nötig sind und
- einen Überblick über die sieben größten Fehler beim Vorbereiten einer Entscheidung.

Um eine Entscheidung hilfreich vorzubereiten, gilt es, die folgenden sechs wesentlichen Punkte zu beachten:

- *Kriterien für die Entscheidung:* Welche Faktoren spielen eine Rolle (Preis, Schnelligkeit, Auswirkungen auf das Image, Motivation der Mitarbeiter ...)?
- *Priorisierung der Kriterien:* Wie wichtig sind die einzelnen Entscheidungskriterien im Vergleich?
- *Termine:* Bis wann muss eine Entscheidung getroffen werden? Ist die Einhaltung fester Termine zu beachten? Gibt es Termine, die den Projektverlauf beeinflussen (Urlaubszeiten, wichtige Messen ...)?
- *Aufwand/Kosten:* Welche direkten Kosten (Preis durch Einkauf von Waren oder Leistungen) oder indirekten Kosten und Aufwendungen (Arbeitszeit von Mitarbeitern, Verzögerung anderer Projekte) sind mit einer bestimmten Entscheidung verbunden?
- *Nutzen/Gewinn:* Was „bringt“ eine Entscheidung? Werden durch sie bestimmte Kosten langfristig eingespart? Was sind die Hauptnutzen?
- *Direkt und indirekt betroffene Personen und Projekte:* Wer wirkt mit, wenn eine bestimmte Entscheidung realisiert wird? Wessen Mitarbeit wird benötigt? Wer muss Bescheid wissen?

Kriterien für die Entscheidung

Um eine Entscheidungsfindung optimal vorbereiten zu können, ist es wichtig, zunächst zu verstehen, welche Kriterien für eine richtige Entscheidung eine Rolle spielen.

Ein Beispiel: Eine Maschinenbaufirma aus Augsburg und ein T-Shirt-Hersteller aus Stuttgart suchen beide eine Werbeagentur, die eine Firmenbroschüre erstellen soll. Die Augsburger Firma legt Wert darauf, dass sich die Agentur mit ihrem Geschäft auskennt und viele Jahre Erfahrung mitbringt. Der Marketing-Chef geht davon aus, dass ein Insider die Produkte und den Markt besser versteht und dadurch eine bessere Leistung erzielen kann als jemand, der sich erst neu einarbeiten muss. Es ist ihm ebenfalls wichtig, dass die Agentur ihren Firmensitz vor Ort hat, weil meist einige Besprechungen nötig sind, bis das passende Ergebnis vorliegt. Die Stuttgarter Textilproduzenten hingegen möchten „frischen Wind“ in ihre Werbung bringen und bevorzugen eine Agentur, die Erfahrungen in anderen Branchen gesammelt hat. Räumliche Nähe ist ihnen nicht wichtig, weil sie es gewöhnt sind, Entwürfe per E-Mail freizugeben.

Dieses Beispiel zeigt, wie zwei ähnlich klingende Aufgabenstellungen durch völlig unterschiedliche Herangehensweisen gelöst werden können. Die Kriterien für die Entscheidungsfindung sind unterschiedlich und werden auch unterschiedlich bewertet.

Kriterien	Maschinenbaufirma	T-Shirt-Produzent
Räumliche Nähe	9	2
Branchenkenntnis	10	1
Mindestens 5 Jahre am Markt	8	5

Bewertung: 1= geringe Bedeutung bis 10 = extrem wichtig

Im ersten Schritt ist es also nötig, die für eine Entscheidung relevanten Kriterien in Erfahrung zu bringen und aufzulisten. Diese Kriterienliste kann von einer Sekretärin oder Assistentin vorbereitet werden, sollte jedoch unbedingt mit dem Chef abgestimmt und eventuell korrigiert oder ergänzt werden. Leider gibt es in der Praxis bereits an dieser Stelle sehr häufig Missverständnisse zwischen Führungskraft und Assistenz. Alle weiteren Ausarbeitungen für eine Entscheidungsvorbereitung sind dann für den Manager unbrauchbar.

Priorisierung der Kriterien

Alles soll immer schnell gehen, nichts kosten und einen möglichst hohen Nutzen erzielen. Wer will das nicht? Doch was ist im Zweifel wichtiger? Die Ziele „innovativ sein“ und „beste Qualität liefern“ sind möglicherweise nicht gleichzeitig erreichbar. Es kann Situationen geben, in denen einem dieser beiden Ziele Priorität eingeräumt werden muss:

Wenn ein Software-Unternehmen ein neues Programm auf den Markt bringen will, sind viele schwerwiegende Entscheidungen zu treffen. Die wichtigste dürfte die Frage nach dem richtigen Moment für den Marktstart sein: soll das neue Produkt weitere Testschleifen durchlaufen? Sollten mehr Probanden während einer längeren Testphase die Funktionalität prüfen und ihre Erfahrungen in die Weiterentwicklung einbringen? Oder kann es sein, dass eine längere Testphase bedeutet, dass der Wettbewerber schneller mit einer ähnlichen Software auf den Markt kommt?

Ist Qualität das oberste Gebot, gibt es für die Entscheidung des richtigen Marktstarts keinen Zweifel. In aller Ruhe und Gründlichkeit wird weiter getestet, bis auch die letzte, mögliche Schwachstelle geprüft wurde. Wenn das Unternehmen jedoch die strategische Entscheidung getroffen hat, Innovationskraft und Schnelligkeit zu den höchsten Prinzipien zu erklären, wird die Entscheidung anders aussehen. Was sind schon ein paar kleine Fehler im Vergleich zu dem Triumph, eine völlig neue Leistung fünf Monate früher als die Konkurrenz anbieten zu können?!

Entscheidungskriterien brauchen Gewichtungen. Nur so ist es möglich, Entscheidungen zu objektivieren und für andere nachvollziehbar zu machen.

Ein Makler, der für eine Parfümeriekette ein neues Ladenlokal sucht, benötigt klar beschriebene Kriterien und deren Gewichtung, um erfolgreich sein zu können. Kein Laden wird alle Kriterien, die der Auftraggeber vorgibt, gleichermaßen erfüllen, denn sie umschreiben die Idealbedingungen: 1A-Lage, kein Wettbewerber im Umkreis von 500 Metern, Mietpreis unter 80 Euro pro Quadratmeter, modernes Gebäude, helle, hohe Räume, ausreichend Parkplätze

vor der Tür, gut mit öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar, Mietvertrag ohne Mindestlaufzeit.

Entscheidend ist, zu wissen, welche Punkte die größte Bedeutung haben. Worauf lässt sich am ehesten verzichten? Gibt es keine klaren Vorgaben, erschwert dies die Arbeit des Maklers enorm: Wesentlich mehr Objekte kommen in Frage und müssen besichtigt und beschrieben werden. Mit jedem Vermieter muss eigens verhandelt werden.

Praxistipp:

Eine objektive Möglichkeit, verschiedene Alternativen in ihrer Bedeutung zu bewerten ist das Vergeben von Punkten:

Ein Punkt bedeutet: „unwichtig“, die Vergabe von zehn Punkten heißt „extrem wichtig“. Mit einer solchen Punkteskala können auch mehrere Personen, die sich mit demselben Projekt befassen, gleichermaßen verstehen, wie der Entscheider selbst die einzelnen Kriterien gewichtet.

Termine beachten

Der Terminkalender ist eines der wichtigsten Werkzeuge in der Entscheidungsvorbereitung. Wer ist wann verfügbar? Stehen parallel wichtige Ereignisse an? All dies gilt es zu recherchieren und zu prüfen. Auch ist manchmal nicht klar, wie kritisch die Überschreitung mancher Termine für die gesamte Entscheidungsvorbereitung sein kann.

Ein Beispiel: Ein Pharma-Unternehmen plant eine zweitägige Fortbildungsveranstaltung für Ärzte mit einem Trainer in einem Seminarhotel. Für diese Veranstaltungen sind verschiedene Vorbereitungen nötig. Eine winzige Terminverschiebung kann die Durchführung der gesamten Schulung in Frage stellen. Die Einhaltung der Termine hat also bei der Entscheidungsvorbereitung zur Durchführung der Veranstaltung eine hohe Priorität. Der Schulungstermin ist für den 18. und 19. September vorgesehen – Tagungsraum und Zimmer sind reserviert, der Trainer ist gebucht. Die Veranstaltung rechnet sich für das Pharmaunternehmen nur, wenn sich mindestens 30 Ärzte zur Tagung anmelden. Die Einladungskarten wurden von einer Agentur entworfen und sollen durch den Marketingchef bis zum 10. Juli freigegeben werden. Er zögert – die Entwürfe gefallen ihm noch nicht. Er korrigiert die Karten erst zum 14. Juli, die Agentur bessert nach und will sie an die Druckerei weiter geben. Doch leider ist dort nun Betriebsurlaub. Man hatte nichts mehr gehört und war davon ausgegangen, dass der Auftrag nicht zustande käme. Wartet man bis nach den Betriebsferien, können die Karten frühestens zum 5. August fertig gestellt werden.

Also gibt es nun während des Projekts eine neuartige Entscheidungssituation:

■ *Variante 1:*

Es wird bis zum 5. August gedruckt und die Einladungen im Anschluss verschickt. Da bis dahin auch viele Ärzte im Urlaub sind, ist es fraglich, ob die 30 Anmeldungen bis zum 18.

August zusammen kommen. Falls nicht, war der gesamte Aufwand der Veranstaltungsvorbereitungen umsonst.

■ *Variante 2:*

Das Unternehmen wartet bis nach den Betriebsferien, beschließt jedoch, den Seminartermin um etwa vier Wochen zu verschieben. Doch nun rutscht der Termin in die Weiterbildungs-Hochsaison: Das Hotel hat erst wieder freie Kapazitäten ab November, der Trainer ist auch über den gesamten Herbst ausgebucht. Ein neues Hotel oder ein anderer Trainer sind natürlich zu finden, allerdings unter erheblichem Aufwand.

■ *Variante 3:*

Es wird eine andere Druckerei gesucht und mit dem Druck beauftragt. Leider gibt es für die speziellen Karten des Unternehmens eine (teure) Stanzform, die jedoch in der Hausdruckerei verwahrt wird. Es muss nun entweder eine neue (teure) Stanzform hergestellt werden oder eine weniger schöne Standardkarte gedruckt werden.

Das Beispiel zeigt, wie wichtig es ist, dem Marketingleiter bereits in der Entscheidungsvorbereitung die hohe Priorität der Termintreue deutlich zu machen, warum der Termin für die Freigabe so früh gesetzt wurde und welche Auswirkungen eine Terminüberschreitung hätte.

Es liegt in der Natur des Menschen, Notwendigkeiten eher zu akzeptieren, wenn ihre Dringlichkeit auf verständliche und freundliche Weise erklärt wurde. Ergänzende Verkehrsschilder mit dem Hinweis auf spielende Kinder sind daher wirkungsvoller als das bloße Aufstellen von Zone-30-Geschwindigkeitsbegrenzungen. Jede Fristsetzung oder jeder Terminhinweis in der Entscheidungsvorbereitung braucht daher auch eine kurze Erklärung, um in seiner Bedeutung erkannt zu werden:

Checkliste Terminüberprüfung:

- ▶ **Welche Personen sind in die Entscheidung eingebunden?**
- ▶ **Sind diese während des Entscheidungsprozess erreichbar?**
- ▶ **Ist jemand im Urlaub?**
- ▶ **Stehen wichtige Meetings/Jour fixe-Termine an, bei denen die wichtigsten Ansprechpartner zusammen treffen?**
- ▶ **Bis zu welchem Termin muss die Entscheidung spätestens getroffen sein?**
- ▶ **Welche wichtigen Termine sind im Rahmen des Projekts, auf das sich die Entscheidung bezieht, bekannt?**
- ▶ **Welche der Termine sind intern festgelegt, welche von außen bestimmt?**
- ▶ **Sind wichtige Termine als solche gekennzeichnet und wurden diese auch hinreichend erklärt? (Wie werden die Entscheidungskriterien bei Terminüberschreitung beeinflusst?)**

Aufwand und Kosten

Die Höhe der Kosten ist bei vielen Entscheidungen das Hauptkriterium. Daher ist es wichtig, diese vollständig und so exakt wie möglich zu berechnen.

Ein Beispiel: Für eine Konferenz wird ein passendes Tagungshotel gesucht. Drei Alternativen stehen zur Auswahl. Alle drei Hotels haben ein Angebot abgegeben – jetzt muss nur noch das passende ausgewählt werden. Im ersten Schritt werden die drei Angebote geprüft: Sind die angegebenen Preise auch wirklich miteinander vergleichbar? Sind die Leistungen tatsächlich identisch? Gelten die Zimmerpreise inklusive Frühstück? Welche Technik wird im Tagungsraum kostenlos bereitgestellt, welche muss gegen Gebühr zusätzlich gebucht werden? In manchen Häusern ist es mittlerweile möglich, mit dem eigenen Laptop eine kostenlose Internetverbindung zu nutzen. Oft werden die Softgetränke in der Minibar nicht extra berechnet oder die Garage steht für Hotelgäste gratis zur Verfügung. Werden für all diese Dienste noch einmal separat hohe Gebühren in Rechnung gestellt, können diese Nebenleistungen noch einmal 50 Prozent des Übernachtungspreises ausmachen.

Nun stehen drei – vergleichbare – Preise für die verschiedenen Häuser gegenüber. Und doch spiegeln sie die Kosten nicht vollständig wider. Bei Raum- oder Hotelbuchungen wird oftmals die Lage und Erreichbarkeit nicht in der Kostenaufstellung berücksichtigt. Ein Haus, das direkt neben dem Hauptbahnhof liegt, ist unter dem Aspekt des Aufwands als wesentlich attraktiver einzustufen als ein Hotel am Stadtrand, weit entfernt von der nächsten U- oder S-Bahn-Haltestelle.

Um derartige Nebenkosten, wie den Aufwand der Anreise, richtig einschätzen zu können, sind besondere Kenntnisse nötig. Es ist wichtig, Erfahrung mit der Art der Bestellung zu haben, Ortskenntnis ist hilfreich. Wer zum ersten Mal ein Kongresshotel bucht und selbst nie auf einer solchen Veranstaltung war, wird gar nicht auf die Idee kommen, bestimmte Details abzufragen.

Auch bei scheinbar einfachen Warenbestellungen können die Nebenkosten die gesamte Kalkulation durcheinander wirbeln.

Beispiel: Die Marketingabteilung eines Computerherstellers lässt Weihnachtskarten drucken. Es wird dieselbe Menge in Auftrag gegeben wie im Vorjahr und trotz des pfiffigen Designs und des außergewöhnlichen Formats liegen die Druckkosten nicht höher. Üblicherweise bestellen die einzelnen Fachabteilungen nun ihrem Bedarf entsprechend eine gewisse Menge an Karten, die ihrer Kostenstelle zugeordnet wurde. Doch in diesem Jahr bleibt das Marketing auf dem Löwenanteil der Karten sitzen: manche Abteilungen bestellten in diesem Jahr keine, andere wesentlich weniger als im Vorjahr. Erst dann fällt auf: Wegen des besonderen Formats muss beim Versenden ein deutlich höheres Porto bezahlt werden.

Siehe „Typische Beispiele für versteckte Nebenkosten“ am Ende des Beitrags.

Nutzen und Gewinn

Die Kostenseite exakt zu berechnen ist in manchen Fällen mühsam, aber immer möglich. Wenn es jedoch darum geht, den Nutzen einer Entscheidung in Zahlen auszudrücken, ist das schwieriger. Wie lässt sich etwa die Mitarbeitermotivation messen? Sorgt das Ausrichten eines Sommerfests tatsächlich dafür, dass die Belegschaft bessere Laune bekommt und dadurch effizienter arbeitet? Einen messbaren finanziellen Gewinn hat das Unternehmen nur, wenn

- Kosten eingespart werden,
- Arbeitszeit reduziert wird oder
- Mehreinnahmen generiert werden.

Darüber hinaus können natürlich noch qualitative, also nicht quantitativ messbare, Nutzen entstehen. Um diese benennen zu können, ist es zunächst wichtig, die Ziele des Unternehmens zu kennen. Jeder Nutzen, der zur Erfüllung dieser Ziele beiträgt, kann auch als echter Gewinn verstanden werden.

Ein Beispiel: Ein Verlag möchte auf eine neue Buchreihe aufmerksam machen und plant in diesem Zusammenhang eine PR-Veranstaltung. Es stehen verschiedene Veranstaltungskonzepte zur Auswahl. Nun soll verglichen werden, welche Art von Veranstaltung „am meisten bringt“.

Typische Unternehmensziele	Was zur Erfüllung beiträgt	Das kann gemessen werden
Die neue Buchreihe soll bekannter werden.	Viele Besucher auf der Veranstaltung; Presseveröffentlichungen über die Veranstaltung oder über die Buchreihe; Buchbesprechungen in der Presse	Anzahl der Besucher einer Veranstaltung; Anzahl der Journalisten, die die Veranstaltung besuchen/die Material anfordern/die berichten
Das Image des Verlags soll verbessert werden.	positive Presseveröffentlichungen	Anzahl der positiven PR-Artikel in Relation zu kritischen Beiträgen
Neue Mitarbeiter sollen akquiriert werden.	Bekanntheit des Unternehmens bei potenziellen Mitarbeitern; zufriedene Mitarbeiter	Anzahl der Mitarbeiter die sagen „Ich würde meinen Arbeitgeber weiter empfehlen“; Anzahl der Initiativbewerbungen
Neue Vertriebskanäle sollen aufgebaut werden (Bücher in Hotels/Tankstellen/Coffee-shops verkauft werden).	Bekanntheit des Verlags bei Händlern	Anzahl der Presseveröffentlichungen im Wirtschaftsteil