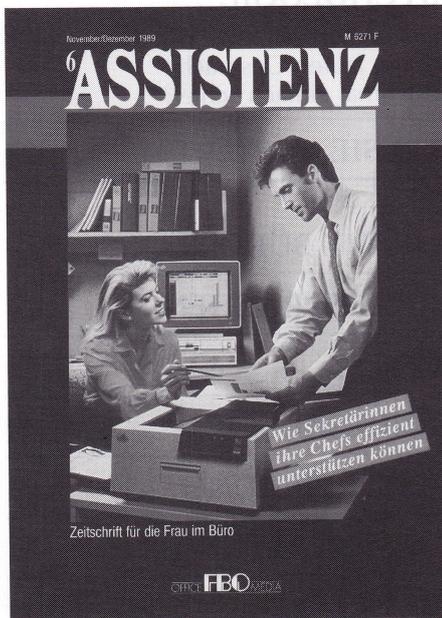


Wie Sekretärinnen ihre Chefs effizient unterstützen können

Prof. Dr. Detlef Müller-Böling / Dipl.-Volksw. Iris Ramme*



Eine Untersuchung über die Managerarbeit, durchgeführt im Frühjahr 1988 vom Betriebswirtschaftlichen Institut für empirische Gründungs- und Organisationsforschung e.V., unter der Leitung von Prof. Dr. Detlef Müller-Böling, hat erneut bestätigt, daß Sekretärinnen, die fähig sind, ihre Chefs wirksam zu entlasten, ganz wesentlich zur effizienten Erledigung der Manageraufgaben beitragen können.

Befragt wurden rund 1500 Manager der ersten Führungsebene über Arbeitsbelastung, Arbeitsverteilung sowie über ihre Einstellung zu neuen Informations- und Kommunikationstechniken.

83 Prozent der befragten Top-Manager sind in mittelständischen Unternehmen mit bis zu 1 000 Beschäftigten, 17 Prozent in Großunternehmen tätig.

Was belastet Manager?

Tagesstreß, Sitzungen, Zuarbeit durch Mitarbeiter und tote Zeiten sind die Schwachstellen der Managerarbeit, wie die Befragung ergeben hat. Insbesondere sind es die Sitzungen, die für Top-Manager eine starke Belastung darstellen. Was Manager vor allem belastet und stört, zeigt die Tabelle 1 „Störgrößen der Managerarbeit“.

Zwei Drittel der Top-Manager sind demnach der Meinung, daß Sitzungen zu lange dauern. Einer anderen Untersuchung zufolge empfinden Manager zwar ebenfalls die Sitzungen als zu lang, nicht aber die eher informellen Besprechungen, obwohl diese insgesamt mehr Zeit einnehmen. Das heißt, daß offizielle Sitzungen offenbar wesentlich weniger effizient sind als lockere Besprechungen.

Fast jeder zweite Manager erfährt in Sitzungen bereits bekannte Informationen. Dies ist möglicherweise auf den unterschiedlichen Informationsstand der Sitzungsteilnehmer zurückzuführen,

der zu Beginn der Sitzung auf einen Level gebracht werden muß.

40 Prozent der Top-Manager ärgern sich darüber, daß bei Sitzungen die Redner nicht zur Sache kommen. Bedenkt man, daß Top-Manager acht Prozent ihrer Arbeitszeit in Sitzungen verbringen, ergibt sich hier ein Potential zur Verbesserung der Führungsarbeit, indem beispielsweise vermehrt auf eine gute Vorbereitung der Sitzungen hingearbeitet wird.

Mehr als die Hälfte der Manager stehen unter Entscheidungsdruck. Damit gehört diese Schwachstelle nach den zu langen Sitzungen zu den am intensivsten empfundenen Störgrößen der Führungsarbeit.

Die fast nicht mehr zu bewältigende Papierflut wird ebenfalls als starke Belastung empfunden. Dies wird verständlich, wenn man bedenkt, daß knapp zwei Fünftel der Arbeitszeit auf das Bearbeiten von Eingangspost und das Lesen von Vorlagen entfällt.

Daß das Tagesgeschäft zuviel Zeit beansprucht, empfinden 37 Prozent der Manager als Schwachstelle. Fast die Hälfte gibt an, sich durch Telefonate gestört zu fühlen.

Die Analysen der Untersuchung haben ergeben, daß gut ein Drittel der Kom-

* Prof. Dr. Detlef Müller-Böling ist Direktor des bifego – Betriebswirtschaftliches Institut für empirische Gründungs- und Organisationsforschung an der Universität Dortmund. Dipl.-Volksw. Iris Ramme ist wissenschaftliche Mitarbeiterin bei Prof. Dr. Müller-Böling

<i>Störgrößen der Managerarbeit</i>	
Sitzungen dauern zu lange	66 Prozent
Als Führungskraft steht man unter dem Druck, Entscheidungen schnell treffen zu müssen	57 Prozent
Die Papierflut ist fast nicht mehr zu bewältigen	48 Prozent
Bei Sitzungen geht viel Zeit dadurch verloren, daß ich Informationen erhalte, die ich schon kenne	47 Prozent
Durch Telefonate fühle ich mich gestört	46 Prozent
Bei Sitzungen kommen Redner nicht zur Sache	40 Prozent
Das Tagesgeschäft nimmt derart viel Zeit in Anspruch, daß ich kaum Zeit für eigentliche Führungsaufgaben habe	37 Prozent
Kommunikationspartner sind nicht erreichbar	36 Prozent
Bei Vorlagen, die man lesen muß, läßt die Qualität oft zu wünschen übrig	27 Prozent
Die Informationsgrundlagen für die Entscheidungsvorbereitung sind schlecht	25 Prozent
Es dauert lange, bis Mitarbeiter Vorlagen auf den Tisch bringen	25 Prozent
Bei Unterschriftsleistungen muß man sich immer wieder in einen alten Vorgang hineindenken	21 Prozent
Zu viele Dienstreisen stehlen mir kostbare Zeit, da Reisezeiten gleichbedeutend mit toten Zeiten sind	19 Prozent
Die internen und externen Postwege sind zu lang	19 Prozent
Mit meinen Kollegen kann ich nicht über private Dinge sprechen	19 Prozent

Tabelle 1: Störgrößen der Managerarbeit

munikationspartner nicht erreichbar sind. Empirischen Ergebnissen zufolge ist jeder dritte Telefonanruf vergeblich. Berücksichtigt man, daß Manager insbesondere bei Telefonaten durch ihr Sekretariat unterstützt werden und insofern nur einen Teil der vergeblichen Anrufe wahrnehmen, erhält der Anteil von 36 Prozent eine noch größere Bedeutung. Hier könnten möglicherweise Medien, die zeitlich versetzte Kommunikation zulassen – etwa Electronic Mail –, sinnvoll eingesetzt werden.

Was kann nun die Sekretärin tun, um ihren Chef wirksam zu entlasten?

Sinnvoll ist es, sich auf die Dinge zu konzentrieren, über die sich die Chefs am meisten ärgern. Das sind die Sitzungen, der Entscheidungsdruck, die Papierflut und die Telefonate.

Daß Sitzungen zu lange dauern, ist zum

Beispiel dadurch begründet, daß viel Zeit benötigt wird, um alle Teilnehmer auf den gleichen Informationsstand zu bringen. Hier kann die Sekretärin dafür sorgen, daß Sitzungsunterlagen rechtzeitig zugestellt werden, indem sie erstellte Unterlagen pünktlich verschickt und andere Unterlagen früh genug anfordert. Durch rechtzeitige Vorlage der Sitzungsunterlagen kann sie ihrem Chef bei seiner Sitzungsvorbereitung helfen.

Viel Zeit geht auch verloren durch das Warten auf Anfang oder Ende einer Sitzung. Hier ist eine perfekte Terminplanung durch die Sekretärin wichtig, die das Zuspätkommen von Sitzungsteilnehmern verhindert.

Ein weiterer Grund für zu lange Sitzungen liegt in der manchmal endlosen Abstimmung über das Sitzungsprotokoll der letzten Sitzung und über die Tagesordnung der aktuellen Sitzung. Hier bietet der Einsatz von Technik eine sinnvolle Hilfe an. Über elektronische Post kann einen Tag vor der Sitzung das Protokoll an alle Teilnehmer mit der Bitte versendet werden, eventuelle Änderungswünsche per elektronischer Post

an die Sekretärin des Sitzungsleiters zu versenden. Diese wertet die Korrekturvorschläge aus und legt sie ihrem Chef vor.

Noch einfacher kann mit der Tagesordnung verfahren werden. Die gesammelten Erweiterungsvorschläge werden in die aktuelle Tagesordnung aufgenommen und diese wird wieder via elektronischer Post an die Teilnehmer versendet.

Der Entscheidungsdruck ist die nächste Störgröße bei der Managerarbeit. Auch hier kann eine gute Terminplanung dem Druck etwas entgegenwirken. Bei wichtigen Terminen ist das Erinnern eine wesentliche Aufgabe der Sekretärin, die auch die Mitarbeiter, die beispielsweise zu termingerechter Ablieferung von Entscheidungsunterlagen aufgefordert werden, einbeziehen kann.

Ganz wichtig bei der Verminderung der Papierflut ist die Vorsortierung der Post. Dazu muß die Sekretärin allerdings ganz genau zwischen wichtigen und unwichtigen Angelegenheiten unterscheiden können. Bei weniger wichtigen Dingen kann sie die Bearbeitung selbst vornehmen und ihren Chef lediglich davon in Kenntnis setzen. Bei den wichtigen Dingen kann sie ihrem Chef dadurch Zeit ersparen, daß sie die wichtigsten Punkte markiert und die Post nach Wichtigkeit beziehungsweise Dringlichkeit sortiert.

Auch der Einsatz von elektronischer Post kann hier Entlastung schaffen. Die elektronische Kommunikation bringt meistens einen lockereren Kommunikationsstil mit sich, bei dem es vor allem auf die übermittelte Information ankommt. Dies spart Zeit und Papier. Die Sekretärin kann auch hier über ein Zugriffsrecht Nachrichten vor- und aussortieren beziehungsweise auch bereits bearbeiten.

Den Doppelinformationen bei Sitzungen kann man beikommen durch eine gute Vorbereitung der Sitzungen. So können Sitzungskurzprotokolle angefertigt werden und vorher versendet werden. Das gleiche kann mit Statements von Sitzungsteilnehmern geschehen. Die Teilnehmer brauchen sich dann nur noch die ihnen fehlenden Informationen aus den Unterlagen zu beschaffen. Die Koordinierung dieser Aktivitäten kann sehr gut von der Sekretärin übernommen werden. Die Versendung kann auf schriftlichem und auf elektronischem Weg erfolgen.

Bei den störenden Telefonaten ist die Sekretärin in ihrer Filterfunktion gefordert. Sie hat eingehende Telefonate danach zu filtern, ob sie vom Chef persön-

<i>Das stört den Manager am meisten...</i>	<i>Das kann die Sekretärin dagegen tun...</i>
<p>Sitzungen dauern zu lange</p> <p>Als Führungskraft steht man unter dem Druck, Entscheidungen schnell treffen zu müssen</p> <p>Die Papierflut ist fast nicht mehr zu bewältigen</p> <p>Bei Sitzungen geht viel Zeit dadurch verloren, daß ich Informationen erhalte, die ich schon kenne</p> <p>Durch Telefonate fühle ich mich gestört</p>	<ul style="list-style-type: none"> - rechtzeitige Zustellung von Sitzungsunterlagen - rechtzeitige Anforderung von Sitzungsunterlagen - perfekte Terminplanung - Abstimmung über Sitzungsprotokolle und Tagesordnungen via elektronischer Post koordinieren - perfekte Terminplanung - Wahrnehmung der Erinnerungsfunktion bei Chef und Mitarbeitern - Vorsortierung der Post - Markierung wichtiger Punkte - Bearbeitung der Post - Sortierung und teilweise Bearbeitung der elektronischen Post - Vorinformationen für die Führungskräfte beschaffen, bearbeiten und versenden - Versendung der Vorinformationen über elektronische Post - Filtern der Telefonate - Reservierung von Zeiten ohne Telefonate - Ersatz von Telefonaten durch elektronische Post

Tabelle 2: Wie die Sekretärin ihren Chef bei seiner Arbeit unterstützen kann

lich entgegenzunehmen sind, selbst zu erledigen sind oder an andere Mitarbeiter delegiert werden können. Das setzt voraus, daß sie einen genügend großen Einblick in die Angelegenheiten ihres Chefs hat, um diese Entscheidungen zu treffen.

Nach Absprache mit dem Chef können Ruhezeiten reserviert werden, in denen der Chef telefonisch nicht gestört werden darf. Auch der teilweise Ersatz des Telefons durch elektronische Post kann Abhilfe schaffen. Denn dann werden die Informationen zu Zeiten abgerufen, die der Chef selbst bestimmen kann.

Tabelle 2 faßt noch einmal zusammen, wie die Sekretärin ihren Chef bei seiner Arbeit unterstützen kann.

Neue Qualität der Sekretariatsarbeit

An dieser Stelle drängt sich die Frage auf, ob sich an der Arbeit der Sekretärin nicht etwas ändert, wenn sie die in Tabelle 2 genannten Funktionen (zusätzlich) übernehmen soll. Das muß mit einem klaren Ja beantwortet werden. Insgesamt muß die Sekretärin mehr entscheiden, mehr koordinieren und damit auch mehr verantworten. Auch der vorgeschlagene Einsatz von neuen Techniken – wie zum Beispiel elektronische Post – stellt neue Qualifikationsanforderungen an die Sekretärin. Die Qualität der Sekretariatsarbeit wird dadurch zunehmen. 