

## 2 Chefentlastung - der Weg zur optimalen Zusammenarbeit

In der Zusammenarbeit mit Ihrem Chef werden Sie Tag für Tag vor neue Herausforderungen gestellt. Unvorhergesehene Situationen gehören zum Alltag, sei es in letzter Sekunde einen Konferenzraum organisieren, mal eben noch schnell eine Präsentation erstellen und zwischendurch noch rasch ein paar Anrufe erledigen. Ach ja, die Entscheidung, welcher Kopierer nun angeschafft wird liegt ja ebenfalls bei Ihnen. Zurufe des Chefs gibt es nur zwischen Tür und Angel, weil der Chef entweder stets auf Reisen oder in Meetings ist. Nicht zu vergessen, dass Sie dabei immer freundlich und hilfsbereit sind. Wenn Sie gerade mal wieder nicht wissen, was und wie Sie etwas zuerst tun sollen, werfen Sie ein Blick in die Vorlagen, Sie werden sicher viele sinnvolle Hilfsmittel für sich finden.

### 2.1 Professionelle Improvisation

---

**Checkliste:** Wie Sie sich auf unvorhergesehene Situationen einstellen

- ✓ Wichtig ist Ihre richtige Einstellung: verändern Sie Ihr Denken und Ihre Wahrnehmung auf plötzlich auftretende Problemsituationen, sie gehören zu Ihrem Alltag, es ist Ihr Job, damit umzugehen. Entwickeln Sie eine „Überraschungskompetenz“
  - ✓ Trainieren Sie plötzlich auftretenden Stress: atmen und lächeln Sie ihn weg
  - ✓ Lernen Sie aus Pleiten, Pech und Pannen nach dem Motto „Lessons learned“
  - ✓ Bauen Sie sich einen Informationspool nach Stichworten auf: Tipps, Informationen, Hilfen
  - ✓ Treffen Sie mit Ihrem Chef eine Absprache: was ist Ihr Handlungsspielraum und Ihre Entscheidungskompetenz. Hier ist eindeutige Klärung erforderlich.
  - ✓ Investieren Sie in gute Beziehungen zu Ihren Kollegen, dies ist ein unschätzbarer Vorteil, vor allen Dingen in Notfällen
  - ✓ Tritt ein Problem auf, müssen Sie es schnell und richtig einschätzen: Problem – Auswirkung – Ursache – Ziel – Lösung
  - ✓ Überlegen Sie, welche Improvisationsfälle Sie zukünftig durch Organisation vermeiden können
- 

#### **Tipp:**

Gegen Überraschungen im Arbeitsalltag sind Sie nie gefeit, wenn Sie aber damit rechnen, fällt es Ihnen leichter, diese zu bewältigen.

## 2.2 Chefentlastung - Basics

Entscheidungs- und Problemlösungstechniken helfen Ihnen, Ihre Führungskraft zu entlasten. Hierbei geht es darum, Vorgänge bis hin zur Entscheidungs- oder Unterschriftsreife allein zu bearbeiten – ausgestattet von Ihrem Chef/Ihrer Chefin auch mit den dazu notwendigen Kompetenzen.

### Beispiel 1: Geschäftsreise: Düsseldorf – Berlin

Ihr Chef muss von Düsseldorf nach Berlin reisen und bittet Sie, für ihn die Entscheidung zu fällen, wie er am besten reisen kann.

Erklärung: Sie haben bei dieser Entscheidungsmatrix 2 Achsen: Anforderungskriterien und Alternativen. Sie tragen jeweils die Gewichtung von 1-3 ein.

#### Übersicht: Die Entscheidungsmatrix

Anforderungs- kriterien Alternativen	Bequem	Sicher	Schnell	Preis	Summe
Flug	3	3	3	1	10
Bahn	3	2	2	2	9
Mietwagen	4	2	1	3	8

Diese Übersicht können Sie unter <http://www.springer.com> auf der Seite zum Buch unter „Zusätzliche Informationen“ herunterladen, speichern und bearbeiten.

Vergeben Sie entsprechende Punkte:

Trifft nicht zu: 1

Trifft weniger zu: 2

Trifft voll zu: 3

#### Tipp:

In diesem Fall fällt die Entscheidung für das Flugzeug. Hätten Sie auch bei der Bahn 10 Punkte, müssten Sie die Anforderungen vertiefen. Beispielsweise Vorlieben Ihres Chefs oder bessere Abflugzeiten/Abfahrtszeiten oder der Flughafen liegt näher am Wohnort oder Bürostandort.

**Beispiel 2:** Ihr PC und seine Peripheriegeräte sind nicht mehr leistungsfähig genug. Ihr Chef genehmigt die Anschaffung einer kompletten Neuausstattung für Ihr Büro. Sie haben Angebote von diversen Herstellern eingeholt und Ihr Chef bittet Sie, selbst zu entscheiden, welches Modell gekauft wird.

Bitte tragen Sie unter „Anforderung“ ein, was Ihnen wichtig ist.

Anforderung	Gewichtung *	Angebot1	Angebot 2	Angebot 3

\*) 1 = unverzichtbar      2 = wünschenswert      3 = weniger wichtig

Nach diesem Schema können Sie immer planvoll, sicher und rekonstruierbar entscheiden!

**Die 8-W-Fragetechnik**

Die 8-W-Fragetechnik ist ein hervorragendes Hilfsmittel bei Problemen. Mit diesen Fragen gelingt es Ihnen ganz schnell, der Ursache auf den Grund zu gehen, und das ist letztendlich ein entscheidender Faktor bei Problemen.

So gehen Sie bei dieser Technik vor:

- 1. Was ist geschehen? (Problem)
- 2. Wo ist es geschehen?
- 3. Wann ist es geschehen?
- 4. Wer ist betroffen?

5. Weshalb ist das Problem wichtig?
6. Wodurch entsteht das Problem?
7. Welche Lösungsversuche gibt es?
8. Für welche Lösung entscheiden Sie sich und wie setzen Sie diese um?

### **Kriterien für die Entscheidungsvorbereitung**

- Priorisierung der Kriterien
- Aufwand und Kosten
- Nutzen und Gewinn
- Betroffene Personen und Projekte
- Zeit

### **Die 7 größten Fehler bei der Entscheidungsvorbereitung**

1. Den Entscheidungsträger drängeln
2. Unvollständig vorbereiten
3. Wichtige Personen nicht einbeziehen
4. Zu viel Text schreiben
5. Entscheidung abnehmen
6. Rechenfehler oder unsaubere Darstellung von Fakten
7. Die Zusammenfassung fehlt

---

### **Checkliste:      Allgemeine Tipps zur Chefentlastung**

#### **Vorbereitung von Schriftstücken:**

- ✓ Wichtige Stellen markieren, unterstreichen
  - ✓ Notieren Sie für sich wichtige Inhalte und Termine
  - ✓ Fügen Sie die entsprechenden Vorgänge zu
  - ✓ Machen Sie gegebenenfalls „Randnotizen“
-

**Schriftstücke kennzeichnen, dann wissen beide, was damit zu tun ist:**

- ✓ A = Ablage
- ✓ R = Rücksprache
- ✓ T = Termin
- ✓ WV = Wiedervorlage
- ✓ Rücksprachevermerke

**Unmittelbare Chefentlastung:**

- ✓ An Termine erinnern
- ✓ Die Wiedervorlage steuern
- ✓ Prioritätenliste: auf noch nicht erledigte Aufgaben achten, nachfassen
- ✓ Auftrags- und Terminkontrolle
- ✓ Sorgen Sie dafür, dass Ihr Chef „Pufferzeiten“ hat
- ✓ Terminplanung und Terminüberwachung

**Bearbeitung der Chef E-Mails - Kennzeichnen nach Prioritäten**

- ✓ A: Dringend, hohe Wichtigkeit, sofort bearbeiten oder lesen
- ✓ B: Geringere Wichtigkeit, nicht eilig
- ✓ C: Bei Gelegenheit lesen

---

**Aufgaben bei der Chefentlastung****Die Assistentin/der Assistent ...**

- ... erinnert an Termine
- ... steuert die Wiedervorlage
- ... führt eine Prioritätenliste über offene Aufgaben
- ... kontrolliert Termine und Aufträge
- ... entscheidet über Post- und Arbeitsvorlagen für den Chef, fügt Unterlagen hinzu und holt die notwendigen Informationen ein
- ... gibt bei Abwesenheit des Chefs Zwischenberichte und leitet bei Bedarf Unterlagen an die Mitarbeiter weiter
- ... ist Anlauf- und Auskunftsstelle
- ... trägt die Verantwortung für die Richtigkeit aller Schreiben, die das Chefsekretariat verlassen

- ... bereitet Arbeitsblöcke, störungsfreie Stunden für den Chef und feste Sprechzeiten für Mitarbeiter vor
- ... sorgt für Pufferzeiten bei Terminen
- ... schirmt den Chef bei unpassenden Telefonaten und Besuchern soweit wie möglich ab
- ... erstellt Arbeitsvorlagen für Telefonate, Besprechungen und Reisen
- ... überwacht die Durchführung von Beschlüssen
- ... berät ihren Chef bei Personalangelegenheiten
- ... trägt dazu bei, in Stressphasen Ruhe zu bewahren

Legen Sie sich eine Besprechungsliste an, was Sie nach der Rückkehr Ihres Chefs mit ihm klären müssen:

### **Virtuelle Chefentlastung**

- Was bringt er an Arbeit für Sie von der Reise mit
- Welche Nacharbeit ist von Ihnen zu erledigen
- Ein Abgleich der Termine ist erforderlich
- War Ihre Reiseplanung in Ordnung
- Geben Sie ihm die Anruferliste
- Bringen Sie ihn auf den aktuellen Stand

#### **Tipp: So erfahren Sie, was Sie wissen müssen:**

Fragen an Ihren Chef:

- Gibt es für Sie wichtige Infos von der gestrigen Besprechung?
- Gibt es wichtige Infos von der letzten Geschäftsreise?
- Wie lautet das Ergebnis des Gespräches mit Herrn XY?

Fragen an die Kollegen:

- Was läuft im Projekt, was sollte Ihr Chef wissen?
- Stand der Dinge in der Verhandlung?
- Was muss Ihr Chef sonst noch wissen?

Mit einer Rückrufliste kann Ihr Chef auf einen Blick überblicken, was der Anrufer von ihm will, was Sie bereits veranlasst haben und was noch von ihm zu erledigen ist.

**Übersicht: Rückrufliste**

Datum	Anrufer	Tel.-Nr.	Anliegen	Bereits veranlasst
14.3.20.. 10:30 Uhr	Herr Röhde, Röhde Consulting	0213-45 76 99	Angebot Teamtraining	RÜ ab 17.3.20.. angekündigt
15.3.20.. 14:45 Uhr	Frau Herbst, BMW	089-75 33 22 89	Vortrag Kongress	Infos über Kon- gress geschickt

Diese Übersicht können Sie unter <http://www.springer.com> auf der Seite zum Buch unter „Zusätzliche Informationen“ herunterladen, speichern und bearbeiten.

Häufig haben Sie keine Gelegenheit, Ihrem Chef die Informationen persönlich weiter zu geben, nutzen Sie in diesen Fällen ein Übergabeprotokoll, damit Ihr Chef rasch auf dem aktuellen Stand ist.

**Übersicht: Übergabeprotokoll**

Datum	Information	Veranlasst	Wer	Wann
22.5.20.. 14:00 Uhr	Kunde Müller reklamiert die letzte Lieferung	Technik prüft die Lieferung	R. Schulze, Abt. Reklamati- onsbearbeitung	23.5.20..
22.5.20..	Frau Klinge, Personalabteilung: Termin für neue ZVB's für Mitar- beiter	Terminvorschlä- ge: 28.5., 3.6. oder 12.6. 20..	Assistentin	22.5.20..

Diese Übersicht können Sie unter <http://www.springer.com> auf der Seite zum Buch unter „Zusätzliche Informationen“ herunterladen, speichern und bearbeiten.

Wenn Ihr Chef nicht im Büro ist, muss er über alles informiert sein. Ein gutes Hilfsmittel ist in diesem Zusammenhang ein Tagesbericht, den Sie ihm einmal pro Tag elektronisch zu-  
senden.

Drucken Sie diesen Bericht aus; machen Sie sich zur Regel: erst, wenn Ihr Chef alle Punkte abgehakt hat, ist der Bericht erledigt.

---

## Übersicht: Der Tagesbericht

---

### To Do Chef:

- Gespräch mit Herrn Kunze bis Mittwoch vorbereiten
  - Präsentation für Abteilungsmeeting erstellen
  - Herrn Winterberg, Sommer & Co., (Tel.-Nr.: 0231 77 56 00) anrufen wegen Termin
- 

### Infos/To Dos Assistenz:

- Zahlen für Kundenbesuch zusammenstellen
  - Flug nach New York buchen
  - Hotel in NYC reservieren
  - Termine in NYC abstimmen
  - Visum für China beantragen
- 

### Informationen - was war Heute?

- Herr X ist für 1 Woche krank geschrieben
  - Die Sitzung „Restrukturierung“ wird bis auf weiteres verschoben
  - Der Plan für die neue Raumbelugung ist genehmigt
  - Vorstand will über die China-Reise informiert werden
- 

### Anrufe

- Herr Schneider bittet bei Gelegenheit um Info über den Verlauf der neuen Testreihe
  - Frau Kriger bitte um Rücksprache wegen der Hausmesse
  - Frau Theising hat den Termin für Oktober bestätigt
- 

### Termine???

Hier teilt der Chef Ihnen alle Termine mit, die er während seiner Abwesenheit selbst vereinbart hat, so sind Sie stets auf dem Laufenden.

---

### Tipp:

Drucken Sie den Tagesbericht aus und legen ihn gleich oben auf die Postmappe für Ihren Chef. Vereinbaren Sie mit ihm, dass Sie diese Liste erst ablegen, wenn er alle Punkte abgehakt hat. So vermeiden Sie, dass doch etwas untergeht, für das Sie die Verantwortung tragen.



### Übersicht: Die Vorgangsliste - alles auf einen Blick

Auch diese Liste ist eine Variante, die Ihren Chef auf einen Blick über alle laufenden Aktionen informiert.

Datum	Welcher Vorgang	Was ist es konkret	Vorgangsweise	Noch offen
10.11.20..	E-Mail von Alu-Schmitz	Beschwerde, falsche Berechnung	Weitergeleitet an Buchhaltung	Erledigt
10.11.20..	Vortragswunsch Uni Berlin	Einladung, Vortrag über Stahl zu halten	Uni über Ihre Reise informiert	Bitte mit Prof. Klein sprechen
12.11.20..	Anruf von Dr. Schüller	Wer wird Projektleiter	PL-Bewerbungen auf Schreibtisch	Klären, festlegen, bitte Dr. Schüller informieren
13.11.20..	Anruf von Frau Krüll	Bitte Rückruf wegen Termin Essen	Termin freigehalten	Bitte Zu- oder Absage

Diese Übersicht können Sie unter <http://www.springer.com> auf der Seite zum Buch unter „Zusätzliche Informationen“ herunterladen, speichern und bearbeiten.

## 2.3 Terminplanung

Mit W-Fragen können Sie Termine optimal vorbereiten:

### Optimale Vorbereitung von Terminen

- **Wer**
- Trifft sich mit **wem**
- **Wo**
- **Wann**
- **Wie lange**
- **Weshalb**
- Mit **welchem** Ziel
- **Welche** Hilfsmittel werden benötigt?

## 2.4 Veränderungsprozesse im Sekretariat managen

Sie wissen, dass Sie auch in Ihrem Bereich von Veränderungen betroffen sind. Sicher eine nicht immer leichte Aufgabe, diesen professionell zu begegnen.

Mit dieser Übersicht finden Sie Ihren Platz im Change-Prozess und können Ihren Vorgesetzten dabei unterstützen.

### Übersicht: Die 7 wichtigsten Stufen des Change Managements

Veränderung	Bedeutung für das Sekretariat
1. Bewusstsein für dringenden Veränderungsbedarf schaffen	Durch umfassende systematische und regelmäßige Überprüfung der eigenen Tätigkeiten und Arbeitsergebnisse werden Verbesserungspotenziale zur strategischen Planung aufgezeigt.
2. Visionär führen und messbare Strategien entwickeln	Vision entwickeln, daraus eine Strategie ableiten und in konkrete Aktionsprogramme umwandeln.
3. Vision und Strategie kommunizieren	Die Beteiligten informieren über Ihr Vorhaben in Ihrem Bereich.
4. Kurzfristig sichtbare Erfolge planen	Methoden des Projektmanagements kennen, für die eigenen Arbeiten einsetzen und auch Ihren Chef bei seinen Projekten unterstützen.
5. Prozessorientierte Steuerung der Veränderung durch Mitarbeiter	Stets die eigenen Organisationsabläufe hinterfragen.
6. Erfolge konsolidieren und Veränderungen institutionalisieren	Veränderungen managen heißt, das Neue wird zum Alltagsgeschäft. Muss hinsichtlich Verbesserungspotenzialen hinterfragt werden.
7. Neue Verhaltensweisen kultivieren	Durch effektive Selbstführung wird die Fähigkeit zu selbstverantwortlichem Handeln weiter entwickelt.

Das Checklistenbuch

Die wichtigsten Organisationshilfen für das  
Büromanagement

May, S.

2015, XIV, 233 S., Softcover

ISBN: 978-3-8349-4700-0