



Braucht es neben dem Regisseur eine Regieassistentz?

Assistenz der Geschäftsführung – bringt das was?

Von Axel Klopprogge, Vistage-Chair in München

Kürzlich wurde in meiner Vistage-Gruppe die Frage nach einer Assistenz der Geschäftsführung gestellt. Assistenz ist dabei nicht nur als modischer Begriff für Sekretariat, sondern eher als eine Art „Co-Manager“ gemeint.

Für ein Unternehmen mit 50 oder 100 Mitarbeitern ist die Einrichtung einer solchen Funktion ein großer Kostenfaktor. Wenn man sich das aufbürdet, muss man gute Gründe haben und es müssen tatsächlich gewichtige Vorteile auf der anderen Waagschale liegen. Am Ende muss es sich rechnen wie jede andere Investition.

Dies führt schnell zu den Grundfragen von Organisation und Führung, von denen die Unternehmer in unseren Vistage-Gruppen ohnehin ständig umgetrieben werden.

Was ist das Problem, das gelöst werden soll? Was ist das Ziel?

Geschäftsführer kleinerer Unternehmen verwenden einen großen Teil der Kapazität darauf, Dinge nachzuhalten und zu verfolgen und dann womöglich im letzten Augenblick doch selbst einzugreifen und Sachbearbeiter zu spielen. Eine Assistenz der Geschäftsführung sollte diese Rolle weitestgehend übernehmen. Sie sollte erfassen, wenn sich aus Meetings irgendwelche Aktionen ergeben, diese Aktionen verteilen und nachhalten; Vorversionen der Aktion checken, überarbeiten lassen, so dass zum vergebenen Termin eine niveauvolle und passende Antwort vorliegt. Wenn es etwas zu organisieren gibt, dann sollte sie dies gleich proaktiv erledigen. Und vieles mehr in dieser Art.

Ebenso sind Unternehmer mit einem ungeordneten Wust von externen und internen Informationen konfrontiert. Aufgabe der Assistenz besteht darin, aus umfangreichen inhaltlichen Dokumenten – in der Regel gemeinsam mit den Fachverantwortlichen – Zusammenfassungen und Bewertungen zu erarbeiten, Kundengespräche oder Vorträge vorzubereiten.

Die Assistenzfunktion sollte dem Unternehmer die Freiheit verschaffen, am Unternehmen statt im Unternehmen zu arbeiten.

Eine Assistenz schafft Mehrwert nur unter bestimmten Voraussetzungen

Die Assistenz muss im Prinzip die gesamte „Korrespondenz“ kennen – was immer „Korrespondenz“ im digitalen Zeitalter bedeutet. Sie muss in alle Themen inhaltlich eingebunden sein. Bei den wesentlichen Besprechungen, besonders bei Regelmeetings mit dem Führungsteam sollte sie anwesend sein. Ebenso sollte sie auch in wichtige externe Treffen mitkommen, sofern das nicht beim Kunden schlecht ankommt.

Die Assistenz ist Sparringspartner, „Alter Ego“, Vertrauensperson des Geschäftsführers, in gewisser Weise fast ein zweiter Geschäftsführer, Stellvertreter bei Abwesenheit des Geschäftsführers. Aber gleichzeitig muss sie auch Mittler zwischen Unternehmer und den Führungskräften und Mitarbeitern sein. Sie muss das Vertrauen der Führungsmannschaft genießen. Ihre Aufgabe ist auch, dafür zu sorgen, dass Führungskräfte und Mitarbeiter am Ende bei der Geschäftsführung immer gut aussehen. Sie muss dem Geschäftsführer kritisches Feedback übermitteln, ohne die Hinweisgeber zu verbrennen.

Was sollte die Assistenz mitbringen?

Die Themen einer Assistenz sind genauso bunt und unberechenbar wie die Themen des Unternehmers selbst. Eine bestimmte Fachrichtung ist nicht erforderlich und es kann sie auch gar nicht geben. Üblicherweise schreibt man „betriebswirtschaftliches Studium oder Vergleichbares“, aber eigentlich ist das gleichgültig. Schon gar nicht muss eine Assistenz in einem IT-Unternehmen IT-Experte sein. Die Assistenz muss sich in alle möglichen Themen einarbeiten, von denen sie meist gar keine Ahnung haben kann.

Meiner Meinung nach sollte die Person nicht direkt von der Uni kommen, sondern etwas Berufserfahrung haben, auch wenn das – anders als in großen Unternehmen – durchaus zu Konflikten mit dem Gehaltsgefüge eines kleineren Unternehmens führen kann. BWLer frisch von der Uni haben oft unrealistische Vorstellungen, von dem, was überhaupt ein Job in einem Unternehmen ist. Sie haben „Strategisches Management“ oder „Internationales Marketing“ studiert und glauben jetzt, sie könnten das 1:1 in einem Unternehmen machen. Das geht auch in großen Unternehmen nicht gut und in KMU erst recht nicht – und es sollte auch nicht gehen. Das Ganze wird fatal, wenn der Assistenz die geliehene Macht des Vorstandes zu Kopf steigt und sie gegenüber den Mitarbeitern den „großen Maxe“ markiert.

Wenn, dann richtig

Eine solche Funktion einzurichten, wird für ein kleines Unternehmen nicht billig. Aber wenn man sie sich leistet, dann sollte man nicht versuchen, bei der Auswahl sparsam zu sein. Das ist dann fast genauso teuer, aber bringt nicht den gesuchten inhaltlichen und zeitlichen Mehrwert.

Perspektiven: Was kommt danach?

Eine Assistenzfunktion, bei der man alles Mögliche macht, aber nicht wirklich für etwas Eigenes verantwortlich ist, sollte man nicht ewig machen. In großen Unternehmen würde man sagen: maximal drei Jahre. Wenn der Kandidat wirklich gut ist, möchte er eine

Perspektive haben – in der Regel besteht die nicht nur in Geld. Man sollte darüber von Anfang an offen sprechen.

Wenn es möglich ist, kann er im Unternehmen einen Bereich übernehmen, der für ihn eine Weiterentwicklung bedeutet. Wenn das Unternehmen einfach zu klein ist für weiterführende Perspektiven, dann trennt man sich in bestem Einverständnis und unterstützt den Assistenten bei einem solchen Wechsel. Der Zeitpunkt ist immer schlecht, aber der Unternehmer hat drei Jahre einen großen Mehrwert genossen und der Mitarbeiter konnte in drei Jahren alle kleinen und großen Aspekte einer Unternehmensführung kennenlernen. Und sowieso begegnet man sich immer zweimal.

Über den Autor

Dr. Axel Klopprogge war Top Manager in großen Technologieunternehmen. Danach baute er eine internationale Unternehmensberatung in den Themen Innovation, Geschäftsentwicklung und Personalmanagement auf. Er ist Mitbegründer des Thinktanks „Goinger Kreis“. Er nimmt Lehraufträge an Universitäten wahr und publiziert zu verschiedenen Themen der Arbeitswelt. Seit 2023 führt er eine Vistage-Gruppe im Raum München.