

SCHRIFTLICHER FERNLEHRGANG IN 11 LEKTIONEN

# Assistentin des Vorstands/ der Geschäftsleitung

Fachliche Leitung: Heidrun Polegek

## 4

### Meetings vorbereiten, durchführen und nachbereiten

Dr. Stephanie Kaufmann

# *Assistentin des Vorstands/ der Geschäftsleitung*

## LEKTION 4

Dr. Stephanie Kaufmann

---

## Meetings vorbereiten, durchführen und nachbereiten

---

### **Hinweis des Herausgebers**

© 2010, Herausgeber dieser Lektion des Fernlehrgangs ist die EUROFORUM Verlag GmbH, Düsseldorf. Wir weisen darauf hin, dass das Urheberrecht sämtlicher Texte und Grafiken in dieser Lektion bei dem/n jeweiligen Autor/en und das Urheberrecht des Lehrgangs als Sammelwerk bei dem Herausgeber liegt. Die begründeten Urheberrechte bleiben umfassend vorbehalten. Jede Form der Vervielfältigung z. B. auf drucktechnischem, elektronischem, optischem, photomechanischem oder ähnlichem Wege – auch auszugsweise – bedarf der ausdrücklichen, schriftlichen Einwilligung sowohl des Herausgebers als auch des jeweiligen Autors der Texte und Grafiken. Es ist Lehrgangsteilnehmern und Dritten nicht gestattet, die Lektionen oder sonstige Unterrichtsmaterialien zu vervielfältigen.

**LESEPROBE**



**Dr. Stephanie Kaufmann**

Dr. Stephanie Kaufmann gründete 2005 eine Rechtsanwaltskanzlei in Feldafing am Starnberger See. Zuvor war sie sechs Jahre als Chefredakteurin bei der Gesellschaft für Wirtschaftsinformation (GWI), einem Fachverlag für Recht und Wirtschaft, in München tätig. Davor war Dr. Stephanie Kaufmann als Referentin für Arbeitsrecht in einem Arbeitgeberverband und im Institut der deutschen Wirtschaft Köln engagiert. Sie schrieb zahlreiche Bücher und Beiträge aus dem Bereich Recht und Wirtschaft für verschiedene Fachverlage. Nach wie vor konzipiert sie unterschiedliche Verlagsprodukte, berät Verlage und hält Vorträge und Seminare auf dem Gebiet des Arbeitsrechts und des Erbrechts.

## Inhalt

	<b>Zielformulierung</b>	5
<b>1</b>	<b>Die Hauptversammlung einer Aktiengesellschaft</b>	7
1.1	So bereiten Sie eine Hauptversammlung vor	7
1.1.1	So erfolgt die Einberufung der Hauptversammlung	8
1.1.2	So erfolgt die Bekanntmachung der Tagesordnung	13
1.1.3	Das macht den Versammlungsort aus	18
1.2	So wird die Hauptversammlung durchgeführt	20
1.2.1	Diese Aufgaben hat die Hauptversammlung	20
1.2.2	Diese Personen nehmen an der Hauptversammlung teil	21
1.2.3	So wird die Hauptversammlung geleitet	22
1.2.4	Diese Angaben gehören in das Teilnehmerverzeichnis	23
1.2.5	So werden Beschlüsse gefasst	23
1.2.6	So werden die Stimmen ausgezählt	24
1.2.7	Was Sie im Hinblick auf die Niederschrift beachten müssen	28
<b>2</b>	<b>Die Gesellschafterversammlung einer GmbH</b>	31
2.1	Die Reform des GmbH-Rechts	31
2.2	So wird die Gesellschafterversammlung einberufen	33
2.3	So wird zur Gesellschafterversammlung eingeladen	36
2.3.1	Diese Formalitäten müssen Sie beachten	36
2.3.2	Diese Ladungsfristen gelten	37
2.3.3	Geben Sie Tagungsort und -zeit genau an	37
2.3.4	So wird die Einladung formuliert	38
2.3.5	Diese Fehler haben schwer wiegende Konsequenzen	41
2.3.6	Die Vollversammlung heilt alle Mängel	42
2.4	So läuft die Gesellschafterversammlung ab	45
2.4.1	So wird abgestimmt	45
2.4.2	So wird Protokoll geführt	46
<b>3</b>	<b>Die Sitzungen einer Gesellschaft</b>	51
3.1	Diese Sitzungsarten sind typisch	51
3.2	So werden Sitzungen organisiert und durchgeführt	53
3.3	So bereiten Sie die Sitzung nach	57
3.4	So schreiben Sie eine Rede	59
3.5	So fertigen Sie Protokolle an	62
3.6	So wird die Umsetzung der Beschlüsse kontrolliert	66
3.7	So steuern Sie die Pressearbeit	68
3.7.1	Was Sie für Ihre Pressemitteilung beachten müssen	69
3.7.2	Pressekonferenzen: So gehen Sie vor	70

<b>Zusammenfassung</b>	72
<b>Übungsaufgaben</b>	73
<b>Lösungen</b>	74
<b>Literaturverzeichnis</b>	77

## Zielformulierung

Sie haben einen Job, nach dem viele streben. Sie sind an der Spitze eines Unternehmens tätig, Sie erledigen selbstständig Ihre eigenen Projekte und Ihr Einfluss reicht sogar so weit, dass Sie aktiv auf die Strategie des Unternehmens einwirken können. Darüber hinaus erleben Sie tagtäglich das Topmanagement bei der Arbeit und können somit beim „Über-die-Schulter-schauen“ viel lernen. In der Regel werden Sie bei den Gehaltserhöhungen nicht übersehen und etwas Anerkennung und Lob für Ihre qualifizierte Arbeit werden Ihnen auch zuteil.

Ganz so rosig sieht es leider nicht immer aus. Die Realität erscheint häufig etwas anders: Ein Fachgebiet im eigentlichen Sinne, auf dem Sie sich und Ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen können, haben Sie nicht belegt. Stattdessen besorgen Sie mühevoll und aufwändig Informationen, schreiben die Reden und Ansprachen für Ihren Chef, organisieren Sitzungen und nehmen stundenlang an solchen teil, fertigen währenddessen die Protokolle an und steuern die Presse so, dass positiv über das Geschehen in Ihrem Unternehmen berichtet wird. Nicht selten wird in Ihrer Position auch verlangt, dass Sie kontrollieren, ob die einmal gefassten Beschlüsse auch umgesetzt werden.

In dieser Lektion will ich nah an der Realität bleiben und vor allem auf die Organisation der in GmbHs und Aktiengesellschaften typischen Meetings eingehen, an die ganz bestimmte und zum Teil sehr komplizierte Anforderungen vonseiten des Gesetzgebers gestellt werden. Gerade die Hauptversammlung einer Aktiengesellschaft bzw. auch die Gesellschafterversammlung in einer GmbH können nur dann ordnungsgemäße Beschlüsse fassen, wenn auch die Vorbereitung dieser Versammlungen ordnungsgemäß abgelaufen ist. Sie als Assistentin/Assistent an der Spitze eines Unternehmens sind maßgeblich an der Organisation beteiligt. Deshalb müssen Sie auch die rechtlichen Hintergründe kennen, damit Ihnen kein Fehler unterläuft, der im schlimmsten Fall z. B. die Versammlung beschlussunfähig oder die einmal gefassten Beschlüsse anfechtbar macht.

Zunächst werde ich Ihnen in dieser Lektion die Besonderheiten der

- Hauptversammlung (AG),
- Gesellschafterversammlung (GmbH),
- Vorstandssitzungen

erläutern und den Ablauf von der Einberufung bis zur Beschlussfassung näherbringen. Darüber hinaus werden Sie lernen, wie Sie Ihre Aufgaben in der Vor- und Nachbereitung solcher Meetings mit Bravour erledigen können. Die Schwerpunkte werden dabei vor allem die folgenden Bereiche betreffen:

- Reden schreiben
- Protokolle anfertigen
- Umsetzung der Beschlüsse kontrollieren
- Pressearbeit organisieren und steuern

Beim Be- und Verarbeiten der Lektion wünsche ich Ihnen Spaß und im Ergebnis eine Wissensvermehrung, die Ihnen bei der täglichen Arbeit nützlich ist.

### 3 Die Sitzungen einer Gesellschaft

In diesem Abschnitt gehe ich vor allem auf die *Vorstandssitzung* ein, die ja nur in einer Aktiengesellschaft stattfindet. Für eine Vorstandssitzung gilt aber in vielen Bereichen exemplarisch das, was auch für die *Aufsichtsratssitzung* oder die *Geschäftsführungsmeeting* gilt. Deshalb können Sie alles, was Sie in diesem Abschnitt lernen, auch auf andere Sitzungen in Ihrer Gesellschaft anwenden.

Sie als Assistentin/Assistent der Firmenleitung sind mit der Organisation solcher Sitzungen ständig betraut und arbeiten in diesem Bereich ähnlich einem *Veranstaltungsmanager*. Ihr Einfluss auf diese Sitzungen reicht aber weiter. Dank Ihrer Erfahrungen und Ihrem Wissen organisieren Sie alle Sitzungen selbstverständlich perfekt. Darüber hinaus können Sie aber auch zum *Agendasetter* werden, wenn Sie Schritt für Schritt und in bestimmten Bereichen den Inhalt dieser Sitzungen mitbestimmen wollen. Als Vorstandsvorsitzender wird Ihr Chef es Ihnen auch danken, wenn Sie Einfluss auf Häufigkeit und Länge von bestimmten Sitzungen nehmen. Wenn Sie erkannt haben, welche Sitzung zu ausgedehnt wird oder zu häufig stattfindet, dann setzen Sie sich ruhig dafür ein, dass die eine oder andere Sitzung ausfällt, gestrafft wird, weniger Personen teilnehmen oder dass sie in größeren Zeitabständen stattfindet. Denn eines ist sicher und kann pauschal so festgehalten werden: *In allen Unternehmen gibt es zu viele Sitzungen*. Das Management wird oft von Sitzungen getrieben. Da können Sie einschreiten und mit *Verbesserungsvorschlägen* für Entlastung sorgen.

#### 3.1 Diese Sitzungsarten sind typisch

Auf der *Vorstandsebene* findet allen voran die *Vorstandssitzung* statt. Hier trifft sich der gesamte Vorstand regelmäßig, meist wöchentlich oder vierzehntägig. In der Geschäftsordnung des Vorstands ist der Teilnehmerkreis geregelt, der üblicherweise aus den *Vorstandsmitgliedern* und dem *Vorstandsvorsitzenden* als Sitzungsleiter besteht. Alle Vorstandsmitglieder können Themen benennen. Zu den Sitzungen können Gäste eingeladen werden. Das können Kollegen aus der Firma sein, aber auch externe Personen wie z. B. Steuerberater, Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte oder sonstige Berater.



Die Vorstandssitzung ist die wichtigste strategische Sitzung eines Unternehmens. Der gesamte Vorstand

- tauscht sich über wichtige unternehmerische Dinge aus,
- bespricht, diskutiert und bildet sich zu vielen Themen eine Meinung und
- fasst Beschlüsse,
- kontrolliert, ob diese Beschlüsse ordnungsgemäß umgesetzt wurden.

In der Praxis sollten Sie zunächst eine Übersicht über alle Sitzungstypen anlegen, die in Ihrer Gesellschaft üblich sind. In den meisten Unternehmen finden neben den klassischen Vorstandssitzungen folgende Sitzungen statt:

- **Vorstandsklausuren:** Diese finden ca. zwei- bis viermal pro Jahr statt. Behandelt werden ein oder mehrere strategische Themen. Sie müssen diese Sitzung oft außerhalb des Unternehmens organisieren.
- **Sitzungen der Vorstandskommissionen:** Diese tagen ca. viermal jährlich und übernehmen Überprüfungsarbeit und sonstige Unterstützung für den Vorstand.
- **Projektleitungssitzung:** Hier werden meistens Groß- und/oder Sonderprojekte besprochen. Neben dem Vorstand nehmen daran häufig Führungskräfte teil.
- **Ressortsitzungen:** Ressortsitzungen sind eher operativ als strategisch. Sie finden häufig in kurzen Intervallen (wöchentlich, vierzehntägig) statt.
- **Arbeitsgruppensitzungen, Projektsitzungen, Ad-hoc-Sitzungen usw.**

Wenn Sie das Thema „Sitzungen“ strategisch angehen wollen, kommen Sie schnell zu dem Ergebnis, dass erst einmal eine Struktur anhand einer Übersicht geschaffen werden muss. Wenn Sie alle Sitzungen von der Hauptversammlung bis hin zur Projektgruppe „XY“ aufgelistet haben, können Sie zu prüfen anfangen, was hier verbessert werden kann. Wenn Sie beispielsweise erkennen, dass Ihr Chef an einer Sitzung gar nicht teilnehmen muss oder bei der Sitzung generell zu viel Teilnehmer anwesend sind oder eine Sitzung zeitlich gestrafft oder gar gestrichen werden kann, dann trauen Sie sich ruhig, einen solchen Vorschlag zu machen. Ihr Chef wird Ihr Engagement zu schätzen wissen und seine Vorteile daran erkennen.



Hier sehen Sie ein Beispiel, wie die *Sitzungsübersicht* in einer Aktiengesellschaft aussehen kann:

Sitzung	Teilnehmer	Rhythmus	Themen	Kommentare
Hauptversammlung	Aktionäre, Aufsichtsrat, Vorstand	einmal pro Jahr	Bestellung des Aufsichtsrats, Verwendung des Bilanzgewinns, Entlastung der Mitglieder des Vorstands und des Aufsichtsrats, Bestellung des Abschlussprüfers, Satzungsänderungen usw.	Presse, Gäste?

Sitzung	Teilnehmer	Rhythmus	Themen	Kommentare
Aufsichtsratssitzung	Aufsichtsrat, Vorstand	vierteljährlich	Unternehmensstrategie, Personalthemen, Personalstrategien, laufende rechtliche Verfahren usw.	
Ausschusssitzung des Aufsichtsrats	einzelne Aufsichtsratsmitglieder, Vorstand	ca. halbjährlich	einzelne strategische Themen, einzelne Personalthemen, spezielle Projekte	
Vorstandssitzung	Vorstand	ca. vierzehntägig	strategische und operative Themen	
Klausursitzung des Vorstands	Vorstand	ca. halbjährlich	übergreifende Themen, Sonderprojekte usw.	findet häufig außerhalb des Unternehmens statt
Sitzungen der Vorstandskommissionen	Vorstandsmitglieder und Führungskräfte	ca. vierteljährlich	operative Themen	
Projektleitungssitzung	Vorstandsmitglieder und Führungskräfte	nach Bedarf	übergreifende Projekte, Sonderprojekte, Großprojekte	
Ressortsitzung	Vorstandsmitglieder und Führungskräfte	ca. wöchentlich	operative Themen und Projekte	
Arbeitsgruppensitzung und Projektgruppensitzung	Vorstandsmitglieder und Führungskräfte	nach Bedarf	operative Themen, Projekte	



Schaffen sie sich einen Überblick über die typischen Sitzungen in Ihrem Unternehmen. Legen Sie eine Übersicht an, aus der hervorgeht, in welcher Sitzung

- wer
- was
- wann

bespricht. Prüfen Sie, ob bei einer oder mehreren dieser Sitzungen gekürzt, gestrafft oder gestrichen werden kann.

### 3.2 So werden Sitzungen organisiert und durchgeführt

Gerade bei der Vorstandssitzung, die ja in manchen Unternehmen wöchentlich stattfindet, sollte eine *Regelmäßigkeit* fest installiert sein. So können sich dann die Vorstandsmitglieder voll auf die inhaltlichen Aspekte konzentrieren, da formal alles nach „Schema F“ abläuft.



Im Rahmen Ihrer Organisation sollten Sie die folgenden Punkte festlegen und wenn möglich nie ändern:

- Turnus der Veranstaltung (Wochentag, Uhrzeit, Dauer)
- Teilnehmerkreis
- Form der Einladung
- Sitzungsort
- Ausstattung des Sitzungsraumes (Getränke, Speisen usw.)
- Versammlungsleiter
- Art und Weise des Ablaufs
- vorhandene Technik (Beamer, Overhead usw.)
- Regeln für die Formalia (Beschlüsse, Protokolle usw.)

Wenn Sie dies im Hinterkopf haben, können Sie das Erstellen der Einladung angehen. Dabei kommt es natürlich darauf an, dass die richtigen Themen genannt werden. Die *Themen für die Einladung* ergeben sich vor allem

- aus Vorgaben vom Vorstandsvorsitzenden,
- aus Vorgaben von Vorstandsmitgliedern,
- aus den immer wiederkehrenden Berichtspunkten,
- aus den gesetzlichen Vorgaben,
- aus bereits gefassten Beschlüssen (Kontrolle),
- aus bereits laufenden Projekten (Kontrolle),
- aus Hinweisen aus dem Unternehmen.

Damit auch sicher die richtigen Themen auf der Tagesordnung landen, empfiehlt es sich, einige Tage vor der Vorstandssitzung die Themen zusammenzustellen und an alle Vorstandsmitglieder zu senden. In dieser E-Mail fragen Sie dann an, ob es *Änderungs- oder Ergänzungswünsche* gibt, und geben einen Rückmeldetermin an.



Die Einladung zu einer Vorstandssitzung kann beispielsweise wie folgt aussehen:

Frau Eins  
 Herr Drei  
 Herr Dr. Fünf  
 Frau Prof. Dr. Sechs  
 Herr Vier  
 Frau Zwei

04.05.2007

Sehr geehrte Damen, sehr geehrte Herren,

hiermit lade ich Sie ein zur Vorstandssitzung der NEPTUN AG  
 am Dienstag, den 15.05.2007, 14:00 Uhr

im Konferenzraum „Boston“, Musterstr. 100, 88888 Musterhausen.

Gegenstand unserer Sitzung wird die folgende Tagesordnung sein:

- |    |  |                      |       |
|----|--|----------------------|-------|
| 1. | Protokoll der letzten Sitzung, Genehmigung                   |                      |       |
| 2. | Projekt X – Beschluss  | Frau Prof. Dr. Sechs | 14:00 |
| 3. | Controlling, Quartalsbericht                                 | Herr Vier            | 14:30 |
| 4. | Projekt Y, Statusbericht, Beschluss                          | Frau Zwei            | 15:00 |
| 5. | Marketinganalysen  | Herr Eins            | 16:00 |
| 6. | Betriebliche Altersvorsorge, Modelle                         | Herr Drei            | 16:45 |
| 7. | Aktuelles: Besuchergruppe, Abgesandte der Regierung Uruguays | Herr Dr. Fünf        | 16:15 |
| 8. | Zukaufstrategie: Erwerb des Unternehmens XY, Statusbericht   | Frau Prof. Dr. Sechs | 16:45 |
| 9. | Termine und Veranstaltungen                                  | 17:00                |       |

---

Unterschrift Vorstandsvorsitzender

Liegt die Tagesordnung fest und wurde die Einladung versandt, geht es für Sie an die eigentliche Arbeit. Denn jetzt müssen zu allen Tagesordnungspunkten *Vorlagen* erstellt werden. Diese Vorlagen müssen Sie von denjenigen, die für die Themen verantwortlich sind, einfordern. Damit ist es aber meistens nicht getan, denn Ihre Aufgabe ist es, den Vorstandsvorsitzenden so gut und so umfassend, aber auch so schnell und effizient wie möglich auf die einzelnen Tagesordnungspunkte vorzubereiten. Da gehört auch dazu, dass Sie die Vorlagen, die man bei Ihnen abgibt, genau studieren, mit den Urhebern besprechen und gegebenenfalls verbessern lassen. Wenn Sie alle Unterlagen zusammengetragen haben, erstellen Sie einen *Tagungsordner*.



#### So entsteht Ihr Tagungsordner:

Zu jedem Tagesordnungspunkt entwerfen Sie ein Deckblatt, aus dem Ihr Chef sehen kann, worum es geht und warum das Thema besprochen wird. Auf dem Deckblatt sollten die folgenden Fragen zum jeweiligen TOP beantwortet werden:

- Warum wird das Thema behandelt?
- Worum geht es?
- Was ist für den Vorstand oder den Vorstandsvorsitzenden zu tun?
- Ist ein Beschluss erforderlich?

Beispiel für ein solches Deckblatt:

- Es handelt sich um den 2. Statusbericht zum Projekt „Michigan“.
- Zuständig ist Frau ...
- Termine werden gehalten, Budgets wurden überschritten.
- Ein Engpass im Bereich Personal zeichnet sich ab.
- Ein Beschluss ist nicht erforderlich.

Die Vorlage selbst sollte *kurz und knapp* sein. Gehen Sie am besten so vor, dass Sie zunächst das Problem und den Status quo beschreiben. Dann zeigen Sie auf, was erreicht werden soll und was Ziel der Sache ist. Dann schildern Sie den Lösungsweg oder die in Betracht kommenden Lösungswege und unterbreiten einen Beschlussvorschlag. Die Vorlage für Ihren Vorstand sollte folgende Gliederung berücksichtigen:

- Thema
- Autor
- Zeit
- Gremium
- Vorgehensweise

Alle Teilnehmer der Sitzung sollten diese im Vorfeld abgestimmte Vorlage ca. drei Tage im Voraus erhalten.



Für Ihre Sitzungsorganisation sollten Sie Folgendes beachten:

- Fordern Sie von den Teilnehmern rechtzeitig erforderliche Unterlagen ein.
- Halten Sie bei wiederkehrenden Sitzungen an den Standards fest (Ort, Zeit, Bewirtung usw.).
- Erstellen Sie Vorstandsvorlagen kurz und knapp. Sie sollten vor allem Folgendes beinhalten:
  - Thema
  - Autor
  - Zeit
  - Gremium
  - Vorgehensweise

### 3.3 So bereiten Sie die Sitzung nach

Wie in jedem Unternehmen wird auch in Ihrem eine gewisse *Disziplin in den Sitzungen* zu wünschen übrig lassen. In aller Regel ist es einfach so, dass Sitzungen zu lange dauern. Wenn Sie merken, dass das überhandnimmt und die Teilnehmer an den Sitzungen schon sichtlich genervt sind, dann können Sie einen Beschluss im Sitzungsgremium auf den Weg bringen.



Um das *Zeitmanagement* unter Kontrolle zu halten, können Sie folgende Punkte beschließen lassen, sodass ein verbindlicher Beschluss vorliegt, gegen den nicht verstoßen werden darf.

- Präsentationen dürfen nicht länger als 20 Minuten andauern.
- Es dürfen nicht mehr als acht Bilder zur Unterstützung der Präsentation eingesetzt werden.
- Vorlagen für das Sitzungsgremium (z. B. für den Vorstand) müssen knapp formuliert sein.
- Die Gliederung einer Vorlage muss immer sein:
  - Beschreibung des Problems
  - Analyse des Ist-Zustands
  - Beschreibung des Soll-Zustands
  - Beschreibung der möglichen Lösungswege
  - Beschlussvorschläge
  - Benennung von Terminen und Verantwortlichen
- Beschlüsse müssen als Vorschlag vorformuliert sein.
- Alle Teilnehmer müssen die Vorlage mindestens ... Tage vor der Sitzung zur angemessenen Vorbereitung erhalten.

Entscheidend in der *Nachbereitungsphase* ist das Anfertigen des *Protokolls*. In der Sitzung werden Meinungen und Beschlüsse gefasst und der Versammlungsleiter fasst diese auch noch mal zusammen oder diktiert sie sogar für das Protokoll. Die letzte und endgültige Formulierung erfolgt aber mit dem Protokoll.



Zum Thema Protokoll siehe Abschnitt 3.5.

Wenn Sie an einer Sitzung teilnehmen, die Instrument der Unternehmenssteuerung ist, dann kommen in der Nachbereitung über das Protokoll hinaus noch andere

Aufgaben auf Sie zu. Für alle Nachbereitungstätigkeiten gilt gleichermaßen: Gehen Sie diese Tätigkeiten schnell an. Zum einen müssen die Sitzungsteilnehmer zeitnah die Beschlüsse und Ähnliches haben, damit man mit der Umsetzung starten kann. Zum anderen müssen Sie schnell reagieren, denn die gleiche Sitzung findet unter Umständen schon in Kürze wieder statt und Sie müssen die Vorbereitung in die Wege leiten. Da sollte dann die Nachbereitung wenn möglich abgeschlossen sein.



Die folgende Checkliste können Sie für Ihre *Sitzungsnachbereitung* nutzen und durch entsprechende Punkte ergänzen, die nur in Ihrem Unternehmen relevant sind:

To-dos der Nachbereitung	✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>Haben in der Sitzung Unterlagen gefehlt? Lassen Sie diese den Teilnehmern sofort zukommen.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sind Sie zuständig für das Protokoll? Dann beginnen Sie am besten noch am Tag der Sitzung mit der Erstellung.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bestehen Unsicherheiten bzgl. des Protokolls? Lassen Sie gegenlesen, denn so können Formulierungsfehler vermieden werden.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wer muss welche Informationen von Ihnen erhalten? Informieren Sie die betreffenden Mitarbeiter über die Beschlüsse aus der Sitzung und geben Sie diese entsprechend weiter. Informieren Sie auch über die Erfüllung von Beschlüssen oder aber über Verzögerungen und die Gründe dafür. Diese Informationen erhalten auch nur die betroffenen Mitarbeiter.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Wurden Termine besprochen und festgelegt? Dann informieren Sie Assistentinnen/Assistenten und Sekretärinnen/Sekretäre, die davon betroffen sind.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Werden Beschlüsse veröffentlicht (z. B. im Intranet)? Veröffentlichlichen Sie die verabschiedeten Beschlüsse entsprechend den im Unternehmen üblichen Wegen und Medien.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Was muss aktualisiert werden? Terminkalender, Beschlussordner, Aufgabenlisten, Ablage usw.</li> </ul>	

Individualisieren Sie sich diese Checkliste. In jedem Unternehmen gibt es auch bei der Nachbereitung Besonderheiten zu beachten. Und auch Ihre Arbeit wird eine ganz individuelle Komponente haben, die beispielsweise in Ihre Nachbereitung einfließen kann.



Das Protokoll ist zwar Hauptbestandteil der Nachbearbeitung einer Sitzung. Darüber hinaus gibt es aber noch andere Dinge, die zu erledigen sind:

- Wer muss worüber aus der Sitzung informiert werden?
- Welche Unterlagen haben gefehlt und sind nachzureichen?
- Welche Kalender, Unterlagen, Ablagen sind zu aktualisieren?
- Welche Termine müssen wem mitgeteilt werden?
- Sind Veröffentlichungen vorzunehmen?

### 3.4 So schreiben Sie eine Rede

Gerade bei den Vorstandsassistenten gehört das Schreiben einer Rede zur Standardaufgabe. Dabei stehen viele in Ihrem Job aber immer wieder vor dem Problem, dass es schwierig ist, etwas aufzuschreiben, was gesprochen werden soll. Gelingen wird das nur, wenn Sie sich in die Zuhörer und den Redner hineinversetzen können.

Eine Rede ist wie ein Projekt: Erst müssen Sie Informationen sammeln, dann werden diese verarbeitet. Wenn Sie den Auftrag erhalten, eine Rede zu verfassen, dann läuft Ihre Arbeit in verschiedenen Schritten ab:

- Auftrag
- Idee
- Recherchieren
- Text erstellen
- Text optimieren
- Rede fertig stellen

Wenn Sie also zunächst eine *Idee* suchen, dann ist es hilfreich, sich die Situation genau vor Augen zu führen. An welchem Ort befinden sich die Zuhörer? Haben Sie gerade gegessen? Passt ein bestimmtes Zitat? usw.



Zitate finden Sie beispielsweise im Internet unter:

[www.aphorismen.de](http://www.aphorismen.de)

Achten Sie darauf, dass das Zitat zum Redner passt.

Wenn Sie die notwendigen Informationen von Ihrem Auftraggeber eingeholt haben, sollten Sie mit einer Checkliste die weiteren *Recherchen* betreiben. Von Ihrem Auftraggeber bekommen Sie nämlich meistens nicht mehr als ein paar Fakten bzgl. Ort und Zeit und vielleicht einen kurzen Hinweis darauf, was er gerne in seiner Rede erwähnt hätte.

Recherche	Kommentare, Notizen
Wann findet die Rede statt? Uhrzeit, Tag, eventuell Feiertag	
Wo wird die Rede gehalten? Stadt, Ort, Raum, Bühne	
Warum gibt es die Veranstaltung? Charakter der Veranstaltung: politisch, festlich, persönlich usw., Ziel der Veranstaltung, Dramaturgie	
Warum soll die Rede gehalten werden? Themen, Inhalte, Wünsche des Veranstalters	
Wie wird die Rede gehalten? Mikrofon, Rednerpult, Laptop, Beamer, Leinwand usw.; Rede am Anfang, in der Mitte oder am Ende? Rede vor oder nach dem Essen? Vorgegebene Redezeit?	
Wer hört zu? geladene Gäste, offenes Publikum, Interessengruppen, Durchschnittsalter des Publikums, VIP-Gäste (begrüßen?), Störer: Zwischenrufe zu erwarten? Erwartungshaltung der Zuhörer, Zuhörerfragen, Presse anwesend?	
Wer redet sonst noch? Inhalte der anderen Reden, Rede mit anderen Rednern abstimmen? Rednerliste: Wann spricht der eigene Redner?	

Haben Sie diese Punkte geklärt und die Idee für Ihre Rede liegt vor, können Sie zur eigentlichen Themenrecherche übergehen. Dazu steht Ihnen in erster Linie das *Internet* zur Verfügung, selbstverständlich aber auch jede Art von *Fachliteratur*.



Lassen Sie sich zuarbeiten! Angenommen, Sie haben den Auftrag bekommen, eine Rede zu schreiben. Ihr Vorgesetzter teilt Ihnen nur mit, dass er etwas zum Thema „Absatz“ sagen will. Ihr erster Anruf sollte in der Abteilung „Vertrieb“ landen mit der Bitte, Ihnen entsprechende Zahlen zur Verfügung zu stellen. Dazu stellen Sie beispielsweise noch gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge her oder liefern ein paar Vergleichszahlen aus dem Ausland. Was Sie bei keiner Rede vergessen dürfen: Sie müssen etwas Besonderes liefern. Ihre Rede sollte ihre eigene Note haben. Ganz gleich, wofür Sie sich entscheiden, ob eine Besonderheit Ihres Chefs zum Vorschein kommt, etwas Außergewöhnliches am Datum oder dem Ort vorgetragen wird, auf jeden Fall sollte etwas Humor dabei sein.

Haben Sie nun alle Daten und Fakten zusammengetragen, müssen Sie eine *Gliederung* erstellen. Diese Gliederung sollte strukturiert die Gedanken hintereinander bringen und einen klaren und deutlichen Ablauf aufzeigen. Die einzelnen Gliederungspunkte ergänzen Sie mit einigen Stichpunkten und legen die Gliederung Ihrem Chef vor. Das machen Sie vor allem dann, wenn Sie sich nicht sicher sind, ob Ihre Idee auch zu einer Rede werden kann, die Ihr Vorgesetzter gerne halten wird. Findet Ihre Gliederung Gefallen, können Sie mit dem Formulieren beginnen.



Legen Sie sich eine *Ideenmappe* an. Immer dann, wenn Sie über etwas „stolpern“, das für eine Rede gut sein könnte, legen Sie diese Info in Ihre Ideenmappe ab. Dazu gehören auch die alten Reden und die Änderungen, die Ihr Chef vorgenommen hat. Über die Zeit bekommen Sie auf diesem Wege eine Sammlung, aus der Sie für jede weitere Rede schöpfen können, die Sie schreiben sollen.

Wie genau Sie Ihre Rede formulieren, hängt unter anderem davon ab, welche *Art von Rede* der Redner halten soll. Hält er eine Jubiläumsansprache oder eine Laudatio oder handelt es sich eher um einen Bericht zu einem bestimmten Thema? Bei den Details und für die Übung sind Seminare oft hilfreich. Bei einem Seminar werden die einzelnen Techniken, die die Reden unterscheiden, trainiert, sodass Sie diese auch einsetzen können. Ein Tipp: Diktieren Sie Ihre Rede auf Band. Es fällt leichter und die Formulierungen werden flüssiger, wenn auch Sie schon sprechen statt schreiben.

Wenn Sie eine Rede formulieren, dann kommt es vor allem darauf an, dass Sie sich in die Zuhörer hineinversetzen und in die Zuhörer hineindenken. Stellen Sie sich vor, Sie wären einer der Zuhörer. Was würde Ihnen gefallen? Was wollen Sie hören? Was würde Sie langweilen? Wenn Sie dies beim Schreiben im Hinterkopf haben, wird die Rede sicher ein Erfolg.



Wenn Sie Ihre Rede formuliert haben, sollten Sie anhand der folgenden *Checkliste* noch einmal überprüfen, ob Sie alles beachtet haben, was eine gute Rede ausmacht:

	✓
Notwendige Begrüßungen eingearbeitet?	
Phrasen vermieden?	
Spannender Einstieg in die Rede gelungen?	
Botschaft der Rede klar herausgearbeitet?	
Botschaft mehrfach wiederholt?	
Zahlen und Daten in angemessenem Maß verwendet?	
Sätze kurz genug?	
Passen die Zitate zum Redner?	
Passen die Zitate zur Botschaft?	
Abstraktes durch Bilder veranschaulicht?	
Keine Überschneidungen mit anderen Rednern?	
Passen Sprache und Inhalte sowohl zum Zuhörer als auch zum Redner?	
Kontrolle: Rede laut vorlesen!	

### 3.5 So fertigen Sie Protokolle an

Die typischen Protokolle, wie sie entstehen usw., sind Ihnen selbstverständlich geläufig. In der obersten Chefetage bekommt das Protokollieren aber eine ganz andere Bedeutung. Ein Protokoll ist hier neben den Verträgen eines der *wichtigsten Dokumente*. Nur in Protokollen können beispielsweise eine Entscheidung und ihre Hintergründe nachvollzogen werden. Ebenso kann auch nur im Protokoll nachgelesen werden, wie genau ein Beschluss formuliert wurde und wer für die Umsetzung bis zu welchem Termin zuständig ist.

Als Vorstands- bzw. Geschäftsleitungsassistentin/-assistent sind Sie vorrangig mit dem *Protokoll der Vorstandssitzung* beschäftigt, auf das ich hier auch vorrangig eingehen werde. Das Protokollieren einer Vorstandssitzung wird in Ihrem Job nicht als lästige Aufgabe, sondern als Auszeichnung empfunden. Wer in solchen Sitzungen und Geschäftsleitungstreffen protokolliert, ist immerhin auf dem Wissensstand der Chefs!



#### Definition Protokoll

Das Wort „Protokoll“ ist griechischen Ursprungs und heißt übersetzt „das Davorgeleitete“. Um eine schnelle Übersicht über den Inhalt zu bieten, hat man in der Antike auf die gebräuchlichen Schriftrollen eine knappe Zusammenfassung geklebt.

Ein Protokoll ist ein in *Form und Inhalt* meist standardisierter, übersichtlich geordneter, zusammenfassender Bericht, der über den Inhalt, den Verlauf und das Ergebnis eines Gesprächs (Diskussion, Besprechung, Verhandlung, Sitzung, Unterrichtsstunde, Vorlesung) informiert. Protokolle sollen die Realität reproduzieren, d. h., sie dürfen keine eigene Wirklichkeit schaffen und damit auch keine Informationen oder Inhalte produzieren. Ganz allgemein gilt: Wenn ein Protokoll vom Versammlungsleiter und dem Protokollanten unterschrieben ist, erhält es den *Charakter einer Urkunde*. Das Protokoll ist für die Teilnehmer der Sitzung Gedächtnisstütze und dient der Dokumentation des Gesagten. Außerdem kann man mit dem Protokoll getroffene Beschlüsse und Entscheidungen kontrollieren und organisieren. Das Protokoll ist aber auch für diejenigen wichtig, die an der Sitzung nicht teilnehmen konnten, denn so erfahren sie, was besprochen wurde, und kommen auf den gleichen Wissensstand wie die Kollegen.



#### So wird ein Protokoll aufgebaut

Ein Protokoll besteht im Allgemeinen aus drei verschiedenen Teilen:

- *Kopfteil*: Hier müssen die *Basisinformationen* genannt werden. Ort, Datum und Zeit, Teilnehmer und Teilnehmerinnen, ihre Anzahl und die entschuldigt oder unentschuldigt Abwesenden, den Leiter bzw. die Leiterin, den Anlass der Sitzung, die Tagesordnung. (Oft reicht der Platz nicht aus, um dies als Kopfteil zu bezeichnen. Deshalb können Sie diese Informationen auch in ein Deckblatt aufnehmen, das dann für jedes Sitzungsprotokoll erneuert wird, aber im Design erhalten bleibt.)
- *Protokoll im eigentlichen Sinne*: Hier wird die eigentliche Niederschrift formuliert. Je nach ausgewählter Protokollform wird der geforderte Bericht formuliert. Die Gliederung ergibt sich in aller Regel aus der *Tagesordnung*. Ausführlich und genau sind wiederzugeben:
  - Anträge
  - Vorschläge
  - Thesen
  - KritikKnapp werden zusammengefasst:
  - Beispiele
  - Begründungen
- *Schlussteil*: Am Ende stehen die *Unterschriften* des Protokollführers und des Versammlungsleiters.

Bei den Protokollformen bzw. Protokollarten unterscheidet man:

- Verlaufsprotokoll
- Ergebnisprotokoll
- Mischprotokoll

Mit einem *Verlaufsprotokoll* (auch ausführliches Protokoll, Verhandlungsprotokoll, Wortprotokoll genannt) wird besonderes Gewicht auf den *Gesprächsverlauf*, den Prozess der Meinungsbildung, den Entscheidungsprozess und die Ergebnisse gelegt. Es eignet sich daher besonders dann, wenn kontroverse Standpunkte und ggf. deren Einfluss auf die Entscheidungsfindung dokumentiert werden sollen. Beim *Wortprotokoll* wird sogar jedes Wort mitgeschrieben. Da diese Protokollart zu aufwändig ist, wird sie in den meisten Unternehmen nicht eingesetzt.

Das *Ergebnisprotokoll* legt bei der Niederschrift besonderes Gewicht auf die Dokumentation der Ergebnisse (Entscheidungen, Abstimmungen, Vereinbarungen usw.). Es ist daher kürzer als ein Verlaufsprotokoll. Da es neben Ergebnissen und Entscheidungen auch die *Aufgaben* protokolliert, ist es besonders geeignet für die üblichen Arbeitsveranstaltungen von Projektgruppen, Ressortsitzungen usw. Die wichtigsten Ergebnisse werden in der Reihenfolge der behandelten Tagesordnungspunkte dokumentiert. Dabei kann in Ausnahmefällen, wenn es einen Grund dafür gibt, auch

einmal von der bloßen Ergebnisdokumentation abgewichen werden. Anträge werden im Wortlaut festgehalten. Abstimmungsergebnisse mit Ja- und Nein-Stimmen sowie Enthaltungen werden dokumentiert. Die Niederschrift erfolgt im Allgemeinen in der Zeitform Präsens (Gegenwart), aber auch das Präteritum ist bei einem Ergebnisprotokoll möglich.

*Mischprotokolle* sind Protokolle, die sowohl den *Verlauf* darstellen als auch die *Ergebnisse* wiedergeben. Zum Teil findet man im Mischprotokoll auch wörtliche Formulierungen. Dieser Protokolltyp ist für Vorstandssitzungen sehr geeignet, da Sie entscheiden können, wann Sie sich auf das Ergebnis beschränken können und wann ausführliche Angaben notwendig sind. Es lässt also den Raum, effizient zu bleiben, schafft aber auch die Möglichkeit, Wichtiges wörtlich wiederzugeben. Die Anforderungen an Sie als Protokollant sind dementsprechend hoch.



Für Ihr Protokoll – gleich, welche Art von Protokoll Sie schreiben – sollten Sie folgende Grundsätze beachten:

- knappe Darstellung in einem sachlichen und distanzierten Stil, Informationsfunktion des Protokolls beachten, keine Wertungen abgeben
- keine Überleitungen zwischen den verschiedenen Punkten
- in der Regel im Präsens schreiben (beim Verlaufsprotokoll zwingend), beim Ergebnisprotokoll entweder Präsens oder Präteritum wählen
- klare Kennzeichnung der vorgenommenen Sprechhandlungen, Sprechakte (z. B.: Prof. Müller erläutert, verspricht, sagt zu, betont, erklärt, beschreibt usw.)
- Einzelne (namentlich gekennzeichnete) Redebeiträge werden im Allgemeinen in indirekter Rede wiedergegeben.
- Wörtliche Wiedergaben (z. B. Anträge oder Beschlüsse) müssen als solche gekennzeichnet werden (z. B. in Anführungszeichen setzen).
- über Äußerungen einzelner Teilnehmer im Aktiv berichten (z. B.: Köhler schlägt vor ...)
- Passivwendungen verwenden, wenn die jeweiligen Redner namentlich nicht genannt werden sollen (z. B.: Es wurde hervorgehoben, betont, erklärt, dargelegt usw.)

- Fragen, die gestellt worden sind, in die Antwort mit einbeziehen (z. B.: Auf die Frage nach den Motiven für ... erklärte Prof. Müller, dass ...)
- Personen im Protokoll nur mit Titel und Familiennamen bezeichnen

Für das *Vorstandsprotokoll* gehen Sie am besten nach folgendem Muster vor:

- Deckblatt (Ort, Zeit, Teilnehmer, Gliederung TOP 1 bis ...) usw.
- Den Protokolltext erstellen Sie entsprechend der Gliederung.
- Die einzelnen TOPs unterteilen Sie in:
  - Problem, Ist-Zustand, Vortrag
  - Diskussion
  - Ergebnis, ggf. Beschluss
- In den Schlussteil gehören Ort, Datum, Unterschrift.
- Im Anhang finden sich die notwendigen ergänzenden Unterlagen.

Praktisch gehen Sie so vor, dass Sie zunächst *in der Sitzung handschriftliche Notizen* machen. Beschlüsse, Entscheidungen und Besonderheiten können Sie sich dabei schon notieren. Nach der Sitzung erfassen Sie das Protokoll auf dem PC in seiner vorläufigen Fassung. Die Endfassung stimmen Sie mit den Sitzungsteilnehmern ab, um Missverständnisse und Fehler auszuräumen. Wenn es gegengelesen ist, können Sie das Protokoll dem Vorstandsvorsitzenden vorlegen. Er unterschreibt es und in der nächsten Vorstandssitzung wird es formaljuristisch verabschiedet.



Achten Sie vor allem auf folgende Grundsätze bei der Mitschrift während der Sitzung:

- Schreiben Sie erst dann, wenn ein Sinnabschnitt beendet ist, damit Ihre Mitschrift tatsächlich den Tenor des Gesagten trifft.
- Fassen Sie die Hauptgedanken stichwortartig zusammen.
- Kürzen Sie Wörter sinnvoll ab.
- Notieren Sie Namen und Begriffe möglichst vollständig, um sie auch später noch schnell nachschlagen zu können.
- Ordnen Sie Ihre Stichwörter auf dem Papier in nicht-linearer Folge so an, dass Zusammenhänge und Beziehungen deutlich werden.
- Lassen Sie beim Schreiben auf dem Papier Raum für nachträgliche Ergänzungen.

Für Ihre Ablage sollten Sie bzgl. der Protokolle darauf achten, dass alles ohne Probleme *wieder auffindbar* ist. Gerade in den Protokollen aus den Vorstandssitzungen

werden Sie ständig recherchieren müssen. Deshalb empfiehlt es sich hier, besondere Aufmerksamkeit auf die Archivierung zu legen.



Für die Vorstandssitzungen empfiehlt sich ein Mischprotokoll aus Verlaufs- und Ergebnisprotokoll:

- Deckblatt mit Datum, Ort, Uhrzeit, Teilnehmern, Tagesordnung
- Beschlüsse im Wortlaut mit Abstimmungsergebnissen wiedergeben
- Stichworte zum Ablauf der Sitzung, Vorschläge, Einwände, Begründungen (bei wichtigen Wortmeldungen mit Namenshinweis), wenn erforderlich und sinnvoll
- Unterschriften des Protokollführers und des Sitzungsleiters
- Anlagen (z. B. Kopien der Anträge)

### 3.6 So wird die Umsetzung der Beschlüsse kontrolliert

In Ihrem Job haben Sie nicht nur die gefassten Beschlüsse in der Vorstandssitzung zu protokollieren. Sie müssen auch *kontrollieren*, ob diese Beschlüsse umgesetzt werden und wurden. Ein Vorstandsbeschluss ist der *oberste Befehl* in einem Unternehmen und hat verbindlichen Charakter für alle Mitarbeiter. Im Beschluss ist das Vorstandsmitglied genannt, das die *Verantwortung für die Umsetzung* des Beschlusses trägt.

Aus den Vorstandssitzungen ergeben sich zum einen *Beschlüsse*, zum anderen einfache *Aufgabenbeschreibungen*. Ihnen als Assistentin/Assistent obliegt es, diese Beschlüsse und auch die Aufgaben zu kontrollieren und zu prüfen, ob alles im Plan liegt. Dazu sollten Sie sich ein eigenes Archivierungssystem überlegen, da Sie die Termine und die Timelines der Beschlüsse und Aufgaben im Auge behalten. Schließlich bereiten Sie ja auch die nächste Vorstandssitzung vor, und dazu gehört auch, dass Sie alle Informationen parat haben und Aussagen zum Stand der Dinge treffen können.

Ein besonderes Augenmerk legen Sie auf die offenen Beschlüsse. Den Fortschritt eines solchen Beschlusses überprüfen Sie anhand sämtlicher *Quellen*, die Ihnen zur Verfügung stehen:

- Auskünfte des Vorstandsvorsitzenden
- aus der Post
- andere Protokolle aus Unternehmen, zu denen Sie Zugang haben
- andere Sitzungen
- aus Pressemitteilungen
- aus dem Intranet
- aus Ressorts, die auch Kontrollfunktionen erfüllen (Controlling, Buchhaltung usw.)
- persönliche Gespräche, Telefonate



Delegieren Sie Teile Ihrer Kontrollarbeiten: Gerade bei Großprojekten und Großbeschlüssen können Sie ruhig an die Projektleiter, Controller, Teamleiter usw. *Kontrollaufgaben übergeben*. Sie müssen dann nur noch die Kontrolleure kontrollieren.

Wenn Sie alle Informationen zum Stand der Dinge eingeholt haben, machen Sie den Abgleich: Liegt die Sache im Zeitplan? Sind die Budgets eingehalten? Kurz: Ist alles *beschlusskonform* eingehalten? Wenn dies der Fall ist, können Sie dies für die nächste Vorbereitung der Vorstandssitzung so für die Tagesordnung notieren. Ist das aber nicht der Fall, müssen Sie einschreiten.



Wenn sie merken, dass abweichend zu den Beschlüssen des Vorstands etwas „aus dem Ruder läuft“, dann beachten Sie bitte diese Grundregeln:

- *Beschaffen Sie sich zusätzliche Informationen*, um herauszufinden, ob Ihre zunächst getroffene Feststellung tatsächlich der Wahrheit entspricht. Wenn Sie bestimmte Unterlagen anfordern oder bestimmte Berichte haben wollen, wirkt das sehr oft bereits beschleunigend in der Sache.
- *Reden Sie mit den Verantwortlichen* und halten Sie dabei die Hierachiestufen ein. Sie fangen unten an und notieren sich die Argumente und Gründe. Hier ist es nun an der Zeit, kraft Ihres Amtes Druck auszuüben. Wenn Sie merken, man teilt Ihnen faule Ausreden mit, dann lassen Sie das die Verantwortlichen spüren und machen Sie deutlich, dass Sie von der Spitze des Unternehmens im Auftrag der Unternehmensleitung die Kontrollen durchführen.
- Wenn Ihr Einschreiten nicht zum gewünschten Erfolg führt, dann *können* Sie Meldung machen beim jeweiligen Vorstand des Ressorts. Stoßen sie hier auf Widerstand, dann machen Sie deutlich, dass dieses Thema auf die Tagesordnung muss.
- In letzter Instanz geben Sie die *Information an den Vorstandsvorsitzenden*.

Diese Kontrollaufgaben auszuführen, ist nicht immer leicht. Es empfiehlt sich, hier sachorientiert zu bleiben, nicht persönlich zu werden, hartnäckig zu sein und immer freundlich aufzutreten.



- Ihnen stehen unzählige *Quellen* zur Verfügung, aus denen Sie in Erfahrung bringen, wie weit eine Sache, die als Beschluss vorliegt, vorangeschritten ist. Am wichtigsten dabei werden Ihre persönlichen Gespräche und Telefonate sein.
- Wenn Sie eine Sache zum *Eskalieren* bringen müssen, dann denken Sie an Folgendes:
  - Nur das Allerwichtigste wird zum Vorstandsvorsitzenden getragen.
  - Sie können nicht nur, Sie müssen bei den Verantwortlichen kraft Ihres Amtes Druck ausüben.
  - Wenn es sein muss, dann geben Sie die Information an den Vorstand des Ressorts, der auch als Verantwortlicher im Beschluss genannt ist.

### 3.7 So steuern Sie die Pressearbeit

In jedem Unternehmen gibt es mittlerweile ganze Abteilungen, die sich um die *Pressearbeit* bzw. die *Öffentlichkeitsarbeit* kümmern. Je größer das Unternehmen ist, desto größer sind auch diese Abteilungen. Dort werden auch die meisten Botschaften abgesetzt, bevor sie mit den Fachleuten erarbeitet wurden. Beispiel: Der Vertriebschef erarbeitet mit dem Pressechef die neuesten Absatzzahlen, die veröffentlicht werden sollen. Der Pressechef nimmt Stellung zu einem Sponsoring-Projekt, das das Unternehmen übernommen hat. Und die interne Kommunikation (Mitarbeiterzeitschrift o. Ä.) wurde an den Personalchef delegiert.

Über diese Informationen hinaus sind aber gerade die allgemeinen Informationen für den Vorstandsvorsitzenden von besonderer Bedeutung, denn hier ist das Image des Unternehmens direkt betroffen. Deshalb benötigt der Vorgesetzte von Ihnen drei Listen, die Sie für ihn stets aktuell halten sollten:

1. *Erstellen Sie einen Pressekalendar.* Aus diesem muss hervorgehen, wann das Unternehmen die Geschäftsinformationen veröffentlicht, die regelmäßig publiziert werden. Das ist vor allem bei börsennotierten Unternehmen sehr wichtig.
2. *Erstellen Sie eine Liste mit den wichtigsten Meinungsbildnern.* Oft sind es nur wenige Journalisten und/oder Analysten, die über Ihr Unternehmen regelmäßig berichten. Diese Personen sollten intensiv betreut werden.
3. *Erstellen Sie eine Liste mit den Botschaften.* Der Vorstandsvorsitzende sollte stets die Möglichkeit haben, in einer Liste nachzuschlagen, welche Botschaften in den zurückliegenden zwölf Monaten über das Unternehmen veröffentlicht wurden und welche Veröffentlichungen in Planung sind.



Stellen Sie den Mitarbeitern bei Ihnen im Haus, die für die *Kommunikation* zuständig sind, Ihr Wissen zur Verfügung. Was nicht geheim ist, dürfen und sollen Sie weitergeben. Die Profis aus der Öffentlichkeitsarbeit werden damit „Gutes“ vollbringen.

### 3.7.1 Was Sie für Ihre Pressemitteilung beachten müssen

Gelegentlich wird Ihr Vorgesetzter aber auch direkt auf Sie zukommen und von Ihnen verlangen, dass Sie eine *Pressemitteilung* verfassen. Das ist sicher nicht an der Tagesordnung, aber Sie sollten auch auf diesen Fall gut vorbereitet sein:

- Ihre Pressemeldung muss sich von der Masse absetzen.
- Redakteure veröffentlichen nicht, was auf den ersten Blick wie Werbung aussieht und keinen Nachrichtenwert erkennen lässt.
- Formulieren Sie die Neuigkeit schon in der Überschrift.
- In den ersten Sätzen müssen Sie folgende Fragen beantworten: Wer? Wo? Was? Wann? Wie? Warum?
- Aktualität und regionaler Bezug (wenn regional veröffentlicht werden soll) müssen deutlich werden.
- Schreiben Sie immer in der dritten Form.
- Bauen Sie Zitate in den Text ein, die wichtige Kernaussagen wiedergeben.
- leicht verständliche Sprache, kein Fachchinesisch
- kurze, übersichtliche Sätze
- Verwenden Sie nur einen Schrifttyp und eine Schriftgröße.
- Verzichten Sie auf Farben.
- Setzen Sie nur eine Art der Hervorhebung ein (Beispiel: kursiv oder fett).
- Zwischenüberschriften machen lange Texte übersichtlicher.
- breiten Seitenrand belassen
- breiter Zeilenabstand, mindestens 1,5-zeilig

*Ganz wichtig:* Nennen Sie einen Ansprechpartner (Name, Funktion, Telefon, E-Mail, Fax, Adresse) und fügen Sie ein Firmenlogo in die Pressemitteilung ein. Dieser Mitarbeiter muss unbedingt für Journalisten bzw. Redakteure erreichbar sein.



Achten Sie auf folgende Grundregeln beim *Verfassen einer Pressemitteilung*:

- kurze Sätze
- Substantivierungen vermeiden
- Zitate einbauen
- im ersten Absatz Kernaussage formulieren und den eigenen Firmennamen erwähnen
- Behördensprache, Fachchinesisch, Floskeln usw. vermeiden
- breiten Seitenrand belassen
- breiter Zeilenabstand
- Text mit „Pressemitteilung“ überschreiben

- Firmenlogo platzieren
- Ansprechpartner mit allen Kontaktdaten nennen

### 3.7.2 Pressekonferenzen: So gehen Sie vor

Häufig werden nicht nur Pressemitteilungen versendet, sondern auch Pressekonferenzen veranstaltet. Das gilt vor allem dann, wenn die Mitteilung, die ein Unternehmen zu machen hat, besonders wichtig ist oder wenn ein besonderes Ereignis ansteht. Ganz typisch sind die so genannten Bilanzpressekonferenzen, in denen meistens jährlich die Unternehmenszahlen und -aktivitäten präsentiert werden. Auch nach einer Hauptversammlung oder einer Gesellschafterversammlung kann eine Pressekonferenz sinnvoll sein, wenn z. B. weitere Fragen an die Geschäftsleitung zu erwarten sind.

Wenn Pressevertreter zur Hauptversammlung eingeladen wurden, muss Ihnen eine Pressemappe zur Verfügung gestellt werden. In dieser sollten alle Informationen enthalten sein, die dem Journalisten „das Schreiben“ erleichtern. Meistens werden von der Presseabteilung im Laufe der Hauptversammlung ganz aktuelle Pressemitteilungen angefertigt, die den Pressevertretern ausgehändigt werden.



Beispiel einer Pressemitteilung anlässlich einer Hauptversammlung:

Hauptversammlung stimmt Umwandlung der BASF Aktiengesellschaft in eine Europäische Gesellschaft (SE) zu 26. April 2007

Hambrecht: „BASF Vorreiter der europäischen Chemieindustrie“

Die Hauptversammlung der BASF Aktiengesellschaft hat mit 99,75 % der abgegebenen Stimmen dem Vorschlag von Vorstand und Aufsichtsrat zugestimmt, die Rechtsform der Gesellschaft in eine Europäische Gesellschaft (Societas Europaea, SE) mit dem Namen BASF SE umzuwandeln. Sitz des Unternehmens und der Hauptverwaltung soll weiterhin Ludwigshafen sein.

„Als globales Unternehmen mit europäischer Heimat wollen wir uns eine zeitgemäße Rechtsform geben“, sagte Dr. Jürgen Hambrecht, Vorsitzender des Vorstands der BASF Aktiengesellschaft. „BASF ist damit Vorreiter der europäischen Chemieindustrie.“

Das Unternehmen plant die Umwandlung in eine SE nach Abschluss der Verhandlungen mit der Vertretung der Arbeitnehmer im ersten Quartal 2008 abzuschließen.

„BASF ist das führende Chemieunternehmen der Welt: The Chemical Company. Ihr Portfolio umfasst Chemikalien, Kunststoffe, Veredlungsprodukte, Pflanzenschutzmittel und Feinchemikalien sowie Erdöl und Erdgas. Ihren Kunden aus nahezu allen Branchen hilft BASF als zuverlässiger Partner mit hochwertigen Produkten und intelligenten Systemlösungen erfolgreicher zu sein. BASF entwickelt neue Technologien und nutzt sie, um sich zukünftigen Herausforderungen zu stellen und zusätzliche Marktchancen zu erschließen. Sie verbindet wirtschaftlichen Erfolg mit dem Schutz der Umwelt und gesellschaftlicher Verantwortung und leistet so einen Beitrag zu einer lebenswerten Zukunft. BASF beschäftigt rund 95.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und erzielte im Jahr 2006 einen Umsatz von 52,6 Mrd. EUR. BASF ist börsennotiert in Frankfurt (BAS), London (BFA), New York (BF) und Zürich (AN).

Ansprechpartner: ....“

Bei der Betreuung der Pressevertreter sollten Sie auf die folgenden Punkte achten:

1. Vor dem Versand eines Presstextes bzw. vor einer Einladung zur Pressekonferenz sollten Sie die Informationen noch einmal daraufhin überprüfen, ob sie aktuell, interessant, informativ und nachprüfbar sind. Nicht selten passiert es, dass sich ein Thema während der Organisation einer Pressekonferenz erledigt hat. Hier wäre es fatal, an der Veranstaltung festzuhalten und die Pressevertreter „zu langweilen“.
2. Liefern Sie den Pressevertretern Namen und Zahlen, denn Namen sind Nachrichten.
3. Bilder sagen mehr als tausend Worte. Jeder Pressevertreter freut sich über Fotos und sonstiges Bildmaterial, das die Sache anschaulicher macht.
4. Journalisten wirken in der Regel genervt, da sie anscheinend dauerhaft unter Zeitdruck stehen. Hier können Sie sich ein Standing verschaffen: Liefern Sie nur Pressemitteilungen und Einladungen zu Pressekonferenzen, wenn es wirklich wichtig ist. Die Pressevertreter wissen das zu schätzen und erkennen: Was von dort kommt, ist interessant. Sie können so Ihre Veröffentlichungsquote steigern.
5. Gerade in der Redaktion einer Tageszeitung sollten Sie nicht vor 11:00 Uhr anrufen.
6. Hofieren Sie die Vertreter der vermeintlich „zweitklassigen“ Blätter erstklassig. Hier wird Ihnen ein entsprechendes Presseecho sicher sein.

## Übungsaufgaben

### Aufgabe 5

Welche Sitzungsarten kennen Sie? Erklären Sie, welchen Zweck die Sitzungen verfolgen und wer teilnimmt.

### Aufgabe 6

Welche Arbeitsschritte führen Sie vom Auftrag bis zur fertigen Rede?

### Aufgabe 7

Welche Protokollart empfiehlt sich für Vorstandssitzungen und wie wird es aufgebaut?

### Aufgabe 8

Welche Fragen sollten unbedingt in den ersten Sätzen einer Pressemitteilung beantwortet werden?

## Lösungen

### Lösung 5

- Vorstandsklausuren: Diese finden ca. zwei- bis viermal pro Jahr statt. Behandelt werden ein oder mehrere strategische Themen. Sie finden oft außerhalb des Unternehmens statt.
- Sitzungen der Vorstandskommissionen: Diese tagen ca. viermal jährlich und übernehmen Überprüfungsarbeit und sonstige Unterstützung für den Vorstand.
- Projektleitungssitzung: Hier werden meistens Groß- und/oder Sonderprojekte besprochen. Neben dem Vorstand nehmen daran häufig Führungskräfte teil.
- Ressortsitzungen: Ressortsitzungen sind eher operativ als strategisch. Sie finden häufig in kurzen Intervallen (wöchentlich, vierzehntägig) statt.
- Arbeitsgruppensitzungen, Projektsitzungen, Ad-hoc-Sitzungen usw.

### Lösung 6

Wenn Sie den Auftrag erhalten, eine Rede zu verfassen, dann läuft Ihre Arbeit in den folgenden Schritten ab:

- Auftrag
- Idee
- Recherchieren
- Text erstellen
- Text optimieren
- Rede fertig stellen

### Lösung 7

Für die Vorstandssitzungen empfiehlt sich ein Mischprotokoll aus Verlaufs- und Ergebnisprotokoll, das wie folgt aufgebaut wird:

- Deckblatt mit Datum, Ort, Uhrzeit, Teilnehmern, Tagesordnung
- Beschlüsse im Wortlaut mit Abstimmungsergebnissen wiedergeben
- Stichworte zum Ablauf der Sitzung, Vorschläge, Einwände, Begründungen (bei wichtigen Wortmeldungen mit Namenshinweis), wenn erforderlich und sinnvoll
- Unterschriften des Protokollführers und des Sitzungsleiters
- Anlagen (z. B. Kopien der Anträge)

## Lösung 8

In den ersten Sätzen einer Pressemitteilung müssen folgende Fragen beantwortet werden:

- Wer?
- Wo?
- Was?
- Wann?
- Wie?
- Warum?

