

# Die Konferenzstruktur im Unternehmen

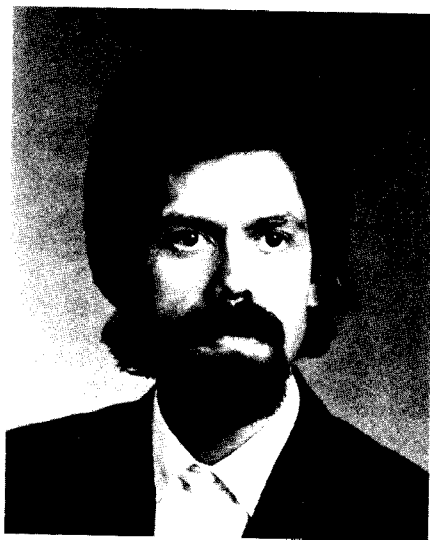
Eine Fallstudie zur Darstellung und Analyse des Konferenz- und Besprechungswesens

Konferenzen und Besprechungen dürfen als in vieler Hinsicht wichtige Einrichtungen in Organisationen angesehen werden: Man denke etwa an den enormen Zeiteanteil, den Führungskräfte für Konferenzen und Besprechungen aufbringen,<sup>1)</sup> an die Fülle unterschiedlicher Themen und Inhalte, die Gegenstand solcher Veranstaltungen sind und an die Tragweite der dort vorbereiteten und/oder entschiedenen Pläne und Maßnahmen. Erinnert sei auch an die Zusammenhänge, die zwischen der Konferenzführung speziell und der Mitarbeiterführung generell bestehen. Die im Jahre 1981 abgeschlossene Fallstudie sollte Anhaltspunkte für weitere detaillierte Untersuchungen und praktische Gestaltungsempfehlungen geben.

## Das untersuchte Unternehmen

Die Untersuchung wurde in einem Zweigwerk (Niederlassung) eines großen multinationalen Konzerns, der vor allem chemische Produkte herstellt, durchgeführt. In dem Werk waren zur Zeit der Untersuchung etwa 600 Mitarbeiter beschäftigt, davon 460 Angestellte und 140 gewerbliche Mitarbeiter. Von den 460 Angestellten sind wiederum 160 Außendienstmitarbeiter (Pharma-Referenten), die von 14 sogenannten Regionalleitern in den einzelnen Bezirken geführt werden. In dem Werk werden einerseits pharmazeutische Präparate hergestellt und vom Außendienst an Ärzte und Kliniken vertrieben, andererseits pharmazeutische Grundstoffe produziert und konzernintern weiterverkauft. Der Umsatz lag 1980 bei ca. 200 Mill. DM.

Während der Konzern selbst in Form der Matrix-Organisation sowohl nach Produktbereichen (beispielsweise Petro-Chemie, pharmazeutische



Professor Dr. K.-K. Pullig war fünf Jahre lang im Personal- und Bildungswesen der deutschen Unilever-Gruppe tätig; seit 1975 lehrt er insbes. Personal- und Bildungswesen und Organisation an der Universität – Gesamthochschule – Paderborn

Produkte usw.) als auch regional (beispielsweise deutsche, amerikanische und andere Tochtergesellschaften) und nach zentralen Funktionsberei-

chen (beispielsweise allgemeines Ingenieurwesen, Managementtraining) organisatorisch gegliedert ist, gibt es im untersuchten Werk vier Funktionsbereiche oder Ressorts: Marketing/Verkauf, Medizin/Wissenschaft, Rechnungswesen/Verwaltung und Technik/Produktion. Daneben sind einige Serviceabteilungen, wie Personal- und Sozialwesen und Produktentwicklung dem Geschäftsführer direkt unterstellt.

Um das als unbefriedigend empfundene traditionelle hierarchische Leitungssystem zu überwinden, hatte man ein System sogenannter Führungskreise geschaffen: Das oberste Führungs- und eigentliche Entscheidungsgremium war die Geschäftsleitung mit dem Geschäftsführer als Vorsitzendem, den 4 Ressortleitern und einem persönlichen Referenten des Geschäftsführers als Mitgliedern. Dem sogenannten inneren Führungskreis (IFK) gehörten außer der Geschäftsleitung 6 weitere ehemalige

Abb. 1: Konferenzstunden in 1980

	Anzahl Std.	%
Alle Konzern-Mitarbeiter	49 269	100
nur Mitarbeiter aus dem Werk	32 293	66
auswärtige Konzern-Mitarbeiter	16 976	34

Abb. 2: Stunden- und Prozentanteile gemäß dem Zeitrhythmus der Zusammenkünfte

Veranstaltungsrhythmus	Stunden	%
regelmäßig	36 631	74
unregelmäßig	5 388	11
abgeschlossene	2 034	4
langfristige	1 965	4
kurzfristige	1 194	2
nicht zugeordnet	—	5
		100

<sup>1)</sup> vergl. Pullig, K.-K., Brevier der Konferenztechnik, Bern 1981

Hauptabteilungsleiter an. Der IFK trat etwa monatlich zu einer Konferenz zusammen, auf der über ressortübergreifende Entwicklungen und Vorhaben informiert wurde. Darüber hinaus gab es den großen Führungskreis (GFK), dem die Mitglieder des IFK und etwa weitere 50 dazu offiziell berufene Mitglieder angehörten. Der GFK traf sich zweimal jährlich zu einer Konferenz, bei der über die allgemeine Geschäftsentwicklung, Unternehmenspläne und Einzelthemen aus den Ressorts berichtet wurde.

Zwischen Werk und der Leitung des pharmazeutischen Produktbereichs (Pharmaceuticals Division) in England bestanden vielfältige personelle und administrative Kontakte, die sich in den Daten zum Konferenzwesen naturgemäß wiederfinden.

## Die Untersuchungsmethode

Während eines halbjährigen Aufenthaltes im Unternehmen wurden 50 Mitarbeiter im persönlichen Gespräch befragt. Von diesen 50 Mitarbeitern waren 40 Führungskräfte nach der Definition des Unternehmens, indem sie nämlich Mitarbeiter zu führen oder als Spezialisten mit bedeutenden Fachkenntnissen eine besondere Verantwortung für die Organisationsziele hatten. Mit diesen 40 befragten Führungskräften wurden etwa 80 % aller Führungskräfte des Unternehmens erfaßt, die Führungskräfte der drei oberen Führungsebenen (Geschäftsleitung, Hauptabteilungsleiter und Abteilungsleiter) ohne Ausnahme, also zu 100%.

Die Interviewpartner wurden gebeten, anhand ihres Terminkalenders, mit Hilfe von Protokollen oder aus der Erinnerung anzugeben, an welchen »Meetings« sie 1980 teilgenommen hatten. Im einzelnen wurde dann nach folgenden Daten gefragt:

- Bezeichnung des Meetings, eventuell Abkürzung

**Abb. 3: Gliederung der Zusammenkünfte nach Teilnehmergruppen**

Gliederung	Erläuterung
<b>Ressortübergreifende Zusammenkünfte</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. überregionale Meetings (2.838 Stunden = 6 %)</li> <li>2. regionale Meetings (4.518 Stunden = 9 %)</li> <li>3. überregionale Projektteams (1.160 Stunden = 2 %)</li> <li>4. regionale Projektteams (2.214 Stunden = 4 %)</li> <li>5. Außendienstveranstaltungen (18.828 Stunden = 38 %)</li> </ol> <hr/> 29.558 Stunden = 59 %	<b>Mitarbeiter aus mindestens 2 Ressorts beteiligt</b> auswärtige Konzern-Mitarbeiter beteiligt nur Mitarbeiter aus dem Werk selbst beteiligt  z. B. neue Produkte/Präparate werden vorgestellt und erläutert, Informations- und Kontaktveranstaltungen für den Außendienst bzw. für Außendienst und Kunden (Ärzte)
<b>Ressort- bzw. Bereichsinterne Zusammenkünfte</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>A Bereich Marketing/Verkauf (6.837 Stunden = 14 %)</li> <li>B Bereich Produktion/Technik (5.476 Stunden = 11 %)</li> <li>C Bereich Medizin/Wissenschaft (4.369 Stunden = 9 %)</li> <li>D Bereich Rechnungswesen/Verwaltung (1.274 Stunden = 3 %)</li> <li>E Der Geschäftsführung direkt unterstellte Stäbe (1.755 Stunden = 4 %)</li> </ol> <hr/> 19.711 Stunden = 41 % Summe: 49.269 Std. = 100 %	<b>nur Mitarbeiter aus einem Ressort beteiligt</b>  persönlicher Referent des Geschäftsführers, Personalabteilung, Produktentwicklung

- in welchen Zeitabständen findet es statt (beispielsweise regelmäßig oder unregelmäßig)
- welche Personen haben daran teilgenommen
- wer hat das Meeting geleitet
- welche Inhalte wurden dort besprochen (Stichworte)
- wie oft hat das Meeting in 1980 stattgefunden
- wie lange haben diese Meetings durchschnittlich gedauert.

Weil in der Regel mehrere Teilnehmer zu jedem Meeting befragt wurden, konnten die oft differierenden individuellen Angaben ergänzt, berich-

tigt und nach wiederholten Rücksprachen in Übereinstimmung gebracht werden. Dennoch stellen die hier präsentierten Daten keine exakten, sondern nur relativ genaue Schätzwerte dar. Die daraus erstellte vorläufige Übersicht wurde dann mehreren Führungskräften zur Durchsicht und Berichtigung vorgelegt.

Weitere Daten ergaben sich aus den Reisekostenabrechnungen, aus denen sich relativ exakt Dauer und Zweck aller mit Kosten verbundenen Reisen für jeden einzelnen Mitarbeiter entnehmen ließen und Ergänzungen zur Liste der Zusammenkünfte lieferten.

## Ergebnisse

Erfaßt wurden 147 verschiedene Zusammenkünfte im Jahre 1980, in denen alle Konzernmitarbeiter 49.269 Stunden verbrachten. Davon entfielen 32.293 Stunden oder 66% auf Mitarbeiter des untersuchten Zweigwerkes selbst, der Rest auf Mitarbeiter aus anderen Organisationseinheiten des Konzerns, insbesondere auf solche der Pharmaceuticals Division. Oder anders ausgedrückt: 34 % des Zeiteanteils bei allen Konferenzen, an denen Mitarbeiter des Werkes teilnahmen, entfielen auf auswärtige Konzernmitarbeiter.

Teilt man die Zusammenkünfte gemäß dem Zeitrhythmus ihrer Wiederholung ein nach

- regelmäßig sich wiederholenden, das heißt institutionalisierten (R) und
- unregelmäßig, nach Bedarf anfallenden (U) Meetings sowie
- nach Projekt- oder Produkt-Team-Zusammenkünften, die wiederum
  - bereits abgeschlossen sind (A)
  - noch länger als 1 Jahr laufen werden (L) oder
  - kurzfristig in weniger als 1 Jahr abgeschlossen werden (K),
 so ergeben sich die in Abb. 2 auf S. 54 gezeigten Anteile.

In Abb. 3 wurden die Stunden- und Prozentanteile gemäß dem Teilnehmerkreis auf die verschiedenen Zusammenkünfte aufgegliedert.

Abb. 4 zeigt, daß die Mitarbeiter der einzelnen Ressorts und der Geschäftsführung (einschließlich der Geschäftsführungsstäbe) im Durchschnitt unterschiedlich lange in Zusammenkünften zubrachten.

Gliedert man die Zusammenkünfte entsprechend der Reichweite der Beschlüsse beziehungsweise dem Einflußbereich der Teilnehmer in 7 Entscheidungskreise, so ergibt sich das in Abb. 5 gezeigte Bild.

**Abb. 4: Durchschnittlicher Zeitverbrauch der Mitarbeiter der 4 Ressorts und der Geschäftsführung in Zusammenkünften 1980**

Ressort/Bereich	Ø Stunden 1980	Zeitanteile der einzelnen Ressorts in %	Ø Wochenstunden pro Teilnehmer (bei 46 Jahreswochen)
Geschäftsführung	1 030	5,5	7,47
davon Stäbe*)	584	3,1	6,35
Marketing/Verkauf	7 162	38,0	5,37
Technik/Produktion	6 470	34,4	6,12
Medizin/Wissenschaft	2 711	14,4	4,21
Rechnungswesen/Verwalt.	1 454	7,7	3,51
		100,0	

\*) Personalleitung und persönlicher Referent des Geschäftsführers

**Abb. 5: Gliederung der Zusammenkünfte nach Entscheidungskreisen**

Entscheidungskreis	Reichweite der Beschlüsse bzw. Einflußbereich der Teilnehmer	Stunden	%
I	Gesamte(n) Produktbereich/Division des Konzerns betreffend	2 052	4
II	Die gesamte Deutsche Konzern-Organisation betreffend	722	1
III	Das gesamte Werk betreffend	4 086	8
IV	Ressortebene in Abstimmung mit der Division	11 763	24
V	Ressortebene ohne Abstimmung mit der Division	18 704	38
VI	Hauptabteilungsebene in Abstimmung mit der Division	3 992	8
VII	Hauptabteilungsebene ohne Abstimmung mit der Division	7 858	16

Betrachtet man den Zeitanteil, der auf die einzelnen Mitarbeiter entfällt, so ergeben sich folgende Daten:

Die Mitglieder der Geschäftsleitung verbrachten 1980 im Durchschnitt 482 Stunden pro Jahr oder – bei 46 Wochen pro Jahr – 10 Stunden pro

Woche in Konferenzen. Diese Zahl stimmt übrigens genau mit der Angabe eines Vorstandsmitgliedes in der Wirtschaftswoche vom 7. 2. 1975 überein, der zufolge der deutsche Manager durchschnittlich 10 Stunden konferiert. Bei den übrigen IFK-Mit-

gliedern ergaben sich 501 Stunden pro Jahr oder 11 Stunden pro Woche.

In den extrem hohen Konferenzstundenzahlen einiger Mitarbeiter, wie beispielsweise beim Hauptabteilungsleiter Produktion (948 Jahresstunden, das entspricht 21 Wochenstunden) oder dem Ressortleiter Marketing/Verkauf (829 Jahresstunden, das entspricht 18 Wochenstunden) schlagen sich Besonderheiten nieder, die das Gesamtbild etwas verzerren. Im Bereich Marketing waren es die Außendiensttagungen und wissenschaftlichen Symposien, im Bereich der Produktion bestimmte Projekte, welche für sich allein schon jeweils um die 200 Stunden in Anspruch nahmen.

In Abb. 6 wurde auch versucht, die Zusammenkünfte nach inhaltlichen Kriterien zu gliedern.

Alle Zusammenkünfte wurden auf einem Gesamttabelleau dargestellt (nicht abgebildet). Dies als Versuch, eine Grundlage für organisatorische und personelle Überlegungen zur Gestaltung des Konferenzwesens zu schaffen.

Das Gesamttabelleau läßt z. B. schnell erkennen, welche Teilnehmer an welchen Zusammenkünften teilnehmen bzw. nicht teilnehmen, welche personellen Verbindungen zwischen den Ressorts bestehen, wieviel Teilnehmer an bestimmten Zusammenkünften beteiligt sind u.v.a.m.

### Vorläufige Schlußfolgerungen

Die Gesamtübersicht über das Konferenz-Besprechungswesen der untersuchten Konzern-Niederlassung in 1980 machte deutlich, daß die unterschiedlich starke Einbeziehung in das mündliche Kommunikationswesen bei einzelnen Mitarbeitern bisweilen nicht deren formaler organisatorischer Stellung entspricht: etwa wenn der für die Werbung zuständige Mitarbeiter, wenn der Product-Manager, der Product-Development-Manager oder wenn einige Mitarbeiter des Rech-

**Abb. 6: Gliederung der Zusammenkünfte nach inhaltlichen Kriterien**

Inhaltliche Kennzeichnung	Code	Stunden	%
Allgemeiner Informations-/Erfahrungsaustausch; Beratungen, Präsentationen, Tagungen usw.	INFO	36 417	74
Entscheidungen, Beschlüsse über detaillierte Pläne, z. B. Budgets	E-D	7 413	15
Entscheidungen, Beschlüsse über größere Rahmenpläne, Strategien; Koordination von verschiedenen Rahmenplänen	E-R	1 464	3
Entwicklung von Konzepten, Lösungen, Alternativen	ALT	2 908	6
Kongresse, Symposien	KONGR	—*)	
Mitarbeiterbesprechungen	MAB	1 067	2
Verbandsarbeit	VERB	—*)	
Schulungsaktivitäten (in der Rolle des Referenten)	SCHUL	—*)	

\*) nicht berücksichtigt

nungswesens — diese Liste beansprucht keine Vollständigkeit — in vielen Konferenzen vertreten sind, ohne jedoch Mitglied des GFK zu sein, während andere GFK-Mitglieder bei der Meeting-Übersicht kaum auftauchen.

Bemerkenswert ist auch der hohe Anteil an Informations-Konferenzen (74%) im Vergleich zu den Konferenzen, die überwiegend Entscheidungen (18%), Konzeptionen (6%) oder Mitarbeiterbesprechungen (2%) zum Inhalt haben.

Ohne hier vorschnelle Schlüsse zu ziehen, sollte diese Tatsache dennoch Anlaß für weitere Überlegungen sein, etwa mit den Fragestellungen: sind diese — sehr aufwendigen — Wege des Informationsaustauschs in allen Fällen notwendig, oder gibt es nicht billigere Verfahren? Inwieweit gibt es Überschneidungen?

Aus der kritischen Haltung der Mitarbeiter zu bestimmten Zusammenkünften konnten mittlerweile schon

konkrete Konsequenzen abgeleitet werden: beispielsweise soll ab 1981 jährlich eine der beiden GFK-Konferenzen mit etwa 50 Führungskräften nach bisherigem Muster als reine Informationskonferenz ablaufen, allerdings ohne die als unbefriedigend empfundene anschließende Teilnehmerdiskussion, die zweite Konferenz mit demselben Teilnehmerkreis soll als Interaktions-Meeting mit 5–6 Informationsständen und entsprechenden Standmanagern gestaltet werden.

Umfassendere Branchen- und Betriebsvergleiche eventuell in Anlehnung an das hier vorgestellte Muster könnten weitere interessante Hinweise auf die Praxis des mündlichen Kommunikationswesens und eventuell deren Zusammenhang mit Erfolgsgrößen geben.

Vielleicht ergibt sich hieraus auch ein Anstoß für eine betriebliche Konferenz-Kostenrechnung oder für die Aufstellung einer Art Konferenz-Budget.