



Das Projekt „**Betriebliche Kompetenzentwicklung für Klein- und Jungunternehmer**“ ist eine Kooperation zwischen Institut für Unternehmensgründung und Unternehmensentwicklung, Johannes Kepler Universität Linz und der WIFI-UNTERNEHMER-AKADEMIE, WKO Oberösterreich.

Jour-Fixe

1. KURZBESCHREIBUNG

Die optimale, wirksame und einfache Firmenbesprechung.

Effektiver planen, steuern, durchführen/durchsetzen, kontrollieren, reflektieren, delegieren, motivieren – diese Anliegen sind in allen Betrieben spürbar. Dieses Kommunikations-Instrument wird periodisch je nach Größe des Betriebes und Bedarf durchgeführt.

Einführung und Durchführung regelmäßiger Jour-Fixe-Besprechungen trägt wesentlich zur Erfüllung der grundsätzlichen betrieblichen Zielvorgaben und der Aufgabenrealisierung bei.

2. STELLENWERT UND BEDEUTUNG FÜR DIE BETRIEBLICHE PERSONALENTWICKLUNG

Regelmäßige Jour-Fixe ermöglichen:

- die Klarheit in den einzelnen Funktions- und Verantwortungsbereichen zu schaffen
- die Leistungsfähigkeit des Unternehmens und der einzelnen Bereiche zu steigern
- die Führung und die Mitarbeiter/innen haben den optimalen Informationsstand des gesamten Unternehmens, einzelner Bereiche und von Arbeitskolleg/innen
- eine starke Umsetzungsorientierung von Zielen, Aufträgen und Aufgaben
- mehr Flexibilität zu erreichen
- Veränderungsbereitschaft zu fördern
- verkrustete Organisationsformen zu verbessern
- ein wirksames Führungsinstrument
- mehr Platz für Persönlichkeitsentfaltung zu schaffen
- störungsfreien, reibungslosen Arbeitsablauf zu ermöglichen
- alle im Unternehmen notwendigen Veränderungspotentiale transparent zu machen und konkrete Lösungen zu entwickeln

3. DARSTELLUNG DES INSTRUMENTES UND DER EMPFOHLENE VORGEHENSWEISE

Je nach Größe und Organisationsstand des Unternehmens wird ein individueller Ablauf vorbereitet.

Jour-Fixe hat einen fixen Platz im Kommunikationsplan des Betriebes.

Die Jour-Fixe können wöchentlich, monatlich, vierteljährlich oder halbjährlich stattfinden, wobei ein geringerer zeitlicher Abstand zwischen den Besprechungen – wöchentlich oder monatlich - optimalere Ergebnisse gewährleistet.

Wichtig ist eine klare Struktur für die Jour-Fixe, die immer eingehalten werden soll:

- Organisatorische Struktur
 - Fixe Terminvereinbarungen - ein Besprechungsplan sollte für das ganze Jahr festgelegt werden
 - Rhythmus fixieren – entweder wöchentlich, monatlich, vierteljährlich oder halbjährlich; der Rhythmus kann für jeden Bereich individuell fixiert werden; die Häufigkeit ist abhängig von der Vielzahl an Informationen, welche im Team weitergegeben werden sollen, sowie von der Dringlichkeit der Weitergabe.
 - Teilnehmer/innen – welche Personen sollen/müssen am Jour-Fixe teilnehmen?
 - Leitung – wer übernimmt die Leitung des Jour-Fixe, gibt die Themen vor bzw. übernimmt die „Moderation“?
 - Räumliche Klärung: es ist wichtig, dass Störungen für den Zeitraum der Besprechung weitgehend vermieden werden, d.h. in einen Besprechungsraum ausweichen sowie eine Person bestimmen, die in der Zeit der Abwesenheit der Kolleg/innen z.B. das Telefon übernimmt.
 - Benötigte Unterlagen und Formulare: für notwendige Vorbereitungen sollte die beteiligten Personen genügend Zeit zur Verfügung stehen, deshalb rechtzeitig vor dem Jour-Fixe die Anforderungen weitergeben bzw. entsprechende To-Do-Aufgaben, die bis zur nächsten Besprechung zu erledigen sind, am Ende des Jour-Fixe aufteilen und mit einem Erledigungsdatum versehen.

- Protokollierung: festlegen, wer das Protokoll verfasst, dies kann entweder immer die gleiche Person sein oder jede/r Beteiligte ist abwechselnd dafür zuständig. Ebenso sollten die Form, der Umfang sowie die Verteilung der Besprechungsprotokolle an die betroffenen Personen im Vorfeld bestimmt werden.
- Inhaltliche Struktur:
 - Jour-Fixe-Variante – es können themenbezogene oder projektbezogene Besprechungen eingeführt werden
 - Im ersten Fall können abwechselnd oder miteinander kombiniert Jour-Fixe zu den Themen: Marketing, Organisation, Planung, Controlling, etc. stattfinden
 - Projektbezogene Jour-Fixe dienen zur besseren Projektüberwachung- und Steuerung
 - Programm für die verschiedenen Jour-Fixe
 - Betriebliche Informationen: Marketing, Organisation, Controlling, Planung, Personal, Projekte, Kennzahlen etc.

Vorbereitung: Die Teilnehmer bereiten sich auf die Jour-Fixe vor lt. **Jour-Fixe-Struktur, Agenda oder Programm**. Die/der für ein Thema verantwortliche Teilnehmer/in vervielfältigt die benötigten Informationen nach Bedarf für alle Beteiligten und bereitet seinen Bericht vor. Auch eventuelle Verbesserungsvorschläge, Problemlösungen, etc. können schon im Vorfeld vorbereitet werden.

Falls konkrete Jour-Fixe-Punkte wie z.B. ein geplantes Event, neue Rahmenbedingungen oder Richtlinien etc. bereits vor dem Jour-Fixe bekannt sind, sollten diese in der Agenda festgehalten und rechtzeitig ausgeteilt werden.

Es sollte ein **Zeitplan** für die Jour-Fixe-Punkte vereinbart werden. Die/der Moderator/in sorgt dafür, dass dieser eingehalten wird und dass alle geplanten Punkte besprochen werden. Sie/er leitet zum Schluss auch eine Feed-Back-Runde ein und hält nach Bedarf die festgelegten Ziele, Maßnahmen, To-Dos etc. auf Flip-Chart oder in einer Liste fest. Alle Teilnehmer/innen sollten zu Wort kommen und es sollten keine offenen Punkte bleiben. Sollte der Zeitplan überzogen werden, ist es zu empfehlen, sich für die nicht erledigten Punkte einen Zusatztermin auszumachen, damit auch diese ordentlich besprochen werden.

Die Besprechung sollte, wenn möglich, durchs Telefon und Sonstiges **nicht gestört bzw. unterbrochen** werden. Ein/e Mitarbeiter/in betreut z.B. das Telefon und notiert gegebenenfalls Rückrufe für ihre/seine Kolleg/innen etc.).

Einige der Formulare, die man bei Bedarf in der Vorbereitung und Durchführung einsetzen kann sind:

- Jour-Fixe (allgemeine Vorbereitung) [Checkliste: Jour Fixe](#)
- Meine Jour-Fixe-Vorbereitung [Checkliste: Meine Jour-Fixe-Vorbereitung](#)
- Qualitätsverbesserung/Mängelbeseitigung [Checkliste: Qualitätsverbesserung/Mängelbeseitigung](#)
- Aktivitätenliste [Checkliste: Aktivitätenliste](#)

4. ERFAHRUNGEN MIT DEM EINSATZ

Je konsequenter die Jour-Fixe durchgeführt und gelebt werden, desto leichter funktionierten die innerbetriebliche Kommunikation, die Verwirklichung und Kontrolle der festgelegten Ziele und damit der gemeinsame Erfolg.

Der Zeiteinsatz ist individuell festzulegen. Aus den eigenen Erfahrungen, die bei den ersten Jour-Fixe gemacht werden, merken die Beteiligten sehr schnell, welcher Zeitbedarf für ihren Bereich besteht. Es hat sich jedoch gezeigt, dass Jour-Fixe nicht zu kurz ausfallen sollten, um einerseits genügend Zeit für wichtige Themen zu haben und andererseits um nicht zu viele Themen auf ein andermal zu verschieben. Doch auch zu lange Jour-Fixe sind zu vermeiden, da ein „Zerreden von Problemen und Themen“ nicht effektiv ist.

Regionale oder Betriebsgrößen bedingte Einschränkungen konnten nicht festgestellt werden.

Für die Durchführung der Jour-Fixe müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein, wie:

- Zeitliche Einplanung: die im Vorfeld reservierten Jour-Fixe-Termine sollten alle Teilnehmer zeitlich einplanen und dann auch anwesend sein. In manchen Fällen kann es durchaus auch Sinn machen, für eine Vertretung bei Abwesenheit wie Krankheit oder terminlichen Kollisionen bei der Besprechung zu sorgen.
- Räumliche Voraussetzung: geeigneter Besprechungsraum und benötigten Werkzeuge wie Flip-Chart, Pinwand und sonstige Hilfsmittel rechtzeitig vor dem Termin besorgen.
- Gut aufbereitete, aussagekräftige Unterlagen wie Controlling-Kennzahlen, neue Ablaufpläne etc. vorbereiten und in ausreichender Anzahl zum Jour-Fixe mitnehmen.

5. ANWENDUNGSERFAHRUNGEN

Viele unserer Kunden aus Oberösterreich und Niederbayern haben in den vergangenen Jahren Jour-Fixe als festen Bestandteil ihrer Personalentwicklung in verschiedenen Zusammenstellungen eingeführt. Die wichtigsten Rückmeldungen der Unternehmer/innen lassen sich mit folgenden Aussagen zusammenfassen:

- eine wesentlich transparentere, innerbetriebliche Situation
- deutliche Qualitätsverbesserung in der Festlegung und Umsetzung der Ziele

Ich selbst habe in den Betrieben, in denen ich früher tätig war, dieses Personalentwicklungsinstrument in verschiedenen Varianten eingesetzt und führe Jour-Fixe nun auch in meinem eigenen Unternehmen durch. Da ich viele positive Erfahrungen damit gewinnen konnte, ist es auch mein Bestreben, die dieses Werkzeug und die damit verbundenen Nutzen an andere Unternehmer/innen und Führungskräfte weiterzugeben.


„Am Anfang sahen wir die Einführung von Jour-Fixe-Besprechungen eher mit gemischten Gefühlen. Besprechungen hatten wir schon immer durchgeführt, großteils aber nur dann, wenn es dringende Probleme zu diskutieren gab oder sofortige Anweisungen weitergegeben werden mussten. Mit dem wöchentlichen Jour-Fixe haben wir sehr gute Erfahrungen gemacht, die Besprechungen sind endlich geordnet, regelmäßig und laufen professionell ab. Die beteiligten Mitarbeiter/innen haben gelernt damit umzugehen und nutzen die Zeit ihre Probleme zu besprechen.“ (Kleinunternehmer eines mühlviertler Handwerksbetriebs mit dzt. 16 Mitarbeiter/innen).

„Bevor wir regelmäßige Jour-Fixe-Termine eingeführt haben, übernahmen immer nur die Besprechungsleiter (Vorgesetzte, Meister) die Festlegung der Themen, die diskutiert werden sollten, und es war für sie immer äußerst mühsam, von den Mitarbeiter/innen zu erfahren, ob es darüber hinaus aktuelle Probleme, Belange etc. gab. Nun bereiten sich alle beteiligten Mitarbeiter/innen auf das Jour-Fixe vor, es können somit vielmehr Themen selbst in der gleichen Zeit bearbeitet werden. Die Rückmeldungen der Mitarbeiter/innen zeigen mir, dass sie sich durch den neuen Ablauf ernst genommen fühlen, sie sind motivierter und Vorbereitung anhand unserer Checklisten gehört für sie dazu. Der Jour-Fixe-Leiter übernimmt größtenteils nur noch Moderations- und Koordinationsfunktion.“ (Inhaber eines Maschinenbaubetriebs aus dem Hausruckviertel mit dzt. 70 Mitarbeiter/innen)

6. VERTIEFUNGSMÖGLICHKEITEN

- Bischof A./ Bischof K.: Besprechungen. Effektiv und effizient. Haufe Verlag. Planegg 2007 (4. Aufl.)
- Seifert J.: Besprechungen erfolgreich moderieren. Gabal Verlag. Offenbach 2004 (9. Aufl.)
- Birkenbihl V.: Kommunikation für Könnner ... schnell trainiert. Die hohe Kunst der professionellen Kommunikation. mvg Verlag. Heidelberg 2002 (5.Aufl.)

7. AUTOR

Kontakt	August Anton Wirth August Anton Wirth Unternehmensentwicklung		
Standort	Oberer Schiffweg 27, 4400 Steyr		
Email / Internet	consulting@august-wirth.at		
Telefon-Nr.	07252-45123	Fax-Nr.	Dw 9

Seit 1981 selbständiger Unternehmensberater und Trainer (Dale Carnegie-Ausbildung zum Thema Menschenbehandlung; Dr. Gustav Großmann – Zeit-, Ziel und Lebensplanung; Systemische Familientherapie, um Gesamtsysteme zu verstehen und zu bearbeiten; NLP Managementausbildung bei Prof. Dr. Fischer; Moderationsausbildung im VMMT-Trainerverband)

Der Aufbau und die Weiterentwicklung von Gewerbe-, Handels- und Industriebetrieben aus der ganzheitlichen Sicht, im Rahmen von Ziel- und Systemvorgaben und deren Erfüllung mit den Schwerpunkten: (der Mensch steht im Mittelpunkt; Seminare und Trainings; Organisationsentwicklung; Marketing- und Verkaufsberatung; Rechnungswesen; Controlling)

Die einzelnen hier dargestellten Personalentwicklungsinstrumente, Fallbeispiele (Case of good practice) und Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Jede missbräuchliche Verwendung (Entgeltliche Nutzung, Vervielfältigung, Abänderung, Weiterleitung, etc.) zieht ausnahmslos rechtliche Konsequenzen nach sich.

V1