

Katharina
Münk

MAL EBEN KURZ DEN CHEF RETTEN

Die heimlichen
Führungskräfte im
Vorzimmer



campus

Mal
eben
kurz den
Chef
retten

Katharina Münk hatte früher manchmal Mordgelüste, wenn sie an ihren Chef dachte. Davon ist die Bestsellerautorin von Sachbüchern und Romanen (*Und morgen bringe ich ihn um!*, *Die Insassen*), längst abgekommen. Einige ihrer Buchtitel wurden verfilmt oder kamen auf die Bühne. Münk war 25 Jahre Sekretärin auf Geschäftsführungs- und Vorstandsebene und ist heute als zertifizierter Personal Coach und Trainerin für Fach- und Führungskräfte tätig. Ihre Kolumnen im Büromagazin *working@office* sind in der Szene Kult. www.kmesc.de

Katharina Münk

**MAL
EBEN
KURZ DEN
CHEF
RETTEN**

Die heimlichen
Führungskräfte im
Vorzimmer

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-50742-2 Print
ISBN 978-3-593-43695-1 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-43769-9 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Copyright © 2017 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Andrea Ruhland, info@andand.de

Satz: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Gesetzt aus: Scala und Scala Sans

Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH

Printed in Germany

www.campus.de

»Was ich mache?

*Na ja, ich bin ein bisschen Mädel für alles
und sehe zu, dass der Laden läuft.«*

Alexander Gerst

Deutscher Commander der internationalen Raumstation ISS

INHALT

A + K = E ODER WARUM ICH DIESES BUCH GESCHRIEBEN HABE	9
1. SEKRETÄRIN – VON DER IDENTITÄT DER »RECHTEN HAND«	19
Willkommen im Amazonas – Wer sind wir, und was machen wir eigentlich?	19
2. ABENTEUER KOMMUNIKATION UND FÜHRUNG	39
E-emanzipierte Chefs – die Jagd nach Informationen und das Verschwinden darin	39
Das Schweigen der Männer – Kommunikation 4.0	58
Ich bin nicht wir, ich bin ich – Wertschätzung	80
Vom Führen und Geführtwerden	90
Wenn Mann nicht alles selber macht – vom Loslassen, Delegieren und Wachsen	111

3. DER GANZ NORMALE WAHNSINN	125
»Atemlos durch den Tag« – Stress	125
Work-Life-Management – Privates für den Chef	141
Secret Service – Sind wir noch Geheimnisträgerinnen?	151
Und morgen bringe ich ihn um – Krise, Kündigung und andere Klippen	165
 4. WIE TICKT DER CHEF? – DIE WELT DER VORGESETZTEN	 189
Alphatiere sind auch nur Menschen	189
 5. EINBAHNSTRASSE ENTWICKLUNG UND KARRIERE?	 217
»Und was machen Sie beruflich?« – unser Label	217
Let's talk about money – Gehälter	226
Piercing und Perlenkette – Wie »alt« sind wir?	238
Finding Mrs. Right – Haben wir die Personaler hinter uns?	251
Und was jetzt noch? – Weiterbildung und Laufbahntransparenz	259
Halten Sie die Stellung – Blick in die Zukunft eines Berufsstands	275
 EINE ANSTIFTUNG	 285

A + K = E

ODER WARUM ICH DIESES BUCH GESCHRIEBEN HABE

»Sekretärin? Was macht ihr da heutzutage eigentlich genau? Gibt's euch denn überhaupt noch?« Kommt Ihnen diese Frage bekannt vor? Sie ist nicht gerade eine Unverschämtheit und hat heute durchaus eine gewisse Berechtigung, aber man kommt sich da schon herausgefordert vor. Würde man diese Frage auch unseren Vorgesetzten stellen? »Manager? Was macht ihr da heutzutage eigentlich genau?« Vielleicht möchte man das Wort »Sekretärin« erst einmal durch einen zeitgemäßen, internationalen und geschlechtsneutralen Begriff ersetzen, um zu verhindern, dass beim Gesprächspartner ein Kopfkino abläuft, das gegebenenfalls nichts mit der heutigen beruflichen Wirklichkeit zu tun hat.

Nehmen wir zum Beispiel den Begriff »Office-Manager«. Vielleicht kann man damit ganz individuell und ganz spezifisch sehr gut auf obige Frage antworten, mal mehr, mal weniger wortreich, mal mit, mal ohne Verbal-Aufhübschung. Aber bei einer gemeingültigen, treffenden Berufsangabe für uns wird es bereits schwieriger. Auch meine Antwort ist meistens durchaus wortreich: »Ja, es gibt uns zuhauf! So circa 400 000 Mal in Deutschland, darunter schätzungsweise 6 000 Männer, also 1,5 Prozent. Wir sind ausspähsichere Wächterinnen und Koordinatorinnen der analogen und der digitalen Unternehmenswelt. Persönliche Daten-, Kommunikations- und Mobilitätsmanager. Kurzum: Wir sind die Manager der Manager. Noch Fragen?« Weil ich dann so schön in Schwung bin und um es etwas anschaulicher zu machen, wage ich gegebenenfalls noch die Anmerkung, dass das prominenteste Beispiel – noch dazu ein echter Quotenmann –

Georg Gänswein sein dürfte, Privatsekretär bei Papst Franziskus und Papst Benedikt, also ein wahrer Teamassistent mittlerweile. Meine Gesprächspartner sind dann nach kurzer Sprachlosigkeit mehr oder weniger spontan überzeugt. Ziel vorerst erreicht – auch wenn ich bei der Beantwortung der Frage mindestens sechs Berufsumschreibungen verwendet habe. Unser Problem ist nicht, dass uns die Worte fehlen, sondern dass wir zu viele Worte aufwenden müssen, um uns zu erklären. Wir sollten eine Ausschreibung für die ultimativ passende Berufsbezeichnung machen, die das breite Spektrum, das wir bedienen, auf den Punkt bringt!

Sie ahnen: Ein Buch über die Frauen, die im Grunde schon immer für die Frauenquote auf den Führungsetagen gesorgt haben und es noch tun, ist nicht »mal eben kurz« geschrieben. Denn ihre Geschichten und Profile sind heute so vielfältig wie die Flora und Fauna des mittleren Amazonas. Mit uns lassen sich alle Bereiche der heutigen Arbeitswelt exemplarisch beleuchten: Wie unser Job aussieht und ob er uns gefällt, ist eine Frage des Stellenprofils, der Personalauswahl, der Führung, der Kommunikation, der Motivation, der Entwicklung und vor allem der Menschen selbst – auf beiden Seiten des Schreibtisches.

Wir können Auskunft darüber geben, wie das Verständnis von Kommunikation und Führung heute in den Unternehmen gelebt oder eben nicht gelebt wird, denn nirgendwo sonst wird das so unmittelbar und deutlich spürbar wie in der »Nahkampfzone« Sekretariat – im oft unterschätzten kleinen Team »Führungskraft und Assistentin«. Insofern sind wir eine Art Microlab – oder eben die Crashtest-Dummys in Sachen Führung!

Unser Job ist glücklicherweise vor allem noch eines: Schnittstelle nicht nur für Daten, sondern für Menschen, für einen ganzen Haufen unterschiedlichster Typen, die genauso oft an ihrem Job verzweifeln wie wir an unserem! Ohne jemanden, der die Fäden zusammenhält, vermittelt, erinnert, fragt und lenkt, also ohne koordinierende Bodenstation, wäre selbst die NASA das reinste Himmelfahrtskommando. Es ist also höchste Zeit, dass wir uns das Copyright an uns selbst sichern. Befassen wir uns und andere zur Abwechslung einmal mit uns

selbst und denken öffentlich darüber nach, wer wir eigentlich sind, wer wir nicht sind und welche Rolle wir in Zukunft spielen wollen.

Lassen Sie uns die Chefs aktiv einbinden, wenn es um unseren Beruf und unsere Position geht. Sicher, unsere Führungskräfte lassen sich lenken von dezenten Regieanweisungen, sprechen kokett von »meiner« oder »unserer Chefin«, lassen sich ihren breiten Rücken freihalten. »Ja«, sagt da ein Manager »sie managt mich« oder »Die kennt den Laden besser als ich«. Ein anderer sagt »She keeps me out of trouble«, was einen fast schon wieder nachdenklich stimmt. Ist er im Umkehrschluss also »in trouble«, wenn sie nicht da ist? »Being in trouble« ist keine schöne Sache für einen CEO ... Wie auch immer, der Rest der Vorgesetzten schweigt und geht in fröhlicher Selbstverständlichkeit davon aus, dass die Frau hinter ihm genau das denkt, was er auch gerade denkt, und ihm Dinge sagt, von denen er noch gar nicht weiß, dass er sie wissen wollen wird.

In meinen Coachings bemerke ich aufseiten der Führungskräfte oft eine bemerkenswerte Zurückhaltung oder Unsicherheit, wenn es um den doch eigentlich erfrischenden Perspektivwechsel »Wie geht es meiner Assistentin?« geht. Es gibt Vorgesetzte, die Personalmaßnahmen für ihre persönliche Assistentin zwar abnicken, aber nachher kein Wort mehr darüber verlieren. Nicht jeder Chef fragt nach Abschluss einer Coaching-Maßnahme: »Frau Münk, jetzt haben Sie sich ja mit meiner Sekretärin unterhalten. Muss auch ich jetzt eigentlich irgendetwas anders machen als vorher?« So manchem Fragesteller wird spätestens jetzt klar, dass es hier nicht »nur« um die Sekretärin, sondern im Grunde um die Themen Kommunikation und Führung geht. Mitunter werden dann Dinge geäußert, die eigentlich schon seit Jahren auf der Hand liegen: »Oh, das hat sie mir aber nie so gesagt«, »Nein, das habe ich ihr nie gesagt« oder »Oh, ich habe immer gedacht, das sei schon klar.«

Wie gut kennen wir einander überhaupt? Für so manche Assistentin mag der Chef jemand sein, der a) nie Zeit hat, b) immer unterwegs ist und c) völlig andere Dinge im Kopf bewegt. Für so machen Chef dagegen mag die Assistentin eine Art Windschatten-Wesen sein, das er

kaum kennt, weil sie nichts sagt, wenn er nicht fragt. Vielleicht »teilt« er sich ihre Dienstleistung auch mit sechs weiteren Kollegen. Ja, dieses Buch ist wohl auch die lakonische Geschichte über zwei Personen, die tagtäglich zusammenarbeiten und sich dennoch fatalerweise irgendwie ein Rätsel bleiben. Das gilt es zu ändern, denn was immer Assistentinnen für sich erreichen möchten, es ist umso wirkungsvoller, je enger ihre Chefs eingebunden werden.

Das Thema »Führung und Assistenz« in einer sich verändernden Arbeitswelt wird nun einmal maßgeblich von den Führungskräften bestimmt, wenn es um Entscheidungen und deren nachhaltige Verankerung geht. Wir sollten sie mit ins Boot holen statt auf unzähligen Kongressen und Bildungsveranstaltungen eine reine Damenregatta zu veranstalten. Ich bin der festen Überzeugung, dass erst die Mischung aus Perspektivwechsel und Verständnis für den anderen einerseits und dem Mut zum offenen, durchaus konfrontativen Dialog andererseits das bringt, was wir uns alle so gern auf die Fahnen schreiben: Entwicklung. Meine Formel lautet $A + K = E$ – Akzeptanz plus Konfrontation gleich Entwicklung. Auf diese Weise können Chefs und Assistentinnen Aufrichtigkeit in Worte kleiden und dies auch überleben.

Sind die Führungskräfte überhaupt noch zu retten, beziehungsweise wollen sie sich überhaupt noch von uns retten lassen? In Zeiten von Digitalisierung, Verdichtung, Zeitknappheit und unübersichtlich flachen Hierarchien ist das Schnittstellenmanagement für viele Chefs unverzichtbar, um den Durchblick zu behalten. Ist ihnen das überhaupt bewusst? Eines ist sicher: Kommunikation und Aufmerksamkeitsspannen verkürzen sich, Worte werden nicht mehr ausgesprochen, sondern verschickt. Vernetztes Arbeiten und unzählige Apps sollen den Alltag effektiver und schneller machen, und man fragt sich, ob er dadurch nicht vor allem unübersichtlicher wird. All das setzt neue Kompetenzen im Daten- und Prozessmanagement voraus, und überall da, wo die Anforderungen steigen, gehen immer mehr junge Akademikerinnen in die Assistentenrolle. Bei Sekretariatsstellen dagegen wird unter dem Vorzeichen einer »schlanken Organisation« vermehrt hinterfragt, ob sie sich unter ökonomischen Gesichts-

punkten rechtfertigen lassen oder nicht. Wollte ich in meinem ersten Buch noch meinen Chef umbringen, so dreht er heute womöglich den Spieß um und will mich loswerden. Effizienzstreben wohin man schaut: Macht das Umsatz, oder kann das weg? Einsparen. Outsourcen. »Die Zeit der Silberrücken mit eigener Assistentin ist vorbei. Abschirmung war gestern. Präsenz auch«, so sagt er. Wo ich doch angesichts des täglichen Informations-Tsunamis sein Rettungsring sein könnte! Mit mir gewinnt er Platz im Kopf. Ich Sorge für drei Dinge, die in der heutigen Arbeitswelt Mangelware geworden sind: Zeit, Orientierung und Vertraulichkeit. Ich bin, wenn er will, ein geschlossenes System – gänzlich schnittstellenfrei, aber dafür mit Pulsschlag.

Apropos Pulsschlag: Wie nah am Menschen wird heutzutage überhaupt noch kommuniziert und geführt? Mancherorts ist das »Sekretariat« zum ausgelagerten Systemzugang, zum team- und prozessorientierten Großraumbüro ohne Gesicht geworden. Andernorts mutieren Assistentinnen mit Projekt- und Sachbearbeitung zur selbstständigen »Unternehmerin« ohne Titel und Gehaltsanpassung. Da wo noch traditionell hierarchisch geführt wird (und das ist trotz aller Lippenbekenntnisse häufig noch der Fall), gibt es auch die persönliche Assistentin noch. Aber es werden weniger. Diese Frauen scheinen zunehmend zum seltenen Luxus zu werden für analoge oder statusbewusste, privilegierte Einzelgänger am oberen Ende der Hierarchie, wie es sie nur noch auf Geschäftsführungs- und Vorstandsniveau gibt.

Die fast schon altmodisch anmutende Berufsbeschreibung, wie ich sie in meinem ersten Buch gab, scheint immer seltener zu greifen: »Topmanagement-Unterstützung an den spannenden Schnittstellen, kommunikativ orientiert, verantwortungsvoll, mit einem Schuss Diplomatie und Psychologie«. Ich wollte, dass sich mein Chef ein bisschen so fühlt, als käme er nach Hause, wenn er nach strapaziöser Reise die Unterlagen auf meinen Schreibtisch knallte und sich mit einem Kaffee in den Stuhl fallen ließ, um mich, sozusagen als Hüterin des Feuers, zu fragen: »Und? War was? Brennt es irgendwo?« Oder könnte nicht genau darin einer der Schwerpunkte unseres Jobs liegen, der den Wandel überdauert und der als eines von mehreren denkbaren Szenarien mit in die Zukunft genommen wird?

Was muss sich in unserem Beruf ändern, um ihn zukunftsfähig zu machen? Wenn vieles mit uns auch wie von selbst läuft, so heißt das nicht, dass wir Selbstläufer sind. Im Gegenteil: Bei unseren Tätigkeiten mögen sich Inhalte und Prioritäten verschoben haben, beim Image und der öffentlichen Wahrnehmung dagegen hat sich nicht viel geändert. In kaum einem anderen Beruf sind die Begriffe »Entwicklung« und »Karriere« mit so vielen Fragezeichen oder Einschränkungen versehen. Unser Job mag zunehmend sachorientiert sein, aber er wird deswegen zwangsläufig nicht weniger personenorientiert. Das Wort »Chef« ist nach wie vor das Wort, das am häufigsten fällt, wenn man sich mit Assistentinnen unterhält, und Stellenprofile geben selten Auskunft darüber, ob wir nun das Projekt nebenbei betreuen oder ob wir den Chef nebenbei betreuen. Wir sollten uns die Frage stellen: Welche Assistentinnen wollen wir in Zukunft sein? Unser Beruf braucht vor allem mehr Transparenz und Trennschärfe im Tätigkeitsfeld. Wenn wir uns nicht bald ein konzertiertes Facelifting verordnen und uns auf klare Ausbildungsinhalte, weniger Berufsbezeichnungen und die Einführung einer Laufbahnplanung konzentrieren, werden wir bald aussterben wie eine seltene Schmetterlingsart mit 400 Flügel schlägen pro Minute, die niemand wirklich gekannt hat.

Wer sitzt mit im Boot? Wir sind viele. Das schließt auch die Menschen ein, die ich hier »Stakeholder« nenne, nämlich unsere so genannte Lobby: Verbände, regionale und firmeninterne Netzwerke, Aus- und Weiterbildungsträger und schlussendlich die Personalverantwortlichen, die die Assistenzen in ihren Unternehmen immer noch verächtlich pauschal verwalten, weil sie auf den ersten Blick als Zielgruppe nicht wirklich sichtbar sind. Ihnen wird im Zweifel eher marginale Bedeutung zugewiesen, im Sinne der »zuarbeitenden« Kraft. All diese Stakeholder agieren separat statt sich in einer Art »Taskforce« zu vernetzen. Ich will sie wenigstens in diesem Buch auf eine gemeinsame Seite bringen!

Auch die Führungskräfte wird keine gesundheitsgefährdende Infektion ereilen bei der Lektüre. Im Gegenteil: All jene, die ihre Assistentin von allein selten fragen, wie es ihr eigentlich geht, bekommen

vielleicht den ein oder anderen Impuls. Vielleicht wagen sie gar den Blick in den Spiegel und kommen in den Prozess des eigenen Hinterfragens. Denn Assistentinnen spiegeln Führung. Wir sind im engeren Umfeld die Ersten, die weinen, die Ersten, die kündigen oder die Ersten, die lachen und sich mit den Chefs wohl fühlen. In diesem Fall wäre mein Buch auch für die Vorgesetzten eine Art »Self Tracking App«. Umgekehrt stellt sich die Frage: Kennen wir eigentlich das Stellenprofil unserer Chefs? Auch dieser Perspektivwechsel dürfte der Sache dienlich sein. Ich werde ihn versuchen.

Drei Dinge noch ... Sehen Sie es mir nach, dass ich zwischendurch immer wieder in die erste Person Plural verfallende. Im Gegensatz zu den meisten Leserinnen, die tagtäglich in freier Wildbahn und mit-tendrin im Job-Abenteuer sind, aktiv als Betroffene und Sachverständige der Berufsspezies, über die ich hier schreibe, sitze ich am heimischen Schreibtisch. Ich habe keinen Chef hinter mir, der mir über meine Schulter hinweg von hinten auf den Bildschirm patscht, der mich morgens vor acht Uhr ansimst, anmailt oder anruft. Offiziell bin ich keine Sekretärin mehr. Aber in den Zentralbezirken meines Herzes bin und bleibe ich es. Das habe ich fünfundzwanzig Jahre lang gemacht. Darf ich Sie also »wir-zen«?

Es kann auch sein, dass ich gegen alle Gender-Regeln verstoße beim Schreiben und Ihre Chefin zum Chef mache und den Assistenten zur Assistentin. Das ist politisch völlig unkorrekt und eigentlich unverzeihlich, denn gerade im mittleren Management gibt es immer mehr weibliche Führungskräfte mit Assistenz. Die Männerquote im Sekretariat steigt zwar weniger schnell, aber sie ist immerhin vorhanden. Je höher man kommt in der firmeninternen Hierarchie, desto größer wird allerdings immer noch die Zahl der Männer im Chefsessel. Der Anteil der weiblichen Vorstände ist hier nur unwesentlich höher als der Anteil der Männer in unserem Berufsfeld, also im Office-Management, nämlich 6 Prozent. Sollte ich also in diesem Buch dazu neigen, die Führungskräfte zu vermännlichen und die Sekretäre zu verweiblichen, so ist das ausschließlich den realen Mehrheitsverhältnissen geschuldet. Außerdem nehme ich an, dass man heutzutage

davon ausgehen kann, dass auch von Frauen die Rede ist, wenn man von »den Chefs« schreibt. Frau Merkel bleibt ja auch nicht zu Hause, wenn sich »die EU-Regierungschefs« treffen.

Und dann wäre da noch zu klären, ob ich hier ein Buch über und für Sekretärinnen schreibe oder über und für Assistentinnen. Man darf das vermeintliche Wort-Fossil »Sekretärin« ja mancherorts kaum noch aussprechen, der Begriff scheint geradezu kontaminiert zu sein. Und wenn man ihn dann doch benutzt, stört dieser ewige Schrägstrich (Sekretärin/Assistentin) oder das »beziehungsweise« (Sekretärin bzw. Assistentin). Die ständigen Formulierungs-Upgrades und Zusatzklärungen kosten bereits beim Aussprechen enorm viel Zeit und nehmen uns Lockerheit.

Wenn die Zielgruppe für ein viertägiges »Kompakt-Seminar für die Management-Assistentin« auf dem dazugehörigen Flyer adressiert wird mit »Liebe Sekretärinnen, liebe Assistentinnen, liebe Office-Managerinnen, liebe Sachbearbeiterinnen,« dann ist die Anrede länger als der erste Satz. Weder der eine noch der andere Begriff ist offiziell geschützt und somit Auslegungssache. Anerkannte Vertreter der Szene versuchen mit viel Fantasie und angestrebter Akkuratessse eine klare Trennlinie zwischen »Sekretärin« und »Assistentin« zu ziehen. Doch das geschieht eben außerhalb einer berufsgeschützten, offiziellen Festlegung und treibt mitunter wilde Blüten – und mir den Schweiß auf die Falten meiner Stirn. Diese Trennung hat so etwas Absolutes. Sie lässt den spannenden Spielraum außer Acht, der entsteht, wenn Frauen erzählen, wie sie ihren Beruf verstehen – und leben.

Sicher klingt der Begriff »Assistentin« auf den ersten Blick zeitgemäßer. Aber bekommen wir mit diesem Wort mehr Drive, mehr Selbstständigkeit und Renommee in unseren Job? Und sind dann im Umkehrschluss alle Frauen, die sich »Sekretärin« nennen, unzeitgemäß, wo uns doch – seien wir ehrlich – die halbe Welt immer noch so nennt? Worauf es allein ankommt, ist die Selbstverständlichkeit und die Authentizität, die Sie ausstrahlen, wenn Sie sich »Assistentin« oder eben »Sekretärin« oder »Office-Manager«, »Büroleiterin« oder schlicht »PA« nennen.

Ich für meine Belange mag das Wort »Sekretärin«, weil im Wortstamm Nähe, Vertraulichkeit und persönlich maßgeschneiderte Unterstützung mitschwingen – ein Alleinstellungsmerkmal, das in Zeiten von Cybercrime und absoluter Transparenz gar nicht mehr so altmodisch ist. Die moderne Namensschwester auf den Visitenkarten und in den Mail-Signaturen heißt heute »persönliche Assistentin«. Aber wenn ich es mir genau überlege, klingt im Wort Assistenz vor allem das Assistieren durch, während ich beim Wort »Sekretärin« auch an Secret Service denken könnte. Haben Sie das schon einmal so gesehen? Vorerst werde ich also hier die Begriffe »Assistentin« und »Sekretärin« einfach ganz gelassen im Wechsel verwenden.

1. SEKRETÄRIN – VON DER IDENTITÄT DER »RECHTEN HAND«

Willkommen im Amazonas – Wer sind wir, und was machen wir eigentlich?

Unternehmen, die heutzutage Assistenz- und Sekretariatskräfte suchen, bekommen Wäschekörbe beziehungsweise Datensatzfluten von Bewerbungen – und damit die pralle Auswahl an unterschiedlichsten CVs von studierten Geistes- und Sozialwissenschaftlerinnen, Medien- und Einzelhandelskauffrauen, Kauffrauen für Büromanagement, Fremdsprachensekretärinnen, Chefsekretärinnen, die sich nach weniger Hierarchie und mehr Entfaltung sehnen oder umgekehrt, Vertreterinnen der Generation 40plus, die einfach wieder einsteigen wollen, oder von weitergebildeten Projektmanagementassistentinnen, die rauswollen aus der Zeitarbeitsfalle. Es ist ein wahrer Orientierungs- und Entscheidungsnotstand, denn wo »Assistentin« draufsteht, muss nicht unbedingt »Assistentin« drin sein – was allerdings auch für die Chefs gilt. 280 Anschläge und 160 Silben Steno pro Minute, ja selbst Fremdsprachenkenntnisse sind kein Gradmesser mehr und lassen schon längst nicht mehr aufhorchen – Steno ist heute eher ein Hobby, wie das Knüpfen von Makramée-Wandbildern. Die so genannte »Multitasking-Fähigkeit«, die »Hands-on-Mentalität« und das »Behalten des Überblicks in kritischen Situationen« (und zwar »stets«) werden dagegen wichtiger denn je, sie sind aber eben keine Serienausstattung, sondern eine höchst individuelle Angelegenheit. Wo fängt man da an mit der »engeren Wahl«? Viele Führungskräfte überkommt auf der Suche nach ihrer Assistentin die un-

gute Ahnung, dass sie das Terrain der hieb- und stichfesten Jobprofile des sonst zu rekrutierenden Personals verlassen müssen, um sich in das unbestimmte Reich der »Entlastung« und »Zuarbeit« zu wagen. Allein schon diese Worte können einem einen Schauer über den Rücken jagen. Und noch eine Hürde ist zu überwinden: der Blick in den Spiegel. Wer immer eine »rechte Hand« sucht, muss sich mit dem Rest seines Körpers befassen. Will heißen: Man muss sich zu allem Überfluss auch noch erst einmal mit sich selbst und mit seiner Arbeitsweise beschäftigen, um überhaupt zu wissen, was oder wen man da wollen soll neben sich.

Kai Kaiser sucht eine Assistentin



Nehmen wir einfach einmal den Fall eines jungen beförderten Chefs, dem die Personalabteilung nahe gelegt hat, sich nach einer Assistentin für sich und sein Team umzuschauen. Nennen wir ihn Kai Kaiser. Sagen wir, Kaiser unterhält sich anlässlich eines so genannten »Leadership-Forums« mit Winfried Wagner, der von einer Teamassistentin »mitversorgt« wird. Dazu gesellt sich vielleicht Gerd Gärtner, der seit acht Jahren eine persönliche Assistentin hat.

Kaiser: »Sagt mal, habt Ihr eigentlich Sekretärinnen, die was für euch machen? Komische Frage, ich weiß. Will ich auch nur so am Rande wissen.«

Wagner: »Spielerverderber! Jetzt sehen wir uns so selten, und dir fällt so ein Thema ein. Also, kopieren kann ich selbst, und Reisebuchung und -abrechnung sind bei uns sowieso outgesourct.«

Kaiser: »Und du kannst das ganz alleine durchziehen?«

Wagner: »Für den Rest versorgt mich Nicole mit. Die ist zwar immer in irgendwelchen Projekten eingebunden, aber wenn ich mal was Längeres zu schreiben habe, macht sie das mal eben für mich mit.« Wagner fügt grinsend hinzu: »So viele anspruchsvolle Aufgaben habe ich ja auch wieder nicht« und versucht damit Gärtner den Wind aus den Segeln zu nehmen, der das gerade kontern wollte.

Gärtner: »Also meine Frau Beck arbeitet hauptsächlich für mich. Ihr Projekt bin sozusagen ich.«

Wagner: »Das Protzen ist ja eigentlich vorbei heutzutage, also bis auf den Dienstwagen. Kommst du dir mit deiner Frau Beck nicht ein bisschen überversorgt vor? So old school?«

Gärtner grinst: »Nö. Ich mache ja schließlich auch keinen Backpacker-Urlaub, so wie du. Ich leiste mir sozusagen den Luxus des unangestrengten Denkens dank Entlastung.«

Wagner schnappt noch Luft, während Kaiser auf seine Frage zurückkommt: »Ich soll mir jetzt jemanden für mich und mein Team suchen. Die Personalabteilung will wissen, ob ich eine ›Spezialistin‹ mit abgeschlossenem BWL-Studium haben möchte oder eher eine ›Generalistin‹, die ein bisschen jünger, flexibler und fröhlicher ist. So ein Mädchen für alles eben. Die sind sich nicht sicher und fragen mich. Aber ich bin mir auch nicht sicher und wollte eigentlich die fragen.«

Gärtner: »Mädchen für alles? Du meinst eine Bürokauffrau oder so eine von der Fremdsprachenschule?«

Kaiser: »Keine Ahnung, wie die heute alle heißen und wo die alle herkommen. Und was kann denn eine ›Office-Managerin IHK‹, was eine ›geprüfte Managementassistentin‹ nicht kann? In der Stellenbeschreibung haben die jetzt geschrieben, dass ich eine ›geistige Sparringspartnerin mit unternehmerischem Fachwissen‹ suche, die sich mit ›teambezogener Projektarbeit und Schnittstellenmanagement‹ auskennt und ›nebenbei‹ das Office-Management macht. Ich dachte, das sei mein Job.«

Gärtner: »Ja, was man eben so wollen soll, wo man doch eigentlich nur jemanden sucht, der den Laden etwas im Griff hat. Also meine Frau Beck macht das schon seit acht Jahren ganz gut für mich. Aber was für eine Ausbildung die gemacht hat oder was damals in der Stellenausschreibung stand, das kann ich dir nicht sagen. Genau genommen weiß ich gar nicht mehr so genau, warum ich gerade sie damals eingestellt habe.«

Kaiser: »Ich habe doch bisher immer nur in virtuellen Teams gearbeitet. Am Ende schicken die mir noch so eine ganz Ehrgeizige mit Master-Abschluss, die mir sagt, wo es langgeht und mich vor Aufgaben stellt, die

- es vorher gar nicht gab! Ein Freund von mir hat auf diese Weise eine alte Kommilitonin wiedergetroffen.«
- Wagner: »Sieh bloß zu, dass du wenigstens noch Zugriff auf deine Mails behältst.«
- Kaiser: »Die Personalabteilung filtert die Kandidaten vor. Was will ich denn da machen?«
- Wagner: »Sei doch froh. Oder willst du dich auch noch darum kümmern?«
- Kaiser: »Hm. Neulich hat sich eine ›zertifizierte Management-Assistentin‹ vorgestellt, praxiserfahren. Die sagt, sie hätte Fortbildungen belegt in Betriebspsychologie und -soziologie, Kommunikations- und Präsentationstechnik, Design Thinking, Personalwirtschaft und IT.
- Gärtner: »Das ist ja zum Fürchten. Ich will gar nicht wissen, was meine alles so belegt.«
- Wagner: »Nicole ist glaube ich Kauffrau für Büromanagement oder wie das heißt.«
- Gärtner: »Wow, du scheinst dich ja wirklich zu interessieren.«
- Wagner: »Hat die mir neulich gesagt, als ich sie ›Sekretärin‹ genannt habe.«
- Kaiser: »Du hast doch gerade gesagt, sie sei Projektmanagerin?«
- Wagner: »Ja, auch. Die hat ja auch keine Lust mehr, uns einfach nur zu entlasten und sonst nichts. Das Sekretariat sei nur eine von zehn Wahlqualifikationen gewesen in ihrer Ausbildung, sagt sie.«
- Kaiser: »Ich glaube, ich mache das erst einmal mit einer Zeitarbeitskraft.«
- Gärtner: »Da blickt ja auch kein Mensch mehr durch. Such dir doch einfach jemanden, der zu dir passt.«

Wie kriegt Kai Kaiser uns jetzt zu fassen? Fangen wir mit etwas Zahlenwerk an: Würden Sie mir glauben, wenn ich Ihnen sage, dass es in Deutschland mehr Wissenschaftler gibt als Assistentinnen? Die auf den ersten Blick recht bescheiden anmutende Anzahl von 400 000 für die bundesweit im Sekretariats- und Assistenzbereich Tätigen kurziert schon einige Jahre in der Presse. Laut aktueller Auskunft des bSb, Bundesverband Sekretariat- und Büromanagement, gibt es »le-


diglich geschätzte Zahlen zwischen 500 000 und 600 000«. Genauere Bezifferung unmöglich. Zahlenquelle unbekannt. Auch aus dem Mikrozensus des statistischen Bundesamts in Wiesbaden ist dazu kein aktuelles, verlässliches Material zu bekommen. Die dort seit 2008 gültige »Wirtschaftszweigklassifikation« lautet auf »Sekretariats- und Schreibdienste, Copy Shops« und schließt auch alle ein, die nur eine Stunde pro Woche arbeiten. Selbst große Bürotechnikhersteller scheinen eher im Nebel zu stochern, wenn es um die zahlenmäßige Bezifferung ihres Kernmarkts geht. Ich hatte Ansprechpartner, die sich bei ihrer Auskunft auf das Datennirwana von Google bezogen und mir daher eine Information weitergaben, die ungefähr so verlässlich ist wie meine Wetter-App. Fazit: Es gibt keine offizielle Zahl, mit der sich halbwegs wasserdicht arbeiten ließe. Es lässt sich auch keine »Sekretariats-Volkszählung« durchführen.

Dass es aufgrund jüngster Einsparmaßnahmen mittlerweile eher weniger Assistenzkräfte als 600 000 sein dürften, ist nicht unrealistisch. Der *Spiegel* sprach dagegen vor knapp zwei Jahren von »vier Millionen Deutschen im Sekretärinnen-Business« – anlässlich einer kleinen, etwas augenzwinkernden Berichterstattung über einen Wettbewerb, in dem in einem mutigen Unterfangen »Deutschlands beste Sekretärin des Jahres« geprüft und gekürt wurde. Eindeutig war nach meiner Einschätzung einzig, dass der *Spiegel* mal eben eine Null zu viel an die Zahl gehängt hatte. Ich schrieb ein paar Zeilen mit Bitte um Korrektur, doch Antwort und Berichtigung blieben aus. Fake News also? Nein, viel harmloser, es lässt sich offenbar Zahlenbingo spielen: Bei 400 000 nicken die Köpfe – und bei 4 Millionen auch. Niemand scheint sich die Mühe einer halbwegs verlässlichen Schätzung der Zahl der derzeit in Deutschland tätigen Assistentinnen/Sekretärinnen zu machen. Wo will man da auch anfangen? Bei der Selbsteinschätzung der Beschäftigten? Unter Auslassung all derer, die sich heute eher als »Projektassistentin« oder »persönliche Referentin« sehen? Berufsbezeichnungen, die früher klare Abgrenzungen ermöglichten, greifen heute einfach nicht mehr. Es gibt auch keine relevanten Unternehmenszahlen, die man in Bezug setzen könnte zum Humankapital der Assistenz. Dem Beruf werden keine Umsätze zugeordnet,

der »Return on Investment« wird eher gefühlt als beziffert. Wir sind Königinnen ohne Reich – schon allein das ist symptomatisch für unseren Job. Feststeht, dass bei einer bundesdeutschen Gesamtbevölkerungszahl von etwa 82 Millionen Menschen nur knapp 0,5 Prozent auf die Spezies »Assistentin/Sekretärin« entfallen, wenn wir einmal die obige Zahl von 400 000 als geltende Grundlage nehmen. Da kann Kai Kaiser froh sein, wenn er überhaupt eine von uns abbekommt!

Spagat: Eine Stellenbeschreibung

Kai Kaiser wird sich immer noch fragen, was wir eigentlich so machen. Wir sollten ihm folgendes Profil an die Hand geben:

 *Wir sind vor allem flexibel und nahezu unsichtbar, initiativ und nahezu lautlos, diskret und kommunikativ, durchsetzungsstark und doch angemessen sensibel. Wir machen Ihr berufliches Leben oder das was Sie dafür halten angenehmer und schneller. Wir sind in der Lage, gleichzeitig vier Telefonate entgegenzunehmen, eine Powerpoint-Präsentation mit Animation in One Note einzustellen, mal eben Ihr iPad mit Ihrem Samsung-Handy zu synchronisieren, die Mailverteiler-Funktion zu überarbeiten und dabei auch gleich die letzten einhundert Nachrichten in Ihrem Postfach und dem Ihrer zwei Teamkollegen nach Prioritäten und Deadlines zu filtern. Die ersten zwei Telefonate leiten wir weiter, das dritte würgen wir freundlich, aber bestimmt ab und beim vierten sorgen wir dafür, dass die Glühbirne im Zimmer Ihrer Urlaubsloge im Krüger Nationalpark nicht mehr als 25 Watt hat und Ihr Guide auch französisch spricht. Wir selbst sprechen so gut wie alle Sprachen, haben alle Länder der Erde besucht und kennen jeden Strand und jedes Hotel inklusive Grundriss. Denn unsere Auffassungsgabe ist schnell, und wir verfügen über ein nahezu fotografisches 3-Jahres-Gedächtnis. Wir kennen alle Einreisebestimmungen für alle Nationen und Staatsbürger. Wir sind verantwortlich für das Essen im Flugzeug, für Verkehrsstaus, defekte Mietwagen, überfüllte Flugzeuge, das Wetter, eventuelle Kriege und Unruhen sowie für die Wirtschafts-*

lage und eventuell ungünstige Umtauschkurse. Wir reservieren Zimmer in ausgebuchten Hotels und Plätze in überbuchten Flugzeugen und Zügen. Denn das ist nicht Ihr Problem, sondern unser Job. Außerdem sind wir in der Lage, Flugzeuge zu Ihren Wunschzeiten starten und landen zu lassen. Wir wissen auch, dass Sie, wenn Sie einen Flug für Freitag gebucht haben, in Wirklichkeit erst Samstag fliegen wollen. Es reichen uns »Einwortsätze« für eine komplette Reiseorganisation einschließlich aller dafür benötigten Unterlagen. Auch werden wir automatisch, wenn Sie einen Termin mit einem Kunden vereinbart haben und dies nicht mitteilen, einen Besprechungsraum mit Kaffee, Wasser und veganen Keksen reservieren. Wir schaffen es, Sie pünktlich in jedes Meeting zu schicken, auch wenn Sie bereits seit 11.00 Uhr vormittags dem Terminplan um zwei Stunden hinterherhinken. Denn wir erinnern, informieren, schirmen ab, kommunizieren und kontakten, überwachen und kontrollieren, organisieren und repräsentieren und sind dabei emotional äußerst ausbalanciert, nervenstark und belastbar. Wir haben im Nebenfach Psychologie und Karate belegt und wissen daher, wen Sie heute sehen sollten und wen eher nicht. Kurz: Wir verfügen über die Softskills, die Sie gern hätten. Wir denken nicht nur mit, sondern voraus. Wir erledigen Aufgaben, die es gestern noch gar nicht gab. Wir verwalten den Marketing-Etat und die Radiergummibestellungen. Wir twittern und chatten, programmieren Websites und erklären Ihrer 70-jährigen Mutter, was ein Druckertreiber ist. Wir sind fröhlich. Wir können schauspielern, singen, tanzen und den Kopierer reparieren. Wir arbeiten Ihren Trainee ein, haben den Ausbildereignungsschein und kennen uns in Erste Hilfe aus. Wir tragen unser Smartphone auch abends nach 21.00 Uhr am Körper, arbeiten gern unentgeltlich für alle möglichen Zusatzprojekte bis in die späten Abendstunden und sehen dabei aus wie der junge Morgen.

So überzogen diese Stellenbeschreibung auch ist, so setzt sie sich doch zusammen aus einzelnen Kommentaren von echten Assistentinnen, die in einem Anfall von Galgenhumor ihre Erfahrungen in dieser oder ähnlicher Weise kundtaten. Wir dürfen also annehmen, dass zwischen den Zeilen jede Menge gelebter Alltag steckt, der überwiegend fremdbestimmt und selten planbar ist. Manchmal wundere ich mich, warum die Diagnose »Schizophrenie« oder »multiple

Persönlichkeitsstörung« in unserem Berufsstand nicht öfter gestellt wird. Vielleicht zeigen sich die Symptome auch einfach nur verdeckter. Eine Assistentin sagte mir einmal: »*Je nach Situation bräuchte ich so ungefähr zwanzig verschiedene Visitenkarten.*« Fest steht, dass viele von uns die unehelichen Töchter David Copperfields sein könnten oder es ihm zumindest gleichtun im Illusionieren, Klonen, Viertelen und Hellsehen. Was Frauen in unserem Beruf auszeichnet, ist die seltene Mischung aus fachlicher Kompetenz, Flexibilität, Selbstsicherheit und innerer Stabilität, die sie aufbringen müssen, um sich in einem immer noch mehrheitlich von Männern geprägten Berufsumfeld zu behaupten – obwohl sie doch überwiegend Anweisungen entgegennehmen und sich zugunsten der Führungskraft oder des Teams zurücknehmen. Dass dieser Spagat überhaupt gelingt, liegt wohl an der zumeist weiblichen Veranlagung, sich gern um Menschen und Dinge zu kümmern. Männer stellen sich für ein solch weites Spektrum von Anforderungen innerhalb einer einzigen Rolle kaum zur Verfügung.

Rolle: Fremdbestimmt selbstständig

Im Grunde haben wir stets zwei Arbeitsplätze: den eigenen und den der uns anvertrauten Führungskraft, also den mit der Sachbearbeitung und den mit der Rufbereitschaft. Das nahezu Übergangslose Wechsels zwischen diesen beiden Welten, und zwar auf Abruf, setzt eine gute nervliche Konstitution, ein gewisses Distanzierungsvermögen und mitunter viel Humor voraus. Eine klare, längerfristige Abgrenzung zwischen Sekretariats- und Sachbearbeitungsaufgaben, gar zwischen ausführender und selbstständiger Aufgabenerfüllung, ist immer noch kaum möglich. Sie wird auch in den seltensten Fällen eingefordert.

Das Hirn braucht schätzungsweise zehn Minuten, um sich von der 360-Grad-Aufmerksamkeit, die im Sekretariat verlangt wird, wieder auf den Modus Konzentration, das heißt auf die Fokussierung einzustellen, die für gute Sachbearbeitung nötig ist. Dazwischen

kann eine Menge passieren. Eine Assistentin muss somit ihr Hirn ständig und sozusagen stufenlos mal eng, mal weit stellen. Das ist neurowissenschaftlich gesehen eigentlich ein No-Go.

Stellen Sie sich das einmal im Einzelnen vor: Kaum ist der Kollege versorgt, der sich nicht sicher war, wie man »committee« schreibt, widmen Sie sich – bevor wieder irgendetwas dazwischenkommt – sofort wieder der Vertriebsstatistik, die Sie bereits seit einer Stunde vorbereiten wollen. Zwanzig Minuten später steht Ihr Chef nicht nur im Türrahmen, sondern auch vor einer schwierigen personellen Entscheidung und fragt Sie: »Was würden Sie an meiner Stelle tun?« Da haben Sie den Wischlappen noch in der Hand, denn sein letzter Gast hat mit seiner Kaffeetasse gekleckert. Wer an dieser Stelle übrigens glaubt, das Jura-Zeitalter habe allorts begonnen und mit ihm sich selbst versorgende Kaffeetrinker, der irrt. Das Kaffeeservieren und -abräumen ist noch nicht bundeseinheitlich abgeschafft in den Sekretariaten.

Und während Sie also noch nebenbei versuchen, dem Chef im Türrahmen eine möglichst weise Antwort auf seine Frage zu geben, stehen vielleicht schon Caterer und Agentur vor der anderen Tür, um mit Ihnen das nächste Firmenevent vorzubereiten. Vorgabe der Unternehmensführung: »Lassen Sie sich mal was einfallen. Machen Sie mal.« Der Unternehmensführer selbst ist schnell schon wieder auf dem Wege von irgendwoher nach irgendwohin. Und dann ruft er Sie wenig später von unterwegs an. Sagen wir, er hat einen Gerichtstermin. Und er fragt: »In welchem Raum bin ich denn jetzt?« Diese Frage kann einen schon ein bisschen ins Grübeln bringen, sofern man sie wörtlich nimmt und sich immer noch als autonomer, analoger Mensch begreift und nicht als System in seiner Hosentasche. Sie werden vielleicht antworten: »Das steht auf Ihrer Einladung. Zimmer 135.« Und wenn er dann fragt »Wo ist das?«, kommt es Ihnen so vor, als hätten Sie einen kleinen Jungen am anderen Ende der Leitung, der vor lauter Entlastung irgendwann das eigenständige Denken eingestellt hat. Fünf Minuten später ruft er wieder an: »Ich bin jetzt da. Könnten Sie mir noch einmal eine kurze Zusammenfassung der Sachlage per SMS schicken? Habe die Unterlagen im Auto liegen

gelassen und darf jetzt nicht mehr raus.« Da heißt es Zähne zusammenbeißen.

Dieses ständige Hin- und Herwechseln zwischen Wichtigem und Dringlichem, zwischen Mikro- und Makromanagement, kann einen am Ende des Tages ganz schön enthirnen. Wie weit dieser Spagat reicht, hängt von Position und Arbeitsschwerpunkten ab: Eine persönliche Assistentin auf Vorstandsebene mag weniger Projekt- und Sachbearbeitungsaufgaben haben, dagegen sind Kolleginnen auf anderen Hierarchiestufen kurz davor, zur scheinselfständigen Unternehmerin zu werden auf den Gebieten Controlling, Vertrieb, Einkauf, IT, Personal, Medien/Event etc.. Deswegen fallen Termin- und Reisemanagement, Schriftverkehr, Ablage und letztendlich ein rufender Vorgesetzter aber noch lange nicht weg. Diese Ambivalenz gilt es auszuhalten.

Teamassistentz: Multitasking in flachen Hierarchien

Die überwiegende Mehrheit heutiger Assistentinnen arbeitet nicht für eine einzige gestresste Führungskraft, sondern für zwei, drei, vier oder mehr auftragsbefugte Patienten, die auf ihre kleinen Trommeln klopfen und Dinge »asap« erledigt haben möchten. Ständiger Input. Druck, latenter Druck, Einschmeicheleien, Hundeblicke. »Kannst du mal eben?« Das, was wir Stress nennen, kann sich im Teamsekretariat um einen x-beliebigen Faktor multiplizieren, und wir können die zuvor geschilderte Arbeitssituation noch um ein paar Umdrehungen sagen wir »lebendiger« machen. Nehmen wir den Fall einer jungen, preiswerten Zeitarbeitskraft, die auf Festanstellung hofft, und nennen wir sie Laura. Laura hat laut Vertrag Einsatzzeiten in der Projektgruppe, im Rechnungswesen und am Empfang. Nebenbei managt sie den Fuhrpark. Sie firmiert als Flexibelbetrieb unter der Rechtsform GmbH (Geh mal, mach mal, bring mal, Hol mal) für ein Team von sechs Personen, und das hört sich dann in etwa so an – mit Glück über knapp eine Stunde verteilt: