

## Kompetent in der Assistenz

---

Lerneinheit 2

Fernlehrgang zur Haufe Akademie-geprüften  
Management-Assistenz

Autoren: Karen Nanninga und Stefan Kemser



Dieser Fernlehrgang wurde von der Haufe Akademie konzipiert. Er unterliegt hinsichtlich der fachlichen und pädagogisch-didaktischen Qualität der Zertifizierung durch die staatliche Zentralstelle für Fernunterricht in Köln (ZfU).

Haufe Akademie GmbH & Co. KG  
Lörracher Str. 9  
79115 Freiburg

Tel.: 0761 898-4422  
Fax: 0761 898-4423  
service@haufe-akademie.de  
www.haufe-akademie.de

Diese Lerneinheit ist Teil  
eines zertifizierten  
Lehrganges



## Autoren



**Karen Nanninga**

Karen Nanninga (Niederländerin), Ausbildung zur viersprachigen Europasekretärin, begann ihre berufliche Laufbahn 1981 bei Robex S.A. in Paris, Frankreich, als Sekretärin des Marketing Managers.

Als Privatsekretärin des Generalkonsul von Kuwait und Jordanien in den Niederlanden, Geschäftsführer von Meper Export und „Dutch VIP“, gewann sie weitere internationale Erfahrung: ein arabisch/palästinensischer Vorgesetzter, Corps Diplomatique, internationales Geschäftsleben, interkulturelle Kommunikation.

Der nächste Karriereschritt erweiterte ihre Kenntnisse um strategisches Management. Sie wurde Cheffassistentin des Vorstandsvorsitzenden der KNP Royal Dutch Paper Mills (Niederlande). Zusätzlich assistierte sie dem Generalsekretär in allen Angelegenheiten, die den Vorstand und den Aufsichtsrat sowie repräsentative Aufgaben betrafen.

1991 Umzug nach Deutschland. Ihr großes Netzwerk hat ihr immer wieder herausfordernde Gelegenheiten zur Weiterentwicklung in dem breiten Feld der Managementassistenten geboten. Sie übernimmt regelmäßig Konferenzmoderation, entwickelt und leitet Seminare und Workshops und hält Vorträge. Für Unternehmen entwickelt sie maßgeschneiderte Fortbildungsprogramme. Darüber hinaus unterrichtet sie das komplette Programm von Managementassistentinnenkursen und publiziert sie in der internationalen Fachpresse.

In ihrer Funktion als Beraterin nimmt sie an verschiedenen berufsbezogenen Projekten teil. Sie ist akkreditierte Trainerin für den Europarat und die europäische Kommission.

Seit 1989 aktives Mitglied der *European Management Assistants*, des europäischen Berufsverbandes für Managementassistentinnen. Von 1990 bis 1994 Vorsitzende der EUMA-Gruppe in den Niederlanden. Sie war von 1997 bis 2001 Europäische Vorstandsvorsitzende und ist seit dem als External Relations Officer zuständig für die Pflege der Beziehungen zu den internationalen Organisationen im Assistenz- und Managementbereich.



**Stefan Kemser**

Bankkaufmann, Diplomkaufmann. Zertifizierter NLP-Trainer (INLPTA), Systemischer Berater und Coach und erlebnisorientierter Managementtrainer.

Berufserfahrung sammelte er als Abteilungsleiter Arbeitnehmerüberlassung, Trainer und Coach im Telemarketing und Geschäftsführender Gesellschafter im Bereich Training/Coaching/Beratung. Seit 1998 ist Stefan Kemser selbstständig im Bereich Training/Coaching. Er hat sich spezialisiert auf Kommunikation in Führung und Verkauf. Er hat Branchenerfahrung in den Bereichen Pharmaindustrie, Banken, Handel und Dienstleistung.

## Inhaltsverzeichnis

|   |    |
|---|----|
| Vorwort   | 4  |
| 1. Kompetente Assistenz   | 5  |
| 1.1 Von Unternehmenszielen zu Assistenzzielen, von Prioritäten des Vorgesetzten zu Ihren Aufgaben | 5  |
| 1.1.1 Ziele im Unternehmen – Ihre Kenntnisse  | 5  |
| 1.1.2 Externe Faktoren und Ziele  | 6  |
| 1.1.3 Assistenzziele  | 7  |
| 1.1.4 Von Strategien zu Ihren Aufgaben  | 9  |
| 1.2 Optimale Chefentlastung: Voraussetzungen für effektive Zusammenarbeit                         | 11 |
| 1.2.1 Chefentlastung beginnt bei Selbstentlastung   | 11 |
| 1.2.2 Aufgabenteilung im Team: Vorgesetzter und Assistenz   | 12 |
| 1.2.3 Handlungskompetenz und (Handlungs-)Vollmacht  | 13 |
| 1.2.4 Die Vertrauensbasis   | 17 |
| 1.2.5 Unternehmenskultur, „Führen von unten“ und Feedbackkultur                                   | 21 |
| 1.2.6 Informationsmanagement  | 24 |
| 1.2.7 Vorschläge und Ideen präsentieren   | 25 |
| 1.3 Fachliche, methodische und soziale Schlüsselkompetenzen                                       | 26 |
| 1.3.1 Die Dreiteilung der Kompetenzen   | 26 |
| 1.3.2 Welche Kompetenzen sind für Ihre Rolle wichtig?   | 27 |
| 2. Exkurs: Führung und Delegation für die Assistenz   | 30 |
| 2.1 Ebenen im Menschen  | 31 |
| 2.1.1 Beschreibung der Ebenen   | 31 |
| 2.1.2 Umsetzung zu den Ebenen   | 33 |
| 2.2 Rollen  | 34 |
| 2.3 Führung   | 38 |
| 2.3.1 Leistung  | 40 |
| 2.3.2 Führungsstile   | 43 |
| 2.3.3 Handlungsoptionen   | 45 |
| 2.4 GROW-Modell in der Verhandlungsführung  | 50 |
| 2.4.1 Goals (Ziele)   | 51 |
| 2.4.2 Reality (Wirklichkeitenabgleich)  | 52 |
| 2.4.3 Options   | 55 |
| 2.4.4 „Will“  | 56 |
| 2.5 Umgang mit Widerständen und Einwänden   | 57 |
| 2.5.1 Unterscheiden Sie Einwände von Vorwänden  | 58 |
| 2.6 Zusammenfassung   | 60 |
| 2.7 Schlusswort   | 60 |
| 3. Literaturverzeichnis   | 62 |

In dieser Lerneinheit wird bei der Bezeichnung von Personen die männliche Form verwendet, um die Lesbarkeit zu erleichtern. Selbstverständlich sind stets weibliche und männliche Personen gleichermaßen gemeint. Wir bitten dafür um Verständnis.

## Vorwort

„Kompetent“: Ein Schlüsselwort in Bezug auf Professionalität. Diese Lerneinheit wird näher auf die wichtigsten Aspekte für die „kompetente Assistenz“ eingehen. In Ihrer Funktion als Management-Assistenz ist „inhaltliche Unterstützung“ ein übergeordneter Schwerpunkt. Das heißt für Sie, dass Sie sich in die Lage Ihres Vorgesetzten versetzen können müssen. Es geht dabei z. B. darum, die Beweggründe für das Handeln zu verstehen, die Prioritäten, die Persönlichkeitsmerkmale sowie den Führungsstil Ihres Vorgesetzten zu kennen und damit umgehen zu können. Leicht gesagt ...

In dieser Lerneinheit werden wir den Begriff „Kompetenz“ aus einem anderen – etwas abstrakteren – Blickwinkel betrachten. Was bedeutet kompetent für die Assistenz? Welche Themen, welche Fähigkeiten und welches Hintergrundwissen sind notwendig, um die Tätigkeiten, Aufgaben und Projekte in der Position der Management-Assistenz kompetent ausfüllen zu können?

Im zweiten Teil der Lerneinheit werden Sie zudem in einem ausführlichen Exkurs zwei wichtige Managementkompetenzen näher kennenlernen: Führung und Delegation. Diese Kompetenzen sind für Sie erstens wichtig, weil Sie Ihren Vorgesetzten in der Führung und Delegation unterstützen, zweitens, weil Sie auch selbst delegieren und vielleicht sogar Führung übernehmen.

Ob Sie Ihre Kompetenz auch optimal einsetzen können, hängt von mehreren Faktoren ab, die sich zum Teil auch außerhalb Ihres direkten Einflusses befinden. Wir werden daher auch einige Voraussetzungen für eine effektive Aufgabenteilung und Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Assistenz ansprechen.

# 1. Kompetente Assistenz

## 1.1 Von Unternehmenszielen zu Assistenzzielen, von Prioritäten des Vorgesetzten zu Ihren Aufgaben

### 1.1.1 Ziele im Unternehmen – Ihre Kenntnisse

„Je kompletter Ihr Gesamtbild ist, desto effektiver können Sie das Management unterstützen.“ In der Praxis läuft es zumeist so, dass zunächst die Firmenleitung strategische Ziele, die Unternehmensziele, festlegt. Diese müssen z. B. in Form von Jahreszielen von Ihrem Vorgesetzten erreicht werden. Sie in der Assistenz müssen die Ziele und die damit verknüpften Aufgaben und Fristen Ihres Vorgesetzten kennen, um diesen bei der Zielerreichung unterstützen zu können.

In dieser Lerneinheit setzen wir erst mal pragmatisch an. Inwiefern haben Sie diverse Ziele in Ihrem Unternehmen im Blick?



#### Übung 1

Welche strategischen Unternehmensziele Ihres Unternehmens kennen Sie?

Welche Ziele Ihrer „Business Unit“, Betriebseinheit, Niederlassung oder Abteilung kennen Sie?

Welche Projektziele kennen Sie? Auf welcher Ebene im Unternehmen befinden sich diese Projekte?

Erkennen Sie einen Zusammenhang zwischen übergeordneten Zielen und Zielen auf niedrigeren Ebenen? Wenn ja, welchen?

## 1.1.2 Externe Faktoren und Ziele

Veränderung ist kontinuierlich. Entwicklungen im Umfeld einer Organisation, die externen Faktoren, veranlassen das Management, ständig zu proagieren und zu reagieren. Und dies bedeutet in Folge neue Themen aufzugreifen und für diese wiederum Ziele zu definieren und zum andern bereits definierte Ziele zu evaluieren und eventuell anzupassen.

Das Umfeld von Organisationen ist äußerst komplex. Veränderungen, die darin auftreten, müssen wahrgenommen und zudem noch rechtzeitig als relevant erkannt werden. Ob die Organisation Veränderungen erkennt und als relevant einschätzt, ist unter anderem abhängig von folgenden Aspekten:

- Die **Kraft** der Veränderung: Wie deutlich und wie stark ist diese? Die Einführung des Euros, die EU-Erweiterung oder die Bildung einer neuen Regierung nach Wahlen sind z. B. sehr deutliche und kräftige Veränderungen/Entwicklungen.
- Das **Wahrnehmungspotenzial**: Wie scharf kann die Organisation nach außen blicken? Sieht man z. B., was die Konkurrenz in Südamerika treibt?
- Das **Einschätzungspotenzial**, was die zu erwartenden Folgen der Veränderung angeht: Welche Konsequenzen hat diese Entwicklung für unsere Organisation? Stellt sie eine Bedrohung oder eine Chance dar? Sollen, müssen, können wir aktiv werden und wenn ja, in welcher Richtung?



### Wichtig

Strategische Zielsetzung orientiert sich immer an externen Faktoren.

Relevante Fragen dabei sind:

- Was passiert im Umfeld?
- Welche Themen ergeben sich daraus für unser Unternehmen?
- Welche Ziele werden wir formulieren?
- Welche Subziele können wir für Teile unseres Unternehmens davon ableiten?

Dass das Ziel „Kosteneinsparung“ oder „Verschmelzung zweier Produktbereiche“ nicht nur interne Angelegenheiten sein müssen, sondern Ziele, die sich aus externen Faktoren ergeben, zeigen folgende Beispiele.



### Beispiel „Kosteneinsparung“

Ein Unternehmen führt in 2009 das übergeordnete Ziel „Kosteneinsparung um 20 %“ ein.

Intern werden allerhand Subziele ausgerollt: Auf höchster Ebene dürfen keine externen Sachverständigen, wie z. B. Managementberater, mehr zu Projekten heringeholt werden, die Niederlassungen in den verschiedenen Ländern müssen einen abgespeckten Personalplan vorlegen, Gehaltserhöhungen werden eingefroren, weitere Dienstleistungen sollen über „Outsourcing“ abgewickelt werden, für

das ganze Unternehmen gilt, dass für Dienstreisen das O. K. vom Vorgesetzten eingeholt werden muss, das Konzept für Firmenwagen wird überarbeitet und der Einkauf von Rohstoffen bis hin zur Heftklammer zentral organisiert. Abteilungsleiter sollen den Krankheitsausfall unter die Lupe nehmen und reduzieren.

Eine Reihe von rein internen Maßnahmen, die letztendlich alle darauf zurückzuführen sind, dass der Markt in der globalen Finanzkrise sehr nachgelassen hat, keine Gelder für weitere Investitionen hergibt und der Gürtel zum Überleben enger geschnallt werden soll.



### Beispiel „Verschmelzung zweier Produktbereiche“

Der Vorstand beschließt, zwei Produktbereiche zusammenzuführen. Dies hat weitreichende Konsequenzen, weil beide Bereiche mit eigenen Management-Teams besetzt sind. Untergeordnete Abteilungen bestehen in doppelter Ausführung und müssen nun ineinanderfließen.

Der Hintergrund ist, dass sich das Unternehmen in Anbetracht des enormen Potenzials auf dem asiatischen Markt effizienter organisieren muss, um der Konkurrenz die Stirn bieten zu können. Der Vorstand verspricht sich Synergieeffekte von dieser Verschmelzung, weil man für den Vertrieb der Produkte die gleichen Kanäle einrichten und benutzen kann.



### Praxistipp

Fragen Sie sich bei internen Veränderungen, die Sie wahrnehmen, welche externen Faktoren dazu geführt haben. Leiten Sie die internen Konsequenzen ab. So arbeiten Sie an Ihrem „Gesamtüberblick“, denn was Management bewegt, bewegt auch Sie als Assistenz!

## 1.1.3 Assistenzziele

*„Wo Veränderung ist, dort ist Bewegung ...“*

Wenn wir davon ausgehen,

- dass im Umfeld von Unternehmen Veränderung allgegenwärtig ist,
- dass viele Entwicklungen Einfluss auf das Unternehmen nehmen,
- dass das Management permanent aufmerksam sein muss, um mögliche Konsequenzen dieser Entwicklungen für das Unternehmen richtig einzuschätzen,
- dass das Management dementsprechende (strategische) Entscheidungen treffen muss, neue Projekte startet und Maßnahmen einleitet,

dann können wir auch davon ausgehen, dass die Anforderungen an die Assistenz sich mit verändern und die Rolle der Assistenz keineswegs statisch ist.

„... und wo Bewegung ist, dort können Sie sich einbringen.“

Aufgaben, Kompetenzen, Ziele: Für die Assistenz gilt, dass die Position ständigen Veränderungen unterliegt und dass sie sich an höheren Zielen und Prioritäten orientiert.



### Wichtig

Die zentrale Frage ist:  
Was soll mit Ihrer Position erreicht werden?

Immer öfter wird von der Assistenz verlangt, dass sie „unternehmerisch“ tätig ist. Die Position ist mehr und mehr zum „profit centre“ geworden, mit eigener Verantwortung, eigenen Befugnissen und sogar eigenen Zielen. Auch Sekretärinnen werden danach beurteilt, ob die Jahresziele erreicht worden sind. Manchmal sind diese Ziele sogar mit einem Bonus verknüpft. Dann ist es wichtig, dass die Ziele SMART, vor allem messbar formuliert werden können. Und das ist keineswegs einfach, denn wie definiert man messbar „Optimierung der inhaltlichen Unterstützung“?

Einige Beispiele von messbaren Assistenzzielen:



### Beispiel

- Ein Projekt (erfolgreich) starten, organisieren, leiten oder Teilaufgaben beim Projektmanagement erfüllen.
- Abläufe/Systeme innerhalb des eigenen Büros oder der Organisation strukturieren, koordinieren, verbessern, implementieren.
- Einen Kurs oder eine Ausbildung erfolgreich abschließen und das Wissen im Rahmen des Aufgabengebietes einsetzen.
- Veranstaltungsmanagement mit einer Veranstaltung als eigenem Projekt.
- Kosten-/Zeitersparnisse in die Wege leiten, begleiten, messen, verfolgen.
- Verbesserungsvorschläge aus dem Mitarbeitergespräch umsetzen.
- Aufgabenerweiterung, horizontal oder vertikal.

Man kann dieses Thema auch umdrehen und sich die Frage stellen: „Wie sieht denn eine gute Assistenz aus?“ Welche Kompetenzen sind gefragt? Welche sind z. B. in der Stellenbeschreibung beschrieben? Wenn die Assistenz jedes Jahr diese Kompetenzen erfüllt und neu hinzugefügte erfolgreich umsetzt, dann ist das Ziel erreicht. Es geht dabei um die strukturelle Mitarbeit und Leistung. Selbstverständlich gibt es manchmal Missverständnisse oder es werden auch mal Fehler gemacht. Diese sollen jedoch herausgefiltert werden. Die langfristige und nachhaltige Leistung ist die Basis für die Beurteilung.



### Praxistipp

Seien Sie die Unternehmerin Ihres eigenen Arbeitsplatzes. Achten Sie auf die Zielsetzung Ihres Managements und setzen Sie dementsprechend Ihre eigenen Ziele.

Machen Sie Ihre Ziele messbar. Besprechen Sie Ihre Ziele mit Ihrem Vorgesetzten und evaluieren Sie regelmäßig, ob Sie auf dem richtigen Weg sind. Auch bei diesen Zielen gilt: Definieren Sie diese SMART. Danach ist die Kräftefeldanalyse ein guter nächster Schritt in Richtung Ausführungsplan.

## 1.1.4 Von Strategien zu Ihren Aufgaben

Die Herausforderung der inhaltlichen Unterstützung liegt darin, dass man die strategischen Ziele des Unternehmens kennt, die abgeleiteten Ziele und Prioritäten für die direkte Managementebene kennt und zu guter Letzt die eigenen Prioritäten und Ziele darauf abstimmt. So kreieren Sie abermals zusätzlichen Mehrwert.

Die Herausforderung ist umso interessanter, je niedriger die Managementebene ist, mit der die Assistenz zusammenarbeitet. Wenn Sie z. B. als Sekretärin des Abteilungsleiters in einem Produktionswerk arbeiten, dann bekommen Sie es vor allem mit abgeleiteten Zielen und Ausführungsplänen zu tun. Schauen Sie mal, ob Sie den roten Faden bis hin zu den strategischen Zielen und den externen Faktoren durchziehen können.

Eine zusätzliche Dimension bei dieser Herausforderung besteht für die Assistenzen, die für mehrere Vorgesetzte arbeiten. Gerade in solch einer Situation sollte jede Möglichkeit, die sich zur inhaltlichen Assistenz ergibt, genutzt werden. Ansonsten besteht die Gefahr, sich in den vielen ausführenden Aufgaben zu verlieren. Das kann ein Spagat bedeuten, weil man sich mit unterschiedlichen Zielen auseinandersetzen muss.



### Beispiel „Herausforderung inhaltliche Assistenz“

Tina arbeitet als Sekretärin für das Niederlassungsmanagement. Das Team besteht aus drei Personen, dem Niederlassungsleiter, dem technischen und dem kaufmännischen Leiter. Für diese drei Bereiche gibt es unterschiedliche Ziele und Prioritäten. Tina muss alle Themen kennen, will sie sich auf dem Laufenden halten und selbst die richtigen Prioritäten setzen können. Selbstverständlich gibt es die ausführenden Sekretariatsaufgaben, und das drei Mal!

In so einer Situation kann es nur allzu leicht dazu kommen, dass Tina sich im Büroalltag nur mit diesen Sekretariatsaufgaben beschäftigt und kaum die Zeit findet, inhaltliche Themen anzusprechen und zu vertiefen.

Um dieses Gedankengut für Sie noch besser zu veranschaulichen, dienen Ihnen folgendes Beispiel und die anschließende Übung.



### Beispiel „Von der Strategie zu Ihren Aufgaben“

#### **Externer Faktor:**

Der Markt ist in Bewegung. Global gibt es Verschiebungen, was Hersteller angeht. So lässt z. B. die Nachfrage für Produkt X aus Europa nach, jedoch eine stark steigende Nachfrage für Produkt Y wird prognostiziert.

#### **Unternehmensziel:**

Konzentration auf das „core business“ (= Kerngeschäft) und uns damit breit im globalen Markt aufstellen. Dies führt u. a. zu Konzentration auf das Potenzial für Produkt Y. Wir müssen zusätzliche Kanäle für den Absatz in Asien schaffen, wir sind in Südamerika bereits gut aufgestellt. Wir suchen einen Partner: Zukauf oder Fusion.

#### **Projektziel:**

Partnersuche: Mithilfe einer Managementberatungsfirma wird ein Profil erstellt, es wird im Markt recherchiert und Besprechungen/Prüfungen/Verhandlungen werden in die Wege geleitet.

**Ziele für die Geschäftsleitung** der eigenen Tochterfirma, die Produkt X und Produkt Y herstellt:

- Abbau Produkt X.
- Business-Plan Produkt Y anpassen: Recherche und Prognosen.
- Geschäftsleitung nimmt am Projekt Partnersuche teil.
- Den neuen Partner integrieren, die Abteilungen ineinanderfließen lassen.
- Intern den künftigen Personalbedarf analysieren: Ein Projekt wird gestartet.
- 

#### **Priorität des eigenen Vorgesetzten auf operativer Ebene:**

Die Aktionen rund um Produkt X und Produkt Y sowie das Projekt „Personalbedarfsanalyse“ in diesem Zusammenhang.

#### **Prioritäten der Assistenz:**

Organisation der Besprechungsrunden, Terminkoordination, das Konzept für das Informationsmanagement, die Abstimmung mit allen Abteilungen, sowohl inhaltlich als auch in Bezug auf den Zeitrahmen, die Begleitung des neuen Projektes.

#### **Konkrete Aufgaben der Assistenz:**

Hier folgen die konkreten Aktionen im Sinne der Prioritäten.



**Übung 2**

Arbeiten Sie einige Ziele und Prioritäten in Ihrem Unternehmen in einer Tabelle, wie der unten stehenden, aus. Sie haben einiges schon in der Übung in Kapitel 1.1.1 bedacht. Tragen Sie Ihre Antworten und Schlüsse ein.

Wie hängen die Ziele und Prioritäten zusammen? Finden Sie den roten Faden. Sie können in beliebiger Reihenfolge und Richtung vorgehen. Die Pfeile illustrieren dies als Beispiel.

Fragen Sie auch Ihren Chef! Das führt bestimmt zu interessanten Einsichten und Erkenntnissen.

| Strategische Ziele | Ziele Ihres Managements/ Ihres Vorgesetzten, auch in Projekten | Prioritäten Ihres Vorgesetzten | Ihre eigene, davon abgeleitete Prioritäten | Haben Sie eigene Ziele formuliert? |
|--------------------|--|--------------------------------|--|------------------------------------|
| ☆ ←                | ☆ ←  | ☆ →                            | ☆ →  |                                    |
| ☆ ←                | ☆ →  | ☆ →                            | ☆ →  |                                    |
| ☆ →                | ☆ →  | ☆ →                            | ☆ →  | ☆ →                                |

Gehen wir noch einen Schritt weiter: Wenn Sie Ihre Prioritäten und eventuelle eigenen Ziele kennen, welche Aufgaben haben Sie, die direkt darauf zurückzuführen sind?

## 1.2 Optimale Chefentlastung: Voraussetzungen für effektive Zusammenarbeit

### 1.2.1 Chefentlastung beginnt bei Selbstentlastung

Chefentlastung beginnt bei Selbstentlastung, dieser „Slogan“ hört sich logisch an, nicht wahr? Er passt zum Konzept der proaktiven Assistenz und setzt voraus, dass man zuerst seine eigenen Aufgaben „ausmistet“ und organisiert, bevor man überhaupt beginnt, seinem Chef weitere Aufgaben aus den Händen zu nehmen.

Der wichtigste Begriff dabei ist „Prioritäten setzen“. Die relevante Frage lautet: „Was ist für mich und meine Position wirklich wichtig und richtig zu tun und welche Aufgaben möchte und kann ich abstoßen oder delegieren?“

Hierfür empfehlen wir folgendes Vorgehen:

- Sie haben sich mit den für Sie relevanten Zielen und Prioritäten auseinandergesetzt,
- Sie analysieren Ihre Position
- und besprechen Ihre Schlüsse und Vorschläge mit Ihrem Vorgesetzten.

Das Prinzip „Aufgabenerweiterung“ ist ein Werkzeug zur Umsetzung, wenn Sie neue Aufgaben(-gebiete) und Verantwortlichkeiten bekommen. Um zu einer klaren Sicht auf eine neue Situation zu kommen, kann Ihnen eine Kraftfeldanalyse oder eine SWOT-Analyse helfen.



### Übung 3

Welche Verantwortlichkeiten, Aufgaben oder (Teil-)Bereiche können/würden Sie gerne übernehmen, um Ihren Chef zu entlasten?

Diese Frage lässt sich wahrscheinlich konkret beantworten. Der inhaltliche Part alleine reicht jedoch nicht, um es Ihnen zu ermöglichen, diese Dinge in der Praxis umzusetzen. Es gibt noch weitere Rahmenbedingungen, die eine effektive Zusammenarbeit unterstützen.

## 1.2.2 Aufgabenteilung im Team: Vorgesetzter und Assistenz

Welche Faktoren spielen eine Rolle, wenn Sie die Aufgabenteilung mit Ihrem Vorgesetzten gestalten möchten?

Sie finden nachfolgend einige allgemeine Faktoren, die die Gestaltung der Aufgabenteilung und der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Assistenz beeinflussen können. Überlegen sie, welche Punkte in Ihrer Situation eine Rolle spielen und bei Ihnen eine effektive Zusammenarbeit unterstützen oder behindern.

- Die Organisationsstruktur;
- die Firmenkultur;
- die Struktur Ihrer Abteilung;
- die Zusammenstellung des weiteren Management-Teams und die Verteilung der Verantwortlichkeiten innerhalb dieses Teams;
- Die konkreten Möglichkeiten, mehr Aufgaben/Verantwortung zu übernehmen: Zum Beispiel in spezialisierten Bereichen wie Technik oder Recht stoßen Sie an Grenzen. Ebenso auf Vorstandsebene mit diversen Stabsabteilungen mit eigenen Ressorts und Mitarbeitern;
- Ihre Stellenbeschreibung;
- Ihre Ausbildung, Kompetenzen, Interessen, Erfahrung;
- Ihre Vorstellungen und die Vorstellungen Ihres Vorgesetzten, sowohl inhaltlich die Themen betreffend, als auch die Teilung der Aufgaben an sich;
- der Führungsstil Ihres Vorgesetzten;
- die Bereitschaft Ihres Vorgesetzten zu delegieren;

- die „Chemie“ zwischen Ihrem Vorgesetzten und Ihnen;
- die Akzeptanz Ihres erweiterten Einsatzes in Ihrem direkten Arbeitsumfeld: Wie ist es um Ihr Image und Ihre Autorität gestellt?;
- der Spielraum für Sie zum Mitdenken und -handeln.

Relevant sind diese Punkte umso mehr, wenn Sie einen neuen Chef bekommen. Sie haben dann die Möglichkeit, die Zusammenarbeit (pro-)aktiv mitzugestalten. Folgende Fragen stellen zusätzliche Rahmenbedingungen für die Gestaltung Ihrer Rolle und die Zusammenarbeit mit dem neuen Chef dar:

- Wie erfahren ist der neue Chef in Bezug auf die Zusammenarbeit mit einer Assistenz?
- Kommt der Chef aus dem eigenen Unternehmen?
- Wenn nicht aus dem Unternehmen, dann wenigstens aus der gleichen Branche? Mit anderen Worten: Welche Vorkenntnisse sind schon da?
- Warum hat man sich für diese Person entschieden?
- Welche besondere „Mission“ hat diese Person mit auf den Weg bekommen?



#### Praxistipp

Eine klare Aufgabenteilung trägt zur Effektivität bei. Achten Sie daher immer darauf, dass Ihre Aufgaben klar definiert sind, besprechen Sie proaktiv die gegenseitigen Erwartungen, arbeiten Sie Vorschläge zur Aufgabenteilung aus und legen Sie diese vor. Schauen Sie, ob sich daraus konkrete Aufgabenteilung ergibt und ob diese auch formell festgehalten werden sollte, z. B. in Ihrer Stellenbeschreibung.

Denken Sie dabei an Ihre Wunschliste!

### 1.2.3 Handlungskompetenz und (Handlungs-)Vollmacht

Handlungskompetenz kann man wie folgt definieren:



#### Definition

„Handlungskompetenz ist der Oberbegriff für Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz. Es ist die Fähigkeit, zielgerichtet, aufgabengemäß, der Situation angemessen und verantwortungsbewusst betriebliche Aufgaben zu erfüllen und Probleme zu lösen.“ (Gabler Wirtschaftslexikon)

Die Dreiteilung in fachliche Kompetenz, methodische Kompetenz und soziale Kompetenz wird in Kapitel 1.3 behandelt.



### Beispiel

Ihr Vorgesetzter ist heute für eine längere Geschäftsreise abgereist. Er hat Sie vor seiner Abreise gebeten, einen umfangreichen und vertraulichen Bericht zusammenzustellen und Ihnen dazu die Themen und Stichwörter sowie die relevanten Unterlagen gegeben. Dieser Bericht muss dem Vorstand morgen vorliegen. Sie beginnen konzentriert mit dieser Aufgabe. Die Unterlagen betreffen Produktions- und Umsatzzahlen. Sie stellen fest, dass die Versionen nicht übereinstimmen. Die Kollegen der Finanzabteilung haben wahrscheinlich Ihrem Chef irrtümlicherweise eine ältere Version geschickt oder sind noch nicht „up to date“. Ihr Chef sitzt für längere Zeit im Flugzeug und ist nicht zu erreichen.

Was liegt in Ihren Möglichkeiten? Sie rufen den Leiter der Finanzabteilung an und beschaffen sich alle relevanten Daten. Sie sehen zu, dass Sie die letzte Version der Unterlagen haben und passen Ihren Bericht daran an. Sie verteilen den Bericht an den Vorstand und informieren Ihren Chef über Ihr Vorgehen und schicken ihm den kompletten Bericht mit korrigierten Zahlen für Rückfragen.

Dies hört sich wahrscheinlich wie selbstverständlich an. Einige Aspekte müssen Sie dabei jedoch beachten:

1. Sind Sie sich sicher? Haben Sie das Verständnis, den Überblick und die Kenntnisse zu entscheiden, dass Sie für diese Aufgabe korrigierte Unterlagen benötigen?
2. Wissen Sie, wie und wo Sie sich die erforderlichen Informationen beschaffen können?
3. Sind Sie in der Lage, z. B. durch eine souveräne Kommunikation und professionelle Haltung, sich wenn nötig durchzusetzen?
4. Erwartet Ihr Chef von Ihnen, dass Sie in so einer Situation selbstständig handeln ohne klare Anweisung vorab? Dann ist dies eine „implizite Vollmacht“.
5. Hat Ihr Chef Ihnen klar gesagt: „Falls Sie Fragen haben, wenden Sie sich an Herrn Müller. Er weiß Bescheid.“ Dann handelt es sich hier um eine „explizite Vollmacht“.
6. Sind Sie bereit, in dieser Angelegenheit zu entscheiden und Verantwortung zu übernehmen?

Was benötigen Sie also, um eine Aufgabe effektiv, effizient und inhaltlich gut erledigen zu können?

Die Aufgabe (A) + die Kompetenzen (K) + die Befugnis/(Handlungs-)Vollmacht (B/HV) + die Verantwortung (V)  $\Rightarrow$  Ihre Handlungskompetenz (HK).



### Fazit

$A + K + B/HV + V \Rightarrow HK$

Aus praktischen Gründen wird für die Begriffe „Befugnis/(Handlungs-)Vollmacht“ im Folgenden immer das Wort „Vollmacht“ verwendet. In diesem Kontext bedeutet Vollmacht, die Erlaubnis für bestimmte Entscheidungen und Handlungen zu haben. Man unterscheidet explizite und implizite Vollmachten.

Davon abzugrenzen ist der rein rechtliche Begriff „Handlungsvollmacht“. Handlungsvollmacht in rechtlichem Sinne „deckt alle Geschäfts- und Rechtshandlungen, die der Betrieb des Handelsgewerbes oder die Vornahme derartiger Geschäfte gewöhnlich mit sich bringt“. (Gabler Wirtschaftslexikon)

Eine **explizite Vollmacht** basiert auf Ihrer Stellenbeschreibung, auf rechtlich festgelegten Befugnissen, auf einer Anweisung oder auf offiziell delegierten Aufgaben/Verantwortlichkeiten.



### Beispiel

- Sie sind für alle Bestellungen in Sachen Büromaterial verantwortlich und dürfen Zahlungsaufträge bis zu € 2.000 selbst unterschreiben.
- Ihr Chef hat Sie gefragt, ob Sie die ganze Terminplanung und Berichterstattung eines Projektes übernehmen, und dies im Projektteam kommuniziert.
- Sie organisieren die Weihnachtsfeier für die Abteilung.
- Sie sind für die Buchungen der Reisen und die Terminplanung verantwortlich.

Eine **implizite Vollmacht** besteht darin, dass Ihr Chef gewisse Dinge von Ihnen erwartet und Dinge erlaubt, weil er Sie als seine rechte Hand sieht. Diese Dinge sind nicht immer ausgesprochen und können sich aus der Zusammenarbeit ergeben.



### Beispiel

- Sie wissen, dass Ihr Chef ein „Makromanager“ ist und sich nicht für Einzelheiten interessiert. Sie organisieren vieles eigenständig ohne weitere Absprache.
- Die Signal- und Klangbrettfunktion kann eine implizite Vollmacht sein, weil Ihr Chef Ihre Einschätzung schätzt (sehen Sie Kapitel 1.2.4).
- Sie kommunizieren nach eigener Einschätzung mit anderen Abteilungen, wenn Sie meinen, dass Ihr Chef gewisse Informationen benötigt.

Dies mag alles theoretisch sehr klar sein, Sie haben aber bestimmt auch schon die Erfahrung gemacht, bei Ihnen selbst oder bei Kollegen, dass es im Büroalltag nicht immer so reibungslos läuft. Was machen Sie z. B., wenn der Leiter der Finanzabteilung aus unserem Beispiel die Unterlagen ohne Rücksprache mit Ihrem Chef nicht rausrückt?

Wenn eine Vollmacht in der Praxis funktionieren soll, muss sie in der Organisation „eingebettet“ sein: Schriftlich beschrieben/bestätigt, im Team kommuniziert, vom Vorgesetzten mitgetragen, von der Assistenz gelebt und vom Arbeitsumfeld angenommen werden.



### Beispiel

Anita arbeitet als Sekretärin vom Vorstandssekretär eines Unternehmens. Der Vorstandssekretär hat Kommunikation und PR in seinem Ressort. Anita entdeckt Ihr Interesse und Händchen für PR und absolviert ein berufsbegleitendes Studium zur PR-Fachwirtin. Sie erledigt für ihren Chef hinter den Kulissen immer mehr Aufgaben. Das Unternehmen wächst durch internationale Zukäufe, und parallel an diesen Entwicklungen werden neue Stabsabteilungen gegründet: „Corporate Communications“ (Kommunikation und PR) und „Corporate Development“ (Strategie). Anita bewirbt sich für eine Mitarbeiterposition in der neuen Kommunikationsabteilung. Aufgrund ihrer neuen Qualifikation wird sie genommen. Nach ein paar Monaten in der neuen Position stellt sie fest, dass sie eigentlich nur Sekretariatsaufgaben zugeteilt bekommt. Die Kollegen sprechen sie nach wie vor für allhand Dinge an. Trotz Gesprächen mit dem neuen Chef gelingt es ihr nur mühsam, das Sekretärinimage abzulegen.

Dieses Beispiel aus der Realität zeigt, wie wichtig es ist, Kompetenz und Verantwortung in der Organisation zu verankern. Handlungskompetenz und Vollmacht gehen Hand in Hand.

Was müssen Sie beachten?

- Haben Sie für Ihre Aufgaben die benötigte Vollmacht?
- Ist es ratsam, eine bestimmte Vollmacht in Ihrer Stellenbeschreibung festzulegen?
- Muss Ihre Vollmacht explizit kommuniziert werden, z. B. durch eine Information Ihres Vorgesetzten in der Teamsitzung (auch im Protokoll!) oder an andere Abteilungen?
- Nehmen Sie auch Ihr eigenes Auftreten unter die Lupe und stellen Sie sich relevante Fragen wie: Kann ich souveräner auftreten? Kann ich eine stärkere Sprache benutzen, meine Stimme besser einsetzen? Wie melde ich mich am Telefon, wenn ich jemanden um etwas bitte? Sollte ich vielleicht den Namen meines Vorgesetzten erwähnen, wenn ich mich durchsetzen will?



### Beispiel

Eine Assistenz, die die Koordination im Vertriebsteam übernommen hat, berichtet: „Meine neue Verantwortung muss meiner Stellenbeschreibung hinzugefügt werden. So müssen meine Aufgaben erweitert werden, meine Vollmachten und Verantwortungsbereiche beschrieben werden und meine Kompetenzen und Befugnisse überprüft und ggf. erweitert werden. Zudem muss meine Position im Organigramm des Unternehmens entsprechend dargestellt werden. Es geht um Koordination, um Kompetenzen und um Delegation von Aufgaben. Hier muss deutlich werden, dass und warum ich was darf und welche Konsequenzen eine Nichtbefolgung meiner Anweisungen, die ‚verlängerte‘ Anweisungen meines Chefs sind, hätte.“



#### Übung 4

Welche Schlüsse ziehen Sie in Bezug auf Ihre Handlungskompetenz und „Vollmacht“? Sehen Sie Verbesserungsbedarf? Müssen Sie sich weitere Vollmachten beschaffen? Möchten Sie Ihre Stellenbeschreibung anpassen?

### 1.2.4 Die Vertrauensbasis

Ihre Erfahrung ist sicherlich auch, dass eine effektive Zusammenarbeit und eine effektive Aufgabenteilung, sowohl zwischen Vorgesetztem und Assistenz als auch in einem Team, nicht ohne ein gewisses Maß an Vertrauen aufgebaut werden kann. Für die folgenden drei Assistenzfunktionen, die über die Sekretariatsaufgaben hinausgehen, ist eine gute Vertrauensbasis Voraussetzung:

- die Signalfunktion,
- die Klangbrettfunktion,
- die Beratungsfunktion.

#### Signal- und Klangbrettfunktion der Assistenz

Die Assistenz hat eine Position, in der viel Kommunikation zusammenkommt. Zudem sitzt sie auch oft an einem Platz, an dem Kollegen leicht und schnell mal eben vorbeikommen, um eine Information loszuwerden oder zu erfragen. Aus dieser Position heraus kann sie mit dem Hintergrundwissen über die Themen, die für das Management eine Rolle spielen, ausgezeichnet eine Signalfunktion erfüllen, d. h. aktiv die Umgebung beobachten und entsprechend handeln. Denken Sie dabei nicht sofort an einen „Spion“, sondern an jemanden, der ein offenes und aufmerksames Ohr für Verunsicherung, z. B. durch eine Umstrukturierung, persönliche sowie berufliche Probleme, Konflikte, Stresssymptome usw. bei Kollegen hat.



#### Beispiel

Management-Assistentinnen erzählen:

„Von uns wird erwartet, dass wir als „Environmental Scanner“ (Umgebungsscanner) für unsere Chefs auftreten. Sie halten es für wichtig, dass wir unsere Augen aufhalten in Bezug auf Dinge, die im Unternehmen passieren und ein offenes Ohr für die Kollegen haben. Wir sind keine Spione, sondern wir sollen Signale auffangen und dadurch potenzielle Probleme im Vorfeld erkennen.“

Die Signalfunktion kennt drei Schritte:

#### Schritt 1: Das Beobachten von Verhalten

Sobald Veränderungen auftreten, reagieren Menschen darauf. Seien Sie bedacht auf Verhalten, das Ihnen neu, anders, abweichend oder auffällig vorkommt.

### **Schritt 2: Das eigentliche Signalisieren**

Was haben Sie genau beobachtet? Wie interpretieren Sie das, was Sie wahrnehmen? Welche Bedeutung verleihen Sie Ihrer Wahrnehmung? Können Sie sich das beobachtete Verhalten erklären? Meinen Sie, dass Sie nach Ihrer Feststellung und Analyse etwas unternehmen müssen? Dann entscheiden Sie, ob Sie Ihrem Chef die Signale weiterleiten oder selbst aktiv werden.

### **Schritt 3: Wahrgenommenes Verhalten ansprechen**

Das kann ein Vorgesetzter, ein Kollege oder die Assistenz tun. Diese Entscheidung hängt von Ihrer Einschätzung ab: Welches Verhalten, welche Situation, wie ist das Verhältnis zum/zur Kollegen/Kollegin, bin ich „betroffen“, was kann ich bewegen?

Die Signalfunktion bezieht sich auch auf Fakten und Informationen, sowohl von innerhalb als auch von außerhalb des Unternehmens. Was geschieht in der Abteilung, in anderen Teilen des Unternehmens oder im Umfeld? Was steht in der Zeitung? Welche Neuigkeiten gibt es vom Kunden? Sind irgendwo Probleme aufgetaucht?

Als Kommunikationsschnittstelle und Signalempfänger kann die Assistenz noch eine wichtige Funktion erfüllen, die Sie meistens nicht wörtlich in Stellenbeschreibungen wiederfinden, nämlich die Klangbrettfunktion, d. h. eine vertrauliche Ansprechpartnerin für den Vorgesetzten sein. Denn die rechte Hand des Vorgesetzten

- sieht, was läuft,
- gestaltet ihren Gesamtüberblick,
- kennt die Ziele und die Prioritäten,
- kennt andere „Spieler“ in einem Thema,
- weiß, welche Informationen vertraulich sind, und kann einschätzen, was nicht nach außen kommuniziert werden darf,
- arbeitet neben der Linienhierarchie eng mit dem Vorgesetzten zusammen.

Auch Manager müssen manchmal Dampf ablassen können. Bei manchen Themen ist ein Kollege hierfür nicht die geeignete Person, weil dieser zum Manager in der Linienorganisation in einem (hierarchischen) Verhältnis steht. Wenn es z. B. um Probleme in einem Projekt, das Scheitern einer Besprechung oder die mangelnde Leistung eines Teamkollegen geht, dann kann diese Information oder der Frust nicht so einfach mit jemandem geteilt werden. Wohl aber mit der Assistenz, die nicht direkt beteiligt ist. Die Fragen: „Wie würden Sie dieses schwierige Gespräch angehen?“ oder „Wie schätzen Sie die Situation ein?“ an eine Assistentin sind keine Seltenheit.

### **Beratungsfunktion**

Und mit eben solchen Fragen wie oben werden Sie zur Beraterin „off the record“, inoffiziell. Beratung des Vorgesetzten betrifft sowohl praktische Themen und Bereiche des Alltagsgeschäfts als auch größere Angelegenheiten oder Entscheidungen. Ihr Vorgesetzter schätzt Ihre Meinung und Ihre Erfahrung. Ihre Kompetenz und Ihre Persönlichkeit verschaffen Ihnen die Autorität und die Vertrauensbasis dazu.

## Die drei Ebenen des Vertrauens

Vertrauen ist ein wesentlicher Faktor bei diesen drei Funktionen. Ihr Chef muss darauf vertrauen, dass Sie Situationen richtig einschätzen, die Konsequenzen überblicken und das Richtige tun. Sie können nur eine beratende Funktion erfüllen, wenn Ihr Chef sich auf die inhaltliche Qualität Ihrer Beratung oder Einschätzung verlassen kann. Auch muss er davon ausgehen können, dass gewisse Informationen innerhalb der vier Wände bleiben.

Vertrauen bezieht sich auch auf die Zusammenarbeit: Was erwarten wir voneinander? Welche Spielregeln gibt es?

Eine gute Vertrauensbasis ist keine selbstverständliche Gegebenheit. Sie wird in der Zusammenarbeit gestaltet. Anfangs geht man eher von Absprachen (wie der Stellenbeschreibung, erteilten Aufgaben, Spielregeln im Team) aus. Wenn das Vertrauen wächst, bezieht es auch andere Ebenen mit ein. Diese ermöglichen es, sich den Partnern in der Zusammenarbeit als Person zu öffnen und auch mal Schwäche zu zeigen.

### Ebene 1: Kalkuliertes Vertrauen

Die Zusammenarbeit kennt bestimmte Absprachen und Regeln. Die Partner halten sich daran und wissen aufgrund dessen, was sie voneinander erwarten können. Auf dieser Ebene erfolgen die Zusammenarbeit und die Kommunikation mit vielen Kollegen im Unternehmen.



#### Beispiel

Sie kommunizieren den Abgabetermin für den Quartalsbericht und Ihre Teamkollegen wissen, wie sie Ihre Nachricht einzuschätzen haben.

Auch die Zusammenarbeit mit einem Vorgesetzten kann auf dieser Ebene ablaufen: Ihr Chef und Sie kennen die Aufgabengebiete, orientieren sich daran und gehen sachlich miteinander um. Erledigt wird, was zu erledigen ist. Auch so werden Ziele erreicht.

### Ebene 2: Gewachsenes Vertrauen

Die Partner kennen einander, haben schon das eine oder andere zusammen erlebt, haben ein gewisses Maß an „Goodwill“ zu einander aufgebaut und können Werte und Beweggründe voneinander einschätzen. Aufgrund dieses Wissens können sie einander ergänzen.

### Ebene 3: Überschreitendes Vertrauen

Die Partner können sich ineinander versetzen und kennen Wünsche und Bedürfnisse voneinander. Diese Form des Vertrauens geht noch weiter als gewachsenes Vertrauen und betrifft auch emotionale Aspekte. Die Schwächen sind bekannt und dürfen eine Rolle spielen. In der Zusammenarbeit kann man miteinander „lesen und schreiben“, d. h. man weiß, wie der Partner reagieren wird, kann für den anderen handeln und einander nahtlos ergänzen.

**!** Wichtig

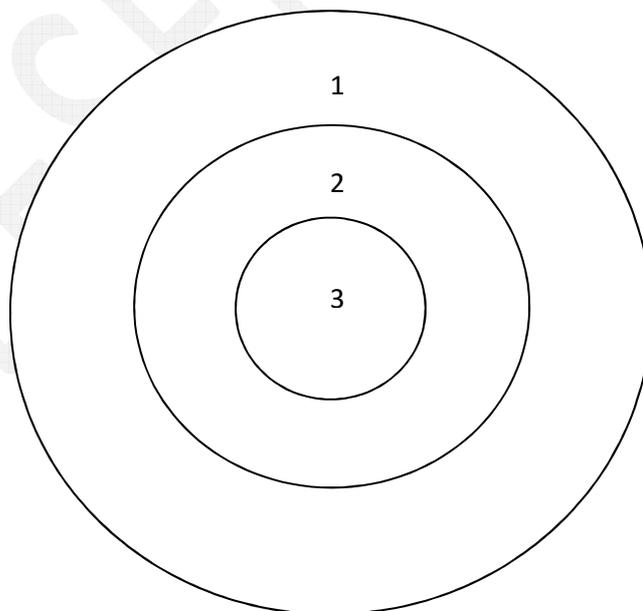
Eine Assistenz kann mit ihrem Vorgesetzten durchaus sehr effektiv auf der Ebene des „kalkulierten Vertrauens“ zusammenarbeiten. Es muss nicht immer die höchste Ebene sein. Faktoren wie gegenseitige Erwartungen, persönliche Interessen, Ideen und Überzeugungen und nicht zuletzt die Persönlichkeiten spielen für die Entwicklung von Vertrauen eine Rolle.

**✎** Übung 5

Sie arbeiten mit Ihrem Vorgesetzten zusammen. Zudem pflegen Sie mit einigen direkten Kollegen eine intensivere Zusammenarbeit (im Team oder im Sekretariat). Tragen Sie diese Personen in die Vertrauenskreise ein. Geben Sie anschließend durch ein deutliches „+“ an, mit wem Sie das Potenzial sehen oder wünschen, die Zusammenarbeit auf eine höhere Ebene des Vertrauens zu bringen. Werden Sie aktiv!

Zum Beispiel: Sie arbeiten seit ein paar Monaten mit der anderen Assistentin der Geschäftsleitung gut zusammen. Die Zusammenarbeit stufen Sie auf „kalkuliertes Vertrauen“ ein. Sie mögen einander sehr und finden oft die gleiche Wellenlänge. Daher sehen Sie für die Zusammenarbeit das Potenzial auf der Ebene „gewachsenes Vertrauen“.

**Die Vertrauenskreise**



1. Kalkuliertes Vertrauen
2. Gewachsenes Vertrauen
3. Überschreitendes Vertrauen

## 1.2.5 Unternehmenskultur, „Führen von unten“ und Feedbackkultur

### Unternehmenskultur

Inwiefern Sie Ihre Kompetenz ausleben können, hängt zum Teil auch von der Kultur im Unternehmen ab. Relevante Fragen dabei sind u. a.:

- Herrscht im Unternehmen eine eher steile und strenge Hierarchie?
- Ist der Umgang untereinander eher formell oder informell?
- Ist man offen für neue Ideen?
- Werden Kreativität und Innovation gefördert?
- Wird intern Politik betrieben? Manipuliert man, gibt es „verborgene Agendas“?
- Gibt es eine klare Organisations- und Kommunikationsstruktur und werden diese eingehalten (z. B. bei Delegation und Entscheidungsfindung)?
- Wie wird die Position der Assistenz geschätzt, sowohl in der eigenen Abteilung und in höheren Gremien als auch im Vergleich zu den Spezialisten (z. B. beim Managementberater oder in einer Anwaltskanzlei)?
- Wie steht man im Unternehmen zum Thema Frauenförderung?

Eine Unternehmenskultur

- ist die Gesamtheit aller Annahmen, Normen, Werte, Denk- und Verhaltensmuster,
- bestimmt das Verhalten der Mitarbeiter und hiermit auch das Gesicht des Unternehmens nach außen hin und
- entwickelt sich durch die Geschichte zu einem einzigartigen Phänomen.

Die Kultur Ihres Unternehmens ist also einzigartig. Sie bewegen sich mehr oder weniger automatisch in dieser Kultur und sie passt mehr oder weniger zu Ihrer eigenen Einstellung. Setzen Sie sich damit in der folgenden Übung mal kurz auseinander.



### Übung 6

Wie beschreiben Sie die Kultur in Ihrem Unternehmen? Welche Merkmale helfen Ihnen, sich zu entfalten, und welche sind eher ein Hindernis?

| Fördernde Merkmale | Nicht-fördernde Merkmale |
|--------------------|--------------------------|
|                    |                          |



## Fazit

Die Unternehmenskultur kann für Sie in Ihrer beruflichen Entwicklung, für die Zusammenarbeit mit Vorgesetztem und im Team sowie beim Einsatz Ihrer Kompetenz fördernd oder eher ein Hindernis sein. Nutzen Sie die vorteilhaften Aspekte der Unternehmenskultur für sich und seien Sie realistisch bei den Hindernissen: Auch wenn Sie diese nicht ändern können, ist es immer gut, sich dessen bewusst zu sein.

### Führen „bottom-up“

„Bottom-up“ heißt „von unten“. Das Gegenteil ist „top-down“: von oben nach unten. Bei einem „Bottom-up“-Führungsstil wird Arbeitnehmerbeteiligung grundsätzlich gefördert.

Wenn strategische Ziele definiert worden sind, nun umgesetzt werden müssen und die operative Planung und Ausführungspläne auf verschiedenen Ebenen im Unternehmen ausgerollt werden, dann geschieht dies oft „top-down“, d. h. die Vorgaben werden von oben vorgegeben und nach unten ausgearbeitet.

Wenn es z. B. um Veränderung im Unternehmen geht, sind u. a. folgende Überlegungen angebracht:

- Welchen Weg wählt das Management, um die angedachten Veränderungen im Unternehmen umzusetzen?
- Wie soll der Prozess laufen, damit wir den maximalen Teil der Mitarbeiter für die Veränderung gewinnen können?
- Wie vermeiden wir (mentalen) „Widerstand“ und, falls dieser auftritt, wie gehen wir damit um?

Es gibt mehrere Wege als nur „top-down“. Das Management hat die Wahl, wie es an die Sache herangehen will. Dass die Art der Veränderung, die Situation, das Umfeld, die Beteiligten und ähnliche Aspekte bei der Wahl eine Rolle spielen, mag für sich sprechen.

„Bottom-up“, also „Führen von unten“, geht von einem Menschenbild aus, bei dem Mitarbeiter als potenzielle Mit-Denker und Mit-Arbeiter gesehen werden: Die Mitarbeiter verstehen rationelle Überlegungen, Argumente, Vor- und Nachteile. Sie sind in der Lage, den Kontext zu verstehen, und möchten den Sinn gewisser Maßnahmen für sich erkennen. Sie möchten die eigenen Aufgaben als sinnvoll erfahren und sind lernbereit und lernfähig. Normen und Werte, die sich daraus ergebenden Gewohnheiten und die Unternehmenskultur werden respektiert. Man versucht vorherzusehen, wie Mitarbeiter auf Veränderungen reagieren werden, und will Raum für Umsetzung kreieren, indem man Hindernisse aus dem Weg räumt. Coaching und Mentoring sind wichtig. Führungskräfte sind durch ein positives Vorbild glaubwürdig. In einem solchen Rahmen können sich Mitarbeiter einbringen und entwickeln. Dieser Weg fordert eine Investition, Zeit, ist jedoch nachhaltiger, weil man dauerhaft die Kultur beeinflusst.

Warum erwähnen wir dies in diesem Kontext? Wenn Ihr Vorgesetzter das „Führen von unten“ in seinem Führungsstil integriert hat, bietet dies auch Ihnen den Spielraum, sich aktiv an Veränderungsprozessen zu beteiligen. Sie können in deren Sinne (pro-)aktiv mit-

kommunizieren, Ihre Kollegen ermutigen, sie zur Offenheit und „Commitment“ motivieren. Ihrem Chef gegenüber wird Ihre Beratungsfunktion umso wichtiger, weil es darum geht, alle zusammen Veränderung zu realisieren. Führen Sie auch selbst von unten und nehmen Sie Einfluss. So funktionieren Sie als Team!

## Feedbackkultur

Offenheit im Unternehmen wird durch eine gelebte „Feedbackkultur“ gefördert.

Können Sie so eine „Feedbackkultur“ bei sich im Unternehmen erkennen? Fragen Sie sich:

- Inwiefern wird in meinem Unternehmen offen und konstruktiv mit Kritik umgegangen?
- Traut man sich, seine Meinung zu sagen und frei seine Ideen einzubringen, ohne Angst zu haben, abgeschossen zu werden?
- Gibt es Raum für Fehler? Wie wird mit Fehlern umgegangen? Werden sie angesprochen, akzeptiert und wird daraus gelernt? Oder sucht man nur „den Sündenbock“?
- Wie stehe ich selbst zu Feedback?
- Geben mein Chef und ich uns gegenseitig Feedback? Wie kommt dies an?

Wenn ein Unternehmen strukturell Feedback in den Prozessen einbaut, dann ist die Rede von Feedback-Management. Die Ziele sind:

- Offenheit und Vertrauen im Verhältnis Mitarbeiter/Führungskräfte schaffen und fördern.
- Barrieren abbauen, die verhindern, aktiv das Gespräch zu suchen.
- Den Informationsfluss in alle Richtungen gestalten und pflegen.
- Optimierung der Führung und der Zusammenarbeit anstreben, die Möglichkeiten dazu besprechen und umsetzen.

Diese Punkte betreffen ebenfalls die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und Ihrem Vorgesetzten. Eine offene Kommunikation, die Möglichkeit, Kritik zu äußern, hat einen direkten Einfluss auf Ihre Beratungsfunktion.

Achten Sie mal darauf, wie in Ihrer Umgebung Kritik gegeben wird. „Was war nicht in Ordnung?“, steht oft im Vordergrund, wenn auch gefolgt von der Bemerkung: „Ich meine dies nur positiv.“ Konstruktiv Kritik zu äußern beinhaltet zwei wichtige Schritte, die unbedingt in dieser Reihenfolge einzuhalten sind!

1. Was ist/war gut?
2. Was könnte man verbessern?

Was nicht so gut war, wird als ein Verbesserungsvorschlag formuliert und das motiviert. So kommunizieren Sie konstruktiv. Wenn Sie auch so mit Ihrem Vorgesetzten und mit Ihren Kollegen umgehen, dann führen Sie wiederum von unten und nehmen positiv Einfluss.



### Fazit

Erfahrung lebt von Fehlern! Eine Organisation, die sich die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiter auf die Fahne geschrieben hat, sollte den Umgang mit Fehlern konstruktiv in die Kultur einbauen. Konstruktive Kritik ist eine Chance!

## 1.2.6 Informationsmanagement

Ein großes Wort! Ihr eigenes Informationsmanagement beginnt jedoch schon mit der Frage: Welche Informationen benötigt mein Chef für seinen nächsten Termin, für die Vorbereitung der nächsten Besprechung, für seine bevorstehende Geschäftsreise?

Das Wort „Management“ bezieht sich auf ein strukturiertes Vorgehen. Eine Struktur in Ihrer Informationsbeschaffung ermöglicht Ihnen eine (pro-)aktive Zu(sammen)arbeit in den anstehenden Themen. Wenn Sie Ihrem Vorgesetzten selbst aktiv, auch ungefragt, alle relevanten Informationen zukommen und keine Lücken entstehen lassen, dann tragen Sie zu Ihrem kompetenten Image bei.

Noch einmal zur unmittelbaren Übersicht: Ihr Informationsmanagement in der Zusammenarbeit mit Ihrem Vorgesetzten betrifft u. a.:

- Die nötigen Informationen zum Alltagsgeschäft: Terminabsprache, Besprechungen, deren Inhalte und Follow-up, Abgabetermine, Reisevorbereitung usw.;
- Neuigkeiten, einander auf dem Laufenden halten;
- „Check, check, double-check“: So entstehen keine Lücken;
- Fragen stellen, Unklarheiten/Missverständnisse beseitigen;
- Ziele und Prioritäten erfahren, verfolgen, ändern;
- Konsequenzen von Änderungen erfragen/kommunizieren;
- Probleme und Konflikte ansprechen;
- Hintergründe von Themen erfahren;
- signalisieren, was Sie beobachtet haben;
- Zugang zu und Einblick in alle für Sie wichtigen E-Mails und Vorgänge;
- Rücksprache halten;
- Abstimmung mit Ihrem Chef für Kollegen;
- Feedback geben/annehmen;
- Umgang mit vertraulichen Informationen;
- Vertretung bei Abwesenheit, Weiterleitung, wer muss was erfahren?
- Sprachrohr des Vorgesetzten;
- Recherche;
- die Vollmacht, Informationen einzuholen.

Folgende Aspekte gehören ebenfalls zum Bereich Informationsmanagement für die Assistenz:

- E-Mail-Management, Ablagevorschriften;
- (digitales) Archiv, Dokumentenmanagement: Eine uniforme Struktur, Anweisung an Mitbenutzer;
- Schnittstelle für das Team und die Kollegen: Wer muss was erfahren?
- transparente und uniforme Abläufe i. B. a. Kommunikation und Administration in Prozessen und Projekten;
- Checklisten für wiederkehrende (Routine-)Aufgaben;
- lückenlose administrative Systeme wie die Wiedervorlage;
- Transparenz und Kontinuität bei Vertretung;
- der sinnvolle Einsatz von modernen Medien;
- Ansprechpartner für Outsourcing von Daten-, Informations- und Kommunikationssysteme sein.

**Fazit**

Die Assistenz ist die Kommunikationsschnittstelle. Sie kann das Informationsmanagement (pro-)aktiv mitgestalten, Kommunikationsprozesse optimieren und sich damit einen guten Überblick verschaffen. Durch diesen Überblick kann sie für den Vorgesetzten und die Kollegen einen sehr wichtigen Beitrag leisten.

## 1.2.7 Vorschläge und Ideen präsentieren

Sie besprechen sicherlich regelmäßig Vorschläge und Ideen mit Ihrem Vorgesetzten. „Was halten Sie von ...“, „Ich würde vorschlagen, dass wir ...“ – während der Besprechungen über die laufenden Angelegenheiten. Wenn Sie Möglichkeiten sehen, um

- Abläufe zu optimieren,
- einen Teil der administrativen Aufgaben zu digitalisieren,
- mehr Verantwortung in einem Projekt zu übernehmen,
- die Internetpräsenz zu gestalten,
- eine Kundenzufriedenheitsanalyse durchzuführen,
- Veranstaltungsorganisation zu übernehmen,
- eine Weiterbildung zu absolvieren,

mit anderen Worten: eine Aufgabe zu übernehmen, wofür Kapazitäten, Geld oder Zeit frei gemacht und investiert werden müssen, dann werden Sie sich für diesen Vorschlag, für die Präsentation Ihrer Idee, gut vorbereiten. Sie benötigen das „O. K.“ Ihres Vorgesetzten, der Geschäftsleitung, des Teams oder sogar Ihrer Kollegen im Sekretariat. Vielleicht muss ein Budget zugeteilt werden. Zumindest möchten Sie andere für Ihre Idee gewinnen. Dann können Sie auf Mithilfe oder Unterstützung zählen.

Sie werden Ihre Idee präsentieren müssen: schriftlich in einem Bericht oder mündlich, z. B. während einer Besprechung oder Sitzung.

Eine gute Vorbereitung ist dabei wichtig. Folgende Checkliste können Sie dazu benutzen. Je umfangreicher Ihr Thema ist, desto mehr Punkte werden zutreffen.

### Checkliste für die professionelle Präsentation Ihrer Vorschläge und Ideen

- Beschreiben Sie konkret und spezifisch Ihre Idee:
  - » Worum handelt es sich genau?
  - » Was ist der Anlass?
- Beschreiben Sie die „IST“-Situation:
  - » Fakten, Probleme und ihre Ursachen.
  - » Die Konsequenzen, wenn diese Situation bestehen bleibt.
- Beschreiben Sie die „SOLL“-Situation, nach der Umsetzung Ihrer Idee oder nach Abschluss des Projektes:
  - » Nennen Sie das Ziel, das Endergebnis.
  - » Erläutern Sie das Ergebnis: Welche Veränderung, welcher Mehrwert wird eintreten?
  - » Welchen konkreten Ertrag wird das Ergebnis bringen?

- Beschreiben Sie, wie Sie es sich vorstellen, Ihre Idee/das Projekt auszuführen:
  - » Welche Maßnahmen sind erforderlich?
  - » Welche Entscheidungen werden dazu benötigt?
  - » Wer wird was tun?
  - » Welche Zeitplanung schlagen Sie vor?
  - » Welche Hilfsmittel benötigen Sie?
  - » Wer betrifft es sonst noch?
  - » Welche Kosten haben Sie berechnet?
- Erläutern Sie die Risiken bei der Ausführung und wie Sie diese eliminieren oder verringern können.
- Zeigen Sie Ihre Motivation und erzählen Sie, warum Sie meinen, dass Ihr Vorschlag/Ihre Idee gut ist und ausgeführt werden soll.

## 1.3 Fachliche, methodische und soziale Schlüsselkompetenzen

### 1.3.1 Die Dreiteilung der Kompetenzen

Eine bekannte Einteilung von Kompetenzen ist die in drei Kategorien: fachliche, methodische und soziale Kompetenzen. Eine solche Einteilung gibt es im Prinzip für jede Position im Unternehmen.

Der Begriff **fachlich** betrifft Kenntnisse in Bezug auf Inhalte, Themen, Aufgaben, Verantwortlichkeiten usw. Diese Kenntnisse können z. B. durch Ausbildung, Studium, aber auch durch das Lesen relevanter Dokumente oder durch eine Einweisung erworben werden. Das Schlüsselwort ist „wissen“.



#### Beispiel; Fachkompetenzen

Technisches Wissen, finanzielle Kenntnisse, Kenntnisse über das Unternehmen, über Ziele und Abläufe.

**Methodisch** heißt, dass man für diese Kompetenz eine Methode, eine (erlernte) Fähigkeit, ein strukturiertes Konzept oder Schritte anwenden kann. Die Frage „Wie“ steht zentral: Wie kann ich dieses Thema bewusst angehen, wie gehe ich vor? Das Schlüsselwort ist „können“.



#### Beispiel: Methodische Kompetenzen

Konfliktmanagement, Delegation, Kommunikationsthemen wie z. B. Gesprächsführung.

**Sozial** bezieht sich auf Persönlichkeitsmerkmale und auf die mentale Haltung, die im Umgang mit anderen Personen eine Rolle spielen. Wer bin ich? Das Schlüsselwort ist „sein“.



**Beispiel: Soziale Kompetenzen**

Eigenschaften wie flexibel, zuverlässig, Teamplayer.

### 1.3.2 Welche Kompetenzen sind für Ihre Rolle wichtig?

Die folgende Übung bezieht sich auf fachliche, methodische und soziale Kompetenzen für die Assistenz im Allgemeinen und für Ihre Rolle im Besonderen. Schätzen Sie ein, wie wichtig die Kompetenzen für Sie persönlich in Ihrer Position sind. Bedenken Sie dabei, dass Sie nicht das „Schaf mit den fünf Beinen“ sein müssen! Manche Dinge sind halt von größerer Bedeutung als andere, die vielleicht auch „nett“ sind, jedoch nicht unbedingt erforderlich für eine gute Leistung im Sinne der Stellenbeschreibung, der Ziele und der Anforderungen Ihres Vorgesetzten.



**Übung 7**

Schätzen Sie ein, wie wichtig die Kompetenzen für Sie persönlich in Ihrer Position sind.

| Kompetenz-<br>gebiet           | Kompetenzen, Anforderungen   | Gewicht<br>(0 = niedrigste,<br>5 = höchste) |   |   |   |   |
|--------------------------------|--|---|---|---|---|---|
|                                |  | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Fachliche<br/>Kompetenz</b> | Ihre Fachkenntnisse, sekretarielle Fähigkeiten<br>Software und IT-Anwendungen<br>Kenntnisse <ul style="list-style-type: none"> <li>• der Organisation</li> <li>• der Branche</li> <li>• der Projekte</li> <li>• des Umfelds</li> </ul> Fremdsprachenkenntnisse<br>Juristische, technische, medizinische, finanzi-<br>elle, BWL-, IT-, administrative und andere<br>Kenntnisse, die zu Spezialgebieten gehören<br>Fachspezifische Begriffe (Jargon)<br>Allgemeinbildung<br>Denkniveau (z. B. auf akademischem Niveau<br>mitdenken können, auch wenn Sie nicht stu-<br>diert haben)<br>..... |   |   |   |   |   |

| Kompetenz-<br>gebiet                          | Kompetenzen, Anforderungen  | Gewicht<br>(0 = niedrigste,<br>5 = höchste) |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|
|   |   | 1   | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <b>Methodische<br/>Kompetenz</b>              | Prozessmanagement<br>Projektmanagement<br>Informationsmanagement<br>Prioritätenmanagement<br>Zeitmanagement<br>(Termin-)Planung<br>Berichterstattung<br>Fortschrittmonitoring (z. B. bei Projekten)<br>Controlling<br>Interkultureller Umgang<br>Mitarbeiterführung<br>„Helicoptering“ in Bezug auf Gesamtüberblick<br>Konfliktmanagement<br>Problemanalyse<br>Organisation<br>Koordination<br>Arbeiten für mehrere Manager<br>Jobsharing<br>Coaching und Beratung von Mitarbeitern<br>Teambuilding<br>Selbstmanagement<br>Signalfunktion<br>Klangbrettfunktion<br>Kommunikationsfähigkeiten, wie z. B. Ge-<br>sprächsführung, argumentieren<br>Schaltfähigkeit, zwischen Personen, Themen,<br>Situationen<br>Delegieren<br>..... |   |   |   |   |   |
| <b>Soziale/<br/>persönliche<br/>Kompetenz</b> | Integer<br>Zuverlässig<br>Konsequenz<br>Setzt sich durch<br>Sachlich<br>Enthusiast, Motivation, andere motivieren<br>Stressbeständig<br>Kommunikativ<br>„Teampoker“<br>Verantwortungsvoll<br>Selbstständig<br>Pflichtbewusst<br>Perfektionistisch<br>Anpassungsfähig<br>Einfühlsam<br>Flexibel<br>Ein offenes Ohr<br>Zusammenarbeitsfähig<br>Initiativreich<br>Entscheidungsfähig<br>Kreativ, in Bezug auf Lösungen, Wege finden<br>Humorvoll<br>Relativierend<br>.....   |   |   |   |   |   |

Welche Schlüsse ziehen Sie aus Ihrer oben getroffenen Einschätzung?

Haben Sie die Kompetenzen, die Sie benötigen, um kompetent assistieren zu können?

Sie müssen nicht „das Schaf mit den fünf Beinen“ sein, aber vielleicht möchten Sie noch die eine oder andere Kompetenz weiter ausbauen oder weiterentwickeln?



### Fazit

Was macht nun eine kompetente Assistenz aus?

Sie kennt die (Unternehmens-)Ziele und Prioritäten, kennt die Erwartungen des Vorgesetzten und erkennt daraus die eigenen Hauptaufgaben. Sie kennt den Rahmen, in dem sie sich bewegen kann, und gestaltet die Zusammenarbeit, die Aufgabenteilung und die Prozesse aktiv mit. Sie hat die für die Position erforderliche fachliche, methodische und soziale Kompetenz und entwickelt diese, neuen Anforderungen entsprechend, weiter.

## Lernkontrolle zu dieser Lerneinheit

*Die Lösungen finden Sie bei den zusätzlichen Unterlagen zu dieser Lerneinheit.*

### Zu Kapitel 1 „Kompetente Assistenz“

#### Aufgabe 1

Warum ist es auch für die Assistenz wichtig, (strategische) Unternehmensziele zu kennen?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### Aufgabe 2

Erklären Sie die Formel „ $A + K + B/HV + V \Rightarrow HK$ “.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**Aufgabe 3**

Was ist der Unterschied zwischen „explizite“ und „implizite“ Vollmacht?

---

---

---

---

---

---

---

---

**Aufgabe 4**

Beschreiben Sie die drei Ebenen des Vertrauens.

---

---

---

---

---

---

---

---

**Aufgabe 5**

Erklären Sie die Begriffe „top-down“ und „bottom-up“ in Bezug auf Führung.

---

---

---

---

---

---

---

---

Aufgabe 6

Welche Dreiteilung gibt es allgemein bei Kompetenzen? Nennen Sie für jede Kategorie ein Beispiel.

---

---

---

---

---

---

---

---

LESEPROBE