



## Petra Balzer

Personal Coach für Fach- und Führungskräfte bei  
KMESC Executive Secretary Coaching,  
Bestseller-Autorin (Pseudonym Katharina Münk)

# Die Assistenz als Gatekeeper

## Wir starten da, wo die Systeme enden

Wir haben unsere Assistentinnen abgeschafft.« Diese beiläufige Äußerung hörte ich bereits vor zehn Jahren von Peter, einem guten Bekannten. Er arbeitet für ein Consulting-Unternehmen, das sich auf maßgeschneidertes Cloud-Computing und Cybersecurity spezialisiert hat. Selbst Empfang und Telefonzentrale waren in seinem Unternehmen schon damals abgeschafft. Man gehe »den direkten Weg« und verwalte sich nun über »selbst regulierende Systeme«, sagte er damals. Der Rest sei eine Frage des Outsourcings.

Heute, zehn Jahre später, gibt es andernorts immer noch Assistentinnen mit Pulsschlag, vielleicht etwas weniger, vielleicht anders: jünger, digital aufgerüstet. Aber es gibt sie. Sie sind universell einsetzbar, in Industrie, Beratung, Verwaltung, Kliniken, Hochschulwesen, Banken, Medien etc. Die schlechte Nachricht: Sie werden eingespart. Was ich damals noch als Wagnis eines kleinen, budgetbewussten IT-Consultants abtat, ist heute keine Seltenheit mehr. Eine neue, sich größtenteils selbst organisierende Generation ist längst auf den Führungsetagen angekommen. Wie wird der Wandel künftig aussehen? Ein Blick ins »Vorzimmer« könnte Aufschluss geben, denn es gibt kaum einen anderen Berufsstand, der die Veränderung des Büros über die Jahrzehnte besser widerspiegelt, als den der Assistenz, des Sekretariats, des Team- und Personal Assistants. Wie wir arbeiten, in welchen Räumen und Konstellationen wir agieren, wie wir kommunizieren, führen und geführt werden, darüber kann die Frau oder (seltener) der Mann im Sekretariat Auskunft geben. Assistentinnen sind die menschlichen Barometer in Sachen Arbeitsentwicklung, Kommunikation und Führung.

Assistentinnen hießen noch bis in die 1990er-Jahre wortwörtlich so wie der Raum, in dem sie arbeiteten. Sie hatten sich auch am Telefon so zu nennen: das »Vorzimmer«, das »Sekretariat« oder eben das »Büro« – immerhin sehr geschlechtsneutral. Diese Zeiten sind vorbei. Die Sekretärin als Statussymbol gehört der Vergangenheit an und passt nicht mehr zur neuen »Mach-ich-schnell-selbst-Kultur« mit flachen Hierarchien. Abschirmung bekommt zwar mittlerweile eine ganz neue Bedeutung, ist in der Arbeitswelt aber bis dato ziemlich unsexy. Die PA ist heute eine Schnittstellenmanagerin, eine Signatur, höchstens noch

eine Stimme am Telefon. Sie kann von überall aus für jeden überall arbeiten. Andernorts wird das Sekretariat gleich eingespart durch digitale Assistenzsysteme, kluge Algorithmen, Chatbots, allwissende »Voice-Devices«, ausgestattet mit Dialekt, Slang und Ironie dank der Programmierung durch sogenannte Sentimental Analysts. Den bürokratischen Rest erledigen Apps und Verwaltungsprogramme, schnell und anonym. Es mag ein gewisser Widerspruch darin liegen, dass Menschen ausgerechnet durch nichtdenkende Systeme weg-»rationalisiert« werden (Ratio lat. für Vernunft/Geist). Oder könnte das klassische Sekretariat in der Firma, Schaltzentrale des analogen Miteinanders, ein Revival erleben – der These folgend, dass jeder Trend einen Gegentrend erzeugt?

Die Pandemie wird eine Zeitenwende einläuten, so viel steht fest. Die Vernetzung der Welt hat sich als Fluch und Segen zugleich herausgestellt. Wir bewegen uns schon heute in digital getriebenen, hochkomplexen und dynamischen Systemen. Es wird kommuniziert, was das Zeug hält, Tastaturen werden mehr denn je traktiert. Führungskräfte sind zu Schreibkräften mutiert. Darüber sind wir vor allem eines geworden: Schnell-Entscheider, Vernetzungs-Fans und Feedback-Junkies. Die Pandemie hat uns aber auch gezeigt, dass schnelle, halbherzige Entscheidungen und kurzfristige Planung auf Sicht nur bedingt weiterhelfen, wenn der große Rahmen fehlt. Es wird spannend sein, zu beobachten, wie sich die Megatrends Konnektivität, Kommunikation und Handlungsfreiheit vertragen werden mit zentraler Planung, Strategie und Leadership, auch räumlich. Wir werden Führungskräfte brauchen, die sowohl über Nähe als auch über Distanz führen können. Eine Balance hinzubekommen zwischen Vertrauen, Befähigung und Freiraum einerseits und Verbindlichkeit, Ergebniskontrolle und Strategie andererseits ist Königsdisziplin.

Nun also das Büro 2030 – es ist keine leichte Aufgabe, sich hier auf belastbare Thesen einzulassen. Die Zukunft wird zunehmend unberechenbar und hält in immer kürzeren Abständen so einige Überraschungen für uns bereit. Wir befinden uns mittlerweile in unbekannten Gewässern. Da ist es unrealistisch, alle Antworten zu kennen. Aber ich muss nicht mit Jules Verne konkurrieren, um Folgendes zu prognostizieren:



## Generalisten und Spezialisten

Das Berufsbild der Assistenz ist bereits seit vielen Jahren im Umbruch. Wie bei allen anderen Arbeitnehmern werden auch bei den Office-Professionals hauptsächlich vier Faktoren über die Zukunftsfähigkeit entscheiden: 1) eine hohe Sozialkompetenz, 2) Eigenverantwortung und Selbstführungskompetenz, 3) kontinuierliches Lernen und wissensbasiertes Arbeiten sowie 4) eine gute Verhandlungskompetenz. Die Assistenz wird vom Arbeitsabwickler zum Arbeitsentwickler werden müssen. Sie muss sich unterscheidbar, sichtbar machen. Das institutionalisierte Lernen auf Vorrat hat ausgedient, Lern- und Veränderungskompetenz werden Teil des Anforderungsprofils werden. Die bereits jetzt undurchschaubare Vielzahl an Werdegängen, Online-Qualifikationen und Tätigkeitsprofilen in dieser Branche wird zunehmen. Entsprechend wichtig wird es sein, Trennschärfe in den Aufgaben und in der Laufbahnplanung zu etablieren. Fest steht: Es wird mehr Freiraum geben, viele »Services« werden remote »buchbar« sein. Die Präsenzpflicht im Büro wird Verhandlungssache werden.

**#1** Der gehobene Assistenzbereich bleibt relevant. Der klassische Personal oder Executive Assistant auf Vorstands- und Geschäftsführungsebene wird weiter bestehen. Die 1:1-Aufstellung auf Augenhöhe durch einen administrativen Sparringpartner, Abschirmung und absolute Vertraulichkeit werden nicht aus der Mode kommen. Entlastung durch eine Assistenz ermöglicht Kernaufgaben- und Lebenszeitmanagement und wird dies erst Recht in Zukunft tun – sowohl in einem Büro mit vier Wänden als auch remote.

**#2** Teamsekretärinnen werden zu selbstständigen Koordinierungsmanagern. Hier wird die Hauptaufgabe in der zentralen Speicherung, dem Filtern, Priorisieren und letztendlich auch Reduzieren von Informationen und Daten sowie im zentralen Organisieren und vernetzten Arbeiten über Abteilungs-, Projekt- oder gar Unternehmensgrenzen hinweg liegen. Es könnten sich spannende neue Einsetzfelder ergeben, zum Beispiel in Coworking-Spaces, also externen Räumlichkeiten, die das Arbeiten außerhalb des Home-Offices in professioneller Umgebung, mit sozialem Austausch und doch selbstbestimmt und remote ermöglichen. Eigentümer von Bürokomplexen reagieren bereits jetzt, indem sie »Shared Services« anbieten. Firmen mieten sich in ausgestattete Gebäude ein und buchen nach Wunsch Flächen und Dienste wie

einen Empfang oder ein sich selbst organisierendes, gemeinsames Sekretariat.

**#3** Spezialisierung ebnet den Weg in die Autonomie. Spezialistinnen – früher Sachbearbeiterinnen, heute sogenannte Business Experts – werden den Weg der autonomen Sachbearbeitung und des Projektcontrollings für einen Auftraggeber oder das Team gehen und inhaltliche Schwerpunkte wie Buchhaltung, Reise-Management, Website und Social Media, Health Care, Facility-Management oder Datenbankpflege haben. Hier wird es um wissensbasiertes und ergebnisorientiertes Arbeiten mit Fokus gehen, das messbar und in der Wert schöpfung klar einzuordnen ist. Diese Assistenzkräfte werden sowohl im Firmenkontext als auch vermehrt freiberuflich, also als Servicedienstleister, buchbar sein.

## Sieben Zukunfts-Skills

Persönlichkeit: Bei all den Zukunftsszenarien in Bezug auf Digitalisierung und Räumlichkeit ist es ja immer spannend zu beobachten, wie jeder Einzelne damit umgeht. Zukunft bzw. das, was man darunter versteht, kann nicht im Gießkannenprinzip verordnet werden. Die Mitarbeiter müssen ins System passen und das System zu den Mitarbeitern. Individualisierung und Persönlichkeit werden verstärkt Herausforderung und Chance werden. Unterschiedlichkeit und Vielfalt sind die am schwersten zu programmierenden Features und somit die analoge Rettung im digitalen Zeitalter. Auch im Assistenzbereich macht die Persönlichkeit den entscheidenden Unterschied und Wert.

Denn: Menschen haben generell sehr individuelle Nähe- und Distanzbedürfnisse. Sie brauchen unterschiedlich viel Ansprache und Begleitung. Das wird sich nie ändern. Der eine blüht im Teamwork auf, der andere, wenn er allein ist und sich endlich konzentrieren kann. Es gibt die visuellen, die auditiven oder die haptischen Typen. Letztere brauchen mehr analoge Anteile im Arbeiten. Fazit in Sachen Büraum: Der wird so unterschiedlich sein wie die Menschen, die darin arbeiten. Eine Vielfalt, die schlicht aus der Wahl zwischen Home-Office und Firma besteht, wird nicht reichen.

Daten- und Prozessmanagement: Wir werden vollgelanden mit Daten. Selbst zum Löschen bleibt oft keine Zeit. Kommunikation findet in 280 Zeichen oder als hingehuschte Whatsapp-Nachricht rund um die Uhr statt. Da braucht es mehr denn je eine vertrauenswürdige und moderierende Person als Anlauf- und Filterzentrale für

„Je flacher die Strukturen sein werden, desto größer wird der Abstimmungsbedarf sein, desto eher werden Chaosbeseitiger und Kummerkästen gebraucht.“

Führungskräfte und Teams, jemanden, der Daten priorisiert und reduziert. Mensch und System brauchen ein menschliches Schnittstellenmanagement. Denn einem System das Überwachen des Systems zu überlassen, wäre so, als würde man einem Orang-Utan den Schlüssel für das Orang-Utan-Gehege anvertrauen.

**Reisemanagement:** Die Globalisierung hat ihren Heiligenschein verloren. Firmenreisen werden auch 2030 nicht mehr das Niveau von Vor-Pandemie-Zeiten erreichen. Virtuelle Konferenzen werden Routine werden. Vertriebsbereiche und generell alle Bereiche mit hoher Kundenbindung werden jedoch nach wie vor reisen. Sie leben vom analogen Sich-Begegnen, denn hierin steckt »Relationship Money«. Reiseorganisation und Abrechnung werden mehr outsourct werden als vorher. Doch je höher die Hierarchiestufe, je höher die Reisefrequenz, desto mehr wird es auf individuelle Betreuung, auf feingetunte und allzeit flexible Terminpläne, auf die Passgenauigkeit des Hotels und individuelle Vorlieben ankommen. Office-Professionals werden hier weiterhin aktiv sein, wenn auch nicht mehr schwerpunktmäßig.

Der Nähe-Faktor oder die neue Mündlichkeit: Der Mensch ist ein soziales Wesen, das den persönlichen und fachlichen Austausch braucht. Gelebte Firmenkultur und die drei K's Konstanz, Kommunikation und Kreativität brauchen analoge Begegnungsräume. Kreativität und mit ihr die Innovation funktionieren virtuell nur bedingt. Für das sogenannte Brainstorming genügt Konzentration allein nicht. Innovation lebt von Impulsen, vom Austausch, vom Moment, vom Zufall, vom Chaos im positivsten Sinne, also von Realpräsenz. Dafür werden wir immer Büros mit einer denkenden und empathischen Koordinierungs- und Anlaufstelle darin benötigen. Die mündliche Übertragung von Information wird ein Revival erleben.

**Moderationskompetenz:** Wir werden zukünftig in neuen hybriden Modellen arbeiten, wir werden insgesamt flexibler sein. Das bedeutet aber auch, dass man als Führungskraft sein Team nicht permanent um sich hat. Das Koordinieren von virtuellen Teams und Projekten, von sozialen Aktionen, das Vermitteln von Informationen und Befindlichkeiten, wird Kernaufgabe der Assistenz sein. Je flacher die Strukturen sein werden, desto größer wird der Abstimmungsbedarf sein, desto eher werden Chaosbeseitiger und Kummerkästen gebraucht.

**Qualitätssicherung, Tiefe, Präzision:** Flexibilität und Schnelligkeit gehen immer auf Kosten der Präzision. Nicht nur in den Medien mangelt es an Tiefe. Feuer löschen allein reicht nicht. Wenn ein Arbeitsnomade auf die Frage »Möchtest du den Zug um 16:30 Uhr oder den um 18:15 Uhr nehmen?« nur »Ja« antwortet, stimmt et-



Werden intelligente Sprachassistenten die neuen Team- und Personal Assistants?

was nicht. Die Notwendigkeit einer ruhigen und dengenden Hand, einer prüfenden Instanz, wird bestehen bleiben.

Abschirmung, Vertraulichkeit, Sicherheit: Sekretärinnen und Sekretäre sind Geheimschreiber per Definition, ausspähischer dank mündlicher Kommunikationsfähigkeit, die nicht in Bits und Bytes abgespeichert wird. Sie sind, wenn sie gut sind, Gedankenleser, Frühwarnsystem, lebende Database und oft auch Lebenshilfecoach. Wenn man delegiert, ermöglichen sie eine Firewall, eine Schutzzone und Denk-Raum gegen ein Übermaß an Vernetzung. Vertrauenswürdigkeit, Diskretion und Loyalität sind nicht programmierbar und könnten die letzte harte Währung der Arbeitswelt werden. Das Vorzimmer gehört entstaubt, aber es könnte wieder bezogen werden.

★

**KMESC - Executive Secretary Coaching**  
 Petra Balzer ist Personal Coach für  
 Fach- und Führungskräfte und als  
 Bestseller-Autorin unter dem  
 Pseudonym Katharina Münk bekannt.  
 Gegründet: 2010  
 Standort: Hamburg  
[kmesc.de](http://kmesc.de)