



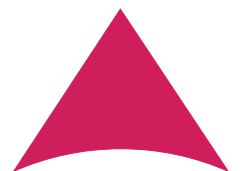
# Was wird heute noch diktiert?

Von der Schreibkraft  
zur Teamplayerin

## Berufsprofil Assistenz & Sekretariat 2001/2002

Teil 1: Auswertung von 616 Stellenanzeigen

Eine Studie der Akademie für  
Führungskräfte der Wirtschaft GmbH



**DIE AKADEMIE**  
Kompetenz führt.

## Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	1
Vorwort.....	2
1. Einleitung.....	3
1.1 Methode.....	3
1.2 Merkmale im Überblick.....	3
2. Kommentierte Ergebnisse .....	6
2.1 Von der Schreibkraft zur eigenverantwortlichen Teamplayerin .....	6
2.2 Die Sekretärin – eine Managerin? .....	6
2.3 Soziale Kompetenz wird immer wichtiger.....	7
2.4 Gefragter denn je: Kundenorientierung und Servicementalität.....	10
2.5 Berufs- und Branchenerfahrung bleiben wichtig.....	11
2.6 Gewünscht aber verschwiegen: selbstverständliche Anforderungen .....	12
2.7 Sekretariat und Assistenz – Gemeinsamkeiten und Unterschiede.....	13
3. Fazit.....	15

### Anhang

Tabellen- und Abbildungsverzeichnis .....	16
Kompetenz-Check.....	17
Tipps für Personalgespräche mit Vorgesetzten .....	19
Die Akademie-Studien .....	21
Die Akademie.....	22
Kontakt.....	23

## Vorwort

Die Zeiten, in denen man eine Sekretärin hauptsächlich am Ordnungssystem der Ablage bewertet hat, sind lange vorbei. Die Sekretärin ist heute wichtige Schaltstelle der Unternehmensführung. Sie plant und koordiniert selbstständig und übernimmt Verantwortung. Neue Unternehmensstrukturen und nicht zuletzt der Einzug der neuen Medien haben sowohl das Arbeitsumfeld als auch das Aufgabengebiet enorm verändert.

So augenscheinlich dieser Wandel ist – so auffallend leise hat er sich vollzogen. Es vergeht zwar kaum eine Woche, in der nicht in zahlreichen Büchern, Fachbeiträgen und Interviews die neuen Aufgaben der Manager beschworen werden. Deren Sekretärinnen sind von diesem Wandel der Arbeitswelt ebenso beeinflusst. Allerdings liest man über deren neue Aufgaben weitaus weniger als über andere Positionen im Unternehmen. Wird bei Sekretärinnen und Assistentinnen die Wandlungsfähigkeit stillschweigend vorausgesetzt?

Bereits 1999 haben wir in einer Studie Stellenanzeigen für die Positionen „Sekretärin“ und „Assistentin“ systematisch ausgewertet und die Anforderungen der Unternehmen an ihre Mitarbeiterinnen analysiert\*. Die vorliegende Analyse beruht auf einer wesentlich breiteren Datenbasis – dazu mehr in der Studie selbst – und erlaubt einen interessanten Vergleich.

Unsere Hypothese wurde erfreulicherweise bestätigt: **Der Handlungs- und vor allem der Gestaltungsspielraum ist enorm gewachsen!** Die Berufsbilder der Sekretärin und Assistentin haben es heute mit interessanten, vielfältigen Aufgaben zu tun, weit entfernt von althergebrachten Klischees.

So taucht zum Beispiel in der aktuellen Studie „Kundenorientierung“ als häufig genannte Erwartung auf, während sie in den Stellenanzeigen vor zwei Jahren überhaupt nicht ange-troffen wurde.

Immer schwieriger wird die Abgrenzung der beiden Positionen: Was unterscheidet eine Sekretärin von einer Assistentin? – Was eine Assistentin von einer/m Assistentin/en der Geschäftsführung? Hier ist vieles im Fluss und offen für Interpretationen. Aber gerade diese Bewegung zeigt, dass Persönlichkeit im Job immer stärker ins Spiel kommt: Es kommt darauf an, was man daraus macht; wie man Spielräume ausnutzt.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und viele Anregungen für die eigene Arbeit

Ihre

Mandy Köhler  
Produktmanagerin

---

\* siehe Akademie-Studie 1999 „Kaffee kochen, was noch?“

# 1. Einleitung

## 1.1 Methode

Stellenanzeigen sind ein verlässliches Trendbarometer für die Anforderungen an erfolgreiche Sekretärinnen und Assistentinnen. Die Auswertung der Anzeigen ergibt eine richtungsweisende Auflistung der Kompetenzen, die nach Auffassung von Arbeitgebern und Unternehmen eine Sekretärin/Assistentin auszeichnen.

In die Auswertung der vorliegenden Studie kamen 616 Stellenanzeigen. Als Quellen dienten die überregionalen Tageszeitungen „Frankfurter Allgemeine Zeitung“, „Die Welt“, „Süddeutsche Zeitung“ sowie die regionalen Tageszeitungen „Braunschweiger Zeitung“, „Hannoversche Allgemeine Zeitung“ und „Schwäbische Zeitung“. Außerdem wurden Stellenanzeigen aus der Fachzeitschrift „Working@Office“ und Stellenbörsen im Internet erfasst. Zeitraum der Datenerhebung: 07. Juli 2001 – 11. August 2001.

Konzeption und Auswertung schließen an die Akademie-Studie von 1999\* an, die 87 Stellenanzeigen auswertete und sich auf Print-Anzeigen beschränkte. Aufgrund des enormen Anstiegs der ausgewerteten Stellenanzeigen – vor allem durch die Aufnahme der Anzeigen in den seit 1999 neu entwickelten Internet-Job-Börsen – ist ein direkter Vergleich der Ergebnisse der Zahlen von 1999 und 2001 nicht immer möglich. Gleichwohl zeigen sich wichtige Tendenzen, die den Wandel der Anforderungen an die Sekretärin/Assistentin von heute belegen.

## 1.2 Merkmale im Überblick

In Stellenanzeigen gibt es immer wieder unterschiedliche Formulierungen, die das Gleiche aussagen: Für die Studie wurden solche Formulierungen jeweils in einem Merkmal zusammengefasst.

*Ein Beispiel: „In hektischen Situationen verlieren Sie nie das Wesentliche aus den Augen“ und „Selbst in hektischen Situationen überzeugen Sie durch Ruhe und Souveränität“ sagen das Gleiche aus: Die Sekretärin soll belastbar sein.*

---

\* siehe Akademie-Studie 1999 „Kaffee kochen, was noch?“

Die folgende Übersicht erklärt (ohne Rangfolge), welche einzelnen Anforderungen zu welchen Merkmalen zusammengefasst wurden.

<b>Merkmal</b>	<b>Bedeutung</b>
Allgemeine Sekretariatsaufgaben	u.a. Korrespondenz, Gästebetreuung, Reiseplanung
Belastbarkeit	Fähigkeit, mit Stress-Situationen fertig zu werden
branchen-/ bereichsspezifische Kenntnisse	Erfahrungen in der Branche (z.B. IT) und/oder dem Bereich (z.B. Vorstandssekretariat)
BWL / kaufmännische Kenntnisse	Mindestvoraussetzung: kaufmännische Ausbildung und evtl. betriebswirtschaftl. Grundkenntnisse
Datenbank	Pflege von z.B. Kundendatenbanken
Flexibilität	in zeitlicher und geistiger Hinsicht (wechselvolle Aufgabe)
Fremdsprache	bezieht sich auf alle Sprachen außer Englisch und Französisch (werden extra aufgeführt)
Internet / neue Medien	Aktive Nutzung von Email, Internet/Intranet für Kommunikation und Recherche
Organisationstalent	z.B. Archivierung, Ablage, Terminkoordination
PC-Kenntnisse / Office Anwendungen	vor allem MS-Office-Paket (Word, Excel, PowerPoint)
Projektarbeit	Unterstützung oder Durchführung von Projekten unter eigener Regie
Sicheres Auftreten	u.a. Freundlichkeit, Selbstbewusstsein, gepflegte Umgangsformen

Tabelle 1: Anforderungen in Stellenanzeigen

Diese Studie hat die Schlüsselkompetenzen, die in den Stellenanzeigen gefordert werden, in Kompetenzbereiche zusammengefasst: **Fachkompetenz**, **persönliche Kompetenz** und **soziale Kompetenz**. Was verbirgt sich dahinter?

- ▶ **Fachkompetenz** fasst die „klassischen“ Sekretariatskompetenzen zusammen – z.B. Fremdsprachenkenntnisse, PC-Kenntnisse, Projektarbeit oder Organisationsfähigkeiten.
- ▶ Charaktereigenschaften wie z.B. Belastbarkeit – bei Stress nicht „den Kopf zu verlieren“ sondern anstehende Aufgaben souverän zu managen – werden als **persönliche Kompetenz** zusammengefasst.
- ▶ **Soziale Kompetenz** zeigt sich in der Zusammenarbeit mit Kollegen und Vorgesetzten. Sie wird bestimmt durch Team- und Kommunikationsfähigkeit, Kundenorientierung, aber auch durch Selbstständigkeit und sicheres Auftreten.

Die einzelnen Anforderungen haben wir in folgende Kompetenzbereiche zusammengefasst:

Einzelanforderungen	Kompetenz
Fremdsprachen, Organisationstalent, kaufm. Kenntnisse, PC-Kenntnisse, Projektarbeit	Fachkompetenz
Flexibilität, Belastbarkeit, Vertrauenswürdigkeit	Persönliche Kompetenz
Teamfähigkeit, Zuverlässigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Kundenorientierung, sicheres Auftreten	Soziale Kompetenz

Tabelle 2: Schlüsselkompetenzen in Stellenanzeigen

**Anmerkung:**

Stellenanzeigen für das Berufsfeld „Sekretariat“ werden grundsätzlich sowohl für Männer als auch für Frauen ausgeschrieben. Da Männer in diesem Beruf eher die Ausnahme sind, wird in dieser Studie zur Vereinfachung die weibliche Form verwendet.

Werden Assistentinnen im Folgenden nicht explizit erwähnt, so sind mit der Bezeichnung „Sekretärin“ sowohl Sekretärinnen als auch Assistentinnen gemeint.

## 2. Kommentierte Ergebnisse

### 2.1 Von der Schreibkraft zur eigenverantwortlichen Teamplayerin

Im Vergleich der Stellenanzeigen 1999 zu 2001 ist ein klarer Trend erkennbar: **Sekretärinnen, die auf Arbeitsaufträge warten, sind nicht mehr gefragt. Mit Organisationsfähigkeit und Durchsetzungsstärke gestalten sie ihr Arbeits- und Wirkungsfeld selbstständig.** Sie organisieren und koordinieren ihr Büro wie eine Unternehmerin. Als Beraterin ihres Fachbereichs und ihres Vorgesetzten bereiten sie Entscheidungen optimal vor und wirken kreativ an Projekten mit.

Dennoch: Fachwissen und Organisationstalent allein reichen nicht aus. So wird für die ausgeschriebenen Stellen immer mehr Wert auf soziale Kompetenz gelegt. Gesucht werden Kommunikationstalent, Teamfähigkeit, selbstständiges Arbeiten und sicheres Auftreten: Anforderungen, die auf Managementfunktionen zutreffen und über das klassische Sekretariat hinausgehen.

### 2.2 Die Sekretärin – eine Managerin?

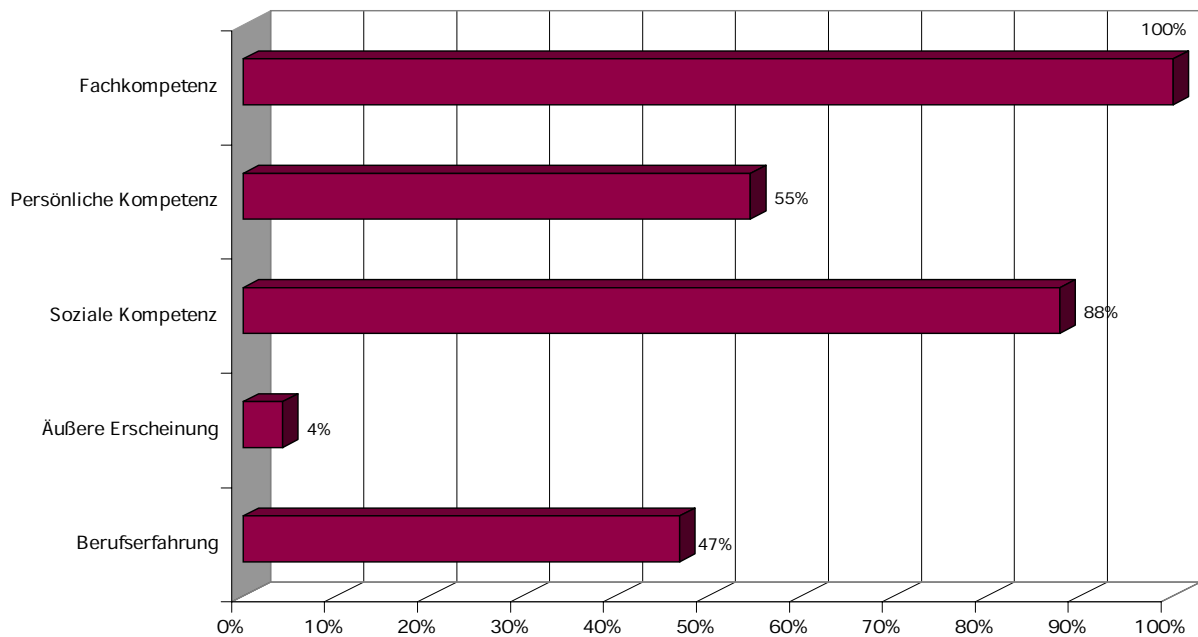
Auch wenn immer mehr Managementqualitäten von einer Sekretärin verlangt werden: Das Berufsbild der Sekretärin wird nicht verschwinden. Unverändert wird in Stellenanzeigen nach „Sekretärinnen“ gesucht und nicht nach Managerinnen im allgemeinen Sinne. Nach wie vor gibt es Kompetenzen und Talente, die speziell für diesen Berufszweig unverzichtbar sind:

- ▶ Wie bereits 1999 stehen PC-Kenntnisse – vor allem der sichere Umgang mit MS Office-Anwendungen – an der Spitze des Anforderungskatalogs: 85% aller Inserate setzen diese Qualifikation voraus. 1999 wurde diese Qualifikation in 70% aller Anzeigen gefordert.
- ▶ Organisationsfähigkeit wurde 1999 in 51% der Stellenangebote verlangt; 2001 bereits in 73% der ausgewerteten Anzeigen.
- ▶ Auch eine „solide Ausbildung“ als Hauptanforderung wird im Vergleich zu 1999 doppelt so oft gewünscht. In 41% aller Inserate werden 2001 kaufmännische Kenntnisse oder eine abgeschlossene Sekretariatsausbildung als Karrieregrundlage vorausgesetzt. 1999 waren es nur 18%.
- ▶ Verdreifacht hat sich im Vergleich zu 1999 der Wunsch nach Vertrautheit mit den neuen Medien (Internet & Intranet). Nennungen in knapp 10 % der analysierten Anzeigen 2001 werfen jedoch die Frage auf, ob diese Kenntnisse nicht vorausgesetzt und daher nicht explizit angefordert werden.

### 2.3 Soziale Kompetenz wird immer wichtiger

Qualitäten wie Selbstständigkeit, Eigeninitiative, Verantwortungsbewusstsein und Kommunikationsfähigkeit werden immer häufiger gefordert. Hier ist die größte Entwicklung im Anforderungsprofil an die Sekretärin zu verzeichnen.

**Abbildung 1: Nachfrage nach Schlüsselkompetenzen**



n = 616 Stellenanzeigen 2001 (Mehrfachnennungen möglich)

Die Begriffe „Fachkompetenz“, „persönliche Kompetenz“ und „soziale Kompetenz“ werden auf Seite 6 erläutert.

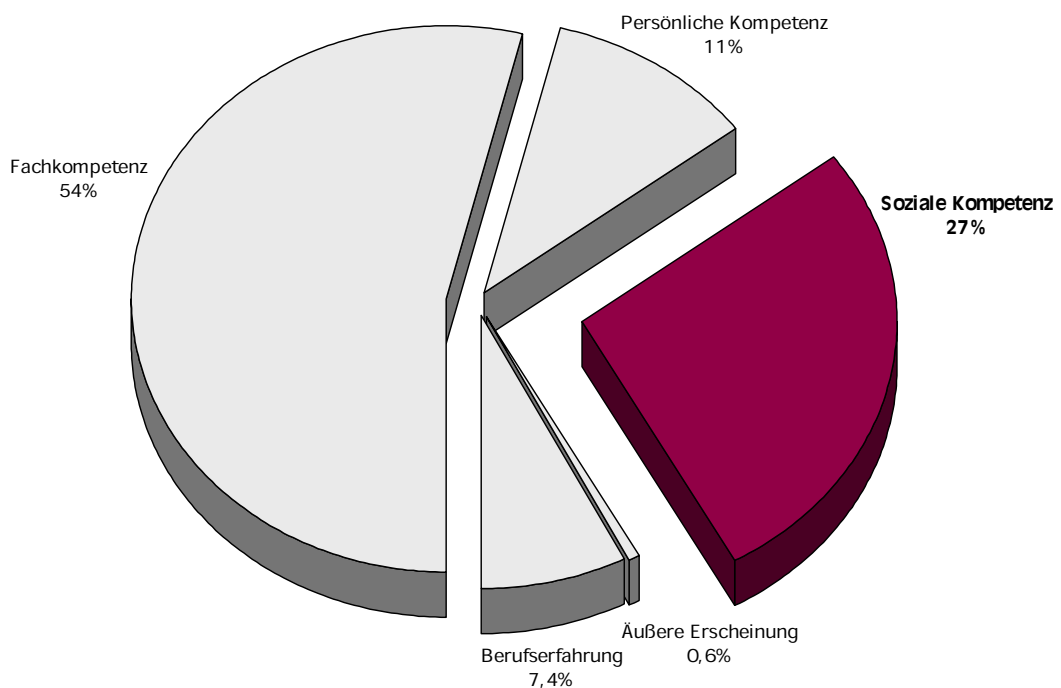


**Unerwünscht sind hingegen Einzelkämpferinnen: In 46% aller Anzeigen ist die Sekretärin als Teamspielerin gefragt.**

Deutlich wird dies, wenn man die Bedeutung „Sozialer Kompetenz“ nicht nur hinsichtlich der Zahl der Anzeigen untersucht, sondern auch die Einzelnennungen berücksichtigt. Der Anteil der Einzelanforderungen im Bereich „soziale Kompetenz“ im Vergleich zu den übrigen Anforderungsmerkmalen zeigt, wie wichtig diese Eigenschaften geworden sind.

So fragen die in der Studie ausgewerteten 616 Anzeigen insgesamt 4.602 Einzelanforderungen nach. Detailliert betrachtet, ergibt sich folgendes Verhältnis im Anforderungsprofil „Sekretärin“:

**Abbildung 2: Anforderungsprofil „Sekretärin“**

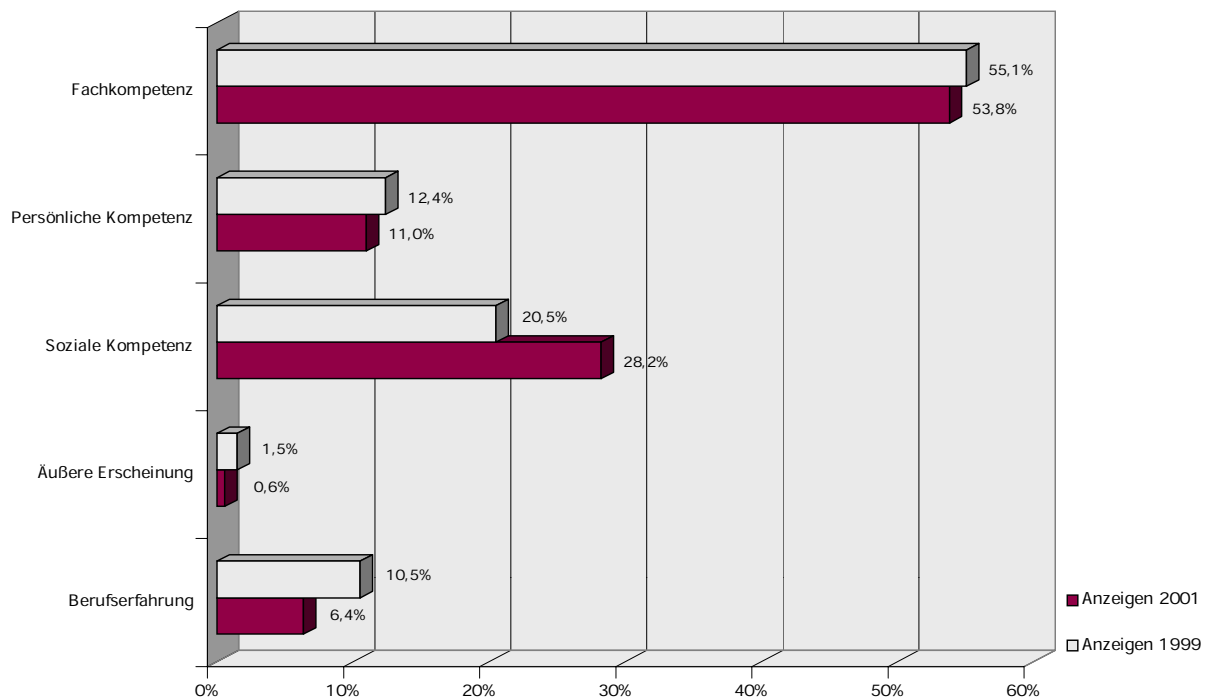


n = 4.602 Einzelanforderungen in 616 Stellenanzeigen 2001 (Mehrfachnennungen möglich)

Die Begriffe „Fachkompetenz“, „persönliche Kompetenz“ und „soziale Kompetenz“ werden auf Seite 6 erläutert.

Der direkte Vergleich beider Studien zeigt, dass persönliche und soziale Kompetenz an Wichtigkeit zunehmen werden. Die Häufigkeit der Nennungen im Anforderungsbereich soziale Kompetenz stieg von 21% auf 28%, während der Anteil der Nennungen im Bereich „Fachkompetenz“ leicht rückläufig ist.

**Abbildung 3: Nachfrage nach Schlüsselkompetenzen 1999 und 2001**



n 2001 = 4.602 Einzelanforderungen in 616 Stellenanzeigen  
 n 1999 = 541 Einzelanforderungen in 87 Stellenanzeigen  
 (Mehrfachnennungen möglich)

Die Begriffe „Fachkompetenz“, „persönliche Kompetenz“ und „soziale Kompetenz“ werden auf Seite 6 erläutert.

Ganz oben auf der Wunschliste der Arbeitgeber stehen Merkmale wie Selbstständigkeit, Eigeninitiative und Durchsetzungsvermögen. Der Anteil dieser Merkmale stieg von 42% auf 59%. **Ein neuer Spitzenreiter im Bereich „Soziale Kompetenz“ ist Teamfähigkeit.** Wurde diese Eigenschaft 1999 in nur in 25% der Stellenanzeigen ausdrücklich gefordert, wird sie 2001 in 46% der Inserate verlangt. Die Verdoppelung zeigt: Auch für Sekretärinnen rückt die Arbeit in Teams und Projekten immer mehr in den Vordergrund. Die Anforderung „Teamfähigkeit“ ist in Stellenanzeigen zum Standard geworden.

Auch wenn Vorstellungen und Definitionen von Teamarbeit weit auseinander gehen: durch schlankere Organisationsformen, flachere Hierarchien und zunehmend projektbezogenes Arbeiten müssen sich auch Sekretärinnen immer öfter in verschiedene Teams einbringen und dort durchsetzen. Es gilt, die eigenen Ansichten und Interessen gegenüber anderen zu vertreten. Das erfordert Kommunikationsfähigkeit, deren Anteil der Einzelanforderungen sich vervierfacht hat (von 10% auf 42%).

### **2.4 Gefragter denn je: Kundenorientierung und Servicementalität**

Kunden- und Serviceorientierung ist im Vergleich zur 1999 völlig neu im Anforderungsprofil der Sekretärin – in 7% aller Anzeigen 2001 wird diese Fähigkeit verlangt. Die Unternehmen haben erkannt, dass sich Service nicht nur auf Außendienst und Call Center beschränkt. Es genügt nicht, die Erwartungen der Kunden „nur“ zu erfüllen, um sie langfristig zu binden.

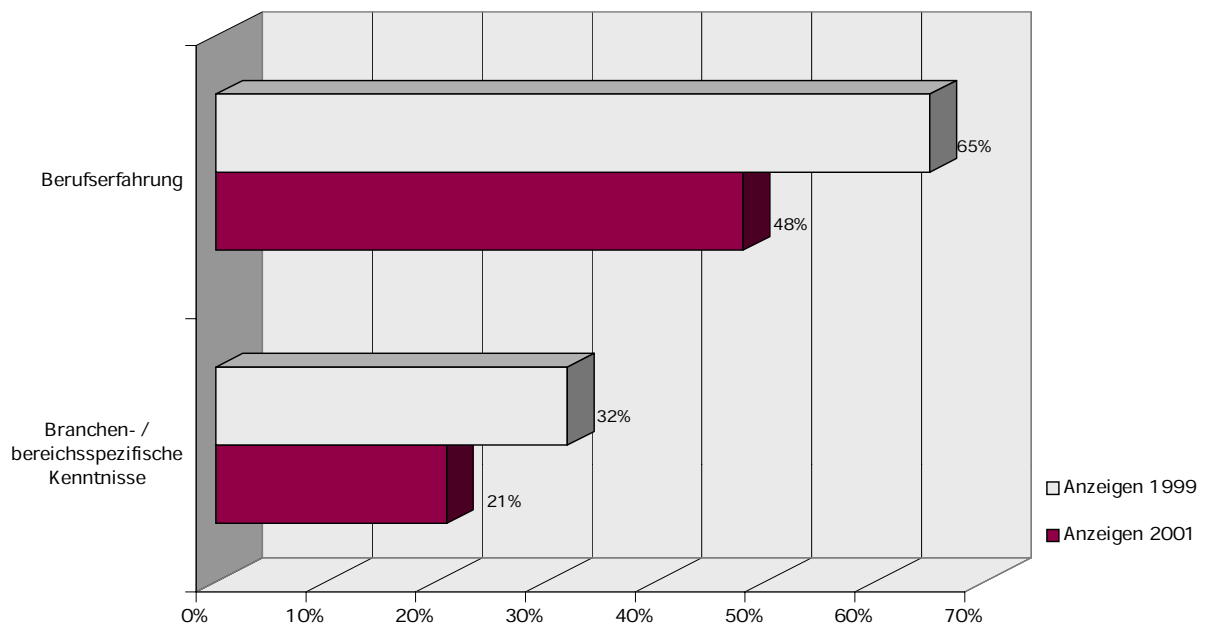
Serviceorientierte Unternehmen setzen alles daran, eine durchgängige Dienstleistungskultur zu schaffen, die aus Kunden begeisterte Partner macht. Hier nimmt die Sekretärin eine Schlüsselrolle ein: Sie steht nicht nur im direkten Kontakt mit dem Kunden, sondern auch mit verschiedenen Menschen und Schnittstellen im Unternehmen. Dadurch kann eine Sekretärin den Wandel zur Kundenorientierung entscheidend vorantreiben.

## 2.5 Berufs- und Branchenerfahrung bleiben wichtig

1999 wurde Berufserfahrung in 65% aller Stellenanzeigen gefordert. In 2001 wurde diese Qualifikation in nur noch 48% der Stellenanzeigen nachgefragt. Das macht Sinn: Neue Medien, EDV-Tools und moderne Organisationsstrukturen haben den Arbeitsalltag der Sekretärin umfassend verändert.

**Gute Chancen also für Berufsanfänger und Quereinsteiger, die sich auf eine Stelle als Sekretärin bewerben.**

Abbildung 4: Berufserfahrung und Branchenkenntnisse



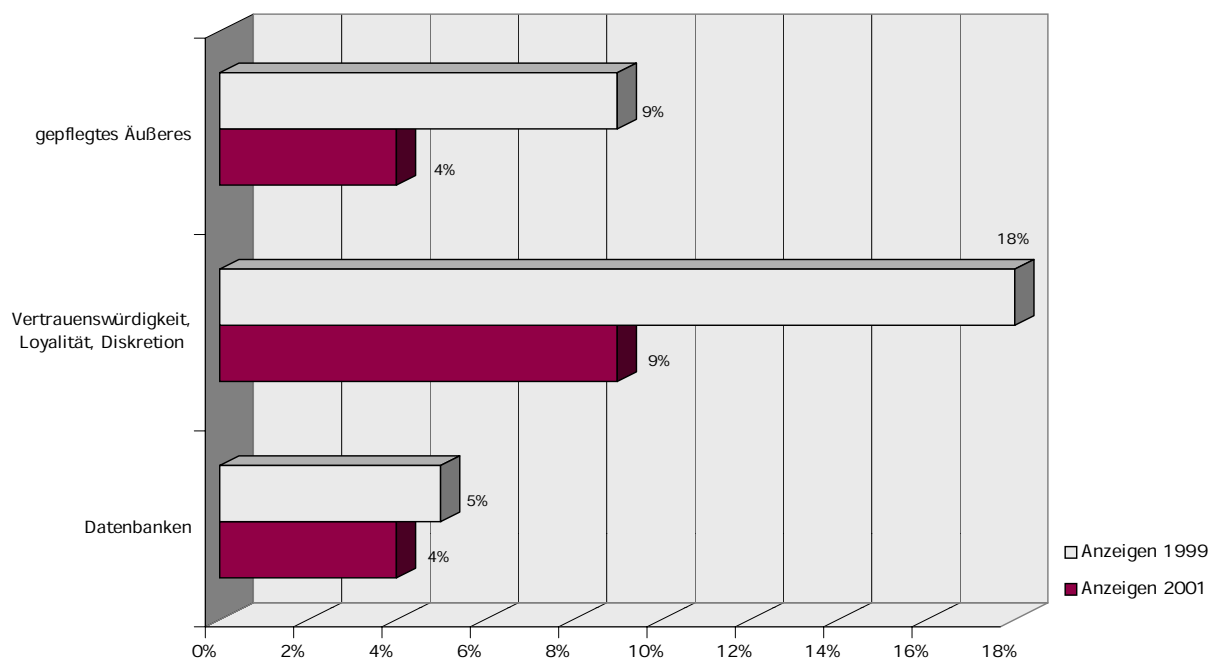
n 2001 = 4.602 Einzelanforderungen in 616 Stellenanzeigen  
 n 1999 = 541 Einzelanforderungen in 87 Stellenanzeigen  
 (Mehrfachnennungen möglich)

Die Abnahme der Bedeutung branchen- und bereichsspezifischer Kenntnisse von 32% auf 21% weist außerdem darauf hin, dass sich Arbeitgeber nicht zwingend Fachkräfte aus ihrem Bereich oder ihrer Branche wünschen. Umso mehr ist Flexibilität gefragt. Der Anstieg von 31% auf 37% zeigt das Interesse der Unternehmen an „Macherinnen“, die ihr eigenes Aufgabengebiet selbst gestalten.

## 2.6 Gewünscht aber verschwiegen: selbstverständliche Anforderungen

In Stellenanzeigen werden viele Wünsche an einen neuen Mitarbeiter explizit geäußert. Doch es gibt Kompetenzen, die stillschweigend vorausgesetzt werden. Auch wenn „gutes Deutsch in Wort und Schrift“ und/oder „ein gepflegtes Äußeres“ nur selten in Anzeigen erwähnt werden, legt jeder Arbeitgeber Wert auf diese Merkmale. Trotz ihrer Bedeutung sind dies jedoch keine Qualifikationen, die das Karrierependel in Schwingung versetzen. So wundert es nicht, dass in Stellenanzeigen von 2001 einige Anforderungsmerkmale im Vergleich zu 1999 deutlich seltener auftauchen:

Abbildung 5: Selbstverständliche Anforderungen



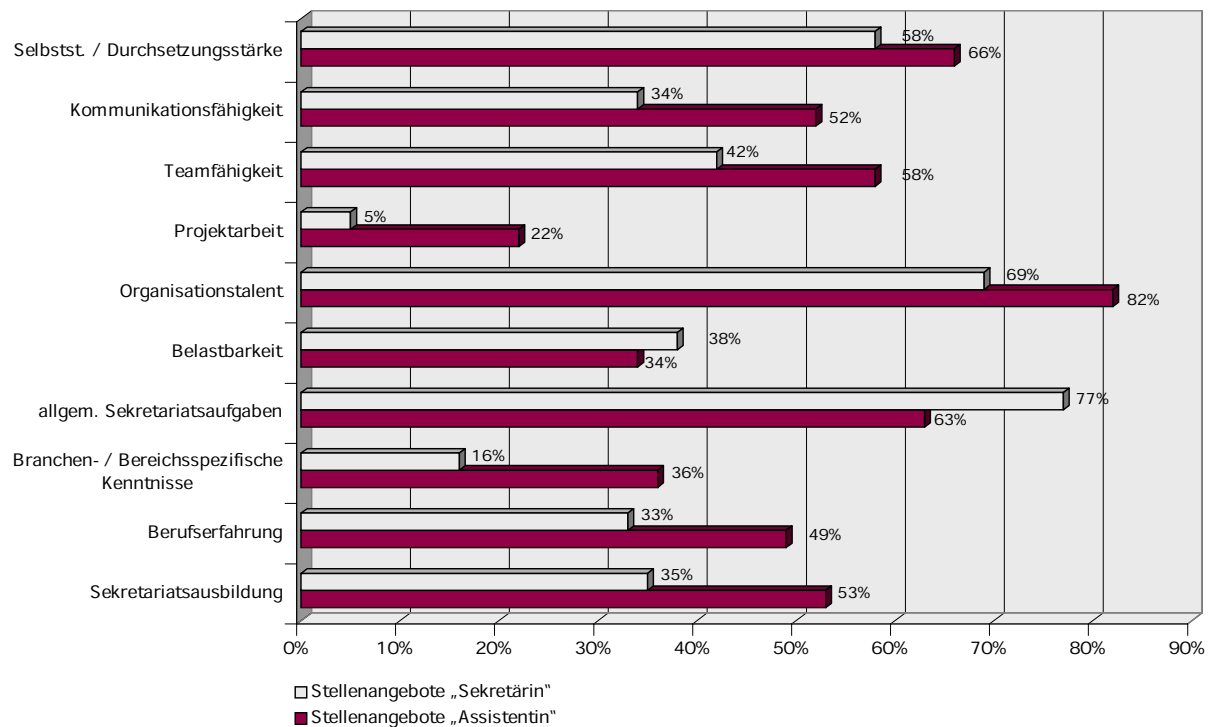
n 2001 = 4.602 Einzelanforderungen in 616 Stellenanzeigen  
 n 1999 = 541 Einzelanforderungen in 87 Stellenanzeigen  
 (Mehrfachnennungen möglich)

## 2.7 Sekretariat und Assistenz – Gemeinsamkeiten und Unterschiede

In etwa 22% aller Anzeigen wird statt einer „Sekretärin“ eine „Assistentin“ gesucht; in weiteren 17% eine „Sekretärin und/oder Assistentin“. Aber was unterscheidet die Assistentin von der Sekretärin?

Die Berufsbezeichnung „Assistentin“ ist alles andere als klar definiert. Hinsichtlich einzelner Anforderungsmerkmale zeigen sich jedoch deutliche Unterschiede zwischen Stellenangeboten „Sekretärin“ und „Assistentin“.

Abbildung 6: Unterschiedliche Anforderungen Sekretärin / Assistentin



n 2001 = 4.602 Einzelanforderungen in 616 Stellenanzeigen  
(Mehrfachnennungen möglich)

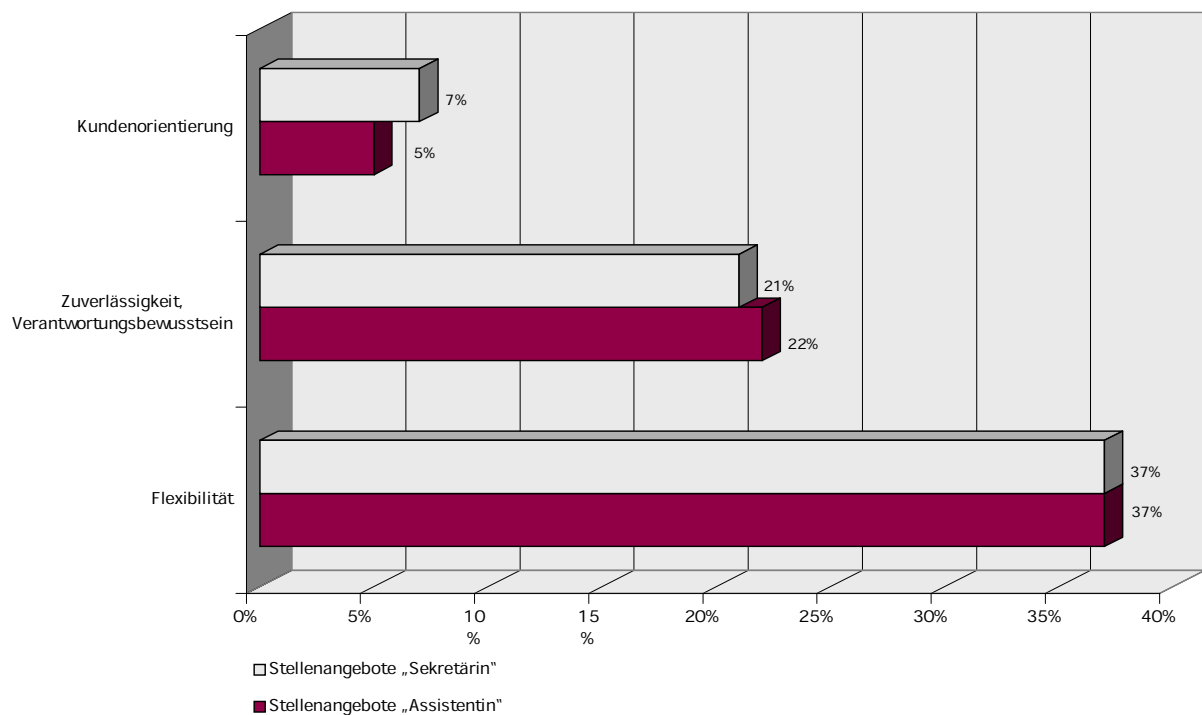
Klar ist: in beiden Berufsprofilen sind die Aufgaben und Verantwortungsbereiche umfangreicher und anspruchsvoller geworden – trotz einiger Unterschiede.

Für die Sekretärin stehen die „klassischen“ Sekretariatsaufgaben mit 77% immer noch an der Spitze des Anforderungsprofils. Bei Assistentinnen wird sichtbar mehr Wert auf Organisationstalent (82%) gelegt. Überhaupt werden von Assistentinnen andere Qualitäten erwartet – vor allem im Bereich „Soziale Kompetenz“. Sekretärinnen müssen nur in 34% der Stellenausschreibungen für ihre Position Kommunikationsfähigkeiten mitbringen. Von Assistentinnen wird diese Fähigkeit in 52% aller Fälle verlangt. Selbstständigkeit, Eigeninitiative und Teamfähigkeit werden ebenfalls deutlich öfter in Stellenausschreibungen für Assistentinnen gefordert. (Abb. 6)

Entgegen dem Trend, dass Berufserfahrung und Branchenkenntnisse an Wichtigkeit verloren haben, werden von Assistentinnen diese Qualifikationen in 49% bzw. 36% der Stellenausschreibungen verlangt. Das ist weit mehr als bei den Sekretärinnen. Von diesen wird Berufserfahrung nur in 33%, Branchenkenntnis sogar nur in 16% der Stellenausschreibungen erwartet. (Abb. 6)

Flexibilität, Zuverlässigkeit und Kundenorientierung werden dagegen in beiden Berufsfeldern gleichermaßen gefordert. (Abb. 7)

**Abbildung 7: Gleichbleibende Anforderungen für „Sekretärin“ und „Assistentin“**



n 2001 = 4.602 Einzelanforderungen in 616 Stellenausschreibungen  
(Mehrfachnennungen möglich)

### 3. Fazit

**Die Grenzen des Berufsbildes „Sekretärin“ lassen sich weniger denn je klar definieren.**

Die Bandbreite der Aufgaben nimmt immer mehr zu. Der Handlungs- und vor allem der Gestaltungsspielraum ist enorm gewachsen! Die Berufsbilder der Sekretärin und Assistentin haben es heute mit interessanten, vielfältigen Aufgaben zu tun, weit entfernt von althergebrachten Klischees. Ihre Aufgaben sind vielfältiger und anspruchsvoller geworden. Vorgesetzte haben erkannt, dass eine Sekretärin mehr kann und können muss, als die Ablage zu pflegen und Termine zu koordinieren.

#### **Soziale Kompetenz und Teamfähigkeit sind gefragt**

Sekretärinnen können und sollen durch einfühlsame Kommunikation das Betriebsklima nachhaltig verbessern und die Leistungsfähigkeit ihrer Abteilung steigern. Ebenso wie Führungskräfte müssen sie dazu beitragen, Konflikte zu entschärfen und in positive Bahnen zu lenken. Aber genau dies bedeutet, dass sogenannte „Soft Skills“ wie Teamarbeit, Flexibilität und sicheres Auftreten mindestens genauso wichtig sind wie PC-Kenntnisse und „klassische“ Sekretariatsaufgaben.

#### **Das bedeutet für Sie in Ihrer Rolle als Sekretärin oder Assistentin:**

Gerade auf dem Gebiet der sozialen Kompetenz können Sie „punkten“, sich im Unternehmen unentbehrlich machen und sich für neue Aufgaben entwickeln. Voraussetzung hierfür ist, dass Sie sich Ihrer persönlichen Stärken bewusst sind und diese Ihrem (zukünftigen) Arbeitgeber oder Ihren Kollegen und Mitarbeitern auch vermitteln können.

#### **Eine überzeugende Persönlichkeit ist die Grundlage für Ihren Erfolg!**

Doch wie entwickelt man Persönlichkeit? Indem Sie lernen, auf Ihre Fähigkeiten und Potenziale zu vertrauen, steigern Sie Ihre Leistungsfähigkeit. Dazu sollten Sie Ihr Stärken-Schwächenprofil kennen, denn so können Sie überzeugend kommunizieren. Zum Beispiel in einem Personalgespräch mit Ihrem Vorgesetzten. Um Ihnen die Selbsteinschätzung ein wenig zu erleichtern, haben wir anschließend einen kurzen „Selbst-Check“ eingefügt.



## Tabellen- und Abbildungsverzeichnis

Tabelle 1: Anforderungen in Stellenanzeigen .....	4
Tabelle 2: Schlüsselkompetenzen in Stellenanzeigen .....	5
Abbildung 1: Nachfrage nach Schlüsselkompetenzen .....	7
Abbildung 2: Anforderungsprofil „Sekretärin“ .....	8
Abbildung 3: Nachfrage nach Schlüsselkompetenzen 1999 und 2001 .....	9
Abbildung 4: Berufserfahrung und Branchenkenntnisse .....	11
Abbildung 5: Selbstverständliche Anforderungen .....	12
Abbildung 6: Unterschiedliche Anforderungen Sekretärin / Assistentin .....	13
Abbildung 7: Gleichbleibende Anforderungen für „Sekretärin“ und „Assistentin“ .....	14

## Kompetenz-Check

### Entwickeln Sie Ihre soziale Kompetenz

Soziale Kompetenz lässt sich nicht einfach erwerben und noch schwieriger bewerten. Aber Sie können sie entwickeln und trainieren. Wichtig ist, dass Sie sich selbst Lernziele formulieren und Qualifikationsziele setzen.

Für die Entwicklung Ihres individuellen Lern- und Qualifizierungsplanes stehen Ihnen unsere Trainer und Berater gern zur Verfügung. Weitere Checklisten und Anregungen unter anderem zum Thema „Team“ finden Sie unter [www.die-akademie.de](http://www.die-akademie.de).

Die folgenden Fragen beziehen sich auf die Eigenschaften, die in den Stellenanzeigen im Bereich „soziale Kompetenz“ am häufigsten nachgefragt wurden. Sie sollen zur Reflexion anregen. Stellen Sie sich selbst die Frage, was Sie besonders gut können und womit Sie noch Probleme haben. So entdecken Sie Ihr ganz persönliches Stärken-Schwächen-Profil. Seien Sie nicht zu bescheiden, aber sich selbst gegenüber ehrlich. Wenn Sie Ihre „Knackpunkte“ bestimmen können, haben Sie den ersten Schritt zur Weiterentwicklung Ihrer sozialen Kompetenz schon getan.

#### (1) Selbstständigkeit

- ▶ Wer bestimmt die Reihenfolge Ihrer Arbeitsaufgaben?
- ▶ Wann und wodurch werden Sie aktiv: durch Auftrag oder aus Eigeninitiative?
- ▶ Wie reagieren Sie, wenn etwas schief läuft (z.B. Termine nicht eingehalten werden können)?

#### (2) Sicheres Auftreten

- ▶ Kennen Sie die Faktoren, die Ihre Stimme beeinflussen?
- ▶ Wissen Sie, wie Sie die eigene Körpersprache erkennen und kontrollieren können?
- ▶ Sind Ihnen Ihre persönlichen Stressfaktoren bewusst?

#### (3) Kommunikationsfähigkeit

- ▶ Sind Sie sicher in sachgerechter Aufnahme und Darstellung von Informationen?
- ▶ Haben Sie Übung im Umgang mit Widerständen im Gespräch?
- ▶ Kennen Sie Ihre persönlichen Konfliktmuster?
- ▶ Kennen Sie den Unterschied zwischen „Ich-Botschaften“ und „Du-Botschaften“?

## **(4) Teamfähigkeit**

- ▶ Sind Ihnen die verschiedenen Rollenmuster und Zusammensetzungen eines erfolgreichen Teams bekannt?
- ▶ Welche Rahmenbedingungen für effiziente Teamarbeit sind für Sie besonders wichtig?
- ▶ Sind Ihnen Verhaltensweisen im Team bewusst? Welche Schwächen können Sie beheben?
- ▶ Können Sie auch in schwierigen Situationen mit unterschiedlichen Menschentypen effizient arbeiten?

## **(5) Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein**

- ▶ Wer bewertet die Qualität Ihrer Arbeit?
- ▶ Fällt es Ihnen leicht, Verantwortung zu übernehmen?
- ▶ Wie setzen Sie sich Ihre Ziele im Berufsalltag?

## **(6) Kundenorientierung, Servicementalität**

- ▶ Kennen Sie die Arbeitsabläufe, Ansprüche und Bedingungen Ihrer Kolleginnen und Kollegen?
- ▶ Unterstützen Sie Ihre Vorgesetzten und Kollegen bei der Implementierung von kundenorientierten Abläufen?
- ▶ Kennen Sie Ihre Kunden, Ihren Markt, Ihre Wettbewerber?

## Tipps für Personalgespräche mit Vorgesetzten

### Bringen Sie Ihre persönliche und soziale Kompetenz gekonnt ins Spiel...

Eine erfolgreiche Gesprächsstrategie richtet sich nicht nur an den explizit geforderten Kenntnissen und Erfahrungen sondern gibt auch Auskünfte über „unsichtbare“ Schlüsselqualifikationen oder „Soft Skills“.

Diese Kompetenzen lassen sich nicht durch Abiturnoten oder tabellarische Angaben aufzeigen. Dass Sie eine belastbare Teamplayerin sind, sollten Sie nicht nur versprechen. Durch direkte und indirekte Argumente können Sie klar belegen, dass Sie wissen, wovon Sie reden. Keine Angst: Sie können mehr Gewichte in die Waagschale werfen als Sie vielleicht denken.

Es sind genau die persönlichen und sozialen Kompetenzen, die Ihre Person interessant machen und Ihrem Arbeitgeber klare Nutzenversprechen signalisieren. Die Erfahrung zeigt: Oft sind es die „Soft Skills“, die den entscheidenden Ausschlag zu „Erfolg“ oder „Misserfolg“ geben! Überlegen Sie, welche Merkmale der sozialen Kompetenz Sie besonders hervorheben können. Und wie Sie diese belegen können.

Zu folgenden Stichpunkten sollten Sie in Gesprächen mit Ihrem Vorgesetzten Stellung nehmen können:

#### **Teamfähigkeit**

Niemand behauptet von sich, kein Teamplayer zu sein. Doch Lippenbekenntnisse allein überzeugen nicht. Schildern Sie deshalb möglichst präzise Ihre Erfahrungen:

- ▶ Warum bevorzugen Sie Teamarbeit?
- ▶ Welche Rollen nehmen Sie bevorzugt in Ihrem Team ein?
- ▶ Was zeichnet für Sie ein gutes Team aus?

#### **Organisationstalent, Stressresistenz**

Erfahrungen im Umgang mit Stress und Hektik sammelt man nicht nur im Beruf. Müttern zum Beispiel glaubt man, dass sie stresserprobt und gewohnt sind, mehrere Dinge gleichzeitig zu koordinieren.

### **Lernkompetenz**

Zeigen Sie Ihre Aufgeschlossenheit und Ihren Willen dazuzulernen:

- ▶ An welchen Weiterbildungen haben Sie teilgenommen?
- ▶ Was war der Anlass und Ihr innerer Antrieb, sich weiter zu qualifizieren?
- ▶ Welche Kompetenzen möchten Sie in Zukunft erwerben?

### **Kundenorientierung, Servicementalität**

Schildern Sie, welche Rolle die Kundenzufriedenheit bei Ihren täglichen Arbeitsaufgaben spielen. Und wie Sie selbst zur Steigerung der Kundenzufriedenheit beitragen möchten.

## Die Akademie-Studien

Die Akademie führt jährlich eine Befragung unter Führungskräften zu aktuellen Themen aus Führung, Entwicklung und Management durch, deren Ergebnisse in einer Studie veröffentlicht werden. Nachfolgend haben wir für Sie alle Studien in einer Übersicht mit jeweils kurzer Erläuterung zusammengestellt.

Die Vollversion aller Studien inklusive Grafiken und Zahlenmaterial können Sie unter [www.die-akademie.de/Studien](http://www.die-akademie.de/Studien) jeweils kostenlos als PDF herunterladen oder per E-Mail bei der Akademie anfordern. Natürlich können Sie die Studien auch per Post anfordern, die Kontaktanschrift finden Sie auf Seite 26.

### **1996 „Das Besprechungs(un)wesen in Unternehmen“**

Eine Befragung von 230 Führungskräften verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen

Eine gute Besprechung hat einen klaren Beginn, hört sich für alle Beteiligten gut an und endet mit einem griffigen Ergebnis. Im Unternehmensalltag ist dies aber eher Wunschdenken. Warum das so ist, welche Fehler Meetings zum Flop werden lassen und welche Rolle effektives Zeitmanagement spielt, zeigen die Ergebnisse der Studie.

### **1997 „Schlechte Noten für Projektmanager“**

Eine Befragung von 230 Führungskräften verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen

Unklare Zielsetzungen, fehlende Kundenorientierung und Zeitdruck sind nur einige Problemfaktoren die Projekte spätestens in der Umsetzung scheitern lassen. Da es keine Universal-Lösungen gibt, hängt es vor allem vom Einsatz der Mitarbeiter ab, ob ein Projekt zum Erfolg wird. Die Studie zeigt, worauf es beim Projektmanagement außerdem noch ankommt.

### **1998 „Manager haben keine Zeit für innovative Ideen“**

Eine Befragung von 246 Führungskräften verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen

Die Innovationsfreude in Unternehmen scheitert häufig daran, dass der Weg von der Idee bis zur Umsetzung lang und steinig ist. Doch Mitarbeiter und Vorgesetzte nehmen noch weit mehr Blockaden für innovative Neuerungen wahr – wenn auch nicht immer die gleichen. In der Studie werden beide Sichtweisen dargestellt und ausgewertet.

### **1999 „Warum Veränderungsprojekte scheitern“**

Eine Befragung von 350 Führungskräften verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen

Viele Veränderungen im Unternehmen werden von Führungskräften entschieden und sollen von den Mitarbeitern schnell und effizient umgesetzt werden. Die Studie weist Gründe dafür auf, warum sich Mitarbeiter häufig von den Plänen ihrer Vorgesetzten überfordert fühlen und zeigt, wie man das Scheitern von Veränderungsprojekten vermeiden kann.

**1999 „Kaffee kochen, was noch?“ Anforderungen an die Sekretärin von heute**

Eine Analyse von 87 Stellenanzeigen aus überregionalen und regionalen Tageszeitungen

Die Aufgaben der Sekretärin zunehmend in Richtung Office-Managerin wandeln: Sie führt und organisiert ihren Bereich selbständig, ist flexibel, ein guter Teamplayer. So lautet das Ergebnis der Auswertung von Stellenanzeigen für Sekretärinnen aus dem Jahr 1999.

**2000 „Fitness im Unternehmen“**

Eine Befragung von 212 Führungskräften verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen

Körperliche Fitness und Gesundheit bestimmen auch die Leistungsfähigkeit einer Führungskraft. Die Studie untersucht, welchen Stellenwert Sport und gesunde Ernährung in deutschen Unternehmen haben. Und während die Führungskräfte selbst beides für sehr wichtig halten, gibt es viele Unternehmen, deren Fitness zu wünschen übrig lässt.

**2001 „Beziehungs-Weise“ Führungs- und Unternehmenskultur**

Eine Befragung von 242 Führungskräften verschiedener Branchen und Unternehmensgrößen

Grundlage erfolgreicher Führung ist und bleibt das Fingerspitzengefühl für Menschen, Situationen und Vorgänge. Und obwohl viele Führungskräfte dies schon erkannt haben, liegen Anspruch und Wirklichkeit weit auseinander. In der Studie wird deutlich, welche Ursachen und Folgen fehlendes Beziehungs-Management haben (kann).

**2002 „Was wird heute noch diktiert?“ Von der Schreibkraft zur Teamplayerin**

Eine Analyse von 616 Stellenanzeigen aus überregionalen und regionalen Tageszeitungen

In der Neuauflage der Studie von 1999 „Kaffee kochen, was noch“ werden nicht nur allgemeine Veränderungen im Job-Profil der Sekretärin betrachtet, sondern auch die Ergebnisse beider Studien verglichen. Außerdem werden Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen dem Berufsprofil der „Sekretärin“ und dem der „Assistentin“ gesucht und analysiert.

**Alle Studien sind kostenlos bei der Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft, Überlingen erhältlich. Bestellung per Post, Telefon, E-mail oder Internet.**

## Die Akademie

Die Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH zählt seit über 45 Jahren zu den bedeutendsten Weiterbildungsinstituten in Europa. In diesen Jahren haben wir mehr als 600.000 Führungskräfte aller Branchen auf Ihrem Entwicklungsweg begleitet.

Unser Leitsatz „Wir entfalten Potenziale“ ist Programm: effektiv und praxisnah vermitteln wir in Beratung und Training Fachwissen sowie persönliche und soziale Fähigkeiten. Mehr als 8.000 Führungskräfte aller Ebenen nehmen jährlich an offenen und firmeninternen Seminaren und Trainings der Akademie teil. Das Spektrum der Trainings umfasst die Themen Führung und persönliche Entwicklung, aber auch in hohem Maß die „klassischen“ Managementthemen.

Unter der Führung von Daniel F. Pinnow steht Die Akademie seit 1997 mit der Akademie Inhouse für systemische Unternehmensentwicklung und maßgeschneiderte Entwicklungsprogramme sowie als Problemlöser für Veränderungsprozesse in Unternehmen.

Eine der Kernkompetenzen der Akademie ist die berufsbegleitende Weiterbildung zum Change Manager. Hier trainieren Führungskräfte Strategien und Methoden, Veränderungen im Unternehmen lösungsorientiert anzugehen und erfolgreich umzusetzen. Dabei lernen sie auch, ihre eigenen Ressourcen zu erkennen und für den Entwicklungsprozess optimal zu nutzen.

In der Projektarbeit reicht das Angebot vom Einzelcoaching für Führungskräfte über Basic-Management-Programme für Großkunden, mehrtägige Teamentwicklungen bis hin zu strategischer Führungskräfte- und Organisationsentwicklung.

## Kontakt

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH  
Seepromenade 19

88662 Überlingen

Tel.: (0 75 51) 93 68-0  
Fax: (0 75 51) 93 68-100

E-Mail: [info@die-akademie.de](mailto:info@die-akademie.de)  
Internet: <http://www.die-akademie.de>