

Vortrag von Claudia Specht, Vorsitzende von erfolgsfaktor FRAU e.V., beim 4. Nürnberger Frauen-Forum der FOM Hochschule Nürnberg am 15.03.2016

Kurzversion mit Link-Rallye

Neue Führungsstrukturen - Chancen für Frauen!

Die neue Arbeitswelt stellt Arbeitnehmer aller Hierarchieebenen vor Herausforderungen, gibt ihnen aber auch viele Chancen. Insbesondere Frauen können davon profitieren. Die neuen technischen Möglichkeiten machen es einfacher, berufliches Engagement zeitlich und räumlich unabhängig zu gestalten. Als Führungskräfte in dieser **Arbeitswelt 4.0** können sie zudem mit den ihnen zugeschriebenen Stärken punkten. Denn hier sind sie als Führungskräfte gefragt als **Moderatoren, Coach** und **werteorientierte Möglichmacher**.

In einem modernen Arbeitsumfeld mit bestens ausgebildeten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen setzen sie Rahmenbedingungen, vermitteln Werte und Ziele, eröffnen Entwicklungsspielräume und Perspektiven und fördern die **Potenzialentwicklung** ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Sie kommunizieren auf Augenhöhe.

Was motiviert uns?

In vielen deutschen Unternehmen ist das noch nicht so. Die Folge ist eine immense Ressourcenverschwendung durch demotivierte Arbeitnehmer. Gehören Sie zu den rund 70 Prozent der Arbeitnehmer, die laut der jährlichen **Gallup-Studie** nur Dienst nach Vorschrift schieben oder sogar zu den 15 Prozent, die innerlich schon gekündigt haben?

<http://www.gallup.com/de-de/181871/engagement-index-deutschland.aspx>

Was motiviert uns, uns in unserem beruflichen Alltag zu engagieren und nicht nur Dienst nach Vorschrift zu machen? Laut **Daniel H. Pink**, Wissenschaftsautor aus den USA, sind es **Autonomy, Mastery and Purpose** oder in Deutsch Selbstbestimmung, Können bzw. Wertschätzung und Sinnhaftigkeit.

<https://www.youtube.com/watch?v=cFdCzN7RYbw>

Schauen Sie sich die folgende Folie an und beziehen Sie das Bild des Fischeschwarms auf Ihr Berufsleben. **Welcher Fisch sind Sie?**

<http://www.zeit.de/das-vermaechtnis>

<http://www.zeit.de/wirtschaft/2016-02/arbeit-mindestlohn-erfolg-deutschland-studie-vermaechtnis#vermchnisstudie-2>

Knapp ein Viertel aller Berufstätigen sieht sich in Umfragen in einer der vorderen Reihen, genauer, als einer der anführenden Fische. Dabei sind nur 5,2 Prozent aller Erwerbstätigen offiziell in einer Führungsposition, bezogen auf Frauen sogar nur drei Prozent.

https://www.zensus2011.de/SharedDocs/Aktuelles/Ergebnisse/PM_Destatis_20140530.html

Die heutige Arbeitswelt ist so komplex und vielschichtig, dass quasi jeder und jede in seiner oder ihrer Nische führend ist. Diesen Anspruch haben viele auch an sich selbst, wie das Experiment zeigte.

In einem **idealen Team** bringt sich jedes Teammitglied nach seinen oder ihren Fähigkeiten und Erfahrungen ein. Das **Team Management Rad von Margerison-McCann** baut unter anderem auf dieser Erkenntnis auf:

<http://www.tms-zentrum.de/tms-akademie/profile/team-management-profil.html>

Neuere Führungsmodelle

Neuere Führungsmodelle für die Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts beschäftigen sich dementsprechend mit **Agilität, Kommunikation auf Augenhöhe** und **inklusive Führung**.

Das Thema **Agilität** kommt aus der Softwareentwicklung, die sich diese Vorgehensart von japanischen Autobauern abgeschaut hat. Es geht um echte Teamarbeit, bei der Kompetenz und Erfolg mehr ist als die Summe der Einzelerfolge und Einzelkompetenzen. Und es geht um Flexibilität sowie um Kommunikation und gegenseitiges Vertrauen. An erster Stelle stehen dabei stets Individuen, also Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen – nicht einfach Human Resources.

Agiles Manifest: <http://agilemanifesto.org>

Agile Prinzipien: <http://agilemanifesto.org/principles.html>

Agile Teams organisieren sich selbst, die Mitglieder sind als eigenständige Persönlichkeiten im ständigen Austausch untereinander und mit den Kunden. Sie berücksichtigen die sich stets ändernden Rahmenbedingungen. Sie kennen die übergeordneten Ziele und können im Team weitgehend selbstbestimmt agieren.

Führungskräfte in einem agilen Umfeld sind Möglichmacher und Moderatoren. Ihr Fokus richtet sich auf die Strategieentwicklung und Mitarbeiterführung. Sie sorgen für die Rahmensetzung und die Beseitigung von Hindernissen sowie für die Befähigung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Diese **Wertschätzung** fördert die **Selbstmotivation**. Die Führungskräfte vertrauen ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und kommunizieren mit ihnen auf Augenhöhe – haben aber auch einen Blick darauf, dass die vereinbarten Ziele tatsächlich erreicht werden.

Die Unterstützer der Bewegung „**Augenhöhe**“ bringen Beispiele, wie sie in der neuen Arbeitswelt arbeiten wollen: selbstbestimmt und eigenverantwortlich, in gegenseitiger Wertschätzung und einem respektvollen Umgang miteinander. Im Sinne von intrinsic motivation soll die Arbeitswelt so gestaltet sein, dass Menschen ihre Potenziale entfalten und ihre Fähigkeiten aktiv einbringen – zum eigenen Wohl und zum Wohl des Unternehmens.

<http://augenhoehe-film.de/de/home/>

<http://augenhoehe-wege.de>

Klassisches Chef- und Dominanzverhalten ist in einer solchen Umgebung kontraproduktiv. Das ist die Chance für Frauen. Die neue Arbeitswelt braucht den **Menschen zugewandte Führungskräfte**, die nicht sich selbst in den Mittelpunkt stellen, sondern die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Freilich sind sowohl männliche wie weibliche Führungskräfte in der Lage, entsprechend zu agieren. Frauen wird die Fähigkeit dazu allerdings eher zugeschrieben.

Es geht nicht darum, seine Arbeitszeit irgendwie hinter sich zu bringen, sondern Ziele zu erreichen und dennoch Freude an der Arbeit zu haben. Eine der dazugehörigen Personalführungsstrategien nennt sich **Results-Only Work Environment (ROWE)**. Sie wurde von Jody Thompson und Cali Ressler, ehemalige Personalmanagerinnen bei Best Buy in den USA, entwickelt:

<http://www.gorowe.com/what-we-do-1>

Dafür braucht es befähigte Teams, die gemeinsam eigenverantwortlich Entscheidungen fällen und umsetzen. Die Führungskräfte unterstützen dabei und fördern die gegenseitige Wertschätzung der unterschiedlichen Talente und Perspektiven im Team.

Sind Sie ein inclusive leader?

Intrinsische Motivation wird gefördert durch **inklusives Führungsverhalten**: Sind Sie eine Führungskraft, die den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen große Entscheidungsspielräume lässt und auf Augenhöhe kommuniziert? Machen Sie den Test bei **Catalyst**, einer Organisation, die sich seit über 50 Jahren für Frauen in Fach- und Führungspositionen einsetzt:

<http://www.catalyst.org/knowledge/quiz-are-you-inclusive-leader>

Ergreifen Sie die Chancen, die sich in der neuen Arbeitswelt bieten. Warten Sie nicht, bis jemand sie entdeckt, sondern bringen sie sich selbstbewusst und sichtbar ein.

Und Vernetzen Sie sich: <http://erfolgsfaktor-frau.de>
<https://www.facebook.com/Nuernberger.Resolution/>

Abdruck nur mit Genehmigung der Autorin.

Über die Autorin:

Claudia Specht hat nach einer kaufmännischen Ausbildung Volkswirtschaft, Politikwissenschaft und Medienkommunikation studiert. Sie war als Journalistin und in der Unternehmenskommunikation tätig und stieg dann bei einem IT-Dienstleister in die Führungslaufbahn ein. Sie ist zudem Vorsitzende des bundesweit aktiven Vereins erfolgsfaktor FRAU.