

# Umbruch in der Chefetage: Vom Heldentum zur agilen Führung-Workshop Session

## 1. Fachtag In Berlin 21.11.17 „Agilität in der Software Entwicklung



**GEWINN**

GENDER // WISSEN // INFORMATIK // NETZWERK

SPARRINGSPARTNER

für Unternehmer und gute Führungskräfte





Joseph Kerschpämbler  
\* 1687 – † 1756

Wie bin ich aufgewachsen?

Meine prägenden  
Stationen?

Für wen arbeite ich?

Meine Schwerpunkte?

Was interessiert mich?

Meine Rollen? Privates ?



**„Einer von Euch soll  
das mal  
weiterführen...“**



# EINLADUNG ZU EINEM SPRINT



Station 1: 5 Thesen zur Ausgangslage

Station 2: Es gibt Unterschiede ( Studie )

-----ca. 10 Min.

Station 3: Spiralgespräch mit Auswertung

-----ca. 20-25 Min.

Station 4: Kurz Input : Agilität in der Führung

-----ca. 5 Min

Schluss: Bei Sisyphos nachgefragt

----- ?

## Erfahrungen mit Führung

Männer Frauen

### **Frauen über männliche Führungskräfte:**

- Beschreiben diese als entscheidungsfreudiger, entschlossener und klarer
- Sie sprechen sich ab und treffen Entscheidungen vor dem Meeting, Frauen erst im Austausch
- Männer kontrollieren und dominieren mehr als weibliche Führungskräfte, es scheint als wären sie ständig „am Drücker“
- Männer wollen Menschen von sich weghalten
- Männer agieren faktenbasierter

### **Frauen über weibliche Führungskräfte**

- Frauen sind in einer neuen Führungsrolle. Sie balancieren Familie und Geschäftsführung aus, ein neues Vorgehen löst das alte Rollenbild ab
- Wenn weibliche Führungskräfte unter Druck sind, lassen sie diesen oft nachhaltig bei Mitarbeitern oder anderen Kollegen aus, man merkt wenn Frauen unentspannt sind und unter Druck stehen, während Männer bei Konflikten kurz laut werden, es aber schnell vorbei ist

### **Männer über weibliche Führung:**

- Frauen haben einen sehr natürlichen, integrativen und sozialen Führungsstil, sie sind kommunikativer als Männer
- Frauen nehmen die Probleme der Mitarbeiter ernster und gehen darauf ein
- Männer erkennen bei Frauen öfter keine klare Linie bei Entscheidungen
- Probleme offen auf Augenhöhe ansprechen und ausdiskutieren, das haben Frauen drauf
- Frauen ist das Soziale oft wichtiger als Zahlen und Fakten

### **Männer über männliche Führung:**

- Männer führen oft zu autoritär, das Einfühlungsvermögen ist eingeschränkt
- Männer konzentrieren sich mehr auf Probleme als auf Lösungen
- Männer treffen klarere Entscheidungen als Frauen
- Männer sind mehr Führer als Frauen und diskutieren vor einer Entscheidung weniger herum
- Männer sind weniger nachtragend bei Konflikten als Frauen
- Männer lassen oft den Chef raushängen
- Männer leben Kollegialität und bilden Netzwerke

Der zentrale Engpass in der leitungsfähigen Führung von Organisationen ist die Frage, wie Männer zukünftig ihre Rolle wahrnehmen.

---

*Diversity-Umgang mit Instabilität-Innovation.*

„Das Zeitalter der Helden ist vorbei.“ Dies wird zwar in der einschlägigen Literatur oft gesagt, in der Praxis sind jedoch vielfältige andere Beobachtungen möglich, denn dieses implizite Rollenbild ist in den Männern noch tief verankert.

---

*Postheroisch als Wunsch- Coaching/ Öffentlich - eine Altersfrage ?*

Die Männerthematik wird in vielen Publikationen von Seiten der Frauen beleuchtet, findet jedoch in der einschlägigen Führungsliteratur nirgends einen Niederschlag. Hier behilft man sich mit Verallgemeinerungen und spricht weitgehend eine geschlechtsneutrale Sprache ( "die gute Führung" ), geschweige denn, dass die Thematik aktiv reflektiert wird.

---

*Tabu Erfahrungen- Macht-System+Kultur*

Männer sind anders-Frauen auch,  
Unterschiedlichkeit nutzen

---

*Schlechte Führung überall möglich-Gute auch  
Keine Schubladen- Situative Potentiale nutzen  
Gegenseitiges Akzeptieren von Unterschieden*

Es geht gemeinsam um Zukunft von Arbeit und  
Leben jenseits eines Kampfes

---

*Eine Form der Koevolution sozusagen relational:  
Das Tun von  $x$  beeinflusst  $y$  und umgekehrt  
Gilt auch für die gesellschaftlichen Fragen*

*Zentrale Herausforderung für eine zukunftsfähige Führung ist es, wie ist den Männern gelingt Ihre Rolle im Bereich der Führung neu wahrzunehmen. Dies gilt besonders für die oberen Führungsetagen. Jenseits des Helden, auf Augenhöhe !Ernsthaft entlang der Sache ohne Männerspiele ! Mit Sensibilität und Klarheit !Mit Empathie und Rückrat !*

Thema : Reflexion Zukunft der Führung ( Focus Gender )

Anleitung :



1. Bildung einer 7 er Gruppe im Innenkreis
2. Rest der Gruppen als Beobachter
3. Drei Runden im Kreis
4. Regeln :

- das Wort wird ausschließlich im Kreis weitergereicht
- jeder kann zu dem Thema seine Aspekte sagen und wird nicht unterbrochen, es wird auf das Statement aber nicht geantwortet
- die Abfolge bleibt für mindestens 3 Runden gleich.

Zeit : ca. 3x 5 Min+5-10 Min. Auswertung

## Anhang

# DeepFinding – Methode und Durchführung

Hybride Methode durch Kombination qualitativer und quantitativer Aspekte

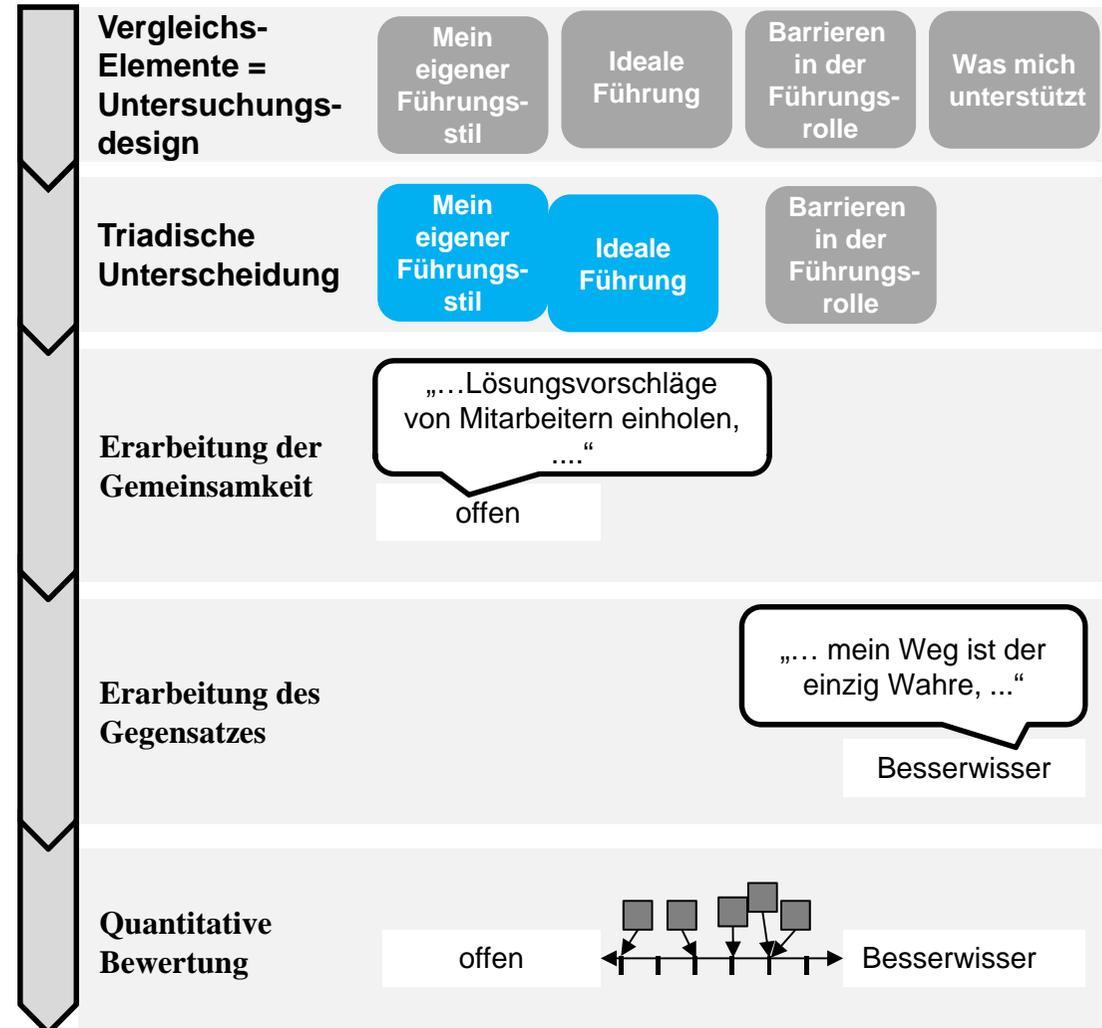
Das eingesetzte Verfahren ist die wissenschaftlich-fundierte DeepFinding-Erhebungs- und Analyse-methode, die computerunterstützt von eigens ausgebildeten Psychologen, Psychologinnen oder systemischen Coaches durchgeführt wurde. Die Erhebung erfolgt ohne Vorgabe und inhaltlicher Einschränkung.

Alle quantitativen (Erfüllungsgrade, Prozentsätze) und qualitativen Daten (Tag-Clouds, Begriffe, Zitate) basieren ausschließlich auf der Unterschiedswahrnehmung jener Führungskräfte, die an der Studie teilnahmen.

Handlungsoptionen wurden direkt aus den Aussagen der Befragten entwickelt.

Sie ergeben sich aus der Differenz zwischen derzeitiger Führung (Mein Führungsstil) und der Idealvorstellung (Ideale Führung).

## Erhebungsablauf (Beispielrunde)



Von allen befragten Führungskräften aus D, A, CH wird Führung zukünftig mit eindeutiger **Zielfokussierung** auf das Unternehmensziel, einer **vertrauensvollen Unternehmenskultur** und ausgeprägter **Sozialkompetenz der Führungsperson** beschrieben. Sie sehen eine hohe **Fehlertoleranz**, die Mitarbeitern eingestanden werden soll, als *den* Innovationstreiber schlechthin. **Fehler machen dürfen** erhöht die Produktivität, weil Versagensangst verschwindet.

Die Führungsperson muss in der Lage sein den **Menschen und nicht nur den Arbeitenden in den Mittelpunkt der Führung zu stellen**, soll **Coach und Sparringpartner auch für private Themen sein, kommunikationsstark und entscheidungsbeständig** (Männer) sowie **entscheidungsstark** (Frauen) auftreten. Führung wird verbunden mit **Authentizität** im Vorleben klassischer Werte (wie **Mut, Selbstbestimmung und sozialer Verantwortung**), **Vorbildfunktion**, dem **Einhalten von Zusagen** und einem **Blick auf das Ganze. Unausgesprochene Themen wahrnehmen und aufgreifen** sind ebenfalls geforderte Voraussetzungen für eine Führungsperson.

**Männliche Führungskräfte** beschreiben dazu noch Innovation als wesentlichen Treiber für Führung in der Zukunft sowie das **Fördern von Talenten** und ein neues Lernen, das sie mit **Transferlernen**, bezeichnen. Dieses Lernen bringt Theorie und Tools mit praktischen Fallbeispielen in Einklang und simuliert und übt Entscheidungssituationen aus der Praxis.

**Weiblichen Führungskräften** ist zusätzlich die positive **Verbindung von Familie und Beruf** wichtig, sie fordern von Mitarbeitern **Commitment zum Unternehmensziel** und wünschen sich ein **bewegte Organisation**, die bei veränderten Rahmenbedingungen flexibel auf die Umwelt reagieren kann. Sie kritisieren die **zweite Führungsebene** als **machtlose „Sandwichposition“**, die mit mehr Mitteln und Tools für die Umsetzung von Strategien ausgestattet werden müsste.

Führungskräfte stehen im **Spannungsfeld** zwischen der **Gewährung von Entscheidungsfreiheit**, um Mitarbeiter einzubeziehen und sie zu motivieren und der Vorgabe und Kontrolle klarer und oft **striker Regeln** und **Rahmenbedingungen**, die von Mitarbeiter explizit gefordert werden.

\* Die weibliche Form ist der männlichen in diesem Dokument gleichgestellt; lediglich aus Gründen der Vereinfachung wurde zugunsten einer Form entschieden.

\*\* Die hervorgehobenen Begriffe sind Originalaussagen und den Gesprächen der Führungskräfte entnommen.

# und Verwaltungs-mentalität sind die Barrieren für Führung

TagCloud - weibliche und männliche Führungskräfte beschreiben *Barrieren für*

~~Führung~~ Führungskräfte

Männliche Führungskräfte

Männer Frauen

Angst vor Entscheidungen, auf kurzfristigen Gewinn bedacht  
auf Positionen beharren  
arbeiten auf Anweisung  
autoritärer Führungsstil

**Dampfplauderer** Dominanzverhalten,

Doppelmoral  
Enge im Denken, hart und streng, heiße Luft, Kampf  
Misstrauen

persönliche und fachliche

**Inkompetenz**

Sandwich-Position (mittleres Management)  
statisch, schwammige Positionen  
unklare Vorgaben

**unter Druck stehen**

**Verwaltermentalität**

Agieren nach fixem Handlungsmuster

**Auflaufen lassen**

Blick auf Nebenschauplätze

Diktatorische Führung

Entscheidungsunwilligkeit

jemanden klein halten

**Kooperationsverweigerung,**

Kollegen

**Kontrolle steht im**

**Vordergrund**

Misstrauen, unnahbar, unklare Strukturen

**Verwaltungsmentalität**

Verunsicherung, Willkür in Entscheidungen

Zynismus, zu tolerant sein

# Fehlertoleranz, Kooperation, soziale Kompetenz und zukunftsfähiges Handeln sind *die* Treiber für Führung

TagCloud -weibliche und männliche Führungskräfte beschreiben *Ideale Führung*

Männer Frauen

Weibliche Führungskräfte

Männliche Führungskräfte

**Aktives zuhören**

Authentisch bleiben, Commitment

**emotionale Intelligenz**

eigenverantwortlich handeln

Frei und selbstbestimmt

**Kooperation**

klare Ziele

nachhaltig agieren **Motivationsfähigkeit**

**partnerschaftliche**

**Zusammenarbeit**

partizipativ

Perspektivenwechsel

Personen wahrnehmen

Vorbild sein, wertschätzend

**zukunftsfähiges Handeln**

**Authentizität**, berechenbar, emotionale Intelligenz,

**Entscheidungsfreiräume**

einräumen, **Fehlertoleranz**

Innovation von Innen fördern

**Kommunikationsstärke**

Motivationsfähigkeit

Nähe zum Menschen

Orientierung stiften, klare Vorgaben

**Pragmatismus, Partizipation**

**soziale Kompetenz**

**Teamentwicklung Transferlernen,**

**Vertrauen**

Vorbild sein in wirksamer Umsetzung

**Zielfokussierung**

**zukunftsweisend agieren**

## Innovation Führungsstil

Führungsformen, die auf der Stärke des heroischen Managers in einer hierarchischen Organisation basieren, haben sich überlebt. Dieses Buch macht Mut für eine dringend notwendige Weiterentwicklung der organisationalen und persönlichen Führungsfähigkeit, um sich für die Next Society mit ihrer Digital Economy zu rüsten.

Wolfgang Zimmermann hält ein kraftvolles Plädoyer für mehr Kooperationsfähigkeit, Klarheit und zeitgemäße Rollenbilder: So überwinden Manager Grenzen, entwickeln Agilität und gestalten die produktive, kreative Zusammenarbeit von Frauen und Männern.

Zimmermann



*„Generation Y, allen voran die hervorragend ausgebildeten jungen Frauen, drängen jetzt in die einflussreichen Positionen in den Unternehmen. Sie scheinen angepasst und selbstbezogen zu sein, doch das täuscht. Sie entpuppen sich als sanfte Revolutionäre, die im Beruf sinnvoll und erfüllt arbeiten, Teamgeist mit Fairness verbinden und Beruf und Familie anspruchsvoll in Einklang bringen wollen. Die traditionelle Führung ist massiv in Frage gestellt. Dieses Buch zeigt u. a., wie dieser kreative Umbruch gemeistert werden kann.“*  
Prof. Klaus Hurrelmann, Bildungsforscher und Leiter der Shell Jugendstudie

*„Frauen sind in deutschen Führungsetagen immer noch unterrepräsentiert. Wollen Unternehmen in Zukunft wettbewerbsfähig bleiben, muss die heutige – hervorragend ausgebildete – Frauengeneration Verantwortung übernehmen können.“*  
Stephanie Bschorr, Präsidentin des Unternehmerinnenverbands

### Der Autor



Wolfgang Zimmermann ist Sparringspartner und Impulsgeber für innovative Unternehmer und Manager. Er verfügt über langjährige Erfahrung in verschiedenen Führungspositionen. Die Spannweite seiner Klienten reicht von börsennotierten Familienunternehmen bis hin zum Vorstand von Non-Profit-Organisationen.



€ 29,95 [D]  
ISBN 978-3-648-09019-0  
Bestell-Nr. 10181-0001  
www.haufe.de

**HAUFE.**

Umbruch in der Chefetage

**HAUFE.**

Wolfgang Zimmermann

## Umbruch in der Chefetage

Vom Helden zum agilen Führung

Mit wissenschaftlicher  
innovativer Begleitstudie von  
DeepFinding SE, München, Wien

**HAUFE.**

# Organisationale Leadership: Zentrale Punkte

