



HOCHSCHULE OSNABRÜCK  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

DIE COACHING  
GESELLSCHAFT

# Agile Unternehmensführung: Warum der Paradigmenwechsel Frauen entgegenkommt!

Prof. Dr. Karin Schnitker

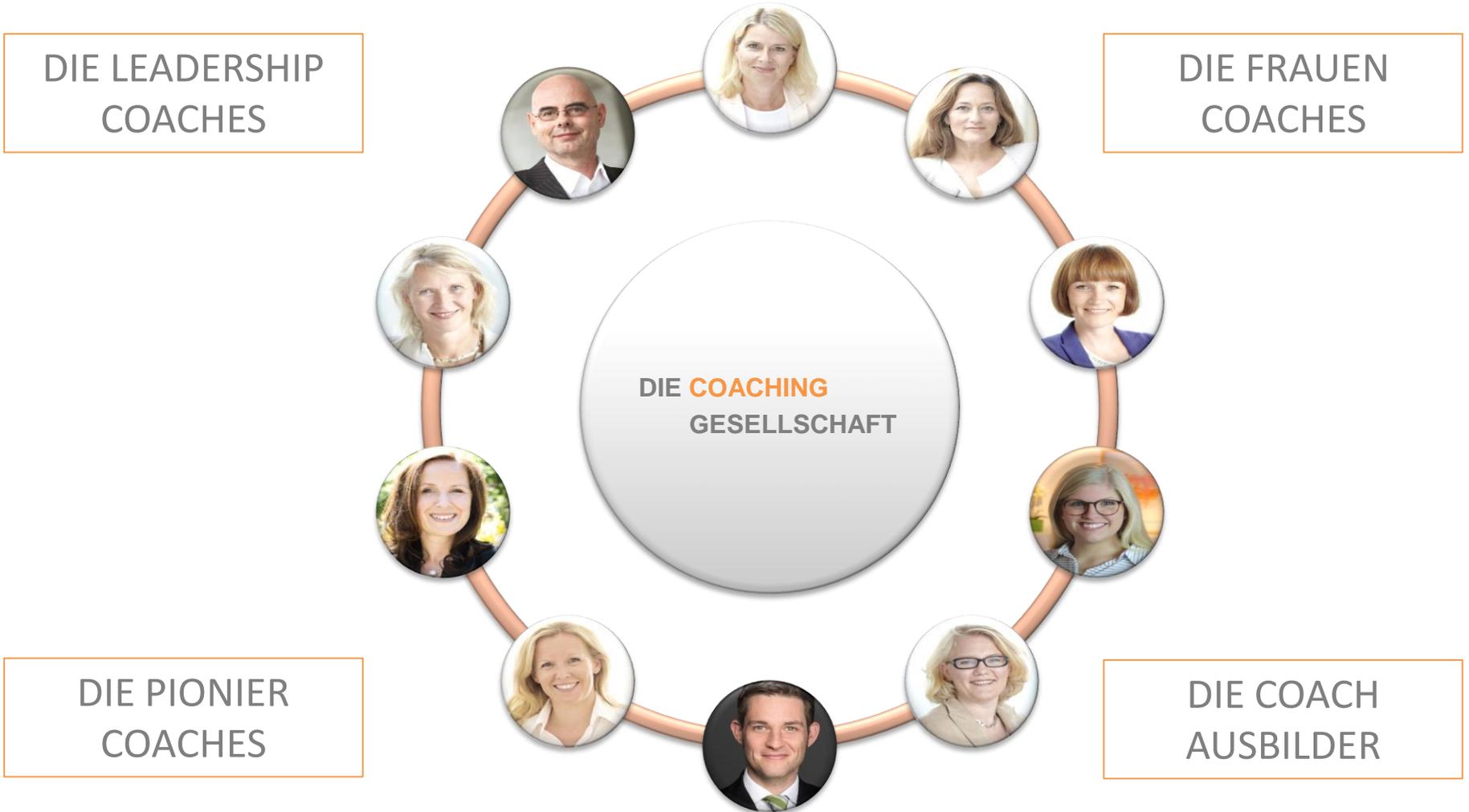
Hochschule Osnabrück & DIE COACHING GESELLSCHAFT mbH  
Empowerment for a new level

Alter Steinweg 39 | 48143 Münster | Telefon: 0251 149818-00  
schnitker@diecoachinggesellschaft.de | [www.diecoachinggesellschaft.de](http://www.diecoachinggesellschaft.de)



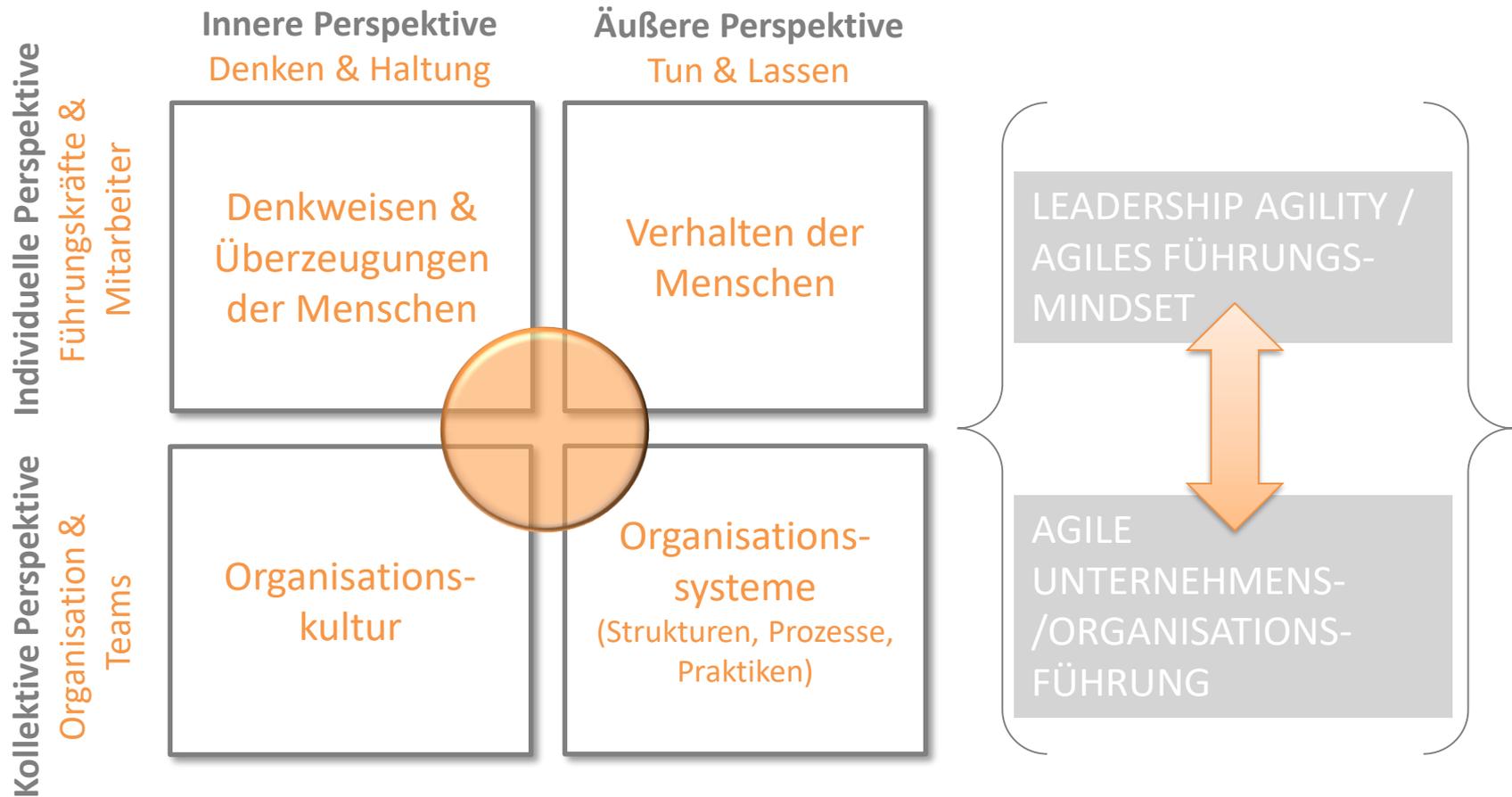
**WoMen  
Power**

27. April 2018





# AGILES SAATBETT & SAATBEDINGUNGEN



Unsere Definition Agile Führung auch: <http://www.startinghouse.de/?s=Agile+f%C3%BChrung>



AGILES SAATGUT: EIN MEE/HR AN  
MÖGLICHKEITEN

### STRUKTUR

- Beta-Einzeller
- Koordination/relative Ziele
- Cross Funktionale Teams
- Agile Projekte

### PERSONAL/FÜHRUNGSSTIL

- Leadership Agility
- Peer Recruiting
- Vergütungslogik
- Rollen statt Funktionen



### ARBEITSALLTAG

- Meetings
- Büroräume
- Informationsfluss
- Entscheidungsfindung
- Budgetierung

### KULTUR/PROZESSE

- Sinn
- Werte / Grundregeln
- Innovationsmngm.
- Strategie/Ziele
- Intrapreneurship



EMERGIEREN: WAS KÖNNTE HEUTE  
EMPORKOMMEN?

- **AUFBAU:**

- **5 Findings:** Wissenschaftliche Fakten aus Metastudien zur Situation von Frauen in Führung und Personen mit eher weiblichen Führungsstilen + **1 „Kolportation“**.
- **6 Hypothesen:** Warum agile Führung den eher weiblichen Führungsstilen entgegenkommt und stärker auf weibliche Führungsattribute einzahlt.

- **KERNHYPOTHESEN:**

- **Agile Führung** zahlt **stärker auf Leadership Stile** und Ausprägungen ein, die **vornehmlich von Frauen bevorzugt** werden, aber auch v. einigen Männern.
- Die **üblichen Hürden weiblicher Führungskarrieren bei agiler Führung weniger häufig und weniger hoch**, als bei traditioneller Führung in Alpha-Organisationen.

- **HIER & HEUTE:**

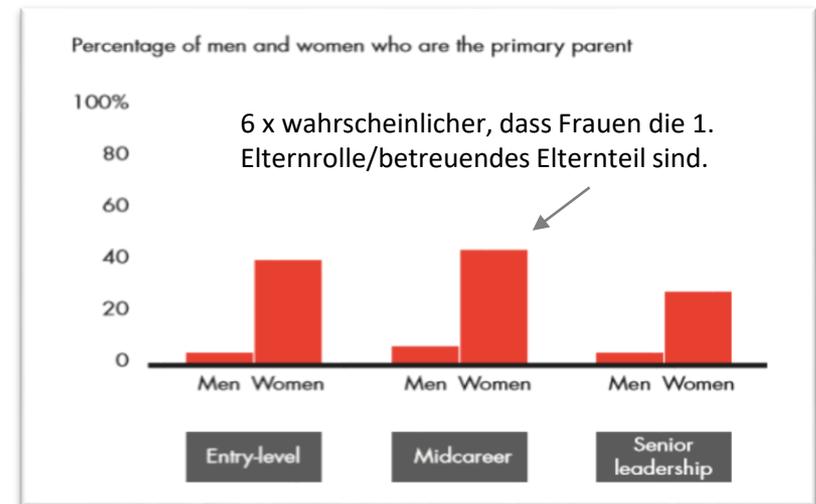
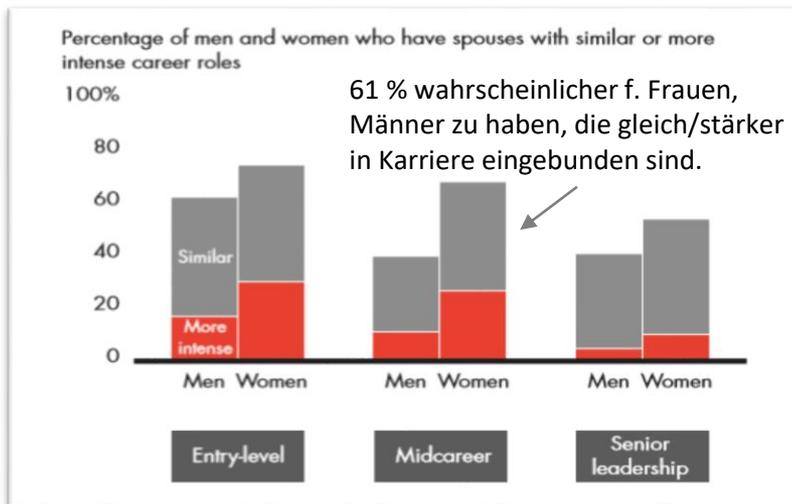
- **Erste empirische Beobachtungen** für den **Hypothesenbegründung** von mir!
- Ihre Einschätzung dazu => **Hypothesenevaluation!**

A black and white dog, possibly a Border Collie, is standing in a field of tall, green grass. The dog is facing left, and its long, shaggy fur is visible. The background is a vast field of similar grass extending to the horizon under a clear blue sky.

# FELDBEOBACHTUNG & EXPERIMENTELLES WACHSEN

## FINDINGS 1:

- **Doppelbelastung** durch Beruf & Familie verlangt weibl. Führungskräften mehr Energie /Ausdauer ab, als männlichen FK und dies v. a. in Midterm-Karrierezeit.
- Führungskräfte mit Personalverantwortung sind d. Ansicht, d. **Präsenz am Arbeitsplatz Einfluss auf Einschätzung d. Leistung** durch Mitarbeiter hat.
- **Männer** finden es **weniger häufig akzeptabel**, wenn eine **FK in Teilzeit** arbeitet/sich eine **Stelle** mit einer anderen **FK teilen** würde.



**HYPOTHESE 1:** „Doppelbelastung kann in agilen Organisationen für weibliche (+ männliche 😊!) Führungskräfte weniger karriereschädigend und leichter bewältigt werden.“



Heterarchische Zellstruktur statt Hierarische Pyramide: Wechselnde, granulare Rollen statt fixe Funktionen/Positionen.



Mehr zeitlich befristete, flexible Scrum-Teams/ Squads, statt dauerhafte Ab-Teilungen/ Gruppen.



Team legt Ziel-, Rollen-, Aufgabenvereinbarungen je Projekt immer wieder neu gemeinsam fest.



Peer Feedback entscheidend f. Leistungsbewertung + nicht 1 Vorgesetzte/r.



Agil



Traditionell

## FINDINGS 2:

- **Wille** von Frauen **zum Aufstieg** wird von Vorgesetzten **oft unterschätzt**.
- **Frauen** geben signifikant **weniger häufig** als Männer an, von ihren **Vorgesetzten für Übernahme** anspruchsvollerer **Positionen vorgeschlagen** zu werden.
- **Similarity-Attraction Theory**: Tendenz der Führungskräfte nach Prinzip der Selbstähnlichkeit die Mitarbeiter auszuwählen bzw. zu fördern mehrfach bewiesen.

Frage/Antworten rel. in % (rel. Häufigkeiten n. Geschlecht/Tests auf Unabh. v. Geschlecht)	Frau	Mann	Alle
<b>Ermutung zur Übernahme von mehr Verantwortung und/oder neue Herausforderungen?</b>			
Ja	55,3	65,1	61,7
<b>Ermutung zur Übernahme von mehr Verantwortung und/oder neue Herausforderungen durch wen?</b>			
Mein/e direkte/r Vorgesetzte/r (Hier: nur 1 von 4 Antwortmöglichkeiten)	77,4	91,3	86,9
<b>Bereits vom Vorgesetzten für die Übernahme anspruchsvoller Positionen vorgeschlagen?</b>			
Ja	24,3	39,9	34,4
Nein	53,3	38,1	43,4
<b>In unserem Unternehmen können: (antworten gerundet)</b>			
Frauen u. Männer gleich gut Karriere machen /// Männer leichter Karriere machen	16 / 84	61 / 30	45 / 49

**HYPOTHESE 2:** Agile Führung beinhaltet partizipative, demokratische Führungsansätze und ein Interdisziplinarität wertschätzendes Führungsverständnis. Dadurch ist es leichter für Frauen, ihren Karrierewillen und Führungskompetenz zu beweisen.



Rollen statt Funktionen, wechselnd statt starr:  
Führungswille leichter zeigbar!  
Führungsversuch: Weniger Gesichtsverlust.



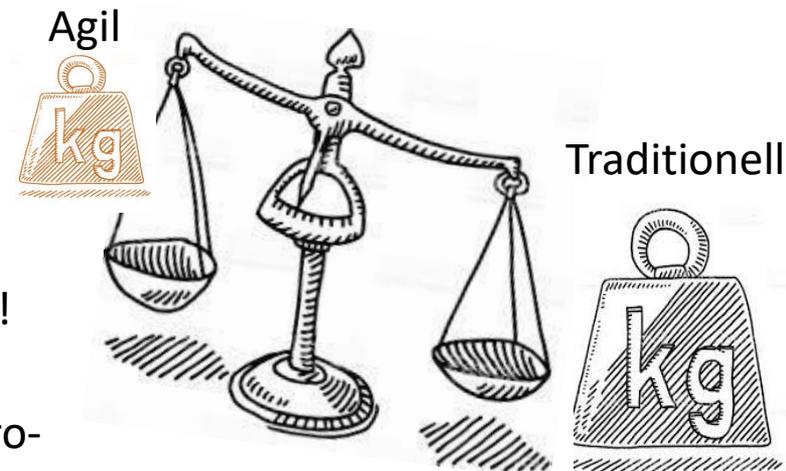
Teams/Squad bestimmen/wählen  
Führungsrollen selbst aus: Demokratie.



Peer Recruiting Verfahren zur Personal-  
einstellung: Interdisziplinärere Entscheidung!



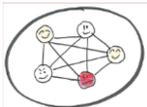
CLOU, Governance Meetings + ständige Retro-  
spektiven: Mehrere Personen bewerten mehr-  
fach Leistung u. bestimmen Führungssystem!



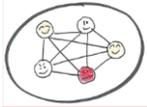
## FINDING 3:

- **Meta-Studien: Frauen** führen stärker **demokratisch/interpersonal/task-orientiert**, **Männer** stärker **autokratisch/direktiver**, gewisse Unterschiede je nach Kontext.

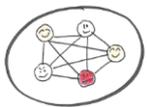
**HYPOTHESE 3:** Agiler Führungsstil und Tools folgen/nutzen stark partizipative, kollegiale und demokratische Elemente und kommen deshalb dem Führungsstil von Frauen entgegen.



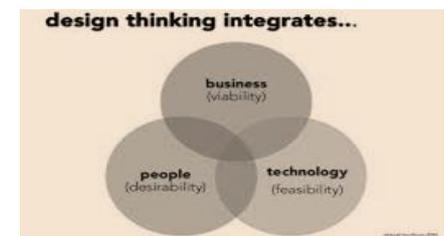
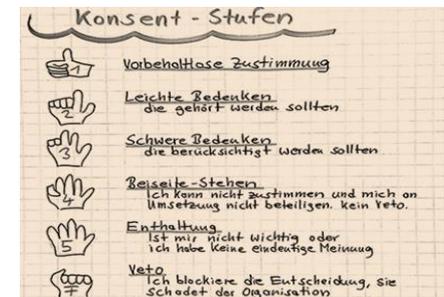
Agile Beta-Zellen /Heterarchie-Struktur und Selbstorganisation sind demokratischer!



Die meisten Entscheidungslogiken sind hoch demokratisch: Bsp. Kollegiale Beratung, Konsententscheid.



Viele agile Sub-Methoden wie Scrum, Design Thinking etc. setzen auf Kollaboration und Wertschätzung jedes Einzelnen.



### FINDINGS 4:

- **Frauen** nutzen **stärker d. transformationalen Führungsstil** als Männer - 3 Aspekte:
  - Motivation of followers, to feel respect/pride, showed optimism +
  - excitement for future goals, more attempt to develop/mentor followers +
  - attend individual needs.
- **Männer** nutzen **stärker transaktionalen + laissez-faire Stil**, **außer** bei 1 Attribut: Frauen geben häufiger als Männer **positive Belohnung** f. gute Leistung.

### Kompetenzen v. Führungskräften in Industrie 4.0:

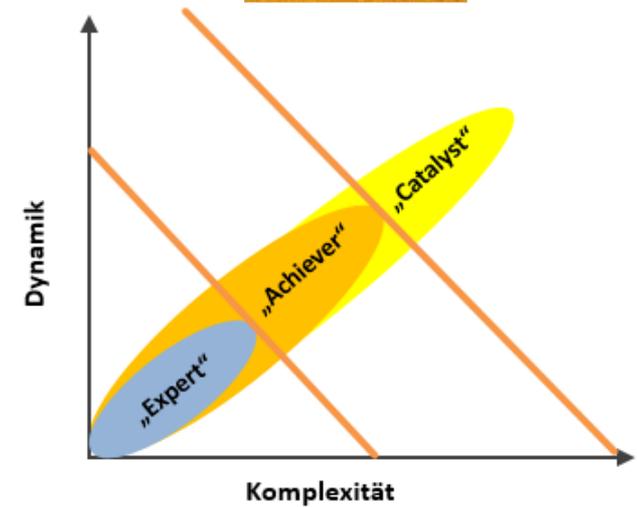
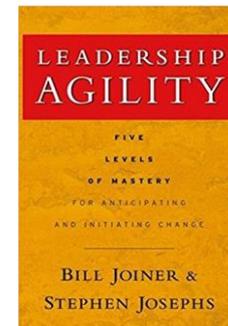
- „V. a. beim Führen auf Distanz ist es wichtig, **Vertrauen** herzustellen, **persönliche Nähe** zu erzeugen und **gemeinsame Entscheidungen mit ihrem Team** aus Fachexperten, auch in einer virtuellen Arbeitswelt, herbeizuführen.“
- „Für ihre **Rolle als Coach und Motivator** rückt dabei das **eigene Fachwissen** der Führungskräfte in den **Hintergrund**.“

Studie „Fit für die Industrie 4.0“.

**HYPOTHESE 4:** Catalyst-Führungsmindset hat stark transformationale Führungselemente und kommen dadurch Frauen/female Leadership entgegen.

### LEADERSHIP-AGILITY-MODELL n. Joiner/Josephs

- Catalyst hat post-heroisches Mindset, ist orientiert auf Empowerment/Förderung.
- Ist Visionär/Inspirator/Enabler, begabt, inspirierende Ziele zu entwickeln.
- Is open to change, willig Grundannahmen zu überdenken/zu hinterfragen.
- Ist geübt, zw. bestimmenden u. entgegenkommenden Verhalten zu wechseln.
- Intellektuelle Demut statt Knowledge Illusion: Haben proaktives Engagement, mit direkten Stakeholdern/ihre Perspektive zu reflektieren.



**FINDING 5:**

- **PWC-Studie „Digital Factories“:** Bei Digitalisierung geht es nicht nur/primär um Technik, sondern um (neue!) **Führung und Kultur.**
- Studie „Fit für Industrie 4.0“: **Digitale Transformation benötigt andere Kompetenzen:**
  - digitale & Medien-Kompetenz,
  - Systemdenken & Verständnis von Zusammenhängen,
  - Fähigkeit zur interdisziplinären Kommunikation,
  - Selbstmanagement & -organisation
  - Veränderungs- und Lernfähigkeit, Fähigkeit, Gewohntes in Frage zu stellen.
  - Erfahrungswissen, Intuition & Kreativität.

**Kompetenzen v. Führungskräften in Industrie 4.0:**

- „Für ihre künftige Aufgabe als Kulturgestalter brauchen Führungskräfte, ebenso wie die Akademiker ein **hohes Maß an sozialen und kommunikativen Fähigkeiten.**“
- „**Bedeutung von Methodenkompetenzen, um die Innovationsfähigkeit im Team zu stärken, wächst.**“

Studie „Fit für die Industrie 4.0“.



### FINDING? KOLPORTATION? 6:

- **Genderstereotypisierung:** Frauen zweifeln stärker an sich/sind weniger mutig???
- Frauen haben **stärker Genderstereotype internalisiert** und sind **stärker eingeschränkt durch einstellungsbezogene Haltung???**

**HYPOTHESE 6:** Agile Grundprinzipien und Werte setzen auf Vertrauens- und Experimentierkultur und bestärken Frauen (und Männer), sich etwas Neues zu trauen.



MUT: Fail often & early! & Create wild ideas!



OFFENHEIT: f. neue Ideen + Wege. Neugier ist immer ein Beginn f. ein Problem, das gelöst werden will.



RESPECT yourself & RESPECT others!



FEEDBACK: zeitnah und wertschätzend. Z. B. mit Agile Token Board, Appreciative Inquiry Methode.





NEUES ERNTEN UND WIEDER AUSSÄEN:  
PINK BANANAS TASTE GREAT!

**Individuelle Perspektive**  
Führungskräfte &  
Mitarbeiter

**Kollektive Perspektive**  
Organisation &  
Teams

### Innere Perspektive

- Agilitätscheck – internetbasiertes Entwicklungsinstrument
- Coaching, z.B. durch das innere Team

### Äußere Perspektive

- Entwicklungsprogramm für GF, FK und HR- Pioniere
- Indiv. Beratung und Begleitung der FK bei der Initiierung von agilen Projekten / Initiativen
- Rollen- vs. Funktionsbeschreibungen

- Agilitätsteamworkshops zum agilen Mindset
- Vorträge zu agiler Führung in div. Kontexten
- Innovatoren identifizieren
- Team-Coaching
- Agile Kultur-Workshops

- Organisationsberatung hinsichtl. agiler Strukturen und Prozesse
- Zusammenarbeit in agilen Formaten
- Catalyst Formate
- Agile Arbeitswelten und Raumgestaltung



WER HEUTE NICHT  
SÄT, KANN MORGEN  
NICHT ERNTEN!

**RUFEN SIE UNS AN:** Stefanie Ekrod/Prof. Dr. Karin Schnitker  
DIE COACHING GESELLSCHAFT mbH | Empowerment for a new level  
Alter Steinweg 39 | 48143 Münster | Telefon: 0251 149818-00  
schnitker@diecoachinggesellschaft.de |  
www.diecoachinggesellschaft.de:

**HIER FINDEN SIE UNSERE OFFENEN SEMINARANGEBOTE!**

**HERZLICHEN DANK!**