



Birgit Schiche



Agile Führung

Eine Chance (nicht nur) für Frauen?



54,6%

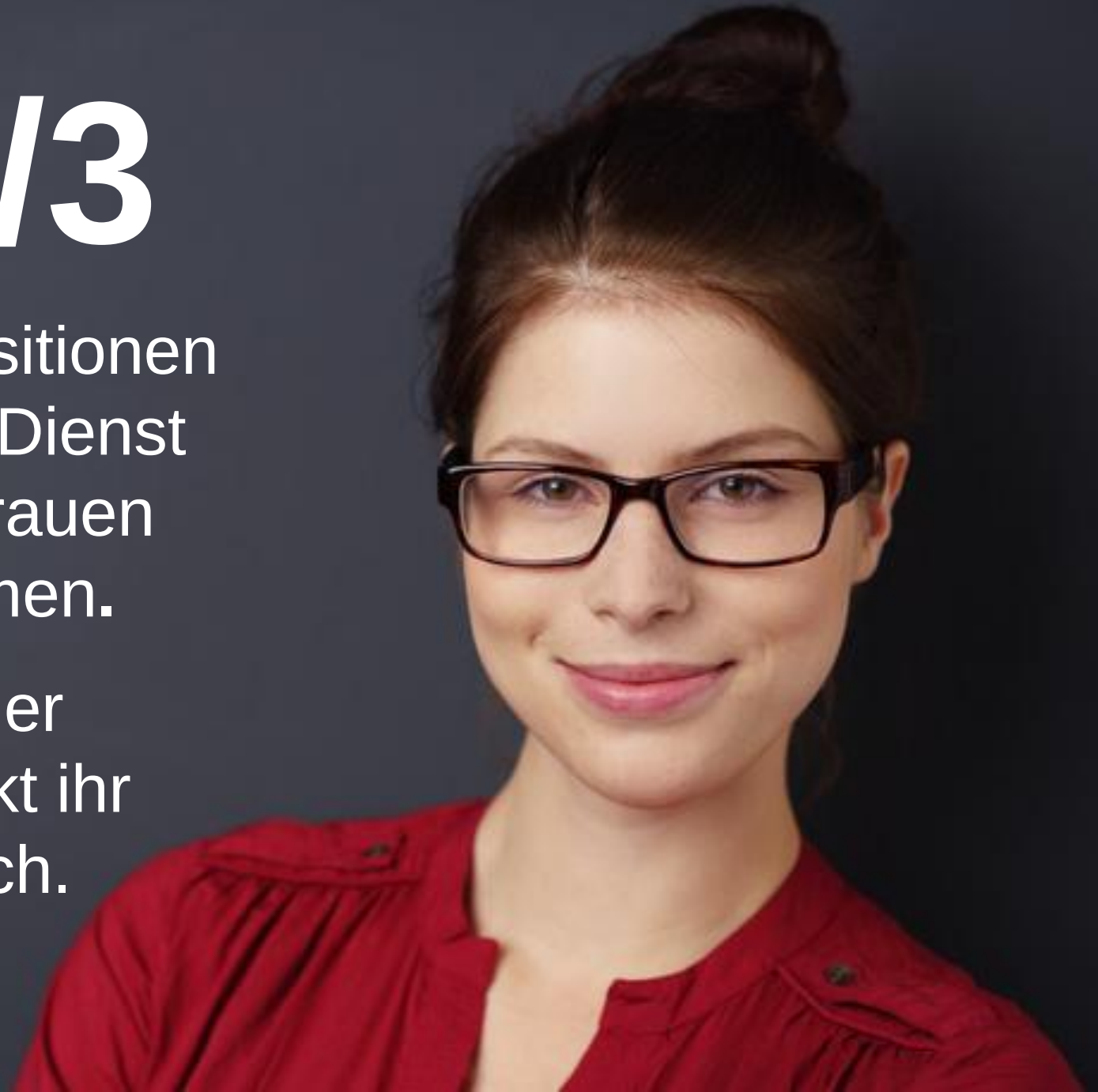
aller Beschäftigten im
öffentlichen Dienst
sind weiblich
(Stand 2020)



ca. 1/3

der Führungspositionen
im öffentlichen Dienst
werden von Frauen
wahrgenommen.

Mit steigender
Hierarchie sinkt ihr
Anteil deutlich.



19,3%

im Top-Management
von öffentlichen
Unternehmen auf
kommunaler Ebene
sind Frauen, also nicht
einmal jede 5. Stelle.

Quelle: Haufe-Studie vom 14.07.2020



Arbeitsgruppenphase 1

(10 Min. inkl. Einweisung in Mural)

Was hindert Frauen auch im öffentlichen Dienst daran, in Führungspositionen zu gehen?

- **Raum 1:** Gesellschaftliche Aspekte
(z.B. Rollenerwartungen, ...)
- **Raum 2:** Rahmenbedingungen im öffentlichen Dienst
(z.B. Führungsverständnis, Strukturen, ...)
- **Raum 3:** Individuelle Aspekte
(z.B. eigenes Selbstbild, Erwartungen der Frauen an sich selbst)

Je konkreter die Antworten und Beispiele sind, desto aussagekräftiger!

Was hindert Frauen im öffentlichen Dienst daran, in Führungspositionen zu gehen?

Gesellschaftliche Aspekte (z.B. Rollenerwartungen, ...)

Es gibt inzwischen Bereiche mit mehr Gestaltungsmöglichkeiten als klassische Führungspositionen sie mitbringen

Inhaltlich ja aber ohne das drumherum

Lust auf Gestaltung auch explizit ohne Führungsauftrag

keine Lust auf klassische Führung

Gestaltungsmöglichkeiten sind wichtiger als Status

Führung als Gestaltungskraft geht immer mit Disziplin/Haushalt etc. einher

kein Wunsch auf Disziplinarzeugs

Wissenschaftsmanagement ist eine gute Lösung

Was hindert Frauen im öffentlichen Dienst daran, in Führungspositionen zu gehen?

Rahmenbedingungen im öffentlichen Dienst (z.B. Führungsverständnis, Strukturen, ...)

Agile
Führungsprinzipien
unbekannt

Gewohnheit,
war schon
Immer so, wird
nicht
reflektiert

positiv:
Teilzeitmöglichkeiten im
ÖD

in starken
Hierarchien
Angst vor
Kontrollverlust

Jobsharing /
Führen in
Teilzeit war
nicht möglich

Was hindert Frauen im öffentlichen Dienst daran, in Führungspositionen zu gehen?

Individuelle Aspekte (z.B. eigenes Selbstbild, Erwartungen der Frauen an sich selbst)

Trauen es
sich nicht
zu

Haben keine Lust auf
(Führungs)verantwortung,
vor allem wenn es mit
Disziplinarverfahren zu tun
hat

Führen Frauen anders als Männer?

Ja, aber nicht etwa genetisch bedingt!
Doch Unterschiede in Sozialisation und Rollenstereotypen
führen zu bestimmten Verhaltensweisen und Interpretationen.

Männer in Führung werden wahrgenommen als

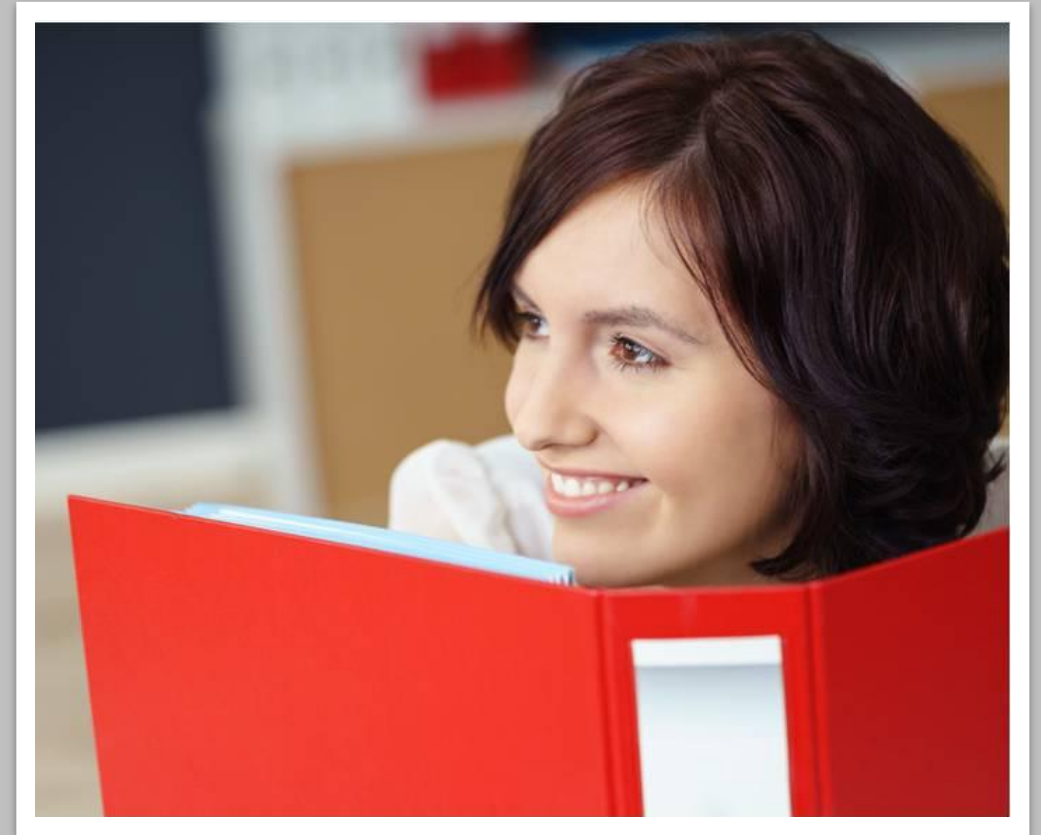
- Machtbewusst, autoritär, selbstsicher, durchsetzungsstark, statusorientiert
- an Eigeninteresse und Eigenmotivation der Mitarbeiter appellierend
- Leistung belohnend und Zielverfehlungen sanktionierend

⇒ **aufgabenorientierter bzw. transaktionaler Führungsstil**



Frauen in Führung werden wahrgenommen als

- Kommunikativ, diplomatisch, organisiert, engagiert, diszipliniert
 - neue Verantwortungsbereiche eröffnend
 - in Vertrauen investierend
 - durch Vorbild und Mentoring wirkend
 - für Neuerungen auf allen Ebenen eintretend
- ⇒ **mitarbeiterorientierter bzw. transformationaler Führungsstil**



entscheiden



Vorbild sein/ Vorleben

kommunizieren
informieren



inspirieren

delegieren
kontrollieren



unternehmerisch
handeln



Stabilität
Transaktionale
Führung

Beidhändigkeit

Dynamik
Transformationale
Führung

Agile Führung

= Führung in agilen Organisationen

Führung
auf dem Weg zur agilen Transformation
= Transformationale Führung

d.h. Wege für Agilität bereiten

Es ist nicht wichtig,
wie groß der 1. Schritt ist,
sondern in welche Richtung er führt!

Kennzeichen

Geschlossene Türen

*Asymmetrie von
Informationen*

Verlangsamung

Fehlervermeidung

Standards

Innenfokus

Silodenken

Position

Macht

Kontrolle

Respekt

Vertraulichkeit

Distanz

Angst

Egoismus

*Führungs-
verständnis*

Rolle

Ideen

Vertrauen

Kollegialität

Offenheit

Nähe

Mut

*Gemeinschafts-
interesse*

Offene Türen

*Transparenz relevanter
Informationen*

Schnelligkeit

*Konstruktive
Fehlerkultur*

*Umsetzung
guter Ideen*

Außenfokus

Kollaboration

**Hierarchische
Organisationen**

**Agile
Organisationen**

4 Kennzeichen Agiler Führung

1

Eigenverantwortliches Arbeiten und Entscheiden in selbstorganisierten Teams – FK als Moderator:in und Mentor:in, Leitplanken setzen, Kompetenzen stärken und Freiräume lassen, d.h. Rahmenhalten und Befähigen statt „Alphatier“ und Flaschenhalsfunktion



4 Kennzeichen Agiler Führung

2 Effektive interne Kommunikation und Vernetzung fördern für einen Austausch über den Tellerrand statt Silodenken und „Wissen ist Macht“



4 Kennzeichen Agiler Führung

3

Konstruktive Feedback- und Fehlerkultur – Lernen und kontinuierliche Verbesserung statt Defizitorientierung und Schuldzuweisungen



4 Kennzeichen Agiler Führung

4

Fokus der Führungskraft gerichtet auf den Mensch und seine Bedürfnisse sowie auf die Weiterentwicklung von Vision, Strukturen, Prozessen und Strategie, also auf Leadership, statt auf Management mit kleinschrittigen Anweisungen und Kontrolle



Arbeitsgruppenphase 2 (10 Min.)

Welche Chancen bringt ein Wandel in Richtung Agile Führung mit sich

Raum 1: für Frauen (und den Führungsnachwuchs insgesamt)?

Raum 2: für die Teams, ihre Zusammenarbeit und Kommunikation?

Raum 3: für die öffentliche Verwaltung, ihre Wirksamkeit und weitere Entwicklung im Sinne von bürgernahen Dienstleistungen und einer attraktiven Arbeitgeberin?

Je konkreter die Antworten und Beispiele sind, desto aussagekräftiger!

Welche Chancen bringt ein Wandel in Richtung Agile Führung mit sich?

Für Frauen (und den Führungsnachwuchs insgesamt)?

Strategie wird
als
gemeinsame
Aufgabe
gesehen

Alle
Teammitglieder
haben Lust auf
Veränderung/
Ausprobieren

Abstimmung im
Team und
Miteinander
kommt
Sozialisation von
Frau entgegen

Wir müssen aber
auch vorsichtig
sein mit
Stereotypen/
Zuschreibungen

geteilte
Verantwortung

Führen auf
Zeit

Kann "Im
Hintergrund"
führen

Top-Sharing/ Co-
Führung/
Doppelspitzen
wären eine
Entlastung

weniger
Machtkämpfe

Fokus auf
Kooperations

Ausprobieren

Mehr Frauen würden
sich trauen
Führungspositionen
anzunehmen

Welche Chancen bringt ein Wandel in Richtung Agile Führung mit sich?

Für Teams, ihre Zusammenarbeit und Kommunikation?

mehr
Selbstwirksamkeit
für die
Mitarbeitenden

weniger
"Sand Im
Getriebe",
mehr Effizienz

Im eigenen
Team
anfangen und
vorleben

Selbstführung
ausleben, so zu
Selbstorganisation
kommen

besserer
persönlicher
Zusammenhalt,
mehr Rückhalt Im
Team

bessere
Stimmung und
mehr Motivation
der Einzelnen

Möglichkeiten
zum
Ausprobieren
ohne sich zu
sehr festlegen zu
müssen

persönliche
Weiterentwicklung
durch Fehlertoleranz
und Feedback

Vorgesetzte
zeigen mehr
Vertrauen, das
hilft dem
gesamten Team

horizontale
Kommunikation
und cross-
funktionale
Teams sind
große Stärke

Qualität der Arbeit
steigt, weil alle sich
nach ihren Stärken
einbringen können

Perspektive
erweitert sich,
dadurch besser
Ideen

es werden
mehr
Konflikte
ausgetragen

Kommunikation
untereinander
wird gesteigert

Welche Chancen bringt ein Wandel in Richtung Agile Führung mit sich?

für die öffentliche Verwaltung, ihre Wirksamkeit und weitere Entwicklung im Sinne bürgernaher Dienstleistung und attraktiven Arbeitgeberin?

Verwaltung =
heterogene
Arbeitsbereiche
die heterogene
Führungsstile
benötigen?

Wandel Richtung Agile
Führung kann ein
gemeinsames
Commitment schaffen
und verbindend wirken

Verbesserter Umgang
mit Veränderungen
und mit
Verunsicherungen
durch Veränderung

andere Formen und
Intensität in der
Bürger*Innenbeteiligung

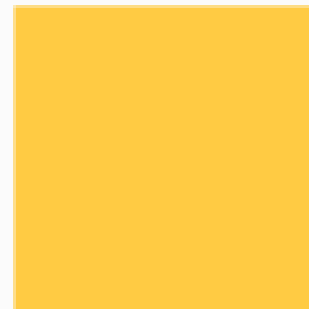
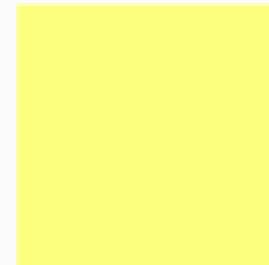
Verwaltung als
Arbeitgeberin könnte
andere Fachkräfte
anlocken, wenn sie
Richtung Agile
Führung geht

bisher entscheiden
bei
Personalauswahl
noch verstärkt
formale Aspekte
und das
Personalamt

Beteiligung der
Teams bei der
Personalauswahl

es gibt
Bereiche, in
denen der
klassische
Führungsstil
gefragt ist

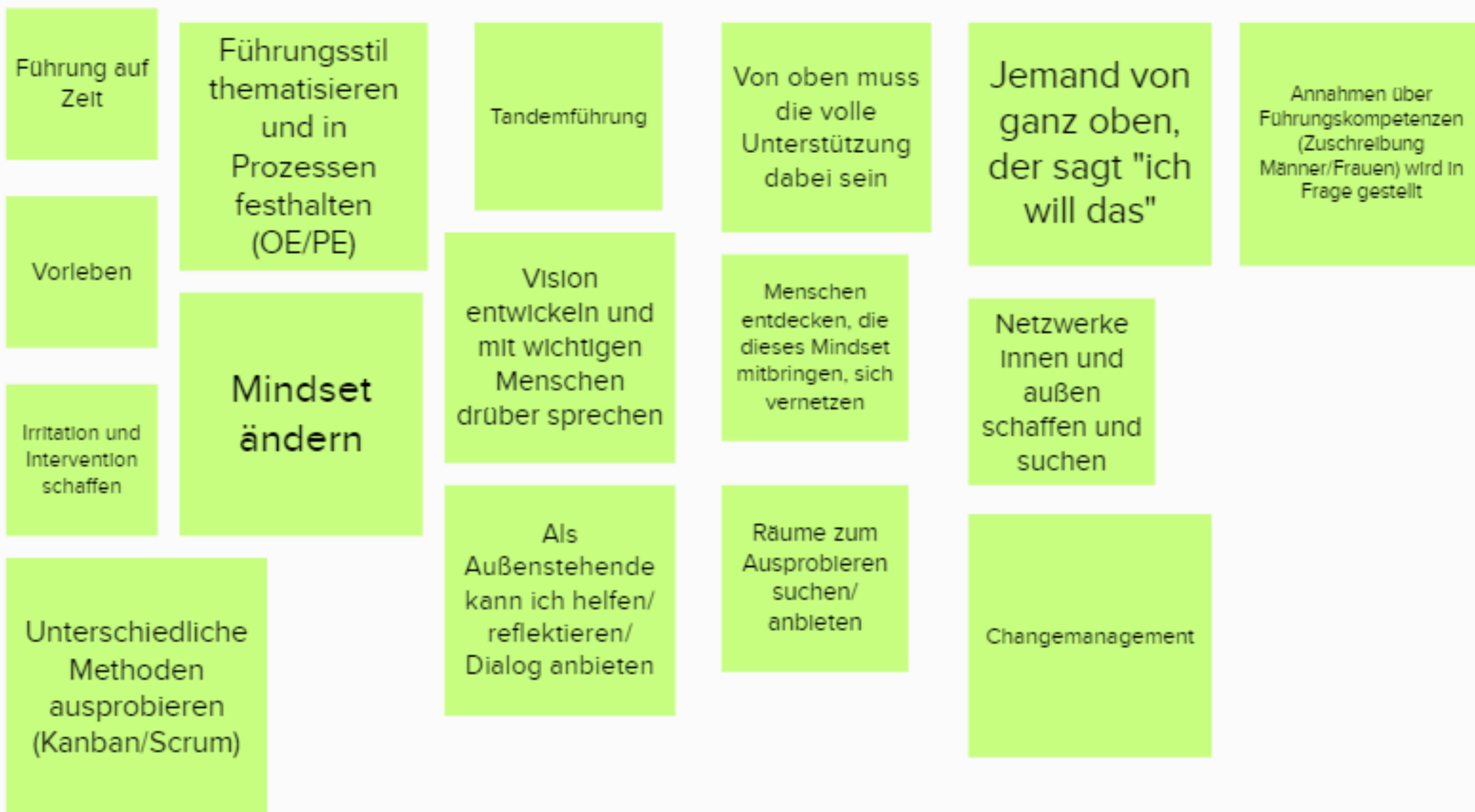
Menschen, die
scharf drauf sind,
etwas zu
entwickeln und zu
verbessern



**Was können wir/
Was kann ich
schon jetzt aktiv tun,
um den Wandel in
Richtung Agile
Führung zu
unterstützen?**



Was können wir/Was kann ich schon jetzt aktiv tun, um den Wandel in Richtung Agile Führung zu unterstützen?





Sie möchten weitere Impulse auf dem Weg zur agilen Verwaltung?
Sprechen Sie mich gern an:



Birgit Schiche
Wegbegleiterin Agile Transformation
Leadership Consultant & Coach



info@planb-schiche.de
Tel. 040- 491 95 14 / mobil 0160 – 99 48 44 22
www.planb-schiche.de