

*Starke Frauen im Job*

Sie können  
noch mehr  
erreichen

INTERVIEW

Das Jahrzehnt der  
Frauen beginnt erst  
jetzt

MODE

Perfekt gestylt  
durch den  
Großstadt-Dschungel

LIFESTYLE

Besonders schöne  
Ideen



*Fashion*   
*Special*

WIR LIEBEN  
PARTIES!



INTERVIEW

# Das Jahrzehnt der Frauen beginnt erst...

Der Berater für Unternehmen und Führung Mathias Ehrhardt hat viele weibliche Führungskräfte auf dem Weg zum beruflichen Erfolg unterstützt und begleitet. Aus wissenschaftlicher und praxisnaher Sicht kommt er zu überraschenden Erkenntnissen.

UP: Seit 20 Jahren beraten und coachen Sie Unternehmen und Führungskräfte, vor 9 Jahren haben Sie in Ihrer Tätigkeit einen besonderen Fokus auf weibliche Führungskräfte gelegt. Warum dieser Schritt?

Ehrhardt: Wir befinden uns in einer der spannendsten Phasen beruflicher Veränderungen seit langer Zeit. Arbeitsthemen, Arbeitsweisen, Erfolgskriterien und damit auch die Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter verändern sich dramatisch.

Hierbei werden Frauen eine neue und entscheidende Rolle spielen und Unternehmen zu nachhaltigen Erfolgen führen können. Und ich habe erfahren, dass sich immer mehr Frauen dieser Chancen bewusst werden und sich weiterentwickeln möchten. Damit rufe ich jedoch nicht die Frauenquote aus, diese sendet meines Erachtens ein falsches und leider kein qualitatives Signal.

UP: Welche Veränderungen meinen Sie konkret?

Ehrhardt: Um zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen wir uns mit großen Schritten der Wissensgesellschaft nähern und diese schnell in marktführende Leistungen und Ergebnisse umsetzen. Dies strebt heute grundsätzlich nahezu jedes Unternehmen an.

*„Bisherige Erfolgsrezepte wirken einfach immer weniger – teilweise sind sie sogar höchst kontraproduktiv.“*

Aber: je mehr Intelligenz, Aufklärung, Erfahrung und Wissen die Mitarbeiter besitzen, umso qualitativer und systematischer muss erfolgreiche Führung sein, um leistungsfähige Mitarbeiter wirkungsvoll führen, halten und gewinnen zu können. Bisherige Erfolgsrezepte wirken hier einfach immer weniger – teilweise sind sie sogar höchst kontraproduktiv. Für diese Herausforderungen haben wir übrigens SYMAKO New Leadership entwickelt.

Darüber hinaus arbeiten erfolgreiche Unternehmen wesentlich intensiver und teilweise ausschließlich in konkreten Projekten zusammen; mit wenig abteilungsdenken, ständig wechselnden Teams, selbstbewussten und selbstständigen Mitarbeitern – und durch geschäftliche Anforderungen sowie technische Möglichkeiten größtenteils auf Distanz.

Im Vergleich zur Vergangenheit wirken in Unternehmen immer häufiger höchst effiziente überschaubare Einheiten, die sich ständig weiter entwickeln müssen.

Damit ein Unternehmen erfolgreich bleibt, sollte jeder einzelne dieser begehrten Wissens- und Leistungsträger individuell, gezielt und unter neuen qualitativen Maßstäben geführt werden. Rein intuitive oder bisher antrainierte Führungsstandards und Karriereschritte funktionieren immer seltener.

*„Auch wenn wir es nicht wahrhaben wollen: wir kommen immer noch sehr stark von der autoritären Führung.“*

UP: Wo liegen derzeit die Herausforderungen, um die Veränderungen erfolgreich bewältigen zu können?

Ehrhardt: Auch wenn wir es nicht wahrhaben wollen: wir kommen immer noch sehr stark von der autoritären Führung, d.h. Orientierung an Aufgaben, Sachkompetenz ist Trumpf, Delegation findet wenig professionell statt, sondern wird nachlässig umgesetzt und getarnt durch Zeitknappheit, Überforderung und Bequemlichkeit.

Im Zusammenhang mit den persönlichen Eigenschaften von Härte und Durchsetzungsvermögen ist autoritäre Führung vorwiegend eine Männerdomäne, die bisher als sehr erfolgreich bezeichnet werden kann. Männer sind aggressiver und verfolgen häufiger expansive Ziele als Frauen. Männer neigen auch dazu, sehr selbstbewusst zu sein – mitunter zu selbstgewiss: Fehler werden kaum eingestanden und im Vertrauen der eigenen Stärke immer wieder gemacht.

Doch die Zeiten ändern sich: neben den oben beschriebenen Veränderungen betreten mittlerweile mächtige Trends die Bühne, die sich noch zu einem großen Schauspiel der Veränderungen entwickeln können: Die Grenzen des Wachstums treten ebenso ins Bewusstsein wie viele negative Beispiele kurzfristig gewinnorientierter Entscheidungen auf Kosten anderer, die sich heute sogar zu Krisen auf Weltniveau gehoben haben und sich mit all ihren Widersprüchen ins tägliche Bewusstsein drängen. Diese Erfahrungen werden prägen.

*„Frauen investieren bedachter und verhindern eine zu hohe unternehmerische Verschuldung, reflektieren persönlich intensiver.“*

UP: Welche Vorteile haben Frauen für die neuen Anforderungen?

Ehrhardt: Ich fasse einmal Erkenntnisse zusammen, ohne die Ursachen dafür zu besprechen: Frauen können und wollen sich auf wechselnde Situationen und Ansprechpartner schneller einstellen, haben die loyalen Netzwerke, investieren bedachter und verhindern eine zu hohe unternehmerische Verschuldung, reflektieren persönlich intensiver, erhöhen die kollektive Intelligenz einer Gruppe maßgeblich, reagieren schneller auf erste Anzeichen von Veränderungen und passen dementsprechend Strategien an, sind die besseren Teamplayer und die sozial kompetenteren Führungskräfte.

Kurz: Frauen sind geduldiger, hartnäckiger, fokussieren stärker und achten mehr auf Details. All dies sind Kriterien, die den zukünftigen Erfolg von Unternehmen sichern und beschleunigen. Das heißt nicht, dass bisherige Erfolgskriterien der Führung wirkungslos werden, sie werden jedoch ohne ein „Draufsatteln“ der genannten Erfolgskriterien stark an Wirkung verlieren – insbesondere bei zu führenden qualifizierten Mitarbeitern und Leistungsträgern.

Nun wird es interessant sein zu beobachten, wer die Notwendigkeit von Veränderungen in der Führung als erstes erkennt und in der Breite umsetzt: Frauen oder Männer; beide müssen sich weiterentwickeln. Ich persönlich sehe in der Führung ein Jahrzehnt der Frauen anbrechen, ihnen liegen die neuen Anforderungen mehr.

UP: Wo liegen denn die Grenzen der typisch „männlichen Führung“?

Ehrhardt: Neue Untersuchungen zeigen, dass Führungsriege mit dominanten Kräften keineswegs mehr zu den besten Unternehmen gehören müssen. Eventuell deutet sich hier der Wechsel an – zumindest in einzelnen Branchen mit einem hohen Anteil an qualifizierten Kräften wie z.B. Informationstechnologie, Medizintechnik, Maschinenbau, Chemie, unternehmensnahe Leistungen, usw. Autokratische oder patriarchalische Führung verhindert meist Weiterentwicklung, Reflexion und Vielfalt.

Es entstehen zu starke, einseitige und persönlich getriebene Einflüsse, Abhängigkeiten und Engpässe. Erfolgreiche Unternehmen benötigen einen gewissen Grad an Unterschiedlichkeit von Meinungen und Entscheidungen.

*„Ich persönlich sehe in der Führung ein Jahrzehnt der Frauen anbrechen, ihnen liegen die neuen Anforderungen mehr.“*

Zu homogene Strukturen sind genauso hemmend wie zu heterogene. Ein Ergebnis von zu starkem Expansionsdrang und Dominanz sind folgende, wenig schmeichelhafte Entwicklungen typisch „männlicher“ Führungspraxis: die Erfolgsquoten unternehmensinterner Veränderungsprozesse und Übernahmen von Unternehmen liegen derzeit lediglich zwischen 13% bis 22%.

Eine weitere Studie, die 200 deutsche Weltmarktführer über 15 Jahre analysierte, kam zu folgenden Ergebnissen: 20% der Unternehmen sind heute insolvent und 30% weisen eine stark schrumpfende Unternehmensentwicklung auf – dies insbesondere bei Nischenanbietern, die es nicht schafften, sich an veränderte Kundenbedürfnisse anzupassen. Dies bedeutet, dass 50% der Unternehmen nicht mehr kunden- und wettbewerbsfähig agieren konnten bzw. können.

UP: Welche unternehmerischen Auswirkungen haben die Vorteile der Frauen?

Ehrhardt: Wir sprachen von wechselnden, flexiblen und qualifizierten Projektteams in Unternehmen, von Offenheit, Leistungsfähigkeit und Schnelligkeit, von Intelligenz und Erfahrung bei Mitarbeitern, vom Mangel an qualifizierten Mitarbeitern.

Wir sprachen noch nicht über bereits heute bestehende große Potentiale von Führung, mehr Effizienz und Effektivität je Mitarbeiter zu erreichen. Auch diese Potentiale könnten durch bestehende Kompetenzen der Frauen gehoben werden. Hier liegen kurzfristige Steigerungen von durchschnittlich 20% bis 50% im Bereich des möglichen.

Entscheidend in der Führung ist aktuell, wie gezielt Teams zusammengestellt und geführt werden, wie gut und konzentriert die Mannschaft miteinander umgeht und zuhören kann, wie konstruktiv mit Kritik umgegangen wird,



Dr. Mathias Ehrhardt ist Geschäftsführer der SYMAKO GmbH mit Sitz in Hamburg.

Die Expertise der SYMAKO GmbH ist es, veränderungsbereite Geschäftsbereiche, Personen und Teams mit einer ausgeprägten Leistungs- und Ergebniskultur in den Unternehmen zu bilden. Über gezielte und systemische Vorgehensweisen sind Personen und Teams in der Lage, im und für das Unternehmen, bei Kunden und im Wettbewerb durchgreifende Erfolge zu erzielen.

- Unternehmen und Geschäftsbereiche erfolgreich gestalten
- Führungskräfte beraten und begleiten
- Mitarbeiter weiterentwickeln
- Vertrieb systematisch effektiveren
- Kommunikation zum Kunden dynamisieren

Mathias Ehrhardt ist Autor und Co-Autor verschiedener Publikationen und Studien.

Kontakt: SYMAKO GmbH | office@symako.com | Fon: 040.280 867 0



# Mut zur neuen Weiblichkeit

wie offen sie für Neues ist und wie ergebnisorientiert gearbeitet wird.

Ziel der „neuen Führung“ ist das Antreiben und Erhöhen von sozialer und kollektiver Intelligenz, die zukünftig die Unternehmenskultur bestimmen sollen. Begonnen wird jedoch immer beim Individuum, bei einzelnen High Potentials und Leistungsträgern, bis durch Erreichen einer „kritischen Masse“ ein in sich selbst tragender Prozess in Gang gesetzt und nachgehalten werden kann.

*UP: Was können Sie weiblichen Führungskräften und Mitarbeitern schlagwortartig empfehlen?*

Ehrhardt: Grundsätzlich trauen sich Frauen oftmals weit weniger zu, als sie können. Das ist häufig kulturell bedingt und wird durchaus bei Frauen und bei Männern immer noch gepflegt.

Zu den Schlagworten: Selbstbewusstsein steigern, die gewollte Rolle samt Zielen bestimmen, sich der eigenen Stärken bewusst werden und diese ausbauen, Konfliktfähigkeit steigern, durch methodische und systemische Führungsarbeit gezielt Macht und Einfluss steigern, bei

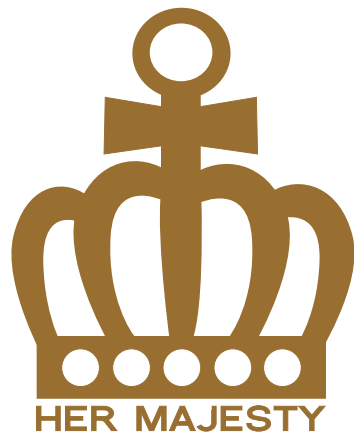
Unsicherheit externe Unterstützung nutzen.

*UP: Macht und Einfluss zu steigern scheinen nicht unbedingt die Stärken der Frauen zu sein.*

Ehrhardt: Wie gesagt, das Jahrzehnt der Frauen beginnt erst. Auch in dieser Frage verändert sich sehr viel. Wer sich allein auf Dominanz und Durchsetzung verlässt, wird immer häufiger von potenziellen Unterstützern verlassen, lediglich benachteiligte Gefolgsleute lassen sich noch einspannen.

Zusätzlich verpufft die Wirkung dieser versuchten Einflussnahme immer häufiger. Durchsetzung, Schlagfertigkeit, Provokation und Kritik verschaffen sicherlich zunächst etwas Luft zum Agieren. Es richtet sich jedoch immer gegen Personen. Erfolgreich Macht und Einfluß gewinnen langfristig jedoch immer häufiger diejenigen, die intelligent mit Personen interagieren, nicht gegen sie: verbindliche Kommunikation, Orientierung bieten, intensiver Austausch über Motive, Werte und Anliegen, Respekt und Wertschätzung entgegenbringen.

Und genau dies sind absolute Stärken der Frauen, die die Zukunft in Hochleistungskulturen prägen werden.



LADIES | SHOP YOUR FAVOURITE PIECES | LIKE REAL MAJESTIES  
BLUSEN | KLEIDER | HOSEN | RÖCKE | LAMMFELLMÄNTEL | FELLWESTEN | U.V.M.



[WWW.HER-MAJESTY.DE](http://WWW.HER-MAJESTY.DE)