

Gender und Diversity

# Die Unternehmerin in ihrer Rolle als Organisatorin

Die Organisatorin – mit diesem Begriff können sich wohl die meisten Frauen identifizieren, sind sie doch im allgemeinen Rollenverständnis die Expertinnen im Gestalten und Koordinieren von Beruf, Familie, Haushalt und Gesellschaftsleben.

› Daniela Greiffendorf, Monika Grosser

Bei dem Begriff Unternehmerin schlägt der Anteil der Frauen, die sich damit identifizieren können, in das genaue Gegenteil: es sind die wenigsten. Was ist das eigentlich genau – organisieren? Und wozu ist das gut? In dem Wort «Organisation» beziehungsweise «organisieren» steckt der griechische Begriff «organon», das Werkzeug. So lässt sich der Begriff nicht eindeutig, jedoch am ehesten mit dem Wort «bewerkstelligen» übersetzen.

Etwas bewerkstelligen beinhaltet eine Aufgabe, ein Ziel sowie die Tätigkeiten handeln, umsetzen, meistern, bewältigen, realisieren, also letztendlich ein Ergebnis erzielen. Und geht es nicht genau darum im Kontext der Unternehmensführung? Mit dem Ziel der Zweckerfüllung, ein System zu gestalten und zu regulieren. Als Ausgangsbasis gilt es, das eigene System bewusst zu gestalten, um dadurch für die Führungsaufgabe – der Gestaltung des Systems Unternehmen – optimal gerüstet zu sein.

## Führen und beherrschen

Bezogen auf den Ausgangspunkt, dem allgemeinen Rollen- und Aufgabenverständnis, das unsere Gesellschaft historisch und immer noch allgemeingültig

den Frauen zugeordnet hat, unterscheiden sich die Systeme der Unternehmerin und des Unternehmers noch wesentlich voneinander. Diese Unterschiede nicht zu verdrängen, sondern sie bewusst wahr- und anzunehmen und zu gestalten, ist für

### kurz & bündig

- › Das Bewusstsein und die Wahrnehmung der Werte und Rollen in der Unternehmung sind die Grundlage für gute Führung und ein ausgeglichenes Leben.
- › Frauen identifizieren sich leicht mit der Rolle der Organisatorin aus ihrer historisch gewachsenen Rolle heraus.
- › Unter Anwendung der Instrumente Delegation, Ergebnisorientierung, Kommunikation und Selbstmanagement motivieren die Führungskräfte nicht nur ihre Mitarbeitenden, sondern ebenfalls sich selbst zu mehr Leistung und besseren Ergebnissen.
- › Gute Führungskräfte sind in ihrem Unternehmen präsent, auch wenn sie nicht physisch am Schreibtisch sitzen.

uns ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die weibliche Führungskraft, auf die wir uns hier beziehen.

«Management ist der Beruf des Beherrschens», sagte einst Stafford Beer, Kybernetiker und Managementgestalter. Als ersten Stellhebel für das Führen eines Unternehmens gilt das Selbstmanagement, das Beherrschen des eigenen Systems. Ausgehend von der Wahrnehmung und dem Respektieren der eigenen Werte sowie der verschiedenen Rollen, die wir ausfüllen, gilt es, die Strategie und die damit verbundenen persönlichen Ziele zu definieren. Dies ergibt den Sinn für unser Handeln und ist der Ausgangspunkt für die Struktur unseres persönlichen Systems.

Ist diese Aufgabe gut gelöst, entsteht ein harmonisches Ganzes. Die Unternehmerin kann sich persönlich vollumfänglich einbringen. Damit ist die Basis für die sogenannte Work-Life-Balance, das Zusammenspiel von privatem und professionellem Leben, schon gelegt.

## Abwesenheit ist kein Problem

Noch immer hält sich die hartnäckige Vorstellung, dass sich Karriere, familiäre

Aufgaben und Work-Life-Balance nicht miteinander vereinbaren lassen. Durch physische Präsenz werden Motivation, Verantwortungsbewusstsein, Einsatz als unverzichtbare Führungsqualitäten ausgedrückt. Viele weibliche Führungskräfte stehen unter diesem Druck und Fokus in ihren Teams und Unternehmungen. Abwesenheiten aus familiären Gründen an ihrem Arbeitsplatz werden häufig noch als Problem angesehen.

Ist denn für eine erfolgreiche Karriere eine permanente Präsenz wirklich nötig? Wir meinen nein, denn ein Blick in Führungsetagen zeigt, dass ein grosser Teil der Arbeitsleistung an Meetings, Konferenzen, Dienstreisen und Geschäftsessen und damit ausserhalb der Büros der Führungskräfte stattfindet. Erfolgreiche Unternehmerinnen haben gelernt, in ihrem Unternehmen präsent zu sein, auch wenn

sie nicht am Schreibtisch sitzen. Unter Anwendung der folgenden Instrumente stellen sie sicher, dass ein Betrieb auch trotz physischer Abwesenheit reibungslos läuft (Quelle: Ursula Nicola-Hesse, Personal- und Organisationsberaterin):

#### **Delegation**

Sie splitten Fach- und Führungsaufgaben und verteilen die Projekte an jene Personen, auf deren Mitarbeit sie sich verlassen können.

#### **Ergebnisorientierung**

Sie legen die Ziele und einen Rahmen fest, in welchem ihre Mitarbeitenden selbstständig entscheiden können. Dieses Mehr an Selbstverantwortung der Mitarbeitenden und die grössere Entscheidungsfreiheit an der Front verhelfen schliesslich auch den Firmen zu besseren Ergebnissen.

#### **Kommunikation**

Sie haben Dienstwege und CC-Regeln vereinbart, ein Jour fixe festgelegt und ein funktionierendes Berichtswesen ist etabliert. Auch die Frage ist geklärt, wer wen im Notfall erreichen kann.

#### **Selbstmanagement**

Sie sind effizient, können Aufgaben priorisieren und diese strukturiert auf den Tag verteilen. Sie können darum ohne schlechtes Gewissen abwesend sein und ihre Kommunikation (E-Mails, SMS, Chats etc.) ortsunabhängig in Ruhe beantworten.

#### **Persönliche Arbeitsmethodik**

Es ist klar, dass eine erfolgreiche Unternehmerpersönlichkeit Organisation und Führung beherrscht. Bei der persönlichen Arbeitsmethodik geht es um die Per-

Anzeige

Weitere Filiale  
oder  
Onlineshop?  
?

**Das Geschäftsleben steckt voller schwieriger Fragen.** Gut, gibt's fürs Finanzielle eine einfache Antwort.

[postfinance.ch/einfachKMU](https://postfinance.ch/einfachKMU)

**PostFinance**   
Besser begleitet.



fektionierung, die persönliche Weiterentwicklung zur Steigerung der eigenen Wirksamkeit.

Wie bewusst gehen Sie wirklich an Ihre Aufgaben an? Wie entsteht Ihre To-do-Liste? In der Regel wissen auch die meisten Unternehmerinnen eher intuitiv, was ansteht. Den Anteil der operativen Aufgaben, die sich aus der Lücke zwischen der gewünschten und der tatsächlichen Leistung ihrer Führungskräfte ergeben, schätzen wir hoch ein. Ebenso den Anteil der Aufgaben in ihren Unternehmen, die tatsächlich und zum gewünschten Zeitpunkt erledigt werden. Wie weit reicht der Horizont Ihrer To-do-Liste eigentlich? Wie viele Ihrer Mitarbeitenden beschäftigen sich mit der Zukunft Ihres Unternehmens? Wie viele mit der Vergangenheit, wie z.B. mit der Rechnungserklärung, mit dem Lösen von Qualitätsproblemen etc.? Das Abarbeiten der richtigen Aufgaben bestimmt das Tempo und die Qualität des Getriebes. Sie sind wie

Zahnräder, die sich drehen oder auch nicht, um die Maschinerie in Gang zu halten. In Gang halten, reicht das für Ihr Unternehmen? Ist es nicht die Vorwärtsbewegung, die Sie bewusst anstreben? Zum richtigen Zeitpunkt das Richtige tun, Pro-Aktivität im Denken und Handeln Ihrer Mitarbeitenden zu etablieren für mehr Tempo und Kraft im Markt, näher an Ihre Kunden und Noch-Nicht-Kunden heranzukommen und letztendlich mehr Erfolg zu erzielen. Wie geht das am effektivsten? Unsere neun Schritte zur Umsetzung:

1. Der Zweck, die Werte und Normen des Unternehmens bestimmen den Ausgangspunkt für die Strategie.
2. Eine klare Strategie festlegen für die nächste Periode.
3. Die Struktur Ihres Unternehmens an diese Strategie anpassen.
4. Klare Rollen festlegen und Stellenbeschreibungen daraus erstellen.
5. Daraus resultierende klare Ziele und Aufgaben formulieren.

6. Ziel- und Aufgabenkontrolle als Prozess etablieren.
7. Unterstützung Ihrer Mitarbeitenden bei der Ziel-Erreichung.
8. Kommunikation als wichtigsten Faktor und Schmierstoff für das Funktionieren des Getriebes erachten und entsprechend handeln.
9. Den Kunden mit seinen Bedürfnissen und Erwartungen in den Mittelpunkt stellen.

## Work-Life-Balance

Wie geht das ganz praktisch, seine persönliche Struktur zu finden? Folgende Übung kann sehr hilfreich sein, um sich wieder einmal zu erden, zu sich zu kommen und zu den wesentlichen Dingen des eigenen Lebens.

### 1. Lebensziel

Sich bewusst machen, was Sie eigentlich erreichen wollen bis zum Ende Ihres Lebens. Dazu können folgende Fragen hilfreich sein:

- › Wofür stehe ich?
- › Was treibt mich an?
- › Wo will ich hin?
- › Was ist meine Vision?
- › Wozu ist das gut?
- › Wer soll mich begleiten?
- › Was will ich sehen, wenn ich zurückblicke am Ende meines Lebens?
- › Was sollen andere über mich und mein Leben sagen?

### 2. Zeitplan

Von 1. ausgehend Ihren persönlichen Zeitplan, mehr oder weniger detailliert, erstellen über 5, 10, 20, 30 Jahre, ganz wie es Ihnen passt. Dies kann sehr hilfreich sein im Sinne eines Kompasses, der Sie auf Kurs hält zu Ihren Zielen. Das Gute ist, dass dies auch geschieht, selbst wenn Sie Ihren Zeitplan in die Schublade legen und vergessen. Ihr Unterbewusstsein hat ihn bereits abgespeichert (neurowissenschaftliche Erkenntnisse).

### 3. Rollenverständnis

Sich der Rollen, die Sie in Ihrem Leben ausfüllen, bewusst werden und sie doku-



mentieren. Das ergibt Ihre ganz persönliche Struktur und birgt die Chance, diese zu verschlanken, indem Sie bewusst unnötige, ungeliebte oder veraltete Rollen ablegen.

#### 4. Prioritäten und Ziele

Rollen priorisieren und die Ziele für die nächste Zeit festlegen. Dies macht Ihnen sehr bewusst, wo Ihre Schwerpunkte gerade liegen und wo sie nicht liegen. Sie bekommen die Übersicht und den Blick für das, was entsprechend (anders) geregelt werden soll, um genau diese Prioritäten auch zu leben.

#### 5. Aktionsplan

Erstellen Sie Ihren Masterplan, von dem ausgehend die verschiedenen Bereiche weiter detailliert und heruntergebrochen werden. Gern auch auf Jahrzehnte, Jahre, Monate, Wochen, Tage. Das macht es leichter, Ihre Zeit auf das zu fokussieren, was Sie persönlich weiterbringt im Privaten und im Beruf.

Das mag auf den ersten Blick zu durchgeplant, zu unflexibel erscheinen, öffnet es doch auf jeden Fall das Bewusstsein und gibt das ganzheitliche Bild in persönlicher und professioneller Hinsicht. Die Einsichten können dabei elementar sein. (Buchempfehlung: Die sieben Wege zur Effektivität von Stehen Covey).

#### Nein sagen können

Das Neinsagen fällt vielen Frauen schwer (Valentin Nowotny, Hamburg), da sie andere nicht vor den Kopf stossen möchten, harmoniebedürftig reagieren und damit auch hohe Ansprüche an die Kommunikation stellen. Als Unternehmerin erfahren Sie Situationen, wo es nötig wird, eine Bitte abzulehnen. Die folgenden Tipps helfen einer Unternehmerin, richtig Nein sagen zu können (nach Tania Konnerth):

- › Bevor die Unternehmerin eine Entscheidung trifft, nimmt sie sich Bedenkzeit, sofern es die Situation erlaubt.
- › Die Unternehmerin hat gelernt, zum richtigen Zeitpunkt Nein zu sagen und

kann mit den allfälligen Konsequenzen wie etwa der Ablehnung, der Konfrontation, etwas zu versäumen oder herzlos beziehungsweise egoistisch zu wirken umgehen.

- › Die Unternehmerin ist sich bewusst, was es bedeutet, wenn sie «Ja» sagt.
- › Die Unternehmerin erlaubt es sich, «Nein» zu sagen.
- › Die Unternehmerin hat gelernt, deutlich und respektvoll «Nein» zu sagen.

#### Es braucht Herzblut

Wissenschaftliche Studien haben mehrfach belegt, dass Frauen Teams positiv beeinflussen. Wir sind der Meinung, dass die Sicht der Frau auf die Dinge mit mehr Gespür und Intuition erfolgt. Themen werden nicht nur auf der rationalen, sondern auch auf der emotionalen Ebene betrachtet. So kommt es, dass eine Studie von Ernst & Young bei den 300 grössten

börsenkotierten Unternehmen Europas zum Ergebnis gelangt, dass Unternehmen mit Frauen in der Führungsetage wirtschaftlich erfolgreicher sind.

Sorgfalt, Fleiss und Disziplin sind weiterhin notwendige Bedingungen für Erfolg, aber das genügt nicht mehr. Für das Quäntchen mehr braucht es Unternehmerinnen mit Initiative, welche mit kreativen Lösungen und Ideen auch ihr Herz mit zur Arbeit einbringen. Und es schaffen, das Funkeln in ihren Augen auf die Mitarbeitenden zu übertragen.

Unternehmerinnen können sich so ein Umfeld organisieren, welches Höchstleistung ermöglicht. Ein Umfeld, in dem Menschen Selbstbestimmung, Können und Sinn erleben. Und damit steigern sie nicht nur die Leistung, sondern schaffen auch die besten Voraussetzungen für eine produktive Zusammenarbeit. ‹‹



#### Porträt



**Daniela Greiffendorf**  
Unternehmerin, Coach

Daniela Greiffendorf ist unabhängige Managerin mit langjähriger internationaler Erfahrung in der Maschinenbau-Industrie. Sie begleitet Unternehmen und Führungskräfte auf ihrem Weg zum Erfolg. Ihr Herzensthema ist die Entwicklung und Förderung von Führungskräften.



**Monika Grosser**  
Unternehmerin, Beraterin

Monika Grosser ist Partnerin bei der Crinera GmbH. Sie entwickelt seit mehr als 20 Jahren Wachstumsstrategien und treibt Innovations- und Wachstumsprozesse in Unternehmen vorwärts. Als Sparringspartnerin begleitet sie zudem Unternehmerpersönlichkeiten mit der Optik von aussen bei ihren täglichen Herausforderungen.



#### Kontakt

d.greiffendorf@crinera.ch  
m.grosser@crinera.ch  
www.crinera.ch