

Gender und Diversity

# Die Welt der Unternehmerin in zehn Jahren

Die Autorinnen wagen auf Basis ihrer Erfahrungen und Trends einen Blick in die Unternehmenswelt der Zukunft. Wie gestaltet sich das Arbeitsleben in zehn Jahren, wie entwickelt sich Work-Life-Balance zu Life-Work-Balance, und welche Rolle spielt die Unternehmerin in diesem Umfeld?

› Monika Grosser, Daniela Greiffendorf

Albert Einstein wusste, wie wichtig es ist, die Zukunft im Blick zu haben: «Mehr als die Vergangenheit interessiert mich die Zukunft, denn in ihr gedenke ich zu leben». Langfristigkeit und Nachhaltigkeit zeichnen hervorragende Unternehmer und Unternehmerinnen aus. Den Blick weit nach vorne zu richten ist ihre Aufgabe im Hinblick auf Nachhaltigkeit und Erfolg des Unternehmens, ganz gleich, welche Unternehmenszyklus-Strategie sie auch verfolgen mögen.

## Die Ausgangsbasis

So richten wir, getreu dem Motto Albert Einsteins, den Blick auf die Unternehmerinnen-Welt der nächsten zehn Jahre. Wie wird sie sein? Oder besser: Wie wollen wir sie haben?

Wir nehmen Strömungen wahr, die uns als richtungsweisend erscheinen:

- › Werte-Orientierung
- › Zusammenhängender (systemischer) Ansatz
- › Gleichberechtigung
- › Internationalisierung
- › Neue Arbeitsmodelle

- › Life-Work-Balance statt Work-Life-Balance
- › Auflösen der Unternehmensgrenzen
- › Bändigung der Informationsflut

Unsere Wahrnehmung erfasst eine sich entwickelnde Arbeitswelt, in der das Ich zum Wir geworden ist, der Beitrag zum Ganzen einen hohen Stellenwert

## kurz & bündig

- › Ganzheitliches Denken und Handeln wird zum Erfolgsfaktor Nr. 1.
- › Die Grundlage fokussierten Arbeitens ist das rigorose Filtern von Information.
- › Moderne Kommunikationsmittel schaffen neue Arbeitsmöglichkeiten und fördern mehr Eigenverantwortung.
- › Der Arbeitsform des «Netzwerkens» kommt immer mehr Bedeutung zu – Unternehmerinnen können aufholen.
- › Frauen bringen ein hohes Mass an Know-how ein und lernen, sich besser zu vermarkten.

hat. Entscheidungen werden im Kontext getroffen und aus systemischer Sicht. Diese Entwicklung wird unterstützt durch die Notwendigkeit der Überlebensfähigkeit auf immer enger werdenden globalen Märkten, dem schärfer werdenden Wettbewerb um Kunden, Lieferanten und Mitarbeitende.

Führungskräfte haben bewusst eine Haltung der Wertschätzung und Ressourcen-Orientierung entwickelt. Vertrauen, Respekt und sinnvolle Ziele, ausgerichtet auf den Kundennutzen und die Mitarbeiterzufriedenheit sind die Regel. Wertebasierendes, systemisches Management ist weitverbreitet als Ausgangspunkt für eine erfolgreiche Unternehmenspolitik und -strategie.

Methoden, Strukturen und Systeme des Managements sind darauf aufgebaut und bilden die Grundlage für eine disziplinierte Erreichung der vereinbarten Ziele. Sie unterstützen die Einhaltung der Regeln, Rollen und Prozesse. Unternehmerinnen haben nicht nur die wirtschaftlichen Kennzahlen im Visier, sondern auch die sogenannten weichen Faktoren wie das Wertesystem, Haltung der Führungs-

kräfte, Auswirkungsbewusstsein im Handeln. Dies ist gewachsen aus den Anforderungen der Mitarbeitenden und der sich ausprägenden Wertekultur der Gesellschaft.

Organisationsstrukturen werden zunehmend auf Basis von innovativen Bionik-Konzepten erarbeitet, in Anlehnung an das Funktionieren lebensfähiger Systeme wie z. B. den menschlichen Körper. Ziel ist es, die Lebensfähigkeit und weitreichende Selbstregulierung des Unternehmens zu erreichen, um der wachsenden Komplexität zu begegnen. Im einfachsten und wirkungsvollen Sinne funktioniert nach diesem Prinzip ein Kreisverkehr. Der Verkehr regelt sich selbstständig und benötigt keinen Eingriff von aussen wie zum Beispiel die Steuerung durch ein Ampelsystem. Der Kybernetiker Stafford Beer hat dies bereits Mitte des 20. Jahrhunderts eindrucksvoll in seinen Büchern «Diagnosing the System» und «Viable System Model» beschrieben.

## Neue Arbeitsformen

In zehn Jahren kooperieren Unternehmen jeder Grösse auch in der Mitarbeiter-Rekrutierung weltweit. Ein Grossteil der Mitarbeitenden ist nicht mehr angestellt, sondern besteht aus sogenannten Portfolio Workern. Diese setzen ihre Expertise in verschiedenen Unternehmen ein, meist zeitlich befristet, und sind nicht ortsgebunden. Die Unternehmen profitieren dadurch weltweit von passgenauen Dienstleistungen, sie sind nicht mehr darauf angewiesen, dass die besten Mitarbeiter gleich um die Ecke wohnen. Nebst umfassendem Know-how bringen Portfolio Worker einen hohen Identifikationsgrad für das Thema ein. Im Team können so Themen-Kompetenzen aufgebaut werden und damit findet ein Austausch auf Augenhöhe statt. Das wiederum kann sich positiv auf das gesamte Team auswirken – die Motivation, in dezentralen Teams zu arbeiten und die Eigendisziplin werden gestärkt.

Dank moderner Kommunikationsmittel haben wir die Möglichkeit, unseren Ar-

beitsplatz flexibler zu gestalten. Durch die Flexibilität der Zeit- und Ortsunabhängigkeit wird das Home-Office wie auch das Co-Working-Office (Bereiche, in denen Menschen miteinander arbeiten, die nicht dem gleichen Unternehmen angehören) immer mehr thematisiert. Ein geografisch dezentrales Arbeiten in Teams lässt sich problemlos umsetzen. Der Arbeitsplatz wird vermehrt zum «Ankerpunkt» für Sozialkontakte, Austausch und Infrastruktur. Arbeiten an sich wird überall möglich, im Garten genauso wie im Café nebenan oder auf dem Steg am See. Das kann die Lebensqualität wie auch die Innovationskraft positiv beeinflussen.

Die Chance, dass die Mitarbeitenden ihre Funktionen voll ausfüllen und in Eigenverantwortung ihre Aufträge in der vorgegebenen Zeit erfüllen, wächst erheblich. Mehr Selbstverantwortung und grössere Entscheidungsfreiheit der Mitarbeitenden bringen den Firmen bessere Ergebnisse. Zusätzlich förderlich wirken sich diese flexiblen Arbeitsweisen auf die häufig unterschätzte Arbeitsform des «Netzwerkes» aus, der immer mehr Bedeutung zukommt. Netzwerken bedeutet, bestehende Kontakte zu nutzen und weiter auszubauen. Das geschieht in der Regel physisch und online. Netzwerken ist eine wichtige Voraussetzung, um wahrgenommen zu werden, präsent zu sein und Synergien zu nutzen.

## Netzwerken wird wichtiger

Die Studie «Women matter 4» (McKinsey) führt zum Ergebnis, dass Frauen in Führungspositionen weniger vertreten sind, weil sie schlechter netzwerken als Männer. Warum eigentlich? Die Studie belegt auch, dass Frauen im Privaten durchaus online netzwerken, in den beruflichen Netzwerken aber untervertreten sind. Tipps für erfolgreiches physisches und Online-Netzwerken:

1. Bewusstsein, dass Netzwerken kein schneller Weg zu Zielen ist. Ein Netzwerk muss stetig gepflegt werden und

# SWISS EXCELLENCE FORUM

Network to Success

## Führungs-Coaching

Wir begleiten Executives und Führungskräfte in anspruchsvollen Veränderungsprozessen.

## Mitarbeiterbefragungen

Unsere Befragungen basieren auf dem EFQM Excellence Modell und liefern fundierte Aussagen zur Nutzung des Mitarbeiterpotentials. Verlangen Sie eine Musterauswertung.

## Leading to Excellence

Im Zentrum steht die Nutzung der unternehmerischen Chancen und Potenziale zur systematischen Verbesserung der Wettbewerbsstärke. Wir unterstützen Sie auf Ihrem Weg zu Excellence.

### - Der Weg zu Excellence

Grundlagen, Zusammenhänge, Nutzen und Vorgehen auf dem Weg zum Erfolg (1 Tag)

### - Excellence Leadership

Das Excellence-Seminar für Unternehmer und das oberste Führungskader (8 Tage)

### - Operative Excellence

Das Excellence-Seminar für Führungskräfte im mittleren Management (7 Tage)

## Network to Success

Nutzen Sie unser Excellence-Netzwerk und werden auch Sie Mitglied im SWISS EXCELLENCE FORUM.



Als Mitglied profitieren Sie von zahlreichen Ermässigungen auf dem gesamten Leistungsangebot.

SWISS EXCELLENCE FORUM

Telefon 041 229 30 40

[www.swiss-excellence-forum.ch](http://www.swiss-excellence-forum.ch)



trägt oft ganz unerwartet und kraftvoll Früchte.

2. Netzwerken geht überall, privat und beruflich. Die Grenzen sind fließend. Schärfen Sie Ihren Blick für mögliche nützliche Verbindungen.
3. Überlegen Sie sich, was Sie vom Gegenüber erwarten wollen, wo sich ein beiderseitiger Nutzen ergeben könnte. Setzen Sie sich Ziele.
4. Gehen Sie offen und neugierig auf Kontakte zu. Überlegen Sie sich Fragen im Vorfeld und auch was Sie zielgerichtet von sich erzählen werden. So vorbereitet können Sie sich jederzeit den Situationen anpassen.
5. Entscheiden Sie über Kontakte, ob Sie diese ausbauen möchten. Legen Sie zu den Kontakten persönliche Notizen an und selektieren Sie, wie intensiv Sie diesen Kontakt weiterentwickeln möchten. Planen Sie Termine in Ihrer Agenda für die Kontaktpflege wie gelegentliche Anrufe. Planen Sie auch die Themen dazu.
6. Überlegen Sie, wer für wen aus Ihrem Netzwerk nützlich sein könnte. Empfehlen Sie Kontakte, mit denen Sie gute Erfahrungen gemacht haben, über Ihr

Netzwerk weiter. So können Sie Ihr Netzwerk stetig ausbauen.

### Frauenquoten kontraproduktiv

In zehn Jahren ist der Frauenanteil in den Führungsetagen weitgehend paritätisch. Der Anteil der Familienfrauen in den Chefetagen ist kräftig gestiegen. Es gibt familienfreundliche Konzepte, die sowohl auf Kinder als auch auf pflegebedürftige Angehörige zielen. Diese Entwicklung wird genährt aus dem sich verstärkenden Fachkräftemangel und der demografischen Entwicklung.

Die Erkenntnis, dass Teams mit Frauen nachweislich erfolgreicher sind, hat sich in zehn Jahren durchgesetzt, bedingt auch durch die heutige Diskussion über die Einführung einer gesetzlichen Frauenquote. Diese Diskussion erachten wir als wertvoll, die Einführung einer Quote eher als kontraproduktiv. Frauen sollten in die Führungsetagen hinein entwickelt und gefördert werden. Wer will denn eine Quotenfrau sein? Dieses Thema hat für die meisten Frauen einen äusserst schalen Beigeschmack. Eine durch die Quote erzwungene Position gibt nur Verlierer. Auf beiden Geschlechterseiten. Ausschlaggebend kann nur die Qualifikation sein, einschliesslich der systemischen Passgenauigkeit. Dabei ist es heute

oftmals so, dass weibliche Bewerberinnen zurückhaltender sind und ihr Können unter ihrem Wert vermarkten bzw. sich ihrer Kompetenz gar nicht voll bewusst sind.

Eine regelmässige Standortbestimmung hilft, Erfahrungen, Kenntnisse und Ziele zusammenzufassen:

1. Den Leistungsausweis analysieren:
  - › Was kann ich?
  - › Was habe ich erreicht?
  - › Wo liegen meine Stärken?
2. Schreiben Sie mindestens 30 Ihrer Stärken auf und ordnen Sie diese den sich zeigenden Kompetenzgebieten zu. Das kann Ihnen viele Alternativen aufzeigen.
3. Bleiben Sie sich treu, leben Sie selbstbewusst Ihre Authentizität.

### Mit Disziplin gegen Zeitfallen

Die Informationsflut wird in zehn Jahren beherrscht durch einen gelassenen Umgang mit sinnvoller Selektion. Es wird normal sein, E-Mails jeweils ein- bis zweimal am Tag zu bearbeiten und nur jene zu erhalten, welche aufgaben- und zielgebunden sind. Meetings werden nur zur Entscheidungsfindung gehalten und Telefonate, Internet- und Video-Kommunikation werden fokussierter eingesetzt



als heute. Die bereits heute vorhandenen vielfältigen Kommunikationsmöglichkeiten bieten uns noch mehr Flexibilität, Freiheit und ganz neue Möglichkeiten von Zusammenarbeitsmodellen. Nicht zuletzt helfen sie uns, unser persönliches und berufliches Netzwerk rund um den Globus aufzubauen und zu pflegen.

Und von den positiven Attributen könnten wir über unsere Kommunikationsmittel aber auch genau das Gegenteil aufzählen. Hektik, Stress, fehlende Ruhepausen und Reizüberflutung sind Auswirkungen, welche immer häufiger zur Unzufriedenheit in Unternehmen führen können. Es ist wichtig, für die Entwicklung zukunftsweisender Ideen oder Innovationen zur Weiterentwicklung Ihrer Unternehmung genügend Zeit einzuplanen. Es gilt, die Möglichkeiten optimal für unsere Zwecke zu nutzen und noch disziplinierter mit ihnen umzu-

gehen, um Zeitfallen zu eliminieren. Hier einige konkrete Anregungen, frei nach Tim Ferris aus «Die 4-Stunden-Woche»:

#### **Die Beseitigung des Überflüssigen**

Nutzen Sie das Pareto-Prinzip für sich, die 80/20-Regel und wenden Sie es auf alle Bereiche Ihres Lebens an. Mit welchen 20 Prozent erreichen Sie 80 Prozent des Ziel-Zustandes?

#### **Steigerung der geistigen und manuellen Produktivität**

Beachten Sie das Parkinson'sche Gesetz: «Arbeit dehnt sich in genau dem Masse aus, wie Zeit zur Erledigung zur Verfügung steht.»

Im Fazit bedeutet das:

- › Reduzieren Sie jede Aufgabe auf das Wesentliche, um Arbeitszeit zu verkürzen (80/20-Prinzip)

- › Verkürzen Sie die Arbeitszeit, um die Aufgabe auf das Wesentliche zu beschränken (Parkinson'sches Gesetz)

Empfehlungen für den Umgang mit E-Mails und Telefon:

1. Misten Sie nach dem 80/20-Prinzip aus. Welche Informationen benötigen Sie wirklich? Bestellen Sie Newsletter und Magazine, die Ihnen keinen wirklichen Nutzen bringen ab und holen Sie sich Information dann, wenn sie benötigt wird.
2. Ermächtigen Sie Ihre Mitarbeitenden. Viele Nachrichten können Sie eliminieren, indem Sie Mitarbeitende von Ihrer Rücksprachepflicht befreien. Geben Sie Ihnen Entscheidungsfreiheit in abgestecktem Rahmen, und Sie bekommen wesentlich weniger dieser störenden Nachrichten.

Anzeige

Es gibt nicht die Belegschaft.  
Es gibt nicht das KMU.

Jedes Unternehmen ist einzigartig. Deshalb bieten wir Ihnen passgenaue Versicherungslösungen, die Sie vor den finanziellen Folgen krankheits- oder unfallbedingter Abwesenheiten schützen.

Lassen Sie sich von uns beraten per Telefon 058 277 18 00 oder auf [www.css.ch/unternehmen](http://www.css.ch/unternehmen). **Ganz persönlich.**



3. Checken Sie Ihre E-Mails nur in fixen und regelmässigen Abständen. Ein- bis zweimal pro Tag genügt. Ihr Umfeld wird sich bald daran gewöhnt haben und die Anzahl überflüssiger Mails wird sich reduzieren. Sie können auch eine automatisierte Antwort einstellen, die Ihr Gegenüber darüber informiert, wann Sie Ihre E-Mails bearbeiten und was in wirklich dringenden Fällen zu tun ist.

4. Lassen Sie sich nicht durch Anrufe stören. Planen Sie Zeiten in Ihren Tagesablauf ein, in denen Sie telefonisch nicht erreichbar sind. Nutzen Sie z. B. Apps, die auf Ihre Agenda zurückgreifen und keine Anrufe durchstellen, wenn Sie besetzt sind oder im Zug/Auto sitzen.

5. Planen Sie Ihre zu erledigenden Aufgaben in den Tagesablauf ein. Planen Sie nicht zu optimistisch. Jeden Tag zwei Aufgaben zu erledigen, bringt Sie Ihren Zielen näher als zehn halb erledigte immer wieder in den nächsten Tag zu schleppen. Fragen Sie sich bei der Erstellung Ihrer To-do-Liste:

- › Wenn ich nur diese eine Aufgabe heute erledigen kann, bin ich dann mit meinem Tag zufrieden?
- › Erfinde ich Aufgaben, um wichtigen Dingen aus dem Weg zu gehen?
- › Bin ich gerade produktiv im Sinne meiner Ziele?

6. Gönnen Sie sich Auszeiten über den Tag, trinken Sie genügend Wasser und achten Sie auf gesunde Ernährung. Sie fühlen sich dabei wohl und sind effizienter in Ihrer Arbeit.

Dies sind wichtige Schritte, damit die Work-Life-Balance zur Life-Work-Balance wird in den nächsten zehn Jahren. Ganz selbstverständlich und selbstbewusst gehen Arbeits- und Auszeit ineinander über. Die Anzahl der Krankheitstage ist erheblich gesunken.

Was bedeutet unser Exkurs in die nächsten zehn Jahre für die Rolle der Unternehmerin? Für uns steht sie dann nicht mehr vor, sondern hinter ihrem Team. Sie hat die Freiheit der Nicht-Präsenz erreicht. Sie ist Mentorin, Coach und Beraterin ihres Teams, welches die Werte, Strategie, die Ziele und Leitplanken genau kennt. Sie ist sich der Auswirkung ihres Handelns voll bewusst. Sie stellt sich bei allen Entscheidungen die Fragen

1. Wozu ist das gut?
2. Welchem meiner Ziele komme ich damit näher?
3. Welche Auswirkungen hat meine Entscheidung und worauf?

Sie hat sich den Raum geschaffen für die Weiterentwicklung ihres Unternehmens. Und sehr wahrscheinlich findet mehr Pri-

vateleben statt. Sie hat ihren Rahmen für Erfolg klar definiert und weiss jederzeit, wo sie steht. Sie hat Kunden und Kooperationspartner, mit denen sie Ideen offen teilt, um in einer Win-win-Konstellation zu wachsen. Der (Ziel-)Kunde steht im Mittelpunkt ihres Unternehmens.

Im Ergebnis hat sie verantwortungsvolle Mitarbeitende und Partner aus aller Welt, die ihre Rolle für das Unternehmen kennen und ausfüllen können. Sie kennen den Zweck, das Wertesystem genau und können sich darin einordnen. Sie wissen, welcher Beitrag von ihnen erwartet wird und erkennen den Sinn ihres Tuns. Sie sind ermächtigt Entscheidungen im abgesteckten Rahmen zu treffen, ohne zeitraubende Rücksprachen mit ihren Vorgesetzten. Eskalationsstufen, Prozesse und Workflows sind gemeinsam erarbeitet, funktionieren und werden diszipliniert eingehalten. ‹‹



## Porträt



### 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.



### 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 Führungsfrauen.



## Kontakt

[d.greiffendorf@crinera.ch](mailto:d.greiffendorf@crinera.ch)  
[m.grosser@crinera.ch](mailto:m.grosser@crinera.ch)  
[www.crinera.ch](http://www.crinera.ch)