



**Gender Leadership 4.0**

# **Gender Leadership 4.0 – Untersuchung spezifischer Kompetenzen von Frauen für agile Führung**

## Impressum

### Projektbericht

Gender Leadership 4.0 – Untersuchung spezifischer Kompetenzen  
von Frauen für agile Führung



Autoren: Prof. Dr. Swetlana Franken, Jelena Ivesic

Im Rahmen der internen Ausschreibung frauen- und geschlechterbezogener  
Forschungsvorhaben 2019 der FH Bielefeld

Projektleitung: Prof. Dr. Swetlana Franken

Postadresse: Interaktion 1, Campus FH Bielefeld, 33619 Bielefeld

Telefon: 0521 106 3755, Fax: 0521 106 5086

Email: swetlana.franken@fh-bielefeld.de

Laufzeit des Vorhabens: 8 Monate

Berichtszeitraum: 01. Mai 2019 bis 31. Dezember 2019

Online verfügbar unter [https://www.fh-bielefeld.de/multimedia/Fachbereiche/Wirtschaft+und+Gesundheit/Forschung/Denkfabrik+Digitalisierte+Arbeitswelt/GenderLeadership4\\_O\\_Abschlussbericht.pdf](https://www.fh-bielefeld.de/multimedia/Fachbereiche/Wirtschaft+und+Gesundheit/Forschung/Denkfabrik+Digitalisierte+Arbeitswelt/GenderLeadership4_O_Abschlussbericht.pdf)

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>i</b>
<b>1. Kurzbeschreibung des Forschungsprojektes</b>	<b>3</b>
<b>2. Begriffsdefinitionen</b>	<b>4</b>
2.1 Kompetenz	4
2.2 Agilität	5
<b>3. Aktueller Stand der Erkenntnis</b>	<b>5</b>
3.1 Zusammenhang von agiler Arbeitswelt und Digitalisierung	5
3.2 Genderaspekte digitalisierter Arbeitswelt	6
3.3 Die Bedeutung agiler Organisationen in der Arbeitswelt 4.0	7
3.4 Führung in agilen Organisationen	8
3.5 Frauen in Führungspositionen	9
3.6 Geschlechterspezifische Kompetenzen agiler Führungskräfte	9
<b>4. Definition des Forschungsziels und der Zielgruppe</b>	<b>10</b>
<b>5. Ergebnisse der explorativen Interviews</b>	<b>11</b>
<b>6. Online-Erhebung</b>	<b>13</b>
6.1 Untersuchungsdesign	13
6.2 Pretest	13
<b>7. Ergebnisse der Online-Befragung</b>	<b>14</b>
7.1 Demographische Daten	17
7.2 Analyse der Ergebnisse – Agilität	15
7.3 Analyse der Ergebnisse – Führungsverständnis	16
7.4 Analyse der Ergebnisse – Kompetenzen	19
<b>8. Fazit und Handlungsempfehlung</b>	<b>23</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>25</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Ergebnisse Kompetenzranking qualitative Interviews	12
Abbildung 2: Generationen- und Geschlechterverteilung	14
Abbildung 3: Berufstätigkeit	15
Abbildung 4: Kenntnisse, Erfahrungen und agile Methoden	15
Abbildung 5: Wunsch nach einer Führungskarriere	17
Abbildung 6: Führungsverständnis	18
Abbildung 7: Kompetenzüberzeugung	19
Abbildung 8: Kompetenzranking für eine agile Führungskraft	19
Abbildung 9: Kompetenzeinschätzungen Studierende und Berufstätige	21

---

## 1. Kurzbeschreibung des Forschungsprojektes

Das Forschungsprojekt „Gender Leadership 4.0“ beschäftigte sich mit den geschlechterspezifischen Einstellungen und Kompetenzen von Studierenden und Young Professionals hinsichtlich agiler Führung in der Arbeitswelt 4.0. Durch die digitalisierte Arbeitswelt sind eine hohe Flexibilisierung der Arbeit und Anpassungsleistung der Beschäftigten erforderlich. Die Ergebnisse der Studien Gender 4.0 (2017) und DigiCom Gender (2018) bestätigen, dass Frauen und Männer digitale Technologien und Anwendungen unterschiedlich bewerten und nutzen. Die Untersuchungen belegen ebenfalls abweichende digitale Kompetenzen je nach Alter und Geschlecht. Frauen haben demnach oft geringere digitale Kompetenzen als Männer im Sinne des Technikverständnisses und Programmierfähigkeiten, können jedoch digitale Technologien gut pragmatisch nutzen, um ihre Ziele zu erreichen. Außerdem haben Frauen immer noch mit geschlechterbezogenen Stereotypen hinsichtlich ihrer technischen Fähigkeiten zu kämpfen. Darüber hinaus wurde festgestellt, dass junge Frauen zunehmend Karriereabsichten haben, ohne dabei auf Familie und Kinder verzichten zu wollen. Des Weiteren besitzen Frauen die für die Arbeitswelt 4.0 erforderlichen Kompetenzen, um eine Führungsrolle einnehmen zu können (Franken et al. 2018).

Die Gestaltung der digitalisierten Arbeitswelt wird allerdings nach wie vor überwiegend von Männern dominiert, sodass Frauen in Entscheidungspositionen immer noch die Ausnahme bilden. Um eine ausgewogene Arbeitswelt 4.0 im Interesse aller Geschlechter zu gestalten, müssen der vorherrschende Status quo geändert und die Vorurteile in Bezug auf die Fähigkeiten von Frauen überwunden werden. Hierbei gilt es, eine neue Führungskultur, passend zum Zeitalter der Digitalisierung, zu etablieren. Spezifische Kompetenzen von Frauen können zur Entwicklung dieser beitragen. Um den digitalen Wandel erfolgreich gestalten zu können, brauchen Unternehmen eine agile Organisationsstruktur und damit einhergehend ein neues Führungsverständnis (Hays 2018). Führungskräfte sollen Mitarbeitende durch die komplexe digitalisierte Arbeitswelt leiten und den Sinn ihrer Tätigkeit vermitteln (Hofert 2018). Hierbei geht es viel weniger um Anweisungen und Kontrolle seitens der Führungskräfte, sondern viel

---

mehr um Schaffung optimaler Rahmenbedingungen, in welchen sich Mitarbeitende entfalten können (DGFP 2016). Dadurch ergeben sich Chancen für Frauen, ihre beruflichen Potenziale stärker einzusetzen, da ihnen die erforderlichen Führungskompetenzen, wie Softskills, personale und soziale Kompetenzen, zugeschrieben werden (Lutz 2018). Somit können Frauen agile Führung aktiv mitgeschalten und umsetzen.

Ziel des Projekts war die Untersuchung von genderspezifischen Einstellungen und Kompetenzen von Studierenden und Young Professionals hinsichtlich agiler Führung in der Arbeitswelt 4.0. Ein bedeutendes zusätzliches Ziel war die Sensibilisierung von Entscheider\*innen in Unternehmen, Frauen als qualifizierte Führungskräfte der Zukunft zu erkennen.

Im Rahmen der Untersuchung wurden allgemeine Kenntnisse zum Thema Agilität in Unternehmen und grundsätzliche Kenntnisse über Kompetenzen ermittelt sowie geschlechterbezogene Einstellungen und Kompetenzpräferenzen abgefragt. Auf dieser Grundlage wurden Unterschiede hinsichtlich des Geschlechts, Alters und der Position der Tätigkeit von Young Professionals untersucht. Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen werden Schlussfolgerungen zu den frauenspezifischen Einstellungen und Kompetenzen für die agile Führung in der digitalisierten Arbeitswelt gezogen und entsprechende Handlungsempfehlungen für die Förderung von Frauen in Führungspositionen abgeleitet.

## **2. Begriffsdefinitionen**

Im Rahmen der Begriffsdefinitionen soll ein einheitliches Verständnis über die Bedeutung der Begriffe „Kompetenzen“ und „Agilität“ geschaffen werden.

### **2.1 Kompetenz**

Um diesen Begriff zu definieren, muss er von den Begriffen „Wissen“ und „Qualifikation“ abgegrenzt werden, denn es handelt sich um drei zu differenzierende Konstrukte. Kompetenz lässt sich als Selbstorganisationsfähigkeit beschreiben. Diese befähigen ein Individuum in unüberschaubaren, komplexen und dynamischen Situationen kreativ und selbstorganisiert handeln zu können. Demnach

---

schlagen sich Kompetenzen in Handlungen nieder und können nur durch das Individuum selbst erworben werden (Sauter et al. 2018). Hierbei bilden Wissen und Qualifikationen die notwendigen Voraussetzungen für Kompetenzentwicklung.

## **2.2 Agilität**

Unter Agilität im unternehmerischen Kontext verstehen wir die Fähigkeit, sich kontinuierlich an eine komplexe, turbulente und unsichere Zukunft anzupassen (Häusling 2018). Im Kern geht es bei agilem Arbeiten um eine Haltung bzw. ein Mindset, welches auf einem Gerüst von agilen Werten, welche sich aus individuellen Werten, Teamwerten und Organisationswerten zusammensetzen, basiert (Erpenbeck & Sauter 2017). Dementsprechend ist es wichtig, neben agilen Strukturen und Prozessen, insbesondere agile Führungskräfte einzusetzen (Franken 2016).

## **3. Aktueller Stand der Erkenntnis**

Dieses Kapitel befasst sich mit der Bedeutung der Digitalisierung im Zusammenhang mit der agilen Arbeitswelt. Zudem werden die Bedeutung von agilen Organisationen in der Arbeitswelt 4.0 und die Inhalte von agiler Führung, insbesondere bezogen auf agile Kompetenzen, näher betrachtet. In diesem Kapitel wird somit der Status quo der Forschung zu den einzelnen Bereichen zusammengetragen.

### **3.1 Zusammenhang von agiler Arbeitswelt und Digitalisierung**

Reden wir von der Arbeitswelt 4.0, dann reden wir von einer globalen Revolution in der Wirtschaftswelt, die Arbeitsweisen, wie wir sie bis heute kannten verändern wird. Die Arbeitswelt 4.0 ist gekennzeichnet durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz (Lang 2019). Ausgelöst wird diese VUKA-Welt unter anderem durch den Megatrend Digitalisierung (Franken 2019). Um auf die Schnelligkeit der Märkte reagieren zu können, müssen sich Unternehmen anpassen. Die Veränderungen werden in allen Teilen einer Organisation

---

sichtbar. In einigen Branchen ist die digitale Transformation schon jetzt deutlich vorangeschritten, da Unternehmen ganz neuen Herausforderungen gegenüberstehen. Folgerichtig müssen Unternehmen zu agilen Arbeitsweisen übergehen, um der sich rasend schnell verändernden Welt entgegen treten zu können, denn die Digitalisierung stellt eine der bedeutendsten Herausforderungen dar.

Daraus folgen viele unterschiedliche tiefgehende Konsequenzen für die Aufgaben und Anforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte (Sauter et al. 2018). In der Arbeitswelt 4.0 werden Menschen erforderlich, die die Fähigkeiten besitzen, Entwicklungen selbstorganisiert und kreativ zu gestalten (Erpenbeck & Sauter 2017). Je schneller sich Ziele, Methoden und das Wissen ändern, desto mehr Menschen werden benötigt, die in der Lage sind, sich in diesem schnell verändernden Chaos der offenen Möglichkeiten zurecht zu finden und zu entwickeln (Sauter et al. 2018). Es werden agile Kompetenzen erforderlich, um auf neue und unerwartete Herausforderungen reagieren zu können. Somit sind die Anforderungen an Führungskräfte in der Arbeitswelt 4.0 völlig andere, als die Anforderungen, die die klassischen Führungsinstrumente erfordern.

### **3.2 Genderaspekte digitalisierter Arbeitswelt**

Die Digitalisierung sorgt für Vernetzung auf vielerlei Ebenen. Bis heute sind über 20 Milliarden Geräte und Maschinen über das World Wide Web miteinander vernetzt – mit steigendem Trend. Laut des Monitoring-Reports des Bundesministeriums für Wirtschaft „Wirtschaft DIGITAL 2017“ werden es bis 2030 rund eine halbe Billion sein. Hierbei stellt die Beschäftigungssituation ein zentrales Problem für viele Unternehmen dar, denn die Beschaffung von geeigneten Fachkräften mit den entsprechenden (digitalen) Kompetenzen ist für Organisationen eine große Herausforderung (Bitkom 2016). Vor diesem Hintergrund werden die ungenutzten Potenziale von qualifizierten Frauen als eine wichtige Ressource gesehen, die es jedoch besser zu erschließen gilt. Automatisierung und Vernetzung werden die Arbeitswelt nachhaltig verändern. Sämtliche wertschöpfende Tätigkeiten werden beeinflusst. Digitalisierung betrifft somit alle Bereiche, von operativen Fertigungsarbeiten bis hin zu Facharbeit und Management (Hirsch-Kreinsen et al. 2018). Die Arbeit wird immer mehr in funktions-

---

übergreifenden internen oder auch unternehmensübergreifenden Netzwerken stattfinden – und das in digitaler und virtueller Projektform (Franken 2016). Für Mitarbeitende bedeutet die Arbeitswelt 4.0 folglich einen Wandel ihrer Aufgaben. Es werden Arbeitsplätze durch Roboter und Algorithmen ergänzt oder ganz ersetzt, was sich nicht nur auf ausführende, weniger qualifizierte Aufgabenbereiche bezieht, sondern auch zunehmend auf Verwaltungs- und Dienstleistungsaufgaben. Dem deutschen Institut für Wirtschaftsforschung zufolge werden durch die Digitalisierung insbesondere frauenspezifische Berufe bedroht. Auch könnte die Gehaltslücke zwischen den Geschlechtern noch größer werden (DIW 2016). Für die digitalisierte Arbeit in Produktion und Dienstleistung der Zukunft benötigen Mitarbeitende ein hohes Maß an Selbstständigkeit und Selbstorganisation (Hirsch-Kreinsen et al. 2018). Außerdem gewinnen in diesem Zusammenhang soziale Kompetenzen, insbesondere Kommunikations- und Teamkompetenzen, sowie die Fähigkeit zu interdisziplinärer und interkultureller Zusammenarbeit an Bedeutung. Insbesondere diese, für die digitalisierte Arbeitswelt 4.0 wichtigen Kompetenzen werden, nach der Studie der Korn-Ferry-Hay-Group, Frauen zugeschrieben, was ihre Bedeutung für die Arbeitswelt 4.0 zusätzlich unterstreicht (Haufe 2016).

### **3.3 Die Bedeutung agiler Organisation in der Arbeitswelt 4.0**

Durch die Digitalisierung wird sich sehr viel hinsichtlich Arbeitsweisen und Arbeitstempo verändern. Die Bedeutung von interdisziplinärem Denken nimmt zu, Methoden müssen verändert und angepasst werden, um der komplexen und unsicheren Arbeitswelt 4.0 gerecht zu werden, was zu veränderten Unternehmensstrukturen und -Prozessen führt (Lang 2019). Die Notwendigkeit einer agilen Organisation wird laut einer Studie von Hays (2018) von rund der Hälfte der befragten Unternehmen erkannt, da mit agilen Strukturen eine höhere Flexibilität, Schnelligkeit und eine bessere Vernetzung innerhalb einer Organisation einhergeht. Das wiederum führt dazu, dass Unternehmen der Dynamik und Komplexität des Umfeldes angemessen begegnen können und somit handlungsfähig bleiben (Häusling & Rutz 2017).

---

### 3.4 Führung in agilen Organisationen

In dem Transformationsprozess hin zu einer agilen Organisation spielen Führungskräfte eine zentrale Rolle. Allerdings ändert sich die Rolle der Führungskraft gegenüber klassischen Organisationen grundlegend. Mitarbeitende organisieren sich selbst, und Entscheidungen werden über alle Hierarchieebenen hinweg kommuniziert. Verantwortungen werden auf Mitarbeitende übertragen und verteilt, sodass die agile Führungskraft die Rolle des Entwicklungspartners übernehmen kann (Sauter et al. 2018). Agile Führung ist also in erster Linie eine coachende, entwickelnde, moderierende und unterstützende Führung (Hofert 2018). Sie ist gekennzeichnet durch hierarchieübergreifende Vernetzung im Unternehmen, die Offenheit und Neugierde für Neues, um Innovationen und Lernen zu fördern sowie die Einbindung des Teams in Entscheidungsprozesse (Eggers & Hollmann 2018). Darüber hinaus erfolgt agile Führung in einem vertrauensvollen Rahmen. Führungskräfte müssen sich das Vertrauen der Mitarbeiter erarbeiten und eine Vertrauenskultur etablieren, was sich positiv auf die Motivation der Mitarbeiter auswirkt (Lorenz 2018), sie sollen wertschätzend kommunizieren und ein Agilitäts-Mindset vorleben können.

Agilität ist das zentrale Merkmal der agilen Führung. Eine agile Führungskraft muss Agilität verkörpern und agile Methoden kennen und gekonnt einsetzen können (Eppler 2015). Außerdem ist für agile Führung essentiell, dass Führungskräfte ein hohes Maß an Selbstreflexion aufweisen. Dementsprechend reichen agile Strukturen und Prozesse nicht aus, wenn die Führungskraft nicht agil ist (Franken 2016). Für Führungskräfte als Coachs und Entwicklungspartner ist die Kommunikation ein wichtiges Führungsinstrument (Eggers & Hollmann 2018). Dafür bildet ein regelmäßiges und mitarbeiterzentriertes Feedback die Grundlage (Lang 2019).

Die Merkmale von agiler Führung zeigen auf, dass andere Führungskompetenzen erforderlich sind als bisher, um erfolgreich führen zu können (Hofert 2018). Softskills der Führungskräfte rücken in den Vordergrund und gewinnen mehr an Bedeutung (Lindner & Greff 2019).

---

### **3.5 Frauen in Führungspositionen**

Vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels und im Interesse der Chancengleichheit, sollen die Potenziale qualifizierter Frauen besser erschlossen werden. In den Großunternehmen in Deutschland stagniert der Frauenanteil in den Vorständen bei unter einem Zehntel, obwohl Frauen hierzulande statistisch gesehen besser qualifiziert sind als Männer (Deloitte 2018). Dass die Gleichberechtigung der Geschlechter in deutschen Unternehmen relativ schwerfällig umgesetzt wird, hat eine Studie des Weltwirtschaftsforums (WEF) bestätigt: Im internationalen Vergleich rutschte Deutschland im jährlichen Index des WEF um zwei Plätze auf Rang 14 ab (WEF 2018). Die Qualifikationen und spezifischen Kompetenzen von Frauen werden demnach in Deutschland nur sehr begrenzt genutzt. Um das zu ändern, hat die Politik die gesetzliche Frauenquote eingeführt, die 30 Prozent Frauenanteil in den Aufsichtsräten der deutschen Großunternehmen vorsieht. Das führte dazu, dass der Frauenanteil in den Aufsichtsräten der 100 größten Unternehmen in Deutschland aktuell bei 34 Prozent liegt (BMFSFJ 2020). Dennoch bestehen nach wie vor große Hürden für karriereorientierte Frauen. Traditionelle Führungsstrukturen und Denkmuster erschweren es Frauen, in entscheidungsverantwortliche Positionen aufzusteigen und Karriere zu machen (Lutz 2018), obwohl nach John Gerzema (2012) weibliche Werte der Motor für wirtschaftlichen Fortschritt im 21. Jahrhundert sind.

### **3.6 Geschlechterspezifische Kompetenzen agiler Führungskräfte**

Aufgrund der für die agile Führung geltenden Prinzipien, werden die sozial-kommunikativen und personalen Kompetenzen als insgesamt am bedeutendsten eingestuft, zu denen die Ambiguitätstoleranz, Flexibilität, Innovationsfähigkeit, Mitarbeiterförderung im Sinne des Empowerments der Mitarbeitenden, Kommunikations- und Feedbackfähigkeiten sowie Beurteilungsvermögen und (Selbst)-Reflexionsfähigkeiten gehören. Führungskompetenzen, die gemeinhin Frauen zugeschrieben werden, rücken demnach immer weiter in den Vordergrund (Franken 2016; Hofert 2018; Lorenz 2018; Sauter et al. 2018). Frauen sind stark in der Kommunikations- und Beratungsfähigkeit und fungieren somit

---

gleichzeitig als Kommunikatoren und Moderatoren (Lang 2019; Schäfer 2018). Außerdem werden Empathie, Konfliktmanagement, Teamwork, Verlässlichkeit und Flexibilität als eher weiblich klassifiziert (Verloop 2016). Frauen bleiben auch unter Unsicherheit handlungsfähig und reagieren positiver auf Ambiguität als Männer (Business.com 2017). Hinsichtlich der individuellen Mitarbeiterförderung, im Sinne der Beurteilungskompetenz, schneiden Frauen gegenüber Männern besser ab (Haufe 2016).

Diese Ergebnisse zeigen, dass wichtige Kompetenzen für agile Führung weiblich konnotiert sind, was allerdings noch nicht ausreichend erforscht ist. Diese Tatsache macht eine eigene empirische Untersuchung erforderlich, die im Weiteren beschrieben wird.

#### **4. Definition des Forschungsziels und der Zielgruppe**

Basierend auf der Analyse der vorhandenen Erkenntnisse und der gesichteten Literatur besteht das Forschungsziel darin, geschlechterbezogene Einstellungen und Kompetenzen bei Studierenden und Young Professionals für die agile Führung in der Arbeitswelt 4.0 zu untersuchen, um entsprechende Schlussfolgerungen zu den genderspezifischen Kompetenzen ziehen zu können und angemessene Lösungsansätze für die Förderung von Frauen in Führungspositionen abzuleiten. Daraus sind folgende Forschungsfragen entstanden:

- Inwieweit sind agile Strukturen in Organisationen bekannt und werden praktisch in der Arbeitswelt eingesetzt?
- Welche geschlechter- und generationsspezifischen Unterschiede lassen sich hinsichtlich der Karriereabsichten ermitteln?
- Welche geschlechterspezifischen Unterschiede lassen sich im Hinblick auf das Führungsverständnis in agilen Organisationen feststellen?
- Inwieweit unterscheiden sich Frauen und Männer hinsichtlich ihrer Kompetenzpräferenz für die Führung in agilen Organisationen?
- Welche Unterschiede lassen sich hinsichtlich der präferierten Kompetenzen geschlechts- und generationsspezifisch feststellen?

---

## 5. Ergebnisse der explorativen Interviews

Um allgemeine Informationen zu den zentralen Forschungsfragen zu sammeln, wurden anfangs vier explorative Interviews geführt. Aus den Ergebnissen wurden entsprechende Items für die quantitative Erhebung abgeleitet. Ziel der Interviews war es, zum einen Kenntnisse über das Thema Agilität hinsichtlich Methoden, agiler Führung und unterschiedlichen Erfahrungen mit Agilität abzufragen und zum anderen ein Kompetenzranking durchzuführen, um die wichtigsten agilen Kompetenzen zu ermitteln. Dafür wurde eine Stichprobe von vier Studierenden gewählt, die unterschiedliche Fachrichtungen, zwei Geschlechter und die Generation Y und Z abbildeten.

Mit der ersten Frage nach der Definition von Agilität wurde sehr deutlich, dass die Interviewten keine bis sehr wenig Kenntnis darüber haben. Eine Person gab an, dass Agilität als sportliche Eigenschaft bekannt sei, daraus schloss die Person, dass Agilität mit Schnelligkeit bzw. Flexibilität gleichzusetzen sei. Ebenfalls genannt wurden die Begriffe „Beweglichkeit“ und „Veränderung“. Dementsprechend konnte keiner der Interviewten näher auf agile Methoden eingehen. Damit ein einheitliches Wortverständnis für Agilität besteht und die nachfolgenden Fragen beantwortet werden konnten, wurde die Definition von Agilität nach Häusling (2018) vermittelt. Außerdem wurde der Ablauf des Design Thinking als Beispiel für eine agile Methode erläutert. Mit der Definition und dem Beispiel waren sich zwei Interviewte sicher, dass sie noch nie Berührungspunkte mit Agilität hatten. Die anderen beiden haben angegeben, im Rahmen ihrer Ausbildung bzw. im Rahmen der Werkstudententätigkeit Erfahrungen mit Agilität bzw. agilen Methoden gemacht zu haben. Die Erfahrungen bezogen sich zum einen auf Abläufe, die dem Design Thinking sehr ähnlich waren und zum anderen auf sehr intensive Teamarbeit, die auch bereichsübergreifend stattfand. Bei der Frage nach den Erfahrungen im Rahmen des Studiums waren sich alle Interviewten einig, dass innerhalb der Vorlesungen kein Wissen über Agilität vermittelt wird und eine Hochschule tendenziell bürokratisch und schwerfällig sei und damit nicht agil. Als agile Erfahrungen nannten die Befragten lediglich Gruppenarbeiten innerhalb der Vorlesungen und die Eigenverantwortung während

des Studiums. Auf die Frage nach dem Wissen zum Thema agile Führung wusste keiner der Befragten eine Antwort. Drei der vier Interviewten hatten allerdings konkrete Vorstellungen. Warum agile Methoden immer etablierter werden, antworteten alle Interviewten ähnlich: um besser auf schnelle Marktveränderungen reagieren zu können. Außerdem wurden ebenfalls Digitalisierung und Mitarbeiterzufriedenheit von drei Personen genannt.

Im zweiten Teil des Interviews wurde danach gefragt, welche Kompetenzen eine agile Führungskraft nach Meinung der Interviewten nach mitbringen sollte. Die Antworten drehen sich mehrheitlich um die Mitarbeitenden. Hier sollte Wertschätzung und Vertrauen von agilen Führungskräften gezeigt werden. Auch die Offenheit für die Mitarbeiterbedürfnisse, aber auch für Innovationen und für Neues wurde genannt. Außerdem gaben zwei Personen auch Teamorientierung an. Dieser Teil wurde mit dem Thema agile Kompetenzen abgeschlossen. Hierfür sollten die Interviewten ein Kompetenzranking erstellen, indem insgesamt 12 vorbereitete Kärtchen mit jeweils einer agilen Kompetenz nach persönlicher Relevanzvorstellung in eine Rangordnung gebracht wurden. Nachfolgend wird tabellarisch die TOP 4 der genannten Kompetenzen aufgeführt.

Interviewte	Ranking agile Kompetenzen			
	1. Platz	2. Platz	3. Platz	4. Platz
Studentin Soziale Arbeit/ Generation Y	Selbstreflexionsfähigkeit	Kommunikationsfähigkeit	Teamfähigkeit	Positive Fehlerkultur
Student Wirtschaftsprsychologie/ Generation Y	Zielorientierung	Analytische Fähigkeiten	Positive Fehlerkultur	Kommunikationsfähigkeit
Studentin BWL/ Generation Z	Selbstorganisation	Beratungsfähigkeit	Teamfähigkeit	Analytische Fähigkeiten
Student Physik/ Generation Z	Positive Fehlerkultur	Innovationsfähigkeit	Teamfähigkeit	Kommunikationsfähigkeit

**Abbildung 1: Ergebnisse Kompetenzranking (eigene Darstellung)**

---

## **6. Online-Befragung**

Auf Basis der Ergebnisse der explorativen Interviews sowie der in Kapitel 4 aufgeführten Forschungsfragen wurde eine quantitative Erhebung in Form einer Online-Befragung erstellt. Dabei wurde die Online-Befragungssoftware Unipark genutzt. Im Zeitraum von November bis Dezember 2019 wurden Studierende unterschiedlicher Fachbereiche und Berufstätige mit und ohne Führungsverantwortung befragt. Das Ziel von einer Stichprobengröße  $n=200$  wurde am Ende erreicht. Die Auswertung erfolgte mit Hilfe der Statistik-Software SPSS.

### **6.1 Untersuchungsdesign**

Um eine Stichprobe von mindestens  $n=200$  zu erfassen und adäquat zu analysieren, wurde die Methode des Online-Fragebogens gewählt. Zudem sichert diese Methode ein hohes Maß an Flexibilität und ist gleichzeitig kostengünstig in der Umsetzung. Außerdem wird die Anonymität der Teilnehmenden gewährleistet.

Der Fragebogen erfasst zunächst demographische Daten der Teilnehmenden hinsichtlich Alter, Geschlecht, Fachbereich, Abschluss und Berufstätigkeit. Die Angabe dieser Variablen war für die Beantwortung der Forschungsfragen essentiell. Nachfolgend wies die Online-Befragung eine dreigeteilte Struktur auf. Mit dem ersten Frageblock wurden Kenntnisse, Erfahrungen und Methoden zum Thema Agilität im unternehmerischen Kontext erhoben. Der zweite Block untersuchte das Thema Führung. Ein Item fragte das eigene Bestreben einer Karriere als Führungskraft ab und das andere die individuelle Bedeutung einer Führungsposition. Der dritte Abschnitt erfasste den Bereich Kompetenzen. Zum einen wurden Daten über die eigene Kompetenzüberzeugung erhoben und zum anderen Daten über Kompetenzen agiler Führungskräfte sowie Einschätzungen zu Kollegen bzw. Kommilitonen gleichen Geschlechts.

### **6.2 Pretest**

Um mögliche Unstimmigkeiten hinsichtlich Formulierung der Fragen sowie der Antwortmöglichkeiten und Aufbau der Online-Befragung zu ermitteln, wurde vorab ein Pretest mit 15 Personen durchgeführt. Dementsprechend wurden

---

Antwortskalen und Item-Formulierungen angepasst und Definitionen zum einheitlichen Wortverständnis ergänzt.

## 7. Ergebnisse der Online-Befragung

### 7.1 Demographische Daten

Um einen Überblick über die Zusammensetzung der erreichten Stichprobe (n=234) zu erhalten, werden die demographischen Daten der Befragung dargestellt. Durch die Erhebung des Alters der Teilnehmenden konnte nach Generationen differenziert werden. Außerdem war es möglich die Geschlechterverteilung der jeweiligen Generationen darzustellen. In der Erhebung wurden alle drei Geschlechter zur Auswahl gestellt, allerdings hat sich niemand der Teilnehmenden dem Geschlecht „divers“ zugeordnet, sodass diese Geschlechterkategorie bei der Auswertung nicht mit aufgeführt wurde.

Generation	Geschlecht		Gesamt
	Weiblich	Männlich	
Generation Z	77	84	161
Generation Y	35	26	61
Generation X	7	3	10
Baby Boom	2	-	2
Gesamt	121	113	234

**Abbildung 2: Generationen – und Geschlechterverteilung (eigene Darstellung)**

Die Abbildung 2 zeigt, dass die Generation Z mit 161 Teilnehmenden besonders stark vertreten ist. Auch die Generation Y erreicht mit 61 Teilnehmenden die erforderliche Mindestgröße einer Stichprobe (n=30), sodass Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zugelassen sind und interpretiert werden können. Das trifft jedoch nicht für die Generation X und Baby Boom-Generation mit jeweils

zehn und zwei Teilnehmenden zu. In der nachfolgenden Abbildung wird aufgeführt, wie die berufliche Tätigkeit verteilt ist.

Berufstätigkeit	Geschlecht		Gesamt
	Weiblich	Männlich	
Studierende	95	97	192
Berufstätige ohne Führungsverantwortung	19	7	26
Berufstätige mit Führungsverantwortung	7	9	16
<b>Gesamt</b>	<b>121</b>	<b>113</b>	<b>234</b>

**Abbildung 3: Berufstätigkeit (eigene Darstellung)**

Insgesamt nahmen 192 Studierende, von denen 170 einem Nebenjob nachgehen, an der Befragung teil. Von den 42 Berufstätigen haben 16 Führungsverantwortung. Durch die geringe Anzahl der Berufstätigen mit bzw. ohne Führungsverantwortung, wird die Gruppe der Berufstätigen als Gesamtes betrachtet. Des Weiteren wird diese Gruppe durch die 170 Studierenden mit einem Nebenjob zusätzlich ausgeglichen, da sich dadurch die Anzahl der Berufserfahrenen erhöht.

## 7.2 Analyse der Ergebnisse – Agilität

Hierbei wurde die Kenntnis über Agilität im Allgemeinen, Erfahrung mit agilen Strukturen und Kenntnisse über spezifische agile Methoden, wie Scrum, Kanban, Design Thinking und Lean Start-up, abgefragt.

Agilität	Geschlecht		Gesamt
	Weiblich	Männlich	
<b>Kenntnisse</b>			
Ja	47,9%	61,9%	54,7%
Nein	52,1%	38,1%	45,3%

Erfahrungen			
Ja	22,3%	30,1%	26,1%
Nein	77,7%	69,9%	73,7%
Methoden			
Ja	23,1%	37,2%	29,9%
Nein	76,9%	62,8%	70,1%

**Abbildung 4: Kenntnisse, Erfahrungen und agile Methoden (eigene Darstellung)**

Insgesamt ist der Hälfte aller Befragten (54,7%) Agilität im unternehmerischen Kontext bekannt, wobei Männer mit 61,9% deutlich öfter „ja“ wählten als Frauen (47,9%). Die Zahl der Zustimmungen geht allerdings bei der Betrachtung praktischer Erfahrungen mit Agilität deutlich zurück. Hier haben 26,1% aller Teilnehmenden angegeben praktische Erfahrungen mit agilen Strukturen gemacht zu haben. Bei den weiblichen Befragten sind es 22,3%. Die männlichen Befragten weisen mit 30,1% etwas mehr Erfahrung mit agilen Strukturen auf. Mit 29,9% sind gut einem Drittel der Teilnehmenden agile Methoden bekannt. Auch hier sind mit 37,2% mehr Männern als Frauen (23,1%) spezifische agile Methoden bekannt. Insgesamt antworteten männliche Teilnehmende bei jeder der drei Items öfter mit „ja“ als Frauen. Die Ergebnisse dieses Fragenblocks könnten darauf hindeuten, dass Agilität im unternehmerischen Kontext theoretisch als Konstrukt bekannt ist, aber in der Praxis selten eingesetzt wird, was die vergleichsweise geringen Erfahrungen mit agilen Strukturen und das Wissen über agile Methoden erklären würde.

### **7.3 Analyse der Ergebnisse – Führungsverständnis**

Nachfolgend werden die geschlechterspezifischen und generationsbedingten Unterschiede bezogen auf das Führungsverständnis betrachtet. Zunächst wird der Wunsch eine Führungskarriere anzustreben mit dem Item „Ich strebe eine Karriere als Führungskraft an“ erfragt. Danach wird das Ergebnis des Items „Eine Führungsposition bedeutet für mich...“ betrachtet.

„Ich strebe eine Karriere als Führungskraft an“ (4 – trifft voll zu, 1 – trifft nicht zu)			
	Weiblich	Männlich	Gesamt
Generation Z	3,35	3,06	3,2
Generation Y	3,38	2,76	3,2
Gesamt	3,4	2,91	3,2

**Abbildung 5: Führungskarriere (eigene Darstellung)**

Der Wunsch nach einer Führungskarriere wurde mit einer vierstufigen Skala erfasst, bei der ein Mittelwert ab 2,5 als Zustimmung angesehen wird (trifft voll zu=4, trifft zu=3, trifft weniger zu=2, trifft nicht zu=1). Es lässt sich feststellen, dass alle Teilnehmenden den Wunsch nach einer Karriere als Führungskraft anstreben. Der Mittelwert beider Generationen liegt bei 3,2. Hierbei lassen sich folglich keine Unterschiede in den Karriereabsichten der Generationen Y/Z erkennen. Beide Generationen streben gleich eindeutig eine Karriere als Führungskraft an.

Betrachtet man die Unterschiede in den Geschlechtern, lässt sich feststellen, dass Frauen über beide Generationen hinweg einen höheren Mittelwert aufweisen als Männer, wobei der Unterschied in der Generation Y am deutlichsten ist. Mit Hilfe eines T-Tests für unabhängige Stichproben wurden die Mittelwerte beider Geschlechter der Generation Y miteinander verglichen. Die Voraussetzungen der Normalverteilung und Varianzhomogenität lagen vor. Es wurde ein Alpha von 5% veranschlagt. Das Ergebnis war signifikant (zweiseitigen Signifikanzwert  $.007 < .025$ ), was bedeutet, dass Frauen dieser Generation signifikant stärker eine Karriere als Führungskraft anstreben als Männer.

Dieses Ergebnis unterstützt die Annahme, dass jetzige und zukünftige weibliche Mitarbeitende eine hohe Bereitschaft zeigen Führungsverantwortung zu übernehmen und dieses Potenzial folglich auch genutzt werden sollte.

„Eine Führungsposition bedeutet für mich...“			
	Weiblich	Männlich	Gesamt
Macht und Einfluss haben.	2,5%	4,4%	3,5%
Leistung erbringen und erfolgreich sein.	16,5%	17,7%	17,1%
Mitarbeitende motivieren und Teamspirit erzeugen.	46,5%	47,8%	47,2%
Mit dem Team zusammenarbeiten und gemeinsam entscheiden.	33,1%	29,2%	31,2%

**Abbildung 6: Führungsverständnis (eigene Darstellung)**

Wie eine Führungsposition von den Befragten bewertet wird, zeigt die Abbildung 6. Bei der Beantwortung des Items „Eine Führungsposition bedeutet für mich...“ konnten die Teilnehmenden aus vier Auswahlmöglichkeiten wählen. Die erste und zweite Auswahloption („Macht und Einfluss“ und „Leistung erbringen und erfolgreich sein“) beschreiben ein konservatives Führungsverständnis, welches Hierarchie und Leistungsorientierung repräsentieren. Die letzten beiden Auswahloptionen („Mitarbeitende motivieren und Teamspirit erzeugen“ und „Mit dem Team zusammenarbeiten und gemeinsam entscheiden“) beschreiben eine agile Sichtweise auf das Führungsverständnis. Das Ergebnis zeigt, dass ein agiles Führungsverständnis bei 78,4% der Befragten erkennbar ist, wobei die Option „Mitarbeitende motivieren und Teamspirit erzeugen“ von fast der Hälfte der Teilnehmenden (47,2%) ausgewählt wurde.

Unterschiede zwischen Frauen und Männern sind nicht erkennbar, was bedeutet, dass das Führungsverständnis bei beiden Geschlechtern sehr ähnlich ist. Dies führt zu der Annahme, dass Führungspositionen im Sinne agiler Führung grundsätzlich von beiden Geschlechtern besetzt werden können.

---

## 7.4 Analyse der Ergebnisse – Kompetenzen

Im dritten Teil der Befragung wurden die geschlechterspezifischen und generationsbedingten Unterschiede hinsichtlich Kompetenzen betrachtet.

Zunächst wurde die **eigene Kompetenzüberzeugung** mit dem Item „Ich bin von meinen Kompetenzen und Fähigkeiten überzeugt und kann diese im Rahmen meines Studiums bzw. meiner beruflichen Tätigkeit praktisch anwenden“ abgefragt. Danach wurde ein Kompetenzranking für Führungskräfte in agilen Organisationen vorgenommen. Das letzte Item fragte Kompetenzeinschätzungen der Teilnehmenden für das gleiche Geschlecht ab.

„Ich bin von meinen Fähigkeiten und Kompetenzen überzeugt und kann diese im Rahmen meines Studiums/meiner beruflichen Tätigkeit praktisch anwenden.“ (4 – trifft voll zu, 1 – trifft nicht zu)				
	Weiblich	Männlich	Generation Z	Generation Y
Mittelwert	3,0	2,87	2,8	3,1

**Abbildung 7: Kompetenzüberzeugung (eigene Darstellung)**

Die Kompetenzüberzeugung wurde mit einer vierstufigen Skala erfasst, bei der ein Mittelwert ab 2,5 als Zustimmung angesehen wird (trifft voll zu=4, trifft zu=3, trifft weniger zu=2, trifft nicht zu=1). Die Mittelwerte sowohl bei der geschlechterspezifischen als auch der generationspezifischen Betrachtung liegen alle in einem ähnlichen Bereich und sind alle zustimmend. Hierbei wird deutlich, dass entgegen des vorherrschenden Stereotyps, Frauen mindestens genauso von ihren Fähigkeiten und Kompetenzen überzeugt sind, wie Männer. Inwieweit Unterschiede in der Kommunikation seiner eigenen Kompetenzüberzeugung gegenüber anderen bestehen, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden.

Die Befragten wurden weiterhin aufgefordert, zehn vorher festgelegte Kompetenzen (Innovationsfähigkeit, Interdisziplinäres Denken und Handeln, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit/ Feedback geben, Reflexion des eigenen Handelns, Systematisch-methodisches Vorgehen, Zielorientierung/Selbstorganisation, analytische Fähigkeiten, Glaubwürdigkeit, positive Fehlerkultur) **nach Relevanz für agile Führungskräfte in eine Rangordnung**

zu bringen. Um eine ähnliche Wissensbasis zu schaffen, wurde den Teilnehmenden Agilität im wirtschaftlichen Kontext definiert.

Kompetenzranking	Geschlecht		Generation		Gesamtranking
	Weiblich	Männlich	Z	Y	
Kommunikationsfähigkeit/ Feedback geben	26,2%	26,1%	31%	20,5%	23,2%
Teamfähigkeit	20,6%	20%	14,1%	24,7%	21,6%
Interdisziplinäres Denken und Handeln	17,5%	15,7%	18,3%	18,7%	18,3%

**Abbildung 8: Kompetenzranking für eine agile Führungskraft (eigene Darstellung)**

Alle zehn Kompetenzen verfügen über Relevanz im agilen Kontext, sodass mit einem Ranking ein Kompetenzschwerpunkt ermittelt werden konnte. In der Abbildung 8 sind die drei Kompetenzen aufgeführt, die am häufigsten den ersten Platz in den Rankings belegt haben. Somit wird eine klare Kompetenzpräferenz für eine Führungskraft in agilen Organisationen deutlich. Der Kompetenzschwerpunkt der Stichprobe, bestehend aus drei Kompetenzen, für beide Geschlechter (w/m) und Generationen (z/y) ist „Kommunikationsfähigkeit/Feedback geben“, Teamfähigkeit und „Interdisziplinäres Denken und Handeln“. Hierbei wird deutlich, dass beide Geschlechter sehr ähnlich gewichtet haben, sodass in der Kompetenzpräferenz kein Unterschied erkennbar ist.

Auch bei der generationenspezifischen Betrachtung fällt auf, dass sich die Präferenz beider Generationen decken. Lediglich die Rangordnung der drei relevantesten Kompetenzen ist unterschiedlich. Während die Generation Z „Kommunikationsfähigkeit/Feedback geben“ am häufigsten (31%) als wichtigste Kompetenz gewählt hat und „Teamfähigkeit“ am dritthäufigsten (14,1%), hat die Generation Y eine andere Rangordnung der drei Kompetenzen. Am häufigsten (24,7%) wurde hier die „Teamfähigkeit“ an erster Stelle genannt. An dritter Stelle ist das „interdisziplinäre Denken und Handeln“ mit 18,7%. Erwähnenswert an diesem Punkt ist, dass sowohl im Geschlechter- als auch im Generationenvergleich die Kommunikationsfähigkeit/Feedback geben am häufigsten auf den ersten Platz gerankt wurde, welche Frauen zugesprochen wird. Somit deuten

die Ergebnisse darauf hin, dass Frauen die Kompetenzpräferenzen für Führungskräfte in agilen Organisationen mutmaßlich eher erfüllen können als ihre männlichen Kollegen und damit nicht nur weiblichen und männlichen Mitarbeitenden gerecht werden können, sondern auch Mitarbeitenden der Generationen Y und Z.

Interessant ist der Vergleich zwischen den Kompetenzeinschätzungen von **Studierenden und Berufstätigen**.

Kompetenz	Studierende		Berufstätige	
	Weiblich	Männlich	Weiblich	Männlich
Interdisziplinäres Denken und Handeln	2,73	2,77	2,81	2,88
Innovationsfähigkeit	2,55	2,78	2,65	3
Teamfähigkeit	3,05	2,98	3,23	3,19
Kommunikationsfähigkeit/Feedback geben	3,01	2,69	2,92	3
Reflexionsfähigkeit	2,8	2,71	2,85	2,88
Systematisch-methodisches Vorgehen	2,63	2,88	2,81	3,25
Zielorientierung/Selbstorganisation	2,86	2,91	2,95	3,13
Analytische Fähigkeiten	2,61	2,91	2,85	3,13
Glaubwürdigkeit	2,83	2,8	2,77	3,1
Positive Fehlerkultur	2,68	2,64	2,65	2,63

**Abbildung 9: Kompetenzeinschätzungen Studierende und Berufstätige (eigene Darstellung)**

Wie in dem Item davor, wurden auch hier dieselben zehn agilen Kompetenzen verwendet, um eine Einschätzung für Mitstudierende bzw. das Kollegium gleichen Geschlechts abzugeben. Eine vierstufige Skala hat die Kompetenzeinschätzung der Befragten erfasst (nicht ausgeprägt=1, wenig ausgeprägt=2, ausgeprägt=3, sehr ausgeprägt=4), bei der ein Mittelwert ab 2,5 als ausgeprägt angesehen wird.

In der Abbildung 9 lässt sich entnehmen, dass alle agilen Kompetenzen bei beiden Geschlechtern als ausgeprägt eingeschätzt werden. Auch die ge-

---

schlechtsspezifische Betrachtung der Mittelwerte zeigt, dass es keine eindeutigen Unterschiede zwischen Männern und Frauen gibt. Die höchsten Mittelwerte der männlichen Einschätzungen für ihr Geschlecht liegen für Studenten bei den Kompetenzen „Teamfähigkeit“ (2,98), „Zielorientierung/Selbstorganisation“ (2,91) und „Analytische Fähigkeiten“ (2,91). Männliche Berufstätige haben bei ihren Kollegen „Systematisch-methodisches Vorgehen“ (3,25), „Teamfähigkeit“ (3,19) und „Zielorientierung/Selbstorganisation“ (3,13) sowie „Analytische Fähigkeiten“ (3,13) als die am höchsten ausgeprägten Kompetenzen eingeschätzt. Hierbei ist zum einen die Übereinstimmung der Einschätzung der Studenten und männlichen Berufstätigen zu erwähnen und zum anderen handelt es sich überwiegend um Kompetenzen, die im allgemeinen Männern zugeschrieben werden. Die höchsten Mittelwerte der weiblichen Einschätzungen für ihr eigenes Geschlecht liegen für Studentinnen bei den Kompetenzen „Teamfähigkeit“ (3,05), dicht gefolgt von „Kommunikationsfähigkeit/Feedback geben“ (3,01) und „Zielorientierung/Selbstorganisation“ (2,86). Weibliche Berufstätige haben bei ihren Kolleginnen „Teamfähigkeit“ (3,23), „Zielorientierung/Selbstorganisation“ (2,95) gefolgt von „Kommunikationsfähigkeit/Feedback geben“ (2,92) als die am höchsten ausgeprägten Kompetenzen eingeschätzt. Auch bei den Einstufungen der Studentinnen und weiblichen Berufstätigen ist eine eindeutige Übereinstimmung vorhanden. Männer schätzen ihr eigenes Geschlecht zusätzlich als besonders stark ausgeprägt in den Kompetenzen analytische Fähigkeiten bzw. systematisch-methodisches Vorgehen ein. Wohingegen bei Frauen die Kommunikationsfähigkeit/Feedback geben zusätzlich als besonders stark ausgeprägt eingeschätzt wurde. Dieses Ergebnis bedient die vorherrschenden Stereotype und bildet die als „typisch männlich bzw. weiblich“ geltenden Kompetenzen ab. Verglichen mit den Ergebnissen der Abbildung 8, sind sowohl Männer als auch Frauen für die Führung in agilen Organisationen geeignet, wobei den Frauen zusätzlich eine stark ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit zugeschrieben wird, die als bedeutendste Kompetenz für agile Führungskräfte sowohl im Geschlechter- als auch im Generationenvergleich genannt wurde.

---

## 8. Fazit und Handlungsempfehlung

Die Untersuchung von spezifischen Kompetenzen von Frauen für agile Führung zeigt, dass Frauen nicht nur die erforderlichen Kompetenzen für agile Führung aufweisen, sondern auch eindeutige **Karriereabsichten** als Führungskraft anstreben. Jetzige und zukünftige Mitarbeiterinnen zeigen eine hohe Bereitschaft, Führungsverantwortung zu übernehmen und würden diese im agilen Sinne verstehen. Besonders **Frauen der Generation Y** heben sich eindeutig von Männern derselben Generation in ihren Karriereabsichten ab und streben stärker eine Karriere als Führungskraft an als Männer.

In einer Führungsposition zu sein bedeutet für die große Mehrheit aller Befragten **vor allem Teamwork** und gemeinsam Ziele erreichen. Demnach ist es die Aufgabe der Führungskraft, Teamspirit zu erzeugen, aber auch Entscheidungen gemeinsam mit dem Team zu diskutieren. Die Kompetenzpräferenz für agile Führungskräfte zeigt, dass **Softskills für beide Geschlechter** und Generationen maßgeblich sind, um eine Führungsposition gut auszuüben. Besonders die **Kommunikationsfähigkeit** wurde sowohl im Generationen- als auch im Geschlechtervergleich hervorgehoben und gilt als bedeutendste Kompetenz für agile Führungskräfte. Der Untersuchung nach wurde die Kommunikationsfähigkeit als **spezifische Kompetenz von Frauen** bewertet.

Führungspositionen im agilen Sinne können und sollen also von beiden Geschlechtern gleichermaßen besetzt werden. Nichtsdestoweniger belegt die Studie, dass die Kompetenzen, die für agile Führung erforderlich sind, mit Fähigkeiten **übereinstimmen**, die oft Frauen zugesprochen werden.

An dieser Stelle muss auch die **eigene Kompetenzüberzeugung** erwähnt werden, die Individuen befähigt, ihre Kompetenzen auch zu zeigen. Hier kann gesagt werden, dass entgegen des vorherrschenden Stereotyps Frauen gleichermaßen wie Männer von ihren Fähigkeiten überzeugt sind und diese in der Praxis auch einsetzen (können). Dasselbe trifft auf den Generationenvergleich zu.

Abschließend ist zu betonen, dass agile Führung immer auf den Menschen ausgerichtet ist und Kompetenzen erfordert, die von sozial-personaler Natur

---

sind. Da davon auszugehen ist, dass viele aufgabenorientierte Bereiche zukünftig von künstlicher Intelligenz ausgeführt werden, wird die mitarbeiterzentrierte Führung noch mehr an Bedeutung gewinnen. Aufgrund dessen gilt es zukünftig die Potenziale und Kompetenzen von Frauen, besonders im Rahmen agiler Strukturen, stärker zu berücksichtigen und zu fördern. Wollen Unternehmen sich zukunftsorientiert ausrichten und alle Chancen, die die Arbeitswelt 4.0 mitbringt, nutzen, so muss eindeutig stärker über Einsatzmöglichkeiten von Frauen in Führungspositionen diskutiert werden.

Zugleich sollte an dieser Stelle auf die Grenzen der durchgeführten Studie hingewiesen werden: die Stichprobe  $n=234$  macht es nicht möglich, von repräsentativen Ergebnissen zu sprechen. Es sind weitere breitangelegte Untersuchungen erforderlich.

---

## Literaturverzeichnis

Bitkom (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und Neue Medien) (2016): Digitalisierung verändert die gesamte Wirtschaft, <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Digitalisierung-der-Wirtschaft-nimmt-Fahrt-auf.html> (21.01.2020).

BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend) (2020): Feste Quote. <https://www.bmfsfj.de/quote/daten.html> (25.04.2020).

Business.com Online Redaktion (2017): Why your next CEO should be a woman. <https://www.business.com/articles/why-your-new-ceo-should-be-a-woman/> (22.01.2020).

Deloitte (2018): Mittelstand-Studie 2018. <https://www.presseportal.de/pm/60247/3871861> (21.01.2020).

DGFP (2016): Agile Unternehmen – Agiles Personalmanagement. DGFP Praxispapiere1/2016. [https://www.dgfp.de/fileadmin/user\\_upload/DGFP\\_e.V/Medien/Publikationen/Praxispapiere/201601\\_Praxispapier\\_agileorganisationen.pdf](https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/Praxispapiere/201601_Praxispapier_agileorganisationen.pdf) (22.01.2020).

Eggers, B. & Hollmann, S. (2018): Digital Leadership – Anforderungen, Aufgaben und Skills von Führungskräften in der „Arbeitswelt 4.0“. In R. Wassef (Hrsg.), Disruption und Transformation Management. Digital Leadership – Digitales Mindset – Digitale Strategie, S.43–68. Wiesbaden: Springer Gabler.

Erpenbeck, J., Sauter, W. (Hrsg.) (2017): Handbuch Kompetenzentwicklung im Netz. Bausteine einer neuen Bildungswelt. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Eppler, A. (2015): Von der Leistungsmessung zur Feedback-Kultur. Personalwirtschaft, 12, S.64–65.

Franken, S. (2016): Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele, S. 3, 77, 164. Wiesbaden: Springer Gabler.

Franken, S.; Schenk, J.; Wattenberg, M. (2017): Genderspezifische Einstellungen und Kompetenzen von Young Professionals im Rahmen der Digitalisierung. In: Proceedings of 4th Gender&IT conference, Heilbronn, Ger. (GenderIT'18). ACM, New York, NY, USA, S.139-141.

Franken, S.; Prädikow, L.; Vendieken, M. (2019): Fit für Industrie 4.0? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung im Rahmen des Forschungsprojektes Fit für Industrie 4.0. FGW-Studie Digitalisierung von Arbeit 18, Herausgegeben von Hirsch-Kreinsen, H.; Karacic, A. FGW, Düsseldorf, ISSN 2510-4101.

Franken, S. (2019): Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen (4. Auflage), S. 16-17. Wiesbaden: Springer Gabler.

- 
- Gerzema, J. (2012): The Athena Doctrine. <https://de.slideshare.net/johngerzema/the-athena-doctrine> (24.01.2020).
- Haufe Online Redaktion (2016): Leadership mit Einfühlungsvermögen. Frauen in Führung. [https://www.haufe.de/personal/hr-management/frauen-in-fuehrung-leadership-mit-einfuehlungsvermoegen\\_80\\_345898.html](https://www.haufe.de/personal/hr-management/frauen-in-fuehrung-leadership-mit-einfuehlungsvermoegen_80_345898.html) (13.02.2020).
- Hays (2018): HR-Report 2018. Schwerpunkt. Agile Organisation auf dem Prüfstand. <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie?friendlyUrl=hr-report-2018-schwerpunkt-agile-organisation-auf-dem-pruefstand> (21.01.2020).
- Häusling A., Rutz B. (2017): Agile Führungsstrukturen und Führungskulturen zur Förderung der Selbstorganisation – Ausgestaltung und Herausforderungen. In: von Au, C. (Hrsg.) Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation. Leadership und Angewandte Psychologie, S.105-122. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Häusling, A. (Hrsg.) (2018): Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten - Beispiele agiler Pioniere (2. Auflage), S. 30. Freiburg: Haufe Verlag.
- Hirsch-Kreinsen, H.; Ittermann, P.; Niehaus, J. (Hrsg.) (2018): Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen (2. Auflage). Berlin: Nomos Verlag.
- Hofert, S. (2018): Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität (2. Auflage), S.27-29. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lang, K. (2019): Personalmanagement 4.0: Strategien und Konzepte zur aktiven Gestaltung des digitalen Wandels (2. Auflage), S.3. Wien: Linde Verlag.
- Lindner, D.; Greff, T. (2019): Führung im Zeitalter der Digitalisierung – was sagen Führungskräfte? HMD Praxis der Wirtschaftsinformatik, 3, S.628–646.
- Lorenz, M. (2018): Digitale Führungskompetenz. Was Führungskräfte von morgen heute wissen sollten, S.69-72. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lutz, B. (Hrsg.) (2018). Frauen in Führung. Modernität und Agilität – wie die Veränderungen der Unternehmensprozesse und Kultur Innovation fördert, S.3-7, S.72. Berlin: Springer Gabler.
- Schäfer, V. (2018): Leadership ist keine Frage des Alters – ein Praxisbericht. Wissensmanagement, 3, S.14–15.
- Sauter, R., Sauter, W., Wolfig, R. (2018): Agile Werte und Kompetenzentwicklung. Wege in eine neue Arbeitswelt. S.2, S.45-60. Berlin: Springer Gabler.

---

Verloop, D. (2016): Männliche und weibliche Anteile führen zum Erfolg. In D. Buchenau (Hrsg.), Chefsache Diversity Management, S. 181-194. Wiesbaden: Springer Gabler.

World Economic Forum (2018): The Global Gender Gap Report.  
<https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018>  
(28.01.2020).

## Kontakt



Fachhochschule Bielefeld  
Interaktion 1  
33619 Bielefeld

Projektleitung:  
Prof. Dr. Swetlana Franken  
swetlana.franken@fh-bielefeld.de

<https://www.fh-bielefeld.de/wug/forschung/denkfabrik-digitalisierte-arbeitswelt>