Kultur + Talent

Die neuen Führungskräfte

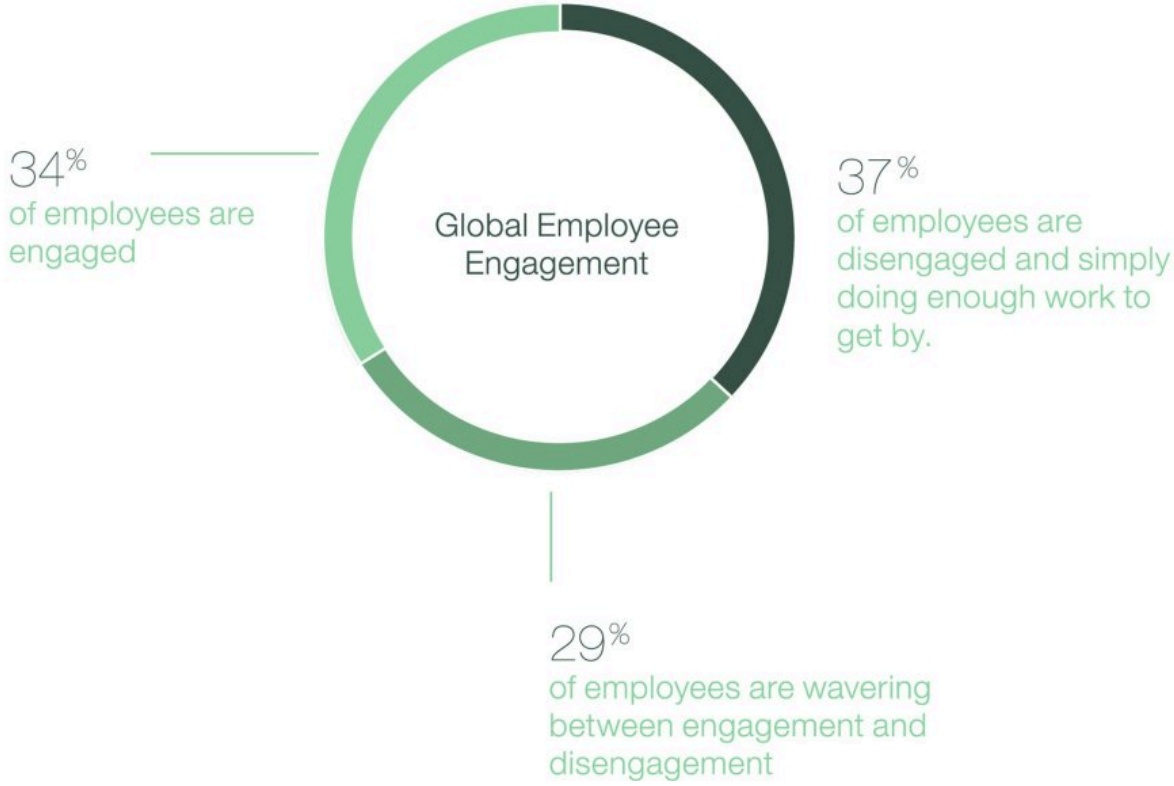
Lesen 20 Minuten



Führungskräfte von heute müssen ein wirtschaftliches Umfeld bewältigen, das weitaus komplexer und unberechenbarer ist als früher. Und traditionelle hierarchische Managementpraktiken, die einst zum Erfolg führten, können nicht Schritt halten mit der sich permanent wandelnden Geschäftswelt.

Die Risiken und Chancen dieses Wandels sind erfahrenen Managern, die jede Wachstumsmöglichkeit ergreifen und Stolperfallen ausweichen müssen, wohlbekannt. Doch es gibt einen großen Unterschied zwischen dem bloßen Wahrnehmen der sich permanent verändernden Geschäftswelt und dem aktiven Handeln und Ausschöpfen der daraus entstehenden Potenziale – insbesondere dann, wenn sich der Boden unter ihnen ständig zu verschieben scheint.

Progressive Führungskräfte fördern das Chaos, indem sie ihre Unternehmen so umstrukturieren, dass sie – wie auch die Natur – als komplexes adaptives System funktionieren. Sie strukturieren die geordneten Prozesse und Standards von gestern grundlegend neu, um integrativere und enger vernetzte Unternehmen zu schaffen – Unternehmen, die besser in der Lage sind, den Gesamtüberblick im Auge zu behalten und ein zielgerichtetes Engagement zu etablieren. Beides ist im Sinne einer erfolgreichen Anpassung an die disruptive Welt von heute unerlässlich. Die Mitarbeiter spielen bei dieser Entwicklung eine wesentliche Rolle.



Sie müssen als resiliente, agile „Vermittler“ in einem komplexen adaptiven System auftreten und dabei interagieren, lernen, sich anpassen und auf Veränderungen reagieren. Genau da gibt es ein Problem: Belegschaften, deren größter Teil, 37 Prozent, nicht motiviert ist und am Arbeitsplatz nur das Nötigste tut. Dieses Bild zeichnet die Studie „Mitarbeiterengagement und Arbeitsplätze in aller Welt“, die Steelcase zusammen mit dem internationalen Forschungsinstitut Ipsos durchgeführt hat.

Es gibt aber auch gute Nachrichten: 34 Prozent der Mitarbeiter sind motiviert, stehen neuen Arbeitsweisen aufgeschlossen gegenüber und suchen nach einer sinnstiftenden Arbeit sowie Arbeitsplätzen, die tragfähige Beziehungen ermöglichen. Hinzu kommen 29 Prozent der Mitarbeiter, die weder motiviert noch unmotiviert sind, die aber von Führungskräften durchaus erreicht werden können, wenn sie geeignete proaktive Maßnahmen treffen, die das berücksichtigen, was sie zum Arbeiten wirklich wollen und brauchen.

Die physische Arbeitsumgebung stellt ein wichtiges Instrument dar, um Offenheit, Transparenz und Flexibilität zu ermöglichen und dadurch die richtigen Rahmenbedingungen zum Entstehen einer engagierten Belegschaft zu schaffen, die diese Veränderungen unterstützt. Viele Unternehmen erkennen, dass die Büros mit den heutigen Arbeitsweisen nicht mehr mithalten können und altmodisch und einengend wirken. In der intensiven Auseinandersetzung mit den Herausforderungen, denen Führungskräfte gegenüberstehen, konnten Steelcase Forscher und Designer neue Erkenntnisse gewinnen und innovative Konzepte für Geschäftsleitungsbereiche entwickeln, die Managern nun völlig neue Wege der Unternehmensführung eröffnen.

HEUTIGE FÜHRUNGSKRÄFTE BEOBACHTEN.

Ein Team von Steelcase Forschern und Designern hat eine zweijährige Studie über das Arbeitsverhalten von Führungskräften durchgeführt, um zu verstehen, welchen Herausforderungen sie gegenüberstehen und wie sie anders arbeiten müssen. Die Untersuchung folgte den Vorgaben des nutzerorientierten Steelcase Designprozesses – ein einfacher, aber konsequenter Ansatz für Forschung, Analyse und Designentwicklung, der die Menschen und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellt. Dieser Prozess gründet auf sozialwissenschaftlichen Erkenntnissen und nutzt eine Reihe von anthropologischen und ethnographischen Methoden.

Steelcase Forscher beobachteten in mehr als 20 globalen Unternehmen den typischen Arbeitsalltag von Top-Managern und ihren Verwaltungsmitarbeitern. Mithilfe von Interviews und Job Shadowing (ein eintägiges Begleiten einzelner Mitarbeiter) versuchten sie herauszufinden, wo und wie sie ihre Zeit verbringen, wie sie mit anderen innerhalb und außerhalb des Büros interagieren, und wie ihre Herausforderungen und Enttäuschungen aussehen. Die Studie umfasste außerdem die Auswertung von Terminkalendern sowie Netzwerkanalysen.

NEUE HERAUSFORDERUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Mithilfe ihrer Beobachtungen haben Steelcase Forscher nicht nur unter Top- Managern weit verbreitete und erwartete Verhaltensweisen entdeckt, sondern auch die wichtigsten Herausforderungen, denen sie heute gegenüberstehen.

1. INFORMATIONSÜBERFLUTUNG

Führungskräfte leiden genauso wie die meisten anderen Mitarbeiter unter einer Informationsüberflutung – nur eben stärker. Und so müssen sie in der Lage sein, sehr schnell überflüssige Daten auszusortieren, um an die wirklich wichtigen Inhalte zu gelangen. Sie können nicht darauf vertrauen, dass Informationen von ganz allein ihren Weg zu ihnen finden, zugleich wissen sie aber auch, dass sie nicht in die Falle tappen dürfen, alles selbst wissen zu wollen. Stattdessen müssen sie sich auf ihre internen und externen Expertennetzwerke verlassen können.

2. RASCHE WECHSEL ZWISCHEN UNTERSCHIEDLICHSTEN THEMEN

Das hohe Arbeitspensum der Führungskräfte zieht rasche Wechsel zwischen den unterschiedlichsten Themen nach sich, sodass vor jeder neuen, den Terminkalender verstopfenden Besprechung eine Art mentaler Neustart nötig ist.

3. DEN EINFLUSS DER MARKE SCHÜTZEN

Führungskräfte von heute müssen – über Unternehmens- und Ländergrenzen hinweg – die Marke und ihren Einfluss schützen, aber auch sehr viele, interne und externe Beziehungen organisieren.

4. ENORMES BEDÜRFNIS NACH PRIVATSPHÄRE

Der Umgang mit oft sensiblen oder vertraulichen Informationen erfordert einen schwierigen Balanceakt. Schließlich müssen Führungskräfte ja immer auch noch erreichbar und präsent sein.

5. STARK FRAGMENTIERTE TERMINKALENDER

Das Arbeitstempo hat sich zwar für alle erhöht – für weltweit tätige, permanent beanspruchte Manager wurden die Terminkalender aufgrund der verschiedenen Zeitzonen jedoch noch zersplitterter und noch dichter. Ein anderes häufiges Opfer ist die Verbindung zu den Menschen – nicht nur zu Mitarbeitern, sondern auch zu Kollegen auf der Führungsebene. Anstatt als ein Führungsteam aufzutreten, laufen sie nun Gefahr, unbeabsichtigt aneinander vorbeizuarbeiten.

6. HOHE MOBILITÄT

Mehr denn je arbeiten Führungskräfte heute außerhalb des Büros, um dadurch bessere Informationsflüsse zu ermöglichen. Gerade diese hohe Mobilität untergräbt aber nicht selten den Grund für das mobile Arbeiten: Anstatt Energie, Erkenntnisse und Inspirationen von anderen zu gewinnen, riskieren sie durch den Versuch, heldenhaft länger und härter zu arbeiten, eine völlige kognitive Überbelastung.

7. ABHÄNGIGKEIT VON DEN ASSISTENTEN

Führungskräfte sind auf gute Verbindungen zu ihren Assistenten angewiesen, um den stetigen Wechsel zwischen den unterschiedlichsten Themen und ihre sich immer wieder verändernden Terminpläne zu bewältigen. 8. ERHÖHTES STRESSNIVEAU Führungskräfte sind angesichts der hohen Erwartungen an ihre Leistungsfähigkeit und der permanenten Nachfrage nach ihrer Zeit einem hohen Stressniveau ausgesetzt.

WO FÜHRUNGSKRÄFTE ARBEITEN

58%
der Führungskräfte arbeiten in Einzelbüros

23%
der Mitarbeiter arbeiten in Einzelbüros

Nach Angaben des Steelcase Global Report arbeitet eine große Mehrheit von 58% der Führungskräfte in Einzelbüros, während der entsprechende Anteil bei den Mitarbeitern lediglich 23% beträgt.

Das Einzelbüro als Barriere

Während sich um sie herum entweder ganz bewusst oder eher situationsbedingt alles zu verändern scheint, gibt es doch auch eine Konstante: das Büro. Der weitaus größte Teil der Führungskräfte, 58 Prozent, arbeitet nach Angaben des Steelcase Global Reports „Mitarbeiterengagement und Arbeitsplätze in aller Welt“ nach wie vor in traditionellen Einzelbüros, während der Prozentsatz bei den Mitarbeitern nur 23 Prozent beträgt. Dieser Unterschied dürfte die wenigsten von uns überraschen, dennoch wirft er die Frage auf, ob die Manager darüber nachgedacht haben, ob nicht auch ihr Arbeitsplatz ein Katalysator für jene Veränderungen sein könnte, die sie an anderer Stelle umzusetzen versuchen. Die Forschungsarbeit zeigte, dass viele Führungskräfte der Meinung sind, Einzelbüros seien für ihre Arbeit unerlässlich. Dies begründen einige mit der Notwendigkeit, vertrauliche Informationen zu schützen, andere nennen als Grund ihre Erreichbarkeit.

„Mein Büro ist der Ort, den die Menschen aufsuchen, um mit mir zusammenzuarbeiten,“

erklärt ein CFO. „Meine Tür steht immer offen, also wissen alle immer, wo ich bin, und auch ich kann leicht meine Kollegen finden, mit denen ich etwas zu besprechen habe.“ Abgetrennte Bereiche mit Chefbüros und vorgeschalteten Assistenten sorgen einerseits für enge Kontakte unter Führungskräften. Andererseits separieren sie sie aber auch von dem, was im Unternehmen wirklich vorgeht. Mitarbeiter machen sich in solchen Bereichen Sorgen, ihre vielbeschäftigten Vorgesetzten zu stören, und fühlen sich oft auch unwohl, wenn nicht sogar unerwünscht. Ein Manager berichtete davon, dass er alle opaken Glasscheiben seines Büros durch transparente Gläser ersetzte. „Ich möchte, dass meine Mitarbeiter sehen, dass ich mit vielen verschiedenen Leuten zusammenarbeite, und ich will unsere Arbeit sichtbar machen.“ Ein anderer, an der Studie teilnehmender CEO tauschte sein 28 Quadratmeter großes Chefbüro ganz bewusst gegen einen kleineren Raum in einem der Geschosse darunter.

„Nach unten zu ziehen, sollte auch ein Zeichen setzen und zeigen, dass ich mit den Hierarchien brechen will. Zu viele Entscheidungsprozesse finden in der Chefetage statt – das ist nicht gerade der beste Weg, ein Unternehmen zu leiten.“

Ich kann nicht über all das Wissen verfügen, das andere Mitarbeiter haben, um Entscheidungen zu treffen.“ Früher galten Chefbüros als Auszeichnung für hohe Leistungen, als Statussymbol und als Ausdruck der Position in der Unternehmenshierarchie. Für Führungskräfte, die es sich nicht leisten können, von ihren Mitarbeitern getrennt zu sein, verliert das repräsentative Eckbüro jedoch an Bedeutung, gerade weil es die alten Hierarchien und Machtstrukturen besiegelt. Hinzu kommt, dass isolierte Einzelbüros wenig hilfreich sind, wenn äußerst mobile und hohem Stress ausgesetzte CEOs wegen ihres fragmentierten Arbeitsalltags und den häufigen Meetings und Standortwechseln ohnehin kaum Zeit haben, sich zu organisieren. Für heute und in Zukunft ist klar, dass Arbeitsräume leistungsfähiger werden müssen, um die Arbeitsweisen der Führungskräfte zu unterstützen und um ihnen zu helfen, Spitzenleistungen zu erbringen.

GESCHÄFTSLEITUNGSBEREICHE GESTALTEN

Wesentliche Gestaltungsprinzipien

Durch die Analyse der Diskrepanzen zwischen Erwartungen, Verhaltensweisen und der Realität haben Steelcase Forscher herausgefunden, wie Büros dazu beitragen können, sowohl die Führungskräfte in ihrer neuen Rolle besser zu unterstützen als auch neue Führungsstile zu stärken. Auf dieser Grundlage haben sie drei wesentliche Prinzipien zur Gestaltung von Geschäftsleitungsbereichen erarbeitet, die das Entstehen einer adaptiven Kultur fördern.

INDIVIDUALITÄT FÖRDERN

Es gibt eine Verknüpfung zwischen der körperlichen und mentalen Gesundheit und der kognitiven Leistung. Angesichts des hohen Leistungsdrucks sind Führungskräfte einem erheblichen Stress ausgesetzt. Arbeitsumgebungen können nicht nur helfen, diesen Stress zu bewältigen, sie fördern auch das Wohlbefinden und kognitive Prozesse.

RAUM ALS SYNAPSE

Die Herausforderungen, denen Führungskräfte in Bezug auf die Pflege von Beziehungen und Informationsverbindungen gegenüberstehen, sind sogar noch größer. Arbeitsbereiche für Führungskräfte lassen sich aber so konzipieren, dass sie die Verknüpfung zwischen Menschen und Informationen vereinfachen und auch mobilen Kollegen eine virtuelle Präsenz bieten, die sich kaum noch von dem unterscheidet, was die Menschen vor Ort erleben.

ÜBERGÄNGE ERMÖGLICHEN

Führungskräfte müssen den ganzen Tag über zwischen den unterschiedlichsten Informationen und Zusammenhängen hin und her wechseln. Zeit ist dabei eine entscheidende Ressource. Räume sollten dazu beitragen, dass sie leichter in den Kontext eintauchen und schneller im „Flow“ arbeiten können.

Anwendung der Prinzipien

Der Steelcase Verhaltensprototyp

Um neue Konzepte besser verstehen und testen zu können, haben Steelcase Forscher und Designer zusammen mit dem Steelcase Führungsteam im Jahr 2016 begonnen, den nächsten Schritt in der Evolution der Geschäftsleitungsbereiche zu durchdenken und diese Pläne in einem neuen Bereich umzusetzen. Der Prototyp des Steelcase Geschäftsleitungsbereichs basiert auf einem Lösungsansatz, der zugleich unternehmensspezifisch als auch universell anwendbar ist. Allgemeinen Verbesserungsbedarf gab es etwa beim Zusammenwachsen global verteilt arbeitender Führungsteams. „Bei Videokonferenzen kam es mir oft so vor, als ob ich aufgrund der Raumorganisation kaum wahrgenommen wurde, wenn ich etwas zum Gespräch beizutragen hatte“, sagt einer der verteilt arbeitenden Manager. „Wenn ich etwas sagen wollte, musste ich z.B. erst meine Hand heben – was mir nicht gerade das Gefühl gab, ein gleichberechtigter Teilnehmer zu sein.“ früherer Steelcase CEO Jim Keane wollte mit dem Geschäftsleitungsbereich insbesondere den kulturellen Veränderungsprozess unterstützen, der im Unternehmen bereits in vollem Gang war. „Meinem Team sollte eine Arbeitsumgebung zur Verfügung stehen, die unsere Entwicklung von Top-Entscheidungsträgern hin zu dem, was ich als ‚Kuratoren des Arbeitsumfeldes‘ bezeichne, fördert und beschleunigt. Anstatt alle Entscheidungen zu treffen, gehört es als Kurator nun zu unserem Job, am Puls zu sein, den Kontext zu berücksichtigen, neue Möglichkeiten zu sehen und unsere Mitarbeiter in dem zu unterstützen, was sie mit ihren Fähigkeiten am besten können.“



Eine der wichtigsten Entscheidungen war der erneute Umzug: von einem der Obergeschosse, wo wenig Mitarbeiterverkehr eher isolierend wirkte, noch weiter nach unten ins Erdgeschoss – an einen der zentralen Dreh- und Angelpunkte des Campusses. Dadurch, dass dort auch andere Mitarbeiter arbeiten, aber auch, weil der Bereich von Erschließungswegen durchquert wird, können Führungskräfte einen „breiteren“ Kontext erleben, Entwicklungen schneller erfassen und mehr spontane Gespräche mit Mitarbeitern und Besuchern führen.



Leadership Community

Erst vor Kurzem bezog das Steelcase Führungsteam seinen neuen Geschäftsleitungsbereich, und wie andere Steelcase Arbeitsplätze wird auch die Leadership Community als Verhaltensprototyp behandelt – eine vollständig eingerichtete Arbeitsumgebung, in der Konzepte über längere Zeit im Gebrauch getestet und ausgewertet werden können. Integrierte Techniklösungen und beobachtende Forschungen gewinnen Daten und Erkenntnisse darüber, wie der Bereich genutzt wird und wie er die Gesamtperformance unterstützt, und vergrößern dadurch unser praktisches Wissen über den Arbeitsplatz.

„Unsere Forschungen zeigten, dass einzelne Lösungen allein nicht in der Lage sind, die vielfältigen Bedürfnisse der Führungskräfte zu erfüllen“, erklärt Patricia Kammer, Senior Design Researcher bei Steelcase. „Stattdessen wurde klar, dass wir uns auf ein bestimmtes Spektrum an Arbeitsplatzkonfigurationen jenseits der aktuellen Standards konzentrieren mussten.“

Der Grundriss ist eingeteilt in drei Hauptkategorien von Tätigkeiten:

- Entdecken und Lernen
- Zusammenarbeit
- Konzentration und Vernetzung

Hierbei handelt es sich seit Jahrzehnten um essenzielle Führungstätigkeiten – bei diesem Iterationsschritt der Leadership Community liegt der Schwerpunkt allerdings auf dem Entdecken und Lernen.

Die Raumgestaltung basiert auf der Vorgabe, dass die Führungskräfte als Team funktionieren müssen, und dass sie eher zusammen in einem Bereich untergebracht sein sollten, wenn sie im Büro sind, als bei ihren Mitarbeitern, wo die Gefahr der Isolation besteht. Der Geschäftsleitungsbereich befindet sich ganz bewusst im Erdgeschoss, an einer Stelle mit regem Mitarbeiterverkehr. Mitarbeiter werden dazu ermuntert, in den Besprechungsbereichen und an den Arbeitsplätzen zu arbeiten und sich dort auch für informelle gemeinschaftliche Aktivitäten zu treffen. Der neue Bereich öffnet sich dem ganzen Unternehmen wesentlich mehr als in allen früheren Umbauphasen.

Anstatt eines Einzelbüros stehen allen Führungskräften, einschließlich früherer CEO Jim Keane, heute ein Arbeitsplatz im Open Space sowie gemeinsam genutzte, abgeschlossene Räume zur Verfügung. Steelcase Führungskräfte sind sehr mobil, weshalb ihre Arbeitsplätze früher bis zu 80 Prozent der Zeit ungenutzt blieben. Der neue Bereich benötigt lediglich ein Drittel der früher besetzten Flächen. Hier sollen Führungskräfte nicht nur besser arbeiten können, auch die Flächenausnutzung ist wesentlich verbessert. „Arbeitsumgebungen können die Resilienz, die Agilität und das Mitarbeiterengagement verbessern; und sie können das Lernen unterstützen und die Leistung und das Wohlbefinden steigern. Sie können aber auch Menschen isolieren, Bereiche abschotten oder den Stress verschärfen“, sagt Barnhart-Hoffman, Design Principal bei Steelcase WorkSpace Futures. „Unser Geschäftsleitungsbereich soll eine klare Botschaft aussenden: Wir sind eher ein komplexes adaptives System als hierarchisch gegliedert. In diesem Unternehmen arbeiten die Führungskräfte zusammen und jeder wird dazu ermutigt, agil und flexibel zu sein, zu lernen, sich anzupassen und sich zu verändern.“

Welche Botschaften senden Ihre Büroräume über die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Unternehmen? Spiegeln sie die Art von Unternehmen wider, wie Sie es heute leiten, oder die Art von Unternehmen, das sie gern werden wollen?

An zwei Orten „sein“ – gleichzeitig Der erste Robo-Sapiens bei Steelcase

Steelcase ist ein globales Unternehmen, dessen Führungsteam auf mehrere Kontinente verteilt und daher oft zwischen den Standorten unterwegs ist. Mithilfe von flächendeckend integrierten Techniklösungen ist das Team jedoch in der Lage, sich im Büro physisch und virtuell zu vernetzen.

Der wirksame Einsatz neuer Technologien war eine entscheidende Voraussetzung für den neuen Bereich der Steelcase Leadership Community. Fokussiert auf das Lernen entschied sich das Team beispielsweise dafür, den mobilen Telepräsenz- Roboter iRobot Ava 500 von Cisco einzusetzen, um damit herauszufinden, wie es gelingen kann, dass sich auswärts arbeitende Teammitglieder möglichst so fühlen als würden sie sich in der physischen Arbeitsumgebung der anderen aufhalten.

Gale Moutrey, Vice President Global Communications ist eine der ersten, die dieses Gerät ausprobieren darf. Dank der ausgereiften Mapping-Technologie und einer leicht zu bedienenden Fernsteuerung kann sie den Roboter von überall auf der Welt problemlos durch den Steelcase Sitz in Grand Rapids, Michigan, navigieren. Gerade so, als sei sie tatsächlich anwesend, kann sie dort an Meetings teilnehmen oder Flurgespräche führen, während sie sich in Wirklichkeit in ihrem Büro in Toronto befindet. Die mobile Videokonferenztechnik macht es möglich, dass sie auf eine relativ natürliche Art und Weise bei ihren Führungskollegen und den Teams, die sie leitet, präsent ist.

Insgesamt beschreibt sie ihre Erfahrungen mit dem Roboter als „befreiend“. Selbst zusammen mit der besten Technik und hervorragend gestalteten Arbeitsumgebungen können Videokonferenzsysteme die natürlichen, reibungslosen Interaktionen einschränken, die so wichtig für die effektive Zusammenarbeit sind.

Im Gegensatz hierzu berichtet Gale Moutrey, dass sie durch den iRobot „viele glückliche Zufallsbegegnungen hatte und persönlich im Raum präsent war, ohne tatsächlich physisch dort zu sein. Ich habe gern etwas ungeplante Zeit im Terminkalender, in der ich meinen Roboter dann in die Cafeteria steuere, um dort irgendjemanden zu treffen.“

Ist es nicht ein bisschen merkwürdig, der erste Robo-Sapiens bei Steelcase zu sein? „Nur am Anfang, dann tritt die Technik wegen der hohen Erlebnisqualität der Interaktionen in den Hintergrund.“