Kultur + Talent

Führungskräfte unter Druck: eine Innenansicht der Chefbüros

Lesen 7 Minuten



Informationen aus erster Hand zur Frage, warum der Druck im Managementbereich steigt.

Führungskräfte von heute gehen Wege, die mit größeren Hindernissen und mehr Hürden versehen sind als je zuvor. Führungsstile nach dem Top-Down-Prinzip sind nicht länger geeignet für eine globale Geschäftswelt, die nach Agilität und Innovationen verlangt.

Der Steelcase Global Report: Mitarbeiterengagement und Arbeitsplätze in aller Welt zeigt auf, dass ein Drittel der Beschäftigten der 17 weltweit wichtigsten Wirtschaftsnationen nicht engagiert sind. Dennoch finden traditionelle Führungsstile noch immer weite Verbreitung. Nach Angaben des Global Report arbeiten 58 Prozent der Führungskräfte nach wie vor in traditionellen Einzelbüros, während der Prozentsatz bei den Mitarbeitern nur 23 Prozent beträgt. Arbeitsumgebungen in Chefetagen sind zwar noch immer die Norm, zugleich nutzen viele Führungskräfte aber auch die Vorteile der neuen Technologien und der Mobilität, um nun auch außerhalb ihres Büros zu arbeiten. Sie wissen, dass sie es sich nicht leisten können, isoliert von ihren Mitarbeitern zu sein, die im direkten Kontakt mit den täglichen Herausforderungen und Chancen eines Unternehmens stehen.

Diese Führungskräfte blicken über ihre eigenen Büros und Unternehmen hinaus, um besser zu verstehen, wie ihre Mitarbeiter motiviert und ihre Firmen vorwärtsgebracht werden können. Zwei Jahre lang haben Steelcase Forscher und Designer zahlreiche Manager interviewt und ihr Arbeitsverhalten beobachtet – mit dem Ziel, herauszufinden, welchen Hindernissen sie gegenüberstehen und welche unterschiedlichen Arbeitsweisen sie benötigen.

Vieles von dem, was Steelcase in diesem Zusammenhang entdeckte, entspricht den praktischen Erfahrungen von Tom Henschel, der in den letzten 16 Jahren jeden Tag damit verbrachte, Fortune-500-Manager als Leadership-Coach und Gründer von Essential Communications zu beraten. Er erzählte uns, dass auch er seit rund 5 bis 10 Jahren einen wachsenden Druck auf Führungskräfte beobachtet, der sie dazu veranlasst, nach neuen Führungsstilen zu suchen.

HOHES TEMPO

In Zeiten wie diesen bleibt der Fuß auf dem Gaspedal. Selbst Unternehmen aus der ersten Reihe sind massiven Beeinträchtigungen ausgeliefert, die von Start-ups ausgehen, von denen sie unter Umständen nie zuvor gehört haben. Wollen Führungskräfte den heutigen wirtschaftlichen Erwartungen entsprechen, müssen sie die Chancen für Innovationen am Arbeitsplatz erkennen und eine Kultur schaffen, in der diese gedeihen können.

Börsendotierte Unternehmen begegnen diesem wirtschaftlichen Druck unweigerlich bei jeder Veröffentlichung der Quartalszahlen.



„Manager haben 90 Tage Zeit, ihr Unternehmen gut aussehen zu lassen … Sie haben permanent das Gefühl, dass ihnen der Hut brennt.“

TOM HENSCHEL | Gründer und Chefberater von Essential Communication

Zusätzlich zur eingeforderten Agilität und Geschwindigkeit verspüren Führungskräfte einen zunehmenden Druck, keine Gelegenheit verpassen zu dürfen. Bei ihren Forschungen, die wirklich alle Aspekte der Geschäftswelt berücksichtigen sollten, stieß das Steelcase Team auf Führungskräfte, die versuchten, mit der Informationsüberflutung zurechtzukommen. Sie können sich nicht darauf verlassen, dass sämtliche Informationen von allein den Weg zur Führungsebene finden, zugleich ist es aber auch unmöglich, alles selbst zu wissen. Also müssen sie präsent und erreichbar sein und zugleich herausfinden, wie sie die Informationsmassen so durchsieben können, dass sie die wirklich wichtigen Dinge finden.

GLOBALE INTEGRATION

Einen weiteren Stressfaktor bilden die Herausforderungen rund um das Thema weltweit verteilter Teams. Einerseits bieten die globale Perspektive und weltweit mögliche Talentsuche viele Chancen, hochqualifizierte Mitarbeiter mit neuen Ideen ins Unternehmen zu bekommen. Andererseits fordert die Notwendigkeit, global arbeitende Teams einzusetzen, weitere Zeitbudgets, die in den ohnehin schon vollen Terminkalendern der Führungskräfte unterzubringen sind.

Steelcase Forscher entdeckten auch, dass das hohe Arbeitspensum der Führungskräfte rasche Wechsel zwischen den unterschiedlichsten Themen nach sich zieht. Sie beschäftigen sich innerhalb kurzer Zeiträume mit technischen Themen und dem Supply-Chain-Management, um sich danach den Mitarbeiterbeziehungen oder der Unternehmenskommunikation zu widmen. Mitunter müssen sie in Minuten auch zwischen verschiedenen Kulturen hin und her wechseln. Diese hohe Geschwindigkeit erfordert vor jeder Besprechung ihres vollen Arbeitstags eine Art mentalen Neustart.

Für Henschel verschärfen sich die Auswirkungen dieser häufigen kognitiven Gangwechsel, wenn es um globale Anforderungen geht.

„Was sich bei Mitarbeitern globaler Teams am einfachsten erkennen lässt, ist ihre Erschöpfung“, sagt Henschel. Seine Kunden erzählen davon, dass sie sich früh morgens um eingegangene E-Mails kümmern, in denen es nicht um Nebensächlichkeiten geht, sondern um wichtige Inhalte, die sich auf das beziehen, was sie in der Nacht zuvor erledigt und zum Weiterbearbeiten oder Überprüfen verschickt haben. Globale Teams führen nächtliche und frühmorgendliche Telefonate, und von Führungskräften wird erwartet, dass sie mehrmals jährlich die weltweit verteilten Büros besuchen.

VERLUST DER VERBINDUNGEN

Die Mobilität, das Springen zwischen Zeitzonen und das Jonglieren von Terminen – all das hat seinen Preis. Die neuen Technologien erlauben es den Führungskräften zwar, von überall aus zu arbeiten. Zugleich geht dadurch aber die Verbindung zu den Menschen verloren – nicht nur zu Mitarbeitern, sondern auch zu Kollegen der Führungsebene.

Wege zu finden, diese Verbindungen zu pflegen, ist laut Henschel wichtig, um den erfolgreichen Betrieb eines Unternehmens zu ermöglichen, aber auch um hohe Fluktuationsraten zu vermeiden.

Seiner Ansicht nach wird der Druck auf Führungskräfte durch die Millennials weiter verstärkt, weil sie ihren Job einfach kündigen, wenn sie unzufrieden sind. Viele Firmen spüren bereits die Folgen ausgeprägter Fluktuationen und kultureller Konflikte. Sind die Beziehungen beeinträchtigt und haben die Mitarbeiter das Gefühl, nur Befehle auszuführen, dann sinkt auch ihre Zufriedenheit im Job.

„Alle Menschen möchten gern etwas bewegen“, sagt Henschel, der davon überzeugt ist, dass das Mitarbeiterengagement eng mit den zwischenmenschlichen Beziehungen verknüpft ist. „Das alte Sprichwort, dass Menschen nicht ihre Jobs, sondern ihre Chefs verlassen, besitzt noch immer Gültigkeit.“

RAUM ALS KÖRPERSPRACHE

Eine Möglichkeit der Kommunikation ergibt sich aus dem gebauten Umfeld. Viele Führungskräfte erkennen allerdings nicht, was die sie umgebenden Räume über die Kultur ihrer Unternehmen aussagen.

„Räume sind die Körpersprache eines Unternehmens. Sie dienen der Kommunikation, sind aber auch ein Weg, um gewünschte Reaktionen hervorzurufen.“

JULIE BARNHART-HOFFMAN | Senior Design Researcher bei Steelcase

Die zwei Jahre lang von Steelcase durchgeführten Forschungen zeigten, dass viele Führungskräfte der Meinung sind, dass Einzelbüros für ihre Arbeit unerlässlich sind. Dies begründen einige mit der Notwendigkeit, vertrauliche Informationen zu schützen, für andere ist es wichtig, einen Ort zu haben, an dem die Menschen zusammenkommen.

Das klassische Chefbüro kann Hierarchien und Top-Down-Machtstrukturen jedoch verstärken. Um neue Lösungen für Manager von heute entwickeln zu können, unternimmt Steelcase ein Experiment in den eigenen vier Wänden. So entstand der Prototyp eines Geschäftsleitungsbereichs, der auf drei wesentlichen Gestaltungsprinzipien zur Förderung einer adaptiven Kultur basiert. Mehr über die Evolution der Leadership Community erfahren Sie im 360° Magazin „Die Renaissance des Büros – Eine Wiedergeburt. Und warum sie wichtig ist.“



Rebecca Charbauski
Senior Communications Specialist

Rebecca Charbauski, eine mit dem Emmy ausgezeichnete Journalistin, berichtet über globale Forschungsprojekte, die sich auf Orte auswirken, in denen Menschen arbeiten, lernen und heilen. Im Lauf ihrer 17-jährigen Karriere veröffentlichte sie lokale und nationale Nachrichten im Fernsehen und bei einer Vielzahl von digitalen Plattformen. Sie leitete drei Jahre lang eine Digital News Group in Kansas City und war fünf Jahre lang als Nachrichtendirektorin in Grand Rapids, Michigan, tätig. Bevor sie zu Steelcase kam, arbeitete sie mit einer der vier größten Mediengruppen in den USA zusammen und koordinierte die Berichterstattung von 48 Newsrooms zwischen der Ost- und Westküste.

Produkte