

OFFICE AKADEMIE ROUNDTABLE: NEUE ARBEITSWELTEN

Wie führt man im «Flexible Office»?

EXECUTIVE SUMMARY

«Die Mehrheit der Leute
schätzt die flexible Welt
sehr.»

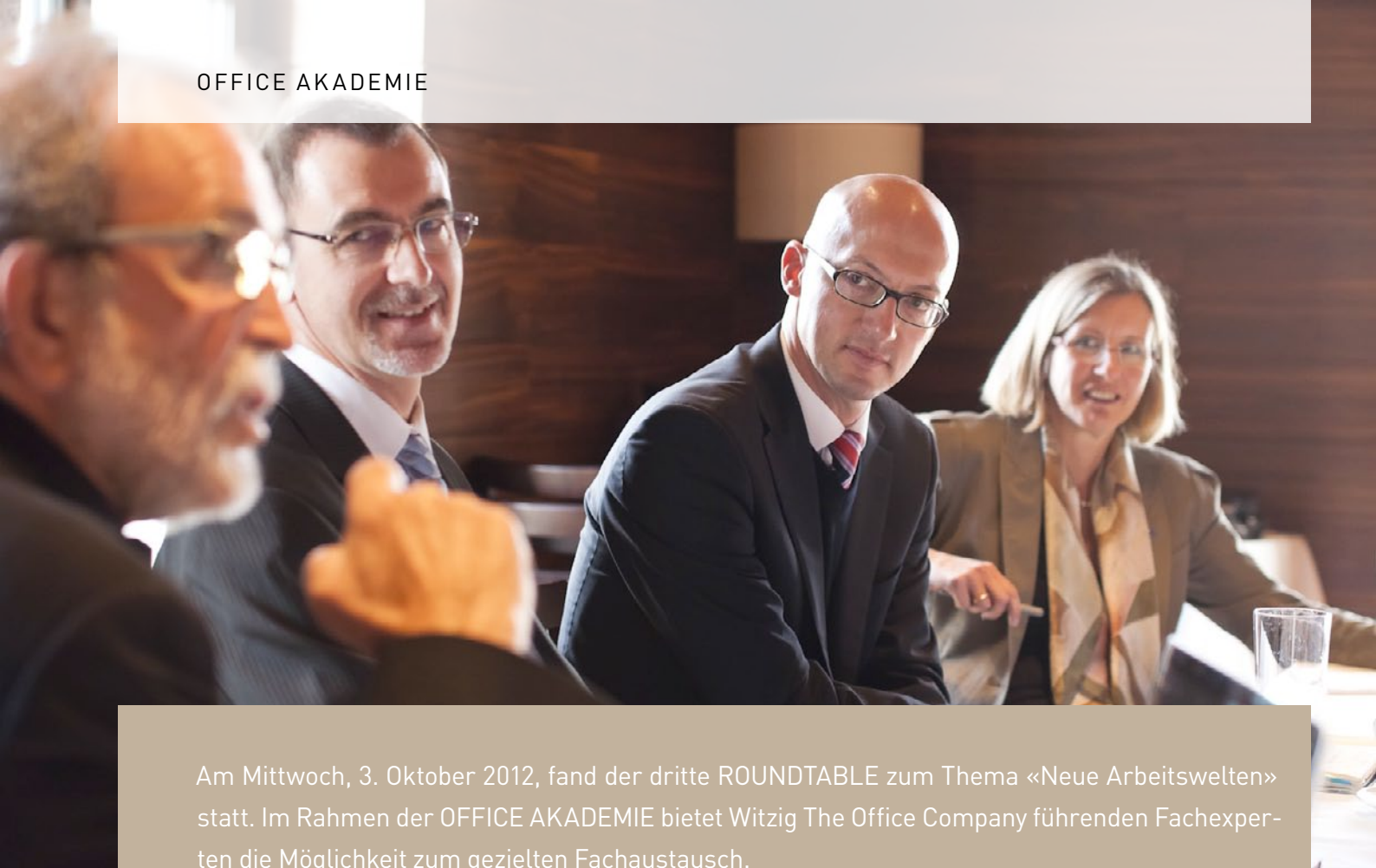
Jöri Engel

«Wer von Führen spricht,
spricht immer von einer
Ungleichheit von Macht und
Einfluss.»

Prof. Theo Wehner

«Der Chef ist nicht mehr an-
erkannt, weil er ein schönes
Büro hat, sondern weil er
eine Leistung erbringt.»

Christian Hadorn



Am Mittwoch, 3. Oktober 2012, fand der dritte ROUNDTABLE zum Thema «Neue Arbeitswelten» statt. Im Rahmen der OFFICE AKADEMIE bietet Witzig The Office Company führenden Fachexperten die Möglichkeit zum gezielten Fachaustausch.

Teilgenommen haben folgende Experten:

Patrick Benz

Verwaltungsrat, ergodata ag

Jöri Engel

Leiter Real Estate Management, Swisscom (Schweiz) AG

Christian Hadorn

Leiter Property- & Facility Management, UBS

Hans-Peter Huber

Abteilungsleiter Bewirtschaftung, Baudirektion Kanton Zürich

Gabrielle Keuerleber

Service Manager Knowledge Management, Novartis

Hugo Lombriser

Information Technology, Change Management Services, Credit Suisse AG

Danny Schweingruber

Leiter Verkauf, Witzig The Office Company

Dr. Markus Sulzberger

Präsident, Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management (SGO)

Prof. Theo Wehner

Professor für Arbeits- und Organisations-psychologie, ETH

Die OFFICE AKADEMIE bringt Vordenker im Bereich Büro- und Arbeitswelten am ROUNDTABLE zusammen. Zu verschiedenen, aktuellen Themen treffen sich Wissenschaftler, Anwender und Experten aus der Praxis, um neue Bedürfnisse von heute und morgen zu diskutieren.



Claudia Schuler
Moderation, OFFICE AKADEMIE

Abstract

Beim dritten ROUNDTABLE zum Thema «Neue Arbeitswelten» stand die Führung im «Flexible Office» im Zentrum. Dabei wurden auch die Veränderung in die Neue Arbeitswelt, das Arbeiten im «Flexible Office», Führung im Allgemeinen und unternehmensinterne sowie gesellschaftliche Themen diskutiert. Einig waren sich die Experten darin, dass im «Flexible Office» anders geführt werden müsse als in einer Zellenstruktur. Besonders gefordert sei das mittlere Management. Es müsse neu das Ergebnis der Mitarbeitenden und nicht mehr deren Präsenz beurteilen. Dies bedinge, dass es abschätzen könne, wie viel Zeit für eine Aufgabe notwendig sei. Zudem sei mehr Empathie, Selbstmanagement und Vertrauen erforderlich. Ein flexibler und adaptiver Führungsstil werde heute erwartet. Im Weiteren müssten

die Führungskräfte aber auch Grenzen setzen, falls die Mitarbeitenden mit dem flexiblen Arbeiten überfordert wären. Das Ziel sei, die Mitarbeitenden zu «konstruktiv Unzufriedenen» zu machen, um resignative Zufriedenheit zu vermeiden. Die Arbeitsaufgaben müssten so konfiguriert sein, dass sie Kooperation, Partizipation und Solidarität erforderten. Dadurch würde man der Selbstorganisation des Unternehmens sowie der Humanisierung der Gesellschaft einen Schritt näher kommen. Die Führungsarbeit im «Flexible Office» sei dementsprechend anspruchsvoll und erfordere Zeit. Leider sei diese in den Unternehmen nur begrenzt vorhanden.

CHANGE

Was war der Auslöser für die Veränderung zum «Flexible Office»?

Bei einigen Experten stand am Anfang die Vision – sei es jene des CEOs oder jene eines Architekten, der vom Top-Management unterstützt wurde. «Deshalb hatte das Projekt auch eine entsprechende Kraft», erklärte ein Experte. Es sei aber ein langer Weg, ergänzte ein anderer. Er habe bei der Generaldirektion gefragt: «Sind sie bereit, das Ganze mindestens für zehn Jahre durchzuziehen?» Das Konzept dauere mindestens zehn Jahre und könne nicht kurzfristig umgesetzt werden. Bei anderen stand klar die Wirtschaftlichkeit im Vordergrund. Da war es zuerst auch schwierig, die Führungskräfte für das Projekt zu begeistern.

Was ist die richtige Aufteilung der Aufgaben und der Verantwortung zwischen top down und bottom up?

«Ohne das Top-Management geht es nicht» waren sich die Experten einig. «Es ist ganz wichtig, dass die Grundvision und die Überzeugung und Zustimmung von oben kommen.» Es sei aber auch zentral, das Top-Management schnell mit den Mitarbeitenden zusammen zu bringen, denn das Top-Management kenne zwar die Vision, jedoch nicht den Alltag und umgekehrt. Mit der Verbindung schaffe man die Basis für die Kommunikation. Ausserdem machten die Mitarbeitenden ja alles nebenbei. Dies bedinge, dass die Anerkennung von oben kommen müsse. Umgesetzt werde es aber unten.

Wie kann das Projekt am besten implementiert werden?

Die Bedürfnisse müsse man bei den Jungen abholen, fand ein Experte. Ein anderes Unternehmen definierte 24 Module, welche die Umsetzung begleiteten, wie zum Beispiel Chats oder Mittagsschulungen: «Das beginnt beim Top-Management und endet beim Mitarbeitenden».

Die verschiedenen Elemente könnten einfach miteinander kombiniert werden. Alle Unternehmen betreuten die Mitarbeitenden mittels Change Management und verschiedenen weiteren Aktivitäten. Der Immobilienbereich ermöglichte die Rahmenbedingungen und der Change-Verantwortliche sowie das HR übernahmen die Führungsverantwortung und die Führungsthemen. «Wenn wir merkten, dass sich das Projekt wieder weiter entwickeln muss, holten wir wieder Inputs von oben». Sobald sich die Führung zum Projekt «commitete», könne das Projekt verankert werden: «Dadurch getraute sich ein wesentlicher Teil der Population nicht mehr zu sagen, dass dies für sie nicht gilt.» Zusätzlich hilfreich seien für die Umsetzung Change Agents aus den verschiedenen Bereichen. Mit ihnen habe ein intensiver Austausch stattgefunden und sie hätten intern die Informationen weiter gegeben. Wichtig sei überdies, mittels Mitarbeiter-Vertreter, IT, HR, und anderen wichtigen Stellen in einem «Sounding-Board» den Change zu begleiten und die Milestones zu diskutieren. Es gab auch Erfahrungsberichte, bei denen die Veränderung einfach befohlen wurde und es intern massive Widerstände gab. Diese konnten nur mit dem Vorleben der Führung gelöst werden: «Wenn der Chef es vorlebt, mitmacht und hinter der Sache steht, funktioniert es.» Ein anderer Experte hinterfragte jedoch: «Was heisst das, es funktioniert?» Es sei zwar jemand am Arbeiten mehr aber nicht. Ein anderer meinte sogar: «Es funktioniert nicht». Denn auch wenn ein CEO mit 60 Mitarbeitern im offenen Büro zusammensitze, wisse trotzdem jeder, dass er an der Spitze stehe und er wisse es besonders gut. Er verliere dabei nichts, sondern gewinne nur. Das hätte nichts mit Vorleben zu tun, sondern sei eine Schäferhunde-Dressurmethode: «Vormachen, nachmachen – Hasso fass». Warum müssten Chefs überhaupt alles vorleben? «Ein guter Augenarzt muss doch auch nicht blind sein.» Es wäre auch naiv, wenn der Mitarbeitende einfach alles nachmachen würde, was der Chef vormache.



«Die Herausforderung, in der wir stecken, ist, dass die Führungsleute sehr stark ins Tagesgeschäft involviert sind.»

Danny Schweingruber

Leiter Verkauf, Witzig The Office Company

Was sind die Vorteile von Mittagsschulungen?

«Bei formalen Sitzungen sind die Leute nicht so begeistert.» Zwischen 12 Uhr und 14 Uhr könne aber jeder, der wolle an der Schulung teilnehmen. Es werde jeweils der Anlass organisiert und ein Thema vorgegeben. Themen könnten Führung, Ablage, Kommunikation oder IT sein. Ein Unternehmen war damit sehr erfolgreich. Sie führten Hunderte solcher Veranstaltungen durch.

Wie bringt man Führungskräfte dazu, an einer Schulung teilzunehmen?

Das Erfolgsrezept sei, Linienverantwortliche in die Schulungen zu integrieren und sie erzählen zu lassen, wie sie das Ganze erlebten. Natürlich müsse man dafür die richtigen finden. Entscheidend sei auch, die Schulungen informell zu gestalten und sie freiwillig anzubieten. Die Mitarbeitenden erzählten von den Schulungen, was die Führungskräfte neugierig gemacht habe, so dass auch sie gekommen seien. Danach seien sie die besten Botschafter gewesen. Die Chefs hätten aber andere Anforderungen als die Mitarbeitenden und bräuchten ein für sie zugeschnittenes Angebot. Auch diese Kurse sollten aber freiwillig sein. Andere boten ebenfalls Workshops fürs höhere Management an: «How to work and how to lead in Multispace».

Die Frage dabei sei, wie es gelinge, die Chefs dazu zu bringen, darüber zu sprechen, was sie wirklich beschäftige: «Zum Beispiel über den Verlust des Statussymbols.» Sagen würden sie es nicht. Gesagt werde, sie hätten Probleme mit dem eingeschränkten Platz für die Ablage oder mit der Vertraulichkeit. Wenn man das Ganze aber aus einem anderen Blickwinkel anspreche und einen anderen Einstieg benutze, klappe es eher. Zum Beispiel wenn man frage, was sie denken würden, was ihre Leute benötigten. Dann könnten sie über die Mitarbeitenden sprechen. Dabei gehe es um ihre eigenen Ängste. Man müsse aber auch wissen, dass Männern dieser Wortschatz eher fremd ist und dass sie es oft nicht gewohnt sind, über Emotionen zu sprechen. Sie hätten die Offenheit und Bereitschaft nicht. Deshalb müsse man sie anders abholen. Ausserdem sei es wichtig, die Schulungen in bestehende Kanäle einzubetten. Die meisten Abteilungen und Teams hätten ja irgendwelche Treffen oder Meetings. Wenn man diese nutzen könne, sei es einfacher, alle zu erreichen.

«Wir steuern einen Kulturwandel an, dies bedeutet, dass sich der Mitarbeitende am Anfang garantiert nicht ‚wohl‘ fühlt.»

Gabrielle Keuerleber

Service Manager Knowledge Management,
Novartis



Worauf ist bei der Kommunikation zu achten?

«Es kommt nie so viel klar auf den Tisch, wie wenn man umzieht oder ein neues Arbeitskonzept einführt.» Entscheidend sei, die Projekte nicht als Infrastrukturprojekt, sondern als Kulturwandel zu benennen. Dieser brauche aber Zeit: «Wenn wir Morgen umziehen, ist es zu spät, über den Kulturansatz zu sprechen». Wenn man das nicht vorher mache, komme es nachher wie ein Paket von Raketen auf einem zu, weil dann die Versäumnisse der Kultur sofort transparent würden. «Bei uns wurde von Anfang an kommuniziert, dass es nicht um ein Architekturprojekt geht, sondern um den Kulturwandel.» Am Anfang sei das Verständnis noch schwierig gewesen, doch mit dem Projektfortschritt gab es Leute, die erzählen konnten, dass es auch Vorteile habe. Elementar sei, immer sowohl von den Vor- als auch den Nachteilen zu sprechen. Bei einem anderen Unternehmen stand die Wirtschaftlichkeit im Vordergrund und da sei es wichtig gewesen, dies auch entsprechend zu kommunizieren: «Das Schlimmste wäre zu lügen und zu sagen, dass wir das nur für die Mitarbeiter machen.»

Welche Probleme gab es bei der Implementation?

Die Experten waren sich einig, dass die Umsetzung schwierig sei, wenn die Führung nicht dahinter stehe: «Sie sehen nur: Wir verlieren etwas». Das Einzelbüro habe man sich über Jahre erarbeitet. Es sei ein Status-Symbol. Das aufzugeben, bereitete vielen Mühe, weil es als Verlust erlebt werde. Für einige sei die Situation auch nicht einfach gewesen, weil die Zeit bis zur Veränderung lange dauerte: «Sie schoben es einfach vor sich hin.» Am meisten Schwierigkeiten bereitete das mittlere Management: «Wir hatten mit der Lehmschicht, dem mittleren Management, grosse Mühe». Sie glaubten, mit dem Verlust der Status-Symbole Autorität zu verlieren. Den Status-Verlust dürfe man nicht unterschätzen, warnte ein Experte: «Wo holen sie sich jetzt die Differenz? Irgendwo machen sie es sehr wohl wieder sichtbar, dass sie das grössere Büro haben, das sie nicht mehr haben!» Sie würden sich den Statusvorteil wieder suchen. Ausserdem möchten die Chefs einerseits die Ziele erfüllen und andererseits auch gute Chefs sein, die die Wünsche der Mitarbeitenden erfüllen: «Da sind sie schon etwas zwischen Hammer und Amboss.» Gespräche mit den Betroffenen seien deshalb bei Problemen elementar.

«Mit dem neuen Arbeitsumfeld kristallisiert sich sofort heraus, wer gut ist und wer nicht.»

Christian Hadorn

Leiter Property- & Facility Management, UBS



Können alle Mitarbeitenden vom Change überzeugt werden?

Die Tendenz in der Arbeitswelt sei klar: noch viel individueller und anders. Diejenigen die glauben würden, das sei jetzt schon ein grosser Schritt, denen sage ein Experte immer: «Das ist erst der erste Schritt». Man solle sich lieber jetzt schon an die Veränderung gewöhnen. Wer jetzt nicht mitkomme, den habe man schon verloren: «Gehe mit der Zeit, sonst gehst du mit der Zeit». Es gäbe keine Wahl. «Man weiss, 60% sind immer dagegen». Diese Leute würden viel Lärm machen, aber nichts bringen. Man darf sich durch diese Leute nicht bremsen lassen und mit den Vorreitern, jenen die das Vorhaben unterstützen, arbeiten. Wenn man sie finde, erreiche man auch die grosse Masse. Man müsse wissen, was die Mitarbeitenden wollen: Ein Einzelbüro, einen grossen Schreibtisch, usw. Das würden sie aber nicht erhalten. Also müsse man ihnen Lösungen bieten und sagen, «wie das Auto aussieht, das das Pferd ablöst». Es gehe von der Quantität zur Qualität. Man müsse einen Interpretationsspielraum haben und die Welt interpretieren: «Umwege erhöhen die Ortskenntnis».

Welche Ängste sind vorhanden?

«Mitarbeitende und Führungskräfte haben beide Ängste auf ihre Art.» Deshalb sei das Change Management auch so wichtig. Führungskräfte hätten einerseits Angst vor dem Statusverlust, aber sie fragten sich auch: «Wie komme ich zu meinen Mitarbeitern? Ich sehe sie ja gar nicht mehr.» Da komme es darauf an, wie man den non-territorialen Arbeitsplatz definiere. Die meisten hätten keine absolut non-territorialen Arbeitsplätze, sondern begrenzten das Konzept auf das Stockwerk oder das Team. Da wisse der Manager, wo sein Team sitze und sei fast näher dran. Andererseits wäre das Risiko zu gross, dass die Einsparung und Effizienz durch das Suchen verloren gehe. Ein anderer Experte fürchtete sich vor den gesundheitlichen Auswirkungen, wenn die Leute nicht mit der enormen Flexibilität umgehen könnten. «Wir sind getrieben durch die Angst, Fehler zu machen.»



«Ich brauche nicht einen Chef, der mich führt, ich brauche einen Coach.»

Hans-Peter Huber

Abteilungsleiter Bewirtschaftung, Baudirektion Kanton Zürich

Ist der Erfolg der Massnahmen messbar?

«Ich könnte nicht sagen, dass wir den Erfolg der Massnahmen messen können», meinte ein Experte stellvertretend für die meisten anderen. Er glaube, es gab einige Vorreiter, denen man es abschaute. «Irgendwann wurden die ewig Gestrigen von der Zentrifugalkraft an den Rand getrieben.» Wenn vorgelebt und vorgemacht werde, habe es irgendwann eine zentrale Wirkung. Im Nachhinein würden die Leute schon sagen, dass es gut war. Er könne den Erfolg aber nicht messen und deshalb habe er aufgehört, es zu versuchen. Wenn es keine Kündigungen und frustrierte Personen gäbe, dann hätte er es geschafft. «Wenn man das Messen aufgibt, überlässt man es dem Selbstlauf», antwortete ein anderer Experte. Man sollte den Anspruch haben, die Wirkungen zumindest im Nachhinein beschreiben zu können: «Wenn Du Punkte verbinden willst, musst Du zurück schauen». Messen heisse nicht, die bessere Prognose anzupeilen, sondern, dass wir verstehen würden, was in der Vergangenheit passiert sei. «Wir müssen von der riesigen Illusion wegkommen, dass alles quantitativ messbar ist», fügte ein anderer an. Wir müssten wieder Mut haben, qualitativ zu beschreiben.

Welche Schwierigkeiten können nach der erfolgreichen Projektumsetzung auftreten?

«Wir laufen heute durch optimierte Flächen und haben das Gefühl, da arbeitet niemand.» Man könne noch 30% mehr füllen. Aber dann gebe es auch Tage, wo die Belegung relativ gut sei. Die Leute bräuchten immer noch eine Homebase, Stauräume und Räume, um Sitzungen abzuhalten. «Wir glauben, dass wir an einer Schwelle zu einer wesentlichen Überarbeitung des Büroraumkonzepts sind. Nämlich, dass wir wieder aufschlüsseln.» Es werde nicht mehr gesagt, dass es für alle gleich ist, sondern man gehe viel stärker auf die einzelnen Funktionsgruppen ein. Es gäbe einzelne, die einen festen Arbeitsplatz hätten und ganz viele offene Flächen ohne Zuweisung. Da würden irgendwelche Leute arbeiten, die gerade vor Ort seien. Jeden Tag seien es aber andere Kollegen, denn die Mitarbeitenden seien dauernd unterwegs. Aus diesem Grund gäbe es Denkmodelle, den Leuten allenfalls einen Beitrag an die private Infrastruktur zu geben anstelle eines fixen Arbeitsplatzes im Unternehmen.

«FLEXIBLE OFFICE»

Was sind die Herausforderungen im «Flexible Office»?

«Der Chef ist nicht mehr anerkannt, weil er ein schönes Büro hat, sondern weil er eine Leistung erbringt.» Das sei für gewisse Chefs eine Herausforderung, denn plötzlich könnten die Mitarbeitenden beobachten, was sie den ganzen Tag machten. Oft seien Veränderungen in der Büroweltkultur auch mit Veränderungen in der Hierarchiestufe verbunden. Woran man sich vorher noch halten konnte, gehe jetzt verloren: «An was erkennt ein Chef noch, dass er Chef ist?» Das sei ein enormer Kulturwandel. «Was erwartet ein Mitarbeitender von seinem Chef?» «Sind die Leute fähig zu arbeiten, ohne dem Chef eine Freude zu machen?» Wem könne man denn nachher noch eine Freude machen? Viele Fragen müssten von der Führung geklärt werden.

Ist «Flexible Office» für alle Mitarbeitenden möglich?

«Es gibt Bereiche, die sich nicht für die Flexibilität eignen.» Klassischerweise sei dies zum Beispiel die Kreditorenbuchhaltung. Die könnten nicht von zu Hause aus arbeiten. Dadurch entstehe eine Zweiklassengesellschaft, die man managen müsse. Eine Lösung dazu sei, dass man dasselbe Konzept in verschiedenen Standorten einführe. In einer Spezialzone könnten dann beispielsweise die Basler während zwei Tagen in der Woche im selben Unternehmen in einer Filiale in Basel arbeiten und müssten nicht jeden Tag nach Zürich reisen. Die Knotenpunkte wurden durch die Evaluierung der Arbeits- und Wohnorte der Mitarbeitenden festgelegt. Die IT und die entsprechenden Tools unterstützten diese Lösungen, so dass die Chefs wüssten, wo sich ihre Mitarbeitenden aufhielten.

Was sind Vorteile von «Flexible Office»?

Ab einer gewissen Funktionsstufe gäbe es eine Zeitaufonomie-Vereinbarung, bei der es keine Zeiterfassung mehr gäbe. Die Mehrheit der Leute schätzten die flexible Welt sehr, was sich neben anderen Faktoren, auch in der Steigerung des Commitments zur Firma zeige: «Das gibt einen unheimlichen Zug in die Firma, denn die ewig gestrigen bleiben auf der Strecke.» Neue Führungskräfte würden überdies eintreten, die gewohnt seien, so zu arbeiten.

Was sind Nachteile von «Flexible Office»?

Die Probleme, die entstünden, seien die Mitarbeitenden, die irgendwann arbeiteten, jedoch keine Grenzen mehr spürten. Viele junge Leute ohne Familie würden von sieben Uhr morgens bis in die Nacht arbeiten. Das sei für die Führungskräfte eine grosse Herausforderung. Sie müssten abschätzen, wie viel Zeit eine Arbeit benötige und welches Ergebnis sie erwarteten.



«Wir müssen von der riesigen Illusion wegkommen, dass alles quantitativ messbar ist.»

Dr. Markus Sulzberger

Präsident, Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management (SGO)

Wie stellt man sicher, dass die Mitarbeitenden nicht ausbrennen?

«Jeder will einen guten Job machen und arbeitet mehr, als wenn man unter Kontrolle ist.» Ca. 2% der Mitarbeitenden würden weniger arbeiten, aber tendenziell arbeiteten die Leute mehr. Da helfe die IT. Wenn er mitten in der Nacht ein Email von einem Mitarbeitenden erhalte, werde er das am nächsten Tag mit dem Mitarbeitenden diskutieren. Das sei eine Führungsaufgabe. Man müsse darauf achten, dass die Mitarbeitenden auch Pausen machten. Es gäbe aber sicher auch Führungskräfte, die es toll fänden, wenn jemand in der Nacht noch Mails schreiben würde, wendete ein anderer Experte ein, denn die Produktivität werde ja kurzfristig besser. «Bei verschiedenen Mitarbeitern haben wir die flexible Zeiteinteilung wieder aufgekündigt, weil sie praktisch jede Nacht Mails verschickten», teilte ein weiterer Experte mit, denn nicht alle könnten mit der extremen Flexibilität umgehen. Neben dem Burn-out gebe es überdies auch das Bore-out. Man könne auch – an manchen Arbeitsplätzen – vor Langweile krank werden.

Wie führt man im «Flexible Office»?

«Man muss anders führen», waren sich die Experten einig. Man müsse darauf achten, dass der Mitarbeitende auch Pausen mache und es benötige mehr Empathie. Die Herausforderung sei: «Wie führe ich Leute, wenn ich nicht mehr mit Präsenz, sondern mit Output messen muss?» Dabei müsse man den Chefs helfen. Es gebe hierzu kein Allgemeinrezept.

Es sei elementar, dass die Chefs verstünden, was ihre Leute machten, damit sie ergebnisorientiert führen könnten: «Der Chef muss den Job des Mitarbeitenden sehr gut kennen, um die Zeit zu definieren». Doch es sei schwierig für die Chefs abzuschätzen, wie lange ein Mitarbeiter für ein Projekt brauche. Dabei hätten sie gemerkt, dass die Chefs die Jobs der Mitarbeitenden nicht kannten. Sie wüssten nicht, was die Leute machten. Da müsse man Ängste abbauen und sagen, dass sie es mit der Zeit lernten. Man müsse Zeit geben und auch bei der obersten Führung darauf hinweisen, dass noch nicht alle soweit seien. «In meiner Organisation habe ich von drei Führungsstufen auf eine reduziert, damit ich mehr Nähe zu den Leuten und den Themen habe» informierte ein Experte. Top Leute müsse man nicht kontrollieren, wendete ein anderer ein. Die Realität sei aber nicht so: «Bei einem Viertel muss man kontrollieren.» Doch wie könne man Leute kontrollieren, wenn sie überall verstreut seien? Einzelne würden die Ruhezone nutzen, damit sie der Chef nicht finde und niemand etwas frage. Da seien die Chefs gefordert. Führen über Resultate sei anspruchsvoll und habe der Chef nie gelernt. Früher sei mittels Präsenzzeit kontrolliert worden. Junge könnten besser damit umgehen. «Mit dem neuen Arbeitsumfeld kristallisiert sich sofort heraus, wer gut ist und wer nicht.» Das sei für die Chefs sehr hart, aber ein Vorteil, denn man könne sofort korrigieren.

FÜHRUNG

Was bedeutet Führen?

«Wer von Führen spricht, spricht immer von einer Ungleichverteilung von Macht und Einfluss.» Nicht jeder habe die gleiche Macht und den gleichen Einfluss. Das müsse akzeptiert werden. Dies bedeute aber nicht, dass man nur von oben nach unten führen müsse. Heute spreche man von Führung von unten. Etwas habe sich aber kolossal verändert: «Die Gesellschaft hat eine Form von Individualisierung erlebt.» Wir könnten heute viel freier und individueller Dinge entscheiden als früher. Die Schweiz lebe die Basis-Demokratie vor, was Führung von unten sei. Jetzt würden Umstellungen in den Betrieben gemacht und so etwas wie Kollektivität gefordert. In der Gesellschaft würde einem aber überall Individualität gewährt. De facto standardisierten wir die Bedürfnisse: «Die McDonaldisierung geht in alle Bereiche.» Trotzdem sei aber die individuelle Freiheit um ein vielfaches grösser als die organisationale: «Ich kann heute heiraten, wen ich will und von jenem Geschlecht, das ich will.» In den Betrieben wolle man das jetzt langsam nachvollziehen. Man wolle Kooperation und Solidarität. Lange Zeit wollte und brauchte man das nicht mehr. Im Vordergrund standen Koordination und Kontrolle. Auch die Gesellschaft würde dies aber benötigen: «Zwischen der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Organisation besteht eine Kluft.» Da bestehe ein grosser Widerspruch. Führen sei auch nur noch beschränkt möglich, denn Befehle oder Richtlinien würden fast alles vorgeben, was nicht so motivierend sei: «Die Managementspielräume werden immer enger.» Ein weiterer Experte erklärte: «Die Führungsrolle hat zwei Elemente: Einerseits das Management und andererseits Leadership.» Beim Management müsse man alles nach Vorgabe machen und habe gar keine Wahl: «Managen heisst, analysieren, delegieren und gut kontrollieren.» Leadership sei persönlich und menschlich.

Die Unternehmen hätten heute aber keine grosse Erwartung an eine menschliche Führung. Auch die Systemsteuerung werde immer komplexer und perfekter. Führungsspielräume gebe es allerdings immer, denn jedes Individuum sei verschieden. Ob einem jedoch dazu verholfen werde, sei die Frage.

Ist Führung lernbar?

«Es gibt sehr viele Führungskräfte, die gar nicht führen können», meinte ein Experte. Führung lerne man nicht, sondern man werde einfach da reingeschoben, weil man «primus inter pares» sei – ohne Ausbildung, höchstens mit ein paar Tageskursen. Ein Grossteil derjenigen, die Empathie hätten, würden als «Weicheier» gelten und nicht nach oben kommen: «Es sind die knallharten Typen, die aufsteigen.» Jemand anderer war der Meinung, dass man zum Führen geboren sein müsse. Dies wiederum widerlegten andere Experten: «Führung kann man lernen.» «Man kann jemanden ins Wasser schmeissen und er überlebt mit der Hundepaddelmethode; einen guten Delphinstil jedoch wird er nicht entwickeln.» Man könne auch Methoden lernen oder in gesichertem Umfeld abstürzen. Das sei eine notwendige Grundvoraussetzung. Es gäbe aber auch solche, die mit Begabung oder Glück dazu gekommen seien. Ausserdem könne auch ein Vorgesetzter als Coach eine Führungsschule darstellen. Es sei aber auch falsch zu meinen, es müssten alle führen: «Wir benötigen auch Fachkarrieren.» Das sei ein zentrales Element des Kulturwandels. Früher sei man einfach alle drei Jahre eine Stufe emporgeklettert.

«Wenn der Chef es vorlebt, mitmacht und hinter der Sache steht, funktioniert es.»

Hugo Lombriser

Information Technology, Change Management Services, Credit Suisse AG



Wie können Führungsqualitäten ausgebildet werden?

Bei ihnen finde heute eine aktive Personalentwicklung statt, informierte ein Experte: «Alle Führungskräfte müssten einen Lehrgang durchgehen». Das habe sehr viel gebracht. Ein anderer Experte meinte, dass es bei ihnen in der Führungsausbildung sehr stark um die Persönlichkeitsentwicklung gehe. Komischerweise habe es aber relativ wenig Einfluss darauf, ob individuell oder im Team zusammengearbeitet werde. Eigentlich möchte man ja «Collaboration». «Wir wissen heute, die Führungskraft oder den Führungsstil gibt es nicht», erklärte ein anderer. Es scheine eine Fähigkeit zu sein, die jenseits irgendwelcher eindeutiger Persönlichkeitseigenschaften und Stilmerkmale liege. Führungskarriere sei immer nach oben gedacht. Es gäbe ein Experiment, wo Leute aus dem obersten Management ins mittlere Management aufgestiegen seien; dies also nicht als Abstieg erlebt haben. Um zu lernen, müsse man reflektieren. Man schaue zurück. Lernen sei also keine steigende Linie, sondern es ziehe Schleifen. Leider sei aber keine Fehlerkultur in den Unternehmen vorhanden: «Es gibt keine positive Fehlerkultur».

Welche Führungsqualitäten sind erforderlich?

«Ich brauche nicht einen Chef, der mich führt, ich brauche einen Coach», stellte ein Experte fest. Wenn es ein Problem gebe, könne er zu ihm gehen, doch er müsse ihm nicht Rechenschaft ablegen. Er möchte den Chef auch nicht ständig im Büro haben. Er brauche Ziele und Führung, aber in der Form, dass er fragen könne, wenn er nicht mehr weiter komme. Das heisse, der Chef müsse auch nicht mehr wissen als der Mitarbeitende. Manchmal sei es sogar gut, wenn er nicht mehr wisse, dann habe er eine andere Sichtweise. Früher sei es anders gewesen: «Wir führten teilweise noch durch Informationsvorsprung.» Das sei einfach gewesen. Doch dies gehe heute nicht mehr. Es werde ein flexibler und adaptiver Führungsstil verlangt. Personen, die keine Angst hätten, sich flexibel auf eine Situation einzulassen und damit ein Stückweit ihr Verhalten von gestern in Frage zu stellen. Dafür sei ein hohes Selbstwertempfinden notwendig. Wichtig sei auch das Selbstmanagement: «Jemand, der sich selbst und seine «Life Domains» im Griff hat, reagiert auf diese Veränderungen ganz anders als jemand, der von einem Fettnapf in den anderen tritt».

UNTERNEHMENSINTERNAS

Wie engagiert sind die Mitarbeitenden?

Gemäss den Experten hängt dies unter anderem von der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens ab. «Die Leute, die die Tendenz haben, in ein Burnout reinzukommen, sind zirka zwei Prozent – jene, die unbedingt vorwärts kommen wollen.» Viele Leute seien aber lethargisch und würden versuchen, möglichst ruhig zu sein und abzuwarten. Gemäss dem Engagement-Index von Deutschland seien etwa 10% motiviert, 70% würden einfach kommen und ungefähr 20% hätten innerlich und äusserlich gekündigt, erläuterte ein Experte. Ein anderer erklärte: «Die Schweizer sind im europäischen Vergleich zwischen 35% und 42% resignativ zufrieden.» Das sei im Längsschnitt schon seit 1997 zu beobachten. Die Resignativ-Zufriedenen seien diejenigen, die sagen, der Job entspreche nicht ihrem Anspruch oder ihrem Soll-Wert, aber in anderen Unternehmen sei es auch nicht besser. Es funktioniere, weil die Schweizer in der Lage seien, in die Resignation zu gehen. Da könne man immer noch arbeiten. Es sei auch nicht Unzufriedenheit, sondern eben resignative Zufriedenheit! Ansonsten würden die Zahlen in Europa zwischen 15% und 18% liegen. Resignation bedeute Ausweglosigkeit und damit konsequenterweise auch fehlendes Engagement. Knapp 1/5 der Leute seien intrinsisch motiviert. 80% kämen einfach zur Arbeit und von ihnen könne ein Stück Gehorsam verlangt werden. Sie hätten draussen genügend individuelle Freiheit. Damit werde es kompensiert, auch wenn es sich eigentlich nicht kompensieren lasse.

Welche Rolle hat HR inne?

In grossen Unternehmen gäbe es kein HR mehr: «Man hat einen Personaldienst.» Dies heisse, die Begleitung der Leute werde sehr oft wieder an die Linie delegiert. Überall werde standardisiert: «Das ‚Finetuning‘ findet nicht mehr statt.» Die HR-Leute hätten keine Zeit mehr für die Begleitung. Ein anderer wendete ein, dass HR von den Führungsleuten zum Personaldienst zurückgestuft wurde, weil die Linie sagte: «Ich lasse mir doch von dir nicht reinreden, wenn ich die Ergebnisverantwortung trage». Heute sei HR ein Dienstleister, den man anfragen könne, wenn ein Thema anstehe. Dann würden die benötigten Tools und Skills zur Verfügung gestellt.



«Wir laufen heute durch optimierte Flächen und haben das Gefühl, da arbeitet ja niemand.»

Jöri Engel

Leiter Real Estate Management,
Swisscom (Schweiz) AG

Ist die Zeit zum Reflektieren in den Unternehmen noch vorhanden?

«Nein» waren sich die Experten einig. Projekte würden nicht mehr reflektiert. Sie würden nur noch durchgeführt und abgeschlossen. «Man hat keine Zeit, denn es muss alles schnell gehen.» Die Zielsetzung der Führungskräfte sei das nächste Quartal. Vielleicht bestehe noch eine Vision für die nächsten zwei, drei Jahre. Auch Kunden und Aktionäre möchten alles sofort. Weiter würde nicht gedacht, dabei müsse man doch planen. «Die Herausforderung, in der wir stecken, ist, dass die Führungsleute sehr stark ins Tagesgeschäft involviert sind.» Dadurch würde mehr Energie in die Zielerreichung gesteckt als in die Führungsaufgabe. Zentral sei die Geduld: «Einfach nur zuzuhören ohne sofort mit einer Einwandbehandlung zu reagieren oder sich zu verteidigen.» Früher sei es so gewesen, dass die Leute umso weniger Zeit hatten, je weiter unten sie in der Hierarchie waren. Je höher man kam, umso eher war Zeit vorhanden. Das habe sich umgedreht. Nun habe das mittlere Management einen enormen Zeitdruck, den die unteren Stufen nicht mehr in diesem Ausmass haben. Deshalb müsse man die Intelligenz von weiter unten nutzen. Gut geführte und geplante Experimente in einem kleinen Umfeld und einem überschaubaren Risiko könnten dabei ein Hoffnungsschimmer sein. Ein Unternehmen machte ein Experiment und gab den Managern Zeit, indem es ihnen Arbeit abnahm. Das Resultat sei perfekt gewesen.

Sind die Unternehmen für das Wohlbefinden der Mitarbeitenden verantwortlich?

«Wir steuern einen Kulturwandel an, dies bedeutet, dass sich der Mitarbeitende am Anfang garantiert nicht ‚wohl‘ fühlt.» Wenn sie möchten, dass sich der Mitarbeitende wohl fühle, dann müsste man ihm das anbieten, was er kenne, aber das wollten sie ja nicht. «Das heisst, wir müssen unsere Leute aus der Komfortzone holen.» Dabei sei zentral, dass sie sich nicht vom Management alleine gelassen fühlten und dass sich die Manager dessen bewusst seien. Aus der Erfahrung hätte sich der Begriff «produktives Wohlbefinden» gebildet. Das müsse vorhanden sein. Die Frage sei allerdings, wie man die Mitarbeitenden in diesen Zustand bringe. Ein Experte fragte daraufhin: «Was bedeutet aus der Komfortzone holen? Wohin denn holen?» «Wohlbefinden ist ein heikles Wort», fügte jemand anders an. Er sei allerdings damit einverstanden, dass die Unternehmen nicht dazu da seien, eine Wohlfühl-Atmosphäre zu schaffen und am Schluss noch Löhne dafür zu bezahlen.



«Indem ich versuche, Mitarbeitenden Potenzial zu geben und mit ihm Potenzial zu erschliessen komme ich in die konstruktive Unzufriedenheit.»

Patrick Benz

Verwaltungsrat, ergodata ag

Wie kann man der resignativen Zufriedenheit Gegensteuer geben?

Indem man vom heroischen Management wegkomme, dass die Intelligenz immer nur an der Spitze stehen kann: «Wir müssen zum post-heroischen Management gelangen.» Man hole jemanden aus der Resignation, wenn man ihn zu einem konstruktiv Unzufriedenen mache. Bei der konstruktiven Unzufriedenheit sage jemand: «Hier oben ist meine Soll-Vorstellung und weiter unten ist der derzeitige Ist-Wert». Die Arbeit entspreche zwar nicht den Wünschen und Bedürfnissen, aber man könne etwas tun. Nicht das Anspruchsniveau werde also gesenkt, sondern die Ist-Situation werde versucht zu ändern. Das sei aber nicht einfach zu kommunizieren: «Ich brauche dich unzufrieden». Nur so würde es aber funktionieren. Resignation habe etwas mit Aussichtslosigkeit zu tun. Zu diskutieren sei auch, wo die Gewinner und wo die Verlierer sitzen würden. Ein anderer Experte sieht zwei Möglichkeiten, um aus der Resignation zu kommen. Einer sei, das «Middle Management» zu eigenverantwortlichen, motivierten Personen zu machen: «Middle Manager unterschätzen ihre Freiheitsgrade».

Sie hätten als einzige die Möglichkeit sich nach oben und unten zu orientieren und zu entwickeln. Genau vor der Weiterentwicklung des mittleren Managements habe doch das obere Management Angst, wendete ein anderer Experte ein: «Die oberen Führungskräfte haben Angst, dass sie überholt werden.» «Aus meiner Sicht ist es eine grenzenlose Angst, je höher man im Management rauf kommt.» Wir sollten deshalb die Menschen unterstützen und ihnen helfen, dass sie wieder Freiheitsgrade erhalten. «Angst ist der schlechteste Ratgeber.» So komme man in die Richtung konstruktiver Unzufriedenheit, indem man versuche, einem Mitarbeitenden Potenzial aufzuzeigen oder mit ihm Potenzial zu erschliessen. Die Frage sei, ob wir noch bereit seien, gewisse Risiken zu tragen, denn die Prozesse seien dermassen reglementiert, dass man als mittleres Kader nur noch beschränkt Möglichkeiten habe. Es werde einem so auch die Lust genommen, zu agieren.

GESELLSCHAFT

Welche gesellschaftlichen Auswirkungen sind durch die Veränderung der Arbeitswelt spürbar?

«Ich habe den Eindruck, dass wir heute in einer Situation stehen, wo vieles aufeinander prallt: extrem viel neue Technologie, Möglichkeiten und Chancen auf der einen Seite, eine starke zusätzliche Individualisierung, ein Freiheitsdrang und viel mehr Informationen auf der anderen.» Zusätzlich sei die Korrelation zwischen dem Arbeitsplatzkonzept und der Gesundheit sehr hoch. Im Bereich betriebliches Gesundheitswesen würden wir bei der Organisation und Führung noch ganz am Anfang stehen. Zurzeit griffen wir ein, wenn jemand ein Burnout habe und böten gute Therapiemöglichkeiten, doch das Problem sei dann nicht gelöst. Es sei nur Symptombekämpfung statt Prävention.

Wie kann die Ungleichverteilung der Macht durchbrochen werden?

Dafür sei so etwas wie Partizipation und Kooperation nötig: «Wir brauchen Aufgaben, die ich nur kooperativ lösen kann». Dann könne man auch Arbeitsplätze gestalten, die Zusammenarbeit, Wissensaustausch und gemeinsame Innovationen verlangten. Im Moment seien die Arbeitsaufgaben so zugeschnitten, dass sie ein einzelner kontrolliert führen könne. Die Arbeitsaufgaben müssten aber so konfiguriert sein, dass sie Kooperation und Solidarität erforderten. Für alles, was wir den ganzen Tag machen, könnten wir nicht alleine die Voraussetzungen schaffen. Dieses Bewusstsein müsste wieder in den Unternehmen vorhanden sein. Organisationsziele müssten zu Teamzielen werden und Team-Ziele zu Einzelaufgaben. Eine Humanisierung der Gesellschaft und des Arbeitslebens würden sich nicht mehr lange so trennen lassen. Kooperation, Partizipation und Solidarität seien notwendig. Eine Humanisierung der Gesellschaft könnte heute von den Betrieben ausgehen. Damit hätten sie eine ethische Verantwortung – um ein vielfaches höher als noch vor 30 oder 40 Jahren. Die Führung von unten und die Ängste der Führungskräfte müssten näher betrachtet werden. Könnte nicht über Ergebnisse von unten her geführt werden? Dies würde dann einer Selbstorganisation entsprechen. Mit dem Führungsthema würden wir uns einbilden, dass sich Menschen nicht selbst organisieren könnten. Dann wüssten sie angeblich nicht, was sie zu tun hätten. Mit der Führung würden wir sie unmündig machen. Natürlich könnten sie sich zum Schluss gar nicht mehr selbst führen. Das sei eine «Self-Fulfilling-Prophecy». Die Menschen würden sich ja sonst auch in vielen Dingen selbstorganisiert führen und seien nicht ungeführt unterwegs. Doch warum müsse dies durch Hierarchie getrennt werden?

«Wollen wir Zusammenarbeit, so brauchen wir Aufgaben, die man nur kooperativ lösen kann».

Prof. Theo Wehner

Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie, ETH



Können Arbeitsräume Verhalten auslösen?

«Ja, ich glaube, es hat einen enormen Einfluss, mich inspirieren zu lassen», bemerkte ein Experte. Die bestehenden Grundwerte würden aber ebenfalls eine grosse Rolle spielen und es brauche zusätzliche Ingredienzen. «Wenn das gelingen würde, wäre das gut» fand ein anderer. Die Mitarbeitenden wären aber nie auf ein Grossraumbüro gekommen. Ihnen dann zu erklären, dass das richtig sei, könne man nur über die Arbeitsaufgabe. Zurzeit gäbe es viel zu viele Arbeitsaufgaben, die keine Kooperation verlangten. Entscheidend sei, dass das «Setting» zur Aufgabe passe: «Freiheit kommt, indem ich Raum habe». Die Gesellschaft verteile Räume: «Zurzeit geht der öffentliche Raum verloren, weil wir daraus eine öffentliche Telefonzelle machen». Wenn man möchte, dass mehr kooperiert, mehr gemeinsam innoviert und produziert werde, müsse dies über die Aufgaben und nicht über die Einstellungen versucht bzw. erreicht werden. Einstellungen zu manipulieren sei sehr schwer. Ein interessanter Ansatz, wie man jemanden überzeugen könne, ohne dass man ihn manipulierte, sei: «Mit einer versteckten Aufforderung». Ein Beispiel hierfür sei die Fliege im Pissoir. Da sei nicht das pinkeln neu gelernt worden. Sie lenke ab und schaffe ein Erlebnis; mit dem Ziel Reinigungskosten in ziemlicher Höhe zu sparen. Die Frage sei: «Wie schaffe ich ein Erlebnis in der Führung?»



Konklusion

Die dritte ROUNDTABLE-Gesprächsrunde war ein enorm spannender Austausch zwischen den verschiedenen Experten und Wissenschaftlern. Neue Einsichten, Lösungen und Praxiserkenntnisse konnten gewonnen werden. Probleme wurden diskutiert und Erfolgsrezepte ausgetauscht.

NÄCHSTER ROUNDTABLE
NEUE ARBEITSWELTEN

Mittwoch, 10. April 2013

uniTurm, Universität Zürich
