



Sandra Gauer

Führen im Zeitalter neuer Arbeitswelten

Potenziale realisieren
und Erfolgsfaktoren umsetzen

 Springer

Führen im Zeitalter neuer Arbeitswelten

Sandra Gauer

Führen im Zeitalter neuer Arbeitswelten

Potenziale realisieren und Erfolgsfaktoren umsetzen



Springer

Sandra Gauer
Gauer Consulting
Bern, Schweiz

ISBN 978-3-662-68537-2 ISBN 978-3-662-68538-9 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-68538-9>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de> abrufbar.

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert an Springer-Verlag GmbH, DE, ein Teil von Springer Nature 2024

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Planung/Lektorat: Marion Krämer

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Wenn Sie dieses Produkt entsorgen, geben Sie das Papier bitte zum Recycling.

Inhaltsverzeichnis

1	Führung und Neue Arbeitswelten	1
1.1	Ein vielschichtiges Themen- und Mienenfeld.....	2
1.2	Transformationale Führung in neuen Arbeitswelten	2
	Literatur	12
2	Über Die Kunst der Introspektion	15
	Literatur	21
3	Neue Arbeitswelten – ein strategischer Prozess	23
3.1	Am Anfang war der Gedanke.....	24
3.2	Die Komplexität erkennen und entflechten	25
3.3	Verschiedene Ebenen berücksichtigen	26
3.4	Das Eisbergmodell by Gauer	27
3.5	Was bedeutet das für die Führung?	32
3.5.1	Für Führungskräfte	32
3.5.2	Für Mitarbeitende	32
3.6	Neue Arbeitswelten sinnvoll aufbauen	33
3.6.1	Potenziale erkennen	33
3.6.2	Mitarbeitende aktiv einbinden	33
3.6.3	Führung ermöglichen.....	34
3.6.4	Büro bedürfnisgerecht aufbauen.....	34
3.7	Personalwesen und neue Arbeitswelten.....	35
3.7.1	Unternehmenswerte als Triebkraft.....	35
3.7.2	Zusammenspiel von Führungskraft und Personalabteilung.....	35
	Literatur	36
4	Neue Arbeitswelten erzeugen Stress	39
4.1	Der positive und der negative Stress.....	40
4.2	Evolutionenbiologisch und doch gesellschaftlich korrekt handeln	41
4.3	Risikobereich Büro – Eine Entwicklung	42
4.4	Die Stressoren vor Augen	43
4.5	Wir überholen uns selbst.....	44
4.6	Resilienz bedeutet auch realistisch sein.....	45
4.7	Der Umgang mit Stressoren – Die Theorie	46
4.8	Der Stressthematik aktiv begegnen	47
4.9	Der Umgang mit Stressoren – Ein Ansatz	47
4.10	Was bedeutet das für die Führung?	50
	Literatur	50

5	Effizienzkiller entdecken	53
5.1	Ständige Unterbrechungen	54
5.2	Technostress	54
5.2.1	Die Gleichzeitigkeit und die Vielfalt sind ein gravierendes Problem	55
5.2.2	Technostress als Krankheitsbild	55
5.2.3	Überraschende weitere Forschungsarbeit	55
5.3	Smartphones verschwenden unsere Gehirnleistung	56
5.3.1	Drei Gruppen untersucht	56
5.3.2	Überraschendes Resultat	56
5.3.3	Gehirnleistung wird verschwendet	56
5.4	Was bedeutet das für die Führung?	57
5.4.1	Für Führungskräfte	57
5.4.2	Für die Mitarbeitende	57
	Literatur	58
6	Konflikte in neuen Arbeitswelten	59
6.1	Es ist nicht gleich ein Konflikt	60
6.2	Konfliktarten	60
6.3	Konfliktphänomene	62
6.4	Konfliktpotenzial gibt es überall	62
6.5	Was bedeutet das für die Führung?	63
6.5.1	Für Führungskräfte	63
6.5.2	Für Mitarbeitende	64
	Literatur	65
7	Der Mensch im Spannungsfeld zwischen realer und virtueller Welt	67
7.1	Coole Welten, gestylte Layouts, happy Office	68
7.2	Arbeitswege müssen effizient genutzt werden	68
7.2.1	Zusammenarbeit im Wandel	68
7.2.2	Deswegen verändert sich auch das Büro	69
7.2.3	Architektur und die Auswirkung auf die Arbeitspsychologie	70
	Literatur	70
8	Office Performance als Erfolgsfaktor	73
8.1	Das Office-Performance-Modell	74
	Literatur	77
9	Die Macht der gebauten Umwelt auf unser Erleben und Verhalten	79
9.1	Architekturpsychologische Sichtweisen	80
9.2	Zusammenhänge erkennen	81
9.3	Maslows Experiment	82
9.4	Wir können etwas beitragen	82
9.5	Jugendstil und neue Arbeitswelten	83
	Literatur	84

10	Der virtuelle Raum	85
10.1	Homeoffice oder „in Office“?	86
10.2	Arbeitsleben und Privatleben verschwimmen	87
10.3	Teamgeist sinkt, aber Arbeitgeberattraktivität steigt	87
10.4	Einsamkeit	89
10.5	Vertrauen unter Kollegen	90
10.6	Vertrauen zu den Vorgesetzten	92
10.7	Was bedeutet das für die Führungskraft?	93
10.7.1	Für Führungskräfte	93
10.7.2	Für Mitarbeitende	94
	Literatur	95
11	Der physische Raum	97
11.1	Führung und Architektur	98
11.2	Architektonische und psychologische Erfolgsfaktoren	99
11.2.1	Räume gestalten – arbeitsplatzbezogene und architektonische Faktoren	99
11.2.2	Menschen verstehen – strukturelle und psychische Faktoren	100
11.2.3	Mensch und Architektur – ein Zusammenspiel	100
11.3	Erkenntnisse aus der Forschung	101
11.3.1	Angestellte arbeiten gerne im Büro	101
11.3.2	Führungskräfte gehen lieber ins Büro als Angestellte	102
11.3.3	Private Bereiche sind auch im Büro sehr wichtig	103
11.4	Was bedeutet das für die Führung?	105
11.4.1	Für Führungskräfte	105
11.4.2	Für Mitarbeitende	106
	Literatur	107
12	Emotionale Führung als Booster	109
12.1	Was wünschen sich Mitarbeitende?	110
12.2	Wie viel kann eine Führungskraft geben?	111
12.2.1	Zukünftige Wirtschaftsleistung und Workplace-Initiativen	112
12.2.2	Neues Phänomen: Quiet Quitting	113
12.3	Die Verantwortung einer Führungskraft	114
12.4	Neue Arbeitswelten – ein emotionaler Prozess	115
12.4.1	Die Workplace-Transformation ist eine Herausforderung	115
12.4.2	Führung ist die Balance zwischen Wünschen und Möglichkeiten	116
	Literatur	117
13	Die Zukunft der Arbeitswelt ist die Zukunft der Führung	119
	Literatur	126
	Serviceteil	
	Literaturangaben und Weiterführende Literatur	128

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1	Konzept der Transformationalen Führung. Das Konzept zeigt auf, wie Führungskräfte handeln müssen, um zu bewirken, dass Mitarbeitende loyal sind, gerne Neues lernen, Teamgeist praktizieren, Selbstdisziplin zeigen, Verantwortung übernehmen und ihre Leistung verbessern (adaptiert nach Institut für Management-Innovation (Pelz), S. 95)	4
Abb. 1.2	Modell der Transformationalen Führung in neuen Arbeitswelten. Das Modell zeigt auf, welche Kompetenzen und Verhaltensweisen Mitarbeitende entwickeln müssen, um in neuen Arbeitswelten effizient arbeiten zu können und wie Führungskräfte handeln müssen, um diese zu fördern (adaptiert nach Institut für Management-Innovation (Pelz), S. 95)	8
Abb. 1.3	Kernmerkmale der Führung in neuen Arbeitswelten (Gauer Consulting). (Quelle: Eigene Darstellung)	8
Abb. 2.1	Die zwei zentralen Fragestellungen im Rahmen der Introspektion eines Workplace-Change-Prozesses (Gauer Consulting), (Quelle: Eigene Darstellung)	18
Abb. 2.2	Ausgangssituation und abgeleitete Bewertungen (Gauer Consulting), (Quelle: Eigene Darstellung)	20
Abb. 3.1	Vision, Strategie und Leadership. Neue Arbeitswelten – von der Vision zum Produkt und die Doppelrolle der Führung (Gauer Consulting), (Quelle: Eigene Darstellung)	24
Abb. 3.2	Integration von psychologischen, architektonischen und psychologischen Aspekten bei der Konzeption neuer Arbeitswelten zur Förderung von Leistung, Zufriedenheit und Gesundheit (Gauer Consulting), (Quelle: Eigene Darstellung)	25
Abb. 3.3	(Gauer Consulting): Quelle: Eigene Darstellung. Das Eisbergmodell. Das Modell zeigt die Vielschichtigkeit und Komplexität neuer Arbeitswelten durch unterschiedlich sichtbare Ebenen, welche es bei Initiativen zur Einführung neuer Arbeitswelten zu berücksichtigen gilt.	26
Abb. 3.4	Die sichtbare Ebene von Arbeitswelten (Gauer Consulting), (Quelle: Eigene Darstellung)	28
Abb. 3.5	Die teilweise sichtbare Ebene von Arbeitswelten (Gauer Consulting), (Quelle: Eigene Darstellung)	29
Abb. 3.6	Die nicht sichtbare Ebene von Arbeitswelten (Gauer Consulting), (Quelle: Eigene Darstellung)	30
Abb. 3.7	Das Büro bedürfnisgerecht aufbauen (Gauer Consulting), (Quelle: Eigene Darstellung)	34

Abb. 4.1	Die Stresskurve. Ein bestimmtes Level an Stress kann die Motivation und Leistung fördern (Gauer Consulting), (Quelle: Eigene Darstellung)	40
Abb. 4.2	Mögliche körperliche und psychische Auswirkungen von negativem Stress (Gauer Consulting), (Quelle: Eigene Darstellung)	42
Abb. 4.3	Rahmenprogramm der ganzheitlichen Gesundheit in Unternehmen. Ein praxisorientiertes Rahmenprogramm von Gauer Consulting, welches stresstheoretische und pandemiebezogene Aspekte mit organisationalen Einflüssen und Konsequenzen verbindet (Gauer Consulting), (Quelle: Eigene Darstellung)	47
Abb. 4.4	Konkrete Handlungsschritte für Unternehmen, basierend auf dem Rahmenprogramm der ganzheitlichen Gesundheit in Unternehmen (■ Abb. 4.3) (Gauer Consulting), Eigene Darstellung	48
Abb. 6.1	Verschiedene Konfliktarten (Gauer Consulting). (Quelle: Eigene Darstellung)	61
Abb. 6.2	Konfliktpotenzial in neuen Arbeitswelten und Workplace-Change-Initiativen. (Quelle: Eigene Darstellung, Konfliktmanagementmodell)	63
Abb. 7.1	Erwartungen von Unternehmen bezüglich ihres zukünftigen Arbeitsplatzes, basierend auf den im Text erwähnten Ergebnissen von Steelcase (Gauer Consulting), (Quelle: Eigene Darstellung)	69
Abb. 8.1	Das Office-Performance-Modell (OPM). Das Modell ist die Grundlage für die strategische Ausrichtung, Planung, Umsetzung und Nutzung von Workplace-Change-Projekten (Gauer Consulting), (Quelle: Eigene Darstellung)	74
Abb. 9.1	Vereinfachte schematische Darstellung der hierarchieübergreifenden Dorfstruktur des Bororo-Stammes in Südamerika (linke Abbildung) und durch Missionare eingeführte Struktur nach dem europäischen Reihenhäusprinzip (rechte Abbildung: Gauer Consulting), (Quelle: Eigene Darstellung)	81
Abb. 9.2	Psychisches und physisches Wohlbefinden im Raum. Architektonische und individuelle Faktoren wirken auf die Wahrnehmung von umgebungsbedingten Konditionen und beeinflussen sowohl durch diese zwischengeschaltete Variable als auch direkt das psychische und physische Wohlbefinden (Gauer Consulting), (Quelle: Eigene Darstellung)	82
Abb. 11.1	Verbindung von Mensch und Architektur. Es ist wichtig, dass das Zusammenspiel vom Erleben und Verhalten von Personen und der Architektur in der Gestaltung neuer Arbeitswelten berücksichtigt wird (Gauer Consulting), (Quelle: Eigene Darstellung)	100
Abb. 11.2	Auswirkungen davon, wenn Mitarbeitende gerne im Büro arbeiten auf Engagement, Produktivität, Identifikation mit der Unternehmenskultur und Arbeitgeberwechsel, basierend auf den im obigen Text erwähnten Ergebnissen von Steelcase (Gauer Consulting), (Quelle: Eigene Darstellung)	101

Abb. 11.3	Unterschiede zwischen Angestellten und Führungskräften in Bezug auf die Verfügbarkeit eines privaten Büros im Unternehmen, die Zeit, die sie mit Fokusarbeit verbringen und darauf, ob sie gerne im Büro arbeiten, basierend auf den im Text erwähnten Ergebnisse von Steelcase (Gauer Consulting), (Quelle: Eigene Darstellung)	103
Abb. 11.4	Was Menschen am Büro schätzen, basierend auf den im Text erwähnten Ergebnisse von Steelcase (Gauer Consulting), (Quelle: Eigene Darstellung)	104
Abb. 13.1	Future Skills und Handlungskonsequenzen für Unternehmen. Unternehmen müssen die für sie entscheidenden Future Skills identifizieren und optimale und realisierbare Vermittlungsmethoden verwenden (Gauer Consulting), (Quelle: Eigene Darstellung)	121
Abb. 13.2	Die Wirkung des Raumes anhand des Beispiels eines Buddhas in Myanmar. (Quelle: Eigenaufnahme Sandra Gauer)	122
Abb. 13.3	Gesundheitliche Entwicklungen in der Arbeitswelt basieren auf den Ergebnissen der im Text erwähnten Studien des Job stress Index und der SWICA-Studie. Resilienz und Stresstoleranz sind zentrale Begriffe im Umgang mit dieser Thematik (Gauer Consulting), (Quelle: Eigene Darstellung)	123
Abb. 13.4	Die zahlreichen Funktionsbereiche des Raumes zeigen auf, dass der Raum für verschiedenste Themenbereiche instrumentalisiert werden kann. Dadurch kann der Raum unter anderem die Gesundheit direkt oder indirekt durch die Förderung von Kompetenzen von Mitarbeitenden positiv beeinflussen (Gauer Consulting), (Quelle: Eigene Darstellung)	125
Abb. 13.5	Nachhaltige und zukunftsfähige Arbeitswelten sind cross-disziplinär und müssen eine Vielfalt an Faktoren und deren Zusammenspiel berücksichtigen (Gauer Consulting), (Quelle: Eigene Darstellung)	125

Tabellenverzeichnis

Tab. 6.1	Weitere Arten von Konflikten und entsprechende Lösungsansätze. (Adaptiert nach Evangelischer Fachverband für Arbeit und soziale Integration (EFAS))	61
Tab. 6.2	Zentrale Konfliktphänomene und deren Charakterisierung. (Adaptiert nach Evangelischer Fachverband für Arbeit und soziale Integration (EFAS))	62



Führung und Neue Arbeitswelten

Inhaltsverzeichnis

- 1.1 Ein vielschichtiges Themen- und Mienenfeld – 2
- 1.2 Transformationale Führung in neuen Arbeitswelten – 2
- Literatur – 12

1.1 Ein vielschichtiges Themen- und Mienenfeld

Wie viel haben neue Arbeitswelten mit Führung zu tun?

Rückblickend auf 17 Jahre Beratungserfahrung in diesem Themenfeld gibt es für mich nur eine Antwort: Alles!

Die Führungskräfte aller Hierarchieebenen sind die Hauptakteure in diesem spannenden Film über Macht, Emotionen, Ansehen, Kultur, Leistung und der Sinnfrage. Neue Arbeitswelten sind so cross-disziplinär und emotional aufgeladen wie kaum ein anderer Veränderungsprozess.

Das ist wohl auch der Grund, warum sich Unternehmen so gerne hinter modernen Design- und Raumkonzepten verstecken. Verstehen Sie mich nicht falsch, gut designte und durchdachte Raumlayouts sind wichtig und richtig, aber sie sind die letzte Kür, die Spitze des Eisbergs, das Sahnehäubchen, die Früchte, die man erntet, wenn man hart dafür gearbeitet hat.

Es geht um uns selbst – „reduced to the max“. Beinhart um uns, um die Auseinandersetzung damit, wie wir arbeiten wollen, müssen, und welchen Part wir dabei spielen. Gerade der Führungskraft kommt hier eine besondere Rolle zu, denn sie muss sich selbst wahrnehmen, selbstbewusst sein und gleichzeitig die Mitarbeitenden in diese neue Welt hineinführen und dort auch am besten erfolgreich weitermachen.

1.2 Transformationale Führung in neuen Arbeitswelten

Ich werde immer wieder gefragt, welcher Führungsstil für neue Arbeitswelten und New Work am besten geeignet ist. Grundsätzlich halte ich es für enorm wichtig, seinen eigenen Stil zu finden und so einen individuellen Mix zusammenzustellen. Letztendlich ist Führung die Summe aus Erfahrungen, Einstellung und Persönlichkeit.

Man muss sich zuerst fragen, worum es in neuen Arbeitswelten eigentlich geht und welchen Prozess sie durchlaufen. Der Erfolg einer Workplace-Change-Initiative hängt unter anderem vom Engagement und dem Verständnis der Mitarbeitenden ab (Peus et al., 2009). Noch unklar ist jedoch, welcher Führungsstil dafür am besten geeignet ist. In den letzten Jahren hat sich ein Führungsstil herauskristallisiert, der dies vielleicht leisten kann. Es ist die transformationale Führung.

Transformational heißt dieser Führungsstil, weil er das Verhalten von Mitarbeitenden verändern kann. Die Erfahrung, die ich gemacht habe und immer noch mache, ist eher die, dass man glaubt, die Veränderung käme dadurch zustande, dass Führungsleitlinien, Visions- und Missionsstatements und bunte Broschüren verteilt, Workshops veranstaltet werden und ein schönes Raumdesign für viel Geld bezahlt wird. Und dann wundern sich alle, dass zwar eine Veränderung