

# Führung mithilfe von Design

**Räume für Führungskräfte sind nicht für hybrides Arbeiten konzipiert. Es ist Zeit, das zu ändern.**

🕒 Lesen 10 Minuten

Räume für Führungskräfte sind nicht für hybrides Arbeiten konzipiert. Es ist Zeit, das zu ändern. Früher war hybrides Arbeiten nur eine Randerscheinung, aber inzwischen hat sie sich durchgesetzt und gehört zu den größten wirtschaftlichen und kulturellen Veränderungen, mit denen sich Führungskräfte heute auseinandersetzen. Die meisten Unternehmen, die sich für hybride Arbeitsformen entscheiden, versuchen, ein Gleichgewicht herzustellen zwischen der von den Mitarbeitenden gewünschten Flexibilität und der Notwendigkeit, die Angestellten zusammenzubringen, um besseren Zusammenhalt und ein Gemeinschaftsgefühl zu schaffen. Einige Führungskräfte haben Bedenken, dass die Unternehmenskultur beginnt sich aufzulösen und Phänomen „Quiet Quitting“ – der langsame Rückzug aus der Arbeit unter Beibehaltung des Arbeitsplatzes (andere Stimmen sagen, dies sei nur ein anderes Wort für ‚Ausstieg‘) hat dazu geführt, dass sie denken, es ist an der Zeit, mit gutem Beispiel voranzugehen.

*\*Einige der gezeigten Produkte sind im EMEA-Raum nicht erhältlich.*

Richtlinien, die hybrides Arbeiten beinhalten, sind schwer umsetzbar, wenn die Mitarbeitenden Menschen in Büros kommen, die nach wie vor wie Geisterstädte wirken. Es braucht eine kritische Masse, damit etwas in Schwung kommt und Führungskräfte spielen hier eine entscheidende Rolle – sie sollten auf eine Art und Weise zugänglich sein, die sie bisher wohl noch nicht in Betracht gezogen haben, und bei der Einführung hybrider Arbeitsmodi den Ton angeben. „Herzlichen Glückwunsch! Sie sind der neue Anziehungspunkt“, erklärt Phil Kirschner, Workplace Strategy und Change Leader bei McKinsey, gibt Tipps den Führungskräften. „Früher wurde versucht, mit Fitnessstudio, Cafeteria, niedlichen Tieren oder was auch immer zu punkten, aber heute sind die Führungskräfte die neue Attraktion am Arbeitsplatz.“

**„Herzlichen Glückwunsch! Sie sind der neue Anziehungspunkt. Früher wurde versucht, mit Fitnessstudio, Cafeteria, niedlichen Tieren oder was auch immer zu punkten, aber heute sind die Führungskräfte die neue Attraktion am Arbeitsplatz.“**

---

PHIL KIRSCHNER | McKinsey Workplace Strategy and Change Leader

Aber das Büro in seiner jetzigen Form kann ein Hindernis darstellen für Führungskräfte, die zugänglich sein und ein Vorbild in Sachen hybride Arbeitsformen sein wollen. Beim Arbeitsplatz-Design für Führungskräfte ging es traditionell darum, separate Etagen oder Suiten für sie zu schaffen, abseits von den anderen Mitarbeitenden des Unternehmens. Dies führte allerdings zu einem mangelnder Transparenz im Unternehmen, da sich kaum zufällige Kontakte zwischen den Führungskräften und ihren Angestellten ergaben. Eine grundlegend andere Herangehensweise an das Raumdesign für Führungskräfte kann deshalb entscheidend dazu beitragen, die Art von Kultur zu schaffen und die Verhaltensweisen zu fördern, die die Führungskräfte sich wünschen.

## **Zugänglich. Aufgeschlossen. Zielgerichtet.**

Aus unseren Untersuchungen zeigen unter anderem, dass die Mitarbeitenden möchten, dass ihre Führungsriege sichtbar und zugänglich sein soll und das Unternehmens möglichst transparent leiten soll. Dies bedeutet, dass viele Führungskräfte sich neue Verhaltensweisen und Gewohnheiten aneignen müssen – was eine Herausforderung sein kann, da sie schließlich auch ihrer eigentlichen Arbeit nachgehen müssen.

Wie können Führungskräfte den Spagat schaffen und dem Wunsch der Mitarbeitenden nachkommen, zugänglich zu sein, aber auch die immer häufiger auftretenden Krisen, mit denen sie sich konfrontiert sehen, zu bewältigen und darüber hinaus den alltäglichen Aufgaben im Unternehmen nachzukommen? Wie können sie im Führungsteam zusammenarbeiten und sich untereinander und mit dem ganzen Unternehmen schnell austauschen? Und wie können sie all dies in einer hybriden Arbeitsumgebung erreichen, wenn sie sowohl mit den Angestellten vor Ort als auch mit den zugeschalteten Teilnehmer\*innen interagieren müssen?

„Unsere Kunden berichten uns, dass sie mit diesen Problemen zu kämpfen haben und sich an uns wenden, damit wir ihnen helfen“, erklärt Sara Armbruster, CEO von Steelcase. „Gerade befinden wir uns in einer Umbruchphase und sind überzeugt, dass der physische Raum dazu beitragen kann, ein neues Führungsverhalten hervorzubringen. In der Vergangenheit haben wir immer wieder Prototypen entwickelt und neue, fortschrittliche Arbeitsweisen für Führungskräfte erprobt. In unserem neuen Bereich für Führungskräfte haben wir unsere Studienergebnisse und Erkenntnisse umgesetzt, um eine neue Herangehensweise für Führungskräfte im hybriden Zeitalter zu testen.“

Der neue Bereich, das „Leader Commons“ im Steelcase Learning and Innovation Center in Grand Rapids, Michigan, ist ein Prototypenraum, in dem Verhaltensweisen erprobt werden – eine voll ausgebaute Umgebung, in der Konzepte in Echtzeit getestet und bewertet werden. Wie der Name andeutet, ist dieser Bereich so konzipiert, dass er für die Mitarbeiter\*innen einfach zugänglich und erreichbar ist, aber auch den Anforderungen für Führungskräfte gerecht wird. Er bietet Räume, in denen sie sich konzentrieren und zusammenarbeiten können, sowohl wenn sie vor Ort sind auch von außen zugeschaltet.

„Wir wissen, dass Unternehmen das soziale Kapital wieder aufbauen müssen, das in der längeren Phase, in der alle von zu Hause aus arbeiteten, verloren ging“, sagt Cherie Johnson, Global Design Director. „Herkömmliche Räume für Führungskräfte bieten nicht die Transparenz und Zugänglichkeit, die die Menschen sich heute wünschen.“

Beim Design zogen wir unsere Inspiration aus dynamischen Stadtvierteln, die aus einer Mischung öffentlicher und privater Räume bestehen und gleichwertige Teilhabe, Engagement und einfache Nutzbarkeit fördern, was für die hybride Arbeit notwendig ist.

## **Gestaltung einer Arbeitsumgebung für Führungskräfte**

Das Designkonzept einer Gestaltung von Räumen, die einem lebendigen Stadtviertel ähneln, basiert auf unserer Überzeugung, dass der Arbeitsplatz integrativer sein und dazu beitragen muss, ein Gemeinschaftsgefühl zu entwickeln, denn diese Faktoren sind wichtig, damit Menschen und Unternehmen erfolgreich sein können. Stadtviertel oder Nachbarschaften sind für Unternehmen eine anschauliche Möglichkeit, Werte zu vermitteln und einen Kulturwandel herbeizuführen.

Jedes Viertel hat seinen eigenen markanten Charakter. Bei der Umsetzung lassen wir uns von vier wichtigen Gestaltungsprinzipien leiten.

- **Ich + Wir:** Genau wie ein Stadtviertel aus Häusern und Gemeinschaftsbereichen besteht, sollte auch eine daran angelehnte Arbeitsumgebung für Führungskräfte sowohl den Einzelnen als auch Teams bei der Arbeit unterstützen.
- **Von starr zu fließend:** Führungskräfte benötigen einen überaus anpassungsfähigen und resilienten Bereich, der an ihren Bedürfnissen orientiert verändert werden kann. Je einfacher es für sie ist, bei Bedarf Änderungen vorzunehmen, umso effektiver wird der Raum sein
- **Offen + Geschlossen:** Privatsphäre und die Möglichkeit, im Büro fokussiert zu arbeiten, sind jetzt noch wichtiger als früher. Führungskräfte müssen sicher sein, das für sie zum jeweiligen Zeitpunkt richtige Maß an Privatsphäre wählen zu können.
- **Digitale + analoge Elemente kombinieren:** Jeder Raum muss jetzt ein Videoraum werden. Video-Besprechungen sind heute im Büro die Norm und jeder Teilnehmende sollte sichtbar und hörbar sein und selbst alles sehen und hören können. Die technische Ausstattung und die räumlichen Gegebenheiten sollten ganzheitlich betrachtet werden, damit den Teilnehmenden vor Ort als auch den zugeschalteten Kolleg\*innen eine gleichwertige Erfahrung ermöglicht wird.

## **Topographie einer Arbeitsumgebung für Führungskräfte**

Ein Quartier für Führungskräfte umfasst ein vielfältiges Angebot an Bereichen für Einzelnutzer\*innen und gemeinschaftlich genutzten Räumen, die den zahlreichen Bedürfnissen, die die hybride Arbeit mit sich bringt, gerecht werden.

### **1. Basis für die Geschäftsleitung**

Eigene Räume, die Fokuserbeit oder die Zusammenarbeit in Zweierteam ermöglichen mit einer Veranda, die die Sichtbarkeit erhöht und Interaktion mit anderen Führungskräften und Mitarbeitenden fördert. Individuell gestaltete Bildhintergründe für Video-Calls und Embedded-Technologie sorgen für bessere Videokonferenzen.

### **2. Pods für Assistent\*innen der Geschäftsführung**

Diese Arbeitsplätze sind in der Nähe der leitenden Angestellten und der anderen Assistent\*innen gelegen, da diese im Team arbeiten und die Führungskräfte unterstützen. Durch die komplett mobil nutzbare Einrichtung kann jede/r den Raum nach den persönlichen Vorlieben einrichten.

### **3. Social Hub**

Das Social Hub liegt am Eingang eines Leader Commons. Dieser einladende Bereich ermuntert die Menschen dazu, zusammenzukommen und ermöglicht den informellen Zugang zu Führungskräften. Er kann auch von Personen genutzt werden, die darauf warten, an geplanten Sitzungen teilzunehmen.

### **4. Hof**

Der Hof liegt mitten zwischen den Resident Spaces. Hier können Führungskräfte gut zusammenkommen. Der Hof bietet mobile Elemente zur Abgrenzung für die Anpassung an unterschiedliche Teamgrößen, für mehr visuelle und akustische Privatsphäre und für eine gute hybride Zusammenarbeit.

### **5. Veranda**

Diese informellen und bequemen Nebenbereiche liegen in der Nähe der häufig genutzter Wege und können vor und nach Besprechungen als Touchdown-Räume, für zwanglose Gespräche oder zur Bewirtung von Gästen genutzt werden.

### **6. Räume für gemeinschaftliche Begegnungen**

Eine Reihe komplett geschlossener, buchbarer Besprechungsräumen sind so ausgestattet, dass sie die hybride Zusammenarbeit optimal unterstützen. Sie können von allen Mitarbeitenden genutzt werden. Dazu gehören Hybrid Huddle Rooms, Bereiche zur aktiven Zusammenarbeit und zur hybriden informativen Zusammenarbeit.(see sidebar).

### **7. Communication Kiosks**

Im gesamten Raum integrierte analoge und digitale Medien können für Storytelling und Botschaften an Angestellte und Gäste genutzt werden (nicht im Grundriss zu sehen).

## **Eine neue Vision für Führungskräftebereiche zur Unterstützung hybrider Arbeit**

### **Basis für die Geschäftsleitung**

Dieser hochmoderne Raum ist gut einsehbar, liegt an einem häufig genutzten Knotenpunkt und bietet Privatsphäre für konzentriertes Arbeiten. Der freistehende akustische Pod und die angrenzenden Bereiche eignen sich für unterschiedliche Aufgaben. Schiebetüren und Jalousien erhöhen den Privatsphäregrad und erleichtern Fokuserbeit und Video-Calls.

**Privater Bereich** Durch die integrierte Technologie und den einfachen Zugang zum benötigten Zubehör wird dieser kompakte Raum zu einem äußerst effektiven Ort für Fokuserbeit und hybride Zusammenarbeit im Zweierteam.

**Hintere Veranda** Der Bereich neben dem Pod dient als Veranda und signalisiert Verfügbarkeit und ermöglicht gleichzeitig schnelle Wechsel für die Zusammenarbeit mit zugeschalteten Teilnehmenden wie auch Anwesenden vor Ort. Ein höhenverstellbarer Mackinac-Tisch hinter dem Pod bietet einen Platz für Besprechungen zu zweit oder für virtuelle Meetings.

## **Basis für die Geschäftsleitung: Eine alternative Herangehensweise**

Für Führungskräfte, die offenere Umgebungen bevorzugen, schaffen Elemente zur Abgrenzung eine abgeschirmte Privatsphäre und ermöglichen auch die individuelle Gestaltung des Bereichs.

**Hintere Veranda** Diese Veranda mit Loungemöbeln ist ein bequemer und entspannter Bereich — und eine Alternative zur Schreibtischarbeit bzw. ein guter Ort, um Kolleg\*innen zu treffen.

---

## **Social Hub**

Ein ansprechendes gestaltetes, vielseitig nutzbares Café, in dem sich Führungskräfte und Mitarbeitende treffen können; ideal für Gespräche vor und nach Besprechungen mit der Führungsebene. Dazu gehören auch Touchdown-Bereiche, in denen alleine gearbeitet werden kann.

---

## **Bereich für Führungskräfte**

Dieser neuartige Ansatz bietet Führungskräften einen Ort, an dem sie sich im Büro zu Hause fühlen können. Sie können die Wahl treffen aus: einem „Arbeitszelt“ für Einzelarbeit, einer Veranda für informelle Meetings und ein freistehendem Akustikpod.

## **Mit gutem Beispiel vorangehen**

Die vielleicht größte Herausforderung, die Führungskräfte heute bewältigen müssen, ist, die Menschen wieder gestärkt und motiviert zusammenzubringen. Dies gilt unabhängig von der gewählten Strategie für hybrides Arbeiten. Es war auch noch nie so wichtig wie heute, dass Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen und die Kultur und das Verhalten vorleben, das sie von ihren Mitarbeitenden erwarten.

## **Hinter den Kulissen**

Das Steelcase Designteam und die Applied Research & Consulting (ARC) Gruppe arbeiteten eng mit den Steelcase-Führungskräften zusammen. Sie wollten neue Verhaltensweisen besser verstehen und herausfinden, wie diese mithilfe des Raums unterstützt werden können und welche Änderungen nötig waren, um die Unternehmenskultur wiederzubeleben. Das ARC-Team führte eine Reihe von Erkundungen, Workshops, Umfragen und Interviews durch, um die besser zu verstehen, welchen Herausforderungen Führungskräfte gegenüberstehen und um herauszufinden, wie der Raum gestaltet werden sollte, um die neuen Anforderungen der hybriden Arbeit zu unterstützen.

Das Steelcase Design Team (von links nach rechts): Global Creative Design Lead, Jon Rooze, Interior Design Lead, Sarah Armbruster, Senior Industrial Designer, Kai Yu und Global Design Director, Cherie Johnson.

Das Steelcase Designteam nutzte einen kooperativen Prozess mit den Führungskräften zur Gestaltung des Leader Commons. In Umfragen und Gesprächen zu zweit erfuhren sie mehr über den Führungsstil der einzelnen Personen und darüber, wie diese am liebsten arbeiten – allein oder mit anderen. Dies führte zur Entwicklung einer Reihe von Lösungen, die das Spannungsfeld zwischen Zugänglichkeit und Privatsphäre lösen.

„Jeder einzelne Arbeitsplatz wurde so gestaltet, dass er einerseits dazu beiträgt, die Performance zu steigern und gleichzeitig als Rückzugsort dienen kann“, so Cherie Johnson, Global Design Director. „Aber jeder Bereich ist auch einzigartig. Jeder Arbeitsplatz bietet ähnliche Annehmlichkeiten und Zubehör, unterscheidet sich aber in Hinblick darauf, wie die visuelle Privatsphäre gestaltet ist und in Bezug auf die Persönlichkeit jedes Einzelnen. Es ist ein wichtiger Teil der hybriden Arbeitsweise, dass wir Räume so gestalten, dass sie die Persönlichkeit des Einzelnen widerspiegeln und in Video-Calls eine persönliche Verbindung ermöglichen.“

## **Hybride Arbeit erfolgreich umsetzen**

Hybride Arbeitsformen erfordern Raumtypen, in denen sich Führungskräfte sowohl mit den anwesenden als auch den zugeschalteten Teilnehmer\*innen unkompliziert austauschen können. Die richtige Technologie ist für eine reibungslose Zusammenarbeit unerlässlich. Die Führungskräfte benötigen für die hybride Zusammenarbeit eine vielfältige Auswahl an Optionen. Sei es für Gespräche unter vier Augen oder für Gruppengespräche in leicht zugänglichen offenen und geschlossenen Bereichen.

Steelcase arbeitet mit den branchenführenden Technologiepartnern Microsoft, Zoom, Logitech, Crestron und VergeSense zusammen, um die Rahmenbedingungen für die hybride Arbeiten zu überdenken und ganzheitliche Lösungen zu schaffen, die Raum und Technologie berücksichtigen. Denn es sollte sichergestellt sein, dass man einander sehen und hören kann und selbst für die anderen gut sichtbar und hörbar ist, damit für alle die Grundlagen einer gleichberechtigten Teilhabe gegeben sind. Wir arbeiten bereits zu Beginn des Designprozesses mit diesen Partnern zusammen, um Räume mit den optimalen Bedingungen für Menschen, Teams und Unternehmen zu schaffen.