**AUSGABE 4**

**Aktuelle Forschungen, Einblicke und Trends rund um den Arbeitsplatz**

**Selbst für Alternativen gibt es Alternativen**

„Third Places“ und mehr: „Fourth Places“, Co-Working Spaces und andere Arbeitsorte.

**Spotlight Nachhaltigkeit**

Beim neuen Hauptsitz von Vertical Screen bilden ökonomische und ökologische Ziele eine ästhetische Einheit.

# 360°

# DIE NÄCHSTE BÜRO-GENERATION:

## WARUM ENTSCHEIDER AUFMERKSAM ZUHÖREN

## ÜBER DIESE AUSGABE

**Gewinne steigern, Kosten senken, Marken aufbauen, Innovationen fördern, die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen – all diese Themen befinden sich auf der Prioritätenliste von Führungskräften ganz oben. Kaum beachtet hingegen wird das am häufigsten unterschätzte Kapital eines Unternehmens: das Büro. Aus diesem Grund hat Steelcase ein Konzept für vernetzte Arbeitsplätze der nächsten Bürogeneration entwickelt. Vernetzte Arbeitsplätze leisten mehr auf weniger Fläche, egal ob in einzelnen Gebäuden, einem Campus oder in Büros, die tausende Kilometer entfernt liegen. Dabei geht es nicht um einen neuen Trend, sondern um einen Weg, das Büro völlig neu zu denken.**

**320 STUNDEN BEOBACHTUNG** GLOBALER MITARBEITER

**2400** AUSGEWERTETE-FOTOS

# FRAMEONE Bench

NEUE ERKENNTNISSE ZU BENCH-LÖSUNGEN*

**MOBILE ARBEITSPLÄTZE**

**FESTE ARBEITSPLÄTZE**

**PROJEKTTEAMS**

**ARBEITSGRUPPEN**

*Auf Grundlage einer Studie von Steelcase WorkSpace Futures.

Unsere Forschungsergebnisse belegen, dass einheitliche Benchlösungen für Mitarbeiter ebenso ineffektiv sind wie für Unternehmen. Im Mittelpunkt sollten vielmehr die individuellen Anforderungen an Mobilität und Teamarbeit stehen. Genau deshalb bietet FrameOne mehr persönliche Konfigurations-möglichkeiten als viele andere Benchlösungen.

Steelcase

# INHALTE

## 12

**Die nächste Bürogeneration**

Von Führungskräften wird erwartet, alle verfügbaren Mittel zu nutzen, um die Unternehmensperformance zu steigern. Eine zentrale und noch immer ausbaufähige Ressource wird dabei allzu oft übersehen: das Büro.

## 52

**Nachhaltigkeit im Fokus**

Tony D'Orazio realisierte ein LEED Platin zertifiziertes Gebäude, das für die Umwelt genauso gut ist wie für das Geschäft.

6 **Madrid wird vernetzt**

Ein neuer WorkLife Showroom zeigt, wie vernetzte Arbeitsplätze geschaffen werden können.

42 **Weit weg und doch ganz nah!**

Wie ein räumlich getrenntes Team neue Technologien nutzt, um alle Kollegen in einem Raum zu treffen.

56 **Selbst für Alternativen gibt es Alternativen**

„Third Places" und mehr: „Fourth Places", Co-Working Spaces und andere Arbeitsorte.

72 **Neue Lernerfolge**

Diese Kolumne untersucht Ideen und Konzepte zu Lernräumen des 21. Jahrhunderts.

**RUBRIKEN**

4 Perspektiven

10 Trends 360°

44 Erkenntnisse

74 Design Apps

76 Menschen & Events


**BETEILIGEN** SIE SICH

Kontaktieren Sie Steelcase über Social Media und teilen Sie uns Ihre Ideen und Anregungen mit. **Oder schreiben Sie eine E-Mail an: info@steelcase.de**

# PERSPEKTIVEN

**Erfahren Sie mehr über die Menschen, die sich für diese Ausgabe mit ihrem Wissen und ihren Ideen eingebracht haben.**

Jim Keane

Keane ist Präsident der Steelcase Gruppe, zu der Marken wie Steelcase, Turnstone, PolyVision und Details gehören, und berichtet über ein immer vernetzteres, mobileres, globaleres und komplexeres Geschäftsleben.

„Das heutige Geschäftsleben ist zu einer Herausforderung geworden, bei der Führungskräfte immer wieder nach neuen Wegen für Wettbewerbsvorteile suchen. Allzu oft wird dabei übersehen, wie groß der Einfluss der Immobilien bei der Förderung von Innovationskraft und Wachstum ist. Räume formen das Verhalten. Wer will, dass die Menschen kooperieren und innovative Ideen entwickeln, muss Arbeitsräume schaffen, die genau das unterstützen. Das Potenzial der Räume voll auszuschöpfen ist möglich, wenn die Mitarbeiter entsprechende Auswahl- und Entscheidungsmöglichkeiten erhalten – die neuen Statussymbole von Wissensarbeitern."

Auf Grundlage dieser Erkenntnisse hat Steelcase am Hauptsitz im US-amerikanischen Grand Rapids zwei neuartige Arbeitsumgebungen entwickelt (s. Seite 12), die den Mitarbeitern das bieten, was sie brauchen: eine engere Vernetzung mit Kollegen, bessere Möglichkeiten der Teamarbeit und den gemeinsamen Zugang zu Arbeitsmitteln und Technologien.

### Joey Shimoda & Susan Chang, Shimoda Design Group

„Ich glaube nicht, dass es bei anderen Unternehmen in den USA Vergleichbares gibt“, sagt Joey Shimoda über den spektakulären Eingangsbereich des WorkCafés (s. Seite 1). Sein Architekturbüro, Shimoda Design Group aus Los Angeles, arbeitete bereits für viele namhafte Firmen: Rolex, Harwood International, Mikimoto, Malin and Goetz und MTV Networks. Die Idee, „den Eingangsbereich zum 1. Obergeschoss auszudehnen, um ihn mit dem Rest des Gebäudes zu verknüpfen“, geht auf seine Geschäftspartnerin Susan Chang zurück. Das architektonische Konzept des WorkCafés entstand, „als uns klar wurde, dass sich Privat- und Berufsleben immer enger vernetzen. Dieser Raum bietet den geeigneten Rahmen für beides.“ Shimoda gestaltete auch die Steelcase WorkLife Showrooms in Chicago und Santa Monica.

### Sudhakar Lahade

Als Steelcase Design-Forscher hat Lahade mehr als 15 Jahre lang daran gearbeitet, die verborgenen Bedürfnisse der nordamerikanischen, asiatischen und europäischen Nutzer sichtbar zu machen. Heute ist er Manager of Growth Initiatives und untersucht die weltweite Verbreitung von Co-Working Spaces. „Unternehmen werden immer globaler und die Welt immer vernetzter. Einheitslösungen für Arbeitsplätze sind da denkbar ungeeignet. Wichtiger als je zuvor ist vielmehr ein grundlegendes Verständnis für die kulturellen Unterschiede der Menschen.“

### Cherie Johnson & Barbara Goodspeed

„Hier ist all das zu sehen, wovon Steelcase seit Jahren spricht“, sagte der Herausgeber eines wichtigen Designmagazins nach einem Besuch des neuen WorkCafés im Steelcase Hauptsitz. „Die Grenzen zwischen beruflichem und privatem Leben verschwimmen. Es gibt neue Produkte, neue Arbeitsweisen und die selbstverständliche Integration neuer Technologien. Hier wird die Marke Steelcase tatsächlich gelebt.“ Für die Designerinnen Johnson und Goodspeed – sie haben die Firmencafeteria in ein multifunktionales WorkCafé zum Essen, Entspannen und Arbeiten verwandelt – klingt das wie Musik in den Ohren. Goodspeed ist Innenarchitektin. Johnson ist Planungsleiterin im unternehmenseigenen Industriedesignstudio in Nordamerika.

**media:scape™ für HD Videokonferenzen**

**TEAMARBEIT NEU ENTDECKEN**

media:scape macht Teamarbeit leichter und erfolgreicher. Für weitere Informationen einfach Code einscannen oder steelcase.de/mediascape besuchen.

Steelcase

# MADRID: BEREIT FÜR EINE VERNETZTE WELT

EIN **FOTOESSAY**

Der erst kürzlich neu gestaltete WorkLife Showroom in Madrid macht deutlich, wie der Arbeitsplatz auch in unserer beschleunigten und vernetzten Welt dazu beiträgt, den Unternehmenserfolg zu steigern. Präsentiert werden neue Erkenntnisse, Ideen und Lösungen, die auf der Berücksichtigung unterschiedlicher Arbeitsweisen beruhen und zugleich exemplarisch aufzeigen, wie Arbeitsplätze konzipiert sein müssen, damit sie die Menschen tatsächlich unterstützen.

Als einer von weltweit 30 WorkLife-Standorten wurde der Showroom am 20. Oktober 2011 neu eröffnet. Zur Festveranstaltung kamen insgesamt 800 Gäste, darunter auch Esperanza Aguirre, Präsidentin der Regionalregierung Madrids (oben rechts, 3. v. l.).

**Der WorkLife Showroom in Madrid zeigt seinen Besuchern, wie vernetzte Arbeitsplätze konzipiert sein müssen, um die Menschen tatsächlich zu unterstützen.**

Auf 1800 m² präsentiert der neue Showroom vielfältige Lösungen, die die unterschiedlichen Arbeitsweisen vernetzter Menschen unterstützen.

Indem es dynamische Räume schafft, die räumlich getrennt arbeitende Teams miteinander verbinden, macht media:scape Team Theater die Teamarbeit einfacher und erfolgreicher.

Vernetzte Arbeitsplätze ermöglichen zahlreiche Konfigurationsmöglichkeiten mit eng verknüpften Bereichen, vielfältige Arbeitsstile für sitzend, stehend oder mobil arbeitende Menschen sowie die Freiheit, selbst zu entscheiden, wie und wo gearbeitet wird.

Eine LearnLab Lernumgebung mit node Stühlen prägt dieses Klassenzimmer für aktives Lernen.

Benchlösungen wie FrameOne lassen sich an individuelle Bedürfnisse und Arbeitsweisen anpassen.

## GLOBALE EINFLUSSBEREICHE

Für multinationale Unternehmen kann die Globalisierung nicht schnell genug voran gehen. China, Indien, Russland, Brasilien und andere aufstrebende Länder verzeichnen ein stetiges Wirtschaftswachstum. Laut Wirtschaftsmagazin strategy-business.com sind zu der einen Milliarde Kunden der Geschäftswelt von gestern weitere vier Milliarden neue Kunden hinzugekommen – 75 Prozent davon benötigen genau jene Infrastruktur, Produkte und Services, die global agierende Firmen liefern.

Folgende 20 Länder beheimaten 70 Prozent der Weltbevölkerung und generieren 80 Prozent der Weltwirtschaftsleistung:

- Industrieländer: Australien, Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Japan, Kanada, Niederlande, Spanien, USA, Südkorea
- Brasilien, China, Indien, Indonesien, Mexiko, Russland, Südafrika, Thailand, Türkei

## ZAHL DER MOBILEN ARBEITSKRÄFTE STEIGT

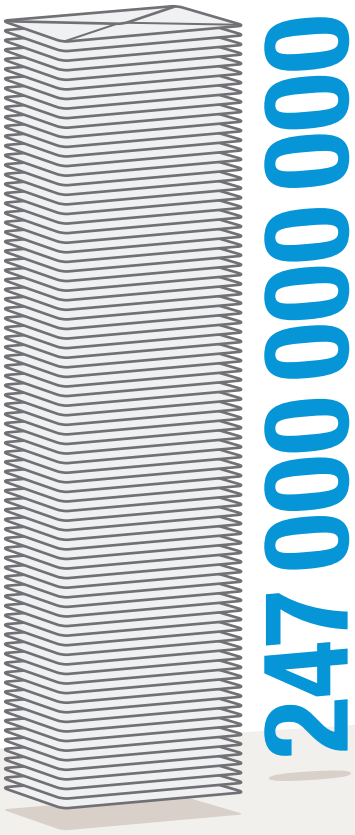
Mehr als ein Drittel aller Arbeitskräfte weltweit wird im Jahr 2013 mobil arbeiten. Die USA und Japan verzeichnen schon heute den mit Abstand höchsten Prozentsatz mobiler Arbeiter (75 Prozent bzw. 74 Prozent), gefolgt von Westeuropa (50 Prozent), dem asiatisch-pazifischen Raum (37 Prozent) und dem Rest der Welt mit 15 Prozent.

## WARTEN AUF DAS ERLÖSENDE KLINGELN

Erinnern Sie sich an Ihre Schulzeit, als Sie immer auf das Pausenklingeln gewartet haben – als Zeichen, dass es Zeit war, nach Hause oder zum Spielen zu gehen? Leider haben mehr als zwei Drittel aller Mitarbeiter weltweit permanent das gleiche Gefühl, berichtet das neue Buch „Wellbeing“ des Meinungsforschungsinstituts Gallup. Während sich engagierte Mitarbeiter wohlfühlen und gern noch bleiben, können ihre unmotivierten Kollegen das Nachhausegehen kaum erwarten. Sie sind weniger produktiv und verursachen wahrscheinlich auch höhere Kosten, weil sie oft mit stressbedingten physischen und psychischen Gesundheitsproblemen zu kämpfen haben.

# TRENDS 360

**Annäherungen an eine vernetzte Welt.**




## VIRTUELLE VERBINDUNGEN IN ZAHLEN

Nach Angaben des Marktforschungsunternehmens Radicati Group werden derzeit täglich 247 Milliarden E-Mails versendet. Die Zeitung *USA Today* geht davon aus, dass sich das weltweite Datenaufkommen alle 18 Monate verdoppelt und dass bis 2013 die meisten Computerzugriffe über mobil vernetzte Geräte stattfinden.

## ALTE UMGANGSFORMEN BEIM TELEFONIEREN AUF DEM VORMARSCH?

Anfangs wurden Telefone ausschließlich für geschäftliche Zwecke verkauft. Telefonunternehmen versuchten lange Zeit sogar, die Menschen vom privaten Telefonieren abzuhalten, weil sie Privatgespräche für unangemessen hielten, sagt Claude S. Fischer, Autor zweier Bücher über die Geschichte des Telefons.

Heute empfinden noch immer viele Menschen Telefonanrufe als unhöflich und aufdringlich – selbst im Büro. Wenig verwunderlich ist daher, dass Geschäftstelefonate immer häufiger im Voraus geplant werden.

89 Prozent der Mitarbeiter finden attraktive und motivierende Arbeitsplätze wichtig.
97 Prozent der Mitarbeiter wollen im Büro Arbeitsmittel und Technologien nutzen, 98 Prozent wollen Menschen treffen und 99 Prozent wollen Informationen austauschen.

# DIE NÄCHSTE BÜROGENERATION:

## WARUM ENTSCHEIDER AUFMERKSAM ZUHÖREN

**Von Führungskräften wird erwartet, alle verfügbaren Mittel zu nutzen, um die Unternehmensperformance zu steigern. Eine zentrale und noch immer ausbaufähige Ressource wird dabei allzu oft übersehen: das Büro.**

*60 Prozent der CEOs betrachten Kreativität als die wichtigste Führungsqualität.*

Wie alle Führungskräfte weltweit sucht auch Steelcase Präsident Jim Keane gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten permanent nach neuen Wegen zu Wettbewerbsvorteilen. Was andere vielleicht noch nicht wahrgenommen haben, kennt er aus erster Hand – das Potenzial der Arbeitsräume in Bezug auf die Steigerung von Innovationskraft und Wachstum von Unternehmen.

Diese Erkenntnis war für Steelcase im Umgang mit den komplexen wirtschaftlichen Herausforderungen von heute entscheidend – nicht zuletzt, weil der Arbeitsplatz angesichts des globalen Wettbewerbs um Kunden und Talente oder des Kosten- und Innovationsdrucks für die meisten Unternehmen völlig neue Perspektiven eröffnet.

Viele Führungskräfte sind sich bewusst, dass ihre Büros mit den umwälzenden Veränderungen nicht Schritt halten. „Sie wissen, dass Innovationen bewegliche Organisationsstrukturen und teamorientierte Mitarbeiter brauchen – und Arbeitsplätze, die beides unterstützen“, sagt Keane.

So geplant und ausgestattet, dass sie die Herausforderungen der vernetzten Welt annehmen können, sind solche Arbeitsplätze gerade für jene Mitarbeiter interessant, die Führungskräfte am liebsten haben: kreative, hochmotivierte und entscheidungsfreudige Menschen, die sich schnell einarbeiten und vernetzen können.

Um die eigenen Arbeitsplätze zu optimieren und die Chancen der globalisierten Welt voll auszuschöpfen, initiierte Steelcase eine ganze Reihe strategischer Projekte. Jedes dieser Projekte setzt neue Standards und zeigt zugleich auf, was Arbeitsplätze sein, aber auch was sie bewirken können: Arbeitsumgebungen, die Teamarbeit und Innovationsfreude fördern, Mitarbeiter motivieren, Marke und Unternehmenskultur stärken – und überdies die Nutzung der Gebäude verbessern.

Unter Einbeziehung umfassender Forschungsaktivitäten und der Erkenntnisse aus selbst genutzten Büroräumen, in denen neue Konzepte unter realen Bedingungen getestet werden, hat Steelcase große Bereiche seines Hauptsitzes in Grand Rapids und seines europäischen Standorts in Straßburg neu definiert. Zu den wesentlichen Zielen zählten die Verbesserung von Teamarbeit, Mitarbeiterzufriedenheit und Flexibilität ebenso wie eine Optimierung der hierfür erforderlichen Flächen.

↑ Neues Arbeitsumfeld am Steelcase Hauptsitz in Grand Rapids: WorkCafé, Teamarbeitsbereich

↑ Neues WorkCafé am Steelcase Hauptsitz in Grand Rapids

Fand in einem der bestehenden Gebäudeflügel des Hauptsitzes in Grand Rapids früher nur eine Abteilung Platz, so sind dort heute gleich drei Bereiche untergebracht – Finanzen, Einkauf und Qualitätssicherung. Mit einem anderen Projekt, dem WorkCafé, entstand eine Art interner „Third Place“. Hier wurde eine traditionelle Cafeteria aufgewertet und um Bereiche für Team- und Einzelarbeit ergänzt, um das Beste aus beiden Welten zusammenzuführen – die Atmosphäre eines Coffee Shops und die Funktionalität eines sorgfältig geplanten Büros.

In Straßburg werden 340 Mitarbeiter mit und ohne feste Arbeitsplätze durch ein neu gestaltetes Umfeld mit vielfältigen Arbeitsplatzkonfigurationen für mehr Teamarbeit und Kommunikation unterstützt.

„Wir beschäftigen uns permanent mit der Entwicklung der Räume von morgen, wobei wir neue Konzepte immer zuerst einem internen Praxistest unterziehen“, sagt Keane. „Nur so können wir sicher sein, dass diese Raumlösungen in jedem Unternehmen und an jedem Ort funktionieren und dort messbare Verbesserungen bewirken.“

**NEW ECONOMY, NEUE ANSPRÜCHE, NEUE BÜROS**

Das heutige Geschäftsleben ist anspruchsvoller und das Aufgabenspektrum vielfältiger als früher. Mitarbeiter arbeiten abwechselnd allein oder mit anderen, führen geplante Projektbesprechungen oder treffen sich in spontanen Meetings – und angesichts rund um die Welt arbeitender Teams ist für die meisten Angestell-

ten um fünf Uhr keineswegs Feierabend.

Aus einer aktuellen IBM-Studie, bei der mehr als 1500 Personalchefs weltweit befragt wurden, geht hervor, dass sich 80 Prozent der Unternehmen mehr Teamarbeit wünschen. Allerdings wissen sie oft nicht, wie sie dies auch umsetzen sollen: 78 Prozent der Führungskräfte sehen auf diesem Gebiet Verbesserungsbedarf.

Gleichzeitig bleiben in jeder Firma Büroflächen über viele Stunden täglich ungenutzt, einfach weil sich zwar die Arbeit, nicht aber das Büro verändert hat. Teamarbeit und der rege Austausch unter Kollegen bilden die Grundlage des Unternehmenserfolgs. Die meisten Büros bieten dennoch kaum Platz für Zweiergespräche. Hinzu kommt, dass Arbeitsmittel und Technologien oft wenig benutzerfreundlich sind und Teams unnötig viel Zeit mit der Suche nach geeigneten Räumlichkeiten verbringen.

„Räume formen das Verhalten. Wer will, dass die Menschen kooperieren und innovative Ideen entwickeln, muss Arbeitsräume schaffen, die genau das unterstützen“, sagt Keane.

Viele Betriebe versuchen, Wahlmöglichkeiten zu bieten. Laut einer gemeinsam von Steelcase und CoreNet Global durchgeführten Untersuchung in Nordamerika und Europa verfügen 86 Prozent der Unternehmen über alternative Modelle wie Homeoffice oder mobiles Arbeiten. Hierfür unerlässlich sind mobile Technologien, extern zugängliche Daten sowie Arbeitsstrategien, die es ermöglichen Berufs- und Privatleben miteinander zu vereinbaren.

Bis heute gibt es nur wenige regelmäßig auswärts arbeitende Menschen. Gut die Hälfte aller befragten Betriebe beziffert deren Anteil mit höchstens zehn Prozent. Gleichzeitig sehen 72 Prozent der Mitarbeiter im Büro den besten Ort, um sich mit Kollegen auszutauschen – jenen Ort also, in dem auch Arbeitsmittel und Technologien bereit stehen.

Die Frage, wie und wo gearbeitet wird, ist aber längst nicht alles. Vielmehr brauchen die Mitarbeiter das Gefühl, Teil einer mit der Unternehmenskultur verknüpften Gemeinschaft zu sein. Der Ort, der all diese Anforderungen erfüllt, ist das Büro.

Für 90 Prozent der Angestellten ist eine schöne Aussicht wichtig – vor dieser Kulisse zu arbeiten, ist aber noch besser.

↑ Neues WorkCafé, Außenterrasse

**NEUE ARBEITSMETHODEN**

Hier geht es nicht um irgendein Büro, sondern um einen grundsätzlich neuen Ansatz – so wie beim Büro von Lauren Renner, einer Vollzeitangestellten in der Finanzabteilung von Steelcase. Sie hat keinen festen Schreibtisch oder Arbeitsbereich und verfügt auch sonst über kaum etwas, das üblicherweise zum Berufsbild der Finanzanalystin eines globalen Unternehmens gehört: Sie hat kein eigenes Büro mit Namensschild, kein Regal für Familienfotos, ja noch nicht einmal einen Aktenschrank.

Stattdessen entscheidet sie sich für einen der Schreibtische in der offenen und lichtdurchfluteten Finanzabteilung – je nach anstehender Aufgabe wählt sie hierzu den am besten geeigneten Arbeitsbereich. Sie und ihre 75 Kollegen sind typische Wissensarbeiter von heute: hochvernetzte, mobile Angestellte in einer globalisierten Welt, die so schwer planbar ist wie nie zuvor. Das richtige Arbeitsumfeld und die richtigen Arbeitsmittel sind dabei auf jeden Fall wichtiger als ein eigener Schreibtisch.

Wie alle anderen Wissensarbeiter wechseln auch diese Finanzangestellten täglich mehrmals ihre Arbeitsweise, arbeiten konzentriert allein oder in Teams und verbringen ihre Zeit in Meetings, beim Lernen, mit Netzwerken oder in Gesprächen.

„Gäste sind immer überrascht, wenn sie uns hier besuchen“, sagt Dave Sylvester, Leiter der Steelcase Finanzabteilung. „Sie wollen wissen, warum hier alles so offen ist und wo die abgeschlossenen Büros sind, warum die Mitarbeiter nicht alle am Schreibtisch sitzen, sondern in Gruppen arbeiten oder herumlaufen – und ob das hier wirklich die Finanzabteilung ist.“

Durch das Nebeneinander dreier Abteilungen hat sich die bereichsübergreifende Zusam-

↓ Finanzanalystin Lauren Renner (ganz rechts) hat keinen eigenen Arbeitsplatz. Stattdessen entscheiden sie und ihre Kollegen selbst, wo und wie sie arbeiten wollen. Je nach anstehenden Aufgaben wählen sie den am besten geeigneten Arbeitsbereich.

menarbeit verbessert. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Bereiche heute nur etwas mehr als die Hälfte der zuvor benötigen Flächen brauchen – pro Person sank der Flächenverbrauch dabei von 18 m² auf 14 m². Und statt einem Schreibtisch pro Person gibt es heute je nach Gruppenzusammensetzung nur noch einen Schreibtisch pro 1,4–1,9 Personen. Nach einer Eingewöhnungszeit sollen die tatsächlichen Veränderungen ausgewertet werden. Das Feedback der Mitarbeiter ist jedoch bereits jetzt überaus positiv.

„Heute haben wir eine größere Auswahl an Einzel- und Gruppenarbeitsbereichen, mehr Arbeitsmittel und sogar mehr Tageslicht – beste Voraussetzungen für produktiv arbeitende Menschen“, sagt Nancy Hickey, Senior Vice President und Chief Administrative Officer.

↑ oben: media:scape Team Theater Besprechungsbereich, WorkCafé
unten: Bibliothek, 2.OG, Hauptsitz in Grand Rapids

**„JA, DIE ZAHL DER MITARBEITER AUF GLEICHEM RAUM HAT SICH ERHÖHT. DAFÜR GIBT ES ABER AUCH MEHR UND BESSERE PLÄTZE ZUM ARBEITEN. DAS FÖRDERT DIE PRODUKTIVITÄT UND DAS WOHLBEFINDEN UND IST GUT FÜRS GESCHÄFT.“**

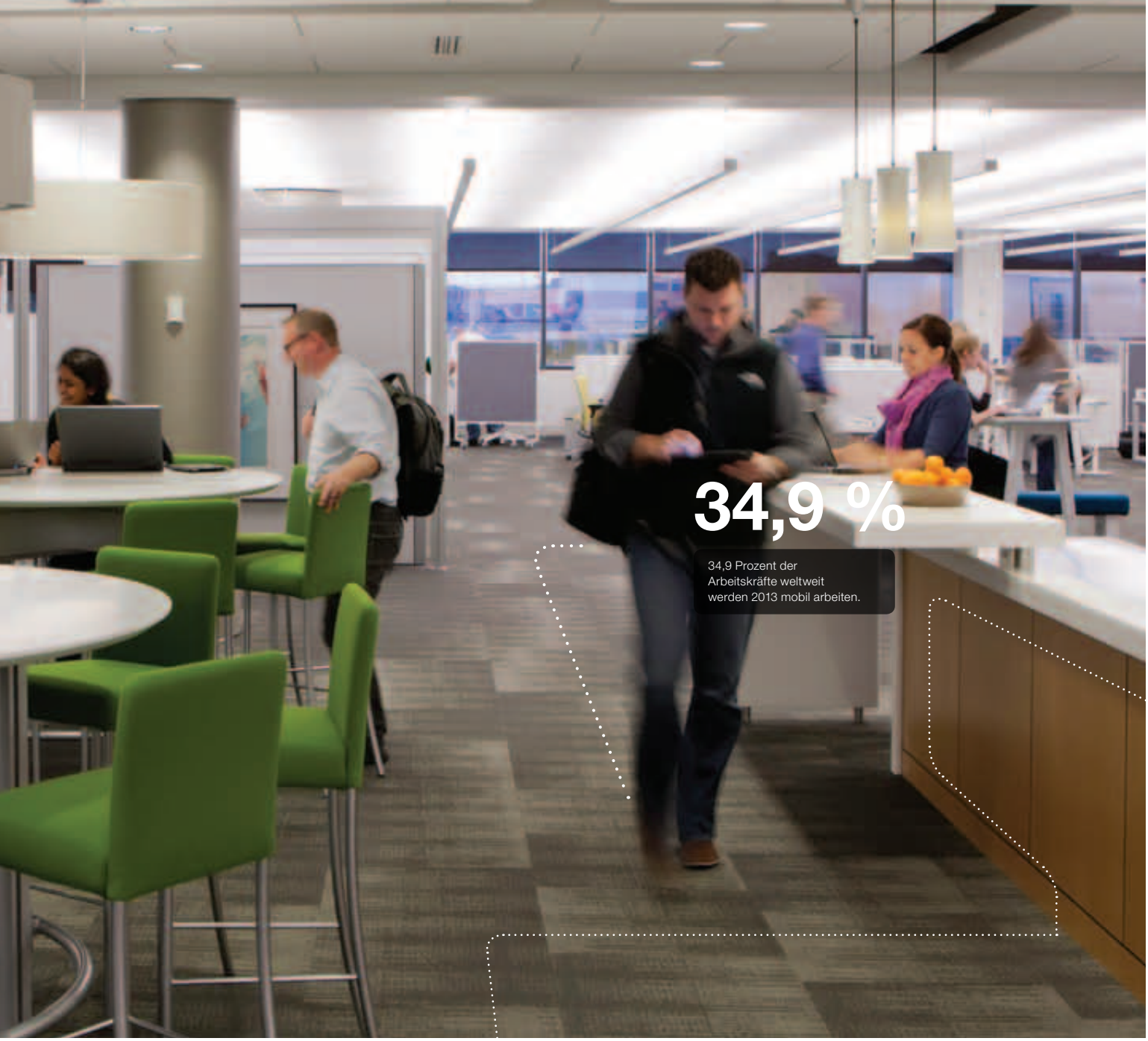
Nancy Hickey
Steelcase Chief Administrative Officer

#### DEN „BESTEN PLATZ“ SCHAFFEN

„Egal, wie wir unser Büro oder Homeoffice definieren – das Wichtigste ist die Arbeit. Menschen können selbst bestimmen, wo und wie sie am besten arbeiten. Der beste Platz um zehn Uhr kann schon wenige Stunden später unvorteilhaft sein, wenn andere Aufgaben zu erledigen sind“, sagt Hickey. „Auf Grundlage unserer Strategie des ‚besten Platzes’, haben wir vielfältige und flexible Arbeitsbereiche geschaffen, die diesen wechselnden Bedürfnissen Rechnung tragen. Hier kann sich jeder frei bewegen, mit anderen oder allein arbeiten und selbst entscheiden, was für ihn das Beste ist.“

„Für Lauren Renner und ihre Kollegen steht ‚bester Platz’ auch für unterschiedliche Arbeitsbereiche, die individuelle Arbeitsweisen zulassen“, sagt Julie Barnhart-Hoffman, Designdirektorin bei WorkSpace Futures, der Steelcase-Gruppe für Forschung und Design, und verantwortliche Planerin dieses Bereichs. „Konzentriertes Arbeiten und Teamarbeit sind überall möglich – innerhalb der Abteilung, des Stockwerks, des Gebäudes und des ganzen Steelcase Campus. Menschen sind hier ebenso mobil wie ihre Arbeit. Die Zeit der einheitlichen Arbeitsplätze ist vorbei.“

Diesen neuen Ansatz findet Renner ideal. „Ich arbeite immer wieder in anderen Bereichen. Normalerweise bin ich aber im ‚Nomaden-Camp’, einem Bereich mit unterschiedlich konfigurierten Benches, weil die Leute hier so aufgeschlossen sind und es Spaß macht, neue Ideen mit ihnen durchzuspielen.




↑ Hauptsitz in Grand Rapids, 2.OG, WorkCafé

Und wenn man einmal nicht voran kommt, können einem die anderen sofort auf die Sprünge helfen.“ (Einen typischen Bürotag von Lauren Renner können Sie ab S. 36 verfolgen)

**FINANZIELLE ÜBERLEGUNGEN**

Natürlich standen bei der „Beste-Platz-Strategie“ anfänglich finanzielle Überlegungen im Vordergrund. „Wie bei anderen Unternehmen, ging es auch bei uns vor allem um Flächenoptimierung. Wir hatten Mitarbeiter aus zwei Gebäuden, die in einem Gebäude zusammenziehen sollten. Dabei stellte sich die Frage, wie es gelingen könnte, hier mehr Personen unterzubringen und ihnen gleichzeitig mehr Platz und eine bessere Ausstattung zu bieten“, sagt Hickey.

Die am leichtesten messbaren Faktoren – z. B. Kosten, Quadratmeter oder die Anzahl von Schreibtischen pro Person – bringen den Unternehmen aber keineswegs immer die größten Vorteile. Viel wichtiger sind qualitative Verbesserungen: Mitarbeiter zum Wissensaustausch anregen, die Unternehmenskultur stärken, soziale Netzwerke und die Kontakte zwischen den Abteilungen fördern, aber auch die Unterstützung unterschiedlicher Arbeitsweisen für gesündere, motiviertere und zufriedenere Angestellte. All diese Verbesserungen tragen dazu bei, Talente zu gewinnen und zu halten, die Innovationskraft zu erhöhen und die Kundenbetreuung zu verbessern – und bewirken damit genau das, was sich CEOs von heute wünschen.

„Uns geht es nicht nur um eine höhere Arbeitplatzdichte. Ja, die Zahl der Mitarbeiter auf gleichem Raum hat sich erhöht. Dafür gibt es aber auch mehr und bessere Plätze zum Arbeiten und mehr Wahlmöglichkeiten. Mitarbeiter können dadurch produktiver arbeiten, sich einfacher austauschen und ihr Arbeitsumfeld individuell anpassen. Das kommt unserem Unternehmen heute wie auch in Zukunft zugute“, sagt Hickey.

Sylvester ist der Überzeugung, dass sich Arbeitsplätze wie diese durchsetzen werden. „Über solche Arbeitsplätze sollten alle Unternehmen verfügen, die ihre Gebäude als Mittel zur Steigerung der Konkurrenzfähigkeit einsetzen wollen.“

**80%**

80 Prozent der Unternehmen wünschen sich Mitarbeiter, die mehr zusammenarbeiten.

↑ Das „Nomaden-Camp“ mit unterschiedlich konfigurierten Benches steht allen Mitarbeitern offen.

**GEWOHNTES HINTERFRAGEN**

„Bei weitem nicht alle Menschen brauchen feste Arbeitsplätze. Natürlich verfügen all jene über einen solchen Platz, die ihn benötigen. Doch auch sie ändern gern ihren Arbeitsstil, bewegen sich frei im Büro und treffen Kollegen in anderen Bereichen“, sagt Hickey.

Wie auch immer Arbeitsplätze von morgen aussehen – sie sollten auf jeden Fall anpassungsfähig sein. Die Zeiten der Einheitslösungen sind vorbei. Heute brauchen Betriebe individuelle Lösungen und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen individuell und gemeinsam genutzten Bereichen.

Teamarbeit sollte dabei nicht nur in Besprechungen stattfinden, sondern jederzeit und mühelos auch in Lounges, Gruppen- und Projektbereichen möglich sein – offene Büros begünstigen diesen informellen Austausch. Nicht weniger wichtig sind Rückzugsbereiche für vertrauliche Gespräche oder Räume für spontan zusammenarbeitende kleine Gruppen.

**„VIELZAHL VON RÄUMEN“, „VIELZAHL VON ARBEITSSTILEN“**

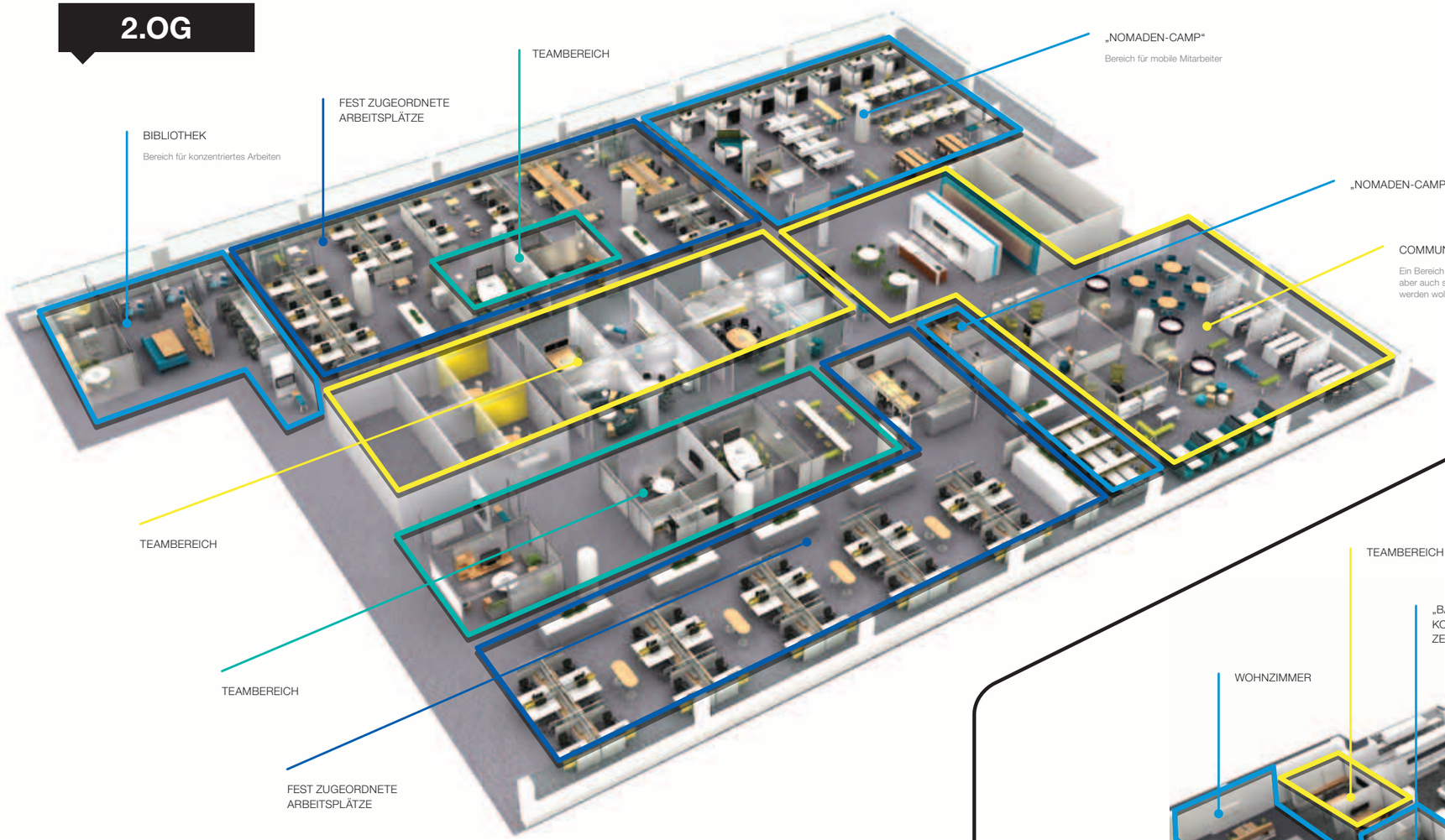
Arbeitsstile, Mobilitätsgrade und Tätigkeiten variieren. Vernetzte Arbeitsplätze sollten Bereiche für feste Arbeitsplätze und „Nomaden-Camps“ für mobile Mitarbeiter ebenso vorsehen wie von allen genutzte Einzel- und Gruppenarbeitsbereiche. Die Strategie der „Vielzahl von Räumen“ führt zu einer ganzen Reihe von unterschiedlichen Arbeitsplatzkonfigurationen mit jeweils engen räumlichen Verflechtungen. Eng hiermit verknüpft ist die Strategie der „Vielzahl von Arbeitsstilen“. So belegen Steelcase Forschungen, dass Menschen während der Arbeit immer wieder den Arbeitsstil wechseln – wenn die Arbeitsumgebung es zulässt. Dieser Wechsel wirkt auf Körper und Geist anregend und unterstützt die Menschen dadurch bei ihrer Arbeit und in ihrem allgemeinen Wohlbefinden.

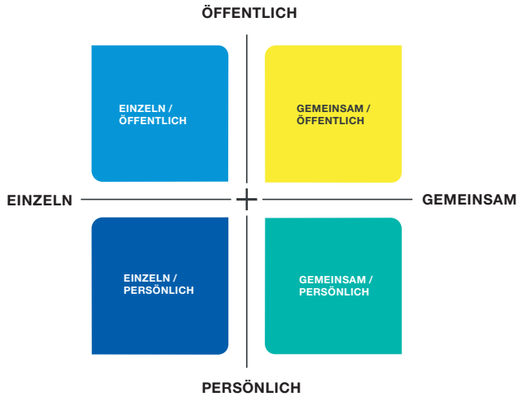
(Fortsetzung auf S. 29)

→
**STEELCASE HAUPTSITZ: EIN VERNETZTER ARBEITSPLATZ**

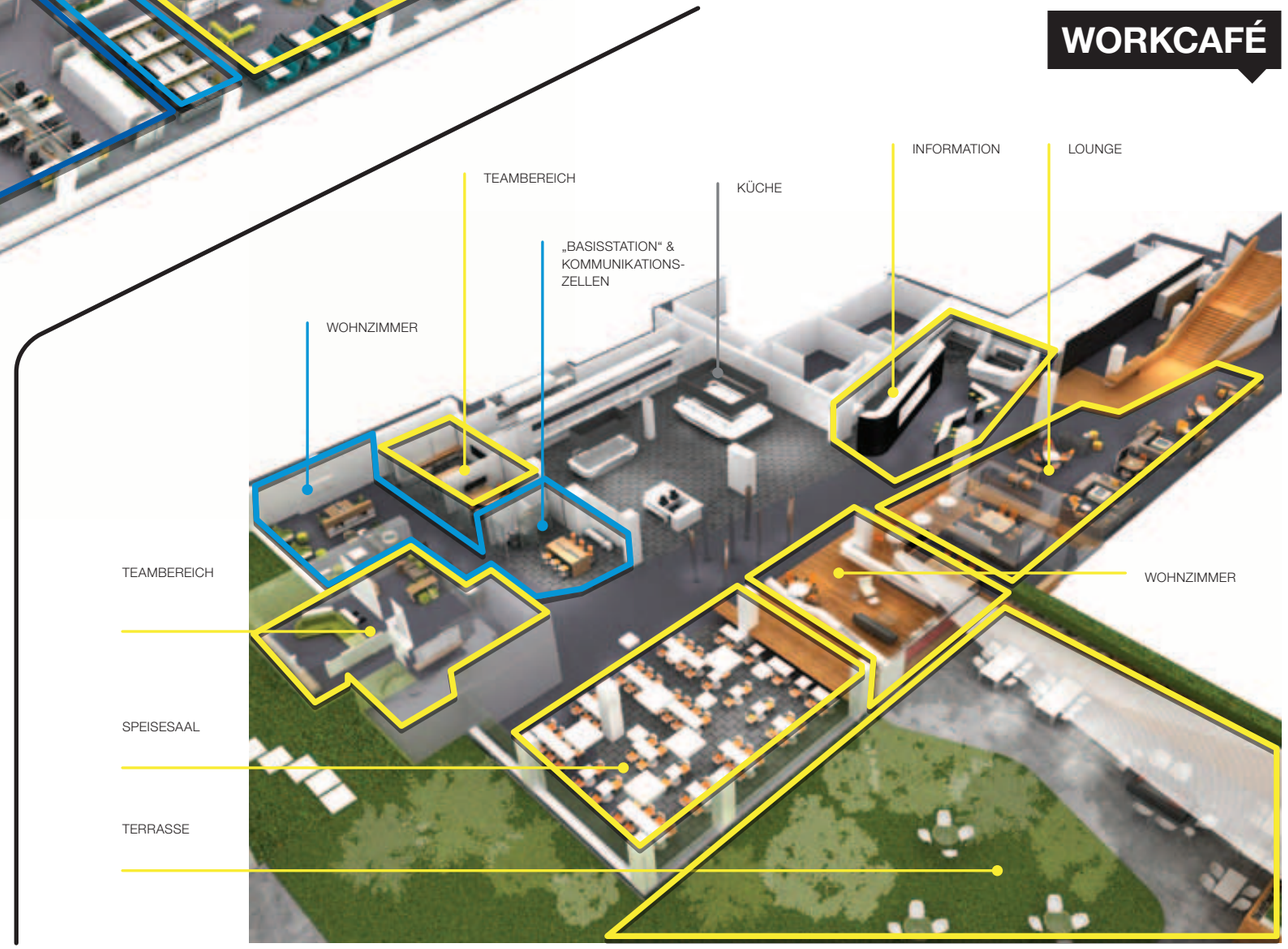
# STEELCASE HAUPTSITZ

## 2.OG




## WORKCAFÉ




### Kennzahlen zur Flächennutzung

| | Vor dem Umbau | Nach dem Umbau |
|---|---|---|
| Nettonutzfläche pro Person in m² | 18 | 14 |
| Nettonutzfläche pro Person nach Funktion in m² | | |
| Finanzen* | 17 | 14 |
| Einkauf** | 18 | 14 |
| Qualitätssicherung* | 18 | 14 |

### Kennzahlen zur Raumnutzung

| | Vor dem Umbau | Nach dem Umbau |
|---|---|---|
| Verhältnis Schreibtisch / Mitarbeiter | | |
| Finanzen | 1 zu 1 | 1 zu 1.36 |
| Einkauf | 1 zu 1.77 | 1 zu 1.80 |
| Qualitätssicherung | 1 zu 1 | 1 zu 1.89 |

Anmerkungen:
* Dieser Vergleich basiert auf dem Umstand, dass die Finanzabteilung vor dem Umbau für 146 Mitarbeiter ausgelegt war. Zum Zeitpunkt des Umzugs befanden sich dort 75 Mitarbeiter.
** Dieser Vergleich basiert auf dem Umstand, dass der Bereich Einkauf vor dem Umbau für 108 Mitarbeiter ausgelegt war. Zum Zeitpunkt des Umzugs befanden sich dort 83 Mitarbeiter.

# DER VERNETZTE ARBEITSPLATZ

**HERAUSFORDERUNG**

Wie lässt sich die Komplexität des Wettbewerbs in unserer vernetzten Welt zum eigenen Vorteil nutzen?

**ERKENNTNIS**

**MENSCHEN BRAUCHEN TECHNOLOGIEN**

**MENSCHEN BRAUCHEN MENSCHEN**

**MENSCHEN BRAUCHEN RÄUME, DIE TECHNOLOGIEN UND MENSCHEN ZUSAMMENBRINGEN**

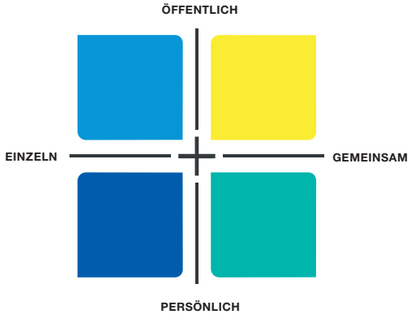
**LÖSUNG**

**AUSWAHL- UND ENTSCHEIDUNGSMÖGLICHKEITEN** anbieten, wie und wo Menschen arbeiten wollen

**UMSETZUNG**

**„VIELZAHL VON RÄUMEN“**
Unterschiedliche Arbeitsplatzkonfigurationen mit engen räumlichen Beziehungen

**„VIELZAHL VON ARBEITSSTILEN“**
Unterschiedliche Lösungen, die zum Wechsel zwischen Sitzen, Stehen und Bewegen animieren




Diese Grafik bietet eine Methode zur Konzeption und Bewertung von Arbeitsorten für eine vernetzte Welt. Sie berücksichtigt, dass Menschen sowohl einzeln wie auch gemeinsam arbeiten. Und sie bricht die Paradigmen, dass alle individualisierten Räume nur über fest zugeordnete Arbeitsplätze verfügen oder dass Gruppenbereiche ausschließlich gemeinsam genutzt werden. Die unterschiedlichen Räume vernetzter Arbeitsplätze müssen konzentrierte Einzelarbeit und Teamarbeit ebenso unterstützen wie den sozialen Austausch und das Lernen.



# VERNETZTE ARBEITSPLÄTZE PLANEN

Arbeitsplätze können zum Wettbewerbsvorteil werden, wenn sie so gestaltet sind, dass sie die Möglichkeiten der vernetzten Welt nutzen. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen sie sich mit jenen Schlüsselthemen auseinandersetzen, von denen alle Unternehmen dieser Welt betroffen sind. Folgende Prinzipien sollten bei der Planung berücksichtigt werden:

## 01

**Flächen optimal nutzen**

- Bieten Sie unterschiedliche Arbeitsplatzkonfigurationen, die individuelle Arbeitsstile und die vier Arten der Wissensarbeit – konzentriertes Arbeiten, Teamarbeit, Lernen und Netzwerken – unterstützen.
- Schaffen Sie miteinander verknüpfte Bereiche mit besonderer Bedeutung und Atmosphäre.
- Konzipieren Sie multifunktionale Arbeitsplätze.
- Berücksichtigen Sie alternative Arbeitsmethoden.

## 02

**Teamarbeit fördern**

- Schaffen Sie Arbeitsbereiche, die die drei Arten der Zusammenarbeit unterstützen: Informieren, Entscheiden, Erarbeiten.
- Unterstützen Sie reale wie auch virtuelle Teamarbeit.
- Bieten Sie Arbeitsbereiche an,die spontane Interaktionen fördern: Teamarbeit muss immer im kreativen Fluss stattfinden können.
- Eine transparente Gestaltung schafft Vertrauen – eine der wichtigsten Grundlagen für Teamarbeit.

## 03

**Talente gewinnen, motivieren und halten**

- Bieten Sie Auswahl- und Entscheidungsmöglichkeiten darüber, wie und wo Menschen arbeiten.
- Schaffen Sie „Third Places“, an denen sich Menschen zwanglos treffen können.
- Fördern Sie Lernen und Mentoring in der Nähe der Mitarbeiter.

## 04

**Marke und Unternehmenskultur vermitteln**

- Schaffen Sie Bereiche, die Markenwerte vermitteln – intern und extern.
- Räume formen das Verhalten. Gestalten Sie authentische Räume, die Ihrer Unternehmenskultur entsprechen.
- Gestalten Sie Räume, die Ihre Unternehmenswerte und die Werte jener Menschen widerspiegeln, die das Markenversprechen vermitteln.

## 05

**Wohlbefinden steigern**

- Schaffen Sie Räume, die vielfältige Arbeitsstile fördern – aufrechtes oder entspanntes Sitzen, Stehen, Laufen etc.
- Sehen Sie sinnlich stimulierende Bereiche für eine lebendige Betriebsamkeit ebenso vor wie ruhige Zonen stiller Konzentration.
- Schaffen Sie Arbeitsplätze, die soziale Kontakte und Teamarbeit fördern und die dazu beitragen, dass sich die Mitarbeiter als Teil des Unternehmens fühlen.

↑ In Straßburg werden 340 Mitarbeiter mit und ohne feste Arbeitsplätze durch ein neu gestaltetes Umfeld mit vielfältigen Arbeitsplatzkonfigurationen für mehr Teamarbeit und Kommunikation unterstützt. Lag der Anteil abgeschlossener Büros vor dem Umbau bei 80 Prozent, so sind es heute nur noch 30 Prozent.

(Fortsetzung von S. 24)

Lag der Anteil abgeschlossener Büros am Steelcase Sitz in Straßburg vor dem Umbau bei 80 Prozent, so sind es heute nur noch 30 Prozent. Im Grundriss liegen Bereiche für unterschiedlich arbeitende Angestellte direkt nebeneinander. Das macht es einfacher, einen Platz in der Nähe der Teamkollegen zu finden – egal, ob es sich dabei um feste oder mobile Mitarbeiter handelt.

„Untersuchungen zeigen, dass Menschen, die mehr als 21 Meter laufen müssen, um jemanden zu treffen, lieber eine E-Mail schreiben. Wenn sie sich aber in der Nähe befinden, gehen sie direkt aufeinander zu, um sich auszutauschen. Die Reduzierung der räumlichen Entfernungen ist einer der Faktoren zur Steigerung der Produktivität. So können wir heute mit unveränderter Mitarbeiterzahl doppelt so viele Projekte bearbeiten wie zuvor“, sagt Georges Roux, Architekt und Sales Consultant bei Steelcase in Straßburg.

Studien belegen, dass Menschen während der Arbeit immer wieder den Arbeitsstil wechseln – wenn die Arbeitsumgebung es zulässt.

95 Prozent der Angestellten sagen, dass sie Bereiche für konzentriertes Arbeiten brauchen – 40 Prozent sagen, dass es solche in ihrem Büro nicht gibt.

**MULTIFUNKTIONALE RÄUME**

Ein Schlüsselfaktor bei der flächenoptimierten Planung der neuen Räume in Straßburg ist „Le Kitchen“, „eine Cafeteria, in der zugleich auch gearbeitet wird“, sagt Roux.

In Straßburg nehmen Le Kitchen, Teeküchen und andere Bereiche, die Essen und Arbeiten gezielt kombinieren, insgesamt zehn Prozent der Gesamtfläche ein. Diese Flächen beschreibt Roux als „wichtige Knotenpunkte, an denen die Menschen sich privat und geschäftlich austauschen können.“

**HEUTE BESUCHEN MENSCHEN VOM GESAMTEN CAMPUS UND VON ANDEREN STEELCASE STANDORTEN DAS WORKCAFÉ, UM HIER ZU ESSEN, ZU ARBEITEN, SICH MIT ANDEREN AUSZUTAUSCHEN ODER EINFACH NUR, UM SICH ZU ERHOLEN.**

Die alte Cafeteria am Steelcase Hauptsitz in Grand Rapids wies einige Defizite auf, die für viele Betriebscafeterien typisch sind. Am Morgen, zu Mittag und zum Nachmittagskaffee war sie überfüllt, während sie in der Zeit dazwischen einer Geisterstadt glich. Die Einrichtung eignete sich zum Essen, nicht aber zum Arbeiten und auch ihre Lage abseits der Hauptverkehrswege war unvorteilhaft.

Zunächst untersuchten Forscher, wie die Menschen ihre Mittagszeit und ihre Pausen strukturierten. „Bei uns wird freie Zeit in der Regel damit verbracht, offene Aufgaben zu erledigen, am Schreibtisch zu essen, zu telefonieren oder im Internet zu surfen. Oft gehen Mitarbeiter aber auch in Besprechungen statt Pause zu machen. Dabei würden sie ihre Zeit am liebsten selbst einteilen und auch selbst entscheiden, wo und wann sie arbeiten“, sagt Cherie Johnson, Design Manager bei Steelcase.

Arbeitstage werden länger und Abläufe unregelmäßiger. „Wenn sich Kunden oder Kollegen in anderen Zeitzonen befinden, muss auch außerhalb der üblichen Bürozeiten gearbeitet werden. Wer sich dann mühelos und noch dazu gemeinsam mit seinen Kollegen mit Essen versorgen kann, ist nicht nur zufriedener, sondern lebt auch gesünder“, sagt sie.

Dieses Verständnis trug maßgeblich zur Entwicklung des WorkCafés bei, einem internen „Third Place“ zum Essen und Arbeiten, wo Speisen und Getränke den ganzen Tag über erhältlich sind. Ruhige oder eher öffentliche Zonen für konzentriertes oder gemeinsames Arbeiten werden hier kombiniert mit Bereichen zum Essen, Netzwerken oder Entspannen.

Das WorkCafé ist einladend, inspirierend, gut ausgestattet – z. B. mit WLAN, Steckdosen oder media:scape – und wird heute von Menschen des gesamten Campus und anderer internationaler Steelcase Standorte besucht, die hier essen, arbeiten, sich mit anderen austauschen oder einfach nur ausspannen wollen. „Dieser Ort hat sich zu einem wichtigen Anziehungspunkt und Treffpunkt für die zunehmend vernetzten und globalisierten Steelcase Angestellten entwickelt“, sagt Johnson.

↑ WorkCafé, Steelcase Hauptsitz

**ORGANISATION IST ALLES**

Da mobile Mitarbeiter nicht immer sofort aufzufinden sind, müssen Vorgesetzte darauf vertrauen, dass sie in Bezug auf die zur Wahl stehenden Arbeitsbereiche die richtigen Entscheidungen treffen, um ihre Aufgaben zu erledigen", sagt Barnhart-Hoffman. „Das muss sich alles im Laufe der Zeit einspielen."

Steelcase Führungskräfte und Angestellte zeigten ein sehr großes Engagement bei der Entwicklung der neuen Arbeitsumgebung. Manche brachten sich dabei auch mit ihren eigenen Arbeitserfahrungen in den Planungsprozess ein – z. B. Dave Sylvester, Steelcase CFO. Er war in Europa für Mitarbeiter aus den USA, Europa und Asien verantwortlich, bevor er nach Grand Rapids zurückkehrte. „In Straßburg nutzte ich vor allem E-Mails und das Telefon und kam mit meinem internationalen Team sehr gut zurecht."

John Shull, Vice President of Procurement, verbringt einen Großteil seiner Zeit mit dem Wechsel zwischen Projektarbeit und Besprechungen auf dem Campus in Grand Rapids. Er hat zwar ein eigenes Büro in der Chefetage des Hauptsitzes. Meistens ist er aber mit einem Rucksack unterwegs, in dem sich Laptop, Smartphone und notwendige Unterlagen befinden und sucht sich den für seine Arbeit jeweils am besten geeigneten Platz – oft in einem Open Space. „Nicht selten kommen Kollegen vorbei und wir diskutieren Probleme oder erledigen Dinge, die uns viele E-Mails oder sogar Besprechungen ersparen."

Die von Shull geleitete Abteilung war drei Jahre lang Teil eines Testbereichs im Steelcase Forschungs- und Entwicklungszentrum, bevor sie in den neuen Hauptsitz umzog, wo nun untersucht wird, wie sich das neue Arbeitsverhalten in den unterschiedlichen Arbeitsbereichen entwickelt.

**ARBEITSPLÄTZE VERÄNDERN, UNTERNEHMENSKULTUR AKTIVIEREN**

Es wird oft angenommen, dass Unternehmenskultur nur schwer zu definieren ist – ein qualitatives Maß mit wenig Bezug zu den Unternehmensergebnissen. Progressive Firmen wissen jedoch längst, dass das Gegenteil der Fall ist: Das Engagement der Angestellten auf diesem Gebiet ist für den Unternehmenserfolg von entscheidender Bedeutung.

Dieses Engagement beruht auf mehreren Faktoren – einem erfolgreichen Management und herausfordernden Aufgaben, vor allem aber auf der Möglichkeit, Arbeitsorte, Technologien und Arbeitsmittel selbst auswählen zu können. Eigene Büros waren einst begehrte Statussymbole. Heute wollen Mitarbeiter – und zwar unabhängig von ihrer Stellung – lieber frei darüber entscheiden, wo sie arbeiten.

Vernetzte Arbeitsplätze können dieses Engagement steigern, indem sie mobile Arbeitsstile durch vielfältige individuelle und

**„INNOVATIONEN BRAUCHEN BEWEGLICHE UNTERNEHMEN, TEAMFÄHIGE MITARBEITER UND EINEN ARBEITSPLATZ, DER BEIDES FÖRDERT.“**

Jim Keane
Steelcase President

gemeinschaftliche Arbeitsplätze fördern und überdies entsprechende Mittel zur Teamarbeit bereitstellen – z. B. E-Learning-Tools oder andere Technologien. Menschen sind auch dann engagierter, wenn es geeignete Bereiche für die heute dominierende Art der Arbeit, die Projektarbeit, gibt.

Für die meisten Unternehmen bedeuten Veränderungen in Bezug auf Mitarbeitermobilität, Teamarbeit und alternative Arbeitsstrategien gleichzeitig eine Umstellung der Unternehmenskultur – ein entsprechendes Change Management halten laut Steelcase / CoreNet Global Studie 48 Prozent der Befragten bei der Einführung neuer Arbeitsumgebungen für sehr wichtig.

Bei Steelcase begann dieser Change Management Prozess zwei Jahre vor Bezug der Arbeitsbereiche. „Mithilfe von Mitarbeiterumfragen wurden zuerst veränderungsbedürftige Organisationsstrukturen identifiziert und dann geeignete Maßnahmen gesucht. Als zum Beispiel feststand, dass Entscheidungen schneller getroffen werden müssen, erklärten wir dies zur Priorität. Danach entwickelten wir gemeinsam mit Führungskräften Ideen, um Mitarbeiter unterer Unternehmensebenen besser an Entscheidungsprozessen zu beteiligen, fanden heraus, was sie hierzu benötigten und erörterten mit den Managern auch die Disziplin, die zur erfolgreichen Umsetzung dieses neuen Ansatzes notwendig war“, sagt Hickey.

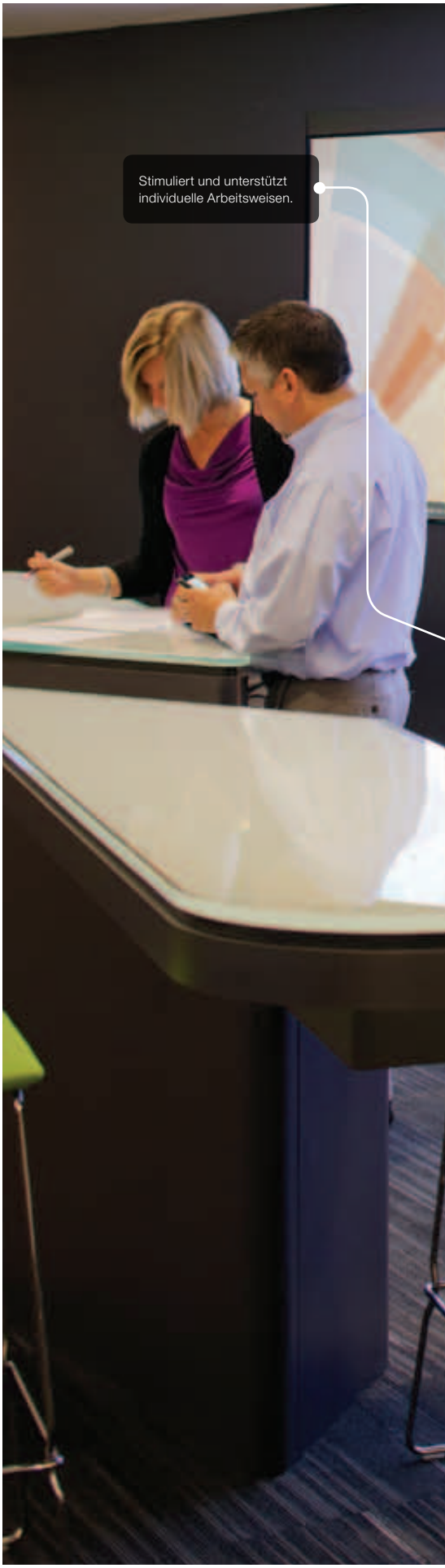
Nachdem klar war, dass zukünftig mehr Angestellte mobil arbeiten würden, „konzentrierten wir uns darauf, zu vermitteln, wie mit Mitarbeitern umzugehen ist, die nicht ständig vor Ort sind, oder wie wichtig es ist, Ziele zu setzen und deren Ergebnisse zu messen anstatt nur seine Zeit abzusitzen.“

Ein bereichsübergreifendes „Change-Management-Team“ erstellte schließlich eine Art Drehbuch mit Informationen und Anweisungen für Führungskräfte. „Dieses Drehbuch sollte dazu beitragen, den Wandel der Unternehmenskultur und der Verhaltensweisen zu vereinfachen“, erläutert Hickey.

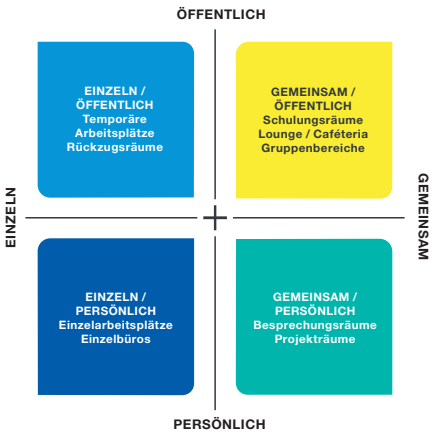
#### TESTEN, MESSEN, JUSTIEREN

Vor der eigentlichen Umbaumaßnahme richteten Steelcase Planer Testbereiche ein. Mit dem Feedback der dort arbeitenden Kollegen, Evaluierungen und fortlaufenden Anwendungsbeobachtungen werden keineswegs nur diese Räume optimiert, sondern auch weitere verbesserungsbedürftige Bereiche ausfindig gemacht.

Für die Designerin Barnhart-Hoffman ist kein Arbeitsort jemals komplett fertiggestellt. „Bei den Pixar Trickfilmstudios heißt es immer, dass Filme bei ihrer Veröffentlichung nie wirklich fertig sind. Diese Sichtweise lässt sich auch auf Arbeitsumgebungen übertragen – nicht nur, weil wir nach vollkommenen Ergebnissen suchen, sondern weil sich das Arbeitsleben so rasch ändert. Wir müssen den Nutzern mehr Auswahl- und Entscheidungsmöglichkeiten geben und dafür auch bereit sein, jene Räume umzuorganisieren, die wir am meisten mögen.“



Employees get their hands dirty
Buro Modern
The Economist conference in New York
Essen, Arbeiten, sich Austauschen, Netzwerken, Entspannen.




# DAS ALLES AN EINEM TAG

**Lauren Renner steht für vieles, was unser heutiges Geschäftsleben erfrischend und neu macht.**

Mit 26 Jahren zählt sie zur Generation Y und damit zu jenen wissbegierigen jungen Menschen, die mit allen neuen Technologien aufs engste vertraut sind und gern mit anderen zusammenarbeiten.

Sie ist Finanzanalystin bei Steelcase und ihre Karriere verdeutlicht, wie sehr sich das Geschäftsleben verändert hat. Etwas mehr als eine Generation vor ihr übten Frauen meist einfache Bürotätigkeiten aus. Laut „Catalyst“, einer gemeinnützigen Organisation, die sich für berufstätige Frauen einsetzt, halten sie heute 51,5 Prozent aller Stellen in Managementberufen.

Renners Arbeitsplatz ist etwas Besonderes. Ihr „Büro“ befindet sich im Steelcase Hauptsitz und umfasst individuelle wie auch gemeinsam genutzte Arbeitsbereiche, die wesentliche Merkmale vernetzter Arbeitsplätze aufweisen – z. B. flexible Möblierungen, Arbeitsmittel und Räume, die vielfältige Arbeitsstile unterstützen.

Ein typischer Tag beginnt für sie mit dem Besuch des WorkCafé – einem internen „Third Place“ zum Essen und Arbeiten – und der zufälligen Begegnung eines Kollegen, mit dem sie über aktuelle Projekte spricht. Manchmal setzt sie sich auch hin, um nach E-Mails zu sehen, zu telefonieren oder etwas zu notieren. Das WorkCafé bietet die bewusste Überschneidung von Einzel- und Teamarbeit, die gerade für mobile Mitarbeiter wie Renner charakteristisch ist.

(Fortsetzung auf S. 43)

Wenn Finanzanalystin Lauren Renner ins WorkCafé kommt, nimmt sie sich als erstes ein Frühstück von der Kaffeebar. Oft trifft sie dort Kollegen, mit denen sie in einem der benachbarten Arbeitsbereiche aktuelle Projekte bespricht.

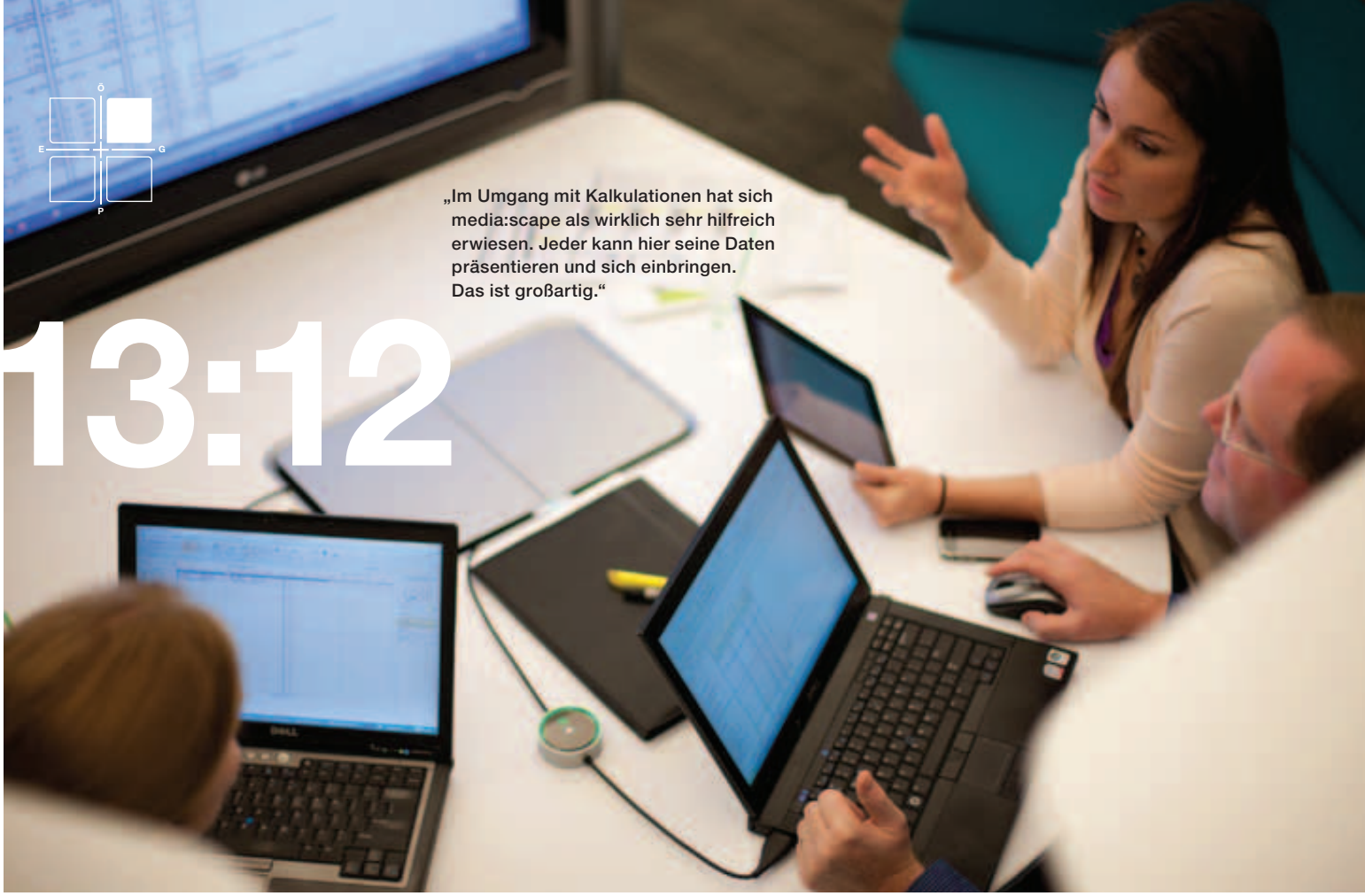
# 08:16

Wissensarbeit bedeutet häufiges Zusammenarbeiten. Renners Vorgesetzter, Tim Fennema (im Bild oben neben Lauren Renner), organisiert zwei Teammeetings pro Woche, damit alle in Kontakt bleiben. Grundsätzlich muss er aber damit zurechtkommen, seine Mitarbeiter nicht immer in Sichtweite zu haben. „Solange die Arbeit erledigt wird, spielt es keine Rolle, ob ich mein Team arbeiten sehe oder nicht“, sagt Fennema.

# 09:00

# 10:09

Ein höhenverstellbarer Tisch ist eine der vielen Optionen für Renner, die keinen festen Arbeitsplatz hat. Zu ihren Lieblingsorten zählt eine der Benches im „Nomaden-Camp“ – einem Bereich, der allen Mitarbeitern offen steht.



„Im Umgang mit Kalkulationen hat sich media:scape als wirklich sehr hilfreich erwiesen. Jeder kann hier seine Daten präsentieren und sich einbringen. Das ist großartig.“

13:12

14:15

Dieser Teambereich bietet alles, was Lauren Renner braucht, um ein Finanzierungskonzept des Markenkommunikations-Teams zu besprechen: Projektions- und Anzeigeflächen, Daten- und Stromzugänge sowie leicht konfigurierbare Tische und Stühle.

# 15:17

# 16:22

In der Finanzabteilung werden in den jeweils ersten zwei Wochen des Monats die Bilanzabschlüsse gemacht. „Diese Zeit kann sehr anstrengend sein“, sagt Renner. „Wir arbeiten dann sehr eng zusammen, um uns gegenseitig auszuhelfen oder eine neue Perspektive zu bestimmten Fragen zu bekommen.“

**Wenn Renners Kollegen im Ausland unterwegs sind, helfen Videoübertragungen, die Distanz zu überbrücken. Wenn sie sich zudem in anderen Zeitzonen befinden, gehen Arbeitstage von Wissensarbeitern oft über die üblichen Bürozeiten hinaus.**

(Fortsetzung von S. 36)

Die neue Arbeitsumgebung der Abteilungen Finanzen, Einkauf und Qualitätssicherung steht den drei Gruppen ebenso offen wie den Kollegen anderer Unternehmensbereiche. Die meisten Flächen sind dabei nicht fest zugeordnet und in unterschiedlicher Größe abwechselnd völlig offen oder geschlossen konfiguriert, sodass sie für einzelne Personen und Gruppen gleichermaßen geeignet sind.

Renners Arbeitstag besteht aus vielen Teammeetings und einigen eingeschobenen Phasen der Einzelarbeit. Ihre bevorzugten Arbeitsgeräte sind: Smartphone, Laptop, kabellose Maus sowie eine mobile Tastatur. Da sie fast ausschließlich digital arbeitet, trägt sie nur wenig Papier bei sich. Ihre persönliche Ablage in einem der Aktenschränke nutzt sie nur selten. „Früher habe ich dort meine Geldbörse aufbewahrt, aber nachdem ich so viel unterwegs bin, nehme ich sie heute einfach mit.“

Von der Generation Renners wird oft behauptet, sie würde am liebsten in gemütlichen Cafés arbeiten. Inzwischen belegen Steelcase Forschungen, aber auch die neuen Räumlichkeiten der Abteilungen Finanzen, Einkauf und Qualitätssicherung, dass „die Bevorzugung einer bestimmten Arbeitsumgebung weniger mit dem Alter als mit dem Arbeitsstil zu tun hat“, sagt Julie Barnhart-Hoffman, Designdirektorin bei WorkSpace Futures, der Steelcase-Gruppe für Forschung und Design und verantwortliche Planerin dieses neuen Bereichs. „Unterschiedliche Arbeitsstile gibt es bei Baby-Boomern ebenso wie bei der Generation X oder Y. Mitarbeiter dürfen nicht nach Generationen etikettiert werden. Vielmehr sollten sie die Möglichkeit erhalten, Arbeitsorte und Arbeitsmittel zur optimalen Erledigung ihrer Aufgaben selbst auszusuchen.“

Tim Fennema, Director of Finance und Renners Vorgesetzter ergänzt: „Wir arbeiten alle mobil, beschäftigen uns mit globalen Finanzthemen und haben mit rund um den Globus verteilten Menschen zu tun – für uns ist es normal, einander nicht immer unmittelbar zu sehen. Wir nutzen Instant Messaging und media:scape, um Dokumente und Ideen auszutauschen, treffen uns bei Bedarf aber auch persönlich – entweder direkt vor Ort oder über Videokonferenzen. Die Menschen schätzen diese Art der Freiheit, weil Arbeiten dann mehr Spaß macht.“

Renner nutzt jeden Tag unterschiedliche Arbeitsbereiche – die Benches im „Nomaden-Camp“, einen Teambereich mit media:scape, das Büro eines Kollegen in einem anderen Gebäude oder das WorkCafé im Erdgeschoss. „Nach einem Meeting im WorkCafé bleibe ich manchmal einfach sitzen und arbeite den Rest des Tages dort weiter.“

### AUSWAHL- UND ENTSCHEIDUNGSMÖGLICHKEITEN

Sie verfügt nicht über einen eigenen Schreibtisch oder andere Insignien traditioneller Büros. Anders als frühere Generationen arbeitet sie jedoch in einer Arbeitsumgebung, die ihr große Spielräume zur Verwirklichung ihres Arbeitsstils lässt, sowie Arbeitsmittel, die sie optimal unterstützen.

„Ich denke, Erfolg wird heute an der geleisteten Arbeit und der übertragenen Verantwortung gemessen. Ein eigener Schreibtisch spielt da keine Rolle. Für mich ist es viel wichtiger, selbst entscheiden zu können, wo und wie ich arbeite.“ Die Freiheit, die vernetzte Arbeitsplätze bieten, ist für Renner und Kollegen wie sie längst zum neuen Statussymbol geworden.

# WEIT WEG UND DOCH GANZ NAH: WIE MAN RÄUMLICH GETRENNTE TEAMS AN EINEN TISCH BRINGT

**Da Aufgaben zunehmend in Projektgruppen erledigt werden, entwickelt sich Wissensarbeit immer mehr zur Teamarbeit.**

Doch wie sieht es aus, wenn man diese Kollegen nur selten, vielleicht sogar nie zu Gesicht bekommt? Über die ganze Welt verstreute Teams sind heute keine Seltenheit. Die eigentliche Herausforderung wird dadurch aber nicht kleiner: Wie gelingt es, dass sie nicht nur gut kooperieren, sondern so gut zusammenspielen, dass ihre Arbeit am Ende mehr ist als die Summe der einzelnen Leistungen?

Stephen Gale glaubt die Antwort gefunden zu haben. Er ist Leiter der Abteilung Sales and Marketing Communications im Steelcase Global Business Center in Kuala Lumpur, wo 350 Mitarbeiter damit beschäftigt sind, Steelcase Büros und Fachhändler in ganz Asien mit Produktbeschreibungen, Renderings und anderen Marketinginstrumenten zu unterstützen. „Unsere Mitarbeiter arbeiten in Gruppen, die jeweils bestimmte Märkte bedienen. Wir wollten, dass sie diese Märkte besser verstehen und auch ihre Geschäftspartner kennenlernen – egal, ob sie nun in Peking, Mumbai oder Melbourne sind", sagt Gale.

Also starteten wir eine Initiative, die räumlich getrennte Teams zu eng vernetzten Kollegen machen sollte. Etwa ein Drittel der Mitarbeiter in Kuala Lumpur erhielt HD-Kameras und große Bildschirme, die mit einer entsprechenden Ausstattung in den jeweiligen Städten verknüpft waren. Die Geräte befanden sich immer am Ende einer FrameOne Bench Workstation und waren permanent eingeschaltet und online.

„Bei einem Blick nach oben sahen sie auf diese Weise z. B. ihre Kollegen in Sydney arbeiten – in Echtzeit, ohne einen Computer zu starten oder ein Passwort eingeben zu müssen. Die Menschen fühlten sich wie Tischnachbarn, so als wären sie im gleichen Raum, obwohl sie in Wirklichkeit 6400 Kilometer entfernt waren."

Diese Art von Telepräsenz wird manchmal als „Wurmloch" bezeichnet, als hypothetische überdimensionale Abkürzung durch Raum und Zeit. Steelcase setzt solche Systeme bereits seit einigen Jahren ein, hier allerdings zum ersten Mal in großem Maßstab.

Schon nach wenigen Wochen sah Gale erste Resultate. „Unsere Arbeit vereinfachte sich enorm. Anrufe und Schreiben mit der Ungewissheit, jemanden zu erreichen, oder langes Warten auf Antworten – all dies gab es nicht mehr. Stattdessen mussten die Mitarbeiter nur nachsehen, ob jemand da war, um sich zu unterhalten."

Vor Inbetriebnahme des Systems hatte das Team in Kuala Lumpur einige Soft- und Hardwarelösungen getestet, sodass die Einarbeitungszeit am Ende minimal war. Die Mitarbeiter sollten das Wurmloch einfach wie weitere Personen oder Gruppen am Tisch behandeln und sich so verhalten wie sonst auch im Büro – z. B. nicht allzu laut sprechen oder andere bei der Arbeit stören.

„Heute verfügen elf Teams in Kuala Lumpur über solche Wurmloch-Links zu Kollegen anderer Städte – angesichts unseres Wachstums in Asien werden in Zukunft aber wohl noch einige dazu kommen."

„Das Besondere dabei ist, dass sich damit die Grenzen zwischen den Büros aufheben", sagt Gale. „Bisher gab es zwischen uns und unseren Kunden ein klassisches Kunden-Lieferanten-Verhältnis. Heute fühlen wir uns eher wie ein großes Team, das Erfolge und Misserfolge teilt. Die Menschen kennen sich besser und können sich um ihre Aufgaben kümmern anstatt aufeinander zu warten. Im Prinzip ist es so, als hätte man die Kollegen unmittelbar neben sich sitzen." ○

**„ES IST SO, ALS WÜRDEN DIE KOLLEGEN DIREKT AM TISCH SITZEN, DABEI SIND SIE 6400 KILOMETER ENTFERNT."**

↑ Das Steelcase Global Business Center in Kuala Lumpur (Malaysia) ist über HD-Kameras und große Bildschirme in Echtzeit mit elf Städten in Asien verknüpft.

# ERKENNTNISSE

**Menschen arbeiten gern im Büro, weil Kollegen, Technologien und Arbeitsmittel (in dieser Reihenfolge) dort am einfachsten erreichbar und leicht zugänglich sind. Dieses Ranking und die folgenden Erkenntnisse sollten bei der Planung vernetzter Arbeitsplätze Berücksichtigung finden.**

01

### FLÄCHEN EFFIZIENT NUTZEN

Flächenbilanzen sind zwar wichtig, aber nicht unbedingt zielführend. Wie gut Büroflächen den Austausch und die Teamarbeit fördern, wie sie die Mitarbeiter motivieren, die Unternehmenskultur unterstützen oder zu mehr Gesundheit und Wohlbefinden beitragen – das sind die eigentlichen Werte, die es in einem Unternehmen zu beachten gilt.

Qualifizierte Auswertungen machen sichtbar, ob sich die Zusammenarbeit der Menschen verbessert. Sie zeigen aber auch, wie effektiv Arbeitsmittel, Technologien und Räume genutzt werden oder wie die Kommunikation zwischen den Abteilungen funktioniert – Indikatoren, an denen sich ablesen lässt, wie groß der Beitrag der Büroräume zum Unternehmensergebnis ist.

02

### ENTSCHEIDENDE ERFOLGSFAKTOREN DEFINIEREN

Egal, mit welchen Maßnahmen ein Unternehmen versucht, seine Ziele zu erreichen, das Büro muss sie dabei unterstützen. Um beispielsweise die Teamarbeit zu verbessern, müssen die Räume Einzelgespräche, Gruppenarbeit und spontane Meetings ebenso unterstützen wie die drei Arten der Zusammenarbeit: Informieren, Entscheiden und Erarbeiten. Wer Erfolgsfaktoren wie diese kennt, für den vereinfachen sich Planung und Ausstattung der Arbeitsbereiche.

03

### DIE UNTERNEHMENSKULTUR EHRLICH EINSCHÄTZEN

Wie viel Veränderung braucht ein Unternehmen und wie viel Veränderung kann es vertragen? Was muss es tun, um mit der New Economy Schritt zu halten? Wie sind seine Teams aufgestellt? Eine klare Vorstellung von der Unternehmenskultur ist die Voraussetzung für alle größeren Veränderungen von Arbeitsräumen.

Kommunikation ist alles – von der anfänglichen Untersuchung der Unternehmenskultur bis hin zur Planung, Ausstattung und Evaluierung neuer Arbeitsumgebungen durch qualifizierte Auswertungen.

05

### MEHR MOBILITÄT + MEHR KLARHEIT

Mobile Mitarbeiter brauchen übersichtliche Räume, Ablagemöglichkeiten z. B. für Taschen, genügend Platz, um sich auszubreiten, aber auch die Nähe zu Kollegen. Büros werden vor allem dann gut funktionieren, wenn sie unterschiedliche, leicht zugängliche und leicht an die individuellen Bedürfnisse der Arbeitsnehmer anpassbare Arbeitsbereiche bieten.

04

### DAS MANAGEMENT GIBT DEN TON AN

Mitarbeiter werden neue Arbeitsumgebungen und neue Arbeitsprozesse nicht annehmen, wenn sich nicht vorher die entsprechenden Verhaltensweisen im Unternehmen geändert haben.

Die Beteiligung sowohl des Managements als auch der Angestellten bei der Entwicklung neuer Arbeitsumgebungen trägt außerdem dazu bei, dass sich Mitarbeiter mit neuen Arbeitsweisen schneller identifizieren und sie entsprechend unterstützen.

06

### DIE GENERATIONEN VERSTEHEN, ABER ALTERSLOS DENKEN

Die Generationen unterscheiden sich zwar, sie beeinflussen sich jedoch immer auch gegenseitig. Daher wäre es falsch, Räume für nur eine Altersgruppe zu planen. Ein genaues Verständnis der Unternehmensziele und verschiedener Arbeitsstile bildet die Grundlage für generationenübergreifende Arbeitsumgebungen.

07

### HINTERFRAGEN, NEU BEWERTEN, VERBESSERN

Nachdem Räume getestet, verfeinert und schließlich im Alltag genutzt wurden, bedarf es weiterer Überprüfungen. Was wird nicht gebraucht? Sind Bereiche überbelegt? Sind mehr Teambereiche notwendig? Was steht einer besseren Kommunikation im Weg? Gibt es Übergangslösungen? Gute Arbeitsbereiche entstehen nur dann, wenn ständig hinterfragt, neu bewertet und verbessert wird.

08

### MULTIFUNKTIONALE RÄUME SCHAFFEN

Niemand würde Mitarbeiter einstellen, die nur eine einzige Sache beherrschen. Und so sollten auch Arbeitsräume und Möblierungen variabel und vielfältig sein, um an die jeweiligen Aufgaben der Nutzer angepasst werden zu können.

Ergänzt um Teambereiche, WLAN und andere unterstützende Technologien sind auch Cafeterias, Lobbys und Übergangsbereiche multifunktional nutzbar und bieten zudem optimale Auswahl- und Entscheidungsmöglichkeiten.

# INTERVIEW MIT
# LYNDA GRATTON

**DIE AUTORIN UND PROFESSORIN AN DER LONDON SCHOOL OF BUSINESS SIEHT FÜNF EINFLUSSFAKTOREN, DIE UNSER LEBEN MASSGEBLICH BEEINFLUSSEN: TECHNOLOGIE, GLOBALISIERUNG, DEMOGRAFIE, GESELLSCHAFT UND ENERGIE.**

## **DAS LEBEN WÄRE SO VIEL EINFACHER,** WENN UNS JEMAND EINEN KURZEN BLICK IN DIE ZUKUNFT ERLAUBTE, ODER?

Q

Lynda Gratton ist davon überzeugt, dass die Einflussfaktoren, die die Zukunft formen, bereits jetzt vorhanden sind und unsere heutige Arbeitsweise ebenso verändern wie jene der nächsten zehn bis 15 Jahre. Gratton ist Professorin an der London School of Business, Autorin, global tätige Unternehmerin und erkundet in ihrem Buch *„The Shift: The Future of Work is Already Here“* eine Zukunft voller großer Herausforderungen. *„HR magazine“* bezeichnete sie kürzlich als wichtigste Vordenkerin Großbritanniens. Und auch *„The Times“* und *„The Financial Times“* sehen sie auf der Rangliste der einflussreichsten Wirtschaftsdenker ganz oben.

### Was spricht die Menschen in Ihrem Buch *„The Shift“* am meisten an?

Zwei Dinge. Da gibt es zum einen die 32 Trends (Auswirkungen der fünf Einflussfaktoren), die unmittelbar aus unseren Forschungen resultieren und zum anderen die Veränderungen im Bereich der Netzwerke. Ich denke, die Menschen haben inzwischen begriffen, wie wichtig ihre „Clique“ ist – jene gleichgesinnte Menschen, die um sie herum eine Community bilden.

&

A

**Sie sprechen davon, dass sich Menschen mit Netzwerken schwer tun. Warum?**

Ihre Vorstellung von Netzwerken ist oft zu einfach. Sie glauben, dass es das Beste ist, jeden zu treffen. Stattdessen sollte man sich klar machen, welche Qualität und welche Art des Netzwerkes man eigentlich möchte. Wir wissen, dass sich Netzwerke durch eine bestimmte Art der Nähe ausbilden. Und so sind auch das Aussehen eines realen Ortes und die dort stattfindenden Bewegungen absolut entscheidend. In meinem Buch „Hot Spots" habe ich beschrieben, wie der Weg zur Beherrschung persönlicher Fähigkeiten von der Entscheidung beeinflusst wird, neben wem man sitzen möchte. Sitzen Sie in der Nähe der richtigen Leute?

**Wie können Räume Unternehmen helfen, mit Ihren fünf Einflussfaktoren zurechtzukommen?**

Eine Möglichkeit ist die Flexibilität in Bezug auf die Wahl des Arbeitsorts. Viele Firmen denken über Arbeitsweisen nach, die für Menschen unterschiedlichster Hintergründe geeignet sind und ihnen zudem das gute Gefühl vermitteln, an einem fabelhaften Ort zu arbeiten. Thema ist aber auch das gelegentliche Arbeiten von zu Hause aus. Das ist allerdings gar nicht so einfach. So hat die British Telecom (BT) festgestellt, dass sich ihre Mitarbeiter im Homeoffice einsam fühlen. Dennoch wollte der Konzern sie nicht täglich ins Zentrum Londons pendeln lassen. Deshalb wurden „Community Hubs" geschaffen, wo sich Kollegen aller BT-Abteilungen treffen konnten, etwa um an Videokonferenzen teilzunehmen oder bestimmte Arbeitsmittel zu nutzen. Alle Mitarbeiter einfach zu Hause arbeiten zu lassen, muss nicht unbedingt die richtige Lösung sein. Man muss auch dafür sorgen, sie wieder zusammenzubringen.

**Wie können Unternehmen ihren Mitarbeitern dabei helfen, ihre Kompetenzen zu erweitern und in Einklang mit den fünf Einflussfaktoren zu bringen?**

Unternehmen spielen eine sehr wichtige Rolle, wenn es darum geht, ihre Mitarbeiter hierzu zu ermuntern und ihnen zugleich entsprechende Ressourcen bereit zu stellen – nicht nur technische Ressourcen, sie brauchen auch Zeit. In der akademischen Welt gibt es Sabbaticals, um einmal auch sechs Monate lang etwas völlig anderes zu machen. Letztes Jahr unterhielt ich mich mit einem Mann darüber. „Ja, ich hatte ein Sabbatical", sagte er, woraufhin ich fragte, ob ihm die vollen sechs Monate zur Verfügung standen. „Nein", erwiderte er, „nur ein Tag". Das ist doch keine Unterbrechung! Neue Technologien und völlig fragmentierte Tagesabläufe versetzen die Menschen in extreme Stresssituationen, sodass es für sie immer schwieriger wird, zurückzutreten und sich Zeit zum Lernen oder für ihre Weiterentwicklung zu nehmen. Dabei wäre das so wichtig.

**Werden Teams deshalb immer größer, weil die Probleme komplexer werden oder weil es uns die Technologien ermöglichen, so leicht mit so vielen Menschen zu kommunizieren?**

Es ist ein bisschen von beidem. Internationale Unternehmen sind in gewisser Weise dazu gezwungen, räumlich getrennte Teams zu bilden. Diese können ganz schön groß sein – was dann auch wieder zu Problemen führt.

**Wie sehen die Büros in Ihrer Firma Hot Spot aus?**

Unser Büro befindet sich im Somerset House, einem alten Londoner Regierungsgebäude, das sich in den größten Kreativ-Cluster Europas verwandelt hat. Hier gibt es viele kleine kreative Firmen wie unsere – und eine ganz besondere, quirlige Atmosphäre. Wir bilden ein virtuelles Team und arbeiten viel zusammen.

Somerset House gibt uns viel kreative Energie. Das ist ein wirklich außergewöhnlicher Ort, an dem es auch eine Kunstgalerie, Ausstellungen und Modeschauen gibt. Würde man viele dieser Knotenpunkte schaffen, an denen unterschiedliche Menschen zusammenkommen, die Möglichkeiten wären grenzenlos.

**Wie sieht Ihr eigenes Büro aus?**

Ich habe eigentlich vier Büros, die sich deutlich voneinander unterscheiden. Im Somerset House sitze ich an einem Tisch in Raummitte. Meinen Arbeitsplatz zu Hause nutze ich zum Schreiben, weil ich dazu vollkommene Ruhe brauche. Das Büro an der London Business School ist nur für Meetings. Für unterwegs habe ich ein kleines MacBook Air, E-Mails erledige ich mit meinem iPhone. Ich arbeite aber auch in einem Wochenendhaus in der Nähe von Barcelona.

**Wie sieht Ihr Arbeitsstil aus? Sammeln Sie viele Unterlagen um sich herum?**

Ich hänge nichts an die Wand, sondern nutze verschiedene Präsentationsflächen. Bücher schreibe ich in aller Ruhe in meinem Haus in London. Oder In Barcelona, wo ich gern auf dem Sofa mit Blick auf das Mittelmeer sitze. Hier lege ich einfach die Füße hoch und schreibe.

**Wie gut ist die Generation Y vorbereitet, um den fünf Herausforderungen von morgen entgegenzutreten?**

Sie bemühen sich sehr, einen Job zu finden. Die Tragödie ist aber, dass ihre Karrieren für Jahrzehnte gestört sind, wenn sie innerhalb der ersten drei oder vier Jahre nach der Ausbildung keinen Job finden – das belegen unsere Forschungsergebnisse. Ursache hierfür sind fehlende Arbeitsgewohnheiten. Zu studieren ist eben doch etwas anderes als zu arbeiten, sich zu konzentrieren und sich im Beruf weiterzuentwickeln. Meine Sorge ist, dass viele dieser jungen Leute – vor allem die gut ausgebildeten – die Fähigkeit verlieren, die für das Berufsleben nötigen Kompetenzen zu entwickeln. Doch haben sie es erst einmal in den Beruf geschafft, kann man sich entspannt zurücklehnen und wird feststellen, dass sie außergewöhnliche Dinge zustande bringen.

**Sie schreiben viel über die Wichtigkeit des stillen Wissens und dessen Weitergabe an jüngere Menschen. Wie können Unternehmen dieses Wissen erschließen?**

Das ist eine echte Herausforderung. Es gibt einige amerikanische Firmen, die in den nächsten fünf Jahren drei Viertel ihrer Belegschaft verlieren werden. Diese Menschen verfügen über sehr viel stilles Wissen, das sie noch nicht mit anderen geteilt haben. Aus diesem Grund werden Mentoring und Coaching immer wichtiger werden. Was wir brauchen, sind mehr erfahrene Mitarbeiter, die ihr Wissen über den Markt, die Kunden, etc. an junge Kollegen weitergeben.

**Wie fördern Sie diesen Wissenstransfer?**

Darüber haben wir intensiv geforscht und herausgefunden, dass es in Bezug auf die Häufigkeit des Wissenstransfers keinen Unterschied macht, ob die Unternehmen dies nun gezielt einforderten oder nicht. Stattdessen muss man diesen Austausch klar definieren und die Mitarbeiter gezielt schulen. Interessant dabei war die Rolle der Führungskräfte. Wenn Mitarbeiter sie als Mentor beobachteten, erhöhte es die Wahrscheinlichkeit, dass sie selbst in diese Rolle schlüpften.

# NACHHALTIGKEIT IM FOKUS

**Ein Blick auf Menschen und Unternehmen, die diese Welt zu einem besseren Ort für uns alle machen.**

# VERTICAL SCREEN

**Tony D’Orazio ist so wie viele andere.**

Er ist ein Geschäftsmann, der sich nicht gerade als Umweltaktivist bezeichnen würde. Dennoch entdeckte er bei der Auseinandersetzung mit seinen Unternehmenszielen Wege, die vieles verändern können. Und je mehr er über Nachhaltigkeit erfuhr, desto weiter wollte er gehen.

Als CEO von Vertical Screen, einem Unternehmen für Bewerber-Screening in Warminster, Pennsylvania, war D'Orazio erst kürzlich für den Umzug von 300 Angestellten in eine neue, 4600 m² große, LEED Platin zertifizierte Firmenzentrale verantwortlich.

„Nachdem wir in den letzten Jahren immer größer wurden, mussten wir uns entscheiden: ein anderes Gebäude mieten oder neu bauen. Da keine geeigneten Mietobjekte existierten, befasste ich mich mit der zweiten Option. Jeder weiß, wie negativ sich gewöhnliche Neubauten auf unsere Umwelt auswirken. Und so fühlte ich eine persönliche Verantwortung, auf besonders umweltfreundliche Art und Weise zu bauen", sagt D'Orazio.

Die Planung eines LEED Platin zertifizierten Gebäudes brachte aber auch ganz praktische Vorteile. Beispielsweise würde Vertical Screen damit für Talente der Generation Y – jener Altersgruppe, die den größten Teil seiner Belegschaft ausmacht – attraktiver. Hinzu kam, dass ein dezidiert „grünes" Gebäude dazu beitragen könnte, Vertical Screen gegenüber den Kunden als progressives Unternehmen zu präsentieren – Mehrkosten ließen sich dabei rasch durch Energieeinsparungen amortisieren. Außerdem gab es steuerliche Vorteile. Letztlich gab es also keine Zweifel, das Richtige zu tun.

Situiert am Ende einer breiten Landebahn des früheren Naval Air Warfare Center, erinnert der Neubau an einen großen Hangar.

VERTICAL SCREEN

Das wirklich Besondere ist aber das gemeinsam mit Erdy McHenry Architecture entwickelte ökologische Gebäudekonzept. Dieses reicht von der tonnenartigen Gebäudehülle, die den Raum mit minimaler Oberfläche umgibt, über Bauprozesse mit reduziertem Abfallaufkommen, natürliche Materialien wie Bambus oder Teppiche aus recycleten Reifen, bis hin zur Regenwassernutzung und einer energieeffizienten Gebäudetechnik etwa durch die Verwendung von Erdwärme zur Klimatisierung. Teil der Botschaft, lieber für eine bewahrende Zukunft als eine verschwenderische Vergangenheit einzutreten, ist auch die allgegenwärtige Kunstsammlung, die sich vor allem mit der Vernachlässigung der Umwelt auseinandersetzt.

Nicht weniger wichtig waren aber auch angenehme Arbeitsplätze, die die Produktivität seiner Angestellten ebenso unterstützen sollten wie ihr Wohlbefinden.

D'Orazio gründete seine Firma 1989 im Arbeitszimmer seiner Wohnung und weiß daher genau, über welches Potenzial Räume verfügen. Im neuen Büro sollte vor allem vermieden werden, dass sich die Menschen eingeengt fühlen – was unmittelbar auch mit ihrer Arbeit zu tun hat.

„Meine Angestellten sind hauptsächlich Wissensarbeiter, die häufig konzentrierte Recherchen betreiben. Wie andere Unternehmen, insbesondere aber weil wir noch immer wachsen, mussten auch wir unsere Flächen optimal ausnutzen – was konkret eine hohe Arbeitsplatzdichte bedeutete. Ziel waren funktionale Bereiche, die nicht nur gut aussehen, sondern sich auch gut anfühlen."

Zwölf Meter hohe Glasfassaden auf den Ost- und Westseiten und eine drei Meter hohe Verglasung auf der Südseite sorgen nicht nur für viel Tageslicht, sondern ermöglichen umgekehrt einen bilderbuchartigen Blick in die Landschaft. Eine Gartenmauer bringt außerdem die Natur ins Gebäudeinnere, während Einzelbüros in einem zentralen Zwischengeschoss statt an der Außenwand liegen. So können ganz normale Mitarbeiter die beste Aussicht genießen.

D'Orazio stellte seine Mitarbeiter zu Projektbeginn vor die Wahl, entweder an Benches oder an festen Arbeitsplätzen zu sitzen. Sie entschieden sich für feste Arbeitsplätze, um konzentriert arbeiten zu können und sitzen heute dennoch nicht in abgeschlossenen Kabinen. Anstelle großer Paneelen sorgen Steelcase Post and Beam Screens zwischen den einzelnen Plätzen für Privatsphäre, ohne einzuengen.

Mit dieser neuen Firmenzentrale bringt D'Orazio sein Unternehmen eindeutig einen Schritt weiter – nicht obwohl, sondern weil er zuerst die Bedürfnisse der Menschen und der Umwelt berücksichtigt. „Ich wollte ein einzigartiges Gebäude schaffen und zu Diskussionen anregen, ohne gleichzeitig jemanden zu bekehren, grün zu werden. Dennoch hoffe ich natürlich, dass einige Menschen dadurch beginnen, wenigstens über die vorhandenen Möglichkeiten nachzudenken. Ich hatte den Vorteil, durch dieses Projekt vieles zu lernen. Es würde mich freuen, wenn andere ebenfalls davon profitieren könnten."

# DER NEUE „THIRD PLACE“

↑ Außenterrasse, WorkCafé, Steelcase Hauptsitz in Grand Rapids

## MITARBEITER WOLLEN SELBST DARÜBER BESTIMMEN, WO UND WIE SIE ARBEITEN

# ALTERNATIVE ARBEITS-STRATEGIEN BEDEUTEN NICHT, DASS MITARBEITER NICHT MEHR INS BÜRO KOMMEN DÜRFEN.

**CO-WORKING SPACE, SATELLITENBÜRO, BÜRO MIT SERVICE, THIRD PLACES ODER INZWISCHEN AUCH FOURTH PLACES.**

Egal, wie sie heißen oder wo sie sind – es geht um Arbeitsplätze, die dem Prinzip des Carsharing entsprechen; mit anderen geteilte Räume, die reserviert, gemietet, umgetauscht, auf jeden Fall aber nur für bestimmte Zeit statt dauerhaft genutzt werden. Wie das Carsharing bieten auch diese neuen Arbeitsplätze finanzielle, soziale und räumliche Vorteile. Und so verwundert es nicht, dass sie für progressive Unternehmen in aller Welt inzwischen zur neuen Normalität zählen.

Die Zeit ist mehr als reif für wirklich grundlegende Veränderungen bei den traditionellen Arbeitsplätzen. Gemeinsam genutzte Bereiche ermöglichen die Verkleinerung von Büroflächen oder deren Optimierung, wenn mehr Mitarbeiter untergebracht werden sollen – in beiden Fällen sind Kosteneinsparungen die Folge. Sie fördern aber auch die Ausbildung des Gemeinschaftsgefühls und lassen die Mitarbeiter selbst darüber entscheiden, wo sie welche Aufgaben erledigen. Überdies bieten sie eine umweltfreundliche Möglichkeit der Ressourceneinsparung und verfügen dennoch über alles, was für produktives Arbeiten in einer vernetzten Welt notwendig ist.

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass neue, nicht traditionelle Arbeitsplatzstrategien und -räume sich positiv auf die Effektivität und die Effizienz ihres gesamten Geschäfts auswirken – durch mehr gemeinsame und weniger fest zugeordnete Flächen können sie auch den Return on Investment (ROI) ihrer Immobilien schnell und signifikant verbessern.

**DIE KEHRTWENDE AUF DEM WEG ZUM NÄCHSTEN KAFFEE**

Der Siegeszug der alternativen Arbeitsplätze begann vor mehr als zehn Jahren, als mobile Technologien zu einem Aha-Erlebnis geführt haben: Wissensarbeit kann fast überall stattfinden – zu Hause, in Cafés, in der Bibliothek, im Park oder, wenn man der Werbung glauben schenkt, auch im Freibad oder am Strand.

Zu Zeiten des frühen Dotcom-Booms waren die Mitarbeiter weit weg vom Büro und die Arbeitgeber begeistert vom Potenzial, ihre Belegschaft neu zu organisieren und gleichzeitig Geld zu sparen. Der Begriff der „alternativen Arbeitsstrategien“ war geboren – den Mitarbeitern war es nicht nur erlaubt, dort zu arbeiten, wo sie wollten, sie wurden dazu sogar ermutigt.

Eine gemeinsam von Steelcase und CoreNet Global im März 2011 durchgeführte Untersuchung bestätigt, dass alternative Arbeitsstrategien inzwischen bei den meisten Unternehmen zum Alltag zählen. Nur 14 Prozent der Befragten gaben an, dass sie diese nicht praktizierten und auch nicht vorhatten, sie in diesem Jahr einzuführen.

Als alternatives Arbeiten noch ein neuer Trend war, glaubten viele Menschen, dass normale Arbeitsplätze überflüssig werden und verschwinden könnten, weil nun alle zu Hause oder an Third Places arbeiten. Der vom amerikanischen Soziologen Ray Oldenburg im Buch „The Great Good Place“ geprägte Begriff „Third Place“ bezeichnet einen Ort, an dem sich Menschen treffen und austauschen – im Gegensatz zum First Place (das Zuhause) und Second Place (der Arbeitsplatz).

„Oldenburg definierte acht wesentliche Merkmale, die einen solchen Ort ausmachen”, sagt Frank Graziano, Arbeitsplatzforscher bei Steelcase. „Zusammen wirken sie stresslösend und sorgen für Behaglichkeit, Wärme und das Gefühl von Gemütlichkeit.“

## ACHT MERKMALE VON „THIRD PLACES“

**NACH RAY OLDENBURG**

1. Lage an einem neutralen und offenen Ort
2. Nivellierte Unterschiede
3. Kommunikation als Hauptaktivität
4. Leichte Zugänglichkeit
5. Viele Stammgäste mit Anziehungskraft auf Neulinge
6. Einladendes Erscheinungsbild
7. Verspielte unverkrampfte Atmosphäre
8. Schaffung eines Zuhauses außer Haus

Weil Cafés zu den ersten öffentlichen Orten zählten, die neben einer gemütlichen Atmosphäre auch WLAN anboten, wurden sie rasch zu beliebten „Third Places“ zum Arbeiten.

Das war, bevor die Realität mit diesem Traum zusammenprallte. „Solange sie es noch nicht ausprobiert haben, halten viele das Arbeiten außerhalb des Büros für ideal“ – diesen Satz äußern viele mobile Arbeiter von heute.

Laut Steelcase / CoreNet Global Studie kommt der Großteil der Mitarbeiter auch in Unternehmen mit alternativen Arbeitsstrategien immer wieder ins Büro. Die meisten Mitarbeiter gehen nach wie vor gern ins Büro an ihren Arbeitsplatz, weil sie hier am besten arbeiten können. Mehr als 70 Prozent der Befragten sehen im Büro den besten Ort, um sich mit Kollegen auszutauschen und für 40 Prozent ist der Zugang zu Arbeitsmitteln und Technologien besonders wichtig.

Das heißt aber nicht, dass sie mit ihren Arbeitsplätzen immer zufrieden wären. Sie arbeiten auf neue und unkonventionelle Weise und haben Bedürfnisse, die so unterschiedlich und komplex sind wie nie zuvor. Trotzdem beklagen sich nach Steelcase Umfragen zur Arbeitsplatzzufriedenheit zwei von drei Mitarbeitern darüber, dass ihre derzeitigen Arbeitsplätze nicht in der Lage sind, vielfältige Tätigkeiten zu unterstützen.

Insbesondere weil heute mehr von Arbeitnehmern verlangt wird, wollen diese auch das Beste haben: die richtigen Arbeitsmittel, bequeme und einladende Arbeitsplätze und – noch wichtiger – die Möglichkeit, unkompliziert mit anderen zusammenzuarbeiten.

Der Autor und Sozialtheoretiker Richard Florida sieht immer deutlicher die Notwendigkeit von Fourth Places, „wo wir uns nicht nur zwanglos treffen, vernetzen und austauschen können, sondern auch die Gelegenheit haben, wirklich zu arbeiten.“

### MEHR AUSWAHL AN ARBEITSBEREICHEN

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass neue, nicht traditionelle Arbeitsplatzstrategien und -räume sich positiv auf die Effektivität und die Effizienz ihres gesamten Geschäfts auswirken. Steelcase Forscher haben unterschiedliche Orte kategorisiert, an denen Aufgaben erledigt werden und sich dabei auf alternative Arbeitsplätze konzentriert, die bestehende Flächen erweitern oder in diese integriert sind.

Folgende Begriffe entwickeln sich fast so schnell wie die Räume, die sie beschreiben. Hier ist aufgelistet, was sie üblicherweise bedeuten:

- **Co-Working Spaces** sind eine Alternative zur Arbeit von zu Hause aus, wobei Aspekte der Gemeinschaft im Mittelpunkt stehen; normalerweise für Selbstständige und kleine Startups.
- **Büros mit Service** bieten Räume für Menschen, die nur eine begrenzte Zeit zusammenarbeiten wollen; sie werden gleichzeitig oder nacheinander von mehreren Gruppen oder Unternehmen genutzt und manchmal auch als „Collaboration Hubs“ bezeichnet.
- **Einrichtungen für Miteigentümer bzw. Mitmieter** bringen mehrere Unternehmen längerfristig an einem Arbeitsort zusammen; in der Regel gibt es gemeinschaftliche wie auch für die einzelnen Nutzer abgetrennte Bereiche.
- **Satellitenbüros** stellen flexible Arbeitsplätze für mobile Angestellte eines Unternehmens zur Verfügung
- **Hybrid Einrichtungen** bringen Mitarbeiter mit festen Arbeitsplätzen und mobile Mitarbeiter eines Unternehmens in einem Arbeitsbereich zusammen.
- **Interne „Third Spaces“** bieten eine ungezwungene Café-Atmosphäre zur Arbeit innerhalb der Unternehmensräume.

Arbeitsräume wie diese, insbesondere aber Co-Working Spaces, sind in den Großstädten der Welt immer häufiger zu finden. Schätzungen zufolge hat sich deren Zahl in den letzten 18 Monaten auf heute insgesamt rund 1000 verdoppelt. Nach Angaben von Steelcase Design-Forscher Sudhakar Lahade, der sich intensiv mit den Generationen und der Arbeitsplatzkultur beschäftigte, erfreuen sich Co-Working Spaces und Satellitenbüros vor allem in Europa zunehmender Beliebtheit. Wenn man regionale, kulturelle und soziale Trends beobachtet, stellt sich heraus, dass das Arbeiten von zu Hause aus dort meist negativ besetzt ist. Eine Ursache hierfür ist, dass viele Wohnungen in Europa, im Vergleich zu amerikanischen Standards kleiner sind und es in der Regel keine zusätzlichen Räume für ein eigenes Homeoffice gibt.

Ein anderer Grund, weshalb europäische Unternehmen und Stadtverwaltungen Co-Working Spaces offensiv unterstützen, ist der Wunsch, die durch den Pendlerverkehr verursachten Schadstoffemissionen zu reduzieren. So kommen allein in Straßburg 50.000 Berufspendler pro Tag in die Stadt, 87 Prozent davon mit dem Auto. Nun hofft die Stadt, innerhalb der nächsten drei Jahre sechs Co-Working-Einrichtungen realisieren zu können, um die täglich zurückgelegten Distanzen der Menschen signifikant zu verkleinern.

In Indien sind dagegen nicht nur die Straßen völlig überlastet, sondern auch die öffentlichen Verkehrsmittel. Von zu Hause aus zu arbeiten, ist wegen der Familienverbände und zu kleiner Wohnungen aber meist nicht möglich – gute Voraussetzungen dafür, dass sich der Trend zu Satellitenbüros hier rasch durchsetzt. Dies könnte sich durchaus positiv auf die Fähigkeit von Unternehmen auswirken, die besten Talente zu gewinnen und zu halten – ein wichtiges Thema für Indiens Wirtschaftslage der stetig wachsenden Möglichkeiten. Lahade geht davon aus, „dass solche Orte Menschen mit jeweils unterschiedlichem sozialen, finanziellen und religiösen Bildungshintergrund zusammenbringen und deshalb sehr begehrt sein werden.“

Egal, wo sie sich befinden – alternative Arbeitsplätze bieten stets neue Wege, Menschen, Räume und Technologien zusammenzubringen.

↑ Social Networking ist ein wichtiger Bestandteil der Anziehungskraft von Co-Working Spaces wie etwa dem betahaus in Berlin, zu sehen auf den Bildern oben und links. Gemeinsame Teambereiche vereinfachen den Austausch von Ideen.

**CO-WORKING: BETAHAUS BERLIN**

„Co-Working ist für den Arbeitsalltag unserer Generation perfekt geeignet“, sagt Tonia Welter, Mitgründerin des betahauses in Berlin, einer Co-Working-Einrichtung, die auf die Bedürfnisse einer wachsenden Zahl von Freiberuflern und kleiner Startups zugeschnitten ist. „Es ist gleichsam eine Art materialisiertes Facebook, Social Networking im echten Leben.“

Jeder kann hier tage- oder monatsweise Räume mieten und die gesamte Infrastruktur mitnutzen – WLAN, Laserdrucker, offene Bereiche für Gespräche oder Brainstormings, Räume für Besprechungen oder Kundenpräsentationen, eine Küche und die sogenannte Open Design City, eine experimentelle Werkstatt, in der Modelle neuer Produktideen hergestellt werden können.

Klemens Vogel von Vogel/Wang Architektur konzipierte das betahaus als Mischung zwischen Wiener Kaffeehaus und Internetcafé im Silicon Valley, als anregendes Arbeitsumfeld mit vielfältigen sozialen Kontakten.

Die Co-Working Spaces ermöglichen dabei mehr Ausgewogenheit bei dem, was Welter als „den schmalen Grat zwischen Beruf und Leben“ beschreibt. „Jeder braucht eine gut funktionierende Arbeitsumgebung, die all das notwendige technische Equipment bereithält und zugleich das Wohlbefinden fördert“, sagt sie.

Das betahaus bietet ein Café mit gutem Essen, Zimmerpflanzen, großzügige Freiflächen sowie Arbeitsbereiche, die sich durch ihr jeweils eigenes Ambiente zur Bearbeitung unterschiedlicher Aufgaben eignen. Durch die Nähe zum öffentlichen Nahverkehr und zu Restaurants fällt es den durchschnittlich 25 bis 35 Jahre alten Nutzern leicht, ihr Auto zu Hause stehen zu lassen – die meisten kommen stattdessen mit dem Fahrrad.

Das Café dient als Eingangsbereich und Treffpunkt, wo das wöchentliche „Betafrühstück“ die Möglichkeit zur Eigenpräsentation und zum Ideenaustausch bietet. Direkt über dem Café befinden sich Open Spaces für Selbstständige, im Stockwerk darüber gibt es vor allem Startup-Unternehmen – mit Teambereichen für vier bis acht Personen, die von Steelcase mit cobi Arbeitsstühlen und Frisco Arbeitstischen ausgestattet wurden. Im zentralen „Forum“ können sich alle Teams treffen, austauschen und zusammenarbeiten.

Karim Bouchouchi vom Zwei-Mann-Unternehmen „netzwiese“ schätzt die intuitiv bedienbare Möblierung, die kaum nach Aufmerksamkeit verlangt, wenn sie ein- oder umgestellt wird.

Das betahaus wurde ganz bewusst als Networking-Plattform konzipiert. „Manche Nutzer arbeiten zusammen, um ein Startup-Unternehmen zu gründen, zusätzliche Kunden zu gewinnen oder sich einfach nur gegenseitig zu beraten. Grundsätzlich sind alle sehr offen und indem sie das Wissen der Anderen anzapfen, finden sie immer wieder neue Wege für Verbesserungen“, sagt Welter.

Inzwischen verfügt die 2009 in Berlin eröffnete Einrichtung über rund 120 regelmäßige Nutzer. Vor kurzem eröffneten die Gründer ein betahaus in Hamburg, weitere Häuser in Lissabon, Köln und Zürich befinden sich in der Planung.

Der Bedarf an Co-Working-Einrichtungen wächst in Europa stetig. Obwohl ursprünglich vor allem für die Bedürfnisse von Freiberuflern und kleiner Firmen konzipiert, werden sie längst auch von größeren Unternehmen und Städten aufmerksam beobachtet – nicht zuletzt, weil sie sehen, welche Anziehungskraft sie auf ihre Mitarbeiter ausüben und wie groß ihr Potenzial ist, Innovationen zu verbessern und zu beschleunigen. „Ökosystem Co-Working – die Zukunft der Innovation in Unternehmen?“ Vielleicht bietet dieser Beitrag zur Konferenz „Co-Working Europe 2011“ einen Vorgeschmack auf das, was noch auf uns zukommt.

„Co-Working eröffnet völlig neue Möglichkeiten”, sagt Welter. „Stellen Sie sich vor, Sie surfen im Sommer in Lissabon und fahren im Winter in Zürich Ski. Arbeiten Sie doch einfach, wo Sie wollen!“

↑ Räume zu teilen bedeutet, weniger einzusetzen und mehr zu bekommen. Bei GRid70 (siehe Fotos) erfreuen sich die Mitarbeiter von fünf Unternehmen an leistungsfähigen Teambereichen im Obergeschoss, während sich die Räume der eigenen Unternehmen darunter befinden. Die Teambereiche weisen eine bemerkenswerte Belegungsrate von 80 Prozent auf.

**MITMIETEN: GRID70**

Wenn man kreative Mitarbeiter von fünf sehr unterschiedlichen Unternehmen in einem einzigen Gebäude zusammenbringt, dann eröffnet das einige neue Möglichkeiten.

GRid70 ist der erste Design-Knotenpunkt in der Innenstadt von Grand Rapids. Die Firmen Amway, Meijer, Wolverine World Wide, Pennant Health und Steelcase belegen in diesem viergeschossigen Gebäude eigene Bereiche, haben aber auch gemeinsam genutzte Flächen.

„Wir sind davon überzeugt, dass die Mischung von Teams aus unterschiedlichen Fachbereichen viele ‚glückliche Zufälle' erzeugen wird, die zu Innovationen, neuen Produkten und anderen Denkweisen inspirieren", sagt John Malnor, Vice President der Abteilung Growth Initiatives bei Steelcase.

„Ein anderer Vorteil ist aber auch, dass wir uns die Kosten für die hervorragenden, derzeit zu 80 Prozent ausgebuchten Teambereiche teilen. Hätte jedes Unternehmen vergleichbare Bereiche nur für sich selbst realisiert, würden wir alle wesentlich mehr bezahlen – bei deutlich niedrigeren Belegungsraten. Angesichts unserer heutigen Wirtschaftslage und in einer Zeit, in der das Engagement für Nachhaltigkeit größer ist als je zuvor, ist diese Art der Teamarbeit ganz besonders sinnvoll."

Das gemeinsam genutzte 3. Obergeschoss setzt sich aus vier unterschiedlichen Teambereichen zusammen. Deren Gestaltung basiert auf den Erkenntnissen der Steelcase Forschung und unterstützt mit der jeweiligen Raumkonfiguration die verschiedenen Arten der Teamarbeit: Informieren, Entscheiden und Erarbeiten.

Der Medien-Konferenzraum beispielsweise ist mit einem media:scape Teamarbeitsplatz mit vier Monitoren ausgestattet und eignet sich optimal für produktives Arbeiten von bis zu sechs Personen.

Der „Skunkworks-Raum" hingegen ist sehr flexibel und für den Informationsaustausch, für Brainstorming oder iteratives Arbeiten von bis zu 24 Personen konzipiert. Hier gibt es keine Türen, viele Whiteboards, Projektoren und Geräte für Videokonferenzen sowie eine mobile Möblierung, die Sitzen und Stehen ebenso erlaubt wie bequemes Zurücklehnen.

Das Forum ist ein abgeschlossener Bereich für bis zu 32 Personen. Ausgestattet mit interaktiven und traditionellen Whiteboards, unterstützt es vor allem die intensive und konzentrierte Suche nach Ideen.

Die Galerie bezeichnet einen eher formellen Raum für Informationsaustausch und -auswertung. Kennzeichnend ist der große Konferenztisch für bis zu acht Personen, der durch seine asymmetrische Tischplatte für eine optimale Sicht auf die an beiden Enden platzierten media:scape Applikationen sorgt.

Für Malnor ist die räumliche Vielfalt bei GRid70 ein wichtiges Mittel zur Unterstützung der grundlegenden Mitarbeiterbedürfnisse: die Nähe zu Anderen, die Auswahlmöglichkeiten und die Chance, eigene Wege zu neuen Ideen und Innovationen zu finden. Er beschreibt dies als ein auf Gebäude übertragenes „Open Platform Thinking".

Wolverine verlagerte Produktdesigner für acht verschiedene Marken in GRid70 – zuvor waren diese auf zahlreiche unzureichende Standorte verteilt. Für Rob Koenen, Vizepräsident und Geschäftsführer bei „CAT Footwear", einem Geschäftsbereich von Wolverine World, galt es vor allem, die Kommunikation und die Teamarbeit, aber auch die markenübergreifenden Innovationen zu verbessern.

„Die Räumlichkeiten und Technologien in GRid70 sind in vielfacher Hinsicht optimal", sagt Koenen. „Hier haben wir begriffen, dass

Räume Menschen zu besonderen Innovationen anregen können. Mitunter kommen dabei Gruppen mit starkem Zusammengehörigkeitsgefühl zustande, die füreinander da sind und ihre Erfahrungen und ihr Wissen austauschen."

Die geschäftlichen Vorteile liegen auf der Hand. „Wir beobachten, dass sich Innovationen durch diese Räume immer fester in der DNA unseres gesamten Unternehmens verankern", sagt Koenen.

Kooperationen zwischen den einzelnen Unternehmen gibt es ebenfalls – etwa indem die Menschen in den gemeinsamen Bereichen zusammenkommen. Erst kürzlich haben Designer von Steelcase und Wolverine in einem Gespräch zufällig entdeckt, dass bei Sitzmöbeln eingesetzte Materialien sich wunderbar auch für Wolverine Schuhe eignen.

„Der wahre Wert dieser Einrichtung entsteht durch die Ergebnisse und Auswirkungen der verbesserten Innovationskraft und der verkürzten Produktentwicklungszeiten", sagt Malnor. „Darüber hinaus gibt es aber auch Effizienzsteigerungen, etwa bei der Reduzierung des Flächenbedarfs oder der Erhöhung der Flächenausnutzung."

↑ Speisesaal, WorkCafé, Steelcase Hauptsitz in Grand Rapids

**INTERNER „THIRD SPACES“: STEELCASE WORKCAFÉ**

Alternative Arbeitsstrategien bedeuten nicht, dass Mitarbeiter nicht mehr ins Büro kommen dürfen. Vielmehr können sie auch weiterhin dort bleiben, während sich zudem Büroflächen reduzieren lassen, wenn das Unternehmen selbst alternative Räume schafft.

Das neue WorkCafé am Steelcase Hauptsitz in Grand Rapids verbessert die Flächenausnutzung, indem es die Cafeteria und vielfältige Arbeitsbereiche auf einer Fläche kombiniert, die zuvor allein als Cafeteria nicht ausgelastet war.

Mit dem Ambiente eines Bistros und seinen gut ausgestatteten Arbeitsbereichen hat es sich sofort als überaus beliebter Ort etabliert, der zu jeder Tageszeit gern genutzt wird – von Mitarbeitern dieses Gebäudes ebenso wie von mobilen Angestellten.

„Wir wollten einen Arbeitsbereich schaffen, den es sonst in der Regel nur bei kleineren Unternehmen gibt – etwa bei winzigen Kreativfirmen mit fünf Leuten und einem Hund“, sagt Joey Shimoda, AIA, Geschäftsführer der Shimoda Design Group in Los Angeles, dessen Büro dieses Projekt geplant hat. „Privat- und Berufsleben sind heute so eng miteinander vernetzt, dass Menschen Orte brauchen, die ihnen Freiräume zur Verwirklichung ihrer eigenen Arbeitsweise geben – von eher persönlichen bis hin zu eher öffentlichen Bereichen und auch alles dazwischen.“

Zugleich Kommunikationsknoten wie auch Zufluchtsort, unterstützt das WorkCafé fast alles, was sich die Mitarbeiter wünschen: Neuigkeiten austauschen, Kollegen treffen, arbeiten und natürlich auch: essen. Außerdem bietet es vielfältige Bereiche – offene und abgeschlos-

sene Besprechungsbereiche, Bereiche zum Sitzen oder Stehen sowie die Möglichkeit, sich drinnen oder draußen aufzuhalten. Die Auswahl reicht von Orten für konzentriertes Arbeiten über eine offene Lounge mit Starbucks Café bis hin zu Stehtischen für kurze Gespräche im Vorbeigehen.

Ein sorgfältig geplantes Farbkonzept unterstreicht die jeweilige Stimmung der einzelnen Bereiche, wobei Besucher zuerst von kräftigen Farben empfangen werden, bevor sie die breite, teilweise von einer geschwungenen Skulptur überdachte Haupttreppe aus Walnussholz hinabgehen. „Ich glaube nicht, dass es bei anderen Unternehmen in den USA Vergleichbares gibt“, sagt Shimoda.

„Über diesen Treppenraum gelangt man in den offensten und kommunikativsten Bereich des WorkCafés, wo lebhafte und warme Farben dominieren und sich neben einer Kaffeebar auch eine Monitorwand mit Links zu Steelcase Unternehmen der ganzen Welt befindet. Hier wird man zu jeder Tageszeit viele Menschen sehen und auch sofort jene besondere Energie spüren, die dieser Ort ausstrahlt“, sagt Barbara Goodspeed, leitende Innenarchitektin bei Steelcase WorkSpace Futures. Die Farbintensität wird immer geringer je weiter man in den Raum eintaucht – bis man schließlich weiter hinten die ruhigeren Arbeitsbereiche erreicht.

↑ Die meisten Mitarbeiter-Cafeterias erreichen bestenfalls zur Mittagszeit eine Auslastung von mehr als 60 Prozent und bleiben den Rest des Tages fast ungenutzt. Das WorkCafé hingegen bietet Bereiche zum Essen und Arbeiten und ermöglicht dadurch die effiziente Raumnutzung während des ganzen Tages.

↑ Teamarbeitsbereich, WorkCafé, Steelcase Hauptsitz in Grand Rapids

**↑ Auch hier kann man essen! All diese Bereiche sind direkt mit dem Gastronomiebereich des neuen Steelcase WorkCafé verknüpft – auf einer Fläche, die zuvor nur als Speisesaal genutzt wurde.**

↑ „Wohnzimmer“, WorkCafé, Steelcase Hauptsitz in Grand Rapids

↑ „Basisstation“ & Kommunikationszellen, Steelcase Hauptsitz in Grand Rapids

Markendisplays sind inspirierend und informativ – das gilt auch für jene sinnliche Skulptur, in die alle 1320 Patentnummern eingraviert sind, die Steelcase in seiner hundertjährigen Geschichte angemeldet hat. Eine reflektierende Oberfläche wirft überdies noch ein besonderes Licht auf die darunter stehenden Personen. Die Botschaft dahinter: Jeder Mitarbeiter ist für den Erfolg seines Unternehmens wichtig.

Zahlreiche Systeme für Videokonferenzen machen es räumlich getrennten Teams auch hier einfach, sich virtuell zu treffen. Außerdem gibt es eine Kopierstation, in der gedruckt, gescannt und kopiert werden kann.

Am Rand der Cafeteria stehen Schließfächer zum Verstauen von Laptops oder Wertgegenständen bereit und gesundes Essen gibt es den ganzen Tag über, sodass auch Mitarbeiter, die für Videokonferenzen mit Kollegen am anderen Ende der Welt früher kommen oder länger bleiben, gut versorgt sind.

„Das WorkCafé wurde konzipiert, um arbeiten und essen mit Bedacht ineinander übergehen zu lassen, aber auch um vielfältige Arbeitsstile zu unterstützen“, sagt Cherie Johnson, Planungsleiterin für Showrooms und Branded Spaces im Steelcase Design Studio. „Wir wollten eine soziale, psychologische und physische Balance schaffen, um das allgemeine Wohlbefinden der Mitarbeiter zu steigern. Sie sollten alle Vorteile eines vernetzten Arbeitsplatzes unmittelbar selbst erleben können.“

Goodspeed sieht hierin ein großartiges Beispiel einer neuartigen Optimierung von Büroflächen. „Es geht nicht immer um Flächenreduzierungen oder darum, mehr Personen auf gleichem Raum unterzubringen. Im Mittelpunkt steht vielmehr, Räume intelligenter zu nutzen, oder Möblierungen, Arbeitsmittel und Technologien so einzusetzen, dass sie die heutigen Lebens- und Arbeitsweisen der Menschen unterstützen.“

#### ARBEIT AN DEN RICHTIGEN PLATZ BRINGEN

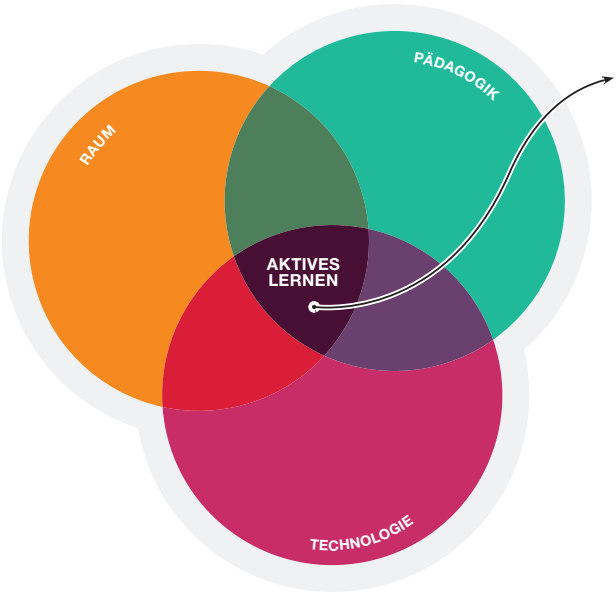
Mit zunehmender Mobilität wird Arbeit immer mehr zur Frage nach dem „Wie“ und „Wo“. Durch die Freiheit, selbst über den Arbeitsort entscheiden zu können, erhöhen sich paradoxerweise auch die Ansprüche an alle potenziellen Arbeitsplätze. Akzeptable Bereiche sind damit nur noch dann tatsächlich akzeptabel, wenn man dort sein muss oder keine Alternativen hat.

Tom Kelley von IDEO beschreibt dies in seinem Buch „The Art of Innovation“ so: „Jeder kennt die Legende der Innovation in der Garage. Früher oder später werden aber alle erwachsen und brauchen einen richtigen Platz zum Arbeiten.“

Gleiches gilt auch für Cafés, Bibliotheken, Parkbänke, Freibäder und andere informelle „Third Spaces“: früher oder später sind sie alle nicht mehr gut genug für eine wirklich gute Arbeit.

# NEUE LERNERFOLGE

**Ideen zur Planung und Ausstattung von Lernräumen von Dr. Lennie Scott-Webber, Leiterin der Abteilung Lernumgebungen bei Steelcase Education Solutions**




**Die Zukunft des Bildungswesens: Nutzung von Räumen, Pädagogik und Technologien für einen intensiveren Austausch zwischen Lernenden und Lehrenden.**

## ÜBER DIE AUTORIN DR. LENNIE SCOTT-WEBBER

Ich habe Designbüros in den USA und Kanada geleitet, an drei Universitäten gelehrt, im administrativen Sektor gearbeitet und Forschungen zum Thema Lernumgebungen betrieben. In dieser Zeit habe ich mehr Klassenräume gesehen als ich zählen kann, viele davon sind eine Beleidigung für Studenten und Lehrkräfte.

Meine Leidenschaft – und mein Beruf – ist es, den Menschen die Zusammenhänge zwischen Räumen und Verhaltensweisen verständlich zu machen, aber auch, Lernräume zu schaffen, die neue Lehr- und Lernarten tatsächlich unterstützen.

Eine Frau und ihre Tochter fuhren sechs Stunden zu einer renommierten Universität, gespannt auf die Einführungsveranstaltung für zukünftige Studenten. Am nächsten Morgen, keine zehn Minuten nach Beginn einer Campus-Führung, ging die Tochter in einen Unterrichtsraum, der zwar nicht zur Tour gehörte, aber dennoch ihr Interesse weckte. Danach sagte sie zu ihrer Mutter: „Hier gibt es noch Kreidetafeln, lass uns lieber verschwinden."

Diese wahre Geschichte macht deutlich, was bei der Ausbildung heute falsch läuft.

Hier geht es nicht um Studenten der Generation Y, die brandneue Technologien altmodischen Kreidetafeln vorziehen, oder um Eltern, die schöne Neubauten erwarten, oder um Lehrkräfte mit Lehrmethoden von Vorgestern.

Auch wenn jeder dieser Punkte richtig ist – in erster Linie vermittelt dieses Klassenzimmer, dass es für die heute so dringend gebrauchten neuen Arten des Lehrens und Lernens nicht gerüstet ist.

Die Welt hat sich seit Einführung der Kreidetafeln verändert, die Lernräume scheinen davon nichts mitbekommen zu haben. So sind allzu viele Räume nicht für aktuelle Lernmethoden geeignet – ein Umstand, der letztlich zur Gründung der Steelcase Education Solutions Gruppe beigetragen hat (mehr hierzu später).

Wer je Räume geplant, ausgestattet oder verwaltet hat, weiß, dass solche Räume das Verhalten ihrer Nutzer beeinflussen. Welches Verhalten verursachen aber rechtwinklige Klassenzimmer mit stur aneinander gereihten Tischen und Stühlen, festem Lehrerpult und Wandtafeln – so wie es sie in jeder Grund- und weiterführenden Schule, aber auch an Universitäten gibt?

Passives Lernen ist dort an der Tagesordnung: Lehrer präsentieren ihren Stoff vor sitzenden, mehr oder weniger aufmerksam zuhörenden Studenten. Für Fragen wird die Hand gehoben, Herumlaufen ist unerwünscht und eine aktive Beteiligung eher selten.

Früher haben wir alle in solchen Klassenzimmern gelitten und bisweilen sogar in ihnen übernachtet. Sie sind die Überbleibsel eines Ansatzes aus der Zeit der Industrialisierung, der vor 200 Jahren einfach auf Klassenräume übertragen wurde.

Inzwischen hat sich die Welt aber weiterentwickelt. Auswendiglernen reicht nicht mehr. Unternehmen brauchen Menschen, die schwierige Probleme lösen, mit anderen kooperieren sowie neue Ideen und Denkweisen entwickeln können.

# AKTIVES LERNEN: EINE NEUE ART VON LERNRÄUMEN

Auch die Pädagogik selbst braucht Innovationen. Nie war die Zeit besser, das Lehren und Lernen neu zu erfinden. Studenten sind bereit für den Wandel, den auch ihre Eltern fordern – diese junge Frau und ihre Mutter sind nicht die einzigen, die hier nicht mehr mitmachen wollen.

Zum Glück gibt es einige Pädagogen, die diese Nachricht verstanden haben und über neue Lehrmethoden und Lernprozesse nachdenken. Allerdings brauchen sie Unterstützung. Schließlich betreten sie ein unerforschtes Gebiet, das von drei maßgeblichen Faktoren geprägt ist: Pädagogik, Technologie und Raum. Dieses Gebiet wird auch als aktives Lernen bezeichnet und ist zugleich die Zukunft des gesamten Bildungswesens.

Aktives Lernen bedeutet einen intensiven Austausch zwischen Lehrern, Studenten und Kommilitonen, die Einführung von Teamarbeit (zu zweit, in Kleingruppen oder in Projektteams) und Präsentationen unter Studenten, aber auch die Entwicklung und Auswertung von Unterrichtsinhalten mithilfe problemorientierter Lehrpläne.

Steelcase Education Solutions wurde gegründet, um genau diese Ansätze zu fördern. Das ist der Grund, weshalb ich meine Stelle als Vorsitzende des Departments of Interior Design & Fashion an der Radford University aufgegeben habe, um die Abteilung Lernumgebungen bei Steelcase Education Solutions zu leiten – und weshalb ich diese Kolumne schreibe.

Wir sind so etwas wie der Lonely Planet Reiseführer auf diesem Gebiet. Wir untersuchen Lernräume von Schulen und Hochschulen und kooperieren mit privaten und öffentlichen Einrichtungen quer durch die USA. Wir gehen jeden Tag zur Schule, hören zu, beobachten, sprechen mit Lehrern, Studenten und Verwaltungen, aber auch mit Architekten und Designern. Ziel ist es, neue, kreative und innovative Lernumgebungen zu schaffen, die die Lernergebnisse verbessern. Hierzu stellen wir Fragen wie diese:

- Lässt der Raum es zu, dass jeder sehen und gesehen werden kann?
- Unterstützt er das dynamische Präsentieren von Informationen?
- Ist er geeignet für Mentoring, praktisches und analytisches Arbeiten?
- Lässt sich der Raum während eines Tages an die individuellen Bedürfnisse verschiedener Klassen anpassen?
- Kann er den Unterrichtsrhythmus verschiedener Klassen (Deutsch am Morgen, danach Mathematik und Naturwissenschaften), aber auch vielfältige Rhythmen innerhalb einer Schulstunde unterstützen?
- Besteht die Möglichkeit, Technologien, Unterrichtsmittel und die Möblierung an aktuelle und zukünftige Lernbedürfnisse anzupassen?
- Trägt der Raum zum Studienerfolg der Studenten bei?

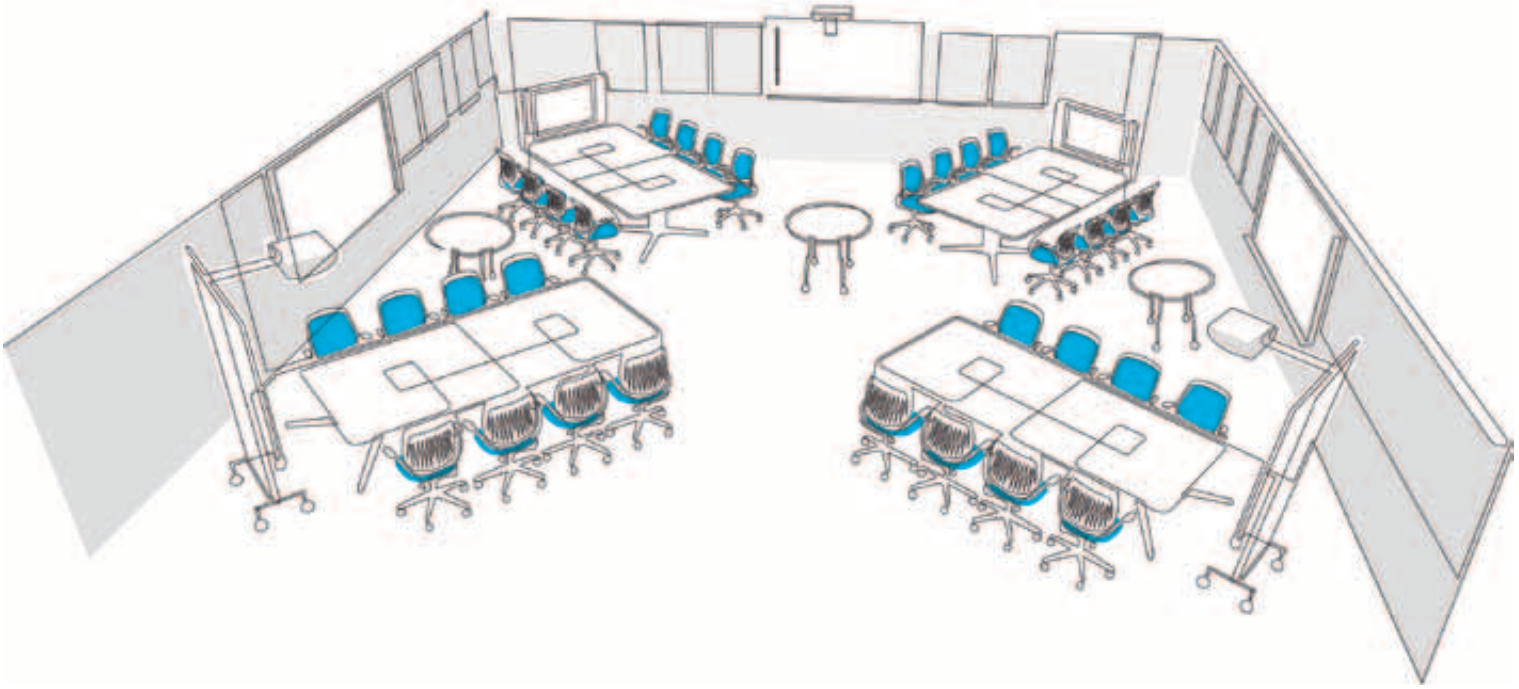
Jede Schule und jedes Planungsbüro befindet sich in Bezug auf Verständnis und Umsetzung des aktiven Lernens an einem anderen Punkt. Wie funktioniert aktives Lernen und welche pädagogischen, technologischen und räumlichen Anforderungen sind zu erfüllen? Wir versuchen, eine gemeinsame Sprache der akademischen und der Planungswelt zu finden – auch indem wir Gesprächsforen eingerichtet haben.

Basierend auf unseren Forschungen und Erkenntnissen, bietet diese Kolumne eine Möglichkeit, viele Menschen zu beteiligen. Ich hoffe, auch Sie nehmen an diesem Dialog teil.

Dieses Thema ist zu wichtig, um nur passiv zuzusehen.

# DESIGN APPS

**Innovative Applikationsideen**



## LERNRÄUME FÜR AKTIVES LERNEN

**BEOBACHTUNG**

Wie muss ein Klassenzimmer aussehen, damit es einen intensiveren Austausch zwischen Lernenden und Lehrenden erlaubt? Kein Lernraum bedarf mehr frischer Ideen als das Klassenzimmer. Es ist Zeit für eine neue Art der Klassenzimmer, in denen Technologien und Raum eine Einheit bilden, um neue Lehrmethoden zu unterstützen und einen aktiveren Unterricht zu ermöglichen.

**LÖSUNG**

Die media:scape LearnLab Lernumgebung vereint Möblierung, Technologie und Arbeitsmittel, um vielfältige Lehr- und Lernmethoden zu unterstützen. Mehrere Tischgruppen erleichtern den Informationsaustausch zwischen Lernenden und Lehrenden, während die einzigartige X-Konfiguration optimale Sichtverhältnisse auf analoge und digitale Präsentationen bietet. Die Kombination der innovativen LearnLab Lernumgebung mit media:scape hat das Bild von Lehrern und Studenten über das Klassenzimmer verändert und fördert zugleich die drei Arten, digitale Inhalte zu teilen: Vorlesung, Projektarbeit und Gruppenarbeit.

Besuchen Sie http://www.youtube.com/watch?feature=endscre en&v=BXSFv91fFJ8 und erleben Sie, wie media:scape LearnLab unterschiedliche Lehr- und Lernarten unterstützt.

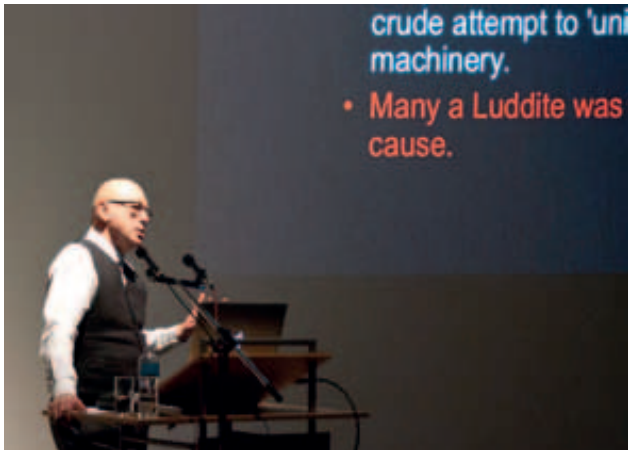
Für weitere Informationen, wie LearnLab Lernumgebungen die Teamarbeit und das Lernen verbessern, besuchen Sie http://www.steelcase.com/en/resources/industries/education/pages/learnlab.aspx

# 360° FÜR IPAD

Mit der neuen App für iPad haben Sie das *360° Magazin* immer zur Hand. Neben Artikeln zu aktuellen Forschungen, Einblicken und Trends rund um den Arbeitsplatz bietet das digitale 360 für iPad auch exklusive Videos und Bilder.

**DIE „STEELCASE 360°" APP FINDEN SIE IM ITUNES APP STORE.**

Steelcase




## ← JOHN SMALL – “WHATEVER HAPPENED TO SIMPLICITY?”

*Vortrag an der ABK in Stuttgart ein großer Erfolg*

Im Zuge der von Steelcase geförderten Jour Fixe Vorlesungsreihe an der Akademie der Bildenden Künste Stuttgart hielt der Steelcase EMEA Designchef John Small im Februar einen inspirierenden Vortrag zu dem Thema „Whatever happened to Simplicity?“. Unter diesem Titel, den man frei übersetzen kann mit „Was um Himmels Willen ist mit der Einfachheit passiert?“ setzte sich John Small kritisch mit heutigen Designprozessen auseinander.

Etwa 100 Zuhörer, viele davon Produkt-Designer und angehende Produkt-Designer der Akademie, verfolgten aufmerksam Smalls Vortrag, bei dem er den Bogen über viele spannende Projekte aus seiner Zeit bei Foster & Partners – vom Business-Jet-Interieur über die Innenraumgestaltung des Swiss-Re-Towers in London – bis zu den neuesten Produkten, die er für Steelcase entwickelt hat, wie z. B. der Dash-Leuchte, spannte.

An allen gezeigten Beispielen konnte er darstellen, dass es höchst anspruchsvoll ist, "einfache" Produkte zu kreieren – vom "einfach" scheinenden Raumgliederungssystem wie "Forward“, bis hin zum sehr sauber und puristisch wirkenden, scheinbar "einfachen" Ausstellungsmobiliar wie den rahmenlosen Glasvitrinen im Museum of Fine Arts in Boston. Darin wurde enorm viel hochkomplexe Technik (Klimatechnik, Sicherheitstechnik, Licht) unsichtbar im Vitrinenboden integriert, um dem Besucherauge keine Chance zu geben, vom Wesentlichen abgelenkt zu werden.

## ← IDEA WÜRDIGT MEDIA:SCAPE

media:scape für HD Videokonferenzen gewann den „Bronze Award“ der International Design Excellence Awards (IDEA) – ein Konkurrenzverfahren, mit dem alljährlich Produktdesigns ausgezeichnet werden, die die Lebensqualität und das Geschäftsleben verbessern. Eine Jury der Industrial Designers Society of America (IDSA) wählte media:scape für HD Videokonferenzen zum Gewinner der Kategorie „Büro & Produktivität“.

IDEA wurde vor 31 Jahren gegründet und erhielt 2011 so viele Einsendungen wie nie zuvor. Bei insgesamt 524 Finalisten gab es 27 „Gold Awards“, 68 „Silber Awards“ und 96 „Bronze Awards“.

# MENSCHEN + EVENTS

## ← ZUSAMMEN BESSER GESTALTEN

Wie könnte es auch in Zeiten des wirtschaftlichen Abschwungs gelingen, die Städte wieder lebendiger zu machen? Diese herausfordernde Aufgabe stellten Steelcase und openIDEO ihrer Community aus über 19.000 Menschen in mehr als 180 Ländern. Gemeinsam sollen Ideen und Gestaltungslösungen für Unternehmen und Bildungseinrichtungen sowie Konzepte zur Mobilisierung der Gesellschaft entstehen, um damit Regionen wiederzubeleben, die von der Krise, von Bevölkerungsschwund, Arbeitslosigkeit, dem sozialen Wandel und anderen Problemen besonders stark betroffen sind. Die immer enger vernetzte Weltwirtschaft bietet uns einzigartige Möglichkeiten für neue Wege zur Reaktivierung unserer Nachbarschaften, Dörfer und Städte.

openIDEO ist eine Online-Plattform für kreative Köpfe, ein Ort für sozial engagierte Menschen, die gemeinsam besser gestalten. Ihr Erfolg beruht auf der Beteiligung aller – Ihre Inspirationen sind genauso wichtig wie seine Kommentare, ihre Konzepte und unsere Designprozesse. Dieses Engagement, diese kleinen und großen Momente der Partizipation und Zusammenarbeit machen die Plattform zu einer dynamischen Einrichtung, die sich den globalen Herausforderungen stellt. IDEO hat openIDEO entwickelt, um eine breite Öffentlichkeit am Gestaltungsprozess zu beteiligen.

Weitere Möglichkeiten, sich zu beteiligen, finden Sie unter: http://www.openideo.com/open/vibrant-cities/brief.html.

## ← BESSER LERNEN

Um den positiven Einfluss auf die Unterrichtsperformance zu belegen, unterzog Steelcase den Stuhl node einem ausgiebigen und wissenschaftlich begleiteten Praxistest. Daraus resultiert, dass node aktives Lernen und moderne Lehrmethoden selbst in konventionellen Klassenräumen ermöglicht. „Die Studenten hatten größere Handlungsspielräume, mehr Bewegungsfreiheit und mehr Spaß am Unterricht und durch den Platzgewinn konnten wir uns viel intensiver mit einzelnen Studenten und ihren Arbeiten beschäftigen“ sagt beispielsweise Agniezka Sycinska, Professorin an der Lazarski Universität in Warschau.

Das positive Ergebnis der Studien wird von guten Verkaufszahlen bestätigt: Zu unseren Kunden zählen inzwischen die Goethe Universität in Frankfurt ebenso wie die FH Wolfenbüttel/Suderburg, die evangelische FH Nürnberg oder die FH Landshut.

360° | Steelcase®

**DAS MAGAZIN FÜR AKTUELLE FORSCHUNGEN,
EINBLICKE UND TRENDS
RUND UM DEN ARBEITSPLATZ**

Das *360° Magazin* wird von Steelcase veröffentlicht.. Alle Rechte vorbehalten. Copyright 2012.