Ausgabe 3

Aktuelle Forschungen, Einblicke und Trends rund um den Arbeitsplatz

Arbeitsplätze zum Wohlfühlen

Intelligente Unternehmen nutzen den Arbeitsplatz, um das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter zu fördern und daraus echte Vorteile zu ziehen.

Komplexität lösen

Die Geschäftswelt ist schneller, Unternehmen und Arbeitskräfte sind dezentralisierter. So kann der Arbeitsplatz auf eine hektische Arbeitswelt reagieren.

Virtuelle Zusammenarbeit

Videokonferenzen jetzt auch in HD. So lassen sich Räume für virtuelle Zusammenarbeit aufwerten.

360°

Die vernetzte Welt: Global, mobil, rund um die Uhr

IST IHR ARBEITSPLATZ BEREIT?

34.9%
ALLER ARBEITSKRÄFTE WELTWEIT WERDEN 2013 MOBIL SEIN

2 MILLIARDEN
MENSCHEN HABEN ZUGANG ZUM INTERNET

2011 GIBT ES AUF DER WELT
7 MILLIARDEN
MENSCHEN

247 MILLIARDEN
E-MAILS WERDEN PRO TAG VERSENDET

LÄNDER MIT
MEHR COMPUTERN ALS EINWOHNERN:
AUSTRALIEN
KANADA
JAPAN
SCHWEDEN

ÜBER DIESE AUSGABE

Die Welt von heute ist vernetzter als je zuvor. Wir alle sind mit einem Mal Weltbürger. Ereignisse auf der ganzen Welt haben sofortige Auswirkungen auf unser Privat- und Arbeitsleben. Oder genauer gesagt: auf unsere Kombination aus Arbeit und Leben. Die meisten Unternehmen verfügen heute laut der aktuellen Steelcase/CoreNet Global-Umfrage über alternative Arbeitsstrategien, die sich der Vielfalt und Komplexität unserer modernen Arbeitswelt anpassen. Diese Strategien werden jeden Tag von weiteren Unternehmen übernommen. So arbeitet man heute: global, mobil, rund um die Uhr. In dieser Ausgabe erklären wir, wie der Arbeitsplatz Menschen und Unternehmen dabei helfen kann, in unserer beschleunigten, vernetzten Welt Erfolg zu haben.

Titelfoto: ©iStockphoto.com/mikefahnestock

360° INHALT

4 **Think® Art**

Die Ausstellung zeigt spannende und kreative Interpretationen des Think-Stuhls von Künstlern in China, Indien und Singapur.

6 **Trends**

8 **Ist Ihr Arbeitsplatz bereit für die vernetzte Welt?**

Wenn Arbeit global, mobil und rund um die Uhr stattfindet, kann der Arbeitsplatz Unternehmen helfen, zu überleben und dabei Erfolg zu haben.

BETEILIGEN
SIE SICH AM GESPRÄCH

Kontaktieren Sie Steelcase über Social Media, und teilen Sie uns Ihre Gedanken mit.

Facebook
‣ facebook.com/steelcase

YouTube
‣ youtube.com/steelcasetv

Das Magazin 360° wird von Steelcase herausgegeben. © 2011 Steelcase. Sämtliche Rechte vorbehalten.

26 **Erkenntnisse**

28 **Komplexität lösen**

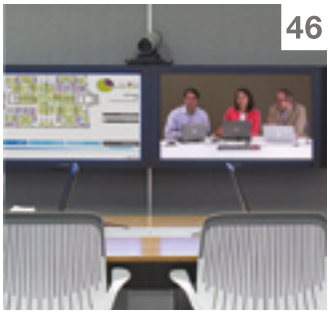
Die Geschäftswelt ist schneller, Unternehmen und Arbeitskräfte sind dezentralisierter.
So kann der Arbeitsplatz auf eine hektische Arbeitswelt reagieren.

38 **Arbeitsplätze zum Wohlfühlen**

Kluge Unternehmen nutzen den Arbeitsplatz, um das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter zu fördern und daraus echte Vorteile zu ziehen.

46 **Virtuelle Zusammenarbeit**

Videokonferenzen jetzt auch in HD. So lassen sich Räume für virtuelle Zusammenarbeit aufrüsten.



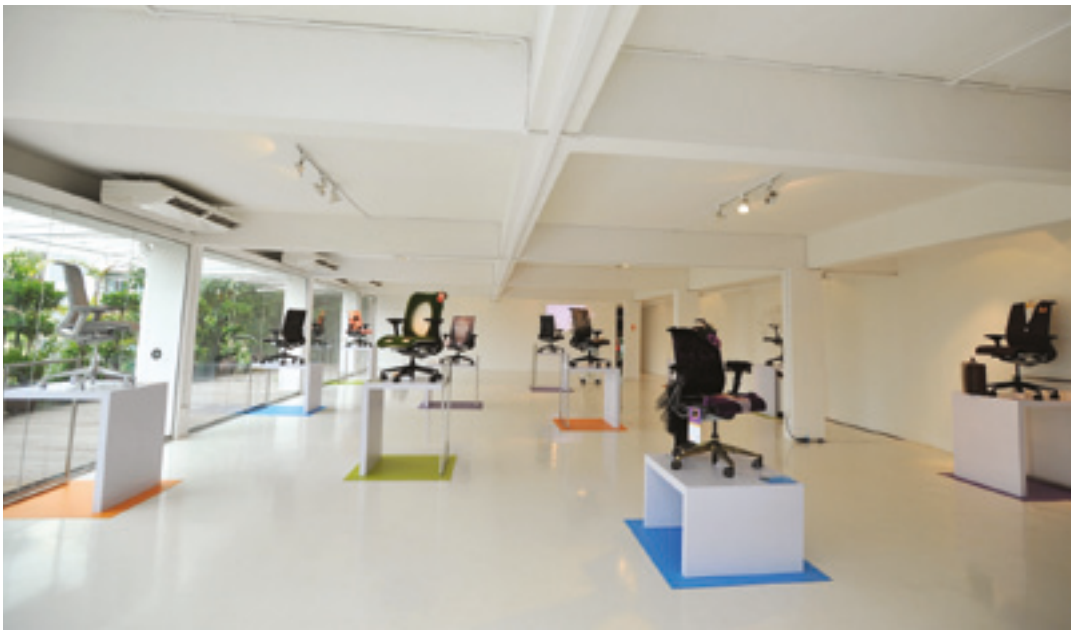
51 **Spotlight Nachhaltigkeit**

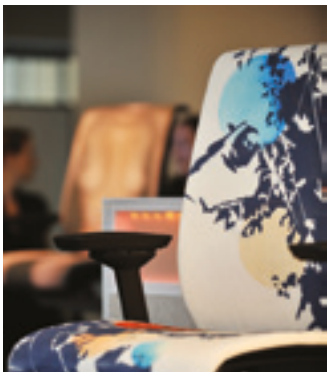
52 **Fragen & Antworten**

54 **Menschen & Events**

THINK® ART

FOTOESSAY





Für eine Ausstellung von Steelcase Asia Pacific arbeiteten Designer, Fotografen, Architekten und Künstler mit einem ungewöhnlichen Medium – dem Think-Stuhl. Think Art zeigte Arbeiten aus China, Indien und Singapur. Ziel war es, Talente verschiedenster Communities zu zeigen und Kreativität wie Individualität eine Bühne zu geben.

Steelcase hatte einige Spitzendesigner und -künstler eingeladen, über das klassische Sitzmöbelkonzept hinaus zu denken. Es entstanden äußerst individuelle Interpretationen von Think-Stühlen – Interpretationen, die Ästhetik und Funktionalität vereinen. Auf der Veranstaltung, die zu spannenden und kreativen Arbeitsumgebungen inspirieren sollte, erzählten die neu interpretierten Think-Stühle von der dynamischen, kreativen Energie verschiedener Regionen.

„Steelcase freut sich, hier eine Plattform bieten zu können, die Designtalente fördert und zugleich das wachsende Bedürfnis der zukünftigen Generation nach einer perfekten Balance von Design und Funktion erfüllt“, so Uli Gwinner, Präsident von Steelcase Asia Pacific. Think Art-Ausstellungen gab es in Bangalore, Gurgaon, Singapur, Peking, Tokio und Shanghai.

Sehen Sie mehr unter: steelcase.com/en/products/category/seating/task/think/pages/think-art-exhibition.aspx

TRENDS360

10.1 MILLIARDEN

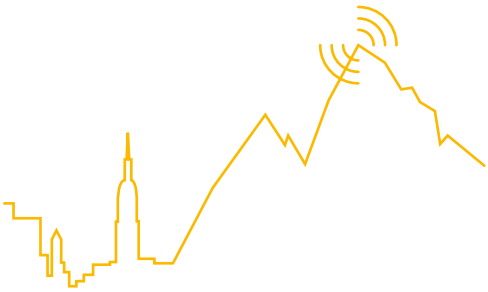
IMMER VOLLER

Auf der Welt wird es ziemlich eng, denn die Bevölkerung wächst sogar stärker als prognostiziert. Bis zum Jahr 2100 wird es 10,1 Milliarden Menschen geben, besagt ein neuer Bericht der Vereinten Nationen. Durch Einwanderung wachsen die USA schneller als viele andere Länder. Es wird erwartet, dass die Einwohnerzahl von heute 311 Millionen bis zum Ende des Jahrhunderts auf 478 Millionen ansteigt. Im Gegensatz dazu steht China wohl vor einem Bevölkerungsrückgang: In einigen Jahrzehnten wird das Land vermutlich seinen Höhepunkt mit 1,4 Milliarden Einwohnern erreichen. Bis zum Jahr 2100 soll die Einwohnerzahl dann auf gerade einmal 941 Millionen sinken.

DER BEWEIS: RÄUME PRÄGEN

Wissenschaftler, die erforschen, wie Architektur und Design unsere Stimmung sowie unsere Gedanken und Gesundheit beeinflussen können, haben entdeckt, dass alles – von der Aussicht bis zur Deckenhöhe, von der Wandfarbe bis zum Mobiliar – unser Denken prägt.

Eine Studie von Forschern der Ohio State University und des National Institute of Health analysierte das Wohlbefinden der Büroangestellten einer staatlichen Behörde. Einige wurden zufällig dafür ausgewählt, in einem alten Bürogebäude mit niedrigen Decken und lauten Klimaanlagen zu arbeiten, andere arbeiteten in einem kürzlich renovierten Raum mit Dachfenstern und offenen Arbeitsplätzen. Innerhalb von siebzehn Monaten fanden die Forscher heraus, dass die Mitarbeiter im alten Gebäude deutlich gestresster waren – und zwar sowohl bei der Arbeit als auch in der Freizeit. Sie waren sogar so gestresst, dass sie ein höheres Risiko für Herzerkrankungen aufwiesen.



KANNST DU MICH HÖREN?

Obwohl das Mobilfunknetz selbst in Manhattan oder Madrid noch miserabel sein mag, kann man nun selbst vom entlegenen Mount Everest aus nach Hause telefonieren, Sprachnachrichten abhören oder SMS versenden. Mit mehr als zwei Millionen zusätzlichen Mobiltelefonnutzern pro Tag sind wir vernetzter als je zuvor – wo immer wir uns auch gerade befinden.

FLUGHÄFEN ALS ZUHAUSE?

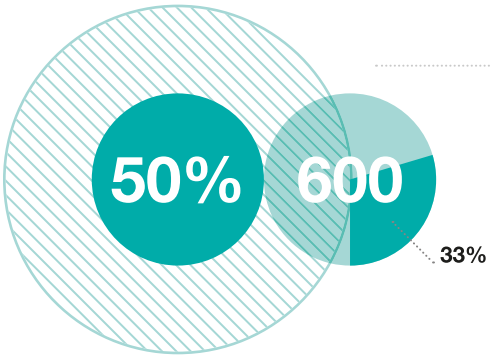
Während die Welt vernetzter wird, werden Flughäfen zu Städten, und „Städte könnten Orte sein, aus denen man lieber abreist als in ihnen zu leben“, spekuliert Autor Pyco Iyer im Nachrichtenmagazin Time.

Typisches Beispiel: Die Gemeinde, die um den Flughafen Dallas/Fort-Worth entstanden ist, trägt den Namen Dallas-Fort-Worth-Metroplex. Hier, in der am schnellsten wachsenden Stadt der USA, wohnen heute sechs Millionen Menschen. Weitere Zeichen der Zeit: Dubai International wird bis zum Jahr 2015 Kapazitäten für 75 Millionen Passagiere haben, und der Flughafen Peking bietet in 72 Lebensmittelgeschäften eine „globale Küche“.

16.5 MILLIONEN

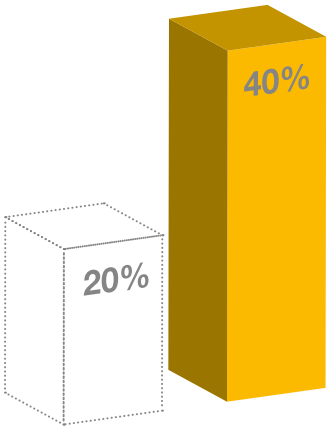
TOD DES ENZYKLOPÄDIE-HANDLUNGSREISENDEN

In nur zehn Jahren ist Wikipedia auf über 16,5 Millionen Artikel in mehr als 250 Sprachen angewachsen. Die Seite wird jeden Monat mehr als 400 Millionen Mal besucht.



URBANE VERSCHIEBUNG

Die Hälfte der Weltbevölkerung lebt derzeit in Städten – erstmals in der Geschichte. Auch der Wohlstand verschiebt sich. Innerhalb der nächsten 15 Jahre werden mindestens ein Drittel der heute wichtigsten 600 Städte aus der Liste der Weltwirtschaftsriesen herausfallen. An ihre Stelle werden Städte in Entwicklungs- und Schwellenländern, vor allem in China, treten, prognostiziert das McKinsey Global Institute.



BAHN FREI FÜR DIE MITTELSCHICHT

Des Weiteren, so McKinsey, wird sich im Laufe des nächsten Jahrzehnts die Mittelschicht auf der Welt verhältnismäßig verdoppeln – von heute 20 auf 40 Prozent im Jahr 2020.

IST IHR ARBEITSPLATZ BEREIT FÜR DIE VERNETZTE WELT?

Kann er mit der globalen, mobilen, pausenlosen Realität der heutigen Geschäftswelt umgehen? Mit der neuen Wirklichkeit für global eingebundene Unternehmen? Business wird zunehmend zum Teamsport, der mithilfe der Technologie Grenzen und Zeitzonen überwindet. Arbeit ist vernetzter und komplexer als je zuvor. Und unsere Arbeitsumgebung ist der Dreh- und Angelpunkt, von dem aus wir dies alles steuern.

Der moderne Arbeitsplatz muss auf die unterschiedlichen Arbeitsweisen der Menschen eingehen. Er muss eine verstärkte Zusammenarbeit fördern, den Inbegriff der heutigen Wissensarbeit. Er muss Menschen inspirieren und sie dazu bringen, im Büro zu arbeiten anstatt im Café. Er sollte das persönliche Wohlbefinden fördern sowie die Organisationskultur und die Marke des Unternehmens unterstützen. Insgesamt muss dieser Arbeitsplatz jeden Quadratmeter eines Unternehmens bestmöglich nutzen.

„Es gibt kein Unternehmen, das nicht mit den neuen Geschäftsbedingungen zu kämpfen hat. Die Ressourcensituation ist durch Stellenabbau und ein schwieriges wirtschaftliches Umfeld angespannt. Geschäftsthemen sind komplexer als sie es noch vor einigen Jahren waren, mehr Unternehmen arbeiten global, und jedes Unternehmen ist darauf angewiesen, dass seine Mitarbeiter, und alle anderen Vermögenswerte auch, mehr schaffen als je zuvor", erklärt John Hughes, Chef von Applied Research & Consulting, der internationalen Steelcase-Beratung zu Arbeit und Arbeitsplatz.

Tatsache ist, dass der Arbeitsplatz bei der Bewältigung all dieser Probleme ein wichtiges strategisches Werkzeug darstellen kann: vernetzt, gemeinschaftlich, inspirierend. Eine Arbeitsumgebung, die darauf ausgerichtet ist, die Mitarbeiter, den Informationsfluss und eine verbesserte Zusammenarbeit zu unterstützen, kann einem Unternehmen tatsächlich helfen, Lösungen für schwierige Geschäftsfragen zu finden, Marktanteile zu steigern und wettbewerbsfähig zu bleiben. Mit anderen Worten: ein vernetzter Arbeitsplatz für eine vernetzte Welt.

↑ Bei Skype verwenden global vernetzte Mitarbeiter media:scape und den Skype Gruppen-Video-Dienst, um mit Kollegen auf der ganzen Welt zusammenzuarbeiten.

HEUTZUTAGE ENTSTEHENDE, REVOLUTIONÄRE TECHNOLOGIEN VERÄNDERN DIE ART UND WEISE, IN DER WIR ARBEITEN.

EIN VERNETZTER ARBEITSPLATZ:

OPTIMIERT JEDEN QUADRATMETER
des Unternehmens-grundstücks

VERBESSERT DIE ZUSAMMENARBEIT
als „natürliche“ Arbeitsmethode

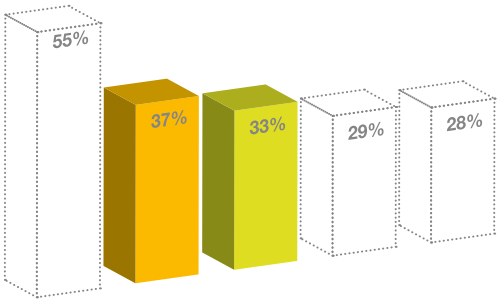
WIRKT ANZIEHEND, FÖRDERND UND BEGEISTERND
auf viel versprechende Talente; Menschen möchten hier wirklich arbeiten

FORMT DIE UNTERNEHMENSMARKE
und die Unternehmens-kultur

HILFT DABEI,
das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu verbessern

Wie sieht ein vernetzter Arbeitsplatz aus? Wie der neue, innovative Hauptsitz von **Skype**, dem globalen Vorreiter im Bereich Internetkommunikation. Oder wie der speziell für Zusammenarbeit konzipierte Arbeitsraum von **Infragistics**, dem weltweit führenden Anbieter von Entwicklungstools und Services zur Erstellung von Publikationen. Und auch wie der neue Standort für fest angestellte und mobile Mitarbeiter am internationalen Hauptsitz von **Steelcase**. Hier handelt es sich nicht nur um einen neuen Arbeitsbereich für die Mitarbeiter, sondern er dient auch als ein Labor, in dem Konzepte und Lösungen für global vernetzte Unternehmen getestet und bemessen werden. Alle drei Unternehmen machen sich die fünf Merkmale eines vernetzten Arbeitsplatzes auf ihre jeweils eigene Weise zu eigen – angetrieben vom ständigen Bedarf an Innovation und an Talenten.

DIE FÜNF WICHTIGSTEN FAKTOREN FÜR ARBEITSZUFRIEDENHEIT



55% - Gehalt
37% - Qualität der Arbeitsumgebung
33% - Flexibilität, auch außerhalb des Büros oder zu Hause zu arbeiten
29% - Beziehung zum direkten Vorgesetzten
28% - selbst bestimmen zu können, wie Arbeit erledigt wird

Quelle: Skype Living Workplace-Umfrage, 2011

↑ Die eigene Marke leben: Die Mitarbeiter bleiben vernetzt und gedanklich am Ball, während sie sich im Café des Unternehmens zum Mittagessen versammeln.

↑ Der „Wow-Faktor“ der neuen Arbeitsstätte von Infragistics in Cranbury, New Jersey, hilft dabei, neue Talente anzuziehen und zu halten.

ANZIEHEND, FÖRDERND UND BEGEISTERND
Menschen möchten hier wirklich arbeiten.

Stellen Sie sich vor, Sie sind ein begabter Softwareentwickler. Sie könnten im Silicon Valley, in London, Amsterdam und eigentlich überall auf der Welt eine Arbeit finden. Warum sollten Sie sich für ein Unternehmen in Cranbury, New Jersey, entscheiden? Ganz einfach. Das Unternehmen verfügt über eine der besten Arbeitsumgebungen der Branche: ideal für die Zusammenarbeit, angenehm und inspirierend. Denn mit Standorten in Großbritannien, Bulgarien, Uruguay, Japan und Indien ist Infragistics ein global aufgestelltes Unternehmen, das auf der ganzen Welt die besten Talente anziehen muss. Im Wettstreit mit den einschlägigen Hightech-Hotspots müssen wir mit dem besten Arbeitsplatz aufwarten“, betont Dean Guida, Geschäftsführer von Infragistics: „Ein großzügiger Raum, der die Zusammenarbeit fördert und an dem man sich wohlfühlt. Neben den Mitarbeitern und den Projekten, an denen wir arbeiten, sind unsere Räumlichkeiten das Spannende und machen einen Teil unserer Anziehungskraft aus. Wir wünschten uns einen Ort, der bei jedem, der das Gebäude betritt, einen „Wow-Effekt“ auslöst.“

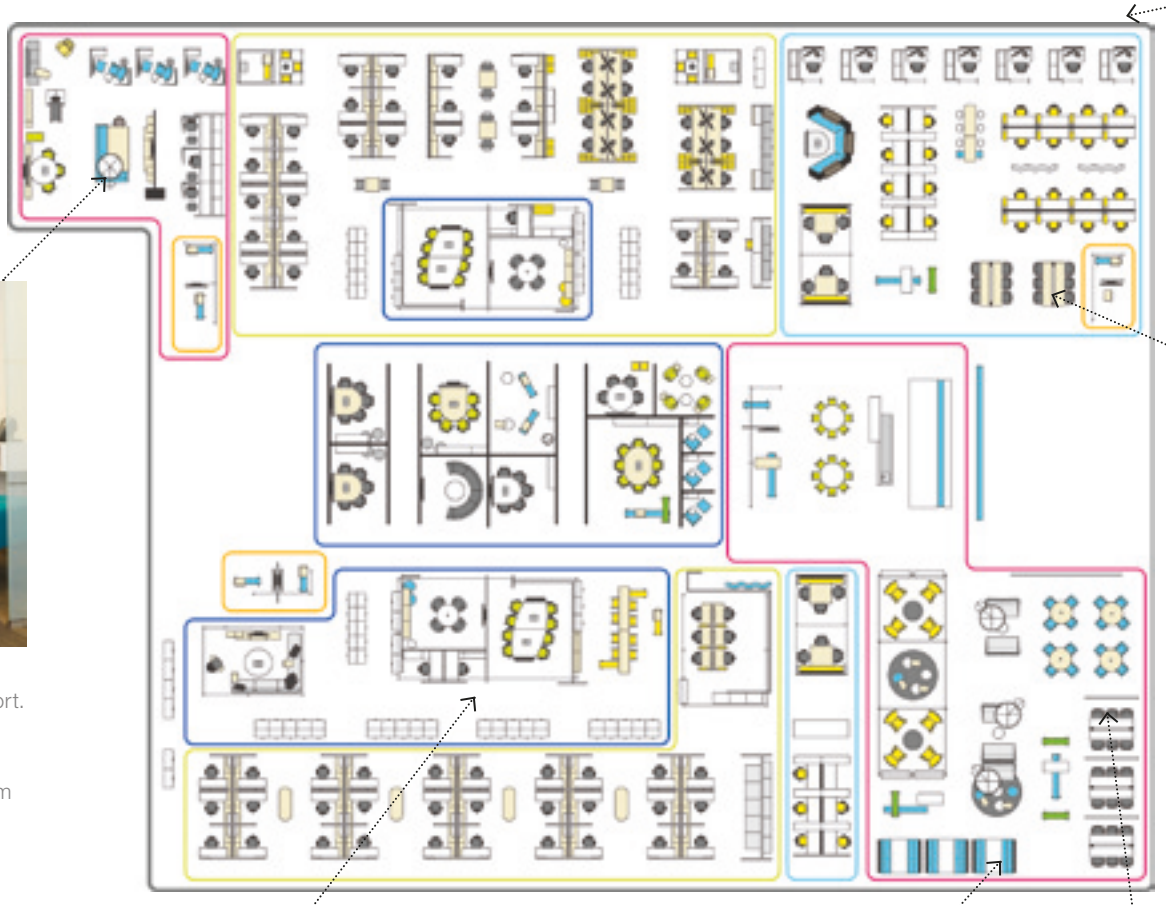
Auch Skype wetteifert in ganz Europa, Asien und Nordamerika um die größten Talente im Technologiebereich. Der neue Standort in Palo Alto, Kalifornien, befindet sich ganz in der Nähe großer Technologieunternehmen wie HP, Google und Cisco. Sie alle sind bestrebt, die klügsten Köpfe der Branche anzuziehen und einzustellen. Skype verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz und erkennt das Bedürfnis seiner Mitarbeiter nach einem ebenso funktionellen wie freundlichen Arbeitsplatz an. Außerdem setzt das Unternehmen seine eigenen Produkte ein, damit Mitarbeiter extern arbeiten, Arbeit und Privatleben miteinander vereinbaren sowie Kontakt mit Kollegen in aller Welt aufnehmen können. Jeden Tag zur Mittagszeit strömen die Mitarbeiter von Skype zum Mittagessen in das unternehmenseigene Café, wo Ingenieure, Marketingfachleute, PR- und IT-Mitarbeiter gutes Essen mit produktiven – mal privaten, mal geschäftlichen – Gesprächen verbinden. An der zentralen Theke hat sich ein Ingenieur von Skype auf einem Hocker niedergelassen. Bei einer Portion Souvlaki erzählt er, wie kollegial sich das Unternehmen anfühlt – beinahe wie eine Familie. „Ich komme gern hierher zur Arbeit, wegen der tollen Atmosphäre. Ich schätze es aber auch, dass ich bei Bedarf von zu Hause aus arbeiten und Skype für Meetings oder einen kurzen Chat verwenden kann. Ich habe früher in einem Unternehmen gearbeitet, wo erwartet wurde, dass man immer im Büro ist. Ich habe eine Frau und zwei Kinder, aber nur ein Auto. Das machte es wirklich schwierig. So gefällt es mir viel besser.“

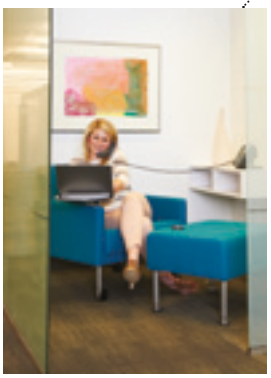
Dena Quinn, Skype-Standortleiterin für die USA und den asiatisch-pazifischen Raum, macht sich immer wieder Gedanken über die Räumlichkeiten des Unternehmens und wie diese sich auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter auswirken. Quinn repräsentiert eine neue Art von Standortmanagern, die nicht nur die rein physische Umgebung, sondern die gesamte Arbeitsatmosphäre betrachten und dabei sicherstellen, dass die Mitarbeiter zufrieden und produktiv für ihr Unternehmen tätig sein können. Skype tut diese Dinge nicht in der Hoffnung, Talente anzuziehen. Das Unternehmen weiß, dass es so ist. Seine Living Workplace-Analyse, eine kürzlich durchgeführte Befragung von Technologieanwendern und Entscheidungsträgern in den USA, erfasste, wie Unternehmen Arbeitsraum und Technologie einsetzen, um stark gefragte Technologieexperten anzuziehen:

- 62 Prozent der Unternehmen sagen, dass etwa ein Drittel ihrer Mitarbeiter zu 40 Prozent ihrer Arbeitszeit extern arbeiten
- Entscheidungsträger sagen, dass flexible und externe Arbeitsoptionen ihrem Unternehmen dabei helfen, die besten Talente anzuziehen und sie zu halten.

„Wir haben einen Ort geschaffen, der genau die Leute anzieht und fördert, die wir brauchen. Dazu gehört ein Arbeitsplatz, der unterschiedliche Arbeitsweisen unterstützt; dazu gehören Leistungen, die Menschen dabei helfen, eine Balance zwischen Arbeit und Privatleben zu schaffen – beispielsweise externe Arbeit und kostenloses Mittagessen – sowie genügend Flexibilität des Mobiliars, um sich den jeweiligen

EINE STUDIE: STEELCASE UNTERSUCHT RÄUME FÜR EINE VERNETZTE WELT





Entworfen als Rückzugsort. Dieser Bereich ist ideal für konzentriertes Arbeiten oder einfach zum Ausruhen.
Einzeln/Öffentlich

Technologien sind ins Mobiliar integriert, damit die Teams sowohl einander als auch die Informationen im Auge behalten können.
Gemeinsam/Allein genutzt

Mobile Mitarbeiter, die mit Kollegen wieder in Kontakt kommen wollen, sammeln sich zur informellen Zusammenarbeit.
Gemeinsam/Öffentlich

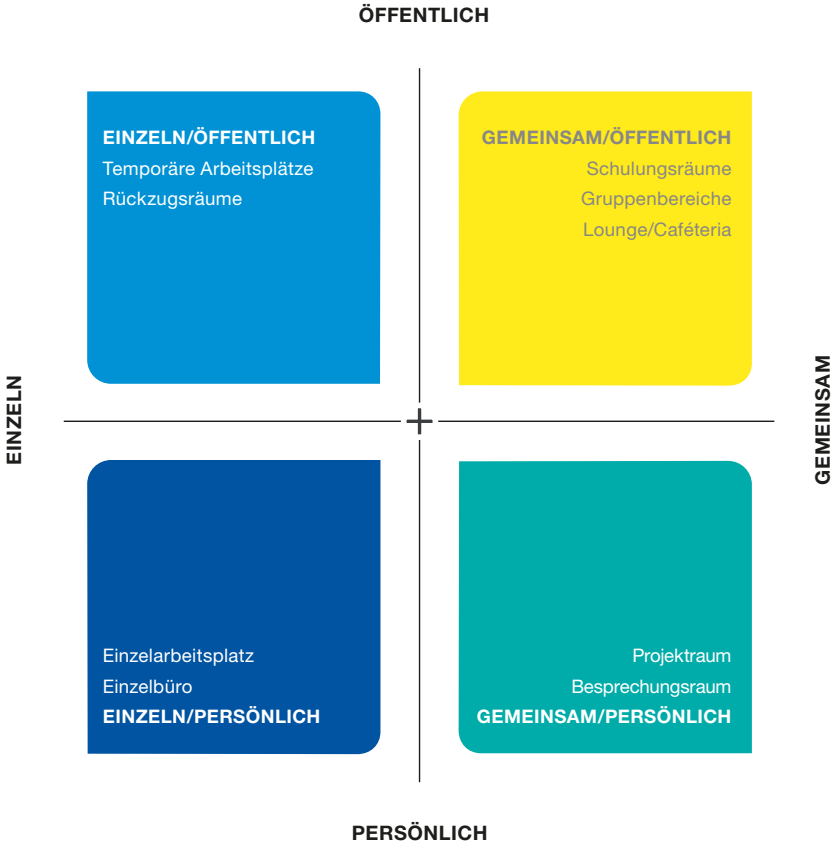
Offene, für die Zusammenarbeit geeignete Bereiche helfen den Mitarbeitern, Kontakte zu knüpfen, zu arbeiten und eine Gemeinschaft aufzubauen.
Gemeinsam/Öffentlich

Feste Mitarbeiter stehen an höhenverstellbaren Tischen, die es ihnen während intensiver Arbeiten ermöglichen, die Position zu wechseln.
Einzeln/Persönlich

Mobile Mitarbeiter haben die Wahl zwischen verschiedenen Umgebungen. Dazu gehören auch Benches, an denen sie mit Teamkollegen Kontakt aufnehmen und mit ihnen zusammenarbeiten.
Gemeinsam/Öffentlich

DIE RICHTIGE MISCHUNG

Arbeitsplätze für eine vernetzte Welt bieten genau die richtige Mischung aus verschiedenen Bereichen und Lösungen, um die individuellen Arbeitsweisen von Menschen zu unterstützen.



Geschäftsveränderungen anzupassen“, sagt Quinn. „Die Menschen arbeiten wirklich gerne hier, und sie können innerhalb weniger Minuten erkennen, um was für einen Ort es sich hier handelt. Wenn potentielle Bewerber einen Rundgang machen, begreifen sie sofort, dass wir ein globales Unternehmen sind, das von Zusammenarbeit und Innovation angetrieben wird. Viele von ihnen sagen: „Ich könnte hier definitiv arbeiten.“

ZUSAMMENARBEITEN
Gruppenarbeit, definitiv.

Teamwork ist der Kern unserer heutigen Wissensarbeit. Im Grunde besteht Wissensarbeit aus vier Tätigkeiten: lernen, Kontakte knüpfen, zusammenarbeiten und konzentriert arbeiten. Drei dieser Tätigkeiten beziehen für die Entwicklung neuer Ideen und kreativer Lösungen zwei oder mehr Menschen in die Erschaffung, Bewertung und Nutzung von Wissen mit ein (siehe Seite 20.) Innovation ist das Ergebnis von Zusammenarbeit – aber nicht irgendeiner Form der Zusammenarbeit. Die routinemäßige Koordination, bei der man einen Kollegen beispielsweise auf den neuesten Stand eines Projekts bringt, ist natürlich auch ein wichtiger Teil des Teamworks. Jene Form der Zusammenarbeit aber, die zu bahnbrechenden Ideen führt, hat ihren Ursprung darin, dass Menschen gezielt an Problemlösungen arbeiten und gemeinsam neue Erkenntnisse und Lösungen entwickeln.

„Zusammenarbeit ist ein sich wiederholender, fließender, oft sehr informeller Prozess“, erläutert Julie Barnhart-Hoffman, Designdirektorin bei WorkSpace Futures, der Steelcase-Gruppe für Forschung und Design. „Zusammenarbeit stützt sich auf soziale Netzwerke, informelle Beziehungen und die Anzahl der täglichen Interaktionen. Die Vielfalt und Art der Bereiche, in denen man arbeitet – Arbeitsplätze, Flure, Cafés, Teambereiche, Loungebereiche usw. – haben einen Einfluss auf die Qualität der Zusammenarbeit.“ Zusammenarbeit ist Teil der Design-DNA eines vernetzten Arbeitsplatzes.

So hatte der Arbeitsbereich von Steelcase ursprünglich einen Gebäudekern mit Konferenzräumen und Stellfläche. Problematisch war, dass er die beiden Seiten der Etage voneinander trennte. „Wir entfernten ein Drittel dieses Kerns, um ihn zu öffnen und das Gefühl von ‚unsere Seite/ihre Seite’ zu beseitigen“, berichtet Barnhart-Hoffman und erzählt, wie an dieser Stelle ein Gemeinschaftscafé mit Lounge entstand: „Es ist ein sehr sozialer Raum, der für regen Austausch sorgt, die Gemeinschaft fördert und zu umfangreicher Zusammenarbeit führt.“

Eine Analyse der Arbeitsmethoden von Abteilungen (Finanzen, Beschaffung und Qualität) ermittelte drei verschiedene Arbeitstypen: Nomaden (mobile Mitarbeiter), nomadische Techniker (mobile Mitarbeiter im technischen Bereich) und feste Mitarbeiter. Den festen Mitarbeitern stehen auch einige offene Arbeitsplätze zur Verfügung, so dass mobile Mitarbeiter sie besuchen und mit ihnen Kontakt aufnehmen können. Die festen Mitarbeiter haben außerdem Zugang zu allen Bereichen, einschließlich den

WESHALB ZUSAMMEN-ARBEIT SO VIEL BEGEISTERUNG WECKT

Zusammenarbeit liegt im Trend und wird uns wahrscheinlich weiter begleiten. Warum? Egal, was genau Ihre Aufgabe ist, Sie arbeiten im Großen und Ganzen wie alle Wissensarbeiter. Ob Sie Projektmanager, Einkäufer oder Partner einer Anwaltskanzlei sind – Sie erlangen und teilen Ihr Wissen stets durch vier verschiedene Arbeitsformen:

Konzentration – Zeit zum Nachdenken, Lernen, Überlegen, Strategien entwickeln, Verarbeiten und zu anderen allein durchgeführten, ununterbrochenen Tätigkeiten.

Zusammenarbeit – Arbeit mit anderen, um gemeinsam Inhalte zu schaffen, Brainstorming usw. Idealerweise werden alle Perspektiven wertgeschätzt und synergetisch zusammen geführt, um das gemeinsame Denken einer Gruppe zu nutzen.

Lernen – Im Grunde der Aufbau von Wissen. Dies funktioniert am besten, wenn zwei Personen auf dem Wissen des jeweils anderen aufbauen. Lernen geht schneller, wenn Gedanken sichtbar gemacht und mit anderen geteilt werden.

Kontakte knüpfen – So wird Wissen im Unternehmen verwurzelt. Während Menschen Kontakte knüpfen und mit anderen zusammenarbeiten, lernen sie gemeinsam und bauen Vertrauen auf – eine der wesentlichen Voraussetzungen für Innovation.

Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi haben diesen Prozess vor etwa 20 Jahren in einem wegweisenden Bericht beschrieben: „Die Organisation des Wissens“. Viele Unternehmen erkennen jedoch jetzt erst den Wert ihrer Arbeit. Eine weitere Erkenntnis dieser Untersuchung: Es gibt zwei Arten von Wissen, explizites und implizites. Explizites Wissen ist die formale, systematische Information, die man in Dokumenten, Verfahren, Anleitungen findet. Implizites Wissen hingegen ist persönlich und schwierig zu formalisieren. Es ist nirgends niedergeschrieben. Stattdessen wird es indirekt durch persönliche Geschichten, hilfreiche Verknüpfungen und geteilte Erkenntnisse weitergegeben. Diese Geheimnisse werden nur geteilt, wenn Menschen mit der Zeit eine vertrauensvolle Beziehung aufbauen. Der Prozess, der Vertrauen herstellt, Beziehungen aufbaut und schließlich drei der vier wesentlichen Arbeitsformen erfüllt, ist die Zusammenarbeit. Es lohnt sich, dieses Wissen an jemand anderen weiterzugeben.

WENN SIE MÖCHTEN, DASS MENSCHEN
ZUSAMMENARBEITEN,
MÜSSEN SIE IHNEN DIE ENTSCHEIDUNG ÜBERLASSEN,
WO UND WIE SIE ARBEITEN

↑ Team-„Pods“ bei Infragistics schaffen ein Gefühl der Abgeschlossenheit, können aber durch Zurückziehen der Vorhänge einfach erweitert werden.

für Besucher entworfenen Bereichen. Nomaden haben „Camps“ mit offenen Arbeitsplätzen in unterschiedlichen Konfigurationen, media:scape®-Arbeitsumgebungen für die Zusammenarbeit sowie verschiedene Räume für die Gruppenarbeit. Arbeitsstationen an speziellen Benches unterstützen die Teams noch zusätzlich in ihrer Zusammenarbeit.

„Wenn Sie möchten, dass Menschen zusammenarbeiten, müssen Sie ihnen eine Vielzahl von Arbeitsplatzoptionen bieten“, weiß Barnhart-Hoffman. Standards, deren Einheitlichkeit zu niemandem passt, gehören der Vergangenheit an.

Die Teambereiche bei Infragistics folgen derselben Idee, jedoch mit einem anderen Ansatz: 120-Grad-Arbeitsoberflächen innerhalb eines einfachen Rahmensystems schaffen sogenannte „Pod-“ Bereiche. Hängende Whiteboards und Vorhänge schaffen für Teams von vier bis sechs Mitarbeitern das Gefühl eines umschlossenen Raumes. Wenn Mitarbeiter einen Pod erweitern möchten, um andere einzubeziehen, können sie einfach die Vorhänge zurückziehen, einige der Whiteboards verschieben, und schon öffnet sich der Raum hin zum nächsten Pod oder den nächsten zwei Pods oder drei...

Die im Büro von Infragistics verstreuten Teambereiche sind sehr unterschiedlich gestaltet:

- offene Versammlungsbereiche mit verschieden angeordneten Stühlen, Tischen und Schreiboberflächen
- drei verschiedene media:scape-Arbeitsbereiche
- ein Vorführsaal mit Loungesitzen und einem großen Bildschirm für die Präsentation von Unternehmensprodukten
- eine Frühstücks-/Erfrischungsbar mit einem Pooltisch, Loungesesseln und einer Reling mit Aussicht auf den Essbereich der ersten Etage
- „Telefonzellen“ für privates Arbeiten
- Bibliotheken und kleine Räume für kleine Gruppen sowie verschiedene Arbeitsbereiche im Außenbereich

Bei Skype hängt die Entwicklung des Scrum-Tools von der wiederholten Ideengeneration durch Zusammenarbeit ab. Also bietet das Unternehmen sowohl offene und geschlossene Bereiche für die Gruppenarbeit als auch media:scape-Bereiche für die dezentralisierte oder lokale Zusammenarbeit. „Verschiedene Arbeitszonen ermöglichen den Mitarbeitern unterschiedliche Arten von Zusammenarbeit“, erklärt Quinn.

Zum Beispiel dezentralisierte Zusammenarbeit: Sie wird immer beliebter – vor allem, wenn Unternehmen neue Märkte betreten, Arbeit auslagern und auf der ganzen Welt operieren. Videokonferenzen sind heute so einfach wie Telefonkonferenzen (dank Unternehmen wie Skype), und die gemeinsame Nutzung von Dateien durch dezentralisierte Teammitglieder gehört zur Routine. Um Entfernungen nahtlos zu überbrücken, ist an sämtlichen Arbeitsplätzen bei Skype, Infragistics und Steelcase Wi-Fi verfügbar. Es gibt kleine, abgeschlossenen Bereiche für das Abhalten von Videochats, so dass die Geräusche nicht in die anderen Teile des Büros dringen, sowie media:scape-Arbeitsumgebungen, die es mehreren Nutzern ermöglichen, Inhalte anzuzeigen und gemeinsam an ihnen zu arbeiten. Dezentralisierte Teams können mit media:scape für HD-Videokonferenzen oder Skype-Videokonferenzen genauso effizient arbeiten wie Team-Mitarbeiter, die alle am gleichen Standort tätig sind.

Dezentralisierte Zusammenarbeit verbindet nicht nur Mitarbeiter in Denver mit Partnern in Prag, sie ergänzt auch die persönliche Zusammenarbeit und festigt Beziehungen. Unser Grundbedürfnis nach Kontakt zu den Menschen, mit denen wir zusammenarbeiten, wird durch Technologien für Textnachrichten und Telefongespräche unterstützt – ob uns nun tausende Meilen oder nur ein paar Meter Teppich voneinander trennen. Barnhart-Hoffman nennt dies „einen ruhigen, kollaborativen Hintergrund, einen ständigen Informationsfluss, der zu mehr wiederholter und spontaner Zusammenarbeit führt.“

↑ Spontane Zusammenarbeit kann manchmal die beste sein, also bietet Infragistics überall genügend Raum dafür.

WESHALB UNTERNEHMEN ALTERNATIVE ARBEITSSTRATEGIEN UNTERSTÜTZEN:

Quelle: Steelcase/CoreNet Global-Umfrage 2011

49% FÖRDERT AUSGEWOGENES VERHÄLTNIS ZWISCHEN ARBEIT UND PRIVATLEBEN

31% VERRINGERT „TERRITORIAL-VERHALTEN“

35% REDUZIERT ANFAHRTS-ZEITEN

29% FÖRDERT KREATIVES ARBEITEN

31% MANGEL AN EFFIZIENTEM RAUM IM EIGENEN UNTERNEHMEN

29% REDUZIERT CO_2-BILANZ

WOHLBEFINDEN

Das Büro kann tatsächlich zu Ihrem Wohlbefinden beitragen.

Für viele bedeutet Wohlbefinden am Arbeitsplatz körperliche Gesundheit: ergonomische Möbel, ein Fitnesscenter, gesunde Auswahl in der Cafeteria usw. Heutzutage betrachten viele Unternehmen „Wohlbefinden“ allerdings noch ganzheitlicher. Sie berücksichtigen eine ganze Reihe von Aspekten – beispielsweise kognitive, emotionale, soziale und finanzielle. Genau jene Aspekte, die Infragistics-Geschäftsführer Guida für eine „Wow!“-Erfahrung voraussetzt. Deshalb ist das neue Büro des Unternehmens mit natürlichem Licht durchflutet (gibt dem Wohlbefinden aller Mitarbeiter neuen Schwung). Oasen mit Grünpflanzen und Aquarien, ein Pooltisch, ein Pizzaofen und viele andere Annehmlichkeiten fördern die Interaktion und schaffen eine Atmosphäre von Zugehörigkeit und Kollegialität .

Genau, wie Menschen für ihre Zusammenarbeit unterschiedliche Arbeitsbereiche benötigen, so benötigen sie auch Autonomie für das Wo und Wie. Manchmal wollen sie sich an einem ruhigen Ort konzentrieren, manchmal benötigen sie einen geeigneten Ort, um sich mit anderen Kollegen zu treffen, und manchmal ist eben auch ein stimulierender Ort gefragt, der ihnen durch einen trägen Nachmittag hilft. „Mitarbeitern die

↑ Die Mitarbeiter erleben ein Gefühl der Gemeinschaft und Verbundenheit im neu entwickelten Bereich des Steelcase-Hauptsitzes.

Wahl zu lassen, wie und wo sie arbeiten möchten, und ihnen die verschiedenen Optionen vor Ort bereit zu stellen: Genau das spart Zeit, macht die Mitarbeiter produktiver und führt zu einer zufriedenstellenderen Balance zwischen Arbeit und Privatleben“, sagt Barnhart-Hoffman. Die Forschung stützt diese Aussage. Eine vor Kurzem von der Ohio State University und dem National Institute of Mental Health in den USA durchgeführte Studie zeigt, dass die physische Arbeitsumgebung das emotionale und körperliche Wohlbefinden extrem beeinflusst. Mitarbeiter in einem alten Bürobereich mit niedrigen Decken, Reihen von Arbeitsplätzen im Großraumbüro, wenig natürlichem Licht, lauter Lüftungsanlage und unattraktiven Ausblicken zeigten ein deutlich höheres Niveau an Stresshormonen und eine größere Herzfrequenzvarianz als Mitarbeiter in offeneren, geräumigeren, gut beleuchteten Büros. Diese Stress-Werte blieben sogar dann noch kontinuierlich hoch, als die Mitarbeiter bereits zu Hause waren. Die Forscher schlossen daraus, dass eine schlechte Arbeitsumgebung ein Risikofaktor für Herzerkrankungen sein kann.

„Wissensarbeit ist im Grunde ein selbstbestimmter Prozess und Menschen möchten wählen, wie und wo sie arbeiten. Arbeitsumgebungen, in denen sie diese Wahl treffen können, sind intellektuell, emotional und psychologisch erfüllender“, betont Barnhart-Hoffman.

Die Gesamtbetrachtung des Wohlbefindens ist mittlerweile eine anerkannte Strategie, wenn es darum geht, qualifiziertes Personal anzuwerben und zu halten. Sie verhilft Mitarbeitern zu besserer Gesundheit und einem ausgeglichenen Verhältnis von Arbeit und Privatleben. Tatsächlich geben in einer neuen, von Steelcase gemeinsam mit CoreNet Global durchgeführten Studie 49 Prozent der Befragten an, ein besseres Verhältnis von Arbeit und Privatleben sei der Hauptgrund, weshalb ihr Unternehmen alternative Arbeitsstrategien wie Heimarbeit, mobile Arbeit und Telearbeit anbieten. Andere Gründe, die genannt werden: eine Verringerung der Anfahrtszeit (35 Prozent), weniger kostspieliger Büroraum (31 Prozent), die Verringerung von CO_2 (29 Prozent) sowie die Unterstützung kreativen Arbeitens (29 Prozent). Lediglich ein Drittel, nämlich 32 Prozent, geben an, die Arbeit der Mitarbeiter an anderen Orten nicht zu unterstützen.

Die Studie fand außerdem heraus, dass Unternehmen eine Reihe alternativer Arbeitsstrategien verwenden, um die heutige Vorherrschaft mobiler und gemeinsamer Arbeit zu unterstützen. Am häufigsten finden sich Home-Offices, mehrere Arbeitsplätze bei mobiler Arbeit sowie gemeinsame oder frei wählbare, flexible Arbeitsbereiche. Über die Hälfte der Umfrageteilnehmer (58 Prozent) sagen, dass solche Arrangements jedem im Unternehmen zur Verfügung stehen, sofern der jeweilige Vorgesetzte zustimmt. 16 Prozent geben an, dass diese Arbeitsweisen jedem in ihrem Unternehmen zur Verfügung stehen.

GENAU WIE MENSCHEN FÜR IHRE ZUSAMMENARBEIT UNTERSCHIEDLICHE ARBEITSBEREICHE BENÖTIGEN, SO BENÖTIGEN SIE AUCH DIE AUTONOMIE, SELBST ZU ENTSCHEIDEN, WO UND WIE SIE AM BESTEN ARBEITEN.

↑ Alle Arbeitsumgebungen bei Skype unterstützen den Entwicklungsprozess von „Scrum“ - jenes Tools, das für die Innovationskultur des Unternehmens grundlegend ist.

NICHTS MANIFESTIERT EINE MARKE UND DIE UNTERNEHMENSKULTUR SO SEHR WIE DER ARBEITSPLATZ.

MARKE UND KULTUR

Der Arbeitsplatz ist das Unternehmen.

Nichts manifestiert eine Unternehmensmarke und die Unternehmenskultur so sehr wie der Arbeitsplatz. „Betreten Sie in irgendeinem Teil der Welt ein Büro und innerhalb von Minuten können Sie spüren, worum es bei diesem Unternehmen geht“, findet John Hughes von Steelcase. „Jeder, der die Arbeitsumgebung betritt – Kunden, Lieferanten, Vorstandsmitglieder, neue Mitarbeiter, die Medien – genau jene Menschen, die ein Unternehmen am meisten beeinflussen will, erhalten einen deutlichen Eindruck von dem Unternehmen: was ihm wichtig ist, wie es arbeitet, was es lebt. Erhalten Sie ein klares Bild Ihrer Marke, davon, wie Sie Ihr Markenversprechen einlösen, und von der Bedeutung all dessen für die Mitarbeiter? Wenn dem nicht so ist, verpassen Sie eine riesige Chance und nutzen Ihre Immobilie nicht richtig.“

Betreten Sie den Hauptsitz von Skype und Sie erkennen sofort, welchen Wert ein Raum für die Kommunikation von Marke und Kultur haben kann. Hier ist die Botschaft klar: Wir sind ein globales Unternehmen, das Zusammenarbeit zu seinem Credo erklärt hat – und zwar über alle Zeitzonen und Standorte hinweg. Neue Ideen sind unsere Währung, unsere Arbeitsweise ist informell, und wir arbeiten hart. Dies ist ein Arbeitsplatz, an dem Menschen vorausdenken – in einem Unternehmen, das vorausdenkt.

Der Hauptsitz von Infragistics mag sich in New Jersey befinden, aber das Büro strahlt Silicon-Valley-Unternehmertum aus: ein energiegeladener, cooler Ort, an dem Zusammenarbeit eine große Rolle spielt, Technologie jederzeit zur Verfügung steht und die Kollegen den ganzen Tag über zusammen kommen: persönlich und über große Entfernungen.

Steelcase nutzt seinen neuen Arbeitsplatz nicht nur für den Aufbau seiner Marke und Kultur sondern auch für deren Kommunikation. Vor dem hundertsten Jahrestag gestaltete das Unternehmen seinen Hauptsitz zum Symbol für die Neuerfindung von Raumnutzung um. „Dies ist unsere Kultur und Marke: verstehen, was es bedeutet, einen global vernetzten Arbeitsplatz zu haben. Das Wissen und die Erkenntnisse zu erlangen, die wir mit unseren Kunden teilen können, während sie an ihren Arbeitsplätzen mit den gleichen Herausforderungen kämpfen“, betont Nancy Hickey, Senior Vice President und Chief Administrative Officer.

Entsprechend der Steelcase-Mission ist der neue Bereich für die Abteilungen Finanzen, Beschaffung und Qualität auch ein verhaltensbezogener Prototyp, ein Versuchsgelände für die neuesten Ideen. „Wir haben für diese Gruppe eine Umgebung geschaffen, die auf unseren Erkenntnissen über Arbeitsräume beruht. Die neue Umgebung ist sehr anders als das, was die Mitarbeiter gewöhnt sind“, berichtet Barnhart-Hoffman: „Wenn man Menschen immer die gleiche, altbekannte Umgebung bietet, erhält man immer die gleichen Arbeitsverhaltensweisen und die gleichen Arbeitsprozesse. Wenn Sie Änderungen herbeiführen und ihnen neue Umgebungen, Werkzeuge und Anwendungsmöglichkeiten geben, erhält man Veränderung. Und diese Veränderung führt zu mehr Erkenntnissen.“

WIE STEELCASE ARBEITSRÄUME NEU DENKT

Der Steelcase-Hauptsitz wurde im Jahr 1983 eröffnet. Damals war „Büro“ gleichbedeutend mit sperrigen Computern, hohen Trennwänden und langen Reihen mit Akten. Digitale Speicher, Mobiltelefone und mobile Arbeitskräfte waren noch weit entfernt.

Die fünf Etagen und 33.000 Quadratmeter des Gebäudes wurden über die Jahre selektiv umgestaltet, renoviert und zu anderen Zwecken genutzt. Aber nun führte das Unternehmensprojekt Connect 12“ zu einer sorgfältigen, erneuten Überprüfung der Steelcase-Zentrale und der grundsätzlichen Arbeitsplatzstrategie des Unternehmens.

Das Unternehmen wand die gleichen Werkzeuge und Methoden an, die es auch für Kunden und professionelle Designer nutzt. Die Steelcase Applied Research & Consulting-Gruppe ging also mit ihrer nutzerzentrierten Beratungsmethodik an die Strategieentwicklung heran. Steelcase Arbeitsplatzumfragen und Sensorstudien bewerteten den Bedarf nach Zusammenarbeit und Konzentration, Mobilität, Privatsphäre, Nähe, Aufbewahrung usw. Die Berater analysierten die informellen Netzwerke der Mitarbeiter, maßen die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer aktuellen Arbeitsumgebung und baten um Input zu den nun und in Zukunft benötigten Arten von Arbeitsbereichen.

„Wir arbeiten immer eng mit unseren Kunden zusammen, um die spezifischen Verhaltensweisen heraus zu arbeiten, welche die einzigartige Kultur des jeweiligen Unternehmens unterstützen“, erklärt John Hughes, Leiter des ARC (Applied Research and Consulting)-Projektes für Steelcase. „Steelcase ist ein gemeinschaftlich arbeitendes, kollegiales Unternehmen und außerdem zunehmend global und mobil. Wie können Räume lokale und dezentralisierte Zusammenarbeit am besten unterstützen? Wie fördert man Kommunikation, das Teilen von Ideen und andere Verhaltensweisen, die Innovation begünstigen? Erst einmal bietet man Menschen eine offene und einladende Umgebung, die Gespräche anregt und in der zufällige Begegnungen dazu führen, dass Ideen geteilt – und produktiv umgesetzt werden. Außerdem benötigt man Bereiche, in denen Menschen einfach miteinander arbeiten können.“

Die ARC-Berater führten Workshops durch, welche die Anwender in verschiedene, auch zukünftige Erlebnisse hineinversetzen sollten. Die Nutzer selbst halfen mit Co-Design-Übungen und der Evaluation neuer Arbeitskonzepte und -ansätze bei der Entwicklung von Lösungen. „So erhält man nicht nur bessere Einsichten und Ideen, sondern auch mehr Engagement für das Unternehmen“, sagt Hughes. Das Ergebnis waren Arbeitsplatzdesignstrategien, die sowohl die heutigen Arbeitsweisen als auch die in Zukunft notwendigen Arbeitsweisen wirklich widerspiegeln.

„Als dieses Gebäude entworfen wurde, war das Geschäft noch ganz anders. Unser Unternehmen war anders“, sagt Nancy Hickey, Senior Vice President und Chief Administrative Officer bei Steelcase. „Unsere Arbeitszeiten gehen nicht mehr von 9 bis 17 Uhr. Wir haben eine neue Generation am Arbeitsplatz, neue Einstellungen und Arbeitsweisen, neue Technologien, neues Mobiliar und neue Anwendungen. Dies ist ein neuer, vernetzter Arbeitsplatz für eine neue, vernetzte Welt.

WENN MAN MENSCHEN NEUE UMGEBUNGEN, WERKZEUGE UND ANWENDUNGSMÖGLICHKEITEN GIBT, ERHÄLT MAN VERÄNDERUNG. UND DIESE VERÄNDERUNG FÜHRT ZU INNOVATION.

↑ Das Teilen von Inhalten mit Kollegen – ob nah oder fern – ist mit Skype nur einen Klick entfernt.

↑ c:scape-Benches ermöglichen es den Mitarbeitern bei Skype, einfach zwischen konzentriertem Arbeiten und Zusammenarbeit zu wechseln. Die effiziente Aufteilung bietet viel Raum für Gruppenarbeit.

IMMOBILEN MAXIMIEREN

Nicht nur schrumpfen – neu überdenken.

Der durchschnittliche Arbeitsplatz wird seit einigen Jahren kleiner – eine Reaktion auf die neue Welt, in der wir arbeiten: mehr Mobilität, mehr Zusammenarbeit, zunehmende Nutzung von Gruppenbereichen. Der Trend ist ungebrochen: Gemäß einer neuen, von Steelcase und Corenet Global durchgeführten Umfrage zur Immobiliennutzung, planen 80 Prozent der Befragten, den Raum pro Mitarbeiter in gewissem Maß zu verringern, meist um etwa 10 Prozent.

Was passiert mit jenen Räumen, die aus der Fläche der Einzelarbeitsplätze gewonnen werden? Einige werden untervermietet oder verpachtet. Andere Unternehmen ziehen in ein kleineres Büro. Es ist wichtig, zu verstehen, wo die richtige Balance zwischen individuellen Arbeitsbereichen und gemeinsam genutzten Bereichen liegt. Beim Erschaffen von Arbeitsbereichen geht es darum, zu verstehen, welche Optionen den Menschen dabei helfen, ihre Arbeit am effektivsten zu verrichten. Eine Immobilie einfach nur „schrumpfen“ zu lassen, ist wie eine Crash-Diät – es macht zwar dünner, aber nicht besser. „Komprimierung allein hat nur begrenzte Vorteile. Wenn Sie Ihre Immobilien wie einen Vermögenswert behandeln, schrumpfen Sie sie nicht einfach. Sie überdenken den Raum neu, um den Menschen bei ihrer Arbeit in einer vernetzten Welt zu helfen“, betont Hughes.

Immer mehr Unternehmen scheinen dies zu begreifen. In der CoreNet/Steelcase-Umfrage gaben 57 Prozent an, individuelle Bereiche zugunsten von Teambereichen umzugestalten, und 41 Prozent erklärten, dass sie Cafés, Meetingbereiche und andere alternative Arbeitsbereiche schaffen. Die meisten nutzen mehrere Ansätze gleichzeitig (deshalb liegen die Prozentzahlen zusammen über 100).

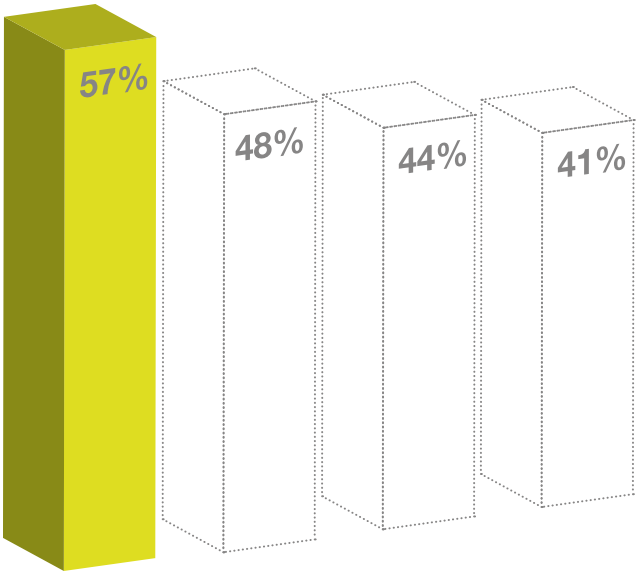
Der neue Arbeitsplatz von Steelcase verkleinert den durchschnittlichen individuellen Arbeitsbereich, verwendet Benching für On-Demand-Arbeitsbereiche und schafft mehr Bereiche für die Zusammenarbeit: Nachbarschaften, Teamzentren, freie Arbeitsbereiche, media:scape-Zonen, eine Bibliothek sowie einen Café-Bereich, der die beiden Seiten der Etage miteinander verbindet. Der Raum nimmt mehr Menschen auf als zuvor und bietet mehr Optionen, wo und wie gearbeitet werden kann. Selbst Mitarbeiter mit kleineren, eigenen Arbeitsplätzen haben mehr Funktionsraum; der Arbeitsbereich, der Stuhl und die Monitorhalterung passen sich individuellem Komfort und persönlichen Vorlieben an.

KOMPRIMIERUNG ALLEIN HAT NUR BEGRENZTE VORTEILE.

80%
DER UNTERNEHMEN PLANEN, DEN RAUM PRO MITARBEITER ZU VERRINGERN.

PLATZEINSPARUNGEN: WAS UNTERNEHMEN NACH DER VERKLEINERUNG INDIVIDUELLER BEREICHE TUN.

Quelle: Steelcase/CoreNet Global-Umfrage 2011



57% - Gestalteten um, um Teambereiche unterzubringen
48% - Verkauften/zogen in einen kleineren, effizienteren Raum
44% - Nahmen Untermieter/verpachteten
41% - Gestalteten um, um andere Bereiche unterzubringen (Café, Meetingbereiche usw.)

Vernetzte Arbeitsplätze ermöglichen es Unternehmen, nicht länger auf volatile und unsichere Märkte reagieren zu müssen. Stattdessen können sie sich auf Verbindungen, Zusammenarbeit und die nötige Inspiration, die Unternehmen heute für Innovationen brauchen, konzentrieren.

Am Standort von Skype in Palo Alto sind 80 Prozent der Mitarbeiter Ingenieure. Sie entwickeln die nächste Generation der Skype-Produkte an offenen Arbeitsbenches, die speziell zur Unterstützung von Technologieanwendungen entwickelt wurden: extralange Arbeitsoberflächen mit Monitorhalterungen, die große Flachbildschirme nach Wunsch in Position bringen; einstellbare Monitore, die bei Bedarf für individuelle Privatsphäre sorgen; vielfältige Team-Bereiche am Ende der Bench. „Die Mitarbeiter kamen am ersten Tag herein, setzten sich und begannen zu arbeiten. Dieser Raum erhöht die Aufmerksamkeit. Er begeistert die Menschen. Er unterstützt unsere Erwartungen an hohe Produktivität. Er hat eine ‚schnelle' Atmosphäre", freut sich Quinn. Bei einem auf Wachstum ausgerichteten Unternehmen wie Skype „zieht dieser Ort wirklich Talente an."

Die Räumlichkeiten von Infragistics wurden in einer IT-Branchenpublikation sogar als „idealer Arbeitsplatz" vorgestellt. Grund dafür war die Art und Weise, wie hier Zusammenarbeit und Unternehmenskultur gefördert werden. Besucher verstehen das sofort. „Die Mitarbeiter konnten vom ersten Tag an ihren Augen nicht trauen", sagt Guida: „Die Leute sind hin und weg. ‚So was hab ich noch nie gesehen!' ist ein Satz, den ich ständig höre. Kunden sind überzeugter davon, mit uns Geschäfte zu machen. Alle – Kunden, Lieferanten und Partner – sagen, dass sie hier arbeiten möchten."

Fragen Sie Ihre eigenen Mitarbeiter und Führungskräfte: Wo möchten Sie in der neuen, vernetzten Welt arbeiten?

↑ Unilever Hamburg: Offene, vernetzte Bereiche erleichtern die Kontaktaufnahme und fördern das Wohlbefinden.

ERKENNTNISSE

Der Arbeitsplatz in einer globalen, mobilen, vernetzten Welt.

VERPASSEN SIE NICHT DEN ANSCHLUSS

Die Welt ist vernetzt, global und mobil. Sie verlangt nach einem vernetzten Arbeitsplatz – einem, der fünf Dinge sehr gut umsetzt: Er unterstützt Zusammenarbeit, fördert das Wohlbefinden der Mitarbeiter, ist Beispiel für die Unternehmensmarke und -kultur, hilft dabei, Talente anzuziehen, zu fördern und zu begeistern und sorgt dafür, dass jeder Quadratmeter der Immobilie mehr leistet als je zuvor.

GEMEINSAME NUTZUNG

Da Mitarbeiter so mobil sind und viel zusammenarbeiten, sollten Sie eine Reihe von Optionen anbieten, die Teams am selben Standort und alternative Arbeitsstrategien für dezentrales Arbeiten gleichermaßen unterstützen: freie Bereiche, nicht zugewiesene Meetingräume, private Räume für Videokonferenzen usw.

IMMOBILIEN NEU DENKEN

Wenn Sie individuelle Arbeitsplätze verkleinern, investieren Sie den eingesparten Platz in gemeinsam genutzte Gruppenbereiche: Team- und Projekträume, Lounge- und Cafébereiche für die Zusammenarbeit, kleine Räume, in denen Kleingruppen und Einzelpersonen in Ruhe arbeiten können, Projektbereiche, Orte, an denen laufende Projekte präsentiert werden können usw.

WAS WÜNSCHEN SICH MITARBEITER?

Skype investierte in ein Café der Extraklasse. Bei Infragistics haben alle Meetingbereiche beschreibbare Wände. Jeder hat andere Prioritäten. Die meisten Angestellten wünschen sich natürliches Licht, Plätze und Werkzeuge für die formelle und informelle Zusammenarbeit, einen Platz für konzentriertes Arbeiten und – ganz wichtig – die Möglichkeit zu wählen, wie man arbeitet.

LEBEN SIE IHRE MARKE

Bei der Markenentwicklung geht es um mehr als um Logos und Farben. Es geht auch darum, Räume für die unterschiedlichen Arbeitsweisen von Menschen zur Verfügung zu stellen. Es geht um die Werte des Unternehmens und die Verhaltensweisen, mit denen die Mission des Unternehmens erreicht werden kann. Raum formt Verhalten, und das wiederum formt die Unternehmensmarke und das Unternehmensvermächtnis.

5

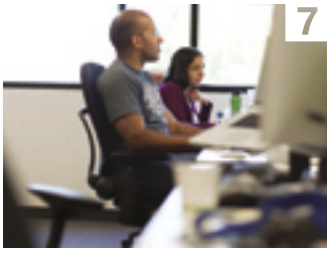
6

FÜR DAS WOHLBEFINDEN ALLER

Der Arbeitsplatz hat großen Einfluss auf das physische, kognitive und emotionale Wohlbefinden eines jeden im Unternehmen. Bedenken Sie dies, wenn Sie über Beleuchtung, Ergonomie, Akustik, Nachhaltigkeit, Privatsphäre, verschiedene Optionen zu Arbeitsumgebungen usw. nachdenken.

GLOBALE STRATEGIE, LOKALER AKZENT

Sie können eine globale Arbeitsplatzstrategie entwickeln, aber Sie sollten auch darauf vorbereitet sein, lokale kulturelle Normen zu berücksichtigen. Ein Beispiel: Europäer nutzen schon lange Bench-Lösungen. Nordamerikaner sind private Büros und größere Arbeitsplätze gewöhnt – sie benötigen Zeit und möglicherweise Zwischenschritte, um gut und gerne an der Bench zu arbeiten.


7

KOMPLEXITÄT UNTERSTÜTZEN

Die heutige Geschäftswelt ist global, vernetzt und äußerst komplex. Raum kann zur Koordination und zur Bewältigung von Arbeit beitragen – sie sogar fördern – und dazu, das Leben etwas „normaler“ zu gestalten.

Es ist wirklich einfach. Beginnen wir mit einem globalen Markt, der ständige Konkurrenz und einen kontinuierlichen Innovationsbedarf erzeugt. Fügen wir eine gewaltige Rezession und Entlassungswellen hinzu, die Unternehmen in jeder Branche mit weniger Mitarbeitern zurückließen. Diese wenigen Mitarbeiter haben nun alle mehr zu tun als vorher. Oben drauf packen wir die Art und Weise, in der das Geschäftsleben heute in jeder Hinsicht schneller und komplizierter geworden ist – von neuen Technologien bis hin zur Unternehmensführung. Spitzenführungskräfte spüren es. Wirtschaftsführer in der ganzen Welt gaben in einer 2010 von IBM unter 1500 Geschäftsführern durchgeführten Studie an, dass ihre größte Herausforderung Komplexität sei. 79 Prozent sagten, sie sähen in der Zukunft noch größere Komplexität. Über die Hälfte der befragten Geschäftsführer haben Zweifel daran damit angemessen umgehen zu können. Auch das Führen eines Unternehmens ist komplexer geworden. Unternehmen sind weiter ausgedehnt. Das macht es schwieriger, eine Unternehmenskultur zu erhalten und aufzubauen – ganz egal, wie viele E-Mails oder Videos zirkulieren. Das Akquirieren und Halten von Talenten wird mit der sich bessernden Wirtschaftslage schwieriger, und dennoch fühlen sich Mitarbeiter am Limit und wirtschaftlich unsicher. Das Managen von Komplexität ist an sich schon komplex. Das Verständnis der zu Grunde liegenden Geschäftsthemen und ihrer Auswirkungen auf den Unternehmensbetrieb und die Arbeitsweise der Menschen lässt erkennen, wie sehr sich der Arbeitsplatz verändern muss.

KOMPLEXITÄT IST „GLOKAL“

Komplexität beginnt in den hoch entwickelten Volkswirtschaften auf der Makroebene mit einer anhaltenden Verschiebung von der Herstellung hin zu Dienstleistungen. Hinzu kommen der wachsende Einfluss von Entwicklungsländern auf den globalen Markt und die anhaltenden Nachwirkungen der Rezession. Gemeinsam fördern diese Faktoren „einen der tiefgreifendsten und turbulentesten wirtschaftlichen Wandel in der Geschichte der Menschheit“, meint Richard Florida, Autor und Experte für urbane Forschung. Es ist eine Zeit des Umbruchs, die er mit der Weltwirtschaftskrise vergleicht, und dennoch auch eine Gelegenheit „bei der neue Technologien und technische Systeme entstehen, bei der die Wirtschaft umgeformt und die Gesellschaft neu gestaltet wird, und bei der sich die Orte, an denen wir leben und arbeiten, verändern, um neuen Anforderungen gerecht zu werden.“ Dies sind langfristige Veränderungen: Florida prognostiziert, dass diese „große Neuordnung“ zwei Jahrzehnte dauern wird. Und dennoch haben wir allein in den letzten zwei Jahren gewaltige Umbrüche erlebt.

Die Geschwindigkeit und der Grad an Veränderung haben sich seit dem Beginn der Rezession deutlich beschleunigt. Neue Technologien, die Globalisierung und gesteigerte Konkurrenz zwischen Industrieländern und Schwellenländern haben dazu beigetragen, die Vernetzung und wechselseitige Abhängigkeit der heutigen Geschäftswelt zu steigern. Technologie ist ständig „an“, ständig bei uns. Denken Sie nur an die Liste technischer Wunder, die uns heute zur Verfügung stehen, aber vor zehn Jahren noch nicht einmal existierten: Wi-Fi, GMail, YouTube, Facebook, GPS, iPod, iPad, iPhone, Twitter, Online-Shops für Musik und Filme, Kindle und vieles mehr. Der durchschnittliche Computeranwender besucht täglich vierzig Websites. Wir nehmen heute fast drei Mal so viele Informationen auf wie eine Durchschnittsperson im Jahr 1960. Wissensarbeiter sind von Natur aus neugierig. Wir rufen ständig unsere E-Mails oder SMS ab – selbst, während wir uns mit jemand anderem treffen. Das iPad veranschaulicht, wie schnell sich Technologie wandelt und wie sie im Gegenzug die Geschäftswelt verändert. Vor einem Jahr gab es keinen Markt für Tablet-PCs. Dann wurden in nur neun Monaten 14,8 Millionen iPads verkauft. Verleger begannen mit der Ankündigung iPad-spezifischer Zeitschriften und Bücher. Kürzlich wurde eine iPad-Zeitung vorgestellt, die Audio, HD-Video,

DER DURCHSCHNITTLICHE COMPUTERANWENDER BESUCHT PRO TAG 40 WEBSITES. WIR NEHMEN HEUTE FAST 3 MAL SO VIELE INFORMATIONEN AUF WIE EINE DURCHSCHNITTSPERSON IM JAHR 1960.

interaktive Fotofeatures, Schnittstellen zu sozialen Medien, eingebettete Twitter Feeds und mehr enthält. Andere Tablet-PCs und Tablet-Medien werden sicher folgen, während die „Webifizierung" unseres Lebens, wie es ein Blogger nannte, eilig voran schreitet.

In der Folge entstehen auf dem weltweiten Markt gleiche Chancen – und Schwellenländer wie China, Indien und Brasilien wachsen schneller als die Industrienationen, wie die aktuelle McKinsey-Forschung belegt: Innerhalb des nächsten Jahrzehnts, so die Prognose, werden 40 Prozent der Weltbevölkerung – also doppelt soviel wie heute – den Lebensstandard der Mittelschicht erreichen. Das beachtliche Tempo, in dem sich Dinge verändern und die neue Ebene der Vernetzung zwischen Volkswirtschaften, Unternehmen, Regierungen und Gesellschaften hat eine global/lokale – „glokale" – Welt geschaffen. In dieser „glokalen" Umgebung können die an einem Ort getroffenen Geschäftsentscheidungen andere Regionen dramatisch beeinflussen. Dennoch werden die letztendlichen Konsequenzen einer Entscheidung häufig nicht ausreichend verstanden. Dies ist, gelinde gesagt, eine sehr unsichere Umgebung für das Ausüben einer Geschäftstätigkeit. Technologie, Vernetzung, vermehrte Konkurrenz und neue Möglichkeiten helfen dabei, den Lebensstandard zu steigern und die Verständigung zwischen Nationen, Unternehmen und Einzelpersonen voranzubringen, die durch räumliche Entfernung und Sprache voneinander getrennt sind. Allerdings können die Folgen auch größere Marktvolatilität und Unsicherheit sein. Nachrichten werden sofort über traditionelle Nachrichtenmedien verbreitet – oder über eine beliebige Person, die mit einem Mobiltelefon Videos aufzeichnen und diese im Internet veröffentlichen kann. Solche Tools können dafür sorgen, dass die Menschen korrupte Regierungen stürzen, aber sie können ebenso Falschinformationen und Angst verbreiten. Wie die jüngsten Ereignisse zeigen, sind die Wirtschaftskrisen in Griechenland und Irland oder die politischen Unruhen in Ägypten nicht länger nur lokale Probleme, sondern Ereignisse, die Auswirkungen auf die Weltwirtschaft haben. So verwundert es kaum, dass Geschäftsführer Komplexität als ihre größte Herausforderung betrachten.

NEUE ARBEITSWEISEN

Mitten in dieser stärkeren Vernetzung und Unsicherheit steigen die Arbeitszeiten des Einzelnen an. Die gesteigerten Arbeitsanforderungen an eine geschrumpfte Erwerbsbevölkerung, vermehrte Unsicherheit des eigenen Arbeitsplatzes und höhere Erwartungen an den Lebensstil sind allesamt Zusatzfaktoren. Die Australier übertreffen alle anderen Industrienationen – sogar Japan – hinsichtlich ihrer geleisteten Arbeitsstunden; im Jahr 2009 arbeiteten sie durchschnittlich 1855 Stunden, also rund 200 Stunden mehr als Angestellte in anderen Ländern. Die Arbeitswoche in den USA übersteigt häufig die traditionellen 40 Stunden. Das Bureau of Labor Statistics stellt fest, dass arbeitende Menschen zwischen 25 und 54 Jahren (mit Kindern) heute täglich 8,8 Stunden bei der Arbeit oder mit arbeitsbezogenen Tätigkeiten verbringen. Dies entspricht 44 Stunden pro Woche. Die EU schreibt eine maximale Wochenarbeitszeit von 48 Stunden vor, genau wie Mexiko. Noch dazu arbeiten die Menschen heute anders als früher, da die Unternehmen ihre Einstellung ändern: Welche Art von Arbeit schöpft wirklich Werte? Traditionell legten Unternehmen in erster Linie Wert auf operative Effizienz. Schlankes Denken war die Methode, mit der man Kosten kontrollieren und Überflüssiges loswerden wollte. Das ist nach wie vor wichtig, aber in der neuen Geschäftswelt gilt Kreativität als die wertvollste Fähigkeit. Die Ge-

schäftsführer in einer IBM-Umfrage führten sie als wichtigste Führungsqualität an, vor Integrität und globalem Denken.

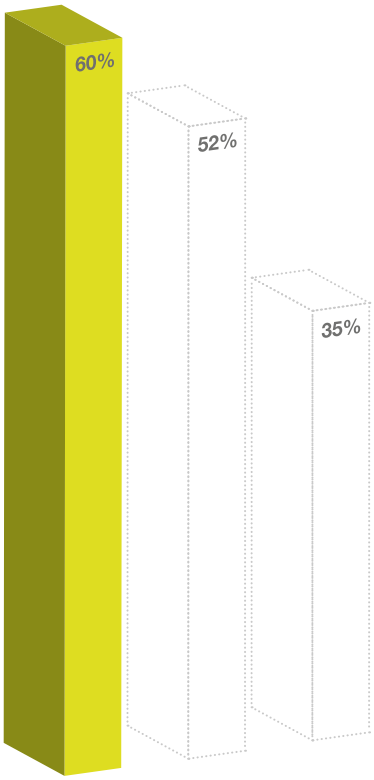
Kreativität treibt revolutionäre Innovationen und ständige Neuerfindungen an, also exakt jene Impulse, die Unternehmen benötigen, um sich in einer global vernetzten Welt auszuzeichnen. Der Wille, den Status quo herauszufordern und Änderungen anzuregen ist nicht nur auf der Führungsetage notwendig, sondern auf jeder Ebene einer Wissensorganisation. Unternehmen, die das kreative Potenzial ihrer Mitarbeiter freisetzen, werden dafür auf mehrere Arten belohnt. „Menschen, die kreative Arbeit ausführen, sind nicht nur glücklicher und zufriedener, sie bringen relativ betrachtet auch einen größeren wirtschaftlichen Mehrwert ein“, bemerkt Florida. Kreativität allein reicht allerdings nicht. Eine globale Wirtschaft bevorzugt Unternehmen, die nicht nur erfindungsreich sind, sondern außerdem in der Lage sind, schnell Marktreife zu erreichen. Unternehmen müssen in halsbrecherischem Tempo neue Lösungen erschaffen. Es bleibt keine Zeit für umfangreiche Diskussionen und langwierige Umsetzung. Dadurch ist die Produktentwicklung iterativer als je zuvor. Unternehmen entwickeln laufend neue Ideen, testen sie, sammeln ihre Erfahrungen, überarbeiten und testen erneut. Unternehmen müssen sich durch die Komplexität hindurcharbeiten, große Datenmengen verarbeiten, um schnell entscheidende Einblicke zu erhalten und schnelle Entscheidungen treffen. Die Design-Thinking-Spezialisten von IDEO behaupten sogar, der Sinn eines sich wiederholenden Prozesses, der schnell Konzeptprototypen hervorbringen soll, sei es, „früh und häufig fehlzuschlagen“, um schneller zu einer realisierbaren Lösung zu gelangen. Es ist schon schwierig genug, gemeinsam mit Teamkollegen, die in direkter Nähe leben und arbeiten, schnell, flexibel und kreativ zu sein. Menschen aus unterschiedlichen Kulturen, über mehrere Zeitzonen und verschiedene Standorte hinweg unter einen Hut zu bringen, ist eine noch größere Herausforderung. Hier machen beispielsweise HD-Videokonferenzen dezentralisierte Zusammenarbeit möglich. Die Investition in fortschrittliche digitale Geräte kann global aufgestellten Unternehmen also helfen, erfolgreich zu sein. Laut einer 2010 von McKinsey durchgeführten Studie halten leitende Angestellte eine Steigerung der Produktivität von Wissensarbeitern für dringend notwendig, aber bei den meisten herrscht bestenfalls ein vages Verständnis davon, was das wirklich bedeutet. Laut McKinsey ist es somit entscheidend, jene Barrieren, die Interaktionen erschweren, zu identifizieren und gezielt anzugehen. Dazu gehören beispielsweise räumliche Entfernung, kulturelle Unterschiede und Technologielücken.

NEUE ERWARTUNGEN DER MITARBEITER

Genau wie die Welt und unsere Arbeit sich verändern, so verändern sich auch die Arbeitnehmer. Im Jahr 2011 wurden die ersten von etwa 78 Millionen Babyboomern 65 Jahre alt. Dieses Alter wird im Allgemeinen mit dem Renteneintritt in Verbindung gebracht, aber eine Befragung dieser Generation durch MainStay Investments, Teil der New York Life Insurance Company, fand heraus, dass viele ihren Ruhestand nach hinten schieben – angesichts geschrumpfter Ersparnisse, einer schwachen Wirtschaft und des Wunsches nach Aufrechterhaltung eines gewissen Lebensstandards. Frauen, die heute die Mehrzahl der Arbeitnehmer in den USA stellen, erlangen häufiger College- und Berufsabschlüsse. Auf zwei Männer, die einen Bachelortitel erlangen, kommen drei Frauen mit demselben Abschluss. Sowohl männliche als auch weibliche Babyboomer haben Jahrzehnte mit dem Aufbau ihrer Karriere und der Versorgung ihrer Familie verbracht und wünschen sich nun ein besser ausgeglichenes Verhältnis von Arbeit und Privatleben. Währenddessen bringen jüngere Generationen vollkommen neue Einstellungen und Bedürfnisse mit ins Büro und Arbeitskräfte aller Generationen übernehmen die Arbeitsweisen und Ansichten der

WAS FÜHRUNGSKRÄFTE WOLLEN

Geschäftsführer glauben, dass Kreativität heutzutage der wichtigste Treiber für Wertschöpfung ist.

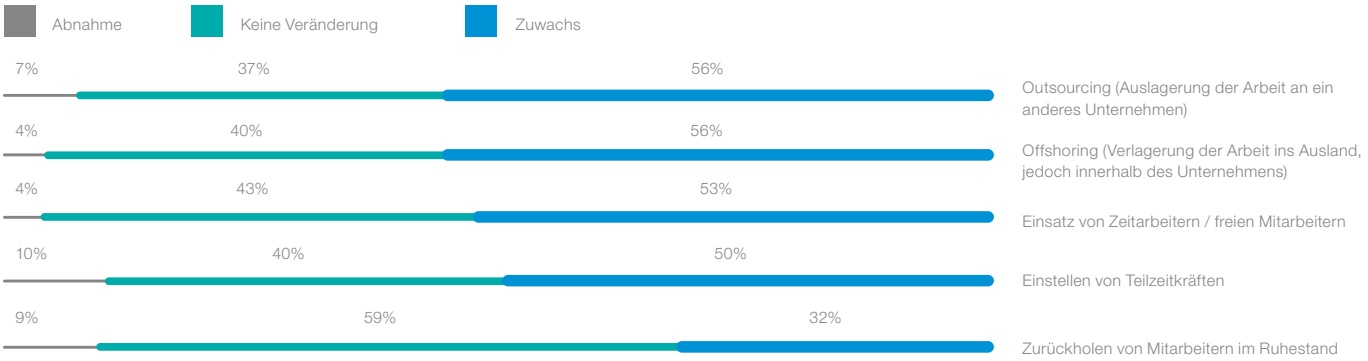


60% - Kreativität
52 % - Integrität
35 % - Globales Denken

Quelle: IBM, Capitalizing on Complexity, 2010

MEHR BEFRISTETE JOBS

Im Laufe der nächsten drei Jahre werden weltweit mehr Unternehmen verstärkt auf flexible Mitarbeiter setzen.



Quelle: IBM, Capitalizing on Complexity, 2010

Generation Y, wie beispielsweise ihre Vorliebe für Teamarbeit und Technologien. Angesichts der sich verändernden Demografie am Arbeitsplatz und unter den Nachwehen der Rezession erwarten Arbeitnehmer, dass ihre Arbeitgeber dem Aspekt „Wohlbefinden" mehr Aufmerksamkeit schenken. Damit ist kein simpler Fokus auf Gesundheit und Wellness gemeint (obwohl dies auch wichtige Themen für Arbeitnehmer und Arbeitgeber sind), sondern es geht im weiteren Sinne um Sinnhaftigkeit und Verwirklichung, um die Erfüllung physischer, kognitiver und emotionaler Bedürfnisse. Mitarbeiter halten die Fähigkeit, mit ihnen eine Verbindung auf emotionaler Ebene aufzubauen, für eine wichtige Führungseigenschaft. In einer 2010 von Towers Watson durchgeführten globalen Arbeitskräftestudie (20.000 Befragte in 22 Ländern) finden 79 Prozent, dass die wichtigste Führungseigenschaft Vertrauenswürdigkeit sei, gefolgt von „interessiert sich für das Wohlbefinden anderer".

Da sich Mitarbeiter zunehmend fremd in ihren Unternehmen fühlen und nach Führungskräften verlangen, die Integrität und Einfühlungsvermögen zeigen, werden sich voraus denkende Unternehmen langsam bewusst: Mitarbeiter, die ein Ziel vor Augen haben und sich mit ihrem Unternehmen und dessen Werten verbunden fühlen, sind produktiver und motivierter. Sie gehen besser mit beruflichem Stress um, sind kreativer und innovativer und fördern so das Unternehmenswachstum. In einer Zeit wachsender Unsicherheit wird Wohlbefinden auch mit mehr persönlicher Kontrolle und mehr Wahlmöglichkeiten gleichgesetzt. Bei einer Vielzahl von Stellen handelt es sich heute um zeitlich befristete Positionen: befristete Stellen, freiberufliche Mitarbeit, Zeitverträge usw. Zum Ende der Rezession wird es sich bei der Hälfte aller neu geschaffenen Jobs um befristete Positionen handeln. Sie werden ganze 25 Prozent der Arbeitsstellen ausmachen, so die Arbeits- und Sozialrechtsexperten Littler Mendelson. In der Zentrale des Elektronikunternehmens Best Buy stellen die befristeten Arbeitskräfte beispielsweise beinahe ein Drittel der Belegschaft. Personalentscheider in Unternehmen prognostizieren, dass ihre Mitarbeiter zunehmend flexibler sein werden, was bedeutet: mehr vertraglich befristete Mitarbeiter, Freiberufler und andere externe Berater. Hinzu kommt ein grundlegender Wandel in der Art, wie Büros geplant werden.

Einige Arbeitskräfte haben sich entschieden, es auf eigene Faust zu versuchen – wie vor mehr als einem Jahrzehnt von Autor Daniel Pink in Free Agent Nation vorausgesagt. Er beschrieb eine Arbeiterutopie (für einige), in der man allein arbeitet und seine Dienste an eine Vielzahl von Arbeitgebern verkauft. Sie könnten, wenn Sie das wollten, zu Hause im Schlafanzug arbeiten und bei Gelegenheit einfach zum nächsten Kunden übergehen. Zweifelsohne haben viele der während der jüngsten Rezession entlassenen Arbeitnehmer Karrieren als Freiberufler aufgebaut, aber eine Vielzahl von Erwerbstätigen würde einfach gerne in ihrer jetzigen Position bleiben. Acht von zehn in der Towers-Watson-Studie befragte Mitarbeiter wollten nach eigener Aussage in ihren Jobs Fuß fassen. Die Hälfte von ihnen möchte im Verlauf ihrer Karriere für nur einen Arbeitgeber arbeiten und die andere Hälfte wünscht sich nur zwei oder drei Arbeitgeber. Arbeitnehmer scheinen – zumindest derzeit – den Faktor Sicherheit hoch zu bewerten. Sie wählen lieber die sichere Bank. Prognosen, dass Arbeitskräfte der Generation Y ihre Arbeitsstelle häufig wechseln, könnten sich in der Nachrezessionswelt verändern. Nicht, dass es sich Arbeitgeber leisten könnten, selbstzufrieden zu werden. Ein großes Risiko ist nämlich das, was als Präsentismus bezeichnet wird – Mitarbeiter, die zwar anwesend, aber nicht unbedingt engagiert oder produktiv sind. Ein gewisser Prozentsatz der Mitarbeiter jedes Unternehmens – Experten sprechen von bis zur Hälfte aller Arbeitskräfte – erledigen nur die Mindestmenge an Arbeit, die sie vor einer Kündigung bewahrt. Wenig oder kein eigenes Engagement sind aber kein gutes Rezept für Innovation und Erfolg im Wettbewerb.

WIE DER ARBEITSPLATZ HELFEN KANN

In unserer globalen, vernetzten Welt mit sich wandelnder Demographie und neuen Erwartungen auf Seiten von Management und Mitarbeitern steht der Arbeitsplatz vor einer dramatischen Veränderung. In Büros findet man überall viele leere Einzalarbeitsplätze, bedingt durch verringerte Mitarbeiterzahlen, größere Mobilität oder beinahe ständige Zusammenarbeit. Chris Hood, Manager des globalen Arbeitsplatzprogramms bei Hewlett Packard, hat sich die Nutzungsquote der Arbeitsplätze in seinem Unternehmen genauer angesehen. „Die Leute sagen zwar, dass sie sich zu 80 Prozent der Zeit an ihrem Arbeitsplatz aufhalten, aber die Daten zeigen, dass die tatsächliche Nutzung gerade einmal bei der Hälfte liegt.

IN DEN NÄCHSTEN JAHREN WIRD ES SICH BEI DER HÄLFTE ALLER NEU GESCHAFFENEN JOBS UM BEFRISTETE POSITIONEN HANDELN. SIE WERDEN GANZE 25 PROZENT ALLER ARBEITSSTELLEN AUSMACHEN.

↓ Immobilien-Entscheider verkleinern die Fläche von individuellen Arbeitsplätzen, um mehr Raum für Interaktion und Zusammenarbeit zu schaffen.

Foto: Mitch Ranger

↑ Das neue Büro für Horizon Healthcare Services in Newark, NJ, ist ein gutes Beispiel für einen vernetzten Arbeitsplatz: individuelle Arbeitsräume, die zur Zusammenarbeit einladen, und eine Vielzahl von Räumen, in denen Gruppen- oder Einzelarbeit stattfinden kann.

Es geht dabei nicht um Täuschung, sie sehen die Dinge einfach nur durch eine etwas unscharfe Brille.“ HP fand heraus, dass in ihren Gebäuden nur 30 Prozent der Arbeitsplätze für mindestens sechs Stunden pro Tag genutzt wurden, während 33–42 Prozent der Arbeitsplätze für höchstens drei Stunden besetzt waren. HP ist damit kein Einzelfall. CoreNet Global sagt, dass zeitgleich etwa 60 Prozent aller Schreibtische unbesetzt bleiben. IFMA meint, dass zwei Drittel der Wissensarbeit heute außerhalb von Unternehmen erledigt werden. Folglich werden Büros immer kleiner. Immobilen sind – nach dem Faktor Personal – die größte Geschäftsausgabe, weshalb wir eine stetige Tendenz zum Verkleinern von Büroflächen beobachten. Andererseits leistet ein Arbeitsplatz so enorm viel: Er bietet uns persönliche Verbindungen und hilft uns bei der Kommunikation und der Zusammenarbeit, dem Aufbau einer Unternehmenskultur und Marke. Er bietet uns sogar ein Gefühl von Wohlbefinden und Inspiration. Aufmerksame Führungskräfte reduzieren deshalb nicht einfach die Fläche; sie überlegen, wie sie die vorhandene Fläche nutzen können, damit sie mehr als je zuvor leistet, zum Beispiel durch:

- Immobilienoptimierung einschließlich einer Veränderung hin zu mehr Gruppenbereichen, die neue Arbeitsweisen unterstützen.
- die Unterstützung von Zusammenarbeit vor Ort und mit externen Teams
- die Nutzung von Raum, um Mitarbeiter zu gewinnen und zu engagieren
- die Stärkung der Unternehmenskultur und -marke durch den Arbeitsplatz
- die Unterstützung des physischen, kognitiven und emotionalen Wohlbefindens der Mitarbeiter

PricewaterhouseCoopers in London geht davon aus, dass täglich acht von zehn Schreibtischen genutzt werden, so Robert McLean, Leiter im Bereich Arbeitsplatzstrategie und -design: „Wir haben Abstand von einer hundertprozentigen Auslastung genommen, denn dies führt zu jeder Menge Frustration und potenziell verschwendeter Zeit, wenn einige Leute ins Büro kommen und keinen Arbeitsplatz finden können. Wir haben viele Studien zur zeitlichen Nutzung durchgeführt, wobei wir die Daten der Zugangschipkarten ausgewertet haben. Diese Daten präsentieren wir den unterschiedlichen Geschäftseinheiten. Ich zeige ihnen ihre Auslastungsquoten der vergangenen fünf Monate, damit sie saisonale Muster, Höhepunkte und Rückgänge sehen können. Wir betrachten also die historische Mitarbeiterzahl, wir berücksichtigen ein Wachstumsmuster, und an den geschäftigsten Tagen liegen wir durch gemeinsam genutzte Schreibtische bei einer Arbeitsplatzauslastung von 90 Prozent. Durchschnittlich sind es aber 80 Prozent.“ Um Mitarbeiter zu überzeugen, muss man auf ihr Bedürfnis nach Wahlmöglichkeiten und Kontrolle eingehen, meint Emily Ulrich, leitende Steelcase WorkSpace Futures Designforscherin, die vor Kurzem eine Studie zu den Arbeitsbereichen von Wissensarbeitern abgeschlossen hat: „Wissensarbeit reagiert auf örtliche Veränderungen. Diese Arbeitskräfte sind Gestalter von Inhalten, Analytiker, Entwickler. Diese Art von Arbeit erfordert einiges an Autonomie, und die Wahl der eigenen Umgebung ist Teil davon. Manchmal benötigt man eine stimulierende Umgebung, manchmal einen ruhigen Rückzugsort.“ All diese verschiedenen Arbeitsbereiche, oft als Palette oder Arbeitslandschaft bezeichnet, verfolgen gleiche Grundgedanken.

Kleiner: Die Fläche von Arbeitsplätzen schrumpft. Glücklicherweise nimmt kleinere, tragbare Technologie weniger Raum ein. Außerdem setzen viele Unternehmen das Konzept des papierlosen Büros um oder fördern es. Dementsprechend wird der physische Lagerraum reduziert, da Mitarbeiter Dokumente elektronisch aufbewahren und so den Platz in Schränken und Schubladen für ihre Jacken und andere persönliche Gegenstände nutzen. An kleineren Arbeitsplätzen muss das Mobiliar mehr leisten. Die Arbeitsflächen erfüllen oft mehrere Zwecke in einem: Ein mobiler Sockel ist Aufbewahrungsraum und Hocker für Besucher; der Tisch bietet eine Arbeitsoberfläche und Zugang zu Strom. Außerdem ist er höhenverstellbar, damit unterschiedlich große Mitarbeiter an ihm arbeiten können oder damit Arbeiten im Sitzen oder Stehen möglich ist. Ergonomische Sitzmöbel müssen sich sowohl an große als auch kleine, an schwere wie auch an leichte Mitarbeiter anpassen. Die Beleuchtung und Abschirmungen sind leicht einstellbar. In der Nähe der Arbeitsplätze befinden sich Kleingruppenräume mit Arbeitsumgebungen für Telefongespräche, vertrauliche Diskussionen usw. Diese Räume können auch für konzentriertes Arbeiten genutzt werden.

Gemeinsame Nutzung: Weniger Menschen arbeiten jeden Tag an dem gleichen zugewiesenen Schreibtisch. Immer mehr Arbeitskräfte wählen aus einer Reihe freier Arbeitsbereiche. Selbst private Büros werden von Mitarbeitern geteilt oder von Kollegen genutzt, wenn der eigentliche Nutzer nicht vor Ort ist. Bei IBM

↑ Mobile Mitarbeiter finden bei Horizon Healthcare Services offene Arbeitsplätze.

ES KOMMT NICHT AUF DIE GRÖSSE DES ARBEITSPLATZES AN, SONDERN DARAUF, DASS DIE BEDÜRFNISSE DES NUTZERS MIT DEN KOSTEN DER BEREITSTELLUNG IN EINKLANG SIND.

Chris Hood, Manager des globalen Arbeitsplatzprogramms, Hewlett Packard

haben 40 Prozent der Mitarbeiter keinen festen Platz im Büro.

Gemeinschaftlich: Die Verringerung der Arbeitsplatzfläche sowie vermehrte Gruppenarbeit verlangen nach einer Reihe gemeinschaftlicher Bereiche für zwei oder mehr Menschen. Idealerweise befinden sich diese direkt neben den Arbeitsplätzen. Eine Mischung aus buchbaren und freien Bereichen unterstützt sowohl geplante Besprechungen als auch spontane Zusammenarbeit. Cafés und kleine Küchen in Büros sind eine weitere Form gemeinschaftlichen Raums für kleine Gruppen. Sie bieten einen Tapetenwechsel sowie die Gelegenheit, sich in lockerer Atmosphäre mit Kollegen zu treffen, und sie sind kurzweilig und anregend.

Verstreut: „Wenn Menschen so mobil sind und wählen können, wo sie arbeiten, ist ein effektiver Arbeitsplatz nicht unbedingt ein zugewiesener Schreibtisch. Vielmehr ist es der Ort, der gerade am besten zu der jeweiligen Arbeit passt. Dies bedeutet: Wahlmöglichkeit, Flexibilität und bereicherte „Ich-Räume“, die es dem Nutzer ermöglichen, jene Dinge zu tun, die er weder im Homeoffice, dem Büro des Kunden oder dem Café vor Ort erledigen kann“, sagt Mark Baloga, ein leitender Forscher bei Steelcase. Florida prognostiziert einen umfassenden Wandel von „dem einem Einzelarbeitsplatz im Büro hin zu mehreren Arbeitsplätzen – einige von ihnen in einer eigenständigen Unternehmenseinrichtung, einige in einer gemeinsam genutzten Einrichtung und einige im eigenen Heim.“ Viele Arbeitnehmer entscheiden sich für ein Café, die Bibliothek oder einen anderen Ort. Das Büro außerhalb des Büros hat eine gewisse Anziehungskraft. „Wir sind gern unter Menschen, aber nicht notwendigerweise mit ihnen zusammen. Dies macht die Nähe zu anderen in einem Café so reizvoll.“ „Die Probleme Vertraulichkeit, Ergonomie, Komfort, angemessener Arbeitsraum und all die anderen für die Wissensarbeit wichtigen Faktoren können mit einer Reihe wohldurchdachter Bürobereiche einfach gelöst werden. Dabei kann es sich um fest zugewiesene Arbeitsplätze oder nach dem Motto ‚Wer zuerst kommt, mahlt zuerst’ verfügbare Plätze handeln. Der Grundgedanke ist ein zusammenhängendes Ganzes aus mehreren Bereichen“, bemerkt Bodega.

WOHIN ENTWICKELT SICH DAS BÜRO?

Nun, da das Büro zum global vernetzten Arbeitsplatz wird und Arbeit im virtuellen Raum stattfinden kann, sehen einige bereits das Ende physischer Büroräume nahen. Allerdings ist die Nähe zu anderen Menschen für die Wissensarbeit entscheidend. Persönliche Kommunikation, Zusammenarbeit und Gruppenarbeit sind grundlegend für Innovation – und all dies passiert nun einmal nur am persönlichen Arbeitsplatz. Die physische Umgebung bietet Raum zum Lernen, zum Erforschen von Ideen und zur Erschaffung neuer Ideen. Sie bietet uns die Werkzeuge und – ganz wichtig – die Menschen, mit denen wir arbeiten, denken und Dinge aufbauen. Sie bringt auch Menschen zusammen und baut Unternehmen auf. Der persönliche Kontakt lässt Barrieren verschwinden und überwindet kulturelle Unterschiede. Da die Arbeit zunimmt und so gut wie untrennbar mit dem Rest unseres Lebens verbunden ist, steigt auch der Einfluss unserer Büros auf unser Wohlbefinden als Individuen. „Wir haben gesehen, wie sich die Arbeitsweisen in den vergangenen fünf Jahren verändert haben. Weniger Menschen kommen ins Büro und nutzen stattdessen Technologien, um anderswo zu arbeiten“, sagt McLean von PwC. „In letzter Zeit änderte sich das wieder ein wenig. Mehr Menschen verbringen mehr Zeit im Büro, da es in einigen Geschäftsbereichen durch die zu häufige Arbeit außerhalb oder zu Hause zu Zersplitterungen kam. Man verlor etwas die Verbindung, die Teams zusammenhält. Das hat viel mit unseren neuen Mitarbeitern zu tun, die innerhalb des Büros ihre Mentoren haben. Wenn diese langjährigen Mitarbeiter nicht für sie zugänglich und bereit zur Unterstützung sind, dann fehlt da etwas.“

Das Meinungsforschungsinstitut Gallup hat sich intensiv mit den Themen Mitarbeiterengagement, Entwicklung und Wohlbefinden beschäftigt. Sie stellte einen starken Zusammenhang fest zwischen unserem Wohlbefinden und den Menschen, die uns umgeben. Eines der besten Anzeichen dafür, ob Menschen bei der Arbeit produktiv sind, sei, ob sie einen besten Freund im Büro haben. Wenn dies der Fall ist, ist es laut Gallup sieben Mal wahrscheinlicher, dass sie bei ihrer Arbeit engagiert sind. Menschen, die keinen besten Freund bei der Arbeit haben – jemanden, der sich für sie interessiert und mit ihnen in Kontakt tritt – sind nur mit einer Wahrscheinlichkeit von 1 zu 12 engagiert.

Es ist schwierig, wenn nicht sogar unmöglich, echte Beziehungen ohne die persönlichen Interaktionen aufzubauen, die einen so großen Einfluss auf unsere Arbeit und unser Leben haben. Führungskräfte können nicht mittels SMS den Ton angeben. Kollegen gehen keine Bindung durch E-Mails ein. Zum Aufbau einer geschäftlichen Gemeinschaft gibt es nichts Besseres als einen tollen Ort zum Arbeiten.

PLUSENERGIE: EIN NUTZERORIEN-TIERTER ANSATZ

DAS ERSTE GROSSANGELEGTE PLUSENERGIE-BÜROGEBÄUDE DER WELT

Seit das weltweit erste großangelegte Plusenergie-Bürogebäude in der Nähe von Paris fertig gestellt wurde, richtet sich die Aufmerksamkeit vieler Menschen darauf. Denn diese neue Arbeitsstätte für 1200 Menschen setzt vollkommen neue Ideen und Theorien zum Energiemanagement in die Praxis um. Das von Ion Enescu-Architekt, Partner und Co-Manager des Ateliers 2M Architectes – für den Immobilienentwickler Bouygues Immobilier entworfene Gebäude leitet eine neue Generation kommerzieller Bürokomplexe ein.

Die heutigen Bürogebäude sind für über 40 Prozent des gesamten Energieverbrauchs verantwortlich. Plusenergiehäuser aber, die mit erneuerbaren Energiequellen betrieben werden, erzeugen mehr Energie, als sie verbrauchen. Dies ist ein wichtiger Trend im Bereich kommerzieller Immobilien und darüber hinaus. Ein Trend, der künftig weltweit neue Standards und Bestimmungen für energieeffiziente Gebäude setzt. Um den Vorgaben eines neuen Gesetzes gerecht zu werden, das im Januar 2013 in Kraft tritt, nähert sich Frankreich zügig neuen Standards an. Aktuell setzt die diesjährige Veröffentlichung der ISO-Norm 50001 weltweit Veränderungen in Gang. Diese Norm repräsentiert einen neuen globalen Standard für Energiemanagement, der Rahmenbedingungen für den Bau „grüner“ Gebäude aller Couleur schafft. Schätzungen zufolge könnte der neue Standard bis zu 60 Prozent des globalen Energieverbrauchs beeinflussen.

Das Erreichen einer positiven Energiebilanz in einem Bürogebäude ist ein schwieriger Balanceakt: effiziente Kontrolle des notwendigen Energieverbrauchs bei gleichzeitiger Erhöhung seiner Kapazitäten, um Energie mit möglichst wenig Kohlenstoffemissionen zu erzeugen. Es geht auch um das Ausbalancieren von Architektur, Automatisierung und menschlichem Verhalten – also um die Erkenntnis, dass es ein Gebäude allein nicht schaffen kann. Da das Nutzerverhalten den Energieverbrauch zu 30 Prozent beeinflusst, ist der menschliche Faktor für das Erreichen einer optimalen Gebäudeperformance von größter Bedeutung.

Als Teil eines Konsortiums aus zehn Unternehme (Plusenergie-Konsortium) half Steelcase dabei, die Nutzer bei der Entwicklung des neuen Gebäudes in Frankreich und zukünftiger Plusenergiehäuser an vorderster Front zu beteiligen. Dank des Konsortiums konnten die Forschung und das Expertenwissen eines breiten Unternehmensspektrums synergetisch gebündelt und nutzbar gemacht werden. Das Konsortium traf sich während der Planungs- und Bauphase des neuen Gebäudes regelmäßig über einen Zeitraum von etwa drei Jahren und fungierte dabei gleichzeitig als Lenkungsgremium und Arbeitsgruppe für spezielle Projekte.

„Das richtige Design kann richtige Verhaltensweisen begünstigen“, berichtet Catherine Gall, eine leitende

40%

DIE HEUTIGEN BÜROGEBÄUDE SIND FÜR ÜBER 40 % DES GESAMTEN ENERGIEVERBRAUCHS VERANTWORTLICH.

30%

DIE MENSCHEN BEEINFLUSSEN ETWA 30 % DES ENERGIEVERBRAUCHS EINES GEBÄUDES.

NZEB VS. PLUSENERGIE: WAS IST DER UNTERSCHIED?

Nullenergiehäuser (Net Zero Energy Buildings – NZEB) produzieren auf lange Sicht genauso viel Energie, wie sie verbrauchen. Plusenergiehäuser gehen einen Schritt weiter, denn sie produzieren mehr Energie, als sie verbrauchen.

Steelcase Workspace Futures Forscherin aus Frankreich. „So muss beispielsweise Nutzerfreundlichkeit die Flächeneffizienz ergänzen. Wenn man den Platz reduziert und den Nutzern die Kontrolle über ihren Komfort entzieht, wirkt sich das kontraproduktiv aus. Auch, wenn man den Energieverbrauch komplett automatisiert, ohne dass die Nutzer Einfluss auf ihre Umgebung haben, wird das Ergebnis nicht positiv sein."

Ein bemerkenswertes Beispiel für Nutzerkontrolle in energieeffizienten Gebäuden der Zukunft: der Personal Office Energy Manager, entwickelt von Intel, einem Mitglied des Konsortiums. Dieses intelligente Tool überwacht, wie viel Energie jeder Nutzer für Arbeiten am Rechner, fürs Drucken, Licht und die Temperaturanpassung verbraucht und sendet ihm dann einen Bericht auf den Laptop oder das Smartphone. Auf diese Weise können Nutzer ihren Mehrverbrauch individuell einsehen und entsprechend korrigieren. „Hier ist echtes Change Management gefragt, um wirklich Nutzerakzeptanz zu erlangen und langfristig neue Verhaltensweisen zu etablieren", betont Gall: „Das Konsortium bot die einzigartige Möglichkeit, die Forschungsergebnisse und Erkenntnisse von Steelcase zu integrieren. So konnten wir auch über den Tellerrand unserer eigenen Branche hinaus blicken und verstehen, was für die Entwicklung eines Plusenergiehauses wirklich notwendig ist."

„Die Plusenergiegleichung wird sehr bald auf allen Tagesordnungen stehen", fährt sie fort. „Um die Kunden beim Erreichen ihrer Ziele zu unterstützen, benötigt man systemisches Denken unter Branchenfachleuten, Hochschulforschern und Endverbrauchern. So kann man das Problem aus einer 360-Grad-Perspektive betrachten."

DAS PLUSENERGIE-KONSORTIUM

Bouygues Immobilier	Immobilienentwicklung
Intel	Prozessortechnologie
Lexmark	Drucklösungen
Philips	Beleuchtungslösungen
Schneider Electric	Energiemanagement
Siemens	Elektronisches Gebäudemanagement
Sodexo	Catering
Steelcase	Büromöbel, Arbeitsplatzdesign
Tandberg	Videokonferenzen
Tenesol	Photovoltaische Solarenergie

↑ Humana definiert Wohlbefinden auf einzigartige Art und Weise: Glücklich leben mit einem ausgeglichenen Gefühl von Sinnhaftigkeit, Zugehörigkeit, Sicherheit und Gesundheit.

8%

GALLUP-STUDIEN ZEIGEN: NUR 8 % DER MITARBEITER STIMMEN DER AUSSAGE, DASS SIE AUFGRUND IHRES ARBEITGEBERS EIN BESSERES ALLGEMEINES WOHLBEFINDEN HABEN, STARK ZU.

WOHLBEFINDEN AM ARBEITSPLATZ: DIE ENTWICKLUNG NEUER RÄUME

Das Wohlbefinden als Geschäftsthema gewinnt bei Arbeitgebern auf der ganzen Welt zunehmend an Aufmerksamkeit – und das aus gutem Grund.

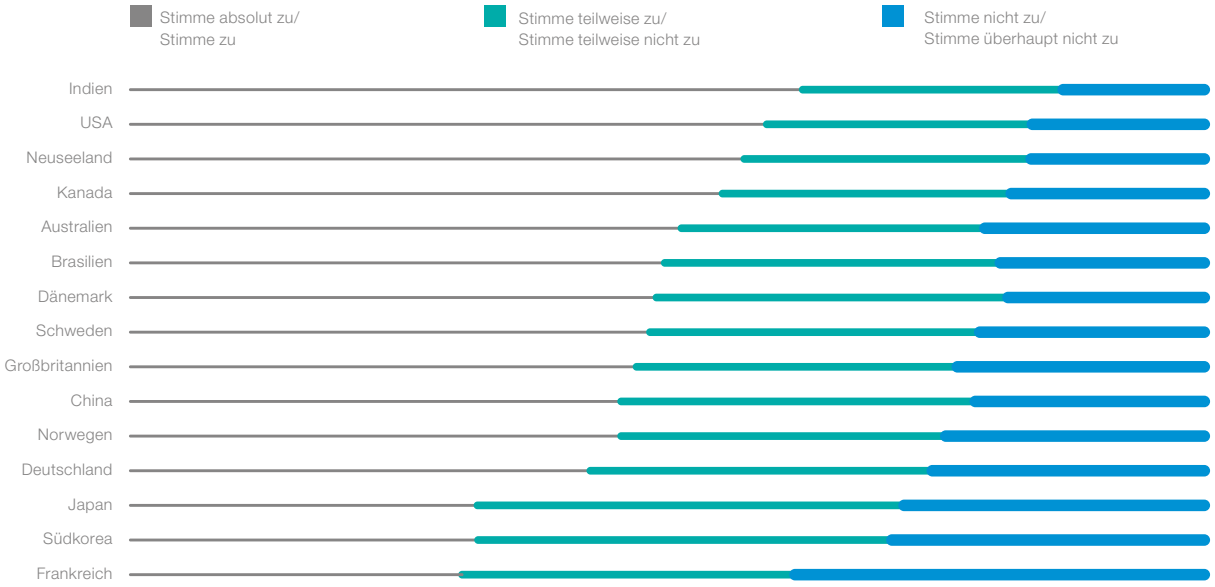
Besonders für Wissensarbeiter hat die übermäßige Komplexität zu einem Anstieg sehr vieler untererfüllter menschlicher Bedürfnisse geführt. Dies ist ein großes und wachsendes Problem, nicht nur für den Einzelnen, sondern auch für die Unternehmen, die Wissensarbeiter beschäftigen. Nicht nur die Wirtschaft muss sich erholen; auch das Wohlbefinden der Erwerbstätigen braucht dringend Erholung.

„Das Wohlbefinden eines jeden ist zum Erreichen der Unternehmensziele und zur Erfüllung der Unternehmensmission entscheidend“, sagen die Gallup-Forscher und Autoren Tom Rath und Jim Harter: „Jeden Tag gibt es in Ihrem Unternehmen Menschen, die nicht zur Arbeit erscheinen, die nicht ihr Bestes geben, die Ihre Produktivität beeinträchtigen und die Sie Millionen kosten, da ihre psychische beziehungsweise physische Gesundheit unzureichend ist.“

Im vergangenen Jahrzehnt hat Gallup mit Hunderten von Unternehmen zusammengearbeitet, um das Engagement und das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter zu steigern. Gallup-Studien zeigen, dass nur 8 % der Mitarbeiter der Aussage, aufgrund ihres Arbeitgebers ein besseres allgemeines Wohlbefinden zu haben, stark zustimmen. Die Mehrheit hat das Gefühl, ihre Arbeit wirke sich negativ auf ihr allgemeines Wohlbefinden aus. Es ist also kein Wunder, dass sich eine wachsende Anzahl von Unternehmen ganz genau die Schritte anschaut, die notwendig sind, um das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter zu verbessern Ihr Ziel: messbare Vorteile für ihr Geschäft zu erhalten. Ein richtungsweisendes Unternehmen ist Humana Inc. mit Hauptsitz in Louisville, Kentucky. Humana gilt in Amerika als einer der zukünftig führenden Anbieter im Bereich Wohlbefinden. Natürlich ist es nichts Ungewöhnliches, wenn Unternehmen in der Gesundheitsbranche auf die Gesundheit achten. Allerdings hat sich Humana entschieden, Wohlbefinden im ganzheitlichen Sinne zu betrachten.

Nach der Zusammenarbeit mit Gallup und umfangreicher eigener Verbraucherforschung, entwickelte Humana eine einzigartige Definition von Wohlbefinden. Das Unternehmen glaubt, dass diese Definition sowohl für die eigenen Mitarbeiter als auch die Kunden zutreffend ist: „Glücklich leben mit einem ausgeglichenen Gefühl von Sinnhaftigkeit, Zugehörigkeit, Sicherheit und Gesundheit.“ Jede der vier Säulen ihrer Definition schließt den Arbeitsplatz ein – und geht darüber hinaus. So umfasst Sicherheit beispielsweise unter anderem finanzielle Sicherheit und Sicherheit der Umgebung. Selbst die Säule Gesundheit ist weit gefasst: physisch, emotional und seelisch. Mit 36.000 Mitarbeitern an mehr als 1.000 Standorten in den USA und Puerto Rico ist die Umsetzung eines ganzheitlichen Programms rund um das Wohlbefinden der Mitarbeiter alles andere als ein kleiner Aufwand. Es sind immer noch viele Tests und Versuche notwendig. Die Führungskräfte bei Humana haben jedoch keinen Zweifel daran, dass sie sich auf dem richtigen Weg befinden. Humanas Interesse am Wohlbefinden hängt mit Fakten zusammen, die das Geschäftsfeld des Unternehmens direkt berühren. Gleichzeitig ist Humana, wie jeder andere Arbeitgeber auch, direkt betroffen: Die Kosten der Gesundheitsfürsorge sind zu hoch,

„MEIN UNTERNEHMEN FÖRDERT GESUNDHEIT & WOHLBEFINDEN AKTIV“ NACH LÄNDERN



Quelle: Weltwirtschaftsforum/Right Management Study

sie steigen auf unhaltbarem Niveau. Zudem verursachen Menschen, die ein geringes Wohlbefinden angeben, im Durchschnitt um 50 Prozent höhere medizinische Kosten.

„Wohlbefinden ist eine Reise, auf der wir uns seit mehreren Jahren befinden. Es geht um eine Evolution unserer Kultur und die Zukunft unseres Unternehmens“, sagt Chuck Lambert, Humanas Vizepräsident im Bereich Mitarbeiter- & Geschäftsservices. „Wir bei Humana verstehen uns als eine Art Labor für Thought-Leadership, das wir unseren Kunden präsentieren können. Wir treffen verschiedene Maßnahmen, um positive Verhaltensweisen zu motivieren und unsere Mitarbeiter zu klügeren Kunden im Bereich Gesundheitswesen zu machen. Zum jetzigen Zeitpunkt haben wir noch viele Fragen, aber wir leben in einer wunderbaren Zeit voller Möglichkeiten.“ Durch die so gewonnenen Einblicke findet Humana in einer sich schnell verändernden Branche seine eigene Linie. Die Zeitschrift Fortune interviewte beispielsweise vor Kurzem den Vorstandsvorsitzenden und Geschäftsführer von Humana, Michael McCallister. Dieser beschrieb seine Mitarbeiter als die wahrscheinlich engagiertesten, die man in einem Großunternehmen finden kann. „Und dennoch“, fügte er hinzu, „haben wir noch viel Arbeit vor uns... Dies ist harte Arbeit, denn sie erfordert eine wirkliche, grundlegende Veränderung in der Denkweise der Menschen.“ Das Wohlbefinden von Mitarbeitern ist ein globales Anliegen. Weltweit geben weniger als die Hälfte der Arbeitnehmer an, in einem Unternehmen zu arbeiten, das Gesundheit und Wohlbefinden fördere, so eine im Jahr 2010 von Right Management durchgeführte Studie des Weltwirtschaftsforums. Für die Studie wurden fast 30.000 Arbeitnehmer in 15 Ländern und unterschiedlichen Branchen befragt. Mindestens die Hälfte arbeitete in Bürojobs. Ebenso wie die Gallup-Analyse fand auch diese Studie überwältigende Belege für einen Zusammenhang zwischen dem Wohlbefinden von Mitarbeitern und den Messgrößen für unternehmerischen Erfolg.

Zwar wird immer mehr Forschern und Arbeitgebern klar, dass das Wohlbefinden der Mitarbeiter wichtig ist, doch es erscheint alles andere als klar, wie dieses Thema am Arbeitsplatz konkret anzugehen ist. Wohlbefinden bedeutet für unterschiedliche Menschen an unterschiedlichen Orten unterschiedliche Dinge. Was an dem einen Arbeitsplatz richtig sein mag, macht aufgrund anderer kultureller Zusammenhänge und anderer Erwartungen an einem anderen keinerlei Unterschied. So bewerteten beispielsweise die indischen Arbeitnehmer in der Studie des Weltwirtschaftsforums ihre Arbeitgeber am besten. Indiens wachsender Wohlstand beeinflusst zweifellos den allgemeinen Optimismus der Arbeitnehmer bezüglich dessen, was Arbeitgeber zu ihrem Wohlbefinden beitragen. Die Studie deutete auch darauf hin, dass indische Wirtschaftsführer eigentlich andere Faktoren als besonders wichtige Wettbewerbsvorteile erachten: Vergütung, Arbeitsumgebung, berufliche Aufstiegsmöglichkeiten und Weiterbildung.

Während die Erwartungen bei Indiens neuen Arbeitskräften noch im Entstehen begriffen sind, gibt es in Nordeuropa bereits eine lange Tradition der Unterstützung von Mitarbeitergesundheit und -wohlbefinden. Hier existiert auch eine solide Gesetzgebung. Die Erwartungen sind hoch und selbst gut etablierte Vorstellungen von Wohlbefinden entwickeln sich immer noch weiter. Ein Beispiel: Das finnische Institut für Arbeitsmedizin koordinierte vor Kurzem ein Projekt, das ein neues europäisches Arbeitskonzept hervorbringen soll. Dieses soll vollkommen interdisziplinär sein und Gesundheitsförderung, arbeitsmedizinische Dienste, Sicherheitsmanagement, Personalwesen sowie Produktivität miteinander verbinden, damit eine gleichzeitige, effektive Wirkung auf den Arbeitsplatz sichergestellt wird. „Indem dieses Forum Wohlbefinden bei der Arbeit fördert, zielt es darauf ab, die Attraktivität und Produktivität des Arbeitslebens zu steigern. Außerdem möchten wir auch die Anpassungsfähigkeit an Veränderungen fördern“, erklärt Beatriz Arantes, Forscherin bei Steelcase in Paris.

Da Fettleibigkeit auf der ganzen Welt ein wachsendes Problem darstellt, beginnen viele Arbeitgeber ihre Bemühungen um ein besseres Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter an dieser Stelle. Inaktivitätsforschung ist ein aufstrebendes Forschungsgebiet, dem sich solch prominente Institutionen wie die Mayo Clinic und das Pennington Biomedical Research Center widmen. Die Erkenntnisse legen nahe, dass die heutzutage langen Phasen des Sitzens – unter anderem auch bei der Arbeit – schuld an der Fettleibigkeitskrise sind. Den größten Teil des Tages sitzend zu verbringen, ist schlecht für die Gesundheit – ganz egal, was Sie danach tun und ob Sie dick oder in guter körperlicher Verfassung sind. Inaktivität verlangsamt die Kalorienverbrennung, die Effektivität von Insulin und das Beseitigen von Fett im Blutkreislauf deutlich. „Wir haben festgestellt, dass die Folgen von Bewegungsmangel und starkem Rauchen recht ähnlich sind“, erklärt Marc Hamilton vom Pennington Biomedical Research Center Arbeitsplatzplanung und -design können wichtige Faktoren des Wohlbefindens sein. Eine wachsende Anzahl von Forschungsergebnissen bestätigt, dass die Umgebung das Wohlbefinden fördern oder aber behindern kann. In der Zusammenarbeit mit Steelcase leisten voraus denkende Unternehmen Pionierarbeit mit Konzepten, die den Arbeitsplatz zur Verbesserung des Wohlbefindes ihrer Mitarbeiter gezielt nutzen.

AKTIVES BÜRO

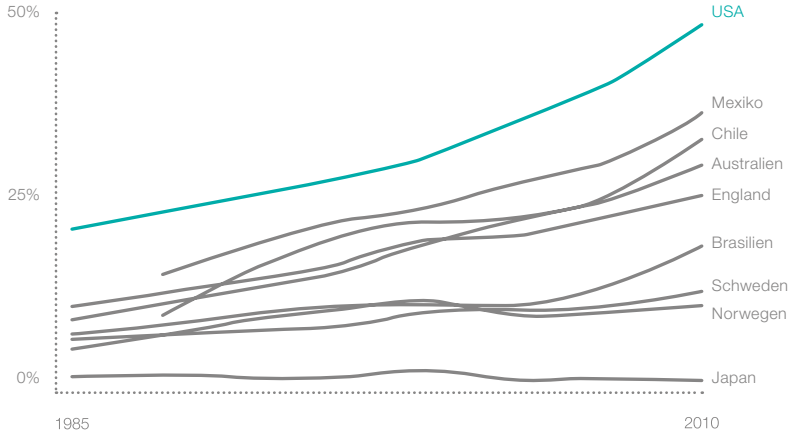
In Deutschland arbeitete das in Berlin ansässige Beratungsunternehmen Eurocres gemeinsam mit Steelcase an einem Projekt für die Sparkasse Rhein-Nahe, die größte Bank in Bad Kreuznach. Das rund um ein Konzept mit dem Namen eurocresActive Office® entwickelte Projekt wurde in der deutschen Branchenzeitschrift Mensch & Büro gelobt.

„Heutzutage ist das Büro bei weitem noch kein Ort des Wohlbefindens“, so der Artikel. „Intelligente und innovative Konzepte müssen die Effizienz des verfügbaren Raumes berücksichtigen. Darüber hinaus ist es wichtig, Aspekte wie beispielsweise variable Arbeitsbereiche, die Zufriedenheit der Mitarbeiter und die Präsentation des Unternehmens zu betrachten. Ein weiterer, aus finanzieller Perspektive wichtiger Faktor sind gesundheitsbezogene Vorsorgemaßnahmen, die bei vielen Bürokonzepten nur selten zur Anwendung kommen.“ Der Raum ist so möbliert, dass er die Sparkassenangestellten dazu anregt, während des Arbeitstages sowohl Geist als auch Körper zu mobilisieren. „Sogar fürs Wohlbefinden benötigt man Motivation“, sagt Jenö Kleemann, ein Partner bei Eurocres: „Eine sehr wichtiges Merkmal von eurocresActive Office ist die Erklärung und Demonstration der Mobilitätsmodule. Die Mitarbeiter sollen die nötige Selbstmotivation entwickeln, mit der sie die Komponenten automatisch nutzen.“ Offene Bereiche bieten den individuellen Anwendern ein hohes Maß an Flexibilität. Gleichzeitig optimieren sie auch

↑ Humana hat seine Räume mit leuchtenden Farben ausgestattet, außerdem mit media:scape- Bereichen, die ermöglichen, dass mehrere Nutzer die gleichen Inhalte betrachten.

WELTWEIT STEIGT DIE ZAHL DER FETTLEIBIGEN AN

Verbreitung von Fettleibigkeit bei Erwachsenen



Quelle: Globale Informationsbasis der Weltgesundheitsorganisation

DEN GRÖSSTEN TEIL DES TAGES SITZEND ZU VERBRINGEN, IST.. SCHLECHT FÜR DIE GESUNDHEIT, GANZ EGAL, WAS MAN DANACH TUT UND OB MAN DICK ODER IN GUTER KÖRPERLICHER VERFASSUNG IST.

den begrenzt zur Verfügung stehenden Raum. Doppelböden beherbergen platzsparend Kabel und öffnen die zentralen Bereiche, in denen getting out of the chairs. Teammitglieder sich zurückziehen, entspannen oder neue Energie tanken können.

Andreas Peters, Vorstand der Sparkasse Rhein-Nahe in Bad Kreuznach, sagt: „Uns ist bewusst, dass gesunde und zufriedene Mitarbeiter die Basis eines erfolgreichen Unternehmens sind. Für uns ist die Umsetzung von Active Office eine Investition in die Zukunft. Nur als attraktiver Arbeitgeber werden wir die motivierten Mitarbeiter haben, die unsere Kunden wollen.“ Das Mobiliar wurde extra so ausgewählt, dass es zu Bewegung anregt. Höhenverstellbare Arbeitsoberflächen ermöglichen es den Mitarbeitern, individuelle Aufgaben im Stehen oder im Sitzen zu erledigen, und spezielle Stehtische für Gruppenmeetings werden ganz einfach zu Geräten für Stretchübungen. „Eine Vielzahl von Übungen, die wir gemeinsam mit Sport-, Fitness- und Trainingsexperten entwickelt haben, stellt sicher, dass die Leute während des Arbeitstages gesundheitsfördernde Mikrobewegungen ausführen“, sagt Kleemann. Es gibt auch einen „aktiven Raum“ mit Fitnessgeräten. Außerdem können Mitarbeiter jederzeit kleine Meetings in einer glasumschlossenen Lounge organisieren. Dort bieten Sitzsäcke und weiche Hocker komfortable Sitzmöglichkeiten – und auch ein leichtes Training, wenn man sich aus seinem „Stuhl“ erhebt...

EINEN SCHRITT WEITER GEHEN

Als Teil der eigenen Entwicklung hat Humana im vergangenen Jahrzehnt Arbeitsplätze verbessert und neue geschaffen, die „greifbarer Ausdruck für das sind, wofür wir stehen“, sagt Lambert. „Arbeitsplätze allein sind natürlich nicht alles. Wenn Führungskräfte negative Verhaltensweisen zeigen, wird selbst die großartigste räumliche Umgebung unwichtig. Wenn sie aber mit dem Führungsstil und der Kultur im Einklang sind, können gut gestaltete Arbeitsplätze dabei helfen, die Messlatte höher zu legen.“ Humana hat seine Räume im vergangenen Jahrzehnt systematisch umgestaltet, Etage für Etage und Gebäude für Gebäude. In der gleichen Zeit ist die Zahl der Mitarbeiter um mehr als das Doppelte auf 36.000 angestiegen.

Ein grundlegendes Gestaltungsprinzip ist es, so vielen Mitarbeitern wie möglich natürliches Licht und einen Blick nach draußen zu bieten, erklärt Greg Shafer, Manager für Arbeitsplatzstrategie bei Humana Workplace Solutions. In allen neueren Räumen wurden die geschlossenen Bereiche ins Innere anstatt an den Rand gelegt, so dass die meisten Mitarbeiter die Vorteile natürlichen Lichts genießen können. Überall findet sich jede Menge Glas, selbst an den

↑ Bei der Sparkasse Rhein-Nahe, der größten Bank in Bad Kreuznach, ist es einfach, während des Tages Körper und Geist zu mobilisieren.

MÖGLICHKEITEN FÜR
MEHR BEWEGUNG AM ARBEITSPLATZ
ZU FINDEN, IST EIN WICHTIGER BEITRAG ZUM WOHLBEFINDEN.

Fronten der Einzelbüros. Damit wird die allgemeine Transparenz gesteigert. Dort, wo natürliches Licht und Ausblicke nicht möglich sind, werden sie simuliert – beispielsweise über Environmental Branding. Andere Faktoren, die das Wohlbefinden bei Humana fördern, sind unter anderem energiesparende Lampen, Materialien, die wenig VOC abgeben, sowie nachhaltige Produkte, die Cradle-to-Cradle-zertifiziert sind. Die Verwendung kräftiger, belebender Markenfarben und -botschaften ist eine weitere Möglichkeit, die Humana dazu nutzt, das Wohlbefinden am Arbeitsplatz gezielt zu steigern. Damit untermauert das Unternehmen Forschungsergebnisse, denen zufolge Farbe das Denken beeinflusst. „Wir möchten im Arbeitsbereich energiegeladenere Farben als graubraun", sagt Shafer.

Die Mitarbeiter zu mehr Bewegung zu animieren, ist ein weiteres strategisches Ziel, das Humana mit seinen Arbeitsplätzen umsetzt. Die Walkstation™, ein Produkt, das einen Arbeitsplatz mit einem langsamen Laufband verbindet, „ist bei uns ein großer Erfolg", sagt Shafer. „Walkstations wurden in Humana-Einrichtungen getestet. Nachdem wir den Einfluss auf das Wohlbefinden untersucht haben, integrieren wir dieses Gerät in immer mehr unserer Räume." Zusätzlich verfügen einige Standorte über Indoor-Walking-Bereiche. Einige davon sind durch einen anderen Teppichbelag gekennzeichnet und befinden sich direkt neben den Arbeitsplätzen, damit Mitarbeiter einfach aufstehen und herumlaufen können. Auch die Treppenhäuser werden attraktiver eingerichtet, um zu mehr Bewegung anzuregen. Sie sollen in den Einrichtungen von Humana nicht länger vergessene Orte sein. Im Büro in Cincinnati bieten große Fenster im Treppenhaus hervorragende Aussichten und jede Menge natürliches Licht, damit die Mitarbeiter lieber die Treppe nehmen als den Fahrstuhl. Arbeitsplätze, die Teamarbeit unterstützen und eine Vielzahl von Arbeitsumgebungen bieten, sind grundlegend für Humanas Vorstellung von Wohlbefinden – genau wie Innovation. Räume, die Menschen zusammenbringen, sind sehr beliebt. Das HUB (Humana Unity Building), ein in den 1890er Jahren erbautes Lagerhaus mit eiserner Front, wurde renoviert und setzt direkt neben dem von Michael Graves entworfenen, postmodernen Turm des Hauptsitzes in Louisville ein klares Signal.

Das HUB wurde vor vier Jahren eröffnet und dient heute als Rückzugsort für Führungskräfte und andere Mitarbeiter, die sich mehr Wahlmöglichkeiten und Kontrolle darüber wünschen, wo sie arbeiten. Das Gebäude ist ein Konferenz- und Schulungszentrum, hat eine Cafeteria, Platz für Meetings, eine informelle Umgebung mit freien Arbeitsplätzen und vieles mehr – und das alles in einem großen, vernetzten Raum mit drahtlosem Internetzugang an jeder Stelle. Brent Densford, heutiger Innovationsdirektor und früherer Leiter des Humana Workplace Solutions-Teams, sagt: „Die Zusammenarbeit mit der Steelcase Applied Research Consulting-Gruppe half uns, exakt das Konzept zu entwickeln, das wir für unsere Kultur benötigen – einen Ort, der die Menschen magnetisch anzieht, damit sie zusammenkommen und sich austauschen." Vorher konnten sich die Mitarbeiter von Humana in Louisville nur auf ihrer eigenen Etage treffen. Es gab keine Cafeteria für soziales Netzwerken, keinerlei alternativen Arbeitsumgebungen oder andere großräumige, für alle Mitarbeiter zugänglichen Bereiche. Der Einfluss des HUB sei riesig, erklärt Densford: „Innerhalb eines Jahres hatte das Gebäude einen deutlich erkennbaren positiven Effekt auf die Kultur an unserem Hauptsitz." Nun sucht Humana nach Möglichkeiten, wie sich Elemente des HUB an anderen Standorten umsetzen lassen, um mehr Zusammenarbeit und Innovation zu generieren und das Wohlbefinden zu steigern.

GENUG GESAGT?

Für die Sparkasse Rhein-Nahe, für Humana und für eine weltweit wachsende Anzahl an Arbeitgebern ist der Arbeitsplatz ein leistungsstarkes Instrument, das sowohl für ein besseres Wohlbefinden sorgt als auch dessen Wichtigkeit vermittelt. Wenn Führungskräfte die Möglichkeit ergreifen, das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter zu steigern, gewinnen sie laut einer zunehmenden Anzahl von Studien nicht nur ansprechendere, inspirierende Arbeitsplätze, sondern auch höhere Erträge für ihr Unternehmen. Wenn sie diese Möglichkeiten verpassen, sinken Vertrauen und Zuversicht der Mitarbeiter, und die Wachstumsfähigkeit des Unternehmens wird messbar eingeschränkt.

DAS WOHLBEFINDEN KANN IMMER NOCH GESTEIGERT WERDEN, DA ES SO VIELE ASPEKTE BEINHALTET.

↑ Humanas Konzept zum Wohlbefinden schließt ein Gefühl von Sinnhaftigkeit und Zugehörigkeit ein. Also werden Orte, die Menschen zusammenbringen, zu einem wichtigen Teil der Unternehmenskultur.

↗ Wenn Mikrobewegungen nicht ausreichen, ist der „aktive Raum“ der Sparkasse Rhein-Nahe ein hervorragender Muntermacher.

↗ Global vernetzt arbeiten,
Zusammenarbeit überwindet räumliche Grenzen.

DEZENTRALISIERTE ZUSAMMENARBEIT: DIE ZUKUNFT DER ARBEIT IM BLICK

Die Nutzung kollektiver Intelligenz ist unerlässlich – und, wenn die Umsetzung richtig funktioniert, einer der großen Vorteile in einer globalen Strategie.

Alle sind sich einig. Zusammenarbeit ist wichtiger als je zuvor, um komplexe Geschäftsprobleme besser lösen zu können und immer neue Innovation am heutigen, weltweit konkurrierenden Markt zu erschaffen. Und wir kollaborieren. Menschen arbeiten heute mehr als je zuvor in Teams. Das Verhältnis von Einzelarbeit zu Zusammenarbeit verschiebt sich immer. Bereits vor zehn Jahren, so besagen es Untersuchungen von Gartner Dataquest, verbrachten Mitarbeiter 60 Prozent ihrer Arbeitszeit in Gruppen und nur 40 Prozent mit Einzelarbeit. Bis zum Jahr 2007 sank der Anteil von Einzelarbeit auf nur 30 Prozent. Dieser Trend wird aller Wahrscheinlichkeit nach weiter anhalten, da Studien zeigen, dass die kollektive Intelligenz von Gruppen der des einzelnen Arbeiters überlegen ist. Dies liegt am Zugang der Gruppe zu einer Vielfalt von Erfahrungen und Fähigkeiten sowie an den Vorteilen, die dadurch entstehen, dass Teammitglieder auf den Ideen des jeweils Anderen aufbauen. Zusammenarbeit wirft in unserer heutigen, globalen Umgebung allerdings ihre eigenen Schwierigkeiten auf. Die Mitglieder der Teams sind häufig weit verteilt. Sie werden aufgrund ihrer Fachkenntnisse und Fähigkeiten ausgewählt und nicht nach ihrem Standort. Die „dezentralisierte Zusammenarbeit“ – das heißt, mit Menschen in aller Welt an Problemlösungen und gemeinsamen Entwicklungen zu arbeiten – ist nicht das gleiche wie zusammen um einen Konferenztisch zu sitzen.

DIE HERAUSFORDERUNG DER ZUSAMMENARBEIT

Trotz aller Schwierigkeiten gilt die enge Zusammenarbeit über große Entfernungen hinweg als unerlässlich – und wenn sie richtig funktioniert, ist sie einer der großen Vorteile in einer globalen Strategie. Dieser Gedanke wird in einem im Jahr 2010 von IBM erstellten Bericht („Working Beyond Borders“) betrachtet. Hierbei handelt es sich um eine globale Studie, an der sich über 700 Personalleiter beteiligten. Die Studie besagt, dass Unternehmen ihren Nutzen aus kollektiver Intelligenz ziehen müssen, indem sie „neue Wege finden, Menschen miteinander und mit Informationen zu verbinden – und zwar sowohl intern als auch extern.“ Die Studie bestätigt auch, dass Unternehmen mit dem Thema zu kämpfen haben. Selbst mit den Fortschritten in der Kommunikationstechnologie, so die Autoren, „wird die globale Arbeiterschaft immer noch durch zahlreiche Hindernisse eingeschränkt, die die Fähigkeit von Unternehmen hemmen, auf sich bietende Gelegenheiten schnell zu reagieren.“ Wo liegt also das Problem? Personalleiter sagen zwar, dass das Profitieren von der kollektiven Intelligenz globaler Teams eine ihrer wichtigsten Prioritäten sei, allerdings hat die Mehrzahl Probleme damit, Arbeitsplätze effektiv zu vernetzen. 78 Prozent geben an, dass ihr Unternehmen bei der Förderung von Zusammenarbeit und sozialen Netzwerken ineffektiv sei. Nur 21 Prozent investieren jetzt mehr als früher in geeignete Tools, die Teamarbeit und Networking unterstützen.

Obwohl manche Zusammenarbeit immer noch als „Soft Skill“ betrachten, kann sie sich durchaus auf den Umsatz auswirken. Die Studie fand heraus, dass finanzielle Outperformer um 57 Prozent eher bereit waren, geeignete Werkzeuge für Zusammenarbeit und soziales Networking zu nutzen, um ihre Teams auf der ganzen Welt zu effektiverer Zusammenarbeit anzuregen. Dennoch setzt nur ein Drittel aller Unternehmen auf diese Strategie.

INTERAKTION AUF EINER TIEFEREN EBENE

„Unternehmen stellen fest, dass die Zusammenarbeit schwieriger wird, da ihre Mitarbeiter weniger Zeit miteinander verbringen. Soziale Netzwerke können schwächer werden, aus kleinen Problemen werden große Probleme, die Prozesse verlangsamen sich“, beobachtet Lew Epstein, Geschäftsführer der Gruppe für fortgeschrittene Anwendungen bei Steelcase Inc: „Sie brauchen Lösungen, die es ihnen ermöglichen, mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten und Fachkräften Kontakt aufzunehmen, schnell und global.“ Allerdings sind Technologien nicht die einzige Antwort. Zusammenarbeit bedeutet, dass Teammitglieder mehr tun müssen als lediglich Aufgaben und Informationen zu koordinieren, wenn sie gemeinsam eine Lösung aus einem Austausch von Ideen und Ansichten erschaffen wollen. Also muss Interaktion auf einer tieferen Ebene stattfinden. Zum einen ist es für Gruppen schwierig, Dinge zu regeln, ohne zuerst eine Vertrauens- und Verständnisebene aufgebaut

↗ Die Zusammenführung neuer kollaborativer Technologien mit Räumen, die den Austausch von Ideen gezielt fördern, schreitet voran. Mitarbeiter bei Venadar (im Bild rechts) verwenden media:scape und HD-Videokonferenzen, um mit Produktscouts in aller Welt zusammenzuarbeiten.

zu haben – eine wichtige Voraussetzung für gemeinsame Arbeit. Gruppenmitglieder entdecken das Wissen, das jeder einzelne in die Gruppe einbringt und entwickeln ihre persönliche Haltung zu dem Projekt. Kollaborierende Mitarbeiter müssen außerdem viel Zeit für eine kreative zweite Phase aufwenden, in der sie mögliche Ansätze und Lösungen generieren, bevor es in die dritte und letzte Phase geht, in welcher der bestmögliche Weg nach vorn bestimmt wird. Für diese Arten von Gruppensitzungen bieten Telefonkonferenzen oder traditionelle Videokonferenzen – inklusive förmlicher Haltung mit dem Gesicht zur Kamera, Augen nach vorn, aufrechte Sitzhaltung – keinen produktiven Rahmen, in dem wirklich Vertrauen aufgebaut und Kreativität nutzbar gemacht werden kann. Der natürliche, wechselseitige Austausch von Ideen und Informationen kommt nicht wirklich zum Zuge, und es gibt einfach nicht genug Gelegenheit, beim Finden neuer Ideen miteinander zu interagieren. „In einer wirklich kollaborativen Arbeitssitzung müssen Teams komplexe Ideen, Zeichnungen oder Erklärungen miteinander teilen“, sagt Epstein. „Sie möchten Inhalte auf ihrem Laptop zeigen oder aufstehen und auf ein Whiteboard zeichnen. Sie benötigen auch all die Feinheiten der persönlichen Kommunikation. Für sie müssen Videokonferenzen so sein, als wäre man im gleichen Raum.“

EINE NEUE ARBEITSWEISE

In Atlanta versammelt sich ein Team von Beratern und Experten zur Nutzung von media:scape® mit HD-Videokonferenzsystem um eine U-förmige Arbeitsplatte, die so hoch ist wie eine Bar. Jeder hat einen Laptop dabei, den er an ein Puck™-Gerät anschließt. Auf einem HD-Bildschirm kommunizieren Führungskräfte eines in einer anderen Stadt ansässigen Großunternehmens mit verschiedenen Teilnehmern. Auf einem zweiten HD-Bildschirm zeigen sie Fotos, Zeichnungen, Diagramme und Daten von ihren Laptops. Die Konversation ist multilateral, Ideen fließen, die Anzeigen auf Laptops ändern sich ständig und die Stimmung ist entspannt. Einige Leute stehen, einige sitzen. Sie wechseln die Plätze, um den Raum zu betreten oder zu verlassen, ohne damit die Sitzung zu unterbrechen. Wenn es erforderlich ist, zoomt die durch eine Fernbedienung für Videokonferenzen gesteuerte Kamera zu einem der Sprecher oder einem auf dem Tisch liegenden Produkt.

So funktioniert es bei Venadar LLC, einem führenden Innovationsunternehmen, das Fortune-500-Unternehmen dabei hilft, ihre Marken durch das Finden bewährter Innovationen auf der ganzen Welt zu erweitern und aufzubauen. Weil die Scouts diese neuen Produkte in weltweit 35 Ländern suchen, sind HD-Videokonferenzen die beste Möglichkeit, allen ein Gefühl zu vermitteln als sei man miteinander im gleichen Raum, auf gleicher Wellenlänge und im gleichen Team. Außerdem blicken alle auf ein „greifbares“ Produkt. „Venadar verfügt sogar über zwei dieser [media:scape]-Räume. Sie befinden sich beide an unserem Hauptsitz und sind identisch ausgestattet“, erläutert Mark Kaiser, Geschäftsführer bei Venadar. „Sie werden viel genutzt. Oft führen wir Kunden Produkte vor und halten gleichzeitig ein Meeting ab. Sie können das Produkt auf dem Tisch platzieren und dann heranzoomen. Fast wie in 3-D.“

ALS WÄRE MAN DA

Die HD-Videokonferenzen bei Venadar sind ein Anhaltspunkt dafür, wohin es mit der dezentralisierten Zusammenarbeit geht: komfortable, informelle Bereiche, die lange Sitzungen ermöglichen, bei denen Leute kommen und gehen, digitale Inhalte nahtlos geteilt werden, die Kamera flexibel eingesetzt wird und das Bild so gestochen scharf ist, als wäre man selbst da. Bei wirklich nahtloser Zusammenarbeit erhalten Unternehmen messbare Ergebnisse. Kaiser sagt, dass sich die media:scape-Bereiche bei Venadar rechnen: „Die in aller Welt verteilten Mitarbeiter

Contract Position
Internships
iQ

DEZENTRALISIERTE ZUSAMMENARBEIT IST AUS EINIGEN WICHTIGEN STRATEGISCHEN PERSPEKTIVEN EIN GEBIET MIT GROSSER BEDEUTUNG: WELTWEITE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT, PRODUKTIVITÄT, PERSONAL UND IMMOBILIEN.

Ryan Anderson,
Produktmanager für media:scape

↑ An mehreren Standorten von GE auf der ganzen Welt wurden Zentren für die virtuelle Kollaboration installiert, um die dezentralisierte Zusammenarbeit zu unterstützen. „Wir betrachten unsere Kollaborationszentren als echten Wettbewerbsvorteil", sagt Vic Bhagat, Standortleiter, GE.

müssen zusammenkommen", sagt er: „Unsere Videokonferenzräume haben viel bessere, persönlichere Beziehungen geschaffen, besonders für unsere internationalen Mitarbeiter, und das zahlt sich hinsichtlich der von uns erreichten Arbeitsmenge und des Arbeitsniveaus aus." Die Nachfrage von Unternehmen wie Venadar – die auf einem globalen Markt arbeiten, extremem Wettbewerb ausgesetzt sind, schnelle Reaktionszeiten und Kosteneffizienz benötigen – hat die Entwicklung von HD-Bereichen für die dezentralisierte Zusammenarbeit vorangetrieben.

NEUE MÖGLICHKEITEN

Neue technologische Entwicklungen haben die Situation verändert, sagt Peter Secor, Direktor der Entwicklungsabteilung bei Polycom Inc., einem der weltweit führenden Unternehmen im Bereich Videokonferenztechnologien. „Vor zwei oder drei Jahren durchbrach die Branche die Technologiebarrieren. Damals entstanden IP-Netzwerke, die stark und verzweigt genug waren, um den Audio-Video-Verkehr von Videokonferenzen zu meistern. Die Halbleiterindustrie entwickelte Chips, die HD-Videos auf eine handhabbare Größe komprimieren konnten", sagt Secor. „Heute kann man schon mit einer preisgünstigen Internetverbindung Full-HD-Videokonferenzen mit jedermann in der ganzen Welt durchführen." In Kombination mit den entsprechenden Räumlichkeiten helfen HD-Videokonferenzen auch kreativen Fachkräften, deren Arbeit sehr auf Optik basiert oder die komplexe Daten vermitteln müssen. Dies gilt besonders, wenn keine einzelne Gruppe oder Person die Leitung hat. General Electric installiert an mehreren Standorten „Virtual Collaboration Spaces", zunächst in ihrem neuen Advanced Manufacturing and Software Technology Center im Südosten Michigans. Diese speziellen Räumlichkeiten unterstützen die stundenlange Arbeit an schlanken Herstellungsmethoden und neuen Produktentwicklungsprozessen von einem entfernten Standort aus. „Wir betrachten unsere Kollaborationszentren als echten Wettbewerbsvorteil", sagt Vic Bhagat, Standortleiter in Michigan. „Sie helfen uns dabei, Zykluszeiten zu verringern, den Reisebedarf zu reduzieren sowie Dinge schneller zu erledigen. Dies ändert für uns die Spielregeln."

ENTWORFEN, UM ETWAS ZU BEWIRKEN

Die von Venadar und GE verwendete media:scape-Umgebung zielt direkt auf solch intensive, erweiterte Zusammenarbeit ab. Hinter media:scape steckt umfangreiche Forschung zur Zusammenarbeit auch von Gruppen. Gemeinsam mit IDEO begann Steelcase im Jahr 2004 eine Studie im Bereich ubiquitäre Computernutzung und führte in einem iterativen Entwicklungsprozess zahlreiche Produktentwicklungs- und Nutzergruppensitzungen durch. „Wir wollten eine neue Art von Umgebung schaffen, welche die Zusammenarbeit besser fördert", sagt Ryan Anderson, Produktmanager für media:scape. „Verschiedene Grundsätze machen media:scape anders. So kann man beispielsweise ganz einfach Augenkontakt miteinander haben und gleichzeitig die Informationen sehen – so als ob die Informationen selbst mit am Tisch säßen. Demokratie fördert Zusammenarbeit mehr als Hierarchie, also verwanden wir Tischformen, die niemanden dazu ermutigen, sich nach vorn zu setzen und die Kontrolle zu übernehmen. So erhalten die Inhalte Priorität. Ein weiteres Prinzip war es, Einrichtungen zu entwickeln, die optimal für bis zu vier, sechs oder acht Leute geeignet sind. Unsere Forschung deutete darauf hin, dass Gruppen von mehr als acht Personen sich häufig in kleinere Gruppen aufteilen oder dass wieder jemand die Leitung übernimmt. Unser Ziel ist ein höheres Maß an Interaktion zwischen den Meetingteilnehmern und den gezeigten Inhalten.

TEAMARBEIT ÜBER KONVERSATION HINAUS

Die neuartige Kombination aus angenehmen Räumlichkeiten und der Möglichkeit, Daten und Bilder auf einfache Weise miteinander zu teilen, schafft eine Umgebung, die auf der ganzen Welt verteilte Teams nahtlos miteinander verbindet. Jeder Meetingbereich lässt sich so in ein dynamisches Forum für Teamwork verwandeln – sowohl innerhalb des Arbeitsplatzes als auch in aller Welt. Hier entstehen Räume, in denen Menschen über einen längeren Zeitraum bleiben können und Interaktionen über ein formales Transaktionsmeeting hinausgehen. Die Entwicklung des kollaborativen Arbeitsplatzes ist eine willkommene Neuigkeit für Unternehmen, die über Zeitzonen und Kontinente hinweg arbeitende Teams aufbauen müssen. Mit dem Trend hin zu weltweit verteilten Teams stellt sich die Herausforderung, wie man diese Menschen und ihr Wissen miteinander verbinden kann. Da mehr Menschen mit den entsprechenden Geräten in ihren Taschen sofort Verbindungen aufnehmen können, ist die Bereitschaft für die Verwendung kollaborativer Technologien so hoch wie nie zuvor.

SPOTLIGHT **NACHHALTIGKEIT**

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

2FYSH

Joe Chang ging als Rucksacktourist nach Afrika und kehrte mit einer großen Idee nach Hause zurück. Man könnte sagen, aus dem Urlaub wurde ein Beruf und eine Berufung.

Im Jahr 2006 war Chang als Rucksacktourist in Afrika unterwegs, für ihn eine Pause nach einem Job im Bereich Betriebsabläufe in den USA. Die Armut, die er auf seiner Reise sah, veränderte sein Leben. Daheim entwickelte er Pläne, um ein Unternehmen zu gründen, das auf einem Geschäftsmodell sozialer Nachhaltigkeit basiert. Dann kehrte er nach Kenia zurück, um es umzusetzen. Heute trägt Changs Unternehmen den Namen 2fysh. Es bietet hunderten Kenianern ein Einkommen und lehrt sie Fähigkeiten, mit denen sie ihren Lebensunterhalt sichern können. fysh ist ein Unternehmen für Design, Produktion und Vertrieb von Textilien, Kleidung und Handarbeiten. Dies alles in einem Land, in dem die Arbeitslosigkeit üblicherweise bei rund 50 Prozent liegt. Der Name 2fysh ist von dem chinesischen Sprichwort „Gib einem Mann einen Fisch, und er isst für einen Tag. Lehre ihn Fischen, und er hat ein Leben lang zu Essen“ und der biblischen Geschichte von den zwei Fischen und fünf Broten abgeleitet. Auf der Suche nach einer noch nicht besetzten URL wurde aus „to fish“ 2fysh und Changs Unternehmen war geboren. Bei 2fysh geht es darum, „den riesigen Talentpool“, den Chang in Kenia sah, zu stärken und dessen Erzeugnisse in den USA zu vermarkten. Changs Vorhaben und Ansatz waren von Anfang an eher makro als mikro. Er glaubt, dass dies der einzig mögliche Weg ist, einen nachhaltigen finanziellen und sozialen Wandel herbeizuführen. Obwohl er die Vorteile von Mikrofinanzierungen und Fair-Trade-Initiativen lobt, die Entwicklungsländern geholfen haben, ist es Changs Überzeugung, dass „soziale Nachhaltigkeit aus der Entwicklung einer Mittelschicht entsteht, und dies geschieht nur durch großes Volumen und Unterstützung über externe Märkte.“ Für den Erfolg von 2fysh brachte Chang all seine frühere Geschäftserfahrung ins Spiel. „Ich bin ein Praktiker durch und durch“, sagt er. „Es ist mir wichtig, Dinge zu schaffen und Produkte auf den Markt zu bringen.“ Das bedeutete, Designs, Prozesse, Maschinen, Qualitätsstandards und die entsprechende Ausbildung in Kenia zur Verfügung zu stellen und gleichzeitig in den USA Vertriebskanäle für ein ganzes Produktsortiment zu finden. Heute operiert 2fysh von einem Lagerhaus in Michigan aus und ist Lieferant für mehrere Verkaufsstellen, einschließlich Meijer Inc., dem Einzelhandelsriesen im mittleren Westen der USA. Zusätzlich hat Chang vor Kurzem mit der Steelcase Turnstone-Gruppe zusammengearbeitet, um handgewebte Bezüge für die Hocker Alight und Campfire zu entwerfen. Die Produkte von 2fysh basieren auf einheimischen Designtraditionen. Sie werden aus vor Ort verfügbaren, natürlichen Materialien hergestellt und entweder in Gemeinschaften oder in Heimarbeit hergestellt, nicht in Fabriken. Die Kunden sind begeistert von 2fysh-Produkten, da sie einzigartig ansprechend sind und die Erwartungen an Qualität und Preis erfüllen, sagt Chang. Ein zusätzlicher Vorteil ist, dass der Kauf Menschen dabei hilft, sich selbst, ihren Familien und Gemeinden ein besseres Leben zu ermöglichen. So stellen beispielsweise alleinstehende und verwitwete Frauen, die am Rande der kenianischen Gesellschaft leben, die Turnstone-Bezüge her. Neben einem guten Lohn, der die Lebenshaltungskosten deckt, zahlt 2fysh auch Leistungsboni. Mit diesem stabilen Einkommen erhalten die Frauen eine neue Bestimmung, Würde und Selbstachtung. „Eine beständige Arbeit verändert Leben“, sagt Chang. „Das ist der Kern der Geschichte von 2fysh.“

DANIEL PINK

Bestsellerautor Daniel Pink über das Denken mit der rechten Gehirnhälfte und großartige Arbeitsräume

Daniel Pink schrieb ehemals Reden für Al Gore und schlägt heute selbst einen beeindruckenden Weg als Redner ein: Auf seiner Website findet sich ein praktisch pausenloser Terminplan öffentlicher und privater Engagements auf der ganzen Welt. Er hat vier Bestseller geschrieben, steuert Artikel zu vielen nationalen Veröffentlichungen bei und erhält dadurch, so die Financial Times, „den Status eines internationalen Gurus“. Sein ungeheuer erfolgreiches Buch Unsere kreative Zukunft beschreibt den Wandel von der alt hergebrachten Unternehmenskultur, die auf die linke Gehirnhälfte fokussiert war, hin zu einer neuen Unternehmenskultur, die das kreativere Denken mit der rechten Gehirnhälfte wertschätzt. Sein aktuelles Buch Drive: Was Sie wirklich motiviert argumentiert, dass die Geschäftswelt einen anderen, mehr auf den Menschen ausgerichteten Ansatz benötigt. Seine Kommentare hier sind Auszüge eines kürzlich abgehaltenen 360-Webcast und Emails, in denen er Fragen beantwortete.

Schauen Sie sich den 360-Webcast „Educating the Creative Leaders of Tomorrow“ mit Daniel Pink, Roger Martin, Dekan der Rotman School of Management, und Jim Keane, dem Präsidenten von Steelcase, an.

360.steelcase.com/articles/360-discussion/

Es ist sechs Jahre her, dass „Unsere kreative Zukunft“ den Wert des Denkens mit der rechten Gehirnhälfte in der Geschäftswelt erforschte. Stellen Unternehmen mehr Menschen mit Rechtshirnfähigkeiten ein?

Ja und nein.

Während des Abschwungs und in der Folge wurden kaum neue Leute eingestellt. Allgemeiner betrachtet, sehe ich eine deutliche Bewegung hin zum Einstellen ganzheitlich denkender Leute – solcher, die sowohl über logische und lineare als auch über künstlerische, einfühlende und das Ganze betrachtende Fähigkeiten verfügen. So führte im vergangenen Jahr IBM eine Untersuchung mit 1500 Führungskräften durch. Gefragt wurde unter anderem, welche Fähigkeit ihnen am wichtigsten sei. Ihre Antwort? Kreativität.

Also gehört Rechtshirndenkern nach wie vor die Zukunft?

In den Industrienationen zählten früher vor allem die Fähigkeiten, die wir als vollkommene Linkshirnfähigkeiten betrachten: die analytischen Fähigkeiten. Diese sind immer noch wichtig, allerdings ist ihre Bedeutung relativ betrachtet geringer. Es ist schwieriger, schöpferische Tätigkeiten auszulagern oder zu automatisieren: Künstlerisches Geschick, Einfühlungsvermögen, das große Ganze sehen – das sind die Dinge,

die jetzt am wichtigsten sind. Es zeigt sich ein durchaus signifikanter Wandel in diese Richtung.

Welche Ausbildung garantiert die besseren Fähigkeiten: ein Master of Fine Arts (MFA) oder ein MBA?

Viele der traditionellen MBA-Skills – die analytischen Fähigkeiten, bei denen es nicht um die Entwicklung neuer Optionen geht, sondern um die Bewertung von Optionen und die Anwendung algorithmischer kognitiver Fähigkeiten – werden im Grunde zu Handelswaren. Wir können viele von ihnen automatisieren und in Übersee bei kostengünstigen Anbietern erledigen lassen, da Excel in Manila genau so gut funktioniert wie in Toronto. Unternehmenskonzepte findet man heute auch auf den Stundenplänen der bildenden Künste. Einige MFA-Programme bieten Kurse zum Thema Geschäftswelt von Kunst und Design – eine Art integriertes Seminar für die linke und die rechte Gehirnhälfte. Die Menschen begreifen, dass die Welt nicht so aufgeteilt ist, wie wissenschaftliche Fachbereiche es gern hätten. Die Welt ist durcheinander, Dinge überschneiden sich.

Suchen Studenten nach dieser wissenschaftlichen Vielfalt?

Seit zwanzig Jahren zeigt sich in den USA ein spektakulärer Anstieg doppelter Hauptfächer und individuell zusammen gestellter Hauptfächer. Junge Leute betrachten ihre Ausbildung und sagen sich: „Ich weiß, was ich studieren möchte. Ich weiß, was mich interessiert, und ich habe eine Idee, wie ich mich auf die Zukunft vorbereiten will.“ Dann schauen sie auf die 1880 gegründeten wissenschaftlichen Fachbereiche und sagen sich: „Moment mal. Das passt nicht zu der Art und Weise, wie ich Dinge tun möchte. Also studiere ich Genetik, und ganz sicher studiere ich auch etwas Philosophie. Genauer gesagt muss ich mich auf Philosophie und Genetik gleichermaßen konzentrieren und als Hauptfach Bio-Ethik oder etwas in dieser Richtung belegen.“ Die meisten Hochschulinstitutionen hinken an dieser Stelle hinterher. Wandel vollzieht sich in der akademischen Welt um drei bis vier Zyklen langsamer als im Rest der Gesellschaft.

Wie kamen Sie darauf, ein Buch über Motivation zu schreiben?

Wir erkennen immer besser die Unzulänglichkeit bestimmter Motivatoren am Arbeitsplatz. Dabei handelt es sich um das klassische Konzept von Zuckerbrot und Peitsche – ich nenne es wenn/dann-Motivatoren: Wenn Sie dies tun, bekommen Sie das. Das funktioniert für einfache algorithmische, auf Regeln basierende Routineaufgaben hervorragend. Fünfzig Jahre Forschung besagen jedoch, dass es für kreativere, konzeptionellere, integrativere Aufgaben, die die meisten Menschen heute ausführen, nicht so gut funktioniert. Ein Ziel des Buches war es, die Lücke zwischen dem zu schließen, was die Wissenschaft weiß und die Geschäftswelt tut.

Wie haben Unternehmen auf dieses Bestreben reagiert?

Wir bekamen wirklich gute Reaktionen. Es gab deutlich weniger Widerstand gegen die zentrale These als ich erwartet hätte. Viele Unternehmen probieren sogenannte FedExDays aus (benannt nach jenen besonderen Arbeitstagen, die das Softwareunternehmen Atlassian seinen Entwicklern jedes Jahr zur Verfügung stellt, damit diese arbeiten können, woran sie gerade möchten; die Ergebnisse werden am nächsten Tag präsentiert), überdenken ihre Vergütungssysteme und suchen nach Möglichkeiten, die Autonomie ihrer Mitarbeiter zu steigern. Eine echte Herausforderung stellt der extreme kurzfristige Fokus speziell von Aktiengesellschaften dar. Manager sagen zu mir: „Diese Ideen sind toll. Wir werden sie auf jeden Fall ausprobieren. Aber erst im nächsten Quartal – wenn ich die Zahlen für dieses Quartal erreicht habe.“ Im nächsten Quartal sagen sie dann das Gleiche.

Sie sagten, dass für konzeptionelle Arbeit ein anderes physisches Umfeld notwendig ist. Inwiefern?

Genau, wie wir neue Motivationsstrategien finden müssen, benötigen wir auch neue physische Arbeitsplätze. Wie können wir Arbeitsplätze entwickeln, die der menschlichen Natur entsprechen? Wie können sie einige unserer Arbeitsplätze ersetzen, die für eine ganz andere Art von Arbeit entworfen wurden und auf vielerlei Art der menschlichen Natur widersprechen? Das ist eine Frage frischen Denkens. Man muss sagen: „Moment, lasst uns nicht länger probieren, ein mangelhaftes System zu optimieren. Wir sollten stattdessen ein ganz neues entwickeln. Lasst uns diese Option C entwickeln, nein, vielleicht nicht einmal Option C – vielleicht eher eine Option gegrilltes Käsesandwich, die sich über die bestehende Reihe von Optionen hinwegsetzt.“ Darum geht es.

Wie könnte die „Option gegrilltes Käsesandwich“ aussehen?

Denken Sie daran, wie Sie arbeiten. Sie können überall konzentriert arbeiten. Auf der Rückbank eines Taxis, im Bus, am Flughafen, daheim, überall. Der Gedanke, dass man für konzentriertes Arbeiten in eine physische Einrichtung mit der Bezeichnung Büro gehen muss, ist etwas albern. Wenn Sie also ins Büro und in einen physischen Bereich gehen, möchten Sie etwas davon haben. Ich glaube, dass es drei Arten sinnvoller und notwendiger Bereiche gibt: Bereiche für konzentriertes Arbeiten, Bereiche für geplante Zusammenarbeit und Bereiche für zufällige Begegnungen. An den besten Arbeitsplätze ist die Umgebung so gestaltet, dass für alle diese Bereiche Platz ist und dass sich die Menschen zwischen all diesen Bereichen selbstverständlich und mühelos bewegen können. Das ist leicht gesagt, aber schwierig umzusetzen. Werte entstehen meist aus einer Art Interaktion, aus Zusammenarbeit, aus der Möglichkeit, mit unterschiedlichen Menschen zu tun zu haben und den zufälligen Kontakten bei all dem.

Viele Leser von 360 sind Architekten und Designer – sie arbeiten in Atelierumgebungen. Könnten auch andere Unternehmen diese Art von Arbeitsraum nutzen?

Absolut. Ich schätze sogar, dass in einigen Jahren Büroarbeitsplätze viel mehr wie Ateliers aussehen werden als wie die Netze aus Schreibtischen und Großraumbüroarbeitsplätzen des Mannes im grauen Flanellanzug. Wir müssen den Menschen die Freiheit geben, Räume zu gestalten und umzugestalten. Anstatt ein bis zwei enge Optionen anzubieten, sollten wir es Menschen vielleicht ermöglichen, ihren Arbeitsplatz in Echtzeit zu formen und neu zu gestalten. Die Behelfslösungen, die Menschen für Bereiche finden, die nicht unbedingt für die Zusammenarbeit geeignet sind, sollten uns einige Hinweise geben. Sie können an jeden Arbeitsplatz gehen, und die Menschen werden ihn immer so umgestalten, dass er zu ihren Bedürfnissen passt. Ich denke mir dann immer: Was, wenn wir diese Versuche aufgreifen würden, anstatt ihnen zuwiderzuhandeln? Teilweise geht es darum, die Menschen den Raum selbst gestalten zu lassen, damit sie so arbeiten können, wie es für sie am besten ist. Teilweise geht es darum, genügend Bereiche für die Zusammenarbeit zu schaffen. Denn das beste Feedback und die besten Informationen zu unserer Arbeit kommen eher informell von Kollegen als formell von Chefs.

Ist Kreativität messbar?

Es gibt einige Maßstäbe für kreatives Denken, allerdings sollten wir diese mit Vorsicht genießen. Der Gedanke, dass man so etwas wie Kreativität eine einzige Zahl zuweisen kann, ist auf vielerlei Art vergebliche Mühe. Bei Kreativität wird man es immer mit gewissen Unklarheiten zu tun haben. Das liegt in der Natur der Sache. Wir können entweder eine legitime Unklarheit oder ein falsches Gefühl von Sicherheit haben. Ich persönlich würde die legitime Unklarheit der falschen Sicherheit jederzeit vorziehen.

MENSCHEN&EVENTS

↓ FUTURE DESIGN INSPIRATION TOUR

Vom 1. bis 4. Oktober fand die erste Steelcase Pressereise „Future Design Inspiration Tour“ nach Chicago und Grand Rapids statt. Das Programm und das Themenspektrum der Reise, an der ausgewählte Architektur- und Designjournalisten teilnahmen, war vielseitig und reichte von dem Thema „Interconnected Workplace”, „Globaler Designentwicklungsprozess“, bis hin zu „Nachhaltige Produktentwicklung“ und „Integrated Lifestyle“. Zentrale Stationen waren das Headquarter in Grand Rapids sowie der Willis Tower und das Steelcase Workspring in Chicago. Beeindruckt von den vielen inspirierenden Themen trat die zehnköpfige Pressemannschaft mit vielen spannenden Themen im Gepäck die Heimreise nach Europa an.

→ STEELCASE GEWINNT OFFICE-EXCELLENCE- AWARD 2011

Im Rahmen des 8. Office-Excellence-Kongresses belegte die Steelcase AG, Rosenheim den ersten Platz im Wettbewerb um den Office-Excellence-Award 2011. In der Kategorie "Beste Büroorganisation" überzeugte Steelcase durch seine Stärken in der Prozessorientierung, Kennzahlentransparenz, Shopfloormanagement und innovative Büro- und Kommunikationslösungen.

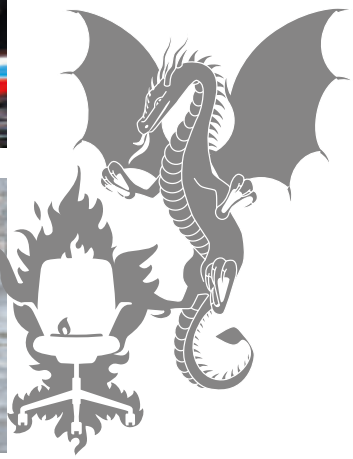
Martin Flottau, Steelcase Direktor Order Fulfillment, freute sich über den Office Excellence-Award, den er während der feierlichen Abendveranstaltung stellvertretend entgegennahm.

Der jährlich im Rahmen des Kongresses verliehene Office-Excellence-Award würdigt Teams und Unternehmen, die nachweislich im Firmenvergleich die wirkungsvollsten Anstrengungen zur Steigerung der Büroeffizienz unternommen haben.

→ „STEELBONES“ KÄMPFEN UM SIEG BEIM DRACHENBOOTRENNEN

Am 24. September fand das diesjährige Drachenbootrennen, das wie im letzten Jahr vom Rosenheimer Kajakclub ausgerichtet wurde, statt. Insgesamt über 50 Boote paddelten bei dem Wettbewerb an der Mündung von Mangfall und Inn um die Drachenbootkrone.

Die Euphorie über die aus China stammenden Sportboote, nahm in den letzten Jahren enorm zu, so auch bei Steelcase. Nach dem großen Erfolg beim letztjährigen Wettbewerb im Rahmen der Landesgartenschau stellte Tobias Schlemer auch dieses Jahr wieder ein Steelcase-Team zusammen. 19 motivierte „Steelbones“ versuchten, die Leistung des Vorjahres zu toppen. Um 10 Uhr starteten die ersten Drachenboote in der Nähe der Gervaisbrücke. Die letzten und besten Boote traten um 19 Uhr bei Scheinwerferlicht gegeneinander an. Die „Steelbones“ mussten sich nach einem kräftezehrenden Rennen mit dem 12. Platz zufrieden geben.



↑ STEELCASE STELLT PRODUKTNEUHEITEN VOR

Im Zeitraum vom 11. – 27. Oktober fand die ProduktNEUHEITEN-Tour 2011 statt. Insgesamt nahmen 270 Teilnehmer, die sich aus dem Fachhandelsaußen- und innendienst und den Fachhandelspartnern zusammensetzten, an der Veranstaltungsreihe teil. Steelcase präsentierte an sieben verschiedenen Veranstaltungsorten seine Produktneuheiten und legte den Schwerpunkt hierbei auf die Produkte c:scape (rechts) und den neuen Container Implicit (mitte). Weitere Neuheiten, die im Rahmen eines dialogorientierten Wissensaustauschs bei Kaffee und Kuchen präsentierten wurden, waren u.a. Seating-Ergänzungen, RoomWizard II (rechts) und P60 (links oben).

← VERNETZTES ARBEITEN IN EINER VERNETZTEN WELT

Unsere globale Arbeitswelt kennt keine Pausen und Grenzen. Wir leben und arbeiten in einer zunehmend vernetzten Welt. Steelcase hat innovative Raumlösungen entwickelt, die so konzipiert sind, dass am Arbeitsplatz globales Business stattfinden kann. Unter dem Motto „Vernetztes Arbeiten 2020“ stellt Steelcase diese Raumlösungen auf seiner BüroFreiRaum-Tour vor, geknüpft an vier spannende Themen:

- Zusammenarbeit – Der Trend geht deutlich hin zu mehr Zusammenarbeit im Büro,
- Marke und Identifikation – Mitarbeiter müssen die eigene Marke leben und die Unternehmenskultur widerspiegeln,
- Mitarbeiterbindung und -rekrutierung – Wie gelingt es Mitarbeiter dauerhaft an ein Unternehmen zu binden sowie
- Flächeneffizienz – Wie immer weniger Raum immer größeren Anforderungen gerecht werden kann.

Aktuell unterstützt Steelcase diese Themen mit einer aufmerksamkeitsstarken Anzeigenkampagne mit dem Titel „Der wichtigste Raum in einem Unternehmen: Freiraum“. Das Anzeigen-Motiv, das rund um die BüroFreiRaum-Tour in den Fach- bzw. Special Interest Medien geschaltet wird, kommuniziert dabei mehrere Aspekte zugleich. Auf der einen Seite die Vernetzung und Identifikation mit dem Team bzw. Unternehmen und auf der anderen Seite die notwendige Individualität und Freiheit in der Gestaltung seines persönlichen Freiraumes. So kann sich ein Unternehmen der Motivation, Leistungsbereitschaft und Markenidentifikation seiner Mitarbeiter sicher sein.

360°

AKTUELLE FORSCHUNGEN, EINBLICKE UND TRENDS RUND UM DEN ARBEITSPLATZ

www.steelcase.de

Steelcase

Love how you work.®