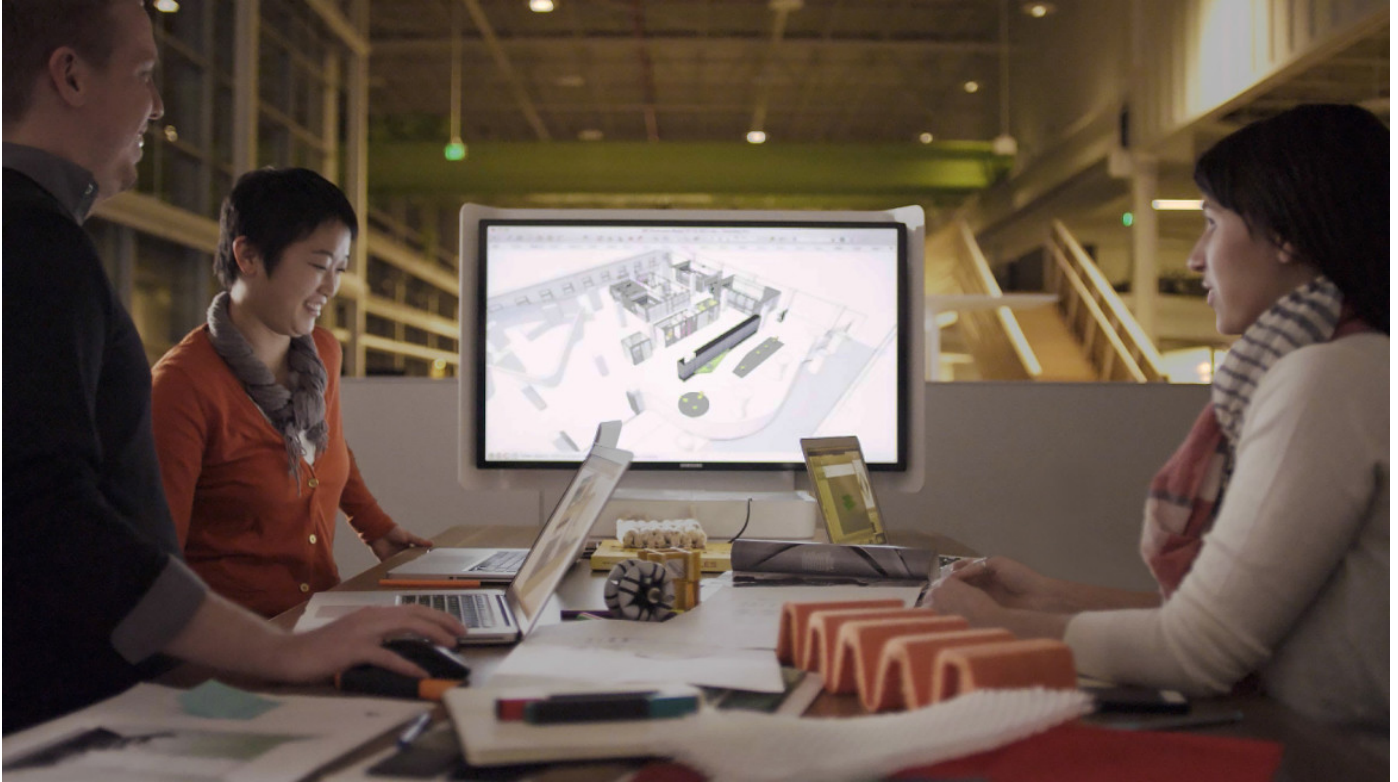


Wie Arbeitsplätze dazu beitragen, Innovationen zu fördern

🕒 Lesen 28 Minuten



Innovationen gelten als der beste Weg, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern. Die richtigen Arbeitsplätze helfen, dieses Ziel zu erreichen.

Nach Angaben der Harvard Business Review sind Innovationen das Geheimnis des Geschäftserfolgs.¹ Consulting-Riese McKinsey bezeichnet die Fähigkeit eines Unternehmens, innovativ zu sein, als „wichtigsten Treiber für Wachstum, Leistung und Wertschöpfung“. ²

Innovationen gelten als der beste Weg, um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern. Die Fähigkeit, neue Möglichkeiten zu erkennen und Ressourcen zu nutzen, um diese auch umzusetzen, bietet grundlegende Vorteile für alle Unternehmen – vom kleinen Start-Up bis hin zum Großkonzern.

Trotzdem sind viele unsicher, wie genau das richtige Umfeld für Innovationen aussehen soll. Das gilt insbesondere dann, wenn der Druck groß ist, schlanke Strukturen beizubehalten und mit weniger mehr zu erreichen. Unternehmen wollen ihre Kräfte so effektiv wie möglich einsetzen und Sackgassen vermeiden. Innovationen sind per Definition aber immer eine unsichere Sache. Allerdings steht heute dank neuer sozialwissenschaftlicher Erkenntnisse und dank der zunehmenden Bedeutung von Design Thinking als Problemlösungsstrategie so viel Wissen wie nie zuvor darüber zur Verfügung, wie Innovationen erreicht und immer weiter vorangetrieben werden können.³

Obwohl Innovationen meist auf unübersichtlichen nichtlinearen Prozessen beruhen, sind es doch umfassende systematische Untersuchungen, die zur Entdeckung neuer Erfolgsstrategien führen.

Natürlich ist und bleibt die Kreativität der Menschen die Grundlage jeder Innovation. Dennoch ist der Mythos vom einsamen Genie, das im stillen Kämmerlein eine Eingebung nach der anderen hat, nichts als ein überzeichnetes Klischee. Stattdessen wird immer klarer, dass bahnbrechende Neuerungen von Menschen ausgehen, die gemeinsam hart an Innovationen arbeiten, und ihre Ideen in einer Art Eintopf aus Erkenntnissen und iterativem Denken mischen. Menschen brauchen andere Menschen – um ihre Möglichkeiten auszuloten, um das Knäuel der Komplexität zu entwirren und um zur vielschichtigen Klarheit wirklich brillanter Lösungen zu gelangen. Von genau diesem unverkrampften Miteinander gekennzeichnet ist die Generation Y. Deren Arbeitsweise beeinflusst zunehmend die Wissensarbeit von Menschen aller Altersstufen, und schafft damit beste Voraussetzungen für Unternehmen, die im Wettbewerb führend sein wollen.⁴

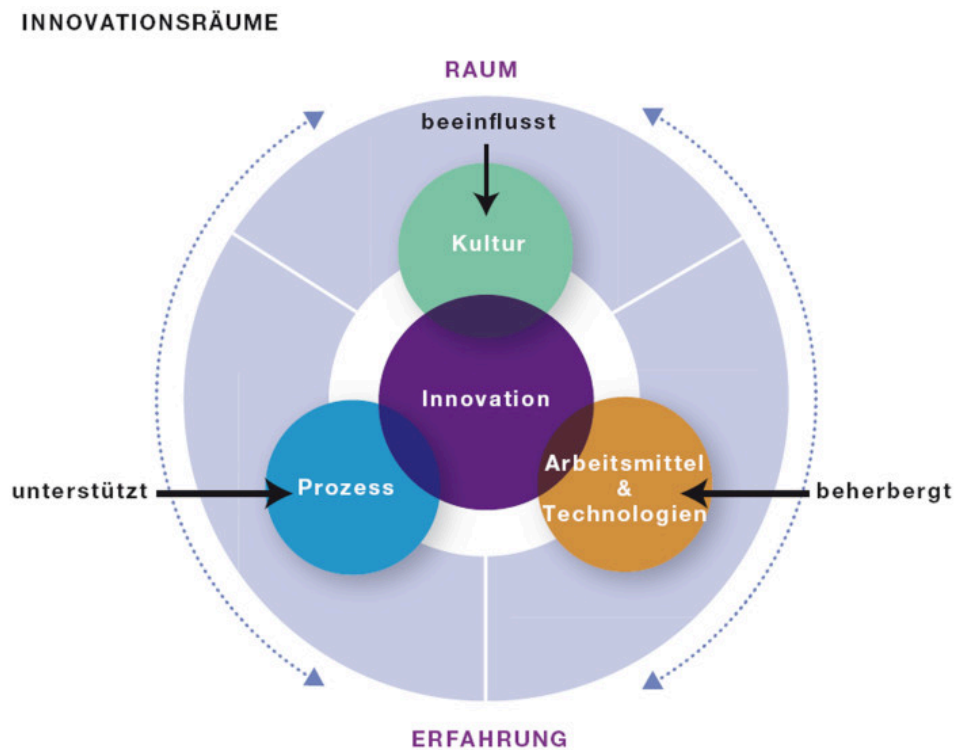
Kein Wunder also, dass erfolgreiche Unternehmen jede Gelegenheit nutzen, ihre kreativen teamorientierten Vordenker dabei zu unterstützen so produktiv und leistungsfähig wie möglich zu sein. Wirtschaftsführer sind bereit, Investitionen zu tätigen und Methoden einzuführen, die die Innovationskraft ihrer Unternehmen fördern.

Leistungsfähigere Arbeitsplätze der nächsten Bürogeneration sind ein oft unbeachtetes, aber dennoch unerlässliches Mittel, wenn es darum geht, dieses Ziel zu erreichen. Die richtigen Räume helfen den Menschen dabei, sich auszutauschen, Wissen zu teilen, gemeinsam zu lernen, und jene soziale Netzwerke vertrauensvoller Zusammenarbeit aufzubauen, die gerade zur Bewältigung großer Herausforderungen so wichtig sind. Und so kommt auch der renommierte Autor und Wissenschaftler John Seely Brown zum Ergebnis, dass innovative Unternehmenskulturen nicht nur über ein visionäres Management und das klare Bekenntnis zu kritischem Denken, sondern stets auch über geeignete Orte verfügen, die diese Innovationsarbeit unterstützen.⁵

Durch die genaue Beobachtung von Innovationsprozessen in verschiedenen Unternehmen haben Steelcase Wissenschaftler einige wesentliche Einflussgrößen ermittelt, die in der Innovationsforschung eine wichtige Rolle spielen. Beispielsweise schaffen Räume die Voraussetzungen für ein positives Gesamterlebnis, müssen hierzu jedoch auch vielfältigsten Ansprüchen gerecht werden: Geschäftsabläufe unterstützen und die Unternehmenskultur stärken sowie geeignete Technologien und Arbeitsmittel integrieren. Werden diese Einflussgrößen optimal einbezogen, entsteht ein multidimensionaler „Raumklang“, der Innovationen Stück für Stück erfolgreich vorantreibt.

Weil all diese Faktoren eng miteinander verflochten sind, können richtig geplante Arbeitsbereiche die Entstehung von Innovationen beflügeln und vereinfachen. Und das ist heute so wichtig wie nie zuvor. So zeigt eine neunmonatige Steelcase Studie über US-Unternehmen aus dem Jahr 2009, dass die neuen Verhaltens- und Arbeitsweisen der Generation Y einschneidende Veränderungen der Wissensarbeit wie auch der Arbeitsplätze nach sich ziehen. Veränderungen, die von Mitarbeitern aller Altersgruppen schnell angenommen werden.⁶

Der Mythos vom einsamen Genie, das im stillen Kämmerlein eine Eingebung nach der anderen hat, ist nichts als ein überzeichnetes Klischee.



Gleichzeitig stehen der wachsenden Zahl kreativ arbeitender Menschen viele Führungskräfte gegenüber, die davon überzeugt sind, dass es in Bezug auf notwendige Innovationen nur zwei Kriterien gibt: mehr und schneller.

Dieses Whitepaper basiert auf der Auswertung relevanter Sekundärforschungen sowie auf Ergebnissen der Steelcase Innovationsforschung. Dazu zählt die im Juli 2010 gemeinsam mit CoreNet Global durchgeführte Studie mit mehr als 200 Experten aus den Immobilienabteilungen großer Unternehmen, aber auch Beobachtungsstudien mit Kunden, die die Bestimmung innovationsbezogener Verhaltensweisen und Prozesse am Arbeitsplatz ermöglichten. Mit Forschungsmethoden der Anthropologie und anderen Sozialwissenschaften entdeckten die Steelcase Teams von Applied Research & Consulting (ARC) und WorkSpace Futures gemeinsam mit Architekten, Designern und Unternehmen aus der ganzen Welt neue Erkenntnisse über jene Raumtypen, die sich am besten dazu eignen, substantielle Interaktionen zu unterstützen, die Zusammenarbeit zu fördern und die Innovationskraft zu stärken.

Die noch immer laufenden Forschungsarbeiten zeigen aber auch spezifische Variablen, die den Umgang der Unternehmen mit Innovationen beeinflussen. Ausgehend von unterschiedlichen Kombinationen dieser Variablen identifizierten die Steelcase Wissenschaftler acht verschiedene Strukturmodelle für Innovationen innerhalb von Unternehmen. Jedes der nachfolgend präsentierten Modelle wirkt sich dabei auf eine ganz bestimmte Art und Weise auf den Raum aus.

Steelcase wird sich auch in Zukunft der Frage stellen, wie die Gestaltung bzw. Nutzung von Arbeitsumgebungen dazu beitragen kann, dass Unternehmen gegenüber solchen Innovationsprozessen offener werden. Überdies sollen die wichtigsten Erkenntnisse im unternehmenseigenen Innovationszentrum umgesetzt werden.

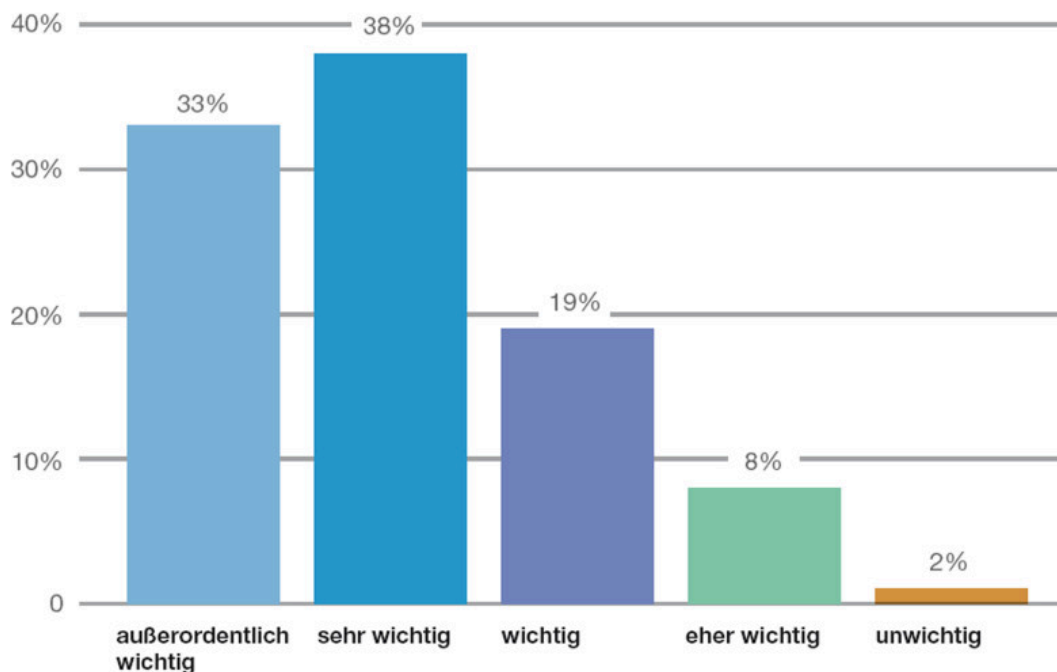
RAUM FÜR INNOVATIONEN SCHAFFEN

Die Steelcase/CoreNet-Studie zeigt, dass Innovationsprozesse in fast allen großen Unternehmen zum Alltag gehören. Nur neun Prozent der Befragten gaben an, dass dies gar nicht oder nur teilweise der Fall ist. Dagegen sind Geschäftsstrategien in den meisten Unternehmen (82 Prozent) eng mit Innovationen verknüpft.

Über die Hälfte der Teilnehmer (55 Prozent) sagt, dass bei der Bearbeitung innovativer Projekte oft Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen zusammentreffen. Eine große Mehrheit der Unternehmen (85 Prozent) setzt auf die Unterstützung externer Berater und Experten – üblicherweise für gelegentliche Kooperationen (67 Prozent) und nicht etwa für die meisten oder alle Projekte. Zwei Drittel verfügen über langfristige Beziehungen zu externen Partnern.

Die Studienergebnisse machen aber auch deutlich, dass Arbeitsplatzstrategien oft nicht mit den Innovationszielen oder -prozessen der Unternehmen Schritt halten können. So sagen 75 Prozent der Befragten, dass die Verantwortlichkeit für Innovationen quer durch das ganze Unternehmen verteilt und nicht etwa in einem Team oder einer Abteilung konzentriert ist, während 60 Prozent angeben, dass Arbeitsprozesse insgesamt eher teamorientiert als individuell geprägt sind. Und wenn sie gefragt werden, ob ihr Unternehmen über Räume verfügt, die Innovationsprozesse oder an innovativen Projekten arbeitende Teams unterstützen, antworten 69 Prozent mit Ja. Trotzdem sagen 65 Prozent, dass sich ihre Arbeitsräume insgesamt eher für individuelles statt gemeinsames Arbeiten eignen. Das zeigt, wie groß der Unterschied zwischen Vorsatz und Realität sein kann, weist aber auch darauf hin, dass es Missverständnisse darüber gibt, welche Arten von Räumen Innovationen tatsächlich fördern. Arbeitsumgebungen für individuelles Arbeiten unterstützen diese jedenfalls ebenso wenig wie traditionelle Konferenzräume.

WIE WICHTIG SIND INNOVATIONEN IN IHREM UNTERNEHMEN?



Angesichts der großen Bedeutung von Innovationen für die Gesamtstrategie und den Erfolg von Unternehmen kann die Bereitstellung der richtigen Räume nicht nur maßgeblich dazu beitragen, völlig neue Möglichkeiten zu erschließen, sondern auch Prozesse und Menschen zu beflügeln.

KLEINE SCHRITTE, GROSSE SPRÜNGE

Innovationsprozesse können auf ganz unterschiedliche Weise kategorisiert und beschrieben werden – das belegen nicht zuletzt die unzähligen, in den letzten Jahren über dieses Thema veröffentlichten Bücher. Dabei wird klar, dass Forscher und Leser verstehen wollen, worum es bei Innovationen wirklich geht. Viele Experten haben zur Vereinfachung daher zwei Hauptkategorien geschaffen: kontinuierliche Innovationen und bahnbrechende Innovationen – eine Bezeichnung, die auf den Professor der Harvard Business School und Autor Clayton M. Christensen zurückgeht. Sein vielbeachtetes Buch „The Innovator’s Dilemma“ gilt als klassische Untersuchung jener Gefahren, die entstehen, wenn sich Unternehmen so sehr auf die Erfüllung der aktuellen Kundenbedürfnisse konzentrieren, dass sie deren unausgesprochene oder zukünftige Wünsche aus den Augen verlieren.⁷

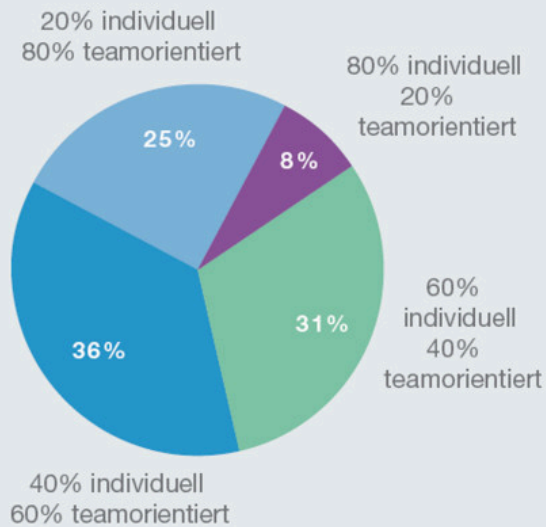
Kontinuierliche Innovationen sind Verbesserungen von etwas, das bereits existiert. So basieren Weiterentwicklungen heutiger Mobiltelefone darauf, bestehende Technologien kleiner, besser, schneller und multifunktionaler zu machen. Bahnbrechende Innovationen hingegen ermöglichen echte Durchbrüche, die neue Produkt- und Dienstleistungskategorien oder sogar völlig neue Märkte schaffen können – Kliniken in Einkaufszentren etwa haben zur Neuordnung des etablierten Markts für Gesundheitsleistungen geführt. Um langfristig auf dem Markt erfolgreich zu sein, brauchen Unternehmen kontinuierliche Innovationen ebenso wie bahnbrechende Innovationen.

Kontinuierliche Innovationen erfüllen die Bedürfnisse der Kunden, erlauben höhere Gewinne und können Wettbewerbsvorteile bieten. Bahnbrechende Innovationen hingegen sichern die Wettbewerbsfähigkeit über längere Zeiträume und sorgen für neue Impulse im Unternehmen und in den Märkten.

Laut Steelcase/CoreNet-Studie glauben 33 Prozent der Unternehmen, dass 40 bis 60 Prozent ihrer Innovationen kontinuierlich sind – gleichzeitig werden nur 20 Prozent der Innovationen als echte Durchbrüche bezeichnet. Konzentrieren sich Unternehmen jedoch zu sehr auf kontinuierliche Innovationen, die vor allem das vorantreiben, was schon in der Vergangenheit gut war, dann fördern sie damit unwillkürlich die Erfolgsaussichten der bahnbrechenden Innovationen der Mitbewerber, die dann Märkte überholen oder ganz überflüssig machen können. So führte der iPod von Apple zur kompletten Neustrukturierung der Musikbranche.

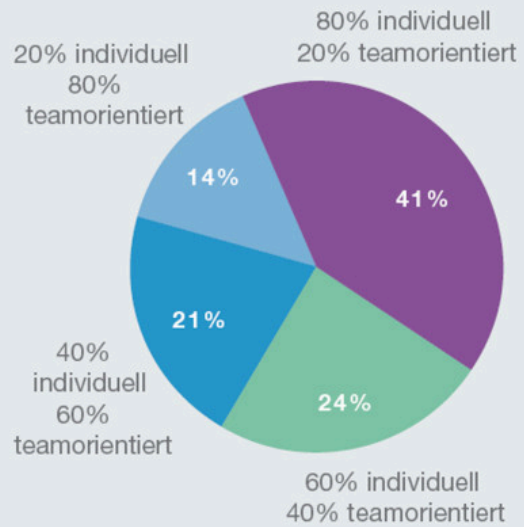
ARBEITSPROZESS

Wie viel Prozent aller Arbeitsprozesse Ihres Unternehmens sind team- und gruppenorientiert bzw. individuell geprägt?



ARBEITSRAUM

Wie viel Prozent aller Arbeitsräume Ihres Unternehmens unterstützen team- und gruppenorientiertes bzw. individuelles Arbeiten?

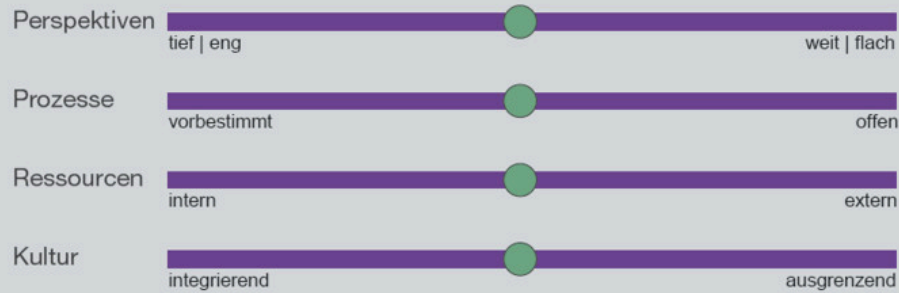


UNTERSCHIEDLICHE ANSÄTZE

Warum gehen Unternehmen auf so unterschiedliche Weise mit Innovationen um? In Bezug auf Innovationsstrukturen verfügt jedes Unternehmen über vielfältige individuelle Schlüsselmerkmale oder -variablen, deren Einfluss sich vergrößern bzw. verkleinern lässt (siehe Abbildung). Ihr Zusammenspiel definiert die jeweils unterschiedlichen Herangehensweisen.

UNTERNEHMENSTYPISCHE MERKMALE BEEINFLUSSEN INNOVATIONEN

Unternehmen gehen auf unterschiedliche Weise mit Innovationen um. Steelcase Forscher entdeckten im Rahmen der Studie immer wieder neu kombinierte Variablen und erstellten auf dieser Grundlage unterschiedliche Strukturmodelle für Innovationen.



DEFINITIONEN

Perspektiven – Umfang und Bandbreite der Fachkenntnisse im Unternehmen

Prozesse – Steuerungsmöglichkeiten von Prozessen im Unternehmen

Ressourcen – Herkunft der materiellen und immateriellen Ressourcen

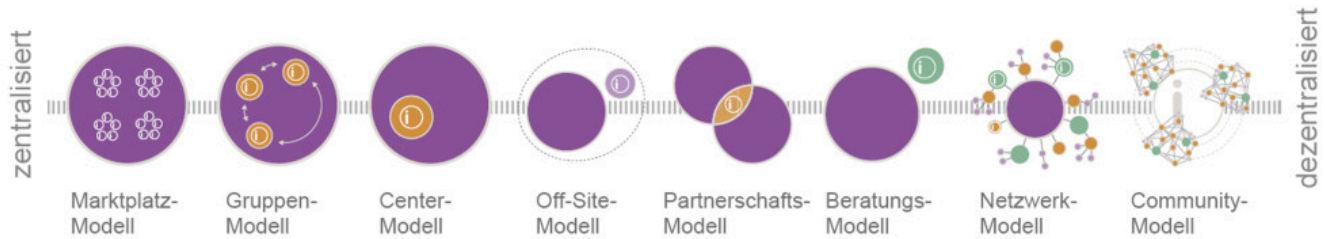
Kultur – Verhältnis zwischen einzelnen Innovationsträgern und dem gesamten Unternehmen

INNOVATIONSMODELLE

Durch die Analyse unterschiedlich kombinierter Variablen in unterschiedlichen Unternehmen ermittelten Steelcase Forscher insgesamt acht Innovationsmodelle, die kontinuierliche wie auch bahnbrechende Innovationen unterstützen. Die Übertragung dieser acht Modelle in eine Skala zeigt, ob Innovationen eher zentralisiert oder dezentralisiert sind. Manche Unternehmen orientieren sich eher nach innen, während andere gemeinsam mit externen Partnern nach frischen Ideen und neuen Problemlösungsstrategien suchen. Manche Unternehmen setzen nur ein einziges Modell ein. Andere wiederum nutzen viele verschiedene Modelle in jeweils unterschiedlichem Ausmaß – je nach Art der Projekte und der erwünschten Ergebnisse.

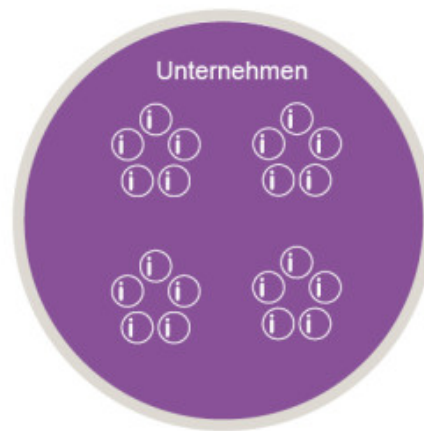
Jedes der Modelle wirkt sich auf eine ganz bestimmte Weise auf jene Räume aus, die die Bemühungen der Unternehmen, neue Ideen anzustoßen und weiterzuentwickeln, am besten unterstützen. Im Folgenden werden die einzelnen Modelle genauer beschrieben.

INNOVATIONSMODELLE



1) MARKTPLATZ-MODELL

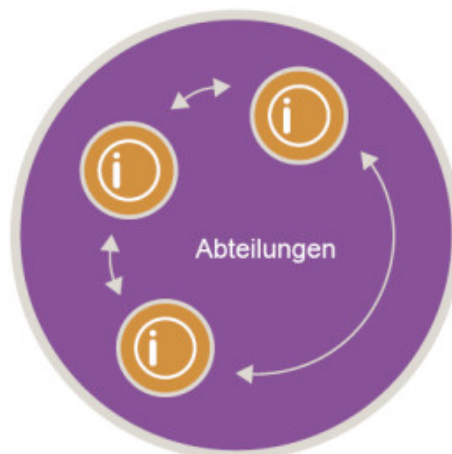
Bei diesem stark zentralisierten Modell ist die Kultur der Innovations- und Konzeptentwicklung auf allen Ebenen des Unternehmens eng vernetzt. Kennzeichnend sind ein überaus reger Ideenaustausch und die Tatsache, dass einzelne Personen und Teams gleichermaßen für Innovationen verantwortlich sind. Dass Qualcomm, einer der führenden Konzerne für Digitalmobilfunktechnologien, hierfür ein gutes Beispiel ist, zeigt nicht zuletzt folgender interner Leitspruch: „Was auch immer Sie tun, unser Weg zur Innovation beginnt und endet stets bei Ihnen.“



So funktionieren die Räume: Intakte Nachbarschaften sind wichtig, um Teams dabei zu unterstützen, sich und ihre Ideen auszutauschen. Zentrale Projektbereiche ermöglichen das Sichtbarmachen von Informationen an Wänden und anderen vertikalen Flächen, um alle Teammitglieder auf dem neuesten Stand zu halten, während Rückzugsbereiche ungestörte Gespräche und Brainstorming-Sitzungen erlauben. Die Cafeteria eignet sich für Small Talks, zugleich dient sie als Grenze zwischen Teambereichen und als Anziehungspunkt für Kollegen, die aus anderen Bereichen vorbeikommen und ihre Ideen einbringen.

2) GRUPPEN-MODELL

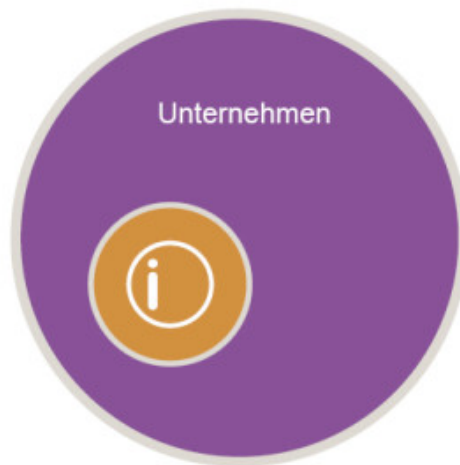
Bei diesem Modell des internen Ressourcenaustauschs können sich Menschen aus verschiedenen Gruppen bei Bedarf schnell vernetzen. Teammitglieder brauchen Nähe und die Möglichkeit zur unkomplizierten gegenseitigen Unterstützung, während Räume eine Kultur des Miteinanders zwischen Gruppen fördern, die fast ständig an kurz- oder längerfristigen Projekten zusammenarbeiten. Dieses Modell wird bei Steelcase eingesetzt, um das Forschungs- und Entwicklungsteam von WorkSpace Futures mit den Produktentwicklungs- und Serviceteams zusammenzubringen.



So funktionieren die Räume: Jedes Team verfügt über eine Art Empfangsportal, an dem allgemeine Informationen geteilt werden können. Mehr Einblicke sind erst im Inneren des Bereichs möglich. Rückzugsbereiche erlauben es den Teams, neue Ideen und Prototypen zu entwickeln, und diese vor den Blicken Außenstehender zu schützen. Abgetrennte Projektbereiche sind flexibel, damit sich das Team bei Bedarf verkleinern oder vergrößern kann. Einzelarbeitsplätze befinden sich am Rand zu benachbarten Bereichen.

3) CENTER-MODELL

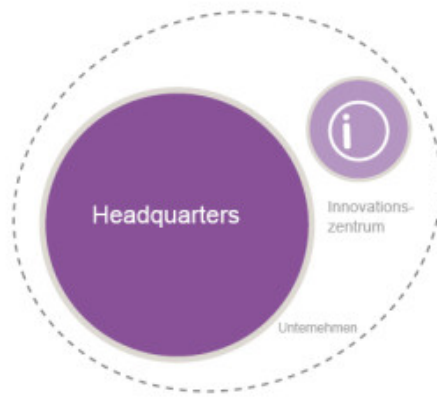
Dieses Innovationsmodell stärkt eine klar definierte Gruppe, die im Unternehmen für Innovationen verantwortlich ist. Dieses Team mit großer Branchenkenntnis benötigt den einfachen Zugang zu den Ressourcen des Unternehmens und nutzt in der Regel atypische Prozesse, bleibt aber dennoch fest in der übergeordneten Unternehmenskultur verankert. Mit seinem einzigartigen „SPARC Innovation Program“ dient die Mayo Clinic als gutes Beispiel für ein Unternehmen, das Innovationsprozesse als ebenso eigenständigen wie integralen Teil der Unternehmenskultur betrachtet.



So funktionieren die Räume: Teams benötigen für ihre Arbeit Nachbarschaften, die mit einer „Oase“ im Zentrum verknüpft sind, in der geplaudert und relaxt werden kann. Projektbereiche orientieren sich ebenfalls zur Oase, die groß genug ist, um sich über Ideen und Arbeitsmodelle auszutauschen. Ein Prototypenbereich dient als Abgrenzung und gewährt Außenstehenden zugleich Einblicke, wie Ideen getestet und als 1:1-Modelle im Raum eingesetzt werden.

4) OFF-SITE-MODELL

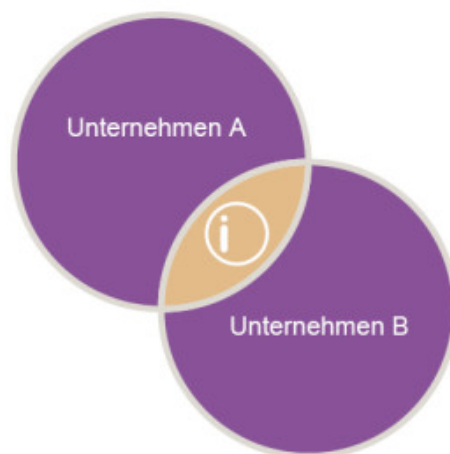
Für einige Unternehmen ist es am besten, für Innovationen das Haus zu verlassen. Bei diesem Modell arbeitet ein Team an einem externen Standort an der Entwicklung, Umsetzung und Auswertung innovativer Projekte. Dort verfügt es über eine einzigartige Kultur und die Freiheit, eigene Werte und Prozesse zu verfolgen, zugleich aber auch über den Zugang zu den Ressourcen des Unternehmens. Boeing nutzte dieses Modell bei der Entwicklung des 787 Dreamliner Langstreckenflugzeugs.



So funktionieren die Räume: Der ständige Kontakt mit dem „Mutterschiff“ ist für jede eigenständig auswärts arbeitende Gruppe entscheidend – Videokonferenzmöglichkeiten sind deshalb besonders wichtig. Einladende Empfangsbereiche erlauben es dem Team, Besucher zu empfangen. Und während abgeschlossene Arbeitsbereiche an den Rändern Raum für interne und „öffentliche“ Besprechungen bieten, liegen weiter innen die eigentlichen Innovationsräume: Labore, Projekt- und Prototypbereiche, aber auch alternative Arbeitsplätze für mobile Teammitglieder.

5) PARTNERSCHAFTS-MODELL

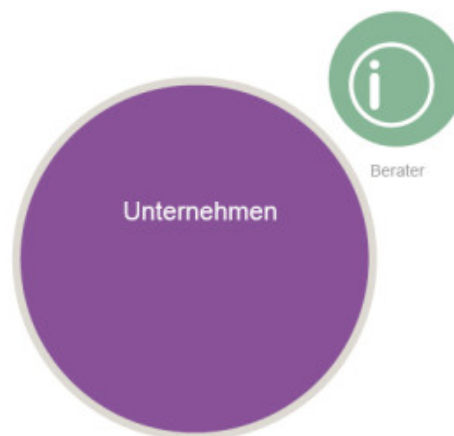
Manchmal erweist sich die Überlagerung unterschiedlicher Perspektiven als schnellster Weg zum Durchbruch. Mithilfe von kurz- oder langfristigen Allianzen können Unternehmen zielgerichtet verschiedene Kompetenzen fördern, Zugang zu weiteren Ressourcen erhalten, Wissen austauschen sowie Risiko und Kosten teilen. Aus diesem Grund haben sich auch Apple und Nike zusammengetan, um gemeinsam Projekte wie den Laufschuh Moire zu entwickeln. Dieser Schuh wurde mit einem Sensor ausgestattet, der mit iPods kommuniziert, damit die Sportler nicht nur Musik, sondern auch Informationen zu Laufdistanzen und -geschwindigkeiten hören und abrufen können.



So funktionieren die Räume: Meins, Deins – Unseres. Bei diesem Modell verfügt jeder Partner über eigene wie auch gemeinsame physische und virtuelle Räume. Zusammenarbeit und Tests finden zunächst in gemeinsam genutzten Gebäuden statt. Danach gehen beide an ihre eigenen Standorte zurück, sprechen sich intern mit Kollegen ab und arbeiten in spezialisierten Labors weiter, um sich nach einer gewissen Zeit wieder mit dem Partner zu treffen. Temporäre Arbeitsplätze und Präsentationsbereiche gibt es an allen drei Standorten.

6) BERATUNGS-MODELL

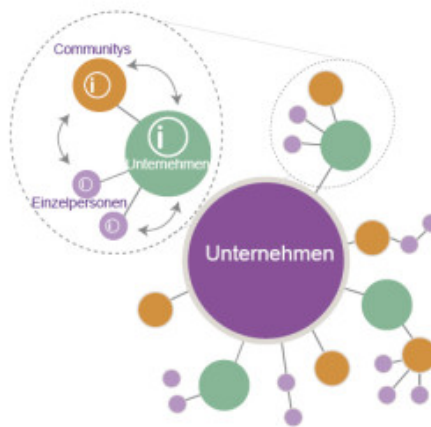
In diesem Fall kooperieren Innovationsexperten auf Projektbasis mit anderen Unternehmen. Sie verfügen über gut ausgeprägte Fähigkeiten im Bereich der Problemlösung sowie frische und unkonventionelle Perspektiven. In den Unternehmen sorgen sie für ein breit gefächertes Wissen über die wesentlichen Innovationsfaktoren, die viele geplante Projekte beeinflussen können. Procter & Gamble ist ein nur ein Unternehmen, das in dieser Form mit der Innovationsberatung IDEO zusammengearbeitet hat.



So funktionieren die Räume: Selbst wenn Berater und Unternehmen über sehr unterschiedliche Kulturen verfügen, gelingt der Informationsaustausch in gemeinsam genutzten Bereichen doch meist problemlos. In der Regel finden Treffen in einem eigenen „Gästebereich“ beim Auftraggeber statt. Dort werden in neutralen Räumen mit Projekt-, Arbeits- und Lounge-Bereichen Ideen geteilt, Prototypen getestet und Innovationen vorangetrieben. Zwischenzeitlich können beide jederzeit auch auf die im Hintergrund stehenden eigenen Unternehmen zurückgreifen.

7) NETZWERK-MODELL

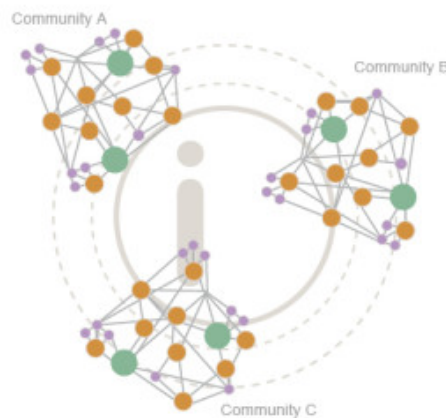
„Wenn du es baust, werden sie kommen.“ So lautet das Motto dieses Innovationsmodells, das Menschen dazu einlädt, sich und ihre Ideen einzubringen – in ein von Unternehmen gesteuertes Netzwerk aus Institutionen, Organisationen, Community-Mitgliedern und Experten aus der Praxis. Inputs erfolgen eher zufällig, um möglichst breit gefächerte Perspektiven und unerwartete Ergebnisse von selbst ernannten Mitwirkenden zu erhalten, die jeweils ganz persönliche Motive für ihr Engagement haben.



So funktionieren die Räume: Unterschiedliche Arten von Veranstaltungen – an externen Standorten oder Online – bilden eine Plattform zum Austausch von Ideen. Diese Ideen werden dann von Teams innerhalb des Unternehmens weiterentwickelt und verfeinert.

8) COMMUNITY-MODELL

Hier dreht sich alles um gerade aktuelle Bedürfnisse. Menschen kommen in einem autonomen Netzwerk zusammen, um Ideen beizusteuern oder Probleme innerhalb kürzester Zeit gemeinsam zu lösen. Die Vorteile sind breit gefächerte und unternehmensunabhängige Perspektiven, kombiniert mit einem freien und offenen Wissenstransfer.



So funktionieren die Räume: Trotz der starken Abhängigkeit von Technologien profitiert auch dieses Modell von realen Räumen: sie bringen unterschiedlichste Menschen zusammen und unterstützen sie bei ihrer Arbeit. Eigene Community-Bereiche oder reservierbare Räume in Co-Working Spaces (für alternative Arbeitsstrategien oder Freiberufler) sind die „Laboratorien“, an denen man dieses wachsende Phänomen beobachten kann. Einladende Lounge-Bereiche werden dort gern als willkommene Ergänzung zu gewöhnlichen Räumen für individuelles Arbeiten oder Besprechungsräumen angenommen. Zusätzliche Bereiche für Kunstausstellungen oder andere Präsentationen bieten weitere Möglichkeiten für weniger unpersönliche und noch teamfähigere Räume.

PLANUNG VON INNOVATIONSRÄUMEN

Egal, für welches Innovationsmodell sich die Unternehmen entscheiden – die Planung der entsprechenden Räume ist ein entscheidender Faktor zur Beschleunigung und Verbesserung von Innovationsprozessen. Eine gute Gestaltung beseitigt Barrieren und unterstützt die Arbeit jener Talente, die maßgeblich zur Steigerung der Performance auf diesem Gebiet beitragen. Mit anderen Worten: die richtigen Räume beflügeln die Innovationsarbeit. Hier sind einige Grundsätze, die bei der Planung von Innovationsräumen zu berücksichtigen sind:

FLEXIBLE RÄUME SCHAFFEN

Innovationsräume müssen sich leicht umkonfigurieren lassen, um spontanes Handeln zu unterstützen – den Wechsel zwischen verschiedenen Arbeitsweisen, den dynamischen Informationsfluss oder sich verändernde Arbeitsmittel. Darüber hinaus sollten die Räume auch an die Bedürfnisse unterschiedlichster, hier gleichzeitig oder nacheinander arbeitender Projektteams adaptierbar sein.

- verschiedene fest montierte bzw. bewegliche Architekturelemente, z. B. einfach demontierbare bzw. bewegliche Trennwände, sorgen für Flexibilität
- flexible Treffpunkte ermöglichen große und kleine Gruppenaktivitäten
- mobile Möblierungen erlauben leicht umkonfigurierbare Räume
- abgeschlossene Bereiche für Telefon- und Videokonferenzen schaffen Privatsphäre

INSPIRIERENDE RÄUME SCHAFFEN

Etwas Neues zu schaffen ist für jede Wissensarbeit wesentlich. Inspirationen sind besonders dann wichtig, wenn es dabei um Entwicklungen von Produkten, Dienstleistungen oder andere Bereiche unternehmensbezogener Innovationen geht. Stimulierende, motivierende Räume dienen als Starthilfe und unterstützen kreatives Denken.

- viel Tageslicht und Ausblicke ins Freie sorgen für mehr Wohlbefinden
- natürliche Elemente und Materialien sollten quer durch alle Bereiche vorgesehen werden
- sorgfältig eingesetzte Farben können gezielt anregend oder beruhigend wirken
- Möblierungen sollten ungezwungen, informell und bequem sein
- über alle Bereiche verteilte Kunstwerke und andere prägnante Objekte unterstützen die Menschen ebenso wie die Unternehmenskultur

TEAMFÄHIGE RÄUME SCHAFFEN

Innovationsteams müssen am gleichen Strang ziehen. Und so ist individuelles Wissen so schnell wie möglich in gemeinsames Wissen zu überführen, während Projektverläufe einfach nachvollziehbar sein müssen, um unnötige Rückschritte und Irrwege zu vermeiden.

- rund um gemeinsame Bereiche angeordnete Einzelarbeitsplätze sorgen für maximale Übersichtlichkeit
- Teambereiche erleichtern informelles Brainstorming und den informellen Informationsaustausch
- Bereiche, die den digitalen Informationsaustausch und die intensive Zusammenarbeit am Computer

- unterstützen, sollten virtuelle Kollegen ebenso einbeziehen wie Kollegen vor Ort
- vertikale Präsentationsmöglichkeiten mit Whiteboards, Pinwänden, Projektionsflächen etc. ermöglichen den Nutzern einen aktiven Umgang mit Informationen

LEISTUNGSFÄHIGE RÄUME SCHAFFEN

Leistungsfähige Räume können ebenso viel zur Innovationsarbeit beitragen wie alles andere, das Teams hierfür einsetzen. Durch die Unterstützung aller vier Arten der Wissensarbeit – konzentrierte Einzelarbeit, Teamarbeit, Lernen und Netzwerken – kann jeder Quadratmeter der Grundrissfläche zur effizienten Werkstatt für neue Ideen werden.

- durch entsprechende Wandgestaltungen lassen sich Informationen ganz im Sinne der Gruppenprozesse strukturieren und präsentieren
- aktuell genutzte bzw. verstaute Arbeitsmittel müssen stets leicht zugänglich sein
- alle vertikalen Flächen sind potenzielle Präsentationsflächen
- Stauraumelemente sorgen nicht nur dafür, dass benötigte Materialien immer bei der Hand sind, sie ermöglichen auch die Zonierung von Räumen
- Raumstrukturen müssen die Nutzung neuer Technologien unterstützen

RÄUME SCHAFFEN, DIE UNTERNEHMENSKULTUR UND MARKE WIDERSPIEGELN

Identität und Kultur eines Unternehmens bieten Innovationsträgern Halt und Orientierung. Mithilfe von Räumen können wichtige Werte und Prozesse auf authentische Weise hervorgehoben werden, während durch die gestalterische Integration von Marke und Unternehmenskultur das Engagement der Unternehmen für Innovationen zum Ausdruck kommt.

- die Raumgestaltung muss in authentischer Weise die Unternehmenskultur stärken – was in einem Unternehmen funktioniert, ist nicht automatisch auch auf andere übertragbar
- die Präsentation von Produkten und anderen gemeinsamen Leistungen erfüllen die Menschen mit Stolz und fördern die Risikobereitschaft
- Individualisierungsmöglichkeiten in Teambereichen fördern das Zugehörigkeitsgefühl und die Identifikation mit der Arbeit

SOZIALE RÄUME SCHAFFEN

Die soziale Vernetzung aller am Gestaltungsprozess Beteiligten ist für das Entstehen von Innovationen unerlässlich, weil sie Vertrauen entstehen lässt – dies ist vor allem für eng zusammenarbeitende Teams wichtig. Wesentlicher Bestandteil erfolgreicher Innovationsräume sind aber auch offene, aufgelockerte Bereiche für informelle Gespräche.

- der einfache Zugang zu Speisen und Getränken sorgt für mehr Wohlbefinden
- bequeme Loungemöbel, Kaffeetische und andere Möblierungen sollten zum Austausch anregen
- aufgelockerte Teambereiche in der Nähe von Arbeitsbereichen machen es den Mitarbeitern leicht, kurze Pausen einzulegen, Geschichten auszutauschen etc.
- Empfangsbereiche sollten Gästen den Blick in den Raum, aber auch auf laufende Arbeitsprozesse ermöglichen

INNOVATIONEN IN ARBEITSBEREICHEN FÜR INNOVATIONEN

Alle Unternehmen streben nach mehr Innovationen. Dennoch definieren sie dieses Ziel in Abhängigkeit ihrer Geschäftsprozesse und Unternehmenskultur sowie der genutzten Technologien und Arbeitsmittel völlig unterschiedlich. Gelingt es, all diese Faktoren zu unterstützen und aufeinander abzustimmen, dann gedeihen auch die Innovationen – und zwar oft auf ganz unvorhersehbare Art und Weise.

Räume bieten Menschen Orte, an denen sie sich treffen und gemeinsam innovative Lösungen entwickeln können – für gewöhnliche und außergewöhnliche Herausforderungen. Im Rahmen solcher Innovationsprozesse sind gute Raumgestaltungen unerlässlich. Sie zeigen, dass leistungsfähige Räume keineswegs nur die Menschen, sondern auch alle anderen Faktoren stärken, die den Unternehmen helfen, ihre Fähigkeiten bei der Entwicklung neuer Lösungen zu verbessern.

Wollen Unternehmen wichtig und bedeutsam werden bzw. bleiben, bietet das völlige Neu-Denken von Arbeitsplätzen die Möglichkeit, Innovationen in Gang zu bringen und weiter voranzutreiben. Die Folge sind nicht selten wesentliche Auswirkungen auch auf die aktuelle Kultur und das zukünftige Erfolgspotenzial eines Unternehmens. Schritt für Schritt sind mehr und schnellere Innovationen für jedes Unternehmen möglich.

DANKSAGUNGEN

Steelcase betreibt laufend Forschungen über das Arbeiten und die Arbeitsplätze. Diese Forschungen bilden die Grundlage unserer Sicht auf Innovationen am Arbeitsplatz. Besonders dankbar sind wir unseren Kollegen der Immobilien- und Designbranche, die ihre Erkenntnisse und Erfahrungen mit uns teilen. Überdies brachten sich einige Personen mit ihren aufschlussreichen Perspektiven zu diesem Thema ein und unterstützten uns dadurch bei der Formulierung eigener Erkenntnisse. Unser aufrichtiger Dank gilt: Tim Brown, IDEO Bethany Davis, Nokia Josey Duke, Accenture Dan Johnson, Accenture Jan-Peter Kastelein, YNNO Lauri Lampson, Planning Design Research Roger Martin, University of Toronto Corenet Global

ENDNOTEN

1 Harvard Business Review, März 2010

2 McKinsey Quarterly, Artikel vom 12.12.2008

3 Zu den bemerkenswerten Büchern zum Thema Innovation zählen: The Sticking Point Solution: 9 Ways to Move Your Business from Stagnation to Stunning Growth In Tough Economic Times von Jay Abraham Change by Design von Tim Brown The Innovator's Dilemma von Clayton M. Christensen The Power of Pull: How Small Moves, Smartly Made, Can Set Big Things in Motion von John Hagel III, John Seely Brown, und Lang Davison The Design of Business von Roger Martin The Leader's Guide to Lateral Thinking Skills: Unlocking the Creativity in You and Your Team von Paul Sloane

4 Steelcase 360° Magazin, August, 2009

5 Seeing Differently: Insights on Innovation, John Seely Brown, Harvard Business Review book series, 1997

6 Steelcase 360° Magazin, August, 2009

7 The Innovator's Dilemma, Clayton M. Christensen, Harvard Business School Press, 1997