

Kultureller Wandel

Im Fokus: Das Steelcase WorkLife Team in Madrid wandelt seine Arbeitsplatzkultur und schafft neuen Raum für mehr Agilität und stärkere Orientierung am Kundenbedarf.

🕒 Lesen 18 Minuten



KAPITEL

01 | Einführung

02 | Von Prozessen hin zu Projekten

Das Projektteam

Festlegung der strategischen Ziele

Ganzheitlicher Ansatz

Change Management

03 | Wie sieht unsere Arbeit heute aus?

04 | Ergebnisse

1. Einführung

„Die Welt verändert sich unglaublich schnell. Wenn Sie die Dinge nicht hin und wieder von Grund auf neu ordnen, können Sie nicht mehr mithalten.“

ALEJANDRO POCIÑA_ | President, Steelcase Spanien & Portugal

Egal, welchen Geschäftsführer Sie heute fragen, überall hören Sie, dass sich die Geschäftswelt schneller wandelt als je zuvor. Drastische Veränderungen auf allen Ebenen. Der Wettlauf um immer mehr Innovation und Wachstum scheint in keiner Weise nachzulassen, weltweit kämpfen Unternehmen um erfolgreiche Neuorganisation.

Getrieben von der atemberaubenden Geschwindigkeit, mit der sich Kundenbedarf und Geschäftsumfeld ändern, sind Unternehmen gezwungen, ihren Vorsprung vor ihren Wettbewerbern zu halten und noch schneller neue innovative Lösungen zu finden. Dabei wird dem Management bewusst, dass Wandel nur durch einen Paradigmenwechsel möglich ist, eine neue Sicht auf die Art und Weise, wie Arbeit gestaltet wird. Unternehmen müssen am Arbeitsplatz eine Atmosphäre fördern, in der Kreativität, Zusammenarbeit, kontinuierliches Lernen und Agilität gedeihen können. Die Mitarbeiter sollten aus ihrer Umgebung Kraft schöpfen und sich ermutigt fühlen, schnelle Entscheidungen zu treffen, bei denen der Kunde stets an erster Stelle steht.

Genauso stellte sich auch die Situation bei den Teams im Steelcase WorkLife Center in Madrid dar.

„Die Welt verändert sich unglaublich schnell. Gewohnte Herangehensweisen passen heute nicht mehr“, sagt Alejandro Pociña, President, Steelcase Spanien & Portugal. „Um bei Wachstum und Innovation mithalten zu können, ist immer höheres Tempo gefragt, sei es bei den Erwartungen Ihrer Mitarbeiter, der Marktstabilität oder sich rasant ändernden Kundenbedürfnissen. Wenn Sie die Dinge nicht hin und wieder von Grund auf neu ordnen, können Sie nicht mehr mithalten.“

Als die Führungskräfte in Madrid erkannten, dass sich die Herausforderungen, denen ihre Kunden bei diesem Wandel gegenüberstehen, veränderten, wurde ihnen bewusst, dass sie ihre eigene Arbeitsweise anpassen mussten, um dem Kundenbedarf gerecht zu werden. Sie waren überzeugt, dass der beste Weg zu diesem Ziel über ein besseres Mitarbeitererlebnis führte, die diesen Kulturwandel anstoßen und begleiten kann.



2. Von Prozessen hin zu Projekten

„Wir haben diese Veränderungen nicht angeregt, weil die Dinge schlecht liefen ... wir haben uns dafür entschieden, weil wir noch besser werden wollten.“

DAVID MARTIN | Human Resource Director, Steelcase Spanien & Portugal

Das Steelcase WorkLife Center in Madrid und die Produktionsanlagen befinden sich im selben Gebäude und waren schon immer eng miteinander verbunden. Die enge Verflechtung zeigte sich in einer linearen prozessorientierten Arbeitsweise, bei der die Teams im WorkLife Center die Fertigung unterstützten. Lange Zeit war dies genau der richtige Ansatz, um die Arbeit bestmöglich zu erledigen.

Auf einen Blick: WorkLife Center Madrid

Anzahl der Mitarbeiter: 250

Abteilungen: Marketing, Produktentwicklung, Finanzen, Personalverwaltung, Vertrieb, Operations, Kundendienst, IT, Logistik und Einkauf

Fläche: 2.500 Quadratmeter

Anzahl Arbeitsplätze pro Person: 1 pro 1,4 Mitarbeiter

Ähnlich wie in einer Fertigungsstraße, saßen die einzelnen Teams nach Abteilungen geordnet in verschiedenen Räumen. Dieser Ansatz stellte Effizienz und aufgabenorientiertes Arbeiten in den Vordergrund, insbesondere bei Mitarbeitern mit engem Kontakt zur Produktion. Sobald eine Aufgabe erledigt war, reichten die Mitarbeiter diese wie beim Staffellauf an das nächste Team weiter. Sie arbeiteten in Silos und hatten keinen Überblick darüber, wie sich ihre persönliche Arbeit oder die Arbeit ihrer Abteilung auf den Gesamtprozess auswirkte. Andere Teams waren in ihrer Arbeitsweise agiler, aber auch hier spiegelten die Räumlichkeiten den linearen Ansatz wider.

Leitende Führungskräfte arbeiteten in Privatbüros und jede Abteilung hatte einen offenen Arbeitsbereich mit Einzelarbeitsplätzen. Diese offene Umgebung bot jedoch noch einigen Raum für Verbesserungen. Telefongespräche und laute Unterhaltungen wurden als störend empfunden und viele Mitarbeiter wünschten sich mehr akustische Privatsphäre. Jeder hatte Zugang zu Besprechungsräumen für punktuelle Zusammenarbeit, doch es wurden mehr Bereiche benötigt, in denen eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit möglich war und ungezwungen Ideen ausgetauscht werden konnten.

„Perfekt ausgefeilte lineare Prozesse passten nicht mehr zu unserer Organisation. Wir mussten von Prozessen zu Projekten übergehen, und dabei stets darauf achten, dass der Kunde im Mittelpunkt all unseres Handelns steht.“

ALEJANDRO POCIÑA | President, Steelcase Spanien & Portugal

Als die Kundenbedürfnisse sich immer schneller änderten beklagten viele Mitarbeiter, dass sie in ihren Arbeitsabläufen festhingen und den ganzen Tag immer wieder die gleichen Dinge abarbeiteten. Um ihre Kreativität zu entfalten und neue Lösungen zu finden, mussten sie anders arbeiten.

Oberstes Ziel war die Umstellung von prozessgesteuerten funktionalen Silos hin zu projektbasiertem Arbeiten, bei dem multidisziplinäre Teams zusammenwirken.

„Perfekt ausgefeilte lineare Prozesse passten nicht mehr zu unserer Organisation“, sagt Alejandro Pociña, President, Steelcase Spanien & Portugal. „Wir mussten von Prozessen zu Projekten übergehen und dabei stets darauf achten, dass der Kunde im Mittelpunkt all unseres Handelns steht. Jede Abteilung und jede Funktion sollte dies stets im Auge behalten. Unsere Räume waren jedoch noch auf die alte Arbeitsweise zugeschnitten. Das mussten wir ändern.“



DAS PROJEKTTEAM

In Einklang mit dem übergeordneten Ziel wurde ein internes multidisziplinäres Projektteam aus Führungskräften, angestellten Designern und Architekten, Experten für Kommunikation und Change Management sowie Mitarbeitern mit Botschafterfunktion zusammengestellt. Die Einbindung des gehobenen Managements spielte nicht nur für die Festlegung einer klaren Strategie eine zentrale Rolle, sondern auch für die unterstützende Betreuung und Motivation des Teams während des gesamten Projekts. Unter der Leitung des Human Resource Directors wählte das Team bei jedem Schritt einen auf den Menschen zentrierten Ansatz – angefangen bei der Ausarbeitung klarer Ziele.

„Um die am besten geeignete Lösung zu finden, kommt es entscheidend auf die richtige Zieldefinition an“, sagt Gonzalo Lorenzo, Sales Director, Steelcase Spanien & Portugal.

Das Madrid Plaza ist ein ausgezeichnetes Beispiel dafür, wie unsere theoretischen Zielsetzungen im Design Gestalt annehmen. Die Ziele entsprachen genau unserer Situation und deshalb haben wir diese spezielle Lösung geschaffen. Jedes Unternehmen hat jedoch seine eigenen Prioritäten, die das Design leiten.“

FESTLEGUNG DER STRATEGISCHEN ZIELE

Um von funktionalen Silos zu projektbasierten Teams zu gelangen, ist ein echter Kulturwandel nötig – das war dem Management wohl bewusst. Folgende strategische Ziele wurden als Kernpunkte herausgearbeitet:

- **Zusammenarbeit & Innovation** - Das Management wollte eine Kultur der Zusammenarbeit fördern, die zu

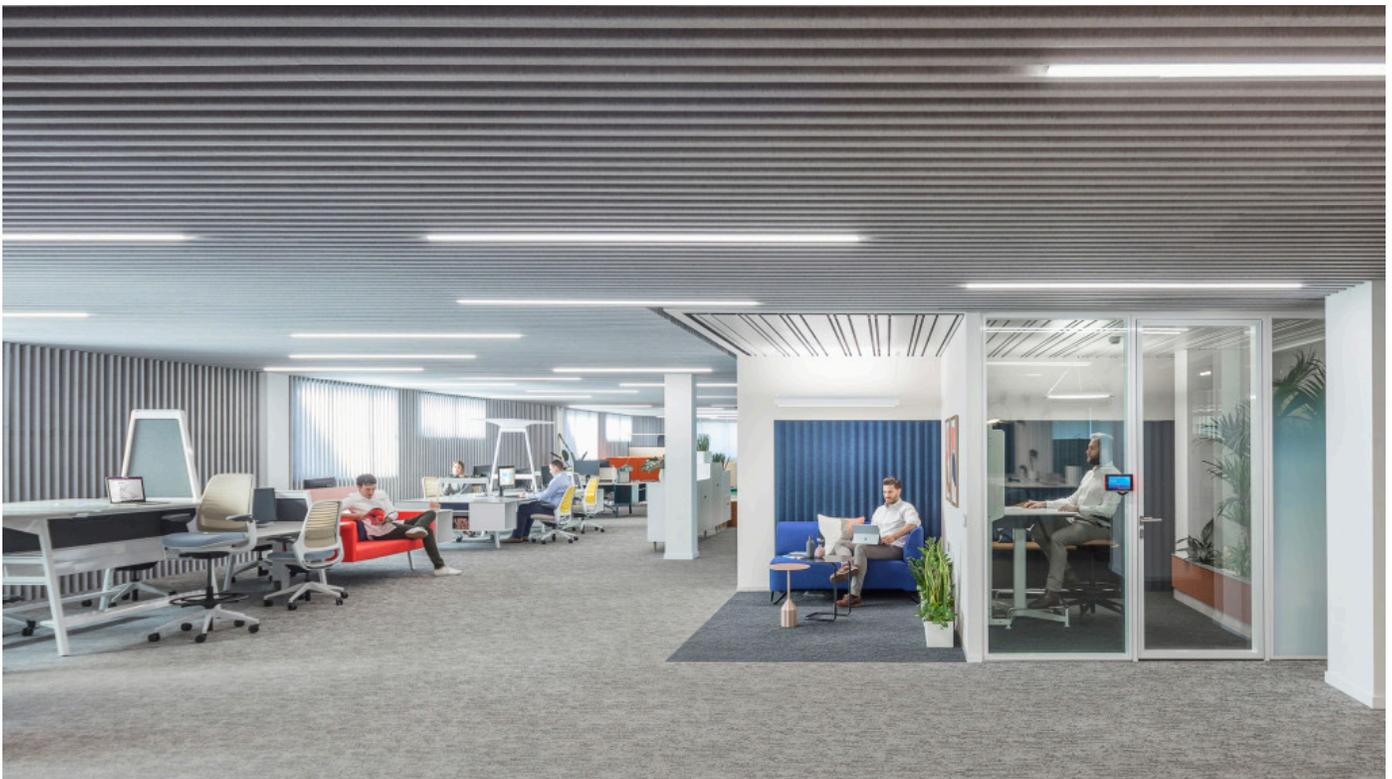
Innovation anregt, da dies für das Projekt eine Schlüsselrolle spielte.

- **Agilität & Effizienz** - Um auf dem sich rasch wandelnden Marktumfeld zu bestehen, wollte das Team Praktiken einbeziehen, die zu Agilität und Effizienz anregen.
- **Kundenorientierung** - Zur Verbesserung der Kundenorientierung war das Management bestrebt, den einzelnen Mitarbeiter in seiner Rolle innerhalb des Verkaufsprozesses zu bestärken und ihm mehr Eigenverantwortung zu geben.
- **Mitarbeitererlebnis** - Das Team sah die Verbesserung des Mitarbeitererlebnisses als zentrales Element und wollte eine Umgebung schaffen, die das physische, kognitive und emotionale Wohlbefinden in den Mittelpunkt stellt.

„Um die am besten geeignete Lösung zu finden, kommt es entscheidend auf die richtige Zieldefinition an. Das Madrid Plaza ist ein ausgezeichnetes Beispiel dafür, wie unsere theoretischen Zielsetzungen im Design Gestalt annehmen.“

GONZALO LORENZO | Director, Sales, Steelcase Spanien & Portugal

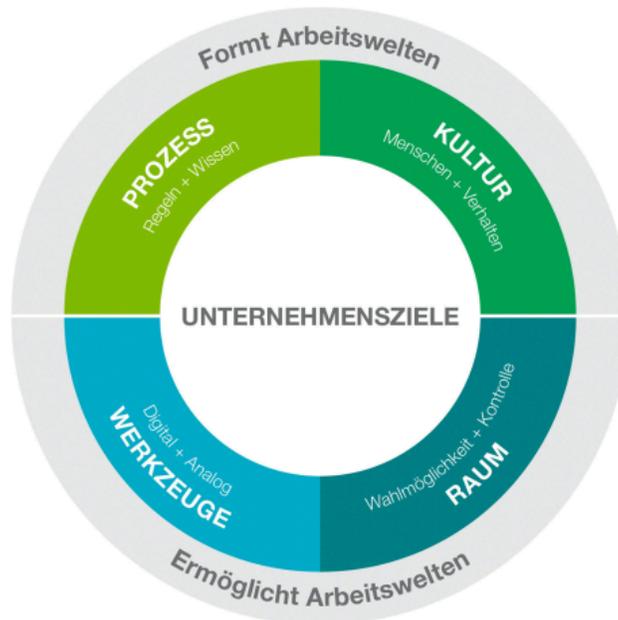
Mit Blick auf diese Ziele führte das Projektteam Workshops mit Mitarbeiter-Fokusgruppen durch, um problematische Bereiche und Schwachstellen in der Arbeitsweise und Zusammenarbeit zu ergründen. Auf Grundlage der Erkenntnisse aus diesen Workshops entstand ein erster Prototyp, auf dem aufbauend das Design des vorhandenen Raums schrittweise geändert wurde. Diese Änderungen reichten jedoch nicht aus, um den gewünschten radikalen Wandel herbeizuführen. Der Horizont musste weiter gesteckt werden, nicht nur mit Blick auf das, was man *wollte*, sondern vielmehr auf das, was man *brauchte*.



EIN GANZHEITLICHER ANSATZ

Während das Designteam in kleinen Iterationsschritten die Raumgestaltung neu konzipierte, erkannte das Management, dass Raum nur eine der Komponenten war, die sie ihrem Ziel näherbringen konnten. Sie zogen das Steelcase Work-Experience-Modell des Applied Research + Consulting Teams heran, um das Projekt ganzheitlich anzugehen. Sie betrachteten das Projekt aus allen Blickwinkeln – Kultur, Prozess, Tools und Raum – um den tatsächlichen Bedarf in vollem Umfang zu verstehen und darauf eingehen zu können.

Das Work-Experience-Modell



Kultur

Hier setzte das Team zuerst an. Sie wollten eine Kultur der Kooperation und Innovation fördern, in der multidisziplinäre Teams auf Projektbasis zusammenfinden. Ziel war es, funktionale Silos zu beseitigen und vielmehr auf ein gemeinsames Ziel hin zusammenzuarbeiten.

Raum

Die Raumgestaltung sollte die wechselseitige Inspiration fördern und Silos einreißen. Daher wurde die Entscheidung getroffen, Bereiche nicht mehr nach Abteilungen aufzuteilen, sondern stattdessen eine Hot-Desk-Strategie einzuführen, bei der niemandem ein fester Büroarbeitsplatz zugewiesen wird. Raum wird in gewisser Weise zum Katalysator des Kulturwandels und vermittelt die klare Botschaft, dass Zusammenarbeit den Schlüssel für kulturelle Veränderung darstellt.

Tools

Desktop-Computer und Festnetztelefone fesselten die Menschen bisher, zumindest aus technologischer Sicht, an ihren Schreibtisch. Auch die vereinzelt Mitarbeiter, die mit Laptops ausgestattet waren, nutzten nicht die Möglichkeit sich damit frei im Raum zu bewegen. Um einen Wandel zu bewirken, benötigte jeder Mitarbeiter eine neue technische Ausstattung wie Laptops und Smartphones, die ihm die Wahl und Kontrolle darüber geben, wie und wo er arbeitet. Gleichzeitig würde mit diesem Schritt der Papierverbrauch gesenkt und die Arbeit nachhaltiger gestaltet. Analoge Hilfsmittel wie Whiteboards und Pinnwände bleiben jedoch nach wie vor wichtige Tools für die Präsentation von Arbeitsergebnissen.

Prozess

Das Team überprüfte die bestehenden Prozesse. Der Schwerpunkt lag dabei auf der Ausarbeitung von Prozessen, die durch agile Methoden inspirierte Teamarbeit ermöglichen, Geschwindigkeit, Flexibilität und Kundenorientierung erhöhen und gleichzeitig die Teams in die Lage versetzen, Arbeiten schnell auszuführen, Fortschritte zu verfolgen und den Workflow ständig anzupassen. Es sollte unbedingt sichergestellt sein, dass jeder, der an der Prozessausführung mitwirkt, sehen kann, wie sich sein Beitrag auf andere auswirkt und erkennt, welchen übergeordneten Zweck die eigene Arbeit verfolgt.

CHANGE-MANAGEMENT

Jedem Mitarbeiter sollte von Anfang bis zum Ende des Projekts bewusst sein, welche Ziele erreicht werden sollten. Jeder Einzelne sollte sich ermächtigt fühlen, Bedenken vorzubringen oder Fragen zu stellen. Das Projektteam arbeitete an verschiedenen Initiativen, die die Mitarbeiter bei den Veränderungsprozessen begleiten sollten.

Auswahl der Botschafter

Das Projektteam benannte eine Mitarbeitergruppe zu „Botschaftern“, die als Bindeglied zwischen dem Team und der Belegschaft agieren sollten. Bei regelmäßigen Treffen konnten sie ermessen, wie die Mitarbeiter zu dem Wandel standen. Zudem boten sie während des gesamten Prozesses Workshops an und hielten zahlreiche Versammlungen ab, um die Mitarbeiter auf den neuesten Stand zu bringen und Fragen zu beantworten.

Pain Points beheben

In Bezug auf zwei problematische Verhaltensweisen bestand besonderer Handlungsbedarf: Lärm und funktionale Silos. Zur Behebung der Lärmproblematik setzten sie sich mit den Mitarbeitern in Workshops zusammen, um die eigentliche Ursache zu ergründen. Die Erkenntnis, dass es an ihnen selbst ist, Veränderungen zu bewirken, gab den einzelnen Mitarbeitern den Antrieb, ihre Arbeitsumgebung nach ihren Wünschen zu gestalten. Mit dem Abbau der nach Abteilungen gegliederten Bereiche wurde der erste Schritt hin zur Auflösung bestehender Silos in Angriff genommen. Das Projektteam brachte den Punkt in Workshops und Versammlungen zur Sprache und betonte, wie wichtig Zusammenarbeit für das Erreichen der strategischen Ziele ist.

„Wenn Sie radikale Veränderungen anstoßen, müssen Sie Ihre Teams unterstützen und bei der Raumnutzung anleiten. Es wird immer jemanden geben, der die eine oder andere Entscheidung in Frage stellt, deshalb ist es wichtig, die Vorteile klar hervorzuheben.“

DAVID MARTIN | Director, Human Resources, Steelcase Spanien & Portugal



Mobil werden

Wichtig war auch, nach und nach neue Technologien einzuführen. Vor der Umsetzung startete das Projektteam eine Pilotaktion zur Mobilität und ließ die Mitarbeiter mit Laptops und Smartphones die neue Arbeitsweise testen. Diese Aktion trug nach Abschluss des Projekts zu einer schnelleren Annahme durch die Belegschaft bei.



Die Bereitstellung von Bereichen, in denen wir wirklich abschalten und uns auf etwas ganz anderes konzentrieren können, ist eine wichtige Voraussetzung für höhere Produktivität und Wohlbefinden am Arbeitsplatz.

Entrümpeln

Schließlich stellte sich die Frage, was mit den Papierstapeln auf den Schreibtischen und in den Archiven geschehen sollte. Die Entscheidung für eine Hot-Desk-Strategie bedeutete, dass jedem Mitarbeiter ein persönliches Fach in dem neuen Arbeitsraum zugeteilt wurde, in dem er alle benötigten Dinge unterbringen konnte. Jeder musste nun reduzieren und entscheiden, welche persönlichen Gegenstände und Unterlagen wirklich benötigt werden. Zusätzlich integrierten die Teams Stauraum für die einzelnen Abteilungen sowie Bereiche für gemeinsam genutzten Stauraum – für Zeitschriften, Bücher, Material, Oberflächen usw. – auf die jeder Zugriff hat.

Vor der Umsetzung veranstaltete das Projektteam „Aufräumtage“, bei denen alle Mitarbeiter gemeinsam ihre Räume leerten und so viel wie möglich wegwarfen. Besonders betroffen von diesem Prozess waren die Personal- und die Finanzabteilung. Sie gingen die Akten- und Papierberge in ihrem Arbeitsbereich durch, digitalisierten alle Unterlagen, die sie benötigten, brachten kritische Dokumente in dem für die Abteilung vorgesehenen Stauraum im neuen Arbeitsbereich unter und entsorgten den Rest. Das Ergebnis war verblüffend: Mehr als 15 Tonnen Papier landeten im Schredder!



3. Wie sieht unsere Arbeit heute aus?

„Das endgültige Konzept ist sehr mutig und zeigt, wie Raumgestaltung den kulturellen Wandel innerhalb eines Unternehmens unterstützen kann.“

PATRICIA KOSZYL | Senior Designer, Steelcase

Design Thinking als Kreativprozess zur Ideenfindung ist bei Steelcase fest in der DNA verankert. Auch bei diesem Projekt. Das interne Design-Team unter der Leitung der Designerin Patricia Koszyl stellte den Nutzer während des gesamten Prozesses in den Mittelpunkt.

Inspiziert von städtebaulicher Planung verwendete das Design-Team vertraute Konzepte und terminologische Begriffe, die Assoziationen zu spanischen Städten und dem städtischen Leben wecken und dem Raum eine gewisse Authentizität verleihen.

PLAZA - DER MITTELPUNKT



CENTER - DER ZENTRALE KERN



VIERTEL - DIE NÄHERE UMGEBUNG



KREUZUNGEN



MANAGEMENTBEREICH

Auch wenn die Managementkultur bereits zuvor von Offenheit und Flexibilität geprägt war, wollten die Führungskräfte dennoch die Chancen nutzen, die der neue Raum bot und dies auch im Design zum Ausdruck bringen. Dabei war ihnen durchaus bewusst, dass sich die angestrebte stärkere Zusammenarbeit der Mitarbeiter schneller etablieren würde, wenn sie selbst mit gutem Beispiel vorangingen. Sie räumten daher ihre Privatbüros und schufen einen Raum, in dem sie einfach und unproblematisch zusammenkommen und zusammenarbeiten konnten.



„Die Aufgabe einer Führungskraft besteht darin, ihr Team zu unterstützen. Der neue Raum steht für eine Politik der Offenheit und signalisiert den Mitarbeitern, dass sie ihre Führungskräfte jederzeit ansprechen und Fragen stellen können - und Antworten erhalten.“

TEODOSIO MANZANO | Director, Marketing & Product Development, Steelcase Spanien & Portugal

In der Regel stellen die Führungskräfte schnell fest, dass sie die meiste Zeit außerhalb des für sie eingerichteten Bereichs arbeiten. Gleichzeitig haben die Mitarbeiter die Gewissheit, dass sie bei Fragen jederzeit in den Management-Bereich gehen können und dort jemanden finden, der ihnen weiterhelfen kann.

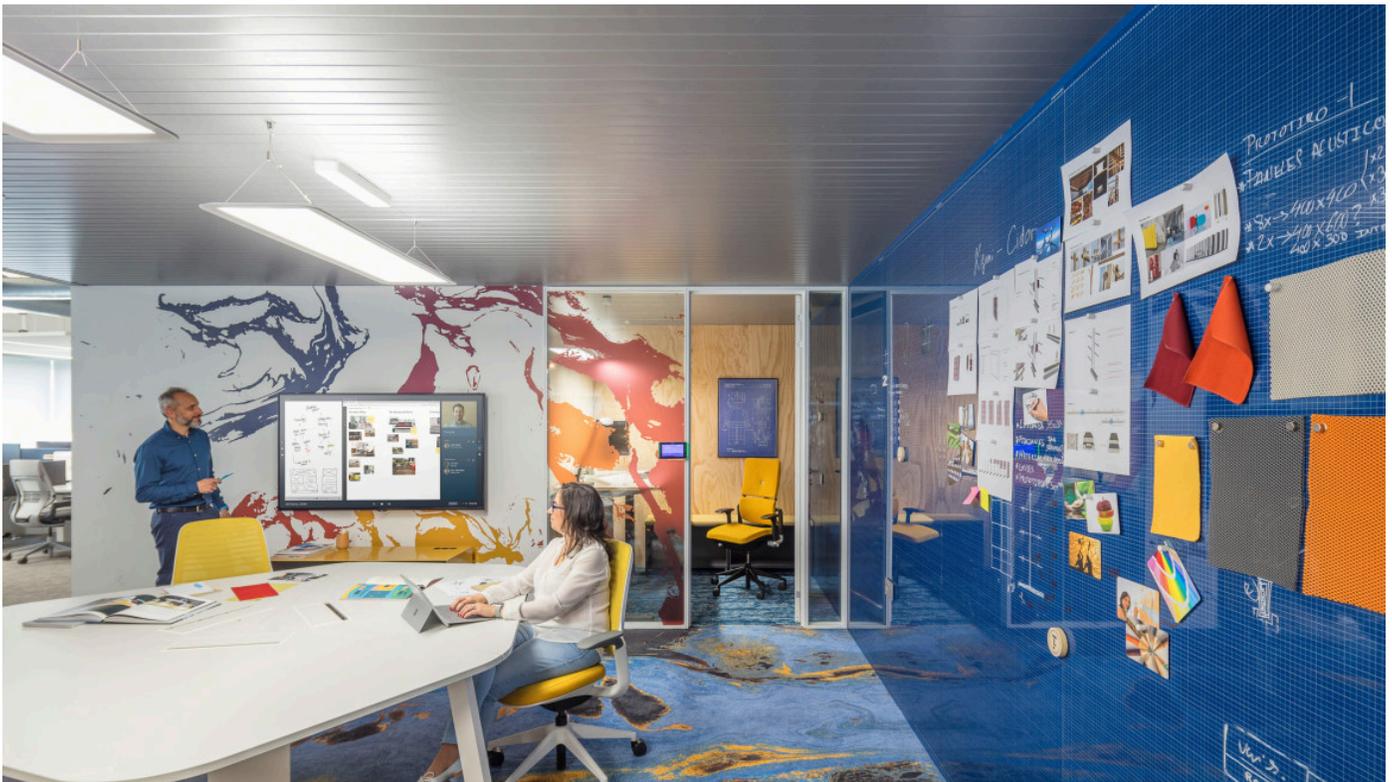
Raum für Experimente

Eine beachtliche Auswahl an unterschiedlichen Konfigurationen in vielen Farben, Mustern und Materialien – das Madrid Plaza ist heute ein Raum, in dem die Mitarbeiter schnell und einfach mit neuen Ideen experimentieren und Lösungen in Form von Prototypen umsetzen können. Dabei experimentieren sie mit der neuen Smart + Connected Technologie und nutzen Daten für optimale Raumnutzung. Auch verschiedene agile Methoden, die vom Steelcase IT Team in Grand Rapids übernommen wurden, kommen zum Einsatz.

Die heutige Ausstattung des Teams ermöglicht ein authentischeres Kundenerlebnis als je zuvor.

„Wir haben einen Raum geschaffen, in dem Kunden und Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen. Dieser Raum dient als Labor: hier können neue Arbeitsweisen selbst getestet werden.“

GONZALO LORENZO | Director, Sales, Steelcase Spanien & Portugal



4. Ergebnisse

Knapp ein Jahr nach dem Einzug in die neuen Räume sind bereits beeindruckende Ergebnisse zu sehen.

„Weil ich selbst entscheiden kann, wo ich arbeite, arbeite ich sehr viel häufiger mit anderen Abteilungen zusammen. Das Verhältnis ist seither viel natürlicher und direkter geworden, mit dem Nebeneffekt, dass sich die Zahl der E-Mails deutlich verringert hat.“

Mitarbeiter und Management stimmen darin überein, dass mehr Zusammenarbeit stattfindet als je zuvor – selbst innerhalb der verschiedenen Teams. Auch wenn die Abteilungsbereiche verschwunden sind, hat sich das Zusammengehörigkeitsgefühl der Mitarbeiter erheblich vertieft. Manche haben durch agile Methoden inspirierte Praktiken integriert, zum Beispiel kurze tägliche Stand-Up-Meetings, um den Kontakt zu den Kollegen zu halten und Prioritäten zu setzen. Durch Hot-Desking wurde eine Umgebung geschaffen, die perfekte Voraussetzungen für Networking bietet. Viele Mitarbeiter begegnen „neuen“ Kollegen, mit denen sie schon seit Jahren im selben Büro arbeiten.

„Weil ich selbst entscheiden kann, wo ich arbeite, arbeite ich sehr viel häufiger mit anderen Abteilungen zusammen“, sagt María José Sacristán, Manager, Order Fulfillment & Distribution, Steelcase Spanien & Portugal. „Das Verhältnis ist seither viel natürlicher und direkter geworden, mit dem Nebeneffekt, dass sich die Zahl der E-Mails deutlich verringert hat. Wir haben die Idee, verschiedenen Abteilungen anzugehören, hinter uns gelassen und werden von dem Gefühl getragen, alle gemeinsam auf dieselben Ziele hinzuarbeiten.“

Führungskräfte stellen fest, dass diese Kultur der Zusammenarbeit zur Implementierung besserer und effizienterer Prozesse führt. Sie beobachten zudem eine erhöhte Entscheidungsfreude, sodass die Projekte schneller vorankommen. Mitarbeiter berichten, dass sie weniger Zeit für die Erledigung von E-Mails benötigen und Probleme schneller gelöst werden können.

Insgesamt wurde eine bessere Kundenerfahrung erzielt. Dafür sprechen auch die Zahlen. Die Anzahl an Kundenbesuchen ist gestiegen. Durch die größere Kundennähe entwickelt das Team mehr Verständnis und kann dem Bedarf besser gerecht werden.

„Seit unserem Umzug in die neuen Räume vor sechs Monaten hat sich das Wohlbefinden der Mitarbeiter verbessert und die Zusammenarbeit wurde intensiviert“, sagt David Martin, Director, Human Resources, Steelcase Spanien & Portugal. „Wenn man die Aktivität am Arbeitsplatz als Körpersprache des Unternehmens betrachtet, brauchen Sie nur hereinzukommen und Sie gewinnen auf den ersten Blick einen Eindruck von der Kultur, an der wir so hart gearbeitet haben.“

Die Mitarbeitererfahrung hat sich ebenfalls zum Positiven verändert. Die Mitarbeiter gewinnen an Selbstbewusstsein und rufen außerberufliche Aktivitäten ins Leben, wie Lauf-, Yoga- und Radsportclubs. Ein Mitarbeiter sagte, er empfinde es als „Luxus, im Madrid Plaza zu arbeiten“ und unterstrich die positiven Auswirkungen auf die allgemeine Stimmung und die Leistung.

Wie stets bei agilem Arbeiten wird auch dieser neue Arbeitsraum nie wirklich fertiggestellt sein. Das Team plant bereits weitere Experimente und Prototypen rund um neue Ideen und Lösungen. Das Unternehmensumfeld und der Kundenbedarf ändern sich ständig – dank der neuen Arbeitsumgebung können die Teams nun den Veränderungen folgen und sich schnell anpassen.

„Wenn man die Aktivität am Arbeitsplatz als Körpersprache des Unternehmens betrachtet, brauchen Sie nur hereinzukommen und Sie gewinnen auf den ersten Blick einen Eindruck von der Kultur, an der wir so hart gearbeitet haben.“

DAVID MARTIN | Director, Human Resources, Steelcase Spanien & Portugal

Fotograf: *Montse Zamorano*

Designer: *Patricia Koszyl, Marta Pita, Luis Güemes and Alicia Serrano*

Architekten: *Maite Sabaté, Jaime Álvarez, Gonzalo Martín, Francisco Antonio González*