

Odyssee durch Raum und Zeit

Zwei Jahre sind vergangen, seit wir begonnen haben, unsere Räume zu erneuern - hier erhalten Sie Einblicke, wie wir vorgegangen sind und was wir auf dem Weg gelernt haben.

Zwei Jahre sind vergangen, seit wir begonnen haben, unsere Räume zu erneuern - hier erhalten Sie Einblicke, wie wir vorgegangen sind und was wir auf dem Weg gelernt haben.

Letztes Jahr verzeichnete Steelcase sein erfolgreichstes Jahr seit Beginn des für uns spürbaren konjunkturellen Abschwungs im Jahr 2009. Wir haben die globale Rezession nicht nur überlebt - wir sind aus ihr gesünder, stärker und fit für die Zukunft hervorgegangen.

Es mag verlockend sein, in einer Wirtschaftskrise einfach nur stillzuhalten. Wir haben uns stattdessen neu erfunden, den Wandel vorangetrieben und in unsere Zukunft investiert. Beispielsweise haben wir in unsere Marke investiert, unsere Produktpalette globalisiert und darauf hingearbeitet, ein global integriertes Unternehmen zu werden.

Jim Keane, President und CEO, Steelcase.

Gleichzeitig näher ten wir uns unserem 100. Geburtstag und standen dem gleichen Dilemma gegenüber wie viele andere Unternehmen: einem Überschuss an Bürofläche. In einigen Teilen der Welt gingen führende Unternehmen so weit, zu fragen: ‚Wenn die Menschen wirklich überall arbeiten können, wozu brauchen wir dann noch Büros?‘

Wir wussten, dass sich das Büro veränderte, doch es war keineswegs dabei, ganz zu verschwinden. Als wir uns von Büroflächen trennen mussten, betrachteten wir das Problem aus einer anderen Perspektive. Wir sind überzeugt davon, dass die Menschen mehr denn je Orte brauchen, an denen sie sich treffen, sich eingebunden fühlen und eine gewisse Zielstrebigkeit entwickeln können. Wir haben uns der Herausforderung gestellt, mehr zu tun als nur Kosten einzusparen. Und wir haben es als Chance begriffen, die Gebäude unseres Hauptsitzes in Grand Rapids zu optimieren - z.B. indem wir Bereiche aktivierten, die bislang kaum genutzt wurden, aber auch, indem wir unsere Arbeitsplatzstrategie einsetzten, um die Weiterentwicklung unserer Kultur zu beschleunigen.

Dies war für unsere Unternehmen der Wendepunkt. Als unser Führungsteam die Strategien im Umgang mit Büroflächen untersuchte und dann auch noch die finanziellen Vorteile präsentierte, war die Entscheidung einfach. Büroflächen und Kosten würden dadurch um die Hälfte reduziert. Diese Zahlen sprachen für sich.

Doch als Führungsteam wollten wir dies nicht umsetzen, wenn es nicht zugleich auch unsere Kultur prägen würde. Das war damals der wichtigste Grund für den Start des Projekts, und es ist heute der wichtigste Grund für dessen Fortsetzung. Mitarbeiter sind nun zusammen auf einem Campus, wo sich Kollegen, Arbeit und Unternehmen vernetzen. Und es gibt ohne jeden Zweifel eine anregende Atmosphäre, die vor einigen Jahren noch nicht existierte.

Die neuen Arbeitsumgebungen haben uns als Unternehmen verändert. Das ist für alle offensichtlich – auch für Besucher, die uns erzählen, dass sie unsere Kultur und unsere Marke in den Räumen förmlich fühlen können. Darüber wollen sie mindestens genauso viel erfahren wie über unsere Büromöbel.

Und so stehen wir heute da, wo wir sind...“

Das neue Innovation Center ist ein Ort, an dem sich Projektteams darauf konzentrieren, neue Ideen zu entwickeln – zugleich macht er beispielhaft deutlich, wie Arbeitsumgebungen dazu beitragen können, räumlich getrennte Teams zu verbinden.

UNSERE GESCHICHTE

Büros sind nur selten das erste, woran Wirtschaftsführer in einer Krise denken. Es sei denn natürlich, sie stehen auf einer Liste mit möglichen Einsparungen. Genau das haben 2009 viele Unternehmen gemacht als sie immer mehr etablierte Firmen um sie herum zusammenbrechen sahen. Es gab überall viel Unsicherheit, und Steelcase, das einige Fortune- 500-Unternehmen beliefert, hatte bei diesem Chaos einen Platz in der ersten Reihe.

Vor diesem Hintergrund trafen wir eine harte Entscheidung. Anstatt überschüssige Büroflächen einfach nur abzubauen, um zu überleben, richtete das Unternehmen den Blick in die Zukunft. „Wir hatten einen grundlegenden Wandel im Auge, einen richtigen Paradigmenwechsel. Nicht nur in Bezug auf Räume, sondern auch hinsichtlich der Technik, der Arbeitsprozesse und der Kultur“, sagt John Hughes, Chef von Applied Research & Consulting, der Arbeitsplatzberatung bei Steelcase. „Von Unternehmensvorständen aus der ganzen Welt hören wir regelmäßig, wie schwierig es ist, Strategie, Marke und Kultur effektiv in Einklang zu bringen. Wir verhielten uns wie viele andere Unternehmen, und entschlossen uns dazu, unsere Ressourcen auf das Erreichen dieses Ziels zu konzentrieren anstatt die Rezession auszusitzen.“

Wir wählten unseren 100. Geburtstag im Jahr 2012 als Ausgangspunkt des Wandels. Das Projekt sollte die Umstrukturierung der Bestandsgebäude auf unserem Campus (einschließlich der ehemaligen Produktionsstätten) sowie weiterer ungenutzter Flächen beinhalten, zugleich aber auch ein ausgedehntes Netz eng miteinander verknüpfter Räume schaffen. Diese Räume sollten dazu dienen, den Arbeitsplatz auf den Prüfstand zu stellen und neue Arbeitsweisen zu testen. „Unsere Absicht war es, die Arbeitsumgebung so einzusetzen, dass sie dazu beiträgt, das Motivieren und Halten der Mitarbeiter zu verbessern, die interne Kommunikation zu fördern und die Unternehmenskultur zu erneuern“, sagt Hughes.

„Um eine Arbeitsplatzstrategie entwickeln zu können, die dem Unternehmen beim Erreichen seiner Ziele hilft, setzten wir unsere nutzerorientierten Forschungs-, Design- und Entwicklungsprozesse ein. Wir befragten Mitarbeiter aller Hierarchieebenen, führten Workshops durch, sammelten Erkenntnisse und Daten aus ethnografischen Untersuchungen und Sensorstudien, und verbrachten unzählige Stunden einfach nur mit der Beobachtung von Mitarbeitern – nur dadurch konnten wir am Ende tatsächlich abschätzen, was funktioniert und was nicht.“

Auf Grundlage der Erkenntnisse aus all diesen Aktivitäten wurden Musterbereiche mit „Verhaltensprototypen“ realisiert, um die neuen Arbeitsumgebungen zu testen, aber auch um den Mitarbeitern die Auswirkungen des Wandels zu erläutern. Dort arbeitende Gruppen trugen dazu bei, die Richtigkeit des Planungsansatzes zu überprüfen..

Arbeitsumgebungen mit media:scape erlauben es weltweit tätigen Kollegen, sich physisch und virtuell besser zu vernetzen.

Unsere Strategie war schnell zu einem Schlagwort eingedampft, in dem das Wesentliche zum Ausdruck kommt: „Der beste Platz“. Dieser Begriff verdeutlichte den Plan, einen Campus zu realisieren, der über ein ganzes Ökosystem aus Räumen für vielfältige Aktivitäten und Arbeitsstile verfügt. Die neuen Bereiche sollten die Mitarbeiter nicht nur in mobileren Arbeitsweisen unterstützen, sondern sie tatsächlich dafür gewinnen. „Der beste Platz ist immer dort, wo man gern arbeitet, weil man die Wahl hat, wo, wann und wie man seine Aufgaben erledigt“, sagt Cherie Johnson, Director Global Design bei Steelcase. „Unser Ziel war es, durch den gleichberechtigten Zugang zu Räumen dafür zu sorgen, dass jeder überall arbeiten kann.“

Im Grunde geht es beim Konzept des „besten Platzes“ darum, das Wohlbefinden der Mitarbeiter auf ganzheitliche Weise zu fördern und dabei die seelischen und kognitiven Bedürfnisse ebenso zu berücksichtigen wie die körperlichen. Daher gibt es hier eine große Bandbreite an Räumen – für konzentriertes Arbeiten, für Teamarbeit, für soziale Interaktionen, aber auch zum Lernen und zur Erholung. Wenn Mitarbeiter Dinge zu erledigen haben, die viel Aufmerksamkeit und Konzentration erfordern, dann werden sie erfolgreicher sein, wenn der Raum diese Art der Arbeit unterstützt.

Routineaufgaben erzeugen eine andere kognitive Belastung und können daher in eher stimulierenden und interaktiveren Bereichen stattfinden. Die Auswahl der Arbeitsumgebungen kann aber auch auf Grundlage emotionaler Faktoren, wie etwa der Gemütsverfassung, erfolgen. Manchmal sehnen sich die Menschen nach Interaktionen und wollen mitten im Trubel stehen, ein anderes Mal bevorzugen sie ruhige Rückzugsorte. Und schließlich sollten die Menschen den ganzen Tag über in Bewegung bleiben und immer wieder ihre Körperhaltung wechseln – also nicht nur stehen oder sitzen, sondern sich auch bequem ausstrecken. Bewegung ist wesentlich, um ausdauernd und voller Energie bei der Sache zu bleiben. Alle drei Aspekte des Wohlbefindens – körperliche, seelische und kognitive – sind wesentlich, wenn es darum geht, ein hohes Mitarbeiterengagement zu erzielen.

Die Strategie des „besten Platzes“ lässt einen Campus entstehen, der über ein ganzes Ökosystem aus Räumen verfügt – für konzentrierte Einzelarbeit, Teamarbeit und soziale Interaktionen ebenso wie zum Lernen und zur Erholung.

Das ausgedehnte Netz an Räumen beinhaltet Bereiche für Einzel- und Gruppenarbeit, von denen sich manche bei Bedarf einzelnen Personen oder Teams zuordnen lassen, während andere gemeinschaftlich genutzt werden. Charakteristisch ist auch die Mischung aus Open Spaces und geschlossenen bzw. abgeschirmten Bereichen, die es den Menschen erlauben, über das Maß an Interaktionen und Privatsphäre selbst zu bestimmen.

WOMIT ANFANGEN?

Grundlage der Strategie des „besten Platzes“ und des ersten in dieser Form realisierten Arbeitsbereichs war eine neue Art der Flächennutzung. Ehemals als Cafeteria nur für den morgendlichen Kaffee, das Mittagessen und die Nachmittagspause genutzt, ist das WorkCafé heute ein lockerer interner Third Place für unterschiedlichste Nutzer (siehe Interview mit dem Soziologen Ray Oldenburg auf S. 26 sowie Artikel über Third Places auf S. 30). Das WorkCafé dient als Kommunikationsmittelpunkt des Campus, aber auch als Testfeld für einige neue Arbeitsplatzkonzepte und -konfigurationen.

Das WorkCafé kombiniert offene und abgeschlossene Bereiche für kleine und große Gruppen, Einzelarbeitsplätze, eine Cafeteria und eine Kaffeebar, und verbindet dabei die Funktionalität eines sorgfältig geplanten Büros mit der gemütlichen Atmosphäre eines Bistros. Hier können Menschen zusammenkommen, arbeiten, ihr Netzwerk pflegen und entspannen. „Dieser Bereich macht beispielhaft deutlich, was wir meinen, wenn wir von der Demokratisierung des Raumes sprechen“, sagt Johnson. „Hier halten sich die Menschen nicht einfach nur auf, hier sind sie aufgehoben. Man kann es sich bequem machen, produktiv sein, Kontakte pflegen, und zwischen Arbeit und Pause und Zeit für das Team oder sich selbst wechseln.“

Essen und Getränke sind den ganzen Tag erhältlich. Doch was das WorkCafé so beliebt macht, sind die vielfältigen Bereiche für Einzel- und Teamarbeit sowie die Bereiche, die den sozialen Austausch und die Regeneration fördern. Eine ca. 7 x 1,5 m große Medienwand liefert ständig aktualisierte Informationen aus dem Unternehmen und der ganzen Welt. Diese Idee wurde nicht nur hier im Hauptsitz realisiert, sondern auch an anderen Steelcase Standorten, sodass etwa die US-Mitarbeiter immer auf dem neuesten Stand sind, was z.B. gerade in Malaysia oder Moskau passiert – und umgekehrt. media:scape Teamlösungen erleichtern den Mitarbeitern den effektiven digitalen Datenaustausch, zudem gibt es überall Steckdosen und WLAN.

Die Einführung einer neuen Arbeitsplatzstrategie an einem Ort wie dem WorkCafé war vielleicht ungewöhnlich – zumindest im Vergleich zum sonst eher üblichen Ansatz, sich zuerst um die einzelnen Arbeitsplätze zu kümmern – sie hat aber bestens funktioniert.

„Es ist keine Übertreibung zu sagen, dass bei Steelcase wirklich jeder ins WorkCafé geht“, sagt Johnson. „Es ist ein zentraler, einladender, multifunktionaler Ort mit einer großartigen Atmosphäre. Führungskräfte kann man hier ebenso treffen wie Kollegen von anderen Standorten, Besucher und Kunden. Da man die Menschen hier persönlich antrifft, anstatt sich nur per Email oder Telefon auszutauschen, trägt es dazu bei, persönliche Beziehungen und Vertrauen quer durch das ganze Unternehmen aufzubauen. Die Leute erzählen uns, dass sie das WorkCafé mit Stolz erfüllt, und dass es ihnen zeigt, wie sehr sie vom Unternehmen als Angestellte wertgeschätzt werden.“

„Wir empfehlen jedem Unternehmen, das den Wandel seiner Kultur anstrebt, zuerst ein WorkCafé einzurichten“, ergänzt Johnson. „In unserem Fall setzte es für den Rest des Projekts zur Erneuerung des Campus Maßstäbe, indem es den Mitarbeitern direkt erlebbar machte, was wir unter der Demokratisierung des Raumes verstehen – noch bevor sie an ihren Arbeitsplätzen selbst davon betroffen waren. Das WorkCafé widerspiegelt letztlich jene Kultur und jene Verhaltensweisen, die wir uns auch von den Mitarbeitern wünschen.“

Das WorkCafé verbindet die Funktionalität eines sorgfältig geplanten Büros mit der gemütlichen Atmosphäre einer Kneipe.

Außenbereiche sind für Pausen und soziale Interaktionen ebenso geeignet wie zum richtigen Arbeiten.

JEDEN TAG EIN NEUES BÜRO

Vor der Erneuerung des Steelcase Campus hatten 95 Prozent der Mitarbeiter unseres Hauptsitzes fest zugeordnete Schreibtische. Angesichts der zunehmend mobilen Arbeitsweisen brauchten oder wollten allerdings nicht mehr alle einen eigenen Arbeitsplatz. Die aus diesem Grund leerstehenden Arbeitsplätze verhinderten einerseits eine optimale Büroflächennutzung. Andererseits gaben sie den inmitten ungenutzter Schreibtische sitzenden Menschen das Gefühl, isoliert zu sein, und nahmen ihnen zudem sämtliche Energien, ohne dass sie es wirklich bemerkten. Manche Jobprofile machten es aber nach wie vor erforderlich, die meiste Zeit am eigenen Schreibtisch zu verbringen. Um nun herauszufinden, welche Mitarbeiter in Zukunft mobil arbeiten sollten, haben wir nach Freiwilligen gesucht. „Uns war es wichtig, die Stimmen der Mitarbeiter zu hören und sie auch in den Veränderungsprozess einzubinden“, sagt Johnson. Und so war es am Ende wenig überraschend, dass sich die Hälfte der Beschäftigten entschloss, ihren festen Schreibtisch aufzugeben – mit der Aussicht auf eine wesentlich größere Flexibilität.

Bereiche mit zuvor fest zugeordneten Arbeitsplätzen bieten heute vielfältige Arbeitsumgebungen, die fokussiertes Arbeiten und Teamarbeit ebenso unterstützen wie den sozialen Austausch. Durch diese Veränderung gelang es, die Mitarbeiter auf weniger Fläche unterzubringen, und ihnen gleichzeitig die Freiheit zu geben, selbst darüber zu entscheiden, wo und wie gearbeitet wird. Beispielsweise beherbergte ein 2230 Quadratmeter großer Gebäudeflügel des Hauptsitzes vor der Umstrukturierung lediglich eine Abteilung, während er heute Platz für drei Gruppen bietet – Finanzwesen, Einkauf und Qualitätssicherung. Ein anderer, auf ähnliche Weise erneuerter Teil des Gebäudes ermöglichte es der Sales-Support- Abteilung, Teams zusammenzubringen, die bisher nie zusammengebracht werden konnten. Zudem entstanden Videokonferenzbereiche, die den Mitarbeitern die tägliche informelle Zusammenarbeit mit räumlich getrennten Kollegen erleichtern. Beide Geschosse können heute mehr Mitarbeiter aufnehmen, denen zudem ein großes Angebot an Arbeitsplätzen auf dem ganzen Campus zur Verfügung steht.

Die neuen Arbeitsumgebungen ermöglichen es den Mitarbeitern, selbst darüber zu entscheiden, wo und wie sie arbeiten wollen.

Bereiche mit zuvor fest zugeordneten Arbeitsplätzen bieten heute vielfältige Arbeitsumgebungen, die sowohl fokussiertes Arbeiten als auch Teamarbeit unterstützen.

Diese neue Art zu arbeiten musste sowohl vom Führungspersonal als auch von allen anderen Mitarbeitern zunächst einmal hinsichtlich ihrer Folgen besser verstanden werden. „Beispielsweise setzten wir verschiedene Fortbildungs- und Online-Angebote ein, die dem Führungspersonal neue Führungsstile vermitteln sollten, um in Zukunft Ziele zu setzen und Ergebnisse zu bewerten anstatt nur Mitarbeiter und Bürostunden zu zählen“, sagt Wolfe, Director Corporate Human Resources.

Darüber hinaus erhielt eine Pilotgruppe von 80 Mitarbeitern nicht nur Laptops und Smartphones, sondern auch Schulungen zum Thema mobiles Arbeiten. Diese Gruppe half später anderen Mitarbeitern bei der Umstellung auf mobile Arbeitsweisen. „Letztlich waren es also nicht die Führungskräfte, die ihnen die neuen Arbeitsabläufe erklärten, und auch nicht die Personalabteilung – es waren ihre eigenen Kollegen“, sagt Wolfe. „Darauf haben die Mitarbeiter durchwegs sehr positiv reagiert.“

Neue Arbeitsumgebungen unterstützen eine Reihe von Körperhaltungen und animieren zugleich zu mehr Bewegung – was Körper und Geist gleichermaßen stärkt. Diese Unterstützung, aber auch mehr Tageslicht in den Innenräumen, ein neu angelegter Außenbereich und weitere Verknüpfungen zur Natur sind nur einige von vielen Maßnahmen, mit denen es Steelcase gelungen ist, Büroflächen besser zu nutzen und das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu steigern.

Die Kaffeebar und die angrenzenden Arbeitsbereiche unterstützen die Mitarbeiter dabei, frische Energie zu tanken und erleichtern den Wechsel zwischen verschiedenen Arbeitsweisen.

Globale Vernetzung

Ein anderer neu strukturierter Bereich auf unserem Campus ist das Innovation Center, das wir – wie alle anderen Bereiche auch – als Prototyp zum Testen neuer Arbeitsweisen einsetzen. Zugleich sollte es das Unternehmen in der Auseinandersetzung auf einem hart umkämpften Weltmarkt stärken. „Wir wollten zeigen, dass gute Ideen noch besser werden können, wenn Teams nicht nur fachlich und kulturell, sondern auch geografisch vielfältig sind. An Innovationsprozessen beteiligte Menschen, die im regen Austausch mit anderen Kulturen stehen, sind nämlich in der Lage, während der Projektbearbeitung ein insgesamt sehr viel tieferes Verständnis aufzubringen“ sagt Johnson.

Das Innovation Center wird von fast 300 lokal Beschäftigten bzw. über die ganze Welt verteilten Kollegen genutzt. Da drei Viertel unserer Produktentwicklungsprojekte auf globaler Ebene stattfinden und wir Designbüros auf drei Kontinenten unterhalten, verdeutlicht es, wie solche Orte ein global integriertes Unternehmen formen können.

„Innovationen haben mit körperlicher Aktivität zu tun und bedürfen menschlicher Interaktionen, Forschungen und Experimente“, erklärt James Ludwig, Vice President Global Design bei Steelcase. „Egal, wo sie sich aufhalten – unsere Projektteammitglieder haben immer das Gefühl, im gleichen Raum zu sein. Gut funktionierende Interaktionen ermöglichen reibungsloses kreatives Arbeiten und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Menschen beim Bewältigen ihrer Probleme tatsächlich bestmöglich unterstützen. Innovationen sind nur selten singuläre Aha-Erlebnisse. Stattdessen basieren sie auf iterativen Prozessen, bei denen die Menschen auf den Informationen und Ideen anderer aufbauen.“ (Auf welche Weise sich räumlich verteilte Teams noch unterstützen lassen, erfahren Sie im Artikel [„Distanzen überwinden“](#))

Die Projektstudios im Innovation Center verbinden räumlich getrennte Teammitglieder auf der ganzen Welt.

Das Innovation Center ist ein Prototyp zum Testen neuer Arbeitsweisen und resultiert aus dem Bedürfnis von Steelcase, die weltweit verteilten Produktentwicklungsteams miteinander zu verbinden.

Im Innovation Center dominieren Gruppenbereiche das Bild: Projekträume belegen 40 Prozent der Grundfläche, während „Veranden“ und „Hinterhöfe“ unterschiedlichste Aktivitäten von Kleingruppen unterstützen.

Alle Teammitglieder – Designer, Forscher, Ingenieure, aber auch Mitarbeiter des Produktmarketings und anderer Bereiche – stehen über Telepräsenzsysteme in täglicher Verbindung. Um die üblicherweise eher formellen und unbehaglichen Videokonferenzen zu vermeiden, verfügen die Mitarbeiter in ihren Projekträumen über zahlreiche Konfigurationsmöglichkeiten: z.B. mit Café-Tischen, Loungestühlen und anderen Möbeln, die es den Teilnehmern erlauben, zu stehen, bequem zu sitzen oder herumzulaufen. Großaufnahmen und Gespräche unter vier Augen bringen Gesten und Gesichtsausdrücke zur Geltung und verbessern dadurch das gegenseitige Verständnis. Zusätzlich bietet jeder Projektraum Bereiche, in die sich Mitarbeiter kurz zurückziehen können, ohne außerhalb der Reichweite der anderen zu geraten. All das ermöglicht ebenso informelle wie teamorientierte und produktive Videokonferenzen.

Zum Innovation Center gehören Prototypstudios, Forschungslabore, Besucherzonen, Arbeitsbereiche für mobile Mitarbeiter, Rückzugsbereiche sowie ein Café. „Hier finden die Menschen die Vielfalt an Räumen und Arbeitsmitteln, die sie brauchen, dennoch ist alles einfach und für zukünftige Weiterentwicklungen gestaltet. Das Gebäude kann von den hier arbeitenden Menschen ‚lernen‘, und dadurch seine Anpassungsfähigkeit erhöhen“, sagt Johnson.

REGELMÄSSIGE EVALUATION

Arbeitsräume fördern den Wandel der Kultur nur dann, wenn dies auch von den Menschen unterstützt wird. Durch die Bewertung der Unternehmenskultur zu Projektbeginn können wir messen, wie sich unsere Kultur entwickelt und die Räume dann nach Bedarf anpassen.

Für die mit uns zusammenarbeitende Anthropologin Arna Banack beeinflussen Arbeitsräume viele Aspekte der Kultur. „Raum kann nicht nur direkte Auswirkungen auf die Kommunikation und die Zusammenarbeit haben, sondern auch darauf, wie Mitarbeiter die Unternehmensziele und -strategien verstehen, wie sie die Marke repräsentieren, und vieles mehr.“

Dass es bereits positive Trends gibt, belegen Untersuchungen, die große Verbesserungen bei der Frage zeigen, wie gut es gelingt, unsere Ziele zur Realität der Mitarbeiter werden zu lassen. Ein Beispiel sind die Arbeitsräume, die heute viel besser die Absichten und Ziele des Unternehmens reflektieren. „Einige unserer Arbeitsumgebungen wurden schon seit Jahren nicht mehr renoviert. Geschäftliche Veränderungen waren abgekoppelt von der Frage, wie gut die Räume eigentlich funktionieren und wie sie sich auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter auswirkten“, sagt Johnson. „Mitarbeiter können die Markenwerte nicht leben, wenn sie nicht von ihnen umgeben sind. Heute zeigen die Räume das ‚neue‘ Steelcase: nutzerorientiert, innovativ und das Ergebnis von Design Thinking.“

Auch das Mitarbeiterengagement – ein Gradmesser dafür, inwieweit gemeinsame Ziele verfolgt werden – hat sich verbessert. „Es war schon 2010 sehr gut, heute ist es aber noch viel größer. Dadurch wächst das Unternehmen noch enger zusammen“, sagt Banack.

Steelcase Führungskräfte sehen auch greifbare wirtschaftliche Gewinne. „Unsere Sales-Support-Abteilung verzeichnet seit zwei Jahren zweistellige Wachstumsraten – bei gleicher Mitarbeiterzahl. Es wurden nicht mehr Stunden geleistet. Es ist einfach nur leichter geworden, seine Aufgaben zu erledigen, sich zu vernetzen, zusammenzuarbeiten und effiziente Entscheidungen zu treffen“, sagt Eddy Schmitt, Senior Vice President.

Unsere regelmäßige bei Bedarf weiter. Evaluation ergab, dass wir nach der ersten „Veränderungswelle“ mehr Orte für konzentriertes Arbeiten benötigen – also ergänzten wir individuell nutzbare Rückzugsbereiche in der Nähe der Gruppenräume

Auch Dave Sylvester, CFO bei Steelcase, erhält von seinem Team ein fantastisches Feedback: Die Hälfte seiner Mitarbeiter ist mobil und nutzt gemeinsame Bench-Arbeitsplätze als „Homebase“, und 62 Prozent sind der Meinung, dass ihr Arbeitsplatz dazu beiträgt, Mitarbeiter zu motivieren und zu halten.

Sehr hilfreich war auch das Feintuning, bei dem etwa Bereiche neukonfiguriert oder Möblierungen ausgetauscht wurden. Als sich z.B. herausstellte, dass die Menschen mehr Bereiche für persönliche Gespräche oder konzentriertes Arbeiten benötigen, haben wir das sofort geändert. Und als Projektteams nach mehr Räumen verlangten, die ihnen während der gesamten Projektdauer zur Verfügung stehen, haben wir fest zugeordnete Gruppenräume ergänzt. Niemand genau weiß, wie sich kreative Wissensarbeit in Zukunft verändern wird, also überprüfen wir unsere Arbeitsbereiche immer wieder und entwickeln sie Unsere regelmäßige bei Bedarf weiter.

DEN WANDEL ERMÖGLICHEN

Es ist nicht leicht, die Unternehmenskultur zu verändern, da die Arbeitsumgebung im Büro nicht der einzige Einflussfaktor ist. Steelcase Führungskräfte sehen Handlungsbedarf auch an einigen anderen Stellen.

„Es ist nicht damit getan, Gebäude umzustrukturieren oder neue Techniken einzuführen, und auch inspirierende Arbeitsplätze schaffen den Wandel nicht von sich aus“ sagt James Ludwig. „Sie tragen aber dazu bei, den Wandel möglich zu machen – etwa indem sie den Informationsaustausch beschleunigen und die Teamarbeit stärken. Außerdem verbinden sie die Mitarbeiter mit der Marke, der Unternehmenskultur sowie untereinander.“

Fünf Jahre nach Beginn der Planungen für den neuen Steelcase Campus ist niemand wirklich von den Ergebnissen überrascht. „Der Campus hat sich so verändert, wie wir als Unternehmen leben und arbeiten. Das ist ebenso einfach wie tiefgründig“, sagt Ludwig.

Unsere neuen Räume helfen den Mitarbeitern, sich mit der Marke, der Unternehmenskultur sowie untereinander zu verbinden.

DEN WANDEL VORANTREIBEN

Durch die Neuausrichtung der Strategie im Umgang mit Büroflächen war es **Steelcase möglich, die Grundfläche und den ökologischen Fußabdruck des Campus um 48 Prozent zu reduzieren**. Die Ergebnisse der vor- und nachher durchgeführten Studien zur Arbeitsplatzzufriedenheit zeigen jedoch, dass die Auswirkungen, die die Umstrukturierung auf die Menschen, die Prozesse und die Kultur hatte, noch viel wichtiger sind.

Mein Arbeitsplatz fördert die Entwicklung neuer Ideen.

VOR DER UMSTRUKTURIERUNG

NACH DER UMSTRUKTURIERUNG

63%

71%

Ich habe Zugang zu Bereichen, die den Austausch von Informationen und Ideen unterstützen.

VOR DER UMSTRUKTURIERUNG

NACH DER UMSTRUKTURIERUNG

80%

89%

Mein Arbeitsplatz unterstützt mich beim Lernen von Kollegen und Vorgesetzten.

VOR DER UMSTRUKTURIERUNG

NACH DER UMSTRUKTURIERUNG

66%

75%

Ich kann an meinem Schreibtisch konzentriert arbeiten.*

VOR DER UMSTRUKTURIERUNG

NACH DER UMSTRUKTURIERUNG

69%

63%

Ich bin an den Orten, an denen ich am häufigsten arbeite, mit dem Ausblick zufrieden.

VOR DER UMSTRUKTURIERUNG

NACH DER UMSTRUKTURIERUNG

61%

80%

Ich bin an den Orten, an denen ich am häufigsten arbeite, mit der Tageslichtmenge zufrieden.

VOR DER UMSTRUKTURIERUNG

NACH DER UMSTRUKTURIERUNG

72%

89%

Ich verfüge über vielfältige Bereiche, die den Bedürfnissen meiner vielen unterschiedlichen Tagesaktivitäten entsprechen.

VOR DER UMSTRUKTURIERUNG

NACH DER UMSTRUKTURIERUNG

75%

86%

Ich habe Zugang zu informellen Bereichen, an denen ich neue Kraft tanken kann.

VOR DER UMSTRUKTURIERUNG

NACH DER UMSTRUKTURIERUNG

56%

83%

Mein Arbeitsplatz trägt dazu bei, Mitarbeiter zu motivieren und zu halten.

VOR DER UMSTRUKTURIERUNG

NACH DER UMSTRUKTURIERUNG

42%

70%

Mein Arbeitsplatz vereinfacht die Kommunikation zwischen Mitarbeitern.

VOR DER UMSTRUKTURIERUNG

NACH DER UMSTRUKTURIERUNG

80%

89%

Ich habe Zugang zu den richtigen Technologien und Arbeitsmitteln zur Gruppen- bzw. Teamarbeit.

PRE-PROJECT

NACH DER UMSTRUKTURIERUNG

81%

87%

Ich habe Zugang zu ruhigen, eher abgeschiedenen Orten, um dort konzentriert zu arbeiten und/oder persönliche Gespräche zu führen.*

VOR DER UMSTRUKTURIERUNG

NACH DER UMSTRUKTURIERUNG

81%

80%

* Nachdem aus der Studie ein Bedürfnis nach mehr individuell nutzbaren Flächen hervorging, ergänzte Steelcase den Campus um zusätzliche Rückzugsbereiche und andere Flächen mit hoher Privatsphäre.

Vorstellung neue Forschungen zum Mitarbeiterengagement und Arbeitsplätze in aller Welt

Mehr als ein Drittel der Beschäftigten weltweit sind nicht engagiert. Im Rahmen dieser außergewöhnlichen Untersuchung hat Steelcase mit dem internationalen Forschungsinstitut Ipsos zusammengearbeitet, um die wichtigsten Einflussfaktoren auf das Engagement der Mitarbeiter und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz definieren und bewerten zu können.

Produkte

+ Informationen

+Kundenbetreuung

+Rechtliche Hinweise

+Social Media

+Kontakt

Steelcase

© 1996 - 2021 Steelcase ist der weltweit führende Spezialist für Büro-, Hochschul- sowie Krankenseinrichtungen und Experte für innovative Raumlösungen. Unsere innovativen Produkte beruhen auf umfassenden Forschungsanstrengungen.