

# **Das Wachstumsdilemma**

## **Inmitten des rasanten Wandels nutzerorientierte Räume schaffen**

### **INMITTEN DES RASANTEN WANDELS NUTZERORIENTIERTE RÄUME SCHAFFEN**

Als das Beratungsunternehmen Accenture vor mehr als 20 Jahren eine Niederlassung in Indien eröffnete, hatten die Manager vor allem die Kosten im Blick. Der Preiswettbewerb in der Branche war enorm, z.B. mit lokalen aufstrebenden Unternehmen wie Infosys, das gerade begonnen hatte, die großen Global Player herauszufordern.

Einen intensiven Wettbewerb gab es auch in Bezug auf qualifizierte Mitarbeiter. Accenture war klar, dass es mehr tun musste, um die besten Leute zu gewinnen und zu halten. Hochentwickelte progressive Arbeitsplätze spielten beim Erreichen dieses Ziels eine wesentliche Rolle.

„Das einzige, womit wir in den Anfangsjahren wirklich zu kämpfen hatten, war der Wettbewerb um die richtigen Mitarbeiter“, sagt Patrick Coyne, Global Director des Bereichs Workplace Solutions bei Accenture. „Dann haben wir verstanden, dass wir auf einer viel breiteren Ebene darüber nachdenken mussten, wie wir unsere Mitarbeiter halten können. Also legten wir den Fokus auf die Atmosphäre am Arbeitsplatz, und überlegten uns, wie wir das Zugehörigkeitsgefühl stärken konnten.“

Die Erfahrungen von Accenture sind in den rauen Geschäftsumfeldern von Indien, China und anderen Wachstumsmärkten der Welt zunehmend verbreitet. Mit ihren boomenden Wirtschaften und der wachsenden Zahl an gut ausgebildeten Menschen und kaufkräftigen Konsumenten ordnen diese Länder gerade die Weltwirtschaft neu. Zugleich drängen sie die Unternehmen aller Branchen dazu, ihre Geschäftsstrategien zu überdenken.

## WAS IST PASSIERT?

84 %

Prozent der Weltbevölkerung leben heute in Schwellenländern

---

600 Millionen

In China wird die Zahl der in den Städten lebenden Menschen in den nächsten zehn Jahren um 400 Millionen steigen, in Indien um 200 Millionen.

---

70 %

Bis 2030 werden rund 70 Prozent der in Indien lebenden Menschen der Mittelschicht angehören

---

400 Kilometer

Indien braucht jedes Jahr zwischen 350 und 400 Kilometer neue innerstädtische Zug- und U-Bahnstrecken, nur um mit dem wachsenden Bedarf Schritt halten zu können

---

Nanjing Straße, Shanghai, China

## WAS IST EIN WACHSTUMSMARKT?

Wachstumsmärkte werden im Allgemeinen definiert als Länder oder Regionen, deren Wirtschaften schneller wachsen als der weltweite Durchschnitt, und die groß genug sind, um mindestens ein Prozent zum globalen Bruttoinlandsprodukt beizusteuern. Außerdem verfügen sie über ein günstiges wirtschaftliches Umfeld mit einer ausreichenden physischen und finanziellen Infrastruktur, die den Markt für internationale Investoren attraktiv macht. In Asien zählen Südkorea und Indonesien zusammen mit Indien und China dazu. Mexiko, Brasilien, Türkei und eine Reihe von osteuropäischen Staaten erfüllen diese Kriterien ebenso.

Das Aufkommen dieser Wachstumsmotoren hat die Landschaft der multinationalen Unternehmen verändert – einerseits zu zusätzlichen Herausforderungen geführt, andererseits aber auch neue Möglichkeiten geschaffen. Unternehmen, die die Entwicklungsländer bisher in erster Linie mit niedrigen Arbeitskosten in Verbindung brachten, schaffen in Indien und China heute qualifizierte Arbeitsplätze, während sie Jobs mit einfacheren Tätigkeitsprofilen jetzt in billigere Länder wie z.B. die Philippinen verlagern. Lokale Firmen klettern immer schneller in der Wertschöpfungskette nach oben. In vielen Fällen entwickeln sie sich vom Subunternehmen zum vollwertigen globalen Konkurrenten – auf dem Gebiet der Softwareentwicklung ebenso wie in der Werbung.

**Dieser Artikel untersucht die für Wachstumsmärkte spezifischen Kräfte, die heute auf Indien und China einwirken.**

---

## **DIE HERAUSFORDERUNGEN**

Steelcase Forscher haben kürzlich eine umfassende Studie in Indien und China abgeschlossen, die dazu beitragen sollte, die einzigartigen Herausforderungen des Wirtschaftens in Wachstumsmärkten besser zu verstehen. Das Team ermittelte drei weitreichende Kräfte, die einen enormen Einfluss sowohl auf die Unternehmen als auch auf die Arbeit haben.

## **INFRASTRUKTURLÜCKEN**

Offensichtliche Infrastrukturlücken gibt es nicht nur in den Bereichen des Transport- und Versorgungswesens, sondern auch bei den Regierungs- und Rechtssystemen. „Har te“ Infrastrukturen wie etwa Straßen und Brücken sind für einen kostengünstigen Warentransport unerlässlich. Zugleich sind sie aber auch notwendig, um die Menschen auf effektive Weise zum Arbeitsplatz oder nach Hause zu bringen. Laut einer Studie von McKinsey & Company braucht Indien jedes Jahr zwischen 350 und 400 Kilometer neue innerstädtische Zug- und U-Bahnstrecken, nur um mit dem wachsenden Bedarf Schritt halten zu können. Um seine Mitarbeiter hiervon unabhängig zur Arbeit zu bringen, setzt Accenture eine eigene Busflotte ein.

Unzuverlässige Elektrizitätsnetze, willkürliche Bauvorschriften, unberechenbare Planungsprozesse, unzuverlässige Rechtsordnungen, instabile Internetverbindungen und Kommunikationssysteme – das sind nur einige wenige Infrastrukturprobleme, die selbst die sorgfältigsten Pläne von Unternehmen zunichte machen können. Weitere Unsicherheiten bieten die oft schlechte Datenlage sowie ungenügende Marktinformationen.

## **WACHSTUMSRATEN**

Die beispiellose Urbanisierungsrate in Indien und China schafft ebenfalls kaum vorhersehbare Herausforderungen. In China wird die Zahl der in Städten lebenden Menschen in den nächsten zehn Jahren um 400 Millionen steigen, in Indien um 200 Millionen.

## **Elise Valoe**

### **Manager, WorkSpace Futures Steelcase, Asia Pacific**

Elise Valoe erkundet und erforscht mit großer Leidenschaft neue Märkte für Steelcase. Sie ist für die derzeit wichtigsten Forschungsvorhaben im asiatisch-pazifischen Raum verantwortlich und leitet ein Design- Forschungsteam, das sich mit Nutzerbedürfnissen, sich wandelnden Verhaltensmustern und den Auswirkungen von neuen Technologien in Wachstumsmärkten beschäftigt – den wesentlichen Impulsgebern für Innovationen bei Steelcase.

Wachstum verzeichnet aber auch die gerade aufkeimende Mittelschicht. Bis 2030 werden rund 70 Prozent der in Indien lebenden Menschen der Mittelschicht angehören. Zu dieser Bevölkerungsgruppe zählen auch hunderte Millionen von Menschen der Generation Y, die nicht „jener Art von Problemen ausgesetzt waren, die noch ihre Eltern kannten“, sagt die Steelcase Forscherin Elise Valoe. Die chinesische Generation Y ist offen für den Wandel, insbesondere seitdem sich das Land immer mehr dem Rest der Welt öffnet. Laut Valoe ist sie außerdem optimistisch und eher von Konsumgütern geprägt als von politischen Spannungen.

## **BEGRENZTE RESSOURCE**

Eine weitere Schwierigkeit ist der Ressourcenmangel. Das wettbewerbintensive Umfeld führt dazu, dass die Gewinnmargen selbst in den besten Zeiten gering sind, und dass sich die Notwendigkeit des Kostensparens fest in den Köpfen vieler lokal vor Ort arbeitender Manager verankert hat. Niemand wird also alte Möbel einfach wegwerfen oder mit dem Büro umziehen, schlicht weil es in den überfüllten Geschäftsvierteln keinen Platz mehr gibt – Manager haben mehr als volle Terminkalender und wenig Zeit für alles, was nicht als absolut wesentlich betrachtet wird. Zur gleichen Zeit, und das gilt zumindest für internationale Firmen, haben genau diese Manager aber auch mit der Notwendigkeit zu kämpfen, die globalen Unternehmenswerte und -standards zu pflegen und dabei die Kosten niedrig zu halten.

„Es gibt große Unterschiede zwischen den lokalen und globalen Vorstellungen davon, wie die Dinge hier ablaufen sollen“, sagt Scott Dorn, Managing Director im Ruhestand des Bereichs Global Property Operations bei General Electric.

Der Wettbewerb um talentierte Mitarbeiter in diesen Wachstumsmärkten ist enorm. Die Zahl der berufstätigen Bevölkerung in Indien steigt rasant, sodass deren Anteil in den nächsten 25 bis 30 Jahren um die Gesamteinwohnerzahl der USA ansteigen könnte. Dennoch existiert ein großer Nachholbedarf bei den Akademikern, die über gute technische Fähigkeiten verfügen und fließend Englisch sprechen. China verfügt über eine andere demografische Dynamik. So wird seine insgesamt alternde Bevölkerung laut McKinsey dazu beitragen, dass die Zahl der hochqualifizierten Arbeitskräfte bis 2020 um 23 Millionen abnimmt – trotz umfangreicher Fortbildungs- und Schulungsmaßnahmen. Steelcase Forschungen zeigen, dass das Gewinnen und Halten qualifizierter Mitarbeiter in beiden Ländern zu den größten Sorgen der Arbeitgeber zählt.

Auch der Immobilienbereich ist in Indien und China nicht frei von Zwängen. Sieben der zehn teuersten Immobilienmärkte befinden sich in Asien. Und so steht Unternehmen der Wachstumsmärkte grundsätzlich wenig Platz zur Verfügung, um große Belegschaften unterzubringen – was sie in ihren Bemühungen einschränkt, kreative und effektive Arbeitsplätze zu schaffen, und überdies zu harten Entscheidungen bei der Optimierung bestehender Flächen führt.

Die Büroflächen vieler Unternehmen in Wachstumsmärkten sind meist nicht groß genug für die Anzahl der Beschäftigten, was die Möglichkeit mindert, effektive Arbeitsumgebungen zu schaffen.

---

## **DIE VERÄNDERTE ORGANISATIONSMODELLE ZUSAMMENSETZUNG UND ART DER ARBEIT**

Wenn Menschen westlicher Länder über Büroarbeit in Indien und China nachdenken, dann nehmen sie oft an, hier ginge es nur um Callcenter oder die Bearbeitung von Routineaufgaben. Doch selbst wenn es in diesen Ländern nach wie vor tatsächlich Callcenter gibt, verrichten inzwischen viele Unternehmen weitaus anspruchsvollere Arbeiten – nicht zuletzt weil die Verfügbarkeit hochqualifizierter Arbeitskräfte stetig ansteigt. Auch Accenture begann in Indien mit einem Callcenter und bearbeitet dort heute wesentlich komplexere Aufgaben wie etwa Analyseverfahren und Softwareentwicklungen.

„Es gibt einen deutlichen Anstieg in der lokalen Produktentwicklung, was zu einem neuen Bedarf an kreativen hochqualifizierten Wissensarbeitern, aber auch zu veränderten Verhaltensweisen am Arbeitsplatz führt. Unternehmen streben nicht nur nach mehr Effizienz, sondern auch nach mehr kreativer Kompetenz. Die Zusammensetzung und die Art der Arbeit, die die Menschen in diesen Märkten erledigen, verändern sich – und das hat große Auswirkungen auf den Arbeitsplatz“, erklärt Valoe.

Die Steelcase Studie ermittelte vier Organisationsmodelle:

- Aufgabenorientiert
- Prozessorientiert
- Funktional
- Matrix

Während hervorragende Leistungen bei der Aufgaben- und Prozessbewältigung für viele Unternehmen der Wachstumsmärkte noch immer wichtige Ziele darstellen, verändert sich das Wesen der Arbeit mit einer bemerkenswerten Geschwindigkeit. Egal, welche Art der Arbeit bestimmte Unternehmen oder Büros leisten, sie alle stehen der Herausforderung des permanenten Wandels gegenüber – auf organisatorischer wie auch auf individueller Ebene. Daraus ergeben sich viele Anforderungen an den Arbeitsplatz. Haben Unternehmen erst einmal das Wesen ihrer Arbeit verstanden, dann können sie auch Arbeitsumgebungen schaffen, die ihnen helfen, im Wettbewerb erfolgreich zu sein..

## Organisationsmodelle

### FUNKTIONALE ORGANISATION

Organisationsmodell, das darauf fokussiert ist, zu jener Kreativität und Disziplin anzuregen, die führende lokale Firmen oder Geschäftsbereiche brauchen, um zu globalen Herausforderern zu werden, oder um als globales Zentrum für spezifische Betriebsfunktionen zu dienen

**Herausforderungen:** Der Mangel an spezialisierten Talenten schränkt die Kompetenz und das Unternehmenswachstum ein

**Faktoren:** Wachsende Kompetenz; Halten von talentierten Mitarbeitern; Unterstützung verschiedener Arbeitsweisen

**Ziel Für den Arbeitsplatz:** Leistungsträger fördern

### MATRIXORGANISATION

Organisationsmodell, das darauf fokussiert ist, ein wirklich integriertes Unternehmen zu schaffen, das globale Chancen ergreift und über multikulturelle, geografisch getrennt und trotzdem intensiv zusammenarbeitende Teams verfügt

**Herausforderungen:** Die Komplexität der über die ganze Welt verteilten Arbeit vermindert die Geschwindigkeit und Beweglichkeit

**Faktoren:** Räumlich verteilte Zusammenarbeit, hierarchische Führungsstrukturen, geringer oder eingeschränkter Informationsfluss

**Ziel Für den Arbeitsplatz:** Vertrauen aufbauen

### AUFGABENORIENTIERTE ORGANISATION

Organisationsmodell, das darauf fokussiert ist, Kosten zu senken, um dadurch zur tragfähigen Grundlage für vergleichsweise einfache Geschäftsprozesse und Dienstleistungen zu werden – z.B. Callcenter

**Herausforderungen:** Eine aktive Mitarbeiterbeteiligung ist mit sich wiederholenden Aufgaben schwer zu erreichen

**Faktoren:** Deutlicher Fokus auf den Personalkosten, hohe Arbeitsplatzdichte, geringe Mitarbeitermotivation, starke Fluktuationsrate

**Ziel Für den Arbeitsplatz:** Verbesserte Einbindung der Mitarbeiter

### PROZESSORIENTIERTE ORGANISATION

Organisationsmodell, das darauf fokussiert ist, effiziente und hochwertige Quellen für Fachwissen zu etablieren – in Bereichen wie z.B. technische Entwicklung, Beschaffung und Analyseverfahren

**Herausforderungen:** Kaum einschätzbare Arbeitsbedingungen erschweren eine konstante Qualität

**Faktoren:** Schnelle Schulungen für große Belegschaften, Weiterentwicklung von Arbeitsprozessen und Teams, unvorhergesehene Störungen

**Ziel Für den Arbeitsplatz:** Etablieren von Resilienz

## STEREOTYPE ÄNDERN

Das stereotype Bild eines Callcenters – überfüllte Räume, hintereinander aufgereihete identische Arbeitsplätze, austauschbare Angestellte – scheint nicht viel Raum für eine kreative Bürogestaltung zu lassen. Doch selbst ein Callcenter verfügt über komplexe soziale Zusammenhänge, und es sind die Feinheiten in seiner Struktur und Funktionsweise, die maßgeblich darüber entscheiden, ob dort produktiv und effizient gearbeitet wird, oder ob es mit einer geringen Arbeitsmoral und hohen Fluktuationsraten zu kämpfen hat. Ein zufriedener und motivierter Callcenter-Mitarbeiter kann einen wesentlich besseren Service bieten als ein entfremdeter und schlecht gelaunter Kollege.

„Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten ist etwas, woran wir jeden Tag denken“, sagt Bruce Bungaard, Leiter des Immobilienbereichs bei der United Health Group, dem Betreiber eines großen Callcenters in China. „Die Gesamtgestaltung, die Qualität der Dienstleistung und die räumlichen Annehmlichkeiten spielen eine wichtige Rolle dabei, wie Mitarbeiter ihre Arbeitsumgebung wahrnehmen. Ziel ist es, eine Büroarbeitsumgebung zu entwickeln, die so flexibel und anpassungsfähig ist, dass sie auch unsere Kunden bestmöglich unterstützt.“

„Unternehmen müssen aber noch immer vorsichtig sein, wenn sie an jenen Punkt kommen, an dem das Geld die Wettbewerbsfähigkeit belastet“, sagt Bungaard. Mit anderen Worten: Wesentlich ist es, ein Callcenter angenehmer und produktiver zu machen, ohne dafür aber mehr Geld auszugeben.

Arbeit in Wachstumsmärkten dreht sich nicht mehr nur um Callcenter. Es gibt vielmehr eine steigende Zahl an lokalen Produktentwicklungen, die die Nachfrage nach kreativen, hochqualifizierten Mitarbeitern erhöhen und auf das Verhalten am Arbeitsplatz verändern.

Eine der größten Herausforderungen in überfüllten Callcentern ist die Vereinfachung der Zusammenarbeit zu zweit – jener Art zu arbeiten, die Steelcase Forscher gerade für Firmen in Wachstumsmärkten als entscheidend betrachten. Wenn ein Callcenter-Mitarbeiter im Gespräch mit Kunden in Schwierigkeiten gerät, sollte er sich an einen Vorgesetzten oder erfahreneren Kollegen wenden können, der schnell seinen Stuhl herüberschiebt, um zu helfen. Je komfortabler das für alle Beteiligten ist, desto besser.

Die Zusammenarbeit zu zweit ist auch bei anspruchsvolleren Tätigkeiten wichtig, bei denen das Prozesshafte im Vordergrund steht – wie etwa im Engineering Center von Cummins Inc. im indischen Pune. Für andere Niederlassungen von Cummins in aller Welt bearbeiten die Beschäftigten dort Analyseergebnisse von Motoren: effiziente, präzise und vorhersehbare Arbeitsabläufe sind hierfür unerlässlich.

Anders als im Callcenter arbeiten die Ingenieure und Analysten in kleinen Teams, mit einem Supervisor an der gleichen Bench. Die informelle Zusammenarbeit zu zweit ist dort dennoch üblich – sie steht für das gesunde Spannungsverhältnis zwischen dem Bedürfnis, einen anspruchsvollen und komplexen Prozess zu organisieren und der Flexibilität, effiziente Problemlösungsstrategien zu ermöglichen.

Die Cummins-Teams müssen sich oft mit Kollegen aus aller Welt austauschen, was wiederum andere Anforderungen an den Arbeitsplatz stellt, um die Zusammenarbeit insgesamt zu verbessern. Und weil die Teams projektabhängig häufig größer, kleiner oder anders zusammengesetzt werden, ist auch ein hohes Maß an Flexibilität in der Büroausstattung nötig.

Mahendra Bangalore, Chief Information Officer für Willis Processing Services (Indien), eine Abteilung der internationalen Versicherungsvermittlung Willis Group, sagt, dass die vom Unternehmen eingestellten Studienabgänger einen „lebendigen, hellen und farbenfrohen“ Arbeitsplatz wollen. „Als Antwort hierauf versuchen wir, ihnen ein gewisses ‚Wow-Gefühl‘ zu vermitteln, damit sie heute und auch in Zukunft jeden Tag gern ins Büro kommen.“

### **Eine der größten Herausforderungen in überfüllten Callcentern ist die Vereinfachung der Zusammenarbeit zu zweit - jener Art zu arbeiten.**

Willis entwickelt derzeit einen neuen, 12.000 Quadratmeter großen Hauptsitz, dessen Büros als Modell für weltweit viele weitere Büros des Unternehmens dienen könnten. Dort soll es unter anderem auch einige Räume für die formelle und informelle Zusammenarbeit geben.

Ein weiterer Schlüsselaspekt ist für Bangalore, dass alle Räume multifunktional und einfach umzukonfigurieren sind – mit zwei bis drei Arbeitsschichten pro Tag und mit immer wieder neuen Arbeitsaufgaben ist Flexibilität unerlässlich. Aus diesem Grund, aber auch weil das gestalterisch und technisch nach dem neuesten Stand ausgestattete Büro als Muster für zukünftige Büros dienen sollte, wurde alles von den Faltschichten bis hin zu den speziellen Steckdosen eingehend getestet. Hohe Decken und viel Tageslicht sollen – wie schon im bestehenden alten Hauptsitz – auch die neuen Räume prägen. Ziel ist es, ein angenehmes Umfeld zu schaffen, das zugleich zur Stärkung der Unternehmenswerte rund um Transparenz, Offenheit und das Vermeiden von „Arbeitsilos“ beiträgt.

Aufgrund der hohen Belegungsdichte müssen Arbeitsräume in Wachstumsmärkten multifunktional und leicht umzugestalten sein. Dieser Loungebereich dient z.B. auch als informeller Besprechungsbereich.

---

## **MITARBEITER INSPIRIEREN UND MOTIVIEREN**

Für Unternehmen mit hohem funktionalem Anspruch sind hochqualifizierte Wissensarbeiter das wichtigste Kapital. Zu den Herausforderungen dieser Firmen zählt nicht nur, das Wohlbefinden und die Produktivität der Belegschaft zu erhalten, sondern auch dafür zu sorgen, dass die Mitarbeiter inspiriert und auch hochmotiviert bleiben. „Die individuellen Fähigkeiten, Kompetenzen und Meinungen sind wesentlich, wenn Unternehmen eine funktionale Expertise etablieren wollen“, sagt Valoe.



Der TV-Sender Tata Sky, ein Joint Venture aus dem indischen Mischkonzern Tata und Fox's Sky Television, plante für seine 190 Mitarbeiter am Hauptsitz Büroflächen, die unter anderem über Spielbereiche und Bereiche für den sozialen Austausch verfügen. Der ungewöhnliche kreisförmige Grundriss vermittelt dabei das Gefühl von Offenheit und präsentiert zugleich gut sichtbar Brandingelemente des Unternehmens. Resultat ist ein vitaler Raum, der die Kreativität und spontane Interaktionen fördert und dabei gleichzeitig auf subtile Weise den Stolz des Senders zum Ausdruck bringt.

Um sich dem Tempo des Wandels anzupassen und die Mitarbeiter optimal zu unterstützen, müssen Unternehmen unterschiedliche Arten von Arbeitsplätzen integrieren. „In dem Maße wie sich die Wachstumsmärkte weiterentwickeln, müssen sich auch die Büroflächen anpassen und weiterentwickeln“, sagt Jason Heredia, die bei Steelcase als Vice President den Bereich Marketing für den asiatisch-pazifischen Raum leitet.

Eine der größten Hürden auf dem Weg zu vielfältigeren Arbeitsplätzen ist die Dichte – eine unübersehbare Lebensrealität in Asien, die oft nicht nur die Arbeitsbedingungen im Büro beherrscht, sondern auch den gesamten Alltag außerhalb der Arbeitsstätten. „Die täglichen Herausforderungen, denen die Menschen schon auf dem Weg zur Arbeit begegnen, können neue Probleme am Arbeitsplatz verursachen“, erläutert Heredia und weist auf lange quälende Pendlerstrecken, aber auch auf schwierige Wohnsituationen hin. Im Vergleich hierzu kann das Büro für die Mitarbeiter so etwas wie eine Zufluchtsstätte sein. Daher ist es auch besonders wichtig, die Dichte im Büro zu „humanisieren“.

### **„Das Büro für die Mitarbeiter kann so etwas wie eine Zufluchtsstätte sein.“**

---

**JASON HEREDIA** | Vice President, Marketing Steelcase Asia Pacific

In weiten Teilen Indiens gleichen Fahrten mit öffentlichen Verkehrsmitteln einem Albtraum, und auch Sicherheitsfragen können eine große Rolle spielen. Daher müssen sich Unternehmen, die glückliche und motivierte Mitarbeiter haben wollen, Gedanken über die alltäglich erlebten Erfahrungen machen – und diese beginnen nicht erst, wenn sie das Büro betreten, sondern schon wenn sie ihre Wohnung verlassen.

Sie müssen aber ebenso erkennen, dass diese Mitarbeiter – anders als viele ihrer westlichen Kollegen – nicht den Luxus haben, selbst darüber zu entscheiden, wo sie arbeiten. Während die Beschäftigten in manchen Teilen der Welt einfach in ein Café gehen, um nachzudenken oder jemanden zu treffen, sieht die Realität in den Wachstumsmärkten anders aus. Solche Orte gibt es entweder nicht oder sie sind aufgrund sechsspüriger Straßen schwer zu erreichen – schlechte Voraussetzungen für eine kurze Pause. Die Betriebskantine im neuen Büro der Willis Group wurde so konzipiert, dass sie sich – wie eine Art internes Starbucks Café – zum Arbeiten ebenso eignet wie für informelle Treffen.

## **DIE BÜROGESTALTUNG: KATALYSATOR DES WANDELS**

84 Prozent der Weltbevölkerung lebt heute in Schwellenländern. Die Möglichkeiten in diesen Märkten sind grenzenlos, dafür sind die Herausforderungen gewaltig. Obwohl es viele Arbeitsmarktfragen gibt, die die Unternehmen weder kontrollieren noch steuern können, gibt es doch zahlreiche Strategien, die ihnen helfen können, auch unter diesen unbeständigen Bedingungen zu gedeihen. Beispielsweise lassen sich Arbeitsplätze als Katalysator des Wandels konzipieren. Sind sie so gestaltet, dass sie jene Arten der Arbeit unterstützen, die die Menschen heute und morgen verrichten, dann fördert dies nicht nur deren Effizienz und Kreativität. Vielmehr sind sie dadurch auch inspiriert, die beste Arbeit zu leisten, ihr gesamtes Potenzial zu entfalten und ihren Unternehmen zum Erfolg zu verhelfen.

---

## **DIE REALITÄT**

Drei Wege, wie der Arbeitsplatz diese drei Herausforderungen angehen kann:

1. Verbessern Sie das Mitarbeiterwohlbefinden auch in einem sehr dichten Arbeitsplatzumfeld
2. Schaffen Sie auch bei begrenzten Platzverhältnissen vielfältige Räume
3. Sorgen Sie angesichts sich schnell verändernder Anforderungen und begrenzter Ressourcen für ein Höchstmaß an Resilienz

## **1. EVERBESSERN SIE DAS MITARBEITERWOHLBEFINDEN AUCH IN EINEM SEHR DICHTEN ARBEITSPLATZUMFELD**

Um das Engagement der Mitarbeiter aufrechtzuerhalten, ist es unerlässlich die Arbeitsplätze so zu gestalten, dass sie die körperlichen, kognitiven und seelischen Bedürfnisse erfüllen. Was prinzipiell für alle Arbeitsumgebungen dieser Welt gilt, ist in den Wachstumsmärkten von noch größerer Bedeutung, weil die Erwartungen der Mitarbeiter, die mit dem rasanten Wandel Schritt zu halten versuchen, höher sind.

### **Michael Held**

#### **Design Director, Steelcase Asia Pacific**

Als Deutscher, der bereits in fünf Ländern tätig war und einen Abschluss in Industriedesign hat, leitet Michael Held den asiatisch-pazifischen Teil des „Global Design Teams“ von Steelcase. Mehr als zehn Jahre lebte und arbeitete Held in Asien und ist nun verantwortlich für die Produktentwicklungsinitiativen in dieser Region. Sein Fokus liegt dabei auf Wachstumsmärkten.

„Die Arbeit von heute ist körperlich und kognitiv fordernd. Daher sollten Arbeitsumgebungen so gestaltet werden, dass sie den Menschen helfen, mit dem Stress, den sie verursachen, besser zurechtzukommen“, sagt Michael Held, Steelcase Director Design für den asiatisch-pazifischen Raum. „Oft lässt sich die Dichte in den Räumen nicht reduzieren, dennoch kann man einiges tun, um die Arbeitsatmosphäre für die dort arbeitenden Menschen zu verbessern.“ In Callcentern z.B. bieten einfache, als Treffpunkte ausgebildete Bereiche am Ende einer Bench einen Ort, an dem Mitarbeiter ihre Sachen ablegen können, um komfortabler auf den Schichtwechsel zu warten.

„Den Menschen Komfort, aber auch Kontrollmöglichkeiten am Arbeitsplatz zu bieten, trägt ebenfalls dazu bei, die Arbeitsatmosphäre zu verbessern“, sagt Held. In einem Callcenter können selbst kleine Whiteboards am Schreibtisch oder Namensschilder am Stuhl helfen, für ein Gefühl der Ordnung und Kontrolle zu sorgen. Stauräume für Rucksäcke oder für Schuhwechsel sind vor allem dann wichtig, wenn das Büro – auch wenn es überfüllt ist – für Mitarbeiter mit langen Schichten und weiten Arbeitswegen eine Art zweites Zuhause sein sollte.

Sichtschutzelemente können ebenfalls helfen, die Belegungsdichte angenehmer zu gestalten. Für Michael Held müssen diese nicht zwangsläufig als physische oder visuelle Barrieren wahrgenommen werden. „Schon so einfache Dinge wie kleine Screens zwischen Bencharbeitsplätzen können den Menschen zu persönlichen Räumen verhelfen. Für mehr Menschlichkeit sorgt auch die Möglichkeit, den Arbeitsplatz individuell einrichten zu können – z.B. mit Pinnwänden für Fotos von Freunden und der Familie, oder durch die Freiheit, selbst darüber entscheiden zu können, wie man sich am Schreibtisch positioniert.“

Held empfiehlt aber auch, die Menschen dabei zu unterstützen, ihre Körperhaltung während des Arbeitstages immer wieder zu verändern – z.B. vom Sitzen am Schreibtisch zum Stehen oder zum Sitzen in der Lounge. Diese Wechsel sind für das körperliche und kognitive Wohlbefinden von großer Bedeutung, weil sie den Mitarbeitern helfen, konzentriert und engagiert zu bleiben. Und nicht zuletzt wird es mit viel Tageslicht gelingen, eine bessere allgemeine Stimmungslage zu schaffen.

Strategisch günstig platzierte Bereiche mit Möblierungen in Stehhöhe fördern den sozialen Austausch und schaffen Orte für kurze Besprechungen.

Eine nahtlos verteilte Zusammenarbeit sorgt dafür, dass geografisch getrennt arbeitende Teams sich gleichberechtigt fühlen und Vertrauen aufbauen. Arbeitsplatzkonfigurationen, die zum Wechsel der Körperhaltungen anregen, helfen den Mitarbeitern, engagiert bei der Sache zu bleiben.

In Großraumbüros eingebundene Arbeitsplätze von Führungskräften beschleunigen das Problemlösen und fördern den Wissensaustausch.

---

## **2. SCHAFFEN SIE AUCH BEI BEGRENZTEN PLATZVERHÄLTNISSEN EINE VIELFALT AN RÄUMEN**

Eine große Bandbreite an vielfältigen Räumen, die es den Mitarbeitern ermöglichen auf unterschiedliche Arten zu arbeiten, verbessert nicht nur das Wohlbefinden und festigt damit die Bindung zum Unternehmen, sondern treibt auch andere Geschäftsziele voran.

Diese Räume sehen in den Wachstumsmärkten völlig anders aus als bei uns – schlicht, weil dort weniger Platz zur Verfügung steht. „Die Vorstellung von einem Raum mit nur einer Nutzungsmöglichkeit erscheint in einer Kultur der extremen Dichte als viel zu luxuriös“, sagt Held. „Wenn Raum wirklich knapp ist, dann ist diese Bandbreite an Räumen auf weniger Orte verteilt, die dann aber mehr leisten müssen. Räume müssen multifunktional konzipiert werden.“

Eine Arbeitsumgebung mit Benches kann so konzipiert werden, dass sie sowohl die Einzel- als auch die Teamarbeit unterstützt.

„Mehr Platz zu haben, macht Räume nicht zwangsläufig besser“, betont Held. „Wesentlich ist stattdessen die Optimierung von Räumen und deren unmittelbarer Umgebung. Einzelbüros von Managern müssen z.B. die Möglichkeit für Zweiergespräche und Mentoring bieten. Und wenn Manager an derselben Bench sitzen wie ihre Mitarbeiter, können etwas größere Schreibtische, zusätzliche Arbeitsflächen oder ein zweiter Stuhl für Teamarbeit einerseits seine besondere Stellung hervorheben (Hierarchie spielt in Indien und China noch immer eine große Rolle), andererseits aber auch das schnelle Lernen vereinfachen.

Informelle Bereiche am Kopfende einer Bench fördern spontane Gespräche und schaffen einen Ort für die Zusammenarbeit zu zweit.

Sie können insbesondere für das kreative Arbeiten wichtig sein. In den Büros der Werbeagentur Ogilvy & Mather's in Mumbai ist eine Pantry der Ort für Geburtstagsfeiern und den sozialen Austausch, der für die Unternehmenskultur entscheidend ist. Kleine Teams nutzen diesen Bereich, der im Büro das Gefühl von Freiheit und Lebendigkeit vermittelt, auch für die informelle Zusammenarbeit.

Räume mit abgetrennten Bereichen erlauben es den Mitarbeitern, sich allein zu konzentrieren oder leise Zweiergespräche zu führen – ohne dabei viel Platz zu beanspruchen. Diese Räume können prinzipiell überall im Büro platziert werden, um Bereiche für Zusammenarbeit zu bieten.

Multifunktionale Bereiche wie Empfangsbereiche, Lobbys und Cafés dienen als Orte der informellen Zusammenarbeit und des sozialen Austausches.

Mit Benches lassen sich Bereiche für konzentriertes Arbeiten schaffen. Die integrierte Organisationsschiene spart wertvolle Fläche, indem sie Dinge wie Monitore über die Arbeitsfläche hebt. Dies ermöglicht die Zusammenarbeit zu zweit auch an einem Arbeitsplatz, und fördert das schnelle Problemlösen unter Kollegen.

---

### **3. MULTIFUNKTIONALE BEREICHE WIE EMPFANGSBEREICHE, LOBBYS UND CAFÉS DIENEN ALS ORTE DER INFORMELLEN ZUSAMMENARBEIT UND DES SOZIALEN AUSTAUSCHES**

Der dritte Faktor für die Konzeption von Räumen in Wachstumsmärkten ist Resilienz. Wie können Räume den Unternehmen helfen, auf veränderte Geschäftsprozesse, weiterentwickelte Bedürfnisse bei der Arbeit sowie wachsende Bevölkerungszahlen zu reagieren? Schnelles Wachstum und sich verändernde Arbeitsmuster machen es erforderlich, dass Veränderungen im Büro schnell und einfach möglich sind, ohne jedes Mal von ganz vorn beginnen zu müssen.

Flexibilität oder Modularität sind für Michael Held unerlässlich. Modulare Strukturen aus Komponenten, die sich leicht neu konfigurieren lassen, erleichtern den Umbau von Räumen aufgrund von Anpassungen an veränderte Geschäftsbedürfnisse. Benchlösungen, die den Anbau oder das Entfernen von Bauteilen zulassen, ohne die Basis zu bewegen, ermöglichen eine problemlose Adaptierbarkeit. Anbauelemente für Arbeitsflächen sowie Sichtschutzelemente lassen sich nachträglich ergänzen, um Veränderungen bei der Teamzusammensetzung zu unterstützen oder um den Schwerpunkt von Einzel- auf Gruppenarbeit zu verlegen.

Multifunktionale Räume, die mehr als nur eine Aktivität unterstützen, sind ebenfalls wesentlicher Bestandteil der räumlichen Vielfalt. Arbeitsumgebungen sollten so konzipiert sein, dass sie unterschiedlichste Menschen, Ressourcen und Arbeitsmittel in unmittelbarer Nähe zusammenbringen. Dies unterstützt die Clusterbildung und fördert die gegenseitige Befruchtung von Menschen, Ideen und Erfahrungen.

Leistungsfähige Gemeinschaftsräume sollten multifunktional sein und über Möbelkonfigurationen verfügen, die während des gesamten Arbeitstages zum sozialen Austausch, zur Erholung und zu Momenten der Ruhe anregen. Hier können die Mitarbeiter gegenseitiges Vertrauen aufbauen und ein Zugehörigkeitsgefühl entwickeln.

Modulare Planungsprinzipien erlauben es, schnell auf veränderte Bedürfnisse reagieren zu können – z.B. durch Benchlösungen, die den Anbau oder das Entfernen von Bauteilen zulassen, ohne die Basis zu bewegen. Anbauelemente für Arbeitsflächen und Sichtschutzelemente lassen sich nachträglich ergänzen, um Veränderungen bei der Teamzusammensetzung zu unterstützen.

Um dynamischere Arbeitsumgebungen zu schaffen, die komplexe Arbeitsvorgänge und die spontane Zusammenarbeit unterstützen, sollten informelle Teambereiche in das Gesamtkonzept integriert werden.

---

## **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 Krankenhauseinrichtungen und Experte für innovative Raumlösungen. Unsere innovativen Produkte beruhen auf umfassenden Forschungsanstrengungen.