

Ein neues Mindset

Wie Räume kognitive Kraft entfalten

🕒 Lesen 5 Minuten

Jeden Morgen bringen wir unser einzigartiges menschliches Potenzial mit zur Arbeit. Es ist der Motor unserer Kreativität, unserer Resilienz und unserer Fähigkeit, mit anderen in Verbindung zu treten.

Doch allzu oft behandeln wir unser Gehirn wie Software: Wir erwarten, dass es grenzenlos leistungsfähig ist und jederzeit problemlos läuft. Dabei ist unser Gehirn keine Maschine, sondern ein lebendiges Organ. Es ermüdet und reagiert auf seine Umgebung – auf Lärm und visuelles Chaos –, so wie unsere Lungen auf die Luftqualität reagieren.

Wir versuchen, Arbeit des 21. Jahrhunderts zu leisten – KI-gestützt, schnell, synthetisch – mit einem Gehirn, das ursprünglich aufs Überleben ausgelegt war. Doch KI kann nicht ersetzen, was den menschlichen Geist ausmacht: Probleme zu lösen und neue Ideen zu entwickeln. Wir brauchen ein neues Mindset – eines, das Menschen hilft, in der Ära der KI besser zu denken.

Wir leben heute in der sogenannten Brain Economy. Laut einem aktuellen Bericht, der beim World Economic Forum gemeinsam mit dem McKinsey Health Institute veröffentlicht wurde, „markiert sie eine neue Grenze, in der menschliche Intelligenz und künstliche Intelligenz partnerschaftlich zusammenarbeiten und so höhere Produktivität und größere Resilienz ermöglichen.“ Der Bericht plädiert für den Aufbau von „Brain Capital“ – einer Kombination aus Gehirngesundheit, also der funktionalen Leistungsfähigkeit des Gehirns, und kognitiven Fähigkeiten wie klarem Denken, Lernen, Aufmerksamkeitssteuerung, Entscheidungsfindung und Problemlösung. Kurz gesagt: alles, was wir bei der Arbeit tun.

Der Neurowissenschaftler Harris Eyre, Leiter der Brain Capital Alliance, bringt es auf den Punkt: Diese Ära erfordert einen Wandel „von einem Wirtschaftssystem, das Brain Capital verbraucht, hin zu einem System, das Brain Capital aufbaut“. Unternehmen haben viele Möglichkeiten, Brain Capital zu stärken – ein Aspekt wird dabei häufig übersehen: die gebaute Umwelt. Das wachsende Feld der Neuroarchitektur untersucht, wie physische Räume gestaltet sein müssen, um die mentale, emotionale und körperliche Gesundheit zu fördern.

Damit verändern sich die Anforderungen an das Büro. Es ist längst nicht mehr nur ein Arbeitsplatz – es muss zu einem Ort werden, der Denken aktiv unterstützt.

Kognitive Krise

Der moderne Arbeitsalltag kann sich anfühlen wie das Leben eines Tieres in freier Wildbahn. Wir sind permanent in höchster Wachsamkeit, scannen unsere Umgebung unablässig nach Informationen und Gefahren – oder eben nach Slack-Nachrichten. In diesem reaktiven Modus ist tiefes, konzentriertes Denken kaum möglich. Unser Gehirn kommt mit der täglichen Informationsflut nicht hinterher und Bildschirme verstärken das Problem zusätzlich.

Studien von Dr. Gloria Mark (UC Irvine) zeigen: Unsere durchschnittliche Aufmerksamkeitsspanne ist von 2,5 Minuten im Jahr 2004 auf nur noch 47 Sekunden im Jahr 2022 gesunken. Smartphones haben diese Entwicklung weiter beschleunigt.

Aufmerksamkeit ist zu einer kostbaren Ressource geworden – einer Art biologischem Treibstoff. Forschende unterscheiden dabei zwei Arten von Fokus: Die „kontrollierte Aufmerksamkeit“ ist hochoktaniger Premium-Treibstoff – sie befeuert tiefgehende Arbeit und strategisches Denken. Sie ist begrenzt und schnell erschöpft. Die „stimulusgetriebene Aufmerksamkeit“ hingegen ist günstiger, reaktiver Treibstoff: Sie springt an, sobald ein lautes Geräusch oder eine Bewegung unseren Blick auf sich zieht.

Schlecht gestaltete Großraumbüros zwingen uns in einen permanenten Zustand stimulusgetriebener Aufmerksamkeit. Wir verbrauchen wertvolle Energie, um Ablenkungen auszublenden – und haben am Ende kaum noch Ressourcen für die eigentliche Arbeit.

Hinzu kommt, dass ein grundlegendes biologisches Bedürfnis oft übersehen wird: kognitive Entlastung. Das Gehirn kann nicht alles gleichzeitig speichern. Es braucht physische Umgebungen, die Gedanken „für uns festhalten“. Wenn wir am Whiteboard skizzieren oder Inhalte an die Wand pinnen, lagern wir unser Arbeitsgedächtnis in den Raum aus. So wird das Gehirn von Speicheraufgaben entlastet und kann Informationen besser verarbeiten. Ein Laptop-Bildschirm kann diese räumliche Leinwand nicht ersetzen – er verengt den Blick und zwingt uns, durch isolierte Informationsfragmente zu scrollen, statt Zusammenhänge als Ganzes zu erfassen. Um komplexe Probleme zu lösen, muss das Gehirn aber das große Ganze sehen – nur so entstehen die entscheidenden Verbindungen.

Studie zur Daueraufmerksamkeit

Steelcase-Forschungsergebnisse liefern eine überraschende Erkenntnis: Visuelle Abschirmung hilft Menschen, mit Ablenkungen besser umzugehen – sogar mit Lärm.

Die häufigste Beschwerde im Büro sind Ablenkungen, insbesondere in offenen Grundrissen mit **Bench-Arbeitsplätzen**. Was eigentlich Austausch und Zusammenarbeit fördern soll, führt durch zu viel Offenheit oft dazu, dass Menschen sich überreizt fühlen und kaum noch konzentrieren können. Eine gemeinsame Studie von Steelcase und dem Center for Healthy Minds der University of Wisconsin-Madison zeigt jedoch eine einfache Stellschraube, um mit Ablenkungen aller Art besser umzugehen: visuelle Privatsphäre.

Untersucht wurde die sogenannte „sustained attention“ – die Fähigkeit, sich über längere Zeit auf eine Aufgabe zu konzentrieren. Die Teilnehmenden lösten kognitive Aufgaben in zwei Umgebungen: an einem völlig offenen Bench-Arbeitsplatz und in einem halbgeschlossenen Einzelarbeitsbereich. In beiden Fällen wurde derselbe Hintergrundlärm abgespielt.

Das Ergebnis: Personen mit visueller Abschirmung erzielten bei Aufgaben, die anhaltende Aufmerksamkeit erforderten, deutlich bessere Ergebnisse – trotz identischer Geräuschkulisse. Sie machten weniger Fehler und konnten sich deutlich besser konzentrieren als die Teilnehmenden am offenen Arbeitsplatz.

Die Erklärung dahinter: Wenn wir visuellen Reizen ausgesetzt sind – etwa Menschen sehen, die lachen oder vorbeigehen –, verbraucht unser Gehirn Energie, um diese Eindrücke herauszufiltern. Besonders das periphere Sehen reagiert sensibel auf Bewegung. Was evolutionsbiologisch der Gefahrenwahrnehmung diente, lenkt im Arbeitskontext heute ab. Sichtschutzelemente wie Screens, Regale oder Raumtrenner verringern diese kognitive Belastung und verschaffen dem Gehirn zusätzliche Verarbeitungskapazität – etwa, um Lärm auszublenden. Das Resultat: bessere Leistung bei konzentrierten Tätigkeiten.

Vom Badge-Scan zur Denkleistung

Über Jahrzehnte hinweg lebten wir in der Ära der Anwesenheit. Präsenz galt als Maßstab für Erfolg: Wer morgens um 8:00 Uhr eincheckte und abends um 17:00 Uhr wieder ausstempelte, galt als produktiv.

Heute sieht die Realität anders aus. KI übernimmt Routineaufgaben und die wertvollste Ressource ist die kognitive Leistungsfähigkeit – die zutiefst menschliche Fähigkeit, mit Ambiguität umzugehen und souverän zu entscheiden. Wir sind in der Ära der Aufmerksamkeit angekommen. Geistige Gesundheit ist nicht länger „nur“ ein persönliches Wellbeing-Ziel, sondern ein strategischer Unternehmenswert.

„Nicht mehr der Ort definiert die Arbeit – sondern die Art des Denkens.“

PATRICIA KAMMER | Steelcase WorkSpace Futures Researcher

„In der Ära der Anwesenheit war das Büro vor allem ein Aufbewahrungsort für Menschen. In der Ära der Aufmerksamkeit muss es weit mehr leisten: Es muss Konzentration, Zusammenarbeit und Kreativität ermöglichen. Wer heute komplexe Probleme lösen will, braucht Umgebungen, die die kognitive Belastung verringern und nicht zusätzlich erhöhen“, so Kammer.

Viele Führungskräfte optimieren ihre Büros noch immer mit Blick auf Anwesenheit („Sind Sie da?“) – statt darauf, Leistung zu ermöglichen („Können Sie denken?“).

Der Arbeitsplatz heute: Ein neues Funktionsprinzip

Was sich ändert, wenn Leistung an kognitiver Wirksamkeit statt an Anwesenheit gemessen wird:

	Vergangenheit: Die Ära der Anwesenheit	Gegenwart: Die Ära der Aufmerksamkeit
Wichtigste Kennzahl	Badge-Scans + Belegungsquote	Leistungsfähigkeit + Ergebnisqualität
Die Kernfrage	„Sind Sie anwesend?“	„Können Sie denken?“
Werttreiber	Wissen ansammeln	Daten zusammenführen + Neues schaffen
Rolle des Bürose	Ein Ort für Mitarbeitende	Ein Motor für Innovation
Führungsstil	Vorgabe + Kontrolle	Autonomie + Verantwortung

Ergonomie für das Gehirn

In der Brain Economy brauchen wir ein neues Mindset für die Rolle von Design am Arbeitsplatz. Es reicht nicht mehr, Ablenkungen zu verringern – gefragt sind Räume, die Menschen dabei unterstützen, ihr volles Denkvermögen auszuschöpfen: komplexe Probleme zu lösen, kreativ zu arbeiten und auf Veränderungen souverän zu reagieren.

Lange Zeit ging die Wissenschaft davon aus, dass unser Gehirn nach der Kindheit aufhört zu wachsen. Heute wissen wir, dass Neurogenese – die Bildung neuer Nervenzellen – sowie Neuroplastizität, also die Fähigkeit des Gehirns, neue Verbindungen zu knüpfen oder bestehende zu stärken, ein Leben lang möglich sind. Sensorisch anregende Umgebungen, auch der Arbeitsplatz, können diese Prozesse fördern.

„Forschungsergebnisse zeigen, dass eine bereichernde Umgebung – also soziale, sensorische, körperliche und kognitive Anregung – neue Synapsen im Gehirn entstehen lässt und seine Struktur verändert“, erklärt Dr. Upali Nanda. „Bereichernde Umgebungen sind ein direkter und wirkungsvoller Weg zu besserer geistiger Gesundheit.“

Die Fotos zu diesem Beitrag sind im Flourish entstanden, einem Social Hub in der San Francisco Bay Area. Flourish ist Teil von Bishop Ranch, einem vernetzten Live-Work-Quartier. In Zusammenarbeit mit dem Steelcase-Händler One Workplace und dem Designstudio AP+I Design entstand ein inspirierender Ort, an dem Menschen zusammenkommen, arbeiten oder neue Energie schöpfen können – durch die Verbindung von Hospitality-Komfort und Räumen, die konzentriertes Arbeiten unterstützen.

So selbstverständlich wir ergonomische Stühle akzeptieren, um unsere Wirbelsäule zu unterstützen, können Designer*innen heute mit ähnlicher Präzision an „kognitiver Ergonomie“ arbeiten – und dabei den Fokus vom Körper zur Leistungsfähigkeit des Gehirns in Bezug auf seine Umgebung verschieben.

Es geht dabei nicht um den einen perfekten Raumtyp, sondern um eine Vielfalt an Räumen, die gezielt unterschiedliche Tätigkeiten unterstützen und gleichzeitig den Bedürfnissen des Gehirns gerecht werden.

Community-Based Design, der Ansatz, mit dem Steelcase seine eigenen Arbeitsräume gestaltet, bietet eine vielfältige Auswahl an „Bezirken“ oder Zonen mit Räumen, die Menschen mehr Wahlmöglichkeit und Selbstbestimmung geben. So entsteht eine Infrastruktur für soziale Beziehungen, die geistige Gesundheit stärkt und kognitivem Abbau entgegenwirkt. Sie schafft Orte, an denen sich Aufmerksamkeit und Emotionen besser regulieren lassen – damit Menschen sich entfalten und Unternehmen agiler werden.

„Flexible Arbeitsumgebungen sind ein Paradebeispiel dafür, wie Design die geistige Gesundheit unterstützen kann“, so Dr. Debbie Beck, Principal bei Perkins & Will und maßgeblich beteiligt am jüngsten Bericht der Building Brains Coalition. „In solch flexiblen Umgebungen können Menschen den Platz an ihren individuellen Arbeitsstil und ihre Vorlieben anpassen – das stärkt Konzentration und kognitive Leistungsfähigkeit. Indem sie neue Technologien und Arbeitsweisen integrieren, halten flexible Umgebungen das Gehirn aktiv und agil und fördern mentale Resilienz und Produktivität.“

Arbeitsplatzgestaltung zur Förderung der Gehirngesundheit

Organisationen können unterschiedliche Raumtypen nutzen, um das Gehirn gezielt zu unterstützen:

Räume für Verbindung

Den offenen Grundriss zu verteufeln, ist dabei nicht nötig. Gemeinschaftsbereiche wie Cafés fungieren als „Stadtzentrum“ – eine entspannte Alternative zum eigenen Schreibtisch und ein Ort, an dem Begegnung entsteht. Ideal für gemeinsame Dynamik und spontanen Austausch.

„Einsamkeit versetzt das Gehirn in einen Alarmzustand“, erklärt Patricia Kammer. „Innovation ist nicht möglich, wenn wir uns sozial isoliert fühlen.“ Das Büro vermittelt eine kollektive Identität, die virtuelle Meetingplattformen nicht vollständig ersetzen können. Denn persönliche Begegnungen setzen Neurochemikalien frei, die Vertrauen und psychologische Sicherheit fördern – die Basis für Risikobereitschaft und Innovation.

Räume für Regeneration

Das Gehirn ist nicht auf einen Acht-Stunden-Sprint ausgelegt. Es braucht „mentale Pausen“, um sich zu regenerieren. Die Lösung liegt in unserer Biologie: Psychologische Studien zeigen, dass „positive Affekte“ – Gefühle von Freude und Geborgenheit – den Dopaminspiegel erhöhen und so kreatives Problemlösen verbessern.

NBBJ Fellow und Molekularbiologe Dr. John Medina weist darauf hin, dass die Natur ein besonders starker Auslöser für positive Affekte ist. Bestimmte Reize wirken direkt auf unsere Biologie: Farbpaletten in Blau-, Grün- und Orangetönen können die Konzentration fördern, während abgerundete Formen mehr Sicherheit vermitteln als scharfe Kanten. Natürliche Materialien wie Holz und Wolle wirken organisch, senken Stress und helfen, die kognitive Leistungsfähigkeit neu auszurichten.

Räume für Bewegung

Körpergefühl sowie unsere physische Umgebung beeinflussen kognitive Prozesse – einschließlich Gedächtnis, Emotionen und Entscheidungsfindung. Bewegung aktiviert Hirnareale, die beim Auslagern von Arbeitsgedächtnis helfen und dadurch Energie für andere Denkprozesse freisetzen.

Räume, die Bewegung fördern und physisch aktive Zusammenarbeit ermöglichen – etwa im Stehen, Anlehnen oder durch wechselnde Ausrichtungen –, unterstützen die Ausschüttung von Dopamin. Das verbessert Aufmerksamkeit, Kreativität und Problemlösefähigkeit. Arbeitsbereiche mit Whiteboards und vertikalen Pinnflächen regen zur aktiven Teilnahme an Workshops an und ermöglichen kognitive Entlastung: Indem Informationen sichtbar und dauerhaft im Raum präsent sind, wird das Arbeitsgedächtnis von Speicheraufgaben befreit. Der Raum wird zur externen Festplatte.

Räume für Fokus

Konzentriertes Arbeiten will geschützt werden. Die sogenannte „Inhibitionskontrolle“ beschreibt die biologische Energie, die nötig ist, um impulsive Reaktionen zu unterdrücken und Ablenkungen auszublenden. Sind wir ständigem Lärm und visuellen Reizen ausgesetzt, scannt unser Gehirn unbewusst den Raum. Damit offene Grundrisse funktionieren, müssen sie durch Bereiche mit hoher Privatsphäre ergänzt werden – etwa Pods oder abgeschirmte Arbeitsplätze, die Ablenkungen reduzieren. Konzentration braucht dabei nicht zwingend einen vollständig geschlossenen Raum.

Der Führungswechsel: Von Effizienz zu Kapazität

Design ist nicht die alleinige Antwort auf die Frage der Gehirngesundheit. Aber es ist „eine bislang unterschätzte Maßnahme, um kognitive Leistungsfähigkeit direkt zu beeinflussen“, so Dr. Nanda.

Für Führungskräfte bedeutet das: Es braucht andere Maßstäbe. Jahrzehntlang haben wir „operative Effizienz“ gemessen – also wie kostengünstig wir Mitarbeitende unterbringen können. Die Brain Economy fordert nun, unsere „Innovationskapazität“ zu messen: wie wirksam wir ihren Geist unterstützen.

Der Informationsfluss lässt sich nicht verlangsamen. Aber wir können Arbeitsplätze gestalten, die Aufmerksamkeit schützen, kognitive Belastung reduzieren und es ermöglichen, unser volles Potenzial auszuschöpfen. In der Brain Economy liegt der entscheidende Wettbewerbsvorteil nicht in der Quadratmeterzahl von Büroimmobilien. Er liegt in der kollektiven Fähigkeit der Mitarbeitenden, fokussiert zu denken und komplexe Probleme zu lösen.

„Die Gehirngesundheit Ihrer Mitarbeitenden ist der Motor für die Produktivität Ihres Unternehmens“, so Eyre.