

## **Wie Steelcase seine Angestellten wieder zurück im Unternehmen willkommen heißt**

**Dieser Artikel ist Teil unserer Serie zum Thema „Die nächsten Schritte planen: Der Arbeitsplatz nach Covid-19“**

Allmählich lockern die Behörden weltweit die Ausgangsbeschränkungen und Unternehmen bereiten sich auf die Rückkehr ihrer Angestellten an den Arbeitsplatz vor. Für das Steelcase-Führungsteam, das mit der Aufgabe betraut wurde, Strategien für das Vorgehen in der globalen Krise zu entwickeln, stand früh fest, dass ein agiles Vorgehen hierfür zwingend nötig war. „Wir haben es mit einer bisher unbekanntem Herausforderung zu tun und lernen jeden Tag dazu“, so Sara Armbruster, Vice President of Strategy bei Steelcase. Armbruster leitet das bereichsübergreifende Kernteam, das für die [weltweite Strategie von Steelcase bzgl. Covid-19](#) verantwortlich ist. „Die globale Pandemie hat ein massives und komplexes systemisches Problem erzeugt, das wirklich alles betrifft: Menschen, Orte, Gebäude, Reisen, einfach fast alle Interaktionen, die wir mit anderen Menschen haben. Um sinnvolle Entscheidungen zu treffen, reicht es nicht aus, sich nur auf einen betroffenen Bereich zu konzentrieren.“

# Nutzerorientierter Ansatz beim Design

Unternehmen erstellen momentan einen Fahrplan dazu, in welchem Tempo die Angestellten wieder ins Unternehmen zurückkehren sollen. Sie legen dabei mehr denn je Wert auf die Sicherheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter. Armbruster erläutert, dass Steelcase einen nutzerorientierten Design-Ansatz entwickelt hat, um das Thema anzugehen. Dieser entspricht in etwa der Vorgehensweise, die für die Entwicklung von Innovationen angewandt wird. „Wir finden es überaus wichtig, dass die Angestellten an den Arbeitsplatz zurückkehren. Arbeit ist schließlich eine soziale Tätigkeit und im Büro tauschen sich die Angestellten mit ihren Kollegen aus. Dort stehen ihnen auch die Tools zur Verfügung, die benötigt werden, um effektiv zusammenzuarbeiten und neue Ideen zu entwickeln und schließlich zu Innovationssprüngen beitragen. Deshalb bereiten wir uns gerade aktiv auf die Rückkehr der Mitarbeiter ins Unternehmen vor und unterstützen außerdem unsere Kunden dabei, ihre Angestellten wieder zurück ins Büro zu bringen. Wir wägen umsichtig alle Aspekte ab und machen uns ein Bild von den Bedürfnissen aller involvierten Parteien, bevor wir uns auf einen Standpunkt festlegen“, sagt sie.

Seit Wochen diskutiert sie mit ihrem Team täglich alle auftretenden Fragen. Der Zeithorizont hat sich enorm verkürzt. „Wir reden hier nicht mehr von Sprints, die in ein paar Wochen oder Tagen erledigt werden sollen“, sagt Armbruster. „Es hat sich gezeigt, dass in vielen Angelegenheiten täglich Entscheidungen getroffen werden müssen und wir uns als bereichsübergreifendes Team sehr schnell einig werden müssen. Die Art der Probleme, denen wir uns widmen müssen, die Geschwindigkeit, in der wir vorankommen wollen und die globale Reichweite dessen, was wir kommunizieren und entscheiden, haben dazu geführt, dass wir völlig anders vorgehen als normalerweise.“

Das zuständige Steelcase-Team hat viel Zeit und Energie eingesetzt, um immer auf dem neuesten Stand zu sein, was die von Gesundheitsexperten oder Organisationen wie der Behörde für Seuchenkontrolle in den USA oder der WHO kommunizierten Empfehlungen angeht. So konnte sich das Team ein besseres Bild von den Übertragungswegen des Virus machen und durchdachte Entscheidungen dazu treffen, wie der Arbeitsplatz trotz einiger noch unbekannter Variablen so sicher wie möglich gestaltet werden kann. „Unser Ziel war es – wo möglich – Lösungen zu finden, die wissenschaftlich untermauert sind“, sagt Armbruster. „Dies half uns bei der Entwicklung unserer Strategie für Steelcase. Wir haben global geltende Prinzipien genutzt, die auf lokaler Ebene angepasst werden können, je nachdem, was die örtliche Gesetzgebung und lokale Richtlinien erfordern.“

# Stimmungslage der Mitarbeiter

Vor der Rückkehr der Belegschaft führte Steelcase Umfragen und Gesprächsrunden mit den Mitarbeitern durch, um zu verstehen, wie diese sich fühlen. „Unsere Angestellten haben noch nie eine solche Krise mit weltweit spürbaren Auswirkungen erlebt und wir wollten wissen, wie sich die Mitarbeiter fühlen“, sagt Jill Dark, Director of Leadership & Talent Transformation. „Es ist wichtig, dass wir verstehen, welche Bedenken unsere Mitarbeiter haben und was sie motivieren wird, wieder ins Büro zurückzukehren. Wir mussten Entscheidungen treffen, die sich auf unsere Angestellten auswirken und wollten ihnen ein Mitspracherecht geben.“

Laut Dark neigen Menschen in Krisenzeiten dazu, Entscheidungen zu treffen, mit dem Ziel, Bedrohungen zu minimieren. Dies kann dazu führen, dass Entscheidungen auf rein emotionaler Basis getroffen werden anstatt aufgrund logischer Abwägungen. „Uns war es wichtig, datengestützte Entscheidungen zu treffen. Mithilfe von Umfragen konnten wir die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Rückkehr ins Unternehmen sowie das Tempo, in dem diese stattfinden sollte, beurteilen. Die Teilnahmerate (fast 67 %) bei dieser freiwilligen Umfrage war hoch“, erläutert Dark. „Wir stellten fest, dass das Interesse an dem Thema sehr stark war und es stark polarisiert.“

## Bereitschaft zur Rückkehr

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass sich die Steelcase-Mitarbeiter in drei etwa gleich große Lager aufteilen: Ein Drittel der Angestellten möchte so bald wie möglich wieder zurückkommen, am liebsten zum frühesten Zeitpunkt, an dem eine Rückkehr möglich ist. Ein weiteres Drittel ist sich unsicher, wann es zurückkehren möchte und die Mitarbeiter, die das letzte Drittel bilden, sind sehr zögerlich bzgl. der Rückkehr, häufig aufgrund gesundheitlicher Belange, die sie selbst oder eines ihrer Familienmitglieder betreffen. Diejenigen, die sich stark nach der Rückkehr sehnen, vermissen einerseits die Begegnungen mit anderen Mitarbeitern. Andererseits fehlen ihnen die Rahmenbedingungen und Tools, die eine Büroumgebung bietet, wie z.B. ergonomische Stühle, höhenverstellbare Tische, großflächige technologische Tools zur Zusammenarbeit, Whiteboards und Drucker.

Laut Dark werden die Mitarbeiter an einen Arbeitsplatz zurückkehren, der „sich sehr verändert hat. Eins bleibt jedoch unverändert: es ist wichtig, dass sich die Angestellten mit den Werten des Unternehmens identifizieren können und ein Zugehörigkeitsgefühl empfinden. Dies kann aber unter der langen Fernarbeit gelitten haben“, sagt sie. „Im Büro können wir diesem Bedürfnis nach Verbundenheit nachkommen. Wir möchten einen Weg finden, dies unseren Mitarbeitern in einem sicheren Umfeld zu ermöglichen. Wir haben von den Angestellten erfahren, dass sie mehr Sicherheit benötigen, bevor sie ins Unternehmen zurückkehren. Es ist Aufgabe des Unternehmens, einen Arbeitsplatz zu erschaffen, an dem sich die Mitarbeiter sicher fühlen.“

**Das Steelcase-Team, das für die Rückkehr an den Arbeitsplatz zuständig ist, hat sich dazu entschlossen, anfangs eine strikte Haltung zum Thema Sicherheit einzunehmen und diese später zu lockern, sofern dies wissenschaftlich gestützt ist und die Rahmenbedingungen es ermöglichen.**

Deshalb hat sich das Steelcase-Team, das für die Rückkehr an den Arbeitsplatz zuständig ist, dazu entschlossen, anfangs eine strikte Haltung zum Thema Sicherheit einzunehmen und diese später zu lockern, sofern dies wissenschaftlich gestützt ist und die Rahmenbedingungen es ermöglichen. „Kein Arbeitgeber möchte, dass es in seinem Unternehmen zu einem Ausbruch der Krankheit kommt. Die Mitarbeiter müssen spüren, dass das Unternehmen alles daran setzt, ihnen eine sichere Umgebung für ihre Rückkehr an den Arbeitsplatz zu bieten“, sagt sie.

Aus diesem Grund und aufgrund der entsprechenden behördlichen Empfehlungen hat Steelcase entschieden, auf die Verwendung von Gesichtsmasken für die Rückkehr an den Arbeitsplatz zu bestehen. Einige Mitarbeiter, die mit dieser Vorgehensweise nicht vertraut sind, haben diesbezüglich Bedenken geäußert. Dark weist allerdings darauf hin, dass das Unternehmen diesbezüglich vom Operations Team lernen konnte. Dieses Team arbeitet bereits wieder in den Unternehmensräumen und gab als Feedback, dass „die ersten vier Tage am schwierigsten sind und die Teammitglieder sich danach an den Gesichtsschutz gewöhnt hatten.“

Ende Mai wurde die erste Welle von Angestellten in München eingeladen, wieder ins Learning + Innovation Center (LINC) zu kommen. Kurz darauf folgten die Angestellten der Standorte Madrid, Paris und London.

## **Neue Richtlinien + Verhaltensweisen**

Um eine möglichst sichere Arbeitsumgebung zu erschaffen, hat Steelcase Richtlinien eingeführt, die viele Organisationen einsetzen, um neue Verhaltensweisen zu fördern:

- In Gemeinschaftsbereichen ist das Tragen von Gesichtsschutz für Angestellte und Gäste verpflichtend. Dies gilt auch für Einzelarbeitsplätze, falls es nicht möglich ist, einen Abstand von zwei Metern zum nächsten Mitarbeiter einzuhalten. Das Tragen von Gesichtsmasken kann auch abhängig von Faktoren wie dem Grad der Abgrenzung oder der Luftzirkulation erforderlich sein. Alle Angestellten erhalten ein Paket mit mehreren

Gesichtsmasken, wenn sie das erste Mal ins Büro zurückkehren.

- Alle Mitarbeiter müssen vor dem Betreten der Arbeitsstelle einen Online-Fragebogen zu gesundheitlichen Aspekten ausfüllen und vor Ort ihre Körpertemperatur messen lassen, um festzustellen, ob sie symptomfrei sind.
- Viele dieser Richtlinien und Verhaltensvorschriften haben wir weltweit in unseren Werken übernommen.

## **Smart + Connected: Ein datengestützter Ansatz zur Reinigung**

Eine sorgfältige Reinigung trägt entscheidend dazu bei, die Verbreitung von Krankheiten zu verhindern. Das Steelcase Facilities Team hat einen strategischen Ansatz zum Thema entwickelt. Um herauszufinden, welche Räume und Bereiche am meisten verwendet werden und besonders gründlich und häufig gereinigt werden sollten, greift das Team auf Daten zu, die mithilfe der [Steelcase Workplace Advisor Studie](#) erhoben wurden.



„Die so erhaltenen Daten sind überaus wichtig, um hochfrequentierte Bereiche zu identifizieren und festzustellen, ob wir die Reinigungsvorschriften anpassen müssen“, erklärt Dan White, Director of Global Facilities and Real Estate. Steelcase hat darüber hinaus im ganzen Gebäude Trolleys mit Reinigungsmaterial verteilt, sodass die Angestellten ihren Arbeitsplatz vor und nach der Nutzung selbst reinigen können. Zusätzliches Personal wurde eingestellt, um hochfrequentierte Bereiche mehrmals am Tag zu reinigen. „Wir sorgen dafür, dass die Büroumgebung so sauber wie möglich ist. Die Angestellten sehen mit eigenen Augen, dass Hygiene für uns Priorität hat“, sagt White.

# **Physische Veränderungen: Raumdichte + Räumliche Anordnung + Raumteilung**

Die bestehenden Räume wurden genau inspiziert, um festzustellen, welche Anpassungen notwendig waren, um den Richtlinien für Social Distancing nachzukommen. Um einen Abstand von 2 Metern zu gewährleisten und die Raumdichte zu verringern, wurden Möbel, sofern möglich, weiter auseinander gezogen oder ansonsten komplett entfernt. „In Bereichen, in denen wir Produkte wie die Steelcase Flex Collection nutzen, mussten kaum Anpassungen gemacht werden. Diese Produktreihe ist äußerst flexibel und ermöglicht den Mitarbeitern, selbst Veränderungen vorzunehmen, um Abstände anzupassen oder die Ausrichtung ihrer Tische zu ändern.“

**„In Bereichen, in denen wir Produkte wie die Steelcase Flex Collection nutzen, mussten kaum Anpassungen gemacht werden. Diese Produktreihe ist äußerst flexibel und ermöglicht den Mitarbeitern, selbst Veränderungen vorzunehmen, um Abstände anzupassen oder die Ausrichtung ihrer Tische zu ändern.“**

Mithilfe von Screens aus Karton (die speziell für diese Situation entwickelt wurden und für unsere Kunden zur Verfügung stehen) und der Nutzung von speziellen Steelcase Screens zur Abschirmung konnten Bereiche, in denen sich der Abstand von 2 Metern nicht einhalten lässt, geteilt werden. Einige Arbeitsplätze wurden markiert, um visuell aufzuzeigen, dass sie nicht genutzt werden sollen. „In Besprechungs- und Projekträumen haben wir die Hälfte der Sitzmöglichkeiten entfernt und verteilen sogenannte ‚Social Distancing-Stangen‘, um die Angestellten daran zu erinnern, nicht zu dicht zusammenzukommen“, so White.

Visuelle Hinweise auf Wänden und Böden erinnern die Mitarbeiter daran, Abstand zu halten und zeigen die gewünschte Laufrichtung auf viel genutzten Fluren an. Steelcase hat außerdem in kontaktfreie Lösungen investiert (z.B. Wasserhähne, Seifenspender, Wasserspender usw.) und die Lüftungs- und Klimasysteme optimiert.

## **Kommunikation + Transparenz**

Eine häufige, kontinuierliche Kommunikation ist entscheidend, damit die Initiative, die Mitarbeiter wieder ins Unternehmen zu bringen, Erfolg haben kann. Die Mitarbeiter müssen verstehen, in welches Umfeld sie zurückkehren und was von ihnen erwartet wird. „In einer Situation wie dieser kann gar nicht genug kommuniziert werden“, so Katie Woodruff, Manager Corporate Communications. „Es ist wichtig, äußerst transparent darüber zu berichten, was, warum und wie etwas gemacht wird.“

Bei der Rückkehr erhalten die Angestellten ein Handbuch und nehmen an einem Orientierungskurs teil. Aber die Kommunikation findet bereits seit Monaten statt, genauer gesagt, seit dem Zeitpunkt, an dem das Unternehmen die Mitarbeiter nach Hause geschickt hat. Die Angestellten haben täglich Videobotschaften erhalten und wurden mithilfe von Blogs darüber auf dem Laufenden gehalten, wie das Unternehmen in der Krisenzeit agiert. Unser früherer CEO Jim Keane hat sich regelmäßig per Video direkt an seine Mitarbeiter gewendet und über aktuelle Neuigkeiten zum Unternehmen und unseren Plänen und Maßnahmen berichtet. Das Unternehmen hat darüber hinaus einen ‚Employee Wellbeing‘-Kanal (Plattform für das Wohlbefindens der Angestellten) im Intranet eingerichtet und Tipps zur Führung von Mitarbeitern und Teams in turbulenten Zeiten gegeben.

„Während einer andauernden globalen Krise verändert sich die Sachlage täglich und wir versuchen so schnell wie möglich darauf zu reagieren. Wir können nicht alle Fragen beantworten“, so Armbruster. „Wie für die meisten anderen Unternehmen, fühlt es sich auch für uns so an, als wären wir auf einer Expedition – wir lernen jeden Tag dazu und versuchen, obwohl wir unbekanntes Terrain betreten, dennoch die besten Entscheidungen für unsere Mitarbeiter und unser Unternehmen zu treffen.“

## **Leitfaden herunterladen**

Um Design-Vorschläge und Denkanstöße zu erhalten, empfehlen wir, den kompletten Leitfaden ‚Die nächsten Schritte planen: Der Arbeitsplatz nach Covid-19‘ herunterzuladen.

+Über Steelcase

**+Kundenbetreuung**

**+Rechtliche Hinweise**

**+Social Media**

**+**

**+Work Better Newsletter-Abonnement**

**+Kontakt**

# Steelcase

© 1996 - 2023 Steelcase Inc. is a global leader in office furniture, interior architecture and space solutions for offices, hospitals and classrooms. Our furniture is inspired by innovative research in workspace design.