

360°



Der kreative Wandel

Lösungen für die Probleme des
21. Jahrhunderts

Interview mit Tim Brown
von IDEO

Kreativität: Wie Unternehmen
sie fördern oder abtöten können

Das Büro als
Regenerationsraum
Wie biophile Gestaltungen das
Wohlbefinden wiederherstellen

Im Rennen um die
Digitalisierung
Die Rolle der IT neu denken

Aktuelle Forschungen,
Einblicke und
Trends rund um den
Arbeitsplatz

Ausgabe 13



360°

Aktuelle
Forschungen,
Einblicke und
Trends rund um
den Arbeitsplatz

Der Wandel ist eingetreten.

Wir sahen ihn alle
kommen. Dann war er
plötzlich da, und Arbeit
ist etwas grundlegend
Anderes.

Heute stehen wir vor
Problemen, die zu groß
und zu komplex sind, um
mit den Ideen von gestern
gelöst zu werden. Der
Bedarf und das Verlangen
nach Kreativität bei der
Arbeit sind stärker denn je.

Diese Ausgabe des
360° Magazins erforscht
und würdigt die uns
allen innewohnende,
angeborene Kreativität,
die für Unternehmen und
Menschen unerlässlich ist,
um heute und in Zukunft
erfolgreich zu sein.

360°

Aktuelle Forschungen,
Einblicke und
Trends rund um den
Arbeitsplatz

steelcase.de

Herausgeber & Chefredaktion
Gale Moutrey

Redaktion
Chris Congdon

Chefin vom Dienst
Stav Kontis

Kreativdirektion
Erin Ellison

Redaktionsassistentin & Projektmanagement
Karen Saukas

Künstlerische Leitung & Design
Hybrid Design, SF

Korrespondenten
EMEA
Uli Zika
Serena Borghero
Rocío Díez
Fabian Mottl
Olivier Dauça
Abeer Sajjad

ASIEN-PAZIFIK
Cherry Wan
Maria Bourke
Allan Guan
Kiki Yang
Candy Ng

Autoren
Mike Firlík
Jane Graham
Eileen Raphael
Lisa Light
Karen Saukas
Rebecca Charbauskí
Hybrid Design

Fotografen/Künstlerische Leiter
Jeremy Frechette
Brian Miller
Steven Wohlwender
Dean VanDis

Grafiker
Lennard Kok
David McLeod
Hybrid Design

Digitale Medien
Anne-Sophie Peter
Regina Patterson
Areli Arellano
Andrew Wyatt

PR
Britta Gneiting
Jenny Griffin
Megan Ochmanek
Katie Pace

Übersetzung
Roland Pawlitschko

Lektorat
Angelina Züfle
Fabian Mottl

Reden Sie mit
Kontaktieren Sie Steelcase über Social Media und
teilen Sie uns Ihre Ideen und Anregungen mit:

-  facebook.com/steelcase
-  twitter.com/steelcase
-  youtube.com/steelcasetv
-  instagram.com/steelcase
-  pinterest.com/steelcase
-  360magazine@steelcase.com
-  steelcase.com/podcasts

360° Magazin veröffentlicht von Steelcase Inc. Alle Rechte vorbehalten. Copyright 2017. ISSN 2509-6370

Sämtliche Inhalte, Fotos, Texte und Grafiken sind urheberrechtlich geschützt und dürfen ohne vorherige schriftliche Genehmigung weder ganz noch auszugsweise kopiert, verändert, vervielfältigt oder veröffentlicht werden.

Rubriken

6
**360°
Standpunkt**

8
Perspektiven

20
Trends 360

22
**Das neue
Büro**

28
Arbeitstag

92
Rückblende

Schwerpunkte



68

Der kreative Wandel

Vor gut zehn Jahren noch eine Prognose, die leicht zu übersehen war, ist die Zeit für den Trend zu kreativerem Arbeiten jetzt reif – und so müssen sich nun auch die Arbeitsplätze weiterentwickeln. Lesen Sie, welche gemeinsamen Anstrengungen Steelcase und der Technologieführer Microsoft unternommen haben, um Arbeitsplätze zu entwickeln, die den Wandel hin zum kreativen Arbeiten beschleunigen, indem sie alle Voraussetzungen schaffen, die zum Erfolgsein nötig sind.





Schwerpunkte

10 Mensch sein bedeutet kreativ sein

Was bedeutet es für Sie, bei der Arbeit kreativ zu sein? Pixar, Fußball, Nanoroboter und Weltraum— wir haben Menschen mit unterschiedlichsten fachlichen Hintergründen und Arbeitsorten befragt und dabei einige inspirierende und vielleicht sogar allgemeingültige Wahrheiten entdeckt.



30 Möglichkeiten vorantreiben

Eine aufwendige Tischplatte, die sich in weniger als einer halben Stunde selbst erzeugt? Das von Skylar Tibbitts und Jared Laucks geleitete MIT Self-Assembly Lab schafft neue Möglichkeiten des 3D-Drucks und kooperiert mit Steelcase, um zu erforschen, was das für die Zukunft bedeuten könnte.

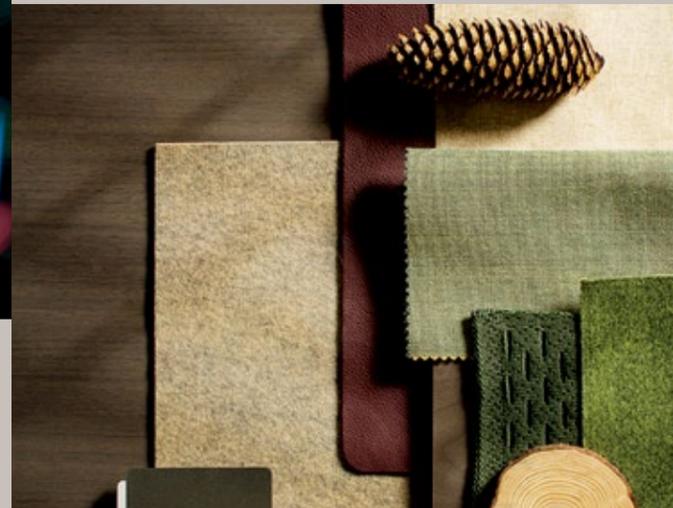


34 Außern Sie sich: Bringen Sie Ihre Persönlichkeit zum Ausdruck

Menschen sehnen sich nach personalisierten Produkterlebnissen und auch der Ausdruck von Individualität ist wichtiger denn je. Erfahren Sie, wie Steelcase Ihnen hilft, Ihre einzigartige Individualität mit Bivi in den sich heute häufig verändernden Arbeitsplätzen einzubringen.

42 Mehr mit weniger schaffen

Einschränkungen und Provisorien zählen zu den Gegebenheiten des Lebens. Sie können irritierend sein, oft führen sie aber auch zu kreativen Problemlösungen und genialen Ideen.



44 Das Büro als Regenerationsraum

Man muss nicht immer nach draußen gehen, um die Vorteile der Natur zu erleben. Durch die Einbeziehung der vier wichtigsten Arten des menschlichen Umgangs mit der Natur kann biophiles Design die Auswirkungen nachahmen und unser Wohlbefinden erheblich verbessern.



52 Geben Sie Fehlern Raum

Fehler sind wertvoll und sogar schön— es wäre klug, dies zu erkennen.



56 Im Rennen um die Digitalisierung

Datengeschäfte fördern das Wachstum. Das ruft IT-Profis auf den Plan, die nun bei Projekten hochagiler Teams als führende Problemlöser beteiligt werden.



62 Interview mit Tim Brown

Er ist CEO und President der globalen Designberatung IDEO, die als eines der 10 innovativsten Unternehmen der Welt eingestuft wird. Mit wem sonst sollte man darüber reden, wie Unternehmen Kreativität fördern oder abtöten können?

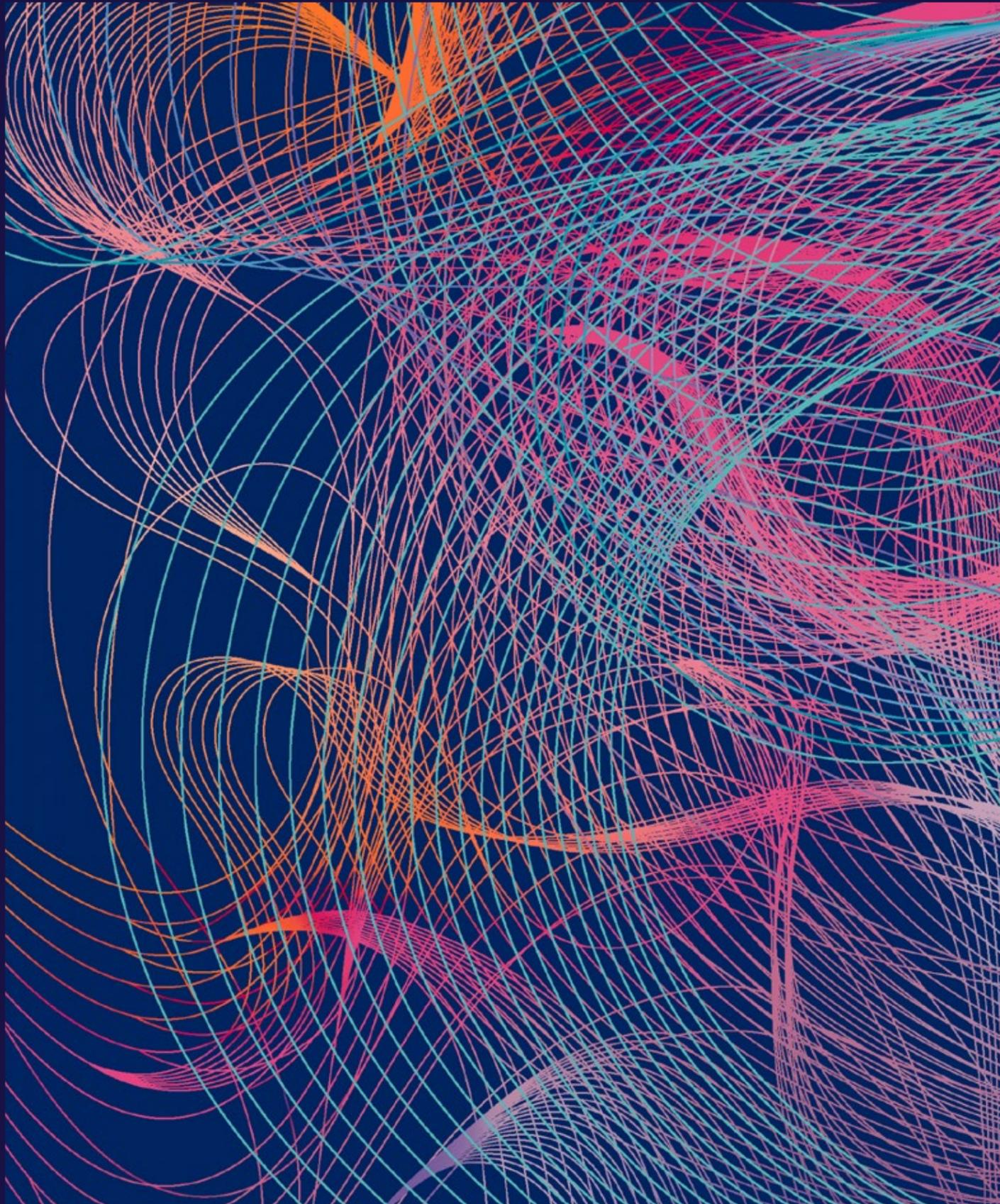
66 Was wir lesen

Wir haben einige unserer Lieblingsbücher über Kreativität ausgesucht. Diese haben uns inspiriert und wir hoffen, dass auch Sie von ihnen inspiriert werden.

90 Die Start-up- Mentalität

Was ist erforderlich, um in einem großen Unternehmen unternehmerisch innovativ zu bleiben? Steelcase Forschungen entdeckten fünf Bedingungen, die Intrapreneuren zufolge unabhängig von der Unternehmensgröße nötig sind, um kreativ und engagiert zu sein.





360° Standpunkt

Mensch + Maschine: Unsere kreative Zukunft wahrnehmen

Die Wahrscheinlichkeit, dass mein Job von einem Computer übernommen wird, liegt bei 5,5 Prozent.

Es gibt so viele Neuigkeiten über die Rolle der neuen Technologien (z.B. aus den Bereichen künstliche Intelligenz und Robotik) und so viele Vorhersagen, wie Automatisierungen die zukünftige Arbeit beeinflussen, dass ich nicht anders kann als mich zu fragen, was das bedeutet – nicht nur auf der Makroebene, sondern auch für mich persönlich. Könnte ein Computer meinen Job machen?

Also suchte ich nach Antworten. Ich bin nicht die Einzige, die sich angesichts dieser Frage ein wenig ängstlich fühlt. Eine aktuelle, von uns durchgeführte Umfrage ergab, dass 76 Prozent der Menschen ebenfalls das Gefühl haben, dass sich neue Technologien irgendwie auf ihren Job auswirken werden. Aber wie?

Ich sagte mir, dass Redakteure Fähigkeiten haben, über die Roboter nicht verfügen ... oder? Doch heute veröffentlicht Associated Press Tausende von Computern geschriebene Geschichten. Sie sind nicht gerade das Werk eines Literaturgenies, aber die Technik steckt eben noch in den Kinderschuhen. Und wer weiß, was in Zukunft noch alles passieren wird.

Ein Bericht des McKinsey Global Institute zum Thema Automatisierung zeigt auf, dass Jobs, die vorhersehbare, sich wiederholende körperliche Aufgaben beinhalten, in naher Zukunft am ehesten teilweise oder ganz durch Automatisierungen ersetzt werden. Wie wir aber alle wissen, gibt es schon heute Technologien, die kognitive Aufgaben erfüllen können. Der Bericht stellt folgende Fragen:

Was bleibt für die Menschen?

Wenn ich im nächsten Jahrzehnt und darüber hinaus erwerbstätig bleiben will, welche Fähigkeiten muss ich dann stärken und weiterentwickeln?

Eine Sache, die uns als Menschen unter anderem definiert, besitzen Computer gerade nicht: unsere angeborene Kreativität. Forscher, die die Entwicklung der Kreativität bei unseren frühesten Vorfahren untersuchten, fanden heraus, dass es die Fähigkeit zum Denken neuer Lösungen für komplexe Probleme war, die uns von anderen Spezies trennte. Die Menschen entwickelten die Fähigkeit, Wissen zu teilen, auf den Ideen der anderen aufzubauen und große soziale Netzwerke anzulegen, die sich als Katalysator für Kreativität erwiesen.

Die frühen Menschen haben gelernt, Werkzeuge zu nutzen, um Dinge zu schaffen und Probleme zu lösen. In Kombination mit Orten, die die richtige Unterstützung bieten, können neue Technologien den heutigen Menschen die gleichen Möglichkeiten eröffnen.

In unserer aktuellen Zusammenarbeit mit Microsoft haben wir einige technologiebasierte Arbeitsplatzlösungen entwickelt, die kreatives Arbeiten fördern (siehe: „Der kreative Wandel: Wie Arbeitsorte + Technologien + Menschen helfen können, die Probleme des 21. Jahrhunderts zu lösen, S. 68). Wir betrachteten die menschlichen Verhaltensweisen, die für Kreativität unerlässlich sind, und wie der Raum und die Technik unterstützend wirken konnten. Bei meinem ersten Besuch eines solchen Bereichs zur Förderung der aktiven Ideenfindung war ich etwas eingeschüchtert von der Größe des in die Wand integrierten 213-Zentimeter-Bildschirms. Als meine Teamkollegen und ich jedoch angingen, ihn zu nutzen und wir uns im Raum umher bewegten und dabei Inhalte auf dem Gerät verschoben, begann ich zu begreifen, dass der Computer nicht meinen Job übernehmen würde, sondern dass neue Technologien an gut gestalteten Orten mir beim ebenso organischen wie chaotischen Schaffen von etwas Neuem helfen könnten.

Kreativität definiert uns als Menschen, und die Zusammenarbeit mit anderen trägt dazu bei, bessere Ideen schneller hervorzubringen. Technologiebasierte Arbeitsplatzlösungen als Werkzeuge zur Unterstützung der kreativen Arbeit unterstützen uns alle dabei, große, wirklich schwierige Probleme zu lösen ... und ein paar alltägliche Fragen auch.

Christine Congdon
Redakteurin, 360° Magazin

Wenn Sie wissen wollen, wie wahrscheinlich es ist, dass Ihr Job von einem Computer übernommen wird, schauen Sie sich diese Websites an.

<http://www.npr.org/sections/money/2015/05/21/408234543/will-your-job-be-done-by-a-machine>

<https://features.marketplace.org/robotproof/>

Perspektiven

Erfahren Sie mehr über die Menschen hinter dieser Ausgabe.



Beatriz Arantes

WorkSpace Futures Senior Design Researcher und Psychologin, Steelcase

„Natürlich ist es eine Frage des notwendigen Komforts, wenn Menschen in Gebäuden arbeiten, dennoch beraubt es uns der natürlichen Elemente, die uns Energie und Vitalität verleihen. Aus unseren Forschungen wissen wir, dass die Natur nicht tatsächlich vorhanden sein muss. Vielmehr geht es darum, unsere Gehirne auszudrücken, um uns so zu fühlen als seien wir in einer natürlichen Umgebung – z.B. indem wir jene Muster auslösen, die in uns programmiert sind, um uns gut zu fühlen.“



Ralf Groene

General Manager, Microsoft Device Design

„Wir kommen nicht mehr wegen unserer Dateien, Telefone und Computer zur Arbeit, oder weil dies der einzige Ort ist, an dem unser Laptop mit dem Firmennetzwerk verbunden ist. Heute kommen wir ins Büro, weil wir dort zusammenarbeiten, uns austauschen und auf den Ideen der anderen aufbauen können.“



James Ludwig

Vice President, Global Design and Product Engineering, Steelcase

„Die Zukunft wird von Ideen angetrieben werden. Wie wir Ideen schaffen, erkennen, fördern und umsetzen – davon hängt ab, wie Werte entstehen. Räume und Technologien müssen uns dabei helfen, Probleme zu lösen, Reibungen zu vermeiden und uns nicht selbst im Weg zu stehen.“



Terry Lenhardt

Vice President and Chief Information Officer, Steelcase

„Anstatt erst da zu sein, wenn das Problem erkannt und die Pläne erstellt wurden, kommt IT nun bereits im Vorfeld des Design Thinking ins Spiel. Welches Problem versuchen wir zu lösen? Welchen Kunden versuchen wir zu helfen? Hierfür braucht man andere Kompetenzen, um erfolgreich zu sein.“



Donna Flynn

Vice President, WorkSpace Futures, Steelcase

„Sollen Menschen unterstützt werden, brauchen sie die Möglichkeit, sich zwischen der Zeit für sich und der Zeit mit anderen hin und her zu bewegen – in einen Rhythmus zwischen gemeinsamem Nachdenken über ein Problem und zurückgezogenem Weiterentwickeln von Ideen.“

John Hamilton

Director of Global Design, Coalesse

„Die Einbeziehung biophiler Faktoren in die Stoffgestaltung ermöglicht Designern oder Architekten die Verwirklichung einer Vielzahl von raffinierten, natürlichen Oberflächen, die einen Raum für den Nutzer zu etwas Besonderem machen.“



Mensch sein bedeutet kreativ sein

Angesichts der immer komplexeren Probleme erkennen wir, dass unsere angeborene Kreativität mehr und mehr zum wesentlichen Element unserer Art zu arbeiten wird.

Was bedeutet es für Sie, bei der Arbeit kreativ zu sein? Pixar, Fußball, Nanoroboter und Weltraum – wir haben Menschen mit unterschiedlichsten fachlichen Hintergründen und Arbeitsorten befragt und dabei einige inspirierende und vielleicht sogar allgemeingültige Wahrheiten entdeckt.

Kreativität steckt im Detail.

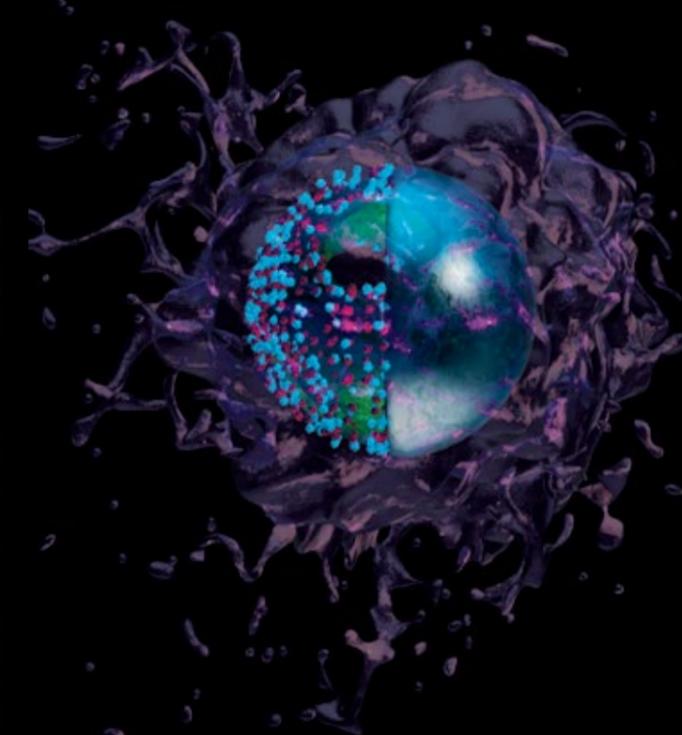
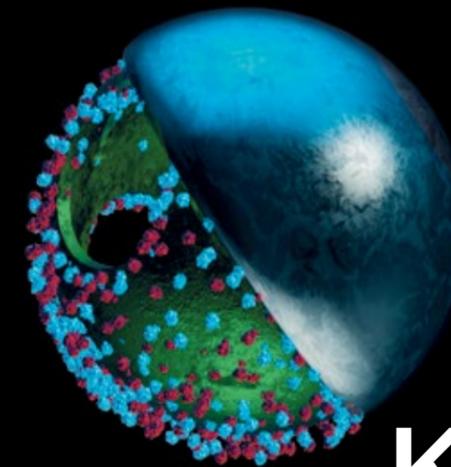
„Wenn Du die Dinge, die niemand sieht, mit so viel Stolz und Begeisterung machst, wie die Dinge, die jeder sieht, dann wird es eine gute Arbeit werden.“

Peter Cranston
Bauingenieur
Großbritannien

„Kreativität ist ein Muss – bei Innovationen, Durchbrüchen, neuen Geräten oder Anwendungen, die es bereits gibt. Man muss sich an der Spitze der Wissenschaft bewegen, um sichtbar zu sein. Wenn man still im Büro sitzt, werden die Inspirationen definitiv nicht kommen.“

Samuel Sánchez
Gruppenleiter,
Stuttgart/Max Planck Institut
für Intelligente Systeme
Deutschland

Kreativität verschiebt Grenzen.





Kreativität schafft Erlebnisse.

„Ziel des National Park Service ist es, den Besuchern angenehme Erlebnisse zu bieten und die Natur zu schützen. Wir müssen kreativ werden, um den Menschen unsere Anliegen zu vermitteln und ihren Aufenthalt sicher und angenehm zu machen.“

Linda Veress
Yellowstone Nationalpark
USA



„Wenn alles reibungslos läuft, vermisst man wahrscheinlich etwas. Ich höre nie auf, Probleme immer wieder neu zu betrachten, um noch bessere Lösungen zu finden.“

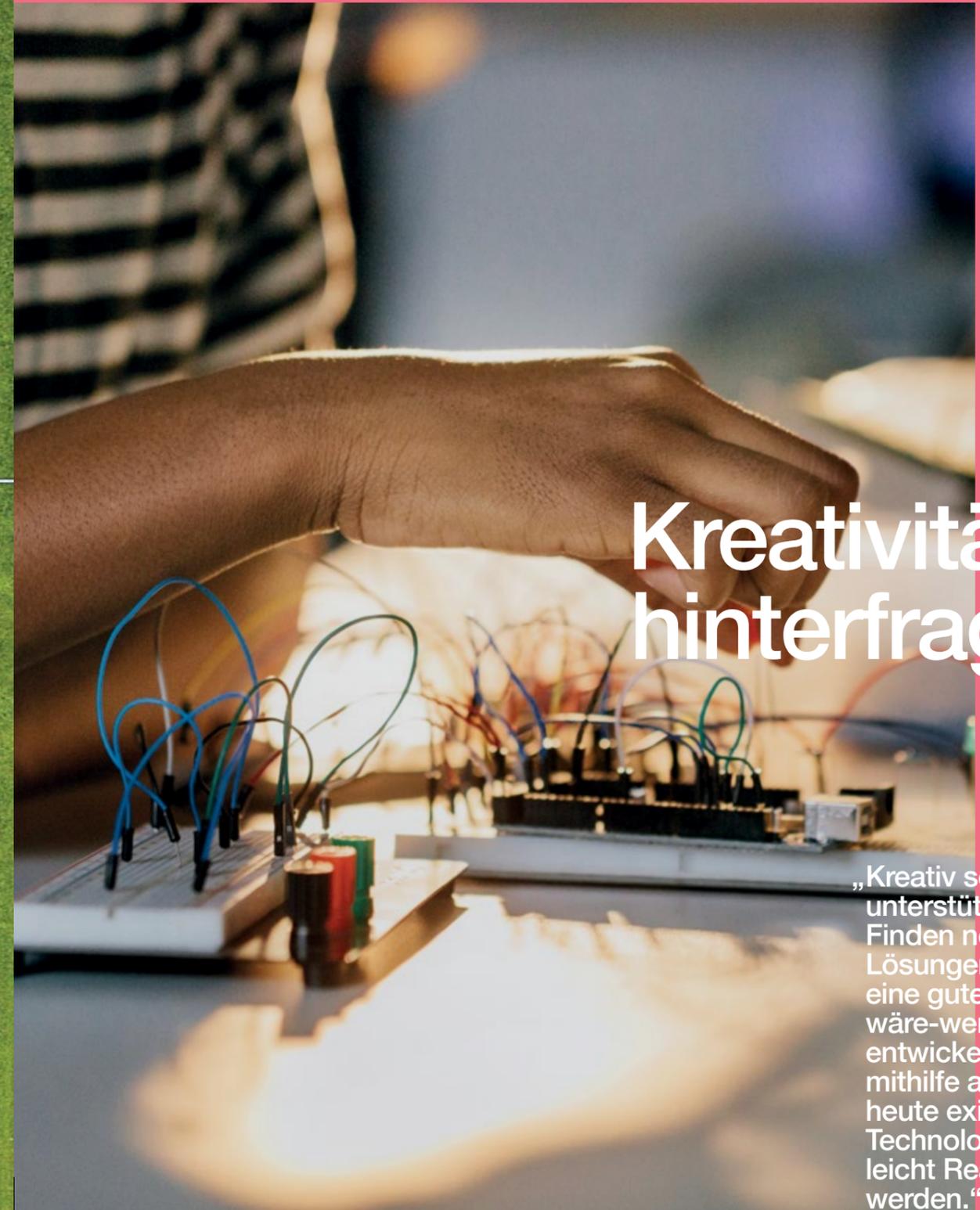
Jason Elg
Fertigungsingenieur,
Space Systems
USA

Kreativität eröffnet Möglichkeiten.

„Im Fußball geht es um Problemlösungen. Das Schöne an dieser Sportart ist, dass das Spielfeld so groß ist, dass es tatsächlich eines Teams bedarf, um Tore zu schießen oder zu verhindern.“

Estelle Johnson
Professionelle Fußballspielerin,
National Women's Soccer League
USA

**Kreativität
fördert die
Teamarbeit.**



**Kreativität
hinterfragt.**

„Kreativ sein unterstützt das Finden neuer Lösungen. Einfach eine gute ‚Was-wäre-wenn-Idee‘ zu entwickeln, könnte mithilfe all der heute existierenden Technologien sehr leicht Realität werden.“

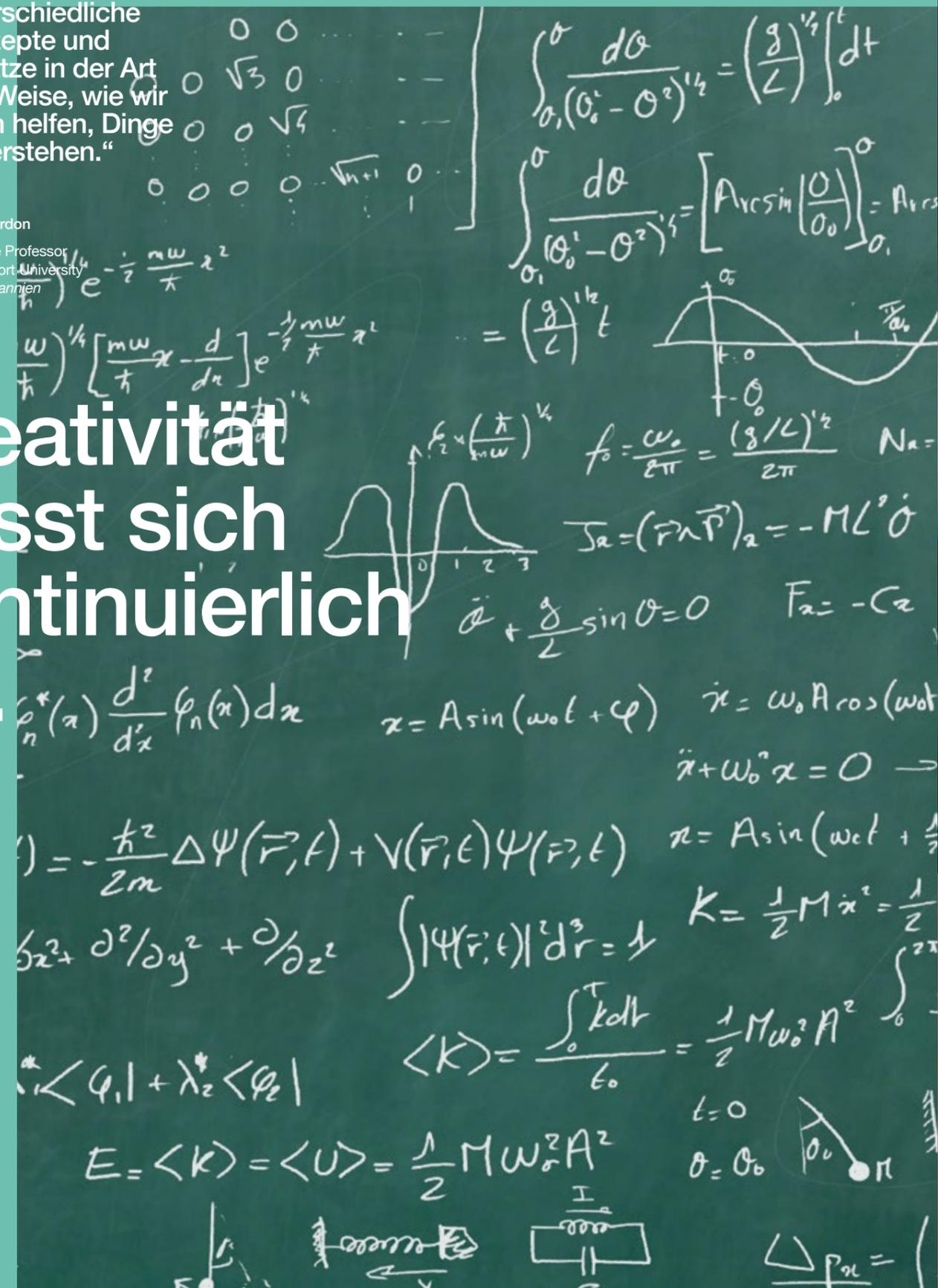
Cal Krome
IT-Manager, Lyft
USA

„Es ist eine andere Art zu denken. Die verschiedenen Lernweisen der Menschen erfordern unterschiedliche Konzepte und Ansätze in der Art und Weise, wie wir ihnen helfen, Dinge zu verstehen.“

David Gordon

Associate Professor
De Montfort University
Großbritannien

Kreativität passt sich kontinuierlich an.



Kreativität verbindet alles.

„Ich versuche, in alles, was ich mache, etwas Wahres hineinzulegen— zumindest ein Element, das der Betrachter mit sich verbinden kann. Wahrheit findet man am einfachsten in menschlichem Verhalten und in gelebten Interaktionen.“

Angus MacLane
Co-Director, Pixar Animation Studios
USA

Trends 360

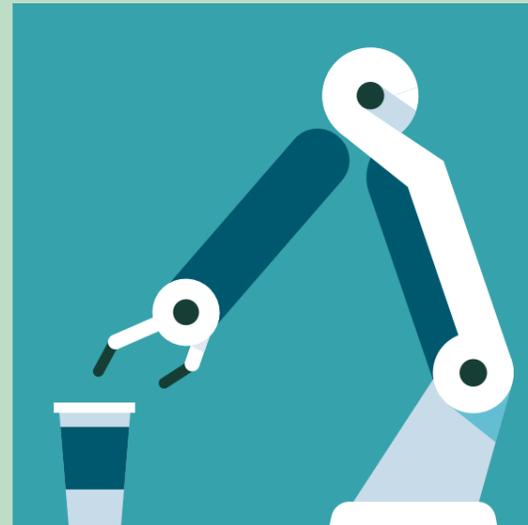
Mensch, Maschine und Kreativität

Roboter, künstliche Intelligenz, Automatisierung – viele Jobs werden sich durch diese Technologien ändern. Manche könnten sogar verschwinden. Doch wenn die Geschichte recht behält, werden die meisten Änderungen gut sein.

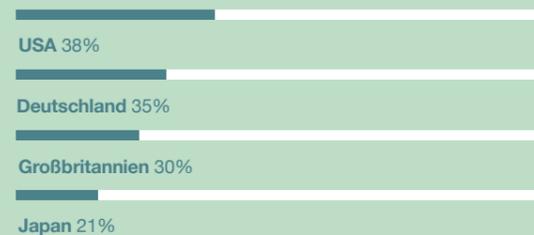
In Berufen, die den Einsatz von Computern befürworten, waren zwischen 1982 und 2012 deutlich höhere Beschäftigungszahlen zu verzeichnen. Nach der Beseitigung sich wiederholender, repetitiver Arbeiten durch die Automatisierung hatten die Menschen mehr Zeit für das, was die Maschinen nicht können – kreatives Arbeiten. In Zukunft wird jeder sein kreatives Potenzial entfalten müssen, um komplexe Probleme zu lösen, neue Verbindungen zu knüpfen und Ideen zu generieren. Die Zukunft ist kreativ.

Quellen: (1) McKinsey Global Institute Analyse (2) UK Economic Outlook, PwC, 2017 (3) Think Act, Les Classes Moyennes Face à La Transformation Digitale, Roland Berger Strategy Consultants, 2014 (4) 20th CEO Survey, PwC, 2017 (5) Forrester, The Creative Dividend, 2014 (6) 20th CEO Survey, PwC, 2017 (7) 20th CEO Survey, PwC, 2017 (8) Steelcase Creativity and the Future of Work Survey, 2017 (9) Adobe State of Create 2016 (10) Steelcase Creativity and the Future of Work Survey, 2017 (11) The Future of Work Report, World Economic Forum, 2017 (12) McKinsey Global Institute Analyse (13) Steelcase Creativity and the Future of Work Survey, 2017

Technik: Verheißung oder Bedrohung?



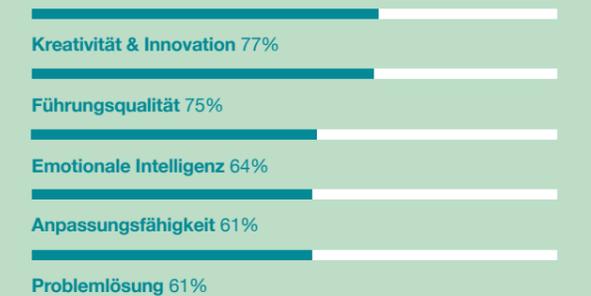
Länderspezifische Auswirkungen der Automatisierung auf die Jobs in den nächsten 15 Jahren.²



Aus der Perspektive von Führungskräften



Qualifikationsdefizite nach Angaben der CEOs⁷



Die Kreativitäts-Lücke



Bis 2020 werden mehr als ein Drittel der gewünschten Kernkompetenzen in den meisten Berufen aus Fähigkeiten bestehen, die bislang noch nicht als entscheidend für den Job gelten.¹¹



65 Prozent der Kinder, die heute in die Schule kommen, werden Berufe ausüben, die heute noch nicht existieren.¹¹



Das neue Büro



Ideen,
die Inspiration
und Leistung
verschmelzen

Hier erfahren
Sie mehr:

1

Gesunde Körperhaltungen
Sie müssen nicht den ganzen Tag aufrecht sitzen, egal was Ihre Mutter früher gesagt hat. Menschen müssen dazu ermuntert werden, ihre Körperhaltung den ganzen Tag über immer wieder zu verändern und sich zu bewegen, und manchmal sollten sie auch die Erlaubnis bekommen, die Füße hochzulegen – Forschungen zeigen, dass entspanntere Körperhaltungen das kreative Denken fördern. Bieten Sie vielfältige Auswahlmöglichkeiten, sodass die Menschen sitzen, stehen, sich zurücklehnen und umherbewegen können.

Darüber besteht kein Zweifel.

Mitarbeiter auf der ganzen Welt lehnen öde Standardbüros ab und verlangen nach etwas grundsätzlich Anderem. Während diese Gegenbewegung laut und deutlich ist, bleibt die Lösung unklar.

Unternehmen haben Bereiche eingerichtet, die zwar wohnlich wirken und sich angenehm anfühlen, die aber auch unkomfortabel sein können und zudem nicht über alle Tools verfügen, die zum Arbeiten nötig sind. Wie sieht also das „Rezept“ für leistungsfähige, informelle und inspirierende Räume aus? Weshalb sind manche Räume immer belegt, während andere leer bleiben?

2

Holen Sie Außenräume nach innen
Menschen sind in Umgebungen erfolgreich, die über viel Tageslicht oder leicht erreichbare Außenräume verfügen.



24

25



5

Berücksichtigen Sie die Aspekte der Proxemik
Wenn Menschen zusammenarbeiten, sorgen Sie zwischen ihnen für ausreichend Platz, damit sie sich im Raum wohlfühlen.

3

Materialien sind entscheidend
Stimulieren Sie die menschlichen Sinne mit vielfältigen Texturen, Mustern und Farben, die beruhigend und entspannend oder anregend und belebend wirken können, und wählen Sie Produkte und Materialien, die von hoher Handwerkskunst zeugen.



4

Setzen Sie Ihre Ideen um
Platzieren Sie bedeutsame Gegenstände und Accessoires, um Innovationen und spielerisches Denken zu fördern.





6

Schaffen Sie Grenzen
Verwenden Sie Screens, Stellwände, Möbel und Pflanzen, um Räume zu strukturieren. Dadurch entstehen klar definierte Bereiche, die sich bei Bedarf zum konzentrierten Arbeiten eignen.

7

Lage, Lage, Lage
Berücksichtigen Sie die Art der Arbeit und die Verhaltensweisen, die Sie fördern möchten, bevor Sie sich entscheiden, wo Sie bestimmte Räume unterbringen. Bereiche für den sozialen Austausch und die informelle Zusammenarbeit sollten Menschen zum Interagieren anregen.



8

Energie spenden
Schöne Räume werden noch schöner, wenn sie leicht erreichbare Stromzugänge bieten.



10

Verpflegung
Ein gut gestaltetes Café kann zur spontanen Zusammenarbeit einladen oder einen belebenden Ort für individuelle Arbeit entstehen lassen.

9

Räume personalisieren
Erlauben Sie den Menschen die Personalisierung ihrer Räume, damit sie sich mit ihnen identifizieren können.

Arbeitstag



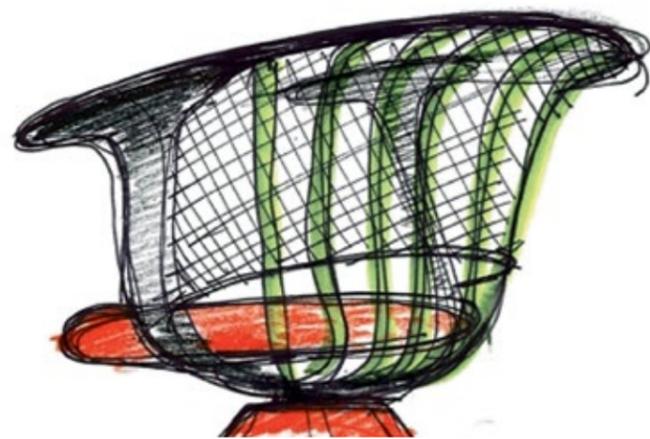
Nahrung für den Geist

Bewegung stimuliert erwiesenermaßen das Gehirn. Wenn Sie versuchen, ein schwieriges Problem zu lösen, machen Sie einen Spaziergang und lassen Sie Ihr Gehirn wandern. Diffuses Denken kann Ideen auf neue Weise verbinden.

Der Aufenthalt in freier Natur setzt Endorphine frei, die die Stimmung verbessern und dazu beitragen, eine kreative Geisteshaltung einzunehmen.

Arbeitsumgebungen können dem Gehirn unterschwellige Signale senden. Wenn Sie Ihr Denken erweitern wollen, setzen Sie sich in einen Raum mit hoher Decke oder weitem Ausblick.

Legen Sie sich hin, wenn Sie kreativ sein müssen. Das reduziert die Ausschüttung des Fight-or-Flight-Hormons Noradrenalin und verbessert Ihre Fähigkeit, Ideen zu absorbieren und zu verbinden.



Dinge, die ich liebe

„Was ich am Stuhl i2i liebe, ist der Moment der Überraschung und Freude, die er den Menschen verschafft, die zum ersten Mal seine einzigartige Beweglichkeit erleben.“

Alban Morinière
Industriedesigner, Steelcase



Das Leben eines Nomaden

Mobile Mitarbeiter verlassen sich auf Techniklösungen, um vernetzt zu bleiben, leiden am Ende aber oft an Nackenschmerzen. Hier sind einige Ideen, die helfen:



Nutzen Sie Brody WorkLounge für individuelles Arbeiten. Die Arbeitsfläche lässt sich leicht anpassen, um den Laptop oder das Tablet auf Augenhöhe zu bringen.



Verwenden Sie mobile Laptop-Halterungen, wenn Sie an einem Schreibtisch oder Tisch arbeiten. So können Sie Ihr Gerät besser nutzen und müssen nicht mehr nach unten schauen.



Setzen Sie den Bürostuhl Gesture ein, der speziell entwickelt wurde, um neue Sitzhaltungen zu unterstützen, in denen sich Menschen bei der Arbeit mit neuen Technologien wiederfinden. Vermeiden Sie es, sich über den Tisch zu lehnen.



Im Fokus

Zu viele Ablenkungen bei der Arbeit? Geben Sie Ihren Augen die Schuld. Menschen haben ein großes peripheres Sehfeld und sind darauf eingestellt, Bewegungen zu erkennen. Finden Sie einen Ort, der Sie abschirmt – Screens, Stellwände oder sogar Pflanzen können Ihnen helfen, Blickkontakte zu vermeiden und sich auf die anstehenden Aufgaben zu konzentrieren.

Wollen Sie Dinge abarbeiten, sich dabei aber nicht isoliert fühlen? Steelcase Forschungen zeigen, dass Menschen strategische Anonymität brauchen – Orte, an denen sie die Menschen nicht gut kennen, sodass es unwahrscheinlich ist, angesprochen zu werden. Dies verhindert Störungen und lässt Sie dennoch von einer anregenden Atmosphäre profitieren.



Culture Club

Gedanken über Orte & Unternehmenskultur

„Unser Team hat das WorkCafé schätzen gelernt. Hier treffen sich Leute aus verschiedenen Abteilungen zu gemeinsamen Pausen und um sich kennenzulernen. Dieser Bereich hat geholfen, den Teamgeist zu stärken.“

Kalie Olson,
Director of Finance & Sales Operations, Integreon, USA

„Es ist wichtig, dass der Zweck unseres Unternehmens in unserem neuen Arbeitsbereich besser sichtbar wird.“

Federico Francini,
CEO, Fujitsu, Italien

„Jeder wird davon profitieren, wenn Sie gern ins Büro kommen, weil Sie die Flexibilität haben, Arbeitsumgebungen zu nutzen, die genau zu Ihrem Arbeitsstil, Ihrer Stimmung und Ihren Arbeitsaufgaben passen.“

Mike Rodriguez,
Designchef, HDR, USA

Möglichkeiten vorantreiben

Das MIT Self-Assembly Lab durchbricht die Grenzen des 3D-Drucks

Googeln Sie den Namen Skylar Tibbits und Sie werden TED Talks über das Erzeugen von Dingen finden, die ganz ohne Zutun von Menschen oder Maschinen entstehen. Fasziniert? Geben Sie seinen Namen bei YouTube ein und sehen Sie selbst.

Komponenten fügen sich spontan zu Strukturen. Materialien verändern sich, wechseln von flüssig zu fest und handeln wie Aktuatoren.

Skylar Tibbits ist Gründer und zusammen mit Jared Laucks Co-Direktor des Self-Assembly Labs am Massachusetts Institute of Technology (MIT). Die von ihm und seinem Team durchgeführten Forschungen zur Verschmelzung physischer und digitaler Gestaltungswelten haben zahlreiche Innovationen hervorgebracht, die vor allem für Laien überwältigend sind. Eines der neuesten Experimente des Self-Assembly Labs, durchgeführt gemeinsam mit Steelcase und dem Designer Christophe Guberan, löste die drei Haupteinschränkungen des 3D-Drucks – Geschwindigkeit, Größe und Materialqualität – und mündete im Druck der fein strukturierten Tischplatte des Tisches Bassline von Steelcase (nicht in EMEA verfügbar).

Tibbits, sein Team, Steelcase und Guberan fragten sich: Könnten wir auch einen Stuhl innerhalb von Minuten drucken? Einen Stuhl: höchstwahrscheinlich. Eine Tischplatte: definitiv, und zwar in genau 28 Minuten. Hierfür entwickelte das Team eine neue 3D-Drucktechnik, das „Rapid Liquid Printing“. Der Druck findet in einem mit Gel

gefüllten Behälter statt und ermöglicht die unglaublich schnelle Herstellung von großen, maßgefertigten Objekten aus hochwertigen Materialien.

„3D-Drucken war bisher von drei Haupteinschränkungen begrenzt“, sagt Tibbits. „Da wäre zunächst die Geschwindigkeit: Druckprozesse sind im Vergleich zu anderen industriellen Prozessen eher langsam. Die zweite Einschränkung betrifft die Größe: Objekte sind meist ziemlich klein. Und drittens, die Materialeigenschaften: 3D-Drucke sind oft von geringer Qualität.“ Nach Tibbits bietet das „Rapid Liquid Printing“ ein perfektes Verfahren, bei dem Änderungen der Gestaltung und Herstellung Hand in Hand gehen – ein Forschungsgebiet, das das Self-Assembly Lab weiter vorantreiben wird.

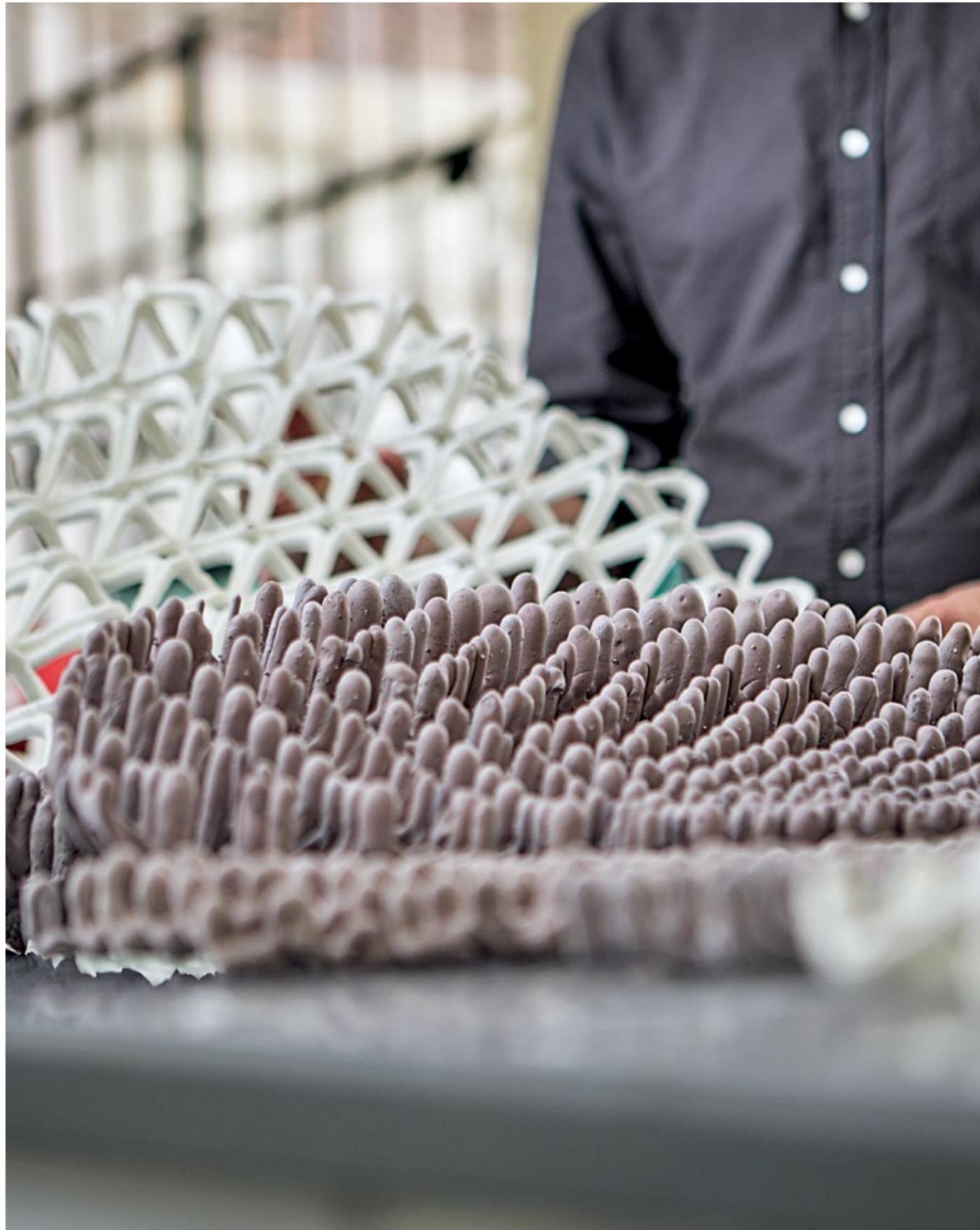
„Für mich hat Kreativität viel mit Experimentieren und Forschen zu tun. Unser Ziel ist es, über die Grenzen des Möglichen hinauszugehen und Dinge zu erfinden, die zuvor nicht möglich waren“, sagt Tibbits. Um inspiriert zu bleiben, kritisieren sich die im Labor arbeitenden Studenten und Forscher unterschiedlichster Herkunft und Hintergründe immer wieder gegenseitig. „Bei jedem Projekt entstehen zehn Ideen für neue Projekte, die die vorherigen überflüssig machen. Wir wollen sie intelligenter, schneller und besser abwickeln, und sie sollen weniger Komplexität und mehr Funktionalität aufweisen.“

Ein entscheidendes Element für die Kreativität des Self-Assembly Labs ist die Zusammenarbeit, und so zeigt es sich offen für Kooperationen mit den unterschiedlichsten Industrie- und Fachbereichen. „Nicht zuletzt weil Steelcase in Bezug auf Räume führend ist und sich für Neues aus den Bereichen Materialforschung, Komfort und Herstellungstechnik interessiert, bildet die Zusammenarbeit mit Steelcase eine wirklich perfekte Synergie zwischen der Forschung und dem Willen, die Grenzen des Machbaren zu verschieben“, erläutert Tibbits.

In einem Monat intensiver Entwicklungsarbeit wurde aus dem Konzept der 3D-gedruckten Bassline Tischplatte ein handfestes Industriemöbelstück. Die schnellen Iterationsschritte wurden unterstützt durch ein Druckverfahren, das die direkte Herstellung von Design ermöglicht. „Das Design entsteht im Herstellungsprozess, der auch eine neue Designsprache hervorbringt“, sagt Tibbits. „Funktionalität kann auf die gleiche Weise entstehen.“

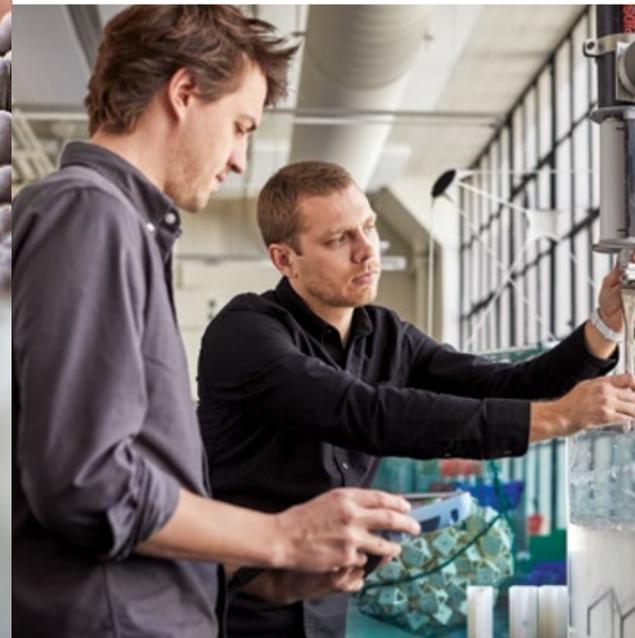
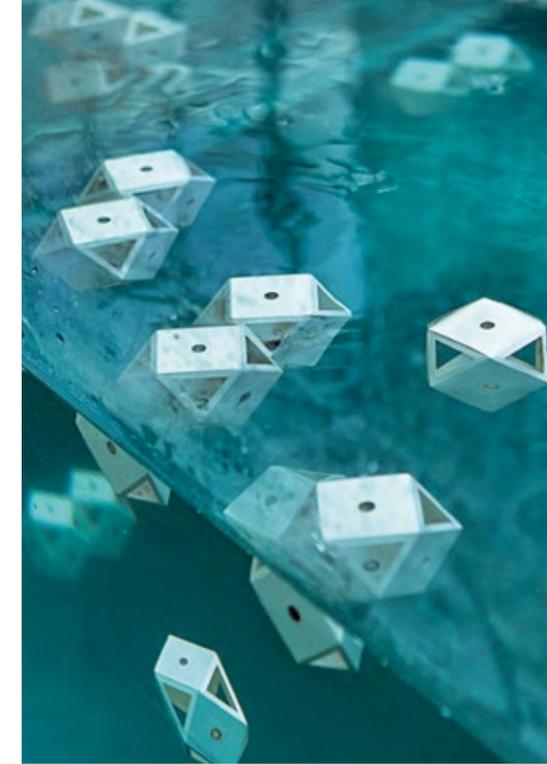
Da das Self-Assembly Lab auf dem Gebiet neuer Bausysteme, Fertigungsprozesse und Materialeigenschaften weiterhin die Grenzen des Möglichen verschieben wird, kann es auch in Zukunft immer wieder neue Bereiche erobern. „Wir verfolgen keine bestimmte Vision, sondern sind eher am Erforschen an sich interessiert“, sagt Tibbits. „Wir behandeln Dinge wie Überraschungen. Wie können wir uns selbst überraschen? Wie können wir Dinge aufbrechen, testen und gestalten, indem wir sie machen?“

Niemand weiß darauf heute eine Antwort, aber die Welt wird davon erfahren.



„Bei jedem Projekt entstehen zehn Ideen für neue Projekte, die die vorherigen überflüssig machen.“

Skylar Tibbits



Oben
Laucks und Tibbits im
Self-Assembly Lab.

Rechts
Selbstmontage-Module aus
dem Projekt zur flüssigen
Kristallisation.

Skylar Tibbits spricht in einem Steelcase 360 Real Time Podcast darüber, von was sein Team begeistert ist und wie das Self-Assembly Lab die kreative Arbeit seines Teams unterstützt (erhältlich auf iTunes und SoundCloud).

Äußern Sie sich

Bringen Sie Ihre Persönlichkeit zum Ausdruck

Geschichten formen unser Leben. Egal, ob Sie ein Unternehmen gründen, eine gemeinnützige Einrichtung betreiben, die Gemeinschaft unterstützen oder diesen einen unglaublichen Kunden gewinnen – unsere Geschichten schaffen tiefe Verbindungen unter uns Menschen und machen unser Leben reicher und emotionaler.

Steelcase hört schon seit langem auf die Geschichten von Unternehmern und Intrapreneuren, und dabei ist eines klar: kein Gründer gleicht dem anderen. Es gibt keinen „typischen“ Innovator, keine „gewöhnliche“ Firma. Stattdessen zeigt sich unser kollektives Streben nach Individualismus in jedem Kunstwerk, das wir beauftragen, in jedem Tattoo, das wir stechen lassen, in der Musik, die wir hören, und in den Schuhen, die wir schnüren. Wir wollen unsere Spuren hinterlassen, wollen aus dem Meer der Gleichheit hervorstechen.

Markus McKenna, Steelcase Design Director, verbringt viel Zeit im Außendienst, um das sich verändernde Verhältnis zwischen individuellem Ausdruck und Design zu beobachten. „Ihr Sofa, Ihr Stuhl, Ihr Kunstwerk, die Farbe der Wände, aber auch die Betonung und Ehrlichkeit der Materialien – sie alle sind eine Art Ihres Ausdrucks, eine Art, Ihren Willen auf ein größeres Umfeld auszuüben, um zu zeigen, wer Sie sind.“

Doch wenn es darum geht, individuelle Geschichten und Persönlichkeiten im Büro einzubringen, stoßen Mitarbeiter und insbesondere kreative Denker oft auf Hindernisse. Der Druck auf dem Immobilienmarkt hat zu offenen, vor allem auf Effizienz ausgerichteten Büros geführt, und um ein schnelles Wachstum zu fördern, wurden die Persönlichkeit und die Performance oft vernachlässigt. Angesichts unserer nach Gleichförmigkeit drängenden Welt versuchen wir gegenzusteuern und fordern lautstark Orte, die das verkörpern, was wir als Personen und als Unternehmen sind.





Sitzen oder stehen: Fördern Sie den Sinn für Komfort und unterstützen Sie individuelle Arbeitsstile, indem Sie vielfältige Haltungen ermöglichen.

„Die Menschen wollen keine farblosen Unternehmen. Sie sehnen sich nach Leidenschaft und Sinn in ihrem Leben. Sie wollen, dass ihre Arbeit wichtig ist. Es ist an der Zeit, menschlichere Arbeitsplätze zu schaffen.“

Markus McKenna,
Design Director,
Steelcase



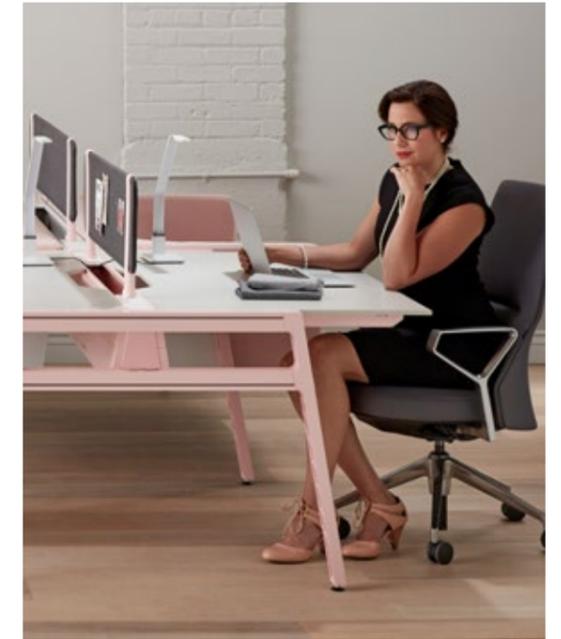
Persönliche Details und sorgfältig platzierte Accessoires schaffen gebrandete Räume und spiegeln die Werte der Menschen wider.

„Ich denke, Emotionen sind heute wichtiger als je zuvor. Nachdem sie von überall aus arbeiten können, haben die Menschen erkannt, dass die eigentliche Frage lautet: ‚Welches Gefühl vermittelt dieser Stuhl?‘ Es geht darum: ‚Wo würden Sie gern arbeiten und wie denken Sie über sich selbst, während Sie arbeiten?‘“, sagt McKenna.

Kontinuierliche Forschungen innerhalb des unternehmerischen Umfelds unterstützen Steelcase auf der Suche nach neuen Wegen, die mehr Emotionen, mehr Menschlichkeit und bedeutendere Geschichten am Arbeitsplatz ermöglichen. Die Forschungen führten zur Neugestaltung der Bivi Schreibtische, Sitzmöbel und Zubehörelemente, die die Serie bedeutungsvoller machen und den Kunden mehr Freiheit geben, sich so auszudrücken, wie sie sind.

„Die Menschen wollen keine farblosen Unternehmen. Sie sehnen sich nach Leidenschaft und Sinn in ihrem Leben. Sie wollen, dass ihre Arbeit wichtig ist, und da geben wir ihnen recht. Es ist an der Zeit, menschlichere Arbeitsplätze zu schaffen“, sagt McKenna.

Erfahren Sie, wie Steelcase Ihnen hilft, Ihre Geschichte und Ihre einzigartige Individualität mit Bivi in den sich heute häufig verändernden Arbeitsplätzen einzubringen.

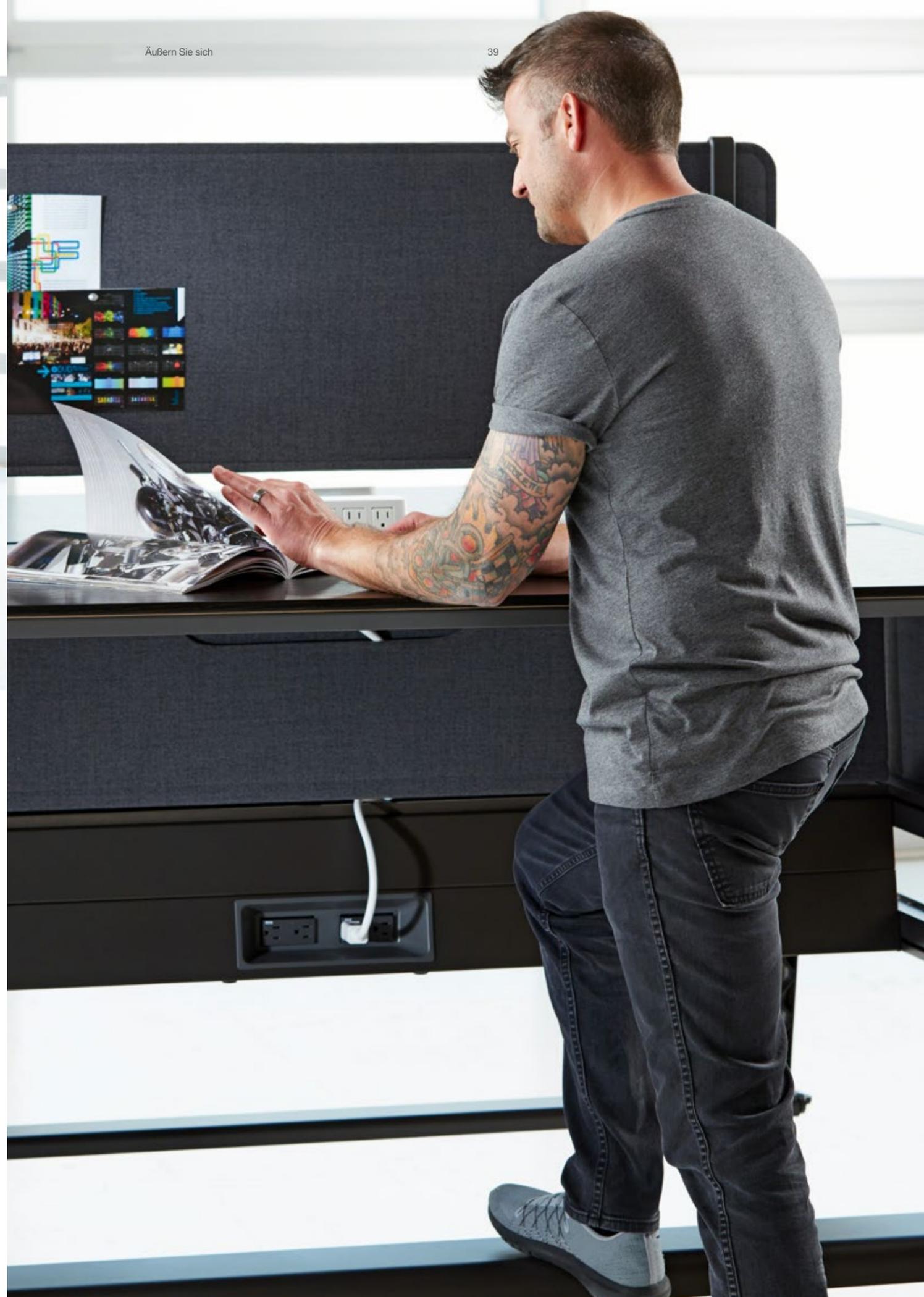


Definieren Sie „Corporate“ neu— mit Arbeitsplatzkonfigurationen, die Ihre Individualität durch Personalisierungsmöglichkeiten betonen.





Bivi High Sit bietet Auswahl und Kontrollmöglichkeiten, sodass die Menschen sitzen, stehen und leicht mit anderen zusammenarbeiten können.





Mit Bivi können Sie offene Räume strukturieren, die Agilität erhöhen, die Selbstentfaltung fördern und die Kommunikation zwischen den Teammitgliedern verbessern.

Mehr mit weniger schaffen

Wie Einschränkungen zum besten Freund eines Kreativen werden können.

Es gibt das Leere-Seiten-Syndrom tatsächlich. Es kann einschüchternd sein, etwas Neues aus dem Nichts zu machen.

Zum Glück sind wir darauf gepolt, Herausforderungen anzunehmen – wir lösen gern Rätsel. Einschränkungen spornen unser hochentwickeltes Problemlösungsvermögen und logisches Denken ebenso an wie die Fantasie und die Überlebensinstinkte. Sie geben unseren Fähigkeiten einen Sinn. Wir sind oft dann am kreativsten, wenn wir Probleme lösen.

Mancherorts geschieht dies ohne großes Getöse. In Indien werden günstige Schnellreparaturen alltäglicher Probleme Jugaad genannt, ein Hindi-Begriff für clever improvisierte Lösungen: Gabeln, die abgebrochene Autotürgriffe ersetzen, Blumentöpfe aus aufgeschnittenen Plastikflaschen oder Fahrrad-Kindersitze aus Getränkekisten – Tipps und Tricks auf indisch. Im Internet sind erstaunliche Jugaads zu sehen. Es gibt sogar einen Dokumentarfilm („Supermen of Malegaon“) über die Produktion eines Blockbuster-Superhelden-Films, in dem alles improvisiert ist, einschließlich des selbstgebauteen Greenscreens für die Spezialeffekte im Freien. Globale Unternehmen betrachten die Schlichtheit und Vielseitigkeit der Jugaads als Inspirationsquelle für Innovationen.

Im Weltraum gibt es keine Baumärkte, dort ist Einfallsreichtum Pflicht. NASA-Astronauten haben einen gebrochenen Mondrover-Kotflügel mit Klebeband fixiert und ein blockiertes Antriebsmodul im Außenbordeinsatz mit einer Zahnbürste repariert. Und 1973 hat die NASA auf der Erde über Nacht ein Sonnenschutzpaneel gebaut und

kurz darauf Astronauten ins Weltall geschickt, um SkyLab zu reparieren. Was können Unternehmen aus dieser Art von Agilität lernen?

Einschränkungen können der Kreativität Nahrung geben, sowohl wörtlich wie auch im übertragenen Sinne. Ein wahres Mekka der regionalen Küche entstand in Kopenhagen. Im 2-Michelin-Sterne-Restaurant Noma etwa wurde eine Speisekarte nach geographischen Aspekten zusammengestellt. Sie enthält Delikatessen aus regionalen skandinavischen Zutaten vor allem aus der Wildnis Norwegens, z.B. Löffelkräuter, Queller, Strandrüben, Dreizacke, die vielleicht schon die Wikinger aßen. Mit ungewöhnlichen Aromen – unter anderem aus Waldameisen, Seegurken und geräuchertem Knochenmark – sowie regionalem Fisch stellte Noma die kulinarische Welt auf den Kopf.

Künstler und Designer sehen die Vorteile von Einschränkungen – auch wenn diese selbst auferlegt sind. Ökonomische Zwänge können zu kreativen Problemlösungen und genialen Ideen führen. Im Streben nach Rekordumsätzen setzte Motown Records für seine Singles eine hauseigene Band und ein Team von Songwritern ein und zeichnete deren Musik, ganz im Sinne von Effizienz und Qualitätskontrolle, in den Räumen über ihrem Büro auf. Die erfinderischen Toningenieure haben dabei die Möglichkeiten der analogen Technik auf komplexen Aufnahmen voll ausgeschöpft. Das Ergebnis? Ein unverwechselbarer Sound.

Punk-Rocker nutzten das günstige und leicht verfügbare „Art and Collage“ von Xerox zur Gestaltung ihrer Handzettel und sogar ihrer Plattencover. Dies prägte das organische Erscheinungsbild ihrer Do-it-yourself-Ethik, das in seiner Bedeutung bis heute spürbar ist.

Und wenn der Architekt Richard Meier jede Einschränkung als „Gelegenheit“ bezeichnet, dann ist eigentlich sofort alles klar.

Illustrationen von
David McLeod



Das Büro als Regenerations- raum



Wie
Biophilie
Stress
reduziert
und die
Regeneration
beim
Arbeiten
fördert



Mehr als die Hälfte der Weltbevölkerung lebt heute in städtischen Gebieten, und nach Angaben der US-amerikanischen Umweltschutzbehörde verbringen durchschnittliche Amerikaner fast 90 Prozent ihrer Zeit in Innenräumen. Außenräume und die Natur haben jedoch einen großen Einfluss auf unser Wohlbefinden.

„Es geht darum, unsere Gehirne auszutricksen, um uns so zu fühlen als seien wir in einer natürlichen Umgebung – z.B. indem wir jene Muster auslösen, die in uns programmiert sind, um uns gut zu fühlen.“

Beatriz Arantes
Senior Design Researcher,
Steelcase

Dies sind die Orte, zu denen wir uns hingezogen fühlen, dort können wir Kraft tanken und Ruhe finden. Die Menschen entwickelten sich in üppigen, vielfältigen Naturräumen. Doch wie können wir von der Natur lernen und ebenso vielfältige Innenräume schaffen? Nachdem sich das Arbeiten verändert hat und nun nach mehr Kreativität und Vernetzung verlangt, wenden sich immer mehr Designer der Biophilie zu (jenem Prinzip, das den angeborenen Wunsch der Menschen beschreibt, eng mit der Natur verknüpft zu sein), um Mitarbeiter dabei zu unterstützen, erfolgreich zu sein. Biophiles Gestalten umfasst die Bausteine des emotionalen, kognitiven und physischen Wohlbefindens, aber auch Produktivität, Glück, Stressabbau sowie das Lernen und Heilen. Eine Studie über Arbeitnehmer in Europa (Human Spaces Global Report von Interface) zeigt, dass das Wohlbefinden und die Produktivität um 13 Prozent steigen, wenn das Arbeitsumfeld über natürliche Elemente verfügt. Weit davon entfernt, einfach nur oberflächlich oder dekorativ zu sein – die Natur ist integraler Teil bei der Gestaltung von vitalen Arbeitsplätzen.

Steelcase Forscher, die das Wohlbefinden erforschen, haben entdeckt, dass das Vorhandensein von Natur einen wesentlichen Vorteil darstellt, wenn es um gesündere Arbeitsplätze geht. Basierend auf der Arbeit zweier Pioniere auf dem Gebiet der Biophilie, E.O. Wilson und Stephen Kellert, und bestätigt durch andere umfassende Quellen, entwickelten sie zusammen mit Industriedesignern den Rahmen für die vielfältigen Arten, wie Menschen mit der Natur interagieren. Dies führte zu Empfehlungen für gestalterische Inspirationen und Applikationen speziell für das Arbeitsumfeld.

Das Problem ist, dass Arbeitsumgebungen durch Effizienz- und Flächenoptimierungen im Lauf der Zeit „ausgetrocknet“, langweilig und abgekoppelt wurden. Das durchschnittliche sterile, graue Büro signalisiert jedem Teil des Gehirns, dass es ein unwirtlicher, lebensfeindlicher Ort ist – aus diesem Grund können es die Menschen im Allgemeinen auch kaum erwarten, ihn wieder zu verlassen. Einer überraschend hohen Anzahl von Büromitarbeitern bleibt selbst der einfache Kontakt mit der Natur verwehrt: Laut Human Spaces Global Report sehen 42 Prozent der Angestellten kein Tageslicht, 55 Prozent haben keine Pflanzen um sich und 7 Prozent keine Fenster ins Freie. „Wir wollten sehen, wie die regenerierende Wirkung der Natur diesen Mangel umkehren und unseren Ansatz für die Gestaltung eines gesunden, kreativen und produktiven Arbeitsumfelds

unterstützen kann“, erklärt Beatriz Arantes, Senior Design Researcher bei Steelcase.

Nach Angaben des Umweltpsychologen Stephen Kaplan, löst die Natur in uns eine „unwillkürliche Faszination“ aus, die tatsächlich hilft, eine gerichtete Aufmerksamkeit und Konzentration wiederherzustellen. Ergebnis ist eine Achtsamkeit, die den Stressabbau und die Regeneration fördert und zugleich die Neugier und die Fantasie anregt. Hinzu kommt, dass die Menschen sich besser konzentrieren können, nachdem sie Zeit in der Natur verbracht haben. Der Human Spaces Report zeigt aber auch, dass Menschen mit Blick auf Bäume, Wasser oder Landschaften über ein höheres Wohlbefinden verfügen als jene, deren Aussicht von Gebäuden, Straßen oder Baustellen bestimmt wird.

Fraktale sind geschwungene oder geometrische Figuren, die in jedem Maßstab die gleichen Muster aufweisen. Kommen sie in der Natur vor, verfügen sie über eine visuelle Komplexität, die vom Auge automatisch als Ordnung und Form betrachtet wird. Ein aus der Zusammenarbeit von Coalesse und Designtex hervorgehender Stoff, dessen Muster abstrakt an unregelmäßige Wellenstrukturen von Wasser, Sand oder Holzmaserungen erinnert, beruhigt die Sinne, ohne jedoch bewusst als natürlich wahrgenommen zu werden.

Biophiles Design vermittelt den Menschen das Gefühl, Orte zu haben, an denen sie sich niederlassen, Dinge erforschen, sich einrichten und kreativ sein können.





Design ist ein Werkzeug, das die Natur auf viele zugängliche Arten interpretieren kann, um unser angeborenes Gefühl für beruhigende, angenehme und sichere Orte zu aktivieren. Arantes ergänzt, dass die Ausdrucksformen der Natur nicht auf eine eindeutige oder wörtliche Übersetzung beschränkt sind. „Vielmehr geht es darum, unsere Gehirne auszutricksen, um uns so zu fühlen als seien wir in einer natürlichen Umgebung—z.B. indem wir jene Muster auslösen, die in uns programmiert sind, um uns gut zu fühlen.“

Es ist erstaunlich, dass ein beträchtlicher Teil der Mitarbeiterfehlzeiten mit Bürogestaltungen einhergehen, die keinen Kontakt mit der Natur bieten. Räume, deren Gestaltung auf biophilen Grundlagen beruht, bilden daher ein attraktives Geschäftsmodell. Wird die Anziehungskraft der Natur in multisensorische Erlebnisse eingebunden, entstehen anregende Arbeitsumgebungen, die viele heutige Stressfaktoren entschärfen und die Wahrnehmung der Mitarbeiter verbessern, sodass Unternehmen Talente besser gewinnen und halten können. Biophiles Design vermittelt den Menschen das Gefühl, Orte zu haben, an denen sie sich niederlassen, Dinge erforschen, sich einrichten und kreativ sein können. Die Folge ist eine stärkere Vernetzung und Zusammenarbeit, aber auch Vertrauen und die Fähigkeit, bei der Arbeit zu regenerieren.

Die vier Facetten der menschlichen Erfahrungen mit der Natur

Viele Versuche, die Natur in den Arbeitsplatz zu integrieren, bleiben zu oberflächlich, wie z.B. der Siebdruck einer Blumenwiese oder auf Tischplatten geätzte Blätter. Die folgenden Aspekte bieten eine differenziertere Perspektive:

Vielfältige Sinnesreize

Sinnliche Umgebungen verfügen über Farben, Muster, Texturen und andere Elemente, die auf die Sinne einwirken. Die gleichzeitige Anregung mehrerer Sinne schafft Regenerations- und Inspirationserlebnisse; sinnlich gestaltete Objekte erhöhen die Aufmerksamkeit und bauen Stress ab. Die in Büroräumen oft verwendeten akkuraten rechten Winkel und flachen Farben kommen in der Natur hingegen nicht vor. Sie bietet stattdessen unzählige schöne organische Gebilde, wie z.B. Sechsecke, Spiralen, Zacken und Kugeln. Abgerundete Formen wie Kuppeln, Bögen und Gewölbe steigern das seelische Wohlbefinden, während natürliche Farben und Materialien für Tiefe und ein Gefühl der Frische und Erdung sorgen. Lebende Elemente in Büroräumen, wie etwa Pflanzen, wirken Ermüdungen entgegen, wenn Aufgaben zu erledigen sind, die eine hohe Konzentration erfordern.

Natürliche Rhythmen und Signale

Menschen passen sich leichter an Arbeitsumgebungen in Innenräumen an und erleben auch Verbesserungen in der Stimmung und beim Schlafen, wenn bestimmte Faktoren, wie der Blick ins Freie sowie Schwankungen der Lichtstärke, der Tageslänge und der Temperatur, dem entsprechen, was draußen passiert. Tageslicht und natürliche Lichtfarben können diese Rhythmen unterstützen, indem sie dem Kontrastmangel des Kunstlichts und der Reizüberflutung durch die hellen Bildschirme entgegenwirken. Wo Fenster weder für die Tageslichtversorgung ausreichen noch Blickbezüge in die Umgebung ermöglichen, helfen neue Technologien, jenes Lichtspektrum zu liefern, das wir brauchen, um uns wach, optimistisch und gut zu fühlen. Natürliche Luftbewegungen lassen uns das Außenklima und die Jahreszeiten erleben.



Lokale Besonderheiten

Lokale Besonderheiten, Menschen und Events zu würdigen, schafft die Basis für die Identität des Orts und der Gemeinschaft. Lokale, natürliche Farben und Materialien sind daher schon längst Bestandteil des architektonischen und gestalterischen Charakters der meisten Orte. Egal, ob Holz, Stein oder Lehm—die Menschen bevorzugen instinktiv natürliche, vertraute und nicht künstliche oder fremde Materialien. Objekte aus solchen Materialien wecken positive Assoziationen und dienen als Gegenmittel gegen das sterile, anonyme Aussehen von Standardbüros und Büromöbeln. Die Vergangenheit wach zu halten und lokale Symbole zu bewahren, lässt die Gemeinschaft zusammenwachsen, vor allem in renovierten und umgebauten Gebäuden.

Herausforderungen in der Natur

Nach Ansicht des Sozialökologen Stephen Kellert haben die Menschen in der Begegnung mit den Herausforderungen in der Natur, vom Zurechtfinden in der Landschaft bis zum Bau von Behausungen, gelernt, Widrigkeiten zu überwinden und Resilienz zu schaffen. Herausforderungen inspirieren uns dazu, Problemen mit Kreativität, Einfallsreichtum, Empathie und Verantwortungsbewusstsein im Team zu begegnen. Das Navigieren durch Arbeitsumgebungen hilft den Menschen, ihre kognitiven Fähigkeiten und ihre Wahrnehmung zu stärken. Die Anregung zu mehr Bewegung mithilfe von Elementen wie etwa einer „unwiderstehlichen Treppe“, belohnt diejenigen, die zugunsten eines räumlichen Erlebnisses auf den Aufzug verzichten.

Durch diese Einsatzbereiche ist die Biophilie gerade auf dem Weg, umfassende Möglichkeiten und Prioritäten für eine neue Art der Arbeitsplatzgestaltung zu definieren. Letztlich wird mehr kreatives Potenzial freigesetzt in einer Arbeitsumgebung, in der die Natur die Achtsamkeit und die Vitalität fördert, und in der die Menschen Sinn, Zugehörigkeit und Wohlbefinden erleben.





Eine Partnerschaft für biophile Gestaltung

Biophile Gestaltung wird immer häufiger zum integralen Bestandteil von Möbeln und Architekturprojekten. Die Steelcase Marken Coalesse und Designtex haben in Nordamerika gemeinsam eine Reihe von Mustern, Farbpaletten, Stoffen und Druckmöglichkeiten entwickelt, die die Prinzipien der Biophilie in Kernprodukten der Design-Community nahebringen.

„In diesem Prozess geht es nicht nur um Stoffe oder isolierte Gedanken über Biophilie“, sagt John Hamilton, Director of Global Design bei Coalesse. „Wir interessieren uns stattdessen für subtile Signale, die wir in den Produkten umsetzen, denn das Gehirn ist darauf programmiert, abstrakte Bilder zu sehen und diese dann auszufüllen. Welche sind die wichtigsten Trigger, die wir einsetzen können und die ein tieferes emotionales Erlebnis erzeugen? Mit Designtex entwickeln wir Lösungen, die die Natur über eine Vielzahl von Oberflächen integrieren. Wir wollen, dass unsere Stoffe und Möbel dazu beitragen, dass sich die Nutzer in den Räumen vernetzter und emotional zufriedener fühlen.“

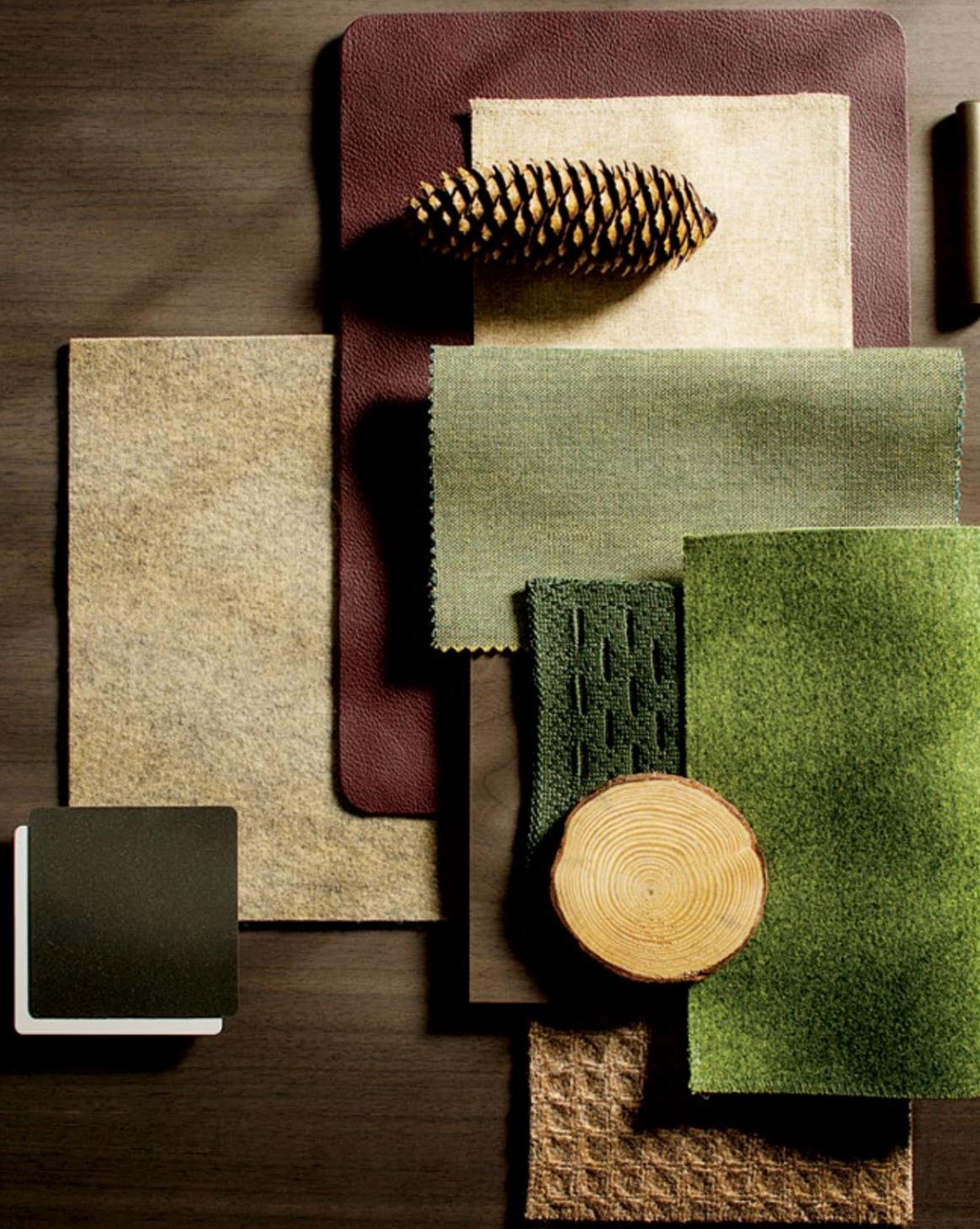
Die Zusammenarbeit verlief symbiotisch. Designtex verfügte über zahlreiche technische Verfahren, die es einsetzen wollte, wie z.B. Steppen, Sticken, gewebte Muster, Druckmethoden für eine Vielzahl von Folien und Materialoberflächen sowie neue Techniken mit Kunstfasern. Coalesse hatte für seine Produktlinie Druckmuster in mehreren Farben entwickelt und eingesetzt, was zu einer umfassenden Beschäftigung mit den naturbezogenen Inspirationen und Möglichkeiten führte.

Die Entwicklung biophiler Muster basierte auf einem kontinuierlich verlaufenden Prozess, ausgehend von den natürlichen Rohstoffen und über viele Schritte der Bearbeitung und Vereinfachung. Die Motive beruhen zwar auf natürlichen Formen oder Rhythmen, werden aber als einfache geometrische oder dimensionale Textur erlebt.

Bei der Gestaltung von Stoffen für Möbelbezüge wurden im Rahmen der Partnerschaft auch praktische Erkenntnisse über klein- und großmaßstäbliche Muster gesammelt, die sich unregelmäßig an den Nähten treffen können. Diese Maßstäbe vermeiden visuelle Störungen und beziehen sich auf die asymmetrische Wiederholung von Texturen in der Natur.

„Wir können diese Muster jetzt in den richtigen Größen – zum Beispiel in Designtex Gewebe – weben, sticken oder steppen“, fügt Hamilton hinzu. „Es gibt eine ganze Reihe von Stoffen, die in neuen, natürlicheren Farben erhältlich sein werden, und andere Grundstoffe mit einer Vielzahl von eingewebten Mustern.“

Bei Drucken und bedruckten Flächen, wie z.B. Folien auf Glas, lassen sich die Muster digital nachbearbeiten – alternativ können Designer aber auch ihre eigenen Muster für die Produktion bereitstellen. Als Reaktion auf den wachsenden Trend zur Individualisierung, aber auch im Sinne der Notwendigkeit, die Auswahl zu erleichtern, wird die Coalesse-Designtex-Kollektion als ein Set von Standards zur Weiterbearbeitung angeboten. „Weil ein leeres Blatt für Designer eine eigene Herausforderung sein kann, haben wir die Forschungen rund um die Farben und Muster bereits im Vorfeld für unsere Kunden gemacht. Sie können als Ausgangspunkte für weitere Personalisierungen verwendet werden“, sagt David Siegel, Director of Surface Imaging bei Designtex. „Die Idee des Themas und seiner Variation entspricht genau dem, wie Muster in der Natur vorkommen.“



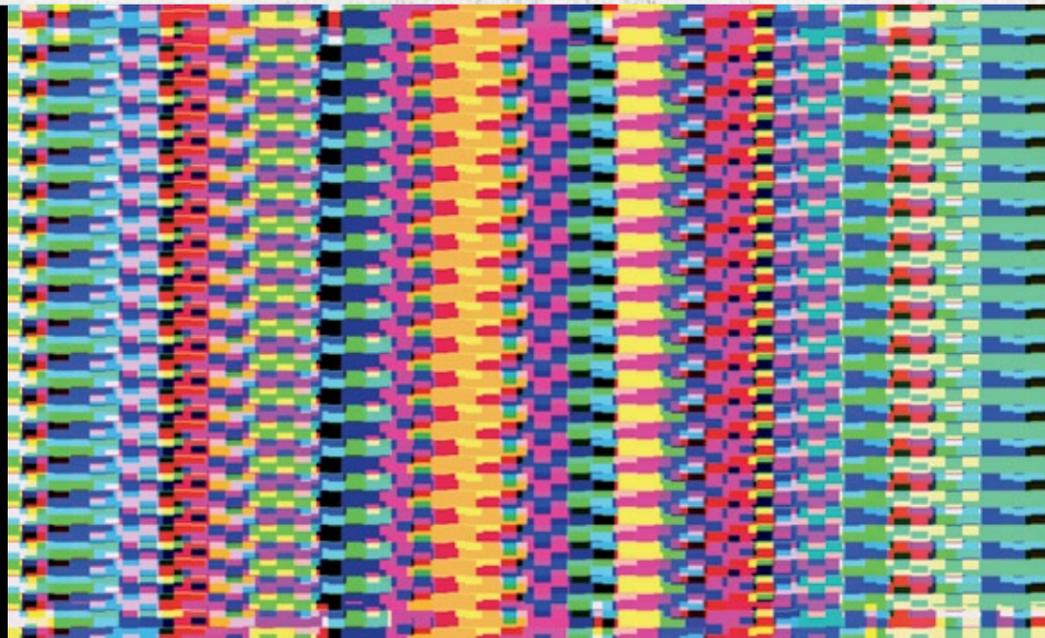
„Massivholzbretter oder Furnier sind für das Gehirn weniger dissonant als eine künstliche, auf Fliesen gedruckte Holzmaserung.“

John Hamilton,
Director of Global Design, Coalesse



Geben
Sie

Fehlern
Raum



Die Schönheit
der Unordnung
und den Wert
des Scheiterns
anerkennen



oben
Glitch Art basiert sowohl
auf den natürlichen
Verzerrungen des
Erwarteten als auch
auf der Begeisterung
für das Zufällige und
Unkontrollierbare.
Illustrationen von
Frédérique Gravier

unten
The Echo (1868)
von Julia Margaret Cameron

Das Universum, sagt die Wissenschaft, wird von der Ordnung beherrscht ... und von einem bisschen Chaos, aber wir neigen dazu, ein rationales Leben zu führen und die Vorhersagbarkeit und den Erfolg als unsere Freunde zu betrachten. Die Sache ist die: sie sind es nicht. Zumindest nicht immer. Denken Sie an die Erfindung des Herzschrittmachers, der Post-it-Notizzettel, ja sogar der Cornflakes – sie alle sind ein Produkt des Scheiterns. Fehler sind wertvoll und sogar schön – es wäre klug, dies zu erkennen.

unten
Kate Keown Reading (1867)
von Julia Margaret Cameron



Im digitalen Zeitalter erwarten wir nicht, dass Maschinen Fehler machen. Und so sind digitale Fehler fast von exotischer Qualität. Glitching, ein blühender Teil der aktuellen Kunstszene, beschreibt eine Technik in der digitalen Kunst, bei der Programmfehler, Datenbearbeitungen und Hardwarefehler genutzt werden, um eine unerklärliche Schönheit zu produzieren. Glitch-Künstler finden das Ästhetische und Spirituelle dort, wo wir es nicht erwarten, und machen dadurch die gefühllose Technologie, die uns überall umgibt, menschlicher. Eine Flut von Ausgangsmaterial aus Videospiele, gehackten Apps, Bots und Malware verwandelt sich in Videokunst, Textilmuster und gewundene 3D-gedruckte Skulpturen.

In der Kunst werden Fehler schon seit langem geschätzt. Beispielsweise entdeckte die viktorianische Fotografin Julia Margaret Cameron in ihren ersten unbeabsichtigten Versuchen mit Unschärfe eine Schönheit, die scharfe Bilder nicht hatten. Die gespenstischen Effekte und Schatten in ihren Porträts von Familienmitgliedern, Freunden und Künstlern sehen aus wie die Instagram-Filter ihres Zeitalters, doch die Kritiker waren geteilter Meinung. Einige bezeichneten ihre Bilder als Amateurarbeiten, während andere dachten, dass sie die Fotografie näher an die hohe Kunst brachten.

Wabi-Sabi, die japanische Kunst, Schönheit in der Unvollkommenheit zu finden, wurde von einer nachdenklichen Lyrik inspiriert, die nach einem brutalen Krieg entstand und im 15. Jahrhundert zu einer fast philosophischen Reaktion gegen Ornamentik und extravagante Materialien reifte. Grob gesagt bedeutet wabi Einsamkeit, während der Begriff sabi eine schöne,



erworbene Patina bezeichnet. Im Grunde geht es darum, fehlerhafte, gealterte oder unvollständige Dinge zu schätzen – mit einer tiefen Melancholie, die die Vergänglichkeit des Lebens erkennt.

Die Begeisterung für die scheinbar zufällige Schönheit der Natur wurde durch das Maschinenzeitalter verstärkt. Die Industrialisierung inspirierte die Arts-and-Crafts-Bewegung und stärkte das lokale Handwerk. So verurteilte der irische Gärtner und Journalist William Robinson die formalen Gartenanlagen Frankreichs und sprach sich in heftigen Debatten und in Büchern für „den wilden Garten“ aus – Gartengestaltung konnte in jenen Tagen die Gemüter der Menschen erhitzen. Robinson glaubte, dass Gärten sich natürlich entwickeln und die Pflanzen ihre Natürlichkeit behalten sollten anstatt in Pflanztröge oder geometrische Anlagen gezwängt zu werden. Vielleicht ist dieser wilde Weg auch für uns besser?

Unordnung kann nach Angaben des Ökonomen Tim Harford auch für die Menschen gut sein. In seinem Buch „Messy: The Power of Disorder to Transform Our Lives“, schreibt er, dass Kreativität und Resilienz oft von einem gewissen Maß an Unordnung profitieren. Ein Schreibtischstapel ist manchmal effizienter als ein aufwendiges Ordnungssystem und kann zudem neue Ideen und Möglichkeiten generieren. Und etwas Geborgenheit im Chaos kann ebenfalls vorteilhaft sein, wenn man nicht mehr Teil der vorausberechenbaren Masse sein will.

oben
Das Hervorheben der natürlichen Unvollkommenheit – z.B. ein Riss in einer Wand oder die im Lauf der Zeit entstandene Patina – zählt zu den wichtigsten Merkmalen von Wabi-Sabi.

unten
Steelcase experimentiert mit Glitching-Stoffmustern für Möbelbezüge.

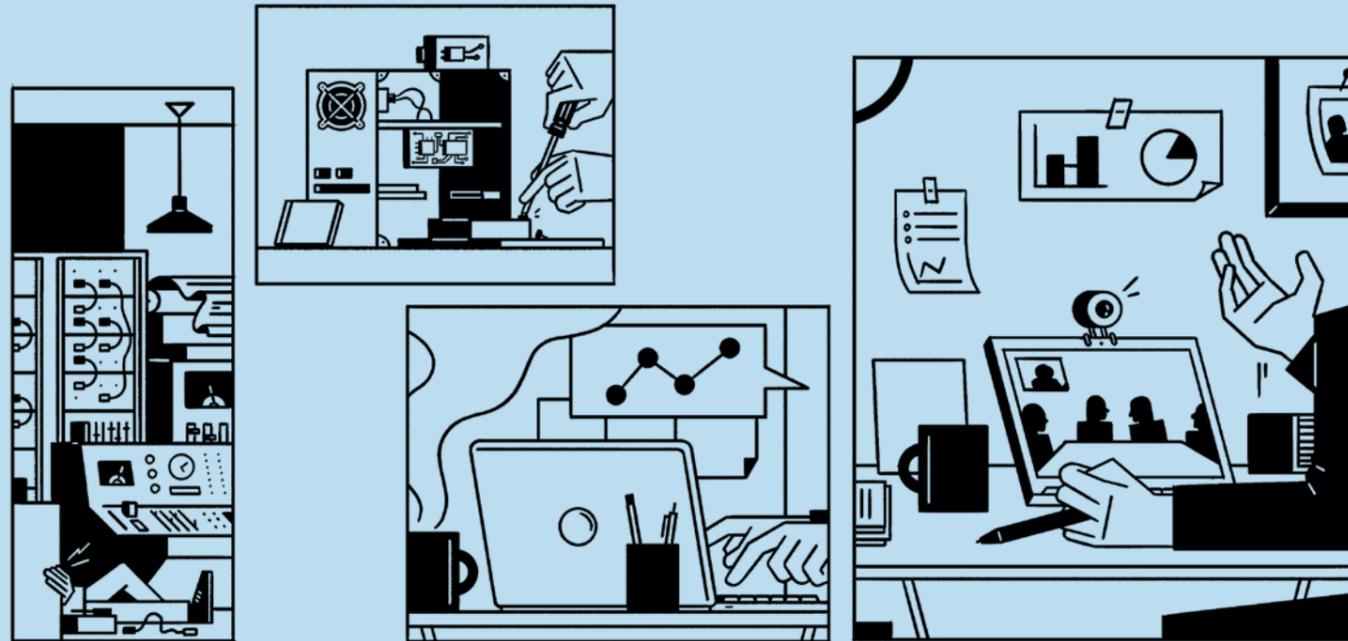
Im Rennen um die Digitalisierung

Daten sind das neue Öl—das Rennen um die Digitalisierung ist in vollem Gange. Unternehmen, die herausfinden, wie sie gewinnen können, werden rentabler und eher in der Lage sein, schnellere strategische Entscheidungen zu treffen.

Illustrationen von
Lennard Kok



Man kann das Haus nicht ohne Shirt oder Smartphone verlassen. Neue Technologien sind zum Teil unserer Garderobe geworden. Sie sind vollkommen in unser Leben integriert und verändern nicht nur die Erwartungen der Menschen, sondern auch die Art und Weise, wie die IT-Welt darauf reagiert.



Nachdem Führungskräfte die digitale Transformation ihrer Unternehmen beschleunigen, beginnen diejenigen, die wettbewerbsfähig bleiben wollen, die Rolle der IT zu überdenken.

IT-Teams brauchen Kommunizierende, Mitwirkende und Kreative.

„Jedes Unternehmen ist ein Software-Unternehmen“, sagte Microsoft CEO Satya Nadella auf der jährlichen Convergence Conference seines Konzerns.

Das war im Jahr 2015. Gemäß der für die digitale Welt typischen hohen Geschwindigkeit, ist seitdem viel passiert. Amazon lieferte ein Paket per Drohne. SpaceX ist es gelungen, eine Rakete vertikal auf einer Ozeanplattform zu landen. Künstliche Intelligenz, digitale Speicherung und Hochgeschwindigkeits-Massentransportmittel – alle machten einen Sprung nach vorn.

In einer aktuellen gemeinsamen Studie von Microsoft und Harvard Business Review Analytic Services geben 84 Prozent der Befragten an, dass ihre Branche Beeinträchtigungen durch digitale Trends entweder bereits erlebte oder bis 2020 erleben wird. Und fast die Hälfte glaubt, dass ihr traditionelles Geschäftsmodell in weniger als drei Jahren überholt sein wird.

Dennoch bauen die meisten Unternehmen ihre digitalen Strategien gerade erst auf. Nach Angaben des von McKinsey veröffentlichten Berichts Case for Digital Reinvention sind weniger als 40 Prozent der Wirtschaft digitalisiert. Das Rennen hat also gerade erst begonnen.

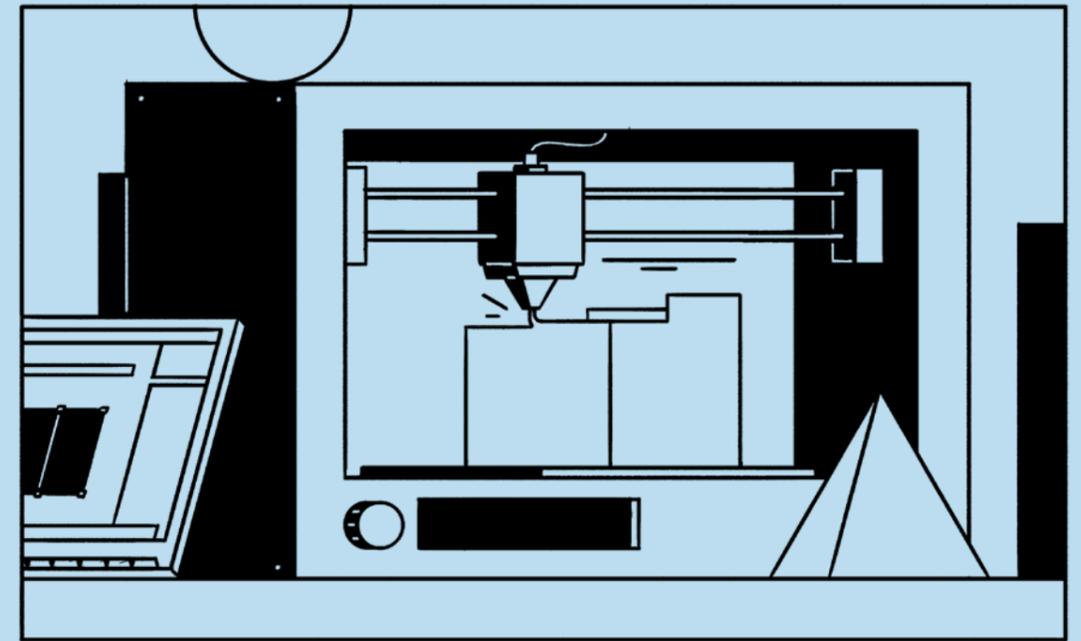
„Die erfolgreichsten Unternehmen werden nicht nur Zugang zu Daten von Märkten, Kunden und Unternehmen haben. Sie werden aus diesen Daten auch einzigartige, praktisch umsetzbare Erkenntnisse ableiten können, die ihnen helfen, den Kundenservice zu verbessern, den Geschäftsbetrieb zu optimieren und aktuelle Geschäftsmodelle zu überwinden“, sagt Rimes Mortimer, General Manager des Bereichs Applied Innovation bei Microsoft.

Nachdem Führungskräfte die digitale Transformation ihrer Unternehmen beschleunigen, beginnen diejenigen, die wettbewerbsfähig bleiben wollen, die Rolle der IT (Informationstechnologie)-Teams zu überdenken und neue Fähigkeiten und Verhaltensweisen zu fördern. Unternehmen versuchen, ein gewisses Maß an Agilität, Kreativität und Reaktionsfähigkeit aufzubauen, das bisher nicht gefordert war.

Transformation der IT

„Die Informationstechnologie, wie wir sie bisher kannten, ist tot“, sagt Luis Palacios, technischer Direktor bei Cisco in Spanien. „Nun geht es vor allem um die Menschen, darum, ihnen zu helfen, Technologien auf eine natürliche und transparente Weise zu transformieren, zu nutzen und zu konsumieren.“

Vergessen Sie die IT-Fabriken, in denen sich Spezialisten Kopf an Kopf um einen einzigen Arbeitsplatz drängen



Teams, die agile Prozesse einsetzen, sind kundenorientierter, können iterative Arbeiten schnell erledigen und lernen dank der Prozesse mehr über ihre Kunden.

und über Programmiercodes brüten, oder IT-Abteilungen im Keller, die die nebenan untergebrachten Server beschützen sollen. Heute treibt die IT das Geschäftswachstum voran. Teams analysieren die in den Daten enthaltenen Muster, extrahieren Erkenntnisse, kommunizieren, präsentieren und planen zukünftige Projekte. Und sie sind sehr anpassungsfähig und flexibel.

„Anstatt das Problem nur zu erkennen und einen Plan zu erstellen, haben wir uns intensiv auch im Design Thinking eingebracht. Welches Problem versuchen wir zu lösen? Welchen Kunden versuchen wir zu helfen? Diese Fragen verändern die Fähigkeiten, die man braucht, um erfolgreich zu sein“, sagt Terry Lenhardt, CIO bei Steelcase.

Traditionelle technische Kompetenzen reichen heute nicht mehr aus. IT-Teams brauchen Kommunizierende, Mitwirkende und Kreative. Mitarbeiter müssen über emotionale Intelligenz verfügen, um sich in die Kunden hineinversetzen und auf sie reagieren zu können. Die Notwendigkeit, diese Top-Talente zu gewinnen und zu halten, ist größer als je zuvor, nicht zuletzt, weil der Wettbewerb im digitalen Bereich exponentiell wächst.

„Die digitale Transformation ist im Wesentlichen eine geschäftliche Transformation durch die IT“, sagt Mortimer. „Auf der Suche nach der Schnittstelle von Geschäft und Technik werden moderne IT-Profis zu Schlüsselfiguren, die in allen möglichen Bereichen arbeiten.“

Die Reise zur Agilität

Auch diese neuen Teams müssen neue Arbeitsweisen anwenden. Viele Technikentwickler setzen bereits die „agile Softwareentwicklung“ ein und verändern damit

drastisch die alten Arbeitsweisen der Menschen. Eine Gruppe von Softwareentwicklern verwendete den Begriff „agil“ erstmals im Jahr 2001 für eine Sammlung von Methodiken. Das Agile Manifest (Manifesto for Agile Software Development) beinhaltet zwölf Prinzipien, die entwickelt wurden, um Teams dabei zu unterstützen, Veränderungen in einem sich ständig wandelnden Umfeld herbeizuführen oder besser mit ihnen umzugehen. Lösungen entstehen hierbei durch die Zusammenarbeit zwischen eigenverantwortlichen, bereichsübergreifenden Teams.

Anders als bei Teams, die monate- oder jahrelang an einem Projekt arbeiten und den Kunden dann die perfekte Lösung bieten, ist die agile Methode wirklich kundenorientiert. Im Mittelpunkt steht ein kompetentes, eigenverantwortliches Team, das gemeinsam mit seinen Kunden lernt, eine schrittweise wachsende Effektivität zu erzielen, Feedbacks zu integrieren und iterative Arbeiten schnell zu erledigen.

Heutige Kunden erwarten rasche Entwicklungen und häufige Updates. Dies wird beispielsweise bei Smartphones deutlich, deren Software sich alle paar Monate aktualisiert. Luis Palacios von Cisco beschreibt ein Beispiel einer agilen Entwicklung:

„In der Vergangenheit konnten wir warten, bis 20 Features erstellt waren, bevor wir ein Produkt auslieferten. Jetzt beginnen wir mit dem, was wir morgen brauchen. Nehmen wir an, dass wir Anrufe über das Internet ermöglichen sollen. Wir könnten mit dem Ton und einem „Anruf“-Button beginnen und alles in 15 Tagen fertigstellen. Danach würden wir das Ganze auf den Markt bringen, Feedback erhalten und gleichzeitig am nächsten Entwicklungsschritt

arbeiten. Der Umsatz wäre sofort da und wir müssten auf Grundlage des Kundenfeedbacks die nächsten Features entwerfen.“

Wenn man es gewohnt ist, Jahre mit der Perfektionierung von Details zu verbringen, bedeuten agile Entwicklungen eine drastische Verhaltensänderung. Es geht um Menschen, die ein Problem umschwärmen und hierfür ein interaktives Team benötigen. Idealerweise arbeiten sie im selben Raum, sodass alles schnell geht und Erkenntnisse leicht geteilt werden können. Projekte können nicht stillstehen, um eine E-Mail-Antwort, einen Rückruf oder das Urlaubsende eines Mitarbeiters abzuwarten. Agile Prozesse sind organische, kollektive Reisen dorthin, wo Arbeit sichtbar und transparent ist.

Weniger Berechenbarkeit: das neue Normal

Um mit diesen neuen Arbeitsweisen erfolgreich zu sein, muss die Arbeitsumgebung neue Verhaltensweisen und Prozesse unterstützen. Mitarbeiter sind nicht mehr für eine spezifische Aufgabe zuständig und übergeben das Projekt dann einem Kollegen. Kreatives Problemlösen ist ein iterativer Prozess. Teams bewegen sich zwischen konvergentem und divergentem Denken, was dazu führt, dass die Mitarbeiter im Tagesverlauf verschiedene Arten der Arbeit erledigen. Dieser Prozess ist weniger gut vorhersehbar, Unternehmen können aber ihre Arbeitsumgebung nutzen, um ihn zu fördern.

„Es ist eine Mischung aus Kultur, Personal, Räumlichkeiten und Technik“, sagt Palacios. „Alles muss ineinandergreifen. Wenn Sie unsere Technologie kaufen und sonst nichts tun, dann werden die Mitarbeiter sie vielleicht nicht nutzen. Damit sie sie nutzen, müssen Sie ihnen die richtige Kultur, die richtigen Angebote und die richtigen Räume bieten.“

Laut Palacios benötigen Mitarbeiter unterschiedliche Räume – je nachdem, was sie gerade zu tun haben. Vielleicht brauchen sie viel Platz für ein großes Teamgespräch, oder aber einen kleinen Raum mit digitalen Präsentationsmöglichkeiten. Vielleicht brauchen sie Zeit, um sich zu konzentrieren, oder aber Zeit für Iterationen in ihrer kleinen Gruppe.

„Da die digitale Transformation Form annimmt, müssen Wirtschaftsführer neu darüber nachdenken, wie sie ihre Mitarbeiter stärken können.“

Rimes Mortimer,
General Manager, Applied Innovation, Microsoft

Mortimer teilt diese Meinung. „Da die digitale Transformation Form annimmt, müssen Wirtschaftsführer neu darüber nachdenken, wie sie ihre Mitarbeiter stärken können, um so die kultur- und mitarbeiterbezogenen Veränderungen zu unterstützen. Dieser Prozess beginnt mit der Gestaltung eines Arbeitsumfelds, das sich für alle Arbeitsstile eignet – ein Umfeld, das einerseits die digitale Intelligenz nutzt, um die Arbeitsergebnisse zu verbessern, und das andererseits die Flexibilität der Mobilität fördert, während es zugleich das Unternehmen, die Menschen und die Informationen schützt.“

Dies ist etwas, an das auch Lenhardt denkt. Mit der Mischung aus hochbegehrten Fähigkeiten, nach denen die globalisierte Arbeitswelt von heute verlangt, suchen die Menschen nach leistungsfähigen Räumen – nach Orten, die es ihnen ermöglichen, ihr Bestes zu geben. Diese Arbeitsplätze sollten zudem einladend und inspirierend sein, denn jedes Unternehmen konkurriert bei den Top-Talenten jetzt mit Größen wie dem Silicon Valley.

„Doch wie stellt man ein Team zusammen und gibt ihm die Kontrolle über eine Arbeitsumgebung, die so viel Flexibilität bietet, dass sie sich zum Erledigen ihrer jeweiligen Aufgaben eignet?“, fragt Lenhardt.

Es gibt viel zu beachten. Für diejenigen, die jetzt alles richtigmachen, stand aber auch noch nie so viel auf dem Spiel wie heute.



Wie führen Daten zu Dollars?

Hier finden Sie einige Beispiele von Unternehmen, die es richtigmachen.

La Liga

Spaniens höchste Profifußballliga überträgt wöchentlich Inhalte an 2,1 Milliarden Menschen. Künstliche Intelligenz und Cloud-Services ermöglichen es den La-Liga-Fans, ihre Lieblingsteams und -spieler anzugeben und dann nur jene Inhalte, Videos und Statistiken zu sehen, die für diese Auswahl am relevantesten sind.

Tetra Pak

Service-Ingenieure des Verpackungsriesen verwenden HoloLens-Headsets, um Probleme mit Maschinen schneller aufzufinden und zu beheben – auch aus der Ferne. Digitale Werkzeuge und mit Clouds vernetzte Geräte prognostizieren den Anlagenwartungsbedarf und helfen so, kostspielige Ausfälle zu vermeiden.

Delta Air Lines

Die Fluggesellschaft nutzt eine mobile Strategie, indem sie anfängt, ihre 19.000 Flugbegleiter mit mobilen Geräten auszustatten – dadurch erhöhen sich die Erträge aus den Einkäufen der Passagiere während des Flugs.

Boeing

Die Asset-Tracking-Technologie arbeitet mit Labeln auf Milliarden von Kleinteilen. Markierungen auf jedem Teil mit der Bezeichnung „wertvoll“ erlauben die exakte Positionsbestimmung des Objekts. Boeing spart Geld und Zeit durch die nunmehr überflüssige Suche nach verlorenen Teilen.

General Motors

Eine Fernüberwachung warnt Fabrikarbeiter, bevor ein Problemfall eintritt. Monitorings, Diagnosen und proaktive Wartungen reduzieren Ausfallzeiten, die Autohersteller, laut Nielsen, zwischen 15.000 und 50.000 US-Dollar pro Minute kosten können.

National Basketball Association

Sensoren im Ball und an jedem Spieler erlauben es NBA-Trainern und -Spielern, zu analysieren, welche Spiele am erfolgreichsten sind.

City of Chicago

Mehr als 600 Datensätze helfen der Stadt, Probleme bei Notfällen oder bei geplanten Großveranstaltungen in Echtzeit vorherzusagen und zu lösen.

Kopenhagen

Echtzeit-Ampelregelungen und Parkplatzmanagement verbessern den Komfort und sorgen für weniger Staus. Die Folge: weniger CO₂-Emissionen und eine vernetzte Stadtinfrastruktur.

University of British Columbia

Vernetzte WLAN-Analysen von Gebäudesteuerungssystemen senken die Abgasemissionen um 33 Prozent und ermöglichen Energieeinsparungen in Höhe von 5 Prozent bzw. jährlichen Kosteneinsparungen zwischen 200.000 und 400.000 US-Dollar.

K-Opticom

Das japanische Unternehmen nutzt Vertrags- und Kundendatenlösungen der nächsten Generation, und kann dadurch Datenservicepläne anbieten, die nur ein Drittel von dem kosten, was die Mitbewerber für vergleichbare Pläne verlangen.



Werden Sie kreativ und unordentlich und vergessen Sie das Wort Scheitern.

Portrait von
Steven Wohlwender

Tim Brown—Designer, Autor, TED-Sprecher, IDEO CEO und kürzlich ernanntes Mitglied des Aufsichtsrats bei Steelcase – spricht über Kreativität und wie Unternehmen sie fördern oder abtöten können.



360
Wie definieren Sie Kreativität?

Tim Brown
Im Allgemeinen ist es die Fähigkeit, neue Ideen zu generieren. Für Unternehmen ist es die kreative Wettbewerbsfähigkeit oder die kreative Fitness: die Fähigkeit, neue Ideen zu generieren und nach ihnen zu handeln; die Fähigkeit, etwas mit dem kreativen Potenzial zu machen, über das Sie verfügen.

360
Wirtschaftsführer haben Kreativität in der Regel nicht auf ihrer Prioritätenliste. Warum?

TB
Im Fokus des Managements der letzten 50 Jahre liegen betriebliche Spitzenleistungen, bei denen es insbesondere darum geht, Systeme zu optimieren. Die Bedingungen haben sich in den letzten 10-20 Jahren aber offensichtlich schnell verändert, und das Geschäftsumfeld ist sehr viel volatil geworden. Und so wird die Grundidee der Kreativität immer wichtiger: die Fähigkeit, unbekannt Situationen auf generative Art und Weise zu begegnen und dabei neue Lösungsmodelle zu schaffen anstatt nur Lösungen der Vergangenheit zu wiederholen. Wir werden diesen Aspekt in Zukunft auf der Agenda vieler Unternehmen sehen—

zumindes aber bei denjenigen, die der Disruption nicht erliegen wollen, die um sie herum überall sichtbar ist.

360
Wo würden Sie Kreativität auf der Prioritätenliste von heutigen Unternehmen platzieren?

TB
Ich denke, das ist fast eine 50/50-Sache. Unternehmen müssen gleichermaßen betrieblich effektiv und kreativ wettbewerbsfähig sein. In vielen digital getriebenen Branchen, in denen Kreativität bereits jetzt ein Schwerpunkt ist, müssen Unternehmen wohl noch kreativer sein als 50/50.

360
Sie haben geschrieben, dass es in der Verantwortung der Manager liegt, Räume und Tools zur Verfügung zu stellen, die zu Kreativität und Zusammenarbeit anregen. Wie sehen diese Räume und Tools aus?

TB
Anders als in der Welt der analytischen oder prozessgesteuerten Arbeit, brauchen wir in einem kreativen oder kreativ geführten Unternehmen eine größere Vielfalt an Arbeitsumgebungen. Wir brauchen Umgebungen, die unterschiedliche Energieniveaus unterstützen – egal, ob es um aktive Ideenfindung, Brainstormings, Reflexionen, Konversationen oder Reviews geht. Wir brauchen auch aus akustischer Sicht



Foto: Garry Belinsky

„Führungskräfte wollen eine Kultur, bei der die Mitarbeiter eher um Entschuldigung bitten als um Erlaubnis.“

verschiedene Arten von Räumen. Wir brauchen unterschiedliche Arten von Sitzmöbeln, damit die Menschen verschiedene Energieniveaus in verschiedenen Arbeitsschritten einbringen können. Eine der Sachen, die die Menschen meist wahrnehmen, wenn sie zu IDEO kommen, sind unsere Räume und unsere Arbeitsumgebungen. Sie sind nicht komplex und sie sind nicht notwendigerweise sehr teuer in der Anschaffung, aber sie sind vielfältig. Sie unterstützen Teams, sie unterstützen Einzelpersonen, sie unterstützen verschiedene Arbeitsweisen. Und sie sind auch oft verspielt, denn wir wollen, dass die Menschen in einer optimistischen Stimmung sind, wenn sie an kreativen Problemlösungen arbeiten.

360
Gibt es ein bestimmtes Erscheinungsbild für kreative Unternehmen?

TB
Ich sehe keineswegs nur viele bunte Möbel und Kickertische. Im Vordergrund stehen vielmehr Belege dafür, dass die Menschen versuchen, Ideen auszuprobieren. Liegen hier Prototypen herum? Sehe ich Arbeiten an den Wänden, damit die Menschen Ideen teilen und darüber sprechen können? Kreativen Prozessen ist ein gewisses Maß an Unordnung zu Eigen, das wirklich kreative Umgebungen meistens widerspiegeln. Es ist zwar etwas paradox, doch wenn wir einen Raum als zu kostbar empfinden, gelingt es uns nicht immer, jene Art von kreativem Umfeld, zu schaffen, das wir eigentlich wollen. Eine der größten Herausforderungen der Mitarbeiter, die sich um die Arbeitsumgebungen

in unseren Büros kümmern, ist es, das Chaos zu bewältigen, und die Unordnung nicht überhandnehmen zu lassen, denn es gibt Dinge, die sich ständig ändern.

360
Führungskräfte müssen den Menschen die Erlaubnis für ein gewisses Chaos geben, oder?

TB
Führungskräfte wollen eine Kultur, bei der die Mitarbeiter eher um Entschuldigung bitten als um Erlaubnis. Mit anderen Worten: die Erlaubnis ist bereits vorhanden, bis zu einem gewissen Punkt, an dem dann, wie es scheint, eine Linie überschritten wird. Zugleich gibt es eine Kultur, in der eher über das Entschuldigen gesprochen wird als über eine immer wieder erweiterte Erlaubnis für jedes übernommene Risiko. Das alles hat eindeutig etwas mit Risikobereitschaft zu tun. Wenn Ihr Ziel ein kreatives Unternehmen ist, das ebenso innovativ wie gut im Problemlösen ist, dann möchten Sie, dass Ihre Mitarbeiter Risiken eingehen. Wenn sie für jedes Risiko, das sie eingehen, eine Erlaubnis brauchen, selbst dafür, aus einer Wand ein Chaos zu machen, dann gehen

sie womöglich auch bei den wichtigen Dingen keine Risiken mehr ein. Stark auf solchen Erlaubnissen basierende Kulturen sind vielleicht in betrieblicher Hinsicht sehr gut, aber sie sind keine großen kreativen Problemlösungskulturen.

360
Das Scheitern ist Teil des kreativen Prozesses. Wie können Führungskräfte Menschen in Unternehmen helfen, Misserfolge als Teil des Prozesses zu verstehen und zu akzeptieren und daraus zu lernen?

TB
Es ist etwas unglücklich, dass wir das Wort „Scheitern“ verwenden, um diesen seltsamen Zustand des Lernens durch Dinge zu beschreiben, die nicht wie geplant funktionieren – und das ist es, worüber wir eigentlich reden. Offensichtlich denken wir beim Begriff Scheitern an eine Art katastrophales Versagen: das Versagen einer Brücke oder das

Versagen eines jungen Unternehmens, das pleitegegangen ist. Es gibt Lerneffekte, die genau auf diese Weise entstehen, aber es sind Lerneffekte, die man liebend gern nicht allzu oft erleben möchte, besonders dann, wenn die Sicherheit der Menschen auf dem Spiel steht. Das ist etwas anderes als dieser ständige Prozess des kreativen Lernens, das Lernen von Dingen, die nicht so funktionieren, wie erwartet. Wir etikettieren dieses Versagen, obwohl es eigentlich überhaupt keines ist. Es ist vielmehr die beste Form des Lernens. Einer meiner Kollegen spricht immer wieder darüber, wie das Lernen durch Ungleichgewichte geschieht, und beschreibt diesen Moment, an dem man plötzlich einfach

nicht mehr weiß, was los ist. Man ist verwirrt, weil sich die Welt nicht so benimmt, wie man dachte, dass sie sich benehmen müsste. Das ist der Zeitpunkt, an dem sich das Gehirn öffnet, um etwas zu lernen, der Zeitpunkt, an dem neue Neuronen, neue Verbindungen entstehen. Kreativität beruht genau darauf. Sie beruht auf jenen Momenten des Ungleichgewichts. Bis zu einem gewissen Grad muss man das Scheitern suchen, diese Momente suchen, an denen die Welt anders ist, als man sie sich vorgestellt hat, und dadurch dann neue Erkenntnisse über die Welt gewinnen. Diese Erkenntnisse sind die neuen Ideen, mit denen man weiter voran kommt. Ziel ist zugleich aber auch, nicht zu oft auf katastrophale Weise zu scheitern. Ich denke, wenn das Scheitern als Lernprozess wirklich gut gelingt, dann wird man nicht nur die tatsächlich wichtigen Dinge mit der Zeit erreichen, sondern auch die meisten Risiken ausräumen können, sodass die Wahrscheinlichkeit eines katastrophalen Versagens sinkt.

„Dieser ständige Prozess des kreativen Lernens, das Lernen von Dingen, die nicht so funktionieren, wie erwartet: Wir etikettieren dieses Versagen, obwohl es eigentlich überhaupt keines ist. Es ist vielmehr die beste Form des Lernens.“

Tim Brown spricht in einem Steelcase 360 Real Time Podcast über die drei Rollen, die Führungskräfte in kreativ-wettbewerbsfähigen Unternehmen einnehmen, aber auch darüber, wie man die Kreativität eines Unternehmens messen kann (erhältlich auf iTunes und SoundCloud).





-
- | | | | |
|--|---|--|--|
| <p>1
 What To Do When Machines Do Everything: How to Get Ahead in a World of AI, Algorithms, Bots, and Big Data
 Malcolm Frank, Paul Roehrig & Ben Pring</p> | <p>2
 Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All
 Tom Kelley and David Kelley</p> | <p>3
 Zig Zag: The Surprising Path to Greater Creativity
 Keith Sawyer</p> | <p>4
 The Creative Spark: How Imagination Made Humans Exceptional
 Agustín Fuentes</p> |
|--|---|--|--|
-
- | | | | |
|--|--|--|--|
| <p>5
 Your Creative Brain: Seven Steps to Maximize Imagination, Productivity, and Innovation in Your Life
 Shelly Carson</p> | <p>6
 Corporate Creativity: How Innovation & Improvement Actually Happen
 Alan G. Robinson</p> | <p>7
 Wired to Create: Unraveling the Mysteries of the Creative Mind
 Scott Barry Kaufman & Carolyn Gregoire</p> | <p>8
 Seeing What Others Don't: The Remarkable Ways We Gain Insights
 Gary Klein</p> |
|--|--|--|--|
-
- | | | | |
|---|---|--|--|
| <p>9
 The Biology of Brainstorming: Speed up your mind!
 Henning Beck</p> | <p>10
 Collaborative Creativity: Innovative Methods for Joint Idea Generation in Teams
 Martin J Eppler, Friederike Hoffmann & Roland A Pfister</p> | <p>11
 Free Your Creativity
 Julia Cameron</p> | <p>12
 Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention
 Mihaly Csikszentmihalyi</p> |
|---|---|--|--|

Was wir lesen Kreativität

Der kreative Wandel

Wie Arbeitsorte + Technologien + Menschen
helfen können, die Probleme des 21.
Jahrhunderts zu lösen



„Ideen sind die Währung der neuen Ökonomie.“
 Dieses Zitat stammt vom Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler Richard Florida, der 2002, also bereits vor 15 Jahren, in seinem Buch „The Rise of the Creative Class“ den Aufstieg der kreativen Klasse beschrieb.

Florida erklärte, dass kreatives Arbeiten nicht ausschließlich künstlerisch motiviert ist, sondern dass vielmehr die Generierung neuer Ideen und die Lösung komplexer Probleme im Vordergrund stehen. Für ihn ist Kreativität eine unerlässliche Fähigkeit, die die Menschen entwickeln und die Städte und Unternehmen fördern müssen, wenn sie im 21. Jahrhundert erfolgreich sein wollen. Diese Vorstellung brauchte seine Zeit, um weite Kreise zu schlagen.

Das Design Thinking—die Vorstellung, dass Designer die gleichen kreativen Strategien einsetzen, um Probleme zu lösen—gewann in etwa zur gleichen Zeit an Bedeutung. Ideen über kreatives Arbeiten sorgten für viel Gesprächsstoff und Floridas Arbeit war wesentlicher Teil der Debatte. Geschäftsführern bereitete dies dennoch keine schlaflosen Nächte. Sie beschäftigten sich weniger mit den kreativen Leistungen ihres Unternehmens als vielmehr mit Effizienz, schlanken Prozessen und Globalisierung.

Inzwischen ist die Zeit der Kreativität in vielerlei Hinsicht gekommen. Städte in aller Welt, die das richtige Umfeld für kreatives Arbeiten geschaffen haben, gedeihen,



„Kreativität ist kein linearer Prozess. Sie ist noch nicht einmal ein vorhersehbarer Prozess. Sie ist geprägt von einem Rhythmus verschiedener Aktivitäten und erfordert sowohl konvergentes und divergierendes Denken.“

James Ludwig,
Vice President,
Global Design, Steelcase Inc.

wie Florida es vorhersah. Und Menschen, die den Kostendruck mehrerer Rezessionen durchlebt haben, suchen nach der tieferen Sinn- und Zweckhaftigkeit ihrer Arbeit. Eine ausgeprägte Kreativität hilft ihnen dabei, fündig zu werden. Heutige Hochschulabsolventen wollen nicht in beigefarbenen Zellenbüros sitzen und Routineaufgaben erledigen, nur um dafür auf der Gehaltsliste zu stehen. Arbeitgeber sind daher gerade dabei, ihre Strategien zur Gewinnung neuer Talente zu überdenken.

Zur gleichen Zeit sind die neuen Technologien exponentiell gewachsen, sodass sie laut Klaus Schwab, dem Gründer des Weltwirtschaftsforums, die „vierte industrielle Revolution“ eingeleitet haben. „Wir stehen am Rande einer technologischen Revolution, die die Art und Weise, wie wir leben, arbeiten und miteinander umgehen, grundlegend verändern wird“, sagt er. „In ihrer Reichweite, ihrem Umfang und ihrer Komplexität wird diese Transformation anders sein als alles, was die Menschheit je zuvor erlebt hat.“ Angesichts dieser Art von Weiterentwicklungen, die sowohl Chancen als auch einen harten Wettbewerb und disruptive Märkte versprechen, realisieren die Unternehmen, dass sie ihren Weg zum Wachstum nicht mit Sparmaßnahmen erreichen, sondern sich auf Innovationen fokussieren müssen. Es ist dieses Innovationsstreben in einem zunehmend komplexen Umfeld, das eine deutliche Bewegung hin zu kreativerem Arbeiten verursacht.



Kreativität ist ein iterativer Prozess

Lineares Arbeiten
Segmentierte Aufgaben,
erledigt in einem
fortschreitenden Verlauf



Kreatives Arbeiten
Menschen und Ideen
divergieren, konvergieren
und iterieren



Kreativität verstehen

In vielen Unternehmen kommt Kreativität dennoch nicht spontan zustande. In der Studie Adobe State of Create 2016 gaben die meisten Arbeitgeber an, dass ihre Unternehmen nicht kreativ genug sind, während die meisten Mitarbeiter sagten, dass sie nicht ihr ganzes kreatives Potenzial nutzen. Im Gegensatz zum populären Mythos geht es dabei nicht um einen Aha-Effekt, den vielleicht wirklich brillante Menschen erleben. Kreative Arbeit ist ein Prozess, an dem sich jeder beteiligen kann, wenn die Rahmenbedingungen stimmen.

Steelcase und Microsoft schlossen sich zusammen, um über die Herausforderungen nachzudenken, denen Unternehmen und Menschen gegenüberstehen, die versuchen, kreativer zu arbeiten. Mit dem Verständnis, dass sowohl Räume als auch Technologien bei der

Unterstützung dieser Arbeit eine Rolle spielen müssen, war es wichtig, sich zunächst jenen Erkenntnissen zu widmen, die kreative Prozesse beschreiben.

„Kreativität ist kein linearer Prozess. Sie ist noch nicht einmal ein vorhersehbarer Prozess“, sagt James Ludwig, Vice President Global Design and Product Engineering bei Steelcase. „Sie ist geprägt von einem Rhythmus verschiedener Aktivitäten und erfordert sowohl konvergentes und divergierendes Denken – mit Menschen, die in kleinen oder großen Gruppen zusammenkommen und sich auch wieder auseinander bewegen, um allein zu arbeiten.“

„Kreativität ist ein integrativer Prozess, in dem etwas Neues entsteht“, sagt Ralf Groene, General Manager von Microsoft Devices. „Da die Kreativität für unsere Arbeit zum zentralen Thema wird, bekommt auch die Frage, wo



Maker Commons

Der Ideenaustausch und das Rapid Prototyping sind wesentliche Bestandteile kreativer Arbeit. Dieser Bereich fördert den schnellen Wechsel zwischen Besprechen, Experimentieren und Konzentrieren.*

sie stattfindet, eine neue Bedeutung. Die Cloud und die mobilen Technologien entfernen uns vielleicht vom Büro, doch unser Bedürfnis und unser Wunsch nach kreativer Arbeit bringt uns auch wieder zurück.“

Trotz des Wunsches, bei der Arbeit kreativer zu sein, glauben die meisten Menschen nicht, dass sie ihrem kreativen Potenzial gerecht werden. Die Lösung hierfür liegt im richtigen Gleichgewicht zwischen konvergentem und divergentem Denken und im richtigen Angebot an Räumen und Technologien, die die unterschiedlichen Phasen der kreativen Arbeit unterstützen. In einer aktuellen Studie von Steelcase und Microsoft benannten die Teilnehmer zwei Dinge, die ihnen helfen würden, kreativer zu sein: mehr Zeit zum Nachdenken und mehr störungsfreie Zeit allein.

„Wer die Menschen unterstützen will, muss ihnen die Möglichkeit geben, zwischen individueller Zeit und Teamzeit hin und her zu wechseln—in einem Rhythmus, der es erlaubt, erst gemeinsam über Probleme nachzudenken, um danach wieder auseinanderzugehen und Ideen reifen zu lassen“, sagt Donna Flynn, Vice President WorkSpace Futures bei Steelcase.

*Teil des Creative-Spaces-Ökosystems, entwickelt von Steelcase und Microsoft, um die unterschiedlichen Phasen der kreativen Arbeit zu unterstützen (siehe S. 86-87)





Der gemeinschaftliche Aspekt der kreativen Arbeit ist trotz der Investitionen von Unternehmen in Gruppenarbeitsräume nicht ohne eigene Herausforderungen. Laut der von Steelcase und Microsoft gemeinsam erstellten Studie glaubt der Großteil der Führungskräfte, die richtigen Arten von Teamarbeitsräumen zu bieten, während nur 25 Prozent der Befragten der Meinung sind, dass sich ihre Gruppen- und Teamräume gut für kreatives Arbeiten eignen.

„Wir haben erkannt, wie wichtig es ist, dass die Menschen zusammenkommen“, sagt Groene. „Wir kommen nicht mehr wegen unserer Dateien, Telefone und Computer zur Arbeit, oder weil dies der einzige Ort ist, an dem unser Laptop mit dem Firmennetzwerk verbunden ist. Heute kommen wir ins Büro, weil wir dort zusammenarbeiten, uns austauschen und auf den Ideen der anderen aufbauen können. Das Unterstützen der verschiedenen Arten zu denken, zu kommunizieren und Neues zu schaffen, ist daher eine unserer vordringlichsten Aufgaben.“

Kreativität hat vor allem mit Problemlösen zu tun. Das heißt, kreative Prozesse sind schwierig, iterativ und unordentlich – oft bedeuten sie die unübersichtliche Erforschung des Unbekannten. Sie sind aber auch sehr anspruchsvoll: physisch, kognitiv und emotional. Nur eine Art von Raumlösung kann nicht die ganze Bandbreite der menschlichen Bedürfnisse unterstützen.

Focus Studio

Individuelles kreatives Arbeiten erfordert konzentriertes Alleinsein, um in den Flow zu kommen, zugleich müssen aber auch schnelle Wechsel zur Arbeit zu zweit möglich sein. Das Focus Studio ist der Ort, an dem Ideen entstehen, bevor sie mit anderen geteilt werden.*

*Teil des Creative-Spaces-Ökosystems, entwickelt von Steelcase und Microsoft, um die unterschiedlichen Phasen der kreativen Arbeit zu unterstützen (siehe S. 86-87)





„Wir sehen eine Bewegung weg vom traditionellen Büro hin zu Arbeitsumgebungen, die eher wie kreative Studios sind – vielfältige Räume, die so gestaltet sind, dass sie die Menschen ebenso unterstützen wie die Technologien, die ihre Arbeit erleichtern.“

James Ludwig,
Vice President,
Global Design, Steelcase Inc.



Die Voraussetzungen für Kreativität am Arbeitsplatz schaffen

Steelcase und Microsoft arbeiten zusammen, um zu erforschen, wie Arbeitsplätze die kreative Leistung noch erfolgreicher fördern können. Das Forcieren der Kreativität beginnt nach ihren Angaben mit dem Verständnis der Verhaltensweisen und Formen der kreativen Arbeit und der anschließenden Überlegung, welchen Beitrag Räume und Technologien leisten können.



„Im Mittelpunkt steht die Schnittstelle des Digitalen und des Physischen – es geht darum, den richtigen Raum und die richtige Technik zur richtigen Zeit zu haben“, sagt Ludwig. „Wir sehen eine Bewegung weg vom traditionellen Büro hin zu Arbeitsumgebungen, die eher wie kreative Studios sind – vielfältige Räume, die so gestaltet sind, dass sie die Menschen ebenso unterstützen wie die Technologien, die ihre Arbeit erleichtern.“

Ideation Hub

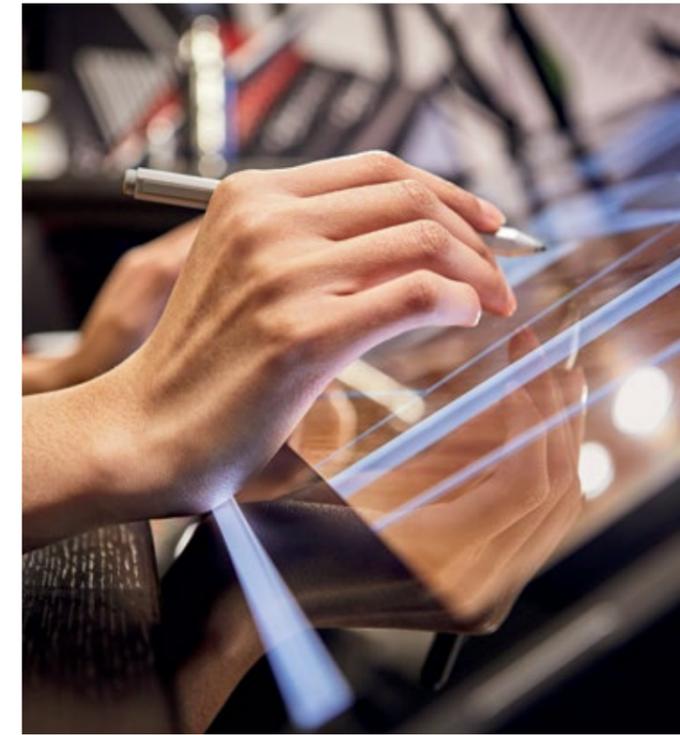
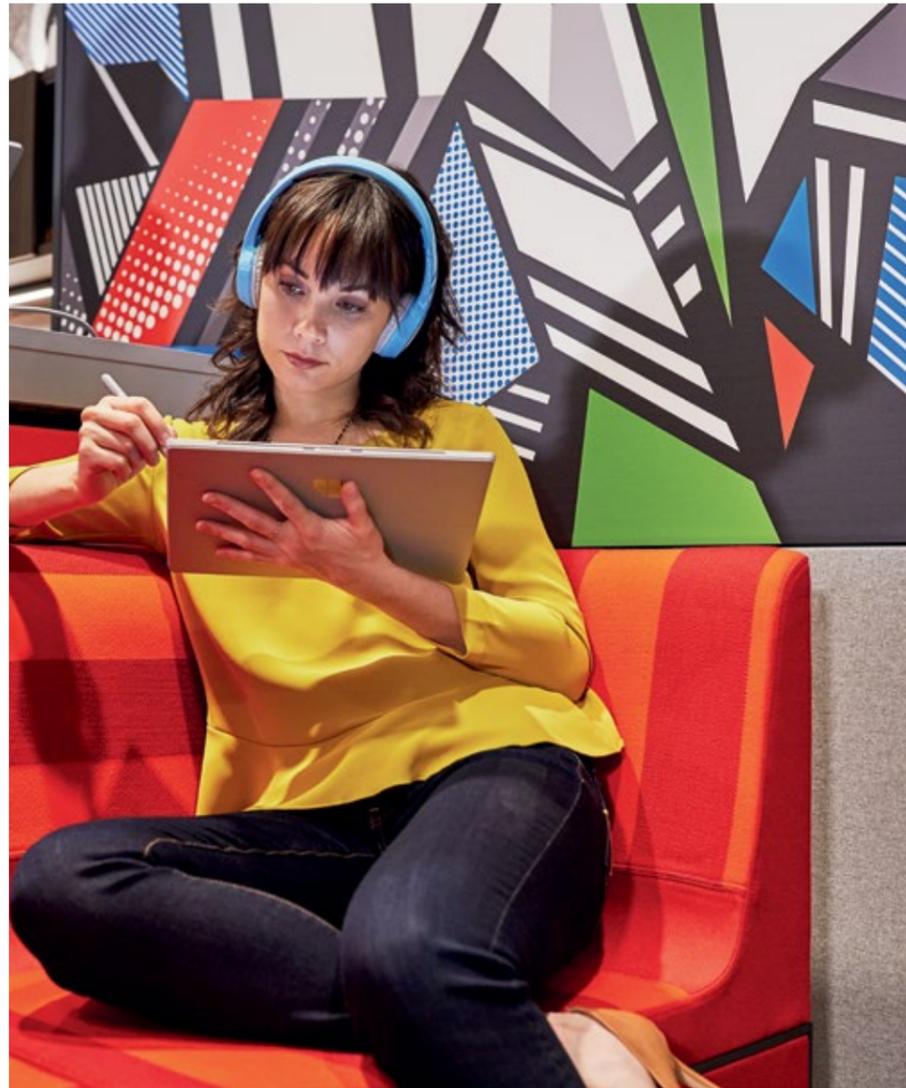
Eine Hightech-Umgebung, die zur aktiven und gleichberechtigten Beteiligung einlädt. Hier können Menschen gemeinsam Neues schaffen und weiterentwickeln, oder Ideen mit verteilt arbeitenden Kollegen austauschen.*



„Technologien sind nicht immer schon in den frühen Phasen des kreativen Prozesses eingesetzt worden“, sagt Groene. Das konnte für die Mitarbeiter und Teams von Nachteil sein. Wenn uns etwas durch den Kopf geht, ist es in der Regel unvollständig, und wir machen uns schnell Notizen, z.B. auf einem Whiteboard, und beteiligen Kollegen. Computer kamen früher gewöhnlich erst in späteren Phasen hinzu. Neue Technologien bieten nun die Möglichkeit, unser Denken während des gesamten Prozesses zu erweitern. Heute können wir unsere Inhalte überall hin mitnehmen – ganz gleich, wo wir arbeiten wollen. Sie werden immer da sein, mit der notwendigen Sicherheit und in enormer Geschwindigkeit“, erklärt er.



*Teil des Creative-Spaces-Ökosystems, entwickelt von Steelcase und Microsoft, um die unterschiedlichen Phasen der kreativen Arbeit zu unterstützen (siehe S. 86-87)

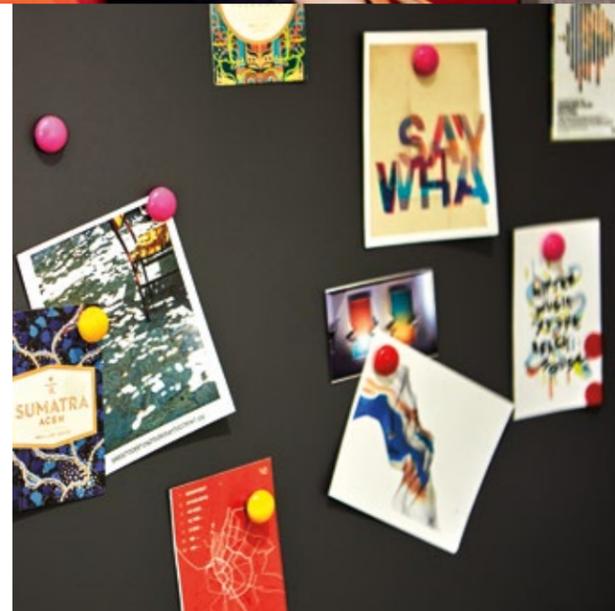


Das Ökosystem der Creative Spaces

Um Unternehmen zu helfen, den Wandel hin zu mehr kreativer Arbeit zu beschleunigen, haben Steelcase und Microsoft gemeinsam die Creative Spaces entwickelt – ein integriertes Ökosystem aus Raum- und Technologielösungen für die vielfältigen Arten der kreativen Arbeit: die ungestört konzentrierte Einzelarbeit, die Ideenfindung zu zweit, das Generieren von Lösungen in Gruppen sowie das diffuse Denken, das dem Geist freien Lauf lässt. Die Creative Spaces sind Orte, die das Vertrauen stärken, zu neuen Denkweisen inspirieren und die Experimentierfreude fördern. Die fünf sorgfältig durchdachten Raumlösungen führen Gestaltung und Materialität zusammen, um kreatives Arbeiten zu ermöglichen, ohne die Leistungsfähigkeit zu beeinträchtigen.

Duo Studio

Das Arbeiten zu zweit ist wesentlicher Bestandteil kreativer Prozesse. Dieser Raum trägt dazu bei, das gegenseitige Vertrauen zu stärken – zwei Mitarbeiter können nebeneinander zusammenarbeiten und sich zugleich eigenen Aufgaben widmen. Ein Loungebereich lädt dazu ein, sich in kreativen Reviews mit Kollegen abzustimmen, oder einfach nur die Füße hochzulegen und kurz abzutauchen, ohne den Raum zu verlassen.*



*Teil des Creative-Spaces-Ökosystems, entwickelt von Steelcase und Microsoft, um die unterschiedlichen Phasen der kreativen Arbeit zu unterstützen (siehe S. 86-87)

„Technologien sind Werkzeuge, die unser Denken während des kreativen Prozesses verbessern können.“

Ralf Groene, General Manager, Microsoft Devices



„Die Zukunft wird von Ideen angetrieben werden“, sagt Ludwig. „Wie wir Ideen schaffen, erkennen, fördern und umsetzen – davon hängt ab, wie Werte entstehen. Räume und Technologien müssen uns dabei helfen, Probleme zu lösen, Reibungen zu vermeiden und uns nicht selbst im Weg zu stehen.“ Wenn beide aufeinandertreffen, um die Arbeit und das Wohlbefinden wirklich zu unterstützen, dann können sich die Menschen auf selbstverständliche Weise voll und ganz auf ihre Ideen konzentrieren, anstatt auf das, was für sie nicht funktioniert. Als unmittelbare Folge fließen dann auch die Ideen schneller durch das Unternehmen.“

Um mehr über unsere Forschungen zu den Themen Kreativität und kreative Prozesse zu erfahren, lesen Sie 360° Focus: Kreativität, Arbeit und die Arbeitsumgebung. Weitere Creative Spaces finden Sie unter steelcase.com/eu-de/kreativitat/



Respite Room

Kreative Arbeit erfordert viele Gehirnzustände, unter anderem die Notwendigkeit, eine Balance zwischen aktiver Gruppenarbeit und zurückgezogener Denkarbeit zu finden.*

*Teil des Creative-Spaces-Ökosystems, entwickelt von Steelcase und Microsoft, um die unterschiedlichen Phasen der kreativen Arbeit zu unterstützen (siehe S. 86-87)



Das Ökosystem der Creative Spaces

Menschen + Arbeitsorte + Technologien

Um Unternehmen zu helfen, den Wandel hin zu mehr kreativer Arbeit zu beschleunigen, haben Steelcase und Microsoft gemeinsam die Creative Spaces entwickelt – ein integriertes Ökosystem aus Raum- und Technologielösungen für die vielfältigen Arten der kreativen Arbeit.

Diese Räume bieten wesentliche räumliche Merkmale zu folgenden Punkten:

Körperhaltung: sitzen, stehen, zurücklehnen und Lounge

Privatsphäre: akustisch, visuell, territorial und psychologisch

Umfeld: Mensch zu Mensch, Mensch zu Tools + Technologien



Focus Studio

Körperhaltung:

Der Bürostuhl Gesture™ unterstützt vielfältige Sitzhaltungen, die Menschen einnehmen, wenn sie Surface® Studio nutzen. Der höhenverstellbare Tisch AirTouch™ erlaubt mit nur einem Griff den schnellen und einfachen Wechsel vom Sitzen zum Stehen und sorgt dadurch für mehr Bewegung und ein höheres Energieniveau beim Arbeiten.

Privatsphäre:

In diesem Raum bleiben Informationen vertraulich und visuelle Ablenkungen minimal. V.I.A.® Wände halten Umgebungsgeräusche fern, damit die Menschen im Flow bleiben können.

Umfeld:

Der Tisch AirTouch™ vereinfacht die kurze Zusammenarbeit zu zweit. Stauräume mit integrierter Beleuchtung werden in geöffnetem Zustand zur Erweiterung der Arbeitsfläche.

Maker Commons

Körperhaltung:

Dieser Bereich unterstützt die unterschiedlichsten Körperhaltungen – Sitzen, Stehen und bequemes Zurücklehnen – und sorgt dadurch für mehr Bewegung, ohne dabei den Flow zu stören.

Privatsphäre:

Brody® WorkLounge ist ein mit integrierter Beleuchtung, Stromanschluss und Taschenablage ausgestatteter Mini-Arbeitsplatz, der in offenen Bereichen viel Privatsphäre zum konzentrierten Arbeiten bietet. Sichtschutzelemente schaffen ein geschütztes Umfeld, das sich z.B. zwischen zwei Brainstormings zum Erstellen von Skizzen oder Notizen auf dem Surface Pro 4 eignet.

Umfeld:

Mittig in einem Ökosystem angeordnet, lässt dieser Bereich eine gemeinschaftliche Atmosphäre entstehen, die die Menschen dazu anregt, sich zu treffen und neue Ideen durchzuspielen. Zudem fördert er den Wechsel zwischen „Ich“- und „Wir“-Aktivitäten innerhalb der verschiedenen Phasen des kreativen Prozesses.



Ideation Hub

Körperhaltung:

Ein Stehtisch mit Barhockern animiert zu mehr Bewegung und zum Wechsel zwischen der Arbeit am eigenen Gerät und der Teamarbeit am Surface Hub™.

Privatsphäre:

V.I.A.® Wände mit integriertem Surface Hub™ bieten eine hervorragende akustische Abschirmung. Dadurch vermeiden sie Störungen und verbessern die Beteiligung verteilt arbeitender Kollegen.

Umfeld:

Die maßstäbliche Möblierung sorgt für viel Bewegungsfreiheit und erlaubt es den Teammitgliedern, sich intensiv zu engagieren oder sich für einen Moment zurückzuziehen, um nachzudenken oder andere Perspektiven zu gewinnen.

Hinweis: Nicht alle hier genannten und gezeigten Produkte sind weltweit verfügbar.



Duo Studio

Körperhaltung:

Aufgereichte, höhenverstellbare Ology™ Tische vereinfachen den Wechsel zwischen Sitzen und Stehen und unterstützen sowohl das unabhängige Nebeneinanderarbeiten als auch den regen Austausch. Außerdem sorgen sie dafür, dass die Menschen im Flow bleiben und Surface Studio optimal nutzen können. Umami™ Lounge schafft einen Ort zum Entspannen und Sammeln neuer Kräfte, z.B. bei intensiven Arbeitssitzungen.

Privatsphäre:

V.I.A.® Wände reduzieren akustische Ablenkungen und erlauben ungestörte vertrauliche Gespräche. Die „Fertig“-Sicherheitsfunktion von Surface Hub™ entfernt sicher alle Inhalte der letzten Arbeitssitzung und unterstützt dadurch den schnellen Start in eine neue Zusammenarbeit.

Umfeld:

Diese Konfiguration sorgt für ein behagliches Umfeld, das den einfachen Zugang zu Techniklösungen, Stauräumen, analogen Inhalten und den Kollegen ermöglicht. Es bietet ein informelles, theaterartiges Umfeld zum Besprechen von Arbeitsergebnissen am integrierten Surface Hub™.



Respite Room

Körperhaltung:

Entspannte Körperhaltungen können die diffuse Aufmerksamkeit fördern, den Kopf frei machen und Geistesblitze auslösen. Zugleich unterstützen sie das aktive Brainstorming jenseits des eigenen Arbeitsplatzes.

Privatsphäre:

Durch die optische Zurückhaltung reduziert ein Raumbegrenzungselement Außenreize, sodass das Gehirn ungestört zur Ruhe kommen, neue Verknüpfungen herstellen und spontane Ideen generieren kann.

Umfeld:

Thread™ Modular Power erleichtert das Aufladen mobiler Geräte.



Wie die BMW Group Innovationen vorantreibt

Für den Erfolg der BMW Group, die zu den weltweit absatzstärksten Premium-Autoherstellern zählt, spielt Kreativität eine wesentliche Rolle. In ihrer hundertjährigen Geschichte hat die Firma eine beeindruckende Tradition der Innovation etabliert.

Nachdem heute eine regelrechte Flutwelle des Wandels durch die Branche schwappt, ist die Notwendigkeit schneller Innovationen auch bei BMW dringender als je zuvor. Als Folge des autonomen Fahrens erwartet das Unternehmen, dass sich sein Geschäft im nächsten Jahrzehnt mehr verändern wird als in den vergangenen 30 Jahren. Die sich immer deutlicher abzeichnende Realität des fahrerlosen Autos führt zur Auseinandersetzung mit neuen Kundengewohnheiten und -erwartungen, sich wandelnden, globalen Märkten und komplett neuen Wettbewerbern aus der Technologiebranche, die gerade über die Autoindustrie herfallen.

BMW erkannte, wie wichtig systematischere Ansätze zur Beschleunigung seiner Innovationsprozesse sind, wenn man an der Spitze bleiben will, verstand aber auch schnell, dass Arbeitsplätze dabei einen wesentlichen Beitrag leisten könnten.

Das BMW Innovationswerk in einem Vorort nördlich des Münchener Hauptquartiers ist als neues Zentrum konzipiert, in dem Innovationen und neue Technologien auf neuartige Weise entstehen sollen. Gemeinsam mit dem Büro „Die Planstelle“, dem Planungspartner für räumliche Strategien, sowie mithilfe von Steelcase und IDEO war das Werk gezielt für fachübergreifende Teams geplant worden, um wegweisende Entwicklungen für die Autos von morgen voranzutreiben. Hier finden die wesentlichen Arten der kreativen Arbeit – Konzentration, Kooperation, sozialer Austausch und Regeneration – optimale Förderung.

„Wir wollten einen besonderen Ort schaffen, wo wir zusammen mit Nutzern innovativ sein können, um dadurch den Prozess zu unterstützen. Und genau das macht dieser Raum“, sagt Sebastian Schelper, der das Innovationswerk-Projekt von 2013 bis 2016 für die BMW Group leitete.

Das BMW Innovationswerk bietet ein Ökosystem von Räumen, das kreative Prozesse fördert und sowohl die Einzelarbeit als auch die Teamarbeit unterstützt.



Ein menschlicher Ort

Um die Bedeutung fließender Denkweisen zu stärken, gibt es Schelper zufolge nirgendwo im Innovationswerk rechtwinklige Wände. Natürliche Materialien, z.B. Holz für die Wände, bilden mit industriellen Baustoffen, z.B. Beton für die Böden, eine Einheit. Die Möbel wurden sorgfältig ausgewählt, um stimulierende Farben und Texturen hinzuzufügen. Am wichtigsten ist jedoch, dass das Innovationswerk den kreativen Prozess ganzheitlich und über das gesamte Spektrum der menschlichen Arbeitsplatzbedürfnisse unterstützt. „Es ist ein menschlicher Ort“, so lautet Schelpers einfachste Erklärung dafür, warum das Innovationswerk so gut funktioniert.

Das Herz der Anlage bilden drei große geschlossene Teamräume. Sie sind die wichtigsten Arbeitsräume für Teams, die iterativ mehrere Monate oder bis zu einem Jahr an einem Projekt arbeiten. Große, in die Wände integrierte Tafeln bieten Platz für gut sichtbare Fotos, Notizen, Skizzen, Feedbacks und Ideen – eine Fülle an informativen und inspirierenden Inhalten, die bei der primären Beobachtungsforschung gewonnen werden. Die Tafeln bilden einen greifbaren, immersiven Hintergrund für die Arbeit der Teams. Zudem dienen sie als interaktive Flächen, auf denen aus unterschiedlichen Informationsströmen umsetzbare Möglichkeiten generiert werden können.

Nicht weit hiervon entfernt, ermöglicht eine kleine „Bastelwerkstatt“ die rasche Umsetzung von Konzepten in Prototypen, während ein Videokonferenzraum den Austausch mit Menschen außerhalb des Werks erleichtert und so die Zusammenarbeit und das Gewinnen neuen Wissens fördert.

Ich und Wir unterstützen

Gleich außerhalb der Teamräume befindet sich ein großer offener Bereich, in den sich kleinere Gruppen zurückziehen können, um sich auf bestimmte Probleme zu konzentrieren. Alternativ kann ihn aber auch ein ganzes Team als zusätzlichen Bereich für konzentriertes Arbeiten nutzen – z.B. wenn der Arbeitsumfang über die anfänglichen Raumkapazitäten hinauswächst, oder wenn sie ihre Arbeit in einen neuen Kontext stellen wollen, um andere Perspektiven zu gewinnen. Hier gibt es reichlich Platz für Prototypen – selbst für ein ganzes Auto.

Wesentlich kleiner, für den kreativen Prozess aber ebenso wichtig, ist ein abgeschlossener Meditationsraum mit inspirierender Aussicht auf benachbarte Bäume und Felder. „Wenn man mit so vielen Informationen umgehen muss, fühlt man sich schnell überrannt“, erklärt Schelper. „Im Meditationsraum kann man sich eine Pause gönnen, seine Gedanken zentrieren, sich mit seiner Intuition verbinden – oder einfach ein Nickerchen machen. Er ist Teil des Ökosystems von Räumen, das die Bedürfnisse der Menschen unterstützt.“

In der Nähe des Eingangs befindet sich eine offene Küche und ein Loungebereich – ein Ort für informelle Zusammenarbeit und den Austausch mit Teamkollegen sowie mit Kollegen anderer Münchener BMW-Standorte, die das Innovationswerk gelegentlich als Arbeitsplatz nutzen. Auf diese Weise ist die Anlage „ein einzigartiger Magnet“, sagt Schelper, wo zufällige Interaktionen oft zu nützlichen Wissenszuwächsen und Perspektiven führen.

So wie jeder der Bereiche des Innovationswerks für den kreativen Arbeitsprozess wichtig ist, so sind die unmittelbar angrenzenden Nebenräume wesentlich für das Erreichen einer ganzheitlichen Lösung. Liegen die Räume zu weit auseinander, werden sie laut Schelper nur selten genutzt – und einige wichtige Aspekte der kreativen Arbeit vernachlässigt. Kreative Arbeit zu fördern bedeutet, eine Vielzahl von Denkweisen und Bedürfnissen zu unterstützen, ohne dabei die einen über die anderen zu stellen.

„Ein wichtiger Aspekt, den ich bei diesem Projekt gelernt habe, ist die Tatsache, dass Kreativität tatsächlich das analytische Nachdenken über ein Problem und das fließen lassen von Inspiration und Intuition kombiniert“, fasst Schelper zusammen. „Es ist die Kombination aus beidem, die dieser Raum vereinfacht und die ihn erfolgreich macht.“



Die Start-up-Mentalität

Grenzen verschieben in großen Unternehmen

Innovation. Zehn Buchstaben voller Erwartungen und Möglichkeiten. Zehn Buchstaben, die die Kreativität entfachen, die globalen Entscheidungen vorantreiben und die Start-up-Unternehmen in eine Welt der Milliardenwerte katapultieren. Der Markt ist fest in der Hand von Innovationen, die vor allem durch Disruption zu neuen, inspirierenden Produkten und Services führen.

Manchmal auch als „interne Unternehmer“ bezeichnet, gelten Intrapreneure in großen Firmen als Grenzen verschiebende, jederzeit einsatzbereite Innovatoren. Diese großen Denker sind dann am besten und kreativsten, wenn in ihren Unternehmen bestimmte

Bedingungen erfüllt sind. Um ihre Arbeit erfolgreich vorantreiben zu können, führen sie oft eigene Teams, verlangen nach Mitbestimmung in Personalfragen, versuchen, ihre eigenen Projektparameter zu definieren und bearbeiten aktiv interne Hindernisse, um dafür zu sorgen, dass alle Zeichen auf Innovation stehen.

Mehrere Jahre lang studierte Steelcase nicht nur zahlreiche Intrapreneure, sondern auch die Bedingungen, die sie brauchen, um erfolgreich zu sein. Hier sind einige ihrer Erkenntnisse:

Die von Steelcase zwischen 2015 und 2017 unternommenen Forschungen beinhalten Interviews Dutzender Teilnehmer aus den USA und Kanada, sowie eine gemeinsam mit Steelcase und Qualtrics durchgeführte Umfrage.

Fünf Erkenntnisse aus der Start-up-Kultur



83% geben an, dass die Fähigkeit, Probleme zu lösen, für ihren Arbeitserfolg sehr wichtig ist

72% sagen, dass ihr ideales Arbeitsumfeld die Möglichkeit bietet, innovative Lösungen zu untersuchen

1

Transformation erfordert spezifische Denkweisen

Intrapreneure missachten auf eine gesunde Weise konventionelle Denk- und Arbeitsweisen. Sie arbeiten zusammen, um komplexe Probleme zu lösen und den Markt positiv zu verändern. Diese Transformations-Mentalität verleiht ihnen Zielstrebigkeit und Optimismus, wenn sie außergewöhnliche Risiken eingehen. Dadurch wird eine Kultur des Machens unterstützt, die entschlossen ist, umwälzende Ergebnisse zu erzielen.

71% stimmen voll und ganz zu, dass sie deutlich innovativer sind, wenn sie Verantwortung für ihr Handeln übernehmen

84% sagen, dass das Lernen Teil ihres Arbeitsstils und wichtig für ihren Erfolg ist

2

Rechenschaft ablegen treibt Innovationen voran

Innovatoren müssen Rechenschaft ablegen, um ihre Arbeit fortsetzen zu können. Mit klaren Zielen und Bewertungen werden für weitere Finanzmittel Prototypen präsentiert, Zeitpläne angepasst und Ideen verfeinert – jeder dieser Punkte ist entscheidend, um die Innovationsgeschwindigkeit nicht zu verlangsamen. In diesem Prozess setzen Intrapreneure Storytelling ein, um eine breite Unterstützung zu erhalten und in Vorwärtsbewegung zu bleiben.

3

Innovation verlangt nach Führungsqualitäten

Veränderung beginnt bei den Führungskräften. Sie prägen nicht nur die Kultur der Innovation, sie treiben auf Grundlage ihrer persönlichen Ansichten über Misserfolg, Risiko und Disruption auch die Kultur voran. Der Grad der Mitbestimmung innovationsgetriebener Teams wird von oben vorgegeben und überträgt sich schließlich auf den Rest des Unternehmens. Der daraus resultierende Domino-Effekt basiert auf Vertrauen und der Freiheit, neue Lösungen zu schaffen.



96% der Befragten stimmen zu, dass Leadership Veränderungen vorantreibt

66% sagen, dass Selbstständigkeit bei der Teambildung und Projektauswahl wichtig oder sehr wichtig ist

73% berichten, dass die Fähigkeit, sich anzupassen, ihren Erfolg stark oder sehr stark beeinflusst

61% wertschätzen Agilität in Geschäftsstrukturen und Arbeitsumgebungen

4

Zurechtfinden in einem Umfeld eingeschränkter Agilität

Innovationsgetriebene Teams sind sehr gemeinschaftsorientiert und agil – hierfür prägende Faktoren sind das Design Thinking und die unterschiedlichen Standpunkte, die Ideen wachsen lassen. Die Agilität des Teams kann ironischerweise durch unternehmenseigene Richtlinien und Hierarchien eingeengt werden. Von Innovations-Teams meist schnell erzielte Fortschritte müssen daher oft auf Unterstützung, Bewilligung und Finanzierung durch Führungskräfte warten, was eine eingeschränkte Agilität nach sich zieht. Intrapreneure entschärfen diese Dynamik mit einem empathischen, kundenorientierten Ansatz, der ihrer Arbeit Bedeutung verleiht.

5

Erfolgreich sein in einer Kultur der Mitbestimmung

Intrapreneure sind in einer Kultur des Vertrauens und der Mitbestimmung erfolgreich. Angetrieben von einer intrinsischen Motivation, schwierige Probleme zu lösen, suchen sie nach eigenen, unabhängigen Statuten, die ihnen Freiheiten bei Personalfragen und der Erforschung neuer Grenzen geben. Führungskräfte aller Ebenen, sowohl innerhalb der innovativen Gruppe als auch im gesamten Unternehmen, haben die Kraft, Grenzen zu verschieben, wenn ihre Arbeit mit Vertrauen beginnt.

72% sagen, dass die Mitbestimmung direkt ihren Erfolg beeinflusst

60% sagen, dass ihre ideale Arbeitsplatzkultur auf Transparenz beruht



Rückblende

„Organische
Architektur
entwarf dieses
großartige
Gebäude, um
als Ort zum
Arbeiten so
inspirierend zu
sein wie es je
eine Kathedrale
zum Beten war.“

Frank Lloyd Wright
An Autobiography

Wir feiern 150 Jahre Frank Lloyd Wright

Steelcase ist stolz darauf, in den späten 1930er-Jahren mit Frank Lloyd Wright zusammengearbeitet zu haben und lässt sich auch weiterhin von seinen zeitlosen Architektur- und Möbelgestaltungen inspirieren.

Der ikonische Schreibtisch mit unterschiedlich hohen Arbeitsflächen, entworfen für den „Great Workroom“ im Gebäude der S.C. Johnson Wax Company, gilt als Vorläufer dessen, was man später als modernen Arbeitsplatz bezeichnete. Schreibtische und Stühle wurden von der Metal Office Furniture Company hergestellt, aus der später Steelcase hervorging.



Weitere
Möglichkeiten,
360° zu erleben



360° Focus

Für Leser, die noch tiefer in die im 360°-Magazin vorgestellten Themen eintauchen möchten, haben wir 360° Focus ins Leben gerufen. Es bietet umfassende Einblicke in unsere Forschungsprojekte zu Themen und Trends, die sich nachhaltig auf die Arbeitsplatzgestaltung auswirken.



360° Real Time Podcasts

Hören Sie Interviews mit Experten von IDEO, MIT, Microsoft und anderen, und erhalten Sie Hintergrundinformationen zur Erforschung jener Orte, an denen Menschen arbeiten, lernen und heilen.



steelcase.de/360

Besuchen Sie unsere Website, um die neuesten Nachrichten zu Forschungen, Einblicken und Trends rund um den Arbeitsplatz zu erhalten.



360° Events

Wenden Sie sich an Ihren Steelcase-Ansprechpartner für Informationen zu bevorstehenden Veranstaltungen in Ihrem lokalen Markt.

