

360°

Inside Innovation

Ein erster Blick in das neue Steelcase Learning + Innovation Center

Sechs Wege, agile Teams zu unterstützen

Erkenntnisse über die Gestaltung agiler Teambereiche

Wir alle lernen. Wir alle lehren.

Lernen findet nicht mehr nur im Klassenzimmer statt

Mehr Organismus als Maschine

Das Sitzen neu erfinden

Aktuelle Forschungen, Einblicke und Trends rund um den Arbeitsplatz

Ausgabe 14



360°

Inside Innovation

Ein erster Blick in das neue Steelcase Learning + Innovation Center

Sechs Wege, agile Teams zu unterstützen
Erkenntnisse über die Gestaltung agiler Teambereiche

Wir alle lernen. Wir alle lehren.
Lernen findet nicht mehr nur im Klassenzimmer statt

Mehr Organismus als Maschine
Das Sitzen neu erfinden

Aktuelle Forschungen, Einblicke und Trends rund um den Arbeitsplatz

Ausgabe 14





360°

Aktuelle
Forschungen,
Einblicke und
Trends rund um
den Arbeitsplatz

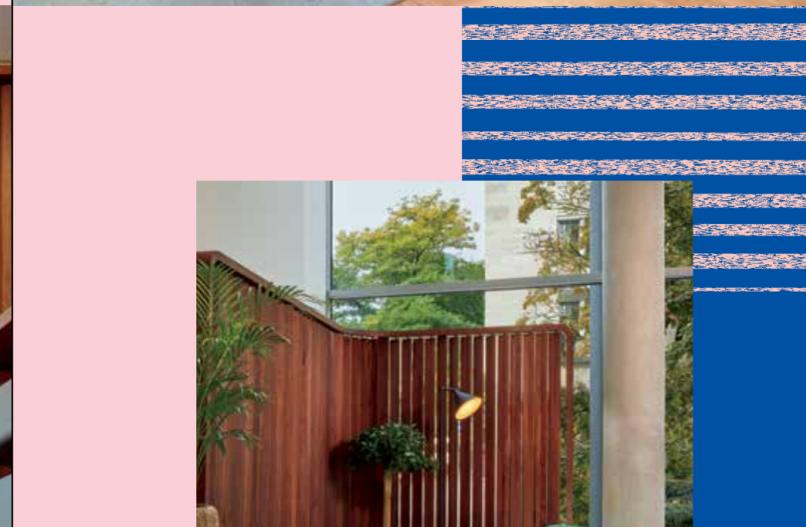
Lernen. Experimentieren. Schaffen.

Diese drei wesentlichen
Zutaten sind notwendig, um
die komplexen Probleme
von heute zu lösen.

Für viele Unternehmen
ist es allerdings schwierig,
diese Art des Denkens
umzusetzen. Doch was
können sie tun, um diesen
Wandel in Gang zu setzen?

Diese Ausgabe von
360° untersucht, wie das
Lernen und Innovationen
verknüpft sind und wie
die Gestaltung des neuen
Steelcase Learning +
Innovation Centers diese
wichtige Verbindung
unterstützt, indem es ein
Umfeld schafft, das den
Kulturwandel ebenso fördert
wie Verhaltensweisen, die
für das ständige Lernen
unerlässlich sind.





360°

Aktuelle
Forschungen,
Einblicke und
Trends rund um
den Arbeitsplatz

**Lernen.
Experimentieren.
Schaffen.**

Diese drei wesentlichen
Zutaten sind notwendig, um
die komplexen Probleme
von heute zu lösen.

Für viele Unternehmen
ist es allerdings schwierig,
diese Art des Denkens
umzusetzen. Doch was
können sie tun, um diesen
Wandel in Gang zu setzen?

Diese Ausgabe von
360° untersucht, wie das
Lernen und Innovationen
verknüpft sind und wie
die Gestaltung des neuen
Steelcase Learning +
Innovation Centers diese
wichtige Verbindung
unterstützt, indem es ein
Umfeld schafft, das den
Kulturwandel ebenso fördert
wie Verhaltensweisen, die
für das ständige Lernen
unerlässlich sind.

360°

Aktuelle Forschungen,
Einblicke und
Trends rund um den
Arbeitsplatz

steelcase.de/360

Herausgeber & Chefredaktion
Gale Moutrey

Redaktion
Chris Congdon

Chefin vom Dienst
Stav Kontis

Kreativdirektion
Erin Ellison

Künstlerische Leitung & Design
Hybrid Design, SF

Korrespondenten
EMEA
Uli Zika
Serena Borghero
Olivier Dauca
Rocio Diez
Alexander Gifford
Fabian Mottl
Abeer Sajjad

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

Autoren
Rebecca Charbausk
Mike Firlík
Eileen Raphael
Karen Saukas

Redaktionsassistent
Jacob Van Singel

Fotografen/Künstlerische Leiter
Benny Chan
Vincent Fournier
Jeremy Frechette

Grafiker
Hybrid Design
The Normal Studio
Ed O'Brien
Crystal Chou

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

PR
Britta Gneiting
Jenny Griffin
Megan Ochmanek
Katie Pace

Übersetzung
Roland Pawlitschko

Lektorat
Angelina Züfle
Fabian Mottl

Rubriken

6
**360°
Standpunkt**

8
Perspektiven

18
Trends 360

28
**Das neue
Büro**

36
Arbeitstag

80
Rückblende

Schwerpunkt

52
Inside Innovation

Das neue Steelcase Learning + Innovation Center in München gibt Mitarbeitern und Besuchern Einblicke aus erster Hand, wie Steelcase Räume einsetzt, um Innovationen, Wachstum und das Lernen zu fördern.



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

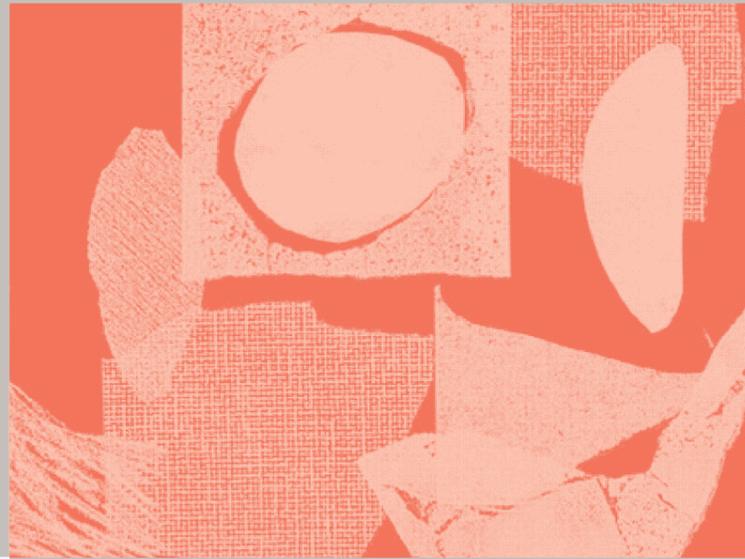
360° Magazin veröffentlicht von Steelcase Inc. Alle Rechte vorbehalten. 17-E0005935 Copyright 2018. ISSN 2509-6370

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.

Schwerpunkte

10 Wir alle lernen. Wir alle lehren.

Lernen findet nicht mehr nur im Klassenzimmer statt. Führungskräfte berichten, was dies für die Menschen bei der Arbeit bedeutet.

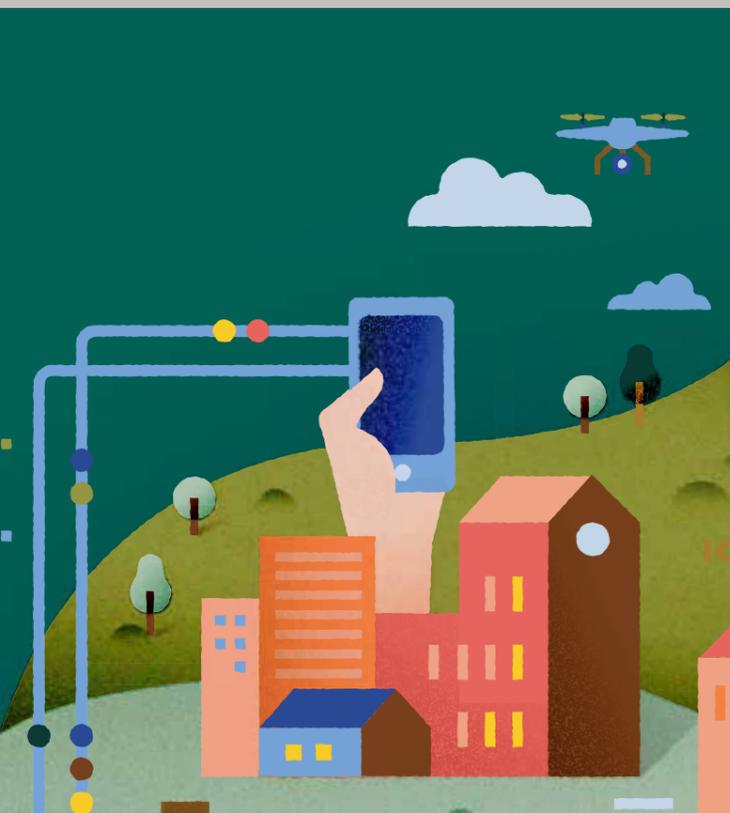


48 Interview mit David Kidder

Der selbsternannte Multiunternehmer sagt, dass Firmen aller Größen wie Start-ups denken sollten, wenn sie weiter wachsen wollen.

44 Die Zukunft der Innovation in Europa

Der Experte Marc Lhermitte erläutert, warum Europa—ebenso wie Shenzhen und das Silicon Valley—ein Zentrum für Innovation und Unternehmenswachstum ist.

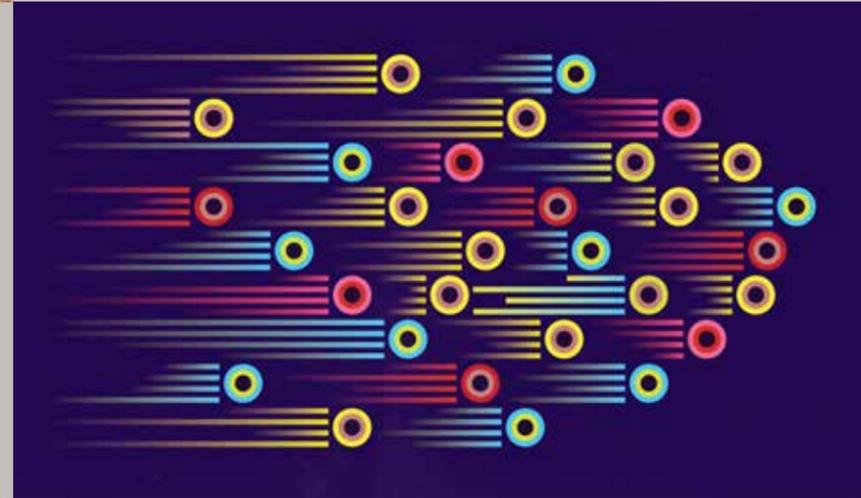


67 Mehr Organismus als Maschine

Das Sitzen neu erfinden

75 Sechs Wege, agile Teams zu unterstützen

Im rauen Geschäftsklima von heute hängt der Erfolg eines Unternehmens nicht von verstaubten Fünfjahresplänen ab, sondern von der Fähigkeit, schnell auf Veränderungen zu reagieren. Agiler zu werden, ist selten einfach, doch diese Erkenntnisse können weiterhelfen.



38 Provokateure in der Provence

An einem Ort namens thecamp mitten in Südfrankreich entwickeln Teams der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft zukunftsweisende und adaptionsfähige Lösungen für die großen gesellschaftlichen Probleme unserer Zeit.

22 Big Data. Bessere Arbeitsorte.

Zwei neue Produkte setzen neue Technologien ein, um nutzerorientierte Orte zu schaffen, an denen die Menschen wirklich arbeiten wollen.





360° Standpunkt

Können innovationsfördernde Planungen die Epidemie der Einsamkeit bekämpfen?

7

Wie kann es sein, dass Menschen in ihren beruflichen Netzwerken zwar Hunderte oder sogar Tausende von „Freunden“ und „Followern“ haben, sie zugleich aber mehr denn je über Einsamkeit bei der Arbeit klagen? Dieses Thema taucht immer häufiger in den Nachrichten und in wissenschaftlichen Studien auf. Hiervon betroffen sind demnach nicht nur mobile Mitarbeiter – isoliert und von ihren Kollegen abgekoppelt fühlen sich sogar Beschäftigte, die in überfüllten Open Spaces arbeiten.

Vivek Murthy, ehemaliger Leiter des US-Gesundheitsdienstes und Autor der Harvard Business Review, beschreibt dieses Phänomen als „Epidemie der Einsamkeit“. Seiner Ansicht nach schränkt Einsamkeit nicht nur die Kreativität ein, sie beeinträchtigt auch die Fähigkeit, logisch zu denken und Entscheidungen zu treffen – beides wesentliche Komponenten jeder Innovation und letztlich auch jeden Wachstums. Und so belastet Einsamkeit nicht nur die Psyche der Menschen, sondern auch die Wirtschaft.

Innovationen erfordern gegenseitiges Vertrauen. Menschen müssen voneinander lernen, aber auch Fehler und Erfolge teilen, Risiken auf sich nehmen und kreativ denken und handeln können. Der MIT-Professor Peter Senge brachte in den 1990er-Jahren den Begriff der „lernenden Organisation“ ins Spiel. Er erkannte, dass das Lernen ebenso eng mit der Kultur eines Unternehmens verknüpft ist wie mit seiner Bereitschaft, Risiken einzugehen und aus Misserfolgen zu lernen. Zur Förderung der Kultur des Lernens und der Innovation bedarf es mehr zwischenmenschlicher Interaktionen und nicht weniger.

Erst kürzlich habe ich das neue Steelcase Learning + Innovation Center in München besucht, das wir in dieser Ausgabe präsentieren. Eines der wichtigsten Prinzipien dort ist: „Jeder ist zugleich Lernender und Lehrender“. Es ist ein großartiger Ort, um produktiv zu arbeiten. Doch es gab noch etwas anderes, wodurch ich mich dort sehr wohl und willkommen gefühlt habe: Seine Gestaltung unterstützt auf natürliche Weise das Miteinander im Arbeitsleben, sodass gemeinsame Mittagessen oder der Kaffee mit Kollegen ganz selbstverständlich sind. Hinzu kommt, dass es eine gleichberechtigte Beteiligung selbst der externen Teammitglieder fördert – dies erhöht die Risikobereitschaft und stärkt das kreative Selbstvertrauen. Der hohe Transparenzgrad macht es den Menschen zudem leicht, sich mit anderen zu vernetzen und sich als Teil des Teams und der Unternehmensziele zu fühlen. Obwohl ich weit von zu Hause entfernt war und mit Kollegen zusammenarbeitete, die ich nicht oft sehe, empfand ich ein starkes Zugehörigkeitsgefühl.

Beim Lernen und Schaffen von Innovationen handelt es sich um soziale Aktivitäten, die durch die Gestaltung dieser Räume unterstützt werden. Vielleicht ist es uns dabei auch gelungen, das Büro ein bisschen weniger einsam zu machen.

Chris Congdon
Redakteurin, 360° Magazin

Perspektiven

Erfahren Sie mehr über die Menschen hinter dieser Ausgabe.



Laurent Bernard
Vice President,
Global Talent Management
Steelcase

„Der Kulturwandel ist kein Projekt, das irgendwann abgeschlossen ist. Verhaltensweisen ändern sich, wenn sich Denkweisen verändern, und das geschieht durch die Erlebnisse, die die Menschen bei der Arbeit haben.“



James Ludwig
Vice President, Global Design
and Product Engineering
Steelcase

„Innovation ist eine vom Interagieren, Erforschen und Experimentieren der Menschen abhängige körperliche Aktivität. Die Orte, die die Menschen physisch und virtuell zusammenbringen, sind daher entscheidend für die Innovationsergebnisse.“



Gale Moutrey
Vice President, Global Communications
Steelcase

„Das LINC ist kein Showroom. Es ist ein Ort, an dem Lernen und Innovation stattfinden, und mit dem wir unsere Kunden dazu animieren möchten, ihre Arbeitsumgebung so zu nutzen, dass sie den Unternehmenszweck fördert und dazu beiträgt, Strategie, Marke und Kultur aufeinander abzustimmen.“



Frédéric Chevalier
Gründer von thecamp

Die ursprüngliche Idee für thecamp stammt von Frédéric Chevalier, einem Unternehmer, der öffentliche und private Unternehmen und Einzelpersonen zusammenführte, um diesen Innovationsstandort zu schaffen. Traurigerweise starb Chevalier drei Monate vor Eröffnung des Campus bei einem Verkehrsunfall. Seine Vision war ein gemeinschaftliches, sich stetig weiterentwickelndes Unternehmen, das über einzelne Projekte oder Menschen hinausgeht.

Jenny Carroll
User Interaction Designer
Steelcase

„Die Arbeit verändert sich so schnell, dass man kaum vorhersagen kann, wie Räume genutzt werden. Echtzeitdaten, die Einblicke in Verhaltens- und Arbeitsweisen von Menschen geben, können dazu beitragen, nutzerorientiertere Arbeitsplätze zu schaffen.“



Terry Lenhardt
Chief Information Officer
Steelcase

„Um mit dem fortschreitenden Tempo agiler Arbeitsweisen Schritt halten zu können, müssen wir den Mitarbeitern eine gewisse Kontrolle über die Raumnutzung geben. Räume müssen leicht umkonfigurierbar sein, damit die Menschen die Möglichkeit haben, sie so zu nutzen, wie es die zu lösenden Probleme erfordern.“



Marc Lhermitte
Partner bei Ernst & Young

„Unternehmen sollten darüber nachdenken, wie sie ihre Geschäftsmodelle neu strukturieren können, und zudem nach neuen Möglichkeiten Ausschau halten. Sie stehen an vorderster Front des Unternehmertums und müssten Fragen wie diese stellen: ‚Wie gelingt es, die Mitarbeiter so zu stärken, dass täglich neue Innovationen entstehen?‘ Ziel ist es, offene Innovationen zu entwickeln und zu verstehen, dass das Leben von morgen nichts mit business as usual zu tun hat. Es ist komplex, und in Europa ist es wahrscheinlich noch komplexer. Ich bin aber sehr zuversichtlich, dass Unternehmen und staatliche Einrichtungen es gemeinsam schaffen können.“



Wir alle lernen. Wir alle lehren.

Lernen – während es einst auf Klassenzimmer beschränkt war, gilt es heute als wesentlicher Bestandteil von Innovationen und Agilität. Die Arbeit von heute ist schnell und dynamisch, und das Lernen muss Schritt halten. Jeder muss jederzeit überall lernen können.

Doch was bedeutet das für die Menschen bei der Arbeit? Führungskräfte aus der ganzen Welt teilen uns hierzu ihre Gedanken mit.



„Für ein Unternehmen ist alles möglich, wenn es in seiner Kultur darum geht, zuzuhören, zu lernen und die Leidenschaften und Talente der einzelnen Menschen für die Unternehmensziele zu nutzen.“

Satya Nadella

aus dem Buch „Hit Refresh“
CEO,
Microsoft
USA



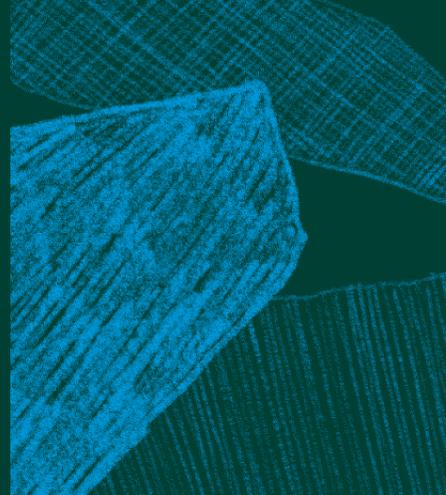
„Wollen wir das Beste von unseren Mitarbeitern, aber auch optimale Ergebnisse für unsere Unternehmen, dann müssen wir ohne Ängste führen und unsere Arbeitsplätze zu sicheren Orten machen, an denen wir Dinge ausprobieren, Fehler begehen und aus diesen Fehlern lernen können.“

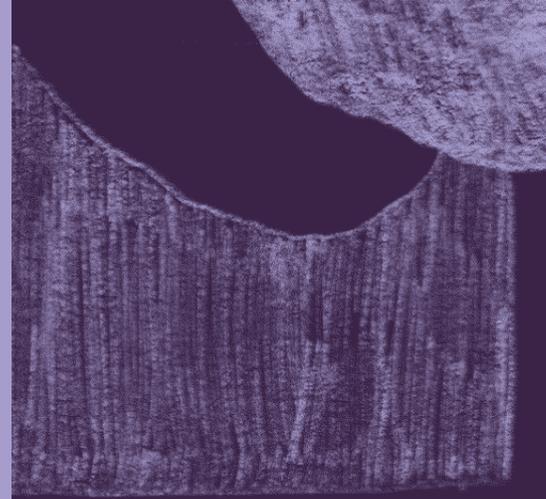
Rich Sheridan
CEO, Chief Storyteller,
Menlo Innovations
USA



„Wenn Sie Wachstumsziele verfolgen und zudem versuchen, als Unternehmen innovativ zu sein, dann muss das Lernen eine wesentliche Rolle spielen und im Mittelpunkt Ihrer Pläne stehen.“

Gillian Pillans
Research Director,
Corporate Research Forum
Großbritannien

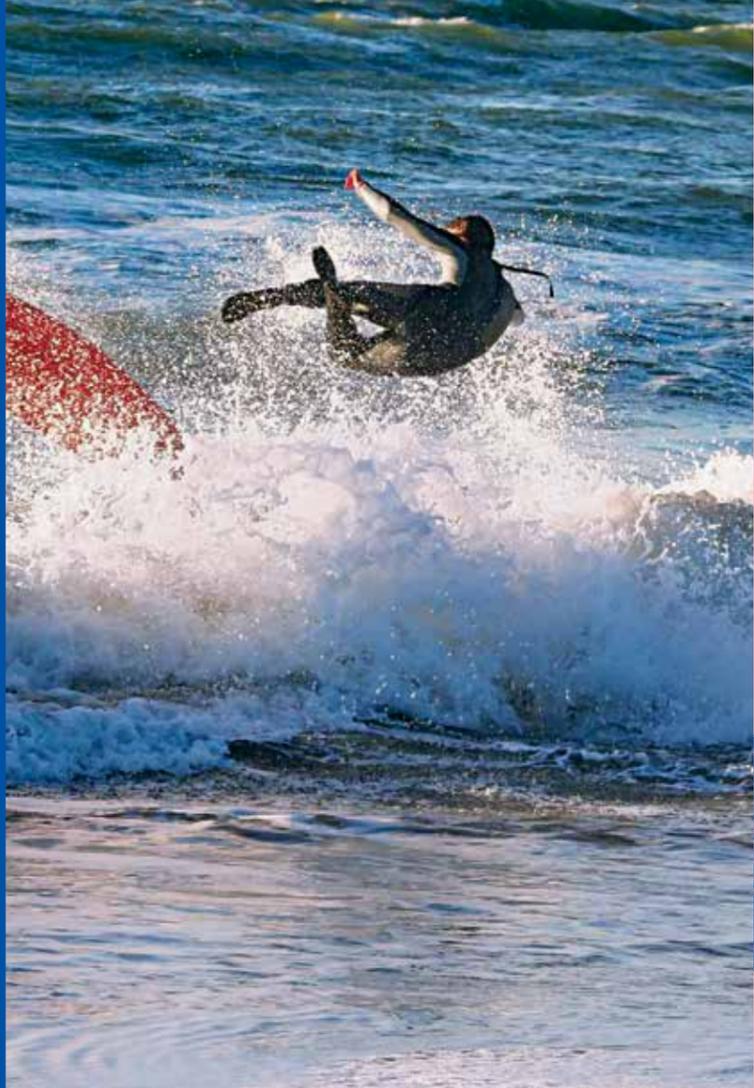




„Jede menschliche Interaktion beinhaltet ein Lernmoment. Unternehmen müssen erkennen und verstehen, wie und wann diese Lernchancen stattfinden. Und sie müssen herausfinden, wie die Menschen am besten interagieren, wenn diese stattfinden.“

Kim Dabbs

Director, Workplace Consulting
Steelcase Inc
Deutschland



„Ein mit Wissen gefülltes Glas wird man nie zum Überlaufen bringen.“

Jim Hackett

CEO
Ford Motor Company
USA

„Es ist superwichtig, eine Unternehmenskultur zu schaffen, zu der ein gewisser Stolz auf Misserfolge ebenso zählt wie die Auseinandersetzung mit den Gründen, die dazu geführt haben. Dies ist der beste Weg zu lernen. Wenn sich die Menschen bei Misserfolgen sicher fühlen ... dann gibt ihnen das den Mut, verschiedene Lösungswege zu bedenken. Und das wiederum führt zu Innovationen.“

Johanna Frelin

CEO
Tengbom
Schweden



Trends 360

Was Mitarbeiter wollen

Die Menschen wissen, was sie bei der Arbeit nicht wollen – ein Meer von langweiligen, gleichförmigen Räumen, in denen Ideen sterben.

Eine aktuelle Steelcase-Studie mit Büromitarbeitern aus aller Welt fand heraus, dass die große Mehrheit der Beschäftigten – 87% – täglich zwischen zwei und vier Stunden an unterschiedlichen Orten arbeitet, obwohl 77% der Beschäftigten über einen fest zugeordneten Arbeitsplatz verfügen. Wir wollten wissen: Warum verlassen die Menschen ihre Schreibtische? Welche Arten von Räumen suchen sie auf? Reicht es, lediglich ein paar Sofas und eine Barista-Bar bereitzustellen, um ihnen den gewünschten Arbeitsplatz zu bieten?

Die Studie zeigt, dass Monotonie ein wichtiger Motivationsgrund ist. So gibt etwas mehr als die Hälfte der Befragten (51%) an, eine Abwechslung von der Arbeit am selben Ort zu brauchen – unabhängig davon, ob allein oder mit anderen zusammengearbeitet wird. Mitarbeiter suchen aber auch nach engeren Kontakten zu Kollegen, und 43% sagen, dass informelle Bereiche dazu beitragen können, das Vertrauen zu stärken.

Missing Link

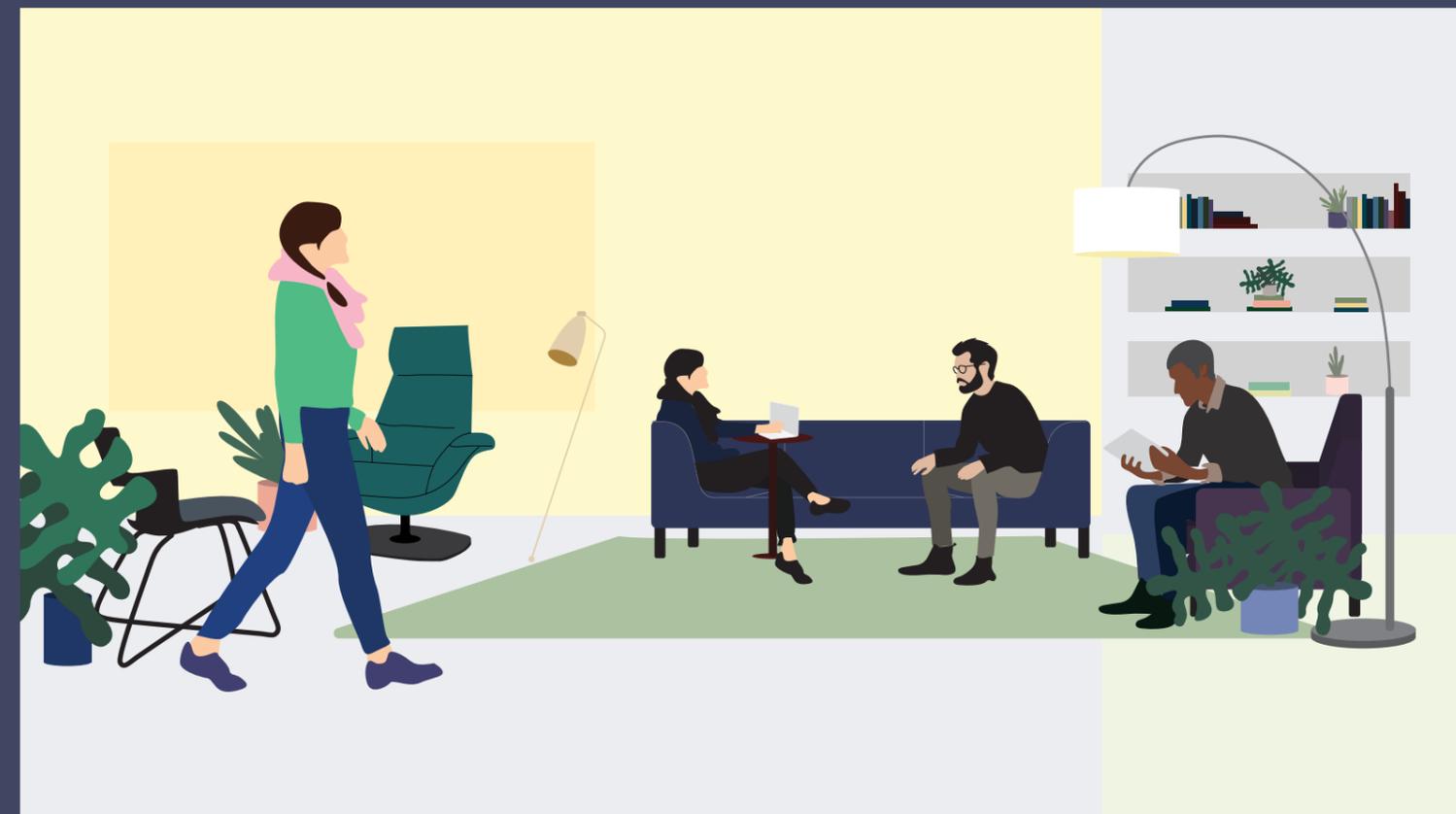
Was die Menschen eigenen Angaben zufolge brauchen:



Privatsphäre

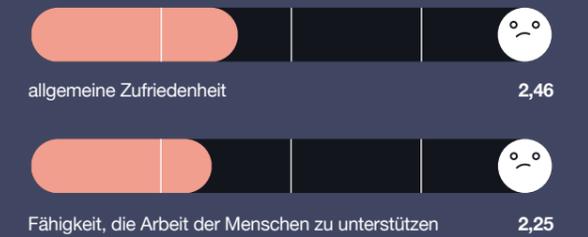


physischer und emotionaler Komfort



Wunsch vs. Realität

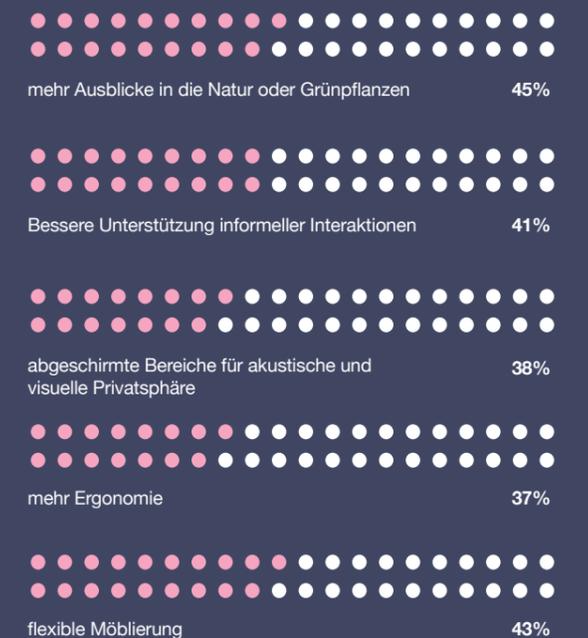
Die informellen Bereiche, die Arbeitgeber heute anbieten, erhalten von den Mitarbeitern schwache Bewertungen:



Bei genauerer Betrachtung haben wir gesehen, wodurch diese unspektakulären Ergebnisse zustandekommen:



Wie informelle Bereiche verbessert werden können





Der Altersfaktor

Jüngere und ältere Generationen sind sich einig – informelle Räume sind beliebt und werden regelmäßig besucht, wenn auch aus unterschiedlichen Gründen. Millennials nutzen Ess- bzw. Cafébereiche eher zum konzentrierten Arbeiten, während ältere Generationen sie lieber zur Zusammenarbeit und zum sozialen Austausch aufsuchen.

Millennials schätzen Loungebereiche wegen der Rückzugsmöglichkeiten, für ältere Generationen steht das Gemeinschaftliche im Vordergrund. Millennials neigen tendenziell dazu, mehrere verschiedene informelle Bereiche zu nutzen und die Möblierung an ihre Bedürfnisse anzupassen. Ältere Mitarbeiter haben eher Lieblingsplätze und lassen die Möbel unangetastet.

Kultureller Wandel

Mitarbeiter in China und Indien verbringen weit weniger Zeit an ihrem Hauptarbeitsplatz als Mitarbeiter anderer Länder. Unternehmen scheinen dort fortschrittlicher zu sein und mehr informelle Bereiche zu bieten.

In Indien und China gibt es außerdem den niedrigsten Prozentsatz an persönlichen/zugeordneten Arbeitsplätzen und den höchsten Prozentsatz an gemeinsamen/zugeordneten sowie gemeinsamen/geteilten Arbeitsplätzen. Dies fördert die Mobilität

am Arbeitsplatz, sodass die Menschen in diesen Ländern mit größerer Wahrscheinlichkeit andere Arbeitsplätze aufsuchen.

Unternehmen in den USA und Deutschland sind offenbar traditioneller und verfügen über deutlich mehr persönliche/zugeordnete Arbeitsplätze; indische und chinesische Unternehmen sind progressiver und bieten mehr gemeinsame Bereiche.



China



Indien



Deutschland



USA

Hauptarbeitsplatz-Typen nach Ländern

persönlich/zugeordnet
 gemeinsam/zugeordnet
 persönlich/geteilt
 gemeinsam/geteilt



Je mehr, desto besser

Wenig überraschend: Unternehmen, die eher lockere, inspirierende Räume anbieten, werden deutlich progressiver wahrgenommen als diejenigen, die dies nicht tun.

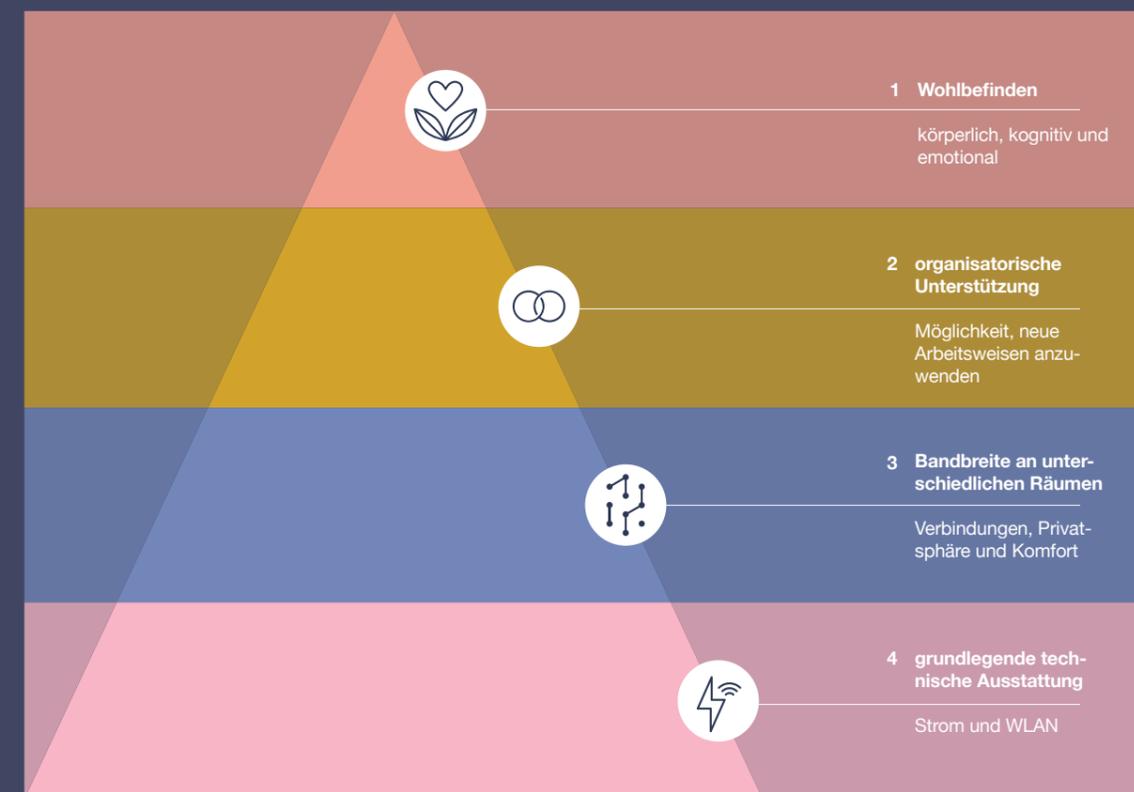
Verfügbarkeit informeller Bereiche bei traditionellen und progressiven Firmen



Die Bedürfnishierarchie im Büro

So vielfältig die Grundbedürfnisse der Menschen im täglichen Leben sind, z.B. nach Nahrung, Wasser und Sicherheit, so vielfältig sind sie auch bei der Arbeit. Wenn Unternehmen von ihren Mitarbeitern erwarten, dass sie ihr ganzes Potenzial entfalten, dann müssen sie ihnen entsprechende Technologien und vielfältige Räume für vielfältige Arbeitsweisen, aber auch die Erlaubnis zur Nutzung dieser Räume geben.

Laut der Studie stehen Mitarbeitern in den meisten Unternehmen Techniklösungen zur Verfügung, die das Arbeiten in informellen Bereichen erlauben. Doch was oft fehlt, ist eine Bandbreite an Räumen, in denen die Menschen gern arbeiten und die zugleich ihr körperliches, kognitives und emotionales Wohlbefinden unterstützen.



Big Data. Bessere Arbeitsorte.

Unter Berücksichtigung von Nutzerbedürfnissen und Steelcase-Forschungsergebnissen verbessern Workplace Advisor und Personal Assistant die Arbeitsumgebung der Menschen.



Kann Technologie tatsächlich ein menschlicheres Büro schaffen?

Die meisten von uns werden zugeben, dass die Nutzerbedürfnisse nicht im Vordergrund standen, wenn Büros früher einfach nur mit möglichst vielen Schreibtischen vollgestopft wurden. Immergleiche Standardkonfigurationen und aneinandergereihte Schreibtische mögen einfach zu handhaben sein, die heutigen Arbeitsweisen unterstützen sie nicht. Unternehmen wissen, dass Wachstum auf Innovationen basiert, und dies hat zu einer Verschiebung hin zu mehr kreativer Arbeit geführt. Das Auf und Ab kreativer Prozesse und die Notwendigkeit, dass agile Teams neue Ideen und Lösungen umsetzen, erfordern eine große Bandbreite an Räumen, die vielfältige Arbeitsweisen unterstützen und den Mitarbeitern Auswahl- und Kontrollmöglichkeiten darüber geben, wo und wie sie arbeiten.

„Führungskräfte gehen durch ihre Büros und sehen leere Plätze. Dennoch berichten Mitarbeiter davon, dass sie nicht die richtigen Orte zum Arbeiten finden: Räume für den Austausch mit Kollegen, Teambereiche für die länger andauernde Bearbeitung schwieriger Themen, oder Rückzugsbereiche für konzentriertes Arbeiten. Wie kann es sein, dass beides wahr ist? Es ist, als würde man auf einen großen Parkplatz fahren, auf dem es noch einen freien Stellplatz gibt, man aber nicht weiß, wo“, sagt Steelcase CEO Jim Keane.

Diese Herausforderung hatten die Steelcase-Designer im Blick, als sie neue Systemlösungen zur Analyse und Steuerung von Raumbelagungen entwickelten, wie z.B. Workplace Advisor und Personal Assistant. Workplace Advisor hilft Unternehmen, ihre Arbeitsplätze zu verstehen, um diese verbessern zu können. Darauf wird Personal Assistant folgen, eine mobile App, mit der Mitarbeiter jene Arbeitsbereiche und Kollegen auffinden können, die sie brauchen.

„Wir verwenden neue Technologien, Big Data und Erkenntnisse aus dem Arbeitsumfeld, um Unternehmen zu helfen, nutzerorientierte Arbeitsplätze zu schaffen, die nicht nur den heutigen Arbeitsprozessen entsprechen, sondern auch den heutigen Bedürfnissen und Erfahrungen der Mitarbeiter“, sagt Keane. „Workplace Advisor liefert Daten und Einblicke, die Unternehmen eine ganzheitliche Betrachtung ihrer Räume ermöglichen – zudem trägt es dazu bei, intelligente, vernetzte Arbeitsplätze zu schaffen. Und durch die Verknüpfung mit Personal Assistant werden die Mitarbeiter mit den richtigen Kollegen und den besten Arbeitsorten zusammengebracht, sodass sie weniger Zeit mit Suchen verbringen und mehr Zeit für den Austausch und die Zusammenarbeit haben.“

Wie ein Fitness-Tracker fürs Büro

Workplace Advisor basiert auf der Plattform von Microsoft Azure IoT und verwendet strategisch günstig platzierte Sensoren und Gateways, um die Raumnutzung präzise und in Echtzeit verfolgen zu können – auf diese Weise lassen sich z.B. ungenutzte von reservierten, aber leer stehenden Räumen unterscheiden. Neu entwickelte Sensoren in jedem Arbeitsbereich ermöglichen Workplace Advisor eine hohe Genauigkeit. Hinzu kommen proprietäre Algorithmen, die das umfassende Wissen von Steelcase über die Arbeit, die Mitarbeiter und den Arbeitsplatz anwenden, um die Daten zu bewerten und in Echtzeit mit einer intuitiven Benutzeroberfläche zugänglich zu machen.

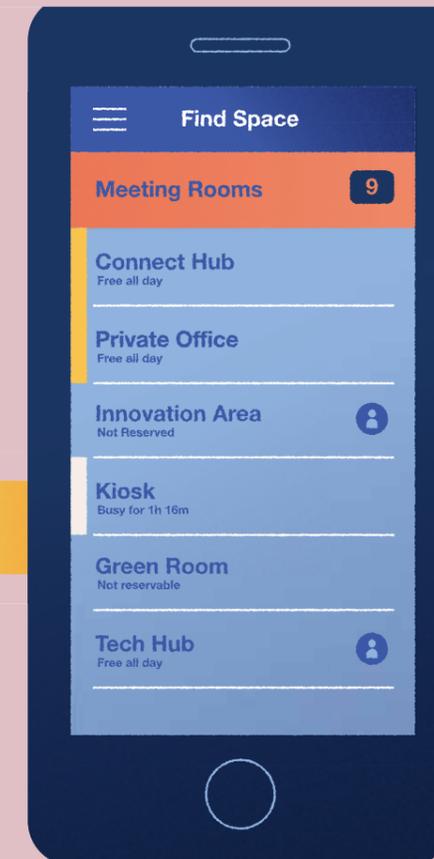
Die von Workplace Advisor gewonnenen Erkenntnisse sind oft überraschend. Für Jenny Carroll, User Interaction Designer bei Steelcase, liegt dies z.B. daran, dass die meisten Unternehmen nicht wissen, wie ihre Räume tatsächlich genutzt werden. Ihren Angaben zufolge bleiben in einem durchschnittlichen Büro 46 Prozent der Flächen ungenutzt. „Die Arbeit verändert sich so schnell, dass man kaum vorhersagen kann, wie Räume genutzt werden. Manche Mitarbeiter gehen für Telefonate in Konferenzräume, andere laufen beim Telefonieren im Büro herum, während Gruppen oft in offenen Loungebereichen zusammenarbeiten. Mit Echtzeitdaten zur Arbeitsumgebung können Unternehmen nicht nur die Verhaltens- und Arbeitsweisen der Menschen verstehen, sondern auch, welche Möglichkeiten Räume bieten, diese zu unterstützen. Workplace Advisor ist wie ein Fitness-Tracker fürs Büro.“

Der persönliche Concierge am Arbeitsplatz

Personal Assistant ist eine noch in diesem Jahr erhältliche mobile App, die wie ein Concierge am Arbeitsplatz funktioniert und dabei Informationen von Workplace Advisor nutzt. Die App ermöglicht den Nutzern das leichte Auffinden der besten Arbeitsplätze – beispielsweise berücksichtigt sie die Art des benötigten Raums, die Anzahl der beteiligten Personen, die erforderlichen Tools und Technologien sowie die Raumausstattung.

„Wir verwenden neue Technologien, Big Data und Erkenntnisse aus dem Arbeitsumfeld, um Unternehmen zu helfen, nutzerorientierte Arbeitsplätze zu schaffen.“

Jim Keane, CEO
Steelcase



Kollegen oder einen geeigneten Arbeitsplatz zu finden, wird nur wenige Fingertipps auf dem Smartphone erfordern.

Derzeit wird Personal Assistant weiterentwickelt, um mit Microsoft Outlook ebenso kompatibel zu sein wie mit Steelcase Room Wizard, dem webbasierten Raumbuchungssystem. Sowohl die App als auch Workplace Advisor sind in Form eines kontinuierlichen Update-Modells erhältlich, ähnlich wie üblicherweise auch Softwareprodukte und -services. Die App verknüpft persönliche Kalender mit Arbeitsplätzen, sodass Mitarbeiter schnell Kollegen finden und Räume buchen können. Damit entfällt die zeitraubende Suche nach freien Räumen oder die mühsame Recherche, ob ein leerer Besprechungsraum verfügbar ist oder nicht. Kollegen oder einen geeigneten Arbeitsplatz zu finden, wird nur wenige Fingertipps auf dem Smartphone erfordern.

Personal Assistant erlaubt es den Nutzern außerdem, Arbeitsbereiche zu bewerten und Feedbacks zu ihrer Funktionalität zu geben. Dadurch erhalten Unternehmen wichtige Einblicke in die Mitarbeiterbedürfnisse am Arbeitsplatz. Die Erkenntnisgewinne sind immens, wenn die Nutzer sowohl Räume und verfügbare Techniken als auch die Privatsphäre, Störfaktoren und andere Aspekte bewerten. Unternehmen lernen im Lauf der Zeit, was die Mitarbeiter am meisten brauchen und warum, und können so die Arbeitsumgebung verbessern.

Workplace Advisor liefert nicht nur kontinuierliche Echtzeitdaten für das Arbeitsplatzmanagement, sondern auch raumbezogene Messergebnisse über festgelegte Zeiträume, üblicherweise ein bis drei Monate. Das Tool kombiniert datenbasierte Einblicke in die Arbeitsplatznutzung mit dem Feedback von

Mitarbeiterbefragungen, um eine vollständige Analyse der Arbeitsumgebung zu erstellen, die vor oder nach Investitionsausgaben von unschätzbarem Wert sein kann.

Datenbasierte Gestaltung

Workplace Advisor wurde als Beta-Version bei 20 verschiedenen Unternehmen getestet: bei Versicherungs- und Finanzunternehmen ebenso wie bei Designbüros und Anwaltskanzleien. Die Designfirma DLR Group hat Workplace Advisor über ein Jahr lang in ihrem Büro in Los Angeles getestet. Alison Marik Zeno, Leiterin des Bereichs Arbeitsplätze bei DLR, sagt, dass sie trotz der Erfahrung und des Know-hows einer Firma mit 150 Mitarbeitern mehr daten- und evidenzbasiertes Design wollten.

„Wenn ich einen ungenutzten Raum habe, muss ich verstehen, warum das so ist. Workplace Advisor liefert Echtzeitdaten, sodass man nicht raten muss, wie gut ein Raum funktioniert, sondern es in Form klarer Fakten sehen kann.“

DLR verfügt z.B. über vier gleich große Konferenzräume mit gleicher technischer Ausstattung und Whiteboards. Zwei davon sind traditionelle Sitzungssäle, die anderen beiden unterstützen mit Loungemöbeln und Arbeitsflächen in Stehhöhe alternative Körperhaltungen. „Bisher glaubten wir auf Grundlage anekdotischer Evidenz, dass die Konferenzräume, die alternative Körperhaltungen fördern, beliebter waren. Inzwischen hat Workplace

Advisor nachgewiesen, dass sie doppelt so oft genutzt werden – sie sind zu 64 Prozent der Zeit ausgelastet, die traditionelleren Räume nur zu 30 Prozent.“

Die von der Beta-Version gewonnenen Daten liefern frühe Erkenntnisse darüber, wie Räume von verschiedenen Wirtschaftsbereichen und Einzelpersonen genutzt werden. So nutzen Mitarbeiter in Finanzunternehmen ihre Arbeitsplätze mehr (65 Prozent) als Mitarbeiter in Designbüros oder Werbeagenturen (40-50 Prozent) – vielleicht liegt dies nur an den Eigenarten der Branche, vielleicht brauchen kreative Teams aber auch andere Arten von Räumen als sie sie heute haben. Eine weitere Erkenntnis: Das Bereitstellen höhenverstellbarer Schreibtische steigert die Raumnutzung in allen Wirtschaftsbereichen gleichermaßen.

Persönlich, sicher, intelligent und vernetzt

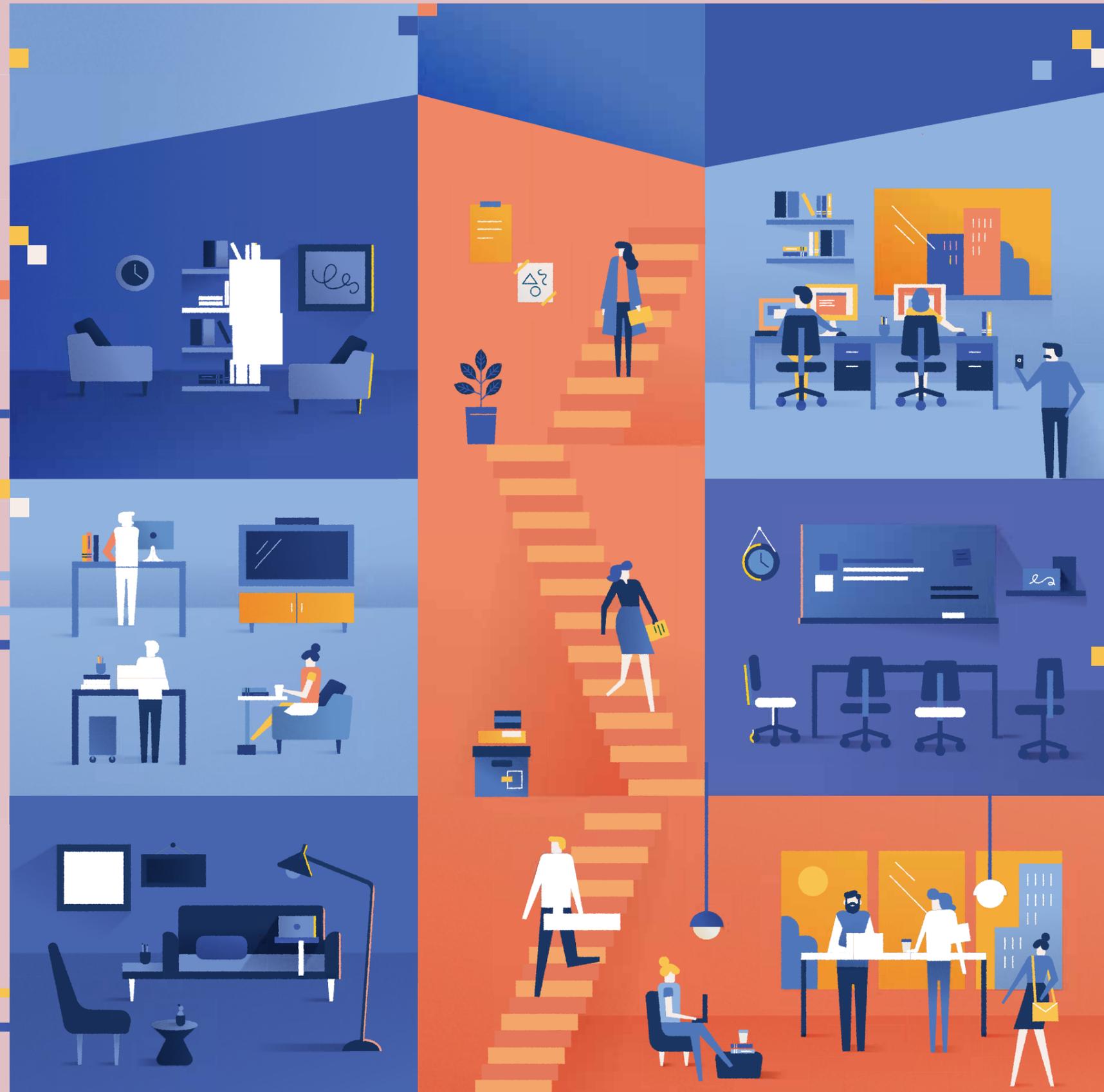
Kunden, die Workplace Advisor und Personal Assistant verwenden, besitzen und kontrollieren ihre eigenen Daten. „Die Microsoft-Azure-Plattform garantiert sehr hohe Sicherheits- und Datenschutzstandards. Die Daten gehören den Kunden und wir gewährleisten ihre volle Souveränität und Privatsphäre“, sagt Sam George, Direktor von Azure IoT, Microsoft. „Die Plattform von Microsoft Azure bietet eine hervorragende Adaptierbarkeit und Sicherheit der Kundendaten in der Cloud.“

Das Standort-Tracking-Tool von Personal Assistant verfügt über eine Opt-in-Funktion, sodass Nutzer dieses je nach Präferenz aktivieren oder deaktivieren können. „Wenn Sie ein nahegelegenes Restaurant auf Ihrem mobilen Gerät suchen, können Sie einer App Ihren Standort verraten“, sagt Carroll. „Nicht jeder wählt diese Option, aber sie macht es sicher leichter, ein Restaurant in der Nähe zu finden.“

Etwas für die Menschen bewegen

Viele der Maßnahmen, die die Auslastung ungenutzter Räume verbessern und zudem helfen, ein prozessgesteuertes Büro in einen intelligenten und vernetzten Arbeitsplatz zu verwandeln, kosten nicht viel. „Oft geht es nur um eine veränderte Raumnutzung, oder um eine zusätzliche Folie auf Glaswänden zur Verbesserung der Privatsphäre, oder um die Neukonfiguration der Möbel, die das Verhalten verändern können“, sagt Carroll. „Doch diese Veränderungen können für diejenigen, die in diesen Räumen arbeiten, einen riesigen Unterschied bedeuten.“

„Es geht darum, Unternehmen agiler, resilienter und reaktionsfähiger zu machen. Der richtige Arbeitsplatz kann Denkweisen verändern, das Engagement der Mitarbeiter beflügeln und die Kreativität fördern“, sagt Keane. „Big Data, neue Technologien und im Lauf der Zeit über die Arbeit und den Arbeitsplatz gewonnene Erkenntnisse können viel bewegen.“



Das neue Büro

Neue Lösungen zur Gestaltung von Orten, an denen die Menschen gern arbeiten

Mehr Hygge fürs Büro

Machen wir uns nichts vor – die Arbeit ist auch dann schon hart genug, wenn wir nicht den ganzen Tag auf langweilige Farben und grelles Licht starren müssen. Wenn Menschen ins Büro kommen, brauchen sie Räume, die so hart arbeiten wie sie selbst. Warum also nicht genau dafür sorgen?

Das komfortable dänische „Hygge-Konzept“, das ein Gefühl von Gemütlichkeit, Glück und Zufriedenheit beschreibt, bietet eine in letzter Zeit immer häufiger angewendete Möglichkeit, dies umzusetzen. Zum Teil wohl deshalb, weil die Welt fasziniert davon ist, wie glücklich die Dänen trotz der langen und unerbittlichen Winter sind.

Steelcase konnte erst kürzlich einen neuen Partner gewinnen: Bolia, ein moderner dänischer Möbelhersteller, mit dem wir Innenraumplanern eine größere Auswahl an komfortablen Produkten bieten können, damit sie mehr Hygge und Wohnlichkeit ins Büro bringen. Mit unserer 105-jährigen Erfahrung auf den Gebieten Arbeit, Mitarbeiter und Arbeitsplätze wollen wir gemeinsam mit den nordischen Traditionen und klaren, edlen Materialien von Bolia ein Ambiente der Geborgenheit schaffen.

Wenn Sie nach Ideen und Inspirationen suchen, um Ihr Büro glücklicher zu machen, sind Sie bei uns genau richtig.

BOLIA

In diesem Bereich, der an ein Wohnzimmer erinnert, trägt die Verwendung vielfältiger Materialien dazu bei, eine authentische, geborgene Atmosphäre innerhalb einer größeren Fläche zu schaffen.

Pepe Sofa

Die vom Design Studio kaschkasch entworfenen Sofas der Serie Pepe werden von einem lackierten Rohrrahmen getragen – ein hartes Äußeres und ein weiches Inneres verbinden sich hier zu einer ebenso ästhetischen wie komfortablen Sitzgelegenheit.



Tuk Beistelltisch

Die Marmorplatte dieses Tisches liegt nicht auf einem Rahmen; stattdessen verfügt sie über eingesteckte Metallhalterungen, die die gedrehten Holzbeine aufnehmen. Unterschiedliche Höhen ermöglichen eine verschachtelte Aufstellung.

C3 Sessel

Mit seiner weichen Polsterung, den massiven Holzbeinen und dem Detailreichtum erscheint der Sessel C3 in einem ganz und gar klassisch skandinavischen Look. C3 wurde von Glismand & Rüdiger entworfen und lädt zum komfortablen Zurücklehnen und Genießen ein.



Talluhla

Mit dem Teppich Talluhla lassen sich Böden stilvoll aufwerten. Er ist aus 100% Leder, handgefertigt und zeigt ein Harlekin-Rautenmuster, das ihm einen starken grafischen Ausdruck verleiht.

Philippa Sessel & Footstool

Philippa kombiniert einen sehr nordischen, modernen Look mit der Ästhetik klassischer Sessel der 1950er- und 1960er-Jahre. Der Stuhl wurde von der Designgruppe Buseti Garuti Redaelli entworfen.



Beaver

Beaver ist ein moderner Holzstuhl mit Stahlkreuz zwischen den leicht kegelförmigen Beinen, die für einen modernen Stil sowie Retro-Look sorgen.

**Liva Sessel**

Mit den charakteristischen „Ohren“, der hohen Rückenlehne und den markanten Linien stellt das Design von Liva klare Bezüge zum Stil der 1950er-Jahre her. Liva lädt dazu ein, sich hinzusetzen und gemütlich zu plaudern oder einfach nur zu entspannen.

Comb Beistelltisch

Inspiziert von der natürlichen Form einer Bienenwabe, verfügt dieser Tisch über die gleiche Stabilität und Leichtigkeit wie ein Bienenstock. Der farbige Stahlrahmen ermöglicht das Verstauen von Gegenständen, während die abnehmbare Tischplatte viel Platz bietet.

Ronda Hocker

Dieser multifunktionale Hocker ist freistehend oder mit Beinen erhältlich.



Massaud Kollektion von Coalesse
Mit modernem, wohnlichem Feingefühl vereint die Massaud Kollektion Luxus und Funktionalität in einer für den Komfort am Arbeitsplatz perfekt gestalteten Form.

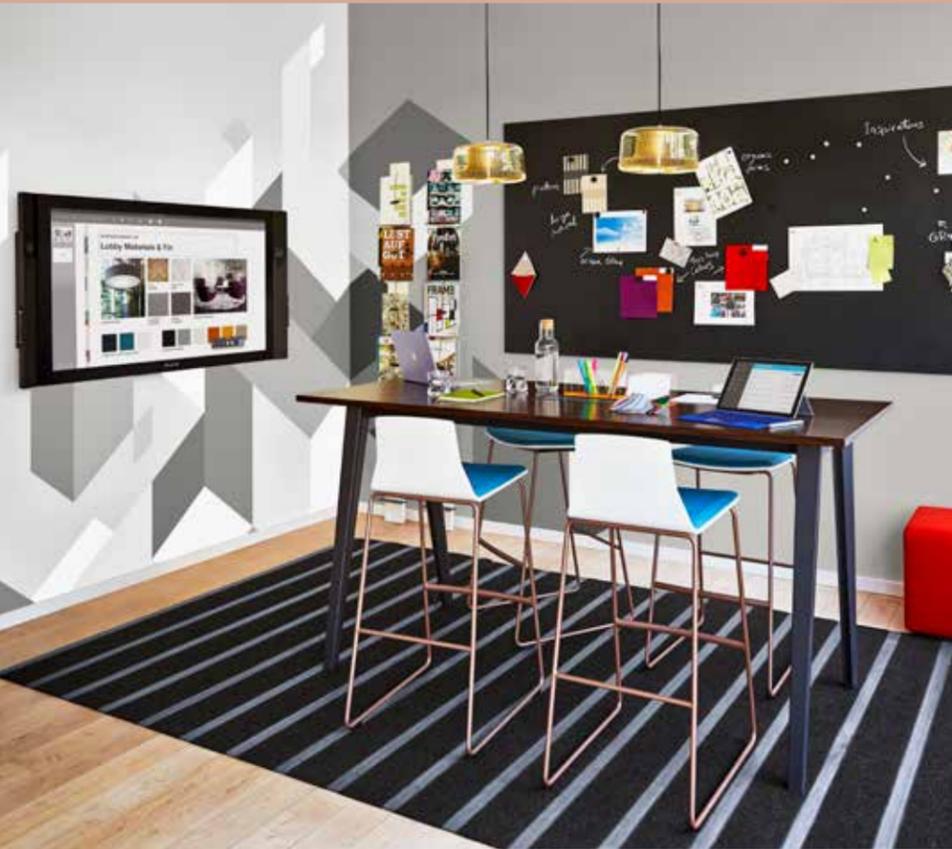
FrameFour

FrameFour unterstützt sowohl mobile als auch residente Mitarbeiter, indem es einen Ort schafft, der den Umgang mit technischen Geräten erleichtert und zugleich Platz für persönliche Gegenstände bietet.

Series 1

Mit leichten, schlanken Profilen und einer der kleinsten Grundflächen dieser Stuhlklasse ist Series 1 in jeder Arbeitsumgebung einsetzbar – in Team-Besprechungsräumen ebenso wie in Bereichen zum konzentrierten Arbeiten.





Creative Spaces von Microsoft & Steelcase
Dieser Ideation Hub (Raum für Ideengenerierung) bietet eine Hightech-Umgebung, die zur aktiven Beteiligung an einem Microsoft Surface Hub mit Stehtisch und Barhockern einlädt. Hier können Menschen gleichberechtigt Neues schaffen und gemeinsam weiterentwickeln, oder Ideen mit verteilt arbeitenden Kollegen austauschen.

Potrero415
Entwickelt für kreative Teams, bietet Potrero415 von Coalesse einen erfrischenden Gegenentwurf zu herkömmlichen Konferenzräumen. Mit einer großen Auswahl an Materialien, Formen und Größen können inspirierende Arbeitsumgebungen entstehen – ungezwungene offene Bereiche ebenso wie formelle Besprechungsräume. Potrero415 unterstützt Menschen mit den unterschiedlichsten Arbeitsweisen.



Creative Spaces von Microsoft & Steelcase
Der Ideenaustausch mit Kollegen und das Rapid Prototyping sind wesentliche Bestandteile kreativer Arbeit. Dieser Maker Commons Raum (Raum für Macher) fördert den schnellen Wechsel zwischen Gesprächen in einem Loungebereich und dem Experimentieren an Stehtischen. Zahlreiche fest integrierte und mobile Technologien unterstützen die Einzel- und Gruppenarbeit.



Hosu Lounge
Hosu Lounge von Coalesse wurde konzipiert, um der Welt der mobilen Arbeit gerecht zu werden und um die Menschen zu ermuntern, sich mit allem Komfort auszubreiten. Diese einzigartige, von Patricia Urquiola entworfene Arbeitslounge schafft einen gemütlichen persönlichen Raum zum Entspannen und Arbeiten.



Share It Collection
Share It Collection bietet eine breite Palette von Elementen, die den Stauraumbedarf jedes Büros erfüllen – egal, ob es um maßgeschneiderte persönliche Ablagen oder gemeinsame Stauräume für Team-Bereiche geht. Darüber hinaus kann Share It auch als Raumteiler eingesetzt werden.

B-Free Tisch

Der B-Free Tisch (hier als Bench) wurde entwickelt, um die Vernetzung und Zusammenarbeit der Menschen am Arbeitsplatz zu fördern und zu verbessern. Zugleich sorgt er aber auch für eine natürliche, gemütliche Atmosphäre im Büro.



Umami

Dieser einladende Lounge-Bereich lädt dazu ein, sich zwanglos zu treffen. Umami wurde entwickelt, um Bereiche zu schaffen, in denen sich Menschen emotional verbunden fühlen. Zahlreiche Formen, Muster und Texturen fördern die Vielfalt, Kreativität und Selbstentfaltung.



Bivi

Die modularen Bivi-Tisch-Systeme und -Zubehörelemente ermöglichen es, dank der zahllosen Konfigurationsmöglichkeiten, einen wirklich einzigartigen Raum zu schaffen.



Arbeitstag

Ein neues Jahr beginnt

Hier präsentieren wir Ihnen einige Ideen, wie Sie Körper und Geist im Büro in Form halten können:



Bewegen Sie sich
Verändern Sie Ihre Körperhaltung während des Arbeitstags: Wechseln Sie zwischen Sitzen, Stehen und Zurücklehnen oder gehen Sie eine Runde durchs Büro. Veränderungen sind gut für Ihren Körper und Ihr Gehirn.

Suchen Sie die Natur
Wenn es zum draußen Sitzen zu kalt ist, suchen Sie sich einen gemütlichen Platz mit Aussicht. Viel Tageslicht sowie natürliche Materialien und Texturen sorgen für Anregung und Inspiration.

Treffen Sie Leute
Gute Beziehungen bei der Arbeit erhöhen das Engagement, stärken das Vertrauen und bekämpfen die Einsamkeit. Wenn Sie üblicherweise im Gehen mittagessen, sollten Sie mal versuchen, sich mit Kollegen zusammensetzen und Gespräche mit Unbekannten zu beginnen. Sie werden wirklich mehr erledigt bekommen, wenn Sie Pausen machen!

Konzentrieren Sie sich
Stimulationen am Arbeitsplatz sind manchmal störend und energiezehrend. Machen Sie es sich zur Gewohnheit, jeden Tag eine gewisse Zeit allein zu sein – finden Sie einen Ort im Büro, an dem Sie in den Flow kommen oder einfach nur die Gedanken schweifen lassen können.

Sofortlösungen

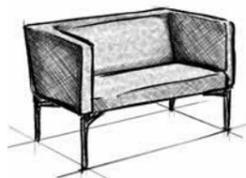
Grundlegende Probleme im Büro auf einfache Weise lösen.



Wenn sich mobile Mitarbeiter fragen, wo sie ihre Sachen unterbringen sollen, versuchen Sie es mit dem Steelcase Apothekerschrank. Regalauszüge erleichtern das Auffinden von Dingen und bieten ein wenig zusätzliche Privatsphäre.



Brauchen Sie ein kurzes Gespräch mit Ihrem Kollegen? Buoy Hocker sind drehbar und lassen sich leicht bewegen. So laden sie zur spontanen Zusammenarbeit, nicht aber zu längeren Aufenthalten in Ihrem Arbeitsbereich ein.



Ein Bivi Rumble Seat (Bivi Sofa, aktuell nicht in EMEA verfügbar) ergänzend zur Bivi Workbench fördert wechselnde Körperhaltungen und Perspektiven. Freistehend eingesetzt bietet es Mitarbeitern eine alternative Fußablagemöglichkeit.



Arbeitsplatz Snapshot

Es kommt auf den Ort an: Laut einer von Steelcase und dem globalen Forschungsinstitut Ipsos durchgeführten Studie sind Menschen mit größerer Wahrscheinlichkeit sehr motiviert, wenn sie mit ihrer Arbeitsumgebung zufrieden sind. Finden Sie mithilfe des Steelcase Tools

Arbeitsplatz Snapshot heraus, wie sich die Menschen in Ihrem Unternehmen fühlen. Diese Zufriedenheitsumfrage lässt Sie Ihre Arbeitsplätze besser verstehen und hilft Ihnen, Veränderungen ausfindig zu machen, die das Engagement der Mitarbeiter erhöhen.

Besuchen Sie 360.steelcase.com, um weitere Informationen zum Thema Engagement und dem Steelcase Global Report zu finden, und schreiben Sie an wsadmin@workstrategy.org, wenn Sie mehr über die Umfrage Arbeitsplatz Snapshot erfahren wollen.



Dinge, die ich liebe

„Ich liebe es, wie der Personal Table meinen Lieblingsplätzen bei der Arbeit einen Hauch Farbe und eine unerwartete Verspieltheit verleiht.“

Amanda VanDuyn
Designerin, turnstone



Was wir lesen



Smarter, Faster, Better: The Science of Productivity

Charles Duhigg

Wie können wir uns auf die wichtigsten Aufgaben im Leben konzentrieren und Geschäftigkeit durch echte Produktivität ersetzen?



The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools and Societies

Scott Page

Unternehmen, die an der Spitze bleiben wollen, brauchen Innovationen – durch Vielfalt werden sie gefördert. Page bietet eine wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema Vielfalt.



Provokateure in der Provence

**Es ist
avantgardistisch,
provokativ,
eindrucksvoll
– doch am
bemerkenswertesten
an thecamp ist
die Art und
Weise, wie es
Innovationen fördert.**

Situiert auf einem herrlichen, 17 Hektar großen Gelände in Aix-en-Provence in Südfrankreich bietet thecamp eine einladende Mischung aus Teamarbeitsumgebungen, Kreativbereichen, Makerspaces, Meditationsräumen und anderen Einrichtungen – ein Ökosystem von Arbeits- und Lebensräumen für Teams der öffentlichen Hand und der Privatwirtschaft, die zukunftsweisende und adaptionsfähige Lösungen für soziale Innovationen entwickeln.

Ziel ist es, die großen Themen unserer Zeit anzusprechen und neu zu denken: Stadtmodelle, Mobilität, Wohnen, Energie und Lebensmittelproduktion. Die Akteure kommen aus ganz unterschiedlichen Disziplinen, Kulturen und Generationen. Ihre realitätsnahen Experimente führen sie durch in „einem gemeinsam genutzten Arbeitsbereich, der die kollektive Intelligenz unterstützt und zugleich Treffpunkt für Gruppen von Menschen ist, die nicht oft zusammentreffen oder zusammenarbeiten“, sagt Eric Viennot, freier Videospiele-Designer und Creative Director von thecamp.



„Learning by doing ist der gemeinsame Nenner aller unserer Programme.“

Eric Viennot
Creative Director,
thecamp



gemeinschaftliche Arbeit und Kreativität, wie sie heute auch in vielen anderen Bereichen üblich ist. Menschen mit unterschiedlichen Talenten arbeiten an einer gemeinsamen Idee.“

thecamp unterstützt iterative Prozesse: Teams experimentieren, testen, optimieren, überarbeiten, testen erneut – mit dem Ziel, eine Lösung immer weiter zu verbessern. „Learning by doing ist der gemeinsame Nenner aller unserer Programme“, sagt Viennot.

Offene Sichtachsen und Flure verbinden nicht nur die Menschen mit der Natur und mit anderen Bereichen des Campus. Sie setzen die Projekte auch der kollektiven Kreativität aus, fördern das Entstehen herausfordernder Fragen und inspirieren zu Ideen, die anderen Projektteams helfen können, bessere Lösungen zu entwickeln.

Entworfen von der preisgekrönten Architektin Corinne Vezzoni, verfügt thecamp über Projekträume, Wohnbereiche, vielfältige Team- und Einzelarbeitsflächen sowie über Technologien, die die virtuelle Realität ebenso einbeziehen wie die künstliche Intelligenz.

Genauso wichtig wie die Räume und Tools bei thecamp sind die Wege zur Förderung der kollektiven Kreativität und des Experimentierens sowie seine Problemlösungsstrategien, die von allen Organisationen eingesetzt werden können, die Innovationen vorantreiben wollen.

Ein neuer Impuls für die Kreativität

Ein Grundprinzip von thecamp ist es, öffentliche und private Organisationen, verschiedene Altersgruppen und vielfältige Fähigkeiten zusammenzubringen. „Wenn Sie an Fragen etwa zur Mobilität, zur Umweltverschmutzung oder zur Funktionsweise zukünftiger Städte arbeiten, dann können Sie dies nicht tun, ohne sich zugleich mit Behörden, Städten, Regionen etc. auszutauschen. Zu berücksichtigen sind auch junge Start-up-Gründer, die sich ebenfalls für solche Themen interessieren. Und schließlich gibt es noch die Künstler, die einen kritischen und unkonventionellen Blick auf die Dinge haben, die andere inspirieren und der Kreativität neue Impulse geben. Diese Menschen können hier leben und arbeiten und durch ihre Verschiedenartigkeit Lösungen schaffen, die es zuvor nicht gab“, sagt Viennot.

Viennot leitet The Hive, eine Gruppe junger Talente, die sich hier sechs Monate am Stück aufhält und den „Campern“ hilft (sie sind meist zwischen wenigen Tagen und einer Woche vor Ort), kreative Denkprozesse voranzutreiben, Prototypen zu bauen und Lösungen zu testen. „Hier geht es um echte



Der Campus soll Innovationen beflügeln, aber auch Natur, Architektur und Innenräume auf elegante Weise zusammenführen. Camper können den Campus durchstreifen, draußen spazieren gehen, sich in einem der beiden Restaurants oder im Lounge-Bereich treffen oder an einem Outdoor-Workshop teilnehmen.





„Es ist wichtig, die
Möglichkeit zu haben,
Raumzuschnitte
anpassen zu können,
wenn sich Gruppen,
Projekte und
Aktivitäten verändern.“

Eric Viennot
Creative Director, thecamp

Das natürliche Umfeld von thecamp erlaubt es den Menschen, von den gewohnten Tagesrhythmen Abstand zu nehmen, um zu reflektieren und zu fokussieren. Für kreative Prozesse ist dies sehr förderlich.

Die Arbeitsbereiche in thecamp sind flexibel und verfügen über eine mobile Ausstattung – Eigenschaften, die kreative Prozesse unterstützen. Für Viennot ist es wichtig, „die Möglichkeit zu haben, Raumzuschnitte anpassen zu können, wenn sich Gruppen, Projekte und Aktivitäten verändern.“

Zu den regelmäßigen Aktivitäten zählen Co-Innovationsprogramme, thematisch ausgerichtete Gipfeltreffen und Gemeinschaftsprojekte zur Lösung langfristiger globaler Probleme. Es gibt aber auch einen Accelerator, der vielversprechende Start-ups fördert und ins rechte Licht rückt sowie Jugend- und Familiencamps, die jüngere Generationen ermutigen sollen, zum Wegbereiter der Zukunft zu werden.

thecamp liegt mitten im Grünen, unweit vom Mittelmeer und von großen Städten. „Es ist umgeben von einer ruhigen, natürlichen Umgebung, die es den hier lebenden Menschen erlaubt, von den gewohnten Tagesrhythmen Abstand zu nehmen, um zu reflektieren, zu fokussieren und mit anderen Menschen zusammenzuarbeiten. Die Möglichkeit, sich hier auch erholen und entspannen oder ins Zimmer zurückziehen zu können, unterstützt den kreativen Prozess“, sagt Viennot.





Die Zukunft der Innovation in Europa

Ein Gespräch mit Marc Lhermitte von Ernst & Young

Neun Monate. So weit voraus ist laut einem Bericht des WIRED Magazine die chinesische Welthauptstadt für Hardwareunternehmen, Shenzhen, gegenüber dem Rest der Branche, wenn es um die Entwicklung neuer Produkte geht. Voller Maker und Hacker, die sich auf erschwingliche Lösungen für die Massen konzentrieren, strömen Unternehmen aus aller Welt nach Shenzhen, um Dinge zu erlernen und zu erschaffen, für die anderswo ein Vielfaches an Zeit und Kosten nötig wäre.

3,5 Billionen US-Dollar. So hoch ist die Marktkapitalisierung des Silicon Valley – das ist der höchste rechnerische Gesamtwert aller Aktienanteile seit über einem Jahrzehnt. Es ist keine Überraschung, dass diese Region mit ihren vielen Hightech-Start-ups und Innovationen in Zukunft noch weitere Anleger anziehen wird. „Das Silicon Valley hat seine Höhen und Tiefen, dennoch bleibt es eines der weltweit erfindungsreichsten Gebiete, das sich immer wieder neu erfindet“, bemerkt das Forschungsunternehmen Creative Strategies.

Shenzhen und das Silicon Valley sind zwei der bekanntesten Innovationsstandorte der Welt. Führende europäische Unternehmen sind fest entschlossen, sich dort einzureihen. Laut Marc Lhermitte, Partner bei Ernst & Young und Leiter der Studie zur europäischen Attraktivität für Investoren, sieht die Zukunft der Innovation in Europa trotz einiger Herausforderungen sehr gut aus.

360: Ernst & Young hat kürzlich seine European Attractiveness Survey 2017 veröffentlicht. Gab es dabei irgendwelche großen Überraschungen?

ML: Für viele Beobachter überraschend, bleibt Europa für Investoren und Unternehmen attraktiv. Sie geben Europa einen großen Vertrauensbeweis für seine Fähigkeit zum globalen Wachstum. Europa ist eine sehr stabile, sehr kompakte und sehr gut ausgestattete Region, die im Vergleich zu anderen Weltregionen floriert.

360: Im vergangenen Jahr verzeichnete Europa ein Rekordjahr bei den ausländischen Direktinvestitionen. Welche Rahmenbedingungen oder Treiber locken Investoren nach Europa und lassen Innovationen gedeihen?

ML: Europa besteht nicht nur aus der Europäischen Union, sondern aus mehr als 40 Ländern. Diese Vielfalt zählt wahrscheinlich zu den größten Unterscheidungsmerkmalen und Stärken. Die unglaubliche Anzahl verschiedener Marktsituationen, Technologien, Universitäten und Kulturen trägt zur großen Stärke Europas bei. Das ist es, was uns die Unternehmen sagen: Sie schätzen die Möglichkeit, sich ein Mosaik aus Situationen, Talenten und Fähigkeiten zu erschließen.

360: Sie haben auch geschrieben, dass Europas Stärken in seiner digitalen und logistischen Infrastruktur sowie in seinen qualifizierten Arbeitskräften liegen. Welche Herausforderungen erschweren angesichts all dieser Vorteile dennoch das Entstehen von Innovationen?

ML: Der Nachteil dieser Vielfalt ist die Streuung, durch die es sehr schwierig wird, erstklassige Forschungs- und Innovationszentren in der erforderlichen Größe zu schaffen. Ebenfalls sehr schwierig ist es, ein Finanzsystem zu entwickeln – eine der wesentlichen Voraussetzungen zur Förderung von Unternehmertum und Innovationen.

Europa braucht Umstrukturierungen, insbesondere wenn es um Steuerregeln und Geschäftsmodelle geht. Die aktuellen Systeme konzentrieren sich auf Effizienz und Produktivität und haben früher noch gut funktioniert. Die Geschäftswelt von morgen verlangt jedoch nach Innovationen, die das Eingehen von Risiken sowie schnelle Finanzierungen und Anpassungen erfordern. Bei Innovation geht es um Kreativität, aber auch um Ressourcen und Prozesse. In einigen Ländern und Regionen Europas fehlt es an den geeigneten Prozessen und der Disziplin, die nötig sind, um von der wissenschaftlichen Spitzenforschung zur angewandten Forschung und schließlich in die Märkte zu gelangen.

360: Viele Regionen Europas werden aber trotz dieser Herausforderungen zu kreativen Zentren. Welche Städte oder Gebiete haben Ihrer Meinung nach die besten Voraussetzungen zur Förderung von Innovationen geschaffen?

ML: Wahrscheinlich gibt es in Europa zwischen 15 und 20 Ballungsräume der Spitzenklasse. Sie alle haben ihre eigenen Zugkräfte, ihre eigene Bedeutung und ihre eigenen Fähigkeiten, Investoren, Unternehmer, Studenten, qualifizierte Talente und Medien anzuziehen und weiterzuentwickeln – jene Gruppen, die den Unternehmertum und Innovationen fördern. Dabei ist es wichtig, zu erkennen, dass Innovationen nicht allein auf Kreativität basieren. Vielmehr bedarf es der Berücksichtigung von Prozessen, Strukturen, Disziplin und Ressourcen sowie des langfristigen Engagements des privaten und öffentlichen Sektors.

„Bei Innovation geht es um Kreativität, aber auch um Ressourcen und Prozesse.“

Marc Lhermitte,
Partner bei Ernst &
Young, Paris



360: Können Sie uns Beispiele von Unternehmen oder bestimmten Geschäftsbereichen geben, von denen Sie glauben, dass sie in Europa gut funktionieren?

ML: Zahlreiche Unternehmen und Start-ups haben bewiesen, dass Europa – trotz seines Defizits in der Consumer-IT – in vielen neuen Digitaltechnologien führend ist, z.B. in den sehr wichtigen Bereichen künstliche Intelligenz, Robotik und Internet der Dinge. Ich denke, es gibt auch viele führende Unternehmen und Start-ups auf dem Gebiet der Smart Cities, im Verkehrswesen, im Energiesektor und bei der Bereitstellung neuer Dienstleistungen für die Bürger. Es ist aber schwer, Namen zu nennen, weil es nicht nur zwei Arten von Unternehmen gibt, die großen und die aufstrebenden, sondern auch staatliche Einrichtungen und Universitäten, die den Hintergrund für Innovationen schaffen.

360: Wie gelingt es einem Unternehmen, das seit Jahrzehnten von den gleichen Routinen geprägt ist, seine Denkweise so radikal zu verändern, dass es mit dem sich wandelnden Geschäftstempo von heute Schritt halten kann?

ML: Unternehmen sollten darüber nachdenken, wie sie ihre Geschäftsmodelle neu strukturieren können,

und zudem nach neuen Möglichkeiten Ausschau halten. Sie stehen an vorderster Front des Unternehmertums und müssten Fragen wie diese stellen: „Wie gelingt es, die Mitarbeiter so zu stärken, dass täglich neue Innovationen entstehen?“ Ziel ist es, offene Innovationen zu entwickeln und zu verstehen, dass das Leben von morgen nichts mit business as usual zu tun hat. Es ist komplex, und in Europa ist es wahrscheinlich noch komplexer. Ich bin aber sehr zuversichtlich, dass Unternehmen und staatliche Einrichtungen es gemeinsam schaffen können.

360: Wie sehen für Sie 2018 und die kommenden Jahre für Europa aus?

ML: Insgesamt sehe ich positive Entwicklungen und ich bin optimistisch, dass Europa attraktiv und wettbewerbsfähig bleiben wird – wenn man alle seine Märkte und Bevölkerungen zusammenlegt, dann entsteht die Nummer eins der Weltwirtschaft. Europa hat große Chancen und gute Wachstumsaussichten. 2018 rechne ich mit mehr Wachstum als in den letzten fünf Jahren. Ausländische Investitionen werden weiter steigen und für neue Arbeitsplätze sorgen, während die großen Veränderungen und Umstrukturierungen in den alten traditionellen Industrien andauern werden.

Genau wie es Marc Lhermitte von Ernst & Young vorschlägt, suchen einige europäische Unternehmen nach neuen Wegen, um Innovationen zu fördern:

Das BMW Innovation Lab in Großbritannien lädt erfolgreiche Start-ups zu ausgesuchten Mentorings ein, in denen sie vom Wissen führender Fachexperten des Automobil- und Finanzbereichs profitieren. Teilnehmer können Daten auslesen, Erkenntnisse sammeln und ihre Produkte und Dienstleistungen in einem realen Kundenumfeld testen.

Das Accenture Innovation Center in Paris unterstützt Kunden dabei, sich ihre Zukunft vorzustellen und neu zu erfinden. Unternehmen erhalten maßgeschneiderte Innovationspfade mit Coachings von Führungskräften, die aus allen Unternehmensbereichen kommen und Design Thinking zur Förderung der Vorstellungskraft einsetzen.

Silicon Allee in Berlin ist ein Start-up-Campus, dessen Name sich augenzwinkernd auf den kalifornischen

Innovations-Hotspot bezieht. Er besteht aus einem Ökosystem von Räumen zum Arbeiten, zum Besprechen und zum Austausch mit anderen.

Station F, der 34.000 Quadratmeter große Coworking Space in Paris, ist der größte Start-up-Campus der Welt. Er bietet Platz für bis zu tausend Start-ups und verfügt über einen Makerspace mit hochmoderner Prototyping-Technologie.

Space10 von IKEA in Dänemark konzentriert sich auf die Kreislaufgesellschaft, die Koexistenz zwischen Mensch und Umwelt sowie auf digitale Mitbestimmungsmöglichkeiten. Mit dem Ziel, neue Lebensweisen zu erforschen und zu gestalten, bietet Space10 Menschen aus den Bereichen Kunst, Design und Technik die Möglichkeit, gemeinsam etwas Neues zu schaffen.

Vielfalt zählt zu den größten Unterscheidungsmerkmalen und Stärken Europas.



Denken wie ein Start-up

Fotos von
Jeremy Frechette

Viele der heute größten Unternehmen und wertvollsten Marken, von Alphabet bis Zappos, begannen vor nicht allzu langer Zeit als Start-up. Aus diesem Grund müssen Unternehmen wie Start-ups agieren, wenn sie ihr Geschäft erfolgreich vorantreiben wollen – sagt David Kidder, Autor, Multiunternehmer und CEO von Bionic. Wie? Durch das Aneignen der Denkweisen und Mechanismen von Risikokapital und Unternehmertum mit einem System, das er „Growth OS“ nennt.

Das Büro von Bionic in New York bietet den Menschen Räume für konzentrierte Tätigkeiten, für Teamarbeit und für den sozialen Austausch.



360
Wie sollten Unternehmen über Wachstum denken?

DK
Wachstum entsteht aus den neuen Problemen und Bedürfnissen, die Unternehmen erst noch entdecken müssen. Sie müssen hartnäckig sein – bereit, in Probleme zu investieren, die sie nicht genau benennen können, aber auch Antworten zu finden, die sich noch niemand vorgestellt hat. Große Unternehmen sind heute größtenteils auf Effizienz ausgerichtet und verfügen meistens bereits über schlanke Prozesse. Sie können nach Belieben handeln, aber sie können nicht nach Belieben wachsen. Doch warum lässt sich Wachstum nicht auf die gleiche Weise erzeugen wie Effizienz? Wir verbinden die Entwicklung von Wachstumsprozessen gern mit der Vorstellung, dass Risikokapital und Entrepreneurship mit einem bestimmten Investitionsverhalten und bestimmten Managementformen zu tun haben, die jeweils das Ziel verfolgen, jene neuen Probleme und Bedürfnisse zu finden, die das Geschäftsleben ausmachen.

360
Inwiefern können Führungskräfte im Sinne des Entrepreneurship handeln?

DK
Es gibt einen fantastischen Aktionärsbrief von Jeff Bezos über „Day-one-Unternehmen“. Die Idee dahinter ist, dass Unternehmen auf effektive Weise zu hochskalierten Start-ups werden können, wenn es ihnen gelingt, von Anfang an ein Gründerdenken beizubehalten. Diese Art der „Neugründung“ oder der Rückkehr großer Firmen in ihre Gründerzeit steht im Mittelpunkt der Unternehmensführung und -transformation. In diesem ersten Brief geht es Bezos um Investitionen in langfristiges Wachstum und nicht darum, die kurzfristigen Erwartungen der Wall Street zu befriedigen.

360
Wie können Unternehmen herausfinden, wo sie investieren sollten oder welche die richtigen Probleme sind, die es zu bearbeiten und zu lösen gilt?

DK
Die meisten Führungskräfte landen dort, wo

sie sind, weil sie gute Antworten auf Probleme haben, die weitgehend verständlich sind – in Bezug auf das heutige Geschäftsleben leisten sie daher Großes. Der Markt belohnt Führungskräfte, die auf Effizienz und Vorhersehbarkeit setzen, und so verwenden sie Planungswerkzeuge, die sich gut für eine quartalsmäßige Sicht auf die Welt eignen. Üblicherweise planen sie damit bis zu drei Jahre im Voraus. Geht man jedoch über diese drei Jahre hinaus, funktioniert das traditionelle Planungsmodell nicht mehr, weil sich Märkte, Technologien und Modelle verändern. Die Veränderungsrate überholen die Bedeutung einer Planung. Also müssen wir dazu übergehen, die Geschäftswelt als Portfoliomodell zu betrachten. Erhöht man die Zahl der gut geplanten Investitionen von 2 oder 3 radikal auf 30 pro Jahr, dann steigen die Chancen, wirklich etwas zu lernen so schnell oder sogar noch schneller als bei allen anderen. Und dann beginnen wir auch, wirtschaftliche Wahrheiten und das neue Wachstum zu entdecken.

360
Wie lassen sich diese Chancen erhöhen und das Lernen und Entdecken beschleunigen?

DK
Wenn Führungskräfte neuen Ideen begegnen, sagen sie ihrem Team normalerweise, was sie davon halten – dadurch verschieben sich aber schon die Grenzen der möglichen Lerneffekte zum Negativen. In den

„Die Veränderungsrate überholen die Bedeutung einer Planung.“

meisten Fällen werden die Teams die Meinung der Führungskräfte nicht in Frage stellen, und weil die Kosten eines Misserfolgs hoch sind, können sie nicht die Wahrheit sagen. Ein Ansatz, der auf Risikokapital und Entrepreneurship beruht, sucht dagegen nach der Wahrheit. Da die Kosten eines Misserfolgs hier niedrig sind, können die Teams daran arbeiten, den schnellsten und billigsten Weg zum Misserfolg zu gehen, um so die richtigen Antworten zu finden und dem Führungsteam vorzulegen. Entrepreneur sind von einem Problem besessen. Ihnen ist die Idee egal, solange sie letztlich dazu beiträgt, das Problem zu lösen.



360
Wie kann die Arbeitsumgebung diesen unternehmerischen Ansatz beeinflussen?

DK
Es ist unredlich, von den Mitarbeitern andere Arten des Lernens zu verlangen, dies aber weiterhin im selben Arbeitsumfeld. Sie können von ihnen nicht verlangen, radikal anders zu denken und sie dann an ihre abgeschotteten Arbeitsplätze zurückschicken. Stattdessen bedarf es vielfältiger Arbeitsumgebungen und -atmosphären als Werkzeuge zum Erzielen unterschiedlicher Lernergebnisse.

360
Beobachten Sie, dass hochqualifizierte Talente andere Arbeitsumgebungen einfordern, um jene Art der kreativen Arbeit zu erledigen, nach der die Führungskräfte suchen?

DK
Absolut. Wir befinden uns mitten in einer Art Wettrennen um Talente. Die 1,8 Milliarden Millennials weltweit wollen nicht nur arbeiten, sondern Dinge denken, kaufen, erleben, entwickeln und entdecken. Das hat nicht unbedingt viel mit der Unternehmensphilosophie von Effizienz zu tun. Effizienz ist etwas für ein Umfeld, das bis auf den Quadratzentimeter auswertbar ist. Das ist

gut, wenn sich Effizienz bezahlt macht. Wir sehen im Markt aber auch eine Tendenz zu inhabergeführten Unternehmen, die verstehen, dass Menschen, die in aller Welt Werte schaffen, anders sind als jene, die in den letzten zwei oder drei Jahrzehnten für Effizienz gesorgt haben. Die Arbeitsumgebungen müssen sich schnell verändern, um die Kulturen und Menschen zu unterstützen, die für Wachstum sorgen. Das ist von wirklich großer Bedeutung.

360
Wie sehen Ihre Büros bei Bionic aus?

DK
In unserer Arbeitsumgebung ist alles gründlich überlegt – vom Steh-Schreibtisch über den kleinen Projekt-raum, das große Kreativ-Lab und den Besprechungsraum bis hin zu einem Bereich, den wir Jedi Lounge nennen. Unsere Teams nutzen diese Räumlichkeiten auf unterschiedliche Weise als Gemeinschaftslounge, als Meetingraum für Projektbesprechungen und Vorstandssitzungen, aber auch als Bereiche zum Nachdenken und zum miteinander oder allein Arbeiten. Wenn Sie nach Wachstum streben und neue Dinge schaffen wollen, dann stellen Sie

„Die Arbeitsumgebungen müssen sich schnell verändern, um die Kulturen und Menschen zu unterstützen, die für Wachstum sorgen.“

keine fantastischen, talentierten Leute ein und stecken diese dann in uninspirierende Räume.

360
Was hindert die Unternehmen am meisten daran, neues Wachstum zu erzielen?

DK
Die meisten Unternehmen haben kein Talentproblem und auch kein Geldproblem. Sie haben ein Kompetenzproblem, und zwar auf der Führungsebene. Ihre Kompetenzen sind zu eingeschränkt. Der Quartalskapitalismus, der ihr Denken antreibt, erlaubt es den Menschen nicht, Zeit, Energie und Geld für neue Ideen aufzuwenden. Große Gewinne basieren auf Nicht-Konsensentscheidungen, die nur selten von allen geteilt werden. Hierfür muss man mit großer Überzeugung eine konsenslose Sicht auf die Welt unterstützen, die zu Neuentdeckungen führt, weil sich seltsame

Ideen eben doch sehr oft in großartige Dinge verwandeln. Gibt es jedoch einen breiten Konsens über eine „gute Idee“, geht dies oft mit den schlechtesten Gewinnen einher. In diesem Fall versteht jeder die Idee, d.h. der gesamte Markt versteht sie, was wiederum bedeutet, dass es in den meisten Fällen kein Wachstum gibt. Also sind Ideen, die auf einem überzeugungsgetriebenen, konsenslosen Risikomodell basieren genau das, wonach man sucht, wenn man neues Wachstum entdecken will.

David Kidder spricht im Steelcase 360 Real Time Podcast, verfügbar auf iTunes und SoundCloud, über das „Heer der Unternehmer“ in seiner Firma Bionic sowie über die „fünf Linsen“, durch die er blickt, um großartige Ideen ausfindig zu machen.

„Gibt es einen breiten Konsens über eine ‚gute Idee‘, geht dies oft mit den schlechtesten Gewinnen einher.“



Inside Innovation

Wie eine nutzerorientierte Gestaltung das Lernen und das Wachstum fördert



Zur Kultur eines jeden Unternehmens gehören nicht nur Verhaltensweisen, sondern auch das Arbeitsumfeld.

Angesichts des globalen Wettbewerbs und der allgegenwärtigen Störfaktoren ist klar, dass sich die Welt wandelt, und zwar in hohem Tempo. Es ist aber auch klar, dass Unternehmen wachstumsorientierte Denkweisen brauchen, um Innovationen fördern zu können – z.B. indem sie agiler werden, das kontinuierliche Lernen fördern und sich schnell an heutige Möglichkeiten anpassen.



Doch auch wenn Veränderungen immer schwierig sind, brauchen Unternehmen Wege, diesen Wandel zu beflügeln. Führungskräfte haben einige Möglichkeiten, diesen Prozess zu beschleunigen. Arbeitsorte formen das Verhalten der Menschen, und so können sie letztlich auch zu Veränderungen der Unternehmenskultur beitragen. Die Gestaltung der Arbeitsplätze kann Innovationen beschleunigen, indem sie Räume schafft, die die Menschen dabei unterstützen, Risiken einzugehen, zu experimentieren und von nicht funktionierenden Dingen genauso viel zu lernen wie von funktionierenden. Das vor kurzem in München eröffnete Steelcase Learning + Innovation Center (LINC) ist als Drehscheibe im globalen Netzwerk des Unternehmens und als Teil eines Innovationskonzepts konzipiert, das geografisch verteilte arbeitende Innovationsteams verbindet. Es ist ein inspirierender und leistungsfähiger Ort, dessen Konzeption auf dem Verständnis darüber beruht, wie Lernen, Kreativität und Innovation miteinander verbunden sind. Zugleich zeigt sich hier, wie das Arbeitsumfeld der Menschen zu einem Kulturwandel führen kann, wenn es neue Verhaltensweisen fördert.

„Damit ein Unternehmen Innovation und Wachstum vorantreiben kann, müssen seine Mitarbeiter kontinuierlich Ideen austauschen und voneinander lernen – in Echtzeit, im persönlichen Kontakt und über alle Standorte hinweg“, erklärt Jim Keane, Präsident und CEO von Steelcase. „Dies erfordert oft grundlegende Änderungen in ihrer Art zu interagieren und sich zu vernetzen, sodass Ideen und Informationen am Ende frei fließen können. Indem sie die Menschen zusammenbringen und teamorientiertere und kreativere Arbeitsweisen unterstützen, können die Arbeitsplätze dazu beitragen, ein stärkeres Gemeinschaftsgefühl und ein höheres Maß an Agilität und Übereinstimmung zu erreichen. Dies fördert Innovationen und schafft Mehrwert.“





2 Die Reise wird nie zu Ende sein

Anstatt das Lernen als etwas episodisch Wiederkehrendes anzusehen, wie z.B. bei Konferenzen oder Schulungen (die sicherlich wichtig sind), sollte man es vielmehr als Kultur betrachten, die das Experimentieren und kontinuierliche Evaluieren fördert und nicht die Bestrafung von Personen, die Risiken eingehen.



3 Wir alle sind zugleich Lehrende und Lernende

Zu den Lehrern zählen nicht nur professionelle Ausbilder, Führungskräfte und langjährige Mitarbeiter. Ideen und Erfahrungen kann jeder haben. Dies gilt vor allem dann, wenn die Unternehmenskultur eine Offenheit gegenüber neuen Denkweisen ebenso fördert wie das Eingeständnis, nicht alle Antworten parat zu haben.

Veränderte Denkweisen

Das LINC dient als eine Art Inkubator, in dem die Mitarbeiter stärkere gemeinsame Netzwerke aufbauen und effektiver mit ihren Kollegen aus aller Welt zusammenarbeiten können. Es bringt bereichsübergreifend arbeitende Teams zusammen, die zuvor auf ganz Europa, den Nahen Osten und Afrika (EMEA) verteilt waren. Außerdem verfügen Führungskräfte dort über einen Bereich, der es ihnen ermöglicht, für Mitarbeiter besser erreichbar zu sein, sich an kreativen Problemlösungen zu beteiligen und eine engere Gemeinschaft auszubilden.

Im Sinne seiner Funktion als Katalysator des Wandels basiert die Gestaltung des LINC auf dem Grundsatz, dass schnelles Lernen, kreatives Arbeiten und agile Teams die wesentlichen Bausteine der Innovation sind und dass Arbeitsplätze diese Aktivitäten fördern können.

„Verhaltensweisen ändern sich, wenn sich Denkweisen verändern, und das geschieht durch die Erlebnisse, die die Menschen bei der Arbeit haben“, erläutert Laurent Bernard, Vice President, Steelcase Global Talent Management.

Das Lernen war die Grundvoraussetzung, um jene neuen Denkweisen etablieren zu können, nach denen das Unternehmen suchte. Drei wichtige Erkenntnisse – scheinbar einfach und doch hintergründig – bestimmten die Gestaltung, die sowohl informelles als auch strukturiertes Lernen unterstützt.

1 Lernen findet überall statt

Es ist nicht auf Klassenzimmer beschränkt. Wenn Arbeit transparent ist und Menschen leicht erreichbar sind, sehen und hören die Mitarbeiter nicht nur, wenn Probleme gelöst werden, sie können auch vom Beobachten lernen und an Prozessen teilnehmen.



„Eine lernende Organisation zu sein bedeutet, sich auf den Dialog, die Talente und die Ideen zu konzentrieren, die jeder Einzelne einbringt“, sagt Bernard. „Die wichtigen Entscheidungen über Projekte und die Unternehmensausrichtung werden nicht nur von Führungskräften getroffen. Stattdessen können alle Mitarbeiter ihr Wissen einbringen, ihre Erwartungen zur Zukunft des Unternehmens äußern und sicher sein, dass Veränderungen bei ihnen beginnen.“

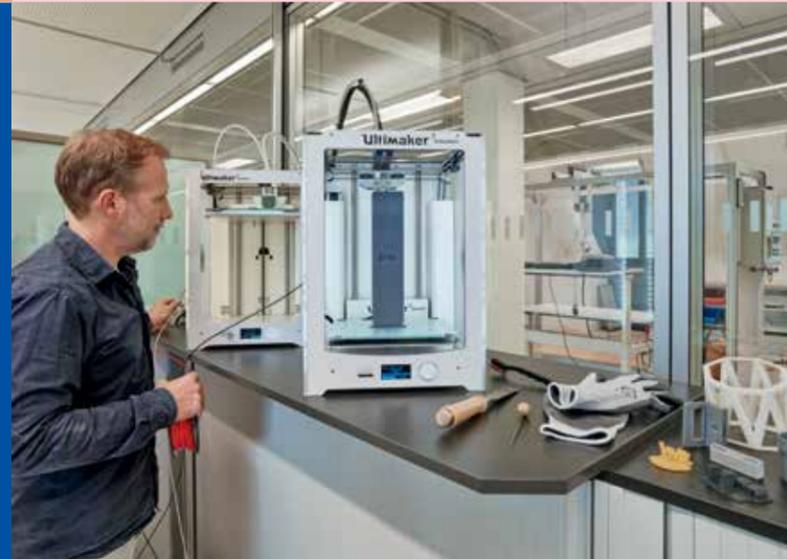
Den Arbeitsplatz neu denken

Das LINC basiert auf der völligen Neustrukturierung eines bestehenden Gebäudes. Dessen Neugestaltung vereint das ganze Know-how eines internationalen Teams: Henn Architekten aus München, das Designduo Jouin Manku aus Paris und das Steelcase Design Team. Vision dieses Teams war es, die veralteten Büroräumlichkeiten in einen Anziehungspunkt für Mitarbeiter und Besucher zu verwandeln und so ein zukunftsorientiertes, inspirierendes Zentrum für das Lernen und Generieren von Innovationen entstehen zu lassen.



„Wir hatten uns zum Ziel gesetzt, die Verhaltensweisen des Design Thinking und der kreativen Zusammenarbeit jederzeit optimal zu unterstützen. Zugleich wollten wir aber auch ideale Bedingungen dafür schaffen, dass Ideen sowohl von vor Ort kooperierenden als auch von verteilten Teams umgesetzt werden können.“

James Ludwig
Steelcase



„Ziel unseres Gestaltungskonzepts war die Unterstützung eines Kulturwandels, durch den der Arbeitsplatz nicht mehr als ‚Büro‘, sondern vielmehr als ‚kreatives Studio‘ erlebt wird“, sagt James Ludwig, Leiter der Steelcase Design and Engineering Teams. „Wir hatten uns zum Ziel gesetzt, die Verhaltensweisen des Design Thinking und der kreativen Zusammenarbeit jederzeit optimal zu unterstützen. Zugleich wollten wir aber auch ideale Bedingungen dafür schaffen, dass Ideen sowohl von vor Ort kooperierenden als auch von verteilten Teams umgesetzt werden können.“

Das Designteam musste alle Aspekte des Arbeitsplatz- und Kundenerlebnisses berücksichtigen, um im LINC die Idee des Design Thinking zu verankern – ein nutzerorientierter Ansatz zur kreativen Problemlösung, der einige Werkzeuge von Gestaltern verwendet, wie z.B. Empathie, Experimente und das Erarbeiten mehrerer Lösungen. Ebenso hatte das Team dafür zu sorgen, dass alle Phasen des kreativen Prozesses gleichzeitig unterstützt werden: konzentrierte Arbeit, Zusammenarbeit in kleinen und großen Gruppen, gemeinsames Schaffen oder Aktiv-sein, aufgabenbezogenes Lernen sowie etwas, das häufig übersehen wird – die so wichtigen Zeiten für Pausen und Erholung.

„Oft konzentrieren sich die Leute auf das Aussehen eines Raums. Ich denke, dass dies im Vergleich zur Soziologie des Raums sekundär ist“, sagt Ludwig. „Unterstützt er den Aufbau von Vertrauensnetzwerken und fördert er das kreative Selbstbewusstsein? Haben Mitarbeiter reibungslosen Zugriff auf ihre Werkzeuge und die

Menschen, mit denen sie sich zur Zusammenarbeit und zum Lernen verbinden müssen? Können sie ihre Ideen leicht teilen, aber auch Privatsphäre finden, wenn sie sie brauchen? Der Wert eines Arbeitsplatzes hängt weniger von seinem Aussehen als vielmehr davon ab, wie gut er funktioniert. Was also können die Menschen dort leisten?“

Das gemeinsame Lernen lernen

Am wichtigsten ist jedoch: Steelcase hat das LINC so konzipiert, dass es seine Entwicklung als global integrierte, lernende Organisation beschleunigt. In seinem Buch „Die fünfte Disziplin“ formulierte Peter Senge eine Vision von „lernenden Organisationen“ als Orte, „an denen die Menschen permanent ihre Fähigkeiten erweitern, um die tatsächlich gewünschten Ergebnisse zu erzielen; an denen neue, umfassende Denkmuster gepflegt werden; an denen sich kollektives Streben freisetzen lässt; und an denen Menschen lernen, wie sie gemeinsam lernen können.“

Verschiedene informelle Bereiche sowie mehrere spezielle Unterrichtsräume im LINC fördern das gemeinsame wie auch das individuelle Lernen. Unterstützt von integrierten und mobilen Technikhilfen sowie von einfachen analogen Tools, wie z.B. Whiteboards und Haftnotizen, können Mitarbeiter sich leicht rund um Inhalte an vertikalen und horizontalen Flächen gruppieren – um sie zu analysieren, neu zu ordnen und um darauf aufbauend etwas Neues zu schaffen. Ein Raum für Fernunterricht und nahegelegene Videokonferenzräume sorgen dafür, dass die Zusammenarbeit und das Lernen sowohl global als auch lokal funktioniert.

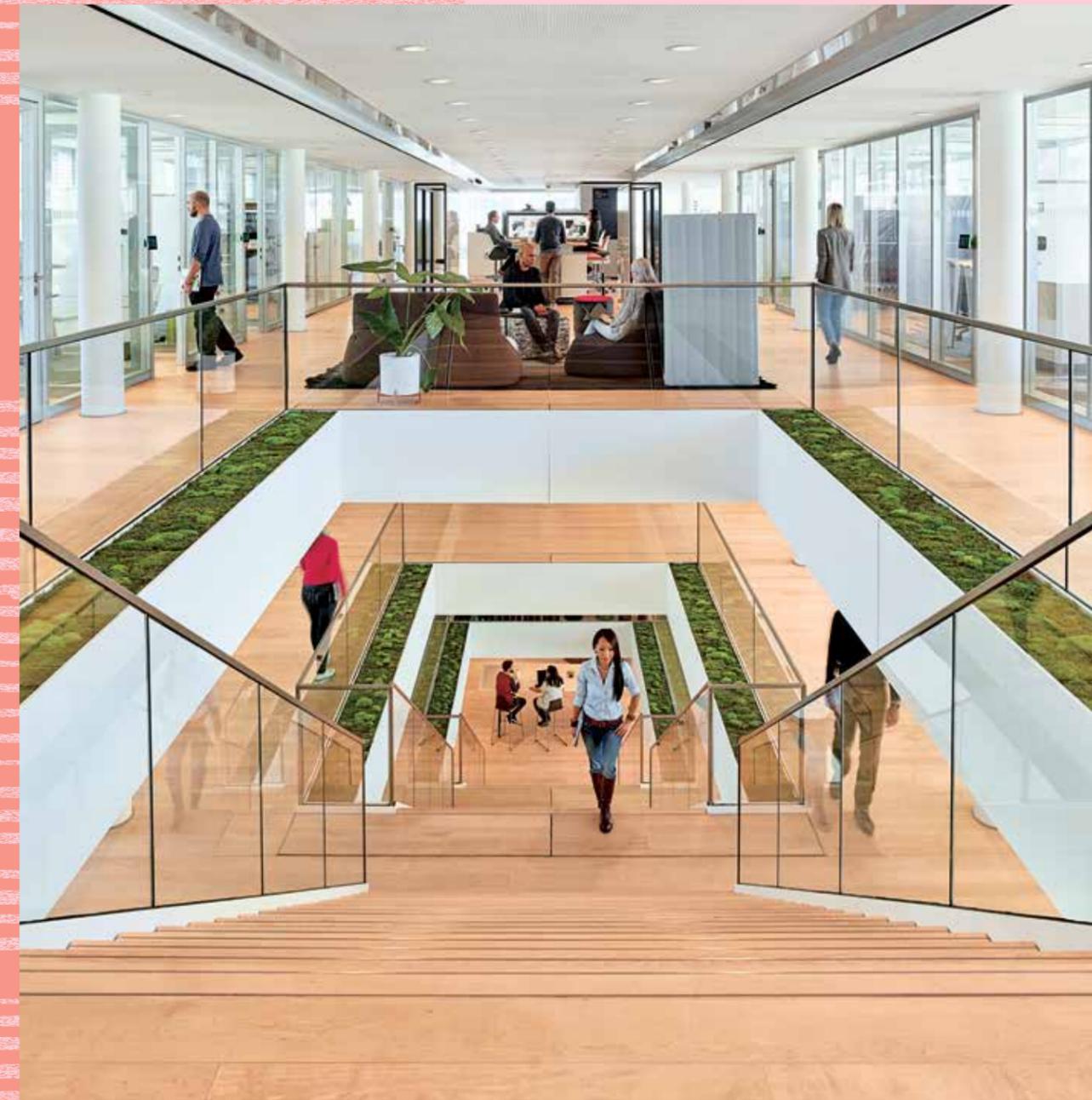
Gemeinschaft erzeugen

Im LINC kommen Menschen aus mehr als zwei Dutzend Ländern zusammen. Mit dem Ziel, die Vernetzung, die Zusammenarbeit und das Lernen zu fördern, verlangt das Raumkonzept nach Bewegung. Statt an fest zugeordneten Schreibtischen arbeiten die Teams in bestimmten Nachbarschaften zusammen. Alle teilen sich dabei das gesamte Haus und wechseln während des Arbeitstages mehrmals von einem Bereich zum anderen.

Intelligent angelegte Erschließungswege animieren die Menschen dazu, verschiedene Teile des Gebäudes anzusteuern und minimieren zugleich die Gefahr der Isolation einzelner Mitarbeiter. Natürliche Attraktoren optimieren hochfrequentierte Flächen, während abgelegene „Sackgassen“ die Menschen bei Bedarf zu Rückzugsbereichen führen.

„Das LINC ist ein Ort, an dem Ideen und Ressourcen geteilt, Grenzen überwunden und interagierende Gemeinschaften gepflegt werden“, sagt Bernard. „Seine Gestaltung eröffnet den Menschen eine Vielzahl von Möglichkeiten: Sie können jederzeit aufstehen, herumlaufen, sich treffen oder sich einen anderen Platz suchen, um zu reden oder gemeinsam zu arbeiten. Eine Kultur entfaltet sehr viel Kraft, wenn die Menschen jeden Tag die Gelegenheit haben, ihre eigenen Zielvorstellungen mit denen der Gemeinschaft in Deckung zu bringen.“

Eine breite Treppe, die den Raum aufweitet, zu mehr Bewegung einlädt und Durchblicke zwischen den Geschossen schafft, zählt zu den gestalterischen Schlüsselmaßnahmen und ist heute zugleich wichtiges Zentrum des LINC. Im Gegensatz zu einem Aufzug ist sie ein Treffpunkt für spontane Begegnungen und Gespräche.



Ein weiteres hervorstechendes Merkmal ist das WorkCafé – ein typisches Steelcase-Konzept, das eine traditionelle Cafeteria in einen dynamischen Ort verwandelt, der während des gesamten Arbeitstags als aktives Zentrum dient. Mit einer Kaffeebar und einem Barista sowie vielfältigen, auf zwei Ebenen verteilten Arbeitsplatzkonfigurationen ist das WorkCafé ein Ort, an dem die Menschen arbeiten, Kontakte knüpfen, sich vernetzen oder einfach nur erholen können. Direkt angrenzend befindet sich ein Innenhof im Freien. Menschen, die in den benachbarten Gebäuden arbeiten, nutzen diesen Hof ebenfalls und erweitern so die Möglichkeiten zum Lernen und für Inspirationen, die sich oft aus zufälligen Gesprächen ergeben.



„Es geht darum, Ressourcen zu teilen, Grenzen zu überwinden und als starke Gemeinschaft zu interagieren.“

James Ludwig
Steelcase



werden und nicht etwa einzelnen Teams zugeordnet sind. Sie sind leicht an veränderte Bedürfnisse adaptierbar, wodurch sich auch ihre Auslastung erhöht.

Während sich interdisziplinäre Teams je nach Projektphase oder Prioritäten immer wieder neu zusammenfinden oder auflösen, bleiben die „Functional Hubs“ bestehen. Hier können sich Kollegen derselben Fachbereiche treffen, um Informationen zu sammeln, Fachkompetenzen zu verbessern, Mentorings zu geben oder zu erhalten, oder um ihr Zugehörigkeitsgefühl und ihre Identität als Gruppe zu stärken.

Die Design Studios bieten außerdem Arbeitsbereiche für konzentriertes Arbeiten sowie geschlossene Besprechungs- und Videokonferenzräume. Hinzu kommen zentral gelegene Räume mit Druckern und Arbeitsmitteln sowie kleine Küchen („Neighborhood Cafés“), die informelle Gespräche fördern.

In der obersten Etage befindet sich die Modellbauwerkstatt, ein gut ausgestatteter Bereich für Prototyping und handwerkliche Problemlösungen. Während solche Räume oft im Keller oder in Hinterhöfen liegen, verfügt diese Werkstatt über reichlich Tageslicht und weite Ausblicke auf München. Wie der Rest des LINC soll auch sie eine inspirierende Arbeitsumgebung bieten, in der das Wohlbefinden ebenso wichtig ist wie das Arbeiten.



Transparenz, Auswahl- und Kontrollmöglichkeiten

Ausgehend vom Paradigma, dass viele europäische Arbeitsstätten hauptsächlich über Einzel- oder Gruppenbüros verfügen, wurde das LINC als Ökosystem vernetzter und aufeinander abgestimmter Arbeitsumgebungen konzipiert. Es bietet vielfältige Raum- und Technikhösungen für verschiedene Arten von Arbeit und berücksichtigt, dass Auswahl- und Kontrollmöglichkeiten das Wohlbefinden und Engagement der Menschen verbessern können.

Der Entwurf bietet den Menschen vielfältige Arbeitsumgebungen, die sie je nach Aufgabe, benötigten Technologien oder Gemütsverfassung frei wählen können.

Mitarbeiter verfügen über eine Reihe von Bereichen für Teamarbeit und gemeinsame Interaktion sowie über abgeschirmte oder abgeschlossene Arbeitsbereiche mit mehr Privatsphäre für konzentriertes Arbeiten, vertrauliche Gespräche oder Ruhephasen. Darüber hinaus können sie ihre physische und virtuelle Präsenz steuern – mit Bereichen und Technologien, die den persönlichen Austausch und die virtuelle Zusammenarbeit mit Kollegen an anderen Standorten unterstützen. Vor dem Hintergrund von nur sechs Stunden Zeitunterschied sowohl zu Nord- und Südamerika als auch zum asiatisch-pazifischen Raum, werden im LINC Technikhösungen genutzt, die Zeitzonen effektiv überbrücken und die verteilten Teams helfen, voneinander zu lernen und eng aufeinander abgestimmt zu bleiben.

Ein Katalysator für Kreativität und Innovation

Für Ludwig ist Innovation gleichermaßen etwas Körperliches und etwas Geistiges. „Sie ist eine vom menschlichen Interagieren, Erforschen und Experimentieren abhängige Aktivität. Die Orte, die die Menschen physisch und virtuell zusammenbringen, sind daher entscheidend für die Innovationsergebnisse.“

Im Sinne des Wandels hin zu mehr kreativer Arbeit bilden Architektur, Möblierung und Microsoft-Surface-Technologien in vielen Bereichen eine Einheit, um so die Ideenfindung in Gruppen, das konzentrierte Arbeiten allein und das Arbeiten zu zweit zu fördern. Diese Bereiche sind so konzipiert, dass sie sowohl einzelne Mitarbeiter als auch Teams beim Durchlaufen iterativer kreativer Prozesse unterstützen. Zugleich ermöglichen sie eine gleichberechtigte Beteiligung und fließende Übergänge zwischen verschiedenen Arbeitsweisen und sorgen für eine Balance zwischen dem Bedürfnis nach intensiver inhaltlicher Auseinandersetzung und Phasen der Reflexion und Regeneration.

Mehrere Design Studios unterstützen lokal und verteilt arbeitende Teams. Offene Projektbereiche („Project Bays“) dienen den Teams zum Brainstorming, zum Zusammenstellen von Informationen und zum schnellen Testen von Konzepten. Kollegen können leicht hinzustoßen, sich an der Arbeit beteiligen, Ideen austauschen und helfen, Probleme zu lösen. Hierbei handelt es sich um Räume, die bedarfsweise genutzt





Ein zeitgenössisches Führungsmodell

Progressive Ideen zur Rolle von Führungskräften sind für die sich permanent weiterentwickelnde Kultur von Steelcase von großer Bedeutung. Anstelle von Top-Entscheidern, die in zurückgezogenen Einzelbüros arbeiten, fördert Keane das Modell von Führungskräften, die als Kuratoren ihrer Umwelt dienen – sie sind am Puls des Unternehmens, erkennen Chancen und stärken die Mitarbeiter. Dies führt zu einem agileren Unternehmen, das die Möglichkeiten für Innovationen besser wahrnehmen und nutzen kann.

„Früher mussten Führungskräfte Macht und Ressourcen verteilen, um Optimierungsprozesse voranzutreiben. Ihre Aufgabe heute ist es, zuzuhören, zu coachen, zu fördern und stets dafür zu sorgen, dass die Entscheidungsfindungen in jenen Teams stattfinden, die die Arbeit tatsächlich erledigen“, erklärt Keane.

Ziel des LINC ist es, Erlebnisse zu schaffen, die diese Philosophie stärken. Der offene Arbeitsbereich des Führungsteams liegt an zentraler Stelle in der Nähe des WorkCafés, wo sich die Menschen auf dem Weg durch das Gebäude oft begegnen. Führungskräfte sind dort für Mitarbeiter und Besucher gut sichtbar und ansprechbar, sodass Gespräche informell und oft stattfinden können.

Ein alle Sinne umfassendes Besuchererlebnis

„Das LINC ist kein Showroom. Es ist ein Ort, an dem Lernen und Innovation stattfinden, und mit dem wir unsere Kunden dazu animieren möchten, ihre Arbeitsumgebung so zu nutzen, dass sie den Unternehmenszweck fördert und dazu beiträgt, Strategie, Marke und Kultur aufeinander abstimmen“, sagt Gale Moutrey, Vice President of Communications bei Steelcase.

Das Gebäude macht neugierig. Die Ganzglasfassade bietet Passanten vielfältige Einblicke und vermittelt ihnen ein Gefühl dafür, wer Steelcase ist und wie hier gearbeitet wird, ohne dass sie hierfür das Gebäude betreten müssen. In der Lobby gibt es keinen formellen Empfangstresen. Stattdessen animieren Sitzmöglichkeiten zu Gesprächen und zum kurzen Verweilen. Ein Concierge kann bei Bedarf helfen, und die geschwungene Treppe lädt die Besucher

Inside Innovation

ins WorkCafé sowie zu anderen Erkundungen in den oberen Geschossen ein. Besucher und Mitarbeiter können hier frei interagieren und sich austauschen. Besucher gewinnen authentische Einblicke in die Art und Weise, wie hier gearbeitet wird. Mitarbeiter erhalten im Gegenzug die Gelegenheit, sich mit den Kunden über ihre Eindrücke auszutauschen, was zur Entwicklung neuer Ideen und Erarbeitung neuer Möglichkeiten führen kann.

Jede Zeit, die im LINC persönlich oder virtuell verbracht wird, bietet die Gelegenheit, aus erster Hand zu erfahren, wie Raum das Lernen und Generieren von Innovationen beflügeln kann.

In geschlossenen Studios und in einem Raum mit dem Namen „Sandbox“ können Besucher ganze Arbeitsplatzkonfigurationen auf einfache Weise selbst erkunden, während umlaufende Dachterrassen Augenblicke der Ruhe und Erholung ermöglichen.

„Das LINC ist so viel mehr als nur eine neue Einrichtung mit ‚Wow-Faktor‘, in der Besucher Besichtigungstouren machen oder sich mit uns zu einer Besprechung treffen können. Es ist vielmehr ein Ort für Erkundungen und Entdeckungen“, sagt Moutrey. „Kunden erzählen uns oft, dass sie eigentlich mit einer genauen Vorstellung gekommen sind, wie sich ihre Arbeitsplätze verändern sollen – z.B. denken sie, dass



sie all ihre Einzelbüros durch einen Open Space ersetzen müssen. Doch die Erlebnisse, die sie hier sammeln, sind sehr intensiv. Sie begegnen vielfältigen neuen Möglichkeiten und verlassen das LINC mit einem tiefen Verständnis davon, wie groß der Einfluss des Raums ist – sowohl auf ihr Unternehmen als auch auf die Herausforderungen, denen sie gegenüberstehen.“

Die Kraft des Raums

Überall auf der Welt kämpfen Unternehmen mit großen Herausforderungen: Wie lassen sich Innovationen, das Lernen und der Kulturwandel beschleunigen? Wie können sich Führungskräfte untereinander, aber auch mit den Mitarbeitern authentischer verbinden? Wie gelingt es, auf wirklich verantwortungsvolle Weise zugleich global und lokal zu handeln? Die Auswirkungen neuer Technologien und das hohe Tempo des Wandels verstärken diese Herausforderungen.

Raum allein kann nicht jede Hürde überwinden, der sich ein Unternehmen gegenübersteht. Er kann aber durchaus einen sehr wichtigen Beitrag leisten. „Ich bin überzeugt davon, dass Unternehmen wissen, dass sie sich verändern müssen, wenn sie wachsen wollen“, sagt Ludwig. „Egal, ob Zweierbüros in Deutschland oder Großraumbüros mit Cubicles in den USA – die alten Lösungsansätze sind ungeeignet für Unternehmen, die nach Wettbewerbsvorteilen streben.“

Im neuen Steelcase Learning + Innovation Center nehmen neue Verhaltensweisen Gestalt an. Mitarbeiter und Besucher entdecken die Kraft der Vernetzung. „Wir wollten einen Ort schaffen, an dem die Menschen gemeinsam Vertrauen aufbauen, zusammenarbeiten und lernen können. All diese Aktivitäten fördern neue Ideen und Denkweisen, die uns helfen, zu wachsen“, sagt Keane.





**Entwicklung
eines Kultur-
Konzepts
Ebenso wie
viele andere
Unternehmen,
die auf
Dienstleistungen
von Steelcase
Applied Research
and Consulting
(ARC) vertraut
haben, um
Veränderungen
voranzutreiben,
haben bei der
Planung des
neuen LINC
nun auch die
Führungskräfte
von Steelcase
auf das Know-
how von ARC
zurückgegriffen.**

Die Untersuchungen im Vorfeld der Planungen des LINC zeigten einige wichtige Chancen auf. „Beispielsweise haben wir gelernt, dass EMEA-Mitarbeiter den Wert der Zusammenarbeit erkannt haben. Sie verbrachten etwa die Hälfte ihrer Zeit mit anderen Menschen, einschließlich eines beträchtlichen Anteils an virtueller Zusammenarbeit“, berichtet Annemieke Garskamp, Teil des ARC Consulting Teams. „Zugleich wollten sie aber auch kreativer arbeiten und mehr Eigenständigkeit, um Entscheidungen treffen, Ideen umsetzen und schneller handeln zu können.“

Das ARC Team beteiligte Mitarbeiter aller Fachbereiche der Standorte Rosenheim und Straßburg und analysierte deren aktuelle Arbeitsergebnisse anhand räumlicher, kultureller und technischer Aspekte. Zu den Aktivitäten zählten:

umfassende Bewertungen der Kultur

Umfragen zum Arbeitsplatz

Arbeitsplatzbeobachtungen

Raumnutzungsanalysen

Im Rahmen des ARC-Prozesses waren die Mitarbeiter eingeladen, ihre idealen Arbeitsplätze aktiv mitzugestalten. In Workshops mit kleinen Gruppen untersuchten sie, wie ihre individuellen Bedürfnisse mit den Prioritäten des Unternehmens zusammenhängen und wie sich das Unternehmen weiterentwickeln könnte, um Lücken zu schließen. Die dabei gewonnenen Erfahrungen bildeten die Grundlage für ihre Bereitschaft zur Veränderung.

Laut Garskamp verließen die meisten Teilnehmer den Workshop mit einer neuen, optimistischen Einstellung und dem Ziel, den Wandel gemeinsam anzupacken.

Mehr über den Entstehungsprozess des LINC erfahren Sie hier: <https://www.steelcase.com/eu-de/forschung/artikel/lernen-innovation-verbinden/>

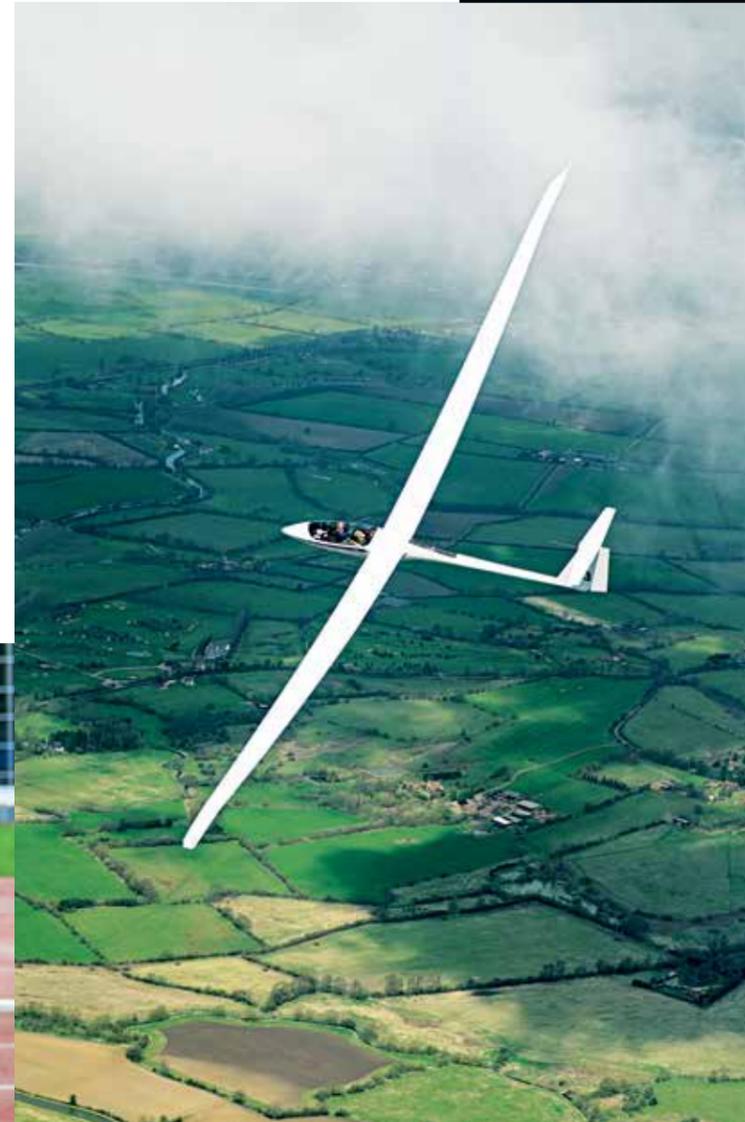
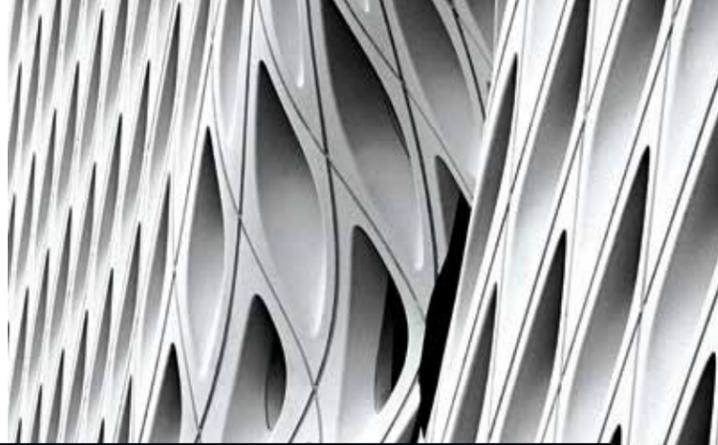


Mehr Organismus

als Maschine

SILQ

Das Sitzen
neu erfinden



Inspirationen
holen wir
uns aus den
Fortschritten
der Material-
forschung.



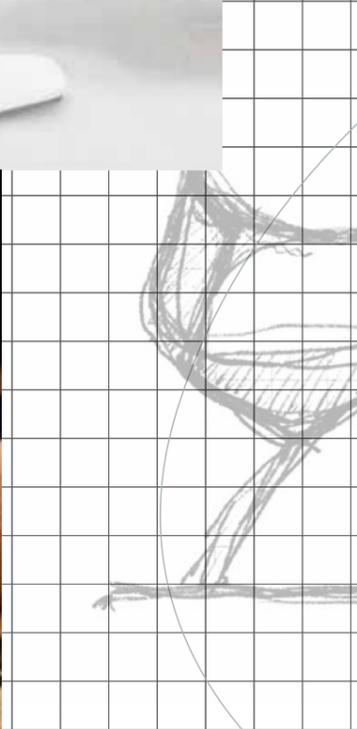
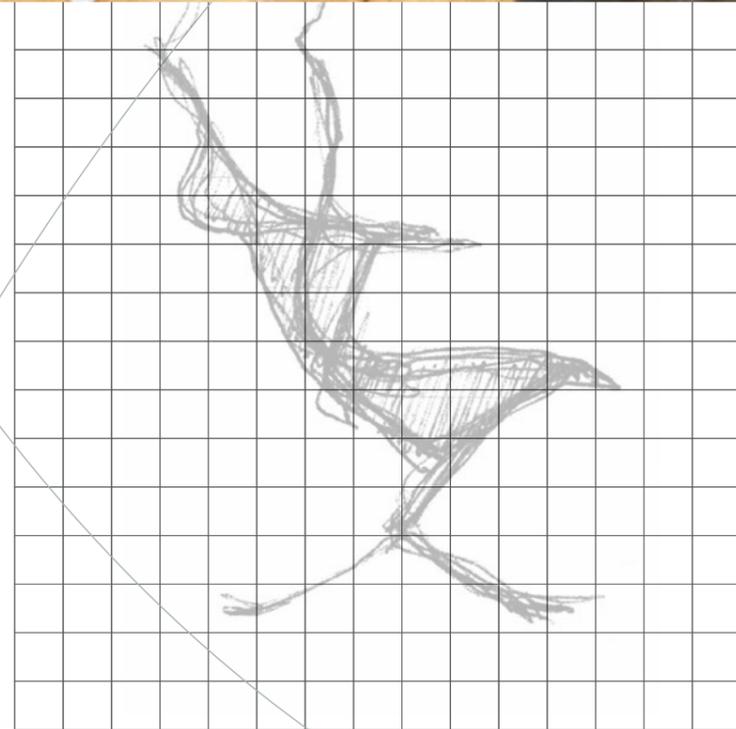
„Die Idee zu SILQ
basiert auf unserer
Vorstellung
von Design:
Formensprache,
Leistung und
Materialzu-
sammensetzung
müssen so
zusammenwirken,
dass daraus
etwas wirklich
Einzigartiges
entsteht.“

James Ludwig

Vice President,
Global Design and Engineering,
Steelcase Inc.



Wir haben die Grenzen der Materialforschung erweitert. Könnte das Material zum Mechanismus werden? Wäre es möglich, etwas wirklich Bemerkenswertes zu schaffen – ebenso dünn wie stabil?



Die Leistung ist intuitiv.
Der Stuhl reagiert
auf die natürlichen
Bewegungen des
menschlichen
Körpers. Er bewegt
sich auf die gleiche
Art wie sich die
Menschen bewegen.



Wahre Innovationen sind daran zu erkennen, dass man etwas gelöst hat, zu dem die Leute sagen: „Ich wusste gar nicht, dass ich das wollte ... aber, ja, genau das will ich.“



SILQ

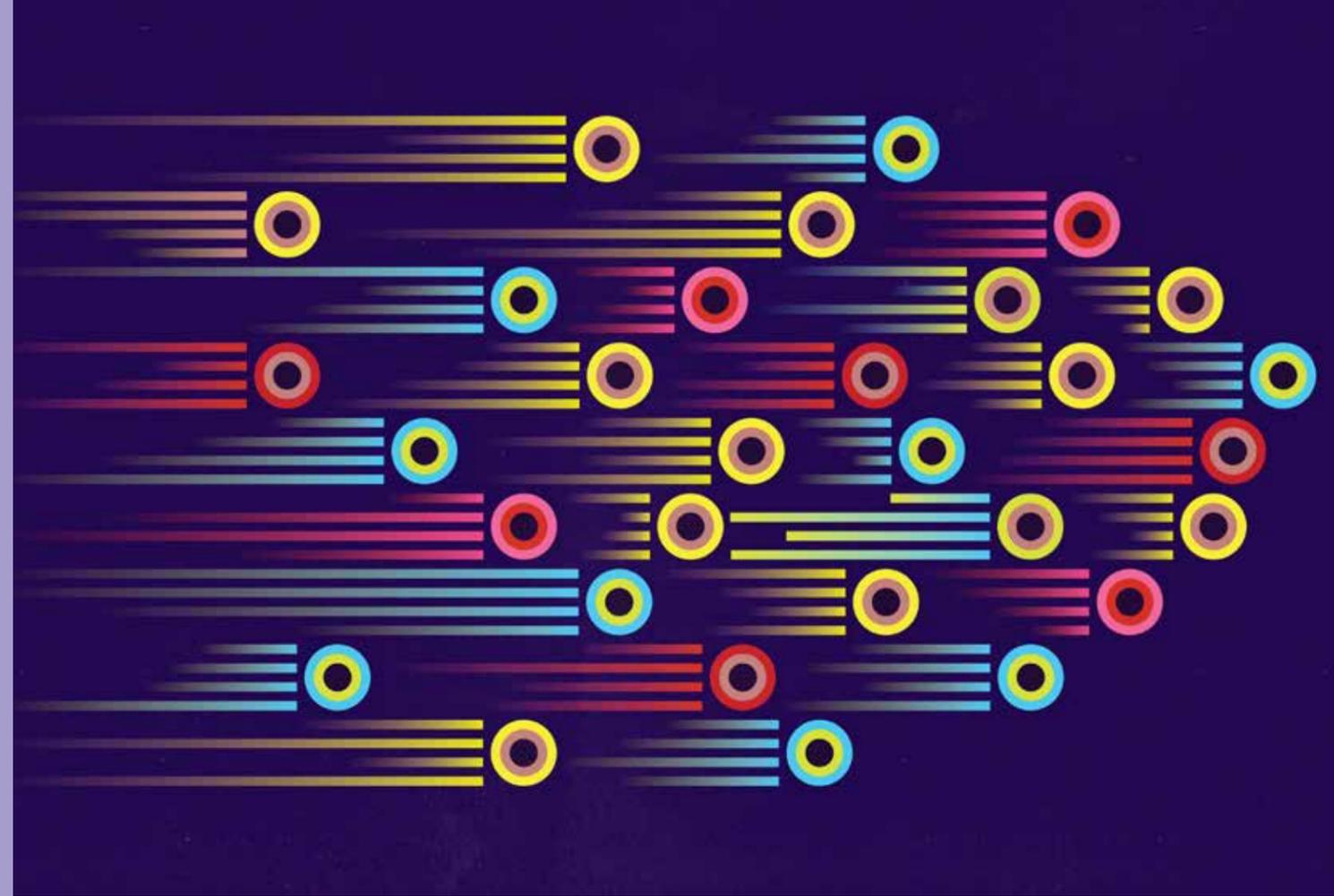
Innovation
Kunstfertigkeit
Leistung

Sechs Wege, agile Teams zu unterstützen

Es ist noch nicht allzu lange her, da haben CEOs viel Zeit mit ihrem Führungsteam verbracht, um einen Fünfjahresplan zu entwerfen, der reif für die Wall Street gewesen wäre. Heute sind fünf Jahre eine Ewigkeit.

Es dauerte nur drei Jahre, bis Airbnb aus der Idee, jemanden im Wohnzimmer übernachten zu lassen, eine Buchungsplattform für 700.000 Gäste machte. Uber brauchte nur zwei Jahre, um nach seiner Gründung Millionen an Kapital zu erwirtschaften. Während Fünfjahrespläne manchmal noch immer ihre Berechtigung haben, arbeiten heutige Führungskräfte an Fünfmonats-, Fünfwochen- und sogar Fünftagesplänen. Sie stellen agile Teams zusammen, zu deren Aufgaben das schnelle Scheitern und Erstellen von Prototypen ebenso zählt wie das kontinuierliche Lernen und rasche Generieren von Innovationen.





Die Geburtsstunde von „Agile“

„Agile ist eine Art Fertigungssystem für neue Ideen. Es ist die Praktik, die es Unternehmen ermöglicht, im Sinne ihrer neuen Ideen zu handeln“, sagt Tim Brown, CEO von IDEO. „Dabei ist wichtig zu betonen, dass es bei Agile nicht darum geht, woher die neuen Ideen kommen. Im Mittelpunkt steht vielmehr, auf welche Weise sie schnell iteriert, verbessert und umgesetzt werden können.“

Merriam-Webster definiert das Adjektiv „agil“ als „Fähigkeit, sich schnell und anmutig zu bewegen“. In der englischsprachigen Arbeitswelt wird der Begriff „Agile“ oft als Substantiv verwendet, das ein aus den zwölf Prinzipien des Agile Manifesto 2001 abgeleitetes Konzept beschreibt. Agile wird heute aber nicht mehr nur von IT-Spezialisten genutzt, die sich auf diesen Leitfadern für Softwareentwicklungsteams beziehen, sondern auch wenn es darum geht, Erfolgsquoten zu steigern oder die Entwicklung und Umsetzung neuer Ideen quer durch alle Disziplinen zu beschleunigen. Die Prinzipien von „Agile Work“ umfassen:

Zufriedenstellung der Kunden durch eine frühe und kontinuierliche Auslieferung

Konzentration auf ein Projekt anstatt parallele Projektbearbeitung

Schnelle, häufige persönliche Besprechungen – oft im Stehen – beschleunigen die Kommunikation und das Nachverfolgen von Fortschritten

Einbindung der Kunden durch praktische Produkttests, die ein sofortiges Feedback ermöglichen

„Agile“ wird häufig mit dem Scrum Framework gekoppelt, das Aktivitäten wie Sprints und Stand-up Meetings sowie Rollen, wie z.B. Scrum Master, beinhaltet (siehe Glossar der Begriffe).

„Wir wussten, dass man kleine Teams benötigt, die in kurzen Zyklen arbeiten, wenn man Produkte schneller liefern und iterieren will“, sagt Dr. Jeff Sutherland, einer der Erstunterzeichner des Agile Manifesto und Co-Autor von „Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time“. „Heute wird die Software Ihres Smartphones alle paar Wochen aktualisiert – und das ist noch langsam. Amazon hat tausend Scrum-Teams, die alle 11,6 Sekunden ein neues Feature aufspielen.“

Agile hat sich seinen Weg inzwischen auch außerhalb der IT in andere Fachbereiche und Branchen gebahnt, und so hat es seit 2001 viele verschiedene Formen angenommen (siehe Definitionen von Agile). Teams empfinden die alten Formen der Projektentwicklung – mit detaillierten Zeitplänen, Diagrammen und Anforderungen – als zu langsam. Kaum

ist ein Projekt fertig, ist es auch schon veraltet. Was heute gebraucht wird, sind Werkzeuge für häufige Tests, Verbesserungen und Anpassungen von Projekten, die zu einem Endergebnis führen sollen, mit dem die Kunden zufrieden sind.

Den kreativen Prozess beschleunigen

Im Allgemeinen sind effizient gestaltete Unternehmen so aufgebaut, dass sie lineare Prozesse unterstützen – Prozesse, die der Iteration, der Kreativität und der Fähigkeit, den Wandel zu nutzen, allerdings meist entgegenwirken. Wenn Führungskräfte jedoch die digitale Transformation ihres Unternehmens vorantreiben, entstehen überall Daten und technikbasierte Lösungen und der kreative Prozess beschleunigt sich. Ideen werden vervielfacht und Markteinführungszeiten verkürzt.

„Agile Work hilft den Teams, rasch mit schnellen Lernzyklen zurechtzukommen, um das Endergebnis zu verbessern. Manchmal müssen wir dann vielleicht noch die Richtung ändern oder die Projektanforderungen neu priorisieren“, sagt Terry Lenhardt, Chief Information Officer bei Steelcase.

In seinem Buch schreibt Sutherland, dass Teams, die Scrum erfolgreich eingeführt haben, eine zwischen 300 und 400 Prozent höhere Produktivität verzeichnen. „Agile ist ein nicht endender Prozess der Verbesserung“, sagt Sutherland. „Es ist wie das Zusammensetzen einer Schweizer Uhr. Wenn alle miteinander verzahnten Teile zusammenarbeiten, geschehen große Dinge.“

Agile im Arbeitsumfeld

Agile wird auf unterschiedliche Weise praktiziert. Vor allem Teams, die Agile noch nicht lange anwenden, schätzen die damit verbundenen Rituale und Zeremonien. Viele Teams entwickeln im Lauf der Zeit eigene Wege, die Prinzipien des Agile umzusetzen. Und genauso wie sie dabei über eigene Prozesse verfügen, brauchen sie auch eine gewisse Kontrolle über ihr Arbeitsumfeld.

„Wir beobachten, dass sich die Vorstellungen über fest zugeordnete und gemeinsam genutzte Räume gerade grundlegend verändern. ‚Besäßen‘ die Teams früher eigene Projekträume und gemeinsam genutzte Open Spaces, setzen sich heute eher die Ansätze der Sharing Economy durch – d.h. es gibt Räume, die für kurze Kundenbesprechungen reserviert werden können, während offene Zonen als flexible Teambereiche dienen“, sagte Lenhardt.

Agile Work erfordert ein Ökosystem an Räumen, das die verschiedenen Schritte während des gesamten Prozesses unterstützt und den Menschen Auswahl- und Kontrollmöglichkeiten darüber gibt, wo und wie sie arbeiten.

„Für Agile Work brauchen die Menschen Räume, die bestimmte Dinge fördern: z.B. visuelle Präsenz, kontinuierliches Lernen und schnelles Experimentieren. Nicht weniger wichtig sind digitale und analoge Informationsflüsse sowie persönliche und virtuelle Meetings“, sagt Lenhardt. „Um mit dem fortschreitenden Tempo von Agile Work Schritt halten zu können, müssen wir den Mitarbeitern eine gewisse Kontrolle über die Raumnutzung geben. Räume müssen leicht umkonfigurierbar sein, damit die Menschen die Möglichkeit haben, sie so zu nutzen, wie es die zu lösenden Probleme erfordern.“

Agile – ein Experiment

Steelcase hat langjährige Erfahrung damit, eigene Räumlichkeiten als Verhaltensprototypen zu nutzen, um mit neuen Ideen zu experimentieren und herauszufinden, was funktioniert und was nicht. Das neueste Beispiel ist eine sich stetig weiterentwickelnde Arbeitsumgebung, in der Agile-Arbeitskonzepte über einen langen Zeitraum getestet und ausgewertet werden. Daraus entsteht eine umfangreiche Wissenssammlung, die aufzeigt, wie Menschen neue Arbeitsweisen anwenden und wie der Arbeitsplatz sie am besten unterstützen kann.

„Wir sammeln neue Erkenntnisse auf den Gebieten eingebettetes Lernen, Führungsstile und Gemeinschaftsbildung. Zusätzlich zu räumlichen Veränderungen erfordert Agile neue Verhaltensweisen, neue soziale Werte und neue Wege im Umgang mit dem Thema Performance“, sagt Dr. Tracy Brower, Leiterin von Steelcase Applied Research + Consulting (ARC). „Wir stehen vor einer ebenso spannenden wie ganzheitlichen Reihe von Veränderungen.“

Definitionen von Agile

Der beste Ausgangspunkt für ein Gespräch über Agile ist die Definition dessen, was Agile für Sie und Ihr Unternehmen bedeutet. „Einer der ersten Schritte zur erfolgreichen Einführung von Agile ist es, eigene Vorstellungen klar zu strukturieren und die damit verbundenen Ziele des Unternehmens zu formulieren. Gemeinsame Definitionen sind entscheidend für dieses Gespräch und für den Beginn einer erfolgreichen agilen Reise“, sagt Dr. Tracy Brower, Leiterin von Steelcase Applied Research + Consulting (ARC).

- 1 Die Agile-Software-Entwicklung wird durch das Agile Manifesto definiert und verwendet spezifische Frameworks wie Scrum und Sprints.
- 2 Teams außerhalb der Informationstechnologie (IT) experimentieren und implementieren Agile-orientierte Arbeitsprinzipien wie Scrum und Sprints.
- 3 Eine agile Arbeitsstrategie unterstützt die Mobilität, Telearbeit, das Teilen von Arbeitsplätzen und andere ähnliche Ansätze.
- 4 Ein agiler Arbeitsplatz ist flexibel und kann auf sich verändernde Bedürfnisse des Unternehmens reagieren. Die besten agilen Arbeitsplätze geben Teams Kontrolle über ihren physischen Raum.
- 5 Eine agile Kultur zeichnet sich durch Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Geschwindigkeit aus. Diese Prinzipien bilden die Basis für die Definitionen 1-4.

Im Sinne von Agile Work erläutern Steelcase-Forscher einige wesentliche Raummerkmale zur Förderung agiler Teams. Diese Erkenntnisse berücksichtigen Arbeitsweisen von Gruppen und Einzelpersonen ebenso wie Übergangsbereiche.

01 Vertikale Flächen unterstützen das Lernen

Analoge und digitale Präsentationsflächen stellen sicher, dass das Team den Überblick behält. Zugleich erlauben sie es ihm, den Verlauf der Fortschritte zu lenken und zu kontrollieren.

02 Stehen erhöht die Geschwindigkeit

Eine stehende Körperhaltung fördert aktive, schnelle und zielorientierte Meetings, mit denen sich die nächsten Aktivitäten in Gang setzen lassen. Vermeiden Sie Ablenkungen, indem Sie diesen Raum abseits des Hauptarbeitsbereichs platzieren.

03 Konzentriertes Arbeiten unterstützt Sprints

Teammitglieder müssen in der Lage sein, Projektanforderungen zu erfüllen. Ein Ort für intensives, konzentriertes Arbeiten, an dem man dennoch für das Team erreichbar bleibt, unterstützt den stetigen Fortschritt und Wissensaufbau.

04 Pairing und Cross-Training helfen, Engpässe zu vermeiden

Ein Platz zum Arbeiten Seite an Seite mit Kollegen hilft, Wissen im Team aufzubauen. Cross-Training bedeutet, dass es keinen Projektstillstand gibt, wenn jemand krank oder im Urlaub ist.

05 Die Beteiligung von Kunden treibt den Prozess voran

Häufige Test- und Lernschleifen mit Kunden erfordern Orte für Reviews, die eine gleichberechtigte Teilnahme ermöglichen. Hier sollte es auch einen Bereich geben, wo ein Teilnehmer Notizen zu einzelnen Punkten macht, die alle sehen und besprechen können.

06 Übergänge verleihen Teammitgliedern neue Energien

Übergangsbereiche unterstützen die Regeneration hochkonzentriert arbeitender Menschen, wie z.B. Programmierer. Jeder hat seine eigene Art, neue Energie zu tanken. Manche suchen kommunikative Bereiche, wie etwa Cafés, auf. Andere brauchen ruhige Orte, wie z.B. Ruheräume oder Frei- und Grünflächen.

Glossar der Begriffe

Scrum

Inspiziert von einem Rugby-Spiel, bei dem sich Teams zusammenschließen, um den Ball zu erobern und vorwärtszukommen, ist Scrum (engl. scrum = Gedränge) ein Vorgehensmodell zur Verbesserung der Produktivität mithilfe inkrementeller Entwicklungszyklen sowie häufiger Test- und Lernschleifen mit Kunden. Scrum beinhaltet ein funktionsübergreifendes Team und drei spezifische Rollen:

Scrum Master helfen dem Team, mit dem Scrum Framework umzugehen und Barrieren zu beseitigen.

Product Owner sind die Hauptverantwortlichen des Projekts. Sie sind aktiv in das Team eingebunden und haben eine Vision, was das Team erreichen wird. Außerdem helfen sie, Produktanforderungen zu definieren, zu priorisieren und Entscheidungen hierüber zu treffen.

Das Scrum Team ist die Gruppe, die die Arbeit macht. Das Team kann selbst entscheiden, wie es seine Arbeit erledigt und wie viel es während jedes Sprints erreichen will.

Sprint

Während des Sprints strukturiert das Team die Projektanforderungen und erstellt für jeden einwöchigen Arbeitszyklus, den Sprint, eine eigene Anforderungsliste. Sobald sie einen Teil des Projekts abgeschlossen haben, wird der Fortschritt visuell verfolgt. Teams tragen die Verantwortung für ihr Handeln.

Sprint Review

Show & Tell oder Produktvorstellung am Ende jedes Sprints, die die Kunden für schnelles Lernen und sofortiges Feedback miteinbeziehen.

Stand-up Meeting

Das tägliche Stand-up Meeting lässt das Team regelmäßig zusammenkommen, um die Aktivitäten für den Tag aufeinander abzustimmen. Hierbei handelt es sich um einen kurzen Austausch im Stehen, der sicherstellen soll, dass alle auch weiterhin gemeinsam vorankommen.

Velocity

In Bezug auf Scrum beschreibt Velocity die Anzahl der Projektanforderungen, die während jedes Sprints abgeschlossen werden konnte.

Steelcase wird sein Wissen zu diesem Thema weiterhin sowohl im Magazin als auch online mit den 360°-Lesern teilen.

Sind Sie auch gerade dabei, ein Agile-Unternehmen zu schaffen? Wir laden Sie ein, mehr zu erfahren: z.B. mit den Einblicken von ARC über die 10 Dinge, die Agile Teams wissen müssen, oder mit einem 360 Real Time Podcast, in dem Dr. Jeff Sutherland erklärt, warum er keine E-Mails mehr nutzt – beides zu finden unter 360.steelcase.com. Setzen sich gern mit dem Steelcase Applied Research + Consulting in Verbindung, wenn sich auch Ihre Teams für Agile Work interessieren.

Rückblende

„Wenn Sie bequeme,
gut aussehende
– und erstaunlich
widerstandsfähige –
Stühle wollen, dann wollen
Sie Steelcase 450.“

Office Graphic
Fall 1965

Machen Sie dies nicht zu Hause (oder im Büro)

Steelcase-Ingenieure wollten im Jahr 1965 herausfinden, wie widerstandsfähig der Armlehnenstuhl der 450er-Serie ist – und holten sich hierfür die Unterstützung eines Fallschirmspringers.

Während des treffend als Operation Skydrop bezeichneten Versuchs, ließ der „sitzende“ Fallschirmspringer den Stuhl der 450-er Serie aus rund 300 m Höhe zu Boden fallen. Beim Aufprall brach zwar die Stuhlbasis ab und die Holzplatte unter der Sitzfläche wurde leicht beschädigt – die Polyurethan-Sitzschale blieb jedoch unversehrt. Steelcase ersetzte die Stuhlbasis und stellte den Stuhl des Fallschirmspringers in der Lobby in Grand Rapids auf.



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.

