

AUSGABE 11
**Aktuelle Forschungen,
Einblicke und Trends rund
um den Arbeitsplatz**

steelcase.com/eu-de/360

**Indiens und Chinas
Wachstumsdilemma**

Wie nutzerorientierte
Arbeitsplätze helfen können

**Die studentische
Aufmerksamkeit**

Wie man sie weckt
und aufrechterhält

Sinn stiften

Essenziell für das
Mitarbeiterengagement



360°

steelcase.com/eu-de/360

15-G0000166 360 Magazine veröffentlicht von Steelcase Inc. Alle Rechte vorbehalten. Copyright 2015.
Grafische Gestaltung durch Plural, in Zusammenarbeit mit Steelcase.

o
Ausgabe 11

Think Better

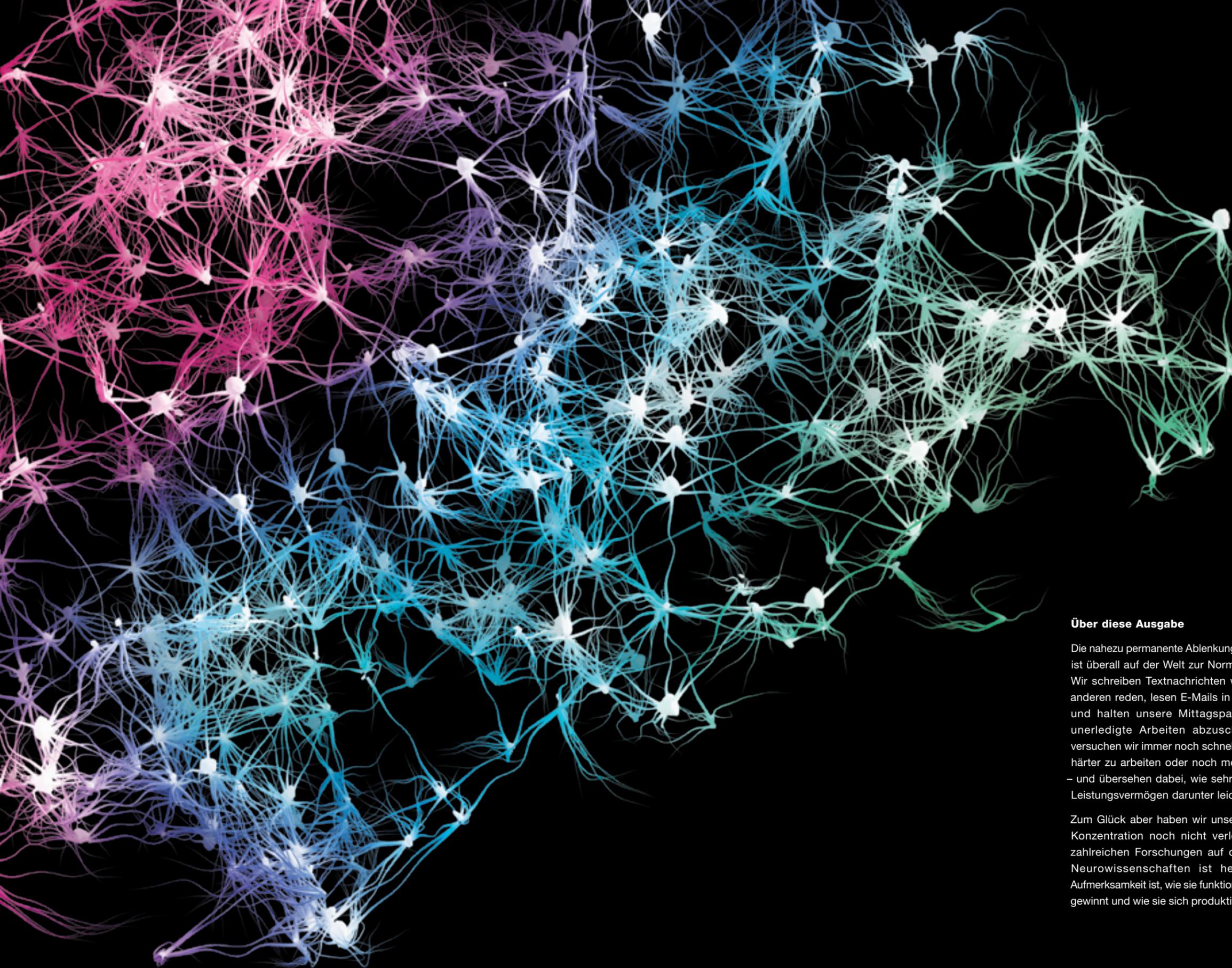
Steelcase

360°



Think Better

NEUROWISSENSCHAFTEN: DER NÄCHSTE WETTBEWERBSVORTEIL



Über diese Ausgabe

Die nahezu permanente Ablenkung am Arbeitsplatz ist überall auf der Welt zur Normalität geworden. Wir schreiben Textnachrichten während wir mit anderen reden, lesen E-Mails in Besprechungen und halten unsere Mittagspausen kurz, um unerledigte Arbeiten abzuschließen. Dabei versuchen wir immer noch schneller zu sein, noch härter zu arbeiten oder noch mehr zu erreichen – und übersehen dabei, wie sehr unser geistiges Leistungsvermögen darunter leidet.

Zum Glück aber haben wir unsere Fähigkeit zur Konzentration noch nicht verloren. Dank der zahlreichen Forschungen auf dem Gebiet der Neurowissenschaften ist heute klar, was Aufmerksamkeit ist, wie sie funktioniert, wie man sie gewinnt und wie sie sich produktiv einsetzen lässt.

Durch die Beschäftigung mit diesen wissenschaftlichen Erkenntnissen gewannen Steelcase Forscher neue Einsichten darüber, wie das Gehirn unsere Gedanken, Gefühle und Verhaltensweisen beeinflusst. Zugleich wurde dieses Wissen zur Entwicklung neuer Konzepte angewandt, die die Frage beantworten, auf welche Weise sorgfältig gestaltete Arbeitsplätze den Menschen helfen, ihre Aufmerksamkeit besser steuern zu können.

Gelingt es, das ganze Potenzial unseres Gehirns und der Arbeitsumgebungen gleichermaßen zu entfalten, dann wird es auch möglich sein, beim Arbeiten besser zu denken. Die Resultate können durchaus überraschend sein.

Über das Titelbild: Die künstlerischen Illustrationen dieser Ausgabe präsentieren auf abstrakte Weise die faszinierend schönen Windungen, die den menschlichen Geist formen. Sie stehen sinnbildlich für die Ausgewogenheit zwischen Wissenschaft und Menschlichkeit und zeigen die ästhetische Landschaft der eng verknüpften neuronalen Netze unseres Gehirns.

Aktuelle Forschungen, Einblicke und Trends rund um den Arbeitsplatz

steelcase.com/eu-de/360

**Herausgeber +
Chefredaktion**
Gale Moutrey

Redaktion
Chris Congdon

Chefin vom Dienst
Stav Kontis

Kreativdirektion
Erin Ellison

**Künstlerische Leitung
+ Design**
Plural
Conduit Studios
Agence Dandelion

Redaktionsassistentz
Karen Knoerl

Korrespondenten

EMEA
Marine Boucher
Rocio Díez
Fabian Mottl
Laurence Negroni
Uli Zika

ASIEN-PAZIFIK
Cherry Wan
Candy Ng
Wenli Wang
Peter Chong

Fachbeirat
Brad Doan
Donna Flynn
Scott Heagle
Jennifer Jenkins
Cherie Johnson
Dave Lathrop
Michael Merk

Autoren
Karen Barnes
Mike Firlik
Jane Graham
Eileen Raphael
Jonathan Weber

**Fotografen/
Künstlerische Leiter**
Shaun Fenn / Plural
Gaurav Gandhi
Yuan Shunhua
Jeremy Frechette / Plural
Geoff Shirley / Erin Ellison
Petra Steiner

Illustrationen
David McLeod
Timothy Drew Ryan

Digitale Medien
Conduit Studios
Ken Neil
Anne-Sophie Peter
Luke Rumley

Projektmanagement
Sue Warmels

Produktion
Travis Boerema
Grandville Printing
Brian York

PR
Britta Gneiting
Audra Hartges
Katie Pace
Monika Steilen

Übersetzung
Roland Pawlitschko

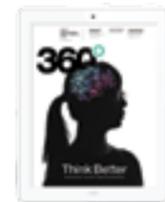
Lektorat
Martin Knobel
Fabian Mottl



48 Lernende Lehrende
Die israelische Ohalo Universität in Katzrin verfolgt einen innovativen, räumlichen, pädagogischen und technischen Ansatz, um eine neue Generation von Dozenten zu unterrichten und diese mit zukunftsorientierten Fortbildungen und Schulungen vertraut zu machen.

54 Ein Universitätscampus, der das Lernen jenseits der Vorlesungssäle fördert
Das University College of Financial Studies (CUNEF) hat mit den traditionellen Entwurfskonzepten für Unterrichtsräume gebrochen, um seinen Campus in einen aktiven Lernort zu verwandeln.

58 Eine positive Prognose für Patientenzimmer
Viele Patientenzimmer haben sich trotz wandelnder Bedürfnisse und neuer Technologien in den letzten Jahren kaum verändert und bedürfen daher dringend einer Neustrukturierung. Die neue Generation der Patientenzimmer basiert auf nutzerorientierten Lösungen, die den Patienten ebenso zugute kommen wie den Angehörigen und dem Klinikpersonal.



360 AUF DEM IPAD

Suchen Sie im Apple Zeitungskiosk nach „Steelcase 360 Magazin“. Kompatibel mit iPad, iOS Version 3.2 oder neuer.

66 Die menschliche Seite des modernen Handwerks
In der heutigen Alltagskultur erleben handgefertigte Produkte eine Renaissance, dennoch sind sie im Büro bislang kaum zu finden. Inspiriert von der „Makerszene“ definiert Coalesse gerade das moderne Handwerk neu – mit neuen Materialien und Methoden, die raffiniert mit üblichen Standards brechen und dadurch den Arbeitsplatz menschlicher machen.

92 Aktivieren einer Startup-Kultur im Büro
Ist es wirklich möglich, eine gewisse Startup-Kultur auch an Ihrem Arbeitsplatz zu etablieren – oder sie zurückzugewinnen? Mit bewusster Absicht, leidenschaftlicher Entschlossenheit und einer Portion Mumm ist dies aus unserer Sicht auf jeden Fall zu schaffen. Hier geben wir Ihnen eine kleine Starthilfe.

104 Die Verbindung von Mensch und Sinn
Obwohl sie sich maßgeblich auf das Mitarbeiterengagement auswirkt, wird die eigene Philosophie von vielen Unternehmen weder thematisiert noch gelebt. Die Berater von Steelcase Applied Research + Consulting helfen Firmen dabei, ihre Räume, Prozesse und Technologien so zu nutzen, dass sie dem Arbeitsalltag der Menschen Sinn verleihen.

112 Die Führung übernehmen
Lesen Sie, wie eine Ergonomie-Beratungsfirma die Steelcase-Strategie der „Vielzahl von Räumen“ übernommen hat, um das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu fördern.

- Rubriken**
- 4 Perspektiven
 - 6 Trends 360
 - 47 Neue Lernerfolge
 - 111 Spotlight Nachhaltigkeit



8 Think Better
An Arbeitsplätzen in aller Welt wächst das Bewusstsein, dass wir nicht unser gesamtes Potenzial ausschöpfen und dass wir zu vielen Ablenkungen ausgesetzt sind. Die Diagnose scheint klar zu sein, dennoch fühlen sich die meisten Menschen hilflos, irgendetwas anderes dagegen zu unternehmen, als noch härter und noch konzentrierter zu arbeiten. Neurowissenschaftliche Forschungen werfen nun ein neues Licht auf dieses Thema und zeigen klare Anhaltspunkte dafür, wie sich die Aufmerksamkeit der

Mitarbeiter beim Arbeiten besser fördern lässt. Das WorkSpace Futures Team führt die Entdeckungen der Wissenschaftler mit ihren eigenen Untersuchungen zu den Verhaltensweisen von Büromitarbeitern und der sich wandelnden Arbeitswelt zusammen. Dadurch ist Steelcase heute in der Lage, neue Erkenntnisse und Ideen zu präsentieren, wie Arbeitsplätze auf innovative Weise neu erfunden werden können, um eine optimale Gehirnleistung zu ermöglichen.



72 Das Wachstumsdilemma
Die Arbeitswelt in Märkten wie Indien oder China befindet sich im Wandel. Immer mehr Firmen steigen in der Wertschöpfungskette nach oben und übernehmen so komplexere Arbeiten. Flexible und resiliente Arbeitsumgebungen, die das Wohlbefinden der Mitarbeiter erhöhen, sind unerlässlich, um neue Talente zu gewinnen. Dies kann aufgrund geringer Bewerberzahlen und dem stetigen gesellschaftlichen Wandel zu einer großen Herausforderung werden.



32 Darf ich um Aufmerksamkeit bitten?
Jeder Lehrende möchte, dass seine Schüler oder Studierenden voll und ganz bei der Sache sind. Doch zunächst einmal muss man ihre Aufmerksamkeit im Unterrichtsraum wecken und auch aufrechterhalten. Auf Grundlage neuester Forschungen präsentieren wir sieben neue Erkenntnisse, die zeigen, wie dies möglich ist.

Perspektiven

Erfahren Sie mehr über die Menschen, die ihr Wissen und ihre Ideen in diese Ausgabe eingebracht haben.



ELISE VALOE
Managerin, Steelcase WorkSpace Futures, asiatisch-pazifischer Raum

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

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



MICHAEL HELD
Steelcase Director Design, asiatisch-pazifischer Raum

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

„Wachstumsmärkte stellen ein einzigartiges Umfeld dar, mit großer Konkurrenz um talentierte Mitarbeiter, mit schnellen Produktentwicklungszyklen und geringer Vorhersehbarkeit. Unternehmen, die in solchen Märkten tätig sind, brauchen eine Geschäftsstrategie, die sich auf solche Schwerpunkte konzentriert, sowie Räume, Ausstattungen und Technologien, die ein flexibles und anpassungsfähiges Arbeitsumfeld bieten.“



JOHN HAMILTON
Coalesse Director Design

John Hamilton ist Industriedesigner mit zusätzlichen Qualifikationen im Bereich Engineering und leitet das Design- und Entwicklungsteam des Coalesse Studios in San Francisco. Er hat internationale Erfahrung in der Produktentwicklung und war an zahlreichen Projekten beteiligt, die innovative Produkte zur Unterstützung neuer Arbeitsweisen hervorbrachten. Hamilton ist inspiriert vom stetigen Zyklus der Unterbrechung und Prozessbeherrschung.

„Bei Design geht es immer um Herausforderungen und Grenzen. Zuerst sorgt man mit neuen Ideen für Unruhe, dann bewältigt man sie. Das ist für mich modernes Handwerk und was es der Welt bringt.“



ANDREW KIM
Manager, Steelcase WorkSpace Futures

Für Andrew Kim ist es leicht, sich für Lernräume zu begeistern – nicht nur, weil er sein Berufsleben damit verbringt, Lernumgebungen in Schulen und Universitäten zu erforschen, oder weil er regelmäßig an Präsentationen und Workshops zu Bildungsthemen im ganzen Land teilnimmt. Was ihn derzeit am meisten begeistert sind neueste Entdeckungen über den Zusammenhang von Gehirn und Körper und dessen Auswirkungen auf das Lernen sowohl für Bildungseinrichtungen als auch für Pädagogen und Studierende (einschließlich seiner eigenen drei Kinder). „Wir müssen die kognitive Ergonomie berücksichtigen, wenn wir Lernräume planen und gestalten. Die Wissenschaft steht hier noch am Anfang, aber es gibt Hinweise darauf, dass unser physisches Umfeld unser Denken beeinflusst und es uns sogar helfen kann ‚besser‘ zu denken.“



DONNA FLYNN
Vice President, Steelcase WorkSpace Futures

Als ausgebildete Anthropologin leitet Donna Flynn die Global Steelcase WorkSpace Futures Group, ein Forschungsteam, das Kenntnisse darüber sammelt, wie Menschen arbeiten. Frühere Untersuchungen über kognitive Belastungen und deren Einfluss auf die Konzentration bei der Arbeit, regten die Teammitglieder dazu an, ein fokussiertes Lernprojekt durchzuführen. Hierbei sollte verstanden und sichtbar gemacht werden, was die Neurowissenschaft über jene Prozesse im Gehirn herausgefunden hat, die die Aufmerksamkeit steuern.

„Neurowissenschaft ist hochgradig komplex und schwierig zu verstehen, und doch bietet sie fundamentale Einblicke in alles was wir tun. Ebenso wie das Kultur- oder Sozialverhalten formt auch das Gehirn unser Verhalten. Das heißt, wir müssen Arbeitsplätze für unser Gehirn schaffen.“



BEATRIZ ARANTES
Senior Researcher, Steelcase WorkSpace Futures

Beatriz Arantes hat sich auf die Psychologie der menschlichen Emotionen und Verhaltensweisen spezialisiert, und darauf, wie diese mit der Arbeit und der Arbeitsumgebung in Zusammenhang stehen.

Kürzlich beteiligte sie sich an der Durchführung umfangreicher Studien zum Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Sie ist der Überzeugung, dass die Neurowissenschaft stichhaltige Beweise dafür hat, dass sowohl die Produktivität als auch das Wohlbefinden entscheidend davon abhängen, wie gut wir die Arbeitsweise des menschlichen Gehirns verstehen und wie gut wir die dabei gewonnenen Erkenntnisse auch umsetzen.

„Das Gehirn ist kein Computer, der immer gleich funktioniert, egal wie lange er angeschaltet ist. Einige der Dinge, die am Arbeitsplatz in der Regel verteufelt werden – z.B. Pausen machen, sich mit anderen austauschen, oder Gedanken abschweifen lassen – regenerieren in Wirklichkeit unsere Denkfähigkeit. Wir können nicht so tun, als ob permanente hohe Konzentration die einzige Art und Weise wäre, unsere Arbeit effizient zu erledigen.“



TIM QUINN
Vice President, Steelcase Applied Research + Consulting (ARC)

Als einer der Leiter von ARC arbeitet Tim Quinn zusammen mit Kunden daran, Unternehmensstrukturen zu verstehen, um Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsatmosphäre machen zu können. „Wenn der Arbeitsplatz den Beschäftigten ein angenehmeres Umfeld bietet, hilft dies den Unternehmen ihre Geschäftsziele zu erreichen. Unsere Aufgabe ist es, sie bei der Umsetzung dieser Ziele bestmöglich zu unterstützen.“

Quinn liebt es, leistungsstarke Teams zu schaffen und zu leiten, die sich gern komplexen Herausforderungen stellen. Überdies ist er ein leidenschaftlicher Leser, der den Kunden hilft, sinnstiftende Verknüpfungen herzustellen, um ihre Ziele besser erreichen zu können.



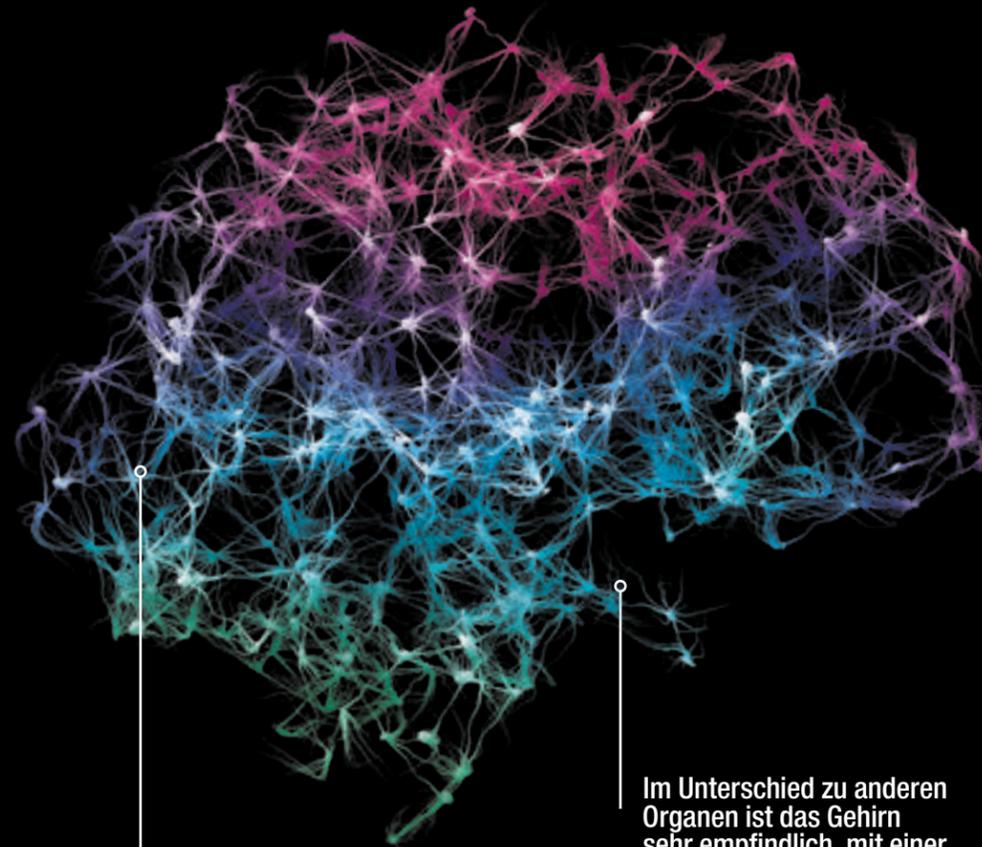
JENNIFER JENKINS
Leader of Practice, Steelcase Applied Research + Consulting (ARC)

Jennifer Jenkins bereichert die ARC Kunden mit fundierter Sachkenntnis – auch auf dem Gebiet qualitativer und quantitativer Forschungsergebnisse. Sie ergreift interne Initiativen zu Veränderungen und nutzt ihre Fähigkeit zum Design Thinking, um die Arbeitsatmosphäre zu verbessern.

„Ich liebe es, den Kunden Geschichten zu erzählen, die auf unseren Forschungen und Erkenntnissen beruhen. Im Mittelpunkt unserer Arbeit steht die Erforschung jener Muster und Dynamiken, die über das Potenzial verfügen, den Umgang der Menschen mit Räumen, Prozessen und Technologien zu verbessern.“

BRAIN 101

Neue Technologien erlauben es den Neurowissenschaftlern, unser wahrscheinlich wichtigstes und energiehungrigstes Organ – das menschliche Gehirn – intensiver zu erforschen, vor allem in Bezug auf unser Verhalten. Es ist eine permanente Entdeckungsreise, aber neue Forschungsergebnisse führen zu Erkenntnissen, die sich vermutlich direkt auf die Arbeitsleistung und Zufriedenheit auswirken und uns vielleicht sogar helfen, besser zu denken.



„Licht an! Das durchschnittliche menschliche Gehirn benötigt eine Leistung von 20 Watt – genug, um eine Glühbirne zum Leuchten zu bringen.“

„BRAIN-LIKE CHIP MAY SOLVE COMPUTERS' BIG PROBLEM: ENERGY“, DISCOVER MAGAZINE

Im Unterschied zu anderen Organen ist das Gehirn sehr empfindlich, mit einer Konsistenz, so weich wie Butter.

„NEW STUDY: SPECT IS BEST FOR BRAIN INJURY DIAGNOSIS AND TREATMENT“, AMEN CLINICS

GRUNDLEGENDE INFORMATION ÜBER DAS GEHIRN



Das Gehirn macht ungefähr 2 Prozent des Körpergewichtes aus, verbraucht aber mehr als 20 Prozent unserer täglichen Kalorienzufuhr und somit mehr als jedes andere Organ im menschlichen Körper.

„THE COMBINED EFFECTS OF EXERCISE AND FOODS IN PREVENTING NEUROLOGICAL AND COGNITIVE DISORDERS“, PREVENTATIVE MEDICINE

1 Milliarde VERBINDUNGEN

Das Hirngewebe der Größe eines Sandkorns enthält 100.000 Neuronen und eine Milliarde synaptische Verbindungen.

„12 PRESCRIPTIONS FOR CREATING A BRAIN HEALTHY LIFE“, AMEN CLINICS

160.000 KILOMETER

Wenn man alle Blutgefäße eines Gehirns aneinander hängen würde, könnte man sie viermal um die Erde legen – das sind ca. 160.000 Kilometer.

„10 FASCINATING BRAIN FACTS“, IDEA

122 METER/SEKUNDE

Botschaften wandern mit unterschiedlicher Geschwindigkeit zwischen den Neuronen: Manche scheinen spazieren zu gehen (0,5m/Sekunde), während andere so schnell sind wie ein Düsenjäger (122m/Sekunde).

„YOU: RAISING YOUR CHILD“, MICHAEL F. ROIZEN AND MEHMET C. OZ

60% GRAUE MATERIE | 40% WEISSE MATERIE

Da Gehirn besteht zu 60 Prozent aus „grauer Materie“, zusammengesetzt aus Neuronen. 40 Prozent des Gehirns sind „weiße Materie“, bestehend aus Dendriten und Axonen, die das Netzwerk anlegen, durch das die Neuronen miteinander kommunizieren.

„NEW STUDY: SPECT IS BEST FOR BRAIN INJURY DIAGNOSIS AND TREATMENT“, AMEN CLINICS

WAS SIE AM ARBEITSPLATZ IM KOPF BEHALTEN SOLLTEN



Forschungen zeigen, dass Multitasking die Fehlerhäufigkeit um 50 Prozent steigert.

„BRAIN RULES“, JOHN MEDINA

BEWEGUNG REGT DAS GEHIRN AN

Eine Studie fand heraus, dass Mitarbeiter, die an einem Schreibtisch mit Laufband arbeiteten, mit 34,9 Prozent höherer Wahrscheinlichkeit die richtige Antwort auf Verständnisfragen gaben, als jene, die einen Arbeitsstuhl verwendeten.

„THE DELAYED EFFECT OF TREADMILL DESK USAGE ON RECALL AND ATTENTION“, COMPUTERS IN HUMAN BEHAVIOR

AUSWIRKUNGEN DES ZIRKADIANEN RHYTHMUS' AUF DIE LEISTUNG

Zu Beginn des Tages hat man die größte Selbstkontrolle und Aufmerksamkeit, da das Gehirn ausgeruht ist und der präfrontale Cortex am aktivsten ist.

Beginnen Sie den Tag mit jenen Arbeiten, die eine hohe Konzentration erfordern, da diese im Tagesverlauf nachlässt.

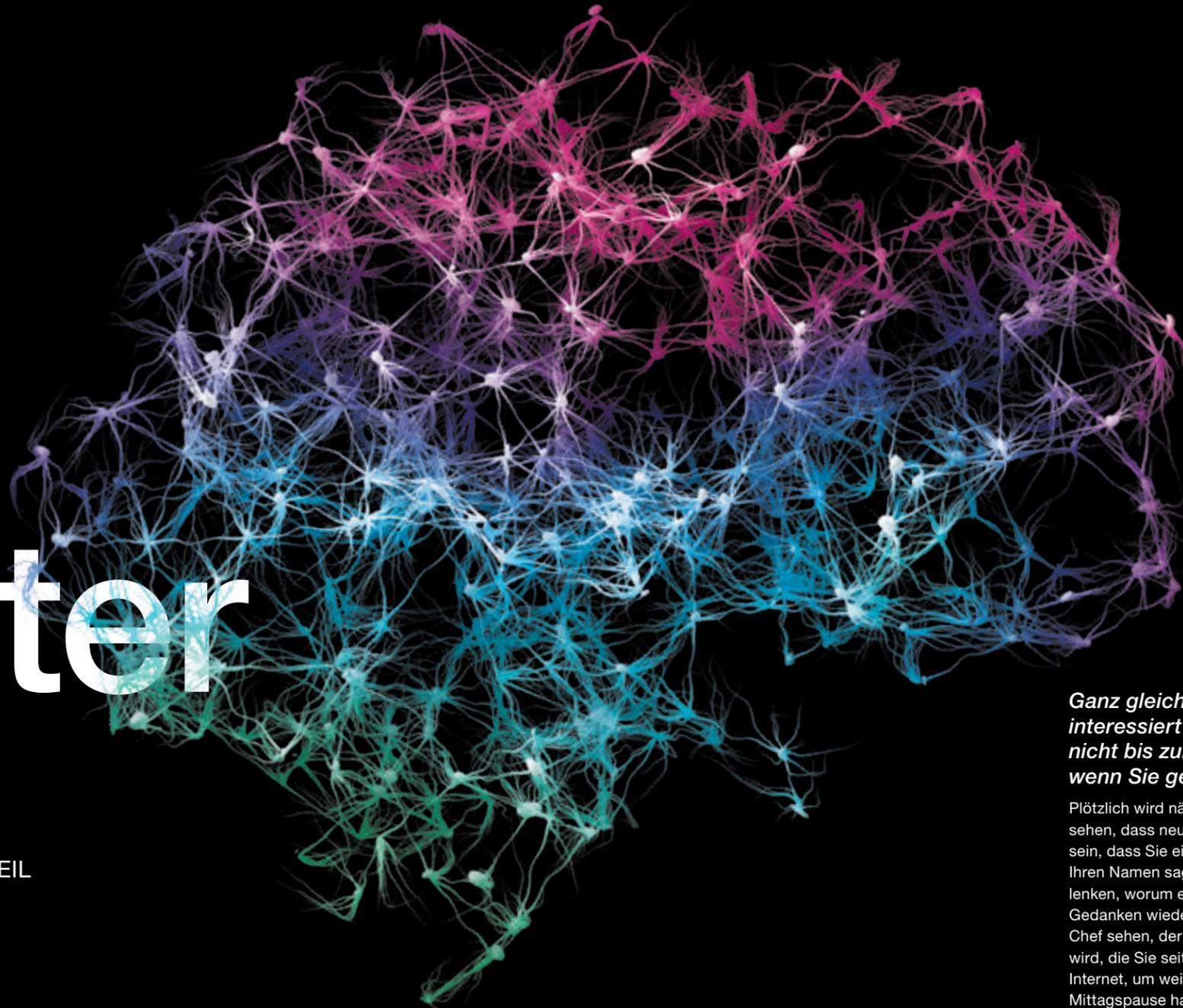
„CIRCADIAN RHYTHMS IN COGNITIVE PERFORMANCE: IMPLICATIONS FOR NEUROPSYCHOLOGICAL ASSESSMENT“, CHRONOPHYSIOLOGY AND THERAPY

NEUE WEGE DER PRODUKTIVITÄT

Meditation kann physisch die Strukturen des Gehirns verändern und die Menge jener grauen Zellen erhöhen, die für das Selbstbewusstsein, die Wahrnehmung und kognitive Funktionen zuständig ist. Vorteile? Es steigert das Mitgefühl, das Erinnerungsvermögen und die Kreativität und senkt die Anfälligkeit für Depressionen und Angstzustände.

„THE EMOTIONAL LIFE OF YOUR BRAIN: HOW ITS UNIQUE PATTERNS AFFECT THE WAY YOU THINK, FEEL, AND LIVE—AND HOW YOU CAN CHANGE THEM“, RICHARD J. DAVIDSON AND SHARON BEGLEY

Think Better



NEUROWISSENSCHAFTEN:
DER NÄCHSTE WETTBEWERBSVORTEIL

Ganz gleich, wie sehr Sie dieser Artikel auch interessiert – Sie werden ihn jetzt wahrscheinlich nicht bis zum Ende lesen, vor allem dann nicht, wenn Sie gerade im Büro sind.

Plötzlich wird nämlich ein anderer Text viel wichtiger sein, oder Sie sehen, dass neue E-Mails eingegangen sind. Es könnte aber auch sein, dass Sie einen Kollegen an einem der Nachbarschreibtische Ihren Namen sagen hören, sodass Sie Ihre Aufmerksamkeit darauf lenken, worum es dabei wohl gehen könnte. Danach sind Sie in Gedanken wieder bei den E-Mails – jedenfalls solange, bis Sie Ihren Chef sehen, der Sie vermutlich gleich nach den neuen Ideen fragen wird, die Sie seit einer Woche abliefern sollen. Also gehen Sie ins Internet, um weitere Informationen zu sammeln. Weil Sie keine Mittagspause hatten, sich nicht konzentrieren können und sich über den Berg Arbeit ärgern, der noch vor Ihnen liegt, aber auch weil Sie gerade ohnehin online sind, sehen Sie bei Facebook nach und bemerken zufällig, dass Ihre beste Schulfreundin heute Geburtstag hat. Am Ende lesen Sie alle 73 Glückwünsche, die sie bislang erhalten hat, und entscheiden sich, dass Sie ihr nicht schreiben, sondern sie doch lieber kurz anrufen – während Sie nebenbei noch immer Ihre E-Mails checken. Nachdem Ihnen schließlich siedend heiß eingefallen ist, dass Sie in ein paar Minuten zu Ihrer für heute dritten Besprechung müssen, fühlen Sie sich so gestresst wie kaum je zuvor, sodass Sie dringend einen großen schwarzen Kaffee und einen extra Espresso brauchen, um während der Besprechung weiter an Ihren Ideen zu arbeiten.

ZU VIEL INFORMATION

Szenarien nahezu permanenter Ablenkung am Arbeitsplatz sind für die meisten Menschen kein Ausnahmezustand, sondern Normalität. Es ist nicht zu übersehen, dass die Fülle von Informationen zu deutlichen Aufmerksamkeitsdefiziten führt, und dass die meisten Büromitarbeiter solche geistigen Belastungen jeden Tag erleben. Im gleichen Maße wie wir in Informationen ertrinken, wird von uns erwartet, dass wir diese schneller verarbeiten – um neue Erkenntnisse zu gewinnen, Bewertungen vorzunehmen, Entscheidungen zu treffen oder zumindest, um rasch das weitere Vorgehen festzulegen. Im Wissen um einen akuten Handlungsbedarf und mit einem Verstand so chaotisch wie ein Schrottplatz, bemühen wir uns einen Weg zu finden, mit dem wir irgendwie zurechtkommen.

Zugleich sehnen wir uns danach, im Job effektiver zu sein und reden uns immer wieder ein, dass wir noch konzentrierter, noch härter arbeiten müssen. Doch egal, wie sehr wir dies auch versuchen – unser Gehirn funktioniert anders. Wir verfügen zwar über ausgeprägte kognitive Fähigkeiten, die uns von anderen Säugetieren unterscheiden, doch Teil unserer evolutionären Geschichte und wesentlich für unser Überleben ist es eben auch, stets genau darüber Bescheid wissen zu wollen, was um uns herum passiert. Das bedeutet, dass uns die heutige Art zu arbeiten in eine paradoxe Situation bringt: Wir folgen dem natürlichen Drang, die Ablenkungen unseres Umfelds bewusst wahrzunehmen und trainieren unser Gehirn dazu, diese Fähigkeit zu verstärken.

Das Phänomen der schwindenden Aufmerksamkeit findet in Unternehmen immer weitere Verbreitung. Allerdings kämpfen viele dagegen an, ohne zu wissen was Aufmerksamkeit eigentlich ist, wie sie z.B. funktioniert, wie man sie gewinnt und wie sie sich produktiv einsetzen lässt. Zum Glück und gerade zur richtigen Zeit werfen die Forschungen von Neurowissenschaftlern aus weltweit rund 40.000 Laboren nun neues Licht auf die maßgeblichen Zusammenhänge. Zugleich liefern sie klare Anhaltspunkte wie sich die Aufmerksamkeit am Arbeitsplatz besser unterstützen lässt.

Dank der zahlreich vorliegenden Forschungsarbeiten wird immer deutlicher, dass die Lösung vieler Herausforderungen, denen wir am Arbeitsplatz begegnen, direkt mit dem intelligenteren Umgang mit diesem rund 1,3 Kilo schweren Organ in unseren Köpfen verknüpft ist.

Während des letzten Jahres haben sich Steelcase Forscher und Designer mit den Arbeiten von Neuro- und Kognitionswissenschaftlern auseinandergesetzt und die dabei gewonnenen Erkenntnisse mit eigenen Untersuchungen zu Verhaltensweisen von Büromitarbeitern und zur sich wandelnden Arbeitswelt zusammengeführt. Die Übereinstimmung beider Ansätze inspirierte zu neuen Perspektiven und Ideen zur Frage, wie sorgfältig geplante Arbeitsumgebungen die Menschen effektiv dabei unterstützen können, ihre Aufmerksamkeit besser zu steuern. Gelingt dies, resultieren daraus vielfältige Wettbewerbsvorteile: ein höheres Mitarbeiterwohlbefinden und eine Steigerung deren Engagements, mehr Kreativität und Innovationskraft und letztlich eine insgesamt verbesserte Unternehmensleistung.

„Die Anforderungen an die Aufmerksamkeit der Menschen steigen, und so wird es zunehmend wichtig, unsere kognitiven Ressourcen optimal einzusetzen“, sagt Donna Flynn, Vice President von Steelcase WorkSpace Futures. „In der Auseinandersetzung mit den neurowissenschaftlichen Forschungsarbeiten haben wir erkannt, dass wir die menschlichen Bedürfnisse am Arbeitsplatz umso besser verstehen je mehr wir darüber wissen, wie das Gehirn unser körperliches, kognitives und seelisches Wohlbefinden formt. Nun versuchen wir herauszufinden, wie sich all die neuen Erkenntnisse nutzen lassen, damit die Menschen im Büro besser denken können.“

Es ist nicht zu übersehen, dass die Fülle von Informationen zu Aufmerksamkeitsdefiziten führt, und dass die meisten Büromitarbeiter solche geistigen Gefechte jeden Tag erleben.

AUF EINEN BLICK

Das Problem

Viele Menschen fühlen sich am Arbeitsplatz von Ablenkungen geradezu überflutet. Daraus resultiert eine mangelnde Konzentrationsfähigkeit, die sowohl deren Produktivität und Engagement als auch deren allgemeines Leistungsvermögen beeinträchtigt. Da die Anforderungen an ihre Aufmerksamkeit stetig zunehmen, verspüren sie einen immer stärkeren Druck, ihre Konzentrationsfähigkeit und ihr Arbeitspensum weiter zu steigern. Multitasking und die permanente Teilaufmerksamkeit sind zwar weit verbreitete, zugleich aber auch ineffiziente Bewältigungsmechanismen.

Die Erkenntnisse

Neurowissenschaftliche Forschungen belegen, dass konzentrierte Arbeit harte Arbeit ist. Und weil das Gehirn nur über begrenzte Energiekapazitäten verfügt, ist es physiologisch unmöglich, sich einen ganzen Arbeitstag lang mit voller Aufmerksamkeit einzubringen und dabei zugleich hochgesteckte quantitative oder qualitative Ziele zu erreichen. Auszeiten für Regenerations- oder Inspirationsphasen, aber auch körperliche Aktivitäten sind für die optimale Leistungsfähigkeit des Gehirns unerlässlich.

Die Lösung

Wenn wir begreifen, wie das menschliche Gehirn funktioniert, können wir besser nachvollziehen, wie sich unsere Gedanken, Emotionen und Verhaltensweisen formen. Mithilfe dieses Wissens wird es dann möglich, Arbeitsumgebungen so zu konzipieren, dass sich die Aufmerksamkeit „gehirngerecht“ steuern lässt – unter Berücksichtigung der mentalen Höhen und Tiefen der Menschen im Arbeitsalltag.

WARUM WIR SO OFT ABGELENKT SIND:

3 MINUTEN

So häufig werden Büromitarbeiter durchschnittlich unterbrochen oder abgelenkt

UNIVERSITY OF CALIFORNIA, IRVINE

23 MINUTEN

So lange dauert es, um sich nach einer Störung wieder auf seine Aufgaben konzentrieren zu können

UNIVERSITY OF CALIFORNIA, IRVINE

204 MILLIONEN

Pro Minute gesendete E-Mails

MASHABLE

8

Durchschnittliche Anzahl der gleichzeitig am Bildschirm eines Büromitarbeiters geöffneten Fenster

„THE OVERFLOWING BRAIN: INFORMATION OVERLOAD AND THE LIMITS OF WORKING MEMORY“, TORKEL KLINGBERG

30

Durchschnittliche Häufigkeit pro Stunde, mit der Büromitarbeiter ihre E-Mails checken

NATIONAL CENTER FOR BIOTECHNOLOGY INFORMATION

221 MAL

Durchschnittliche Häufigkeit pro Tag, mit der britische Smartphone-Besitzer nach ihrem Gerät sehen

TECMARK

4,9 MILLIARDEN

Geräte mit Internetzugang im Jahr 2015

GARTNER

200%

Durchschnittliche Zunahme der mit mobilen Geräten verbrachten Zeit seit 2012

GLOBALWEBINDEX

49%

Prozentsatz der Mitarbeiter, die nicht selbst entscheiden können, wo sie ihre Aufgaben erledigen

STEELCASE STUDIE ZUM WOHLBEFINDEN AM ARBEITSPLATZ, DURCHSCHNITTLICHER WERT DER 17 TEILNEHMENDEN LÄNDER

AUFMERKSAMKEIT VERSTEHEN:



Kontrollierte Aufmerksamkeit: das Bewusstsein gezielt lenken

- aktiviert vom präfrontalen Cortex, der oft als Entscheidungszenrum oder CEO des Gehirns bezeichnet wird.
- verknüpft mit höheren kognitiven Fähigkeiten wie Analysieren, Abwägen, Planen etc.



Von Außenreizen beeinflusste Aufmerksamkeit: der unwillkürliche Hang des Bewusstseins zu unerwarteten und besonderen Sinnesreizen

- aktiviert vom limbischen System; bezieht unterschiedliche Teile des Gehirns mit ein, die mit Überlebensmechanismen zu tun haben
- verknüpft mit Gefühlen, Motivationen und zahlreichen anderen grundlegenden Gehirnaktivitäten

Die Bilder zeigen schematische fMRT-Aufnahmen des Gehirns.

Quelle: University of Michigan, „Challenges to attention: A continuous arterial spin labeling (ASL) study of the effects of distraction on sustained attention.“

AUFGEPASST: DAS IST IHR GEHIRN

Lexika liefern meist nur einfache Erklärungen für den Begriff Aufmerksamkeit: in der Regel geht es dabei darum, etwas im Bewusstsein zu halten. Kognitionswissenschaftler haben dagegen ein weitaus differenzierteres Verständnis und definieren unterschiedliche Arten der Aufmerksamkeit – je nachdem welche Bereiche des Gehirns beteiligt sind. Dr. Torkel Klingberg zum Beispiel, der als Professor am renommierten schwedischen Karolinska Institute für kognitive Neurowissenschaften lehrt, sieht zwei Typen: die kontrollierte und die von äußeren Reizen beeinflusste Aufmerksamkeit. Beim ersten Typ dreht sich alles um das gezielte Fokussieren auf bestimmte Inhalte, beim zweiten stehen äußere Faktoren im Mittelpunkt, die unsere Aufmerksamkeit auf sich ziehen.

Heute wissen wir, dass unsere Aufmerksamkeit von mehreren biologischen Mechanismen beeinflusst wird. Der oft als Entscheidungszenrum oder CEO des Gehirns bezeichnete präfrontale Cortex zählt dabei zu den evolutionsgeschichtlich jüngsten Bereichen – er ermöglicht die ganz bewusste Konzentration auf bestimmte Dinge. Zugleich sind sich Neurowissenschaftler aber auch einig, dass unsere Aufmerksamkeit keineswegs nur von diesem einen Bereich abhängt.

„Um Aufmerksamkeit als solche verstehen zu können, brauchen wir nicht nur eine ganzheitliche Sicht auf unterschiedlichste Gehirnfunktionen, wir müssen vielmehr in größeren Kategorien denken und auch die von unserem Gehirn verarbeiteten Inhalte, unsere körperliche Verfassung und unser Umfeld berücksichtigen“, sagt Beatriz Arantes, Arbeitspsychologin und Forscherin bei Steelcase WorkSpace Futures.

Unser Zustand psychischer Erregtheit – mit anderen Worten: der Grad unserer Wachheit – ist ein überaus wichtiger Faktor, weil er ebenso variiert wie unsere Aufmerksamkeit. Wenn wir müde oder lethargisch sind, ist es genauso schwierig, aufmerksam zu sein, wie wenn wir hochgradig erregt sind und unser Kopf von einem Punkt zum nächsten springt. Wie gut wir unsere Aufmerksamkeit aufrechterhalten können, hängt wesentlich von einem idealen Erregungsniveau ab.

Eine andere Funktionseinheit des Gehirns, die unsere Aufmerksamkeit und Erregtheit maßgeblich beeinflusst, ist das auf mehrere Hirnregionen verteilte und vor allem der Emotionsverarbeitung dienende limbische System. Evolutionsgeschichtlich älter als der präfrontale Cortex fordert uns dieses System dazu auf, äußere Reize wahrzunehmen, die Angst oder Aufregung hervorrufen. John Medina, der als Molekular- und Entwicklungsbiologe an der Washington State University die Entwicklung des menschlichen Gehirns erforscht, schreibt hierzu: „Wir schenken langweiligen Dingen keine Aufmerksamkeit.“ Das heißt, dass das Gehirn naturgemäß eher auf das Unvorhergesehene reagiert, was uns wiederum leicht ablenkbar macht. Früher war es für das Überleben unerlässlich, auf Veränderungen der Umwelt zu reagieren, heute sorgt diese angeborene Veranlagung dafür, dass wir so sensibel auf Geräusche, Bewegungen und andere äußere Reize reagieren.

Natürlich kommen nicht alle Ablenkungen von außen. Wir lassen uns genauso auch von Gedanken und Sorgen ablenken. Die am MIT forschenden Neurowissenschaftler Trey Hedden und John Gabrieli fanden heraus, dass selbst verursachte Aufmerksamkeitsabfälle im mittleren präfrontalen Cortex entstehen, wo vor allem Gedanken über uns und andere Menschen verarbeitet werden. Dieser Bereich ist Teil des Ruhenetzwerks im Gehirn, das jene Grundstimmung entstehen lässt, die wir wahrnehmen, wenn wir uns gerade auf nichts anderes fokussieren.

Aufmerksamkeit ist aber auch eine Frage des Standorts: die Entfernung zu äußeren Reizen hat einen wesentlichen Einfluss darauf, wie intensiv wir sie wahrnehmen. Studierende, die in unmittelbarer Nähe ihres Dozenten sitzen, können sich leichter auf den Unterricht konzentrieren als weit entfernte Kommilitonen. Und Menschen, die sich mit anderen unterhalten, lehnen sich instinktiv nach vorn, um sich auf die andere Person zu fokussieren – was bei Telefonkonferenzen dazu führen kann, dass die Teilnehmer die ganze Zeit auf einen Telefonhörer starren.

Wissenschaftler haben nachgewiesen, dass wir unsere Aufmerksamkeit beim Multitasking bei jedem Aufgabenwechsel aufs Neue schnell wiederfinden müssen.



WIE DAS GEHIRN BEIM ARBEITEN ARBEITET

Laut einem Bericht der Zeitschrift Science Communication betrachten die meisten Menschen neurowissenschaftliche Forschungen noch immer vor allem als Mittel zur Heilung psychischer Störungen oder Erkrankungen wie z.B. Alzheimer, und sind sich gar nicht bewusst, wie groß ihr direkter Einfluss auf ihren Alltag ist. Genauso wie die medizinische Forschung zu einer Reihe von Erkenntnissen zur Verbesserung unserer körperlichen Gesundheit geführt hat, erzielten Neurowissenschaftler jedoch eine Fülle von Forschungserfolgen zur Verbesserung unserer alltäglichen kognitiven Fähigkeiten.

Steelcase Forscher konzentrieren sich auf drei Schlüsselerkenntnisse der Neurowissenschaft, die erhebliche Auswirkungen auf unsere Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz haben.

Gehirne werden müde.

Viele Unternehmen handeln nach der Prämisse, dass sich Produktivität vor allem durch Konzentration erreichen lässt. Daher versuchen sie die Mitarbeiter so konzentriert wie möglich arbeiten zu lassen – für mindestens acht Stunden täglich, je länger desto besser.

Für Neurowissenschaftler ist Konzentration jedoch eine begrenzte Ressource. Wie der Rest unseres Körpers verbraucht auch das Gehirn Energie, und verwendet hierfür Glukose und Sauerstoff. Vor allem die kontrollierte Aufmerksamkeit ist harte Arbeit, die den präfrontalen Cortex stark beansprucht. Aktivitäten wie Analysieren, Abwägen, Planen und andere Arten des kritischen Denkens sind regelrechte Energiefresser. Nimmt die Energieversorgung ab, wird das Gehirn müde.

Gerade weil unser Gehirn so viel Energie braucht, haben die Menschen im Lauf der Zeit physiologische Mechanismen entwickelt, die sicherstellen, dass der endliche Energievorrat nicht verschwendet wird. Aus diesem Grund lassen wir uns auch eher ablenken, wenn der präfrontale Cortex mit schwierigen oder unwichtigen Aufgaben konfrontiert wird. Hierbei handelt es sich um eine Art Energiesparmechanismus, vergleichbar mit dem Herunterdrehen eines Thermostats.

„Unser Gehirn befindet sich in einem ständigen Kreislauf zwischen Hochform und Ruhezeiten, zwischen Phasen des Energieverbrauchs und der Regeneration“, sagt Arantes. „Körper und Gehirn bewegen sich in diesen Rhythmen, um stets wachsam zu bleiben und jederzeit auf wichtige Signale aus der Umgebung reagieren zu können.“

Problematisch wird es, wenn wir versuchen, fokussiert zu bleiben, obwohl unser Gehirn müde ist. Dann gibt es plötzlich eine Fülle von Ablenkungen, die dazu führt, dass wir schwierige Aufgaben meiden, Fehler machen, kaum lernfähig sind und nur wenig im Gedächtnis behalten können. Nimmt der Stress weiter zu, kommt es zum „Fight-or-flight-Syndrom“, das unser Nervensystem schließlich mit

Cortisol und Adrenalin flutet. Resultat ist ein Zustand der Übererregung. Und anstatt gut zu arbeiten, werden auf diese Weise gestresste Menschen von Schuldgefühlen, Übellaunigkeit, Pessimismus und anderen unproduktiven Grundstimmungen geplagt.

Der angesehene Psychiater und Autor Edward M. Hallowell hat ein neurologisches Phänomen entdeckt, das er als „Attention Deficit Trait“ (ADT) bezeichnet. Für ihn ist diese zeitweise Aufmerksamkeitsstörung die direkte Folge unserer reizüberfluteten Umwelt und ihrer Auswirkungen auf das Gehirn. „Nie zuvor in der Geschichte musste das menschliche Gehirn so viele Daten aufnehmen und verarbeiten“, sagt Hallowell und kommt zum Schluss, dass solche Überlastungen der wichtigste Grund dafür sind, dass intelligente Menschen beim Arbeiten manchmal nur unterdurchschnittliche Leistungen erbringen. Wir erwarten von unserem Gehirn einfach mehr als ihm dafür an Energie zur Verfügung steht.

„Es ist so als hätte das Gehirn einen Haushaltsplan. Wenn es hier 70 Prozent seiner Leistung liefert, dann können es anderswo eben nur noch 30 Prozent sein“, erläutert Sergei Gepshtein, der sich als Neurowissenschaftler am Salk Institute for Biological Studies mit der Informationsverarbeitung des Nervensystems beschäftigt und derzeit erforscht, wie das Gehirn visuelle Reize verarbeitet.

„Nie zuvor in der Geschichte musste das menschliche Gehirn so viele Daten aufnehmen und verarbeiten.“

Multitasking ist ineffizient.

Ein weit verbreiteter Trend der Arbeitswelt der letzten Jahre lässt Mitarbeiter parallel mit mehreren Projekten und Verantwortlichkeiten jonglieren, die alle jeweils die häufige Kooperation mit den unterschiedlichsten Menschen erfordern. Unsere Jobs basieren auf zahlreichen Informationsflüssen und Interaktionen, und unsere Bemühungen, diese alle gleichzeitig zu steuern, haben zu vielfältigen Strategien des Multitaskings geführt – z.B. E-Mails während Besprechungen beantworten, Texte mitten im Gespräch lesen, beim Telefonieren im Internet surfen, oder versuchen, mehrere Aufgaben auf einmal zu erledigen.

Auch wenn wir gern etwas anderes glauben möchten – Wissenschaftler von Institutionen wie etwa dem Brain, Cognition and Action Laboratory der University of Michigan haben nachgewiesen, dass wir unsere Aufmerksamkeit beim Multitasking bei jedem Aufgabenwechsel aufs Neue schnell wiederfinden

müssen. Für David Meyer, der an dieser Einrichtung forscht und zu den Multitasking-Experten dieser Welt zählt, gibt es allerdings eine Ausnahme, nämlich dann, wenn Multitasking völlig unterschiedliche Bereiche des Gehirns beansprucht, z.B. beim gleichzeitigen Laufen (manuelle Tätigkeit) und Sprechen (verbale Tätigkeit). An den heutigen Arbeitsplätzen konkurrieren viele Aktivitäten um unsere Aufmerksamkeit und verlangen dabei meist nach denselben „Kanälen“ des Gehirns, das jedoch nur eine Sache auf einmal bewältigen kann. Meyer vergleicht das heutige Verhalten der Menschen in Bezug auf Ablenkungen mit dem Zigarettenrauchen vor einigen Jahrzehnten, als sie noch nicht wussten, wie schädlich es sich auf die Lungen auswirkt. Wie damals sind sich demnach viele Menschen auch heute nicht bewusst, wie sehr sie ihre mentalen Fähigkeiten vermindern, wenn sie versuchen, den ganzen Tag über Multitasking zu betreiben. Im kleinen Maßstab resultieren daraus nur sinnentstellende Schreibfehler in E-Mails, im großen Maßstab kann es zu schweren Unfällen kommen, wenn beim Autofahren Textnachrichten geschrieben werden.

Das genaue Gegenteil vom Multitasking ist das, was der Psychologe Dr. Mihaly Csikszentmihalyi als „Flow“ bezeichnet hat: das völlige Aufgehen in einer Sache über einen längeren Zeitraum – ein Zustand, in dem wir nach Meinung vieler Experten am produktivsten sind. Ein solcher Flow ergibt sich selten zufällig, und er lässt sich auch nicht auf unbegrenzte Dauer aufrechterhalten. Anders als beim Stress, der Hormone freisetzt, die in Verbindung mit Übererregung und Angst stehen, bezeichnet Flow einen sehr angenehmen und sehr produktiven Erregungszustand – etwas, wonach sich an den Arbeitsplätzen von heute nicht nur viele Mitarbeiter, sondern auch viele Arbeitgeber sehnen.

Viele Menschen sind sich heute nicht bewusst, wie sehr sie ihre mentalen Fähigkeiten vermindern, wenn sie versuchen, den ganzen Tag über Multitasking zu betreiben.



Achtsamkeit trainiert das Gehirn.

So faszinierend die Idee des Flows ist – die Herausforderung, einen solchen Zustand tatsächlich zu erreichen ist für die meisten Büromitarbeiter so groß wie nie zuvor. Die Autorin und Beraterin Linda Stone hat vor fast 20 Jahren den Begriff der „permanenten Teilaufmerksamkeit“ ins Spiel gebracht – ein Phänomen, das seitdem immer mehr an Bedeutung gewonnen hat. Die permanente Teilaufmerksamkeit basiert auf dem Wunsch der Menschen, nichts zu verpassen. „Wir wollen effektiv nach neuen Gelegenheiten suchen und bereits bestehende Chancen, Aktivitäten und Kontakte zu jedem Zeitpunkt optimieren“, schreibt Stone. Stehen wir in Alarmbereitschaft, fühlen wir uns ausgefüllt und wichtig. Verbleiben wir jedoch auf Dauer an einem solchen Punkt, dann führt uns die permanente Teilaufmerksamkeit nicht nur in einen Zustand der ständigen Krise, Überlastung und Unerfülltheit, sondern nimmt uns auch noch die Kraft, etwas dagegen zu unternehmen. Wer versucht, sich überallhin zu vernetzen, wird es am Ende nicht schaffen, zu irgendetwas eine echte Verbindung herzustellen.

Eine der bemerkenswertesten Entdeckungen der neurowissenschaftlichen Forschung ist wahrscheinlich die neuronale Plastizität – die Fähigkeit der Menschen, ihr Gehirn in jeder Lebensphase physiologisch durch das Schaffen, Stärken und Konsolidieren neuronaler Netze zu verändern. Anstatt also ständig nur der Ablenkung zu erliegen, weil wir versuchen, zu viele Dinge auf einmal in unseren Köpfen zu behalten, gibt es eine echte Chance, das Gehirn in Richtung positiver Gewohnheiten zu trainieren.

Achtsam zu sein – das heißt, die gesamte Wahrnehmung auf das Hier und Jetzt zu lenken – erscheint in diesem Zusammenhang als besonders zielführend. Zu den eindrucksvollsten Belegen hierfür zählen die Forschungen von Dr. Richard Davidson, der als Direktor des Waisman Laboratory for Brain Imaging and Behavior und des Center for Investigating Healthy Minds an der University of Wisconsin-Madison Pionierarbeit in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Meditation geleistet hat. Davidson und sein Team untersuchten die Gehirne buddhistischer Mönche, die seit vielen Jahren tagtäglich meditieren – insgesamt jeweils mehr als 30.000 Stunden. Ihre Hirnscans zeigten starke Gamma-Aktivitäten, die auf extreme Konzentration hinweisen. Und tatsächlich waren die Gammawellen bei den Mönchen 30-mal so stark ausgeprägt wie bei der aus Studierenden zusammengesetzten Kontrollgruppe. Anstatt sich in Gedanken zu verlieren oder sich von Umweltreizen ablenken zu lassen, haben diese Mönche gelernt, sich nach Belieben konzentrieren zu können.



DER BUSINESS CASE FÜR ACHTSAMKEIT

Laut einem Artikel in der Online-Ausgabe der Harvard Business Review im Januar 2015 hat ein Team von Forschern der University of British Columbia und der TU Chemnitz vor kurzem Daten aus mehr als 20 Studien zusammengeführt und dabei herausgefunden, dass mindestens acht unterschiedliche Gehirnregionen ständig von Achtsamkeit beeinflusst werden. Besonders interessant für die Wirtschaft sind aus Sicht der drei Autoren die Auswirkungen der sogenannten Achtsamkeitsmeditation auf den anterioren cingulären Cortex, eine Region hinter dem Frontallappen, die für die Selbstkontrolle zuständig ist. Meditierende Versuchspersonen zeigten bei entsprechenden Tests eine verbesserte Leistungsfähigkeit und im Vergleich zu Probanden, die nicht meditierten, außerdem eine erhöhte Aktivität dieser Gehirnregion. Eine andere Gehirnregion, die von der Meditation zu profitieren scheint ist der Hippocampus, der als Teil des limbischen Systems vor allem mit der Gedächtnisorganisation und der Verarbeitung von Emotionen in Zusammenhang gebracht wird.

Offensichtlich beginnt das Mantra der Achtsamkeit als solide Geschäftspraxis gerade an Verbreitung zu gewinnen – und zwar nicht nur bei Silicon-Valley-Unternehmen wie Google, das Meditationskurse zum Erlernen emotionaler Intelligenz anbietet. Der Krankenversicherer Aetna ermöglicht seinen Mitarbeitern kostenlose Yoga- und Meditationskurse, während die Huffington Post in New York über Rückzugsräume für Power naps, Gruppen für Atemtechniken und eine Firmenpolitik verfügt, die die Mitarbeiter dazu ermuntert, nach Feierabend keine E-Mails mehr zu versenden. Eingeführt wurde all dies nachdem die Chefredakteurin Adrianna Huffington zuhause wegen chronischem Schlafmangel kollabierte, was sie schließlich veranlasste, grundlegend neu über die Arbeitsweise der permanenten Verfügbarkeit nachzudenken.

Klar, dass Büromitarbeiter jedes Jahr tausende von Stunden mit Achtsamkeits-Meditation verbringen, ist eher unwahrscheinlich. Dennoch zeigt eine in der Zeitschrift „Psychiatry Research: Neuroimaging“ veröffentlichte Forschungsarbeit, dass selbst 30 Minuten Achtsamkeit in acht Wochen zu physiologischen Veränderungen im Gehirn führen können. Achtsamkeit schafft bzw. stärkt unsere neuronalen Netze, und unterstützt zugleich deren Regenerationsfähigkeit beim Auftreten interner Störungen.

„Durch die Auseinandersetzung mit dem Thema Achtsamkeit, können wir nicht nur leichter erkennen, wann wir mit unseren Gedanken abschweifen, sondern auch unsere Fähigkeit trainieren, die Aufmerksamkeit wiederzuerlangen. Die wertneutrale Beobachtung unserer Gedanken hält das Gehirn fit, fördert besonnene Reaktionen und sorgt für mehr emotionale Stabilität. Je mehr wir dies üben, desto besser wird es uns gelingen“, erklärt Arantes.

Die permanente
Teilaufmerksamkeit
führt uns in einen
Zustand der ständigen
Krise, Überlastung
und Unerfülltheit.



KURSKORREKTUR ZUR LEISTUNGSSTEIGERUNG DES GEHIRNS

Vor allem, wenn man sie in ihrer Gesamtheit betrachtet führen die von den Steelcase Forschern intensiv untersuchten Schlüsselerkenntnisse der Neurowissenschaften zu einem eindeutigen Ergebnis: Es ist für keinen Büromitarbeiter möglich, sich acht Stunden oder mehr mit kontrollierter Aufmerksamkeit einzubringen und dabei gleichzeitig hochgesteckte quantitative oder qualitative Ziele zu erreichen. Das Gehirn ermüdet schnell, und der Versuch, die Aufmerksamkeit beim Multitasking aufzuteilen ist kontraproduktiv und stressig. Doch obwohl Achtsamkeit einen bewährten Weg bietet, die Gehirnfunktionen zu stärken, fehlt es an den meisten Arbeitsplätzen an adäquater Unterstützung für regenerative Aktivitäten.

Steelcase Forscher kommen überdies zum Schluss, dass der Weg zu mehr Produktivität und Kreativität keineswegs immer mit dem Versuch verbunden sein muss, konzentrierter oder länger zu arbeiten. Im Mittelpunkt sollte vielmehr ein intelligenterer Umgang mit dem Gehirn stehen, aber auch das Entdecken seiner Grenzen und seiner Potenziale – mit dem Ziel, unsere Aufmerksamkeit besser lenken zu können und uns während des Arbeitstags auf vielfältige Weise zu inspirieren und herauszufordern. ●

DEN RHYTHMUS DES GEHIRNS RESPEKTIEREN

Wir selbst sind nicht nur Teil des Problems unserer Ablenkung, in uns liegt zugleich auch die Lösung. Und wenn wir unser Verhalten verändern, dann gewinnen wir auch mehr Kontrolle über unser Gehirn – und unser Leben. Je mehr wir darüber wissen, wie unser Gehirn arbeitet, und je besser wir die Hochs und Tiefs unserer Aufmerksamkeit kennen, umso einfacher wird es, zu erkennen, was unser Gehirn wann braucht. **Steelcase Forscher und Designer haben drei Funktionsmodi des Gehirns entdeckt, die jeweils ganz bestimmte Verhaltensweisen und Arbeitsplatzkonfigurationen erfordern:**

Fokussieren

Wenn wir uns wirklich auf Etwas fokussieren müssen, ist es wichtig, störende Ablenkungen zu vermeiden. Egal, ob diese Ablenkungen von außen kommen oder in uns selbst entstehen – jedes Mal, wenn wir unsere Aufmerksamkeit auf etwas anderes lenken, verbrauchen wir endliche neuronale Ressourcen und unterstützen das limbische System dabei, unsere Konzentration zu stören.

Egal, ob wir unsere Telefone für eine Weile ausschalten, unsere Tagsabläufe umkrempeln oder nur länger schlafen – immer mehr Experten liefern in Büchern, Zeitschriftenartikeln, Interviews und im Internet hilfreiche Tipps, wie es mit veränderten Verhaltensweisen gelingen kann, die Produktivität unseres Gehirns zu steigern.

Regenerieren + Inspirieren

Obwohl Selbstkontrolle für die kontrollierte Aufmerksamkeit unerlässlich ist, muss man erkennen, dass das Gehirn durch die Ablenkungen die Möglichkeit erhält, sich die gerade benötigten Auszeiten zu verschaffen und den Gedanken freien Lauf zu lassen. Tagträume werden in der Arbeitswelt im Allgemeinen dennoch eher abgelehnt, weil sie das Gefühl vermitteln, nicht zu arbeiten, obwohl das Gehirn in dieser Zeit sehr wohl aktiv ist.

„Neuronen formen immer wieder neue Pfade und verknüpfen diese mit dem, was wir vorher schon wussten. Genau an diesem Punkt beginnen sich Erkenntnisse zu entwickeln“, sagt Flynn. „Das alte Sprichwort, dass man vor lauter krampfhafter Konzentration den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht, oder die Aha-Erlebnisse unter der Dusche oder auf dem Weg zur Arbeit – heute wissen wir, dass sie sich alle auch wissenschaftlich erklären lassen. Die Neurowissenschaft haben uns gezeigt, dass der beste Weg ein Problem zu lösen oft darin besteht, sich von ihm zu entfernen und das Gehirn im Unterbewusstsein allein weiterarbeiten zu lassen.“

Aktivieren

Wenn wir in Erregungszustände geraten, ist es von großer Bedeutung, unseren Körper zu bewegen. Auch wenn wir es in der Schule anders gelernt haben: statisches Sitzen sabotiert unsere Konzentrationsfähigkeit. Zahlreiche Studien belegen, dass Bewegung die Aufmerksamkeit fördert, weil sie Sauerstoff und frisches Blut ins Gehirn bringt und für die Ausschüttung stimulierender Hormone sorgt. Während die körperlichen und seelischen Vorteile von Bewegung hinreichend bekannt sind, hat die Neurowissenschaft nun gezeigt, dass sie sich auch auf den kognitiven Bereich positiv auswirkt.

John Ratey von der Harvard Medical School beschäftigt sich in seinem Buch „Spark: The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain“ ausführlich mit der Erforschung der Verknüpfung von Gehirn und Bewegung. Bewegen wir unseren Körper, fördert dies die Produktion des Proteins BDNF (Brain-Derived Neurotrophic Factor), das er als „Dünger“ für das Gehirn bezeichnet, weil es die Bildung neuer Neuronen fördert.

Bestätigt werden die Vorteile der Bewegung auch in einer kürzlich in der Zeitschrift „Computers in Human Behavior“ veröffentlichten Studie. Demnach waren Studierende, die einen Text an einem Schreibtisch mit Laufband lasen 34,9 Prozent häufiger in der Lage, hierzu gestellte Fragen richtig zu beantworten als eine sitzende Vergleichsgruppe. Hinzu kommt, dass sich diese Studierenden insgesamt besser auf die Aufgabe konzentrieren konnten, und dass die Auswertung ihrer EEGs mehr Aufmerksamkeit und bessere Gedächtnisfunktionen erkennen ließen.

DEN RHYTHMUS DES GEHIRNS RESPEKTIEREN

Arbeiten wird immer teamorientierter, die meisten Arbeitsplätze von heute sind dennoch von eher unausgewogenen Arbeitsumgebungen geprägt: Beispielsweise stehen einem Überangebot an offenen Flächen weit weniger Bereiche gegenüber, die sich zum konzentrierten Arbeiten eignen.

Wie müssen Arbeitsplätze konzipiert werden, die die menschlichen Gehirnfunktionen unterstützen und verbessern anstatt sie zu verschlechtern? Wesentlich ist ein Angebot an Wahlmöglichkeiten, das den Mitarbeitern die Kontrolle über die aus ihrem Umfeld einwirkenden Reize erleichtert.

Werden Arbeitsumgebungen als Ökosystem aus vielfältigen Bereichen und Arbeitsplatzkonfigurationen konzipiert, können Mitarbeiter sich für jene Orte entscheiden, die ihren jeweiligen Konzentrationsmodi und Aktivitäten während des Arbeitsalltags am besten entsprechen.

Es gibt keine gleichmäßigen oder vorhersehbaren Tagesabläufe. Stattdessen beinhaltet ein Arbeitstag zahlreiche unterschiedliche Aktivitäten, Aufgaben und Konzentrationsmodi – die unten stehende Grafik zeigt beispielhaft den typisch untypischen Tag des Gehirns einer Person.

Konzeptideen zur Planung von Arbeitsumgebungen, die das Fokussieren, das Regenerieren und Inspirieren, sowie das Aktivieren unterstützen, finden Sie auf S. 24–29.

Konzentrationsmodi

- ☉ Fokussieren
- ☾ Regenerieren + Inspirieren
- ☀ Aktivieren

Konzentrationsmodus

☉ Fokussieren

Projektbesprechung. Sie überprüfen den Projektstatus mit räumlich verteilt arbeitenden Kollegen mithilfe einer Videokonferenzsoftware.

Konzentrationsmodus

☾ Regenerieren + Inspirieren

Mittagessen. Sie treffen ein paar Leute aus einer anderen Stadt zum Mittagessen.

Konzentrationsmodus

☉ Fokussieren

Denkarbeit leisten. Sie nehmen sich Zeit, um noch einige Inhalte zusammenzustellen und eine Präsentation fertigzumachen. Siehe Konzeptidee auf S.24.

Konzentrationsmodus

☾ Regenerieren + Inspirieren

Beziehungen aufbauen und pflegen. Sie treffen einen Senior Leader und Mentor, um sich mit ihm informell über Ihre weitere Karriere auszutauschen. Siehe Konzeptidee auf S.26.

Konzentrationsmodus

☾ Regenerieren + Inspirieren

Entspanntes Zusammentreffen / Kaffee und Essen. Während Sie sich einen Kaffee nehmen, treffen Sie auf eine Kollegin, die von ihren Erlebnissen in einer Konferenz berichtet. Diese Interaktion liefert Inspirationen für Ihr nächstes Projekt.

Konzentrationsmodus

☀ Aktivieren

Brainstorming-Sitzung. Sie nehmen an einer kurzen SWOT-Analyse mit Ihrem Team teil. Ein Teil Ihrer Arbeit hängt für später aufkommende Fragen an den Wänden.

Siehe Konzeptidee auf S.28.

Konzentrationsmodus

☀ Aktivieren

Einen Moment Zeit nehmen / Bewegung. Sie haben einen zu großen Teil des Tages im Sitzen verbracht und während einer Telefonkonferenz das Bedürfnis nach Bewegung verspürt.

Konzentrationsmodus:

☀ Aktivieren

Einen Moment Zeit nehmen / den Tag planen. Sie beginnen den Tag mit Sport und nutzen ein Laufband, um den bevorstehenden Tag durchzudenken.

Konzentrationsmodus

☉ Fokussieren

Einen Moment Zeit nehmen / privates Telefongespräch. Sie suchen einen Rückzugsbereich, um Anrufe zu beantworten und sich kurz zuhause zu melden.

KONZEPTIDEE FÜR:
© Fokussieren

Um sich voll und ganz auf etwas konzentrieren zu können, müssen äußere und innere Ablenkungen vermieden werden.

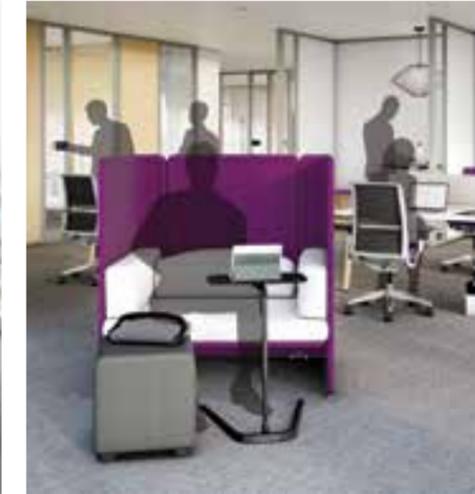
Diese Bibliothekszone ist so konzipiert, dass sie als Rückzugsbereich vor Lärm und anderen Störungen schützt, die für Open Spaces typisch

sind. Die Nutzung von Telefonen ist nicht erlaubt, während Gespräche eingeschränkt möglich sind.

Dank der vielfältigen akustischen, visuellen und psychologischen Grenzen unterstützt diese Arbeitsplatzkonfiguration eine große Bandbreite an Nutzerbedürfnissen für fokussiertes Arbeiten.



Verschiedene Möglichkeiten der Abschirmung – von völlig geschlossenen Räumen bis hin zu offenen Micro-Lounges – geben den Menschen die Möglichkeit, das Maß der Außenreize (z.B. Geräusche, Sichtlinien, Beleuchtung, Temperatur) individuell zu steuern.



Nimmt man in dieser Konfiguration mit Lagunitas Platz, kann man den Blick nach draußen schweifen lassen und ist dabei von Ablenkungen geschützt. (links)

Dieser kokonähnliche Arbeitsplatz reduziert visuelle Ablenkungen und bietet so das Gefühl von Kontrolle und Sicherheit. (rechts)



Screens dienen als Abgrenzung gegenüber den Kollegen und unterstützen so konzentrierte Einzelarbeit.

KONZEPTIDEE FÜR:
● Regenerieren und Inspirieren

Leicht erreichbare Kollegen, Snacks und Plätze zum Ausruhen helfen kognitiv überlasteten Mitarbeitern, sich zu regenerieren und den Kopf wieder frei zu bekommen.



Dieser an einer internen Schnittstelle platzierte, soziale Treffpunkt ermöglicht viele regenerierende Aktivitäten: hier können Kollegen gemeinsam Kaffee trinken, entspannte Gespräche führen, ein paar Minuten in sich gehen oder einfach mal tief durchatmen, um Körper und Geist zu erfrischen.



- 1 Eine in Holz gerahmte Feuerstelle sorgt für kontemplative Ruhe, dient aber auch als Treffpunkt für stille Gespräche.
- 2 Eine Kaffeebar fördert zufällige Begegnungen und Gespräche, während die auf einer Medienwand präsentierten Informationen zu Unternehmen und Weltgeschehen den Geist beleben.
- 3 Eine informelle Lounge ermuntert zu entspannten Sitzpositionen, aber auch zu einem angeregten Austausch, der zu neuen Denkweisen führen kann.

KONZEPTIDEE FÜR:
● **Aktivieren**

Körperliche Aktivitäten sind ein bewährtes Mittel zur Anregung des Gehirns. Stellen Sie leicht zugängliche Arbeitsplatzkonfigurationen zur Verfügung, die die Mitarbeiter ermuntern, sich während des ganzen Arbeitstages zu bewegen, um dadurch Körper und Geist zu aktivieren.



Diese Arbeitsumgebung bietet die Möglichkeit sich zu bewegen und die Körperhaltung zu ändern.



Whiteboards eignen sich zum Präsentieren von Informationen und Ideen, reduzieren aber auch die kognitive Belastung und ermuntern dadurch zu kreativem Denken.

WAS UNS DIE NEUROWISSENSCHAFT LEHRT

Neurowissenschaft ist heute in aller Munde, z.B. aufgrund zahlreicher neuer Bücher, die das Wissen um die inneren Zusammenhänge unseres Gehirns nutzen, um die Welt um uns herum zu erklären. Angesichts der Unmengen an Buchtiteln haben wir Ihnen hier einige Werke, die wir besonderes erkenntnisreich fanden, sowie einige der wichtigsten Statements zusammengestellt.



„Nicht das Geschnatter der vielen Leute um uns herum lenkt uns am meisten ab, sondern das Geschnatter in unserem Kopf.“

Daniel Goleman

„Focus: The Hidden Driver of Excellence“

„Ändern Sie Ihren Fokus zehnmal pro Stunde (in einer Studie gab es Teilnehmer, die dies im gleichen Zeitraum 20-mal taten) und Ihr produktives Denken wird nur noch einen Bruchteil dessen leisten, was eigentlich möglich wäre. Weniger Energie bedeutet weniger Kapazitäten zum Verstehen, Entscheiden, Erinnern und Abspeichern.“

David Rock

„Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, & Working Smarter All Day Long“

„Die kognitive Neurowissenschaft von Gedächtnis und Aufmerksamkeit – unser besseres Verständnis des Gehirns, seiner Entwicklungsgeschichte und seiner Grenzen – kann dazu beitragen, besser mit einer Welt zurechtzukommen, in der immer mehr Menschen das Gefühl haben, schnell zu rennen, nur um stillzustehen.“

Daniel Levitin

„The Organized Mind: Thinking Straight in the Age of Information Overload“

„Meine Forschungen über Meditation zeigten, dass mentales Training die Muster der Gehirnaktivität verändern kann, um so die Empathie, das Mitgefühl, den Optimismus und das Wohlbefinden zu stärken ... meine Forschungen über affektive Neurowissenschaften zeigten, dass es die Bereiche des übergeordneten logischen Denkens sind, die bei der Veränderung dieser Muster der Gehirnaktivität die Schlüsselrolle spielen.“

Richard Davidson

„The Emotional Life of Your Brain: How Its Unique Patterns Affect the Way You Think, Feel, and Live—and How You Can Change Them“

„Die Bewegung unserer Muskeln produziert Proteine, die durch den Blutkreislauf ins Gehirn wandern, wo sie wesentlich an den Mechanismen unserer komplexesten Denkprozesse beteiligt sind.“

John J. Ratey

„Spark: The Revolutionary New Science of Exercise and the Brain“

Darf ich die Klasse um Aufmerksamkeit bitten?



Raum kann dazu beitragen, die Aufmerksamkeit, die Mitarbeit und die Lernergebnisse der Studierenden zu verbessern.

Werden Studierende an Universitäten so gut ausgebildet, dass sie anschließend in der Wirtschaft erfolgreich sind? Diese Frage wurde erst kürzlich wieder heiß diskutiert, weil eine Umfrage des Markt- und Meinungsforschungsinstituts Gallup zu folgendem Ergebnis kam: Lediglich ein Drittel der Führungskräfte ist der Meinung, dass Studierende die von der Wirtschaft benötigten Fähigkeiten vermittelt bekommen, ein Drittel glaubt dies nicht, und ein Drittel hat hierzu keine Meinung.

Lehrende verweisen auf ältere Daten, die die langfristigen finanziellen Vorteile bei College-Absolventen im Vergleich zu High-School-Absolventen belegen. Sie betonen aber auch, dass Universitäten nie als Berufsschulen konzipiert waren, und dass die Unternehmen selbst mehr Verantwortung für die spezifische berufliche Aus- und Fortbildung übernehmen müssen.

Eine der Ursachen für diese Entwicklung liegt in der Tatsache, dass die Ausbildung von Studierenden eine ebenso einzigartige wie schwierige Aufgabe darstellt. Studierende sind kein uniformer Rohstoff, sondern Menschen mit verschiedenen persönlichen Hintergründen, Fähigkeiten, Hoffnungen und Träumen. Sie auf das „bewegliche Ziel“ der Kreativwirtschaft vorzubereiten, auf Jobs, die heute oft noch nicht einmal existieren, ist wirklich keine Kleinigkeit.

Dieses Ziel zu erreichen ist auch deshalb so schwierig, weil sich Schüler und Studierende kaum einzubringen scheinen. Laut Gallup fühlt sich nur die Hälfte der Schüler der Jahrgangsstufen 5 bis 12 mit ihrer Schule verbunden oder ist sogar begeistert davon. Noch trauriger ist es, dass die Motivation der Schüler ab der fünften Klasse kontinuierlich abfällt, um schließlich in den letzten beiden Schuljahren einen Tiefpunkt zu erreichen.

„Angesichts unserer eigenen Forschungen müssen wir davon ausgehen, dass sich solche Probleme bis ins College und die Universität hineinziehen“, sagt Steelcase Bildungsforscher Andrew Kim. „Ein großes Problem ist, dass traditionelle Lernerfahrungen nicht mit den Arbeitsweisen des Gehirns korrespondieren – vor allem, wenn es um Aufmerksamkeit geht. Dieser Aspekt ist wesentlich, weil jedes Engagement mit Aufmerksamkeit beginnt.“

Jean-Pierre Berthet, Chief Digital Officer am Ecole Central de Lyon, vertritt denselben Standpunkt: „Traditionelles Lernen kann auch via Onlinekurse vermittelt werden. Wir müssen den Studierenden und Schülern schließlich Kompetenzen vermitteln und nicht nur starres Wissen.“ Aus diesem Grund hat die Ingenieursfakultät in Zusammenarbeit mit einer betriebswirtschaftlichen Fakultät ein LearnLab entwickelt, das mit seinen speziell für aktives Lernen konzipierten Umgebungen, dank der digitalen Tools selbst das Teilen von Inhalten mit anderen Fakultäten, Universitäten oder Experten ermöglicht.

Der Fokus des LearnLabs liegt dabei darauf, Studierenden Fähigkeiten wie Teamwork, Projektarbeit, Problemlösungskompetenzen und Kreativität zu vermitteln. Dabei können die Studierenden den Raum entsprechend ihrer Bedürfnisse schnell und einfach neu konfigurieren. Sie sind so während des Lernprozesses aktiv gefordert. Aktives Lernen innerhalb eines flexiblen Raumes fördert die Aufmerksamkeit der Studierenden. „Lehrende, die erst einmal im LearnLab unterrichtet haben, wollen unter keinen Umständen wieder zu den klassischen Unterrichtsraumkonzepten zurückkehren“, so Berthet.



Wer wie Kim und seine Steelcase WorkSpace Futures Forscherkollegen überall auf der Welt die Unterrichtsräume von Hochschulen besucht und die studentischen Verhaltensweisen beobachtet hat, der sieht, dass Studierende oft mehr zerstreut als aufmerksam sind. Sie reden im Unterricht mit Kommilitonen, nutzen Social Media, lesen und senden Textnachrichten und schenken ihren mobilen Geräten manchmal mehr Aufmerksamkeit als dem Geschehen im Raum. „Es gibt heute so viele Dinge, die um die Aufmerksamkeit konkurrieren, dass es wirklich schwierig ist, genau jene Aufmerksamkeit zu erhalten, aus der sich schließlich echtes Engagement entwickelt“, sagt Kim.

Der Aufbau studentischer Aufmerksamkeit beginnt mit dem Verständnis der wissenschaftlichen Hintergründe und der anschließenden Anwendung der gewonnenen Erkenntnisse auf Lernräume.

Auf der folgenden Seite finden Sie sieben Forschungsergebnisse zur Aufmerksamkeit und zum Lernen, die es wert sind, aufmerksam gelesen zu werden.

Nur die Hälfte der Schüler der Jahrgangsstufen 5 bis 12 fühlt sich mit ihrer Schule verbunden oder ist begeistert davon.

GALLUP



„Ein großes Problem ist, dass traditionelle Lernerfahrungen nicht mit den Arbeitsweisen des Gehirns korrespondieren – vor allem, wenn es um Aufmerksamkeit geht.“

ANDREW KIM
STEELCASE BILDUNGSFORSCHER

1

Aufmerksamkeit ist ein veränderliches Gut

Die durchschnittliche Aufmerksamkeitsspanne Studierender liegt bei rund 10 bis 15 Minuten, oder? Diese Zahlen werden zwar oft zitiert, tatsächlich gibt es hierfür aber keinerlei empirische Belege. Karen Wilson und James H. Korn haben diese Schätzwerte im Jahr 2008 ermittelt – vor allem auf Grundlage persönlicher Beobachtungen und Sekundärforschungsergebnissen.

Andere Forschungen zeigen während des Unterrichts andere Muster. Demnach beginnt die Aufmerksamkeit bereits 30 Sekunden nach Beginn der Vorlesung nachzulassen – was eine Art Eingewöhnungsphase widerspiegelt.

→ Ein deutliches Nachlassen der Aufmerksamkeit ließ sich auch 4,5-5 Minuten, 7-9 Minuten sowie 9-10 Minuten nach Vorlesungsbeginn beobachten.

→ Insgesamt war die Aufmerksamkeit mal größer und mal geringer, wobei die Tiefpunkte umso häufiger auftraten je weiter die Vorlesung voranschritt. Gegen Ende der Lehrveranstaltung kam es ca. alle 2 Minuten zu einem Aufmerksamkeitsseinbruch.

Aktuellen Forschungen zufolge können Menschen einer Sache zwischen 45 Minuten und eine Stunde lang mit voller Aufmerksamkeit folgen. Das erklärt vielleicht, warum viele Dinge genau so lange dauern: Fernsehfilme, Radiobeiträge, Schulstunden, Gottesdienste, Musik-CDs, ja selbst Mittagspausen. Doch egal, wozu Menschen theoretisch auch immer in der Lage sind – die Geschwindigkeit, mit der die Zuhörer einer langweiligen Vorlesung schläfrig werden zeigt, wie schwierig es ist, die ganze Aufmerksamkeit zu wecken und aufrechtzuerhalten.

Kim betont, dass die Aufmerksamkeit in Abhängigkeit verschiedener Faktoren schwankt: Sind die Inhalte schwierig und für die Studierenden relevant? Fördert die Lernumgebung die Konzentrationsfähigkeit? Wie ausgeprägt ist die Fähigkeit jedes einzelnen Studierenden, aufmerksam zu sein? Was Kim ermutigend findet ist die Beobachtung der WorkSpace Futures Forscher, dass die Aufmerksamkeit deutlich länger anhält, wenn aktive Lernkonzepte zum Einsatz kommen, die die Studierenden aktiv am Kurs beteiligen.

2

Aktives Lernen schafft Aufmerksamkeit

Die Beobachtungen von WorkSpace Futures werden bestätigt durch eine 2010 von Diane M. Bunce et.al. veröffentlichte Forschungsarbeit („How Long Can Students Pay Attention in Class?“), die traditionelle Vorlesungen mit aktiven Lernkonzepten vergleicht. Beispielsweise verzeichneten die Forscher während Phasen des aktiven Lernens generell weniger Aufmerksamkeitsseinbrüche. Weniger Tiefpunkte gab es bei Vorlesungen aber auch dann, wenn diese direkt auf praktische Vorführungen oder Übungen bzw. unmittelbar auf Fragen folgten – dieser Effekt war nicht spürbar, wenn Vorlesungen dem aktiven Lernen vorangingen. Das bedeutet, dass aktive Lernkonzepte gleich zwei Vorteile bieten: sie helfen die studentische Aufmerksamkeit zu gewinnen und können dazu beitragen, diese immer wieder aufs Neue zu wecken.

3

Neuheiten und Veränderungen erhalten Aufmerksamkeit

Wie der Kognitionswissenschaftler Daniel Willingham in seinem Buch „Why Don't Students Like School?“ schrieb: Veränderungen erhalten Aufmerksamkeit. Wenn draußen vor dem Fenster irgendetwas passiert, drehen sich sofort alle Köpfe dorthin. Vergleichbares geschieht, wenn Lehrer das Thema wechseln, neue Aktivitäten starten oder auf andere Weise den Lernprozess verändern. Auch dann „kommt die Aufmerksamkeit zurück – und mit ihr die neue Chance, hierfür Interesse zu gewinnen. Planen Sie Veränderungen bewusst ein und beobachten Sie das Aufmerksamkeitsniveau Ihrer Studierenden, um herauszufinden, ob Sie davon eher mehr oder weniger brauchen.“

Für unser Gehirn bietet das Erkennen von Veränderungen die Möglichkeit, gegenüber potenziell lebensgefährlichen Situationen wachsam zu bleiben. Wir versuchen ständig herauszufinden, was neu oder anders ist, und diese Neugier wird mit der Ausschüttung von Dopamin und Opioiden im Gehirn belohnt, die uns ein gutes Gefühl bescheren. Daher verbessern vielfältige Unterrichtsmaterialien und Pausen auch unsere Fähigkeit, aufmerksam zu sein. Eine Studie der Kennesaw State University fand in diesem Zusammenhang heraus, dass die Studierenden aufmerksamer waren, wenn die Professoren Quizfragen besprachen, neue Informationen präsentierten oder kurze Filme zeigten – mit anderen Worten: wenn sie Abwechslung boten.

Neuheiten und Veränderungen vereinfachen das Lernen aber auch noch auf andere Art. So verbessert es den Lernprozess, wenn wichtige Aspekte mit allen Sinnen wiederholt werden, weil Wiederholungen die Vernetzung zwischen den Neuronen stärken. Unsere visuellen, semantischen, sensorischen, motorischen und emotionalen neuronalen Netzwerke verfügen alle über jeweils eigene Speichersysteme. „Wir besitzen aber erstaunlich große Kapazitäten für visuelle Erinnerungen. Werden geschriebene oder gesprochene Informationen mit visuellen Informationen kombiniert, können wir uns besser erinnern“, sagt der Psychologe Louis Cozolino. „Und werden die sensorischen, physischen, emotionalen und kognitiven Netzwerke gleichermaßen miteinbezogen, dann steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass das Lernen außerhalb der Unterrichtsräume weitere Verbreitung findet.“

4

Körperliche Aktivität beflügelt das Gehirn

Neue Forschungen zeigen, dass Gymnastikübungen wichtige Gehirnstrukturen vergrößern und die kognitiven Fähigkeiten steigern können. Durch die Bewegungen gelangt mehr Sauerstoff ins Gehirn, was das Wachstum der Kapillaren und die Ausdifferenzierung des Frontallappens fördert. Körperliche Aktivitäten regen aber auch zur Bildung neuer Neuronen im Hippocampus an und verbessern die Aufmerksamkeit und das Gedächtnis. Schulen und Lehrkräfte sorgen traditionell dennoch dafür, dass die Schüler „sesshaft“ bleiben und setzen Stillsitzen mit größerer Aufmerksamkeit und Konzentration gleich.

Bewegung hilft den Lernenden, sich neu zu fokussieren und stärkt ihre Fähigkeit aufmerksam zu sein, berichten Traci Lengel und Michael S. Kuczala in ihrem Buch „The Kinesthetic Classroom: Teaching and Learning Through Movement“. Wenn sie zudem beim Lernen aufstehen dürfen, um sich zu bewegen, dann erhält das Gehirn jene Neuheiten und Veränderungen, die es so dringend braucht.

Schulen fangen gerade damit an, mehr körperliche Aktivitäten in den Unterrichtsalltag zu integrieren. In der Delany Connective High School in Sydney beispielsweise machen die Schüler jeden Morgen „Liegestütze fürs Gehirn“: fünf Minuten lange, tai-chi-artige Übungen, die den Blutkreislauf in Schwung bringen und die Konzentrationsfähigkeit verbessern.

5

Die Anordnung der Bestuhlung wirkt sich auf die Aufmerksamkeit aus

Die bereits erwähnte Studie der Kennesaw State University fand heraus, dass die Konzentrationsfähigkeit der Studierenden auch davon abhängt, wo im Raum sie sitzen. Demnach bleiben sie auf den Plätzen vorn oder in der Mitte des Raumes eher bei der Sache als weiter hinten, wo sie mehr abgelenkt werden. Aktive Lernräume, in denen die Studierenden ihre Stühle leicht verschieben und neu konfigurieren konnten, unterstützten sie außerdem dabei, fokussierter und aufmerksamer zu bleiben.

Unterrichtsräume mit mehreren „Bühnen“ (also ohne festgelegten Standort für den Dozenten), vielfältigen Präsentationsflächen und mobiler Bestuhlung bieten noch mehr Flexibilität. Hier können sich Lehrende und Lernende überall im Raum aufhalten, um den ganzen Kurs anzusprechen, Diskussionen zu führen oder Inhalte zu teilen. Es gibt kein Vorn oder Hinten im Unterrichtsraum, und weil die Studierenden ihren Standort im Raum und ihre Sitzposition jederzeit leicht verändern können, ist jeder Platz der potenziell beste Platz.

6

Das Umfeld beeinflusst das Denken

Das Lernen kann durch bestimmte Eigenschaften des Umfelds begünstigt oder behindert werden, sagt der Psychologe Louis Cozolino. „Ungeeignete Raumzuschnitte, schlechte Akustik, Außenlärm und schlechte Beleuchtung führen zu einem insgesamt niedrigeren Leistungsniveau.“ Selbst die Stühle der Studierenden können „die Blutversorgung des Gehirns und die kognitiven Fähigkeiten vermindern.“

„Individuelles Lernen erfordert eine hohe Konzentration. Und weil wir uns umso leichter ablenken lassen je schwieriger die Aufgaben sind, ist es wesentlich, solche Störungen von uns fernzuhalten“, sagt Steelcase Bildungsforscher Andrew Kim. Studierende benötigen Bereiche, wo sie vor ungewollten, die Konzentration störenden Ablenkungen und Außenreizen geschützt sind.

Es gibt aber auch Zeiten, in denen leichte Störungen aus dem Umfeld willkommen sind. Die Kehrseite des konzentrierten Denkens ist das diffuse Denken, das das Lernen und die Kreativität komplementär ergänzt. Beim diffusen Denken beginnen die Gedanken zu mäandrieren. „Ablenkungen bis zu einer gewissen Intensität können dem Gehirn helfen, frei umherzuschweifen, um dadurch neue Verbindungen zwischen verschiedenen Teilinformationen zu schaffen und neue Erkenntnisse und Einsichten zu entwickeln“ sagt Beatriz Arantes, Arbeitspsychologin und leitende Forscherin bei Steelcase WorkSpace Futures in Paris.

Studierenden muss es möglich sein, Ablenkungen entweder zu verhindern oder zu gewähren – je nachdem, ob sie eine wissenschaftliche Arbeit schreiben oder nach Sinneseindrücken für Inspirationen suchen.

7

Lernen im natürlichen Rhythmus

Das Bedürfnis nach Phasen der stillen Konzentration und der positiven Ablenkungen gibt es auch beim Lernen. Das Gehirn wird zwar oft als Denkmaschine betrachtet, die sich auf lineare Weise fortbewegt. In Wirklichkeit sind aber weder unser Körper noch unser Gehirn Maschinen, sondern Organismen, die natürlichen Rhythmen von Aktivitäten und Ruhepausen unterliegen.

Während des Schlafs fällt das Gehirn in einen „Rest-Activity Cycle“, in dem es insgesamt fünf Schlafstadien durchläuft. Unser Körper lässt untertags den gleichen Rhythmus erkennen, in dem er zwischen höheren und niedrigeren Aufmerksamkeitsniveaus hin und her wechselt. Unser Gehirn kann sich dabei nur so lange auf eine Aufgabe konzentrieren bis es die nächste Regenerationspause braucht. Erst danach ist es erneut in der Lage, Höchstleistungen zu vollbringen. Wer diesen Rhythmus ignoriert, wird schläfrig oder hungrig, verliert die Konzentration oder fängt an herumzuzappeln. Danach kommen Stresshormone ins Spiel, der präfrontale Cortex wird inaktiv, und am Ende können wir immer schlechter klar oder kreativ denken.

Forscher haben herausgefunden, dass Menschen produktiver sind, wenn sie diesem Rhythmus folgen. Zu beachten ist aber auch, dass Pausen zum Erholen und Regenerieren sowohl für den Körper und das Gehirn als auch für unsere Aufmerksamkeitsspanne unerlässlich sind. Das Arbeiten im Studienalltag ist ähnlich organisch strukturiert und unterliegt ebenfalls Rhythmen, die sich zu bestimmten Zeiten des Semesters, der Woche, ja selbst während einer Unterrichtsstunde wiederholen. „Die Berücksichtigung von Lernrhythmen sollte im pädagogischen Ansatz der Lehrenden und im Vorlesungsplan ebenso zum Ausdruck kommen wie in einer Vielfalt an Räumen, die sich für verschiedene Rhythmen eignen: z.B. Konzentration und Interaktion, Einzel- und Gruppenarbeit, sozialer Austausch und Regenerierung“, sagt Arantes. ○

Strategien zur Steigerung der studentischen Aufmerksamkeit

Die studentische Aufmerksamkeit in Lernräumen zu wecken und aufrechtzuerhalten erfordert Planungsansätze, die das Gehirn ebenso berücksichtigen wie den Körper. Die folgenden Anregungen basieren auf Forschungsarbeiten von Steelcase WorkSpace Futures an zahlreichen Universitäten.

Aktive Lernkonzepte fördern die Aufmerksamkeit und das Engagement der Studierenden eher als traditionelle passive Lernansätze. Ein Ökosystem aus aktiven Lernräumen unterstützt und integriert die Pädagogik ebenso wie die Technik und den Raum.

Mehr Auswahl- und Kontrollmöglichkeiten erhöhen die Motivation, sich am Unterrichtsgeschehen zu beteiligen. Flexible Lernumgebungen erlauben es Dozenten und Studierenden ihre Lernräume schnell an vielfältige Aktivitäten anzupassen.

Bewegung gibt Kraft. Vermeiden Sie starre unveränderliche Lernräume.

Bieten Sie Räume, die die Konzentration und das diffuse Denken unterstützen.

Ermöglichen Sie es den Studierenden, die Lernumgebung an aktuelle Bedürfnisse anzupassen.

Sorgen Sie für die bestmögliche Verknüpfung zwischen Lernenden und Lerninhalten. Konzipieren Sie Unterrichtsräume mit mehreren „Bühnen“ (anstatt mit einem Lehrerpult), vielfältigen Präsentationsflächen und mobiler Bestuhlung, damit die Studierenden ihre Aufmerksamkeit überall im Raum auf die Lerninhalte lenken können.

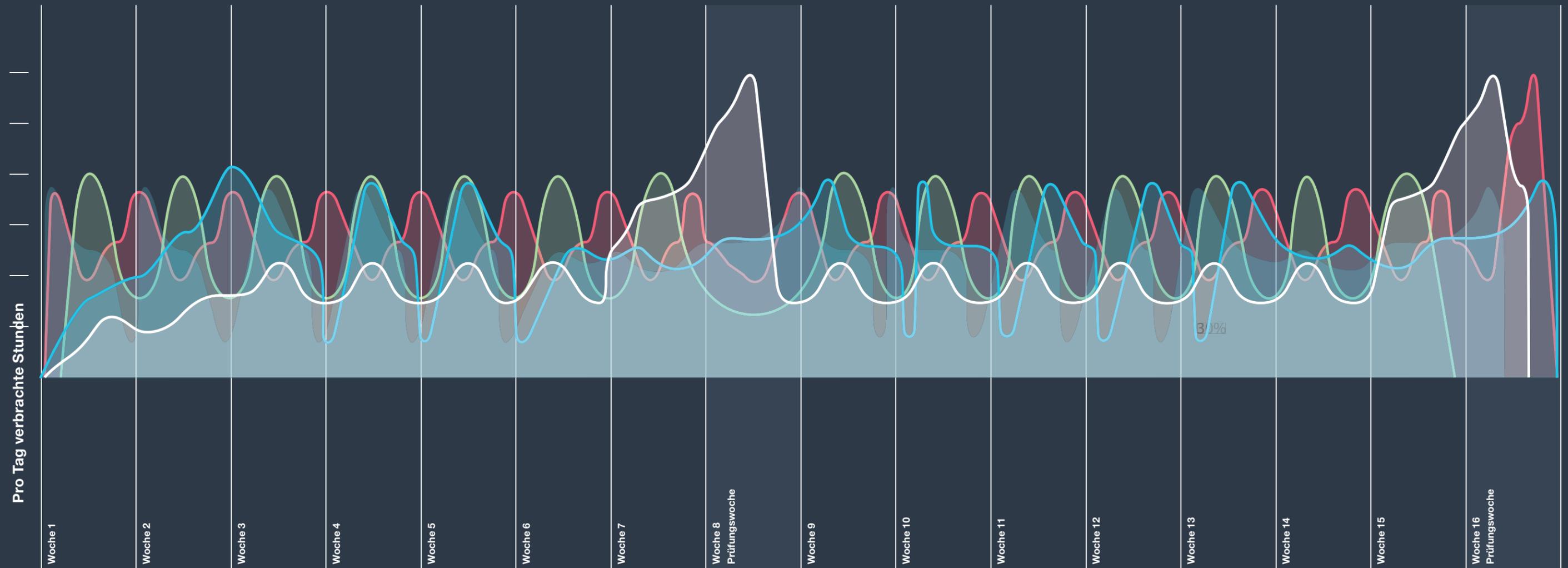
Berücksichtigen Sie den Rhythmus des Lernens. Formales Lernen ist nur eine von vielen Lernarten. Die Lernbedürfnisse und -verhaltensweisen der Studierenden können außerhalb der Unterrichtsräume stark voneinander abweichen. Eine große Bandbreite an flexiblen Räumen mit vielen Wahlmöglichkeiten sorgt dafür, dass jeder den jeweils besten Platz findet – egal, ob es um das konzentrierte Arbeiten, den informellen Austausch oder das soziale Lernen geht.

Lernen findet nicht nur in Vorlesungs- und Seminarräumen statt

Studentisches Lernen beinhaltet eine ganze Reihe unterschiedlicher Lernarten: informelle Zusammenarbeit, sozialer Austausch, konzentriertes Lernen, aber auch formales Lernen in Unterrichtsräumen.

Dieser Lernrhythmus verlangt nach einer großen Bandbreite an flexiblen Räumen mit vielen Wahlmöglichkeiten, die es allen Studierenden ermöglichen, den jeweils besten Platz zum Lernen zu finden.

Typisches Semester



Die unten stehende Grafik zeigt eine Prinzipdarstellung der Studierendenaktivitäten während eines typischen Semesters.

Zwischen den Bedürfnissen einer durchschnittlichen Woche und einer Prüfungswoche sind deutliche Unterschiede zu erkennen.

- Frontalunterricht
- informelle Zusammenarbeit
- sozialer Austausch
- konzentriertes Lernen

Eine durchschnittliche Woche während des Semesters

Im Verlauf des Semesters und insbesondere kurz vor den Prüfungen verbringen die Studierenden immer mehr Zeit mit konzentriertem Lernen. In den restlichen Wochen des Semesters verteilt sich ihre Zeit relativ gleichmäßig auf formales Lernen in Unterrichtsräumen, informelles Zusammenarbeiten und den sozialen Austausch mit Kommilitonen.

Prüfungszeit

Studierende brauchen daher eine große Bandbreite an Räumen mit vielen Wahlmöglichkeiten, die es allen ermöglicht, den jeweils besten Platz zum Lernen zu finden.

Umgedrehter Unterricht

In diesem für verschiedene Lernarten geeigneten Raum verbringen die Studierenden den größten Teil ihrer Unterrichtszeit mit individuellem aktivem Lernen, das die außerhalb des Klassenzimmers multimedial vermittelten Lerninhalte ergänzt.



Flexible Möblierungen ermuntern zu mehr Bewegung und unterstützen zahlreiche Unterrichtsaktivitäten. Kleine Gruppen sind ebenso möglich wie die Einbeziehung aller – je nachdem, welche Lernarten gewählt werden. Dozenten können sich im ganzen Raum frei bewegen.

- 1** Ein Eck-Arbeitsplatz mit Lounge-Sitzmöbeln bietet einen alternativen Ort zum Arbeiten allein oder mit Kommilitonen, während er zugleich zur Bewegung und zum Wechsel der Sitzpositionen animiert – was sich wiederum beides positiv auf das Aufmerksamkeitsniveau auswirkt.
- 2** Ausblicke ins Freie ermuntern zu diffusem Denken und lassen die Gedanken schweifen und neue neuronale Vernetzungen entstehen.
- 3** Eine zur Wand orientierte Arbeitsfläche mit Schalterstühlen bietet Platz zur Erledigung individueller Aufgaben, die nach hoher Konzentration verlangen.
- 4** Mit tragbaren Whiteboards können Lerninhalte überall im Raum präsentiert werden – das erhöht die Flexibilität des Raumes und vereinfacht den Informationsaustausch.

media:scape LearnLab

Das LearnLab integriert Möbel, Technik und Arbeitsmittel, um vielfältige Lehr- und Lernmethoden zu unterstützen – mithilfe einer einzigartigen X-Konfiguration und in Dreiecksform aufgestellten Bildschirmen, die allen Studierenden die optimale Sicht auf die präsentierten Lerninhalte ermöglichen. Da es bei diesem Raum kein Vorn oder Hinten gibt, können sich alle Studierenden gleichermaßen engagiert am Unterricht beteiligen.

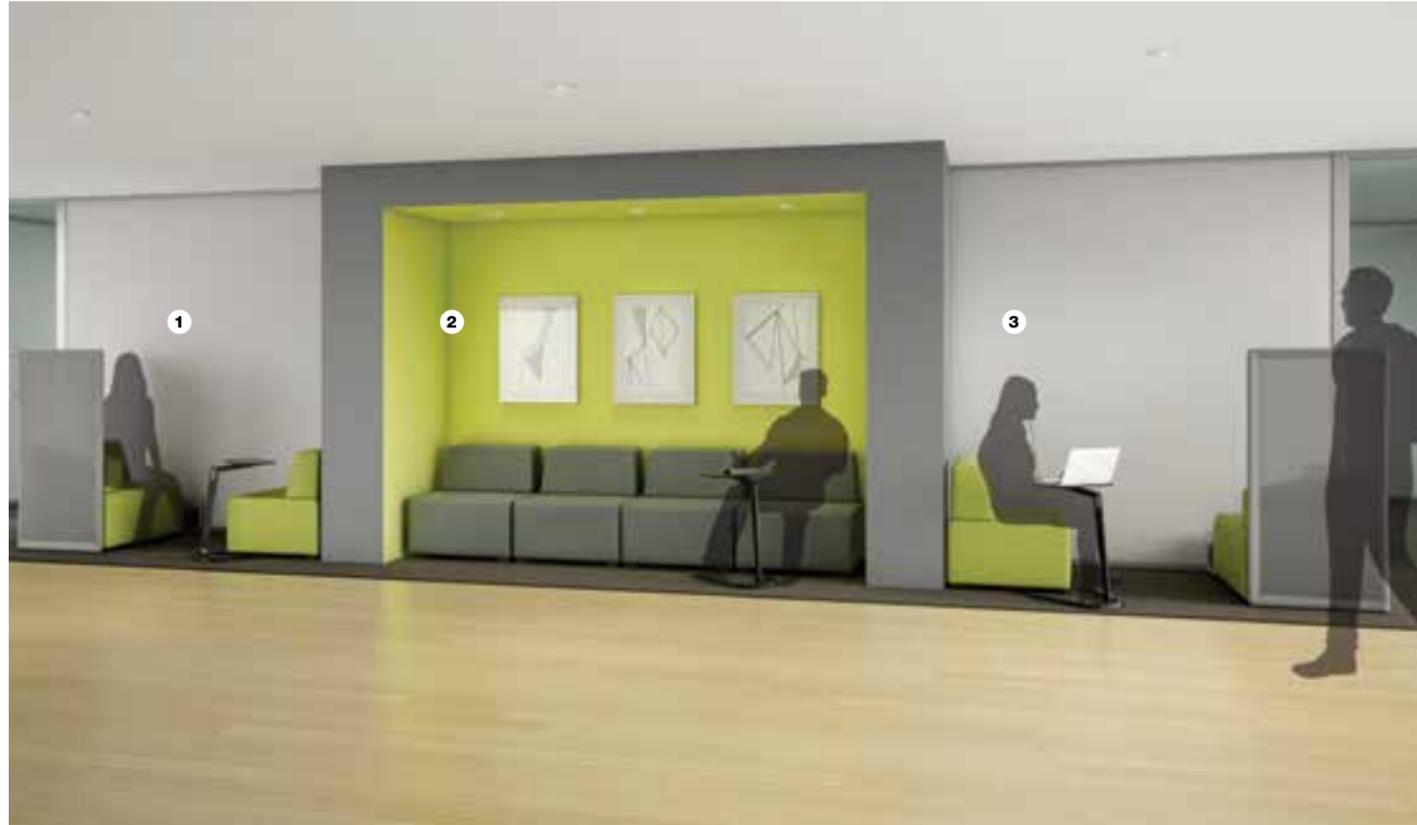


Die Möbelkonfiguration schafft optimale Sichtlinien und unterstützt unterschiedliche Unterrichtsaktivitäten – die Lerninhalte stehen dabei stets ebenso im Mittelpunkt wie das Aufrechterhalten der Aufmerksamkeit.

- 1** Gegenüberliegende Sitzplätze ermuntern zur Beteiligung am Unterricht und fördern die Zusammenarbeit.
- 2** Feststehende und tragbare Whiteboards und Präsentationsflächen machen Informationen dauerhaft sichtbar und erlauben es den Studierenden, Inhalte zu generieren, zu erfassen und zu teilen. Die Platzierung dieser Flächen am Rand des Raumes ermuntert zu mehr Bewegung und verbessert dadurch die Aufmerksamkeit.

In-between-Bereiche

In der Zeit zwischen den Vorlesungen dient dieser Bereich als informeller Treffpunkt, um in Ruhe Texte zu lesen, sich auf Prüfungen vorzubereiten oder um Zweiergespräche mit Dozenten oder Kommilitonen zu führen. Während den Vorlesungszeiten können auch hierher ausgelagerte Gruppenarbeiten oder Diskussionen stattfinden.



1-3 Die bequemen Arbeitsecken eignen sich hervorragend für Tätigkeiten, die ein hohes Maß an Konzentration und daher Ruhe erfordern.

Bibliothek

Diese bibliotheksähnliche Umgebung unterstützt die konzentrierte und teamorientierte Projektarbeit ebenso wie den sozialen Austausch. Die Nähe von offenen Flächen zu eher geschützten Bereichen erlaubt es den Studierenden, den Grad der Ablenkung individuell zu steuern.



1 Bencharbeitsplätze geben Studierenden die Möglichkeit, allein in der Nähe anderer zu arbeiten. Dadurch bleiben sie in Reichweite ihrer Kommilitonen und können bei Bedarf leicht auch Pausen einlegen.

2 Temporär nutzbare Ablageflächen sorgen dafür, dass sich die Studierenden auf ihre Arbeit konzentrieren können, ohne dabei von herumliegenden persönlichen Gegenständen gestört zu werden.

3 Geschützte Bereiche für einzelne Studierende halten äußere Störungen fern und bieten zugleich technische Unterstützung für jene Arbeiten, die ein hohes Maß an Konzentration erfordern.

4 Der Blick ins Freie ermöglicht Momente der geistigen Erfrischung und Inspiration, wenn die Studierenden ihrem Kopf eine Pause gönnen wollen.

Schreiben + Whiteboards: So wichtig wie nie zuvor



Es ist das goldene Zeitalter für die Präsentation von Inhalten – mithilfe von HD-Kameras und HD-Bildschirmen sowie einer Vielzahl an digitalen Geräten mit Touchscreens jeder Größe. Warum sind dann aber traditionelle Whiteboards beliebter denn je?

Sie sind Multitasker: Man kann auf ihnen schreiben, auf sie projizieren oder Materialien mit Magneten befestigen, es gibt sie in den unterschiedlichsten Größen, sie brauchen keinen Strom und sie sind kostengünstig. Was Whiteboards aber erst zu wirklich großartigen Lernmitteln macht, ist die Tatsache, dass sie Körper und Geist gleichermaßen in den Lernprozess involvieren.

Die Arbeit mit Whiteboards ist sowohl visuell als auch durch Bewegungen geprägt. So beansprucht der Akt des Schreibens oder Zeichnens die Nutzer körperlich und geistig – und das beflügelt das Lernen. Forschungen an der Indiana University haben beispielsweise ergeben, dass die neuronalen Aktivitäten bei Kindern, die mit der Hand schreiben, weitaus höher waren als bei Kindern, die nur auf Buchstaben schauten.

Eine besondere Beziehung zwischen der Hand und dem Gehirn haben auch Forscher der University of Washington ermittelt, und zwar dann, wenn Menschen Gedanken formen. Die Bewegungen der Finger aktivieren dabei Gehirnregionen, die mit dem Denken, der Sprache und dem Arbeitsgedächtnis zu tun haben.



Whiteboards bieten aber auch für Gruppen besondere Vorteile. So befreit uns das Aufschreiben von Informationen und Ideen von der Last, alle wichtigen Dinge im Kopf behalten zu müssen. Das Präsentieren von Inhalten hilft Gruppen aber auch dabei, einen gemeinsamen Wissensschatz zu bilden. Und schließlich können zwei oder drei Nutzer mit tragbaren Whiteboards auf einfache Weise Gedanken notieren, Zusammenhänge aufzeichnen und auf den Ideen der anderen aufbauen.

„Lernende kennen diese Forschungen und profitieren jeden Tag von den Vorteilen der Whiteboards. Und so ist es nicht überraschend, dass unsere Produkte immer weitere Verbreitung finden“, sagt Shawn Collins, Leiter des Bereichs New Business Development bei PolyVision, Hersteller des Whiteboard-Oberflächenmaterials CeramicSteel und Marktführer in dieser Branche.

Laut Collins werden Whiteboards in Schulen inzwischen auf viele neue Arten eingesetzt – immer populärer wird es beispielsweise, sie in Unterrichtsräumen auf verschiedenen Höhen für verschiedene Nutzer anzubringen. Eine Universität bestellte hingegen erst kürzlich einige 1,5m hohe Whiteboards, um sie sowohl im Sitzen als auch im Stehen verwenden zu können. Seitlich verschiebbare Whiteboards kommen zum Einsatz, wenn Inhalte schrittweise aufgedeckt werden sollen oder wenn gerade nicht genutzte Bildschirme zu verdecken sind. Es gibt aber auch Whiteboards mit individuell gefertigten Abmessungen, die als Sichtschutzelemente bei Prüfungen, als Präsentationsmittel oder zum Notieren von Informationen dienen.

Nicht zuletzt, weil sie nicht umständlich angeschlossen werden müssen und auch keine Apps zu öffnen sind, bieten Whiteboards oft den einfachsten und schnellsten Weg, um einen gerade passenden Moment zu nutzen, um die Aufmerksamkeit zu wecken oder um Menschen jeden Alters einzubinden. ○



Neue Lernerfolge

Dozenten helfen, aktives Lernen umzusetzen

Passive Lehrmethoden wie Frontalunterricht sind heute immer noch sehr dominant und die meisten Lernumgebungen auf diese Art zu Unterrichten zugeschnitten. Doch wieso ist das so? Wieso gestalten sich Vorlesungen nicht aktiver und teamorientierter?

Als Pädagogin und Forscherin weiß ich, dass Dozenten Veränderungen oft eher ablehnend gegenüber stehen. Ich weiß aber auch, dass sie sehr flexibel und anpassungsfähig sein können, denn sie werden mit Veränderungen geradezu bombardiert: Neue Regeln und Vorschriften, neue Anforderungen an den Unterricht, neue Standards, Richtlinien usw.

Derart überladen ist es nur natürlich, dass viele Dozenten aktives Lernen eher skeptisch betrachten. Aber wenn aktives Lernen wirklich ein Impulsgeber ist (woran ich fest glaube, weil zahlreiche Beweise es untermauern), wie kann Dozenten dann dabei geholfen werden, dies auch umzusetzen? Wie können Lernräume bei diesen Bemühungen helfen?

An Seminaren wie der School of Education an der Simon Fraser Universität in Burnaby, British Columbia, bekomme ich Antworten auf diese Fragen.

Dr. Kris Magnusson, Dekanin der Schule, ist der Meinung, dass Seminare und Universitäten beginnen sollten, Befragungen und Einführungskurse, wie sie in den ersten beiden Jahren üblich sind, zu überdenken. „Es geht bei solchen Veranstaltungen um regelrechtes Ausmerzen. Sie finden normalerweise in großen Hörsälen statt, mit abgestuften Sitzreihen, einem Podium und einer Leinwand, sodass der Lehrende auf eine einzige Art des Unterrichts beschränkt ist. Die Studierenden werden von allen Richtungen zugehörnt. Wenn sie weitermachen, kommen sie in kleinere Kurse mit mehr Interaktion und Diskussion. Das ist alles falsch.“

„Wir sollten nicht Ausziehen; wir sollten versuchen, Studierende in unsere Fachbereiche zu locken. Die Art und Weise wie das Material präsentiert und strukturiert wird, und das Umfeld in dem das geschieht, sollte so ausgelegt sein, dass es mitreißend wirkt. Wenn die Studierenden sich begeistern lassen, können sie tiefer in die Materie eintauchen und mehr lernen.“

Für Einführungskurse mit üblicherweise umfangreichen Fachbereichen und einer Vielzahl an Studenten hat Dr. Magnusson verschiedene Lösungsvorschläge. Einer ist das sogenannte hybrides Lernen: „Vorlesungen

sind kein von Natur aus schlechter Ansatz, aber es ist eben nur eine Form der Wissensvermittlung. Benutzen Sie Medien, das Internet und interaktive Erfahrungen, um eindrucksvolle Einführungen zu geben und persönliches Erleben zu vermitteln.“

Aktives Lernen in größeren Einheiten ist möglich und notwendig. „Es fördert das Engagement für die Wissenserweiterung jedes Einzelnen. Hierbei ist auch physischer Raum wichtig: Wenn Tische und Stühle angeschraubt und unbeweglich sind, ist das auf eine Art sehr praktisch, andererseits aber auch sehr ineffektiv. Man sollte bewegliche und bequeme Möbel (Tische und Sitzgelegenheiten) haben, die die Studierenden zum Diskutieren anregen, sie in Kontakt miteinander bringen und die gemeinsame Arbeit in kleinen Gruppen angenehmer machen.“

Eine kurze Zusammenfassung einiger der Vorschläge von Kris Magnusson:

- Vertrauen Sie der mitreißenden Kraft des aktiven Lernens
- Ermutigen und schulen Sie Dozenten, aktives Lernen in ihrer Pädagogik einzusetzen; Flexibilität ist Einstellungssache
- Stellen Sie Räume zur Verfügung, die den Studierenden signalisieren: Dies ist ein Ort, an dem Studierende aktiv sind. Verzichteten Sie z.B. auf die Sitzreihen in den Hörsälen, führen Sie bewegliche Tische und Stühle ein und schaffen Sie damit mehrere „Bühnen“.
- Lösen Sie die festgeschraubten Sitze von den Böden, sodass sich die Studierenden bewegen, miteinander in Verbindung treten und zusammenarbeiten können
- Nutzen Sie die Technik, um eine webbasierte Version der Kurse anzubieten und betrachten Sie die Vorlesungen als „Grundsatzreden“ wie Meilensteine im Semester
- Gliedern Sie das Semester durch kleine Gruppendiskussionen und Gruppenprojekte

Um noch mehr darüber zu erfahren, wie man Lehrkräften helfen kann das aktive Lernen umzusetzen, lesen Sie die Geschichte zum Ohalo College im israelischen Katzrin (S. 48) und die Fallstudie zum University College of Financial Studies (S. 54). ○



Dr. Lennie Scott-Webber, Director Education Environments bei Steelcase Education

Ich habe viele Jahre damit verbracht, Lernumgebungen zu erforschen. Dabei erlebte ich mehr Lernumgebungen von innen als ich zählen kann. Meine Leidenschaft und mein Beruf ist es, den Menschen die Zusammenhänge zwischen Räumen und Verhaltensweisen verständlich zu machen, aber auch, Lernräume zu schaffen, die neue Lehr- und Lernarten tatsächlich unterstützen.

Sie haben Ideen oder Fragen? Schreiben Sie eine E-Mail an lscottwe@steelcase.com oder twittern Sie an [@Lennie_SW](https://twitter.com/Lennie_SW).



Lernende Lehrende

Eine israelische Fachschule für Lehrer
ist begeistert vom aktiven Lernen

Dr. Shimon Amar, Rektor der Ohalo Hochschule für Lehrberufe im israelischen Katzrin, weiß aus erster Hand von der Unzufriedenheit der Arbeitgeber über junge Studienabgänger. Bevor er vor vier Jahren an die Hochschule kam, war er Leiter der Organisationsentwicklung bei Intel, und kam zum Schluss, dass traditionelle Lehransätze nicht zielführend sind.

„Studenten schaffen es nicht, die Arbeit zu leisten, die von ihnen erwartet wird. Traditionelle Lehransätze sind zu künstlich und bieten ein Umfeld, das mit dem Arbeitsumfeld im Beruf überhaupt nichts zu tun hat.“

Mit neuen Unterrichtsräumen für aktives Lernen und neuen Lehransätzen wollen Amar und seine Mitarbeiter eine neue Generation von Lehrern – und damit auch eine neue Generation an Studierenden – fit für das 21. Jahrhundert machen. Diese dynamischen neuen Lernräume ziehen nicht nur Dozenten, sondern auch Studierende an die Ohalo Hochschule, eine von mehr als zwei Dutzend vergleichbaren Einrichtungen in Israel.

„Unterrichtsräume müssen dynamisch, mobil und schnell adaptierbar sein“, sagt Amar. „Sie müssen sofort veränderbar sein und zudem angepasst werden können an das Lernen, und an das, was man sich als Ergebnis dieses Lernens erwartet.“



„Wir bilden hier eine neue Generation von Pädagogen aus, und helfen den Studierenden, mit den Herausforderungen der modernen Welt zurechtzukommen.“

Dr. Aviva Dan unterrichtete als eine der ersten Dozentinnen in den neuen Lernumgebungen, und auch für sie war der Schritt weg von den traditionellen Lehrkonzepten nicht einfach. Gleichzeitig freut sie sich aber auf die Chance, jungen Lehrern etwas mitgeben zu können. „Wir bilden hier eine neue Generation von Pädagogen aus, und helfen den Studierenden, mit den Herausforderungen der modernen Welt und den Ansprüchen einer dynamischen Gesellschaft zurechtzukommen.“

Ein großer Raum beherbergt üblicherweise eine Klasse mit rund 100 Studierenden und 3 Lehrenden, wobei das Rauml原因 nie über längere Zeiträume gleich bleibt. Im Gegenteil: die Möblierung wird regelmäßig neu konfiguriert. Studierende halten sich die meiste Zeit in kleinen Teams oder in Zweiergruppen auf, bearbeiten Projekte und führen Gruppendiskussionen.

Kleinere Unterrichtsräume sind flexibel genug, um sowohl für aktive Lehrkonzepte als auch für traditionelle Vorlesungen geeignet zu sein. Das unterstützt nicht nur vielfältige Arten der Unterrichtsgestaltung. Vielmehr sollen Dozenten, die nicht mit aktivem Lernen vertraut sind, dadurch die Möglichkeit erhalten, sich schrittweise an dieses Lehrkonzept anzunähern.

Jede Lernumgebung kann einzeln oder in Kombination mit anderen Zimmern genutzt werden. Die Kurse wandern dabei oft von einem kleinen Raum zum nächsten – je nachdem, ob z.B. das problembasierte Lernen oder die Zusammenarbeit im kleinen Kreis mit media:scape im Mittelpunkt steht.

In den größeren Klassenzimmern finden derartige Wechsel mit fließenden Übergängen innerhalb des Raumes statt. „Wir müssen das Zimmer nicht verlassen, sondern entscheiden selbst darüber, wann



und wie wir dieses Zimmer physisch, geistig oder emotional anders nutzen wollen. Solche Freiheiten machen es möglich, dass sich etwas weiterentwickelt. Und ist dies erst einmal der Fall, dann gelangt man auch auf ein höheres Kompetenzniveau“ sagt Amar.

Schon bald nachdem die neuen Räume fertig waren, initiierte die Hochschule eine Konferenz für Dozenten anderer Bildungseinrichtungen der Region. Amar hielt viele während dieser Veranstaltung geäußerten Fragen und Bedenken fest. „Wir bekamen einige kritische Äußerungen über die neuen Räume zu hören: „Sie sind nicht skalierbar. Technik lässt sich nicht integrieren. Hierbei handelt es sich gar nicht um richtige Unterrichtsräume.“

„Doch schon bald bekamen wir viele Anfragen für Besichtigungen. Und zwei oder drei Monate später hörten wir von anderen Einrichtungen, die ähnliche Unterrichtsräume planten. Heute wollen alle von uns lernen – was wir gemacht haben und wie wir es gemacht haben. Das Lehren wird sich dadurch wirklich verändern.“



Neue Lernerfahrungen ermöglichen

Um ihre Vision Realität werden zu lassen, arbeitete die Ohalo Hochschule bei der Konzeption und Ausstattung der Lernumgebungen für aktives Lernen eng mit Steelcase zusammen.



Auditorium

Geeignet für bis zu 120 Studierende, für die 3 gleichzeitig arbeitende Dozenten zuständig sind.



Vorlesungsraum

Geeignet für bis zu 36 Studierende, und leicht umkonfigurierbar, um verschiedene Lehr- und Lernarten zu unterstützen.



Kleiner Vorlesungsraum

Geeignet für bis zu 16 Studierende, und leicht umkonfigurierbar, um verschiedene Lernarten zu unterstützen.



LearnLab™

Geeignet für bis zu 28 Studierende; beseitigt Barrieren, um dadurch den gleichberechtigten Austausch von Informationen zu ermöglichen.

Steelcase
EDUCATION

Wir kooperieren mit führenden Bildungseinrichtungen, um leistungsfähige aktive Lernräume zu schaffen, die die Mitarbeit und den Lernerfolg der Studierenden verbessern.



© 2016 Steelcase Inc. All rights reserved. Trademarks used herein are the property of Steelcase Inc. or of their respective owners.

Das Lernen hat sich weiterentwickelt. Ihr Unterrichtsraum auch?

Zur Optimierung des studentischen Lernerfolgs müssen Klassenzimmer sowohl generative Aktivitäten als auch das kollegiale Lernen unterstützen – beides findet insbesondere in Umgebungen für integriertes Lernen weite Verbreitung. Wir schaffen Lernräume, die das Problemlösen, die Kommunikation und die Zusammenarbeit fördern – jene Fähigkeiten, die heute von Studierenden verlangt werden.

Erfahren Sie mehr über unsere Forschungen: [Steelcase.com/blendedlearning](https://www.steelcase.com/blendedlearning)

Steelcase
EDUCATION

Ein Campus für aktives Lernen

Vielseitigkeit und aktives Lernen: das sind die charakteristischen Merkmale des neuen Campus des University College of Financial Studies (CUNEF) in Madrid – eine der führenden Wirtschaftsuniversitäten, die nun auch an der Spitze des aktiven Lernens steht.

Die Art und Weise, wie Studierende an dieser Hochschule lernen, nähert sich immer mehr der Arbeitsweise der Unternehmen in der Kreativindustrie an, wo ein Mix aus Teamarbeits- und Rückzugsbereichen dazu beiträgt, die Menschen produktiver und motivierter werden zu lassen – was letztlich auch den wirtschaftlichen Erfolg steigert.

Mit dem Ziel, ganz bewusst mit den traditionellen Konzepten für Bildungsbauten zu brechen, hat sich das University College of Financial Studies vor zwei Jahren dazu entschlossen, seine Gebäude umzubauen. Dadurch sollten die Studierenden optimale Räume erhalten, die ihre Talente fördern und weiterentwickeln – egal, ob innerhalb oder außerhalb der Lernumgebungen, in der Cafeteria oder in den Fluren.

„Am Anfang der Überlegungen zum Umbau unserer Einrichtung stand das Ziel, einen innovativen Campus zu schaffen – inhaltlich, aber auch in Bezug auf seine Gestaltung. Einen Campus, auf dem die Studierenden erfolgreich sein können, und auf dem sie den ganzen Tag bleiben wollen, um sich mit Kommilitonen und Dozenten auszutauschen – in einem freundlichen, einladenden und inspirierenden Umfeld, das genau ihren Lernbedürfnissen entspricht“, sagt Macarena Gómez, Rektorin des CUNEF. Um es kurz zu machen: Dieses Ziel wurde erreicht. Heute verfügen die Einrichtungen über längere Öffnungszeiten als allgemein üblich, und auch die tägliche Auslastung hat sich verdoppelt.



Die Flexibilität des großen Hörsaals bietet Raum für unterschiedlichste Nutzungen: Konferenzen mit bis zu 300 Teilnehmern, Prüfungen und – dank der Trennwandelemente – auch Teamarbeit in Kleingruppen.

Räume zum Lernen

Jeder Bereich der Universität erhielt einen Raum, der sich nicht nur für Interaktionen der Studierenden eignete, sondern auch für Gruppenarbeiten, für konzentrierte Projektarbeiten oder für den Wissensaustausch mit Kommilitonen oder Dozenten – in einem lockeren Umfeld, dessen Gestaltung das Lernen gezielt unterstützt. Aus diesem Grund wurden alle Bereiche mit einer modularen Möblierung und einer geeigneten Verbindungstechnik ausgestattet – ebenso wie die Bibliothek, die Hörsäle, die Cafeteria und die Büros. All diese Orte sind ideal zum Studieren, zum sozialen Austausch, zum Entspannen und zur Ausbildung von Beziehungen, die das Entstehen einer besonderen Campusatmosphäre fördern.

Die Unterrichtsräume sind ausgestattet z.B. mit Node Stühlen, die aktives Lernen unterstützen. Das Konzept der inhaltlichen und gestalterischen Vielfalt spiegelt sich in den Raumlayouts der Lernumgebungen, da diese in besonderer Weise von den Lernstoffen und den Lehrmethoden geprägt sind. Manche Räume ermöglichen vor allem Frontalunterricht mit hohen Studentenzahlen, während andere eher gemeinsames und interaktives Lernen fördern. In beiden Fällen lag das wichtigste Ziel darin, jedem Studierenden mithilfe einer modular konzipierten Möblierung einen optimalen Platz im Unterrichtsraum zu bieten – mit perfekten Sichtverhältnissen und der Möglichkeit Fragen zu stellen oder das Wissen mit anderen zu teilen.

Die als Workcafé bezeichnete Cafeteria entwickelte sich zu einem der beliebtesten Orte auf dem Campus, vielleicht sogar zu dessen Herz. Sie wird jeden Tag von hunderten Studierenden

genutzt: zum Essen und Ausruhen ebenso wie zum aktiven Lernen. „Dort gibt es Bereiche, die speziell für konzentriertes Arbeiten bzw. für kleine Gruppen geeignet sind“, sagt Macarena Gómez. Für ein hohes Maß an Privatsphäre sorgen dabei z.B. die Möbel der Bix Familie, die in informellen Bereichen halbprivate Räume ausbilden und darüber hinaus Strom- und Datenanschlüsse bieten. „Am Ende entstand ein Ort, den die Studierenden nicht nur zum Mittagessen oder zum Kaffeetrinken aufsuchen, sondern auch, um mit Kommilitonen zu lernen, sich mit Dozenten zu besprechen oder einfach nur, um konzentriert allein an einem Projekt zu arbeiten.“

Der Hörsaal liegt in der ehemaligen Kapelle des Komplexes, wo sich auch die Bibliothek befindet. Beide Nutzungen lassen sich bedarfsweise durch Öffnen von Glastrennwänden, Schiebewänden sowie durch den Einsatz mobiler Möbel überlagern. Vielfältige Möglichkeiten bietet die Bibliothek nicht zuletzt auch wegen der Quivi Stühle, die bei Prüfungen zum Einsatz kommen, sich aber auch leicht für Gruppenarbeiten umkonfigurieren lassen. Hinzu kommen einige Arbeitsräume mit media:scape Konfigurationen.

Die Ruhebereiche und Verkehrsflächen (Flure, Eingangshallen etc.) der Universität basieren auf dem gleichen Gestaltungsansatz. Zum Einsatz kam ein Möbelsystem, das die Nutzung von mobilen elektronischen Geräten unterstützt, und das sich – je nach Anforderung – zugleich sowohl für die Zusammenarbeit der Studierenden als auch für mehr Privatsphäre einsetzen lässt. Die Vorgabe, ein Gesamtgestaltungskonzept zu entwickeln, nach dem sich jeder Raum zum Lernen, zum sozialen Austausch und zum Arbeiten eignen sollte, brachte Steelcase dazu, sich auf das Thema Vielfalt zu fokussieren – bei Innenräumen wie auch bei Außenräumen. Auf diese Weise entstanden Räume, in denen Studierende arbeiten, sich treffen und Projekte besprechen, oder sich in der Cafeteria, den Fluren, der Bibliothek oder im Campus Garten auf den Unterricht vorbereiten können. Ergebnis ist ein flexibler Campus, der neue Technologien integriert, Vernetzung und Erreichbarkeit ermöglicht, die neuesten Trends zum aktiven Lernen berücksichtigt und den Studierenden wahres Universitätsleben bietet. ◦



„Dort gibt es Bereiche, die speziell für konzentriertes Arbeiten bzw. für kleine Gruppen geeignet sind“



Alle Universitätsbereiche erhielten Räume, die den Studenten als Treffpunkte dienen, sich zugleich aber auch für Gruppenarbeiten, konzentriertes Lernen und den Wissensaustausch eignen.





EINE POSITIVE PROGNOSE

PATIENTENZIMMER

Treffen mit Jenny. Als sie vor ein paar Monaten ihr zweites Kind bekam war sie ebenso erschöpft wie begeistert. Dank der neuen Krankenhausleitlinien blieb ihr Baby Carson im gleichen Raum, den es auch zur Versorgung durch die Schwestern nie verließ. Der Raum war ständig voller wohlmeinender Familienmitglieder, aber auch voll von Geräten für medizinisches Monitoring. Alles was Jenny wollte, war ein wenig Ruhe – und dass die Geräte nicht andauernd ihr Baby aufweckten.

Treffen mit Meredith. In der Zeit bevor ihre Mutter an Krebs starb, lebte Meredith praktisch im Krankenhaus, um sicher zu sein, dass sie dort nie allein war. Hierfür musste sie harte Kompromisse eingehen. Sie hatte kaum Zeit für ihren Mann, oder ihren Hund, oder ihren Job. Was sie nicht erwartet hatte, war, dass sie all diese Kompromisse nur machen musste, um im Patientenzimmer ihrer Mutter wenigstens den Anschein von Normalität zu erwecken.

Treffen mit Ansley. Als Krankenschwester einer orthopädischen Abteilung ist Ansley ständig dabei, ihre Patienten zu untersuchen und sie zu mehr Bewegung anzuregen. Sie führt gern persönliche Gespräche mit ihnen, doch mit den Rollatoren und Rollstühlen ist es nicht immer einfach, bis an ihre Betten durchzukommen – wenn sie überhaupt welche finden kann.

Das Patientenzimmer, dieser oft überbelegte und doch unterdurchschnittlich leistungsfähige Raum, befindet sich in einer längst überfälligen Erneuerungsphase. Die nächste Generation der gerade gebauten oder umgebauten Patientenzimmer wird integrierte technische Komponenten beinhalten, die den Patienten und Angehörigen als Kommunikations- und Lernmittel zur Verfügung stehen.

Was diese Tendenz beflügelt:

- 1 Ein Bauboom im Krankenhaussektor in den letzten Jahren sowie zahlreiche Modernisierungen bestehender Einrichtungen führten zur Einrichtung tausender neuer Räume.
- 2 Behandlungsfehler, die Infektionsbekämpfung und Verletzungen beim Klinikpersonal erfordern sicherere und effizientere Patientenzimmer.
- 3 Neue Gesetze verknüpfen die Heilungserfolge und die Zufriedenheit der Patienten mit den Kostenerstattungssätzen der Krankenkassen, sodass heute jeder Quadratmeter profitabel genutzt werden muss.
- 4 Nachdem ambulante Behandlungen immer beliebter, aber auch immer komplexer werden, zeigen stationär aufgenommene Patienten immer akutere Symptome – Räume müssen in der Lage sein, die daraus resultierenden Pflegebedürfnisse zu erfüllen.
- 5 Viele Jahre der Forschung bestätigen, dass die Patientenzimmer eine sehr wichtige und doch oft weitgehend übersehene Rolle bei den Heilungserfolgen spielen. Dieser Forschungsstand wird dazu führen, dass die Patientenzimmer von morgen über eine Art eingebaute Fähigkeit verfügen, flexibel auf die Zukunft zu reagieren.

Auf dem heutigen Forschungsstand aufbauen

Egal, ob von Seiten der Hochschulforschung, des Krankenhausmanagements, der Innovationsberatung oder der Hersteller von Ausstattungen und Möbeln – das Patientenzimmer der Zukunft steht im Mittelpunkt vieler intensiver Forschungen. Aber auch Architekten, Designer, Patienten und das Krankenhauspersonal haben ihren Einfluss auf den Heilungsprozess verstanden. Heute gibt es eine breite Basis an Forschungsergebnissen. So zeigen zahlreiche Studien, dass gut gestaltete Räume oft zu verbesserten Zufriedenheitszahlen, weniger Unfällen, geringeren Infektionsraten, kürzeren Patientenaufenthalten und auch zum Rückgang des Schmerzmittelbedarfs führen. Was früher nur hehre Theorie war, zählt inzwischen zunehmend zur allgemeinen Planungspraxis.

„Mehr als je zuvor sind Patientenzimmer weit mehr als nur Räume für Betten und medizinische Gerätschaften“, sagt Michelle Ossmann, Director Healthcare Environments bei Steelcase. „Das Patientenzimmer ist ein Ort, an dem für die Patienten, die Angehörigen und das Krankenhauspersonal alles stimmen muss. Wenn man auf wissenschaftlichen Erkenntnissen basierende Gestaltungsprinzipien anwendet und wirklich versucht, nutzerorientierte Räume zu schaffen, dann werden am Ende alle Beteiligten profitieren.“

Sicherheit zuerst

Die Sicherheit der Patienten steht bei jedem Krankenhausbetreiber an erster Stelle, und das aus gutem Grund. Behandlungsfehler und krankenhausbedingte Infektionen zählen in den USA zu den häufigsten Todesursachen. Hier kommt es bei einem von 20 Patienten zu einer Infektion, was nach Angaben des Centers for Disease Control and Prevention jährliche Kosten von mehr als zehn Milliarden US-Dollar verursacht. Auch Europa ist nicht immun. Hier kommt es bei einem von 19 Patienten zu mindestens einer krankenhausbedingten Infektion pro Jahr, was sich nach Angaben des European Centre for Diseases Prevention and Control zu insgesamt fast 3,2 Millionen Fällen aufsummiert.

Diese Übertragungsrate hängt unmittelbar damit zusammen, dass sich das Krankenhauspersonal weder konsequent die Hände desinfiziert noch den Kontakt zu exponierten Flächen meidet. Die Raumgestaltung kann zur Infektionsbekämpfung beitragen:

- durch eine besondere Zone am Zimmereingang, die über ein Waschbecken mit Händedesinfektionsmittel verfügt, um so dem Personal das sorgfältige Händewaschen zu erleichtern.
- durch den Einsatz von Materialien und Oberflächen, die leicht zu reinigen und zu pflegen sind – egal, ob es dabei um hochwertige Polsterstoffe oder feste Möbeloberflächen geht.

Letztlich geht es aber um mehr als nur das Händewaschen und leicht zu reinigende Oberflächen. Mindestens die gleiche Priorität hat auch eine Gestaltung, die gezielt dazu beiträgt, Patientenstürze zu vermeiden – z.B. durch den schwellenlosen Zugang zum Bad, oder durch Ruhesessel, die das sichere Aufstehen ohne fremde Hilfe ermöglichen. Stürze zählen zu den häufigsten unerwünschten Zwischenfällen in Krankenhäusern überall auf der Welt: bis zu zwanzig Prozent der Patienten stürzen während ihres Aufenthalts mindestens ein Mal. Ein Bericht der Agency for Healthcare Research and Quality hat 2013 herausgefunden, dass in den USA jedes Jahr zwischen 700.000 und 1 Million Menschen im Krankenhaus stürzen, und dass rund ein Drittel dieser Fälle vermeidbar gewesen wäre. Fast die Hälfte der gestürzten Patienten erleidet Verletzungen, die von Prellungen bis hin zu Knochenbrüchen reichen. Nutzerorientierte Gestaltungskonzepte können die Mobilität der Patienten erhöhen und potenzielle Hindernisse für eine sichere Behandlung beseitigen.



Neben der Patientensicherheit spielt auch die Gesundheit des Klinikpersonals eine große Rolle. Ein Bericht der Weltgesundheitsorganisation stellt z.B. fest, dass 37 Prozent der Rückenbeschwerden berufsbedingt sind, und dass Arbeitskräfte des Gesundheitswesens hierfür besonders anfällig sind. Entsprechend zeigen neue Studien des US-Arbeitsministeriums, dass Pflegekräfte gut dreimal so oft an Rückenschmerzen leiden wie alle anderen Berufsgruppen. Dieses Leiden lässt sich vor allem zurückführen auf das wiederholte manuelle Heben schwerer Lasten bei der Patientenpflege sowie auf ungünstige Körperhaltungen. Raumgestaltungen, die mechanische Hebevorrichtungen integrieren oder dem Personal einen Patientenumgang ohne unbequeme oder potenziell schädliche Haltungen ermöglichen, können dazu beitragen, die Häufigkeit von arbeitsplatzbedingten Rückenschmerzen zu reduzieren.

Der multifunktionale Raum

Für Patienten ist es ein Ort Genesung, Schlaf- und Esszimmer. Pflegekräften dient er vor allem als Arbeitsplatz, und für Angehörige ist es meistens Wohnzimmer, manchmal aber auch Gästezimmer oder Büro. Diese konkurrierenden Ansprüche an das Patientenzimmer überdehnen seine Möglichkeiten und erzeugen Spannungen zwischen den Nutzergruppen. Nicht zuletzt, weil die durchschnittlich 28 Quadratmeter großen Patientenzimmer über keinerlei Raumreserven verfügen, ist Multifunktionalität wesentlich.

Fragen Sie Jenny, die erst vor ein paar Monaten ihr zweites Kind bekam, einen Sohn. Die Erfahrungen, die sie in ihrem Patientenzimmer nach einer komplizierten Geburt machte, waren in fast jeder Hinsicht unbefriedigend. Die neue Krankenhausleitlinie des „Rooming-in“ bedeutete, dass der kleine Carson nie den Raum der Mutter verließ, was zu einer gewissen räumliche Enge führte. Hinzu kam, dass die neuen, in der Wandleiste montierten Bildschirme der elektronischen Patientenakte immer wieder unvermittelt aufleuchteten und dabei jedes Mal das

Baby aufweckten. Kein Wunder, dass sie am Ende unter ernsthaftem Schlafentzug litt. „Ich konnte mein Smartphone nicht aufladen und ich kam nicht an mein Wasserglas auf dem Tisch ohne jemanden zu fragen, und ich hatte keine Ahnung wo meine persönlichen Sachen verstaut waren. Ich hatte das Gefühl, jegliche Kontrolle verloren zu haben“, berichtet Jenny. „Das Zimmer hat nicht zu meiner Genesung beigetragen.“

Durch die Gestaltung von Patientenzimmern, die nicht nur den Heilungsprozess fördern, sondern auch modernen Komfort und erholsame Ruhe bieten, verbessert sich der Krankenhausalltag der Patienten, und negative Erfahrungen wie jene von Jenny werden seltener.

Zum Informationsaustausch anregen

Es gibt wenige Dinge, die so angstbesetzt sind wie ernste medizinische Probleme. Das Lehren und Lernen kann wesentlich dazu beitragen, diese Sorgen abzumildern. Patienten, Ärzte und Angehörige tauschen in diesem Zusammenhang viele wertvolle Informationen aus – nur eben leider nicht immer zur gleichen Zeit. Umso wichtiger ist es daher, Gestaltungselemente einzusetzen, die die Kommunikation fördern.

Ärzte, Patienten und Angehörige erwarten einen immer persönlicheren, aber auch immer regelmäßigeren Informationsaustausch. Die Qualität dieser Interaktionen kann vom räumlichen Umfeld maßgeblich beeinflusst werden. Ein Arzt, der häufig Patienten und Angehörige über radiologische Verfahren berät, hat kürzlich beschrieben, wie das Krankenhaus, in dem er arbeitet, nicht zum Abschluss der Renovierungsarbeiten in den Patientenzimmern kommt. „Rund 85 Prozent meiner Zeit muss ich vor den Betten stehen, um mit dem Patienten zu sprechen, weil in den zumeist nicht renovierten Zimmern keine Stühle vorhanden sind. So habe ich keine Möglichkeiten, den Menschen auf Augenhöhe zu begegnen.“



Eine Frau, deren Mutter nach mehreren Wochen im Krankenhaus an Krebs starb, machte ganz ähnliche Erfahrungen, jedoch aus der Perspektive einer Angehörigen. „Es gab keinen geeigneten Ort, an dem ich in Ruhe mit den Ärzten sprechen konnte“, sagt sie. „Sie wollten mich im Zimmer auf den neuesten Stand bringen, doch ich wollte meine Mutter nicht beim Ausruhen stören. Also mussten wir in den Flur gehen, wo es keinerlei Privatsphäre gab. Ich wünschte, das Patientenzimmer wäre beruhigender gewesen, dann hätte ich besser über die richtigen Fragen nachdenken können.“

Den Menschen das Gefühl einer „geteilten Anwesenheit“ zu geben, trägt dazu bei, die Informationsvermittlung zum Gesundheitszustand der Patienten und zu den Behandlungsplänen transparenter zu gestalten. Gute Raumgestaltungen können in diesem Zusammenhang vielfältige Kommunikationswege und Möglichkeiten eröffnen, um wichtige Informationen für all jene zugänglich zu machen, die mit der Pflege der Patienten zu tun haben.

Whiteboards können z.B. zur Anzeige von Vitalfunktionen, personellen Änderungen oder Kontaktdaten eingesetzt werden. Ebenso bieten sie die Möglichkeit, Skizzen, Notizen und andere Informationen für Patienten und Angehörige festzuhalten.

Bequeme, leicht verschiebbare Stühle machen es Ärzten und Angehörigen einfach, in der Nähe der Patienten zu sitzen und sich auf natürliche Weise auszutauschen.

Manche Krankenhäuser beginnen gerade damit, Tablets und Apps einzusetzen, um mit Patienten auf digitalem Weg zu kommunizieren und sich z.B. über ihren Gesundheitszustand, Medikationen oder Laborergebnisse auszutauschen. Diese Daten können im Rahmen von Gesprächen oder bei aufkommenden Fragen auch auf den Bildschirmen im Patientenzimmer abgerufen werden.

Die Bedürfnisse der Angehörigen erkennen

Kate überlebte einen Bauchspeicheldrüsenkrebs, war Patientin an drei Krankenhäusern, hatte sich in den letzten 15 Monaten acht Operationen unterzogen, und bringt es nun auf den Punkt: „In dieser Situation will man seine Familie die ganze Zeit um sich haben und ist außerdem nicht in der Verfassung, Fragen zu stellen oder sich an Aussagen zu erinnern. Stattdessen braucht man eine Art Backup.“ Sie hat in diesem Zusammenhang miterlebt, wie sich Familienmitglieder Übergangslösungen schaffen oder mit Verantwortungen jonglieren müssen. „Meine armen Geschwister. Sie versuchten zu arbeiten, sich um mich zu kümmern, mit den Ärzten zu sprechen – alles zur gleichen Zeit. Ich weiß, dass das nicht einfach war.“

Freunde und Familienmitglieder wollen sich im Patientenzimmer ihrer erkrankten Angehörigen einbezogen und willkommen fühlen. Die dicht zugestellten Räume sind jedoch meistens nicht ausgestattet für größere Familien, Übernachtungen oder die Selbstversorgung.

Progressive Krankenhäuser haben verstanden, dass sich nicht alles nur um die Heilung der Patienten dreht, sondern dass auch die erschöpften Familienangehörigen berücksichtigt werden müssen.



Durch die Gestaltung von Patientenzimmern, die nicht nur den Heilungsprozess fördern, sondern auch modernen Komfort und erholsame Ruhe bieten, verbessert sich der Krankenhausalltag der Patienten.

Wahlmöglichkeiten, Kontrolle und Komfort

Krankenhausaufenthalte sind für Patienten und ihre Familien eine körperliche, kognitive und seelische Herausforderung, weil sie ein Gefühl von Verletzlichkeit erzeugen und ein Bedürfnis nach Komfort und Selbstbestimmung schaffen – die Schlüsselkomponenten des Heilungsprozesses. Innovative Raumgestaltungen schaffen ein weniger formelles und flexibler anpassbares Umfeld, das die Menschen bei der Verarbeitung ihrer Belastungen unterstützt.

Viele Patientenzimmer von heute verfügen zusätzlich zu den Fernbedienungen für Bettfunktionen und Fernseher auch über Fernbedienungen für die Beleuchtung und zur Temperaturreglung. Ein Krankenhaus experimentierte sogar mit farbigen LEDs, mit denen besondere Lichtstimmungen in den Zimmern erzeugt werden konnten. In manchen Kliniken gehen solche Ideen über Gestaltungsfragen des Patientenzimmers hinaus. Patienten haben dort die Möglichkeit, Menüzusammenstellungen oder Essenszeiten zu wählen.

„Das Beste an dem Zimmer, in dem meine Mutter behandelt wurde, war die Beleuchtung“, sagt ein Familienmitglied. „Es gab viel Tageslicht, aber was noch viel wichtiger war: Wir konnten die Raumbeleuchtung selbst steuern. Einzelne Bereiche ließen sich separat beleuchten – wenn meine Mutter schlief und ich lesen wollte, war beides möglich.“ ◉



INTELLIGENT. INTUITIV. NACHHALTIG.

Der neue Think®

www.steelcase.de/think

Steelcase®

©2014 Steelcase Inc. All rights reserved. Trademarks and names are the property of Steelcase Inc. or of their respective owners.

<5_MY
by Michael Young and Coalesse

DESIGNKONVENTIONEN VS. MODERNES HANDWERK

Erfahren Sie mehr unter: coalesse.com/lessthanfive

coalesse®

DIE MENSCHLICHE SEITE DES MODERNEN HANDWERKS

Haben Sie je über Knöpfe nachgedacht? Wenn nicht, nehmen Sie sich doch einen Moment Zeit. Denken Sie an eine kleine runde Plasticscheibe mit vier perfekt in der Mitte platzierten Löchern. Sie ist völlig zweckmäßig gestaltet und unauffällig in ihrer Erscheinung. Doch was, wenn ein Knopf mehr als nur ein Verschluss wäre? Etwas sehr Nützliches, aber zugleich auch sehr Ästhetisches, vielleicht sogar Provokatives. Etwas, das die Phantasie mit einer Geschichte anregt. Was wäre, wenn ein Knopf aus geschnitztem Holz bestünde und über ein anscheinend zufällig und dennoch kunstvoll platziertes Muster aus Löchern verfügte? Das wäre

der coolste Knopf, den Sie je gesehen haben. Er wäre ein Statement. Sie wollten ihn berühren und seine Oberflächenstruktur spüren. Und Sie würden gern all Ihre alten Knöpfe abreißen und durch diese Knöpfe ersetzen, die sich alle ein wenig durch die leicht voneinander abweichenden Maserungen unterscheiden. Sie würden Knöpfe von nun an mit völlig anderen Augen sehen.

Das ist das Wesen des Handwerks: eine handwerkliche Vision, kombiniert mit einer ausgefeilten Technik, die einen gewöhnlichen Alltagsgegenstand in ein Objekt der Schönheit und Menschlichkeit verwandelt.

Karbon (wie hier gezeitigt) ist eines der vielversprechenden neuen Materialien für die Möbelindustrie.

„HANDWERK IST NICHT ZWANGSLÄUFIG GLEICHBEDEUTEND MIT EINZELFERTIGUNG. ES BRINGT VIELMEHR PRODUKTE HERVOR, DIE VERVIELFÄLTIGT, JA SOGAR IN MASSEN PRODUZIERT WERDEN KÖNNEN – UND DENNOCH ÜBER INNERE WERTE VERFÜGEN.“

Matt Clayson
Director, Detroit Creative Corridor

Die traurige Wahrheit ist, dass viele unserer heutigen Arbeitsplätze – wie auch der gewöhnliche Knopf – frei von jeglichem Handwerk sind. Viele Führungskräfte fokussieren sich in ihrer Arbeit auf Bereiche wie Kostenmanagement und Produktivitätssteigerungen, während das Gestalten von inspirierenden oder schönen Arbeitsumgebungen eher wenig Aufmerksamkeit erhält. Die Berücksichtigung von Themen wie Ästhetik, Wohlbefinden oder Mitarbeitermotivation geraten dabei manchmal auf eine niedrigere Prioritätsstufe.

Dennoch sind es gerade diese Themen, die sich nachweislich auch auf den Gesamterfolg eines Unternehmens auswirken – egal, ob es um das Gewinnen und Halten von Talenten, das Engagement der Mitarbeiter oder die Aktienkurse geht.

Führende Unternehmen verstehen diese Verbindung und beginnen zu realisieren, dass die Einbindung des Handwerks dazu beitragen kann, ihre Räume zu definieren und ihrer Kultur Ausdruck zu verleihen. Modernes Handwerk wird mehr und mehr zum Gegenpol uninspirierter Arbeitsplätze – es verbessert nicht nur Funktionalität und Ästhetik, sondern sorgt auch für eine menschlichere Atmosphäre am Arbeitsplatz.



Durch neue Technologien wird das moderne Handwerk mehr Menschen zugänglich als je zuvor. Digitale Gestaltungs- und Programmierungsmöglichkeiten erlauben es, die Bedeutung des Handwerks vollkommen neu zu denken.



Gussformen für den Stuhl <5_MY vor dem händischen Einlegen mehrerer Lagen von Karbonfasern, die am Ende das leichte – aber unglaublich stabile – Stuhlgestell bilden werden.



Die neuen Maker nutzen traditionelle Handwerkstechniken ebenso wie computergesteuerte Schneide-, Säge- und Bohrmaschinen.



Die Makerszene

Das Bedürfnis, etwas mit den eigenen Händen zu gestalten, ist lebendiger Ausdruck unseres Menschseins. Wenn wir gewöhnliche Materialien in etwas Neues verwandeln, wird uns wieder bewusst, was alles möglich ist, es verändert aber auch die Art und Weise, wie wir die Welt um uns herum wahrnehmen.

In der Vergangenheit waren Handwerker Denker, Konstrukteure, Erfinder und Meister ihrer Werkzeuge und Medien. Sie verwandelten Rohstoffe mit ihren Händen in nützliche und schöne Objekte, und fertigten über viele Jahrhunderte einzigartige Waren an.

Die Makerszene von heute begeistert die Menschen mit der Idee, Dinge wieder handwerklich herzustellen, nur eben auf eine etwas modernere Art. Handgefertigte Waren halten Einzug in den unterschiedlichsten Bereichen des kulturellen Lebens – egal, ob es dabei um Craft Beer oder um gemeinschaftliche Kreativlabors geht. Hinzu kommen die überall auf der Welt stattfindenden Messen der Makercommunity.

Vom Erfolg von Etsy, einem Online-Marktplatz für hand- und maßgefertigte Waren, bis hin zur wachsenden Popularität und Erschwinglichkeit von 3D-Druckern – die Menschen finden immer mehr Wege, um mit geteilten Ressourcen und geteiltem Wissen Dinge zu schaffen. Und sie sehen die Unterschiede zwischen handgefertigten Waren, die die Vorstellungskraft entfachen, und Produkten, die einfach nur einem bestimmten Zweck dienen.

„Ich denke, die Makerszene berührt uns als Menschen an einem ganz wesentlichen Punkt“, sagt Professor Matthew Crawford von der University of Virginia. „Schon in der Kindheit erfahren wir die Welt, indem wir sie manipulieren, oder indem wir sie anstupsen und beobachten, wie sie reagiert.“

Das moderne Handwerk wird dank neuer Technologien mehr Menschen zugänglich als je zuvor. Es steht an der Schnittstelle zwischen der digitalen und der physischen Welt, wo technische Geräte aus digitalen Entwürfen physische Gegenstände werden lassen. Programmierfähigkeiten sind heute genauso gefragt wie handwerkliches Geschick. Beide zusammen gehen eine unzertrennbare Verbindung ein, die uns unwillkürlich auf neue Weise über die Bedeutung der handwerklichen Meisterschaft nachdenken lässt. Der Werkzeugkasten des Handwerkers enthält nicht mehr nur Werkzeuge für traditionelle Bearbeitungsverfahren, sondern auch computergesteuerte Schneide-, Säge- und Bohrmaschinen. Und so können die neuen Maker wahrscheinlich genauso gut einen Roboter programmieren wie einen Pulli stricken.“

„Handwerk ist nicht zwangsläufig gleichbedeutend mit Einzelfertigung“, sagt Matt Clayson, Leiter des Detroit Creative Corridor. „Es bringt vielmehr Produkte hervor, die vervielfältigt, ja sogar in Massen produziert werden können – und dennoch über innere Werte verfügen, z.B. weil sie eine Geschichte über die Personen erzählen, die sie entworfen und hergestellt haben. Trotz allem kann man mit ihnen einen breiten Markt erreichen. Das ist die Besonderheit, mit der die Technik die Makerszene bereichert.“

Das Handwerk wird zum großen Geschäft.

Handwerk am Arbeitsplatz

Es ist vielleicht nicht überraschend, aber Möbel sind bei Etsy die wichtigste Rubrik. Gleichzeitig lässt ein Blick auf die Möblierung von Arbeitsplätzen leicht erkennen, dass das Handwerk dort kaum eine Rolle spielt. Die Gestaltung vieler Arbeitsplätze ist stattdessen eher pragmatisch und praktisch. Wenn handwerkliche Produkte überhaupt eingesetzt werden, dann gibt es sie spärlich in den Vorstandsetagen.

„Handwerklich hergestellte Waren verbinden Nützlichkeit und Schönheit, und werden dadurch zu einer echten Alternative zu den Massenprodukten“, erklärt Lew Epstein, General Manager von Coalesse. „Wenn das Handwerk am Arbeitsplatz eine Rolle spielt, kann dies die Kombination ausgewählter Materialien ebenso bedeuten wie die nahtlose Verknüpfung von digitalen Fertigungsmethoden und Handarbeit. Handwerkliche Produkte werden zum dynamischen Medium, das sich einsetzen lässt, um Arbeitsräume zu individualisieren, oder um die Kultur zum Ausdruck zu bringen – in jedem Fall tragen sie dazu bei, die Arbeitsumgebung und die Arbeitsatmosphäre zu bereichern.“

„Wir sind eine Marke, für die das Handwerk im Mittelpunkt steht und bei der es stets darum geht, kreative Ideen zum Leben zu erwecken“, sagt John Hamilton, Director Design bei Coalesse. „Wir experimentieren mit unserer Vorstellung von Handwerk, das wir als bewusste Kombination aus neuen Materialien, neuen Technologien und neuen maschinellen und händischen Fertigungsmethoden verstehen. Diese neue Art, Dinge zu machen, wollen wir meistern.“

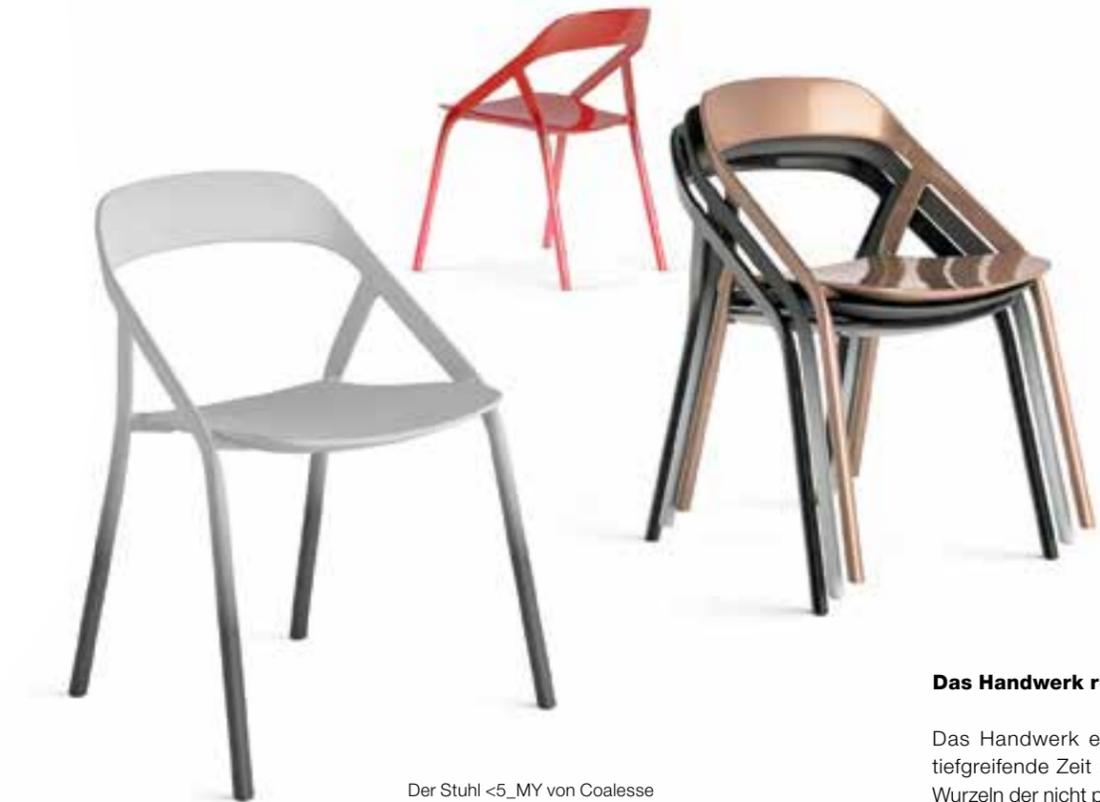
Ein Beispiel hierfür ist der erst kürzlich von Coalesse vorgestellte Stuhl <5_MY. Lassen Sie sich nicht von seinem Namen irritieren – dieser Stuhl ist kein Leichtgewicht. Obwohl er aber nur etwas mehr als zwei Kilo wiegt, ist er mit gut 135 Kilo belastbar. Der Grund hierfür ist sein Aufbau aus gegossenen und erhitzten Lagen aus Karbonfasern, einem neuen Material für die Möbelindustrie. Bei seinem Produktionsprozess ist viel

„WIR EXPERIMENTIEREN MIT UNSERER VORSTELLUNG VON HANDWERK, DAS WIR ALS BEWUSSTE KOMBINATION AUS NEUEN MATERIALIEN, NEUEN TECHNOLOGIEN UND NEUEN MASCHINELLEN UND HÄNDISCHEN FERTIGUNGSMETHODEN VERSTEHEN.“

John Hamilton
Director Design bei Coalesse

Handarbeit nötig, um die mechanisierten Arbeitsschritte zu ergänzen. „Der Stuhl wird in Handarbeit vorbereitet und gebaut“, sagt Hamilton. „Er sieht zwar aus, als ob er gerade aus einer Gussform gefallen wäre, ist aber in fast allen Produktionsphasen handgefertigt: das fängt beim digitalen Design an und endet bei der letzten Oberflächenbehandlung. Mithilfe des digitalen Designs experimentieren wir mit einer neuen Farb-App, durch die wir nicht nur Visualisierungen erstellen können, sondern den Kunden die Möglichkeit geben, bei den letzten Arbeitsschritten aktiv mitzuwirken. So können sie einfach eine Standardfarbe auswählen, Farbtöne nach PMS (Pantone Matching System) anpassen oder eigene Farben definieren – beispielsweise anhand von digitalen Fotos. Mit solchen neuen Wegen wollen wir Grenzen erweitern und das moderne Handwerk vorantreiben.“

„Auf diese Weise geht das Handwerk über das eigentliche Produkt hinaus“, erklärt Epstein, „und es bietet die Möglichkeit, andere Menschen mit auf eine kreative Reise zu nehmen. Das Ergebnis empfinde ich als eine zutiefst zufriedenstellende Erfahrung, voller Geschichten und Möglichkeiten.“



Der Stuhl <5_MY von Coalesse besteht aus gegossenen und erhitzten Lagen aus Karbonfasern. Bei seinem Produktionsprozess ist viel Handarbeit nötig, um alle Komponenten zusammenzubauen und fertigzustellen.

Das Handwerk ruft

Das Handwerk erlebt in allen Bereichen eine tiefgreifende Zeit der Neuerfindung. Von seinen Wurzeln der nicht perfekten handgefertigten Waren über die Phase ausgefeilter Museumsqualität hat sich das Handwerk heute zu einer Art kulturellen Bewegung entwickelt, die letztlich auch unser Arbeitsleben berührt. Seine neue Ausprägung kombiniert geschickt die kunstvolle Handarbeit mit der Präzision von Maschinen und führt die digitale Welt bei der Produktion mit der physischen Welt zusammen, um Dinge entstehen zu lassen, die ebenso nützlich wie schön sind.

Am Arbeitsplatz ist das Handwerkliche der Gegenpol zum Unpersönlichen, der Ausdruck von Individualität und zugleich ein Fest der Kreativität. Weil Marken wie Coalesse nicht aufhören, immer wieder neue Materialien, Techniken und Herstellungsmethoden zu erkunden, wird das Handwerk seine Evolution fortsetzen und in den nächsten Jahrzehnten für weitere Inspirationen am Arbeitsplatz sorgen.

Willkommen in der Welt des Handwerks des 21. Jahrhunderts. [👉](#)

DAS WACHSTUMS- DILEMMA

**Inmitten des rasanten Wandels
nutzerorientierte Räume schaffen**

AUF EINEN BLICK

Das Problem

Schnell wachsende Märkte wie Indien und China stellen sowohl globale Unternehmen als auch ambitionierte lokale Firmen vor besondere Herausforderungen. Viele Unternehmen setzen immer komplexere Arbeitsweisen ein und legen zugleich besonderen Wert auf die Schaffung von Arbeitsumgebungen, die den Mitarbeitern helfen, sich wohlfühlen und produktiv zu sein. Infrastrukturlücken, begrenzte Ressourcen und der tiefgreifende Wandel machen dies oft zu einer schwierigen Aufgabe.

Die Erkenntnisse

Nachdem Unternehmen sich in schnell wachsenden Märkten wegbewegen von der einfachen aufgabenbezogenen Arbeit hin zu höherwertigen Tätigkeiten, wie z.B. Verfahrenstechnik, werden die Flexibilität und die Adaptierbarkeit der Arbeitsumgebungen immer wichtiger. Büros, die die Zusammenarbeit erleichtern, den Mitarbeitern persönlich nutzbare Bereiche zur Verfügung stellen und Rückzugsmöglichkeiten vom hektischen Stadtleben bieten, können sich auch auf die Mitarbeiterbindung und den Aufbau einer tragfähigen Unternehmenskultur positiv auswirken.

Die Lösung

Die Verbesserung des Mitarbeiterwohlbefindens selbst bei sehr beengten Arbeitsplatzbedingungen beginnt mit kleinen Maßnahmen, die das Gefühl von Kontrolle vermitteln, z.B. indem sie es den Mitarbeitern ermöglichen, ihre Räume individuell anzupassen, ihren Platz an einer Bench frei zu wählen oder ihre persönlichen Gegenstände sicher zu verstauen. Eine große Bandbreite an verschiedenen Raumtypen kann die Kreativität beflügeln und die Teamarbeit fördern, während modulare Gestaltungslösungen in Zeiten des permanenten Wandels für mehr Resilienz sorgen.

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

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

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

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

Aktuelle Wachstumsmärkte

Wachstumsmärkte sind Länder oder Regionen, deren Wirtschaften schneller wachsen als der weltweite Durchschnitt, und die groß genug sind, um mindestens ein Prozent zum globalen Bruttoinlandsprodukt beizusteuern.



Brasilien	Südafrika
Mexiko	Türkei
Israel	Naher Osten
Nigeria	China
Polen	Indien
Russland	



WAS IST EIN WACHSTUMSMARKT?

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

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

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

Was ist passiert?

84%

Prozent der Weltbevölkerung leben heute in Schwellenländern

600 Millionen

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

70%

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

400 Kilometer

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

DIE HERAUSFORDERUNGEN

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

Infrastrukturücken

Services. Systeme. Kompetenzen.

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

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

Wachstumsraten

Bevölkerung. Landflucht. Umschwünge.

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

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

Begrenzte Ressource

Zeit. Geld. Raum. Talente.

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

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

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

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

DIE VERÄNDERTE ZUSAMMENSETZUNG UND ART DER ARBEIT

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

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

Die Steelcase Studie ermittelte vier Organisationsmodelle: aufgabenorientiert, prozessorientiert, funktional und als Matrix (detaillierte Informationen hierzu finden Sie auf der gegenüberliegenden Seite)

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



Organisationsmodelle

FUNKTIONALE ORGANISATION

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

HERAUSFORDERUNGEN

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

FAKTOREN

Wachsende Kompetenz; Halten von talentierten Mitarbeitern; Unterstützung verschiedener Arbeitsweisen

ZIEL FÜR DEN ARBEITSPLATZ

Leistungsträger fördern

AUFGABENORIENTIERTE ORGANISATION

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

HERAUSFORDERUNGEN

Eine aktive Mitarbeiterbeteiligung ist mit sich wiederholenden Aufgaben schwer zu erreichen

FAKTOREN

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

ZIEL FÜR DEN ARBEITSPLATZ

Verbesserte Einbindung der Mitarbeiter

MATRIXORGANISATION

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

HERAUSFORDERUNGEN

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

FAKTOREN

Räumlich verteilte Zusammenarbeit, hierarchische Führungsstrukturen, geringer oder eingeschränkter Informationsfluss

ZIEL FÜR DEN ARBEITSPLATZ

Vertrauen aufbauen

PROZESSORIENTIERTE ORGANISATION

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

HERAUSFORDERUNGEN

Kaum einschätzbare Arbeitsbedingungen erschweren eine konstante Qualität

FAKTOREN

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

ZIEL FÜR DEN ARBEITSPLATZ

Etablieren von Resilienz

STEREOTYPE ÄNDERN

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

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

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

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



Eine der größten Herausforderungen in überfüllten Callcentern ist die Vereinfachung der Zusammenarbeit zu zweit.

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

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

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

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

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

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



MITARBEITER INSPIRIEREN UND MOTIVIEREN

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

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

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

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

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

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

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

Jason Heredia
Vice President, Marketing
Steelcase Asia Pacific

DIE BÜROGESTALTUNG: KATALYSATOR DES WANDELS

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



DIE REALITÄT

Endloser
Wandel

Begrenzte
Ressourcen

Infrastrukturprobleme

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

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

1 VERBESSERN SIE DAS MITARBEITERWOHLBEFINDEN AUCH IN EINEM SEHR DICHTEM ARBEITSPLATZUMFELD

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

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

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

Erfahren Sie mehr über das Thema Wohlbefinden am Arbeitsplatz: **360° Magazin, Ausgabe 8 Wohlbefinden: Ein Thema, das nur Gewinner kennt**

Sichtschutzelemente können ebenfalls helfen, die Belegungsdichte angenehmer zu gestalten. Für Michael Held müssen diese nicht zwangsläufig als physische oder visuelle Barrieren wahrgenommen werden. „Schon so einfache Dinge wie kleine Screens zwischen Bencharbeitsplätzen können den Menschen zu persönlichen Räumen verhelfen. Für mehr Menschlichkeit sorgt auch die Möglichkeit, den Arbeitsplatz individuell einrichten zu können – z.B. mit Pinnwänden für Fotos von Freunden und der Familie, oder durch die Freiheit, selbst darüber entscheiden zu können, wie man sich am Schreibtisch positioniert.“ Held empfiehlt aber auch, die Menschen dabei zu unterstützen, ihre Körperhaltung während des Arbeitstages immer wieder zu verändern – z.B. vom Sitzen am Schreibtisch zum Stehen oder zum Sitzen in der Lounge. Diese Wechsel sind für das körperliche und kognitive Wohlbefinden von großer Bedeutung, weil sie den Mitarbeitern helfen, konzentriert und engagiert zu bleiben. Und nicht zuletzt wird es mit viel Tageslicht gelingen, eine bessere allgemeine Stimmungslage zu schaffen.



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



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



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

2 SCHAFFEN SIE AUCH BEI BEGRENZTEN PLATZVERHÄLTNISSEN EINE VIELFALT AN RÄUMEN

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

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

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

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

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

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



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



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



Mit Benches lassen sich Bereiche für konzentriertes Arbeiten schaffen. Die integrierte Organisationsschiene spart wertvolle Fläche, indem sie Dinge wie Monitore über die Arbeitsfläche hebt.

Dies ermöglicht die Zusammenarbeit zu zweit auch an einem Arbeitsplatz, und fördert das schnelle Problemlösen unter Kollegen.

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

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

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

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



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



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



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

EINE STARTUP-KULTUR PRÄGEN

AUTHENTIZITÄT. CHARAKTER. AGILITÄT. LEIDENSCHAFT.

Startups verfügen in hohem Maße über all diese Eigenschaften: sie beschleunigen Innovationen, verschieben Grenzen und bringen neuen Schwung in den Markt und die Wettbewerbssituation. Startup-Unternehmer führen ihre Firmen mit Herzblut und Offenheit, während sie zugleich eine bestimmte Kultur fördern, um die sie von den etablierten Unternehmen – die nach derselben Energie und Lebendigkeit suchen – beneidet werden. Startups sind klein und agil, und das ist es auch, was sie sein wollen. Und seien wir ehrlich: ihre einzigartige ansteckende Kultur macht es einfach leichter, Dinge zu bewegen.

Doch wie wäre es, wenn größere führende Unternehmen ihre Arbeitsumgebungen mit mehr Mut, Authentizität und Leidenschaft beleben wollten? Und wie könnten „Intrapreneure“ – innovative Teamleiter, die hier als „Angestellten-Unternehmer“ tätig sind – diese Eigenschaften und Denkweisen der Startups übernehmen, ohne dabei von der schieren Größe ihres Arbeitgebers erdrückt zu werden?

Ist es unabhängig von der Größe des Unternehmens möglich, den Unternehmergeist zu aktivieren oder zurückzugewinnen, um das Gefühl einer Startup-Kultur zu etablieren?

Im letzten Jahr hat turnstone genau diese Fragen von Startup-Unternehmern und Intrapreneuren großer Konzerne gestellt. Aus unserer Erforschung der Kultur und ihrer natürlichen Verbindung zum Arbeitsplatz gehen nun bemerkenswerte Beobachtungen und Erkenntnisse über sich verändernde Verhaltensweisen hervor.

Erfahren Sie im Folgenden mehr darüber, was wir gelernt haben über Unternehmer, die durch den optimalen Einsatz von Kulturen und Räumen bessere Geschäftsergebnisse erzielen wollen, sowie über Intrapreneure, die die Kultur ihres Arbeitgebers zu erneuern versuchen.

Im „Digital Studio“ Fusionary in Grand Rapids kommt die Startup-Kultur unter anderem durch die vielfältigen Optionen zum Arbeiten im Sitzen oder Stehen zum Ausdruck.

Fördern von „unternehmensneutralen“ Kulturen

Ein zwangloses unternehmensneutrales Umfeld, oder was wir als „Startup-Kultur“ bezeichnen, zählt zu den begehrten Komponenten zahlloser unternehmerischer Projekte. Es verkörpert eine gewisse Individualität, und ermöglicht es den Menschen, gemeinsam und mit Spaß so zu arbeiten, wie es am besten zu ihnen passt. Diese Kultur schafft ein flexibles, authentisches Umfeld, das die Mitarbeiter mit einbezieht und ihnen zugleich ein Gemeinschafts- und Sinngefühl vermittelt.

„Wir glauben, dass die Ressource Raum geeignet ist, eine Kultur aufzubauen, die Menschen zu motivieren und – auf lange Sicht – auch die Marke zu verbessern“, sagt Kelly Ennis, Gründerin und Geschäftsführerin von The Verve Partnership in Baltimore, ein Innenarchitekturbüro, das unter anderem auf gestaltungsbezogene Kundengespräche setzt, die mit strategischen Geschäftsmöglichkeiten verknüpft werden. Als Innenarchitektin ist Ennis davon überzeugt, dass sich solche Startup-Kulturen nur dann verwirklichen lassen, wenn sie gezielt geplant werden.

„Marke definiert sich nicht über ein Logo an der Wand oder über die Wahl einer bestimmten Farbe. Marken haben vielmehr damit zu tun, wer man in seinem Innersten ist, oder – vielleicht noch wichtiger – was andere denken, wer man ist“, sagt Ennis. „Kultur und Identität sind sehr eng miteinander verflochten, und das ist genau der Punkt, an dem Architekten und Designer ansetzen können: Sie können Orte schaffen, die beide Faktoren gleichberechtigt und authentisch berücksichtigen.“

Sam McBride, Miteigentümer von RxBar in Chicago, erkennt die Rolle, die der Raum, die Kultur und die Marke in der Kundenbeziehung und im Unternehmenswachstum spielen.

„Unsere Proteinriegel bestehen aus nur sechs bis acht Bestandteilen. Außerdem sind sie sehr rein und enthalten ausschließlich beste Zutaten. Als wir unser neues Büro planten, wollten wir den Kern dessen zeigen, was wir auch auf dem Markt repräsentieren. Also konzipierten wir einen Raum, der wirklich rein, modern und einfach ist“, erklärt McBride. „Auf diese Weise können die Kunden sehen, dass Qualität und Einfachheit nicht nur den Inhalt der Verpackung definieren, sondern sich auch in unserer täglichen Umgebung widerspiegeln. Diese wirkt authentisch, weil wir leben, was wir verkaufen.“

Eine aktuelle, von turnstone durchgeführte Studie mit mehr als 500 Firmeninhabern bestätigt diese wichtige Verknüpfung. So sagten 80 Prozent der Teilnehmer, dass Räume für sie eine direkte Rolle bei der Ausbildung einer lebendigen Kultur spielen, während 90 Prozent angaben, die Kultur nicht nur als Zusatzleistung zu verstehen, sondern als wesentlichen Beitrag zum Unternehmenserfolg.

„Wir versuchen Menschen zu gewinnen, die darüber nachdenken, was hinter der Tür ist. Menschen, die diese Fähigkeit nicht verlieren wollen, die aber dennoch eine gewisse Organisiertheit brauchen, ein Gefühl von Ordnung – nicht unbedingt hübsch und gepflegt, aber eben auch nicht chaotisch.“

Tom Polucci
Direktor Innenarchitektur bei HOK,
einem internationalen Büro für Design, Architektur,
Ingenieursleistungen und Stadtplanung.

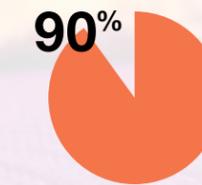
Kleine Firmen starten oft mit einer coolen Büroatmosphäre, die allerdings über längere Zeiträume nicht immer einfach zu erhalten ist – insbesondere dann nicht mehr, wenn die Firmen ihren zehnten Mitarbeiter aufgenommen haben. Wenn Gründer damit anfangen, sich über die Einführung von Standards, Richtlinien und Verfahren Gedanken zu machen, um für reibungslose Prozesse zu sorgen, dann finden manche, dass der Wachstumsdruck des erfolgreichen Geschäfts zugleich auch jene Unbeschwertheit zerstört, die sie einst hatten, als sie noch mit vielen Idealen am Anfang standen.

Intrapreneure in großen globalen Unternehmen sehen einen ganz ähnlichen, aber deutlich spürbaren Druck, noch agiler und wendiger zu werden. Trotz des gut ausgestatteten Umfelds, ausreichender Ressourcen und jahrelanger Erfahrung, die sie von jüngeren Firmen abgrenzt, sind Intrapreneure den Startups durchaus gleichgesinnt, wenn es um ihren Willen geht, den Status quo zu hinterfragen.

Enrique Godreau III, Senior Vice President of Development bei UPGlobal, ein gemeinnütziges Unternehmen zur Stärkung von Startup-Communitys durch die Förderung basisorientierter Führungskonzepte, hat Jahre mit Startups und Vordenkern in großen Unternehmen verbracht. Er hat beobachtet, dass viele der heute finanziell erfolgreichen Firmen noch immer den gleichen Weg gehen, der sie auch an die Spitze gebracht hat – sie konzentrieren sich nach wie vor darauf, ihre Produkte oder Dienstleistungen zu optimieren. Intrapreneure dagegen verschieben Grenzen und stellen unangenehme Fragen.



turnstone führte kürzlich eine Studie mit mehr als 515 Firmen durch, die jeweils nicht mehr als 100 Beschäftigte haben.



90 Prozent sind der Meinung, dass die Kultur wesentlich zum Unternehmenserfolg beiträgt



80 Prozent sagen, dass die Arbeitsumgebung für die Ausbildung einer lebendigen Kultur wichtig ist



32 Prozent der Mitarbeiter der Generation Y wollen in loungeartigen Umgebungen arbeiten

ab dem 10. Beschäftigten

machen sich Unternehmer Gedanken über die Aufrechterhaltung ihrer Kultur



„Den Menschen die Freiheit zu geben, das machen zu können was sie wollen, bringt auf sicherem Weg auch die Kultur voran. Dies ist unglaublich wichtig und wird von jüngeren Menschen genauso geschätzt wie von älteren. Es kann allerdings lange dauern, bis aus dieser Freiheit – und der Berücksichtigung von Qualitätskriterien – die gewünschten Ergebnisse hervorgehen.“

Ryan Walsh
Partnerships Manager, MassChallenge,
ein gemeinnütziger Startup-Accelerator, der seit 2010
bereits 600 junge Unternehmen vorangebracht hat.

„Es ist so einfach zu glauben, dass die Dinge so sind, wie sie sein sollen. Intrapreneure haben verstanden, dass sich erfolgreiche Unternehmen fragen müssen, was sie heute machen – anstatt nur das zu optimieren, was sie gestern schon getan haben“, sagt Godreau. „Wer eine Vorstellung von dieser Art der Kultur hat, ist keineswegs rebellisch, sondern denkt disruptiv. Diese Kultur zu verfolgen, erlaubt es Menschen nicht nur, disruptiv, authentisch und innovativ zu sein, es zwingt sie geradezu hierzu.“

Intrapreneure wissen, dass sie beim Gewinnen, Halten und Motivieren von Talenten im Wettbewerb mit Startups stehen. Egal aber, ob sie Teams aus den Bereichen Produktentwicklung, Personalwesen, IT, Marketing oder Vertrieb leiten – Intrapreneure sind sich stets bewusst, dass die Arbeitsräume ihre kulturellen Ideale widerspiegeln müssen, wenn ihre Unternehmen auch weiterhin an der Spitze bleiben wollen.

Arbeitshaltungen in Startup-Kulturen

Das Sitzen in den unterschiedlichsten Körperhaltungen, vor allem in Loungemöbeln, gilt bei Angestellten als sicheres Zeichen, dass eine Kultur anders und lockerer ist. Turnstone Forschungen haben jedoch gezeigt, dass es eher die Freiheit ist, selbst entscheiden zu können, wo und wie gearbeitet wird, die zu den wesentlichen Merkmalen einer Startup-Kultur zählt.

Die Möglichkeit, vielfältige Körperhaltungen einnehmen zu können, ist unerlässlich, wenn es darum geht, Mitarbeitern einen motivierenden und inspirierenden Arbeitsplatz zu bieten. Alternative Arbeitshaltungen geben diese Freiheit und fördern gleichzeitig das Entstehen einer lebendigen

Startup-Atmosphäre. Laut Turnstone Forschungen arbeiten stattliche 32 Prozent der 18–34-Jährigen am liebsten in einem loungeartigen Umfeld mit Hockern, Schalterstühlen und anderen Sitzgelegenheiten, die den Komfort ebenso verbessern wie die Produktivität.

Brian Hoffman, Leiter des Bereichs Business Development bei Startx, einem gemeinnützigen Startup-Accelerator aus dem Silicon Valley, hat diesen Trend bei seinen eigenen Mitarbeitern beobachtet. „Wir wollten, dass unsere Mitarbeiter im oberen Geschoss in einem Bereich arbeiten, den wir eigens mit Schreibtischen für sie eingerichtet haben, doch sie zogen es vor, weiterhin bei den Loungemöbeln zu bleiben.“

Seitdem Teams zunehmend iterativ arbeiten und jede freie Minute zwischen Besprechungen nutzen, sind Stehtische und Schreibtische in Stehhöhe zu begehrten Arbeitsplätzen geworden. Anstatt sich an Schreibtischen auf einem Stuhl niederzulassen, um E-Mails zu beantworten, gehen die Mitarbeiter lieber an höhenverstellbare Tische oder an Stehtische, an denen sie sich schnell einrichten, die sie aber auch schnell wieder verlassen können.

„Warum sollte man einen Schreibtisch in Stehhöhe nur auf Rezept erhalten?“, fragt J. Kelly Hoey, ein Business Angel, Redner und Networking-Stratege. „Wenn wir das Beste von unseren Mitarbeitern haben wollen, warum sollten wir dann nicht eine Arbeitsumgebung schaffen, die sich mit wandelnden Arbeitsstilen mitentwickeln kann? Wir sollten endlich anerkennen, dass die Menschen auf unterschiedliche Weise arbeiten, und dass sie zu verschiedenen Tageszeiten verschiedene Bedürfnisse haben, wenn sie effektiv sein wollen.“

Den Geist der Do-it-yourself-Kultur fördern

Es gibt eine enge Verbindung zwischen der Arbeit eines Kurators und dem Do-it-yourself-Geist mancher Unternehmer und Intrapreneure. Egal, ob es um den Einsatz einzigartiger Materialien geht oder um die Ausstattung von Büros mit Gegenständen, die die Leidenschaften der Gründer zum Ausdruck bringen – Unternehmer haben ein Rennen um den faszinierendsten Arbeitsplatz gestartet. Sie nutzen z.B. die Photo-Sharing-Tools der sozialen Netzwerke, um zu zeigen, was sie mögen oder was sie inspiriert, und verwenden dies anschließend als Grundlage zur kuratorischen Gestaltung eines Raumes.

Dana Verbosh, Innenarchitektin beim international tätigen Büro Gensler, erzählt von einem jungen Technologie-Startup in Baltimore. Ursprünglich in einem Untergeschoss untergebracht, zog

das Unternehmen in eines der aufstrebenden Stadtviertel, wo es heute sieben Meter hohe Räume im dritten Obergeschoss eines prunkvollen alten Theatergebäudes aus dem 19. Jahrhundert nutzt.

„Die Gründer wussten, dass eine sorgfältige Gestaltung dazu beiträgt, einen Raum in Richtung einer bestimmten Kultur zu entwickeln“, sagt Verbosh. „Wir halfen ihnen beim Besorgen von Altholz aus alten Reihenhäusern Baltimores, um daraus eine einzigartige Themenwand und andere besondere Objekte zu entwickeln. Unsere Aufgabe bestand darin, eine spannende Geschichte zu erzählen und dabei zugleich darauf zu achten, dass der Raum über eine gewisse kommerzielle Lebensdauer verfügt.“





ERSTE SCHRITTE

Was bedeuten diese Trends für Unternehmer, Immobilienexperten, Raumplaner in größeren Firmen, Facility Manager, Inkubatoren und disruptive Denker aus aller Welt? Ist es wirklich möglich, das Gefühl einer Startup-Kultur an Ihrem Arbeitsplatz zu aktivieren oder zurückzugewinnen?

Wir sind davon überzeugt, dass die Antwort lautet: „Ja, auf jeden Fall!“ Hier sind einige Tipps für Ihre ersten Schritte:

Tipp #1: Räume sollen die Kultur widerspiegeln

Wählen Sie progressive Oberflächen, um eine anregend lebendige oder wohnlich warme Atmosphäre zu schaffen. Fördern Sie den Geist der Do-it-yourself-Kultur, indem Sie einzigartige Objekte in den Raum integrieren, die Ihre Leidenschaften und den Künstler in Ihnen zum Ausdruck bringen.

„Die Menschen versuchen sich auszudrücken, versuchen eine Identität zu schaffen und eine Marke zu definieren. All dies wird in den Räumen und den hierfür ausgewählten Objekten sichtbar.“

Tom Polucci
Direktor Innenarchitektur, HOK

Tipp #2: Fördern Sie disruptives Denken

Unterstützen Sie Intrapreneure in Ihrem Unternehmen, indem Sie ihnen Räume geben, die der entfesselten Kreativität und der echten Freiheit für Innovationen gewidmet sind. Intrapreneure sollten diese Räume, wenn möglich, immer wieder sich selbst überlassen, damit sich die Veränderungen festigen können und sich das Startup-Gefühl etabliert. Nutzen Sie diese Unterbrechungen als Möglichkeit, Ihr Unternehmen stärker und wichtiger zu machen.

„Intrapreneure vermitteln ihre Ideen mit Flipcharts, Klebezettel und Zeichnungen. Hierfür benötigen sie Räume, die für diese Art des Austausches und der Präsentation dieser Dinge geeignet sind. Dort sollten die Intrapreneure auch die Hintergrundgeschichten zur Umsetzung ihrer Ideen erläutern können.“

Enrique Godreau III
Senior Vice President of Development bei UPGlobal
gemeinnütziges Unternehmen zur Stärkung von Startup-Communities durch die Förderung basisorientierter Führungskonzepte

Tipp #3: Setzen Sie sich für Authentizität und Agilität ein

Nutzen Sie Lounge-Bereiche sowie Stehtische und Schreibtische in Stehhöhe als Ergänzung zum ergonomischen Sitzen. Bringen Sie zum Ausdruck, dass Sie Ihrem Team vertrauen und es dabei unterstützen, jene Plätze und Körperhaltungen zu wählen, die ihrer Produktivität und Konzentrationsfähigkeit am besten dienen. Gestalten Sie gezielt auch vielfältige andere Bereiche, die Spielmöglichkeiten bieten oder sich für die ruhige Zusammenarbeit eignen, sodass die Mitarbeiter ihre Art zu arbeiten wirklich lieben.

„Die beliebtesten Bereiche sind die Cafés, die eher wie lockere Bistros mit Lounge-Bereichen wirken. Wenn Teams sich zur Ideenfindung treffen und zusammenarbeiten, sind zwanglose Treffpunkte überaus leistungsfähig und effektiv.“

Benjamin Dyett
Mitgründer von Grind

Co-Working Space Einrichtungen in Chicago und New York, die „reibungsfreies“ Arbeiten ermöglichen

coalesse®

Massaud-Lounge mit Polsterhocker-
von Jean-Marie Massaud

Ein Ort zum Arbeiten. Und um sich zurückzuziehen.

Die Massaud Lounge vereint optimalen Sitzkomfort mit der einfachen Nutzung von Technologie. Ein alternativer Ort zum Arbeiten, Nachdenken und Entspannen.



V E R K N Ü P F U N G

V O N M E N S C H

+ S I N N

Stellen Sie sich vor, Sie sollen mit einem hochqualifizierten Team zusammenarbeiten. Ihre Aufgabe ist es, einen Wandel der Unternehmenskultur herbeizuführen, um dadurch die Transparenz, das Vertrauen und die Zusammenarbeit zu stärken. Hierbei handelt es sich um eine Weisung des CEO, die zum einen auf seiner Vision für die Zukunft basiert, zum anderen auf einer teuren Forschungsarbeit eines renommierten Beraters. Doch als erstes sollen sie eine interne Geheimhaltungsvereinbarung unterzeichnen, die sicherstellt, dass Sie die Arbeit Ihres Teams nicht mit dem Rest des Unternehmens teilen.

Oder Sie gehen ins Hauptquartier eines großen Industrieunternehmens, das plant, seine weltbekannte Marke mithilfe neuer Produkte zu revitalisieren. Die Manager versuchen, das Image des Unternehmens durch mehr Style und Finesse zu verändern – durch eine neue designorientierte Werbekampagne, die auch die Angestellten dazu anregen soll, innovativ zu denken, um der Unternehmenskultur zu neuem Schwung zu verhelfen. Dennoch sind die in einem Gebäude der 1920er-Jahre in ehemaligen Produktionsflächen untergebrachten Arbeitsräume geprägt von altmodischen, aneinandergereihten Einzelbüros.

Geschichten wie diese – in denen die Realität der Angestellten dem Sinn der Unternehmen widerspricht – sind nur allzu alltäglich. „Wir sehen so etwas die ganze Zeit“, sagt Jennifer Jenkins, Leader of Practice des Steelcase Applied Research + Consulting Teams (ARC). „Sinn ist eine der Schlüsselkomponenten des Mitarbeiterengagements.“

Angesichts des intensiven globalen Wettbewerbs ist ein hohes Mitarbeiterengagement für heutige Unternehmen absolut unerlässlich.

„Wir sehen den Faktor Sinn an der Schnittstelle zwischen Strategie, Marke und Kultur“, erklärt Jenkins. „Wenn diese drei Aspekte übereinstimmen, dann wächst und gedeiht das Engagement – ebenso wie letztlich auch das Unternehmen. Wir haben Strategien entwickelt, die das Erleben des Arbeitsalltags verbessern und den Unternehmen helfen, ihrem Sinn Ausdruck zu verleihen, sodass sie am Ende wirklich erfolgreich sein können.“

DIE SINN - GLEICHUNG

Laut Gallup engagieren sich überraschenderweise nur drei von zehn Angestellten weltweit aktiv in ihrem Job – ein Prozentsatz, der sich in den letzten zehn Jahren nahezu nicht verändert hat – und nur einer von zehn wird als guter Manager bezeichnet. Die mit diesen Zahlen unmittelbar verknüpften Fehlkosten für die Unternehmen betragen mehrere hundert Milliarden US-Dollar.

Ist das Engagement der Mitarbeiter hingegen gut, so verzeichnen die Unternehmen steigende Aktienkurse mit einem Gewinn pro Aktie, der um bis zu 150 Prozent höher liegen kann. Hinzu kommen Mitarbeiter, die für eine signifikant höhere Produktivität, Profitabilität und Kundenzufriedenheit sowie für weniger Fehler und Arbeitsunfälle sorgen.

Wie sieht also die Rechnung für Unternehmen aus, die solche Zielvorhaben aktiv angehen wollen? Hierfür gibt es keine allgemeingültige Antwort, keine Wunderwaffe, mit der sich ein Unternehmen sofort verändern lässt. Allerdings gibt es eine leistungsfähige Mischung aus erprobten Strategien, die die Arbeitsatmosphäre verbessern und die den Büroalltag wieder mehr mit den Unternehmenszielen in Übereinstimmung bringen. „Am Anfang steht dabei oft die Frage nach dem Sinn oder der Bestimmung“, sagt Jenkins.

Die heutigen Diskussionen über dieses Thema sind lebhaft, und berühren Aspekte des Wohlbefindens, der Wirtschaftlichkeit und der Psychologie. Sie finden überall statt: auf dem letzten Weltwirtschaftsforum in Davos, aber auch in den Vorstandsetagen einiger der weltweit progressivsten Unternehmen, die den Sinn in alle Bereiche der Arbeit zu integrieren versuchen. Der Mitgründer von Whole Foods, John Mackey, sagte in einem kürzlich veröffentlichten Interview: „Die Menschen wollen mehr als nur ihr Geld zum Leben verdienen. Sie wollen in ihrer Arbeit eine Bedeutung, einen Sinn sehen. Sie wollen das Gefühl haben, dass sie etwas bewegen können.“

Eine andere prominente Stimme in diesem Zusammenhang gehört Aaron Hurst, dem Autor des Buchs „The Purpose Economy“ (Sinnökonomie). „Die Menschen sehen Sinn, wenn sie sich persönlich weiterentwickeln, wenn sie bedeutsame Beziehungen aufbauen und wenn sie zu etwas beitragen können, das größer ist als sie selbst“, schreibt er. „Sie sind auf der Suche nach persönlichem, sozialem und gesellschaftlichem Sinn.“

Die Frage nach dem Sinn ist für Hurst nicht neu, sondern geht zurück auf die alten griechischen Philosophen. Anders als damals ist aus dieser Frage inzwischen allerdings eine regelrechte Bewegung geworden, oder wie Hurst sagt: eine aufstrebende Sinnökonomie. Diese Sinnökonomie wird angetrieben von den Fehlern der alten Ökonomie, in der Geld die wichtigste Rolle spielte, Bedeutung hingegen kaum Beachtung fand. Die weltweite Rezession hat schließlich nicht nur die Werte und Prioritäten der Menschen grundlegend verändert, sondern auch ihr Bedürfnis nach Stabilität und Sinn. Heute suchen sie nach einer Arbeit, die ihnen nicht nur hilft ihre Rechnungen zu bezahlen, sondern dazu beiträgt etwas zu verbessern: ein besseres Selbst, bessere Beziehungen, bessere Communitys. Wir alle versuchen, die Bedürfnispyramide bis an die Spitze nach oben zu klettern, bis hin zur Selbstverwirklichung.

Der Steelcase Forscher Nicolas de Benoist hat das Mitarbeiterwohlbefinden und -engagement viele Jahre lang untersucht. „Wenn Menschen sich für etwas einsetzen, das größer ist als sie selbst, größer als das Projekt, an dem sie gerade arbeiten, dann sind sie auch widerstandsfähiger gegenüber dem Stress des Arbeitsalltags“, sagt Benoist. „Ohne einen Sinn bleibt man einfach in den kleinen Details des täglichen Lebens stecken und vergisst die übergeordneten Ziele.“

Bedeutung sollte nicht verwechselt werden mit dem Einsatz für eine Sache. Vielmehr geht es darum, eine Arbeit zu finden, die mit den persönlichen Überzeugungen und Stärken übereinstimmt. Allzu oft wird von Mitarbeitern verlangt, Schwachstellen zu verbessern anstatt auf Stärken aufzubauen. Forschungsergebnisse zeigen jedoch, dass die Gefahr der Demotiviertheit praktisch verschwindet, wenn Mitarbeiter dazu angespornt werden, ihre Fähigkeiten voll auszuschöpfen.

Wenn dies gelingt, dann sind die Angestellten so authentisch wie irgend möglich. „Es ist schwer vorstellbar über Bedeutung zu sprechen, ohne dabei die Authentizität mit einzubeziehen“, sagt Benoist. „Wir müssen unsere Gaben und Talente mit den anderen teilen und dabei das Gefühl für einen gemeinsamen Sinn entwickeln.“

Dieser Weg zu gemeinsamen Zielen ermöglicht ein erfülltes Arbeiten, bei dem dann selbst die kleinsten Aufgaben mit einer übergeordneten Bedeutung in Einklang stehen. Gerade in großen Unternehmen können sich Mitarbeiter beim Arbeiten isoliert, unwichtig oder unterbewertet fühlen. „Ohne einen Sinn zu sehen, erleben die Menschen Frustrationen oder entwickeln vielleicht sogar ein gewisses Schamgefühl“, erklärt Benoist. „Wenn Unternehmen ihre Werte aber in klarer und expliziter Form zum Ausdruck bringen, dann können die Menschen auch einen engen Bezug zu ihrer Arbeit spüren.“

„WIR SEHEN DEN FAKTOR SINN AN
DER SCHNITTSTELLE ZWISCHEN
STRATEGIE, MARKE UND KULTUR.“

WENN DIESE DREI ASPEKTE
ÜBEREINSTIMMEN, DANN WÄCHST
UND GEDEIHT DAS ENGAGEMENT –
EBENSO WIE LETZTLICH AUCH DAS
UNTERNEHMEN.“

Jennifer Jenkins
Leader of Practice
bei Steelcase
Applied Research
+ Consulting

„ W I R H A B E N S T R A T E G I E N
E N T W I C K E L T , D I E D A S
E R L E B E N D E S A R B E I T S A L L T A G S
V E R B E S S E R N U N D D E N
U N T E R N E H M E N H E L F E N ,
I H R E M S I N N A U S D R U C K Z U
V E R L E I H E N , S O D A S S S I E A M
E N D E W I R K L I C H E R F O L G R E I C H
S E I N K Ö N N E N . “

■
Tim Quinn
ARC

S T R A T E G I E N F Ü R D E N W A N D E L

Sinn in einem Unternehmen zu kultivieren erfordert laut Tim Quinn, Vice President bei ARC, einen vielseitigen Ansatz. „Wir beschäftigen uns intensiv damit, auf welche Weise Räume, Prozesse und Technologien das Verhalten beeinflussen bzw. unterstützen, aber auch neue Kommunikationsmöglichkeiten mit unseren Kunden eröffnen können, z.B. über die Frage, wie sich eine gute Arbeitsatmosphäre schaffen lässt.“

Quinn nennt Google und Apple als Beispiele für Unternehmen, deren neue Hauptsitze gezielt Strategie, Marke und Kultur stärken sollen. Googles Sinn ist die Entdeckung, während seine Kultur vor allem mit Transparenz zu tun hat. Und so präsentiert sich der Entwurf des neuen Campus-Gebäudes mit ausladenden Glasdächern über großen Grünflächen, mit Einzelhandelsflächen sowie mit Arbeitsplätzen, die sich leicht an wandelnde Bedürfnisse anpassen lassen. Apple hingegen ist bekannt dafür, bei der Entwicklung neuer Ideen eher einen introvertierten Ansatz zu verfolgen – ein Umstand, den auch der neue Hauptsitz widerspiegelt.

„Raum ist jedoch nur eines der Mittel, dem wir zu neuem Schwung verhelfen wollen“, ergänzt Jenkins. „Wir unterstützen unsere Kunden dabei, eine dreidimensionale Perspektive einzunehmen, um herauszufinden wie sie – sowohl auf Ebene der einzelnen Menschen als auch auf Ebene der Unternehmen – zu sinnstiftenden Verhaltensweisen anregen können. Das heißt, dass unsere Arbeit nicht nur den Raum betrifft, sondern auch andere Einflussgrößen (z.B. Personalfragen und IT-Prozesse), mit denen sich Sinn in unseren Arbeitsalltag bringen lässt.“

Denken Sie zurück an das eingangs erwähnte Industrieunternehmen. Bei seiner ursprünglichen Anfrage ging es um den Umzug von einer in die Jahre gekommenen Immobilie hin zu einer flexiblen Arbeitsumgebung in einem neuen Gebäude. „Wir sprachen mit dem CEO und erklärten, weshalb er sich unbedingt auf die anvisierten Verhaltensweisen und die Kultur konzentrieren müsse, anstatt nur die physischen Räume im Auge zu haben“, sagt Quinn. Das Resultat war eine ganzheitliche Bewertung, die dem Unternehmen offenbarte, dass es kulturelle Lücken gab, z.B. beim Vertrauen, bei der Transparenz und bei der Risikobereitschaft.

Diese Probleme sehen wir oft, wenn wir mit Kunden arbeiten, die mehr Sinn anstreben“, sagt Quinn. „Mitarbeiter sollen mehr zusammenarbeiten, werden aber anhand ihrer Einzelleistungen gemessen und bezahlt. Mitarbeiter sollen innovativer sein, werden aber nicht ermutigt, Risiken einzugehen. Mitarbeiter sollen strategisch denken, werden aber nicht ausreichend über die Gesamtstrategie des Unternehmens informiert.“

In diesem Fall konzipierte das Industrieunternehmen seine neuen Räume so, dass sie Verhaltens- und Arbeitsweisen fördern, die das Vertrauen, die Transparenz und die Risikobereitschaft stärken. In den neuen Räumen sind die Führungskräfte mobiler und präsenter, Informationen werden auf zahlreichen Medienwänden gezeigt, und der teamübergreifende Austausch wird in einem WorkCafé gestärkt, in dem die Mitarbeiter arbeiten, miteinander reden oder einfach nur entspannen können. Letztlich wird es ihnen dadurch möglich, sich besser mit ihrem Unternehmen zu identifizieren und mehr zur Erfüllung ihres Sinns beizutragen.

Oder nehmen Sie das Beispiel einer Firma, die die Idee für ein neues Produkt entwickelte, das die Branche schon Jahre vor dem Erscheinen veränderte, dann aber nie auf den Markt kam. Die Wettbewerber waren schneller, schrieben die Regeln um und ernteten alle Früchte. „Warum verlieren viele gute Ideen an diesem Punkt an Zugkraft?“, fragte der CEO. Das Assessment von ARC ermittelte Lücken zwischen den Verhaltensweisen und den vom Management erwarteten Ergebnissen, und kam zum Schluss, dass die Mitarbeiter nicht hinter der Idee standen. Neue Produktentwickler sollten neue Ideen generieren, doch die Kultur und die Leistungsbewertungen unterstützten das mögliche Scheitern nicht. Die Folge war, dass niemand die schlechten Ergebnisse des Produktentwicklungsprozesses teilen wollte und die besten Ideen im Regal liegen blieben. Für Quinn besteht eine Lösung für dieses Problem einerseits darin, sorgfältig zu untersuchen, wo genau sich die Erwartungen und die Erfolgsmessungen kreuzen. Andererseits muss aber auch gewährleistet sein, dass das Unternehmen sinnstiftende Verhaltensweisen unterstützt und belohnt.

E I N A U F R U F F Ü R M E H R S I N N

Nachdem die Sinnökonomie noch immer wächst, werden sich die Unternehmen der Herausforderung zu stellen haben, bewährte Praktiken, Vorstellungen und Werte zu überdenken. Sie müssen die Gräben zwischen Verhaltensweisen und Erwartungen überwinden, neue Richtlinien schaffen und ihre Büroräume überdenken, um eine Kultur des Sinns zu stärken. Wenn die Bedeutung die Kultur durchdringt, dann wird sie neu definieren wie wir arbeiten, in welchen Unternehmen wir arbeiten und wie wir unsere Auswahl treffen. Als Antwort hierauf entdecken fortschrittliche Unternehmen ihren Sinn neu. Sie lernen ihn klar zu artikulieren und dafür zu sorgen, dass sich die Mitarbeiter jeden Tag aufs Neue damit verbunden fühlen. In dieser Zeit der Bedeutung, ist Sinn so etwas wie eine neue Stellenbeschreibung. ○

Spotlight Nachhaltigkeit

Die Kreislaufwirtschaft: Neue Wege in die Welt von morgen

Neueste Untersuchungen des internationalen Management-Beratungsunternehmens McKinsey & Company schätzen, dass ein zunehmend verbreitetes Geschäftsmodell 100.000 neue Arbeitsstellen in den nächsten fünf Jahren schaffen könnte und die globale Wirtschaft bis 2025 um eine Billion US-Dollar bereichern würde. Dieses Modell nennt sich Kreislaufwirtschaft.

Steelcase wurde kürzlich gebeten als eines von 100 nachhaltigen Unternehmen an The Circular Economy 100 teilzunehmen. Es handelt sich hierbei um eine internationale Unternehmensgruppe, die von The Ellen MacArthur Stiftung gegründet wurde, um dieses bemerkenswerte Konzept zu erforschen. Andere bekannte Teilnehmer waren Unilever, Phillips, Cisco und Renault.

Ziel ist es, Umstellungen auf Geschäftsmodelle voranzutreiben, die z.B. Abfälle vermeiden und die Rückgewinnung von Ressourcen optimieren. Zugleich soll durch innovative Produkte, Dienstleistungen und neue Denkansätze ein wirtschaftliches Wachstum erzielt werden, das deutlich höher liegt als beim derzeit geltenden „take, make, and throw away“-Geschäftsmodell und -Konsumverhalten.

Ins Leben gerufen 2010 von Dame Ellen MacArthur, gleich nachdem sie als schnellste Weltumseglerin einen Weltrekord aufgestellt hatte, bekommt die Stiftung und die Idee der Kreislaufwirtschaft zunehmend Anerkennung auch in der Geschäftswelt. Forbes hat die Kreislaufwirtschaft kürzlich als „eine Idee, deren Zeit gekommen ist“ bezeichnet, und MacArthur wurde vergangenen März als Rednerin auf die 2015 TED Conference in Vancouver eingeladen.

MacArthur berichtet, dass ihre Segelerfahrung ihre Sichtweise darauf, wie die Welt funktionieren könnte und sollte, grundlegend verändert hat. Wenn man für drei Monate um die Welt segelt, sagt sie, nimmt man alles mit, was man wirklich braucht – und das ist dann tatsächlich alles was man hat, mehr gibt es nicht.

Auf eine Art navigieren wir durch eine Welt mit begrenzten Ressourcen. Obwohl Unternehmen Energie und Material effizienter nutzen als je zuvor, konsumieren wir als Weltwirtschaft bei weitem zu viel und müssen uns immer wieder am unwiederbringlichen Schatz an Rohstoffen bedienen. Voraussichtlich fast drei Millionen Verbraucher aus den Entwicklungsländern werden bis 2030 zur Mittelschicht gehören, und auch die Rohstoffpreise steigen weiter. Deshalb wird das lineare Wirtschaftsmodell den Ansprüchen der Verbraucher auf Dauer nicht mehr genügen können.

Wie vielschichtig und anspruchsvoll disruptive Innovationen sind, ist uns bei Steelcase sehr bewusst; Fortschritt bedeutet veraltete Ansätze und „business as usual“ hinter sich zu lassen. Als z.B. 2004 unser Think@ Stuhl der Öffentlichkeit präsentiert wurde, war das für uns ein Meilenstein: Das erste Cradle to Cradle™ zertifizierte Produkt, das für die Kreislaufwirtschaft entworfen wurde. 2012 haben wir Think überarbeitet hinsichtlich mehr Innovation, Mehrwert durch weniger Einzelteile, größerer Haltbarkeit und verbesserter Ergonomie. Außerdem entwickeln unsere innovativen Recycling-Programme Phase 2 ReMarket™ (Nordamerika) sowie Eco'Services (Frankreich, Schweiz, Belgien und Luxemburg) durch neu definierte Abfallwirtschaft echte Alternativen zu den Mülldeponien.

Es gibt fantastische Chancen für Wachstum und Innovationen im 21. Jahrhundert. Durch Abkopplung von veralteten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen kann eine positive Entwicklung stattfinden, zu einem Maße und in einer Geschwindigkeit wie noch nie zuvor.

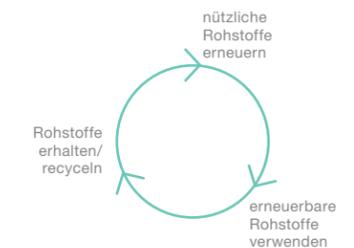
Was ist unter Kreislaufwirtschaft zu verstehen?

neu ausgerichteter Denkansatz für die Produktherstellung

Traditionelle lineare Wirtschaft



Nachhaltige Kreislaufwirtschaft



Welche Auswirkungen ergeben sich für die Weltwirtschaft?



Umwelt

Konzentration auf die effektive Gestaltung und Nutzung des Materials, der Energie und der Rohstoffe, um dauerhafte Verfügbarkeit zu gewährleisten.



Wirtschaftlich

senkt das Risiko und schafft Resilienz mit neuen Geschäftsmöglichkeiten und Produkten / Dienstleistungen.



Sozial

schafft den Rahmen für eine Welt, in der alle erfolgreich sein können.

Zur Vertiefung:

Towards the Circular Economy

ellenmacarthurfoundation.org

W O R I N S E H E N S I E I H R E B E S T I M M U N G ?

FRAGEN AN DIE UNTERNEHMEN

1. Ist der Sinn klar formuliert? Wird er von den Menschen aller Ebenen verstanden?
2. Ist diese Sinnfindung sowohl anspruchsvoll als auch möglich?
3. Motiviert der Sinn zum Handeln?

FRAGEN AN DIE FÜHRUNGSKRÄFTE

1. Ist unsere Arbeitsatmosphäre geeignet, vorhandene Fähigkeiten/ Begabungen so einzusetzen, dass etwas für das Unternehmen erreicht werden kann?
2. Führt der Sinn zum Aufbau einer Gemeinschaft? Denken die Mitarbeiter, dass sie zusammen mehr erreichen können?
3. Ist es erwünscht, den Status quo infragezustellen?

FRAGEN AN DIE MITARBEITER

1. Verstehe ich meinen Sinn?
2. Gibt es klare Ziele? Kann ich erkennen, dass sich meine Beiträge auf den Sinn auswirken?
3. Finde ich meine Arbeit spannend und sinnfüllend?
4. Glaube ich beim Arbeiten an das, was ich tue?
5. Habe ich die Möglichkeit zu lernen und mich weiterzuentwickeln?

Wenn ARC mit Kunden zusammenarbeitet, um ihnen zu helfen ihren Sinn auszudrücken und zu stärken, dann werden sie zunächst nach ihrer aktuellen Situation befragt. Solche Gespräche fördern oft große Gräben zwischen der Realität und einem Idealbild zutage, und führen schließlich zu einem strategischen Lösungsweg, der den Sinn in den Alltag am Arbeitsplatz integriert.

Wenn Ihr Unternehmen beabsichtigt, Kultur und Verhaltensweisen mehr Sinn zu geben, dann sollten Sie über folgende Fragen nachdenken.

Werden diese Fragen auf allen Ebenen angesprochen, können Unternehmen beginnen, ihren Sinn in den Alltag am Arbeitsplatz zu integrieren.



DIE FÜHRUNG ÜBERNEHMEN

Eine Ergonomie-Beratungsfirma übernimmt die Steelcase Strategie der „Vielzahl von Räumen“, um so das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu fördern.

In einem gewöhnlichen Gebäude in einem Büropark in Ann Arbor, unweit von Detroit, passiert etwas ziemlich außergewöhnliches: Humantech, die größte Ergonomie-Beratungsfirma Nordamerikas erneuert seine Büroräume und sucht dabei nach neuen Wegen, um die Bedürfnisse der Mitarbeiter ebenso zu berücksichtigen wie die des Unternehmens.

Es ist eine Erneuerung, die unbedingt notwendig war, weil sich die Arbeit bei Humantech in nur wenigen Jahren grundlegend verändert hat. Einige dieser Änderungen waren nicht unternehmensspezifisch, sondern betrafen die gesamte Wirtschaft: z.B. die zunehmende Globalisierung, mobile Mitarbeiter, der technologische Wandel oder generationsbedingte Verschiebungen bei Arbeitsstilen und Mitarbeitererwartungen.



„Unser Unternehmen und unsere Art zu arbeiten haben sich verändert. Nun war es höchste Zeit, auch unser Büro zu verändern.“

James Good
President, Humantech

Es muss auch morgen noch funktionieren – oder wir lassen es bleiben

Es gab aber auch Veränderungen in der Art und Weise, wie die Firma funktionierte. Ihre Arbeit entwickelte sich zunehmend projekt- und teambasiert. Beispielsweise reisten die Berater so oft zu ihren Kunden in Nordamerika und Europa, dass immer die Hälfte des Beraterteams außer Haus war. Ein Fünftel der Angestellten arbeitete in anderen Städten oder war in die Abläufe am Standort der Kunden integriert – Telefonkonferenzen und Online-Besprechungen zählten aus diesem Grund zum Alltag.

Was sich bei Humantech nicht verändert hatte, war die Arbeitsumgebung. Sie war so ergonomisch wie man es sich erwartet, basierte aber auf unzeitgemäßen Immobilienstrategien – z.B. verfügten alle Mitarbeiter über eigene Büros, die nun häufig leerstanden. Hinzu kam, dass die Zusammenarbeit zwar immer wichtiger wurde, dass es aber zu wenig geeignete Teambereiche gab.

Verändert hatte sich auch das Geschäftsmodell. Von einer reinen Managementberatung hat sich Humantech innerhalb weniger Jahre zu einem kombinierten Consulting- und Software-Unternehmen entwickelt.

Nachdem sich unter den Kunden von Humantech zahlreiche Fortune-500-Unternehmen befinden, wusste die Geschäftsführung, dass sie selbst bei Veränderungen auf so vielen Ebenen nicht allein sein würde. Gerade der Umgang mit diesen Kunden bot jedoch eine besondere Herausforderung. „Wir haben uns als Spezialisten für Ergonomie am Arbeitsplatz positioniert. Nun hatten wir das Gefühl, dass wir auch an anderen Stellen die Führung übernehmen sollten. Wir wollten das mobile und teamorientierte Arbeiten unterstützen, ein gesünderes und ansprechenderes Arbeitsumfeld bieten, aber auch einen Ort schaffen, der hilft, junge Talente zu gewinnen und neue Technologien besser einsetzt. Unser Unternehmen und unsere Art zu arbeiten haben sich verändert. Nun war es höchste Zeit, auch unser Büro zu verändern“, sagt Humantech President James Good.

Good und ein Team aus fünf Managern sammelten Ideen und Input von den Mitarbeitern, um ihre Arbeitsplatzstrategie zu entwickeln. Zusätzlich zu dem Vorhaben, die Mobilität der Mitarbeiter durch ein neues Umfeld besser zu unterstützen und die Zusammenarbeit zu vereinfachen, wollte das Team Räume schaffen, die das Wohlbefinden der Mitarbeiter fördern – und zwar weit über ergonomische Belange hinaus. Dazu zählten Rückzugsbereiche, die sich zum konzentrierten Arbeiten und zum Nachdenken ebenso eignen wie für vertrauliche Gespräche oder zum Ausruhen.

Am wichtigsten war dabei unser Grundsatz: „Wenn die Lösung nicht auch unsere zukünftigen Arbeitsweisen unterstützt, dann werden wir sie auch nicht umsetzen“, sagt Good, um die Fähigkeit und die Bereitschaft hervorzuheben, auch den zukünftigen Wandel zu berücksichtigen. „Die Umgestaltung unserer Arbeitsumgebung hört nicht auf, wenn wir die Flächen bezogen haben, der Prozess geht vielmehr weiter.“

Ein Beispiel: Seit 80 Prozent der Arbeitsplätze nicht mehr fest zugeordnet sind, und jeder sie an jedem Tag frei nutzen kann, sind alle Arbeitsflächen höhenverstellbar, sodass sie sowohl sitzende als auch stehende Körperhaltungen unterstützen.

Good sieht in der großen Auswahl an Sitzmöglichkeiten eine „Metapher dafür, wie sehr sich auch das Unternehmen selbst verändert hat. Ergonomische Sitzmöbel wurden einst für langes konzentriertes Arbeiten an einem Platz entwickelt. Heute arbeiten die Menschen anders – z.B. mit Tablets oder Smartphones, die Menschen drehen und bewegen sich unablässig im Stuhl. Das ist auch der Grund, weshalb Gesture so gut funktioniert.“



Ungezwungene Zusammenarbeit findet im neuen WorkCafé statt, einer Kombination aus Café, Arbeitsplatz und Besprechungsbereich.

Zusammenarbeit überall

Überall gibt es Bereiche für die Zusammenarbeit: in Ergänzung zu den Einzelarbeitsplätzen, die die Teamarbeit unterstützen, schaffen informelle Besprechungsräume flexible Arbeitsbereiche für kleine und große Gruppen; Kundenpräsentations- und Konferenzräume gibt es in unterschiedlichen Größen und unterschiedlichen Möbelkonfigurationen; Rücken an Rücken stehende Stauraumelemente bieten zusätzliche Arbeitsflächen für den informellen Austausch in Stehhöhe; und die ungezwungene Zusammenarbeit findet in Loungebereichen oder im neuen WorkCafé statt, einer Kombination aus Café, Arbeitsplatz und Besprechungsbereich.

Hinzu kommt eine media:scape Konfiguration für Teamarbeit. „Was mir am besten gefällt, ist die Video-Zusammenarbeit“, sagt Kent Hatcher, Leiter des Bereichs Business Development und Mitglied des Planungsteams. „Es gibt keine Projektoren mehr, keine Funktionstaste F5. Alles geht so schnell und einfach und gleich nach dem Anschließen sind die Bildschirmhalte für alle zu sehen – das ist eine völlig neue Art der Zusammenarbeit und des Informationsaustauschs.“

Ebenfalls beliebt sind Buoy Hocker, weil sie die Zusammenarbeit durch ihre Ergonomie und Mobilität unterstützen. „Wir werden ständig gefragt: ‚Wie finden Sie es, auf einem dieser Medizinbälle zu sitzen?‘ Wir bevorzugen Buoy, eine wirklich funktionale, gut gestaltete Antwort auf diese Frage: ‚fünf Grad geneigt in unbenutztem Zustand, aber zwölf Grad – nicht mehr – wenn man darauf sitzt. Der Hocker lässt sich individuell anpassen, sodass kleine und große Menschen denselben Buoy nutzen können. Er wiegt gut sechs Kilogramm. Ich kann Ihnen ein Exemplar zum Testen geben.‘ Es ist ein bemerkenswertes Produkt, einer dieser Hingucker im Büro.“

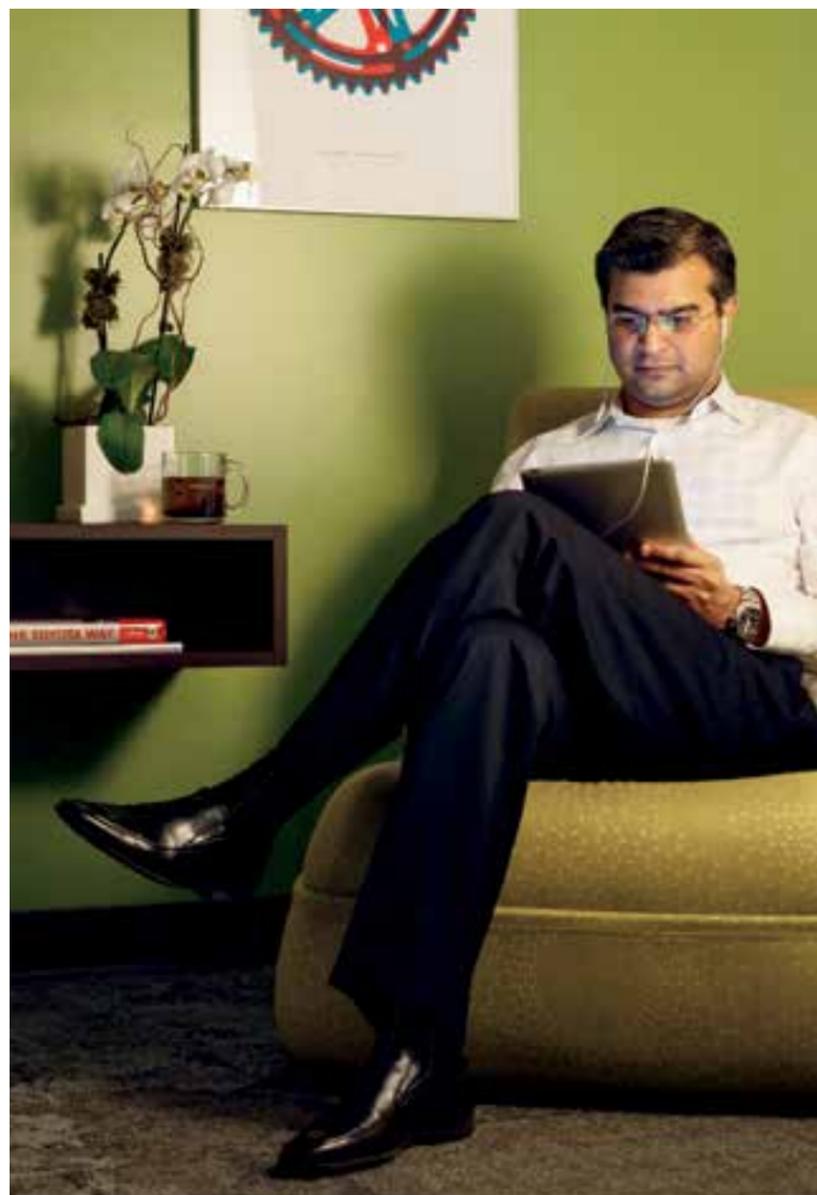
Auf der anderen Seite hat Humantech erkannt, dass mobile Teamarbeiter auch Plätze für konzentriertes Arbeiten brauchen. Aus diesem Grund verfügt das Büro über fünf fast komplett geschlossene Rückzugsräume. „Manche Menschen erhalten ihre geistigen Energien, wenn sie sich in einem andersartigen Raum aufhalten, und auch diesem Bedürfnis wollten wir nachkommen. Außerdem ist es egal, ob man eher introvertiert oder extrovertiert ist – irgendwann braucht jeder einmal etwas mehr Privatsphäre“, sagt Good.

Das Wohlbefinden fördern

Zur Auswertung der Ergonomie am Arbeitsplatz nutzte Humantech seine Ergopoint® Software, „um sicherzugehen, dass es keine Probleme mit Unbehagen oder potenziellen Leiden gab, die zunächst übersehen wurden.“ Ergonomie ist aber nur einer von vielen Faktoren, die das Wohlbefinden dieser Arbeitsplätze steigern. Tageslicht durchflutet die Innenräume, während jeder Platz den Blick ins Freie bietet. Den Mitarbeitern steht eine große Bandbreite an unterschiedlichen Arbeitsplätzen, Körperhaltungen und Arbeitsstilen zur Verfügung. Und auch Nachhaltigkeit ist selbstverständlicher Teil des Konzepts. So wurde das Projekt mit einem Nachhaltigkeitszertifikat der National Science Foundation (NSF) ausgezeichnet. Ähnlich wie LEED, basiert auch das NSF-Protokoll auf einem punktebasierten System und einer Zertifizierung in vier Stufen. Humantech bekam die Höchstnote Platin, und ist erst das dritte Dienstleistungs- und Beratungsunternehmen, das ein Nachhaltigkeitszertifikat der NSF erhielt.

Die Unternehmenskultur beflügeln

Ein Arbeitsplatz, der die Mitarbeiter, die Arbeitsprozesse und das Wohlbefinden unterstützt, beflügelt nicht nur die Produktivität und Effektivität, sondern fördert auch die Unternehmenskultur. Das WorkCafé beispielsweise ist ein idealer Ort zum Arbeiten, zum Essen oder für Besprechungen, doch seine wichtigste Aufgabe liegt in Wirklichkeit in der Verbesserung der kollegialen Beziehungen. Winnie Ip, Director of Consulting und Mitglied des Planungsteams, sagt, dass sie sich hier selbst nach einer zweiwöchigen Geschäftsreise problemlos wieder mit den Kollegen vernetzen konnte. „Ich ging einfach ins WorkCafé und arbeitete dort den ganzen



Humantech hat erkannt, dass mobile Teamarbeiter auch Plätze für konzentriertes Arbeiten brauchen. Aus diesem Grund verfügt das Büro über fünf fast komplett geschlossene Rückzugsräume.



Formelle und informelle Besprechungsräume verfügen über media:scape Konfiguration für Teamarbeit sowie Whiteboards, mit denen Mitarbeiter auf einfache Weise Informationen austauschen können.



Beziehungen aufbauen

Tag, um das Treiben zu beobachten: Menschen, die einen Kaffee oder ein Wasser oder irgendetwas zu essen holten. Obwohl ich die ganze Zeit arbeitete, spürte ich die angenehme Café-Atmosphäre.“

„Ich war an diesem Tag zwar nicht im Büro, hatte aber trotzdem die Möglichkeit, die Kollegen zu begrüßen. Jeder hier nutzt das WorkCafé auf diese Weise. An einem Tag saß ich kein einziges Mal an einem Schreibtisch. Erst am dritten oder vierten Tag, als ich langsam wieder zu meinem Arbeitsrhythmus zurückgefunden hatte, suchte ich mir einen Platz, an dem ich schließlich mit anderen Beratern zusammenarbeiten konnte.“

Die neuen Räume finden auch bei unseren Kunden Anklang. „Bisher kamen sie zu uns, um acht Stunden lang in einem nicht sehr komfortablen Konferenzraum zu arbeiten. Heute nutzen wir einen Raum mit Sofas, haben sehr viel entspanntere Diskussionen und ein wesentlich engeres Arbeitsverhältnis im Vergleich zu früher, als wir rund um einen Tisch saßen. Unsere Kunden sind im Allgemeinen Fortune-500-Unternehmen, deren Büros oft in großen grauen Kisten untergebracht sind. Wenn sie unsere neue Arbeitsumgebung sehen, sind sie nicht selten völlig überwältigt“, sagt Ip.

Das Geschäft von Humantech baut auf Beziehungen auf, die gefördert werden von dieser neuen Arbeitsumgebung, die ihrerseits das Ergebnis einer mit Steelcase entwickelten Beziehung ist. „Was uns zu Steelcase brachte, ist die Tatsache, dass Steelcase nicht nur Büromöbelhersteller ist, sondern auch ein Forschungsunternehmen“, sagt Ip. „Humantech ist ebenfalls ein sehr wissenschaftlich ausgerichtetes, forschungsbasiertes Unternehmen. Die Übereinstimmung von unserem Selbstverständnis als Unternehmen mit dem von Steelcase liegt vor allem in diesen neuen Räumen begründet.“

Unternehmen, Märkte und Wirtschaftszweige verändern sich, und auch Talente und Technologien sind mobiler als je zuvor. In unserer fließenden Wirtschaftswelt nutzt Humantech seine neue Arbeitsumgebung sowohl als flexibles Mittel als auch als Ankerplatz – als Platz, der sich anpassen lässt, um leistungsfähig zu bleiben, der hilft, Menschen zu gewinnen und zu halten, der die Kultur stärkt und der die Marke auf Hochglanz bringt. Es handelt sich um eine Arbeitsumgebung, die wahrscheinlich von vielen anderen Firmen aus nah und fern nachgeahmt wird. 