

## Zeitsprung

Auf welche Weise künstliche Intelligenz, Smart Data und die Gig Economy die Zukunft der Arbeit beeinflussen werden

**Seien Sie „Agile“.**  
**Ordnen Sie Ihre Räume neu.**

Wie ein Team sein Arbeitsumfeld veränderte, um das Generieren neuer Ideen zu beschleunigen

**Datenschutz. Durch Technikgestaltung.**

Big Data bedeutet große Verantwortung

**Talentsuche**

Im Mittelpunkt stehen herausragende Arbeitserlebnisse



360°

Innovationen  
am Arbeitsplatz

Wie sieht die Zukunft der Arbeit aus? Diese Ausgabe von 360° bietet einige faszinierende Ausblicke.

Das Büro von heute gibt es nicht mehr. Stellen Sie sich stattdessen eine Arbeitsumgebung vor, die Ihren neuen Arbeitsweisen entspricht. Ein agiles Umfeld voller Farben und Texturen. Eine alle Sinne einbeziehende Landschaft, in der künstliche Intelligenz und virtuelle Realität zusammenspielen, um Sie bei der Lösung komplexer Probleme zu unterstützen.

Ein vielfältiger Ort, der intuitive Arbeitsbereiche, vernetzte Konferenzräume und komfortable Loungeumgebungen bietet. Die Herausforderungen sind jeden Tag andere, und Sie freuen sich darauf, diese anzupacken.

Dies ist die Zukunft, die wir gemeinsam mit Ihnen entdecken wollen.

# 360°

Innovationen am  
Arbeitsplatz

[steelcase.de/360](http://steelcase.de/360)

Herausgeber & Chefredaktion  
Gale Moutrey

Redaktion  
Chris Congdon

Chefin vom Dienst  
Stav Kontis

Kreativdirektion  
Erin Ellison

Künstlerische Leitung & Design  
Hybrid Design, SF

Redaktionsassistentin  
Jacob Van Singel

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

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

Autoren  
Rebecca Charbausk  
Mike Firlík  
Jane Graham  
Marie Green  
Beth Hallisy  
Jeff Link  
Eileen Raphael  
Karen Saukas

Fotografen/Künstlerische Leiter  
Jill Devries  
Jeremy Frechette  
Brian Miller

Grafiker  
Hybrid Design  
Zeloot  
Lennard Kok

360 Real Time Podcast  
Katie Pace








360 Blog  
Rebecca Charbausk

Digitale Medien  
Anne-Sophie Peter  
Areli Arellano  
Andrew Wyatt

Lektorat  
Angelina Züfle  
Fabian Mottl

Übersetzung  
Roland Pawlitschko

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

-  [facebook.com/steelcase](https://facebook.com/steelcase)
-  [twitter.com/steelcase](https://twitter.com/steelcase)
-  [youtube.com/steelcasetv](https://youtube.com/steelcasetv)
-  [instagram.com/steelcase](https://instagram.com/steelcase)
-  [pinterest.com/steelcase](https://pinterest.com/steelcase)
-  [360magazine@steelcase.com](mailto:360magazine@steelcase.com)
-  [steelcase.com/podcasts](https://steelcase.com/podcasts)

360° Magazin veröffentlicht von Steelcase Inc. Alle Rechte  
verbehalten. 18-E0005505 Copyright 2018. ISSN 2509-6370

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

## Rubriken

6  
**360°  
Standpunkt**

8  
**Perspektiven**

10  
**Arbeitstag**

14  
**Trends 360**

18  
**Das neue  
Büro**

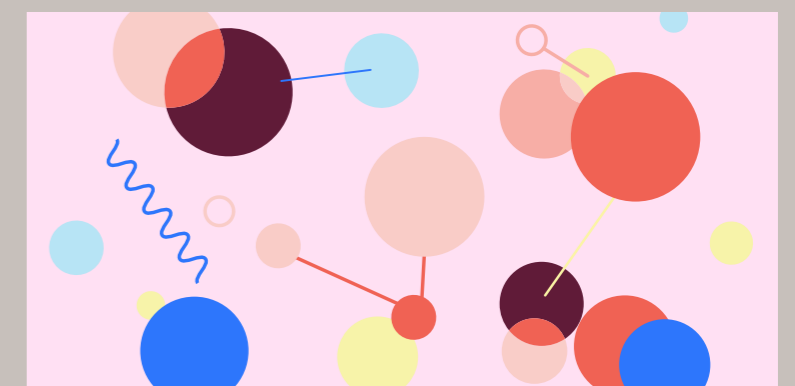
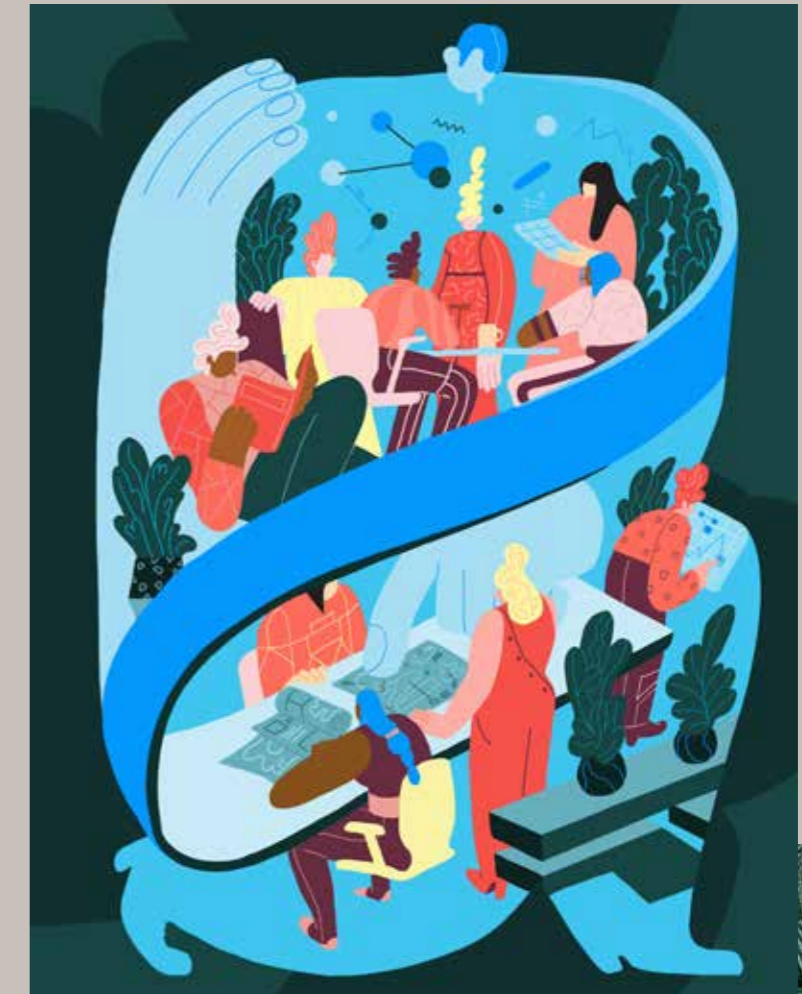
98  
**Rückblende**

## Schwerpunkt

### 30 Zeitsprung

In zehn Jahren wird Ihr heutiges Büro so kurios  
aussehen wie ein Telefon mit Wählscheibe.  
Aus der sorgfältigen Analyse der uns aktuell  
umgebenden Zeichen des Wandels haben  
Steelcase-Forscher sieben faszinierende Sze-  
narien entwickelt, die uns aufzeigen, wie und  
wo Arbeit in zehn Jahren stattfinden könnte.  
Egal, ob Sie diese Szenarien nun eher aufregend  
oder ernüchternd finden – sie bieten einen  
Blick auf eine Zukunft, die sich sehr von dem  
unterscheidet, was wir heute erleben.

Zur Titelseite  
Ein futuristischer "Arbeitstag"  
inspiriert von den Kräften, die  
beeinflussen, wie wir miteinander  
aber auch mit Umwelt und  
Technologie interagieren. In einem  
surrealen Stil umgesetzt, zeigt es  
eine menschliche, zugängliche  
und optimistische Zukunft.



## Schwerpunkte

26

## Interview: Komfort für alle

Die Mitbegründer von Mitchell Gold + Bob Williams – eine bekannte Möbel- und Design-firma aus North Carolina – erläutern, wie ihr gesamtes Handeln vom Unternehmensziel „Komfort für alle“ bestimmt wird.



42

## Talentsuche

Talente zu gewinnen und zu halten wird immer schwieriger, und die Mitarbeiter verlangen mehr: mehr Sinn, mehr Zugehörigkeitsgefühl, mehr Investitionen in ihr Wohlbefinden. Durch das Entwickeln produktiver Synergien zwischen Personalmanagement, IT und Gebäudeausstattung können Unternehmen genau dort ansprechendere Arbeitserlebnisse schaffen, wo die Menschen wirklich arbeiten wollen.

48

## Datenschutz. Durch Technikgestaltung.

Der Datenschutz erreicht neue Dimensionen, da die Bedeutung von Daten als Geschäftsressource steigt. Einer der ersten Privacy Engineers der Büromöbelindustrie sowie andere Steelcase-Experten berichten über die hohen Sicherheitsstandards bei den von uns entwickelten digitalen Produkten.



54

## Auswahlmöglichkeiten sind das neue Schwarz

Der Vice President of Global Operations bei Steelcase teilt überraschende Erkenntnisse darüber, wie Handwerk, Daten und Technologie die Produktion beeinflussen.



58

## Die Zukunft liegt im Kreis

Die Stimmen für eine Kreislaufwirtschaft, die durch mehr Wiederverwendung weniger Abfall verursacht, werden lauter. Zusammen mit einigen anderen Unternehmen wurde Steelcase für sein wegweisendes Engagement und seine innovative Geschäftspraxis ausgezeichnet.



64

## Innovation neu definiert

Etwas Magisches geschah, als ein Design-Team mit einer Mischung aus frischen Ideen und jahrzehntelanger Erfahrung sich selbst nach spektakulären Misserfolgen weigerte, eine Idee sterben zu lassen. Das Ergebnis ihrer Beharrlichkeit ist ein völlig neuartiger Stuhl.

86

## „Think Big and Fix Things“

MaRS, ein innerstädtisches Zentrum für Innovationen, hilft Unternehmen und Start-ups im Herzen von Toronto dabei, ihre Wirkungskraft zu erhöhen.



90

## Innovationen beschleunigen

In den letzten zehn Jahren haben sich Indien und China von Outsourcing-Stützpunkten hin zu führenden globalen Innovationszentren entwickelt. Mit bisher unerreichter Geschwindigkeit und Agilität haben sie ihre Fähigkeiten erweitert und eine neue Position als Innovationsführer erreicht.

72

## Seien Sie „Agile“. Ordnen Sie Ihre Räume neu.

„Agile“ ist leicht zu verstehen und schwer umzusetzen, doch die richtigen Arbeitsplätze können helfen. Erfahren Sie, wie es Steelcase gelang, die Herausforderungen von Agile mithilfe neuer dynamischer Arbeitsplätze für das eigene IT-Team zu bewältigen.



## 360° Standpunkt

# Es begann mit einem Feuer

In dieser Ausgabe von 360° feiern wir einige Innovationen, die Probleme mithilfe neuer Herangehensweisen lösen. Das ist etwas, das wir schon lange so machen. Tatsächlich haben wir vor mehr als 100 Jahren damit begonnen, Probleme auf neue Art und Weise zu lösen.

Für uns hat alles mit dem Feuer begonnen ... und mit Autos.

Büroarbeit war in den frühen 1900er Jahren nicht immer sicher. In den Städten entstanden Gebäude aus Holz und voller Papier. Über die Brandgefahr, die etwa von Menschen ausgeht, die Zigarettenkippen in Weidenkörbe werfen, wurde nicht viel nachgedacht. Allzu oft ist aber genau das passiert: Mit dem Wachstum der Städte entwickelten sich Bürobrände zu einem ernsthaften Problem.

Angetrieben von der wachsenden Automobilindustrie entwickelte sich Detroit zur gleichen Zeit zu einem Innovationszentrum. Eine der neuen Techniken, die damals entstanden, war das Biegen und Formen von Stahl – ein großartiges Verfahren, das eine Vielzahl neuer Produkte ermöglichte.

Auch Peter Wege hatte eine große Idee. Der Unternehmer, der Safes herstellte, fragte sich: „Warum nicht Papierkörbe aus Metall herstellen?“ Dann gäbe es keine durch glühende Asche verursachten Feuer mehr. Was aussieht wie eine einfache Idee, ist in Wirklichkeit eine typische Innovation: Ein Problem wird gelöst, indem Dinge auf neue Art und Weise umgesetzt werden.

Wege und eine kleine Gruppe von Querdenkern gründeten 1912 in Grand Rapids, Michigan, die Metal Office Furniture Company. In einer Zeit, in der die meisten Möbel aus Holz bestanden, begann Wege mit der Entwicklung verschiedener Produkte aus Metall – zu ihnen zählte auch der feuerfeste Papierkorb. Nach der Herstellung von Stahl-Aktenschränken, die für ihre Robustheit und Qualität bekannt waren und ebenfalls dazu beitrugen, dass Papier nicht mehr in Flammen aufging, wurde das Unternehmen 1954 in Steelcase umbenannt.

Seitdem hat sich viel verändert. Heute sind wir ein Unternehmen voller Maker, Hacker, Zuhörer, Lernender und globaler Denker. Wir sind pingelig, wenn wir Dinge entwickeln, die nützlich und schön, aber niemals verschwenderisch sind, und wir experimentieren mit allen möglichen Materialien und Gestaltungskonzepten. Wir untersuchen, wie sich die Arbeit verändert, versetzen uns in die Lage anderer Menschen und erforschen wirklich neue Arbeitsweisen. In all diesen Jahren ist aber auch eines gleich geblieben: Bei uns dreht sich noch immer alles um Innovationen und Problemlösungen mithilfe neuer Herangehensweisen.

Chris Congdon  
Redakteurin, 360° Magazin

## Perspektiven

Erfahren Sie mehr über die Menschen hinter dieser Ausgabe



**Elise Valoe**  
Global Research Manager  
Steelcase

„Im Jahr 2013 haben unsere Forscher erste Anzeichen für Chinas und Indiens potenzielle Rolle als Innovationszentren entdeckt. Dies war der Beginn eines beispiellosen Wandels ihrer Geschäftswelt. China galt in der Vergangenheit vor allem als Standort, an dem Unternehmen nur Bauteile und Komponenten herstellen ließen. Vor fünf Jahren hat das Land seine Strategie geändert, um Produkte nun zunehmend selbst zu entwickeln. Heute nutzt es sein Wissen und seine produktionstechnische Kompetenz und erhält dadurch immer mehr globale Aufmerksamkeit als Technologieführer.“

**Stefan Knecht**  
Manager  
it-economics

„Die Komplexität der Welt hat sich in nur wenigen Jahrzehnten dramatisch verändert. Früher war vieles einfacher. Heute haben wir Smartphones in der Hosentasche, die über mehr Rechenleistung als Apollo 11 verfügen. Komplexität erfordert andere Vorgehensweisen. Agile Methoden reduzieren systematisch Unsicherheiten in Situationen, die man nicht planen kann. Konventionellen Methoden gelingt das nicht.“



**Sonia Lagourgue**  
Senior Manager,  
Partner Success,  
Corporate Engagement  
MaRS

„Wir wollen die Innovationsfähigkeit in allen Bereichen erhöhen. Unternehmen und Start-ups sind beide Teil dieser Wertschöpfungskette. Indem wir Partnerschaften erleichtern, helfen wir ihnen, die Stärken des jeweils anderen zu nutzen, und zwar mithilfe von Lösungen, die für alle von Vorteil sind, sodass beide Seiten mehr erreichen können.“



**Robert Krestakos**  
Vice President, Global Operations  
Steelcase

„Unser Technikansatz wird immer darin bestehen, den Kundennutzen zu erhöhen und unsere Performance zu steigern. Es ist möglich, dass bestimmte Technologien das Wesen der Arbeit verändern oder auch einige Arbeiten überflüssig machen, doch das ist nicht neu und auch nicht unser Hauptziel. Wir wollen stets bessere Arbeitsweisen finden, die unsere Produkte ästhetisch, qualitativ und hinsichtlich der Kosten verbessern. Moderne Technik kann manchmal auch Arbeitsplätze schaffen.“



**Barbara Hiemstra**  
Privacy Engineer  
Steelcase

„Wir wissen, wie wichtig es für Unternehmen und Einzelpersonen ist, die Kontrolle über ihre Daten zu behalten. Bevor wir bei Steelcase das erste digitale Produkt entwickelten, etablierten wir zunächst einmal eigene Grundprinzipien zu Datenschutz und -sicherheit durch Technikgestaltung.“



**Angela Nahikian**  
Director, Global Sustainability  
Steelcase

„Für die Menschen ist es verlockend, sich nur auf einen kleinen Teil der Nachhaltigkeitsprobleme, wie z.B. Produktabfälle, zu konzentrieren. Diese sind natürlich wichtig, dennoch müssen wir sie als das betrachten, was sie wirklich sind – Symptome einer viel größeren Problematik: ein nicht nachhaltiges Wirtschaftsmodell. Die Kreislaufwirtschaft macht es erforderlich, das gesamte Geschäftssystem zu betrachten.“

## Arbeitstag

### Ideen für ein besseres Erlebnis am Arbeitsplatz



### Die Kraft des Schlafs

Wenn das Leben zu überfordernd und zu verplant ist, sind Schlafstörungen oft das erste Problem. Laut McKinsey verliert das Gehirn bei Schlafentzug die Fähigkeit, präzise Entscheidungen zu treffen, zu lernen, neue Verbindungen zu knüpfen und andere Perspektiven einzunehmen. Hier sind einige Tipps, die dem entgegenwirken können:

1. Integrieren Sie kurze Nickerchen in Ihren Alltag. Studien zeigen, dass bereits 10-30 Minuten Schlaf die Aufmerksamkeit und Leistungsfähigkeit für bis zu 2,5 Stunden verbessern können.

2. Befolgen Sie den alten Ratschlag, knifflige Entscheidungen im Job „zu überschlafen“. Dadurch vermeiden Sie das Bedauern, das nicht selten auf hastig nachts geschriebene E-Mails, emotionsgeladene Antworten oder Kurzschlusshandlungen folgt.

3. Ruhen Sie sich gut aus, bevor Sie in Coachings oder schwierige Gespräche gehen. Stellen Sie klärende Fragen und vermeiden Sie es, voreilige Schlüsse zu ziehen.



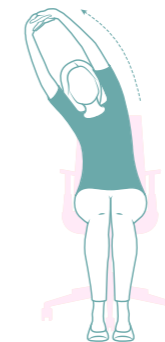
## Zeit für eine Pause

Haben Sie Schwierigkeiten, Ablenkungen zu widerstehen? Achtsam zu sein oder tief zu atmen ist wie eine körperliche Aktivität, die mit etwas Übung immer mehr Wirkung entfaltet. Setzen Sie Termine in Ihrem Kalender und nehmen Sie sich ein paar Minuten Zeit, um sich auf einfache Aktivitäten wie Atmen oder Essen zu konzentrieren – ohne Multitasking.



## Yoga im Büro

Einen „DownDog“ (Yoga: herabschauender Hund) zu machen, fühlt sich in den meisten Büros unangenehm an. Doch folgende Yogaübungen auf Bürostühlen können helfen, Stress abzubauen und unbehagliche Situationen zu vermeiden.



**Wirbelsäule:** Verschränken Sie die Finger vor sich und strecken Sie sie beim Einatmen mit außenliegenden Handflächen nach oben. Bewegen Sie die Hände beim Ausatmen nach rechts, sodass Sie ein Ziehen in der linken Körperseite spüren. Halten Sie sie dort drei bis fünf Atemzüge lang, bevor Sie in eine neutrale Position zurückkehren. Wiederholen Sie die Übung auf der linken Seite.



**Hals:** Beginnen Sie mit einem tiefen Atemzug durch die Nase. Bewegen Sie Ihr rechtes Ohr beim Ausatmen so angenehm wie möglich in Richtung der rechten Schulter. Atmen Sie drei bis fünf Mal ein und aus. Senken Sie Ihren Kopf zur Brust und rollen Sie ihn zur linken Schulter. Strecken Sie Ihre Wirbelsäule, während Sie drei bis fünf Mal ein- und ausatmen. Bringen Sie Ihren Kopf vorsichtig wieder in die Mitte.



**Handgelenke:** Strecken Sie den rechten Arm parallel zum Boden und mit außenliegender Handfläche nach vorn. Nutzen Sie die linke Hand, um die rechte Hand und den Unterarm vorsichtig zurückzuziehen. Halten Sie diese Position drei bis fünf Atemzüge lang. Wiederholen Sie die Übung mit dem linken Arm.

## Stress-Signale

Überfordert und überarbeitet? Ihre Nase weiß Bescheid. Laut Wissenschaftlern der Bioengineering Research Group der University of Nottingham ist eine kalte Nase ein Anzeichen für zu intensives Nachdenken. Ist das Gehirn

überarbeitet, sinkt die Temperatur der Nase, weil mehr Blut direkt zu den beanspruchten Neuronen fließt. Überprüfen Sie also Ihre Nase – sie könnte Ihnen mitteilen wollen, die Dinge etwas langsamer anzugehen.





## Die persönliche Agilität stärken

Nicht nur Unternehmen müssen agiler werden, auch die Mitarbeiter sollten ihre Agilität stärken. Um neue Aufgaben im Büro zu übernehmen oder um sich auf größere wirtschaftliche Veränderungen vorzubereiten, ist ein hohes Maß an persönlicher Agilität erforderlich. McKinsey macht hierzu folgende Vorschläge:

1. Machen Sie Pausen, damit Sie schneller vorwärtkommen. Lassen Sie Probleme hinter sich, die Sie behindern.
2. Gestehen Sie sich ein, was Sie nicht wissen oder verstehen und begreifen Sie dies als Chance zum Lernen. Arbeiten Sie daran, mit dem Herzen zu hören und nicht nur mit dem Kopf, und warten Sie mit einem Urteil, wenn Sie neue Arbeitsumgebungen nutzen.

3. Fordern Sie sich selbst heraus, Fragen neu zu formulieren und andere Standpunkte einzunehmen. Fragen Sie sich beim Problemlösen: „Was vermisse ich?“ oder „Was denke ich, das vielleicht nicht richtig ist?“

4. Bestimmen Sie einen Kurs, nicht Ihr Ziel. Versteifen Sie sich nicht auf bestimmte Positionen oder Titel, sondern definieren Sie die Richtung, in die Sie gehen möchten, und arbeiten Sie dann daran, jene Fähigkeiten zu erwerben, die für echte Fortschritte erforderlich sind.

5. Testen Sie neue Lösungen, um Ihr Denken zu erweitern und Ihre Kreativität zu aktivieren. Gewinnen Sie die Aufmerksamkeit Ihres Publikums beispielsweise mit einer Geschichte, anstatt eine weitere Powerpoint-Präsentation zu zeigen.

## Dinge, die ich liebe

„Es ist ein menschlicher Instinkt, zu einer Gruppe hinzuzukommen, die sich in einer zentralen Umgebung befindet, und dort gemeinsam Zeit zu verbringen – entweder, um etwas zu erschaffen oder sich einfach nur auszutauschen. Potrero415 ermöglicht genau das.“

John Hamilton  
Director of Global Design,  
Coalesse



## Kreativitätsschub

Probieren Sie diese Übungen aus, um Ihre Kreativität in Schwung zu bringen:



**Spielen:** Das Bauen mit Legosteinen oder das Formen von Knetmasse kann Ihr Gehirn vor Brainstormings in Schwung bringen.

**Anschieben:** Die simple Frage „Was kann ich damit noch alles machen?“ kann Ihre Erkundungen vorantreiben und in der Arbeit mit schwierigen Projekten zu neuen Lösungsansätzen führen.

**Zeichnen:** Visualisierte Arbeiten und aufskizzierte Ideen können Ihr Gehirn zu neuen Denkweisen anregen, wenn Sie das Gefühl haben, steckengeblieben zu sein.



## Es ist zum Lachen

Lachen ist wirklich die beste Medizin.

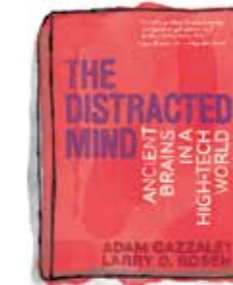
Nach Erkenntnissen einer Studie der Northwestern University und der Drexel University erhöhen kurze befreiend-komische Situationen nicht nur das Rätsellösen um 20 Prozent, sie ermöglichen es unseren Gehirnen auch, Ideen besser miteinander in Verbindung zu bringen. Lachen reduziert zudem Abwehrhaltungen in Teams, wirkt entspannend und fördert die Kreativität.

## Was wir lesen



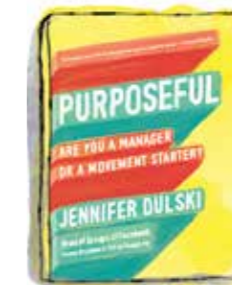
**The Employee Experience Advantage**  
Jacob Morgan

Forschungen zeigen, dass Unternehmen, die das Arbeitserlebnis der Mitarbeiter in den Mittelpunkt stellen, weitaus leistungsfähiger sind als jene, die dies nicht tun. Lesen Sie, wie dieses Zukunftsthema für Wirtschaftsführer aus aller Welt zur obersten Priorität wird.



**The Distracted Mind: Ancient Brains in a High-Tech World**  
Adam Gazzaley und Larry D. Rosen

Unsere Gehirne sind nicht für Multitasking gemacht. Gazzaley und Rosen bieten Strategien für den Kampf gegen Ablenkungen und für eine bewusste Techniknutzung.



**Purposeful: Are You a Manager or a Movement Starter?**  
Jennifer Dulski

Egal, ob Sie Praktikant oder CEO sind – Sie haben die Macht, Grenzen zu überschreiten und in der Welt Zeichen zu setzen.



Trends 360

# Arbeit der Zukunft

## Was die heutigen Trends über die Zukunft aussagen

Neue Technologien verändern mit hoher Geschwindigkeit das Leben und die Arbeit, und wir lieben die Annehmlichkeiten, die uns neue Geräte bieten. Doch weil Techniklösungen zunehmend zum Kollegen und sogar zum persönlichen Begleiter werden, sind wir nicht immer sicher, was wir wirklich davon halten sollen.

Angesichts der stetig an Dynamik gewinnenden digitalen Revolution ist es wichtig, sich auf die möglichen Auswirkungen vorzubereiten. Dabei geht es nicht nur um die technischen Folgen, sondern auch um das menschliche Erleben – nicht zuletzt am Arbeitsplatz, wo die meisten von uns so viele Wachstunden verbringen. Je produktiver wir mit Maschinen interagieren, desto wichtiger werden unsere Kreativität, Werte und Leidenschaften.

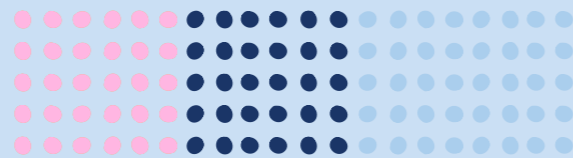
Welche Muster für die Zukunft können Sie in den heutigen Trends erkennen? Sind Sie bereit, sich auf neue Möglichkeiten einzulassen?

### Der Aufstieg der Maschinen

Die schwierigsten Dinge, die automatisiert werden können: Menschen führen und weiterentwickeln sowie Fachkompetenzen bei der Entscheidungsfindung, Planung und kreativen Arbeit anwenden.<sup>1</sup>



Bis zum Jahr 2025 wird es **20 Milliarden** digitale Geräte geben – fast das Dreifache der Weltbevölkerung.<sup>2</sup>



Rund **60 %** aller Berufsfelder könnten mit den heutigen Technologien mindestens **30 %** ihrer Aktivitäten automatisieren.<sup>3</sup>



**84 %** der Unternehmen sind der Meinung, dass Investitionen in künstliche Intelligenz zu größeren Wettbewerbsvorteilen führen.<sup>4</sup>



Führungskräfte aller Branchen gaben an, dass ihre Investitionen in künstliche Intelligenz im Jahr 2017 mehr als 300 % größer ausfallen würden als 2016. Doch ein Jahr später glauben mehr als 60 % der Unternehmen, dass sie beim digitalen Wandel hinterherhinken.<sup>5</sup>

Quellen: (1,3) McKinsey Global Institute, Future of Work Report, November 2017 (2) McKinsey Quarterly, Januar 2018 (4) Statistica/Stanford University AI100 Study (5) Forrester Research Predictions Reports, 2017 und 2018 (6) Deloitte 2017 Global Survey (7) Harvard Business Review Oktober 2017 Survey (8) Washington University School of Business Report, 2016 (9) New York Times New Work Summit, Februar 2018 (10) Fei-Fei Li, Google Chief Scientist and Stanford Professor, at The New York Times New Work Summit, Februar 2018 (11) McKinsey Global Institute, Mai 2017 (12) Forrester Research, Predictions 2018 Report (13) The Future Computed: Artificial Intelligence and its Role in Society, Microsoft, Januar 2018 (14) Havas Meaningful Brands Global Study, Januar 2017 (15) Gallup State of the Global Workplace Report, 2017 (16) The Employee Experience Advantage, Jacob Morgan, Wiley, 2017



### Der Faktor Zukunft

Führungskräfte sehen im Aufbau eines Unternehmens „der Zukunft“ ihre wichtigste Herausforderung:



**40 %**

der heutigen Fortune-500-Unternehmen werden in zehn Jahren voraussichtlich verschwunden sein.<sup>8</sup>



**41 %**

Weniger als die Hälfte der Teilnehmer einer kürzlich durchgeführten Umfrage gab an, dass sie ihrer Zukunft am Arbeitsplatz „meistens“ oder „fast immer“ optimistisch entgegenseht.<sup>47</sup>

Illustrationen: David Weber

### Maschinen können nicht alles



100.000 Roboter wurden in den letzten fünf Jahren gebaut, seit Amazon den Roboterhersteller Kiva Systems gekauft hat.



300.000 Menschen wurden trotz dieser erhöhten Investitionen in neue Technologien neu eingestellt.<sup>9</sup>

„KI wird von Menschen gemacht und folgt in ihrem Verhalten menschlichen Vorgaben, um letztendlich das Leben der Menschen und die Gesellschaft zu beeinflussen.“<sup>10</sup>

Fei-Fei Li  
Chief Scientist bei Google und  
Stanford-Professorin



### Talente – so wichtig wie nie zuvor



250.000

Datenwissenschaftler werden Schätzungen zufolge im nächsten Jahrzehnt in den USA fehlen.<sup>11</sup>

Unternehmen, die begehrte Talente gewinnen wollen, bieten im Vergleich zum Marktdurchschnitt um 20 % höhere Gehälter.<sup>12</sup>

„Wer fit sein will für eine von KI geprägte Welt, braucht nicht nur die Naturwissenschaften, die Technik, das Ingenieurwesen und die Mathematik. Angesichts von Computern, die sich zunehmend wie Menschen verhalten, werden auch die Sozial- und Geisteswissenschaften immer wichtiger.“<sup>13</sup>

### Investieren in Menschen



Marken, die mit dem menschlichen Wohlbefinden verknüpft sind, übertreffen die Werte des Aktienmarkts um

206 %



70 % der von Gallup als Best Performing Companies bezeichneten Unternehmen verfügen über engagierte Mitarbeiter.<sup>15</sup>

Unternehmen, die in die Arbeitskultur und das technische sowie räumliche Arbeitsumfeld ihrer Mitarbeiter investieren, erzielen im Vergleich zu Unternehmen, die dies nicht tun, mehr als das Vierfache des durchschnittlichen Gewinns und mehr als das Doppelte des durchschnittlichen Umsatzes.<sup>16</sup>



## Das neue Büro

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

## Ein neuer Tag beginnt

Es ist an der Zeit, neue Ideen zu entwickeln. Seien Sie agil und setzen Sie Ihre Ziele schneller um als je zuvor.

Es ist an der Zeit, überall Inspirationen zu finden und mehr zu erreichen, als Sie es je für möglich gehalten haben.

Unsere Arbeit hat sich verändert, und so müssen sich auch unsere Büros verändern.

Deshalb gehen wir neue Wege. Wir haben neue Produkte und Technologien entwickelt und sind neue Partnerschaften eingegangen, um Arbeitsorte schaffen zu können, die Sie dabei unterstützen, Ihre Arbeit zu lieben. Mit mehr Wahlmöglichkeiten als je zuvor helfen wir Ihnen bei der Gestaltung herausragender Räume, in denen sich die Menschen frei entfalten und neue Ideen gedeihen.



### SILQ

SILQ reagiert intuitiv auf die Bewegungen Ihres Körpers. So, wie Sie sich bewegen, bewegt sich auch dieser Stuhl. Zahlreiche mögliche Materialkombinationen erfüllen Ihre individuellen Ansprüche und bringen Ihre einzigartige Markenvision zum Ausdruck.



### MN\_K

MN\_K bietet die perfekte Lösung für das gesamte Büro – ideal für Bereiche der Teamarbeit, der Konzentration, der Vernetzung mit Kollegen und der Unterbringung von Gästen. Das modulare, frische Design nimmt Bezug auf die neuen Arbeitsweisen der Menschen von heute.





#### B-Free Screen

B-Free bietet eine große Bandbreite an modularen Möbeln, die sich zur Gestaltung unterschiedlichster, leicht umkonfigurierbarer Arbeitsumgebungen eignen. Mit einer Reihe von Optionen und Zubehörteilen, wie z.B. Paravents, schafft B-Free Treffpunkte, an denen die Menschen sich austauschen und vernetzen, aber auch konzentriert arbeiten können.



#### Steelcase Series 1

Der Bürostuhl Steelcase Series 1 bietet genau das, worauf es ankommt: Leistungsstärke, Stil und Auswahl. Er verfügt über alles, was einen Stuhl auszeichnet, und ist dabei für jedermann erschwinglich.



#### B-Free Sitzbank

Die B-Free Sitzbank ist ein neues Mitglied der B-Free Produktfamilie. Sie unterstützt den Wechsel zwischen Sitzen, Anlehnen und Stehen, animiert zu mehr Bewegung und fördert das Wohlbefinden, sodass die Mitarbeiter konzentriert bei der Sache bleiben.



#### Schließfach-Kollektion

Egal, ob persönlich zugeordnet oder innerhalb eines Bereichs für mobile Mitarbeiter – die neue Schließfach-Kollektion bietet nicht nur Stauräume, sie fördert auch die Privatsphäre und die optimale Raumlagerung. Zudem können die Elemente als Präsentationsfläche eingesetzt werden, um so die Zusammenarbeit und Vernetzung der Teammitglieder zu unterstützen.



**Ology höhenverstellbarer Schreibtisch und Bench mit einer mobilen App**  
Das Simple Touch-Bedienpaneel von Ology ermöglicht es den Nutzern, die Arbeitsfläche mühelos nach oben oder unten zu bewegen, während Active Touch sie daran erinnert, die Körperhaltung durch leichte Höhenverstellungen immer wieder zu verändern. Active Touch ist mit einer App kombinierbar, sodass sowohl individuelle Profile mit voreingestellten Höhen und Aktivitätszielen erstellt als auch Aktivitätsniveaus ausgewertet werden können.



#### Migration

Egal, ob als Schreibtisch oder Bench – die höhenverstellbare Arbeitsfläche von Migration ermöglicht fließende Übergänge zwischen Sitzen und Stehen und fördert auf diese Weise die geistige und körperliche Aktivität der Nutzer.



#### FrameOne

Der Schreibtisch FrameOne ist ebenso ästhetisch wie funktional und bietet den Menschen eine optimale Unterstützung im Arbeitsalltag. Mit seiner klaren Linienführung und dem eleganten Design eignet er sich für Teamgesprächen genauso gut wie für konzentriertes Arbeiten.



#### Share It Collection

Mit angenehmer Beleuchtung, vielfältigen Ablagemöglichkeiten und einer höhenverstellbaren Tischplatte ermöglicht die Share It Workstation individuelle Arbeitserlebnisse. Stauräume und Sichtschutzelemente dienen als Abgrenzung und bieten zugleich Flächen zum Anbringen von Bildern und Zwischenergebnissen.



**Bivi**  
Das Tischsystem Bivi macht überall einen guten Eindruck. Sein modulares Grundkonzept unterstützt verschiedene Körperhaltungen zwischen Sitzen und Stehen, während sein reichhaltiges Zubehör jedem Arbeitsplatz ein Gefühl von Start-up-Kultur verleiht.



**Viccarbe Wrapp Stuhl**  
Dank des klaren, eleganten Designs vielfältig einsetzbar, kombiniert der Stuhl Wrapp eine bequeme breite Rückenlehne mit einer großen Sitzfläche, die für mehr Komfort und Unterstützung leicht geneigt ist. Der gepolsterte Stuhl ist in Leder oder Stoff sowie mit umweltschonender Oberflächenausführung Chrom 3 erhältlich.



**Viccarbe Davos Bench**  
Durch seine zeitlose Eleganz eignet sich die Kollektion Davos perfekt für Eingangs- und Loungebereiche sowie für Wohnräume.



**Umami**  
Umami Sitzlösungen, Tische und Screens bieten eine große Vielfalt an Konfigurationsmöglichkeiten, Größen, Materialien und Oberflächen. Seine Flexibilität und das moderne Design lassen Räume entstehen, die für die Unternehmen und die dort arbeitenden Menschen einzigartig sind.



# Komfort für alle

Fotos mit freundlicher  
Genehmigung von  
Mitchell Gold  
+ Bob Williams

Wenn Mitchell Gold + Bob Williams, Mitbegründer der gleichnamigen Möbel- und Designfirma mit Sitz in North Carolina, „Komfort für alle“ einfordern, dann denken sie dabei nicht nur an luxuriöse, schöne Sofas – obwohl das sicher nicht falsch ist. Komfort bezieht sich für sie vielmehr auch auf ihre Mitarbeiter, ihre Familien und ihre Community. Angetrieben vom starken Wunsch, die Welt für alle bequemer zu machen, sind sie seit 1989 von einem Start-up mit 23 Mitarbeitern zu einer Unternehmerfamilie mit heute mehr als 900 Menschen angewachsen – ein Beleg dafür, wie sehr ihre Werte auch aus unternehmerischer Sicht Sinn machen.



**360:** In welcher Form kommen die Unternehmensziele von Mitchell Gold + Bob Williams in Ihrer Firma zum Ausdruck?

**Mitchell Gold:** Bob und ich möchten, dass alle in diesem Unternehmen die gleichen Chancen haben. Jeder soll wissen, dass es bei der Arbeit keine Diskriminierung gibt. Wir sind ein Familienunternehmen in dem Sinne, dass wir uns alle umeinander kümmern. Vor mehr als 20 Jahren haben wir unserem neuen Personalleiter gesagt, dass wir von ihm erwarten, sich für unsere Mitarbeiter einzusetzen anstatt Ängste zu schüren. Die Leute sollten wissen, dass sie jederzeit kommen und mit seinem Team sprechen können.

**360:** Nach der Gründung Ihres Unternehmens haben Sie überlegt, Ihre Büros in einem neuen Gebäude unterzubringen. Warum haben Sie sich letztlich dafür entschieden, sie in der Produktionsstätte zu belassen?

**Bob Williams:** Wir wollten, dass all unsere Aktivitäten – Finanzen, Produktentwicklung, Marketing etc. – ineinandergreifen. Die Leute müssen miteinander reden. Das hat bei uns wirklich immer gut funktioniert, etwa in der Cafeteria, in der alle aufeinander treffen. Ich möchte wetten, dass wir in den letzten 20 Jahren höchstens dreimal zum Mittagessen in einem Konferenzraum waren. Haben wir Gäste oder Vorstandssitzungen,

gehen wir in die Cafeteria, weil wir uns dort begegnen wollen.

**360:** Als Ihr Unternehmen größer wurde, haben Sie stets Wert darauf gelegt, in Ihre Mitarbeiter zu investieren, etwa indem Sie ein firmeneigenes Ambulatorium, ein Fitnessstudio oder Stipendien für ihre Kinder einrichteten. Helfen diese Einrichtungen auch beim Erreichen Ihrer geschäftlichen Ziele?

**MG:** Wir respektieren unsere Mitarbeiter und so respektieren sie auch uns, und wir haben eine wirklich geringe Fluktuation. Unser Ziel „konsequent gute Qualität, konsequent pünktlich“ können wir nur mit Mitarbeitern erreichen, die ihr Handwerk verstehen und auch da sind. Bei einer hohen Fluktuation muss man ständig neue Leute ausbilden. Mit unserer stabilen Belegschaft können wir dagegen sehr schlank wirtschaften.

**BW:** Wie lassen sich die Kosten für diese Einrichtungen rechtfertigen? Anstatt sie zu den Ausgaben zu zählen, betrachten wir sie als Aktivposten, weil sie durch die gesteigerte Produktivität zu einem besseren Gesamtergebnis beitragen.

**360:** Sie verfügen auch über eine eigene Kindertagesstätte. Warum haben Sie sich dafür entschieden?

**MG:** Einmal traf ich mich um 16 Uhr mit einer Mitarbeiterin und bemerkte irgendwann, dass sie unaufmerksam wurde. Als ich sie darauf ansprach, antwortete sie: „Ich muss meinen Sohn in der Kita abholen

und wenn ich nach 17:30 Uhr dort ankomme, wird jede Minute extra berechnet.“ Das ließ mich unwillkürlich sagen: „Wir müssen eine eigene Kindertagesstätte eröffnen. Wir dürfen nicht zulassen, dass sich unsere Mitarbeiter nicht konzentrieren können.“ Juristen, Buchhalter, Versicherungsleute – alle fanden Gründe dagegen. Letztlich ist es aber gut fürs Geschäft. Und es zählt zu den besten Dingen, die wir in unserer Karriere je gemacht haben.

**BW:** Die Kindertagesstätte ist sogar für Leute attraktiv, die gar keine Kinder haben. Wir hatten schon Bewerber, die sagten: „Wenn es hier eine Kita gibt, muss dies auch ein guter Arbeitsplatz sein. Deshalb wollte ich hierher kommen.“

**360:** Sie sind beide leidenschaftliche Verfechter der LGBTQ-Community und haben Auszeichnungen für Ihre mutigen Marketingkampagnen für mehr Diversität erhalten. Auf welche Weise beeinflusst diese integrative Kultur Ihr Geschäft?

**MG:** Wir bekommen unglaublich positive Rückmeldungen und



„Letztlich wollen wir Vorbilder für verletzliche Kinder sein.“

ich denke, wir machen eine Menge Umsatz, weil die Leute unser Engagement und unsere Menschenfreundlichkeit sehen. Sie wollen Dinge von einer Firma wie unserer kaufen. Selbst die Bank, von der wir



uns Geld leihen, unsere Investoren und unsere Geschäftspartner – sie alle wollen zu denen gehören, die in der Welt Gutes tun. Zugleich sehen sie auch, dass es unsere Profitabilität unterstützt. Letztlich wollen wir Vorbilder für verletzliche Kinder sein.

**360:** Gibt es Belege dafür, dass Ihre Mitarbeiter durch die offene und integrative Kultur, die Sie am Arbeitsplatz fördern, dazu ermutigt werden, Ideen zu entwickeln und Risiken einzugehen?

**MG:** Wir finden es wirklich wichtig, dass sich die Leute beim Scheitern wohlfühlen. Arbeit ist eine soziale Aktivität, die Vertrauen voraussetzt. Wir vermitteln den Menschen, dass ihre Stimmen und Ideen wichtig sind und bitten sie, ihre Meinung zu äußern. Wir versuchen, dies stets zu fördern, und ich denke, das ist gut so. Ohne eine Kultur, die das Vertrauen und eine Ideenvielfalt unterstützt, werden sich die Menschen nicht sicher fühlen, wenn sie etwas Neues ausprobieren, das vielleicht nicht gleich funktioniert. Wir glauben, dass wir zum Erfolg beitragen, wenn wir vom Scheitern lernen.

**360:** Sie haben sich gleich nach der Firmengründung freiwillig verpflichtet, nachhaltige Materialien zu verwenden. Warum war dies so wichtig?

**MG:** Einen Monat nach der Gründung unseres Unternehmens las ich einen Artikel über die Ursachen des wachsenden Ozonlochs und maßgebliche Rolle, die die Möbelindustrie

„Wir sind ein Familienunternehmen in dem Sinne, dass wir uns alle umeinander kümmern.“

North Carolinas hierbei spielt. Ich erinnere mich, wie ich daraufhin Bob anrief und sagte: „Wir steigen in ein Geschäft ein, das der Umwelt schadet!“ Also machten wir uns daran, zu verstehen, was wir dagegen tun konnten. Wir testeten neue Schaumstoffe, konzipierten neue Verpackungen und begannen, Holz aus schnell nachwachsenden Wäldern einzusetzen. Wir wollten Teil der Lösung sein.

**360:** Sie sagten einmal, Sie würden nichts in Ihr Büro stellen, das Sie sich nicht auch für Ihr Zuhause vorstellen könnten. Warum ist Komfort ein so wichtiger Faktor bei der Arbeitsplatzgestaltung?

**MG:** Eines unserer Mottos lautet: „Das Betreten eines gut möblierten Hauses fühlt sich an wie eine Umarmung.“ Wir denken, viele Büros wären gern genau so.

*In den USA und Kanada bietet Steelcase eine ganze Reihe von Produkten von Mitchell Gold + Bob Williams an. Die Möbel- und Designfirma zählt zu den wichtigsten neuen Steelcase-Partnern, die eine größere Auswahl und einen besseren Vertrieb ermöglichen. In unserem 360 Real Time Podcast auf iTunes und SoundCloud erfahren Sie, warum sich Mitchell Gold + Bob Williams für eine Kooperation mit Steelcase entschieden hat und was ihr Design inspiriert.*







# Zeitsprung

Auf welche Weise künstliche Intelligenz, Smart Data und die Gig Economy die Zukunft der Arbeit beeinflussen werden.

Es ist unglaublich, dass das erste iPhone im Jahr 2007 verkauft wurde, also gerade mal vor etwas mehr als zehn Jahren. Seitdem hat sich Ihre Arbeit wahrscheinlich ziemlich verändert: wo und wann Sie Ihre E-Mails lesen, wie Sie Ihre Kollegen kontaktieren und welche sozialen Netzwerke Sie nutzen, um sich über die neuesten Produkte und Aktivitäten Ihres Unternehmens auf dem Laufenden zu halten. Vielleicht hören Sie sogar automatisch generierte Playlists, während Sie eine Präsentation oder eine Spesenabrechnung bearbeiten.

In den nächsten zehn Jahren werden die Einbindung von künstlicher Intelligenz (KI) und virtueller Realität (VR) sowie die Erfassung und Analyse von Körperdaten dafür sorgen, dass Ihr heutiges Büro so kurios erscheint wie ein Telefon mit Wählscheibe. In Zukunft arbeiten Sie vielleicht in einem Büro voller Computer, doch diese Computer werden völlig anders aussehen: VR-Headsets schaffen zwar noch immer holografische Sinneserlebnisse, zugleich werden sich aber mehr Menschen für die schickeren, weniger isolierenden Augmented-Reality (AR)-Brillen entschieden haben, die die reale Welt mit virtuellen Informationen überlagern. Räume und Möblierungen werden sich intuitiver und komfortabler anfühlen und so gestaltet sein, dass sie sich für vielfältige Netzwerke von Autoren, Programmierern, Designern und Wissenschaftlern eignen, die sich hier treffen, um schwierige Probleme zu lösen.

Die vielleicht auffälligste Veränderung wird sein, dass die Grenzen zwischen Technik und Raum allmählich verschwimmen. Mithilfe integrierter intelligenter Sensoren und Spracherkennungssoftwares wird Ihr Arbeitsplatz einen Großteil der administrativen Alltagsaufgaben selbst erledigen: z.B. das Transkribieren von Besprechungsnotizen, das Planen von Telefonkonferenzen und das Beantworten einfacher E-Mails. Letztlich wird er die Funktion eines pflichtbewussten Teammitglieds übernehmen. Offene, lichtdurchflutete Räume, die das Wohlbefinden unterstützen, werden den vielfältigen Arbeitsstilen, Privatsphäre-vorstellungen und Persönlichkeiten Ihrer Teams gerecht. Ihr Büro wird sich eher wie ein Mensch, ein Kollege oder ein Life Coach anfühlen, der die Mitarbeiter zu ihrem besten Ich oder zumindest zu ihrem besten Arbeits-Ich führt.

Steelcase-Forscher wollen herausfinden, wie diese und andere mögliche Szenarien die Zukunft der Arbeit, der Mitarbeiter und der Arbeitsplätze beeinflussen. Unser Zukunftsdenken basiert auf einem Design-Thinking-Prozess des Institute for the Future (die weltweit führende Non-Profit-Organisation für strategische Zukunftsforschung) und analysiert und prognostiziert mit großer Sorgfalt, inwiefern die auf dem heutigen Markt zu beobachtenden Signale des Wandels die Rahmenbedingungen von morgen bestimmen. Die daraus resultierenden Vorhersagen formen unsere Entscheidungen zur Produktentwicklung und Fertigung, die dann schließlich die Zukunft prägen. Dieses Vorgehen ist Teil unserer Kultur des Design Thinking: Indem wir uns permanent dafür einsetzen, das Arbeiterlebnis der Mitarbeiter zu verbessern, verfügen wir über ein umfassendes Verständnis über das Leben der Menschen bei der Arbeit.

Einige Eckpunkte der Zukunft sind bereits heute sichtbar – z.B. die wachsende Zahl von Büros mit flexiblen Arbeitsplätzen. Unter anderem mit gemeinschaftlich

genutzten Loungeumgebungen, Laufbändern, Fahrrädern und höhenverstellbaren Steh-Sitz-Schreibtischen ermöglichen sie alternative Körperhaltungen, reduzieren aber auch Ermüdungserscheinungen und Verspannungen und steigern die Produktivität. Einer der Vorreiter hierfür ist ein junges Analytik-Unternehmen aus Palo Alto, das Mikrophone und Sensoren sowie E-Mail- und Kalender-Daten nutzt, um herauszufinden, welchen Aktivitäten die Mitarbeiter nachgehen, wie viel Zeit sie für Multitasking aufwenden und wie häufig sie sich mit wichtigen Ansprechpartnern austauschen. Beispielhaft sind auch die biophilen, holzgetäfelten Wände und zirkadianen Beleuchtungen sowie die Fahrradabstellplätze und Umkleidekabinen, die inzwischen zur Standardausstattung vieler moderner Büros zählen. Diese Beispiele zeigen nur einen Bruchteil der Möglichkeiten, mit denen heutige Unternehmen ihre Räume an die Mitarbeiterbedürfnisse und an die sich ändernden Arbeitsplatzanforderungen anpassen können.

Unternehmen werden Gebäude, Schreibtische und Computer in Zukunft nicht nur besser als je zuvor organisieren können, sondern auch den Mitarbeitern mehr Einflussmöglichkeiten auf ihr Umfeld geben. Gewonnene Daten und KI helfen, den Wandel besser zu bewältigen. Sie werden Maschinen beibringen, gewünschte Zustände vorherzusehen – mit dem Ziel, über das bloße Erfassen von Informationen hinauszugehen, um stattdessen persönlich mit uns zu sprechen, uns bei der Bewältigung von Projekten und Aufgaben zu unterstützen und unsere Leistungsfähigkeit, unsere Produktivität und unser Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu steigern.



In Zukunft werden alle Unternehmen Tech-Unternehmen sein und auch Ihr Büro wird erstaunlich anders aussehen. Wir laden Sie ein, einen Blick auf das zu werfen, was vor uns liegt.

### Aktiv in der Gig Economy

Laut einer von der New Yorker Freelancers Union veröffentlichten Umfrage liegt der Anteil der Freiberufler unter den US-amerikanischen Arbeitnehmern heute bereits bei 35 Prozent. Und eine große Studie des McKinsey Global Institute kommt zum Ergebnis, dass 20-30 Prozent der Arbeitskräfte in der EU freie Mitarbeiter sind, die selbständig oder als Zeitarbeiter arbeiten. Angesichts der wachsenden Gig Economy suchen Freiberufler und angestellte Fachkräfte nach vielfältigeren Arbeitserlebnissen und nach neuen, ebenso inspirierenden wie herausfordernden Aufgaben. Unternehmen aller Größen versuchen, einer hohen Mitarbeiterfluktuation entgegenzuwirken und experimentieren daher mit flexiblen Büroeinrichtungen, modularen Arbeitsplätzen, Co-Working Spaces und neuen Dienstleistungsmodellen zur Nutzung von Arbeitsräumen.

Folgendes Szenario könnte sich in nicht allzu ferner Zukunft abspielen: Ihr Unternehmen zahlt einen monatlichen Mitgliedsbeitrag für flexible Arbeitsplätze im Stadtteil Little Saigon in San Francisco, um seinen schnell wachsenden Teams Räume bieten zu können, die zu Ihrer Kultur passen. Sie verbringen einen Großteil Ihrer Zeit in diesem maßgeschneiderten Umfeld und blicken auf einen erst kürzlich revitalisierten Stadtpark, während Sie an Ihrem Smoothie nippen. Es gibt keine PCs. Was Sie stattdessen

sehen, sind offene Studios mit fest installierten oder mobilen Touchscreen-Computern für kleine und große Gruppen. Dort treffen Sie einen freiberuflichen Datenanalytiker aus dem Senegal, der nebenbei als Fahrer bei Lyft jobbt, einen Technikjournalisten, an dessen Artikel im Wired-Magazin Sie sich vage erinnern, sowie eine Doktorandin aus Cambridge, die sich auf „Topic Modeling“ spezialisiert hat – ein Algorithmus, mit dem sich Texte in thematische Abschnitte gliedern lassen.

Sie überprüfen die Konditionen eines zweiwöchigen Projekts – in einem informellen Bereich, in dem bequeme Polstersessel, lebhaft gemaserte Eichentische und Plüschteppiche für eine komfortable und entspannte Atmosphäre sorgen. Zwei Wochen später geht der Datenanalytiker wegen eines Beratungsjobs in einer öffentlichen Gesundheitseinrichtung nach New Jersey, doch Sie bleiben über Upwork im Kontakt und er ist leicht online zu erreichen. Eines Morgens arbeiten Sie von zuhause aus, ziehen Anzug und Krawatte an und nehmen ein Mixed-Reality-Headset, um einem potenziellen Auftraggeber in London, bei dem bereits früher Nachmittag ist, ein detailliert ausgearbeitetes Projekt zu präsentieren. Die hologrammartigen Bilder erscheinen bei Ihrem Gegenüber – wie durch Magie – in einem virtuellen Besprechungsraum. Die Doktorandin (bzw. ihr unglaublich lebensechtes Abbild) ist auch da. Sie erläutert mithilfe einer eindrucksvollen Wortwolke die Wahrnehmungen der bisherigen Kunden des potenziellen Auftraggebers. Sie genießen es, zwischen der Arbeit im neuen Büro und Ihrem Zuhause hin und her zu wechseln, und dabei völlig frei jenen Ort wählen zu können, der Ihre Arbeit am besten unterstützt.



## Durch Daten-Ozeane navigieren

Wir sind schon heute überschwemmt von riesigen Informationsmengen, die uns scheinbar aus allen Richtungen entgegenströmen. Doch das ist noch nicht alles. Eine wachsende Zahl von Sensoren und Maschinen wird bald noch viel mehr Daten erfassen. Selbstlernende Maschinen und KI-Systeme sind dann kein Zukunfts-szenario mehr, sondern werden den Alltag bestimmen, weil wir uns immer mehr auf sie verlassen, wenn es darum geht, Daten rund um unsere Arbeit und unser Leben zu analysieren und zu nutzen. Es werden aber auch neue Formen der Interaktion mit Daten entstehen. So gehen viele Experten davon aus, dass AR und VR einen neuen visuellen und alle Sinne einbeziehenden Umgang mit großen Datenmengen prägen werden. Daten werden keine zweidimensionalen Zeichenketten auf blinkenden Bildschirmen mehr sein, sondern in sinnlichen, von künstlicher Intelligenz erzeugten Umgebungen zum Ausdruck kommen.

Der Hauptvorteil dieser Formate gegenüber konventionellen Computern besteht darin, dass das Präsentieren von Inhalten nicht mehr an Wände oder flache Oberflächen gekoppelt ist. Ein virtueller Baum ist dreidimensional erfahrbar, genauso wie ein echter Baum. Und weil auch diese Welt über Höhen, Breiten, Tiefen und Entfernungen verfügt, spielt es eine Rolle, wo genau sich die Informationen befinden. Digitale Raumkoordinaten definieren die Lage der Inhalte im virtuellen Raum, dessen Gestalt sich am realen Raum orientiert. Assoziationen zu echten Orten werden uns helfen, Apps, Programme und Tools in der virtuellen Welt wiederzufinden.

Wenn Sie jemals versucht haben, eine riesige Tabelle oder ein Manuskript von der Länge eines Buchs zu überprüfen, während Sie gleichzeitig in zehn geöffneten Fenstern Ihres Internetbrowsers recherchieren, dann verstehen Sie den Wunsch, solche neuen Formate zu nutzen. Stellen Sie sich eine Zukunft vor, in der Sie sich frei umherbewegen können und in der Sie nur jenen – dreidimensional erfahrbaren – Daten begegnen, die sie wirklich brauchen. Dies wird radikal auch die Art und Weise verändern, wie Informationen in Räumen präsentiert und bearbeitet werden. Flachbildschirme und Browserfenster sind nun überflüssig. Stattdessen werden wir 3D-Datenvisualisierungen mit einfachen Körperbewegungen erkunden. Stühle und andere Möblierungen funktionieren dann wie Joysticks, die reale Gesten in Bewegungen im virtuellen Raum übertragen. Zahlen und Buchstaben werden zu physisch fast greifbaren Objekten, die wir mühelos hin und her bewegen können.

**Stellen Sie sich eine Zukunft vor, in der Sie sich frei umherbewegen können und in der Sie nur jenen – dreidimensional erfahrbaren – Daten begegnen, die sie wirklich brauchen.**



## Intelligente Innovationsnetzwerke

Die steigende Zahl offener Plattformen und digitaler Netzwerke setzt Unternehmen unter Druck, sich schneller, umfassender und zunehmend auch unter Expertenbeteiligung überall auf der Welt weiterzuentwickeln. Zeichen dieses Wandels sind bereits sichtbar und wirken sich etwa auf das Gesundheitswesen aus. Beispielhaft hierfür steht der „Cancer Genome Atlas“, für den Wissenschaftler amerikanischer Forschungseinrichtungen zusammenarbeiten, um sämtliche DNA- und Molekül-Veränderungen bei mehr als 30 verschiedenen Krebsarten zu katalogisieren. Oder die Entwicklung von OpenMRS – eine Plattform für elektronische Patientenakten, die Entwicklungsländern eine besser koordinierte Behandlung von Menschen mit AIDS, Malaria und Tuberkulose ermöglicht.

Denken Sie einen Moment darüber nach, wie sich Ihr Büro in einem hochgradig vernetzten und vom regen menschlichen

Austausch geprägten Umfeld weiterentwickeln würde, wenn 100 Menschen je zehn Minuten an einem Projekt arbeiten – ein Szenario, das der finnische Soziologe Esko Kilpi entwarf. Räume brauchen Flexibilität, um für vielfältige Teams und komplexe Arbeitsabläufe geeignet zu sein, zugleich müssen sie überschaubar sein und den Zugriff auf Informationen für verschiedenste große Netzwerke gewährleisten. Morgens könnten Sie einen von Glaswänden umgebenen Raum nutzen, der die konzentrierte Einzelarbeit unterstützt und dennoch ein Gefühl von Offenheit vermittelt. Später am Tag würden Sie sich dann in einem Besprechungsraum mit Kollegen aus Dubai und Paris austauschen – dank eines Videokonferenzsystems mit Spracherkennungs- und Übersetzungssoftware hören Sie die anderen kristallklar und in Ihrer Muttersprache. Große Touchscreen-Bildschirme, die die einfache Bedienung von Apps und Programmen ermöglichen, laden alle Besprechungsteilnehmer zur Beteiligung ein, und für diejenigen, die sich am späten Nachmittag etwas müde fühlen, speichert eine von KI unterstützte Büroeinrichtung eine Kurzzusammenfassung und eine To-do-Liste in der Cloud ab.



## Gesunde und unterstützende Räume

Arbeitsplatzgestaltungen, die das menschliche Wohlbefinden unterstützen, werden in Unternehmen und in der Architektur immer wichtiger. Die zunehmende Verbreitung von Arbeitsaufgaben, die mit dem digitalen Wandel einhergehen, hat jedoch zur Folge, dass die Menschen neue Wege einschlagen müssen, um nicht nur ihr körperliches Wohlbefinden zu erhalten, sondern auch mental fit und emotional mit der Arbeit verbunden zu bleiben. Pflanzenwände als Luftfilter, Schlafkapseln und Schrittzähler sind bereits heute an einigen Arbeitsplätzen Realität.

Angesichts des steigenden Bedarfs von Unternehmen nach mobileren Belegschaften und schnelleren Veränderungszyklen werden Gebäudebereiche mit fest zugeordneten Arbeitsplätzen immer häufiger Platz machen für flexiblere, leicht adaptierbare Konzepte. Möblierungen werden leicht, mobil und modular sein, während eine Vielzahl von

maßgeschneiderten Produkten und Materialien – z.B. Schirmlampen, gemütliche Polstersofas, Hocker und Edelholtztische – für eine wohnlichere Arbeitsatmosphäre sorgt. Sofern Sie sich für einen Schreibtisch entscheiden, wird dieser je nach Projektanforderungen und Teamaufgaben unterschiedliche Plätze einnehmen und sich bei Bedarf in eine Liegeposition bringen lassen, die Sie beim kreativen Denken unterstützt. Und um schließlich jene Bewegungen zu ermöglichen, die Ihr Körper benötigt, um Endorphine zu produzieren und Cortisol zu verbrennen, kann er – wie ein Standfahrrad – über Pedale verfügen. Die Wände werden von hellen Grafiken und üppigen Pflanzen geprägt sein, und Ihrem Rücken wird es besser gehen, weil Sie die Gelegenheit haben, zwischen Gehen, Stehen, Sitzen und Liegen hin und her zu wechseln. So werden Sie mehr Arbeit erledigen können und sich besser fühlen.

## Bots, virtuelle Assistenten und andere Steuerungssoftwares werden als menschliche Proxys agieren und nicht mehr nur Daten abfragen, sondern auch Fragen stellen und Aufgaben erledigen.

### Räume als Teammitglieder

Wenn Sie sich Räume als Mitglieder in Ihrem Team vorstellen können, sind Sie vielleicht neugierig, wie diese räumliche Person mit Ihnen und Ihren Kollegen interagieren wird. Im Prinzip könnten wir uns die Entwicklung von Systemen vorstellen, die wie eine freundlichere und wohlwollendere Version von HAL 9000 aus Stanley Kubricks Klassiker „2001: Odyssee im Weltraum“ funktionieren: KI-Plattformen, die unsere Stimmungen und Regungen mit Gesichts- und Spracherkennungssoftwares sowie Brain-Reading-Geräten erkennen, obwohl sie nicht im menschlichen Sinne empfindungsfähig und emotional sind. Wenn wir in einer Besprechung müde werden und abdriften, stupsen sie uns an, damit wir etwas trinken, ein Sandwich essen oder uns erfrischen.

In näherer Zukunft sehen wir die wachsende Beliebtheit von intelligenten persönlichen Assistenten, wie z.B. Cortana und Google Assistant, sowie intelligenten Möbeln am Arbeitsplatz. Stellen Sie sich einen Konferenztisch vor, der mit Mikrofonen und Sprachverarbeitungssoftwares ausgestattet ist, die Gespräche verstehen und zusammenfassen können. Durch solche integrierten intelligenten Systeme, die mit der Cloud verbunden sind, können Räume die Bedürfnisse der Teams vorhersehen und beispielsweise frühere Dokumente oder Projektprotokolle aufrufen oder ruhigere Teammitglieder dazu anregen, ihre Ansichten und Gedanken zu teilen.

Datenschutzstandards müssen sich natürlich weiterentwickeln. Wenn Räume beginnen, uns zuzuhören und Daten leichter zu gewinnen sind, dann werden die Sicherheit und der Schutz der Mitarbeiterdaten zum Anliegen eines jeden Unternehmens. Mit Einführung der Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), die umfassende persönliche Rechte in Bezug auf personen-bezogene Daten vorsieht, hat Europa erst vor kurzem die Vorreiterrolle im Bereich der digitalen Privatsphäre übernommen. Eine immer größere Bedeutung erhält auch die Kontrolle der Menschen über die digitalen Reize im Büro – Orte der Ruhe, Entspannung und Regeneration können für einen Ausgleich sorgen.

Es bleiben zwar viele Fragen offen. Doch fest steht: Das Zeitalter der Roboter hat begonnen. Bots, virtuelle Assistenten und andere Steuerungssoftwares werden als menschliche Proxys agieren und nicht mehr nur Daten abfragen, sondern auch Fragen stellen und Aufgaben erledigen. Räume werden intelligenter und erfahrener. Auf die Frage „Wo ist der aktuelle Jahresabschluss bericht?“ wird das smarte Büro antworten: „Hier! Ich kann ihn gern mit Ihnen durchgehen, wenn Sie möchten.“

### Räume, die uns kennen

Die Hirnforschung macht große Fortschritte, wenn es darum geht, unsere physiologische und psychologische Verfassung zu erkennen und zu beeinflussen. Die Ergebnisse zeigen sich in einer Vielzahl von Apps zur Messung menschlicher Performances sowie in multisensorischen Umgebungen, die gezielte Stimuli einsetzen (von den visuellen Reizen eines Bienenstocks bis hin zum rhythmischen Tempo einer Musikkomposition), um unsere Gefühle, Erinnerungen, Stimmungen und Aufmerksamkeitsniveaus zu bestimmen.

Mithilfe dieser neuen Erfassungs- und Analysemöglichkeiten und weil sie mit den Nutzern vertraut sind, können Büros die Leistungsfähigkeit der Menschen verbessern. Sie kennen unsere Softwaregewohnheiten und -vorlieben und wissen, welche Plattformen, News-Feeds und Anwendungen wir gerne nutzen. So wie uns Fitness-Tracker mitteilen, wie viele Kalorien wir verbrannt und wie lange wir geschlafen haben, werden intelligente Räume und Oberflächen auf Grundlage der Daten unserer Geräte und Körpersensoren unser Verhalten beobachten – mit dem Ziel, mit individuell konfigurierten Algorithmen z.B. die Beleuchtung, den Sichtschutz, die Akustik oder die Temperatur anzupassen.

Mit der Zeit wird die Gestaltung intelligenter Räume und Benutzeroberflächen nicht nur menschlicher und intuitiver werden, sie wird auch architektonisch und in der Möblierung zum Ausdruck kommen, die dann vielfältige Körperhaltungen, Arbeitsweisen, Lichtniveaus und akustische Qualitäten ermöglichen. Der introvertierte Mitarbeiter kann vielleicht am besten in einem ruhigen, abgeschlossenen Raum mit Schallschutzglas arbeiten, während die extrovertierte Kollegin es bevorzugt, ihren Jahresabschlussbericht in einem gut besuchten Café vorzubereiten und dabei die Beatles zu hören. Beide werden Räume als Partner im Schaffensprozess betrachten.

Innovationen bei Körpersensoren und künstlicher Intelligenz können jedoch weit mehr leisten als nur unsere persönlichen Vorlieben und Wünsche vorherzusagen. Intelligente Räume werden beispielsweise lernen, wie sich Sinnesreize auf unsere Gewohnheiten und Verhaltensweisen auswirken. Wenn wir besser verstehen, wie Räume unser Nervensystem und unsere kognitiven und emotionalen Zustände beeinflussen, dann können wir neue Ideen besser in Raumplanungen übersetzen. Die multimodal geprägte Arbeitsumgebung, die unter dem Namen „Mediated Atmospheres“ derzeit am MIT Media Lab untersucht wird, zeigt in die Richtung, in die wir uns gerade bewegen: eine Art „Bewusstseins-Hacking“, mit dem sorgfältig gestaltete Büros mit reichlich Tageslicht, weiten Ausblicken und angenehmer Akustik zu klarem Denken und Kreativität anregen. Es ist nicht mehr weit in eine Zukunft, in der uns Räume auf jene Denk- und Verhaltensweisen einstimmen, die unsere Leistungsfähigkeit verbessern.



Sie werden Seite an Seite mit Kollegen aus Rotterdam, Shanghai und Mumbai an einem Augmented-Reality-Whiteboard stehen und sich so bewegen und mit den anderen sprechen können, als ob sie in Ihrem Büro wären.

### Virtuelle Gemeinschaftsbereiche

Vielleicht ist Ihnen dieses nicht ganz perfekte Szenario vertraut. Sie skypen mit Ihrem Freund, den Sie seit Jahren nicht gesehen haben und der auf der anderen Seite der Welt lebt. Er sieht ein bisschen müde aus und wirkt etwas verzerrt. Sie schätzen es sehr, einfach so mit ihm reden zu können und sein Gesicht zu sehen – vor Jahrzehnten hätten Sie diesen Luxus nicht gehabt. Dennoch ist irgendetwas in Ihnen unzufrieden mit der Art und Weise, wie dieser Austausch, ebenso wie viele andere Interaktionen über weite Strecken, von der Technik bestimmt wird. Und auch die heutigen „Thinmedia“ (Inhalte, wie z.B. Mitteilungen, die wir auf Geräten wie einer Smartwatch empfangen, ohne unsere Smartphones oder Computer zu öffnen) bringen uns einander vielleicht näher, doch diese Nähe ist allzu oft fragmentiert und lückenhaft.

Wir glauben, dass die aktuellen Technologien in der Lage sind, nicht nur diese Interaktionen neu zu gestalten, sondern dank eines alle Sinne umfassenden Erlebnisses auch Vertrauen in die Zukunft zu schaffen. Sie werden Seite an Seite mit Kollegen aus Rotterdam, Shanghai und Mumbai an einem Augmented-Reality-Whiteboard stehen und sich so bewegen und mit den anderen sprechen können, als ob sie in Ihrem Büro wären. Verteilt arbeitende globale Teams wird es auch weiterhin geben. Doch das Frustrierende am Austausch mit ihnen (die durch zweidimensionale Bildschirme erzeugte ungleiche Präsenz, Umgebungsgerausche und abgelenkte Kollegen) wird schwinden, wenn Besprechungen von allen Teilnehmern ähnlich wahrgenommen werden. Was bleiben wird, sind vielfältige geographische und kulturelle Eigenheiten, die strategische Entscheidungen prägen und den Charakter des Arbeitsplatzes bereichern.

Videokonferenzsysteme fesseln uns an die Kameras und Tastaturen, so wie wir im Auto hinter dem Lenkrad sitzen müssen. Stellen Sie sich nun einen Parkspaziergang oder einen Spieleabend mit Kollegen vor – unsere physische Freiheit wird sich durch die neuesten Technologien um ein Vielfaches erhöhen. Sitzen, stehen, liegen und sich umherbewegen werden dabei ebenso möglich sein wie alle Körperhaltungen dazwischen.

Machen Sie sich bereit, der ungleichen Präsenz Lebewohl zu sagen. Die Zukunft des Raums hat begonnen.





# Talent- suche

Im Mittelpunkt stehen  
herausragende  
Arbeiterlebnisse



Viele Menschen wählen ihren Arbeitgeber heute nach ähnlichen Kriterien aus wie sie auch Konsumprodukte auswählen. Die Entscheidungsfindung wird dabei nicht nur von der Art der Arbeit, vom Gehalt oder vom Prestige eines Unternehmens beeinflusst. Menschen suchen vielmehr nach einem Sinn und fragen sich: „Liebe ich meinen Job oder mag ich ihn einfach nur? Teilt mein Arbeitgeber meine Wertvorstellungen? Was sagen andere über ihren Arbeitsplatz? Meine Freunde sind wirklich begeistert; vielleicht wäre ich das auch? Wie sieht ihr Büro aus?“ Wenn es um die Wahl einer Arbeitsstelle geht, spielen sehr viele Faktoren eine Rolle.

Zugleich ist der Wettbewerb um Talente so heftig wie nie zuvor. Die weltweite Arbeitslosenquote ist laut Internationaler Arbeitsorganisation so niedrig wie seit über einem Jahrzehnt nicht mehr. In den wohlhabendsten Ländern der Welt ist sie sogar noch niedriger, was bedeutet, dass die Menschen vielfältige Wahlmöglichkeiten haben. Viele Branchen suchen händeringend nach neuen Wegen, Top-Talente zu gewinnen und zu binden. Bei den Jobs im MINT-Bereich (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik) ist die Situation noch gravierender. In Indien zum Beispiel hat sich der Mangel an qualifizierten MINT-Talenten nach Angaben der Online-Jobbörse Indeed zwischen 2014 bis 2018 verdoppelt. Zur gleichen Zeit schätzt das U.S. Bureau of Labor Statistics, dass die Wachstumsrate für MINT-Stellen viermal so hoch ist wie bei anderen Stellen. Angesichts dieser Entwicklung werden bis 2020 rund 1 bis 2,5 Millionen Arbeitsplätze unbesetzt bleiben, die meisten davon in den Ingenieurwissenschaften und der IT.

„Es ist klischeehaft, zu sagen, dass Menschen unser wichtigstes Kapital sind“, sagt Laurent Bernard, Vice



**Drei Faktoren sind für Unternehmen wesentlich, wenn sie optimale Arbeitserlebnisse schaffen wollen: Raum, Kultur und Technologie.**

President Global Talent Management bei Steelcase. „Ohne die richtigen Leute gäbe es aber tatsächlich keine großen neuen Ideen oder bahnbrechenden Produkte – Unternehmen könnten schlicht nicht überleben. Das Arbeitserlebnis bestimmt maßgeblich darüber, wo Menschen arbeiten wollen und wie engagiert sie dort wahrscheinlich sind. Dennoch denken längst nicht alle Unternehmen auf diesem Gebiet strategisch. In der Vergangenheit haben sie ihre Büros sogar oft nur als Ort zum ‚Parken‘ ihrer Mitarbeiter betrachtet. Büros sollten gezielt jenes Verhalten fördern, das Innovationen zugrunde liegt. Denn mit der Zeit werden diese Verhaltensweisen die gewünschte Kultur formen und genau die Art von Arbeitserlebnis schaffen, nach der die Menschen suchen.“

### Herausfinden, was Mitarbeiter wollen

Herausragende Arbeitserlebnisse zu schaffen, ist nicht einfach. Unternehmen mit niedrigem Mitarbeiter-Engagement setzen nicht selten Initiativen um, ohne die Mitarbeiter zuvor zu fragen, was sie eigentlich wollen. Laut einer aktuellen Steelcase-Studie über Büromitarbeiter aus aller Welt sagt etwas mehr als die Hälfte der Menschen (51 Prozent), dass sie im Büro einen Ort brauchen, an den sie sich vom Arbeiten zurückziehen können – egal, ob allein oder mit anderen. Dennoch geben 53 Prozent der Mitarbeiter an, nicht über die Raumtypen zu verfügen, die sie brauchen. Wonach sie suchen? Sie suchen nach engeren Beziehungen zu ihren Kollegen und sind überzeugt davon, dass informelle Bereiche das gegenseitige Vertrauen stärken (43 Prozent).

Diese Zahlen sind deutlich: Die Menschen sind unzufrieden. Höhere Gehälter reichen nicht mehr aus, um die Menschen davon zu überzeugen, in einer neuen Firma zu arbeiten oder in der alten zu bleiben. Für Menschen der Generation Z (geboren 1994-2008) zählt das Gehalt laut Change Generation Report 2017 der Lovell Corporation noch nicht einmal zu den wichtigsten drei Dingen im Berufsleben. „Einer der wichtigsten Unterschiede zwischen dieser und den älteren Generationen ist die große Bedeutung, die heute der Leidenschaft beim Arbeiten und Karrieremachen zukommt“, heißt es in der Studie. „Zum ersten Mal gilt die Leidenschaft als einer der drei wichtigsten Werte am Arbeitsplatz. Arbeitgeber müssen aktiv dafür sorgen, dass die Arbeit sowohl den Interessen und Werten der Menschen entspricht als auch das Wachstum fördert.“

### Ein ganzheitlicher Ansatz

Jacob Morgan – Autor des Buchs „The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate“ – ist Experte auf diesem Gebiet. Nach umfangreichen Recherchen und Interviews mit mehr als 150 Führungskräften aus aller Welt, definierte er drei Faktoren, die für Unternehmen wesentlich sind, wenn sie optimale Arbeitserlebnisse schaffen wollen: Raum, Kultur und Technologie.

Doch nur wenige Unternehmen berücksichtigen diese drei Faktoren ganzheitlich. Und nur allzu oft sind hierfür





auch drei verschiedene Teams mit drei separaten Budgets zuständig. Leiter der Bereiche Personalmanagement, IT und Gebäudeausstattung besprechen zu seltenen Aufgabenüberschneidungen, wenn es darum geht, jene Orte zu schaffen, an denen die Leute wirklich gern arbeiten wollen. Und so ist es etwas ganz Besonderes, sagt Morgan, wenn sich „die Erwartungen, Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter und deren gestalterische Umsetzung durch die Unternehmen überlagern.“ Um diese Überlagerung zu erreichen, ist es unabdingbar, Menschen, Räume und Technologielösungen ganzheitlich zu betrachten.

### Warum Ganzheitlichkeit wichtig ist

Unternehmen, die alle drei Faktoren des Arbeitserlebnisses in den Mittelpunkt stellen, nennt Morgan „erfahrungsbezogene Unternehmen“. Sie definiert er als Unternehmen, „die auf Grundlage der genauen Kenntnis ihrer Mitarbeiter (neu) gestaltet wurden. Ihnen ist es gelungen, Orte zu schaffen, an denen die Menschen arbeiten wollen – nicht müssen.“

Um herauszufinden, was genau erfahrungsbezogene Unternehmen richtig machen, entwickelte Morgan den Employee Experience Index – ein Umfragetool, mit dem sich messen lässt, wie gut Unternehmen in Räume, Kulturen und Technologielösungen investieren. Nach mehr als 250 Umfragen in Unternehmen aus aller Welt zeigte sich, dass erfahrungsbezogene Unternehmen mehr als das Vierfache des durchschnittlichen Gewinns und mehr als das Doppelte des durchschnittlichen Umsatzes aufwiesen.

### Herausragende Arbeitserlebnisse schaffen

Der erste Schritt für Unternehmen auf dem Weg zu herausragenden Arbeitserlebnissen besteht darin, herauszufinden, was die Menschen wollen – z.B. indem sie ihren Mitarbeitern zuhören und beobachten, wie sie arbeiten. Anschließend können sie sich auf einen ganzheitlichen Ansatz konzentrieren, um so die Bedürfnisse der Menschen nach dauerhaftem Wohlbefinden, intelligenten vernetzten Technologielösungen und vielfältigen Räumen zu erfüllen. Dadurch können Unternehmen nicht nur Orte schaffen, an denen Menschen gern arbeiten, sie sind auch bei der Suche nach den besten Talenten gegenüber den Mitbewerbern im Vorteil.



Im Folgenden finden Sie einige Ideen der Application Designer von Steelcase, die auch Ihrem Unternehmen helfen können, herausragende Arbeitserlebnisse zu schaffen.

#### 01 Bieten Sie Auswahl- und Kontrollmöglichkeiten

Geben Sie Ihren Mitarbeitern die Freiheit, überall arbeiten zu können, wo sie wollen, indem Sie vielfältige Räume mit unterschiedlicher Ausstattung und Atmosphäre zur Verfügung stellen, die den wechselnden Bedürfnissen des Büroalltags entsprechen.

#### 02 Sorgen Sie für Authentizität

Schaffen Sie Orte, an denen die Menschen sie selbst sein können. Beleuchtungen, Materialien, informelle Bereiche und natürliche Elemente beeinflussen das Verhalten maßgeblich und vermitteln die Marke und Kultur des Unternehmens.

#### 03 Versorgen Sie Ihre Mitarbeiter

Berücksichtigen Sie die körperlichen und emotionalen Bedürfnisse der Mitarbeiter. Guter Kaffee und gesundes Essen signalisieren, dass Ihnen ihr Wohlbefinden am Herzen liegt. WorkCafés und Kaffeebars sind Treffpunkte, an denen sich die Menschen bei einem Kaffee besser kennenlernen können. Engere Beziehungen führen zu stärkeren Ideen – die Folge sind mehr Kreativität und Synergien im Team.

#### 04 Bieten Sie Spitzentechnologien

Mitarbeiter können ohne bedienungsfreundliche, leicht verfügbare Technologielösungen nicht richtig arbeiten und sind zudem oft frustriert und abgelenkt. Es ist wichtig, sowohl mobile Geräte als sorgfältig in die Räume integrierte Technologielösungen zur Verfügung zu stellen, um den Austausch von Ideen und Informationen – überall im Büro – zu erleichtern.

#### 05 Unterstützen Sie das Alleinsein

Minimieren Sie Ablenkungen mithilfe von Rückzugsbereichen, in denen einzelne Mitarbeiter den ganzen Tag über in Ruhe telefonieren, sich entspannen oder konzentriert arbeiten können.

#### 06 Vernetzen Sie die Mitarbeiter mit Kollegen und der Community

Investieren Sie in Diversität, Inklusion und gemeinschaftliche Initiativen. In Gruppen entwickeln die Mitarbeiter nicht nur ein Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen, sie spüren auch, dass das, was sie tun und für wen sie arbeiten, einem größeren Zweck dient.

# Datenschutz. Durch Technik- gestaltung.

Die Vorteile einer vernetzten Welt—mehr Innovationen, Wachstum und Wohlstand—werden erst dann Wirklichkeit, wenn die Menschen darauf vertrauen können, dass gesammelte Daten verantwortungsvoll verwaltet und ausgewertet werden.

Illustrationen:  
Olivia Ward



## Die kleinsten Aktionen können die größten Auswirkungen haben

Für die Nutzung digitaler Dienste geben wir jeden Tag zahlreiche persönliche Informationen über uns preis. Wir shoppen online, verwenden Suchmaschinen oder laden Apps herunter, und Google, Facebook, Apple, Amazon und einige andere erfassen ständig neue Daten darüber, wohin wir gehen, was wir einkaufen und mit wem wir uns austauschen.

Im Gegenzug für Daten Dienstleistungen zu erhalten, die das Leben einfacher, interessanter und lustiger machen, stellt für viele Menschen einen vernünftigen Handel dar, während andere mit diesem Tausch weniger zufrieden sind. Allen gemeinsam ist allerdings die Erwartung, dass persönliche Daten vertraulich und sicher bleiben.

„Die Privatsphäre am Arbeitsplatz bezog sich früher auf die akustischen, visuellen, territorialen und informationellen Aspekte“, sagt Melanie Redman, Senior Design Researcher bei Steelcase. „Nach diesen Arten der Privatsphäre verlangten die Menschen, um sich zu konzentrieren.“

„Die Art und Weise, wie wir über informationelle Privatsphäre denken, hat sich verändert. Heute geht es dabei vor allem um Datenschutz und die psychologische Privatsphäre, weil unsere Wahrnehmung von Privatsphäre alle anderen Arbeitsplatzenerlebnisse beeinflusst. Datenschutz am Arbeitsplatz ist kontextbezogener und persönlicher geworden und gewinnt in jedem Unternehmen zunehmend an Bedeutung.“

## Digitale Privatsphäre in einer vernetzten Welt

Für Steelcase ist das Thema Privatsphäre am Arbeitsplatz nicht neu. Das Unternehmen forscht seit über zwei Jahrzehnten auf diesem Gebiet und hat vor drei Jahren auch mit der Untersuchung des Bereichs digitale Privatsphäre begonnen.

„Viele Unternehmen haben in Bezug auf die digitale Privatsphäre ihrer Mitarbeiter Annahmen getroffen, die nie überprüft wurden. Diese Annahmen basierten darauf, dass Menschen, die in ihrer Freizeit bereit sind, persönliche Daten für die Nutzung von Internet-Suchmaschinen und sozialen Netzwerken preiszugeben, hierzu auch bei der Arbeit bereit wären. Mit anderen Worten: sie würden der Sammlung von Daten als Gegenleistung für hilfreiche Dienste im Büro zustimmen. Diese Annahmen wollten wir genauer betrachten“, sagt Redman.

Steelcase befragte weltweit 3.000 Büromitarbeiter zu ihren Ansichten rund um das Thema digitale Privatsphäre am Arbeitsplatz. Eine wichtige dabei gewonnene Erkenntnis ist, dass ihre Antworten unabhängig von geografischen, geschlechtsspezifischen und demografischen Faktoren erstaunlich gut übereinstimmen. Dies stellt einige weit verbreitete Vorstellungen infrage: beispielsweise die Hypothese, dass jüngere Mitarbeiter, die oft Informationen in sozialen Netzwerken austauschen, sich weniger Gedanken über Datenschutz machen. Zudem stellte sich heraus, dass ihre Ansichten weniger nach Altersgruppen variieren als vielmehr nach Art des Unternehmens, in dem sie arbeiten, und nach der Art, wie sie dort arbeiten.

Die Unterschiede in ihren Einstellungen zum Datenschutz basieren z.B. darauf, wie mobil Mitarbeiter sind, wie bereitwillig sie neue Technologien anwenden oder wie kooperativ sie arbeiten.

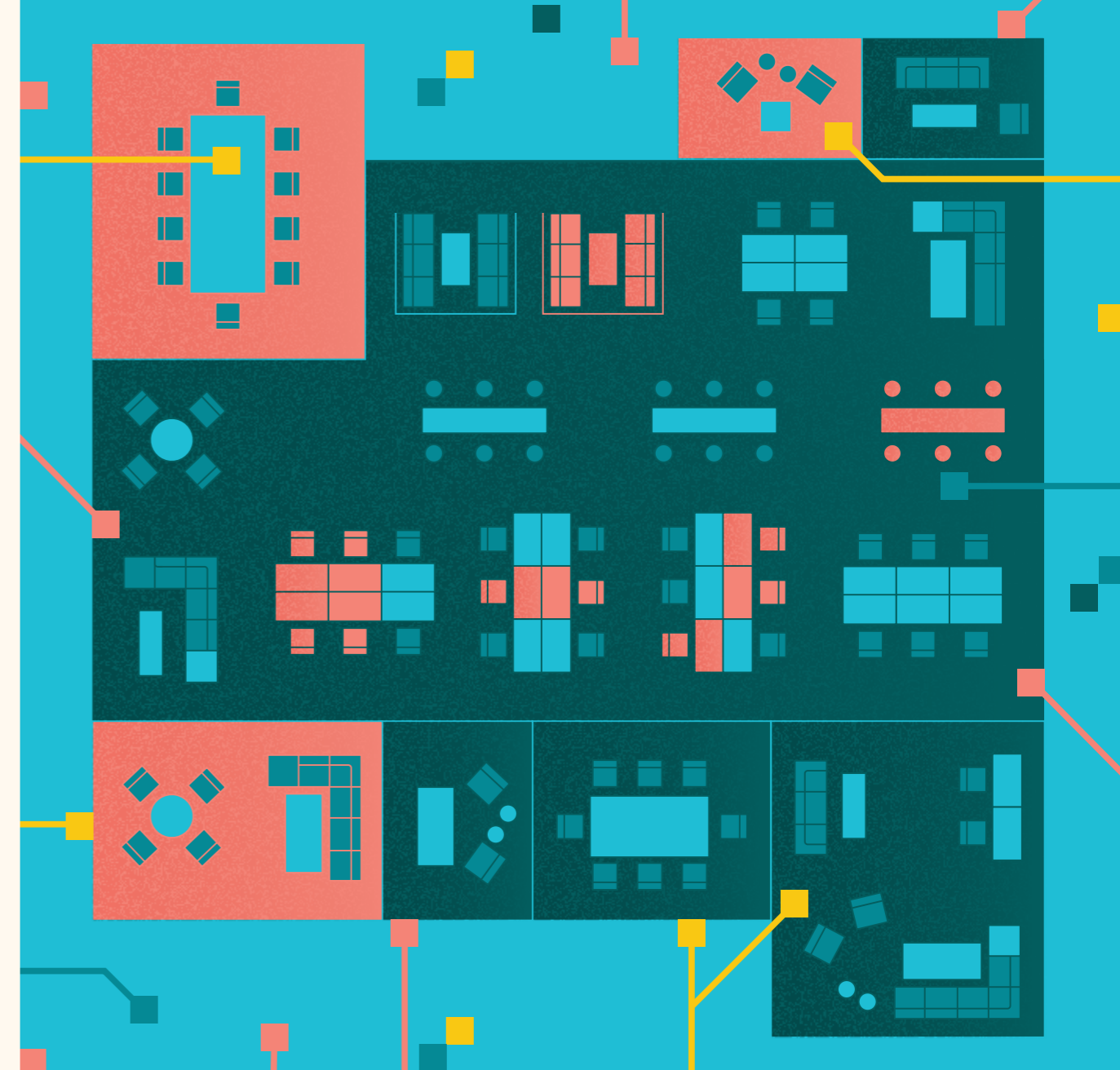
Zwei Dimensionen der digitalen Privatsphäre haben für die Menschen an Bedeutung gewonnen. Eine davon ist die aus den immer offeneren Arbeitsplätzen und der zunehmenden Verwendung mobiler Geräte resultierende Fähigkeit, Stimulationen und Ablenkungen kontrollieren zu können. Es ist schwierig, Ruhe und Zeit für sich zu finden, und noch schwieriger, von der Arbeit abzuschalten. Die Steuerung von Stimulationen kann durch den Arbeitsplatz erfolgen – Steelcase bietet viele strategische Lösungen, die Unternehmen helfen, Rückzugsorte sowie Orte zum Erholen und Regenerieren zu schaffen.

Beim zweiten Faktor geht es um die Kontrolle der Informationen. Die immer größeren Datenmengen und immer einfacheren Möglichkeiten, diese sammeln und abschöpfen zu können, haben zur Folge, dass kaum mehr steuerbar ist, wer unsere Daten erlangt und was damit geschieht. Dieser Kontrollverlust verursacht Ängste, weil die Kontrolle über unsere Daten eine wesentliche Voraussetzung für den Schutz unserer Privatsphäre ist.

„Die Welt ist zunehmend digital und datengesteuert und wir bewegen uns mit hohem Tempo auf eine Zukunft zu, in der alles vernetzt ist. Daten werden in jedem Geschäftsfeld zur wichtigsten Ressource und so nimmt auch in Unternehmen die Bedeutung von Datenschutz und -sicherheit stetig zu“, sagt Stuart Berman, IT Security Architect bei Steelcase.

Um das verantwortungsvolle Sammeln, Auswerten und Verwalten von Daten sicherzustellen, konzipiert Steelcase alle seine technischen Produkte nach strengen Datenschutz- und Sicherheitsstandards. „Wir wissen, wie wichtig es für Unternehmen und Einzelpersonen ist, die Kontrolle über ihre Daten zu behalten. Bevor wir bei Steelcase das erste digitale Produkt entwickelten, etablierten wir zunächst einmal eigene Grundprinzipien zu Datenschutz und -sicherheit durch Technikgestaltung“, sagt Barbara Hiemstra, Privacy Engineer bei Steelcase.

*(Mehr über diesen wachsenden Berufszweig erfahren Sie im Artikel „Als Privacy Engineer bei Steelcase“ auf der gegenüberliegenden Seite.)*



Raummessungs- und Analyse-Tools, die der Verbesserung des Arbeitsplatzes dienen, müssen modernste Datenschutzfunktionen enthalten, die Benutzerdaten anonymisieren.

## Als Privacy Engineer bei Steelcase

Erhebliche Sicherheitslücken, Tracking von Social-Media-Nutzern, Schutz bzw. Sicherung von Daten vor Cyber-Angriffen – die Folgen einer vernetzten Welt haben den neuen Beruf des Privacy Engineers geschaffen. Während Privacy Engineers bei Internet- und Softwareunternehmen fast schon selbstverständlich sind, zählt Barbara Hiemstra in der Büromöbelindustrie zu den ersten ihres Fachs.

„Ich bin Teil eines IT-Sicherheitsteams, das mit Forschern, Designern, Softwareentwicklern, Juristen und anderen zusammenarbeitet, um sicherzustellen, dass die Privatsphäre fester Bestandteil des Designprozesses ist. Wir empfehlen datenschutzfreundliche Technologien zur

Minimierung von Datenschutzrisiken, führen datenschutzbezogene Risikobewertungen durch und integrieren die Privatsphäre in den Lebenszyklus der Softwaretechnik“, sagt Hiemstra.

Zudem informiert ihr Team die Nutzer über Cyber-Hygiene – individuelle Verhaltensweisen, die eine „gesunde“ (sichere) Online-Präsenz ermöglichen. Dazu gehören die Passwortpflege, Software- und Virenschutz-Updates, Datensicherungen und andere Strategien. Informationen hierüber werden den Steelcase-Fachhändlern zur Verfügung gestellt, die sie wiederum an ihre Kunden weitergeben können.

„Big Data ist ein großartiges Werkzeug, bedarf aber auch eines großen Verantwortungsbewusstseins.“

## Nutzerorientiertes Design

Nutzerorientierte Designprozesse sind in der Produktentwicklung von Steelcase seit langem üblich. „Wir konzipieren beispielsweise Stühle nicht auf Grundlage unserer Vorstellung von Kundenwünschen. Stattdessen betreiben wir Feldforschungen, sprechen mit den Menschen und beobachten ihre Arbeitsweisen und Probleme. Diese Beobachtungen verhelfen uns zu Erkenntnissen, um die herum wir dann Produkte entwerfen und konstruieren. Genau das Gleiche machen wir bei der Entwicklung unserer digitalen Produkte“, sagt Redman.

Eines der ersten digitalen Produkte von Steelcase ist Workplace Advisor. Das im Jahr 2017 eingeführte Tool sammelt Daten über die Nutzung von Arbeitsplätzen, um Unternehmen mehr Klarheit darüber zu verschaffen, wie sie ihre Büroflächen bestmöglich nutzen und effektivere Arbeitsplätze schaffen können.

„Welche Nutzerdaten Workplace Advisor sammelt, wie wir sie nutzen und wie wir sie speichern – all das ist vollkommen transparent. Wir wollen, dass unsere Kunden den Prozess in vollem Umfang verstehen“, sagt Shawn Hamacher, Assistant General Counsel bei Steelcase.

„Datenschutz durch Technikgestaltung bedeutet, dass wir Datenschutz in digitale Produkte integrieren. Man muss ihn nicht nachträglich aufsetzen, er ist vielmehr Teil ihrer DNA.“

Um die Vertraulichkeit und den Schutz der von Workplace Advisor erfassten Daten zu gewährleisten, verwendet Steelcase die Microsoft Azure IoT-Plattform, die sehr hohe Sicherheits- und Datenschutzanforderungen erfüllt. Darüber hinaus werden Workplace-Advisor-Systeme anhand des Service Organization Controls Frameworks (SOC 2) überprüft. Dieser Standard wurde vom American

Institute of Certified Public Accountants entwickelt und umfasst von unabhängigen Drittparteien erstellte Prüfungen und Berichte, die Steelcase-Kunden mit Workplace Advisor zur Verfügung stehen.

## Ein globaler Standard

Datenschutzstandards entwickeln sich natürlich weiter. Beispielsweise hat Europa mit der im Mai 2018 in Kraft getretenen Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) die Vorreiterrolle im Bereich der digitalen Privatsphäre übernommen. Die DSGVO erhöht den Schutz der Privatsphäre für alle Menschen in der Europäischen Union. Steelcase wird die DSGVO für alle Kunden seiner digitalen Produkte einhalten – nicht nur in Europa, sondern weltweit.

„Hierbei handelt es sich um den weltweit strengsten Standard für Datenschutz und -sicherheit, den wir für sämtliche Daten unserer Kunden anwenden. Egal, ob Sie Steelcase-Kunde in Europa, Asien, Afrika, Nord- oder Südamerika oder in irgendeinem anderen Land sind – unsere digitalen Produkte werden der DSGVO entsprechen“, sagt Berman.

„Wir möchten, dass alle unsere Kunden verstehen, dass Datenschutz und -sicherheit durch Technikgestaltung gleichbedeutend ist mit Transparenz – Transparenz im Handeln, aber auch in der Art und Weise, wie Daten gesammelt und eingesetzt werden, und wie wir diese Daten schützen“, fügt Hamacher hinzu. „Es gibt keinen Datenschutz ohne Sicherheit. Datenschutz beginnt mit sicheren Daten.“

Gleiches gilt für alle digitalen Produkte von Steelcase, einschließlich Steelcase Find – eine App, die Mitarbeitern hilft, schnell die richtigen Arbeitsbereiche und Kollegen zu finden. Dies erleichtert die Vernetzung und Zusammenarbeit und unterstützt dadurch maßgeblich die Innovationswirtschaft.

„Hohe Erwartungen und strenge Anforderungen waren schon immer Teil der Entwicklungsprozesse bei Steelcase“, sagt Steve Rodden, Leiter des Entwicklungsteams für die Produkte der Serie Smart + Connected. „Als Unternehmen sind wir es gewohnt, mit Richtlinien, Qualitätsstandards und Compliance-Fragen für Möbel umzugehen. Wir wollen nicht nur grundlegende Standards erfüllen, sondern in diesen Bereichen herausragend sein, und so setzen wir freiwillig noch höhere Anforderungen an unsere Entwürfe, Konstruktionen und Fertigungsprozesse. Genauso gehen wir auch bei den digitalen Produkten vor. Ziel ist es, im Bereich Datenschutz und -sicherheit führend zu sein. Daher fällt es uns leicht, strenge Datenschutz- und Sicherheitsstandards für unsere Entwicklungsprozesse festzulegen.“

**„Daten werden in jedem Geschäftsfeld zur wichtigsten Ressource und so nimmt auch in Unternehmen die Bedeutung von Datenschutz und -sicherheit stetig zu.“**

Stuart Berman  
Steelcase IT Security Architect

# Auswahl- möglichkeiten sind das neue Schwarz

## Wie das Handwerk, digitale Daten und die Robotik den Qualitätsbegriff erneuern

Vieles hat sich verändert, seit Henry Ford sagte: „Jeder Kunde kann einen Wagen in jeder von ihm gewünschten Farbe haben, solange es Schwarz ist.“ Unternehmen, die ihre Kultur weiterentwickeln, um neue Mitarbeiterbedürfnisse zu erfüllen, wollen Produkte, die einzigartig sind. Heute sind Auswahlmöglichkeiten das neue Schwarz. Viele Auswahlmöglichkeiten.

Doch ist es in der Massenproduktion möglich, jene Produkte herzustellen, die die Verbraucher und Unternehmen wirklich wollen? Wir denken: ja. Vor allem, weil wir lernen, uns wie Handwerker zu verhalten – nur in einem größeren Maßstab.

Welche Auswirkungen hat eine größere Auswahl auf die Fertigung und die Qualität? Wir wussten, dass Robert Krestakos, Vice President of Global Operations bei Steelcase, einige interessante Dinge zu diesem Thema zu sagen haben würde. Also fragten wir ihn, welche Rolle die Technik heute für die Qualität spielt und was wir am Ende noch alles erwarten dürfen.





**360: Was ist in einer Zeit der Maker-Bewegung, in der die Kunden ihren Räumen einen eigenen Stempel aufdrücken wollen, unter dem Begriff Konsistenz zu verstehen?**

Robert Krestakos: Maker zu sein, ist ein Privileg. Bei Steelcase haben wirklich alle dieses Gefühl. Klar, wir müssen die Lücke schließen, die es zwischen der Welt der qualitativ hochwertigen Großserienfertigung und der Nachfrage nach wirklich unverwechselbaren, individuellen und maßgeschneiderten Produkten gibt. Dieser Aufgabe nähern wir uns mit Optimismus und handwerklichem Können. Heute geht es um viel mehr als nur das Angebot vieler Farben und Ausstattungsvarianten.

Qualität bedeutet für mich das Entwerfen und Konstruieren von

kalkulierbaren, konsistenten Ergebnissen, doch das heißt nicht, immer dasselbe mit nur geringen oder gar keinen Variationen zu machen. Unsere Branche ist geprägt von einer sehr komplexen Logistik, wenn es darum geht, Produkte pünktlich, vollständig und beschädigungsfrei an die Kunden auszuliefern. Mathematischnaturwissenschaftliche Ansätze sind der Schlüssel zur Bewältigung dieser Komplexität. Unsere digitalen Werkzeuge und Fähigkeiten geben uns kreative Freiheit und technische Flexibilität. Sie erlauben es uns, kalkulierbarer zu handeln. Beispielsweise können wir viele verschiedenen Lösungsmöglichkeiten vergleichen und wir uns etwa in Bezug auf Qualität und Nachhaltigkeit auf der sicheren Seite befinden. Auf dieser Grundlage können wir dann mit gutem Gefühl

Aspekte der Skalierbarkeit und Agilität einfließen lassen. Prozesse werden dann so gestaltet, dass sie große Konfigurationsmöglichkeiten bieten und dennoch äußerst konsistent sind.

**360: Wie erreichen Sie diese Agilität?**

RK: Zuerst müssen wir erkennen, dass wir andere Spielregeln einzuhalten haben. Heute brauchen wir Prozesse, die es uns ermöglichen, wendig zu sein und schnelle Entscheidungen zu treffen. Zugleich müssen wir Risiken minimieren und für erschwinge Produkte sorgen. Und wir müssen uns Gedanken darüber machen, ob ein Lieferant normaler Teil unserer skalierbaren Lieferkette ist, oder ob eine Lieferung nur für einen bestimmten Bedarf im handwerklichen Teil unseres Geschäfts benötigt wird.

Zu klären ist auch, wie wir mit Zertifizierungen, Haftungs- und Gewährleistungsfragen umgehen. Wie sind Produkte verpackt? Industriedesign, Produktionstechnik und Verpackungstechnik sind völlig unterschiedliche Disziplinen. Hierfür ist ein hohes Maß an Koordinierungsarbeit erforderlich. Wir müssen immer in ganzen Lösungen denken, sogar bei einer einmaligen Bestellung. Und wir wollen nach Möglichkeit die Vorteile unserer Größe und Anpassungsfähigkeit behalten.

**360: Warum sind Größe und Anpassungsfähigkeit wichtig für die Kunden?**

RK: Ein offensichtlicher Vorteil sind niedrigere Kosten. Unsere jahrzehntelange Erfahrung und Forschung ermöglicht es uns, bewährte Bauteile und Materialien in mehreren Produkten

einzusetzen. Der Bürostuhl Series 1 ist hierfür ein gutes Beispiel. Der leichte, kompakte Stuhl verfügt in Bezug auf Leistung, Aussehen, Funktionalität und Auswahlmöglichkeiten über die gleichen Eigenschaften wie andere Stühle, ist aber zu einem niedrigeren Preis erhältlich. Die Leistungsfähigkeit ist nicht geringer, wenn wir unseren Kunden kostengünstigere Optionen anbieten. Das hat damit zu tun, dass unsere Geschichte und unser ganzheitliches Denken fester Bestandteil von allem sind, was wir herstellen.

**360: Es gibt heute kaum noch Gespräche, in denen neue Technologien keine Rolle spielen. Welche Risiken sehen Sie in ihrer Nutzung und welche Chancen?**

RK: Digitale Daten sind zweifellos ein Treiber der Fertigung. In einer Welt hochentwickelter Technologien und Big Data lässt sich die Fähigkeit, Fehlerquellen genauer vorherzusagen, durch Simulationen und Datenanalysen erheblich verbessern. Doch wird diese Fähigkeit die Notwendigkeit physischer Tests beseitigen? Vielleicht, eines Tages. In absehbarer Zukunft

wird sie aber sicherlich nur eine wichtige Ergänzung darstellen.

Wichtig ist auch, dass wir durch das Industrial Internet of Things (IIoT) inzwischen große Sprünge bei den Produktionsprozessen machen. Es verändert die Rolle der Menschen in der Fabrik. Beispielsweise können Produktionsleiter auf Echtzeitdaten über Produktionsabläufe zugreifen, mit deren Hilfe sie laufend Anpassungen vornehmen können. Hinzu kommen Sensoren, die auf verschiedene Arten eingesetzt werden können, um Anomalien in unserer Fertigung aufzuspüren. Wenn sich etwa die Einstellungen für Bearbeitungstoleranzen bei bestimmten Geräten ändern, kann das IIoT die Mitarbeiter warnen, bevor es zu Problemen bei den zu fertigenden Teilen kommt. Wir nennen dieses Verfahren Voice of the Process (VoP).

Wir nutzen Big Data (Daten, die wir vor dem IIoT nicht hatten) und führen generell gründlichere und besser strukturierte Analysen durch, suchen nach Mustern, die uns zu den Grundursachen führen, und finden Wege, die



Bob Krestakos (rechts) und Operations Manager Dan Spaak begutachten einen Rahmen von Steelcase Series 1.

Qualität bereits in den Entwicklungs- und Konstruktionsprozessen zu verbessern. All dies macht unsere Arbeit einfacher.

**360: Robotik ist ein spannender und sich permanent wandelnder Bereich der Technik. Was ist aber mit den Bedenken, die Roboter könnten die Menschen verdrängen?**

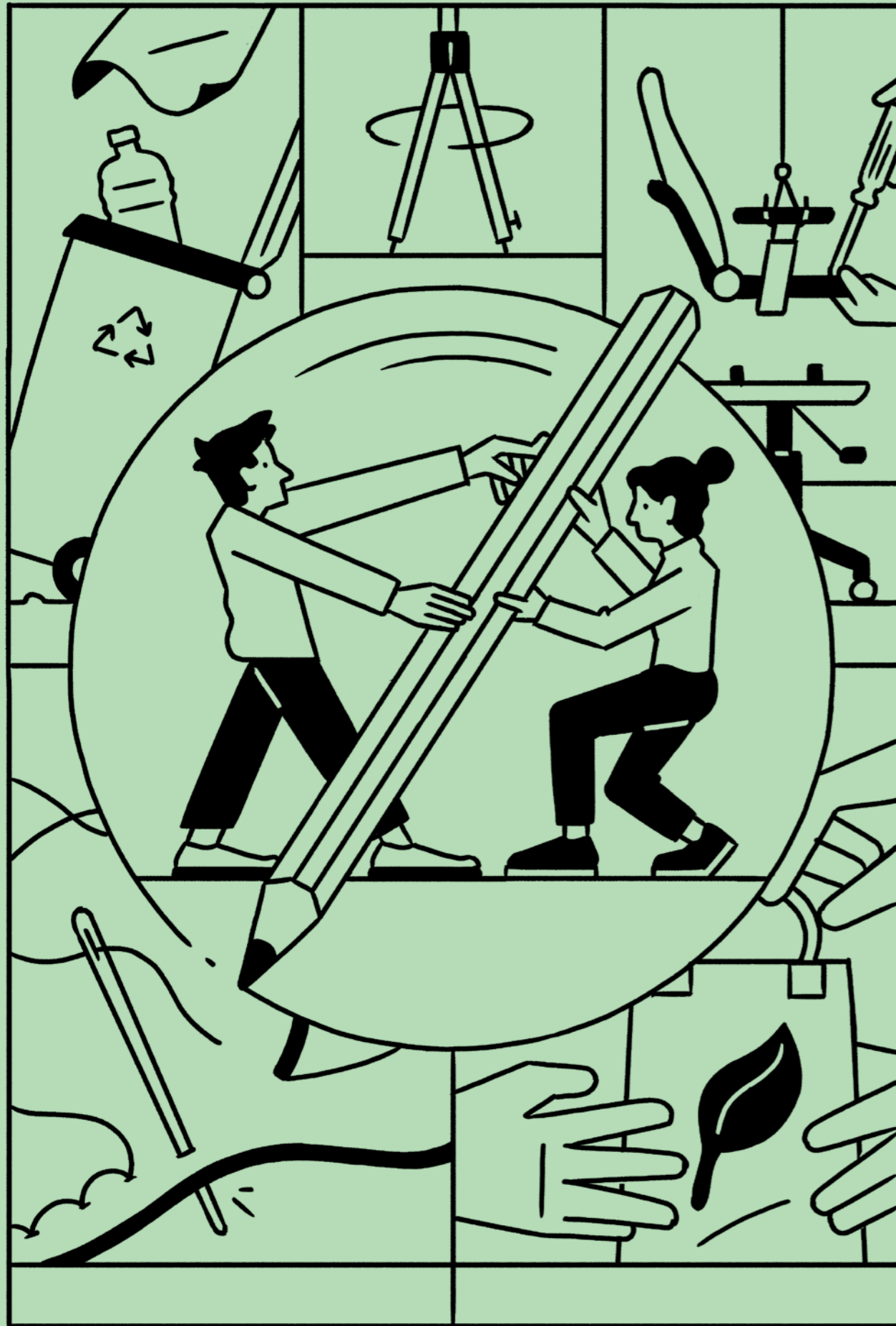
RK: Unser Technikansatz wird immer darin bestehen, den Kundennutzen zu erhöhen und unsere Leistung zu steigern. Es ist möglich, dass bestimmte Technologien das Wesen der Arbeit verändern oder auch einige Arbeiten überflüssig machen, doch das ist nicht neu und auch nicht unser Hauptziel. Wir wollen stets bessere Arbeitsweisen finden, die unsere Produkte ästhetisch, qualitativ und hinsichtlich der Kosten verbessern. Moderne Technik kann manchmal auch Arbeitsplätze schaffen.

**360: Ein paar abschließende Worte darüber, was die Zukunft bringen könnte?**

RK: Wenn wir sagen, dass unsere Qualität im Detail steckt, dann meinen wir nicht nur die Produktqualität. Wir sprechen vom Gesamterlebnis im Abwickeln

von Geschäften mit uns – von der Bestellung über den Verarbeitungs- und Herstellungsprozess bis hin zur Auslieferung der Produkte an den Kunden und gegebenenfalls der Änderung der Bestellung – zu jedem Zeitpunkt des Prozesses. Alles zählt. Und die Erwartungen werden im nächsten und übernächsten Jahr noch weiter steigen – was ich ziemlich aufregend finde. Es macht stolz, wenn man an der Umsetzung von etwas beteiligt ist, das einen hohen Schwierigkeitsgrad aufweist und besonderer Fähigkeiten bedarf, und dann am Ende alles zusammenpasst.





Illustrationen:  
Lennard Kok



# Die Zukunft liegt im Kreis

Wie die Kreislaufwirtschaft  
Altes in Neues  
verwandelt

Erst vor kurzem arbeitete  
Steelcase in einem Projekt mit  
einer Naturfaser-Schweißung  
aus recyceltem Jeansstoff und  
produzierte eine Tischplatte.



## Steelcase wurde zusammen mit IKEA, Google und H&M als Finalist der Circular Awards nominiert.

Herstellen, nutzen, entsorgen und das immer wieder. Dieses Prinzip der Linearwirtschaft hat lange Zeit unser Leben geprägt – und ist nun ein Auslaufmodell. Die Kreislaufwirtschaft zielt nicht nur darauf ab, dieses alte Modell zu ersetzen, sie will auch Unternehmen, Communitys und die nächste Generation von Vordenkern dazu inspirieren, regenerative Ansätze für die Wirtschaft und unser Leben zu entwickeln. Unternehmen sind hierbei führend: Sie erfinden ihre Produkte und Dienstleistungen neu und restrukturieren ihre Geschäftsmodelle, um auf diese Weise neue Werte zu schaffen.

The Circularity – das weltweit wichtigste Auszeichnungsprogramm für die Kreislaufwirtschaft – würdigt jedes Jahr die Leistungen herausragender Unternehmen. Steelcase gelangte zusammen mit sechs anderen multinationalen Unternehmen, die zugleich das Wachstum und die Nachhaltigkeit vorantreiben, in die Endrunde der Circular Economy Awards 2018.

Diesen Punkt zu erreichen, war nicht einfach, schließlich wurden die Finalisten aus fast 300 Einsendungen aus über 45 Ländern ausgewählt. Gewinner der Kategorie „Multinational“ war IKEA – Steelcase wurde zusammen mit Google, dem Wertstoffrecycling-Unternehmen GEM, dem Energiekonzern Enel und den Textilhandelsunternehmen C&A und H&M als Finalist nominiert. Nach 106 Jahren in der Möbelindustrie macht diese Nominierung deutlich, dass das langjährige Engagement von Steelcase für eine kreislaufbasierte, nachhaltige Wirtschaft Erfolg hat.

### Was genau bedeutet Kreislaufwirtschaft?

Vereinfacht gesagt, fördert die Kreislaufwirtschaft die Idee, Ressourcen so lange wie möglich zu nutzen und Produkte nach ihrer Nutzungsdauer zu verwerten und/oder in etwas Neues zu verwandeln. Es geht nicht nur darum, Abfälle zu vermeiden und Materialien stattdessen wiederzuverwenden, wiederaufzubereiten und neu zu gestalten. Vielmehr sollte diese Denkweise während des gesamten Designprozesses Berücksichtigung finden – und nicht nur am Ende. Das hiervon geprägte Cradle-to-Cradle-Konzept, bekannt geworden durch das wegweisende Buch „Cradle-to-Cradle: Remaking How We Make Things“ von Michael Braungart und William McDonough, ist für die Produktentwicklungsverfahren von Steelcase maßgeblich.

„Circular Economy 100“ der Ellen MacArthur Foundation ist ein Netzwerk, in dem Steelcase und gleichgesinnte Unternehmen und Organisationen Best Practices austauschen, Unterstützung finden und neue Partnerschaften schließen können, um den Wandel voranzutreiben. Die Foundation beschreibt die Kreislaufwirtschaft als das Ziel, „das Wachstum neu zu definieren und sich dabei auf gesamtgesellschaftliche Vorteile zu konzentrieren. Dies beinhaltet auch die schrittweise Abkopplung der Wirtschaftstätigkeit von der Verwendung endlicher

Um zu vermeiden, dass Holzreste zu Abfall werden, entdeckte das Steelcase Operations Team ein neues Materialangebot: Furnier in Plankenoptik. Dieses neue Angebot, das die Einzigartigkeit des Holzes durch das Nebeneinanderfügen unterschiedlicher Restfurniere hervorhebt, hat bereits eine Million US-Dollar und das Holz von über 400 Bäumen eingespart.



Die Juroren von The Circularity bewerteten, welchen Stellenwert Innovationen in der aktuellen Geschäftspraxis der Unternehmen haben und wie gut Kreislaufwirtschaftsmodelle integriert sind. An Steelcase besonders beeindruckend fanden sie folgende fünf Aspekte:

- 1 Das klare Bekenntnis für kreislaufwirtschaftliche Denkweisen und Strategien
- 2 Die weltweite Führungsposition durch mehr als 50 Cradle-to-Cradle zertifizierte Produkte sowie den konsequenten Fokus auf Verbesserungen im Design
- 3 Das Erkennen des geschäftlichen Nutzens der Einführung kreislaufbasierter Geschäftsmodelle durch Produkt-Service-Systeme, wie z.B. Programme zur Wertstoffverwertung und Wiederverwendung (Eco'Services, Phase 2), Pay-for-Use (Event Experiences) und andere alternative Eigentumsmodelle
- 4 Die Ansätze zur Erforschung zukünftiger Geschäftsmodelle und Technologien im Sinne kreislaufwirtschaftlicher Innovationen
- 5 Die Implementierungskonzepte mit einem Strategieplan für Arbeitsabläufe, die den Aufbau von kreislaufbasierten Innovationspotenzialen, die Etablierung einer material- und produktbezogenen Nachhaltigkeitsperformance sowie die Schaffung der Grundlagen für Business Excellence umfassen





Ressourcen sowie abfallfreie Herstellungsprozesse.“ Die Teilnahme am CE100-Netzwerk ist eine von vielen Möglichkeiten, mit denen Steelcase die Weiterentwicklung der Kreislauf-wirtschaft über die Möbelindustrie hinaus vorantreibt.

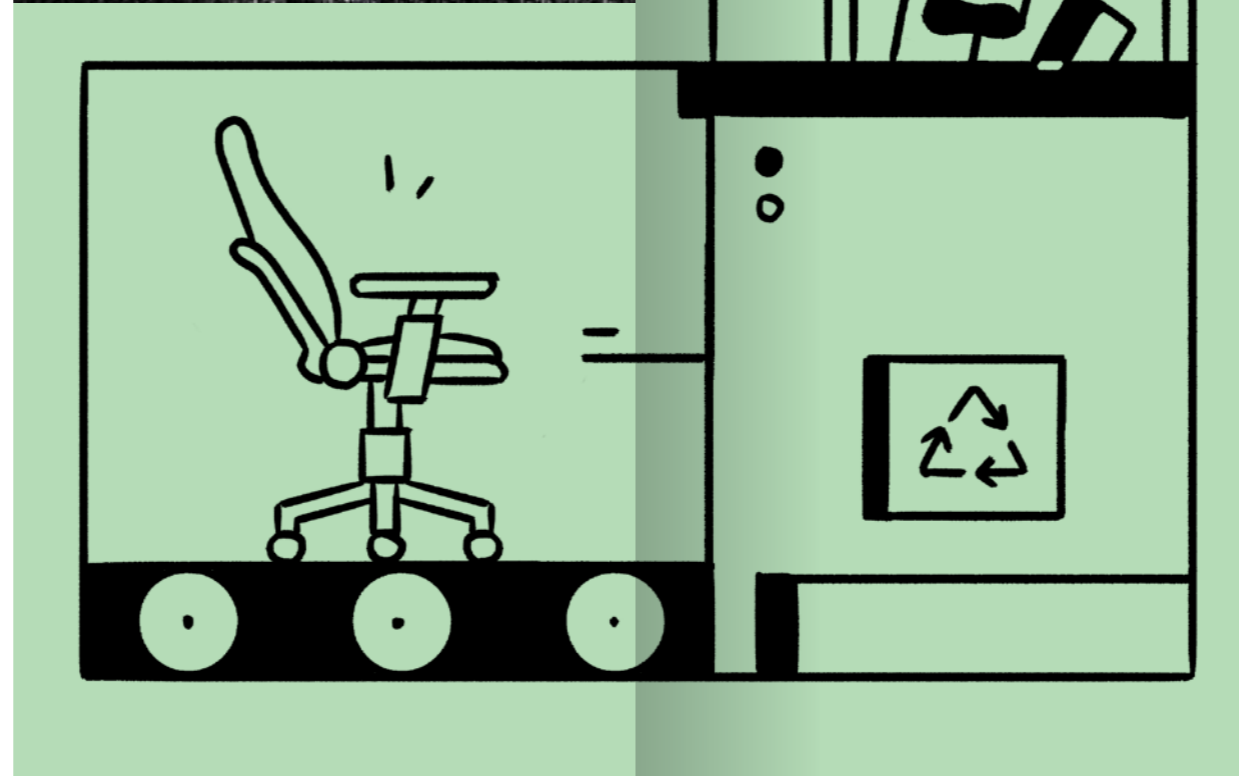
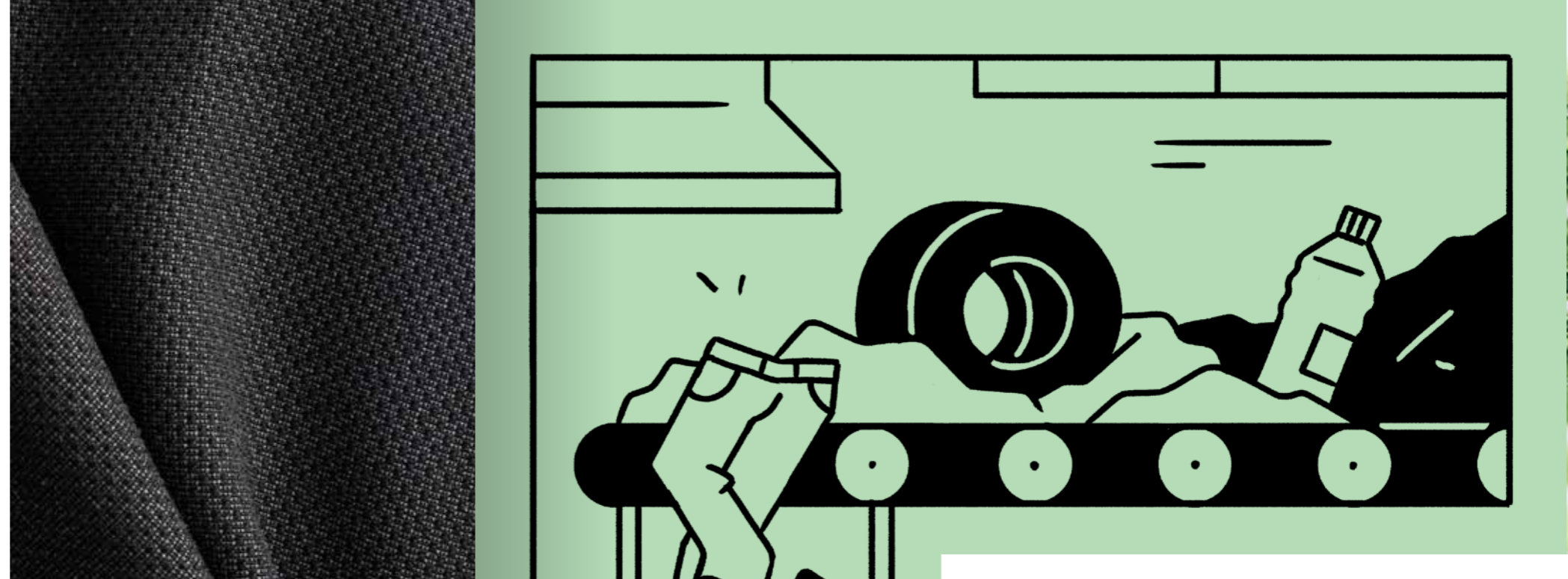
### Jenseits der Produkte: die Steelcase-Geschäftsmodelle für die Kreislaufwirtschaft

Für Angela Nahikian, Director of Global Sustainability bei Steelcase, sind Geschäftsergebnisse und Nachhaltigkeit eng miteinander verknüpft. Die Neuentwicklung von Geschäftsmodellen auf Grundlage der Kreislaufwirtschaft ist etwas „sehr Unternehmerisches“, sagt sie. Laut Schätzungen der Ellen MacArthur Foundation und des Partners McKinsey & Company könnte die Einführung von Kreislaufwirtschaftsprinzipien bis 2030 wirtschaftliche Vorteile in Höhe von 1,8 Billionen Euro für Europa bedeuten – eine Umsatzverdopplung im Vergleich zum aktuellen linearwirtschaftlichen Modell. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen auch viele Unternehmen unterschiedlicher Branchen, die eine Verdopplung bis Versechsfachung der potenziellen Umsätze prognostizieren. „Wenn die Menschen zu verstehen beginnen, wie Kreislaufstrategien funktionieren, dann werden die Vorteile für den Kundennutzen, das Wachstum und die Nachhaltigkeitsperformance offensichtlich“, sagte Nahikian auf der GreenBiz-17-Konferenz in Phoenix, Arizona.

Mit einer unternehmerischen und innovatorischen Haltung verfolgt Steelcase einen systemorientierten Ansatz für Design-, Problemlösungs- und Zukunftsstrategien. Systemdenken bedeutet die ganzheitliche Betrachtung – durch eine Analyse der Abhängigkeiten und Beziehungen zwischen den einzelnen Facetten eines Systems. „Für die Menschen ist es verlockend, sich nur auf einen kleinen Teil der Nachhaltigkeitsprobleme, wie z.B. Produktabfälle, zu konzentrieren. Diese sind natürlich wichtig, dennoch müssen wir sie als das betrachten, was sie wirklich sind – Symptome einer viel größeren Problematik: ein nicht nachhaltiges Wirtschaftsmodell. Die Kreislaufwirtschaft macht es erforderlich, das gesamte Geschäftssystem zu betrachten“, erklärt Nahikian.

Dieses Systemdenken inspiriert die Weiterentwicklung und Verbreitung der kreislaufbasierten Geschäftsmodelle von Steelcase. Dan Dicks, Director of Global End-of-Use Services bei Steelcase, betont, wie wichtig es ist, sich auf Schlüsselkompetenzen zu fokussieren, die dann mithilfe von Kreislaufwirtschaftsinitiativen auszubauen sind. „Es ist unmöglich, alles zu machen. Stattdessen sollte man mit jenen Bereichen beginnen, die die Kreislaufmodelle zum Funktionieren bringen“, sagt er und fügt hinzu, dass er und sein Team die Dinge „langsam und bewusst“ angehen.

Beispielsweise sind sie für die Rückgewinnungs- und Wiederverwendungsprogramme zuständig, die Unternehmen bei der Beurteilung ihres Möbelinventars und bei der Planung optimierter Wiederverwendungen helfen. Diese Strategie funktioniert: Im Jahr 2016 wurde im Rahmen eines Projekts das Mobiliar von 2.200 Arbeitsplätzen aus drei verschiedenen Gebäuden des französischen Umweltministeriums abtransportiert. Insgesamt ging es dabei um mehr als 12.000 m<sup>3</sup> Möbel, die nicht auf der Mülldeponie landeten, sondern Recyclingkreisläufen zugeführt oder von anderen Unternehmen weiterverwendet wurden.



Steelcase vermischte PET aus recycelten Flaschen mit geschmolzenen Stoffresten und stellte so fünf neue Stoffe her, die zu 100 % aus wiederverwerteten Inhalten bestehen.



Möbel sind nicht das Einzige, dem Steelcase zu einem neuen Leben verhilft. So bilden Stoffreste unserer Produktionsstätte in Athens, Alabama, die Basis für die New Black Kollektion. Die Stoffreste werden dabei zu Garn recycelt, schwarz gefärbt und zu neuen Bezügen für Sitzmöbel verarbeitet. Aus dem zu 100 Prozent recycelten Material entstehen auf diese Weise fünf sehr ästhetische Muster, die kreislaufbasierte Materialien ins Büro bringen. Die Designbranche würdigte New Black auf der Neocon 2016 mit dem Innovation Award.

Eichen- und Walnussfurniere in Plankenoptik sind weitere Beispiele für nachhaltige Materialien von Steelcase. Ein von der Kreislaufwirtschaft inspirierter Service hilft Kunden dabei, Raumnutzungen besser zu verstehen, sodass sie fundierte Entscheidungen über Veränderungen treffen können. Workplace Advisor nutzt eingebaute Sensoren, die Daten darüber sammeln, wie Mitarbeiter Räume nutzen, und liefert dadurch wertvolle Erkenntnisse für die Arbeitsplatzstrategien eines Unternehmens. „Anstatt Möbel einfach irgendwo abzustellen, können wir Nutzungsmuster, Leistungsfähigkeit, das Wohlbefinden und die Zusammenarbeit analysieren – also all das, was Arbeitsplätze wirklich ausmacht. Wir können Vorschläge für Veränderungen dieser Faktoren machen und diese Arbeitsumgebungen zusammen mit unseren Kunden optimieren“, sagt Nahikian.

### Die Kreislaufwirtschaft erfordert neue Wege

Das Einschlagen neuer Wege ist für den Übergang von der linearen zur Kreislaufwirtschaft entscheidend, aber nicht über Nacht möglich.

Steelcase verfolgt seit seiner Gründung das Ziel, nachhaltige Geschäftsinnovationen voranzutreiben. Es ist eine große Herausforderung, existierende Prinzipien und Prämissen in Frage zu stellen, aber Steelcase hat genau das immer wieder gemacht. „Nachhaltigkeit hatte für uns schon immer damit zu tun, Werte zu schaffen. Nun wird es aber noch spannender: Die Kreislaufwirtschaft ist Ausdruck unseres Unternehmenszwecks“, sagt Nahikian.

# Innovation neu definiert

---

Wie ein Team disruptiver Denker  
unsere Art zu sitzen verändert hat





**„Eine tiefgründige Einfachheit zu erreichen, ist nicht leicht. Grundprinzip der Gestaltung ist es daher, aus den Dingen das Wesentliche zu destillieren und zu verstehen, welche Faktoren maßgeblich zur Entstehung eines Problems beigetragen haben.“**

James Ludwig  
Steelcase Vice President,  
Global Design & Engineering

Ein kleines, von James Ludwig geleitetes Team schaffte den Durchbruch bei der Entwicklung von SILQ – eine völlig neue Art von Bürostuhl. Innovationen erscheinen manchen Menschen vielleicht wie Alchemie, bemerkt Ludwig: wie eine scheinbar durch magische Prozesse ausgelöste Transformation. Diese Magie, erklärt er, entstand durch das Zusammenstellen eines Teams aus disruptiven Denkern, die einen neuen, zum Patent angemeldeten Prozess und eine bahnbrechende Innovation entwickelten.

Der Stuhl SILQ ist einzigartig, weil er aufgrund seines Materials, seiner Form und seiner Konstruktion ganz natürlich auf die Menschen, die auf ihm sitzen, reagieren kann. Zudem kommt er ohne die bei den meisten Stühlen unter der Sitzfläche untergebrachte Mechanik aus. Stattdessen verfügt er über eine schlanke Silhouette und nur eine Einstellfunktion: die Sitzhöhe.

#### Das Team

Das Team verfügte über eine Mischung aus frischen Ideen und jahrzehntelanger Erfahrung. Geleitet wurde es von James Ludwig, einem leidenschaftlichen Tüftler, der in seiner Freizeit Roboter entwickelt und an einer kleinen Sammlung von Auto- und Bootsmotoren aus dem Jahr 1958 arbeitet. Chefingenieur Kurt Heidmann hatte vor dem Möbelbau am Bau von Atom-U-Booten mitgewirkt. Bruce Smith, Global Design Director, bediente einen 40-Tonnen-Laufkran und entwarf maßgeschneiderte Flugzeug-Innenräume, bevor er seine bislang 32-jährige Karriere im Sitzmöbelbereich bei Steelcase begann. Mark Spoelhof, Principal Designer, ist Amateur-Rennfahrer und begeisterter Maker, der bereits ein Boot und eine Scheune baute. Und Nick Deevers, Senior Product Engineer, gründete direkt nach dem College sein eigenes Engineering-Unternehmen und liebt das Arbeiten in seiner privaten Holzwerkstatt so sehr wie kaum etwas anderes. Gemeinsam und unerschrocken machten sie sich daran, das Design- und Technikrätsel zu lösen.



**„Wir waren hochkonzentriert und voller tiefem Vertrauen.“**

Die Idee zu SILQ stammt von einer Skizze, die Ludwig im Jahr 2008 gezeichnet hat. Sie zeigt einen einfach gestalteten Stuhl, der als Folge der immer häufiger zwischen verschiedenen Räumen hin und her wechselnden Menschen praktisch ohne Einstellfunktionen auskommen sollte und damit seiner Zeit voraus war. Das Projekt wurde zwar auf Eis gelegt, weil Materialien, 3D-Druck, computergestütztes Design, Formgebungs- und andere Produktionsverfahren noch nicht weit genug fortgeschritten waren, um alle Herausforderungen zu lösen – in der Versenkung verschwand die Idee aber nie.

Auf einer TED-Konferenz hörte Ludwig dann den Vortrag der paralympischen Sprinterin Aimee Mullins und war fasziniert von der Robustheit und Flexibilität sowie vom Ansprechverhalten ihrer Carbonfaser-Beinprothesen. Dieses Ansprechverhalten auf die Bewegungen der Sportlerin inspirierte ihn. Also suchte er Kurt Heidmann auf und die beiden beschlossen, dass die Zeit reif war, an der alten Skizze weiterzuarbeiten.

„Wir hatten einige spektakuläre Fehlschläge“, sagt Heidmann. „Schließlich mussten wir es hinbekommen, den Stuhl gleichermaßen stabil und einfach zu gestalten. Ich ging mehr als einmal nach Hause und dachte: ‚Ich weiß nicht, ob das klappen wird.‘“

Doch das Team war überzeugt, dass es nicht nur die richtigen Probleme identifiziert, sondern auch den richtigen Rahmen aufgestellt und die richtigen Leute zusammengebracht hatte. „Bei der Arbeit an diesem Projekt gab es wirklich große Klarheit“, sagte Spoelhof. „Alles, was wir machten, war im Sinne des Stuhls. Jede Entscheidung, die wir trafen, sollte ihn besser und einfacher machen.“

Das Ziel war von Anfang an klar: einen Stuhl entwickeln, der jeden Nutzer unterstützt, ohne dass hierfür irgendwelche mechanischen Einstellungen vorgenommen werden müssen. Den Durchbruch erzielten wir in der Untersuchung der Eigenschaften von Carbonfasern. Erfahrungen zu Materialeigenschaften und Verarbeitungsprozessen hatten wir bereits bei der Entwicklung des leichten, stapelbaren und stabilen Stuhls LessThanFive von Coalesse gesammelt.

**„Wenn es uns gelingt, den Menschen mehr Leistung und eine bessere Unterstützung mit einem einfacheren Stuhl zu bieten, dann haben wir unsere Arbeit gut gemacht.“**

SILQ ist extrem stabil, unglaublich schlank und sehr reaktionsfähig. Journalisten nennen ihn „revolutionär“ und sehen in ihm die „Zukunft der Bürostühle“ – einen Stuhl, „den man nie wieder verlassen möchte.“

„Menschen, die in diesem Stuhl sitzen, sich zurücklehnen und die fließende Bewegung spüren, haben das Gefühl, dass er ihnen folgt“, sagt Deevers. „Das ist kein Zufall. Wir haben uns genau überlegt, wo und wie er sich bewegt, sodass er den Widerstand je nach Statur und Körperhaltung verändern kann, um für die Menschen möglichst unkompliziert zu sein. Die Technik und das Design sind untrennbar miteinander verbunden, weil wir alles noch einfacher machen wollten.“



Oben  
Global Design Director Bruce Smith  
Rechts  
Principal Designer Mark Spoelhof



**„Menschen, die in diesem Stuhl sitzen, sich zurücklehnen und die fließende Bewegung spüren, haben das Gefühl, dass er ihnen folgt.“**

**Nick Deevers**  
Senior Product Engineer

SILQ Produktmanagerin Karly Williamson arbeitete gemeinsam mit dem Team an der Entwicklung einer noch nie dagewesenen Auswahl an Materialkombinationen.



**„SILQ zeugt von den Grundprinzipien der Innovation.“**

Als sich das Team an die Arbeit machte, entwickelte sich SILQ rasant vorwärts – von der Teamzusammenstellung bis zum fertigen Produkt vergingen nur 18 Monate. Smith sagt, am Anfang standen viele kleinere Schritte, die zunächst dazu beitrugen, das finanzielle Risiko zu streuen, und dann als Grundlage einer fundierten größeren Investition dienten.

„Das Ganze erforderte einiges an Mut. Wir konnten die Risiken nicht beseitigen, sondern mit unserem Wissen lediglich etwas verringern. Wir wussten ja längst nicht alles“, erklärt Smith.

Mit jeder neuen Phase hat das Team mehr gelernt und – so schnell es konnte – immer wieder neue Prototypen und Modelle erstellt. Dank früherer Forschungen des Materials, der Technik und des menschlichen Verhaltens kamen sie schnell voran. Sie fanden heraus, wie man mit Carbonfasern ein einfaches System bauen kann, bei dem das Material zur Mechanik wird – einen Stuhl, der mehr Organismus als Maschine ist. Die Lösung kam genau zur richtigen Zeit, nämlich als die Menschen gerade begannen, neue Arbeitsweisen anzunehmen, sich mehr im Büro umherzubewegen und weniger Zeit an festen Orten zu verbringen.

**„Manchmal war es ernüchternd und dann wieder wahnsinnig aufregend.“**

Der Bau eines einfachen Systems aus Carbonfaser war allerdings nur der erste Schritt. Etwas zu erfinden, bedeutet für Ludwig etwas Neues zu schaffen, doch um wirklich innovativ zu sein, muss man etwas entwickeln, das das Leben vieler Menschen beeinflusst. Große Erfahrung im Beobachten der Arbeitsweisen im Büro und eine gute Portion Intuition sagten dem Team, dass viele Menschen nach einem Stuhl suchen, der sich ihnen intuitiv anpasst. Ein Stuhl aus Carbonfasern wäre wegen des relativ kostspieligen Herstellungsprozesses aber nicht für alle Menschen erschwinglich gewesen.

Da das Team kein reines Premium-Produkt schaffen wollte, hatte es nun ein neues Problem zu lösen: Es musste einen Weg finden, SILQ aus einem Material zu konstruieren, das über die Eigenschaften von Carbonfasern verfügt, jedoch wesentlich kostengünstiger ist. Dies führte zu einem zweiten Durchbruch: ein zum Patent angemeldetes Verfahren zur Herstellung eines Stuhls aus hochleistungsfähigem Polymer-Werkstoff, der nur einen Bruchteil von Carbonfasern kostet und SILQ auf diese Weise bezahlbar macht.

„Im Rückblick zählt dieser Weg zu den besten Dingen, die mir in meiner Karriere passiert sind“, sagt Deevers. „Wir mussten neue Materialkombinationen und neue Fertigungsprozesse schaffen. Es gibt nichts Cooleres als das.“



Chief Engineer Kurt Heidmann (rechts) und Senior Product Engineer Nick Deevers (links).



**„Wir wären verrückt, wenn wir die Auswirkungen von SILQ über den Stuhl hinaus unbeachtet ließen.“**

Die Entwicklung von SILQ stellt für das Team keinen Endpunkt dar, sondern vielmehr einen aufregenden Neuanfang.

„Wenn die Menschen SILQ zum ersten Mal sehen, sind sie begeistert. Das passiert immer und immer wieder. Das finde ich bemerkenswert“, sagt Spoelhof. Erfolge dieser Art sollten seiner Ansicht nach zumindest einmal pro Jahrzehnt in der Karriere eines Menschen passieren. Das heutige Wissen des Teams könnte diesen Zeitraum allerdings verringern.

„Der Weg zu diesem Stuhl, aber auch der Stuhl selbst – beides gibt uns neue Werkzeuge an die Hand“, sagt Deevers. „Heute können wir Dinge machen, die wir zuvor nicht für möglich gehalten hätten. Und so lehnen wir uns jetzt zurück und sagen: ‚Okay, was machen wir als nächstes?‘“



Eine ideale Lösung für Besprechungssituationen: SILQ reagiert auf die natürlichen Bewegungen des menschlichen Körpers, damit Nutzer keine Einstellungen vornehmen müssen. Es muss lediglich die Höhe angepasst werden.



Sie suchen nach ruhigem Komfort? Erleben Sie das dänische Konzept von "Hygge" in dieser von Kopenhagen inspirierten Umgebung, die zum Verweilen einlädt und ein Gefühl von Zuhause entstehen lässt.



**Oben**  
SILQ bietet persönliche Ausdrucksmöglichkeiten. Mit den digital bedruckten Stoffen von Designtex können Nutzer Ihre Energie und Kreativität am Arbeitsplatz zeigen.

**Links**  
Die verführerische Silhouette von SILQ verleiht dem Büro einen einzigartigen Raffinesse und verspricht, dass man sich wohlfühlt - egal wo man sitzt.



# SILQ

**Innovation.  
Kunstfertigkeit.  
Leistungsstärke.**

SILQ ist konzipiert für Menschen in Bewegung. Mitarbeiter, deren Arbeitsalltag davon bestimmt wird, von einer Besprechung oder Aktivität zur anderen zu gehen, sitzen selten den ganzen Tag am eigenen Schreibtisch. Sie haben wenig Zeit, sich mit Verstell-Mechanismen zu beschäftigen und brauchen daher einen intuitiv nutzbaren Stuhl.

„SILQ macht es diesen Mitarbeitern einfach, sich schnell zurechtzufinden“, erklärt SILQ Produktmanagerin Karly Williamson. „Egal, ob sie mit einem Kollegen oder ihrem Team zusammenarbeiten oder einen Bereich für mobile Mitarbeiter nutzen – die Einfachheit von SILQ unterstützt und begeistert jeden, der darin sitzt, unabhängig davon, wo und wie gearbeitet wird. Das intuitive Design sorgt dafür, dass seine Leistung und sein Komfort für jeden Menschen einzigartig sind. Allein die Sitzhöhe ist noch selbst einzustellen.“

Das schlanke Profil und die klaren Linien des Stuhls schaffen den Rahmen für individuellen Ausdruck. Innenarchitekten wird es durch die große Auswahl an Material- und Digitaldruck-Kombinationen möglich, eine nahezu unbegrenzte Zahl an maßgeschneiderten Ausführungsvarianten für ihre Kunden zu erstellen.

# Seien Sie „Agile“. Ordnen Sie Ihre Räume neu.

---

Wie sich die Einführung von Agile beschleunigen lässt, wenn die Menschen dabei unterstützt werden, ihren Arbeitsplatz zu verändern.

Illustrationen:  
Patchara Om





Wie wäre es, die Produktivität um 300 bis 400 Prozent verbessern zu können? Dies ist möglich, wenn man auf Grundlage von Agile arbeitet und zudem Scrum einführt, ein verbreitetes Agile-Framework. Zu diesem Ergebnis kommt Jeff Sutherland (Co-Autor des Agile Manifesto und Mitentwickler von Scrum) nach umfangreichen Feldforschungen. IT-Teams versuchen, dieses Ziel zu erreichen, seitdem sie von Unternehmen, die vom digitalen Wandel profitieren wollen, immer mehr in den Mittelpunkt gerückt werden. Doch wie kann es ganzen Unternehmen gelingen, in einem chaotischen Umfeld die richtige Richtung einzuschlagen?

„Die Komplexität der Welt hat sich in nur wenigen Jahrzehnten dramatisch verändert“, sagt Stefan Knecht, Manager bei it-economics, ein Münchener Beratungsunternehmen, das unter anderem im Bereich Agile Development in ganz Europa tätig ist. „Früher war vieles einfacher. Heute haben wir Smartphones in der Hosentasche, die über mehr Rechenleistung als Apollo 11 verfügen. Komplexität erfordert andere Vorgehensweisen. Die Methoden von Agile reduzieren systematisch Unsicherheiten in Situationen, die man nicht planen kann. Konventionellen Methoden gelingt das nicht.“

Mit dem Ziel, die Komplexität der Welt zu vereinfachen, hat Steelcase einige Schlüsselkonzepte für Arbeitsplätze im Wandel entwickelt. Um die Umsetzung und Entwicklung neuer Ideen zu beschleunigen, arbeiten die IT-Teams von Steelcase nun immer häufiger nach den Prinzipien von Agile – einige von ihnen setzen dabei auch Scrum ein. Es kann lange dauern, Agile zu perfektionieren, doch die Teams verbessern ihre Praxis immer weiter. So hat Steelcase gerade mit einem umfassenden Experiment begonnen, um den Menschen zu helfen, die neuen Arbeitsweisen zu verstehen und anzuwenden. Zugleich sollen sie lernen, wie das räumliche Umfeld dazu beitragen kann, die Kultur schneller zu verändern und anzupassen. Auf Grundlage der Selbstverpflichtung, neue Ideen zuerst im eigenen Unternehmen zu erproben, machte sich das IT-Team daran, das Lernen und die Innovationskraft zu verbessern – einerseits um nachhaltige interne Veränderungen zu erzielen, andererseits, um über die auf diesem Weg gewonnenen Erkenntnisse berichten zu können.

### Alles auf einmal verändern

Agile ist leicht zu verstehen und schwer umzusetzen, und es erfordert ein langfristiges Engagement. Sich verändernde Arbeitsstrukturen verlangen nach einem Kulturwandel. Arbeitsumgebungen können sowohl Agile-fokussierte als auch Agile-inspirierte Teams unterstützen, wenn sie neue Prozesse und Formen des Engagements ermöglichen.

Den IT-Führungskräften von Steelcase war klar, dass sie einen fundamentalen Wandel vollziehen mussten – vom Denken in Transaktionsdienstleistungen hin zu unternehmerischen Denkweisen, die das Lernen, die Agilität und die Empathie in den Vordergrund stellen. Ganz bewusst haben sie sich dazu entschlossen, das Arbeitsumfeld, die Teamkultur und die Prozesse gleichzeitig zu verändern.

Agile basiert auf einer Reihe von Prinzipien, die im Agile Manifesto for Software Development festgehalten sind: z.B. eigenverantwortliche Teams, enges Zusammenarbeiten zwischen Entwicklern und Anwendern, häufige Zwischenergebnisse und stetige Feedbackschleifen mit Kunden. Die IT-Teams von Steelcase befinden sich derzeit in verschiedenen Phasen der Umsetzung von Agile. Sie lassen sich zwei Gruppen zuordnen:

#### Agile-fokussiert

Multidisziplinäre Teams, die sich auf ein Projekt konzentrieren. Sie verfügen über definierte iterative und zyklische Arbeitsprozesse, die auf den Prinzipien von Agile beruhen. Sie unterstützen hauptsächlich die Softwareentwicklung und setzen häufig Entwicklungsmethoden wie Scrum ein.

#### Agile-inspiriert

Teams, die bei verschiedenen Projekten einige Prinzipien und Prozesse anwenden, die auf Agile-Methoden basieren. Nicht an IT-Themen arbeitende Teams fallen oft auch in diese Kategorie. Diese Teams werden von Agile-Prinzipien oder der Bewegung in Richtung einer Agile-Kultur beeinflusst.

**Die Innenarchitekten ließen sich von der Stadtplanung inspirieren, um ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das eine dynamische, innovative Kultur fördert.**



„Früher waren unser Arbeitsbereich und unsere Möblierung fixiert. Jetzt haben wir die Möglichkeit, Möbel zu verschieben, unsere Stühle auszutauschen und sogar Sachen auszuleihen, um unser Arbeitsumfeld zu verbessern.“

Alan DeVries  
Teamleiter eines Mehrprojekt-Teams

### Teams stärken

Mit einem Aufruf suchten wir nach Freiwilligen, die Teil unseres neuen Experiments sein wollten, und die bereit waren, in sehr einfachen, offenen Projektbereichen mit nur wenigen essenziellen Ausstattungselementen zu arbeiten. Diese wagemutigen Abenteurer sollten die Freiheit haben, ihren Arbeitsbereich genau so zu gestalten und weiterzuentwickeln, wie es für sie am besten funktioniert. Und sie sollten diesen Bereich immer wieder neu definieren können, um herauszufinden, welche Möbel, Tools und Technikhösungen sie am besten bei der Arbeit unterstützen. Innerhalb kurzer Zeit waren mehrere Teams gefunden – einige davon existierten schon länger, während andere zum ersten Mal zusammenarbeiteten.

#### Das fokussierte Team

Tom Hunnewells Team widmet sich der Softwareentwicklung eines einzelnen Produkts. Es arbeitet Agile-fokussiert mit Scrum-Methoden, wie z.B. Stand-up-Meetings, visuelle Präsenz und iterative Kundenreviews.

#### Das Mehrprojekt-Team

Alan DeVries leitet ein Mehrprojekt-Team, das sowohl Agile-fokussiert als auch Agile-inspiriert arbeitet. Es verwendet einige wichtige Praktiken von Agile – z.B. um eine breite Palette maßgeschneiderter Anwendungen aufzubauen und zu betreuen oder um überall im Unternehmen große Softwareplattformen zu implementieren.

#### Das Fachgebiets-Team

Tim Merkle leitet das Agile-inspirierte Team für hochentwickelte Analytik und Data Science, das analytische Lösungen entwirft, umsetzt und einsetzt. Es arbeitete völlig mobil, bis dieses Experiment sie zusammenbrachte, um die Geschwindigkeit, die Innovationskraft und die Kundenorientierung zu verbessern.

Diese drei Teams verwenden unterschiedliche Prozesse – einige davon Agile-fokussiert, andere Agile-inspiriert. Die IT-Gruppe wollte eine neue Arbeitsumgebung schaffen, die all diese Teams unterstützt und vernetzt, um dadurch der Bildung von Wissens-Silos entgegenzuwirken.

„Mein Team ist begeistert von diesem Projekt, mit dem wir herausfinden wollen, ob etwas funktioniert oder nicht, und es arbeitet direkt mit den Innenarchitekten zusammen“, erklärt Hunnewell. „Teil des Prototyping-Prozesses zu sein, schafft ein Verantwortungsgefühl, das für die Art der Zusammenarbeit meines Teams sehr hilfreich war.“

### Gemeinsam lernen

Das Projekt basiert auf den Prinzipien von Agile. Die Teams, die den Arbeitsbereich nutzen, liefern ein kontinuierliches Feedback und fördern durch die Mitentwicklung der wesentlichen Gestaltungsmerkmale den Beteiligungsprozess. Das gegenseitige Lernen und das Sammeln von Erfahrungen aus erster Hand mithilfe von Agile fördern das Entstehen neuer Verhaltensweisen, die von anderen beobachtet und ausgewertet werden können.

Vor dem Start des Experiments arbeitete die IT-Gruppe mit den Beratern von Steelcase Applied Research + Consulting (ARC) zusammen, die ihre Kunden mithilfe der umfassenden Arbeitsplatzforschung von Steelcase beim Erreichen ihrer Unternehmensziele unterstützen. Um IT-Mitarbeiter aller Ebenen zu beteiligen, führte das ARC-Team in der Anfangsphase des Projekts Brainstorming- und Modellbau-Workshops durch. Außerdem formulierte es Ziele für die neue Kultur und den neuen Arbeitsbereich. Als sich der Prototyp dann weiterentwickelte, tauschten sich die Teammitglieder intensiv untereinander, aber auch mit den Führungskräften und Innenarchitekten über ihre neuen Erkenntnisse aus.

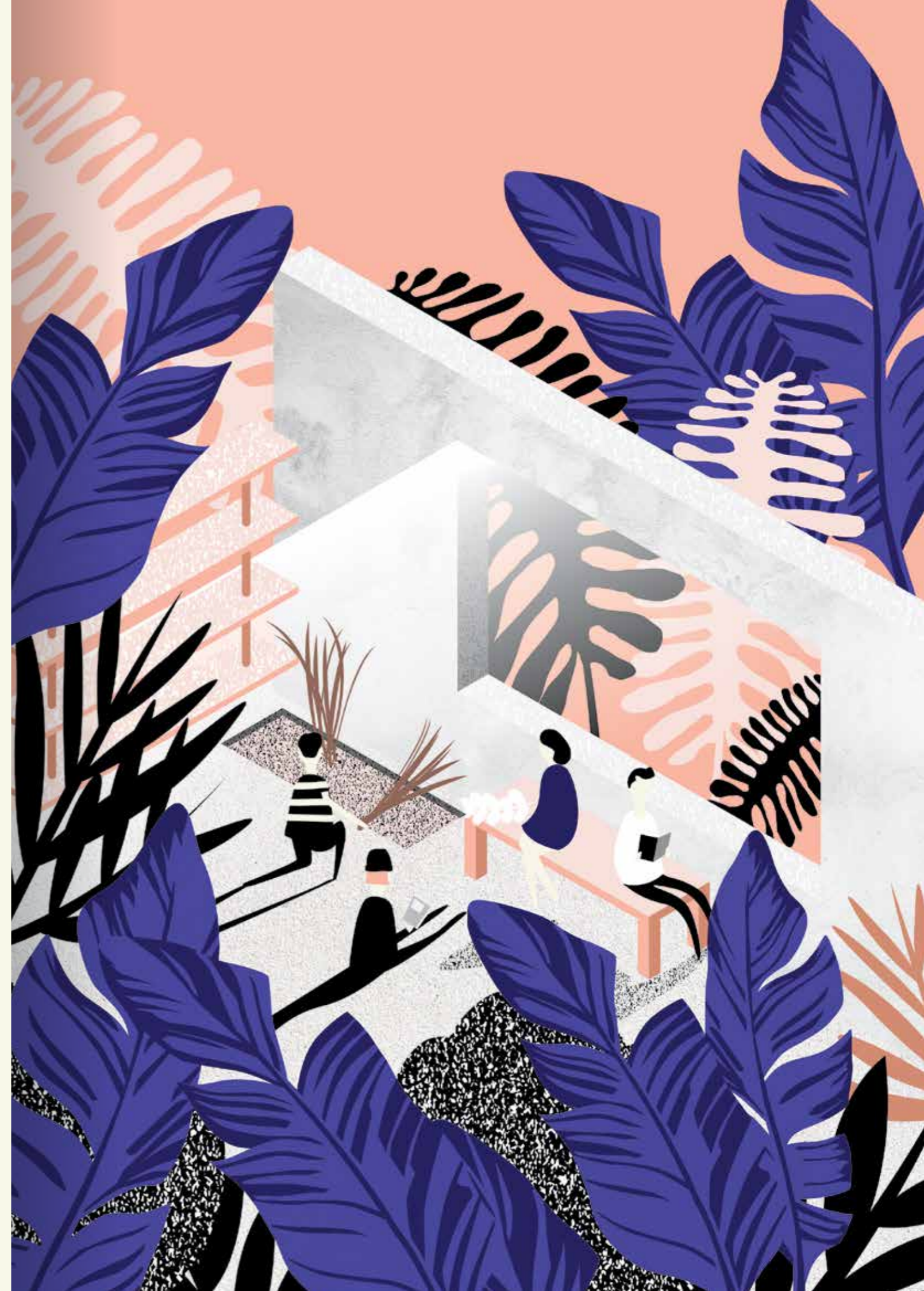
„Früher waren unser Arbeitsbereich und unsere Möblierung fixiert. Es gab nicht viel, was wir ohne Werkzeug oder das Ausstattungsteam verändern konnten“, sagt DeVries. „Jetzt haben wir die Möglichkeit, Möbel zu verschieben, unsere Stühle auszutauschen und sogar Sachen auszuleihen, um unser Arbeitsumfeld zu verbessern. Zuvor haben wir einfach unsere Arbeit gemacht, während wir heute genau darüber nachdenken, wie wir arbeiten, welche Entscheidungen wir treffen und welche Konsequenzen diese haben.“

### Der Prozess bestimmt den Raum

Als die Teams ihren neuen Bereich bezogen, wurde ihnen bewusst, dass ihre räumlichen Bedürfnisse voll und ganz von ihren Arbeitsprozessen bestimmt waren. Agile-fokussierte Teams brauchten Ausstattungen, die sich leicht bewegen und neu konfigurieren lassen, während Agile-inspirierte Kollegen mit der Zeit herausfanden, dass sie besser mit weniger mobilen Möbeln zurechtkamen und sich stattdessen lieber selbst umherbewegten. Sie setzten daher auf vielfältige Bereiche, die den Menschen zahlreiche Auswahl- und Kontrollmöglichkeiten geben, um selbst entscheiden zu können, wie und wo sie arbeiten. In beiden Fällen waren Raum und Arbeitsprozesse eng miteinander verbunden.

#### Rückzug

Diese Räume bieten ein Gegengewicht zur Technologie, die einen Großteil des täglichen Fokus des Teams einnimmt.





## Gestalten nach den Prinzipien von Agile

Für ihre Planungen werteten die Innenarchitekten den Input der verschiedenen Teams aus. Um ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das eine dynamische, innovative Kultur fördert, ließen sie sich aber auch von der Stadtplanung inspirieren. Die Städte sind heute voller Innovationen, und die Innenarchitekten versuchten, diese Energie zu nutzen. Dabei hatten sie eine Balance zwischen drei Hauptspannungsfeldern herzustellen:

**Die Teams brauchten jeweils eigene Bereiche, zugleich wollte die IT-Abteilung aber auch der Isolierung der Menschen entgegenwirken und die Vernetzung der Teams fördern, um das Lernen und Entstehen von Innovationen zu unterstützen.**

**Die Teams mussten frei über ihren Teambereich innerhalb der zusammenhängenden Gesamtfläche verfügen können, damit sich die IT im Laufe der Zeit anpassen konnte.**

**Es musste ein Gleichgewicht zwischen Teambereichen und den gemeinsam genutzten Ressourcen herrschen.**

Am wichtigsten war es den Innenarchitekten, ein Ökosystem zu entwickeln, das gezielt Innovationen unterstützt.

„Städte sind Innovationsmotoren“, sagt Jon Rooze, Designer bei Steelcase. „Stadtplanungskonzepte inspirierten uns dazu, die Überlagerung unterschiedlicher städtischer Eigentumsmodelle auf das Büro zu übertragen: Private Wohnhäuser waren Vorbild für unsere Teamstudios, während unsere Commons städtischen Gemeinschaftsflächen ähneln.“

Dieses Konzept hat die Entwicklung von vier verschiedenen Bereichen des neuen IT-Bereichs geprägt.

**„Stadtplanungskonzepte inspirierten uns dazu, die Überlagerung unterschiedlicher städtischer Eigentumsmodelle auf das Büro zu übertragen: Private Wohnhäuser waren Vorbild für unsere Teamstudios, während unser zentraler Bereich städtischen Gemeinschaftsflächen ähnelt.“**

Jon Rooze  
Steelcase Designer

### 01 Nachbarschaft

Agile-Teams sind die Nutzer der adaptierbaren Agile Studios innerhalb einer allgemeinen Nachbarschaftsfläche. Diese Fläche basiert auf der grundlegenden Erkenntnis, dass die Mitglieder der Agile-Teams in ihrem Bereich physisch anwesend sein sollten, um den Informationsfluss, das Problemlösen und das Lernen zu erleichtern.

#### Agile Studio

In diesem für jedes Team einzigartigen Bereich finden Agile-Rituale, wie z.B. Sprints und Stand-up-Meetings, statt. Teams können Möbel verschieben, wenn Prozesse dies erfordern.

#### Diele

Hier können Teams Kunden oder externe Kollegen für schnelle Feedbacks oder Besprechungen treffen, ohne andere zu stören.

#### Agile Camp

Dieser Bereich eignet sich für mobile Mitarbeiter, die im Rahmen eines Teilprojekts mit dem Team zusammenarbeiten, oder für Führungskräfte, die zeitweise in der Nähe ihres Teams arbeiten möchten.

### 02 Zentraler Bereich

Zahlreiche größere, gemeinsam genutzte Besprechungsbereiche bilden einen zentralen Punkt im Entwurf. Zwischen den Räumen liegen Gemeinschaftsbereiche, die die Vernetzung der Menschen fördern, um so die Vertrauensbildung in und zwischen Teams zu stärken.

### 03 Verbindung

Dieser Bereich mit Besprechungszonen für alle verbindet die IT-Abteilung mit dem Rest des Unternehmens. Analoge und digitale Präsentationsflächen machen das Unsichtbare sichtbar, um die Teams beim Lernen, Entwickeln und Umsetzen von Feedbacks zu unterstützen.

### 04 Rückzug

Team- und Einzelarbeitsbereiche bieten IT-Experten den Kontakt ins Freie sowie Raum zum Entspannen. Hierzu zählen Gemeinschafts- und Besprechungsbereiche sowie Rückzugsorte für mobile Mitarbeiter.





Wissens-Silos entgegenwirken, die die Projektbearbeitung behindern. Verfügt nur eine Person über Fachwissen auf einem bestimmten Gebiet, gerät die Arbeit ins Stocken, sobald diese zu beschäftigt, im Urlaub oder krank ist.

Anstatt einem Projekt nur eine Person zuzuordnen, weisen wir ihm jetzt zwei zu, und weil wir jetzt alle im Agile Studio arbeiten, brauchen wir keine Besprechungen mehr, um uns auszutauschen und voneinander zu lernen“, sagt DeVries. „Es ist die bewusste Entscheidung, zusammenzuarbeiten, die uns geholfen hat, Isolationen zu vermeiden und unsere Projekte zu beschleunigen.“

Den drei Teams wurde bewusst, dass sie je nach Arbeitsprozessen unterschiedliche Bereiche zum konzentrierten Arbeiten wählten. Hunnewells Agile-fokussiertes Team erledigte konzentrierte Entwicklungsarbeit im Agile Studio. Wenn sie telefonieren oder an einem Webinar teilnehmen mussten, nutzten sie einen benachbarten Rückzugsbereich. Die Teammitglieder von Merkles Fachgebiets-Team bearbeiteten ihre Aufgaben im Agile Studio und gingen in einen Besprechungsraum, um mit externen Partnern zusammenzuarbeiten.

## 01 Nachbarschaft

Als die Nachbarschaften Gestalt annahmen, verfügte Hunnewells Team über eines von mehreren Agile Studios. Das Arbeiten in einer offenen Teamumgebung anstatt an isolierten Arbeitsplätzen, unterstützte das schnelle Problemlösen – auch ohne vorherige Besprechungen. Und während die Mitarbeiter in den ehemaligen Teamräumen nicht einfach einen Stuhl schnappen und nebeneinander zusammenarbeiten konnten, tauschen sie sich jetzt jederzeit problemlos aus, beseitigen Hindernisse und erhöhen die Arbeitsgeschwindigkeit des Teams.

„Mit Velocity messen wir, wie viele Aufgaben in einem Sprint abgeschlossen wurden“, sagt Hunnewell. „Nachdem wir mit Agile nun immer besser werden, nimmt auch unsere Geschwindigkeit zu und wir erledigen mehr Arbeit in der gleichen Zeit.“

Die Möglichkeit, Möbel problemlos ohne Hilfe des Ausstattungsteams verschieben zu können, unterstützt die Mitarbeiter in den verschiedenen Stadien von Agile. Unterschiedliche Konfigurationen vereinfachen die Sprints (Arbeitszyklen mit spezifischen Anforderungen), Reviews und Brainstormings.

Merkles Fachgebiets-Team arbeitete zuvor mobil. Seitdem sie hier in den Agile Studios zusammen am selben Ort waren, hatten sie das Gefühl, viel produktiver zu sein.

„Vor allem die spontane Zusammenarbeit stieg enorm an“, sagt Merkle. „Unsere Iterationsprozesse wurden immer schneller. Am selben Ort zu sein, machte uns so experimentierfreudig wie ich es zuvor nicht für möglich gehalten hätte. Hier entstand ein Prototyp nach dem anderen.“

Das Mehrprojekt-Team experimentierte mit Arbeitsprozessen und dem Arbeitsumfeld und ging sogar so weit, Rollen an den Schreibtischen anzubringen, um sie beweglicher zu machen. DeVries und sein Team wollten der Bildung von

Agile Studios bieten Raum für die täglichen, schnellen und zielorientierten Stand-up-Meetings, die alle Mitarbeiter in Bewegung halten. Whiteboards und digitale Präsentationsflächen machen Informationen sichtbar. Sie stellen sicher, dass alle auf demselben Stand sind und sorgen für transparente Arbeitsabläufe.



Teams können Kunden oder Kollegen außerhalb ihres Teams für informelle Treffen in der nahegelegenen Diele begrüßen.



Sobald Projekte neu priorisiert werden, ermöglicht das angrenzende Agile Camp dem Team neue Kollegen dazu einzuladen, in ihrer Nähe zu arbeiten.

**„Komplexität erfordert ein anderes Verfahren. Agile-Methoden reduzieren systematisch Unsicherheiten in Situationen, die man nicht planen kann. Konventionelle Methoden können dies nicht.“**

Stefan Knecht  
Manager, it-economics



Diese offene Umgebung in der Nähe der neuen IT-Flächen bietet Führungskräften, Kunden und Kollegen einen Ort, um miteinander in Verbindung zu treten. Sie können durch digitale und analoge Displays auf einen Blick sehen, an welchen Projekten die Teams gerade arbeiten.

## Raum für die Kunden schaffen

Die Kunden einzubinden und zu verstehen ist für Agile wesentlich. Alle drei Teams berichteten davon, dass sie Loungemöbel beschafften, um ihre Kunden auf informellere Art und Weise einzubinden und ein tieferes Verständnis ihrer Bedürfnisse zu erhalten. Die Innenarchitekten verwandelten diese informellen Treffpunkte schließlich in eine wohnliche „Diele“.

„Dieser gemütliche Ort der Vernetzung entwickelte sich zu einem zentralen Punkt der Zusammenarbeit. Anstatt der im Kalender vorgesehenen 30 Minuten reichten hier oft nur fünfminütige Gespräche – was wir zunächst gar nicht einmal bemerkten“, sagt Merkle. „Dass etwas so Kleines eine so große Wirkung haben kann, war eine wichtige Erkenntnis.“

Ein großer Durchbruch gelang, als die Teams diesen Bereich von der Mitte bzw. Rückseite der Agile Studios nach vorn verlagerten. Auf diese Weise hatte niemand mehr das Gefühl, die anderen im Teambereich zu stören. Der neue Standort minimierte Ablenkungen und war zugleich frei von Hindernissen für die Zusammenarbeit.

## 02 Zentraler Bereich

Wie können Sie Führungskräften, Kollegen und Kunden helfen zu verstehen, woran Sie gerade arbeiten und was als nächstes kommt? Anstatt Update-Meetings zu planen, hatte das Team von DeVries die Idee, hierfür vertikale Raumelemente an zentraler Stelle einzusetzen. Die Innenarchitekten griffen diese Idee auf und entwarfen einen Bereich, der Kollegen oder Partner außerhalb der IT-Abteilung rasch in die Arbeit des Teams einbinden konnte. Hier bietet sich ein Überblick über alle Teamaktivitäten, der den Umgang mit den Erwartungen der Kunden und Führungskräfte erleichtert.

Geschlossene Räume in der Mitte erlauben größere Kunden- oder Teambesprechungen sowie die umfassende Einbindung weltweit verteilter Teammitglieder und anderer Beteiligter – unter anderem mithilfe großflächiger Techniklösungen.



Gemeinsam genutzte, geschlossene Bereiche im Zentrum der neuen IT-Umgebung ermöglichen das Zusammenkommen von Teams, den Kontakt zu Kollegen an anderen Standorten oder die Zusammenarbeit mit größeren Gruppen ohne dabei die Arbeit im Agile Studio zu stören.

### 03 Verbindung

Hier befinden sich Besprechungsbereiche für kleine und große Gruppen, die die IT-Abteilung mit anderen Abteilungen des Unternehmens verbinden. Diese Bereiche unterstützen aber auch das Arbeiten zu zweit. Standard-Programmieraufgaben erledigen Softwareentwickler in der Regel im Agile Studio – manchmal müssen jedoch zwei Mitarbeiter zusammenarbeiten können, ohne ihre Kollegen zu stören. Die eigens hierfür geschaffenen Bereiche für Zweiertteams wurden speziell für IT-Aufgaben entwickelt, bei denen eine Person am Computer Projekte oder Programmcodes erläutert, während die andere Person Feedbacks oder Kommentare abgibt. Die Räume können auch für Mentorings, das Aufbereiten gemeinsamer Arbeiten und die Problemlösung zu zweit genutzt werden.

### 04 Rückzug

Die IT-Teams verbringen so viel Zeit mit neuen Technologien, dass sie im Arbeitsalltag immer wieder gezielt nach Momenten der Ruhe suchen – für Pausen oder um sich mit Kollegen auszutauschen. Die Innenarchitekten berücksichtigten dies in ihrem Entwurf und planten Rückzugsbereiche, die gleichsam ein Gegengewicht zur allgegenwärtigen Technik bilden. Geschützte Einzelarbeitsplätze geben introvertierten Mitarbeitern die Möglichkeit für kurze Auszeiten von der Teamarbeit – die ruhige Abgeschlossenheit hilft ihnen dabei, sich neu zu fokussieren und ungestört nachzudenken. Gemeinschaftsbereiche hingegen unterstützen vor allem extrovertierte Menschen beim Regenerieren. Durch den Austausch mit den anderen sehen sie ihre Probleme oft in einem neuen Licht.

Steelcase wird die Erforschung von Agile anhand der in diesem Bereich arbeitenden IT-Teams fortführen. Diese Teams registrieren bereits heute Produktivitätssteigerungen sowie Vereinfachungen und Erleichterungen in den Arbeitsprozessen. Unter [www.steelcase.com/360agile](http://www.steelcase.com/360agile) informieren wir Sie mit laufend aktualisierten Fotografien, Erfahrungen und Erkenntnissen über weitere Fortschritte.



## Entdecken Sie Agile mit Ihren Teams

Das Team von Steelcase Applied Research + Consulting (ARC) beschäftigt sich intensiv mit den neuen, auf Agile basierenden Möglichkeiten. Beispielsweise führt es, so wie dies für Agile üblich ist, gemeinsam mit Kunden Test- und Prototyping-Projekte durch. Im Rahmen des internen Steelcase-Experiments hat das ARC-Team festgestellt, dass Unternehmen, die mehr auf Agile achten wollen, vor allem von der Auseinandersetzung mit den folgenden fünf Hauptbereichen profitieren.

#### Agile Beurteilung

Überprüfen Sie, inwieweit die Rahmenbedingungen Ihrer Arbeitsumgebung – in Bezug auf Kultur, Prozesse, Tools und Räume – für die erfolgreiche Anwendung von Agile geeignet sind.

#### Leadership-Ansätze in einem Agile-Umfeld

Klären Sie die Erwartungen an Agile und vermitteln Sie Führungskräften die wichtigsten neuen Führungsansätze.

#### Agile-Rituale

Legen Sie Rituale fest und lassen Sie das Team Ansätze für neue gemeinsame Rituale planen und weiterentwickeln.

#### Messverfahren für Agile

Finden Sie Wege, wie sich der Erfolg von Agile als Wegbereiter für Verbesserungen und mehr Eigenverantwortung messen und überwachen lässt.

#### Die sich verändernde Rolle von Immobilien und Gebäudeausstattung

Ermitteln Sie jene Rahmenbedingungen, die in Bezug auf das Gebäude und die Gebäudeausstattung angepasst werden müssen, um die Anforderungen von Agile zu erfüllen.

Wenden Sie sich an das ARC-Team, wenn Sie mehr darüber erfahren wollen, wie es gelingt, die richtigen Rahmenbedingungen für Agile in Bezug auf Kultur, Tools und Räume zu schaffen.



Fotos mit freundlicher  
Genehmigung von  
MaRS Discovery District

# „Think Big and Fix Things“

## Wie MaRS das Kreativsein fördert

Obwohl der Name etwas anderes vermuten lässt, beschäftigt sich MaRS mit den Herausforderungen, denen die Menschen auf der Erde begegnen. Das weltweit größte innerstädtische Zentrum für Innovationen unterstützt Unternehmer bei der Gründung und Weiterentwicklung innovativer Unternehmen, die die Welt ein Stück besser machen. „Think big and fix things“ – jeder, der ein Teil von MaRS ist, wird ermutigt, groß zu denken und die Dinge in Ordnung zu bringen.

2005 im Herzen von Toronto als öffentlich-private Non-Profit-Organisation gegründet, bietet MaRS Unterstützung, finanzielle Fördermittel und Arbeitsplätze für Unternehmer und innovative Start-ups aus vier Schlüsselbereichen: Gesundheit, Arbeit und Lernen, Energie und Umwelt sowie Finanzen und Handel. MaRS hilft Start-ups dabei, ihre Wirkungskraft zu erhöhen, indem es sie fachlich begleitet und mit einem großen globalen Netzwerk von Unternehmenspartnern zusammenbringt. Steelcase ist Teil dieses Netzwerks aus Unternehmen, die Innovation durch Win-Win-Beziehungen beschleunigen wollen.

„Wir nennen uns MaRS-ianer, weil jeder von uns eine große Leidenschaft für Innovationen und das Lösen großer Probleme im Sinne des Gemeinwohls hat“, sagt Sonia Lagourgue, Senior Manager Partner Success, Corporate Engagement. „Wir sind hier, um die großartige Arbeit



weiter voranzutreiben, die kanadische Unternehmer im Dienste der ganzen Welt erbringen. Zugleich wollen wir sicherstellen, dass sie über jene Ressourcen und Netzwerke verfügen, die sie für ihren Erfolg brauchen.“

Lagourgue arbeitet eng mit Unternehmenspartnern wie Steelcase zusammen, um ihre Innovationsstrategien zu verstehen und sie dann individuell und persönlich jenen Start-ups vorzustellen, die potenziell für ihre Interessen und Ziele von Bedeutung sind.

Zu den Innovationen, die MaRS gefördert hat, zählen die KI-Technologie von WinterLight Labs, die Sprach- und Sprachmuster schnell und präzise aufschlüsselt, um Krankheiten, wie z.B. Alzheimer, zu erkennen und zu überwachen; aber auch die Blockchain-fähigen Lösungen von Advanced Energy Centre zur Energiespeicherung sowie die künstliche Intelligenz von Knockri, die es Unternehmen ermöglicht, Jobkandidaten ohne kultur- oder geschlechtsspezifische Verzerrungen zu screenen.

Bei MaRS gibt es die feste Überzeugung, dass Innovationen nicht von alleine passieren – mehr als je zuvor, spielen Räume eine wesentliche Rolle. „Wir sind davon überzeugt, dass Räume jene Plattform bieten, die das heutige Geschäftsleben benötigt“, erklärt Lagourgue. Ihrer Ansicht nach brauchen Unternehmer nicht nur Kapital, sie müssen auch in der Lage sein, sich zu vernetzen und zusammenzuarbeiten.

**„Wir wollen die Innovationsfähigkeit in allen Bereichen erhöhen. Unternehmen und Start-ups sind beide Teil dieser Wertschöpfungskette. Indem wir Partnerschaften erleichtern, helfen wir ihnen, die Stärken des jeweils anderen zu nutzen, und zwar mithilfe von Lösungen, die für alle von Vorteil sind, sodass beide Seiten mehr erreichen können.“**

Sonia Lagourgue  
Senior Manager,  
Corporate Engagement



MaRS bietet Labors und Büros für 150 Organisationen – vom Start-up bis hin zu großen multinationalen Unternehmen – und fungiert zugleich als Drehscheibe für mehr als 1.200 junge Unternehmen. Rund 6.000 Innovatoren arbeiten täglich bei MaRS, um sich zu treffen, Ideen auszutauschen, zu lernen und Bündnisse einzugehen.

### Innovation entmystifizieren

Mitten in Torontos Discovery District – einem Zentrum für Universitäten, Krankenhäuser und Forschungsfirmen direkt neben dem Bankenviertel – trägt MaRS maßgeblich zur Lebendigkeit der Stadt bei. Dass Toronto heute ein High-Tech-Hotspot ist, liegt nicht zuletzt an der Pionierarbeit des von hier stammenden Forschers Geoffrey Hinton, dem sogenannten „Gottvater der KI“.

„Innovationen kommen oft aus isolierten vorstädtischen Campussen, wo sie auf mysteriöse Weise in Technologieunternehmen und Universitätslaboren entstehen, von denen niemand weiß, was dort wirklich vor sich geht“, sagt Lagourgue. „Im Gegensatz hierzu ist MaRS in das wirtschaftliche Gefüge von Toronto und seiner Talent-Netzwerke eingebettet. Innovationen bilden das Herzstück von allem, was in dieser Stadt passiert.“

Besonders ist MaRS aber nicht nur wegen seiner innerstädtischen Lage, sondern weil es an der Spitze eines Wandels steht, der die Art und Weise verändert, wie Innovationen heute stattfinden.

„Das Unternehmertum hat sich stark weiterentwickelt und wird immer mehr zum Mainstream“, sagt Lagourgue. „Es wird in Hochschulen gelehrt, und es gibt Unmengen an Veröffentlichungen und Experten, die als Vorbild dienen. Hinzu kommt, dass Spitzentechnologien immer erschwinglicher und leichter zugänglich sind, und dass es immer einfacher wird, technische Lösungen zu entwickeln und ein Unternehmen zu gründen – um aus einer Idee ein Start-up zu machen, reichen ein Smartphone und eine Kreditkarte!“

Zur gleichen Zeit beginnen große Unternehmen laut Lagourgue gerade zu verstehen, dass sie Innovationen



Rund 6.000 Innovatoren arbeiten täglich bei MaRS, um sich zu treffen, Ideen auszutauschen, zu lernen und Bündnisse einzugehen.

in ihren Geschäftsalltag integrieren müssen, anstatt sie lediglich als Teil der Forschungs- und Entwicklungsabteilungen zu betrachten. „Aufgrund der deutlich gestiegenen Nachfrage müssen sie viel schneller und authentischer reagieren und sich stets im gleichen Tempo weiterentwickeln wie die Technologien. All das schaffen sie nicht allein, zumindest nicht schnell genug. Sie müssen sich vielmehr mit Partnerschaften, Kooperationen, Akquisitionen oder Investitionen vertraut machen, um mit den Trends und Anforderungen Schritt halten zu können.“

### Bündnisse eingehen

Obwohl der Bedarf an Innovationen größer ist als je zuvor und auch die Innovationszyklen immer kürzer werden, gibt es doch auch Schwierigkeiten. Beispielsweise liegt die Gesamtausfallrate für Start-ups bei rund 90 Prozent. Für junge Unternehmen ist es nicht leicht, die Unterstützung zu bekommen, die sie brauchen, um ihre Ideen gewinnbringend umzusetzen. Außerdem haben sie oft Probleme damit, Märkte zu finden und sich in der Unternehmenswelt zurechtzufinden und zu wachsen.

Zugleich stehen große Unternehmen vor der Herausforderung, für eine stetige Zufuhr von neuen Ideen und Talenten zu sorgen, die sie brauchen, um innovativer zu sein und ihre Geschäftsziele umzusetzen. Organisationen wie MaRS können hierbei helfen. Lagourgue beschreibt ihre offene Herangehensweise als „ein Bündnis derjenigen, die verstehen, dass Innovationen der Motor für ihren Erfolg sind.“

MaRS arbeitet hart daran, Bündnisse erfolgreich zu gestalten. „Wir wollen die Innovationsfähigkeit in allen Bereichen erhöhen. Unternehmen und Start-ups sind beide Teil dieser Wertschöpfungskette“, sagt Lagourgue. „Indem wir Partnerschaften erleichtern, helfen wir ihnen, die Stärken des jeweils anderen zu nutzen, und zwar mithilfe von Lösungen, die für alle von Vorteil sind, sodass beide Seiten mehr erreichen können.“

„Wir sind davon überzeugt, dass Räume jene Plattform bieten, die das heutige Geschäftsleben benötigt“, erklärt Lagourgue. Ihrer Ansicht nach brauchen Unternehmer nicht nur Kapital, sie müssen auch in der Lage sein, sich zu vernetzen und zusammenzuarbeiten.“





# Innovationen beschleunigen

**In den letzten zehn Jahren haben sich Indien und China von Outsourcing-Stützpunkten hin zu führenden globalen Innovationszentren entwickelt. Mit bisher unerreichter Geschwindigkeit und Agilität haben sie ihre Fähigkeiten erweitert und eine neue Position als Innovationsführer erreicht.**

In den zwölf Monaten vor Oktober 2017 eröffneten in Asien 19 neue Innovationszentren – millionenteure Kompetenzzentren, die quer durch alle Branchen für zukunftsweisende Neuentwicklungen sorgen. Dieser drastische Anstieg erhöhte den Anteil Asiens an den Denkfabriken der Welt auf 29 Prozent, vier Prozentpunkte vor Europa und nicht mehr allzu weit von den 38 Prozent des Silicon Valley entfernt. Zwar bleibt letzteres die weltweit größte Destination für Innovationszentren, sein Anteil ist seit 2015 jedoch um 20 Prozentpunkte gesunken, während die asiatischen Wachstumsmärkte bei den innovationsbezogenen Investitionen erheblich zulegen konnten.

Nirgends zeichnet sich diese Entwicklung deutlicher ab als in Indien und China, wo sich Unternehmen zunehmend vom Support Center zu führenden Innovationszentren entwickeln, die unseren Umgang mit Technologien verändern. Unterstützt durch die etablierten hochentwickelten Märkte, wie z.B. Japan, Südkorea, Australien und Singapur, sorgt dieser bemerkenswerte Wandel dafür, dass Asien das Silicon Valley als weltweit bevorzugter Innovationsstandort allmählich überholt.

„Im Jahr 2013 haben unsere Forscher erste Anzeichen für Chinas und Indiens potenzielle Rolle als Innovationszentren entdeckt“, erklärt Elise Valoe, Global Research Manager bei Steelcase. Sie hat vor kurzem eine umfassende einjährige Studie über Innovationen in China und Indien abgeschlossen, um die einzigartigen Herausforderungen, denen innovative Unternehmen dort begegnen, besser zu verstehen. „Dies war der Beginn eines beispiellosen Wandels ihrer Geschäftswelt. China galt in der Vergangenheit vor allem als Standort, an dem Unternehmen nur Bauteile und Komponenten herstellen ließen. Vor fünf Jahren hat das Land seine Strategie geändert, um Produkte nun zunehmend selbst zu entwickeln. Heute nutzt es sein Wissen und seine produktionstechnische Kompetenz und erhält dadurch immer mehr globale Aufmerksamkeit als Technologieführer.“

Nach Angaben des Weltwirtschaftsforums ist China nach den USA das Land mit den meisten Ausgaben für Forschung und Entwicklung (F&E). Im Jahr 2015 lag sein Anteil bei 21 Prozent der weltweiten Ausgaben in Höhe von fast zwei Billionen US-Dollar, und seine F&E-Ausgaben stiegen zwischen 2010 und 2015 um 18 Prozent – mehr als viermal so schnell wie in den USA. Das Weltwirtschaftsforum prognostiziert, dass China angesichts dieses schnellen Wachstums in den nächsten fünf bis zehn Jahren die Führungsrolle übernehmen wird.

Es ist nicht verwunderlich, dass dies bereits heute spürbar ist. Mit 25 Prozent mehr Innovationszentren, 47 Prozent mehr Patentanmeldungen, 39 Prozent mehr Fortune-500-Unternehmen und 8 Prozent mehr ausländischen Direktinvestitionen im Jahr 2016 ist der exponentiell steigende Innovationsschub nicht zu übersehen.

### Heranbilden der nächsten Generation von Mitarbeitern

Die schnelle Verlagerung von prozessbasierter zu kreativer Arbeit wird von den Regierungen in China und Indien durch Investitionen massiv gefördert, um so die Heranbildung neuer Kompetenzen und tragfähiger Innovations-Ökosysteme voranzutreiben. Die chinesische Regierung unterstützt diese Entwicklung z.B. durch wirtschaftliche Anreize in Zentren wie Shenzhen, in denen Produkte mit geradezu halbsprecherischer Geschwindigkeit auf den Markt kommen. Zugleich arbeitet sie mit der Privatwirtschaft zusammen, um Stipendien, Innovationsforen und Hackathons zur Unterstützung von Bildungseinrichtungen mitzufinanzieren. Auf diese Weise gelingt es China, die nächste Generation von Technikspezialisten heranzubilden und über diese Einrichtungen dann versierte junge Talente zu erschließen. Allein im Jahr 2018 erwartet das Land 8,2 Millionen Hochschulabsolventen – zehnmal so viele wie 1997 und doppelt so viele wie in den USA. Indien verfolgt einen kooperativeren Ansatz, indem es multinationale Unternehmen dazu einlädt, sich mit lokalen Innovationsträgern zu vernetzen. In beiden Fällen setzen die Regierungen alles daran, die Verfügbarkeit und Qualität von Hochschulausbildungen zu verbessern, um so den Markt mit neuen Talenten zu versorgen.

Indien gilt als eine der am schnellsten wachsenden Volkswirtschaften der Welt, und Bangalore wird vom Weltwirtschaftsforum derzeit – noch vor dem Silicon Valley – als die dynamischste Stadt der Welt eingestuft. Das boomende Tech-Start-up-Netzwerk des Landes, das in



den letzten 36 Monaten mehr als 20 Milliarden US-Dollar binden konnte, ist das drittgrößte der Welt. Darüber hinaus bildet Indien mit über 10.000 Ausbildungsstätten für Ingenieure, mehr Ingenieure als China und die USA zusammen, sodass die Zahl der Arbeitskräfte auf diesem Gebiet jedes Jahr um 12 Millionen junge Menschen steigt – was es Unternehmen leicht macht, Mitarbeiter zu finden. Im vergangenen Jahr hat eine Umfrage von LinkedIn und Capgemini ergeben, dass es in Indien weltweit die meisten digitalen Talente gibt, und dass 76 Prozent der indischen Arbeitskräfte über digitale Kompetenzen verfügen.

„Die offensive Durchsetzung weitreichender Innovationsziele erfordert das Aufeinandertreffen vieler Faktoren“, sagt Valoe. „Wir beobachten, dass interessante, pulsierende Innovationszentren oder -netzwerke in Asien vor allem in Gebieten entstehen, in denen die Interessen der Regierung, der lokalen Kultur, der Privatwirtschaft, der Bildungseinrichtungen und der Risikokapitalgeber übereinstimmen. In diesem Fall haben wir insbesondere in Indien und China Städte gesehen, in denen das gesamte Ökosystem auf Innovationen ausgerichtet ist.“

Das haben auch die multinationalen Konzerne bemerkt. War Indien für sie noch bis vor kurzem kaum mehr als ein kostengünstiger Standort, an dem Menschen mit guten Englischkenntnissen ausgelagerte Dienstleistungen übernehmen, betrachten sie das Land nun als wichtigen Bestandteil ihrer Innovationsagenda. 2016 eröffnete Apple ein Innovationszentrum in Hyderabad, um die Entwicklung seines webbasierten Kartendienstes Maps zu beschleunigen und schuf hierfür rund 4.000 Arbeitsplätze. LinkedIn, Uber, Facebook und Google sind diesem Beispiel gefolgt: Googles größtes Forschungs- und Entwicklungszentrum außerhalb der USA, das auf 185.000 Quadratmetern 13.000 Mitarbeitern Platz bietet, soll nächstes Jahr – ebenfalls in Hyderabad – fertiggestellt sein.

China hat sich auf ähnliche Weise gleichsam über Nacht vom Produktionsstandort zum Technologieführer entwickelt und beherbergt heute einige der weltweit größten Internet- und Technologieunternehmen. „Chinas Fabriken entsprechen nicht nur globalen Standards. Wir beobachten auch den Aufstieg lokaler Größen der Banken- und Technologiebranche, die viel in ausländisches Know-how investieren und die Fertigungskompetenzen des Landes nutzen, um Produkte in halsbrecherischer Geschwindigkeit auf den Markt zu werfen. Diese optimierten Produkte sind dann nicht nur global konkurrenzfähig, sondern oft weltmarktführend“, sagt Valoe.



Der globale, traditionell von US-Unternehmen dominierte Technologiebereich ist härter umkämpft denn je. Das Magazin Fast Company bezeichnete den chinesischen Mischkonzern Tencent, dessen Chat-Dienst WeChat mehr als 980 Millionen Nutzer hat, kürzlich als eines der innovativsten Unternehmen der Welt. Während Facebook und Snapchat noch mit WeChat-inspirierten Geschäftsideen und Zahlungsdiensten experimentieren, arbeitet Tencent bereits auf den nächsten Paradigmenwechsel hin. Doch Tencent ist nur die Spitze des Eisbergs. Dieser Trend ist auch in vielen anderen Branchen erkennbar.

Ein weiteres Beispiel ist DJI, der weltweit aktive Drohnenhersteller mit Sitz in Shenzhen. „Als wir Mavic Pro, die branchenweit erste faltbare Kompakt-Drohne für den Privatgebrauch, auf den Markt brachten, gingen unsere Ingenieure gleich am nächsten Tag zurück ans Reißbrett und begannen darüber nachzudenken, wie sich diese Drohne toppen lässt“, sagt Kevin On, Kommunikationschef bei DJI. „Wir fragen uns ständig, wie wir unsere Technologie optimieren oder für zukünftige Anwendungen weiterentwickeln können. Was wäre etwa, wenn wir mit der Stabilisierungstechnik unserer Drohne ein Hand-Gimbal entwickeln würden? Warum sollten die Leute ihre Drohne nicht mit Handgesten steuern können, damit das Fliegen Spaß macht und einfach ist?“

## Den Wandel gestalten

Unternehmen in indischen und chinesischen Innovationszentren führen Umstrukturierungen durch, um Innovationen voranzutreiben und ihre Geschäftsmodelle zu optimieren. Innovatives oder wissensbasiertes Arbeiten erfordert naturgemäß ein höheres Maß an Kreativität und Teamarbeit – etwas, das auf diesem Gebiet bislang kaum praktiziert wurde. Arbeitsumgebungen sind so konzipiert, dass sie prozessbasiertes Arbeiten unterstützen und die Effizienz und Produktivität steigern.

„Innovationen entstehen durch generative Zusammenarbeit, und diese erfordert, dass Mitarbeiter größere kreative Freiräume erhalten und dass Unternehmen mehr Risiken und Ungewissheiten zulassen“, erklärt Valoe. „In China führen rasante Produktentwicklungsprozesse zu immer wieder neuen Produkten. Diese werden von technisch versierten Kunden schnell angenommen, bevor in unglaublich kurzer Zeit bereits eine raffinierte Verbesserung auf den Markt kommt. Das Maß an Ungewissheit bleibt auf diese Weise tendenziell niedrig – die Unternehmen entscheiden sich für schnelle Markteinführungen und schrittweise Innovationen anstelle von disruptiven Innovationen. Das ist ihr Wettbewerbsvorteil.“

„Indische Unternehmen hingegen erlauben mehr Ungewissheiten und drängen ihre Teams dazu, alle kreativen Potenziale auszuschöpfen, Risiken einzugehen und neue Ideen zu entwickeln. Mehr kreative Freiräume reduzieren die Geschwindigkeit, mit der Unternehmen Produkte auf den Markt bringen können, da die Entscheidungsfindung länger dauert. Dafür entsteht dadurch eher etwas wirklich Neues.“



„Innovationen entstehen durch generative Zusammenarbeit, und diese erfordert, dass Mitarbeiter größere kreative Freiräume erhalten und dass Unternehmen mehr Risiken und Ungewissheiten zulassen.“

Elise Valoe  
Global Research Manager  
Steelcase



### Sechs Ansätze für Innovationen

Das Steelcase-Forschungsteam konnte sechs Innovationsansätze ausfindig machen, die Unternehmen in China und Indien je nach Organisationsstruktur und Ablauf der Ideenfindungsprozesse individuell anwenden können. In Märkten wie Indien, in denen die Forschung und das Generieren von Ideen einen hohen Stellenwert haben, entstehen Innovationen eher dezentralisiert, weil Unternehmen verzweigter sind und auch externe Netzwerke nutzen. In China gehen Unternehmen angesichts engerer Vorgaben eher auf Nummer sicher, und Innovationsteams bleiben enger zusammen.

Für Valoe zählen interne Innovationsteams oder „Think Tanks“ zu den am besten geeigneten Innovationsmodellen für Unternehmen mit eher konservativem Innovationsansatz. Diese Unternehmen könnten aber auch einzelne leitende Innovationsführer benennen oder ein offenes Innovations- oder Hackathon-Modell verwenden, bei denen eine Gruppe von Menschen über kurze Zeit zusammenarbeitet, um Ideen zu entwickeln und Probleme zu lösen.

Unternehmen mit breiter gefächerten Innovationsansätzen sollten darüber nachdenken, einen Innovationsberater hinzuzuziehen, ihre Innovationsteams in eigene Büros auszugliedern oder mit externen Experten oder Inkubatoren zusammenzuarbeiten.

### Kreatives Verhalten fördern

Grundlegende Änderungen in dieser Größenordnung dauern üblicherweise mehr als zwei Jahrzehnte – in vielen Fällen in Indien und China dauerte es weniger als fünf Jahre. Während einige Unternehmen dynamischere und agilere Arbeitsumgebungen realisierten, die sich zum Fördern der Innovationskraft eignen, gibt es laut Steelcase-Forschern zugleich viele andere, die die nötigen räumlichen und kulturellen Veränderungen nicht vorgenommen haben und jetzt mit den Folgen kämpfen. Menschen arbeiten dann oft in herkömmlichen Zellenbüros und verfügen zudem über zu wenige Projekträume oder digitale und analoge Tools, die sie eigentlich bräuchten, um Inhalte teilen und effektiv zusammenarbeiten zu können.

„Das zum Entwickeln von Innovationen erforderliche kreative Arbeiten erfordert völlig andere Verhaltensweisen als das prozess- oder aufgabenorientierte Arbeiten, das bislang in Indien und China üblich war“, erklärt Valoe. „Unternehmen müssen jenes Verhalten fördern, das diese neue Arbeitsweise unterstützt, und das Arbeitsumfeld muss so gestaltet sein, dass es diesen Veränderungen den nötigen Raum gibt. Ein tiefgreifender Kulturwandel ist unumgänglich.“

Kevin On von DJI stimmt dieser Ansicht zu. „Das Arbeitsumfeld ist ein großer Teil der Kultur. Ich denke, in vielen Büros auf der ganzen Welt, insbesondere bei Tech-Unternehmen und Start-ups, verschwanden die Wände, um eine offene Kommunikation zu fördern“, sagt On. „Wir haben ein offenes Bürokonzept mit nicht fest zugeordneten Arbeitsplätzen, Steh-Schreibtischen und Sofas. Durch die Vernetzung können wir das ganze Potenzial der Teamarbeit nutzen. Teamarbeit ist wichtig, denn sie erleichtert den Austausch von Ideen. Innovationen entstehen aus neuen Ideen, neuen Perspektiven und neuen Vorgehensweisen.“

Neben dem Arbeitsumfeld können die in vielen asiatischen Unternehmen stark ausgeprägten Hierarchien ein weiteres Hindernis für Innovationen sein. „Starre hierarchische Strukturen neigen dazu, Innovationen zu untergraben“, sagt Wu Liping, Präsident des chinesischen Unternehmens für Verpackungstechnik Joyea. „Geschäftsziele können durch Machtdynamiken fehlgeleitet werden. Vertrauen fördert die Ehrlichkeit und Kommunikation – dies erhöht die Effizienz und verbessert neue Lösungen für unsere Kunden. Ebenfalls wichtig ist Gleichberechtigung. Wir respektieren, unterstützen und kümmern uns um jedes Teammitglied. Wir möchten, dass sich jeder wertgeschätzt fühlt. Dies schafft nicht nur ein positives Umfeld, sondern steigert auch die Leistungsfähigkeit.“

### Bereit für Innovationen

Was können Unternehmen tun, um die richtigen Voraussetzungen für erfolgreiche Innovationsprozesse zu schaffen? In ihrer Studie haben Steelcase-Forscher drei wesentliche Anforderungen ausfindig gemacht:

**Erstellen Sie eine Innovationsagenda und definieren Sie die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens.**

**Entscheiden Sie sich für das zu verwirklichende Innovationsmodell; dies wird die Teamstruktur und die Interaktionen bestimmen.**

**Etablieren Sie neue Praktiken und Methoden, die Innovationen vorantreiben, und setzen Sie Arbeitsplatz-Coaches ein, um die gewünschten Verhaltensweisen zu stärken.**

„Dies wird den Mitarbeitern die Notwendigkeit neuer Arbeitsweisen vermitteln. Arbeitsplätze müssen neu gedacht werden, um die Innovationskultur zu unterstützen und widerzuspiegeln“, sagt Valoe.





## Ein neues Arbeitserlebnis

Innovationen erfordern Arbeitsplätze, an denen die Menschen starke Netzwerke aufbauen, Vertrauen bilden und voneinander lernen können. „Sie sollten vielfältige Konfigurationsmöglichkeiten bieten, die die unterschiedlichen Bedürfnisse des kreativen Prozesses berücksichtigen“, sagt Valoe. „Die Mitarbeiter brauchen unterschiedliche Bereiche für unterschiedliche Arten der Arbeit – Bereiche zur Teamarbeit oder zum konzentrierten Arbeiten, aber auch Orte, an denen sie zur Ruhe kommen, um sich mit Kollegen auszutauschen oder zu entspannen. All diese Räume müssen eine Innovationskultur fördern, die zu neuen Ideen und Denkweisen anregt.“

Wie sieht nun aber ein Arbeitsplatz aus, der die Innovationskultur wirklich fördert? Er unterstützt kontinuierliches Lernen, den offenen Austausch, Meinungsfreiheit, Transparenz, Gleichberechtigung und Eigenverantwortung.

### Gemeinsam lernen

Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten an einem bereichsübergreifenden Teamprojekt. Anstatt an Ihrem eigenen Schreibtisch zu sitzen, begeben Sie sich in einen eigens eingerichteten Projektbereich zu einem Team von Produktvermarktern, Designern und Ingenieuren. Die Zusammenarbeit hier fühlt sich gut an und dient dazu, eine gemeinsame Wissensbasis aufzubauen. Die Tische sind leicht zu bewegen und können auf ganz unterschiedliche Weise konfiguriert werden – zusammengeschoben fördern sie Gruppenworkshops, einzeln aufgestellt unterstützen sie das konzentrierte Arbeiten oder kleinere Teams. Hinzu kommen Plätze für freiberufliche externe Projektmitarbeiter. Digitale und analoge Kommunikationsmittel vereinfachen den Austausch, sodass alle voneinander lernen und von den vielfältigen Perspektiven der verschiedenen Disziplinen und Hintergründe profitieren können.

Ein sogenanntes „Progress Board“ erfasst und visualisiert die Erfolge und Misserfolge des Teams (letztere werden auch gewürdigt!). Ideen werden schnell untersucht und getestet, Ziele täglich und wöchentlich festgelegt. Und wenn ein Zwischenziel erreicht ist, lassen sich die Tische für ein Mittagessen oder eine „Happy Hour“ zum gemeinsamen Feiern zusammenschieben.



### Die Bedeutung des Feedbacks

Große Besprechungsrunden, in denen Ideen und Diskussionsansätze vorgestellt und diskutiert werden, können einschüchternd sein – das gilt für introvertierte Teammitglieder ebenso wie für diejenigen, die etwas Zeit brauchen, um Informationen zu verinnerlichen, zu filtern und zu verdauen, bevor sie Schlussfolgerungen ziehen. Schaffen Sie daher Arbeitsumgebungen, in der alle Teammitglieder ein konstruktives Feedback geben und erhalten können. Informelle Café-Tische für kleine Gruppen von zwei bis vier Mitarbeitern ermuntern Teams, sich häufiger zu treffen. Einfache Möglichkeiten, Ideen in kleinen Gruppen zu testen, beschleunigen zudem die Vertrauensbildung.

Versuchen Sie, Besprechungen so zu gestalten, dass sie Diskussionen fördern. Schreiben Sie die in Feedback-Sitzungen entwickelten Ideen auf Post-its und bringen Sie diese im Raum an, damit sie für alle präsent sind. Fest montierte oder mobile Schreibflächen und Pinnwände können in diesem Zusammenhang hilfreich sein. Informelle Loungemöbel neben größeren Besprechungsbereichen bieten komfortable Zonen für ruhigere Teammitglieder, die diskutierte Ideen hier einzeln gedanklich durchgehen und dadurch den Austausch bereichern können.

### Ideen gehören dem Team

Manchmal ist die Art und Weise, wie eine Idee präsentiert wird, genauso wichtig wie die Idee selbst. Der Austausch mit anderen und deren Kritik sind wichtig, um Ideen testen und weiterentwickeln zu können. Achten Sie darauf, dass sich die Teammitglieder nicht zu sehr auf die eigene Arbeit konzentrieren, sondern vielmehr die Vorteile des gemeinsamen Schaffens nutzen. Verbessern Sie die Präsentationsfertigkeiten aller Kollegen durch Übungen oder kleine Zwischenpräsentationen mit dem Team. Überschaubare Präsentationsbereiche für zwei bis vier Mitarbeiter wirken weniger einschüchternd auf Moderatoren, denen formelle Umgebungen nicht so vertraut sind. Sorgen Sie dafür, dass diese Räume leicht für improvisierte Treffen nutzbar sind, damit diese zur Gewohnheit werden. Ideen lassen sich so schneller entwickeln und die Mitarbeiter werden im Präsentieren ihrer Arbeiten sicherer.

Verteilen Sie die Teamverantwortlichkeiten, wenn die Zeit reif ist, eine Idee in die Tat umzusetzen. Manche Teammitglieder können in ihrem Makerspace mit dem Prototyping beginnen, während sich andere mit einem Kunden oder Start-up austauschen, um zu sehen, ob ihr neuestes Konzept Anklang findet.

## Eine Kultur der Innovation schaffen

Unternehmen, die in China und Indien einen nachhaltigen Wandel hin zu mehr Innovationen anstreben, müssen Barrieren und bürokratische Hürden zwischen Führungskräften, Teams und Abteilungen beseitigen, damit Informationen frei fließen können. Überdies müssen sie allen am Prozess Beteiligten die Freiheit und die Werkzeuge geben, die sie brauchen, um Ideen entwickeln und neuen Konzepten eine Chance geben zu können

Veränderungen der Arbeitsumgebung verändern das Verhalten, das im Lauf der Zeit eine Kultur ausbildet – eine Kultur der Innovation.

## Rückblende

„Wir wollten ein Arbeitsumfeld schaffen, das die komplexen Abläufe der Wissensarbeit voll und ganz unterstützt. Manchmal müssen sich die Menschen dabei allein konzentrieren, während sie zu anderen Zeiten den Raum und die Werkzeuge zur Teamarbeit brauchen.“

Projektleiter, David Lathrop  
1995

# In der Zeit vor der Agilität

Im Jahr 1993, lange bevor jeder über agile Arbeit redete, präsentierte Steelcase „Personal Harbor Workspace“ – ein wegweisendes Konzept, das die Bedürfnisse von Einzelpersonen und Teams berücksichtigt. Ein 4,5 Quadratmeter großer, in sich geschlossener Arbeitsbereich ließ – kombiniert mit mobilen Aktiv-Arbeitsflächen, -Wänden, -Rollwagen und -Screens – einen dynamischen und agilen Raum entstehen, in dem sowohl konzentrierte Arbeit als auch Teamarbeit mit Kollegen stattfinden konnten.

### Preisgekröntes Design

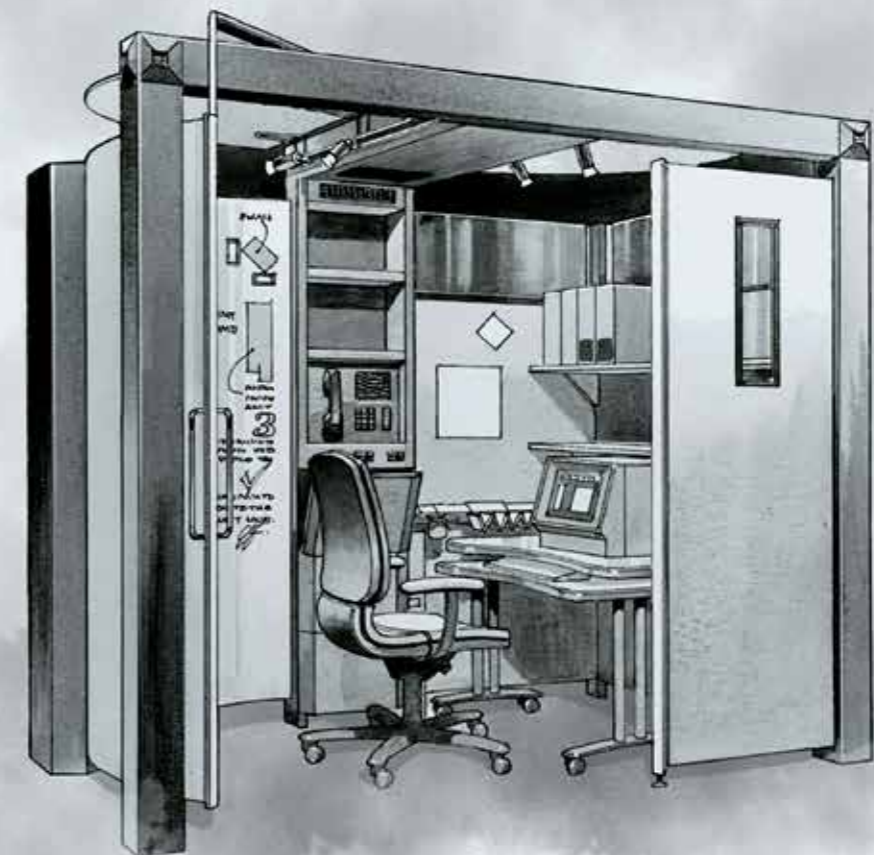
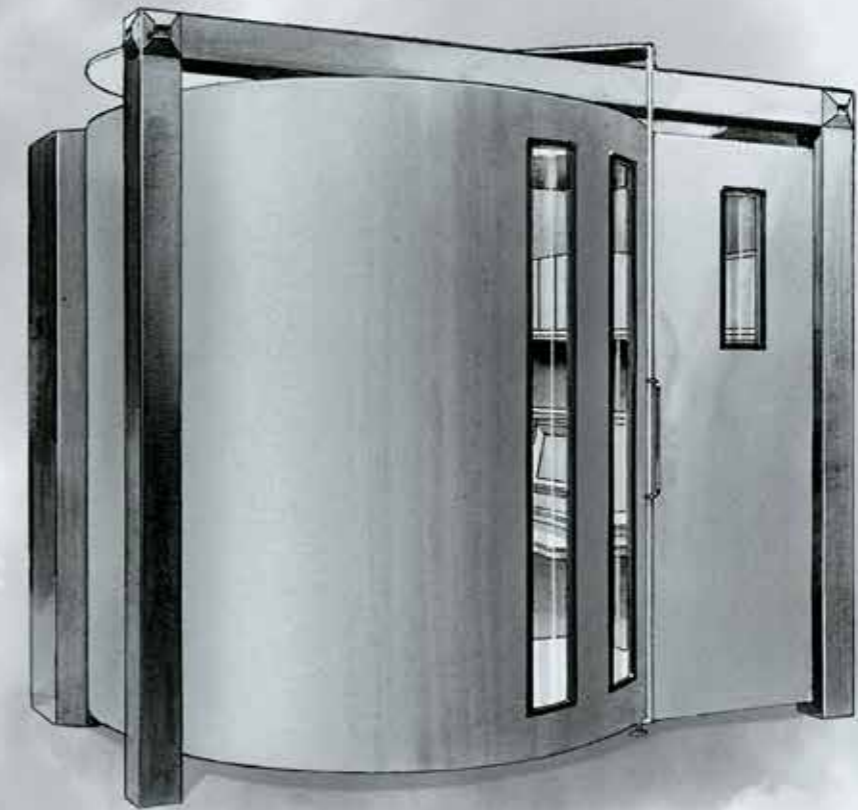
1995 Gold Industrial Design Excellence Award (IDEA)

1995 Best Product Designs of the Year Award, Business Week

1994 APEX Award, International Interior Design Association (IIDA)

1994 Design Distinction Award, I.D. Magazine

1993 Gold Innovative Product Award, International Interior Design Exposition (IIDEX)



## Weitere Möglichkeiten, 360° zu erleben



### 360° Focus

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



### 360° Real Time Podcasts

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



[steelcase.com/eu-de/forschung/artikel/](https://steelcase.com/eu-de/forschung/artikel/)  
Besuchen Sie unsere Webseite, um die neuesten Nachrichten zu Forschungen, Einblicken und Trends rund um den Arbeitsplatz zu erhalten.



### 360° Events

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

