

# Der neue IQ

**Raum ist enorm wichtig. Er prägt das Verhalten der Menschen und stellt die ‚Bühne‘ dar, auf der Innovationen vorangetrieben werden können.**

🕒 Lesen 36 Minuten

## STEIGERN SIE IHREN INNOVATIONS-QUOTIENT

„Innovate or die.“ Diesen berühmten Satz brachte der Wirtschaftsjournalist Tom Peters 1997 ins Spiel. Damals wahr, trifft es heute noch mehr den Nerv der Zeit. Für CEOs auf der ganzen Welt ist offensichtlich Innovationen sind für den Unternehmenserfolg von zentraler Bedeutung, und es ist unerlässlich, dass sie auch in Zukunft ein Kernelement der Unternehmensstrategie sein werden.

Führende Unternehmer wissen, dass Innovationen nicht nur das Überleben sichern oder den Weg zum Erfolg ebnen, sondern dass sie Unternehmen auch mit Energie aufladen und deren Wachstum fördern können. Laut einer aktuellen Studie von McKinsey gelten „Innovationen bei neuen Produkten und Dienstleistungen“ bei 33 Prozent der Wirtschaftsführer dieser Welt als Top-Priorität für die nächsten drei Jahre. Doch in der Realität stehen Innovationen für McKinsey zahlreichen Herausforderungen gegenüber: dem zunehmenden globalen Wettbewerb und kurzfristigen Zielen ebenso wie der Notwendigkeit, sie in die wichtigsten Unternehmensstrategien zu integrieren. Weil Innovationen in der Regel schwer fassbar sind, nutzen führende Unternehmen jede erdenkliche Möglichkeit, um ihren IQ – ihren Innovations-Quotient – zu verbessern.

Nach Angaben der aktuellen IBM Global CEO Study glauben 69 Prozent der Wirtschaftsführer, dass die Quellen der Innovation außerhalb ihres eigenen Unternehmens liegen. „Firmen aller Branchen und Märkte kämpfen damit, Innovationen zu verstehen und suchen nach Wegen, unkonventionelles Denken voranzutreiben“, sagt Sara Armbruster, Vice President bei Steelcase WorkSpace Futures and Corporate Strategy. „Externe Partner können als Katalysator für neue Ideen wirken, doch zuallererst müssen die Unternehmen eine eigene interne Innovationskultur aufbauen.“

## INNOVATION: EINE PHYSISCHE AKTIVITÄT

Die größte Herausforderung für Unternehmen bei der Verbesserung ihres Innovations-Quotienten ist eher eine Informationsüberflutung als der Mangel an Daten zum Prozess selbst. Amazon listet mehr als 55.000 Bücher zu diesem Thema, geschrieben von Innovations-Gurus wie Clayton Christensen, Chip Heath, Tom Kelley, Larry Keeley und Roger Martin. Hinzu kommen zahllose Artikel, Vorträge und Workshops. Kein Wunder also, dass Führungskräfte zunächst einmal eingeschüchtert sind, wenn sie die richtige Strategie zur Förderung der Innovationskraft ihres Unternehmens entwickeln sollen.

Im Gegensatz zum Überangebot an Informationen über das Was, Wie und Warum von Innovationen erhält das Thema „Wo“ zu Unrecht eine sehr viel geringere Aufmerksamkeit.

**„Ideen werden sogar besser, wenn Teams nicht nur ethisch oder fachlich vielfältig sind, sondern auch über Mitglieder verfügen, die räumlich getrennt arbeiten.“**

„Viele Unternehmen übersehen die Verbindung zwischen der Umgebung und Innovationen“, sagt Armbruster. „Dennoch ist Raum enorm wichtig. Er prägt das Verhalten der Menschen und stellt gewissermaßen die Bühne dar, auf der Innovationen vorangetrieben werden können.“

„Innovation ist eine physische Aktivität“, sagt James Ludwig, Vice President Global Design bei Steelcase. „Sie ist abhängig von menschlichen Interaktionen, Forschungen und Experimenten. Das bedeutet, dass Räume, in denen die Menschen zusammenkommen, für die Innovationsergebnisse eine wesentliche Rolle spielen.“

Nach Auswertung von multidisziplinären, und in 15 Jahren in aller Welt durchgeführten Studien hat Steelcase herausgefunden, dass Umgebungen in der Lage sind, die für den Erfolg wesentlichen menschlichen Interaktionen zu fördern – oder eben auch zu schwächen.

Sir Ken Robinson, ein international anerkannter Experte für Bildung, Kreativität und Innovation, stimmt dieser Aussage zu. Er bezeichnet Kultur als treibende Innovationskraft und rät dazu, jeden Mitarbeiter zu beteiligen. „Wer eine Kultur der Innovation etablieren will, muss einige Voraussetzungen erfüllen“, sagt Robinson. „Bei der Unternehmenskultur geht es um Verhaltensweisen und Räume, um Umgebungen, die helfen sollten, neue Ideen zu entwickeln. Dort müssen die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass ihre Ideen willkommen sind, dass sie aufgegriffen und geschätzt werden.“

Steelcase Forscher, Designer und Marketingspezialisten studierten diese Verhaltensweisen und Räume in einer Reihe von ausführlichen Forschungsvorhaben. Außerdem kooperierten sie mit führenden Think Tanks, um Innovation als treibende Kraft des 21. Jahrhunderts aus ganz unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten. Und in Zusammenarbeit mit dem Berlage Institut in Rotterdam untersuchten sie, wie Umgebungen dazu beitragen, kreatives Denken zu fördern. Steelcase betrieb aber auch Primärforschungen im eigenen Entwicklungszentrum. Dort kam es z. B. zur Einrichtung mehrerer „Verhaltensprototypen“ mit tatsächlich genutzten Arbeitsbereichen, in denen das Verhalten der Angestellten beobachtet und mit Hilfe verschiedener ethnographischer Methoden ausgewertet wurde. Darüber hinaus benchmarkte das Team sechs renommierte Impulsgeber der Wirtschaft: Apple, Nike, IDEO, Stanford d. school, Nokia und Gravity Tank – allesamt Organisationen, die weltweit als Top-Innovationsführer gelten.

**„Raum ist enorm wichtig. Er prägt das Verhalten der Menschen und stellt die ‚Bühne‘ dar, auf der Innovationen vorangetrieben werden können.“**

---

**SARA ARMBRUSTER** | Vice President Steelcase WorkSpace Futures and Corporate Strategy

Das Steelcase Team beleuchtete zahlreiche Innovationsmodelle, von intern orientierten Methoden bis hin zu externen Partnerschaften. Dabei zeichnete sich im Verlauf der breit gefächerten Untersuchungen ab, dass sich die meisten Organisationen dem Thema Innovationsräume mit dem Vorbehalt näherten, dass Teams immer im selben Raum arbeiten müssen. „Dass diese Firmen davon ausgehen, dass Innovationen nur dort stattfinden, wo die Teams physisch zusammenarbeiten, zählte zu den wichtigsten Erkenntnissen aus allen Studien“, berichtet Cherie Johnson, Director of Design bei Steelcase. „Unsere eigenen Erfahrungen bei Steelcase ergaben trotzdem ein anderes Bild: Wir hatten den Eindruck, dass Ideen in einer globalen Wirtschaft eher noch besser werden, wenn Teams nicht nur ethisch oder fachlich vielfältig sind, sondern auch über Mitglieder verfügen, die räumlich getrennt voneinander arbeiten. Von anderen Kulturen geprägte Menschen, die sich an Innovationsprozessen beteiligen, bereichern deren Verlauf mit wesentlich tieferen Einblicken.“

Also beschäftigte sich das Team mit der Frage, wie es gelingen kann, Arbeitsumgebungen so zu gestalten, dass sie globale Teams zusammenbringen – und zugleich für bessere Ergebnisse sorgen. „Wir betrachten unsere globalen Teams als Netzknoten eines großen Innovationsnetzwerks“, sagt Allan Smith, Vice President of Marketing bei Steelcase. „Physische Umgebungen können so gestaltet werden, dass sie die Fähigkeiten jedes Netzknotens unabhängig vom Standort verbessern.“ Letztlich kann ein sorgfältig geplanter Arbeitsplatz die Leistung von einzelnen Personen, Teams oder ganzen Unternehmen steigern, und überdies zu anhaltender Innovationskraft führen.

## **EIN INNOVATIONSSYSTEM**

Der Wunsch innovationsfähig zu sein besteht quer durch alle Branchen und Märkte, und hat sich in vielerlei Hinsicht zu einem der bedeutendsten Themen unserer Zeit entwickelt. Kennzeichnend für Steelcase ist die Vorstellung von Innovationen als Systeme anstelle von linearen Prozessen. Gute Ideen lassen sich nicht entwickeln und dann zur Weiterbearbeitung einfach an andere Teams schieben. Innovationen gleichen eher einem komplexen adaptiven System, das auf Beziehungen, Mustern und Iterationen basiert. Alle Bestandteile dieses Systems interagieren und sind untereinander oft auf unvorhersehbare Art und Weise vernetzt. Wir sind davon überzeugt, dass physische Umgebungen als Netzknoten umfassender Innovationssysteme dienen.

Ein wirklich wichtiges Merkmal von Innovationsräumen ist ihre Eigenschaft, gegenseitige Befruchtung und den Austausch von Ideen anzuregen, aber auch Gedanken quer durch alle Disziplinen des Systems sichtbar zu machen. Manchmal sind die Menschen bei der Entwicklung von Erkenntnissen und Projekten aber auch so leidenschaftlich engagiert und auf ihre Inhalte fokussiert, dass sie nicht mehr in der Lage sind, einen Schritt zur Seite zu gehen und zu fragen: „Wie lässt sich diese Erfahrung teilen oder für andere sichtbar machen? Wie können andere dazu gebracht werden, ebenso fasziniert zu sein und die gleiche Leidenschaft zu entwickeln?“ Egal, wie wichtig eine Idee auch immer ist – wenn es nicht gelingt, innerhalb des System zu interagieren, zu kommunizieren oder andere mit einzubeziehen, dann wird keine Innovation stattfinden.

Damit ein Innovationssystem gedeihen kann, müssen die Menschen gleichsam in seinen Inhalten leben und voll und ganz in sie eintauchen. Also schaffen wir einerseits ganz gezielt Räume, die es den Mitarbeitern leicht machen, in ihren Ideen zu schwimmen, andererseits sorgen wir aber auch für Inhalte, die sich leicht um sie herum ausbreiten können. Weil Systeme grundsätzlich unberechenbar sein können, weiß man auch hier nie, wo sich welche Verbindungen entwickeln werden – ebenso wenig, wie man nicht vorhersehen kann, wo gerade eine wirklich interessante Frage im Raum steht, die einen Kollegen einer völlig anderen Disziplin zu neuen Ideen inspirieren würde. Es hört sich vielleicht paradox an, doch wir versuchen ganz bewusst Räume zu entwickeln, die glückliche Zufälle und unerwartete Interaktionen fördern – mit dem Ziel, den Menschen zu einem besseren Verständnis ihrer eigenen Ideen zu verhelfen und ihren Sinn für die großen Zusammenhänge zu schärfen.

Viele Unternehmen haben Schwierigkeiten, die richtigen Menschen in ihre Innovationsprozesse einzubinden. Unserer Überzeugung nach ist ein System umso gesünder je vielfältiger es ist. Und so setzen wir uns dafür ein, globale Teams in Räumen mit nutzerorientierten Technologien zusammenzubringen, die möglichst wenig Distanz erzeugen. Geschlecht, ethnische und fachliche Vielfalt sind sehr wichtig. Doch erst die geografische Vielfalt erlaubt es den Teams, sich eine noch größere Bandbreite von Erfahrungen und Erkenntnissen zu erschließen. Letztlich wird das Innovationssystem dadurch stärker und kann sich auch besser an die sich wandelnde Welt von heute anpassen.

## **ERKENNTNISSE ÜBER DAS ENTSTEHEN VON INNOVATIONEN**

Bei der Synthese der Forschungsergebnisse identifizierte das Steelcase-Team fünf übergeordnete Grundsätze zu den physischen Eigenschaften von Innovationen und den menschlichen Verhaltensweisen, die sie fördern:

Innovationen sind die direkte Folge von kreativer Teamarbeit. Kreative Teamarbeit formt etwas Neues – die Innovation – und bedarf eines Teams mit vielfältigen Fachkenntnissen, Hintergründen und Erfahrungen. Ziel ist die Entwicklung neuer Ideen, neuer Technologien oder kreativer Inhalte. Menschliche Interaktionen bilden die Basis kreativer Teamarbeit, wobei das geschaffene Umfeld in der Lage ist, diese Interaktionen zu verbessern und zu beflügeln.

„Kreative Teamarbeit ist ein Prozess höherer Ordnung, der dazu beiträgt, Innovationen zu fördern, während Teamarbeit das gemeinsame Schaffen von Erkenntnissen bezeichnet“, sagt Frank Graziano, Mitglied des Steelcase-Teams, das zu Innovationen forschet.

Letztlich geht es bei Innovationen immer ums Lernen und um soziale Prozesse. Menschen lernen in der Zusammenarbeit mit anderen auf vielfältige Art und Weise. Doch das gemeinsame Schaffen neuer Dinge ist die höchste Form des Lernens und die höchste Form des Kooperierens.

Innovationen bedürfen der Verknüpfung von Soziologie und Technologie. Technologien haben einen großen Einfluss darauf, wie wir arbeiten, weil wir sie nutzen, um Informationen und Wissen weiterzuentwickeln. Sind Technologien intuitiv nutzbar und unaufdringlich, erlauben sie das gleichberechtigte Teilen von Informationen, transparentere Prozesse sowie ein besseres und schnelleres Verständnis gemeinsamer Positionen.

„Früher dachten wir, Technologien wären dazu da, uns mehr Freizeit zu verschaffen“, berichtet James Ludwig. „Heute befreien sie uns nicht von der Arbeit, sondern für die Arbeit. Sie ermöglichen es den Menschen, mehr zu leisten und machen den Kopf frei für große Ideen.“

Innovationen sind eine Team sportart, bei der Einzelarbeit paradoxerweise notwendig ist, um die gemeinsame Kreativität anzutreiben. Angesichts der Konzentration auf die sozialen Aspekte von Innovationen vergessen Unternehmen manchmal die Kraft der konzentrierten Einzelarbeit. Um in Teams eine wichtige Rolle zu spielen, brauchen Menschen Zeit und geeignete Räume, um nachzudenken und Ideen reifen zu lassen. Arbeitsumgebungen, die Innovationen fördern, bieten „Wir“-Bereiche zur kreativen Teamarbeit ebenso wie „Ich“-Bereiche, die konzentriertes Arbeiten unterstützen.

„Als wir anfangen, die Rituale der Teamarbeit zu verstehen, bemerkten wir, dass Kontemplation und Kooperation stark voneinander abhängen“, erläutert Graziano.

Teamarbeit findet heute physisch und virtuell statt. Um tatsächlich von den vielfältigen Hintergründen und Erfahrungen eines räumlich getrennten Teams zu profitieren, sollten Interaktionen im Sinne der größtmöglichen Aufmerksamkeit und Produktivität in Echtzeit stattfinden. Dabei geht es nicht nur um das Zusammenspiel über unterschiedliche Zeitzonen oder die Beschleunigung von Prozessen. Kreative Teamarbeit braucht vielmehr Vertrauen, das am ehesten dann entsteht, wenn die Teammitglieder in Echtzeit kooperieren. Die Herausforderung besteht darin, „ungleiche Präsenzen“ zu beseitigen – jene Momente, die entstehen, wenn Kommunikation und Teamarbeit bei Telefonkonferenzen oder schlecht vorbereiteten Videokonferenzen nur eingeschränkt stattfinden.

Kreative, fruchtbare Teamarbeit findet in kleinen Gruppen statt. Sie erfolgt häufig in Zweier- oder Dreiergruppen, die Teil eines größeren Teams sind. Die Anzahl der Teammitglieder des großen Teams sollte sorgfältig gewählt werden. Die Kunst liegt darin, ein Team mit ebenso qualifizierten wie gleichberechtigten Teilnehmern zusammenzustellen.

„Vielfalt und Größe auszubalancieren, ist enorm wichtig. Während unterschiedliche Erfahrungen und Fähigkeiten für gute Teams unerlässlich sind, können zu große Gruppen an ihrer eigenen Komplexität ersticken“, sagt Graziano. „Wir haben eine allgemeine Faustregel für die ideale Teamgröße (6-8 Personen), sind aber auch überzeugt von der Kraft der Zweier- oder Dreiergruppen. Unser Rat lautet: Versuchen Sie die größtmögliche Vielfalt mit der kleinstmöglichen Gruppengröße zu erreichen.“

## **VON DEN SCHORNSTEINEN ZU IDEEN**

Nach Jahren intensiver Forschungsarbeit hat sich Steelcase dazu entschlossen, ein eigenes Innovationszentrum einzurichten. Und so befinden sich die Teams von Armbruster, Ludwig und Smith heute in einer ehemaligen Produktionsstätte, die umgestaltet und völlig neu konzipiert wurde, um die Erkenntnisse aus der eigenen Forschung zu reflektieren.

Die Umnutzung einer nicht mehr benötigten Industrieanlage steht gewissermaßen als Metapher für den Wandel, dem Steelcase ebenso wie andere Zweige der alten Industrie heute gegenübersteht. „Zu Zeiten der industriellen Revolution galt die Anzahl der Schornsteine als Zeichen des unternehmerischen Stolzes, heute ist es die Anzahl neuer Ideen“, sagt Ludwig. „Ironischerweise haben es uns die Innovationen in der Produktion ermöglicht, diesen Ort nun für eine ganz andere Art der Innovation zu nutzen.“

Die Entwicklung des neuen Innovationszentrums basiert auf dem Bedürfnis von Steelcase, innerhalb zunehmend vernetzter und voneinander abhängiger Wirtschaftssysteme wettbewerbsfähig zu bleiben. „Wie bei jeder vergleichbaren Branche besteht auch bei uns die wirtschaftliche Notwendigkeit, Innovationen zu beschleunigen“, erklärt Smith. „Wir müssen schneller mehr kreative Ideen entwickeln und auch rasch auf den Markt bringen. Hierfür wollten wir einen Standort schaffen, der die Verhaltensweisen einer innovativen Kultur fördert und Top-Talente in den Prozess einbindet.“

**„Wir brauchten einen festen Standort, der die Verhaltensweisen einer innovativen Kultur fördert.“**

„Es ist kein Zufall, dass wir gerade unseren 100. Geburtstag gefeiert haben“, erklärt Ludwig, „und wir fragten uns, welche Innovationsparameter wohl für die nächsten 100 Jahre gültig sein werden?“

„Innovationen zählen zum Kern unserer Geschäftsstrategie“, ergänzt Armbruster. „Wir wollen, dass die Menschen Verhaltensweisen annehmen, die zu Innovationen führen. Doch das ist ein hartes Stück Arbeit, insbesondere für ein global integriertes Unternehmen, in dem kooperierende Teams nicht am gleichen Standort arbeiten. Umso wichtiger ist es, die sozialen, räumlichen und fachlichen Aspekte der Innovation auszubalancieren. Das insgesamt 30.200 Quadratmeter große Gebäude beherbergt 267 Mitarbeiter am Steelcase Hauptsitz in Grand Rapids, steht aber auch Teams offen, die ansonsten über die ganze Welt verteilt sind. „Eine weitere zentrale Geschäftsstrategie zielt darauf ab, ein global noch besser integriertes Unternehmen zu werden. Das bedeutet, dass wir Talente überall auf der Welt unterstützen müssen. Und so sorgen unsere Räume dafür, dass auch verteilt arbeitende Teams in Echtzeit zusammenarbeiten können“, sagt Smith.

---

## **DAS STEELCASE INNOVATION CENTER**

---

### **ARBEITSBEREICHE TECHNIK**

Gemeinsam genutzte Bench-Arbeitsplätze bieten Platz für Ingenieure, die nicht selten mehreren Teams angehören. Durch Möbelkonfigurationen, die einen einfachen Austausch von Wissen und technischen Informationen ermöglichen, erhalten die Mitarbeiter tiefe Einblicke in die jeweiligen Fachkenntnisse von Kollegen. Dadurch erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass sich spezifisches Wissen rasch in einer Vielzahl von Projekten und Produktkategorien ausbreitet.

## **STRATEGIERÄUME**

Design- wie auch Marketingteams verfügen über eigene Strategieräume, die ganz ähnlich wie ein Klubhaus funktionieren. Hierbei handelt es sich um einen zurückgezogenen, gemeinsam genutzten Ort, an dem sich Kollegen der jeweiligen Disziplinen treffen oder Informationen austauschen. Die Räume sind u.a. ausgestattet mit Whiteboards, Präsentationsflächen und Videokonferenzsystemen.

## **ARBEITSBEREICHE FÜR MOBILE MITARBEITER & RÜCKZUGSBEREICHE**

Open-Space-Arbeitsplätze sowie 16 abgeschlossene Rückzugsbereiche in der Nähe der Projektstudios bieten Platz für Einzelpersonen und kleine Gruppen, die abseits des geschäftigen Treibens arbeiten wollen. Jeder Rückzugsbereich ist ausgestattet für die Teamarbeit mit Videokonferenzsystemen, Online-Chats und gemeinsamen digitalen Daten. Der „Verhaltensprototyp“ hat gezeigt, dass Rückzugsbereiche ohne diese Ausstattung schlicht ungenutzt bleiben.

## **FORSCHUNGSBEREICHE & PROTOTYPSTUDIOS**

Weil schnelle Rückkopplungen bei der Umsetzung innovativer Ideen unerlässlich sind, befinden sich die Bereiche zur Entwicklung von Produktprototypen direkt neben den Projektstudios, und sind durch Glaswände überdies voll einsehbar. Hier können erste Konzepte schnell und einfach grob umrissen und überarbeitet werden. Im benachbarten Prototypstudio werden die Ideen dann in Modelle umgesetzt. Transparenz und Nähe helfen den Teams, Vertrauen zu entwickeln und sich frühzeitig gegenseitig einzubinden.

## **BESUCHERBEREICHE**

Separate, geschlossene Räume unmittelbar außerhalb des Innovationszentrums erlauben es den Teams, externe Partner, Kunden und Designer zu empfangen und in den Innovationsprozess einzubinden. Auf diese Weise können Ideen im Inneren des Innovationszentrums entwickelt und bei Bedarf problemlos nach außen getragen werden. Die Räume sind vielfältig konfigurierbar und verfügen über Videokonferenzsysteme, die die virtuelle Präsenz von Teammitgliedern anderer Standorte ermöglichen.

## **EMPORE**

Direkt außerhalb der Projektstudios dient eine „Veranda“ als Touchdown-Bereich, in dem sich kleine Gruppen oder Einzelpersonen zum konzentrierten Arbeiten zurückziehen können, ohne dabei ihre Teams aus den Augen zu verlieren. Monitore an jedem Arbeitsplatz versorgen die Mitarbeiter mit permanent aktualisierten Daten zu ihren Projekten, sodass jeder auf dem neuesten Stand ist, bevor er eines der Studios betritt.

## **CAFETERIA**

Soziale Vernetzung und Regeneration stehen im Mittelpunkt dieses Gemeinschaftsbereichs, der den Mitarbeitern die Möglichkeit zur Erfrischung und zum informellen Austausch bietet. Egal, ob für Smalltalks mit Kollegen oder zum Ausruhen oder Nachdenken – dieser Ort widmet sich der menschlichen Seite der Arbeit, einschließlich der Ausbildung von Vertrauen, der Wahrung jeder erfolgreichen Teamarbeit. Mitarbeiter können hier die Jahreszeiten genießen, entweder vor einem offenen Kamin im Winter oder auf einer Außenterrasse im Sommer. Räumlich getrennt arbeitende Teammitglieder können sich mit Telepräsenzmöglichkeiten an der „Media Bar“ mit lokal arbeitenden Kollegen austauschen.

## **SUPPORT**

Während die Projektstudios nach Projektende immer wieder neu vergeben werden, bleiben diese drei Bereiche permanent jenen Teams zugeordnet, die die Projektteams als Berater unterstützen, die aber typischerweise keinem der Projektteams fest angehören. Durch vielfältige Möbelkonfigurationen werden dort unterschiedlichste Arbeitsprozesse und -stile unterstützt.

## **GLOBALE ZUSAMMENARBEIT: DISTANZ AUFLÖSEN**

Um das Wachstum voranzutreiben und die Stärke eines global integrierten Unternehmens zu fördern, war es für das Team unerlässlich, sich intensiv mit neuen Arbeitsweisen auseinanderzusetzen. Dabei war Steelcase klar, dass innovativere Ideen entstehen würden, wenn die effektive Einbindung internationaler Vordenker und Think Tanks gelingt. Bei der Planung des neuen Innovationszentrums waren aber auch die Bedürfnisse jener Mitarbeiter zu berücksichtigen, die das Team virtuell begleiteten und dabei permanent nach Wegen suchten, Disparitäten zu verringern oder zu beseitigen. Letztlich mussten alle Schlüsselbausteine einer globalen kreativen Teamarbeit durchdacht werden – von den EDV-Systemen bis hin zur Unternehmenskultur.

**„Wir mussten dafür sorgen, dass sich Distanz auflösen kann.“**

„Wir näherten uns dem Projekt aus einer nutzerorientierten Perspektive auf das, was wir als Unternehmen brauchen, um innovativ zu sein“, sagt Patricia Kammer, eine der beteiligten Forscherinnen. „Eine unserer wichtigsten Fragen war, wie Räume aussehen müssen, damit sie – quer durch alle Disziplinen – zur gegenseitigen Befruchtung und zum Austausch von Ideen anregen, aber auch helfen, Gedanken sichtbar zu machen.“

Von Anfang an ging es in diesem Projekt aber auch darum, unser globales Netzwerk einzubinden, in dem die neuen Räume einen weiteren Netzknoten bilden“, sagt Kammer. „Wir mussten dafür sorgen, dass sich Distanz auflösen kann.“



Heute werden 75 Prozent der Steelcase Produktentwicklungsprojekte global bearbeitet: mit Designstudios aus Europa, Asien und Nordamerika sowie anderen externen Partnern. John Small, Steelcase Designdirektor für Europa, und John Hamilton, Steelcase Designdirektor für den asiatisch pazifischen Raum, leiteten multinationale Teams, in denen französische, deutsche, spanische, amerikanische und chinesische Teammitglieder sowohl untereinander als auch mit den Forschungs- und Marketingteams kooperierten. „Dabei war es enorm wichtig, alle Mitglieder eines Projektteams in einen ‚gemeinsamen Raum‘ zu bringen, wenn nötig auch virtuell“, sagt Small. Teaminteraktionen vergrößern die Wahrscheinlichkeit, dass einzelne Personen direkt aufeinander zugehen, um Probleme zu lösen. Und so waren die Teams via Telepräsenz und mit Hilfe anderer Technologien täglich in Kontakt, um sich abzustimmen. „Distanz sollte nicht als Barriere betrachtet werden“, sagt Hamilton.

Offene Teambereiche (neben dem Arbeitsbereich Technik) sind mit Whiteboards und anderen Technologien wie etwa media:scape ausgestattet und ermöglichen dem Industriedesignteam eine einfache Vernetzung und Zusammenarbeit.

## **EINE VIELZAHL VON RÄUMEN, ARBEITSSTILEN UND PRÄSENZEN**

Das neue Innovationszentrum bietet den Mitarbeitern vielfältige Räume, die sie je nach Arbeitsstil und zu erledigender Aufgabe frei wählen können und die sie dazu ermuntern, sich durch die Räume zu bewegen, anstatt den ganzen Tag an einem Platz zu bleiben. Dabei ist alles transparent, sodass der Weg einer Idee vom Konzept bis zur Umsetzung für jedermann durch Glaswände nachvollziehbar ist. Wände sind aber auch zur neuen Arbeitsoberfläche geworden, die Informationen für alle sichtbar macht, während innen und außen liegende Regenerationsbereiche dafür sorgen, dass Mitarbeiter das Gelände nicht verlassen müssen, um sich Abwechslung zu verschaffen. Die Räume vermitteln den Menschen, dass sie in Loungebereichen, im Stehen, im Sitzen sowie in jeder anderen bequemen Position arbeiten können und unterstützen sie dadurch, frisch und konzentriert zu bleiben. Zugleich animiert sie die Arbeitsumgebung, zu experimentieren und neue Dinge auszuprobieren.

„Wir wollten einen Ort schaffen, an dem wir Dinge machen, aber auch mit Dingen brechen können“, sagt Ludwig. „Und wir wollten, dass aus Ideen an Computerbildschirmen so schnell wie möglich Prototypen werden. Design ist ein Prozess, der vor allem von physischen Erlebnissen geprägt ist.“

„In den Räumen ist nicht alles genau vorgegeben“, sagt Johnson, dessen Designteam bei der Planung der Innenarchitektur mit der Shimoda Design Group zusammenarbeitete. „Schließlich wirken die Kräfte des Wandels langsam. Und so haben wir eine einfache Architektur entwickelt: mit viel Tageslicht, weiten Ausblicken und der Einfachheit eines modularen Doppelbodens mit Strom- und Frischluftversorgung. Hierbei handelt es sich um simple Bodenplatten, die leicht an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden können. So ‚lernt‘ das Gebäude mit den Menschen und kann sich gemeinsam mit ihnen weiterentwickeln.“

Die Arbeitsplätze für mobile Mitarbeiter bieten Platz für Einzelpersonen und kleine Gruppen, die abseits der geschäftigen Projektstudios arbeiten wollen.

Insgesamt 16 Rückzugsbereiche in der Nähe der Projektstudios sind ausgestattet für die Teamarbeit mit Videokonferenzsystemen, Online-Chats und gemeinsamen digitalen Daten.

## **ARBEITSPLÄTZE FÜR PROJEKTTEAMS**

Um die Innovationskultur bestmöglich fördern zu können, war es für das Team unerlässlich, Arbeitsplätze nicht mehr als Ort für Einzelpersonen, sondern als Ort für Projektteams zu begreifen. Und so konzentrierten sie sich auf teamorientierte Räume, die von vorgelagerten „Veranden“ für Einzelpersonen und Kleingruppen sowie von „Hinterhöfen“ flankiert werden, in denen aus Konzepten langsam Realität wird. Die Projektstudios, die rund 40 Prozent der Gesamtfläche ausmachen, liegen in der Mitte des Innovationszentrums und werden von den Teams der Produktentwicklung als „Zuhause“ bezeichnet.

Die Studios wurden sorgfältig geplant, um mobile Mitarbeiter ebenso zu unterstützen wie jene, die physisch anwesend sind. „Während der Phase mit den ‚Verhaltensprototypen‘ sahen wir, dass die Menschen dazu tendierten, sich während der Telepräsenzmeetings sehr krampfhaft und formell zu verhalten. Sie saßen so gerade und aufrecht, als wären sie Nachrichtensprecher im Fernsehen und bewegten sich kaum“, erläutert Ritu Bajaj, einer der Steelcase Forscher. „Verfügten die Räume jedoch über Ausstattungen wie z. B. Cafétische oder Loungemöbel, die informelle Verhaltensweisen fördern, entstand auch eine sehr viel angenehmere Teamatmosphäre.“

Jedes Studio bietet Videokonferenzsysteme mit mehreren Bildschirmen, die dafür sorgen, dass die Menschen sowohl ihre Kollegen wie auch deren Informationen stets im Blick haben. Die Räume eignen sich für vielfältige Kameraeinstellungen und Blickwinkel, darunter auch Nahaufnahmen und Zweiergespräche, die die Gestiken und Gesichtsausdrücke deutlich sichtbar machen und dadurch ein besseres Verständnis der anderen und der Gesamtzusammenhänge ermöglichen. Die Raumgestaltung der Studios gewährleistet, dass alle anwesenden Teilnehmer auch im Bildschirm der Gesprächspartner zu sehen sind, während Lautsprecher an der Decke eine gute Klangqualität vermitteln. Darüber hinaus gibt es Bereiche, in die sich die Mitarbeiter kurz zurückziehen können, ohne dabei außer Reichweite der anderen zu sein.

Projektstudios gibt es in unterschiedlichen Größen – klein, mittel und groß. Die Forschungsergebnisse belegen, dass kleine Teams nicht gut in großen Büros arbeiten können, schlicht weil der Abstand zwischen den Menschen und den Wänden zu groß ist. Das ist insofern wichtig als die vertikalen Flächen zur Präsentation von Informationen dienen. Deren Präsenz – egal, ob analog oder digital – erleichtert das Verstehen und sorgt dafür, dass Inhalte im Gedächtnis aller Teammitglieder bleiben.

Das Innovationszentrum verfügt über 13 unterschiedlich große Projektstudios. Jedes Studio basiert auf einem intelligenten Raumkonzept, bei dem Architektur, Möblierung und Technologie nahtlos ineinander übergehen, um mobile Mitarbeiter ebenso zu unterstützen wie jene, die physisch anwesend sind. Vertikale Flächen nehmen Technologien für großformatige Präsentationen auf, damit alle Teammitglieder den bestmöglichen Zugang zu den Informationen der anderen erhalten.

Immer mehr Menschen transportieren Daten in kleinen mobilen Geräten. Vertikale Flächen werden daher als Träger von Technologien für großformatige Präsentationen immer wichtiger, damit alle Teammitglieder die Informationen der anderen sehen, sie gemeinsam verstehen und darauf aufbauen können. Arbeiten Teams oft mit vertikalen Flächen, verlangt das Thema akustische Privatsphäre nach Aufmerksamkeit. Und wenn sich nach Projektabschluss neue Teams formen, müssen diese Flächen überdies leicht an die neuen Bedürfnisse adaptierbar sein.

Alle neuen Räume sind für unterschiedlichste Arbeitsstile geeignet und unterstützen das Arbeiten im Sitzen, im Stehen oder in Loungeatmosphäre ebenso wie die Bewegung. Dies ist vor allem bei sehr langen und anstrengenden Telepräsenz Sitzungen wichtig. Steelcase Forscher haben beobachtet, dass vor allem räumlich getrennt arbeitende Teams oft unter „Video-Müdigkeit“ leiden, und dass Räume, die die Mitarbeiter zur Bewegung und zum Wechsel zwischen den Arbeitsstilen ermuntern, diese Beschwerden lindern können.

„Hinterhöfe“ bieten Arbeitsbereiche, in denen aus Konzepten langsam Realität wird.

Weil unterschiedliche Teams auf unterschiedliche Weise arbeiten, stehen den Mitgliedern verschiedene Möbelkonfigurationen zur Auswahl, wenn sie in ein Studio einziehen. So können sie den Raum an ihre Aktivitäten, Vorlieben, Arbeitsmittel und bevorzugten Arbeitsprozesse anpassen, und ihn damit für die Dauer des Projektes zu „ihrem“ Raum machen. Die Studios sind so flexibel und wandelbar, dass die Teams selbst entscheiden können, was für sie am besten ist.

Designer denken gern mit ihren Händen. Das ist der Grund, weshalb Prototypen auch überall im Innovationszentrum anzutreffen sind. Prototypen lassen Ideen greifbar werden. Also verfügen alle Projektstudios über ausreichend Platz, um Musterstücke zu präsentieren, zu diskutieren und aufzubewahren – kleine Teile ebenso wie große Modelle. So können die Teams einzelne Objekte zusammen- und wieder auseinanderbauen, um Ideen weiterzuentwickeln

„Wir haben Projektbereiche gesehen, die so abschreckend unberührt wirkten, dass sie jegliche Spontaneität und Kreativität im Keim zu ersticken drohten“, sagt Kammer. „Authentische Innovationsprozesse sind sehr bildhafte und in vielerlei Hinsicht chaotische Prozesse.“

**„Durch die Mitarbeiter, die hier leben und arbeiten sowie durch neu aufkommende Technologien wird sich auch das flexible Raumkonzept des Innovationszentrums immer wieder neu anpassen.“**

---

**CHERIE JOHNSON** | Director of Design

## **EIN ITERATIVER PROZESS**

Wie alle Arbeitsbereiche bei Steelcase ist auch das neue Innovationszentrum ein prototypischer Arbeitsraum. Hier setzt das Unternehmen seine neuesten Ideen um, lernt, was funktioniert und was nicht, und nimmt bei Bedarf entsprechende Veränderungen vor. Diese iterativen Prozesse bilden den Kern von Design Thinking, stehen aber auch im Mittelpunkt jeder Innovationskultur. Iterationen werden im Innovationszentrum ebenso gefördert wie eine weitere unerlässliche Zutat aller Innovationen: das permanente Lernen. Durch die Mitarbeiter, die hier leben und arbeiten und durch die Entstehung und Anwendung neuer Technologien wird sich in den nächsten Jahren auch das flexible Raumkonzept des Innovationszentrums immer wieder neu anpassen.

Ein Grundsatz wird jedoch auch bei allen zukünftigen Veränderungen konstant bleiben: Innovationen beruhen auf menschlichen Interaktionen. Räume haben die Fähigkeit, diese Interaktionen zu verbessern und zu erweitern, gleichzeitig werden sie durch die sich langsam auflösende Distanz immer globaler. Strategie, Marke und Kultur von Unternehmen werden hier vereint und für die Mitarbeiter greifbar und nachvollziehbar. Bewusst geplante Orte können die Performance von einzelnen Personen, Teams und des ganzen Unternehmens steigern.

---

## **7 ERKENNTNISSE ÜBER INNOVATIONEN**

In Vorbereitung auf den Umzug ins neue Steelcase Innovationszentrum hat ein interdisziplinäres Team einen manifestähnlichen Aufruf an seine Kollegen erstellt. Das Ziel: die schnelle Verbreitung der neuen Erkenntnisse über Innovation.

### **1. WERFEN SIE ZENTRALE FRAGEN AUF**

Stellen Sie die richtig großen Fragen und fangen Sie anschließend an, nachzubohren. Es kann ziemlich ernüchternd sein, in einem fremden Gebiet zu arbeiten – ohne bekannte Wege und ohne richtige oder falsche Antworten. Betrachten Sie diese Unklarheit als selbstverständlichen Teil des Prozesses und machen Sie einfach weiter. Hinterfragen Sie Ihre Überlegungen und stellen Sie verrückte und hochtrabende Fragen. Dann erforschen Sie diese Mysterien, indem Sie sie aufspalten und gezielt weiterverfolgen.

### **2. BEOBACHTEN SIE, HÖREN SIE ZU, LERNEN SIE**

Als Ideenforscher müssen wir immer einen Schritt über das Bekannte hinaus gehen, wenn es uns gelingen soll, neue Territorien zu erreichen. Also, krempeln Sie die Ärmel hoch, machen Sie sich die Hände schmutzig, gehen Sie Risiken ein, und wagen Sie sich vor ins Unbekannte. Legen Sie schnell weite Strecken zurück, dann werden Sie viele aufregende Möglichkeiten entdecken, die Sie vorwärts bringen.

### **3. MACHEN SIE IDEEN SICHTBAR**

Befreien Sie die Ideen aus Ihrem Kopf und machen Sie sie sichtbar! Schreiben Sie, kritzeln Sie, bauen Sie, spielen Sie alles durch, machen Sie ein Video, was auch immer. Ideen sind nur dann nützlich, wenn sie mit anderen geteilt werden, wenn andere sie bewerten und auf sie aufbauen können. Wenn Sie Schwierigkeiten haben, Ihre Ideen zu artikulieren oder zu visualisieren, verbünden Sie sich mit jemandem, der Ihnen helfen kann, sie ans Tageslicht zu bringen.

#### **4. SCHLIEßEN SIE SICH MIT ANDEREN ZUSAMMEN**

Gehen Sie auf andere zu, um Verbindungen und wichtige Beziehungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens einzugehen. Inspirationen, Gelegenheiten und Partnerschaften können von überall her kommen; sie stillen Ihr intellektuelles Verlangen und sorgen für den Aufbau einer dynamischeren Community. Also, entfachen Sie interessante und sogar provokative Diskussionen, indem Sie vielfältigere Stimmen in Ihren Gesprächsrunden zulassen. Sorgen Sie für ein bisschen Unruhe – großartige Ideen kommen oft aus einer völlig unerwarteten Ecke!

#### **5. VERHELFFEN SIE ANDEREN ZUM ERFOLG**

Wie erfolgreich Sie selbst sind, lässt sich auch daran ablesen, wie gut es Ihnen gelungen ist, andere erfolgreich zu machen. Schaffen Sie ein Umfeld das geprägt ist von Vertrauen und Respekt. Schätzen Sie Ihre Kollegen, fördern Sie ihre Beiträge und bauen Sie auf ihren Ideen auf. Fördern Sie den Mut der Menschen um Sie herum, und sorgen Sie dafür, dass sie mehr Möglichkeiten erhalten, zu glänzen.

#### **6. SEIEN SIE EIN OPTIMIST**

Enthusiasmus ist ansteckend. Wir alle verfügen bei der Arbeit über einen angeborenen Optimismus; unsere gemeinsamen Anstrengungen führen zu Lösungen, die das Leben der Menschen verbessern und die Welt auch ein bisschen gesünder machen können. Stehen Sie ganz offen zu diesem Enthusiasmus und hören Sie auf konstruktive Kritik – dadurch werden Ideen stärker. Außerdem begeistern sich dann auch die anderen mehr dafür, was Sie gemeinsam geschaffen haben.

#### **7. SCHEITERN SIE SCHNELLER, UM FRÜHER ERFOLGREICH ZU SEIN**

Lernen Sie, wiederholen Sie. Warten Sie nicht darauf, bis alles beim ersten Mal klappt. Selbst wenn etwas nicht so gelingt wie erwartet, können wir davon lernen. Viele schnelle Prototypen lassen Ihr Verständnis für große Probleme langsam wachsen, Stück für Stück. Und je mehr Dinge Sie ausprobieren, desto mehr lernen Sie – schneller!