

360°



New Work. New Rules.

Die neue, intensive Form
der Zusammenarbeit ändert
die Spielregeln

Die Teamfamilie von heute
Dynamische Umgebungen für
innovative Teams von heute

Das Geheimnis guter
Zusammenarbeit
Wie der Körper das
Gehirn aktiviert

Innovation
am
Arbeitsplatz

Ausgabe 16



360°

Innovation am
Arbeitsplatz
erforschen

Ist es Ihnen aufgefallen? Vertraute Abläufe im Arbeitsalltag werden auf den Kopf gestellt, weil der Kampf um Innovation härter wird.

In vielen Unternehmen weltweit werden Aufgaben zunehmend projekt- und teambasiert verteilt, da sich die Aufgabengebiete überschneiden. Ideen werden in hohem Tempo von vielen Mitwirkenden gemeinsam bearbeitet, während früher die Arbeit der Reihe nach von einem zum anderen weitergereicht wurde. Jetzt ist Teamarbeit wie ein Fußballspiel; früher war sie wie ein Staffellauf.

Diese Ausgabe des 360° Magazins beschäftigt sich mit den heutigen Grundsätzen der Teamarbeit und zeigt, dass dafür die Arbeitsumgebung radikal umgestaltet werden muss. Denn wir brauchen heute Flexibilität und Freiheit, Auswahl und Kontrolle sowie Möbel, Technologie und Hilfsmittel, die Teams dabei unterstützen, ihre Arbeit bestmöglich zu verrichten.

360°

Innovation
am
Arbeitsplatz

steelcase.de/360


Reden Sie mit uns!

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


 facebook.com/Steelcase.Deutschland

 twitter.com/steelcase_de

 youtube.com/steelcasetv

 instagram.com/steelcase

 pinterest.com/steelcase

 360magazine@steelcase.com

 steelcase.com/podcasts

360° Magazin wird von Steelcase Inc. veröffentlicht.
Alle Rechte vorbehalten. 19-E0000320 Copyright 2019.
ISSN 2509-6370. Alle hier genannten Marken sind das
Eigentum von Steelcase oder dem jeweiligen Inhaber.

Sämtliche Inhalte dieser Ausgabe dürfen weder ganz
noch auszugsweise kopiert, verändert, vervielfältigt oder
veröffentlicht werden - außer auf freundliche Nachfrage
(also mit vorheriger schriftlicher Genehmigung).

Herausgeberin & Chefredakteurin
Gale Moutrey

Redaktion
Chris Congdon

Chefin vom Dienst
Stav Kontis

Kreativdirektion
Erin Ellison

Künstlerische Leitung & Design
Emily Cowdrey
Hybrid Design, SF

Redaktionsassistentin
Jacob Van Singel

Korrespondenten
EMEA
Serena Borghero
Olivier Dauca
Rocio Diez
Fabian Mottl
Deena Sami
Uli Zika

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

Übersetzerin
Nina Butler

Lektorat
Nina Butler
Fabian Mottl

Autoren
Rebecca Charbausk
Jane Graham
Lisa Light
Jeff Link
Eileen Raphael
Lindsey Roberts
Julie Watt

Fotografen/Künstlerische Leiter
Benny Chan
Jeremy Frechette
Christoph Gabler
Noah Webb

Grafiker
Hybrid Design, SF
Laura Breiling
Jody Williams

Digitale Medien
Areli Arellano
Sara Onken
Anne-Sophie Peter
Andrew Wyatt

Public Relations
Katie Pace
Britta Gneiting
Kayla Hanson

Rubriken

6
360° Standpunkt

8
Perspektiven

10
Arbeitstag

18
Trends 360

102
Rückblick

Schwerpunkt

22

New Work. New Rules.

Teams stehen heutzutage unter mehr Druck denn je. Man erwartet von ihnen, dass sie komplexe Probleme lösen, fantastische Resultate liefern und das im Idealfall schneller als die Konkurrenz. Teams von heute befassen sich mit vielen ineinandergreifenden Ideen gleichzeitig. Da sie dazu außergewöhnlich gut zusammenarbeiten müssen, haben sie Team- und Einzelarbeit völlig neu definiert. Die Teamarbeitsweise hat sich drastisch verändert. Und der Arbeitsplatz? Nicht wirklich. Steelcase Studien zeigen, wie Raum designt sein sollte, um den Gestaltern von heute zu geben, was sie brauchen, um herausragende Arbeit zu leisten.

Illustration der Titelseite:
Pat Charoensiri von
Hybrid Design





Schwerpunkte 14

Interview: Ist Ihre Arbeit wichtig?

Adam Grant, Organisationspsychologe, Autor und Moderator des TED WorkLife Podcasts, beschäftigt sich hauptsächlich damit, wie man es schafft, dass Arbeit „nicht ätzend ist“. Ein kleine Kostprobe: „Spaß trägt überhaupt nicht zur Vertrauensbildung bei. Anstatt etwas Einfaches und Spaßiges zu machen, das keinerlei Konsequenzen mit sich bringt, sollte man gemeinsam wirklich schwerwiegende Probleme lösen.“



70

Das Geheimnis guter Zusammenarbeit

Aus der Neurowissenschaft wissen wir, dass Gehirn und Körper eng in Beziehung stehen und unsere Fähigkeit, zu lernen und Probleme zu lösen, von Bewegung beeinflusst wird. Eine kürzlich von Steelcase durchgeführte weltweite Studie zeigt, dass Angestellte heute zwar den Großteil der Zeit im Team arbeiten, dies aber in Räumen tun müssen, in denen sie sich nicht bewegen können und in denen keine aktive Zusammenarbeit möglich ist. Um im heutigen Klima aggressiver Konkurrenz zu bestehen, ist eine neue Art der Zusammenarbeit und eine darauf abgestimmte, fortschrittliche Arbeitsumgebung gefragt.



36

Ein Tag mit dem Agile Team

Begleiten Sie Kim und ihr Team in deren Arbeitsbereich, der vor einem Jahr umgestaltet wurde, um eine agile Kultur zu fördern. Dank der neuen Umgebung kann das Team seine Ideen schneller testen und umsetzen und besonders gut auf Kundenwünsche eingehen.

90

Staunen und Begeisterung

Strapazierfähigkeit, Nachhaltigkeit, Ergonomie, Auswahl und Verfügbarkeit - jedes dieser Attribute war früher ein Alleinstellungsmerkmal. Jetzt werden diese Eigenschaften als selbstverständlich vorausgesetzt. Die Designer von Coalesse konzentrieren sich deshalb auf Charakter und Handwerkskunst, um Produkte zu kreieren, die mehr bieten und Kunden auf völlig neue Art begeistern.



50

Die Teamfamilie von heute

Was passiert, wenn sich ein Team aus Designern, Wissenschaftlern, Ingenieuren und Projektmanagern zusammenschließt, um die Arbeit der Steelcase Hightech-Teams in den USA, Europa und dem Nahen Osten unter die Lupe zu nehmen? Es erhält interessante Einsichten, insbesondere von Mitarbeitern, die sich nicht mit ihrer unzulänglichen Arbeitsumgebung zufriedengegeben und selbst für Veränderungen gesorgt haben. So entstand die Steelcase Flex Collection für kreative, dynamische Teamumgebungen, die bieten, was das Team, aber auch der Einzelne braucht. Nie war es einfacher, den Arbeitsplatz anzupassen.



98

Energiekick im Büro

Celliant, eine revolutionäre neue Faser, regt nachgewiesenermaßen den Blutfluss und die Sauerstoffaufnahme an, wodurch man mehr Energie hat, sich wacher und einfach besser fühlt. Außerdem haben nicht-klinische Versuche gezeigt, dass Hunde Polster mit Celliant auch am allerbesten finden.



360° Standpunkt

Ihr Trainer lag falsch: Es gibt ein ‚Ich‘ im Team

In der Umkleide meiner High School hingen lauter motivierende Poster. „Harte Arbeit schlägt Talent.“ „Wenn du es wirklich willst, schaffst du es.“ Und der Lieblingsspruch vieler Trainer: „Es gibt kein ‚Ich‘ im Team.“ Obwohl der Spruch gut gemeint war, glaube ich dennoch, dass er falsch ist. Teams bestehen aus Individuen mit einzigartigen Persönlichkeiten und spezifischen Fähigkeiten und Bedürfnissen. Ob im Sport oder im Büro - ein Team bringt dann Höchstleistung, wenn die Bedürfnisse des Teams und jedes Einzelnen gleichermaßen erfüllt werden. Das „Ich“ im Team muss auf jeden Fall berücksichtigt werden.

Teamwork war nie wichtiger als heute. Die digitale Transformation bringt tiefgreifende Veränderungen für viele Branchen mit sich. Unternehmen setzen auf gut zusammenarbeitende Teams, um Innovation und Wachstum voranzubringen. Unsere kürzlich durchgeführte Studie zeigt, dass Menschen glauben, dass durch Teamarbeit bessere und originellere Ideen entstehen, weniger Fehler gemacht werden, die Produktivität steigt und mehr innovative Lösungen entwickelt werden. Die Studie zeigt auch, dass Angestellte mehr als die Hälfte der Zeit mit Kollegen zusammenarbeiten. Man muss sie also nicht vom Nutzen der Zusammenarbeit überzeugen - sie arbeiten ja bereits im Team. Um genau zu sein, arbeiten sie in besonders gut aufeinander abgestimmten Teams. Sie brauchen von ihren Führungskräften Unterstützung dabei, den Bedürfnissen der vielen einzelnen „Ichs“ im Team gerecht zu werden, damit sie erfolgreich sein können.

Das Wichtigste hierbei ist, dass der Einzelne und das Team möglichst viel Einfluss auf ihr Arbeitsumfeld haben. Sie brauchen Kontrolle über ihre Privatsphäre, ihren Raum und ihr technologisches Umfeld. Führungskräfte und Unternehmen haben ihre Räumlichkeiten bisher als unveränderliche Konstanten betrachtet. Ihren Mitarbeitern mehr Kontrolle über ihren Arbeitsbereich zu geben, verlangt ein deutliches Umdenken. Aber in Zeiten, in denen Unternehmen weltweit auf der Suche nach neuen, talentierten Mitarbeitern für ihre Teams sind, könnte es sich lohnen, diese Sichtweise zu überdenken.

Chris Congdon

Chris Congdon
Redakteurin, 360° Magazin

Illustration von
Pat Charoensiri von Hybrid Design



Perspektiven

Erfahren Sie mehr über die Menschen, die zu dieser Ausgabe beigetragen haben.



Julie Barnhart-Hoffman
Principal, WorkSpace Futures
Steelcase

„Man lernt am meisten, wenn man eng zusammenarbeitet. Dies widerspricht allen Vorurteilen gegenüber Großraumbüros. Wir lernen unterschiedliche Sichtweisen kennen und das Lernen ist bereits in den Prozess integriert. Aber diese intensive Art der Zusammenarbeit muss auch die Bedürfnisse des Einzelnen und des Teams in Einklang bringen.“

Donna Flynn
Vice President, WorkSpace Futures
Steelcase

„Eines der größten Missverständnisse ist, dass Kommunikation automatisch auch Zusammenarbeit bedeutet“, erläutert Donna Flynn, Steelcase Vice President of WorkSpace Futures. Besprechungen sind oft nicht sonderlich produktiv, da der Großteil der Zeit damit verbracht wird, über ein Problem zu diskutieren, anstatt aktiv an dessen Lösung zu arbeiten.“



Bill Bennie
Director, Design
Steelcase

„Teams brauchen Flexibilität, um wechselnde Tätigkeiten im Arbeitsalltag durchzuführen. Besonders Teams, die den Grundsätzen von Agile und Design Thinking folgen, müssen in der Lage sein, auf viele verschiedene Arten zu arbeiten. Aufgrund des Wandels in der Arbeitsweise der Teams war es notwendig, einen neuen Blickwinkel einzunehmen, um eine passende Lösung zu finden.“



John Hamilton
Director of Global Design
Coalesse

„Handwerk bedeutet, kreative Ideen aus dem Geist in die Hände zu übertragen. Handwerk ist dafür da, Dinge zu verbessern. Es steht für Wertigkeit, Charakter, Fachkenntnisse und das Lernen aus der Geschichte. Es verleiht Dingen eine Seele - wenn sie fehlt, spüren wir es deutlich. Das Handwerk spielt eine tragende Rolle bei jedem Produkt, das wir entwickeln.“

Frank Graziano
Principal, WorkSpace Futures
Steelcase

„Wenn man eine möglichst wandelbare Umgebung erschafft, entsteht eine offenere Geisteshaltung. Informationen sehen und mit ihnen interagieren zu können, ist die beste Basis für kreative Neuschöpfungen. Möbel sollen dabei nicht einschränken; Ideen sollten frei präsentiert werden können. Das ist eine ganz neue Erfahrung.“



Deidre Hoguet
Director of Applied Research
DesignTex

„Wer die Gesundheit von Leuten, die viel sitzen, verbessern will, denkt wahrscheinlich nicht zuallererst an Sitzpolster. Aber DesignTex hat sich gefragt: Wie können die Polster, die wir für Sitzmöbel verwenden, den Gesundheitsrisiken durch vermehrtes Sitzen entgegenwirken?“

Vanja Misic
User Experience Lead,
WorkSpace Futures
Steelcase

„Räume sind immer noch häufig für Aufgaben, die man alleine absolviert, gemacht, wobei man an Tischgruppen oder in Zellen zusammensitzt. Zur Teamarbeit muss man in einen anderen Bereich gehen. In vielen Arbeitsbereichen ist es noch nicht möglich, nahtlos von Team- zu Einzelarbeit zu wechseln, was für Arbeitsmethoden wie Agile, Design Thinking und weitere heutzutage angewandte Teamarbeit-Prinzipien aber notwendig ist.“



Arbeitstag

Ideen für ein besseres Erlebnis am Arbeitsplatz

Mit Neugier Neues schaffen

Studien der Harvard Business Review bestätigen, dass Kreativität die Unternehmensleistung steigert. Zugleich berichten in einer kürzlich durchgeführten Studie mit mehr als 3.000 Teilnehmern ganze 70 Prozent der Befragten, dass an ihrem Arbeitsplatz Fragen unerwünscht sind und Neugier, ein wichtiger Bestandteil der Kreativität, ausgebremst wird. Wir zeigen Ihnen fünf Schritte zu mehr Kreativität am Arbeitsplatz:

- 1 Wissensdurst wählen.**
Fragen Sie Bewerber, welche Bücher sie zur Zeit lesen oder lassen Sie sie eine Situation beschreiben, in der sie etwas gelernt haben.
- 4 Ziele bestimmen.**
Neuen Erkenntnissen zufolge steigert das Festlegen von Lernzielen die Motivation.

- 2 Fragen stellen.**
Viele Fragen. Studien belegen, dass gute Zuhörer mit großer Wahrscheinlichkeit kreativere Lösungen finden.

- 5 Grübeln fördern.**
Unkonventionelle Denkweisen ermutigen Mitarbeiter, sich neuen Herausforderungen zu stellen.

- 3 Bessere Fragen stellen.**
Bob Langer von der MIT unterstützt Menschen dabei, gute Fragen zu stellen, anstatt auf gute Antworten zu hoffen.



Arbeitsplatz-Blues

Fühlen Sie sich einsam? Damit sind Sie nicht alleine. Eine 2018 von der Krankenversicherung Cigna durchgeführte Studie hat offenbart, dass sich die meisten Amerikaner am Arbeitsplatz einsam und isoliert fühlen. Und in Großbritannien wurde gerade eine ‚Einsamkeitsministerin‘ ernannt, um gegen das Phänomen vorzugehen. Hier sind drei Wege, um Einsamkeit am Arbeitsplatz zu bekämpfen:

Persönlicher Kontakt.
Gehen Sie zu Kollegen und sprechen Sie persönlich mit ihnen, anstatt Emails zu verschicken.

Treffen planen.
Treffen Sie sich jede Woche mit einem Freund oder Kollegen auf einen Kaffee.

Gruppenaktivitäten.
Treten Sie einer Freizeitgruppe in Ihrem Unternehmen bei oder gründen Sie selbst eine.



Angst, etwas zu verpassen?

Sorgen all die aufgehübschten Bilder auf den Social Media-Plattformen dafür, dass Sie Angst haben, etwas zu verpassen? Um dem entgegenzuwirken, schlagen wir vor, dass Sie sich kurz abkoppeln und den Moment genießen. Machen Sie Folgendes zum Ritual:

Prüfen Sie mit einer Stoppuhr oder einer App, wie lange Sie online sind.



Planen Sie, wann Sie Ihre Emails ansehen und Onlinerecherchen durchführen wollen.



Definieren Sie Auszeiten, in denen Sie nicht für Familie und Arbeitskollegen erreichbar sind.



Gehen Sie offline und leben Sie in der Gegenwart.



Gehirngymnastik

Hören Sie auf mit Krafttraining. Es ist Zeit für Gehirngymnastik. Die Stanford d.school und das Wiener Creativity Gym sind überzeugt,

dass man Kreativität wie Muskeln trainieren kann. Auf der ganzen Welt entstehen immer mehr Creativity Gyms, um den Menschen dabei zu helfen, ihr Gehirn zu ertüchtigen. Wenn Sie kreativer sein möchten, ist es an der Zeit, Ihren Kopf zu trainieren.

Was sich Angestellte wünschen

Eine Studie von Facebook und Adam Grant (University of Pennsylvania) brachte zutage, welche drei Dinge die Angestellten am meisten motivieren:



Karriere
Die Möglichkeit, eigenverantwortlich zu arbeiten führt dazu, dass wir lernen und uns weiterentwickeln.



Gemeinschaft
Wenn wir uns respektiert und willkommen fühlen, können wir tiefgehende Bindungen mit anderen eingehen.



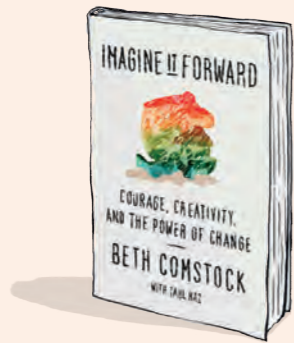
Sinn
Sinnhaftigkeit bei der Arbeit gibt Mitarbeitern ein Gefühl von Stolz.

Was wir lesen

Imagine It Forward: Courage, Creativity, and the Power of Change

Beth Comstock und Tahl Raz

Die Geisteshaltung und Kultur eines Unternehmens zu ändern, ist ein chaotischer Prozess, der nicht per Checkliste absolviert werden kann. Beth Comstock, frühere stellvertretende Vorsitzende von General Electric, erklärt auf inspirierende und persönliche Art, wie man am besten mit den Herausforderungen, die Veränderungen an uns stellen, umgeht.



Chief Joy Officer: How Great Leaders Elevate Human Energy and Eliminate Fear

Richard Sheridan

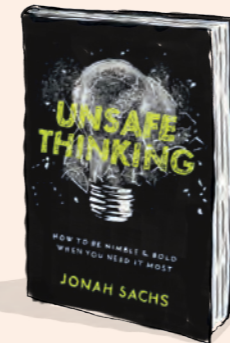
Wie können Führungskräfte eine Umgebung schaffen, in der Angst und Frustration durch Glück und Freude ersetzt werden? Richard Sheridan konzentriert sich in seinem neuen Buch auf das Thema Führung und wie man Freude daran finden kann, andere zu leiten.



Unsafe Thinking: How to be Nimble and Bold When You Need It Most

Jonah Sachs

Innovation entsteht nicht, indem man am Status Quo festhält, sondern aus mutigen Ideen und indem man Probleme und Chancen anders als sonst anpackt. In 'Unsafe Thinking' beschreibt Autor Jonah Sachs, wie man kühn, aber kalkuliert Risiken eingeht, um in der Geschäftswelt - und im ganzen Leben - zu bestehen.



Dinge, die ich liebe

„Die Acoustic Pods entstanden, um auf zwei Bedürfnisse einzugehen. Zum einen auf den Wunsch nach Privatsphäre und zum anderen auf die Notwendigkeit, auf offenen Flächen weitere Innenräume zu erschaffen. Uns war klar - sollten wir es schaffen, die Definition von ‚Innenräumen‘ neu zu bestimmen, würden wir etwas Bahnbrechendes erreichen.“

Air³ Design & Engineering Team

Kreative Blockade



Sehnsucht nach Kreativität?

In der heutigen Zeit sind Innovation und Originalität gefragt. Hierfür ist Kreativität wesentlich und kann deshalb für das berufliche Vorankommen entscheidend sein. Steelcase hat über 4.500 Menschen in Deutschland, Frankreich, England, Spanien, den USA und Japan befragt, was ihnen zu Kreativität am Arbeitsplatz einfällt und was sie davon abhält, ihr kreatives Potenzial

voll auszuschöpfen. Die Ergebnisse werden Sie überraschen.

74% sind täglich kreativ tätig

14% können ihre Kreativität gar nicht nutzen

55% möchten gerne kreativer arbeiten

Sowohl Millennials als auch die Generation Z tragen zu einem kreativeren

und vielfältigeren Arbeitsplatz bei:

78% sagen, dass sie täglich oder wöchentlich kreativ sind. Bei der Generation X und den Babyboomern sind es hingegen nur 70%.

Generation Y und Z haben auch mehr Interesse daran, kreativ zu arbeiten als ältere Angestellte (60% im Vgl. zu 50%).

Um den ganzen Steelcase-Artikel zu lesen, besuchen Sie: <https://www.steelcase.com/eu-de/kreativitat-arbeitsplatz/>

Ist Ihre Arbeit wichtig?

Illustration von
Laura Breiling

Wer würde darunter leiden, wenn es Ihre Stelle nicht gäbe? Laut Adam Grant ist das die Frage, die Ihrer Arbeit einen Sinn verleiht. Grant ist Organisationspsychologe, Autor und Moderator der TED WorkLife Podcasts. Er beschäftigt sich hauptsächlich damit, wie man es schafft, dass Arbeit „nicht ätzend“ ist. Grant arbeitet mit zahlreichen Unternehmen und sogar Astronauten zusammen und sucht ständig nach neuen Impulsen für die traditionelle Büroumgebung. Er erläutert dem 360°-Team, wie Vertrauen entsteht und wie man Sinn in seiner Arbeit finden kann.



360°: Man hat den Eindruck, dass sich zur Zeit alles um die Sinnsuche bei der Arbeit dreht. Wieso ist das Thema so wichtig?

Adam Grant: Es hat sich gezeigt, dass man seine Stelle dann als bedeutsam empfindet, wenn man das Gefühl hat, dass die eigene Arbeit anderen Menschen zugutekommt. Menschen empfinden ein Gefühl der Sinnhaftigkeit, wenn es einen Unterschied macht, ob es ihre Arbeitsstelle gibt und wenn es andere Menschen schwerer hätten ohne diese Arbeit. Seit den frühen 1970ern werden Arbeitnehmer befragt, welche Merkmale einer Arbeitsstelle Ihnen besonders wichtig sind. Dabei kristallisierte sich eins heraus: egal ob in den 1970ern, 80ern oder den 2000ern - einer

sinnhaften Arbeit nachzugehen, stand für die Angestellten immer an oberster Stelle.

360°: Innovative Teams müssen bereit sein, zu scheitern. Das erfordert Vertrauen. Aber viele Unternehmen gehen das Thema Vertrauensbildung falsch an. Was läuft da schief?

AG: Ich hatte einmal die Gelegenheit, mich mit der Besatzung der Internationalen Raumstation und den Experten, die sie auf ihren Einsatz im All vorbereiteten, zu unterhalten. Alle sagten das Gleiche: Bei Vertrauen geht es nicht darum, wie sehr man sein Team mag. Es geht darum, dass man sich auf seine Mannschaft verlassen kann. Man muss nicht unbedingt viel gemeinsam haben, aus derselben Gegend kommen oder

an die gleichen Dinge glauben, solange man sich darauf verlassen kann, dass der andere seine Arbeit gut macht und meine Interessen oder Mission mit berücksichtigt.

Im Fall der Raumfahrer kam noch dazu, dass diese eigentlich sogar Feinde waren. Die Amerikaner flogen ja zu einer russischen Raumstation. Sowohl

die Astronauten als auch die Kosmonauten hatten gedient und im kalten Krieg auf entgegengesetzten Seiten gestanden. Jetzt sollten sie zusammen leben, arbeiten und einander vertrauen. Vertrauen entsteht in so einer Situation nur aus der Eindeutigkeit des Auftrags. Es speist sich aus dem Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Es entwickelt sich, wenn man sich verletzlich

„Wenn Sie Ihre Mitarbeiter überwachen müssen, haben Sie als Führungskraft versagt, denn Ihre Angestellten sollten ihre Arbeit bedeutsam finden.“

zeigen und damit ein Risiko eingehen muss und sich dann bestätigt, dass man sich auf den anderen verlassen kann.

360°: Machen Unternehmen Dinge, bei denen Ihnen klar ist: „Das wird nicht funktionieren?“

AG: Ich finde es absurd, wie viele Teambuildingmaßnahmen die Mitarbeiter ständig absolvieren müssen. Dabei kratzt man damit doch nur an der Oberfläche. Ständig gibt's ein Tischtennisturnier, eine Party oder eine Afterwork Session. Das Problem ist nur, dass sich die Leute bei so einem Event nicht wirklich aufeinander einlassen. Sie verbringen dort Zeit mit Leuten, die sie sowieso schon kennen und die ihnen ähnlich

sind. Im einem solchen Rahmen können sie auch keine Herausforderungen gemeinsam meistern. Wie sollen sie denn bitte dabei lernen, einander zu vertrauen - da geht's nur um Spaß und gute Laune.

360°: Wenn das der falsche Weg ist - wie lässt sich Vertrauen dann aufbauen?

AG: Vertrauen entsteht, wenn's mal überhaupt keinen Spaß macht. Anstatt etwas Einfaches zu machen, das keinerlei Konsequenzen hat, sollte man in der Gruppe wirklich wichtige, schwerwiegende Probleme lösen. Dabei baut sich ein Vertrauensverhältnis auf. Es zeigt sich, wer Charakterstärke besitzt. Wenn man gemeinsam eine Erfahrung macht, die nicht unbedingt angenehm ist, sieht man, wie die Leute wirklich sind. Und das passiert eben dann, wenn man gemeinsam etwas auf die Beine stellt oder ein Problem löst.

360°: Wie beeinflusst die Arbeitsumgebung die Mitarbeiter?

AG: Das Arbeitsplatzdesign ist immens wichtig, wenn es um Hierarchie-Botschaften geht. Ich weiß nicht, wie Sie das sehen - aber wenn ich ein Unternehmen leiten würde, hätte ich keine Lust, mich in meinem Eckbüro abzuschotten. Ich wäre gerne mittendrin - direkt am Puls des Unternehmens. Wenn man ein Unternehmen mit klassischer Führungsetage betritt, steht man vor lauter Türen zu Einzelbüros. Wo finde ich da jemanden, der eine meiner Ideen in die Tat umsetzen kann? Das heißt aber nicht, dass ich ein großer Fan von offenen Büroflächen bin. Die sind für Introvertierte verheerend. Es braucht eine

gesunde Mischung. Unsere Führungskräfte sollten prinzipiell in denselben Bereichen arbeiten, wie alle anderen. Aber jeder Einzelne sollte auch die Möglichkeit haben, mal die Tür hinter sich zu schließen und ganz in Ruhe zu arbeiten.

360°: Einerseits möchten Mitarbeiter an unterschiedlichen Orten arbeiten, andererseits wollen Unternehmen, dass sie große und verzwickte Probleme im Team angehen. Wie geht man mit dem Widerspruch um?

AG: Ausgewogenheit ist das Schlüsselwort. Es gibt eine Metaanalyse aller Untersuchungen, die sich mit dem Einfluss von Telearbeit befassen. Das Ergebnis zeigt: Solange die Angestellten einen Teil der Woche miteinander verbringen, funktioniert es sehr gut, wenn sie den Rest der Woche unabhängig von zu Hause aus arbeiten. Ab und zu fragt eine Führungskraft: 'Wie überwache ich sie dann? Wie stelle ich sicher, dass sie arbeiten?' Meine Antwort lautet: 'Wenn Sie Ihre Mitarbeiter überwachen müssen, haben Sie als Führungskraft versagt, denn Ihre Mitar-

beiter sollten ihre Arbeit bedeutsam und motivierend genug finden, um sie ganz von alleine zu machen.'

360°: Denken Sie an die vielen Firmen, mit denen Sie gearbeitet haben - was hat Sie überrascht?

AG: Eine der größten Überraschungen hat mit Status zu tun. Ganz allgemein sind die Menschen, denen Status besonders wichtig ist, auch die, die sich ihres eigenen Status am wenigsten sicher sind. Das Eckbüro ist eben kein Hinweis darauf, dass man Status erreicht hat. Es ist ein Signal dafür, dass man verzweifelt auf der Suche nach Status ist. Wer Status hat, sucht ihn nicht. Ich sehe das auch in meinem akademischen Umfeld, wenn ein Dozent darauf besteht, dass die Studenten ihn Professor So-Und-So nennen, anstatt ihn mit seinem Vornamen anzusprechen. Warum braucht man diesen Titel, um Status zu demonstrieren? Wieso sorgt man nicht dafür, dass man ihn durch Respekt erhält. Wir sollten miteinander auf persönlicher Ebene reden, anstatt diese

seltsame professionelle Distanz zu schaffen, die Leute auf ein Podest stellt, die da gar nichts verloren haben.

Möchten Sie mehr von Adam erfahren? Hören Sie sich einen seiner TED WorkLife Podcast an. Besuchen Sie außerdem steelcase.com/podcasts, um (in englischer Sprache) von Adam Grant zu erfahren, wie es geht, dass Arbeit nicht ätzend ist und weshalb er glaubt, dass Aufschieberitis der Schlüssel zu kreativem Arbeiten sein kann.



Trends 360

Freie Wahl für hochausgebildete Bewerber

Die digitale Transformation ist da. Ob in Form von datengestützten Entscheidungsprozessen oder Investitionen in neue digitale Tools - Unternehmen nutzen innovative Technologien, um effizienter zu werden und neue Geschäftsfelder zu erschließen.

87 Prozent der Geschäftsführer sagen sogar, dass Digitalisierung in ihrem Unternehmen das wichtigste Thema* ist und mehr als die Hälfte der Führungskräfte geht davon aus, dass digitale Technologie schon im Jahr 2020 auf mehr als die Hälfte der Umsätze Einfluss haben wird.**

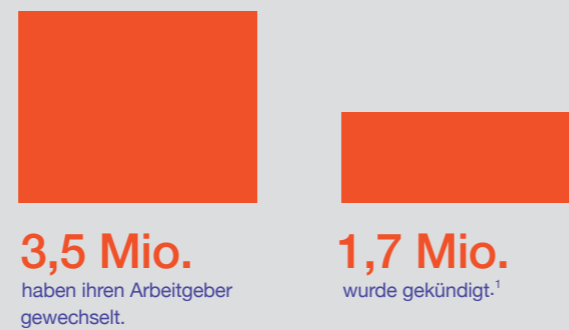
Aber smarte Organisationen erkennen, dass der Erfolg nicht allein auf der Technologie beruht. Die Menschen, die die Technologie nutzen, bringen ein Unternehmen weiter. Für hochausgebildete, technisch versierte Bewerber ist der Stellenmarkt von heute ein Selbstbedienungsladen - sie haben die freie Wahl, für welches Unternehmen sie arbeiten möchten.

Diese Ausgangslage zwingt Unternehmen dazu, sorgfältig darüber nachzudenken, was sie ihren Bewerbern bieten möchten, denn die Konkurrenz schläft nicht und hat mehr als nur Gehalt und Sachzulagen im Angebot.

Was genau ist heute auf dem Arbeitsmarkt los? Wir haben uns die Zahlen angesehen.

Zu viele offene Stellen

Ein größeres Angebot an offenen Stellen führt dazu, dass Mitarbeiter wählerischer werden und sich weniger loyal gegenüber Arbeitgebern verhalten.



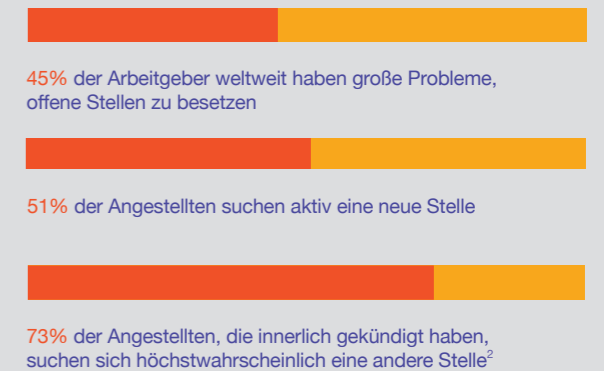
Einer Gallup-Studie zufolge wechseln Mitarbeiter die Stelle vor allem, weil Arbeit und Kultur des Unternehmens nicht zu ihnen passen. Obendrein würden 51% der Angestellten ihre Stelle wechseln, wenn woanders die Arbeitszeiten flexibler wären.²



756.000 geschätzte Anzahl offener Stellen in der IT in Europa im Jahr 2020.³

Quellen: (1) U.S. Bureau of Labor, Dezember 2018 (2) State of the American Workplace, Gallup, 2017 (3) Empirica, Working Paper: e-skills in Europe, 2015 (4) Future of Skills Report for the Executive Council of AMCHAM EU, Mai 2018 (5) Deloitte Millennial Survey, 2018 (6) Hays, What Workers Want Report, 2017 (7) Mercer Talent Trends, 2017 (8) Engagement and the Workplace, 360 Steelcase Global Report, 2016

*Gartner 2018-2019 Top Insights for the C-Suite
**The State of Digital Business 2016 to 2020, Forrester Research, 2015



40% der europäischen Arbeitgeber haben Schwierigkeiten, Arbeitnehmer zu finden, die Fähigkeiten besitzen, die benötigt werden, um Wachstum und Innovation zu erschaffen.

Die Hälfte der Einwohner der EU hat nicht mal grundlegende digitale Kenntnisse.⁴



Millenials - immer auf Achse

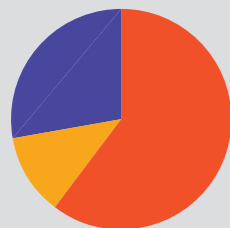
Die jüngeren Generationen strömen auf den Arbeitsmarkt und bringen andere Vorstellungen und eine höhere Fluktuation mit sich.⁵

Prozent der Millenials, die davon ausgehen,



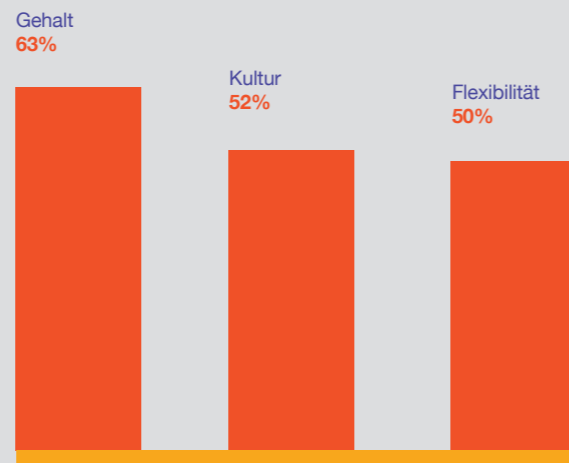
das Unternehmen innerhalb von zwei Jahren zu verlassen: **43%**
länger als fünf Jahre zu bleiben: **28%**
andere: **29%**

Prozent der Generation Z, die davon ausgehen,



das Unternehmen innerhalb von zwei Jahren zu verlassen: **61%**
länger als fünf Jahre zu bleiben: **12%**
andere: **28%**

Was ist wichtig für Millennials?



Prozent der Millenials, die mehr als fünf Jahre in einem Unternehmen bleiben möchten, wenn

sie sich aussuchen können, wo und wann sie arbeiten: **55%**
es ein vielfältiges Unternehmen ist: **69%**

Was steht auf der Wunschliste?

Was also erhoffen sich diese hochqualifizierten Angestellten vom Arbeitsplatz, damit sie sich dort zuhause fühlen?

62%

Kulturelle Nähe: wären bereit, für weniger Geld zu arbeiten, wenn die kulturelle Nähe zum Unternehmen größer wäre.⁶

53%

Gesundheit: wünschen sich, dass ihr Unternehmen mehr für ihre Gesundheit und ihr Wohlbefinden tut.⁴

51%

Work-Life-Balance: finden, dass sie eine gute Work-Life-Balance haben.⁵

78%

Ehrgeiz: finden, dass sie ihre Karriere ehrgeizig vorantreiben.⁶

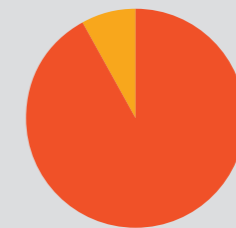
28%

Loyalität: gehen davon aus, dass sie für weniger als fünf Unternehmen tätig sein werden.⁶

69%

Weiterentwicklung: würden eine Stelle ohne Weiterbildungspotential ablehnen.⁶

In Unternehmen, die ihren Angestellten die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit vermitteln, arbeiten 3x so viele erfolgreiche und zufriedene Mitarbeiter.⁷



93%

der sehr engagierten Mitarbeiter sagen, dass ihr Arbeitgeber ehrliches Interesse an ihrem Wohlbefinden zeigt.⁸





New Work. New Rules.

Die neue, intensive Form der
Zusammenarbeit ändert die Spielregeln.

Amazon. Airbnb. Uber. Netflix.

Diese Unternehmen haben mit ihren wegweisenden Konzepten die Welt verändert. Sie haben nicht nur neue Produkte auf den Markt gebracht, sie haben den Markt völlig umgekrempelt - allerdings mit beachtlichem Kollateralschaden. Laut Credit Suisse sind bahnbrechende technologische Veränderungen dafür verantwortlich, dass sich die Lebenserwartung der 500 wichtigsten US-börsennotierten Unternehmen von 60 Jahren in den 1950ern auf weniger als 20 Jahre in der heutigen Zeit verringert hat.

Unternehmen tun alles in ihrer Macht Stehende, um ihre Kunden zu verstehen, damit sie etwas Innovativeres, Besseres und Genialeres als ihre Mitbewerber auf den Markt bringen können. Es überrascht also nicht, dass Führungskräfte ihre Energien auf Teamarbeit konzentrieren und eine Unternehmenskultur fördern, in der unterschiedliche Denkweisen und Kreativität willkommen sind, da nur auf diese Weise Innovation entstehen kann.

Wieso Teams? Wieso jetzt?

Der wirtschaftliche Nutzen von Teamarbeit wird immer deutlicher. 90 Prozent der Teilnehmer einer neuen Studie von Steelcase zufolge ist die Arbeit in der Gruppe essentiell für die Entstehung neuer und besserer Ideen. Unter den Führungskräften sind sogar noch mehr davon überzeugt: 93 Prozent glauben, dass Teamarbeit für die erfolgreiche Ideenfindung unerlässlich ist.

Laut einem vor kurzem erschienenen Artikel in der New York Times über das ‚Project Aristotle‘ von Google haben Teams bessere Innovationsfähigkeiten, liefern bessere Resultate und sind häufiger mit ihrer Arbeit zufrieden als Einzelkämpfer am Arbeitsplatz. Auch die Profitabilität steigt im Teamverbund. Andere Studien untermauern die Erkenntnisse von Google. Unternehmen, die die Zusammenarbeit fördern, sind bis zu fünf Mal leistungsfähiger, sagt das Institute for Corporate Productivity. Und umgekehrt machen laut einer Salesforce-Umfrage 86 Prozent der Führungskräfte, Angestellten und Ausbilder fehlende Zusammenarbeit für Misserfolge am Arbeitsplatz verant-

wortlich. Dies hat dazu geführt, dass in den letzten zwei Jahrzehnten die Zeit, die Angestellte mit Teamarbeit verbringen, exponentiell gestiegen ist, so die Harvard Business Review. Die Steelcase Studie bestätigt, dass Angestellte heute mehr als die Hälfte ihres Tages mit der Arbeit in einem Team verbringen.

„Die Welt benötigt heute schnelle Antworten, die auf Kreativität, Innovation und Design abzielen, anstatt nur auf die schnelle Lieferung eines Produkts. Um dies zu ermöglichen, muss die Arbeit immer häufiger nach Projekten und nicht nach Abteilungen aufgeteilt werden. Sie soll teamübergreifend stattfinden und Silos müssen überwunden werden“, verdeutlicht der AmCham EU Future of Skills Bericht.

Die Forschungs- und Designgruppen von Steelcase beschäftigen sich seit über 20 Jahren mit dem Thema Zusammenarbeit. Vor kurzem beobachteten sie hoch-effiziente Teams in den USA, dem Nahen Osten und Europa,



Unternehmen tun alles in ihrer Macht Stehende, um ihre Kunden zu verstehen, damit sie etwas Innovativeres, Besseres und Genialeres als ihre Mitbewerber auf den Markt bringen können.

um mehr darüber zu lernen, wie der Wandel zu einer neuen Form von Teamarbeit abläuft. Sie erkannten, dass die Teams sich vorrangig auf zwei Arbeitsweisen konzentrierten:

Entwicklung von neuen Ideen: Neue Produkte, Dienstleistungen und Lösungen erschaffen.

Tadellose Umsetzung: Ideen entwickeln und schnell und zuverlässig auf den Markt bringen.

Unabhängig davon, worauf sie sich konzentrieren, sind diese Teams unter Druck: sie müssen schneller als je zuvor komplexe Probleme lösen. Ihre Vorgänger arbeiteten noch anders. Jeder trug mit einer Einzelaufgabe zum Projekt bei. Die neuen Teams arbeiten hingegen intensiv zusammen. Unser Forschungs- und Designteam beobachtete Teammitglieder, die den ganzen Tag ununterbrochen Informationen und Ideen austauschten, somit von ihren Kollegen lernen und die Bindung zum Kunden stärken konnten. Bei der Arbeit in schnellen iterativen Zyklen sind die Aufgaben miteinander verknüpft und die Projektgrenzen fließend. Diese Verbindung und die Geschwindigkeit ist ein fundamentaler Unterschied zur herkömmlichen Teamarbeit. Und - wie die Studie gezeigt hat - es ist nicht einfach.

Wodurch unterscheidet sich das Teamwork von heute?

„Denken Sie an den Unterschied zwischen einem Schwimmteam und einem Fußballteam“, sagt Gale Moutrey, Vice President, Workplace Innovation and Brand Communications bei Steelcase. „Die Schwimmer bleiben immer in ihrer eigenen Bahn, während die Fußballspieler die ganze Zeit über interagieren, da sie nur gemeinsam gewinnen können. Teams von heute müssen genauso vorgehen - in rasantem Tempo ihre Aufgaben angehen, sich ständig mit den Teammitgliedern austauschen, dies mehrfach wiederholen und gegenseitig die Ideen voranbringen. Jeder Einzelne ist dafür verantwortlich, dass ein Projekt Fortschritte macht.“

Viele Teams greifen heutzutage zur Strukturierung ihrer Arbeit die Methoden von Design Thinking und agilem Arbeiten auf. Während diese Methoden früher IT- oder Kreativ-Teams vorbehalten waren, werden sie heute in zahlreichen anderen Bereichen umgesetzt. Viele Teams wenden Verfahren wie tägliche Stand-Ups, Sprints und Workshops an, um schneller voranzukommen und bessere Beziehungen zu ihren Kunden aufzubauen. Wenn wir ihre Aufgaben und Verhaltensweisen verstehen, können wir ihre Arbeitsumgebung so gestalten, dass sie sie bei der Umsetzung der neuen Arbeitsformen unterstützt.



Viele Teams wenden Verfahren wie tägliche Stand-Ups, Sprints und Workshops an, um schneller voranzukommen und bessere Beziehungen zu ihren Kunden aufzubauen.



„Teams von heute müssen genauso vorgehen - in rasantem Tempo ihre Aufgaben angehen, sich ständig mit den Teammitgliedern austauschen, dies mehrfach wiederholen und gegenseitig die Ideen voranbringen. Jeder Einzelne ist dafür verantwortlich, dass ein Projekt Fortschritte macht.“

Gale Moutrey
Vice President, Workplace Innovation +
Brand Communications

Denken wie Designer

Design Thinking ist ein Ansatz zur kreativen Problemlösung, bei dem körperlicher und kognitiver Einsatz gefragt ist. Teams halten Workshops und Brainstorming-Sessions ab, füllen Wände und Whiteboards mit Inhalt und treffen sich, um ihre Ideen auszutauschen. Die Teammitglieder sitzen zusammen, damit sie sich in Echtzeit austauschen können, den Zusammenhalt stärken und schneller arbeiten können. Sie müssen aber auch Gelegenheit haben, sich von der Gruppe zurückzuziehen, um Informationen in Ruhe auf sich wirken zu lassen und ihre eigenen Ideen weiterzuentwickeln. Es wird gezeichnet und gestikuliert und der Raum wird nach Bedarf umgestaltet. Die Arbeitsweise ist dynamisch und schnell.

Die Agile Revolution

Das Schlagwort Agile stammt aus dem Bereich der Softwareentwicklung und wurde inzwischen von zahlreichen Industriezweigen übernommen, um schneller zu Ergebnissen zu kommen, flexibler zu sein und noch gezielter auf den Kunden einzugehen. Agile Teams teilen ihre Arbeit in Aktivitätsabläufe ein, die es ihnen erlauben, schnelle Entscheidungen zu treffen, den Fortschritt im Blick zu haben und den Workflow anzupassen. Teil dieser Vorgehensweise sind tägliche Stand-Up-Meetings, das Arbeiten in Zweiergruppen sowie Sprint Reviews und Sprint Retrospectives, also die Beurteilung der kurzen, Sprint genannten, Arbeitszyklen. Diese Teams wechseln ständig zwischen unterschiedlichen Arbeitsmodi und arbeiten mal alleine, mal gemeinsam – je nachdem, was die Aufgabe erfordert.

Geringes Maß an Kontrolle

Mitarbeiter sagen, dass sie nicht genug Einfluss auf ihre Umgebung haben. Es ist schwierig, individuelle Aufgaben und Teamaufgaben zu vereinbaren.



Keine Basis

Teammitglieder sollten alle an einem Ort in unmittelbarer Nähe zueinander arbeiten. Häufig steht ihnen aber keine Basis für ihr Team zur Verfügung, die dies auch ermöglicht.

„Die meisten Büros sind immer noch hauptsächlich für lineare Prozesse und Arbeiten, die man alleine ausübt, konzipiert.“

Julie Barnhart-Hoffman
Principal Design Researcher,
WorkSpace Futures

Reale Probleme

Das Forschungs- und Design-Team fand heraus, dass die meisten Arbeitsplätze dieser intensiven Form der Teamarbeit im Weg standen oder sie zumindest nicht erleichterten.

„Die meisten Büros sind immer noch hauptsächlich für lineare Prozesse und Arbeiten, die man alleine ausübt, konzipiert“, sagt Julie Barnhart-Hoffman, Principal Design Researcher bei Steelcase. „Räume werden Personen zugeordnet, nicht Teams. Und die Räume werden so gut wie immer nach Bereichen aufgeteilt anstatt nach bereichsübergreifenden Projekten.“

Laut Barnhart-Hoffman bieten die meisten Unternehmen ihren Teams keine „Bleibe“, in der sie sich gemeinsam langfristig aufhalten können. Dies ist aber überaus wichtig für den Zusammenhalt im Team. Teammitglieder müssen sich austauschen können, ihre Ideen nach außen tragen und ihre Arbeit fassbar und sichtbar machen. Der Wechsel von Einzelarbeit zu Gruppenarbeit muss problemlos möglich sein. Heute stehen den meisten Teams nur traditionelle Konferenzräume (meist mit rechteckigem Tisch und Bildschirm an dessen Kopfende) für ihre Arbeit zur Verfügung. Diese Räume animieren aber nicht zu Bewegung, die für Arbeitsformen wie Agile und Co-Creation wichtig sind. Solche Räume eignen sich besser für formale Besprechungen zur

reinen Informationsweitergabe. Da die meisten Besprechungsräume außerdem von mehreren Teams genutzt werden, können die an Wänden und Whiteboards dargestellten Arbeitsschritte nicht dauerhaft dort angebracht bleiben.

Die Steelcase Forscher erkannten, dass Teams es sogar dann ziemlich schwer hatten, wenn ihnen ihr eigener Bereich zur Verfügung stand. „Die Aufgaben dieser Teams ändern sich ständig. Ihre Räumlichkeiten können da nicht mithalten“, erklärt Barnhart-Hoffman. „Sie brauchen die Möglichkeit, ihren Bereich zu modifizieren und schnell an die sich ändernden Aufgaben anzupassen. Sie haben schlicht nicht die Möglichkeit, ihren Bereich umzugestalten, wenn sich ihre Struktur oder ihre Prioritäten ändern.“ Infolgedessen, sagt sie, verlieren die Teams an Fahrt und der Arbeitsfluss leidet.

Die Steelcase Forschungsgruppe erkannte auch, dass die Angestellten keine Privatsphäre hatten - ein Dauerproblem in offenen Bürolandschaften, das durch das hohe Arbeitstempo und das hohe Niveau der Aufgaben noch verstärkt wird. Der Einzelne braucht in offenen Büroumgebungen Orte zur Reflektion und Konzentration. Teams brauchen Kontrolle über ihre visuelle und akustische Privatsphäre, um Ablenkungen zu entkommen. Ohne jegliche Begrenzungen,

die die Außenwelt abhalten, wurden die Mitarbeiter abgelenkt von Leuten, die durch ihren Bereich gingen, was den Arbeitsfluss sehr störte.

Wenn offene Büros an der Spitze der Dinge stehen, die die Angestellten verrückt machen, dann steht die technische Ausstattung mit Sicherheit auf Platz zwei. Gemäß einer Steelcase-Studie haben drei der fünf schlimmsten Hindernisse bei der Zusammenarbeit mit dem Thema Technologie zu tun. Teambesprechungen beginnen häufig mit frustrierenden technischen Problemen. Meist funktionieren Bild oder Ton nicht. Teams haben keinen Zugang zu den Informationen, die sie benötigen oder visuell darstellen möchten. Auswärts tätige Teammitglieder können häufig nicht in der von ihnen benötigten Weise an Meetings teilnehmen, besonders, wenn die Aufgabe es erfordert, dass die Teammitglieder stehen oder sich bei der Arbeit bewegen.

Ein weiteres Problem: Die am häufigsten verwendete Technologie eignet sich für Einzelarbeit oder zur Darstellung von Informationen, aber nicht für die gemeinsame kreative Ideenfindung oder Interaktion. Die Steelcase Studie stellte fest, dass großflächige Technologie für die Teamarbeit vor allem Führungskräften zur Verfügung steht, aber nicht den Mitarbeitern, die die Teams bilden und tatsächlich viel mit anderen zusammenarbeiten. Steelcase fand auch heraus, dass die Räumlichkeiten selbst zu den technologischen Problemen beitrugen. Ob die Form des Tisches oder die zu bequemen Stühle, die die Angestellten träge machten - der Raum selbst wurde zur Barriere bei der Interaktion mit den Inhalten auf dem Bildschirm oder Whiteboard, was ein geringeres Engagement der Mitarbeiter zur Folge hatte.

Ideen kommen nicht voran

Die meisten Teambereiche dienen dazu, Informationen weiterzureichen. Durch die passive Beteiligung bringen sich die Mitarbeiter weniger bei der Problemlösung ein - sowohl physisch als auch emotional.



Neue Aufgaben, alte Büros

Die meisten Büros sind nach wie vor für lineare Arbeitsprozesse konzipiert und passen nicht zum Workflow und den Aktivitäten und Verhaltensweisen, die für Design Thinking und agiles Arbeiten benötigt werden.



Technologische Hindernisse

Für die Teamarbeit steht selten die passende technische Ausrüstung zur Verfügung. Das Raumdesign kann sich als Barriere zwischen Mensch und Technologie erweisen, indem es den Zugang zu und die Interaktion mit den Inhalten auf dem Bildschirm einschränkt.



„Vergessen Sie den alten Spruch, dass es kein ‚Ich‘ im Team gibt. Teams bestehen aus Individuen. Wir brauchen Design, das interdisziplinäres Teamwork in einer Form umsetzt, die auch dem Einzelnen das zur Verfügung stellt, was er braucht, um bestmöglich zu arbeiten.“

Gale Moutrey
Vice President, Workplace Innovation +
Brand Communications

Neustart fürs Büro

Teamwork ist kein Begriff der Neuzeit, funktionierte im 20. Jahrhundert allerdings größtenteils wie Fließbandarbeit. Jeder befasste sich mit seinem Spezialgebiet und Aufgaben wurden strikt getrennt. Die Arbeit war hierarchisch strukturiert und die Arbeitsumgebung unterstützte diese Struktur. Unternehmen orientierten sich damals an Frederick Taylors „The Principles of Scientific Management“ und legten großen Wert auf Effizienz, die Einteilung der Arbeit in einzelne Aufgaben sowie eine klare Abgrenzung aller Aufgaben voneinander. Taylors Modell machte damals Sinn. Aber dieser Arbeitsstil führt meist auch zur Bildung von Silos, verlangsamt Prozesse, begünstigt das Übersehen von Fehlern und führt dazu, dass lukrative Gelegenheiten ungenutzt verstreichen.

Viele Büros sind auch heute noch von diesem linearen Herangehen an die Arbeit geprägt. Ihre Grundrisse sind für Einzelarbeit angelegt, wobei die Einzelbüros meist außen liegen, während im Inneren Gemeinschaftsbereiche zu finden sind, sagt Barnhart-Hoffman. Um den Ideenfluss anzukurbeln, wurde dieser Aufbau in vielen Unternehmen durch offene Büroumgebungen ersetzt. Laut dem Steelcase Global Report sind 69 Prozent aller Büroflächen heute Großraumbüros. Teams arbeiten dort an gemeinsamen Tischinseln und nutzen Konferenzräume zur Besprechung der Arbeitsschritte. Aber auch in diesem Szenario arbeiten

die Angestellten mehrheitlich allein, mit gelegentlichen Unterbrechungen der Einzelarbeit durch Teambesprechungen oder die typische Plauderei an der Kaffeemaschine.

Ein Neustart fürs Büro ist also zweifellos längst überfällig. Die Arbeitsabläufe und Aktivitäten von heutigen Teams mögen sich stark verändert haben - ihre Umgebung ist gleich geblieben. Heute sind die Arbeitsaufträge eher Bestandteil eines größeren Gefüges, an dem in Netzwerken und über laterale Beziehungen gearbeitet wird. Angestellte, deren Aufgaben früher in verschiedenen Universen angesiedelt zu sein schienen, kommen in Teams mit sich überschneidenden Themen zusammen. Räume für diese Art der Zusammenarbeit sollten speziell für Teamarbeit konzipiert sein, ohne die Wünsche der einzelnen Teammitglieder außer Acht zu lassen. Denn das ‚Wir‘ besteht aus vielen ‚Ichs‘.

„Vergessen Sie den alten Spruch, dass es kein ‚Ich‘ im Team gibt“, sagt Moutrey. „Teams bestehen aus Individuen. Wir brauchen Design, das interdisziplinäres Teamwork in einer Form umsetzt, die auch dem Einzelnen das zur Verfügung stellt, was er braucht, um bestmöglich zu arbeiten.“

Die richtige Balance zwischen den Bedürfnissen des Teams und denen des Einzelnen zu finden, ist knifflig und manchmal schafft man es nicht im ersten Anlauf. Man muss Teams deshalb die Kontrolle über ihre Arbeitsbereiche überlassen. So können sie nach Bedarf Anpassungen vornehmen und herausfinden, was für sie funktioniert.

Barnhart-Hoffman war an der Entwicklung der Agilen Umgebung des Steelcase IT-Teams beteiligt. Ihr zufolge ist es wesentlich, die Nutzer - also die Mitarbeiter, die einen Bereich tatsächlich verwenden - darin zu bestärken, ihren Bereich dem Arbeitsfluss entsprechend anzupassen. „Der Wunsch nach mehr Einfluss auf die Arbeitsumgebung steigt. Mitarbeiter wollen ihre Räume an den Rhythmus ihrer Projekte anpassen und selbst bestimmen, wie der Einzelne und das Team in jeder Phase interagieren“, sagt sie. „Mehr Kontrolle sowohl für den Einzelnen als auch für das Team stärkt den Zusammenhalt und bildet Vertrauen und eine gemeinsame Kultur. Leider muss man in den meisten Großunternehmen erst einen Antrag stellen und normalerweise Wochen, wenn nicht Monate, warten, bis die benötigten Veränderungen genehmigt werden.“

Die Projekte durchlaufen aber verschiedene Phasen, die verschiedene Aufgaben mit sich bringen. Die wechselnden Aufgaben stellen wiederum neue Anforderungen ans Team, das bei Bedarf auch neu zusammengestellt wird. „Es ist wichtig, dass der Raum sich zusammen mit dem Projekt entwickeln kann“, betont Barnhart-Hoffman. „Teams haben zwar oft bestimmte Terminvorgaben, können aber den Rahmen ihrer Arbeit selbst definieren. Diese Autonomie muss sich auch in der Arbeitsumgebung widerspiegeln. Die Mitarbeiter sollen festlegen können, ob sie direkt neben den anderen sitzen möchten oder ihre Einrichtung so anordnen, dass sie zu ihrer momentanen Aufgabe und der Teamarbeitsweise passt“, erläutert sie.



Was Teams sich wünschen

Was also wünschen sich Teams? Wie muss ihre Arbeitsumgebung aussehen? Steelcase Untersuchungsergebnisse zeigen, dass Unternehmen drei Dinge berücksichtigen müssen, um dafür zu sorgen, dass ihre Teams erfolgreich sind.

Eine Basis für das Team schaffen

Der Teambereich muss mehr können, als nur die Arbeit zu unterstützen. Die menschliche Dimension darf nicht vernachlässigt werden.

Raum muss sich „richtig anfühlen“: Der Teambereich soll die Routinen und den Arbeitsstil des Teams repräsentieren und unterstützen.

Gemeinsam Vertrauen bilden: Wenn man zusammen etwas baut oder kreiert, wächst das Team zusammen und das Vertrauen steigt.

Den Spieltrieb integrieren: Spielerische Interaktionen führen zu neuer Inspiration und helfen dem Team, bestehende Konzepte zu hinterfragen und ungewöhnliche Herangehensweisen zu erproben.

Raum an Prozesse anpassen

Teams benötigen eine dynamische Umgebung, die mit ihren Abläufen mithalten kann und den Flow nicht behindert.

Anpassbarkeit & Unmittelbarkeit: Der Raum sollte Teams bei ihren raschen Arbeitszyklen eine natürliche und spontane Umorganisation ermöglichen.

Den Arbeitsfluss sichtbar machen: Teams benötigen einen Ort, der als ‚Bühne‘ dient, um Inhalte auszuwählen und zu priorisieren.

Mehr Macht für Teams

Teams brauchen Kontrolle über ihre Umgebung, um individuelle Bedürfnisse und Projektanforderungen sofort umzusetzen.

Keine Wartezimmer: Die Anpassung des Raums und der Möbel sollte denselben Stellenwert haben wie die Aktualität der verwendeten Software - sie sollte als notwendig für das Vorankommen des Projekts betrachtet werden.

Raum individuell adaptieren: Teams und einzelne Mitarbeiter gleichermaßen sollten ihre Räume nach Bedarf schnell anpassen können.

Neudefinition des Gebäudemanagements: In problemlos anpassbaren Bereichen kann der Gebäudemanager als Berater zur Seite stehen, anstatt als reiner Verwalter.

Teams benötigen einen Ort, der als ‚Bühne‘ dient, um Inhalte auszuwählen und zu priorisieren.

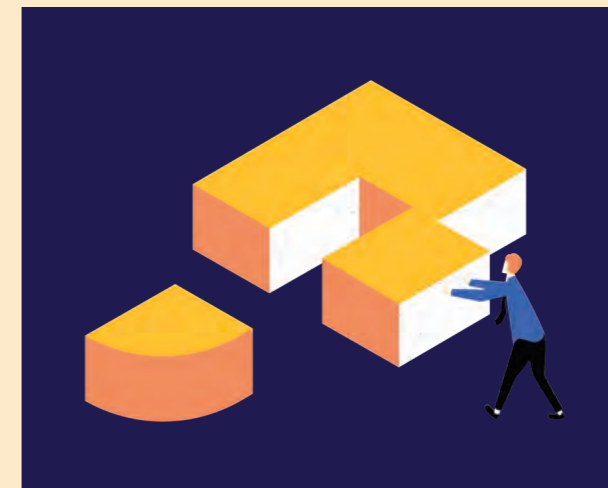


Rasche Wechsel zwischen digitalen und analogen Tools bringen Denkprozesse in Gang, helfen beim Gestalten und unterstützen die Zusammenarbeit.

Teams brauchen eine Basis, damit ein Gefühl von Identität, Zusammenhalt und Vertrauen entsteht.



Mitarbeiter müssen rasch zwischen Arbeit in der Gruppe und konzentrierter Einzelarbeit wechseln können.



Ein Raum sollte die physische Auseinandersetzung mit Arbeitsinhalten ermöglichen, das Umgestalten der Einrichtung und Entwickeln neuer Perspektiven unterstützen, sowie zum Wechsel der Körperhaltung anregen.

Teams und einzelne Mitarbeiter müssen sich dazu in der Lage fühlen, Räume alleine umzugestalten, wenn ihre Tätigkeit oder das Projekt dies erfordern.





„Die Teams waren davon überzeugt, dass man am meisten lernt, wenn man eng miteinander zusammenarbeitet. Bspw. bekommt man ganz nebenbei wichtige Informationen mit. Das widerspricht all den negativen Behauptungen, die wir sonst über Großraumbüros hören“, sagt Barnhart-Hoffman. „So lernt man unterschiedliche Sichtweisen kennen. Das Lernen ist bereits in diesen Prozess integriert. Aber diese intensive Art der Zusammenarbeit muss auch die Bedürfnisse des Einzelnen und des Teams in Einklang bringen. Die Mitarbeiter möchten gern ihren Tisch individuell anpassen. Sie wollen ihren Computer, Monitor und ihre Tastatur nach ihren persönlichen Vorlieben einrichten. Sie brauchen Stauraum für ihre persönlichen Dinge und für Teamressourcen wie Zubehör, Snacks etc. Und sie möchten ihre Privatsphäre kontrollieren und bei Bedarf ungestört an ihren eigenen Ideen arbeiten. Ihre Arbeitsumgebung muss also bereits wandelbar angelegt sein.“

Der menschliche Faktor

Für die besonders intensive Teamarbeit ist nichts wichtiger als die menschliche Komponente. Vertrauen und Zusammenhalt im Team sind wesentlich. Zu diesem Zweck sollten die Teammitglieder direkt nebeneinander arbeiten und so viele persönliche Besprechungen wie möglich haben, anstatt per Email oder auf anderen Wegen zu kommunizieren. So können Probleme schneller gelöst werden. Der Geschäftsführer von Menlo Innovations, Richard Sheridan, sagt über den Agile Arbeitsplatz seines Unternehmens: „Wir nutzen die sogenannte Hochgeschwindigkeitssprachtechnologie - wir reden miteinander. Von Angesicht zu Angesicht. In Echtzeit. Es ist großartig. Die benötigte Hardware wurde bereits bei der Geburt installiert - die Stimmbänder.“ Wenn Menschen zusammen an einem Ort arbeiten, sich kennenlernen und Vertrauen fassen, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Innovation stattfindet.

„Lernen findet statt, wenn man eng miteinander zusammenarbeitet. Bspw. bekommt man ganz nebenbei wichtige Informationen mit und lernt unterschiedliche Sichtweisen kennen. Das Lernen ist bereits in diesen Prozess integriert.“

Julie Barnhart-Hoffman
Principal Design Researcher,
Workspace Futures

Ein Tag mit dem Agilen Team



Bei Agile dreht sich alles um das Team.

Mit dem Industrial Internet of Things (IIoT), dem industriellen Internet der Dinge, kann höhere Effizienz, Qualität und eine effektivere Kostenkontrolle erzielt werden. Kims IIoT-Team setzt dies bereits in der Realität um. Es schafft Plattformen, die Daten über alle weltweit von Steelcase genutzten Räume erheben und anschaulich darstellen, damit in Zukunft bessere Entscheidungen getroffen werden können.

Kims Team besteht aus IT-Mitarbeitern und Kollegen anderer Bereiche, z.B. Industriedesigner. In den letzten zweieinhalb Jahren haben sie gemäß agiler Prinzipien gearbeitet, um schneller bessere Ergebnisse zu erzielen. Was sie von Agile lernen, wird auch von Teams, die mit IT nichts zu tun haben, übernommen.

Um diese rasante Arbeitsweise sinnvoll umzusetzen, muss Kims Team den ganzen Tag nahtlos von einer Aktivität zur nächsten wechseln können, damit der Flow nicht verlorengeht. Ihr neuer Teamarbeitsbereich ist genau auf agile Prinzipien abgestimmt. Was das Vorankommen hindert, wird möglichst beseitigt. Tatsächlich konnten die Steelcase IT-Teams nach ihrem Umzug in die neuen Räumlichkeiten vor etwa einem Jahr die Arbeitsmenge um 36 Prozent steigern (mehr Infos auf Englisch unter www.steelcase.com/agile-case-study).

Um zu verstehen, wie die Arbeitsumgebung die sich ständig ändernden Anforderungen der agilen Arbeitsweise unterstützt, haben wir Kim und ihr Team einen Tag lang bei ihrem typischen Arbeitsablauf begleitet. Werfen Sie einen Blick auf ihren Bereich, der die agile Kultur stärkt und dazu führt, dass das Team schneller vorankommt, seine Ideen besser testen und umsetzen kann und näher am Kunden ist.



**8:00 Uhr
Start in den Tag**

Am Morgen besprechen die Teamkollegen, was den Tag über ansteht. Sie arbeiten direkt nebeneinander. So können Fragen schnell beantwortet werden, ohne hierfür Besprechungen anzusetzen oder Emails zu schreiben. Manchmal zieht sich Kim an eine Workstation im hinteren Bereich des Studios zurück, um konzentriert zu arbeiten und dennoch in Reichweite zu bleiben.



**9:00 Uhr
Tägliches Stand-Up**

Sie treffen sich gerne im ‚Diele‘ genannten Bereich zum täglichen Stand-Up. Dieser informelle Ort neben dem Studio gehört auch dem Team. Hier können in lockerer Atmosphäre entspannte Gespräche zur Tagesplanung stattfinden.



In Team Studios gibt es keine zugeordneten Sitzplätze. Die Teammitglieder entscheiden jeden Tag neu, wer mit wem zusammenarbeitet.



Im Laufe des Tages kehren sie häufig zur Diele zurück, um Geschäftspartner oder Teamleiter zu treffen. Hier kann jeder eng mit dem Team zusammenarbeiten, ohne das Gefühl zu haben, sich zu sehr in die Arbeit, die im Studio geleistet wird, einzumischen.

**9:15 Uhr
Zusammen arbeiten**

Nach der kurzen Stand-Up Besprechung wird normalerweise eine Zeit lang gemeinsam gearbeitet - von Angesicht zu Angesicht in einem der Studios.



Die Anwesenheit aller und ein guter Zusammenhalt im Team sind besonders wichtig für den Arbeitsfluss. So wird schnelle Zusammenarbeit möglich, die wiederum den Teamverbund stärkt und Empathie und Vertrauen bildet.



**10:30 Uhr
Kundentreffen**

Kim trifft einen Mitarbeiter aus dem Bereich Operations, um die Projektparameter zu prüfen. Der private Besprechungsraum ist nur ein paar Schritte vom Studio angesiedelt. Dieser Bereich wird Geschäftsviertel genannt. Die meisten Räume hier sind allgemein zugänglich.



Kims Team stehen große Besprechungs- und Gruppenräume sowie Bereiche zur Entspannung zur Verfügung, also eine Vielzahl an Orten, die Privatsphäre und Fokus für Teams, Zweiergruppen und den Einzelnen bieten und gleich neben dem gemeinsamen Studio liegen. Die Transparenz der Bürolandschaft ändert die Wahrnehmung des eigenen und anderer Teams.





11:00 Uhr Überläufer

Im Laufe ihrer Unterhaltung kommen Kim und ihr Geschäftspartner zu dem Schluss, dass sie für die Dauer des Projekts Unterstützung aus einem anderen Geschäftsbereich benötigen.



Die zusätzlichen Kollegen arbeiten im Flex Camp. Dieser Bereich steht jedem offen und kann ganz im Sinne von Agile bei Bedarf angepasst werden. Angestellte „campieren“ hier ein paar Stunden oder Wochen, um in der Nähe des Agile Teams zu arbeiten, was informelle Unterhaltungen ermöglicht.



12:00 Uhr Kaffeepause

Einen Teil ihrer Mittagspause nutzt Kim, um sich mit Kollegen aus anderen Teams zu treffen. Im zentral gelegenen Café kommen Teams zusammen; neue Freundschaften und bereichernde Arbeitsbeziehungen entstehen.



Kim trifft tagsüber im Vorbeigehen viele Kollegen aus anderen Teams und erfährt so, was in anderen Bereichen los ist. Außerdem lernt sie mehr über die Methoden, die andere Teams erfolgreich anwenden.



13:00 Uhr Projektplanung

Nach dem Mittagessen plant das Team die kommende Sprint-Runde im Team Studio. Bei der Planung der nächsten Arbeitsschritte arbeiten sie mit vertikalen Whiteboards und einer digitalen Anzeige zur Visualisierung und zum Ideen teilen.



Einblick in die Arbeit anderer hilft, damit Teams voneinander lernen und sich gegenseitig unterstützen können, falls ein Projekt mal nicht vorankommt.



Das Team ist von den Arbeitsinhalten umgeben, was den Einstieg in die Aufgaben erleichtert. Teams lernen mit jedem Sprint dazu - Zusammenhänge zeichnen sich ab, anspruchsvolle Aufgaben werden identifiziert und alternative Herangehensweisen können schon im Voraus ins Auge gefasst werden.



14:00 Uhr Grenzüberschreitungen

Heute sind einige Fragen aufgetaucht - Kims Team braucht Unterstützung bei der Bewältigung einiger schwieriger Aufgaben. Das Team begibt sich in den Führungskräftebereich. Dort kann man die Vorgesetzten direkt ansprechen. Die Teamleiter verwenden digitale Pinnwände, um die Projektübersicht des Agilen Teams durchzugehen und Zusammenhänge sichtbar zu machen.



Der Austausch mit Vorgesetzten ist rege und Teams werden bestärkt, Fortschritte und Schwierigkeiten anzusprechen, damit die Vorgesetzten sich für sie stark machen können. Die Teamleiter illustrieren ihre Strategie visuell, damit das Team erkennen kann, wie seine Arbeit dem Unternehmen als Ganzem dient.





**14:30 Uhr
Entspannen und
Energie tanken**

Da die Art ihrer Arbeit sehr intensiv ist, benötigen die Mitglieder aus Kims Team einen Rückzugsort - ohne das Unternehmen verlassen zu müssen. Sie erholen sich deshalb im sogenannten Garten.



**15:30 Uhr
Angenehme
Zusammenarbeit**

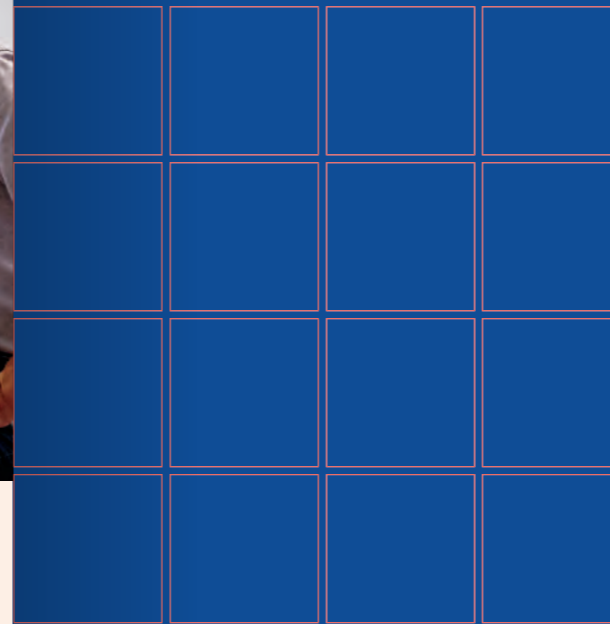
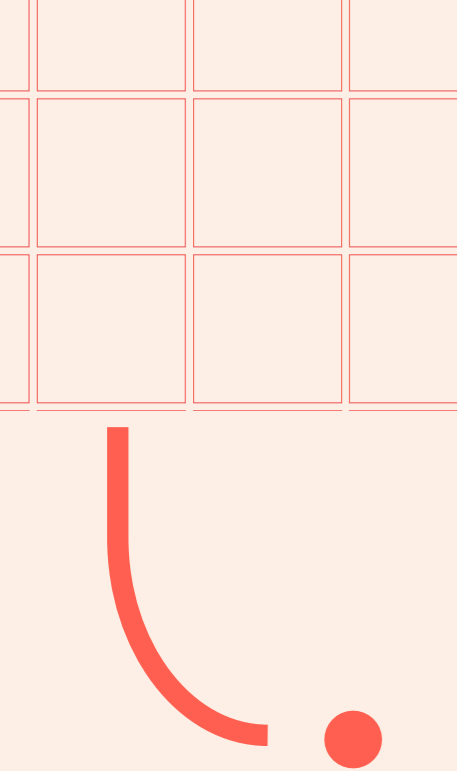
Erholt und voller neuer Ideen trifft sich Kims Team in einem der zentral gelegenen Pods via Telefonkonferenz mit einem Kollegen aus Portland zur Zusammenarbeit.

Pausen im Arbeitsalltag helfen Angestellten, Probleme auf neue Arten anzugehen. In kleineren Gartenbereichen können Mitarbeiter mit der Natur in Kontakt treten und abseits vom Team Energie sammeln. Gemeinschaftliche Gartenbereiche eignen sich zum freundschaftlichen Austausch mit anderen und fördern die Regeneration.



Da viele traditionelle Meetings wie Status-Updates und Lagebesprechungen im Team Studio stattfinden, wurden die Räume so eingerichtet, dass man unverkrampft und entspannt zusammenarbeiten kann. Die legerere Atmosphäre fördert unkonventionellere Verhaltensweisen und kreatives Denken.





Was wir lernen

Unsere IT-Abteilung befindet sich schon längere Zeit auf ihrer spannenden Agile-Entdeckungsreise. Nachdem wir ein paar Monate Daten über ihren neuen Arbeitsplatz gesammelt haben, stehen die ersten Ergebnisse fest. Wir haben zielgerichtet die Schnittstellen, an denen Prozesse, Kultur und Raum zusammenkommen, betrachtet, um zu lernen, wie eine erfolgversprechende agile Umgebung aussehen muss. Die erhobenen Daten stammen aus Messungen, Beobachtungen, Interviews und Workshops. Ganz im Sinne von Agile geben wir unsere Erkenntnisse schon in diesem frühen Stadium weiter. Wir werden weiterhin Daten erheben und im Laufe der Zeit mehr darüber lernen, wie der Arbeitsplatz aussehen sollte. Dies sind unsere momentanen Erkenntnisse:

Lernen und Produktivität

36%

schnellere Ergebnisse. Der Arbeitsplatz führt nachweislich zu besseren Ergebnissen.

18%

der Mitarbeiter bereitet die Frage nach dem Zugang zu technischer Ausrüstung kein Kopfzerbrechen mehr.

11%

mehr Mitarbeiter als zuvor geben an, dass ihnen jetzt eine größere Auswahl an Arbeitsbereichen zur Verfügung steht.

9%

der Mitarbeiter geben an, jetzt ihrem Bedürfnis nach Privatsphäre nachkommen zu können.

6%

mehr Mitarbeiter sagen, dass es Orte zur Regeneration gibt.

Bessere Beziehungen zu Kunden und Kollegen aufbauen

Das Vertrauen ist gestiegen (weniger Mitarbeiter machen sich Gedanken über Missverständnisse unter Kollegen)

Teammitglieder verbringen mehr Zeit mit Kollegen aus anderen Bereichen

Stärkere Zusammenarbeit mit externen Partnern und IT-Kunden

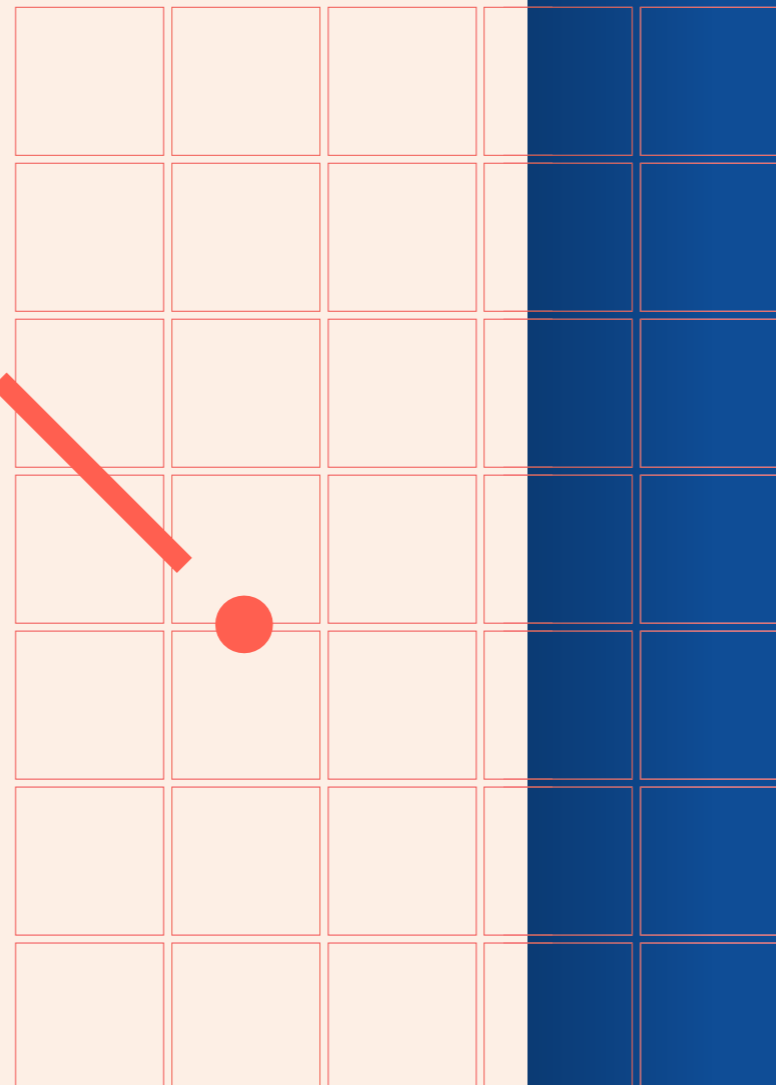
Wertschätzung und enger Bezug zur Zielsetzung

Gefühl der Wertschätzung durch den Arbeitgeber aufgrund der Arbeitsumgebung

Mehr Transparenz durch Zugänglichkeit und Sichtbarkeit der Führungskräfte

Stärkerer Bezug zur Unternehmensstrategie und den Aufgaben

Mehr Gespräche unter vier Augen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften



16:30 Uhr Gemeinsam feiern

Bevor es Zeit ist, nach Hause zu gehen, gibt es eine Teamfeier, die das Vertrauen zwischen Kims Teammitgliedern stärkt und dazu beiträgt, den Enthusiasmus für die Arbeit aufrechtzuerhalten. In ihrem Arbeitsbereich können sie von einer Aktivität zur nächsten übergehen, ohne dass der Arbeitsfluss gestört wird.



Die Teamfamilie von heute

Die Steelcase Flex
Collection schafft
dynamische Räume
für die Innovationen
von morgen

Wir wollen alle in dem Team sein,
das wirklich etwas bewegt und
nicht in dem, das neuen Trends
hilflos gegenübersteht. Wir möchten
zu denen gehören, die mit den
originellsten Ideen aufwarten und
Kundenwünsche vorausahnen, bevor
die Kunden sie selbst erkennen.
Wir möchten die sein, die eine
Idee so schnell und perfekt auf
den Markt bringen, dass unseren
Wettbewerbern der Atem stockt.



Das einsame Genie, das die brillante Lösung im Alleingang liefert, ist ein Mythos.

Erfolgreiche Unternehmen haben verstanden, dass Teamwork - und die dazugehörige Kultur - der einzige Weg ist, Innovation voranzubringen. Aber Teams müssen heute mit einem noch nie dagewesenen Grad an Komplexität und stark beschleunigten Arbeitsabläufen umgehen. Sie mussten sich in kürzester Zeit anpassen. Teams, die stark hierarchische Strukturen und Verfahren gewohnt waren, verwandelten sich in Teamfamilien: stark verflochtene Teamverbände, die auf komplett andere Weise agieren als Teams noch vor fünf Jahren. (Für weitere Informationen darüber, wie sich die Teamarbeit verändert hat, lesen Sie auf Seite 22: New Work. New Rules.) Die neuen Teams funktionieren wie ein Familienverband. Ihr Hauptmerkmal ist ihre extrem gute und effiziente Form der Zusammenarbeit. Sie arbeiten in kurzen Zyklen und ihre Aufgaben überschneiden sich. Wo sie waren, bleiben haufenweise Zettel und Post-Its zurück.

Um der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein, wendet die Teamfamilie von heute die Prinzipien von Agile und Design Thinking an. Früher wurden diese Arbeitsmethoden nur von IT- oder Kreativ-Teams angewandt. Heute sind die Methoden von Agile und Design Thinking allgemein etabliert und werden von der breiten Masse übernommen und abgewandelt, damit Teams schneller lernen, Risiken reduzieren und Aufgaben erledigen können. Diese Teams haben Rituale wie tägliche Stand-Ups, Sprints, Brainstorming-Sessions und Workshops in ihren Alltag integriert. So wollen sie eine möglichst große Nähe zum Kunden erreichen, um Lösungen zu entwickeln, die genau ins Schwarze treffen.



Die neuen Teams funktionieren wie ein Familienverband. Ihr Hauptmerkmal ist ihre extrem gute und effiziente Form der Zusammenarbeit. Sie arbeiten in kurzen Zyklen, wobei sich ihre Aufgaben überschneiden. Dabei hinterlassen sie überall Nachrichten und Post-It-Zettel.

„Teams brauchen Flexibilität, um wechselnde Tätigkeiten im Arbeitsalltag durchzuführen. Besonders Teams, die den Grundsätzen von Agile und Design Thinking folgen, müssen in der Lage sein, auf viele verschiedene Arten zu arbeiten. Aufgrund des Wandels in der Arbeitsweise der Teams war es notwendig, einen neuen Blickwinkel einzunehmen, um eine passende Lösung zu finden.“

Bill Bennie
Design Director, Steelcase

Es geht um Kontrolle

Sobald ein Team angefangen hat, auf diese fundamental andere Art zu arbeiten, wird schnell deutlich, dass die typische Büroumgebung für lineare Prozesse entwickelt wurde und jetzt einfach nicht mehr funktioniert.

„Teams brauchen Flexibilität, um wechselnde Tätigkeiten im Arbeitsalltag durchzuführen. Besonders Teams, die den Grundsätzen von Agile und Design Thinking folgen, müssen in der Lage sein, auf viele verschiedene Arten zu arbeiten. Aufgrund des Wandels in der Arbeitsweise der Teams war es notwendig, einen neuen Blickwinkel einzunehmen, um eine passende Lösung zu finden“, sagt Bill Bennie, Steelcase Design Director.

Bennie war Mitglied des interdisziplinären Teams von Steelcase Designern, Wissenschaftlern, Ingenieuren und Projektmanagern, die 2017 damit begannen, Kreativ- und Technik-Teams in den USA, Europa und dem Nahen Osten zu untersuchen. Sie sprachen dort mit Angestellten, die frustriert und demotiviert waren, weil sie an den räumlichen Gegebenheiten und an Technologie scheiterten, die sie nicht ausreichend unterstützten. Sie lernten am meisten von eigensinnigen Mitarbeitern, die sich mit dem Status Quo nicht zufrieden gaben und anfangen, den Raum auf eigene Faust zu verändern.

Neben den Forschungsergebnissen zur Teamarbeit waren es ebendiese Anpassungen, die im Alleingang vorgenommen wurden, die die Designer zu Lösungen inspirierten, die sich radikal von allem bisher dagewesenen unterschieden.

Ihre Idee: Die Gestaltung eines miteinander in Beziehung stehenden Systems, das sich sowohl für die Aufgaben

großer Teams als auch einzelner Teammitglieder eignet. „Anstatt uns auf eine einzige Lösung zu konzentrieren, haben wir schließlich viele verschiedene entwickelt, die alle zusammenpassen und beweglich sind, damit die Mitarbeiter ihren Bereich in kürzester Zeit umgestalten können. Die einzelnen Produkte funktionieren auch alleine. Aber hier gilt das Gleiche wie beim Team - gemeinsam funktionieren sie besser“, sagt Bennie.

Ganz im Sinne von Agile, baten sie Steelcase IT-Teams, das neue Konzept in einem Muster-Raum zu testen. Diese arbeiteten dort zusammen und gaben zügig in regelmäßigen Schleifen Feedback, das eine kontinuierliche Verbesserung der Ausgangsmodele ermöglichte.

Das Resultat ist die Steelcase Flex Collection. Der Name passt, denn genau darum geht es - Flexibilität. Verschiebbare Tische, höhenverstellbare Arbeitsplätze, Wagen, Screens und Accessoires, die alle jederzeit bei Bedarf angepasst werden können, um einen Arbeitsbereich zu gestalten, der sowohl das Team als auch den Einzelnen dabei unterstützt, die besten Arbeitsergebnisse zu erzielen. Die Kollektion hilft dabei, nahtlos zwischen verschiedenen Aufgaben zu wechseln - vom Brainstorming zum Workshop oder vom täglichen Stand-Up zum Sprint Review.

Ob auf Rollen oder Gleitern - Steelcase Flex ist besonders mobil und ermöglicht Teams, Entscheidungen über ihre Räume selbst zu treffen. Bei der Entwicklung besonderer Details, wie dem Board Wagen, der bis zu acht Whiteboards befördern kann und den Aufhängern am Tisch zum Befestigen von Rucksäcken und anderen Accessoires, wurden neben den Belangen des Teams immer auch die Wünsche des Einzelnen berücksichtigt.

Radikaler Wandel im Büro

Steelcase Flex ist entstanden, weil wir beobachtet haben, dass Teams häufig in Räumen arbeiten mussten, die nicht auf Teamarbeit ausgerichtet waren. Sie waren dermaßen unzufrieden mit der starren Umgebung, dass sie sie radikal angepasst haben.

Fünf Arten, wie eigensinnige Teams ihre Räume radikal geändert haben:

Selbst ist das Team
Die Teams fingen an, Sachen umzustellen oder umzufunktionieren, um einen Bereich zu kreieren, der ihre verschiedenen Arbeitsaktivitäten unterstützte. Ein Team hängte eine Tür aus und machte daraus einen Gruppentisch. Dieser ‚Heimwerker‘-Ansatz hatte den Nachteil, dass die für die Stromversorgung notwendigen Kabel in dem behelfsmäßigen Szenario ein Spinnennetz formten und es immer schwieriger wurde, sich im Raum zu bewegen.



Das Territorium sichern
Teams fingen an, Barrikaden zu errichten, um ihr Territorium abzustocken und Ablenkungen fernzuhalten. Sie nutzten alles, was ihnen in die Finger fiel, zur Abgrenzung ihres Bereichs - Schautafeln, Papierkörbe usw.



Ideen festhalten
In einem verzweifelten Versuch, Informationen und Ideen zu teilen, fingen die Teams an, jede freie Fläche - Whiteboards, Wände und sogar die Decke - mit Post-Its zu bekleben.

Sich häuslich einrichten
Die Teammitglieder ließen sich allerhand einfallen, um ihren Räumen eine persönliche Note zu geben und ihre Privatsphäre zu verteidigen. Sie benutzten beliebige Gegenstände wie Pizzakartons oder Topfpflanzen, um die visuelle Ablenkung zu minimieren und nach außen zu demonstrieren, dass sie allein gelassen werden wollten.



Arbeit überall präsentieren
Die Mitarbeiter hielten ihre Laptops hoch, um Ideen mit Teammitgliedern in benachbarten Arbeitsbereichen zu teilen und verwendeten Selfie-Sticks, um externe Teamkollegen miteinzubeziehen. Da es nicht möglich war, große Schautafeln überall mitzuschleppen und kein Zugang zu großflächiger Technologie bestand, konnten sich die Mitarbeiter nicht sinnvoll mit den Inhalten beschäftigen und verloren schließlich die Motivation.

„Häufig werden Mitarbeiter heutzutage einfach in einen gemeinsamen Bereich gesetzt mit dem Auftrag: ‚Arbeitet zusammen‘. Und dann ist man überrascht, wenn es nicht klappt und die Leute frustriert sind. Teams haben nicht die Möglichkeit, so über den Raum zu verfügen, dass sie unbeschwert von einer Aufgabe zur nächsten übergehen können. Es ist ihnen nicht möglich, ihre Arbeitsumgebung nach Bedarf umzugestalten, wenn sich das Team neu zusammensetzt oder sich Bedürfnisse oder Prioritäten ändern.“

Vanja Misic
User Experience Lead,
Steelcase Workspace Futures

Einfach

Robust

Beweglich

Wir präsentieren: Steelcase Flex Collection

Die Steelcase Flex Collection unterstützt Teams, ihre Räume an ihre jeweilige Arbeit anzupassen. Finden Sie heraus, wie Teams, die mit Design Thinking und Agile arbeiten, ihre Arbeitsumgebung schnell und mühelos umgestalten.



Creative Studio

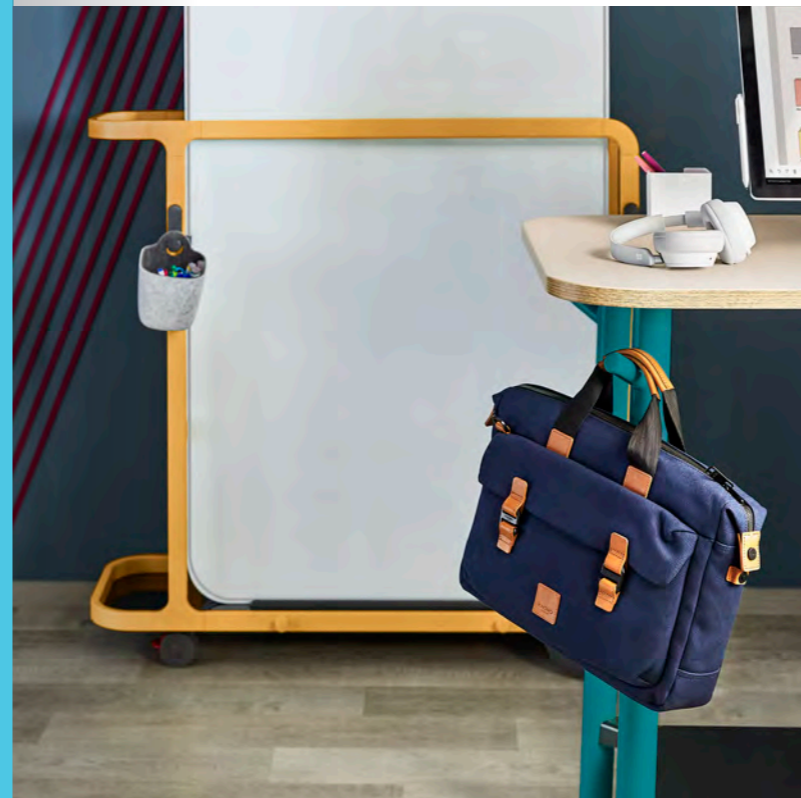
Teams, die Design Thinking-Methoden anwenden, vertiefen sich völlig in eine Fragestellung, um Empathie und Verständnis für den Kunden zu entwickeln. Sie umgeben sich mit ihren Informationen und suchen nach Mustern, die auf neue Bedürfnisse hinweisen. Sie arbeiten gemeinsam daran, die Ideen der anderen weiterzuentwickeln, trennen sich und analysieren diese dann alleine, um im Anschluss ihre neuen Einsichten im Team besprechen zu können. Die Steelcase Flex Collection unterstützt sie beim Übergang von Einzelarbeit zur Arbeit im Team.



Diese Design Team-Mitarbeiterin präsentiert ihre Ideen für das nächste Magazin auf anschauliche Weise ihrem Vorgesetzten. Mit dem Steelcase Flex Board Wagen kann man die Boards der Kollektion überall hinbringen und an der Wandschiene oder am Pult befestigen.



Die Ideenfindung kommt schneller voran, wenn ein Raum die aktive Teilnahme an produktiven Brainstorming-Sessions erleichtert. Schmale Tische (Mitte) eignen sich besonders für die Arbeit im Stehen. Am Team Wagen (rechts) lassen sich Whiteboards oder Screens befestigen. Darunter ist Platz für Körbe mit Team-Material wie Haftnotizen, Whiteboard-Markern oder Büroklammern.



Die Steelcase Flex Collection ist besonders beweglich und ermöglicht Teams, ihre eigenen Entscheidungen über ihre Räume zu treffen.

Creative Studio

Bewegliche freistehende Screens schaffen Abstand zum Team, sodass sich einzelne Mitarbeiter konzentriert ihren eigenen Aufgaben widmen können.



Dieses Team schiebt vier Tische in Stehhöhe zusammen, um eine große Arbeitsfläche für einen Design Thinking-Workshop zu bilden. Umgeben von ihren Ideen vertiefen sie sich in kürzester Zeit völlig in ihre Aufgabe und arbeiten im Flow.



Agile Studio

Agile Teams verwenden spezielle Zeremonien, um ihre Fortschritte zu feiern und die Bedürfnisse der Kunden weiterhin im Blick zu behalten. Agile Arbeitsweisen bauen bei der Problemlösung stark auf die Arbeitsergebnisse der Einzelnen, die sich dann im Teamkontext wieder zusammenfügen. Dies ist unabdingbar, um ein Projekt voranzubringen. Mit der Steelcase Flex Collection kann von der Arbeit im Team zur Arbeit zu zweit und letztlich zur Einzelarbeit übergegangen werden, ohne dass der Arbeitsfluss unterbrochen werden muss.



Das Team kombiniert zwei Tische in Stehhöhe für ein Sprint Review, um zu besprechen, wie das Kundenprojekt sich entwickelt. Die akustische Begrenzung ist mit einem Whiteboard versehen, um Informationen darzustellen und alle Teammitglieder auf den neuesten Stand zu bringen.



Agile Studio

Steelcase Flex erleichtert den Wechsel zwischen unterschiedlichen Aufgaben.

Dieses Agile Team versammelt sich am schmalen Steelcase Flex Tisch zum täglichen Stand-Up, einer kurzen, ziel-führenden Besprechung, die 15 Minuten dauert. Die Whiteboards der Kollektion können sowohl horizontal als auch vertikal an der akustischen Begrenzung befestigt werden.



Höhenverstellbare Tische auf Rollen erlauben Teammitgliedern, ihre Tische fürs Pair Programming (Softwareentwicklung im Zweierteam) zusammenzuschieben. Wenn sie sich wieder ihren individuellen Aufgaben widmen möchten, schieben sie die Tische einfach an einen Platz ihrer Wahl. Die integrierte Stromversorgung bietet über nur ein Kabel bis zu sieben Steckanschlüsse. Dies reduziert die Menge an Kabelsträngen, die sonst überall im Weg liegen. Screens können je nach Bedarf als Sichtschutzblende oder zur Schaffung einer privaten Enklave genutzt werden.



„Die einzelnen Produkte funktionieren auch alleine. Aber hier gilt das Gleiche wie beim Team - gemeinsam funktionieren sie besser.“

Bill Bennie
Design Director, Steelcase

Höhenverstellbarer Tisch
Der höhenverstellbare Tisch vereint Mobilität und Funktion. Erhältlich mit Rollen, integrierter Stromversorgung mit nur einem Kabel und bis zu sieben Steckanschlüssen und einem vom Nutzer individuell anpassbaren, gebogenen Screen, der als Sichtschutzblende oder zur Schaffung eines privaten Bereichs oberhalb der Tischplatte verwendet werden kann.



Akustische Begrenzung
Mithilfe von akustischen Begrenzungen können Räume flexibel für mehr akustische Privatsphäre aufgeteilt werden. Befestigen Sie Whiteboards und Screens zur Darstellung von Informationen daran.



Screens
Die leichten, freistehenden Screens sind in drei Größen erhältlich, können mühelos befestigt werden und bieten unendliche Möglichkeiten, private Bereiche zu schaffen, Räume zu teilen und Informationen sichtbar zu machen.



Screens
Die geschwungenen Screens können vom Nutzer nach Bedarf als Sichtschutz oder zur Schaffung eines privaten Bereichs verwendet werden.

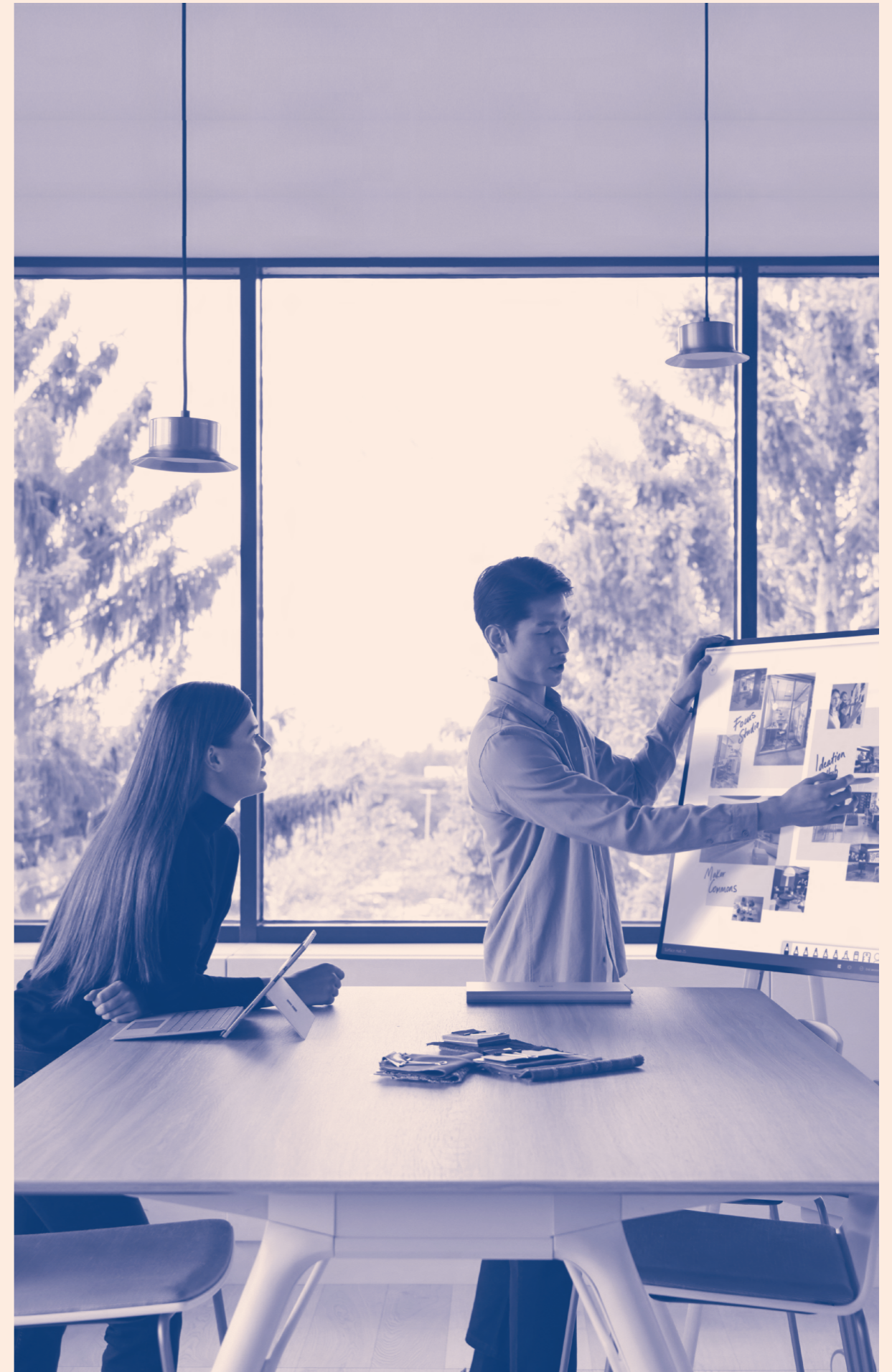


Wagen
Das Angebot an Wagen schafft Stauraum und unterstützt die Individualisierung. Am Wagen können Informationen dargestellt werden. Gleichzeitig dient er bei Bedarf als Raumteiler. Bei der Entwicklung der Board und Team Wagen stand die Mobilität im Vordergrund. Alles, was das Team benötigt, bleibt hier sichtbar und zugänglich.



Das Geheimnis guter Zusammen- arbeit

Wie der Körper das Gehirn aktiviert
und bessere Ideen erschafft





Wenn man Leute fragt, wo sie ihre besten Einfälle haben, antworten sie meist „Beim Laufen“, „Beim Spazieren in der Natur“ oder auch immer wieder „Unter der Dusche“. Aber wann hört man schon: „Am Konferenztisch während der Besprechung?“ Eher selten. Unternehmen sind aber auf neue Ideen angewiesen. Gerade heute müssen sie sich anstrengen, um weiterhin Erfolg zu haben und zu wachsen. Ironischerweise stellen sie ihren Teams zur Zusammenarbeit genau solche Räume zur Verfügung, bei denen die Wahrscheinlichkeit besonders hoch ist, dass die Teammitglieder gedanklich abschalten und sich nicht mehr einbringen, anstatt Neues und Revolutionäres zu erschaffen.

Wir alle kennen solche Besprechungen. Man betritt den Konferenzraum, sitzt in Reih und Glied an einer Seite vom Tisch (von der aus man nicht mal alle anderen sehen kann) und der Chef steuert das Gespräch. Aufstehen geht nicht, weil es merkwürdig erscheinen würde, wenn man nicht gerade selbst etwas vorträgt, also bleibt man in seinem bequemen Stuhl sitzen. Nach kurzer Zeit fangen die Anwesenden an, ihre Emails zu lesen und innerlich abzuschalten.

Bewegung, verschiedene Körperhaltungen und Gesten haben Einfluss darauf, wie wir denken und fühlen. Sian Beilock, Kognitionswissenschaftlerin und Präsidentin des Barnard College, sagt: „Der menschliche Körper führt nicht bloß die Befehle des Gehirns aus, er spielt eine zentrale Rolle dabei, wie wir denken und Entscheidungen treffen.“ In ihrem Buch „How The Body Knows Its Mind“ legt Beilock dar, wie der Körper unser Gehirn „hackt“ und auf welche Weise Bewegung unsere Gedanken und Entscheidungen positiv beeinflusst. Wieso wird die Arbeitsumgebung dann dennoch so gestaltet, dass sie passive Körperhaltungen und Verhaltensweisen begünstigt?

Sie geben sich alle Mühe, interessiert zu wirken, haben aber Schwierigkeiten, bei der Sache zu bleiben. Das ist nicht Ihre Schuld - der Arbeitsplatz bewirkt oft, dass die Verbindung zwischen Körper und Geist unterbrochen wird.



Anlehnplätze ermöglichen,

das man kognitiv zusammenfindet.



Warum gibt es z.B. kaum Teambereiche mit Anlehnplätzen? Egal, ob auf einem Hocker, Geländer oder einer Stuhllehne - Menschen, die halb sitzen und halb stehen, erarbeiten gemeinsam viel mehr Ideen als diejenigen, die sitzen. Wenn man es sich im Stuhl gemütlich macht, verharrt man bei seinen eigenen Ideen und reagiert negativ auf die Einfälle der anderen. Der Zusammenhang zwischen dem, was der Körper macht und dem, was im Gehirn passiert, ist also deutlich. Deshalb sollten überall dort, wo Ideen entstehen sollen, Anlehnplätze vorhanden sein, damit man aufstehen und sich bewegen kann, aufgeschlossen für Neues bleibt und aktiv interagiert.

„Anlehnplätze ermöglichen, dass man kognitiv und emotional zusammenkommt und dabei weder zu stark an eine Körper- oder Geisteshaltung noch an bestimmte Ideen gebunden ist“, erklärt Frank Graziano, Forscher bei Steelcase WorkSpace Futures, der sich seit Jahrzehnten mit dem Einfluss von Arbeitsräumen beschäftigt. Aber obwohl die Fakten bekannt sind, schöpfen die meisten Unternehmen das Potenzial ihrer Räumlichkeiten nicht aus, um ihren Angestellten das zu bieten, was diese brauchen und wollen, damit sie ihre Arbeit bestmöglich erledigen können.

Kommunikation ist nicht gleich Zusammenarbeit

„Eines der größten Missverständnisse ist, dass Kommunikation automatisch auch Zusammenarbeit bedeutet“, erläutert Donna Flynn, Steelcase Vice President of WorkSpace Futures. „Besprechungen sind oft nicht sonderlich produktiv, da der Großteil der Zeit damit verbracht wird, über ein Problem zu diskutieren, anstatt aktiv an dessen Lösung zu arbeiten.“

Teamwork ist heute die Norm. Im Rahmen einer neuen Steelcase-Studie haben 3.000 Angestellte in Nordamerika, Europa und Asien bestätigt, dass sie mehr Zeit im Team verbringen als alleine zu arbeiten. Der überwiegende Anteil der Studienteilnehmer (97 %) sagt, dass Teamarbeit für ihre Arbeit wichtig ist und 90 Prozent sind überzeugt, dass dabei bessere Ideen entstehen.

Klassische Besprechungen dienen der Weitergabe von Informationen (informative Zusammenarbeit) oder werden für Feedback-Sessions, Arbeitsüberblicke und Executive

Reviews genutzt (evaluative Zusammenarbeit). Das sind beides wichtige Formen der Zusammenarbeit. Die anspruchsvollste Form ist jedoch die generative Zusammenarbeit - sie bringt neue Ideen hervor, treibt Innovation an und findet selten im Rahmen einer klassischen Besprechung statt. Besonders gute und kreative Zusammenarbeit ist aktiv und dynamisch, nicht passiv und statisch. „Körper und Geist brauchen Bewegung für kreative Prozesse“, betont Flynn.

Es ist nicht Ihre Schuld

Unternehmen betonen die Wichtigkeit von Teamarbeit als Motor für Innovation. Gleichzeitig machen sie es ihren Mitarbeitern sehr schwer, diesem Anspruch gerecht zu werden. Die meisten (70 %) können nach wie vor nur auf traditionelle Konferenzräume zur Teamarbeit zurückgreifen, von denen allgemein bekannt ist, dass sie die Kreativität im Keim ersticken. Es handelt sich meist um geschlossene Räume (75 %), in denen der Großteil der Zusammenkünfte nicht spontan, sondern geplant stattfindet. Meist steht auch keine großflächige technische Ausrüstung zur Darstellung von Informationen und Ideen zur Verfügung. Zu erwarten, dass man in einer solchen Umgebung erfolgreich zusammenarbeitet, ist unrealistisch.

„Unternehmen sind gefordert - sie müssen bessere Räume entwerfen, die ihre Angestellten dabei unterstützen, aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen“, so Flynn. „Momentan wird die gemeinsame Zeit selten effektiv genutzt. Wenn wir Zusammenarbeit neu definieren und dafür sorgen, dass sie dank geeigneter Hilfsmittel, Räume und Arbeitsweisen wirklich effektiv stattfinden kann, profitieren alle davon - der Einzelne, das Team und das Unternehmen.“





Bessere Ideen schaffen: Aktiv werden

Eine neue Steelcase-Studie mit mehr als 3.000 Teilnehmern aus Nordamerika, Europa und Asien zeigt, dass sich Angestellte eine bessere Zusammenarbeit wünschen.

Wieso ist Bewegung sinnvoll?

Die Neurobiologie hat aufgedeckt, dass körperliche Aktivität, Kreativität und Lernen eng miteinander verknüpft sind. Sie sind außerdem von grundlegender Bedeutung für Innovationsprozesse.



Gezielte Bewegung wirkt sich positiv auf kognitive Verarbeitungsprozesse und auf die Lern- und Merkfähigkeit aus.



Gehen erhöht die kreative Inspiration um 60%.



Haltung hat direkte Auswirkungen aufs Verhalten. Aktive Körperhaltungen erzeugen bessere Ideen - und mehr davon.



Sitzen führt bereits nach 30 Minuten zu verlangsamer Gehirnaktivität.



Stehen hebt die Stimmung und verbessert die Gedächtnisleistung; gleichzeitig wird das Gehirn stimuliert, neue Nervenbahnen zu bilden.

Aktive Zusammenarbeit

72% der Mitarbeiter möchten sich bei der Zusammenarbeit bewegen können
53% haben die Möglichkeit dazu

54% der Mitarbeiter möchten ihre Einrichtung umgestalten können
38% haben die Möglichkeit dazu

Die Diskrepanz zwischen dem Wunsch, sich bei der Zusammenarbeit mehr zu bewegen und der Möglichkeit, dies im Arbeitsalltag auch zu tun, ist hoch.

Aktive Zusammenarbeit führt dazu, dass sich die Angestellten körperlich, geistig und emotional mehr bei der Ideenentwicklung einbringen.



Zusammenarbeit in der heutigen Zeit

Wie wichtig ist Zusammenarbeit für Ihre Arbeit?

97% sagen, sie ist sehr wichtig oder ziemlich wichtig

Warum ist Zusammenarbeit so wichtig?

90% sagen, sie bringt bessere/neue Ideen hervor

89% geben an, dass sich die Genauigkeit bei der Arbeit erhöht

86% profitieren so von verschiedenen Sichtweisen



Angestellte arbeiten häufiger mit anderen als alleine

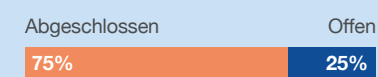
54% Zusammenarbeit

46% Einzelarbeit



Wo und wie findet Zusammenarbeit statt

Die meisten Angestellten arbeiten in traditionellen, geschlossenen Räumen, die nicht dazu anmieren, dass man sich einbringen will.



Hindernisse

73% können nicht mit den richtigen Leuten in Verbindung treten



70% können nicht in Echtzeit auf benötigte Informationen zugreifen



66% verfügen nicht über passende Technologie zur Darstellung ihrer Arbeit



68% haben wegen vieler Ablenkungen mit der Konzentration zu kämpfen



Die Fähigkeit, Probleme zu lösen, wird davon beeinflusst, wie man sich bewegt.

Angestellte arbeiten den größten Teil ihrer Zeit mit anderen zusammen, haben gleichzeitig aber weniger Zugriff auf Technologie, um ihre Arbeit visuell darzustellen, als Ihre Vorgesetzten.

Zeit, in der Zusammenarbeit stattfindet

Chefetage 23%

Angestellte 28%

Zugang zu interaktiver digitaler Technologie

Chefetage 63%

Angestellte 33%

Wieso ist Bewegung sinnvoll?

Die Neurobiologie hat aufgedeckt, dass körperliche Aktivität, Kreativität und Lernen eng miteinander verknüpft sind. Sie sind außerdem von grundlegender Bedeutung für Innovationsprozesse.

Gezielte Bewegung wirkt sich positiv auf kognitive Verarbeitungsprozesse und auf die Lern- und Merkfähigkeit aus.

Gehen erhöht die kreative Inspiration um 60%.

Haltung hat direkte Auswirkungen aufs Verhalten. Aktive Körperhaltungen erzeugen bessere Ideen - und mehr davon.

Sitzen führt bereits nach 30 Minuten zu verlangsamer Gehirnaktivität.

Stehen hebt die Stimmung und verbessert die Gedächtnisleistung; gleichzeitig wird das Gehirn stimuliert, neue Nervenbahnen zu bilden.

Aktive Zusammenarbeit

72% der Mitarbeiter möchten sich bei der Zusammenarbeit bewegen können
53% haben die Möglichkeit dazu

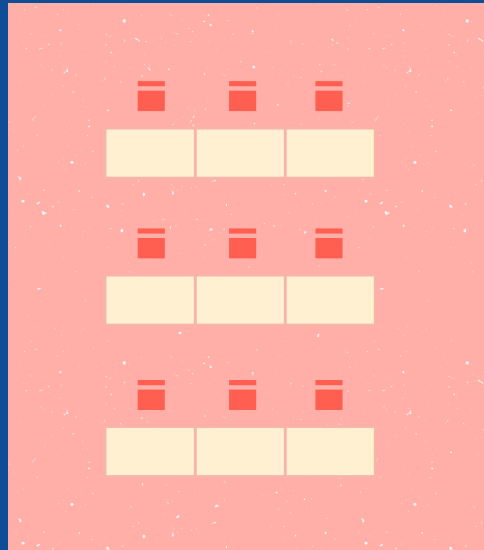
54% der Mitarbeiter möchten ihre Einrichtung umgestalten können
38% haben die Möglichkeit dazu

Die Diskrepanz zwischen dem Wunsch, sich bei der Zusammenarbeit mehr zu bewegen und der Möglichkeit, dies im Arbeitsalltag auch zu tun, ist hoch.

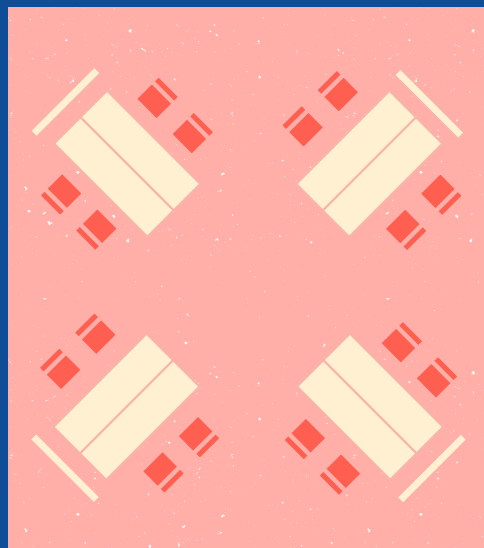
Aktive Zusammenarbeit führt dazu, dass sich die Angestellten körperlich, geistig und emotional mehr bei der Ideenentwicklung einbringen.



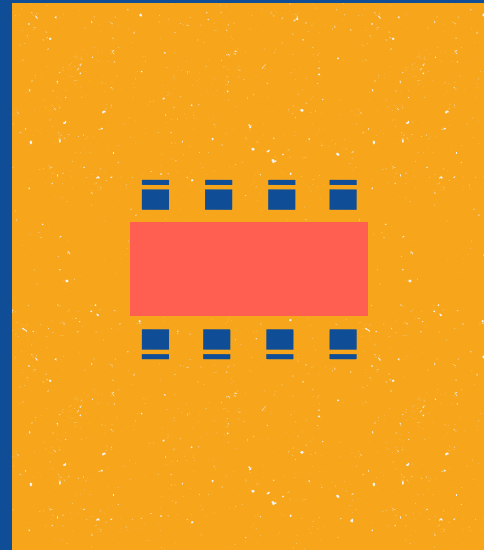
Traditionelle Klassenzimmer sind sehr starr aufgebaut und zwingen die Lernenden dazu, zu sitzen und passiv zuzuhören.



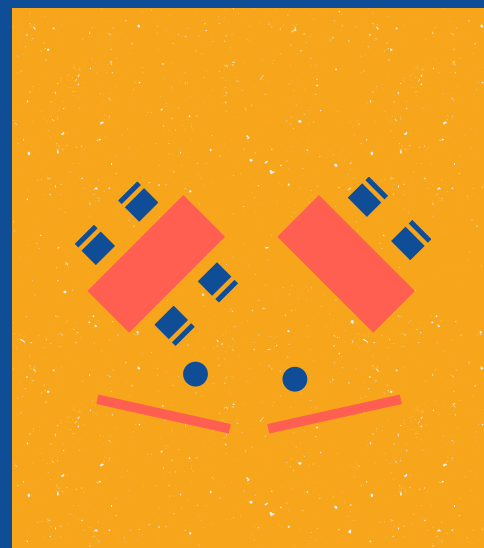
Klassenzimmer, die auf aktive Zusammenarbeit ausgerichtet sind, fördern die Interaktion zwischen Lernenden und Lehrenden. Die Lernenden bringen sich mehr ein und die Lernerfolge steigen.



Der Aufbau eines klassischen Besprechungsraums führt dazu, dass die Mitarbeiter abschalten und sich nicht mehr einbringen.



Konfigurationen für die aktive Zusammenarbeit führen zu mehr Bewegung und Engagement sowie gleichberechtigter Teilhabe.



Von aktivem Lernen zu aktiver Zusammenarbeit

In Organisationen, die große Mengen an innovativen Ergebnissen erzielen, genießt das Lernen ein hohes Ansehen. Ihre Teams werden bestärkt, neue Ideen auszuprobieren, verschiedene Konzepte zu testen, herauszufinden, was funktioniert und was nicht und das so oft wie möglich. Wenn Lernen für Innovation eine so große Rolle spielt, macht es Sinn, sich mit den neuesten Entwicklungen im Bereich von Unterrichtsumgebungen zu beschäftigen und zu prüfen, ob sich etwas davon auf Arbeitsumgebungen übertragen lässt.

Die Lehrmethode des aktiven Lernens vertritt die Auffassung, dass traditionelle Klassenzimmer, in denen die Schüler in Reihen sitzen und nach vorne blicken und in denen es wenig Variationsmöglichkeiten gibt, um unterschiedlichen Aktivitäten nachzugehen, nicht für die Art des Lernens geeignet sind, die Schüler und Studierende im 21. Jahrhundert benötigen. Steelcase Education hat untersucht, wie man Lernumgebungen entwirft, die sich für unterschiedliche Lernverfahren eignen und die Lernende dabei unterstützen, sich aktiver einzubringen. Aktive Lernumgebungen können sowohl vom Lehrenden als auch von den Lernenden problemlos umgestaltet werden, um sowohl das Lernen in Kleingruppen als auch Diskussionen in großen Gruppen und Einzelarbeit zu ermöglichen. Im Gegensatz zu herkömmlichen Klassenzimmern kann man sich frei im Raum bewegen und mit dem Lehrenden und anderen Lernenden interagieren. Viele Lehrer haben noch Vorbehalte gegenüber den neuen Prozessen. Die Lernergebnisse verbessern sich jedoch merklich.

Inzwischen liegen immer mehr Nachweise vor, die die Theorie über eine Verbindung von Körper und Geist stützen, weshalb Lehrmethoden wie Embodied Learning vielerorts schon im Klassenalltag integriert sind. Sie verdrängen traditionelle Lehrformen wie den Frontalunterricht, bei dem die Schüler zuhören und Informationen nur passiv weitergegeben werden. In einer Untersuchung zu Embodied Learning nutzten Schüler der Mittelstufe eine interaktive Simulation, die körperlichen

Einsatz erforderte, um sich mit dem Thema Erdanziehung und Planetenbewegungen auseinanderzusetzen. Eine Vergleichsgruppe nutzte die Desktopversion der gleichen Simulation, um sich mit dem Stoff vertraut zu machen. Die Ergebnisse sprechen für sich: sich körperlich mit Konzepten und Ideen zu befassen, führt zu merklich besseren Lernergebnissen, größerem Engagement und mehr Spaß daran, sich mit einem Thema zu beschäftigen.

Die Forschungsergebnisse zum aktiven Lernen führten zur Entwicklung des Konzepts aktiver Zusammenarbeit. Aktive Zusammenarbeit hat das Potential, die Arbeit in demselben Maße zu verändern, wie das aktive Lernen es im Bildungsbereich getan hat. Es geht darum, die Mitarbeiter darin zu bestärken, passive Verhaltensweisen zu überwinden und sich körperlich und emotional mehr in den kreativen Prozess einzubringen. Zum Beispiel fördern Verhaltensweisen wie einfaches Seite an Seite Stehen gemeinsame Denkprozesse. Die Darstellung von Ideen auf Whiteboards oder großen Bildschirmen führt dazu, dass alle Teammitglieder die Einfälle gemeinsam weiter ausbauen. Und wenn sichergestellt ist, dass alle gleichberechtigt zu Wort kommen, kommt die ganze Vielfalt an verschiedenen Denkweisen zum Vorschein, was zu besseren Gesamtergebnissen führt.

Die genannten Verhaltensweisen können am Arbeitsplatz gefördert werden über Raumdesign, das Folgendes unterstützt:

- aktive Haltungen wie Anlehnen, Stehen und Gehen;
- aktive Nutzung analoger und digitaler Tools zur Zusammenarbeit, um sich physisch mit den Inhalten auseinanderzusetzen;
- gleichberechtigte Mitwirkung aller Teammitglieder durch Aufbrechen hierarchischer Strukturen und Einbindung persönlich nicht anwesender Kollegen mithilfe geeigneter Technologie.

Gehen fördert die

Wieso ist Bewegung sinnvoll?

Haltungswechsel und weniger Sitzen machen es möglich, sich physisch, mental und emotional besser bei der Problemlösung einbringen zu können. Stehen oder entspanntes Lehnen signalisiert aktives Engagement und Teilnahme. Wenn der Teambereich viele unterschiedliche Körperhaltungen unterstützt, kann sich jeder Einzelne auf die Teamdynamik einlassen - bei der Ideensuche, Reflektion und dem Abbau von Spannungen, in Feedbackrunden und beim Energietanken.

Bewegung ist für generative Zusammenarbeit wichtig, weil wir „den Wert von Ideen davon abhängig machen, ob sie in unserer Nähe entstehen und geäußert werden. Dies beeinflusst unsere Fähigkeit, die Ideen weiter auszubauen und gemeinsam Neues zu entwickeln“, erklärt Graziano. Bewegung erlaubt einem, sich in unmittelbare Nähe zu seinen Teammitgliedern und Whiteboards und anderen technischen Hilfsmitteln, die zur Sammlung und Bündelung von Ideen beitragen, zu begeben. Laut Beilock steigert sogar das Auf- und Abgehen im Raum die Kreativität. „Es führt dazu, dass man schneller den Blickwinkel wechseln und sich bei der Entwicklung von Ideen besser einbringen kann“, bestätigt auch Graziano.

„Wenn man eine möglichst wandelbare Umgebung erschafft, entsteht auch eine offenere Geisteshaltung“, ergänzt Graziano. „Informationen sehen und mit ihnen

interagieren zu können, ist die beste Basis für kreative Neuschöpfungen. Möbel sollen dabei nicht einschränken; Ideen sollten frei präsentiert werden können. Das ist eine ganz neue Erfahrung.“

Unter Zusammenarbeit verstehen viele, auf einen Nenner zu kommen. Gleichzeitig verwenden wir zur Beschreibung unserer Denkprozesse oft handlungsbezogene Metaphern - Ideen sammeln, den roten Faden finden, ein Konzept zerpfücken, das Für und Wider abwägen usw. Diese Gewohnheit hat einige Forscher, darunter den Schweizer Kinderpsychologen Jean Piaget (1896-1980), zu der Überzeugung gebracht, dass Denken im Grunde internalisiertes Handeln darstellt. Er ist überzeugt, dass Kinder durch Handeln lernen.

Die Neurowissenschaften finden immer mehr über die Funktionsweise des Gehirns heraus und es wird immer deutlicher, dass Körper und Hirn in Abhängigkeit voneinander funktionieren. Dr. John J. Ratey, stellvertretender Professor für Psychiatrie an der Harvard Medical School, und Beilock gehören zu der stetig wachsenden Gruppe von Experten, die wissenschaftliche Nachweise dafür erbracht haben, dass Bewegung uns beim Denken hilft und dazu beiträgt, dass wir uns besser fühlen. Sogar bloßes Aufstehen oder kleine Bewegungen erhöhen den Blutfluss, wodurch mehr Sauerstoff ins Gehirn gelangt, was die



kreative Entfaltung

Ausschüttung von Chemikalien wie Endorphinen und Dopamin auslöst. Sie hellen die Stimmung auf, verbessern die Merkfähigkeit und führen dazu, dass das Gehirn neue Nervenbahnen bildet, anstatt bestehende zu nutzen. Dies spielt für kreative Prozesse eine entscheidende Rolle. Man kann daraus folgern, dass Bewegung sich unmittelbar darauf auswirkt, wie schnell gute Ergebnisse entstehen.

Der Zusammenhang zwischen Bewegung und Problemlösung wurde erstmals vor zehn Jahren von der Universität von Illinois bestätigt. Ihre Untersuchungen zeigten, dass eine bestimmte Art, die Arme zu schwingen, dazu beitrug, dass Studienteilnehmer die ihnen gestellten Aufgaben schneller lösen konnten als die Kontrollgruppe. Dies demonstriert, dass das Gehirn Signale des Körpers dazu nutzt, komplexe Probleme zu verstehen und zu lösen. Der Studienleiter Alejandro Lleras sagt, dass „Bewegung das Denken beeinflusst und den Menschen darüber hinaus indirekt zu Einsichten führt, indem sie sein Handeln lenkt.“ Eine weitere Studie der Universität von Illinois zeigt, dass Bewegung nicht nur das Lernen und die Merkfähigkeit verbessert, sondern die Wahrnehmung von Informationen beeinflusst.

Die Stanford University hat in drei Studien untersucht, welchen Einfluss Gehen auf die kreative Ideenfindung hat. Die große Mehrheit der Teilnehmer war deutlich kreativer, wenn sie sich bewegte. Der kreative Output erhöhte sich dabei um durchschnittlich 60 Prozent. Einige Forscher gehen davon aus, dass auch das Gestikulieren die Lernfähigkeit beeinflusst und die Fähigkeit, die Perspektive zu wechseln, da die Gedanken sich über den Körper ausdrücken können. Graziano erläutert: „Gesten helfen Inhalte über verschiedene Wege darzustellen. Neue Konzepte und eine gemeinsame Sichtweise entstehen.“

Im Gegensatz dazu verlangsamt das Sitzen die Hirnaktivität. Nach 30 Minuten Sitzen ist unser Denken vernebelt und wir sind leichter ablenkbar. Das sind schlechte Nachrichten - besonders für die mentale Schwerstarbeit des kreativen Teamwork, das stark vom Einsatz der Großhirnrinde abhängt, die für kritisches Denken und Problemlösung zuständig ist. Da die Großhirnrinde ein regelrechter Energiefresser ist, brauchen wir Bewegung, um unser Gehirn auf Trab zu halten und unser kreatives Denken beizubehalten. John Medina, Autor von „Brain Rules“ nennt körperliche Aktivität



Bei sehr guter Zusammenarbeit kann jeder gleichberechtigt mitwirken und aktiv zu Ideen beitragen.

auch ‚Antrieb fürs Gehirn‘ - sie verhilft uns zu mehr Energie, Engagement und Fokus.

Die Stanford d.school, die sich mit Innovation und Kreativität beschäftigt, hat geprüft, welche Auswirkungen der Einsatz des Körpers auf die generative Zusammenarbeit hat. Die in dem Buch „Make Space“ von Scott Doorley und Scott Witthoft beschriebene Studie zeigt, wie die Studienteilnehmer in vier völlig unterschiedlichen Räumen zusammenarbeiteten. In einem Raum mussten sie auf Stühlen mit gerader Rückenlehne an einem Tisch sitzen. Im nächsten Raum stand den Teilnehmern ein typisches Lounge-Setting mit weichen Sofas zur Verfügung. Ein weiterer Raum verfügte neben ein paar Anlehnplätzen über keine weiteren Möbel. Beim vierten Raum, „Sandkasten“ genannt, handelte es sich um eine abgesenkte, innen gepolsterte Box, in



Lehnen oder Stehen signalisiert Teilhabe und aktives Engagement.

der die Teilnehmer sehr nah beieinander und ziemlich niedrig sitzen mussten.

Die Wissenschaftler stellten überrascht fest, dass der Komfort, die körperliche Nähe und das ungezwungene Ambiente im „Sandkasten“ die Teilnehmer davon abhielten, aufzustehen, um ihre Gedanken zu teilen und die Intimität als gezwungen und unangenehm empfunden wurde. Die Teilnehmer in der Lounge-Landschaft hatten es sich nicht nur auf den Sofas gemütlich gemacht, sondern fingen auch schnell an, die Ideen der anderen zu kritisieren, anstatt sie auszubauen. Im Gegensatz dazu unterstützte der Raum mit den Anlehnplätzen aktive und aufrechte Körperhaltungen. Die Teilnehmer konnten entweder stehen oder sich bewegen. Das Energieniveau und die Interaktion in dieser Gruppe war hoch, was deutlich mehr und zugleich bessere Ideen hervorbrachte, als es in den anderen Räumen der Fall war. Was konnten Doorley und Witthoft daraus schließen? Die Körperhaltung hat tatsächlich „einen tiefgreifenden Einfluss“ auf

das Verhalten und die Entstehung von Ideen. „Die Konzentration auf die Körperhaltung bei der Raumgestaltung zeigte, dass bereits kleine Haltungsänderungen, z.B. Aufstehen statt Sitzen, ausreichten, um die Resultate des Teams beim Designprozess zu potenzieren.“

Gleichberechtigte Mitwirkung

Die Wahrnehmung, dass Zusammenarbeit stattfindet, kann die Leistung schlagartig verstärken, erklärt eine Studie des ‚Journal of Experimental Social Psychology‘. 64 Prozent der Teilnehmer, die sich auf eine Zusammenarbeit in der Gruppe eingestellt hatten, beschäftigten sich länger mit ihren Aufgaben als Kollegen, die alleine arbeiteten. Sie gaben auch die Rückmeldung, dass sie stärker engagiert waren, weniger Müdigkeit verspürten und häufiger Erfolg hatten.

Im Idealfall läuft Zusammenarbeit so ab, dass jeder Einzelne gleichberechtigt mitwirkt, aktiv Ideen einbringt und alle auf die gleichen Informationen Zugriff haben, unabhängig davon, ob sie digital oder analog präsentiert werden. Zwar werden analoge Tools momentan häufiger verwendet. Neue Studien des Beckman Institute for Advanced Science and Technology an der Universität von Illinois weisen jedoch darauf hin, dass der Einsatz interaktiver Technologie einen positiven Einfluss auf die Problemlösung hat und außerdem die Identifikation des Einzelnen mit den Inhalten steigt und sich die Nutzer eher zutrauen, Probleme anzusprechen.

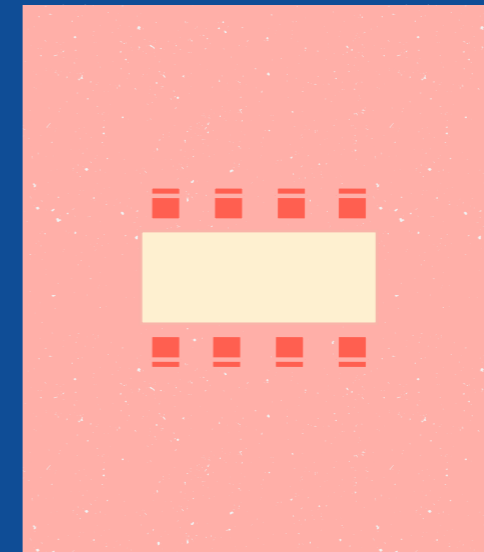
Natürlich ist gleichberechtigte Mitwirkung sehr viel schwieriger, wenn die Teammitglieder an unterschiedlichen Orten arbeiten. Tatsächlich müssen aber mehr und mehr Teams genau damit zurechtkommen. „Es ist wirklich schwierig, wenn man die einzige Person ist, die sich nicht im Raum befindet“, berichtet Flynn, die selbst 60% der Zeit virtuell im Team arbeitet. „Auch wenn man etwas zu sagen hat und die anderen die Informationen benötigen - wir sind so angelegt, dass wir unser Wissen lieber mit jemandem teilen möchten, der direkt neben uns sitzt.“ Deshalb ist es unerlässlich, in Besprechungen bewusst Raum für den Beitrag der Teammitglieder zu lassen, die nicht persönlich anwesend sind. Das Verfassen von Teamprotokollen und der Einsatz passender Technologien spielt auch eine wichtige Rolle, um fehlende Nähe auszugleichen.

Sitzen kann die Gehirnaktivität einschränken.

Die Stanford d.school untersuchte, welchen Einfluss Haltung und Bewegung auf generative Zusammenarbeit hat.

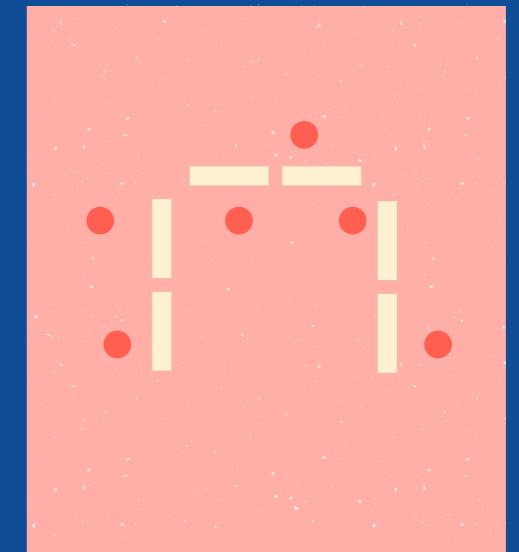
Starre Strukturen

Aufrechte Stühle und unbewegliche Tische schränken die Bewegungsfreiheit ein.



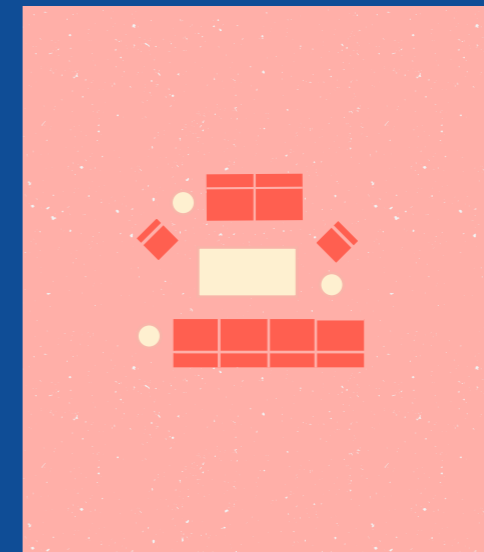
Tanzfläche

Eine offene Fläche, umrahmt von Anlehnplätzen, fördert das Stehen und animiert Nutzer sich zu bewegen, was zu einer größeren Anzahl besserer Ideen führt.



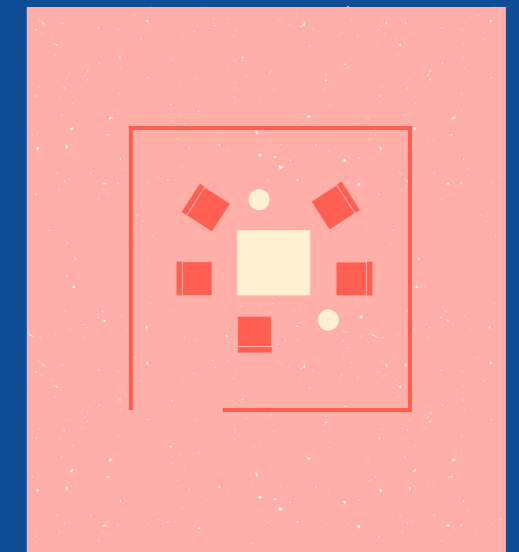
Lounge

Nutzer lehnen sich in weichen Polstermöbeln zurück und kritisieren die Ideen der anderen, anstatt eigene zu entwickeln.



Sandkasten

Niedrige, gepolsterte Sitze, die eng beieinander stehen, animieren nicht dazu, aufzustehen und seine Einfälle zu präsentieren.



Das Buch „Make Space“ von Scott Doorley und Scott Witthoft beschreibt, wie unterschiedlich die Zusammenarbeit in vier völlig verschiedenen Musterräumen abläuft.



Intrinsische Motivation ist unverzichtbar für kreative Vorgänge.

Design für aktive Zusammenarbeit

Das wichtige Zusammenspiel von körperlicher Aktivität, Kreativität und Zusammenarbeit lässt sich durch die Gestaltung von durchdachten Räumen fördern, die Mensch, Raum und Technologie zusammenbringen, was zur Folge hat, dass Teams sich mehr engagieren und schneller eine größere Anzahl an besseren Ideen entwickeln.

Prinzipien des Steelcase Applications Design Studio bei der Gestaltung von Räumen zur aktiven Zusammenarbeit:

Bewegung fördern

Einsatz kleinformatiger und leichter Möbel, damit das Team sich problemlos bewegen und den Raum an seine Bedürfnisse anpassen kann.

Großzügige Durchgangs- und Flurbereiche, für einen bequemen Zugang zueinander und zur Technologie.

Gewährleistung des körperlichen und emotionalen Wohlbefindens durch die Möglichkeit, unterschiedliche Körperhaltungen einzunehmen und direkter Zugang zu Kollegen (von Angesicht zu Angesicht) und Inhalten. Berücksichtigung der Körperhaltung für verschiedene Arbeitsmodi. Arbeiten im Stehen eignet sich beispielsweise für generative Besprechungen, um fließende Übergänge zwischen Arbeitsbereichen und die Interaktion mit im Raum integrierter Technologie zu ermöglichen. Bereitstellung von Sitzgelegenheiten, die eine aufrechte Körperhaltung fördern, wie z.B. Loungemöbel mit festen Polstern oder Anlehnpolster.

Kombinieren von Möbeln und Technologie, die visuelles Erforschen, Experimentieren

und gleichberechtigte Mitwirkung aller Teammitglieder unterstützen; wenn großflächige Technologie in einem Loungebereich eingesetzt wird, muss ausreichend Platz zur Bewegung und für eine freie Sicht auf die Inhalte gegeben sein.

Gleichberechtigte Mitwirkung fördern

Tools zur gemeinsamen Entwicklung von Lösungen anbieten, z.B. großflächige Teambildschirme, die es allen gleichermaßen erlauben, sich einzubringen und miteinander zu interagieren.

Integration von Technologien, die die Visualisierung von Prozessen beschleunigen und interaktive Möglichkeiten zur gemeinsamen Evaluierung von Einfällen bieten.

Unterstützung bei der Sichtbarmachung von Ideen und dabei, diese langfristig zugänglich zu machen durch die Nutzung vertikaler, beschreib- und beklebbarer Flächen in direkter Nachbarschaft zur Teamtechnologie, um alles auf den kreativen Schaffensprozess abzustimmen.

Privatsphäre und Kontrolle über die Umgebung bieten, um einen Rückzugsort zu schaffen, an dem Ideen weiter reifen können.

Eine persönliche Bindung zum Raum schaffen

Gestalten einer einladenden Umgebung und Förderung der persönlichen Verbindung zum Raum durch Einsatz authentischer Designelemente, Gegenstände und Materialien, die die Teammitglieder inspirieren.

Räume designen, in denen die Mitarbeiter unterschiedliche Lösungen visuell erkunden, bspw. durch Experimentieren und Interagieren mit der integrierten Technologie.



Motivation steigern

Zusammenarbeit ist eine komplexe menschliche Wechselbeziehung, deren Antrieb im gegenseitigen Vertrauen liegt, besonders in einer Zeit, in der sich Teams immer weiter spezialisieren und immer komplexere Probleme lösen müssen. Die besten Teamerfolge werden erzielt, wenn sich ein Gefühl der Zugehörigkeit, Sinnhaftigkeit und Einsatzfreude einstellt - man also das Gefühl hat, ein wesentlicher Bestandteil des Teams zu sein. Der Flow in der Gruppe - von Experten „Deep Listening“ (intensives Zuhören) genannt - wird zum wichtigsten Bestandteil der Teamdynamik.

Die Arbeit im Team motiviert Mitarbeiter nachhaltiger. Je mehr Kollegen zusammenarbeiten, umso mehr steigt die intrinsische Motivation, Probleme anzugehen und zu lösen. Und laut Organisationswissenschaftlern der Universität von Kalifornien ist intrinsische Motivation ein zentraler und unverzichtbarer Bestandteil kreativer Arbeit.

Erfolgreiche aktive Zusammenarbeit ist nicht nur gut für Team und Unternehmen - die Erfahrung, Ideen auszudrücken und weiterzuentwickeln, verhilft dem Einzelnen zu mehr Selbstvertrauen, Leidenschaft und Zufriedenheit im Job.

Umgebungen, die dabei unterstützen, sich völlig in die Arbeit zu vertiefen und spontane und aktive Arbeit im Team ermöglichen, führen zu mehr Engagement. Gemeinsam Ideen zu entwickeln, Daten zu analysieren und einvernehmlich Probleme zu lösen, hat einen mitreißenden Effekt. Status wird zur Nebensache und Vertrauen entsteht - dies schafft die richtige Basis aus psychologischer Sicherheit und dem Gefühl, auf einen gemeinsamen Zweck hinzuwirken, die es Mitarbeitern ermöglicht, beim Streben nach Innovation Risiken einzugehen.

Körperhaltung für bessere Ideen



Roam begleitet Sie an jeden Ort

Zusammenarbeit erreicht ein neues Level. Microsoft und Steelcase haben einen Weg geschaffen, Teams mehr Kontrolle über ihre Zusammenarbeit zu bieten als je zuvor. Microsoft präsentiert die neue Generation der fortschrittlichsten Lösung für gute Zusammenarbeit: Surface Hub 2S. Mit Steelcase Roam, dem System von mobilen Halterungen und Wandhalterungen für Surface Hub 2S können Teams überall, zu jeder Zeit und in jeder Form zusammenarbeiten.



Das Microsoft Surface Hub 2S ist eine interaktive Teamvorrichtung in schmalem, elegantem Design, die aus jedem Bereich einen Ort zur Zusammenarbeit macht. In Kombination mit dem zum Patent angemeldeten Steelcase Roam wird so die aktive Zusammenarbeit gefördert, was zu besseren Ergebnissen und höherem emotionalen Engagement führt.

Überall. Zu jeder Zeit. In jeder Form.

„Heute findet Zusammenarbeit in Form von termingebundenen Besprechungen in planmäßig dafür vorgesehenen Räumen statt. Mit Surface Hub 2S können Sie Ihre Ideen mitnehmen und überall und jederzeit mit anderen zusammenkommen. Ob im Home Office oder am Nachbartisch - jeder kann sich aktiv einbringen“, sagt Robin Seiler, General Manager of Hardware Engineering bei Microsoft.

„Anstatt an einen bestimmten Ort gebunden zu sein, können Mitarbeiter und Teams dank Steelcase Roam jetzt praktisch überall zusammenarbeiten. Die exklusiv für Microsoft Surface Hub 2S entwickelten Halterungen können in Lounge-Bereichen, offenen Flächen





Eine lockere, zwanglose Atmosphäre ist die beste Grundlage für kreative Arbeit, da sie emotionale Barrieren überwindet und die entspannte Stimmung dazu beiträgt, dass sich jeder einbringt.



und allen anderen Bereichen verwendet werden. Das System wird von Wandhalterungen, die sich leicht befestigen lassen, ergänzt, damit auch Einzelbüros und kleinere Bereiche von der Technologie profitieren können“, sagt Steelcase Product Marketing Manager Christina Vernon.

Setzen Sie Ihre Ideen auf Erfolgskurs

Gute Ideen sind nicht planbar. Wenn sie auftauchen, sollte man sich ihnen sofort widmen. Mit Microsoft Surface Hub 2S und Steelcase Roam können gute Ideen in geplanten und spontanen Besprechungen weiterentwickelt werden. Die mobile Halterung kann unkompliziert mit einer Hand navigiert werden. Sie benötigt nur eine kleine Stellfläche und passt in alle erdenklichen Umgebungen. Bei Besprechungen können auswärts tätige Teamkollegen so einfach ‚mitgenommen‘ werden und sind in alle Abläufe integriert. Jeder hat Platz am Besprechungstisch - alle Teamkollegen können gleichermaßen alles sehen und laut und deutlich hören.

Das System ist für generative Zusammenarbeit - die forderndste und anspruchsvollste Form der Zusammenarbeit - konzipiert. Steelcase Roam und Surface Hub 2S helfen Teams, die mentale Kraftanstrengung zu bewältigen, die für die Schaffung von neuen Ideen notwendig ist. Eine lockere, zwanglose



Atmosphäre ist die beste Grundlage für kreative Arbeit, da sie emotionale Barrieren überwindet und die entspannte Stimmung dazu beiträgt, dass sich jeder einbringt. So verlieren hierarchische Strukturen an Bedeutung. Man kommt schneller zu gemeinsamen Ergebnissen, da alle gleichberechtigt einen Beitrag leisten und nicht nur die Führungskraft spricht. Außerdem wird eine Geisteshaltung begünstigt, die die Teammitglieder dazu bringt, frei zu experimentieren, zu gestalten und Neues zu schaffen.



Staunen und Begeisterung

Mit der Magie des Unerwarteten die Zukunft
des Designs vorantreiben

Von John Hamilton
Global Design Director, Coalesse





Produkte beschäftigt und sagt „Ich wusste nicht, dass ich das brauche“ oder „Wow, das hat mir echt geholfen“, dann sind wir dem Geheimnis ein bisschen näher gekommen. Es geht um die Genugtuung, die daraus entsteht, dass einem etwas auf eine Art und Weise nützt, auf die man gar nicht gekommen wäre. Es geht um Staunen und Begeisterung.

Das sind für uns bei Coalesse die Geheimzutaten beim Design. Für uns ist der Prozess ausschlaggebend, durch den wir vom Betrachten eines abstrakten Problems zur Schaffung von Möbeln mit unverkennbaren Eigenschaften und Charakter kommen.

Da die Kunden ihren Arbeitsplatz fortwährend anpassen und personalisieren, müssen Designer geradezu einen sechsten Sinn entwickeln, um zu erkennen, was die Mitarbeiter sich wünschen werden, wenn sie am nächsten Tag in die Arbeit kommen. Sie müssen vorwegnehmen,



Die Frage, warum einer Person ein Objekt besser gefällt, als ein anderes, verliert für mich nie an Faszination. Ein einziges Detail, ein Aspekt des Materials, ein plötzlicher Entschluss und mit einem Mal ist alles andere unattraktiv.

Als Designer möchten wir diesen Prozess unbedingt verstehen. Was sind die besonderen Elemente eines Raums, eines Stuhls oder Arbeitstisches, die dazu führen, dass wir ihn als besonders angenehm empfinden? Was können wir anbieten, damit es mehr Spaß macht, mit Kollegen, dem Raum und der Welt in Verbindung zu treten? Wie können wir dazu beitragen, dass die Mitarbeiter gesund, zufrieden, engagiert und begeistert bleiben? Wie kann man Design Teams dabei helfen, Probleme auf wirklich außerordentliche Art zu lösen?

Die Antwort auf diese Fragen ändert sich ständig. Früher war Strapazierfähigkeit das wichtigste Unterscheidungsmerkmal unserer Produkte. Heute wird sie als selbstverständlich vorausgesetzt. Auch Nachhaltigkeit wird generell erwartet, genauso wie Ergonomie, Justierbarkeit, Auswahl und Verfügbarkeit. Unzählige grundlegende Merkmale, die ein Produkt hochwertig machen, sind heutzutage bereits die Norm.

Um Möbel zu erschaffen, die neben all den bereits vorhandenen und als selbstverständlich betrachteten Eigenschaften noch einen weiteren Mehrwert besitzen und unsere Neugier entfachen, konzentrieren wir uns auf die Bereiche Charakter und Handwerk. Wenn sich jemand mit einem unserer

Designer müssen geradezu einen sechsten Sinn entwickeln, um zu erkennen, was die Mitarbeiter sich wünschen werden, wenn sie am nächsten Tag in die Arbeit kommen - das, was dafür sorgt, dass sich ein Raum richtig und gut anfühlt - so gut, dass ein Bedürfnis erfüllt wird, von dem wir bisher nicht wussten, dass wir es hatten.



was es sein wird, das dafür sorgt, dass sich ein Raum richtig und gut anfühlt - so gut, dass ein Bedürfnis erfüllt wird, von dem wir bisher nicht wussten, dass wir es hatten.

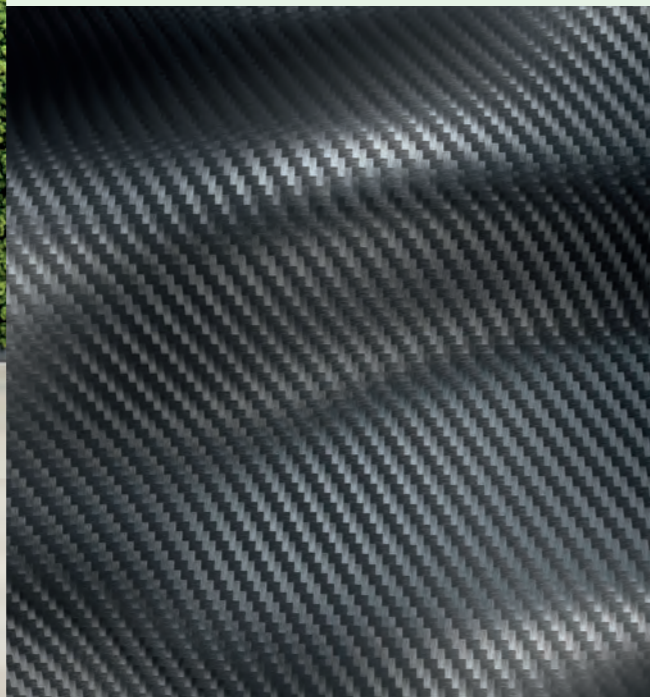
Es ist immer wieder ein großartiges Gefühl, wenn es uns gelingt, das gewisse Etwas oder ein Bedürfnis, das die Menschen entwickeln, vorwegzunehmen. Egal, wie oft wir vorab darauf eingehen, wie leicht unser LessThanFive Carbon-Stuhl ist - alle sind trotzdem erstaunt, wenn sie ihn hochheben. Sie können sich einfach nicht vorstellen, dass etwas so leicht und gleichzeitig qualitativ so hochwertig sein kann und sind sichtbar begeistert von dem Stuhl. Und genau diese Reaktion führt dazu, dass das Produkt im Gedächtnis bleibt. Solche unerwarteten Entdeckungen entstehen oft durch Materialinnovationen, ausgeklügelte Tools oder neuartige Technologie - den Zutaten des modernen Handwerks. Handwerk bedeutet, kreative Ideen aus dem Geist in die Hände zu übertragen. Handwerk ist dafür da, Dinge zu verbessern. Es steht für Wertigkeit, Charakter, Fachkenntnisse und das Lernen aus der Geschichte. Es verleiht Dingen eine Seele -

wenn sie fehlt, spüren wir es deutlich. Das Handwerk spielt eine tragende Rolle bei jedem einzelnen Produkt, das wir entwickeln.

Technologie hilft uns, unser handwerkliches Können noch weiter auszubauen und ganz neue Dinge zu schaffen. Einige dieser Dinge sind bereits jetzt greifbar und zwar in einer Form, die wir uns vor 10 Jahren bei der Gründung von Coalesse gar nicht hätten vorstellen können.

Unser Wissen über den Arbeitsplatz, etablierte Design-Prinzipien, Forschung und Erprobung - all das fließt in die Entwicklung von Lösungen ein, die Menschen bei ihrer Arbeit wollen und brauchen werden. Wir nutzen unsere Intuition und handwerkliche Expertise, damit diese Produkte kreativ und einzigartig werden und einen emotional ansprechen. Das ist unsere Vision - Design, das den Menschen positiv beeinflusst und dazu beiträgt, den Arbeitsplatz zu verändern - von einem Ort, zu dem man einst widerwillig ging, zu einem, an dem man staunt, der Begeisterung entfacht und den man gerne besucht.

Handwerk bedeutet, kreative Ideen aus dem Geist in die Hände zu übertragen. Es verleiht Dingen eine Seele - wenn sie fehlt, spüren wir es deutlich.



10jähriges Bestehen von Coalesse

Vor kurzem hat Coalesse sein zehnjähriges Bestehen als designorientierte Marke gefeiert. Coalesse nahm das Jubiläum zum Anlass, sein Design Studio in das Münchner Learning + Innovation Center (LINC) von Steelcase zu verlegen. „Der Umzug gibt uns das Gefühl, noch besser vernetzt zu sein als bisher. Durch die zentrale Lage können wir Inspiration aus allen Regionen ziehen - den USA, Europa, dem Nahen Osten sowie dem

Asien-Pazifik-Raum“, erklärt Coalesse General Manager Lew Epstein.

Die Coalesse Design Group hat in München eine globale Basis, von der aus sie die Zukunft der Arbeit erforschen und mit renommierten Designern zusammenarbeiten kann. Hier gestaltet sie moderne, durchdachte und kunstfertig ausgearbeitete Möbel, die den Arbeitsplatz neu beleben.



Das wohlige Gefühl des Schaukelns im Arbeitsumfeld

Das neueste Coalesse Produkt, das für Erstaunen und Begeisterung sorgt, ist der Montara650 Schaukelstuhl. Mit Schaukelstühlen assoziiert man allgemein Entspannung und Komfort in einem ungezwungenen und beruhigenden Umfeld. Wir verbinden mit ihnen ausschließlich positive Gefühle, unabhängig vom Lebensabschnitt, in dem wir sie nutzen. Vom Neugeborenen bis zum Großvater - alle lieben Schaukelstühle.

Aber können wir auch im Arbeitsbereich davon profitieren? Forschungen zeigen, dass die Schaukelbewegung zum Wohlbefinden in der Arbeit beiträgt.

2017 wurde ein kleines, von Coalesse gesponsertes Pilotprojekt zusammen mit Steelcase WorkSpace Futures durchgeführt. Es handelte sich dabei um die erste Studie, die zum Thema verwirklicht wurde. Die Ergebnisse bestätigten einerseits die positive Bedeutung, die wir Schaukelstühlen beimessen und brachten andererseits Überraschendes zutage: Die Bewegung im Schaukelstuhl führt dazu, dass sich die Qualität der Beziehung von Mitarbeitern untereinander und zu ihrem Arbeitsplatz verbessert.

Schaukelstühle haben also großes Potential, produktivere Beziehungen hervorzubringen. „Sie ermöglichen, dass sich die Mitarbeiter auf besonders wertvolle Weise austauschen. Sie fördern Gespräche, die Vertrauen und Zusammenarbeit begünstigen“, erklärt John Hamilton, Coalesse Design Director.

Der Studie zufolge integrieren vor allem Unternehmen mit besonders fortschrittlicher Sichtweise auf Komfort und Wohlbefinden am Arbeitsplatz Schaukelstühle in ihre Arbeitsumgebung. Wohlbefinden setzt sich aus vier wichtigen Komponenten zusammen: physischem, sozialem, kognitivem und emotionalem Komfort. Das Wohlbefinden ist in der Tat eine vielschichtige Angelegenheit, die in Diskussionen darüber, was der Arbeitsplatz von heute haben muss, eine tragende Rolle spielt. Die Studie von WorkSpace Futures zeigt, dass das Schaukeln alle vier für Komfort und Wohlbefinden notwendigen Elemente bietet, insbesondere, wenn der Schaukelstuhl so gestaltet wurde, dass er neben einem angenehmen körperlichen Empfinden auch eine ansprechende Optik bietet.



Geschichte des Schaukelstuhls

Schaukelstühle werden seit langer Zeit in diversen Ausführungen hergestellt - vom Modell ‚Windsor‘ über den ‚Shaker‘ bis hin zu modernen Varianten, die von bekannten Künstlern im 20. Jahrhundert entwickelt wurden.

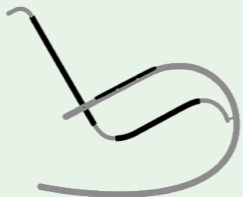
18. Jhdt.



19. Jhdt.



20. Jhdt.



Der Studie zufolge integrieren vor allem Unternehmen mit besonders fortschrittlicher Sichtweise auf Komfort und Wohlbefinden am Arbeitsplatz Schaukelstühle in ihre Arbeitsumgebung.

Wohlbefinden

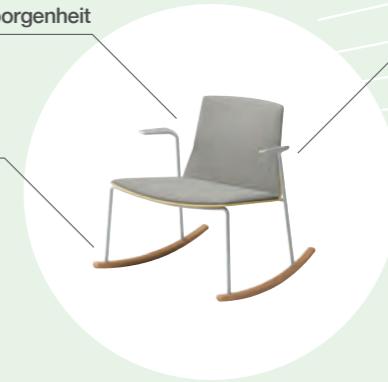
Schaukeln kann alle Facetten des Wohlbefindens steigern, von physischem, sozialem und kognitivem bis hin zu emotionalem Komfort.

Physisch
Ergonomie eines guten Schaukelstuhls:

Bietet Geborgenheit

Unterstützt eine gute Haltung

Ermöglicht leichtgängige Bewegungen für angenehmes Schaukeln



Sozial
Schaukeln führt zu ungezwungenem Umgang miteinander.



Emotional
Die beruhigende Wirkung des Schaukelns kann dazu führen, dass man ein höheres Niveau von emotionalem Wohlbefinden erreicht, das zu persönlicher und sozialer Zufriedenheit führt.



Kognitiv
Schaukeln führt dazu, dass sich Menschen ganz entspannt aufeinander und auf ihre Aufgaben einlassen können.

Energiekick im Büro

Wie dieses
hundeerprobte Textil
den Körper regeneriert

Von
Deidre Hoguet
Director, Applied Research bei Designtex

Während ich diese Zeilen schreibe, sitze ich in einem Stuhl mit optimiertem Sitzpolster. Mir ist weder zu warm noch zu kalt. Meine Blutzirkulation ist nachweislich um 8 bis 10 Prozent erhöht und meine Blutgefäße geweitet, wodurch mein Körper mit mehr Sauerstoff versorgt wird. Wie ist es möglich, dass eine Textilie meinen Gesundheitszustand einfach beim Sitzen verbessern kann?

Das Polster des Stuhls enthält Celliant®. Diese Faserart besteht aus 13 sicheren, natürlich vorkommenden thermoaktiven Mineralien, darunter Titanoxid, Siliziumdioxid und Aluminiumoxid. Die Celliant Technologie wurde von Hologenix, einem engagierten Textilunternehmen, entwickelt und von der amerikanischen Medikamentenbehörde als allgemeines Wellnessprodukt und medizinisches Produkt eingestuft. Sie verstärkt den Blutfluss durch Weitung der Kapillaren, wodurch mehr Sauerstoff in die Zellen gelangt. Man fühlt sich energiegeladener, wacher und insgesamt einfach besser.

Zahlreiche Versuche und klinische Studien konnten die Wirksamkeit bestätigen. Aber falls Sie mir oder diesen Studien keinen Glauben schenken, fragen Sie einfach ein paar Hunde! In einem nicht-klinischen Versuch haben wir Hundebetten mit Celliant neben normalen Hundebetten platziert. Die Hunde entschieden sich jedes einzelne Mal für die Kissen, die mit Celliant ausgestattet waren. Als das Steelcase Materials Innovation and Exploration Team (MIE) im Jahr 2014 anfang, sich mit reaktiven Fasern und Fasern, die mit ihrer Umgebung interagieren, zu





einfach, indem man auf ihnen sitzt. Die Polster fördern das generelle Wohlbefinden und die Kennzeichnung der Medikamentenbehörde als allgemeines Wellness-Produkt bekräftigt dies zusätzlich. Das sind gute Neuigkeiten für alle, die den Großteil ihrer Zeit am Computer verbringen, aber auch für andere Gruppen, wie Patienten, die längere Zeit im Behandlungsraum sitzen müssen.

Um ein möglichst weites Anwendungsspektrum zu erzielen, konzentrierte sich das Designtex-Team darauf, Celliant in die Polster zu integrieren, anstatt sie komplett daraus herzustellen. Auf diese Weise ist es möglich, die Vorteile von Celliant mit verschiedensten optischen Ausführungen zu kombinieren - darunter auch spezielle Garne, Oberflächen und sogar beschichtete Lederimitate. Diese eignen sich alle auch für den Gesundheitsbereich und andere Märkte, da die in stark frequentierten Bereichen benötigte Strapazierfähigkeit und Ästhetik nicht beeinträchtigt

werden und wir die größtmögliche Auswahl an Materialien anbieten können.

Celliant-Fasern geben die Art von Infrarotenergie ab, die im Gesundheitsbereich häufig bei Sportverletzungen oder in Infrarotsaunen eingesetzt wird. Die Infrarotstrahlung kann Wände durchdringen, so, wie Wärme oder Schall von einem in den anderen Raum übertragen werden. Wir haben zahlreiche Ausführungen von Vliespolstern entwickelt und getestet, um eine Variante zu erschaffen, in der die ideale Menge an Mineralien gleichmäßig verteilt ist, die auch sehr dicht gewebte Stoffe und Textilien mit Überzug durchdringt und den Anwender erreicht.

Vielleicht ist es an der Zeit für einen Praxistest in Ihrem Unternehmen. Wenn Mitarbeiter zwischen Stühlen mit und ohne Celliant auswählen können, wofür werden sie sich wohl entscheiden?

Celliant besteht aus 13 sicheren, natürlich vorkommenden thermoaktiven Mineralien.

beschäftigen, war der Grundstein für die Arbeit mit Celliant gelegt. Das Team von MIE wollte herausfinden, ob die Vorteile von Celliant deutlich genug wahrnehmbar waren, um im Sitzmöbelbereich eingesetzt zu werden. Es stellte sich heraus, dass sich das Material in textiler Form am besten einsetzen ließ. Designtex, eine Abteilung von MIE, entwickelte ein Sitzmöbel mit entsprechendem Bezug.

In Anwendertests waren die Vorteile des Bezugs bereits nach wenigen Minuten spürbar: die höhere Sauerstoffsättigung zeigte sich in erhöhtem Blutfluss, gesteigerter Energie und besserer Wärmeregulation.

Die Mineralien in Celliant stammen aus den obersten Erdschichten. Da der moderne Mensch sehr viel Zeit (durchschnittlich mehr als 90 Prozent) drinnen verbringt, kommt der Kontakt mit Mineralien in unserer Umwelt zu kurz. Wir verbringen außerdem sehr viel Zeit (durchschnittlich 12 Stunden) im Sitzen. Das lange Sitzen führt zu zahlreichen gesundheitlichen Problemen, von Fettleibigkeit bis hin zu schlechter Durchblutung.

Wie kommt Celliant hier ins Spiel? Eine stärkere Durchblutung führt zu mehr Energie, besserer Leistung und gesteigertem Wohlbefinden sowie einer optimalen Körpertemperatur. Wenn man auf einem Celliant-Polster sitzt, wird nicht nur der Kreislauf angeregt. Der Körper regeneriert sich und tankt auf, ohne dass man etwas an seinem üblichen Arbeitsalltag ändern muss (obwohl wir Ihnen aus gesundheitlichen Gründen natürlich stark ans Herz legen, sich mehr zu bewegen und mehr Zeit im Freien zu verbringen).

Oft wird nicht an die Sitzpolster gedacht, wenn es darum geht, die Gesundheit von Angestellten zu verbessern, die viel sitzen. Wir haben untersucht, wie reaktive Textilien die Durchblutung steigern und die Gesundheit fördern,

Stoffe, die Celliant enthalten, sind in zahlreichen Texturen, Mustern und einer umfangreichen Farbpalette erhältlich. Sie eignen sich hervorragend für Projekte, deren Möbel widerstandsfähig und leicht zu reinigen sein müssen und bestimmte Auflagen, wie z.B. im Krankenhausbereich, erfüllen müssen.



Wie können die Polster, die wir für Sitzmöbel verwenden, den Gesundheitsrisiken durch vermehrtes Sitzen entgegenwirken?

Infrarotstrahlung

Infrarotenergie ist ein allgemein medizinisch belegtes Mittel zur Gefäßerweiterung. Sie regt die Blutzirkulation an, erhöht die Sauerstoffsättigung im Gewebe und die Zellaktivität und reguliert die Körpertemperatur.

Rückblick

Meine Mutter sagte immer: „Wir haben so viele interessante Gewebe entdeckt, weil wir nichts kopiert haben und uns niemand etwas erklärt hat. Wir haben uns alles selbst beigebracht.“

Monika Stadler,
Tochter der Bauhausmeisterin
Gunta Stözl

Bauhaus- prinzipien aufgreifen

Dieses Jahr feiert das Bauhaus sein 100-jähriges Bestehen. Die deutsche Kunstschule prägt bis heute das kreative Schaffen und künstlerische Denken auf der ganzen Welt.

Das Kunstatelier Wallace#Sewell, Vereinigtes Königreich, ließ sich von den Werken und Farbexperimenten der Bauhausmeisterin Gunta Stözl und ihrer Schülerin Anni Albers inspirieren. Zusammen mit Designtex entstand eine Kollektion von Polsterstoffen, die den nachhaltigen Einfluss der Kunstschule widerspiegeln. Obwohl die Bauhaus-Bewegung bereits 100 Jahre alt ist, zieht Designtex auch heute noch Inspiration aus den damaligen Entwürfen und freut sich, der Schule in dieser Form Tribut zu zollen.



Weitere Ressourcen

Entdecken Sie weitere Wege,
360° Nachrichten zu erhalten.



<https://www.steelcase.com/eu-de/forschung/artikel/>
Besuchen Sie unsere Webseite für die neuesten Nachrichten zu Forschungen und Trends rund um den Arbeitsplatz.



360° Podcasts
Hören Sie Interviews mit Experten von IDEO, MIT, Microsoft und anderen und erfahren Sie mehr darüber, in welchem Umfeld Menschen heute arbeiten, lernen und andere heilen.



360° Events
Wenden Sie sich an Ihren Steelcase Ansprechpartner für Informationen zu bevorstehenden Veranstaltungen in Ihrer Region.

Setzen Sie sich mit uns in Verbindung:

-  [instagram.com/steelcase](https://www.instagram.com/steelcase)
-  [pinterest.com/steelcase](https://www.pinterest.com/steelcase)
-  [facebook.com/Steelcase.Deutschland](https://www.facebook.com/Steelcase.Deutschland)
-  twitter.com/steelcase_de
-  [linkedin.com/company/steelcase_de](https://www.linkedin.com/company/steelcase_de)

© 2019 Steelcase Inc.
Alle Rechte vorbehalten.

Alle hier genannten Marken sind das Eigentum von Steelcase oder dem jeweiligen Inhaber.

