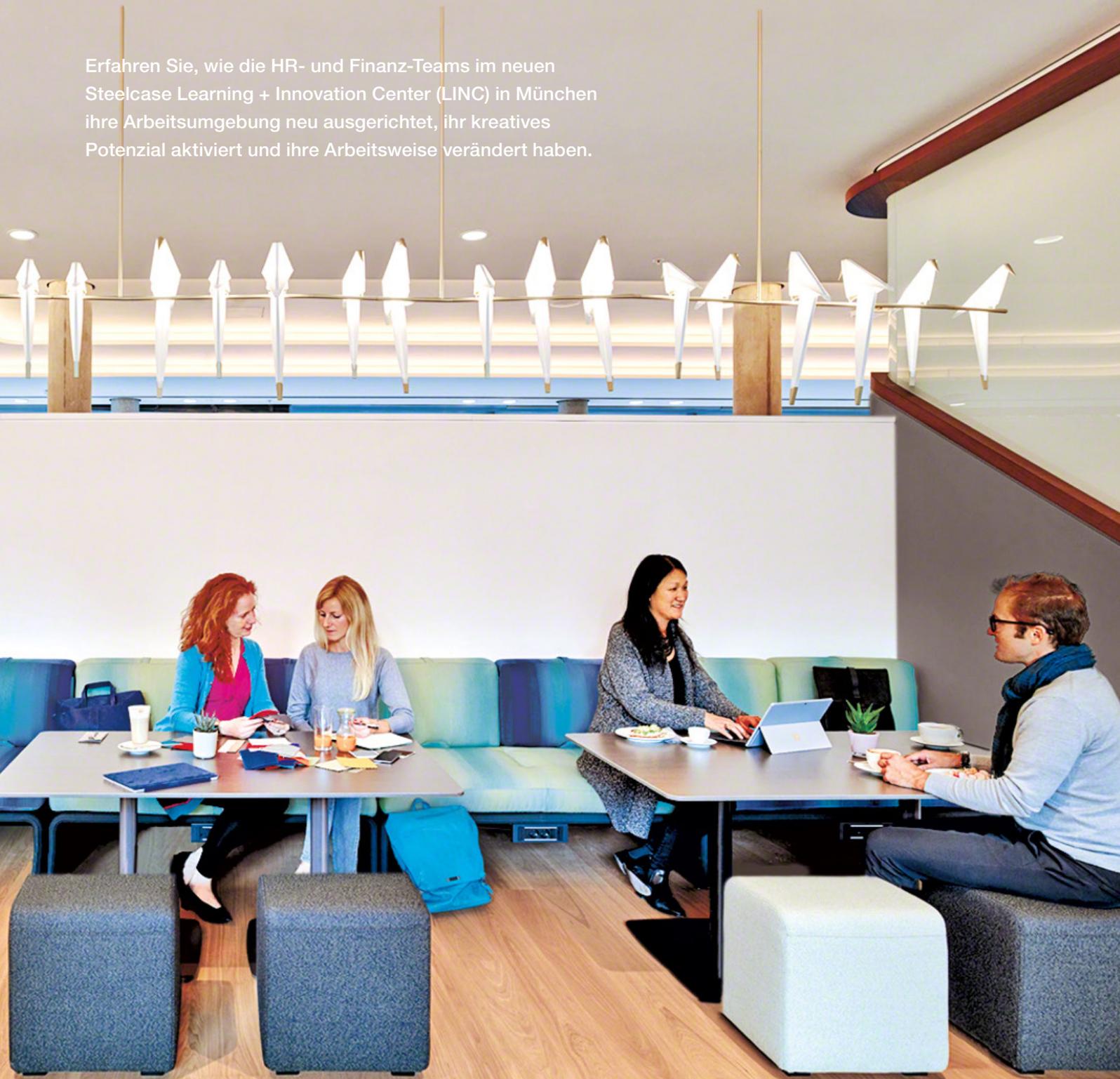


HR- und Finanz-Abteilung – neu gedacht

Erfahren Sie, wie die HR- und Finanz-Teams im neuen Steelcase Learning + Innovation Center (LINC) in München ihre Arbeitsumgebung neu ausgerichtet, ihr kreatives Potenzial aktiviert und ihre Arbeitsweise verändert haben.



INHALT

- 3 **DIE ZUKUNFT IST KREATIV**
- 4 **EINE NEUE ZEIT BEGINNT**
- 5 **BESSERE BUSINESS PARTNER WERDEN**
- 6 **VORHER & NACHHER**
- 8 **ERGEBNISSE**
- 12 **ERKENNTNISSE**
- 14 **WIE STEHT ES UM DEN DATENSCHUTZ?**
- 15 **MENSCHEN**



“Ideen sind die Währung der neuen Ökonomie.”

– Richard Florida, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler
„The Rise of the Creative Class“, 2002

Die Zukunft ist kreativ

Dieser Satz ist auch über 15 Jahre nach seiner Veröffentlichung in Richard Floridas Buch aktueller denn je. Die heutige Geschäftswelt ist mit keiner früheren vergleichbar. In einer von starkem globalem Wettbewerb geprägten Wirtschaft stellen neue Disruptoren bestehende Geschäftsmodelle auf den Prüfstand, während führende Unternehmen permanent Wege finden müssen, ihre Führungsposition zu halten. Hinzu kommt, dass die zunehmende Verbreitung neuer Technologien – z.B. in Form von Robotern, Automatisierungen und künstlicher Intelligenz – viele Menschen verunsichert und darüber nachdenken lässt, ob es ihre Arbeitsplätze auch in zehn, zwanzig oder fünfzig Jahren noch geben wird.

In einer Welt, in der die Probleme von morgen so völlig anders sind als jene von gestern oder sogar von heute, spielt die den Menschen inwohnende Kreativität eine wesentliche Rolle. Angesichts der immer komplexeren Probleme und der für Innovationen immer wichtiger werdenden neuen Ideen ist der Wandel hin zu kreativer Arbeit unerlässlich – insbesondere für die traditionell aufgabenorientiert und meist hinter verschlossenen Türen arbeitenden Teams der HR- und Finanz-Abteilung.

Wahrscheinlichkeit, dass der Job von Computern übernommen wird:



90%

HR-Sachbearbeiter



31%

HR-Fachkräfte



6%

HR-Manager



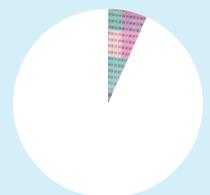
23%

Finanzanalysten



33%

Finanzfachkraft



6,9%

Finanzmanager

Als Steelcase mit der Planung seines ersten LINC in Europa begann, stellte sich folgende Frage: Wie gelingt es uns, Räume zu schaffen, die gezielt das kreative Problemlösen fördern und unsere Teams zugleich auf die Welt von morgen vorbereiten?

Eine neue Zeit beginnt

Das Steelcase LINC wurde 2017 eröffnet, um die Arbeitsweisen der Teams in Europa, dem Nahen Osten und Afrika (EMEA) grundlegend zu verändern. Das LINC vereint dabei nicht nur über 250 zuvor in regionalen Teams aufgeteilte Mitarbeiter aus aller Welt unter einem Dach, es wirkt auch der Isolierung der Menschen entgegen – mit dem Ziel, das Wachstum voranzutreiben, die Innovationskraft zu fördern und das kontinuierliche Lernen zu unterstützen. Konzipiert als Ökosystem aus eng vernetzten und zusammenwirkenden Arbeitsumgebungen, bietet es zahlreiche verschiedene Bereiche, die die unterschiedlichsten Arbeitsweisen unterstützen – z.B. Besprechungsräume, Teamräume, Einzelarbeitsplätze und Videokonferenzräume.

Unsere heutigen Teams sind agiler, vielfältiger, innovativer ... und kreativer als je zuvor.



Bessere Business Partner werden

„Es gibt viel Talent und Wissen, das es zu erschließen gilt. Jeder muss ein gutes Gefühl dabei haben, wenn er uns um Hilfe bittet, und das wird nicht der Fall sein, wenn wir hinter verschlossenen Türen arbeiten.“

– Sven Moeller, Senior Business Analyst

DIE VORGABEN WAREN KLAR

Die HR- und Finanz-Teams wollten nicht nur aufhören, aufgabenorientiert zu arbeiten, sondern auch effektivere Business Partner werden.



ALSO SETZTEN SIE SICH FOLGENDE ZIELE:

- 1 Näher am Tagesgeschäft sein
- 2 Sich intensiver mit der Steelcase-Community austauschen
- 3 Agiler sein

Um diese Punkte umzusetzen, benötigten beide Teams einen leicht zugänglichen Bereich, der eine enge Verknüpfung mit den Kollegen erlaubt und zugleich Offenheit und eine Kultur des Vertrauens fördert.

Dieser Bereich musste sich außerdem an einer strategisch günstigen Lage befinden, um einen guten Überblick über das Geschehen im Unternehmen zu bieten.

Vorher

Die HR- und Finanz-Teams arbeiteten bereits vor dem Umzug ins LINC im Open Space und waren ihren Kollegen aus anderen Unternehmen daher bereits einen Schritt voraus.

Beide Teams arbeiteten auf verschiedenen Etagen in offenen, eigens für sie vorgesehenen Räumen mit fest zugeordneten Schreibtischen. Diese Räume waren für die Kollegen im Prinzip leicht erreichbar, aber durch Treppen und Türen voneinander getrennt. Daniel Brecheis, Leiter der HR-Abteilung, hatte ein eigenes Büro, in dem er sich – außer in der Zeit von Videokonferenzen oder beim Mittagessen – oft den ganzen Tag aufhielt. Christian Westebbe, Leiter der Finanz-Abteilung, befand sich mit seinem Team im Open Space.

Innerhalb ihrer Abteilungen konnten beide Teams sehr effektiv zusammenarbeiten. Die Interaktionen tendierten allerdings dazu, ziemlich formell zu werden, sobald sie sich mit anderen austauschten. Kollegen suchten diesen Bereich nur dann auf, wenn sie an einer Sitzung teilnahmen oder dort bestimmte Aufgaben zu erledigen hatten. Beide Teams bewahrten ihre Unterlagen und Dokumente in Papierform auf, was nicht nur volle Schreibtische, sondern auch weniger Flexibilität bei der Wahl des Arbeitsortes nach sich zog.



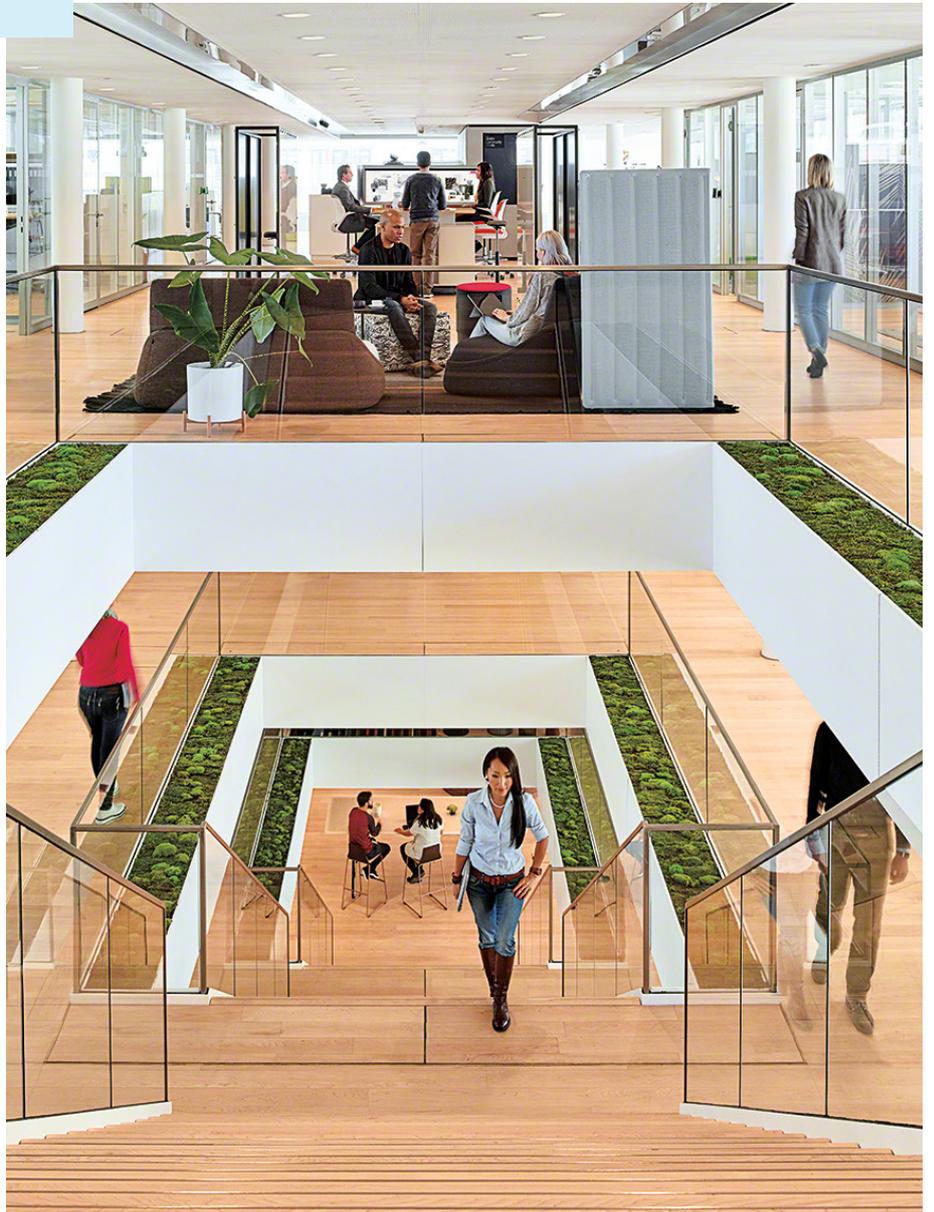
„Wir haben ein kontaktfreudiges Team, doch unsere Räume schufen eine Barriere, die es den Leuten schwer machte, auf uns zuzugehen und uns anzusprechen.“

– Cornelia Helbich, HR Business Partner bei Steelcase

Nachher

„Diesen Standort haben wir ganz bewusst gewählt. Wir wollten nicht in einem abgelegenen Teil des Gebäudes untergebracht sein, sondern mittendrin, um uns besser mit den Kollegen austauschen zu können. Der neue Bereich hat die Art und Weise, wie wir mit anderen zusammenarbeiten, verändert, und das hätten wir z.B. mit Schulungen nie erreicht.“

– Christian Westebbe,
Leiter der Finanz-Abteilung



„Räume prägen das Verhalten, und das Verhalten formt im Lauf der Zeit die Unternehmenskultur.“ Bei der Planung ihres Umzugs ins Münchener LINC nutzten die Teams die Chance, ihre Bereiche neu auszurichten und sie als Mittel zum Erreichen ihrer Ziele einzusetzen.

- 1 Näher am Tagesgeschäft sein**
Sie wählten eine zentrale Lage im LINC, unmittelbar an einem häufig auch von Kunden genutzten Haupteingangsweg.
- 2 Sich intensiver mit der Steelcase-Community austauschen**
Sie entschieden sich dafür, Schreibtische nicht mehr fest zuzuordnen und rückten einen offenen Teambereich ohne Türen und Wände in den Mittelpunkt. Dieser Teambereich steht heute allen Mitarbeitern offen (auch den Kollegen anderer Standorte), um so spontane Interaktionen zu fördern.
- 3 Agiler sein**
Die Teams digitalisierten ihre Arbeit und benötigen daher nur noch wenig Papier.

Ergebnisse

Die HR- und Finanz-Teams arbeiten nicht mehr aufgabenorientiert und gelten heute bei ihren internen Steelcase-„Kunden“ als starke Geschäftspartner. Zudem sind sie besser mit den regionalen und globalen Führungskräften vernetzt. Aus diesem Grund werden sie häufig auch zu Teambesprechungen anderer Abteilungen eingeladen und können so mehr Einfluss auf Entscheidungsprozesse nehmen.



„Ich würde mich heute nicht wohlfühlen, wenn ich in einem Raum arbeiten würde, in dem keine anderen Leute zu sehen sind. Das würde nicht unserer Kultur entsprechen.“

– Daniel Brecheis,
Leiter der HR-Abteilung

- Näher am Tagesgeschäft sein**
- Sich intensiver mit der Steelcase-Community austauschen**
- Agiler sein**



„Wir sitzen mit am Tisch und werden von Vorständen, Managern und Mitarbeitern konsultiert. Führungskräfte betrachten uns als Experten und beteiligen uns an Gesprächen, bevor sie eine Entscheidung treffen.“

– Cornelia Helbich,
HR Business Partner bei Steelcase



“Wir wollten einen engeren Bezug zum Tagesgeschäft, und das haben wir eindeutig erreicht. Früher mussten wir unseren Kollegen hinterherlaufen, um Neuigkeiten oder Informationen zu erhalten. Durch den täglichen Austausch mit den Vertriebskollegen und Kunden haben wir heute einen viel besseren Überblick über die Aktivitäten von Steelcase – das hat vor allem mit unserem zentralen Standort zu tun.”

– Christian Westebbe, Leiter der Finanz-Abteilung



Näher am Tagesgeschäft sein

Dank der strategischen, zentralen Lage der Abteilungen treffen beide Teams täglich auf Vertriebskollegen und Kunden. Vom daraus resultierenden Austausch profitieren beide Seiten: Die Vertriebskollegen führen immer wieder Kunden durch die HR- und Finanz-Abteilungen, um ihnen die Veränderungen der Arbeitsumgebung und Arbeitsweisen zu zeigen, während die Teams umgekehrt regelmäßig mit dem Tagesgeschäft in Berührung kommen.

“Gerade weil unsere Abteilung so zentral liegt, werden wir von den Vertriebskollegen oft gebeten, uns bei Kundenbesuchen einzubringen, etwa mit unserem Wissen zu Themen wie z.B. Change Management oder das Gewinnen und Halten von Talenten. Kundenbesichtigungen finden häufig mit HR-Vertretern statt, mit denen wir uns dann während oder nach dem Besuch austauschen. Für sie besonders interessant ist es, dass sie sowohl mehr über unsere Erfahrungen und Erkenntnisse als auch über unsere Fehler erfahren.”

– Daniel Brecheis, Leiter der HR-Abteilung

Sich intensiver mit der Steelcase-Community austauschen

In den alten Räumen beschränkten sich die Interaktionen der Teams mit anderen Kollegen auf vorab geplante, formelle Besprechungen oder Telepräsenz-Meetings. Die neuen Bereiche im LINC fördern hingegen spontane Gespräche, den Informationsaustausch und das gegenseitige Lernen – Dinge, die in der Regel nicht unbedingt mit HR- und Finanz-Abteilungen in Verbindung gebracht werden. Hinzu kommt dass die nicht fest zugeordneten Schreibtische die Teammitglieder dazu ermutigen, sich auch außerhalb ihrer Abteilungen aufzuhalten und dort zu arbeiten. Dies fördert das Vertrauen unter den Kollegen und ermöglicht es den Teams, besser auf die Bedürfnisse ihrer internen „Kunden“ eingehen zu können.

„Der Standort und die räumliche Gestaltung des Teambereichs der Finanz-Abteilung spiegeln wider, wie wir uns als Geschäftspartner verhalten wollen. Weil der Bereich leicht erreichbar ist und in der Nähe der anderen Abteilungen liegt, fördert er zufällige Begegnungen und unterstützt dadurch die Vernetzung und Kommunikation im Unternehmen.“

– Sven Moeller, Senior Business Analyst

„Wir können uns ein besseres Bild von Talenten machen – z.B. wenn wir Leute aus dem Engineering-Bereich treffen, die gut auch in die Marketing-Abteilung passen würden, oder wenn sich herausstellt, dass ein Kollege aus der Finanz-Abteilung eine gute Ergänzung für das Vertriebsteam wäre. Das könnten wir nicht tun, wenn wir unsere vier Wände nicht verlassen hätten.“

– Helena Sanchez,
HR Business Partner bei Steelcase



3 Agiler sein

„Wir hatten unsere eigene Höhle, unser eigenes Gefängnis und Schreibtische voller Papier. Wenn man produktiv sein wollte, musste man alles bei sich haben. Wer das nicht hatte, konnte nicht arbeiten. Wir sind aus dieser Höhle ausgebrochen und können heute überall arbeiten. Das hat uns sehr dabei geholfen, ein produktiveres, agileres Team zu werden.“

– Christian Westebbe, Leiter der Finanz-Abteilung

Die Digitalisierung ermöglichte es den Teams, zeitraubende Schreibarbeiten und langsame Prozesse hinter sich zu lassen. Anstatt Lebensläufe, Personalakten und Finanzberichte als Papierdokumente in Stauräumen zu lagern oder auf ihren Schreibtischen anzuhäufen, digitalisierten die Teams ihre Unterlagen. Dadurch können sie besser zusammenarbeiten und flexibler entscheiden, wo und wie sie arbeiten. Letztlich führte dies zu einer Art von Agilität, die beim Arbeiten mit haufenweise Papier nicht möglich ist.

„Ich bin auch im LINC immer in Bewegung – da könnte ich nicht immer all diese Papierdokumente mitnehmen. Digitale Daten hingegen stehen uns problemlos zur Verfügung – egal, wo und wann immer wir sie benötigen: bei der Arbeit, zuhause, am Flughafen oder beim Pendeln. Sie haben unsere Arbeitsweise völlig verändert und uns auch geholfen, nachhaltiger zu werden.“

– Cornelia Helbich,
HR Business Partner bei Steelcase

Erkenntnisse

Bei der Umstellung auf Open Spaces und nicht fest zugeordnete Schreibtische braucht man etwas Zeit, um Anpassungen vornehmen zu können – insbesondere bei Teams, die an eigene Räume und Schreibtische gewöhnt sind. Ein guter **Change-Management-Prozess** und ein **zielgerichtetes Raumkonzept** sind hierbei unerlässlich.





“Am Anfang stand ich regelrecht unter Schock, als ich keinen eigenen Schreibtisch mehr hatte. Aber jetzt versuche ich jeden Tag in einem anderen Bereich zu sitzen.”

– Helena Sanchez, HR Business Partner bei Steelcase

Change Management

Als Menschen tun wir uns mit Veränderungen oft schwer. Wenn Unternehmen offene Grundrisse einführen wollen, dann ist dies nicht immer ganz einfach. Zunächst sollten die Führungskräfte und das mittlere Management ins Boot geholt und überzeugt werden. Anschließend müssen die Führungskräfte ihren Teams in einem offenen Gespräch erklären, warum Veränderungen stattfinden und wie das neue Raumkonzept dazu beiträgt, noch mehr Freiheiten als bisher zu bieten. Egal, ob in Workshops, formellen Besprechungen oder in Einzelgesprächen – am besten ist es, von Anfang an Mitarbeiter aller Hierarchieebenen einzubeziehen und Feedbackschleife einzurichten.

“Am Anfang ist es wichtig, nur zuzuhören und keine Lösungen anzubieten. Man muss sich Zeit nehmen, die Menschen beteiligen und deutlich machen, warum es Veränderungen geben soll.”

– Daniel Brecheis, Leiter der HR-Abteilung

Das LINC wurde auf Grundlage eines nutzerorientierten Ansatzes von hochqualifizierten Architekten, Designern und Steelcase-Experten konzipiert. In der Anfangsphase hat das Applied Research and Consulting Team (ARC) von Steelcase die Arbeitsplatzbedürfnisse ermittelt, Mitarbeiterbefragungen durchgeführt und mehrere Workshops mit den zukünftigen Nutzern veranstaltet. Das Entwurfsteam arbeitete mit den Mitarbeitern zusammen, um ihnen bei der Überlegung zu helfen, wie die neuen Räume ihre Art zu arbeiten nicht nur unterstützen, sondern weiterentwickeln könnten. Dieser Design-Thinking-Ansatz stellte sicher, dass sich Mitarbeiter aller Ebenen wertgeschätzt fühlten und dass ihre Bedürfnisse tatsächlich Berücksichtigung fanden.

Ein Ökosystem von Räumen

“Wenn Unternehmen Einzelarbeitsplätze streichen und sich auf die Verdichtung von Büroflächen konzentrieren, dann führt dies letztlich zu weniger Platz für alle. In vielen Fällen bedeutet dies einen Rückschritt. Im LINC war diese Maßnahme erfolgreich, weil es dort überaus vielfältige Bereiche gibt: zum konzentrierten Arbeiten und für Besprechungen ebenso wie für vertrauliche Tätigkeiten oder private Anrufe. Dort fehlt es an nichts. Man muss sich nur daran gewöhnen, dass man nicht alles am selben Ort macht.”

– Christian Westebbe, Leiter der Finanz-Abteilung

Eine weitere wesentliche Komponente für die Einführung eines gut funktionierenden offenen Büros ist ein zielgerichtetes Raumkonzept, das den Mitarbeitern zahlreiche Auswahl- und Kontrollmöglichkeiten darüber gibt, wo und wie sie arbeiten. Ein Ökosystem von Räumen (mit einzelnen Schreibtischen, Whiteboards, Besprechungsräumen, Rückzugsbereichen etc.) sowie neue Technologien sind der Schlüssel, wenn es darum geht, den unterschiedlichen Arbeitsweisen und Bedürfnissen der Mitarbeiter zu entsprechen. Als die Teams feststellten, dass ihnen die neuen Räume mehr Freiheiten gaben, wo und wie sie arbeiten können, schoss auch die Akzeptanz in die Höhe.

Wie steht es um den Datenschutz?

HR- und Finanz-Teams, die in der Regel mit sensiblen und vertraulichen Materialien arbeiten, werden häufig gefragt, wie sie im Open Space mit dem Datenschutz umgehen. Bei genauerem Hinsehen stellten beide Teams fest, dass nur etwa 10-20 % ihrer Arbeit so vertraulich ist, dass sie vollen Schutz benötigt. Egal, ob es um das Aufsetzen eines Vertrags, um ein Bewerbungsgespräch oder um einen persönlichen Telefonanruf geht – solange Mitarbeiter einfach und spontan auf einen Rückzugsraum zugreifen können, wird auch das Bedürfnis nach Privatsphäre erfüllt.



“Ich denke, wir haben uns manchmal selbst zu ernst genommen. Dass HR- und Finanz-Abteilung abgeschottet hinter Wänden liegen müssen, ist eine ziemlich altmodische Denkweise – das ist schlicht und einfach nicht nötig.”

– Daniel Brecheis, Leiter der HR-Abteilung

Menschen



DANIEL BRECHEIS
Leiter der HR-Abteilung



CORNELIA HELBICH
HR Business Partner bei Steelcase

SVEN MOELLER
Senior Business Analyst



CHRISTIAN WESTEBBE
Leiter der Finanz-Abteilung



HELENA SANCHEZ
HR Business Partner bei Steelcase



Steelcase®

Besuchen Sie steelcase.de

 facebook.com/steelcase.deutschland

 twitter.com/steelcase

 youtube.com/steelcasetv

©2018 Steelcase Inc. Alle Rechte vorbehalten. Sämtliche Spezifikationen können ohne Ankündigung geändert werden.
Die hier verwendeten Markennamen sind Eigentum von Steelcase Inc. bzw. ihrer jeweiligen Inhaber.