

AUSGABE 10  
Aktuelle Forschungen,  
Einblicke und Trends  
rund um den Arbeitsplatz

[steelcase.com/eu-de/360](http://steelcase.com/eu-de/360)

Richtige Arbeit

Sie werden überrascht sein,  
wo diese stattfindet

Odyssee durch  
Raum und Zeit

Unsere Reise zu einer  
neuen Kultur

Platz schaffen für die Macher  
im Bildungswesen

Neuigkeiten beim praxisorientierten Lernen

# 360°

## Distanzen überwinden

Das Potenzial räumlich  
getrennter Teams entfalten





### Über diese Ausgabe

Mehr als je zuvor setzen Unternehmen auf Teams, wenn es darum geht, die Herausforderungen einer zunehmend vernetzten und komplizierten Welt zu meistern. Die Hürden werden immer höher, während Innovationen längst nicht mehr nur Sache der Marktführer sind. Sie sind vielmehr für jedes Unternehmen unabdingbar und erfordern Teamarbeit.

Heutige Teams bestehen oftmals aus geografisch getrennt arbeitenden Kollegen, die sich teilweise sogar über den gesamten Globus verteilen. So entstehen durch die direkte Zusammenarbeit, die über Hilfsmittel wie Videokonferenzsysteme ermöglicht wird, vielfältige Perspektiven sowie schnelle und innovative Ergebnisse.

Obwohl Videokonferenzsysteme im Vergleich zu anderen Technologien einen intensiven Austausch ermöglichen, können sie die aus der ungleichen Präsenz resultierenden Spannungen verschärfen – etwa wenn der Teamgeist der virtuellen Teammitglieder weniger ausgeprägt ist als jener der lokalen Kollegen.

Die zerstörerische Kraft der ungleichen Präsenz ist beträchtlich, wird aber dennoch oft falsch verstanden oder übersehen: Sie kann Prozesse verlangsamen, Misstrauen schüren und das Engagement der Mitarbeiter dämpfen.

Steelcase verfügt durch vielfältige Forschungsaktivitäten über ein grundlegendes Verständnis der ungleichen Präsenz. Aus diesem Wissen gewonnene Erkenntnisse haben wir in leistungsfähige Arbeitsplatzlösungen übersetzt, die die physische und virtuelle Welt verbinden, um die Performance der Menschen, der Teams und der Unternehmen zu verbessern.

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

steelcase.com/eu-de/360

**Herausgeber + Chefredaktion**  
Gale Moutrey

**Redaktion**  
Chris Congdon

**Chef vom Dienst**  
Stav Kontis

**Kreativdirektion**  
Erin Ellison

**Künstlerische Leitung + Design**  
Plural

**Design**  
Conduit Studios  
Agence Dandelion

**Redaktionsassistentz**  
Karen Knoerl

**Korrespondenten**

**EMEA**  
Marine Boucher  
Rocio Diez  
Fabian Mottl  
Laurence Negroni  
Uli Zika  
Veerle de Clerk

**ASIEN-PAZIFIK**  
Cherry Wan  
Candy Ng

**Fachbeirat**

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

**Autoren**

Karen Barnes  
Mike Firlik  
Eileen Raphael  
Lindsey Roberts

**Fotografen/**

**Künstlerische Leiter**  
Benny Chan/Geoff Shirley  
Matthew Coughlin  
Brian Guido/Plural  
Aaron Hewitt/Erin Ellison  
Geoff Shirley  
Dean Van Dis/Jennifer High  
Rudy Malmquist/Jennifer High  
Brian Miller/Plural

**Digitale Medien**

Ken Neil  
Anne-Sophie Peter  
Luke Rumley

**Projektmanagement**

Sue Warmels

**Produktion**

Travis Boerema  
Grandville Printing

**PR**

Britta Gneiting  
Audra Hartges  
Katie Pace  
Monika Steilen

**Übersetzung**

Roland Pawlitschko

**Lektorat**

Martin Knobel  
Fabian Mottl



**26 Interview mit Ray Oldenburg**

Vermutlich haben Sie den Begriff „Third Places“ schon unzählige Male gehört und ebenso oft genutzt: Cafés, Bibliotheken und andere Räume jenseits von Zuhause und Arbeitsplatz. Doch haben Sie je von dem Mann gehört, der Third Places erstmals definiert und ihnen zu kultureller Bedeutung verholfen hat? Ray Oldenburg erläutert, warum Third Places noch immer besondere Orte sind.

[steelcase.com/oldenburg](http://steelcase.com/oldenburg)

**96 Platz schaffen für die Macher im Bildungswesen**

Die rasant wachsende „Makerszene“ gibt Konzepten des aktiven und praxisorientierten Lernens neuen Schwung.

[wmcat.org](http://wmcat.org)

[usm.edu/thinkcenter](http://usm.edu/thinkcenter)



**80 Kultur im Aufwind**

Der Small Business Culture Report 2014 von turnstone zeigt, dass eine authentische Bürokultur wichtiger ist als je zuvor. Erfahren Sie, wie auch kleine Veränderungen am Arbeitsplatz große Auswirkungen auf den Teamgeist und die Loyalität haben können.

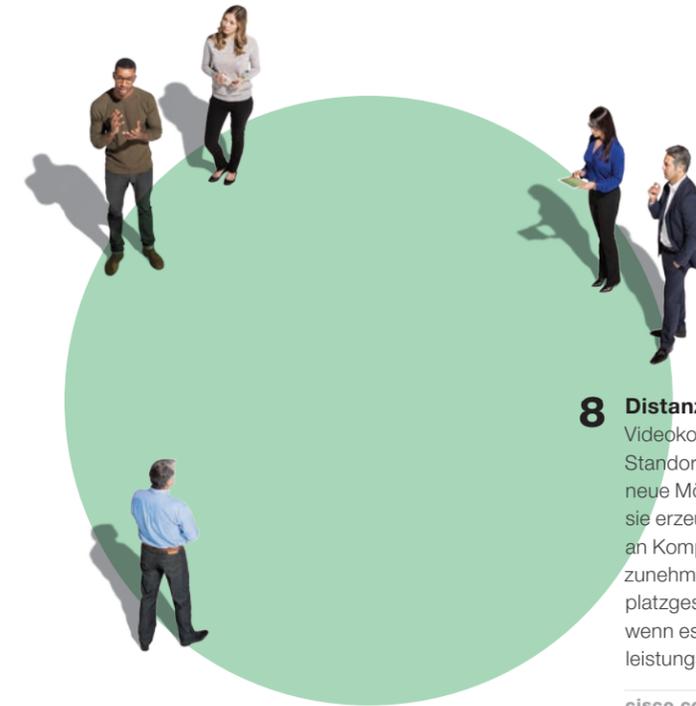
**Rubriken**

- 4 Perspektiven
- 6 Trends 360
- 94 Neue Lernerfolge
- 104 Spotlight Nachhaltigkeit



**360 AUF DEM IPAD**

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



**8 Distanzen überwinden**

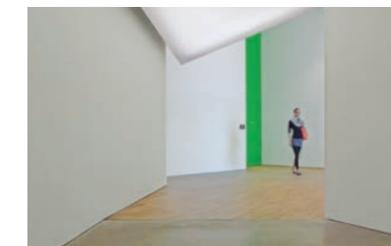
Videokonferenzen bieten auf mehrere Standorte verteilten Teams nicht nur neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit, sie erzeugen auch ein neues Maß an Komplexität. Erfolgen Interaktionen zunehmend virtuell, wird die Arbeitsplatzgestaltung zur wesentlichen Kraft, wenn es darum geht, gut eingespielte, leistungsfähige Teams zu bilden.

[cisco.com](http://cisco.com)

[steelcase.com/polycom](http://steelcase.com/polycom)

[steelcase.com/fuze](http://steelcase.com/fuze)

[steelcase.com/ibm](http://steelcase.com/ibm)



**30 Richtige Arbeit**

Cooler Cafés in Unternehmensumgebungen liegen überall im Trend, während Büros immer häufiger versuchen, diese besondere Atmosphäre mit WLAN und Espressomaschinen nachzuahmen. Einen Third Place zu schaffen, der den Menschen das bietet, was sie zum richtigen Arbeiten tatsächlich brauchen, erfordert allerdings einiges mehr.

[worklifefit.com](http://worklifefit.com)

[steelcase.com/lisawaxman](http://steelcase.com/lisawaxman)

[ideo.com](http://ideo.com)

[steelcase.com/workcafe-ideabook](http://steelcase.com/workcafe-ideabook)



**56 Odyssee durch Raum und Zeit**

Führungskräfte machen sich Gedanken darüber, wie gut ihre Unternehmen gerüstet sind für die New Economy, die Mobilität der Arbeit, den Technologiewandel und die Zeit nach der globalen Rezession. Steelcase hat sich dieser Herausforderung gestellt und die Ressource Raum gezielt eingesetzt, um den kulturellen Umschwung im eigenen Unternehmen voranzutreiben, aber auch um Menschen, Kultur und Arbeitsprozesse an die sich rasant verändernde Geschäftswelt anzupassen. Die nach fünf Jahren erzielten Ergebnisse werden Sie überraschen.

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



**JIM KEANE**  
President und CEO, Steelcase

Seitdem er im März 2014 President und CEO von Steelcase wurde, hört Jim Keane von anderen Führungspersonlichkeiten immer wieder die Frage, wie sich Geschäftsstrategie, Marken- und Unternehmenskultur am besten vereinen lassen. „Wir wissen, dass sich die Beschäftigten kaum mit den Inhalten auseinandersetzen, die ihnen in Unternehmensleitbildern oder Strategiepapieren begegnen. Viel eher beschäftigen sie sich mit der Ausrichtung und den Zielen ihres Unternehmens (und der Rolle, die sie dort spielen) – z.B., wenn sie mit Kollegen interagieren oder die Signale lesen, die ihre Arbeitsumgebung vermittelt.“ Wie Steelcase dieser Herausforderung mithilfe seiner Arbeitsplätze begegnet ist, erfahren Sie im Artikel „Odyssee durch Raum und Zeit“ auf Seite 56.



**CHERIE JOHNSON**  
Director, Global Design, Steelcase

Indem sie die innenarchitektonische Erneuerung des Steelcase Hauptsitzes in Grand Rapids leitete, trug Cherie Johnson maßgeblich dazu bei, ein globales Unternehmen zu eisen. „Den ersten Anlaufpunkt für mobile Mitarbeiter bildet das WorkCafé. Hier treffen sich Führungskräfte, Kollegen anderer Standorte, Besucher und Kunden zum persönlichen Austausch. Auf diese Weise werden zwischenmenschliche Beziehungen ebenso gefördert wie das gegenseitige Vertrauen.“ Drei Jahre nach Eröffnung verzeichnet Steelcase signifikante Verbesserungen bei der internen Kommunikation, beim Verständnis der Unternehmensausrichtung und bei der Mitarbeitermotivation. „Wir bieten Räume, die das ‚neue‘ Unternehmen widerspiegeln – nutzerorientiert, innovativ, basierend auf Design Thinking. So können die Mitarbeiter den uns eingeschlagen Weg besser verstehen und effektiver daran arbeiten, Visionen Wirklichkeit werden zu lassen.“



**DAVID WOOLF**  
General Manager, Integrated Technologies, Steelcase

Dadurch, dass er in Portland, Oregon, lebte und arbeitete, als es sich gerade zu einer florierenden Technologiedrehscheibe entwickelte, ist David Woolf bestens dafür geeignet, das Integrated-Technologies-Team aufzubauen und als Geschäftsführer zu leiten. Bevor er zu Steelcase kam, war er Vice President des Geschäftsbereichs Marketing and Engineering bei InFocus – einem Weltmarktführer für Video- und Kommunikationstechnik. Sein auf zahlreiche US-Standorte sowie Deutschland verteiltes Team leitet er von Portland aus.



**PATRICIA KAMMER**  
Forscherin bei WorkSpace Futures, Steelcase

Als Innenarchitektin und Mitglied des Steelcase WorkSpace Futures Teams betreibt Patricia Kammer Benchmarking-Studien und Primärforschungen. Ihr Hauptanliegen ist es, neue und aufkommende Verhaltensweisen zu verstehen, um aus dabei gewonnenen Erkenntnissen strategische Gestaltungsprinzipien zu entwickeln. Derzeit leitet sie ein Steelcase Forschungsprojekt über die Stärkung kreativer Arbeit in globalen Unternehmen.



**MICHELLE OSSMANN**  
Director, Healthcare Environments, Steelcase Health

Als leitende Krankenschwester mit zehn Jahren Berufserfahrung kam Michelle Ossmann 2014 zu Steelcase, um sich schwerpunktmäßig mit dem Einfluss des Raums auf die Genesung der Patienten und auf die Arbeit des Pflegepersonals zu beschäftigen. „Mein Ziel ist es, die Kluft zwischen Ärzten und Architekten zu überwinden – etwa indem ich das Thema Gestaltung aus beiden Perspektiven betrachte. So kann ich den Architekten zunächst die Arbeitsabläufe, Gewohnheiten und Bedürfnisse der dort Beschäftigten näherbringen, um anschließend zu beurteilen, inwiefern bestimmte Gestaltungslösungen dazu beitragen, unsere Arbeit im Krankenhaus effektiver zu machen.“



**LEW EPSTEIN**  
General Manager, Coalesse

Mitarbeiterbedürfnisse verändern sich. Zugleich stehen Unternehmen vor der Herausforderung, das Beste aus First und Third Place zu verschmelzen, um die Motivation ihrer Beschäftigten zu stärken. „Wenn Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz zum Arbeiten verlassen, dann trennen sie sich auch von ihren Kollegen, den Arbeitsmitteln und der Bürokultur. In Cafés begegnen sie oft unvorhergesehenen Schwierigkeiten, die ihnen dann jene Vorteile vor Augen führen, die nur ein Büro bieten kann. Wir verbinden den Komfort eines Zuhauses und die Gemeinschaft eines Third Places am Arbeitsplatz, um hier den besten Ort zum Arbeiten zu schaffen. Dadurch verändern sich Arbeitsplätze sowohl auf räumlicher als auch auf sozialer Ebene.“

## DIE KLUFTE DER UNGLEICHEN PRÄSENZ ÜBERWINDEN

In Unternehmen auf der ganzen Welt arbeiten Menschen mit Teammitgliedern anderer Standorte oder mit lokalen Kollegen zusammen, um in Echtzeit gemeinsam Probleme zu lösen oder Innovationen hervorzubringen. Bei diesem Austausch kommen immer häufiger Videokonferenzsysteme zum Einsatz.

Für diese räumlich getrennten Teams ist das Empfinden einer ungleichen Präsenz alltäglich – das heißt, Kollegen entfernter Standorte erleben Teamarbeit oft völlig anders als diejenigen, die sich im gleichen Raum befinden. Je weiter sich diese Teams räumlich verteilen, desto wichtiger wird es, die dabei entstehende Kluft zu überwinden.

### AUCH KÜNFTIG SPIELT RÄUMLICH GETRENNTES ARBEITEN EINE WICHTIGE ROLLE



der Mitarbeiter arbeiten regelmäßig mit Menschen aus anderen Ländern und Zeitzonen zusammen.

QUELLE: CISCO VISUAL NETWORKING INDEX



der leitenden Führungskräfte globaler Großunternehmen sowie Unternehmen der Fortune-500-Liste erwarten, dass die virtuelle Teamarbeit in den nächsten 1-3 Jahren weiter zunimmt.

QUELLE: FORRESTER CONSULTING

### GLOBALE TEAMS HABEN ES SCHWER



Gegenseitiges Vertrauen ist für global verteilte Teams wesentlich, zugleich sehen leitende Angestellte darin die am schwersten umsetzbare Aufgabe.

QUELLE: MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW



80% der Unternehmen geben an, Teamarbeit noch mehr fördern zu wollen, gleichzeitig sagen 78%, dass sie sich schwer tun, die Menschen bei der virtuellen oder persönlichen Zusammenarbeit effektiv zu unterstützen.

QUELLE: IBM WORKING BEYOND BORDERS STUDIE

### VIDEOKONFERENZEN: DER NEUE STANDARD



der Studienteilnehmer glauben, dass persönliche Kontakte helfen, eine gute Beziehung zu Kollegen aufzubauen.

QUELLE: BLUE JEANS NETWORK STUDIE

Die Vorteile von Videokonferenzen als Kommunikationsmittel:



verbesserte Effizienz und Produktivität.



verbesserte Besprechungsergebnisse.



beschleunigte Entscheidungsprozesse.



reduzierte Reisekosten.

QUELLE: WAINHOUSE RESEARCH / POLYCOM STUDIE

### TECHNIK IST NICHT ALLES



79% der Videokonferenzen finden noch immer in Konferenzräumen statt.

QUELLE: WAINHOUSE RESEARCH / POLYCOM STUDIE

... doch Konferenzräume sind üblicherweise eher für Frontalpräsentationen als für ein kollektives Zusammenwirken geeignet.

Die richtige Arbeitsplatzgestaltung kann dazu beitragen, die Problematik des räumlich getrennten Arbeitens zu entschärfen.

Erfahren Sie auf Seite 8 mehr über die Gestaltung effektiver Arbeitsumgebungen, mit denen sich die Distanzen zwischen räumlich getrennten Teams überwinden lassen.



D I S T A N Z E N

Ü B E R W I N D E N

Das Potenzial räumlich getrennter Teams entfalten

AUF EINEN BLICK

#### Das Problem

Angesichts immer schnellerer, intelligenterer und innovativerer Unternehmen sind die Fähigkeiten der Menschen so wichtig wie nie zuvor. Räumlich getrennt arbeitende Teams nutzen Videokonferenzsysteme, um sich trotz unterschiedlicher Standorte, über Zeitzonen und Kulturen hinweg auszutauschen. Ein nach wie vor bestehendes Problem ist die ungleiche Präsenz, die z.B. dann entsteht, wenn der Teamgeist nur virtuell anwesender Teammitglieder weniger ausgeprägt ist als jener der lokalen Kollegen.

#### Die Erkenntnisse

Ungleiche Präsenz ist keineswegs nur lästig, sie bedroht vielmehr die Produktivität und erschwert die Teamarbeit. Unternehmen investieren in Videokonferenzsysteme, um dieses Problem in den Griff zu bekommen. Oft ist dabei allerdings unklar, wie sich diese Technik im Büro optimal einsetzen lässt.

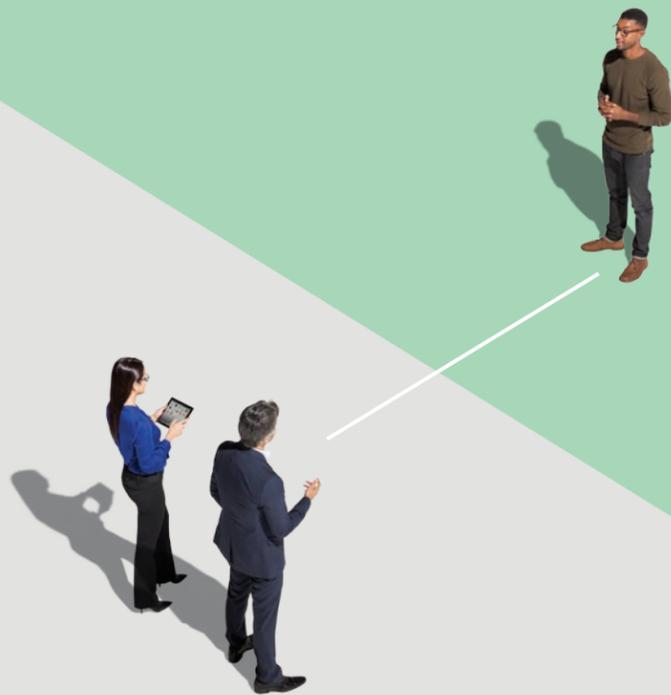
#### Die Lösung

Planungen für räumlich getrennte Teams beginnen mit dem Verständnis für die vielfältigen Arten des Arbeitens. Erst danach können Lösungen entwickelt werden, die die ungleiche Präsenz minimieren, damit aus räumlich getrennten Teams schnell auch leistungsfähige Teams werden.

Teamarbeit ist um einiges schwieriger geworden. In der weniger distanzgeprägten Vergangenheit haben Teams einfach einen Termin vereinbart, einen Besprechungsraum organisiert und ihre Probleme gelöst – bzw. es wenigstens versucht. Die Prozesse waren vielleicht nicht immer ideal, aber doch wesentlich unkomplizierter.

Die Herausforderungen, denen die Unternehmen heute gegenüberstehen, sind komplexer und mit höheren Risiken verbunden als früher. Manchmal arbeiten die am besten zur Bewältigung der Aufgaben geeigneten Mitarbeiter an einem Ort, die meiste Zeit ist dies jedoch nicht der Fall. Die den Beschäftigten heute am häufigsten abverlangte Kompetenz ist die Fähigkeit zu erfolgreichem Arbeiten auch über unterschiedliche Standorte, Länder, ja sogar Zeitzonen hinweg. Mitarbeiter müssen zurechtkommen mit einer räumlich getrennten Teamarbeit, die interdisziplinär, interkulturell und unternehmensübergreifend ist.

Wer einem räumlich getrennten Team angehört, kann bestätigen, dass dies harte Arbeit ist. Inzwischen liegt aber auch selbst für Teams am gleichen Ort die Messlatte höher als je zuvor, weil grundsätzlich erwartet wird, immer schneller, intelligenter und innovativer zu sein. Dies alles ist schon schwierig genug, wenn man Seite an Seite mit seinen Kollegen sitzt, zu denen man eine Beziehung aufgebaut hat: Menschen, die man beim Bearbeiten greifbarer Inhalte sehen, hören und verstehen kann. Nun muss man sich das Ganze mit Kollegen an weit entfernten Orten vorstellen – Kollegen, die man noch nie persönlich getroffen hat, die man oft nicht einmal richtig versteht und die mitten in der Nacht arbeiten, während man selbst sehr früh ins Büro kommt, wenn der Körper eigentlich noch im Bett sein will.



## ANDERS ALS BEI MOBILEN GERÄTEN IST ES BEI GROSSEN VIDEOKONFERENZLÖSUNGEN WESENTLICH, WIE UND WO SIE IM RAUM SITUIERT SIND.

Willkommen in der Welt der räumlich getrennten Teams. Hierbei handelt es sich vielmehr um alltägliche Normalität als um besondere Ausnahmen. Unternehmen können es heutzutage nicht zulassen, dass Distanzen die effektive Arbeit ihrer Beschäftigten behindern. Und so stehen sie vor der Aufgabe, die besten Talente zusammenzubringen, damit sie als Team zur Lösung komplizierter Probleme beitragen – auch wenn sie sich hierfür nicht immer am selben Standort befinden.

Räumlich getrenntes Arbeiten ist dabei keineswegs nur als Hürde zu verstehen, die es zu überwinden gilt – es ist auch ein wichtiger Katalysator für innerbetriebliche Veränderungen: So können räumlich getrennte Teams Redundanzen beseitigen und durch Niederlassungen an talentreichen Standorten zugleich die Leistungsfähigkeit verbessern. Viele Firmen betrachten diese Art des Arbeitens außerdem als Möglichkeit, Projekte rund um die Uhr voranzutreiben und dadurch zu beschleunigen. Die größte Chance liegt jedoch darin, das gesamte Potenzial eines Unternehmens auszuschöpfen. Damit dies tatsächlich gelingt, müssen Wege gefunden werden, Distanzen zu überwinden.



### DAS PROBLEM DER UNGLEICHEN PRÄSENZ

Da räumlich getrennt arbeitende Teams immer weiter Verbreitung finden, werden auch die damit verbundenen Herausforderungen immer offensichtlicher. So zeigte eine von Forschern an den Business Schools am Dartmouth College und an der University of Maryland durchgeführte und in der Zeitschrift „MIT Sloan Management Review“ veröffentlichte Studie, dass nur sehr wenige der 70 teilnehmenden, rund um den Globus verteilt arbeitenden Teams ihrer eigenen Performance gute Noten gaben. Eine von der Brandman University beauftragte Befragung kam unter ähnlichen Voraussetzungen zum Ergebnis, dass virtuelle Teamarbeit von den meisten der 135 beteiligten großen und Fortune-500-Unternehmen nicht als Gewinn, sondern eher als notwendiges Übel betrachtet wird. Teams sind bei der täglichen Zusammenarbeit auf leistungsfähige Kommunikationstechnologien angewiesen – dennoch sorgen die meisten Führungskräfte laut der umfassenden IBM-Studie „Working Beyond Borders“ nicht dafür, dass sich Mitarbeiter auf effektive Weise vernetzen können.

Steelcase Forscher haben ebenfalls räumlich getrennt arbeitende Teams untersucht und herausgefunden, dass eines ihrer Hauptprobleme die ungleiche Präsenz ist. Diesen Begriff haben viele Menschen vielleicht noch nie gehört, aber schon oft erlebt. Jeder weiß wie anstrengend es ist, an einem Meeting teilzunehmen. Wenn wir an einer Besprechung teilnehmen und uns dabei an einem anderen Ort befinden, dann erleben wir diese Situation völlig anders als jene Menschen, die zusammen in einem Raum sitzen. Manchmal fühlen sich solche Meetings aber nicht nur anders, sondern sogar richtig schlecht an.

### SIE HABEN DIE UNGLEICHE PRÄSENZ ERLEBT, WENN SIE AUSWÄRTS ARBEITEN UND:

- ▶ die einzige Person am Telefon sind und Ihre Kollegen vergessen haben, dass Sie noch da sind.
- ▶ Ihr Team zum Brainstorming ans Whiteboard geht, ohne Sie über die dort notierten Inhalte zu informieren.
- ▶ die Menschen im Raum schnell und durcheinander sprechen, sodass Sie nur Kauderwelsch verstehen.

- ▶ die Telefon- oder Videoverbindungen schlecht funktionierten oder zusammengebrochen sind und dadurch kein Gesprächsfluss zustande kam.
- ▶ Ihre Kollegen Besprechungstermine festlegen, die sie bequem wahrnehmen können, während Sie stets sehr früh oder sehr spät arbeiten müssen.
- ▶ einen Kommentar am Telefon abgeben, nach dem dann Stille im Raum einkehrt – sind die Kollegen nun fasziniert über Ihre Brillanz oder rollen sie die Augen?
- ▶ das Gefühl nicht los werden, dass das „echte“ Meeting erst begonnen hat, nachdem Sie aufgelegt haben.

### UMGEKEHRT KÖNNEN SIE UNGLEICHE PRÄSENZ ERLEBEN, WENN SIE ZUSAMMEN MIT TEAMKOLLEGEN IN EINEM RAUM SIND UND:

- ▶ die Person am Telefon nicht bemerkt, wie sehr Sie sich alle davon gestört fühlen, dass sie während des Meetings Kartoffelchips isst (dass sie durch den Flughafen hetzt, dass ein Hund bellt ...)
- ▶ während der Videokonferenz plötzlich bemerken, dass die Kamera direkt auf Ihre Nase gerichtet ist und Ihr Gesicht durch die schlechte Beleuchtung zehn Jahre älter aussieht.
- ▶ der Bildschirm so groß ist, dass die Person am anderen Ende der Leitung so überdimensional wirkt, dass Sie sich an George Orwells „Big Brother“ erinnert fühlen.
- ▶ versuchen, eine Videokonferenz auf demselben mobilen Gerät einzurichten, das Sie sonst für Familienchats nutzen – mit der Folge, dass Sie und Ihre Teamkollegen unangenehm nah zusammenrücken müssen, damit jeder von der Kamera erfasst wird.
- ▶ der offizielle Videokonferenzraum Ihres Büros das Gefühl vermittelt, sich in einem offiziellen Meeting der Vereinten Nationen zu befinden, sodass man unwillkürlich etwas steif dasitzt und sich Gedanken über abstehende Haare macht.
- ▶ einige Minuten lang etwas auf einem Whiteboard skizzieren, bevor Sie bemerken, dass die Kamera noch immer auf den Tisch gerichtet ist, und ihre Teamkollegen am anderen Ende der Leitung keine Ahnung haben, wovon Sie sprechen.

## WESHALB VIDEOKONFERENZEN?

**80%**  
der Nachrichten erreichen den Mensch durch Körpersprache.

Quelle: FuzeBox Survey 2014

**57%**  
räumen ein, dass sie sich beim Telefonieren mit anderen Dingen beschäftigen.

**4%**  
der Mitarbeiter geben an, sich während einer Videokonferenz mit anderen Dingen zu beschäftigen.

Ungleiche Präsenz ist mehr als nur lästig. Sie kann jene Vorteile zunichtemachen, die vielfältige, räumlich getrennte Teams bieten, aber auch die Produktivität verringern. Wird das Vorhandensein der ungleichen Präsenz ignoriert, kann Teamarbeit schnell unangenehm und anstrengend werden, während sich die Teammitglieder körperlich, kognitiv und seelisch gestresst fühlen. Angesichts der immer höheren Geschwindigkeit der Arbeit erleben die Menschen immer häufiger auch eine „gemischte Präsenz“ – das heißt, sie sind im Rahmen eines Gesprächs zwar physisch anwesend, führen aber zugleich eine oder mehrere virtuelle Unterhaltungen, z.B. mit Textnachrichten, Chats oder Emails. Durch die allgegenwärtigen Ablenkungen können Arbeitsabläufe durcheinander geraten sowie Missverständnisse, Fehlinterpretationen und Konflikte entstehen. Die Folge sind Chaos und Frustration, sodass Arbeitsfortschritte kaum noch oder gar nicht mehr möglich sind.

## DIE WICHTIGSTEN VORTEILE VON VIDEOKONFERENZEN

**80%**  
verbesserte Besprechungsergebnisse.

**87%**  
reduzierte Reisekosten.

**94%**  
verbesserte Effizienz und Produktivität.

**87%**  
beschleunigte Entscheidungsprozesse.

Quelle: Wainhouse Research und Polycom Studie

## SIND VIDEOKONFERENZEN DIE RETTUNG?

Beim Versuch, ungleiche Präsenzen zu beseitigen, haben Unternehmen erkannt, dass das Potenzial von Videokonferenzen unzählige Probleme räumlich getrennter Teams lösen kann – woraufhin die Nutzung solcher Systeme sprunghaft zunahm. Der Telekommunikationsriese Cisco prognostiziert, dass der gesamte Videodatenverkehr im Internet bis zum Jahr 2018 auf rund 80 Prozent ansteigen wird (von 66 Prozent im Jahr 2013). Ein wesentlicher Teil dieses Wachstums basiert auf der geschäftlichen Nutzung.



Einige Teams nutzen Anwendungen, die ursprünglich für die private Kommunikation auf Smartphones, Tablets und Laptops entwickelt wurden. Das kann manchmal hilfreich, mitunter aber auch sehr umständlich und frustrierend sein. Die größte Hürde für räumlich getrennte Teamarbeit ist laut einer aktuellen Studie von Polycom, einem führenden Hersteller von Audio- und Videokonferenzlösungen, die schlechte Bild- und Tonqualität – dicht gefolgt von den Schwierigkeiten bei der gemeinsamen Nutzung von Inhalten. Beide Hindernisse treten vor allem im Umgang mit kleinen oder mobilen Geräten auf.

Zahlreiche Softwarelösungen unterstützen die Menschen bei Videokonferenzen und beim Informationsaustausch im Büro. Wie gut diese funktionieren, hängt im Wesentlichen vom Maßstab ab. So ist es unmöglich, mit Softwarelösungen mehr als eine Handvoll Teilnehmer gleichzeitig zu verbinden (z.B. bis zu sechs Personen), außerdem lassen sich üblicherweise nur Daten austauschen, die sich auf dem Hostcomputer befinden. Zu übertragen, was auf einem Whiteboard oder anderswo im Raum steht, ist so umständlich und von glücklichen Zufällen abhängig, dass es nur bedingt empfehlenswert ist.

Angesichts des stetig wachsenden Bedarfs werden Videokonferenz- und Telepräsenzsysteme in Unternehmen so intensiv genutzt wie noch nie. Nach Angaben des Marktforschungsunternehmens Infonetics Research war der Bedarf nach professionellen Videokonferenzlösungen Ende 2013 so groß wie nie zuvor. Dass das Wachstum in diesem Bereich mit fünf Prozent dennoch moderat war, liegt daran, dass die Firmen gerade erst damit beginnen, umfassende Videokonferenzsysteme in ihren Räumen einzurichten und die Vor- und Nachteile einfacherer bzw. umfangreicherer Systeme abwägen. Prognosen gehen davon aus, dass das Wachstum bei den großmaßstäblichen Lösungen sprunghaft ansteigen wird.

Weil diese großen Videokonferenzlösungen erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitsumgebung haben, sollten Unternehmen verstehen, wie sich diese Technik in ihren Räumen optimal nutzen lässt. Bei halbherziger Umsetzung kann es unbefriedigend und teuer werden, und auch die gewünschten Ziele bleiben unerreicht.

„Klar, Videokonferenzsysteme kann man in die Ecke irgendeines Raums stellen. Technisch wird das funktionieren“, sagt David Woolf, General Manager Integrated Technologies bei Steelcase, „doch es wird wahrscheinlich nicht viel bringen. Anders als bei mobilen Geräten ist es bei größeren Anlagen wesentlich, wie und wo im Raum sie situiert sind.“





# D I E K R A F T D E S D I R E K T E N B L I C K K O N T A K T S

Im Vergleich zu anderen Medien ermöglichen Videokonferenzsysteme die Übertragung vielfältiger Inhalte. Viele Vorteile dieses Kommunikationsmittels resultieren dabei aus dem direkten Augenkontakt. An Forschungszentren wie dem Center for Brain and Cognitive Development an der University of London bezeichnen Wissenschaftler den direkten Augenkontakt – in biologischer wie auch in kultureller Hinsicht – als Grundlage zwischenmenschlicher Verbindungen. Studien über neurokognitive Mechanismen, die an der Wahrnehmung von und an der Reaktion auf soziale Reize beteiligt sind, zeigen, dass der Anblick anderer Menschen bestimmte Bereiche des Gehirns – die sogenannten Spiegelneuronen – aktiviert. Diese reagieren am

stärksten beim Blickkontakt, und etwas weniger stark bei Videoübertragungen. Spiegelneuronen ermöglichen es uns, die Absichten anderer Menschen zu „lesen“, wodurch das gegenseitige Verständnis und die Empathie gefördert werden. Dies belegt auch eine Studie der Northwestern University in Evanston, Illinois, aus der hervorgeht, dass der Augenkontakt zwischen Ärzten und Patienten die Behandlungsergebnisse verbessert. Eine andere, an der Cornell University in Ithaca, New York, durchgeführte Studie kam zum Ergebnis, dass selbst ein Foto mit Augen messbare Auswirkungen hat.



Weil Videokonferenzen immer mehr zum Arbeitsalltag gehören, müssen Räume so gestaltet werden, dass sie genau dies unterstützen. TeamStudio™ bietet umfassende Raumlösungen für aktive, räumlich getrennte Teams, denen sie das Gefühl vermittelt, unmittelbar zusammen zu sein.

Blickbezüge sind vor allem dann wichtig, wenn räumlich getrennte Teams aus Mitgliedern unterschiedlicher Länder und Kulturen bestehen. „Auch wenn Menschen aus asiatischen Kulturen den Blick schneller abwenden als Menschen aus dem westlichen Kulturkreis – letztlich suchen sie doch alle nach dem direkten Augenkontakt und reagieren darauf auch auf ganz bestimmte Weise. Dies bereichert den Erfahrungsaustausch und wirkt zudem vertrauensbildend“, sagt Beatriz Arantes, Forscherin bei Steelcase WorkSpace Futures mit Masterabschluss in angewandter Umweltpsychologie. „Wir können subtile – oftmals sogar unbewusste – Signale empfangen über das, was andere Menschen denken. Darüber hinaus wissen wir, dass die Menschen in manchen Kulturen, wie z.B. in China, den unausgesprochenen Signalen mehr Bedeutung zuweisen als in Ländern wie etwa den USA, wo ein direkterer und expliziter Umgang üblich ist.“

Mit visuellen Signalen lassen sich Sprachbarrieren in globalisierten Teams überwinden. Zwar können unterschiedliche Akzente, Dialekte und Semantiken das Verständnis bestimmter Wörter oder Sätze

erschweren. Weil wir jedoch in der Lage sind, in der Verwirrung in den Augen des Gesprächspartners zu erkennen, dass wir nicht verstanden wurden, erhalten wir die Gelegenheit, Dinge neu zu formulieren oder um ein Feedback zu bitten. Dadurch verbessern sich unsere Kommunikationsfähigkeit und unser Verständnis für kulturelle Unterschiede.

Heutige Videokonferenzsysteme bieten freilich noch nicht für alle diese Aspekte die richtige Lösung. Laut einer aktuellen, im Management Decision Journal veröffentlichten Studie führt die zunehmende Nutzung dieser Technik bei Bewerbungsgesprächen sowohl für Arbeitgeber als auch für Bewerber zu Nachteilen. So erhielten Bewerber, die per Videoübertragung interviewt wurden, schlechtere Bewertungen und auch weniger Einstellungsempfehlungen. Umgekehrt betrachteten auch die Bewerber ihre Gesprächspartner als weniger attraktiv, sympathisch, vertrauenswürdig und kompetent.

Weil Videokonferenzen immer mehr zum Arbeitsalltag gehören, müssen Räume so gestaltet werden, dass sie genau dies unterstützen. TeamStudio™ bietet umfassende Raumlösungen für aktive, räumlich getrennte Teams, denen sie das Gefühl vermittelt, unmittelbar zusammen zu sein.

Wie wir bei Videoübertragungen von anderen wahrgenommen werden, kann ebenfalls ein Hindernis für deren Nutzung sein. Manche Menschen fürchten sich regelrecht vor schlechten Lichtverhältnissen und Kameraeinstellungen. Steelcase Forschungen ergaben, dass 58 Prozent der Beschäftigten das Gefühl haben, auf dem Bildschirm ausgelaugt und müde auszusehen – das Problem dabei ist weniger die Eitelkeit als die damit verbundene unnötige Ablenkung. Und ganze 72 Prozent gaben an, dass sie darüber nachdenken, wie sie bei den anderen ankommen. Das verringert nicht nur deren Aufmerksamkeit, es führt auch dazu, dass sie sich weniger natürlich verhalten. Beides wirkt sich negativ auf ihr Leistungsvermögen aus.

Nach Angaben der Steelcase Forscherin Ritu Bajaj, die räumlich getrennte Teams bei Videokonferenzen studiert hat, wirkt das Verhalten der Menschen insbesondere bei unzureichend gestalteten Arbeitsumgebungen unnatürlich. „Wir haben beobachtet, dass Mitarbeiter bei Telepräsenzen dazu tendieren, sich gekünstelt und formell zu geben. Sie sitzen so aufrecht wie Nachrichtensprecher und bewegen sich nur wenig.“ Darüber hinaus haben die Gesprächspartner auch kaum direkten Augenkontakt, weil sie instinktiv eher auf den Bildschirm sehen als in die Kamera. Und wenn die Kamerawinkel nicht sorgfältig eingestellt sind, wirkt es so, als ob die Menschen ständig aneinander vorbeischaun würden. Viele Planer von Videokonferenzräumen bevorzugen Sitzarbeitsplätze, sodass sich die Menschen nicht im Raum bewegen können, ohne aus dem Bild zu laufen – aus dem gleichen Grund sind auch Notizen und Zeichnungen auf Whiteboards schwieriger zu integrieren.

## DIE BESEITIGUNG DES GEFÜHLS, NICHT AM SELBEN ORT ZU SEIN, SOLLTE IM MITTELPUNKT JEDER PLANUNG FÜR RÄUMLICH GETRENNTE TEAMS STEHEN.

### VIDEOKONFERENZEN ALS BUSINESS CASE

Neben den Pros und Contras von Videokonferenzen auf die menschlichen Interaktionen, gibt es auch Wirtschaftlichkeitsaspekte. Zunächst haben sich Unternehmen für diese Technik entschieden, um Reisekosten einzusparen. Doch inzwischen gibt es zahlreiche andere Vorzüge. Eine Polycom-Studie zeigt, dass die überwiegende Mehrheit der Menschen den größten Vorteil in einer verbesserten Effizienz und Produktivität sieht (94 Prozent). Weitere wesentliche Vorteile sind verbesserte Besprechungsergebnisse (88 Prozent) und beschleunigte Entscheidungsprozesse (87 Prozent), die nun gleichauf mit den reduzierten Reisekosten liegen (ebenfalls 87 Prozent). Mehr als die Hälfte aller Befragten prognostizierte darüber hinaus, dass Videokonferenzen bis 2016 ihr bevorzugtes Tool zur Teamarbeit sein werden – noch vor Emails und Telefonkonferenzen.

„Konkrete Unternehmensbedürfnisse sorgen für Wachstum auf dem Videokonferenzsektor“, sagt John Paul Williams, Leiter des Bereichs Industry Solutions bei Polycom. Eine drastische Steigerung in der Nachfrage registriert er vor allem in der Produktentwicklung. Laut Williams werden Videoübertragungen z.B. genutzt, um komplizierte Zeichnungen, Modelle und Strukturanalysen auszutauschen, oder um Entwurfsbesprechungen in Echtzeit durchzuführen – aus diesem Grund müssen die Bildqualität hoch und die Bildschirme groß genug sein, damit Details erkennbar bleiben. Für die Produktentwicklung ist Geschwindigkeit alles, während es zugleich nur wenig Spielraum für Fehler gibt. Ein schneller Chat auf einem mobilen Gerät ist also alles andere als ideal.

Forschungen weisen auf einen weiteren Vorteil von Videokonferenzen hin: Sie sind ein Gegenmittel für die Plage des Multitasking. Im Rahmen einer von FuzeBox (heute Fuze) mit mehr als 2000 Beschäftigten in den USA durchgeführten Studie gaben lediglich vier Prozent der Befragten an, sich während Videokonferenzen mit anderen Dingen zu beschäftigen – im Gegensatz zu 57 Prozent, die eingestehen, dies während Telefonkonferenzen zu tun.

Wenn Unternehmen dazu übergehen, das Telefon als Handicap beim Arbeiten zu betrachten, Videokonferenzen aber als Gewinn, dann bedeutet das eine völlig neue Dynamik.



## IN DER ANFANGSZEIT DER VIDEOKONFERENZEN STAND VOR ALLEM DAS SEHEN UND HÖREN DER ANDEREN IM FOKUS. HEUTE DREHT SICH ALLES UM INHALTE.

### INHALTE IN ECHTZEIT AUSTAUSCHEN

Jede neue Technik bietet spezifische Vorteile. Wer solche Techniken einsetzt, ohne ihre Auswirkungen auf den Raum und die Verhaltensweisen der Menschen zu berücksichtigen, wird damit unweigerlich scheitern.

Aktuelle Steelcase Forschungen haben völlig neue Erkenntnisse darüber erbracht, wie Räume gezielt so gestaltet werden können, dass sie Innovationen fördern und die Distanz zwischen räumlich getrennten Teammitgliedern überwinden. Forscher und Designer haben das Gruppenverhalten untersucht, Produkt- und Raumkonzepte entwickelt und dann Musterbereiche realisiert, um ihre Ideen unter realen Bedingungen zu testen. Diese „Verhaltensprototypen“ haben letztlich zu Gestaltungslösungen geführt, die nun im neuen Steelcase Innovation Center sowie an anderen Standorten im Einsatz sind.

Die Anforderungen an Videokonferenzsysteme sind heute wesentlich höher als noch vor einigen Jahren. Stand in der Anfangszeit dieser Technik vor allem das Sehen und Hören der anderen im Fokus, dreht sich heute alles um Inhalte. Räumlich getrennte Teams müssen bei der Zusammenarbeit die unterschiedlichsten digitalen und analogen Inhalte teilen. In Arbeitsumgebungen für solche Teams ist das Ziel, Videokonferenzen effektiv zu machen, mit einem erfolgreichen Datenaustausch mindestens schon zur Hälfte erreicht.

Steelcase Experten wie David Woolf sehen das genauso. „Was wir erforschen, geht weit über die Bild- und Tonqualität hinaus. Im Mittelpunkt stehen vielmehr Fragen dieser Art: Wie gelingt es, dass die räumlich getrennten Kollegen eines Teams in Echtzeit auf die Inhalte der anderen zugreifen können? Wie vermitteln wir den Menschen den Eindruck, sich tatsächlich zu treffen? Und was würde es bedeuten, ein gleichberechtigtes Teamgefühl zu haben?“

„Gemeinsam in einem Raum arbeitende Teams können in Bezug auf kreative Problemlösungsstrategien, Aufgabenkoordination, Auswertungen und Lernprozesse bemerkenswerte Resultate erzielen“, sagt Patricia Kammer, eine Steelcase Forscherin, die globalisierte Teams untersucht. „Sie lernen sich schnell kennen, interagieren spontan und ‚leben‘ gleichsam in ihren Inhalten, die sich alle im Raum befinden. Im Mittelpunkt jeder Planung für räumlich getrennte Teams sollte daher die Beseitigung des Gefühls stehen, nicht am selben Ort zu sein. Hierfür sind ungleiche Präsenzen abzubauen, aber auch physische und virtuelle Teamerlebnisse bestmöglich zu vereinheitlichen, sodass die Menschen stets das gleiche hohe Leistungsniveau erreichen.“

Videokonferenzen können vor allem dann die Erwartungen enttäuschen, wenn die Konzeption der Räume und der Meetings nicht das Gefühl vermitteln, sich an einem Ort zu befinden. Laut Polycom finden die meisten Videokonferenzen (79 Prozent) in Konferenzräumen statt. Die dort üblicherweise aufgestellten langen rechteckigen Tische sind aber keineswegs ideal – weder für Videoübertragungen noch für persönliche Interaktionen: Die Menschen sind gewissermaßen in ihren Stühlen gefangen, während die langen Tische verhindern, dass alle von der Kamera erfasst werden. Dass es in der Regel nur einen Bildschirm gibt, erschwert das Teilen digitaler Informationen. Die Tonaufnahmequalität hängt stark davon ab, wo die Menschen sitzen. Und wegen des eingeschränkten Kamerawinkels und oftmals begrenzter Flächenverhältnisse kommt es zu empfindlichen Störungen, sobald jemand aufsteht oder herumläuft.



Die media:scape® Teambereiche im neuen Steelcase Innovation Studio in Portland, Oregon, machen es den dort arbeitenden Menschen leicht, mit ihren Teamkollegen an anderen Standorten rund um die Welt vernetzt zu bleiben.

Bei der Gestaltung von Räumen für räumlich getrennte Teams muss der Austausch sowohl digitaler als auch analoger Inhalte berücksichtigt werden.



Wesentlich zum Verständnis der Teamarbeit ist die Tatsache, dass sie auf unterschiedliche Weise erfolgen kann und hierfür jeweils unterschiedliche Arten von Räumen benötigt werden. Um das richtige Umfeld schaffen zu können, müssen Unternehmen die drei Arten der Teamarbeit berücksichtigen.

#### **Informative Zusammenarbeit**

Hierbei geht es um das Teilen von Informationen und das Koordinieren von Aufgaben. Diese Art der Teamarbeit dauert relativ kurz (zwischen 30 Minuten bis zu einer Stunde) und verfolgt vor allem das Ziel, die Teammitglieder auf dem neuesten Stand zu halten. Sich dabei optimal zu sehen und zu hören ist ebenso wesentlich wie die Möglichkeit, Daten auszutauschen.

#### **Bewertende Zusammenarbeit**

Um Alternativen durchleuchten und Entscheidungen treffen zu können, sind gleichberechtigte, lebendige Diskussionen sowie das Überprüfen von Inhalten unterschiedlichster Quellen unerlässlich.

#### **Generative Zusammenarbeit**

In einem Prozess, der mehrere Tage, mitunter sogar Monate in Anspruch nehmen kann, stehen die Wissensbündelung, das Problemlösen und die Innovationsfähigkeit im Mittelpunkt. Die komplexeste Art der Teamarbeit erfordert umfassende Gestaltungslösungen, die das gegenseitige Vertrauen stärken und das Interagieren und den iterativen Ideenaustausch erleichtern. Ebenso wichtig ist es aber auch, sich frei im Raum bewegen zu können und über längere Zeiträume motiviert zu bleiben.

Die von Steelcase im Rahmen seiner Forschungen entwickelten Räume für räumlich getrenntes Arbeiten unterstützen die Teammitglieder vor, während und nach der Zusammenarbeit. Sie erlauben es den Menschen, Informationen zu sammeln und zu ordnen, und fördern – mit Blick auf längere Besprechungen – verschiedene Körperhaltungen. Beleuchtungselemente, Kamera- und Mikrofonpositionen wurden hierfür in umfangreichen Testreihen in einem Musterbereich optimiert. Eine Auswahl von media:scape® Lösungen bietet effektive Konfigurationsmöglichkeiten für unterschiedlich große Teams mit unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern. media:scape wurde entwickelt, um den Informationsaustausch gezielt zu vereinfachen – egal, ob bei Videokonferenzen oder bei persönlich zusammenarbeitenden Teams. Mithilfe eines Steckverbinders bzw. einer App erlaubt es dabei den unkomplizierten Anschluss mitgebrachter Geräte an den Bildschirm. Ein entscheidender Vorteil: Digitale Inhalte lassen sich dadurch mit Kollegen vor Ort genauso einfach austauschen wie mit Kollegen an anderen Standorten.

TeamStudio™ ist eine komplette, eigens für räumlich getrenntes Arbeiten entwickelte Raumlösung für Teams, die vor allem in Entscheidungsprozesse involviert sind. In Bezug auf die Abmessungen entspricht TeamStudio der Größe von gewöhnlichen Konferenzräumen – mehr Gemeinsamkeiten gibt es allerdings nicht. Anstelle eines langen Tisches gibt es zwei nebeneinander stehende, speziell für Videokonferenzen geformte Tische, die nicht nur die Bewegungsfreiheit erhöhen, sondern ein leicht zugängliches „Podium“ entstehen lassen. Die Kameras sind so angebracht, dass sie den Kollegen anderer Standorte die bestmögliche Sicht sowohl auf die Besprechungsteilnehmer als

auch auf die Whiteboards bieten. Digitale Inhalte können via media:scape leicht von jedem Tisch aus geteilt werden.

Optimal dimensionierte Bildschirme sind so an V.I.A.® Wänden montiert, dass die räumlich getrennten Kollegen fast wie Tischnachbarn erscheinen. Teil dieser Wände sind auch LED-Streifen, die Schatten aufhellen und Spiegelungen auf Oberflächen reduzieren. Die hervorragenden akustischen Eigenschaften von V.I.A. gewährleisten eine hohe akustische Privatsphäre und sorgen zugleich für eine gute Abschirmung vor störenden Außengeräuschen.

Wird media:scape mit FrameOne® Bencharbeitsplätzen kombiniert, entsteht auf einer platzsparenden Grundfläche ein Teambereich für bis zu acht Personen. Mitarbeiter können dort leicht zwischen Team- und Einzelarbeit hin und her wechseln – ohne ihre Arbeitsmittel oder die gegenseitige Nähe aufgeben zu müssen, die sie brauchen, um Informationen zu verarbeiten und schnelle Entscheidungen zu treffen. Für Mitarbeiter, die sich häufig und spontan mit Teamkollegen anderer Standorte austauschen, ist dies die ideale Konfiguration für ein „Wurmloch“ – eine permanent aktivierte Echtzeit-Videoverbindung, bei der Terminabsprachen oder Telefonanrufe überflüssig sind. Mitarbeiter können stattdessen jederzeit beginnen, sich zu unterhalten. Für diese einfache und natürliche Art der Kommunikation und der gemeinsamen Bewältigung des Arbeitsalltags ist es ganz egal, ob die Kollegen am gleichen Tisch oder auf der anderen Seite der Welt sitzen.

Was man bei all dem nicht vergessen darf, ist, dass die Teammitglieder nicht immer alle zur gleichen Zeit zusammenarbeiten. Vielmehr gibt es Rhythmen, in denen die Menschen erst zusammentreffen, dann wieder auseinander gehen, um Aufgaben zu erledigen, sich dann erneut treffen etc. Dieses Muster wiederholt sich jeden Tag unzählige Male. Für räumlich getrennte Teams ist es unerlässlich, das Gefühl des Zusammenseins mithilfe von Videokonferenzsystemen immer zu wiederholen – auch in Zweier- oder Vierergesprächen. media:scape kiosk™ entspricht diesem Bedürfnis mit optimalen Bildschirmgrößen und Kameraabständen für Meetings im Stehen oder im Sitzen.

**FÜR UNTERNEHMEN,  
DIE INNOVATIV UND  
WETTBEWERBSFÄHIG  
SEIN WOLLEN, DÜRFEN  
DISTANZEN KEINE  
BARRIEREN DARSTELLEN.**



## VERSCHMELZUNG UNTERSCHIEDLICHER REALITÄTEN

Weil die Integration von Technik bei den Produktentwicklungen von Steelcase eine wesentliche Rolle spielt, befindet sich der neueste Bereich für räumlich getrennte Teams in Portland, Oregon – einer florierenden Technologiedrehscheibe.

Derzeit arbeiten 14 Mitarbeiter im Portland Studio. Trotz der relativ kleinen Grundfläche ist die Auswahl an unterschiedlichen Arbeitsplatzkonfigurationen groß genug, um vielfältige Aktivitäten zu unterstützen: informelle Teamarbeit vor Ort ebenso wie räumlich getrenntes Arbeiten. Es gibt zwei Konfigurationen für Videokonferenzen, die die Mehrheit der Mitarbeiter dort die meiste Zeit des Tages nutzen, um sich mit Kollegen in Deutschland, Michigan und Georgia auszutauschen. Beide sind so gut ausgestattet, dass auch über große Distanzen mit ganzem Herzen gearbeitet werden kann – vom gemeinsamen Brainstorming bis hin zur Bearbeitung von Finanzplänen im kleineren Kreis.

„Für Unternehmen, die innovativ und wettbewerbsfähig sein wollen, dürfen Distanzen keine Barrieren darstellen“, sagt David Woolf, Leiter des Portland Studio. „Dieses Studio ist ein Riesengewinn für uns. Es bietet nicht nur eine sehr effektive Arbeitsumgebung für unsere Mitarbeiter vor Ort, sondern ermöglicht uns durch seine Ausstattung, mit Menschen aus der ganzen Welt zusammenzuarbeiten. So können wir auf sehr effiziente Weise das spezifische Fachwissen all unserer Standorte erschließen. Gleichzeitig entstehen trotz der Entfernungen persönliche Beziehungen sowie Vertrauen – jene so wichtigen sozialen Faktoren, ohne die es kein echtes Teamgefühl geben kann. Auf sehr positive Weise fördert die Integration von Raum und Technik hier das Engagement der Mitarbeiter.“

Die Arbeit in einem räumlich getrennten Team ist zweifellos eine große Herausforderung - verschiedene Sprachen, Zeitzonen und Kulturen sind oft hinderlich. Und je näher die Technik die Menschen zusammenbringt, desto größer werden auch die damit verbundenen Probleme – vor allem ungleiche Präsenzen und die entzweiende Dynamik des „wir und sie“ vs. „wir“, die in kürzester Zeit selbst räumlich getrennte Teams mit den besten Absichten spalten kann.

Das muss aber keineswegs zwangsläufig so sein. Räumlich getrennte Teams können sehr leistungsfähig sein. Doch so überraschend es klingen mag: Man bekommt die Probleme mit der Distanz nicht in den Griff ohne die physische Arbeitsumgebung mit in Betracht zu ziehen. Und selbst wenn die Teams nur virtuell interagieren, spielt die Gestaltung der Arbeitsplätze eine maßgebliche Rolle.

„Wir wissen, dass räumlich getrennte Teams einen flüssigen und reibungslosen Wissens- und Ideenfluss benötigen, um erfolgreich zu sein“, sagt Patricia Kammer. „In der Physik sind Fluide Substanzen, die in der Lage sind, sich unter Krafteinwirkung kontinuierlich immer wieder neu zu verformen. Analog hierzu brauchen Teams Räume, die ihnen helfen, widerstands- und anpassungsfähig zu sein, damit sie ihre Arbeit genauso schnell verändern können wie sich die Märkte verändern.“



Insbesondere bei Teams, die oft in Entscheidungsprozesse involviert sind, fördern Zweier-Videokonferenzen mit media:scape kiosk das konzentrierte Problemlösen zwischen den Teammeetings.



Weder Räume noch neue Technologien können es allein schaffen, räumlich getrennte Teams einander näher zu bringen. Doch wenn sich beide zusammenschließen, wenn Technik sorgfältig und anhand der Bedürfnisse und Wünsche der Menschen in die Arbeitsplätze integriert wird, dann wird es auch möglich sein, die durch die Distanz entstehenden Probleme zu entschärfen.

Bisher kann nichts das Erlebnis ersetzen, sich mit anderen Menschen persönlich zu treffen. Wird allerdings die richtige Technik auf die richtige Art und Weise am Arbeitsplatz eingesetzt, dann stehen die Chancen gut, dass es auch räumlich getrennten Teams sehr erfolgreich gelingt, Vertrauen aufzubauen, Wissen auszutauschen, Ideen zu kombinieren und gemeinsam jene innovativen Lösungen zu entwickeln, die für alle Unternehmen von heute so wichtig sind. ○

### Zur Vertiefung

Wenn Sie mehr über die Arbeit der in diesem Artikel erwähnten Vordenker erfahren möchten, stehen Ihnen folgende Quellen zu Verfügung:

[cisco.com](https://www.cisco.com)

[steelcase.com/polycom](https://www.steelcase.com/polycom)

[steelcase.com/fuze](https://www.steelcase.com/fuze)

**IBM Studie: Working Beyond Borders**  
[steelcase.com/ibm](https://www.steelcase.com/ibm)

## SECHS PUNKTE, DIE BEI PLANUNGEN FÜR RÄUMLICH GETRENNTE TEAMS BERÜCKSICHTIGT WERDEN SOLLTEN

Ein Verständnis der vielfältigen Spannungen innerhalb räumlich getrennter Teams fördert zugleich das Verständnis der damit verbundenen Gestaltungsmöglichkeiten. Basierend auf den Erkenntnissen der Steelcase Forschungen resultieren unter anderem folgende Planungshilfen:



**1** Prüfen Sie sorgfältig die Platzierung von Kameras und Mikrofonen und berücksichtigen Sie bei der Raumgestaltung, dass sich die Teilnehmer gegenseitig gut sehen und hören können. Nutzen Sie mehrere Bildschirme, die es den Menschen ermöglichen, sich und ihre präsentierten Inhalte gleichzeitig zu sehen, und sorgen Sie dafür, dass sie sich frei im Blickfeld der Kamera bewegen können, ohne den Verlauf des Meetings zu stören.

**3** Gestalten Sie Arbeitsumgebungen so, dass sie viel Bewegungsfreiheit bieten und verschiedene Körperhaltungen unterstützen – das hält Teams aktiv und motiviert. Mit Stehtischen bleiben die Menschen eher im Bild, zugleich erleichtern sie das Umhergehen oder das kurzzeitige Verlassen der Besprechung. Loungemöbel mit Videokonferenzsystemen sind ein anderer effektiver Weg zur Förderung von Ungezwungenheit und Bewegung.

**5** Denken Sie darüber nach, wie Räume dazu beitragen können, das Vertrauen zu stärken. Unmittelbar vor den Teamräumen können beispielsweise hochfrequentierte Bereiche mit „Wurmlöchern“ – permanent aktivierten Echtzeit-Videoverbindungen, die gleichsam als Fenster zu anderen Standorten dienen – den sozialen Austausch fördern.

**2** Schaffen Sie Bereiche, die fließende Übergänge zwischen Gruppenarbeit und Rückzug erlauben – bei der Teamarbeit wechseln die Mitarbeiter immer wieder schnell zwischen diesen Arbeitsweisen hin und her. Glaswände sorgen für eine akustische Abschirmung ohne den Blickkontakt einzuschränken. Rückzugszonen direkt neben den Teambereichen ermöglichen es, kurz abzutauchen, ohne den Raum zu verlassen.

**4** Bieten Sie an allen Standorten ähnliche Arbeitsumgebungen, und wählen Sie hinsichtlich der Arbeitsmittel und der Steuerungstechnik vergleichbare Standards. Sehen Sie überdies große Präsentationsflächen sowohl für digitale als auch für analoge Inhalte vor, um räumlich getrennten Teams gemeinsame Denkprozesse zu erleichtern.

**6** Berücksichtigen Sie unterschiedliche Teamgrößen und Arten von Videokonferenzen. Der Austausch zu zweit und in Kleingruppen ist ebenso wichtig wie große Teamsitzungen. Bieten Sie möglichst viele Wahlmöglichkeiten (z.B. Videokonferenzstationen in der Nähe von Teambereichen, aber auch mobile Lösungen), um Büroflächen optimal zu nutzen und um die Menschen zur Verwendung dieser Technik zu ermuntern.

FOR  
THE NEW  
WORK  
DAY

coalesse®

Massaud-Lounge mit Polsterhocker-  
von Jean-Marie Massaud

## Ein Ort zum Arbeiten. Und um sich zurückzuziehen.

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



coalesse.de



# Q

# & A

Interview mit

## Ray Oldenburg

**360° sprach mit dem Soziologen, der den Begriff „Third Place“ erstmals definiert hat.**

Das Phänomen gemeinschaftlich genutzter öffentlicher Orte außerhalb der eigenen vier Wände und der Büros gibt es schon seit Jahrhunderten. In Lexika als „Third Place“ aufgenommen wurde es jedoch erst, nachdem es vom Soziologen Ray Oldenburg gründlich erforscht und 1989 in seinem Buch „The Great Good Place“ veröffentlicht wurde. Seitdem hat es nicht an Aktualität eingebüßt.

Die Idee der Third Places erscheint in vielen wissenschaftlichen Diskussionen – egal, ob zum Thema Gemeinschaft, zu sozialen Beziehungen oder zur Bedeutung öffentlicher Orte. Oldenburg, dessen Buch noch immer erhältlich ist, wurde eines Tages sogar von Starbucks gebeten, sich positiv über deren Cafés zu äußern. (Er lehnte ab.)

Völlig losgelöst vom First Place (das Zuhause) und Second Place (das Büro) erscheinen die Third Places seit einigen Jahren in neuem Glanz. Nicht zuletzt, weil viele Unternehmen die Bedeutung der Third Places im Büro entdeckt haben – als Cafés und Loungebereiche, in denen Mitarbeiter Kaffee, Tee oder sogar Bier trinken und sich in entspannt informeller Atmosphäre mit Kollegen austauschen können.

Der emeritierte Soziologieprofessor der University of West Florida in Pensacola sagt, dass sein in acht Jahren geschriebenes Buch vom Umzug in einen Vorort in Florida inspiriert wurde.

## Wie konnte ein Umzug nach Pensacola zur Inspirationsquelle für „The Great Good Place“ werden?

Unser erstes Haus befand sich in einem neuen Viertel mit lauter jungen Leuten. Wir alle haben uns regelmäßig getroffen, wobei allerdings nicht jene zurückgezogene exklusive Nachbarschaft entstand, wie sie in den heutigen Vorstädten üblich ist. Unser zweites, bis heute bewohntes Haus liegt in einem unglaublich ruhigen Vorort. Manchmal fragte ich mich, warum es hier überhaupt Gehwege gibt? Genutzt werden sie jedenfalls von niemandem.

Der Bürgermeister von Charleston hat immer gesagt, dass die Amerikaner nicht wissen, wie man Städte baut. In einer lebenswerten Stadt sollten die Dinge des täglichen Bedarfs fußläufig erreichbar sein – hier von haben wir uns meilenweit entfernt und müssen stattdessen wegen jeder Kleinigkeit ins Auto steigen.

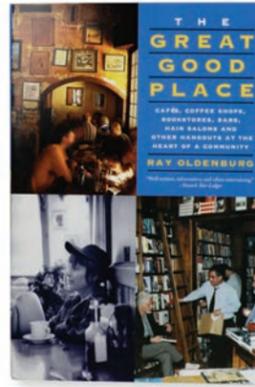
### Was haben Sie also getan?

Ich habe unsere Doppelgarage in eine Bar verwandelt und damit meinen eigenen Third Place geschaffen. Dort befüllte ich einen echten Mahagonischrank mit diversen Spirituosen. Hinzu kamen ein Kühlschrank mit Bier und ein kleiner Weinschrank. Heute trinke ich zwar nicht mehr so viel, dennoch gefällt mir die Vorstellung, ein guter Gastgeber zu sein. Wir haben feste Öffnungszeiten mittwochs und sonntags, zu denen alle möglichen Leute kommen: Angestellte der Universitätsbibliothek, mein Schwager, ein pensionierter Arzt und viele andere.

### Was hat Sie in den letzten 25 Jahren an den Third Places am meisten überrascht?

Die größte Überraschung ist, dass sie von der Geschäftswelt aufgegriffen wurden. Früher dachten die Unternehmen, dass ihre Mitarbeiter umso produktiver sind, je länger sie am Schreibtisch sitzen. Diese Vorstellung ist in tausend Stücke zersprungen, nachdem Manager erkannt haben, dass die Produktivität steigt, wenn man die Menschen arbeiten lässt wo und wann sie wollen. Der Markt steht unter hohem Wettbewerbsdruck, und es ist

**„Manager haben erkannt, dass die Produktivität steigt, wenn man die Menschen arbeiten lässt wo und wann sie wollen.“**



Oldenburgs Werk über Third Places wird auch 25 Jahre nach seiner Ersterscheinung noch immer gedruckt, und hat für Menschen und Räume seitdem nie an Bedeutung verloren.

wichtig, mit Innovationen der Erste zu sein. Wenn man Menschen zusammensitzen und miteinander reden lässt, dann entstehen auch Innovationen schneller. Und ich glaube, dass sich daran für die Wirtschaft so schnell nichts ändern wird.

### Welche sind heute die wichtigsten Third Places?

Bibliotheken, Gemeinderäume und Kirchen, neu gestaltete Jugendherbergen und Cafés, die sich jeder leisten kann. Auf Reisen habe ich die Hauptstraße gern 20 bis 30 Minuten vor meinem eigentlichen Ziel verlassen, um an einen Ort zu gelangen, an dem die Dinge real und authentisch sind. Manchmal hätte ich zwar auf das Essen verzichten können, doch letztlich war ich immer froh, es genau dort bekommen zu haben.

### Ist Social Media eine neue Form des Third Places?

Third Places sind ein Face-to-Face-Phänomen, weshalb die Idee, elektronische Kommunikationsmedien könnten virtuelle Third Places erzeugen, irreführend ist. „Virtuell“ bedeutet, dass etwas in Wesen und Wirkung genauso ist wie etwas anderes – und das ist in diesem Fall nicht richtig. Wer an einen Third Place kommt, öffnet sich in gewisser Weise denen, die schon da sind. Und diese Personen können völlig anders sein als man selbst. Wer aber seine Nachbarn nicht kennt, wird misstrauisch. Und wer misstrauisch ist, wird auch entsprechend handeln. Auf dieser Basis entstehen keine nachbarschaftlichen Beziehungen. Wenn man Zeit mit anderen Menschen verbringt, wird man diese nicht hassen – so einfach ist das.

### Sollten Unternehmen sich stärker für mehr Third Places einsetzen?

Ich denke, Third Places spielen schon eine Rolle, wenn man gute Mitarbeiter halten möchte – z.B. indem sie bekommen, was sie sich wünschen. Wenn Mitarbeiter die Möglichkeit haben, Third Places zu nutzen, bedeutet dies für Unternehmen einen großen Sprung nach vorn, hin zu mehr Interaktion und Vielfalt in einer vielfältigen Welt. Und mit Vielfalt meine ich ziemlich viele Dinge: Rasse, Religion, Ethnie, aus welchem Landesteil man kommt, sozioökonomische Unterschiede und vieles mehr, was die Menschen voneinander unterscheidet und füreinander interessant macht.

### Wie nützlich sind interne Third Places in Arbeitsstätten?

Bringt Kaffee die Menschen zusammen? Viele wetten, dass das so ist. Doch die Menschen brauchen manchmal Auszeiten. Man kann bei der Arbeit viele Freundschaften und gute Beziehungen haben. Ich denke aber nicht, dass man sich darauf beschränken sollte. Third Places in öffentlichen Bereichen haben vielfältige Nutzer, was für die Entwicklung des Einzelnen besser ist. Hier kann Vielfalt auf eine viel angenehmere Art erlebt werden. Menschen sind gesellige Tiere, und glückliche Menschen befinden sich gern inmitten anderer glücklicher Menschen. Wer einen Third Place hat, hat mehr Freunde. Und je mehr Freunde man hat, desto länger lebt man. Unternehmen würden also gut daran tun, das Entstehen von Third Places zu fördern. Den Beschäftigten Auszeiten zu ermöglichen, kann durchaus dazu beitragen, gute Mitarbeiter zu halten. ◉

Zur Vertiefung

[steelcase.com/oldenburg](http://steelcase.com/oldenburg)

# 10 Eigenschaften von Third Places

Ray Oldenburg identifizierte zehn wichtige Merkmale von „Great Good Places“. Nachdem auch Unternehmen in ihren Arbeitsumgebungen immer mehr interne Third Places einrichten (interne Cafés, Kaffee- bzw. Saftbars und andere Treffpunkte), fragen wir uns: Verfügen diese über die gleichen Eigenschaften wie externe Third Places? Wir haben jene mit einem Stern gekennzeichnet, von denen wir glauben, dass dies zutrifft.

Wie lautet Ihre Meinung zum Thema? Melden Sie sich unter [@Steelcase](https://twitter.com/Steelcase) [facebook.com/steelcase](https://facebook.com/steelcase)

## 1 Förderung der Demokratie

Der Philosoph John Dewey hat es einst auf den Punkt gebracht: „Das Herzstück und die letzte Gewissheit der Demokratie liegt in der Freiheit, sich an jeder Straßenecke mit anderen zum ausgiebigen Diskutieren treffen zu können.“

## 2 Nachbarschaftliche Gemeinschaft

Treffpunkte auf lokaler Ebene ermöglichen es, die Menschen aus der Nachbarschaft kennenzulernen. Verbindungen entstehen. Jeder weiß, wen er für was ansprechen kann. Unter Nachbarn gibt es keinen Argwohn mehr.

## 3 Zahlreiche Freundschaften

Viele Freunde zu haben und diese auch oft zu treffen, gelingt nur, wenn man über einen neutralen Treffpunkt in der Nähe verfügt. Je mehr Freunde die Menschen haben, desto länger leben sie.

## 4 Stärkungsmittel für den Geist

Joie-de-vivre- oder La-dolce-Vita-Kulturen basieren auf dem häufigen geselligen Miteinander in der Öffentlichkeit – insbesondere in den zahlreichen Straßencafés der Städte.

## 5 Sammelpunkt

Als der Hurrikan Andrew auf Florida traf, wussten viele hilfsbereite Menschen nicht, wohin sie gehen sollten, weil es in den Vierteln keine Versammlungsorte gab. In Krisenzeiten kommt inoffizielle Hilfe lange vor der öffentlichen Hilfe, weshalb sie oft auch von größerer Bedeutung ist. Third Places erleichtern es den Menschen in diesem Zusammenhang, einander zu helfen.

## 6 Generation des sozialen Kapitals

Menschen mit vielfältigen Fähigkeiten und Interessen treffen sich, um sich kennenzulernen und sich gegenseitig zu vertrauen – mit positiven Auswirkungen auf die Wirtschaft. Im „Alten Süden“ ging es Regionen, die Gasthäuser erlaubten, ökonomisch besser als Regionen, die sie nicht erlaubten.

## 7 Geringere Kosten

Third Places bringen üblicherweise Menschen mit unterschiedlichsten Berufen, Talenten und Fähigkeiten zusammen. Wo jemand Hilfe braucht, zählt dabei zu den ersten Gesprächsthemen, und wenn Gruppenmitglieder mit Tatkraft, Werkzeugen oder Ratschlägen helfen können, dann werden sie es auch tun. Mit den meisten Menschen, die

man an Third Places trifft, entwickeln sich nur lockere Beziehungen – oft sind diese aber wichtiger als enge Freunde, z.B. bei der Jobsuche.

## 8 Verbessertes Ruhestand

Das Bedürfnis, „vor die Tür zu gehen“ lässt sich für Menschen im Ruhestand täglich erfüllen, wenn es in der Nähe einen Third Place gibt.

## 9 Entwicklung des Einzelnen

Durch die Lage des Zuhauses und die Art des Arbeitsplatzes treffen wir ständig auf Menschen, die uns ähnlich sind. Third Places hingegen bringen Menschen zusammen, die über unterschiedlichste Berufe, Hintergründe, Ansichten und soziale Stellungen verfügen. Von diesen Menschen können wir mehr über unsere Welt erfahren und wie wir besser mit ihr zurechtkommen.

## 10 Intellektuelles Forum

Tagesaktuelle Themen und viele andere Dinge werden regelmäßig informell, aber nie chaotisch diskutiert. In Third Places lernen die Menschen, dass sie vor dem Sprechen gut nachdenken sollten, und dass unbedachte Äußerungen rasch eine Welle der Empörung nach sich ziehen können.

# RICHTIGE ARBEIT

**Kürzlich eröffnete Google ein Café auf seinem Campus in Mountainview, Kalifornien. Die Ausstattung des „Coffee Labs“ erinnert an Starbucks – mit Wandbekleidungen in warmen Holztönen, weich gepolsterten Sitzmöbeln und Kreidetafeln, die für Tagesspezialitäten und Musikevents werben. Diese Nachricht wird keine Schlagzeilen machen, vor allem, wenn man bedenkt, wie viele Unternehmen inzwischen über solche Cafés verfügen. Sie ist aber ein Zeichen für den Wandel unserer Arbeitswelt.**

Das Coffee Lab macht deutlich, wie Unternehmen versuchen, ihren Mitarbeitern ein Umfeld zu bieten, das über einige der Annehmlichkeiten des eigenen Zuhauses verfügt (der Soziologe Ray Oldenburg bezeichnet dieses als „First Place“), zugleich aber auch die Vitalität eines Cafés an der Ecke ausstrahlt – ein typisches Beispiel eines „Third Places“. Führende Unternehmen verschmelzen diese beiden Konzepte am Arbeitsplatz zum „Second Place“.

„Dieser Ort liefert den Google-Mitarbeitern die Atmosphäre, nach der sie sich am Arbeitsplatz sehnen“, sagt Frank Graziano, Manager Advanced Applications bei Steelcase, der das neue Café erst kürzlich besucht hat. „Das Coffee Lab gibt sich als eine Art neutrales Territorium, und für Mitarbeiter, die sich mit Lieferanten oder Geschäftspartnern treffen wollen, dient es gewissermaßen als Tor zum Campus.“

Die Verschmelzung der Eigenschaften von First und Third Places ist keine Modeerscheinung, sie steht vielmehr für einen langfristigen, überall auf der Welt spürbaren Wandel. In den letzten Jahren wurde das Arbeiten immer belastender. Die heutigen Aufgaben sind vielfältiger und herausfordernder als früher, und in manchen Ländern arbeiten die Menschen zunehmend mobil und räumlich voneinander getrennt. Einige Unternehmen befürworten es daher aus verschiedenen Gründen, wenn Mitarbeiter in einem Café oder einem anderen Third Place arbeiten. Vielleicht brauchen die Beschäftigten einen Ort, an dem sie entspannen oder sich konzentrieren können. Mitunter sollen durch die verringerte Mitarbeiterzahl im Büro Kosten reduziert werden. Andere Unternehmen sind dagegen davon überzeugt, dass Menschen am Arbeitsplatz beisammen sein müssen, um innovativ und leistungsfähig zu sein. In manchen Ländern lassen es aber auch die Kultur und die zu geringe Anzahl an Third Places nicht zu, dass die Arbeitsplätze massenhaft aus den Unternehmen verschwinden. Unabhängig davon gilt, dass die Mitarbeiter generell länger und härter arbeiten und daher Arbeitsumgebungen brauchen, die sie nicht nur in der Arbeit unterstützen, sondern sie zugleich revitalisieren und inspirieren.

Doch reicht das Nachahmen örtlicher Cafés am Arbeitsplatz aus? Geben sie den Menschen wirklich, was sie brauchen? Ist es möglich, dass interne Third Places sogar mehr leisten als Third Places außerhalb des Büros? Können sie einen Ort schaffen, an dem richtige Arbeit stattfindet?

## AUF EINEN BLICK

### Das Problem

Angestellte arbeiten länger und härter als je zuvor. Um ihren Beschäftigten attraktivere Arbeitsplätze bieten zu können, schaffen immer mehr Unternehmen Arbeitsumgebungen, die über die entspannte Atmosphäre eines Cafés oder eines anderen „Third Places“ verfügen.

### Die Erkenntnisse

Obwohl sie eine ansprechende Gestaltung und ständig verfügbare Erfrischungen bieten, sind Third Places zur Unterstützung von Arbeitsprozessen meist ungeeignet. Es gibt zu wenig Ablageflächen, WLAN und Stromzugänge sind oft unzureichend und unsicher, die Privatsphäre ist gering und auch die Stühle werden schnell unbequem.

### Die Lösung

Third Places, die Interaktionen fördern, zu mehr Kreativität anregen und den Menschen bei Bedarf Regenerationsmöglichkeiten bieten, können dazu beitragen, das Gewinnen, Halten und Motivieren von Mitarbeitern zu verbessern. Bei der Gestaltung interner Third Places sollte die Anlehnung an die angenehme Atmosphäre vergleichbarer externer Orte ebenso im Mittelpunkt stehen wie eine hohe Funktionalität des gesamten Raums.

Eine integrierte Technik, die einladende Gestaltung sowie nützliche Dienstleistungen – dies sind die drei Merkmale leistungsfähiger und attraktiver interner Third Places, die das Wohlbefinden der Mitarbeiter, aber auch die Aktivitäten richtiger Arbeit unterstützen.



A woman with short hair, wearing a purple top, is sitting in a modern, light-colored lounge chair. She is reading a magazine. The chair is positioned in a contemporary office lounge area with a wooden wall and a white curved wall. A small table next to her holds a cup of coffee. In the background, there are bookshelves with books and a small lamp. The overall atmosphere is warm and professional.

**Mitarbeiter suchen Third Places vor allem wegen ihrer spezifischen Qualitäten auf – das Arbeiten ohne störende Kollegen, gemütliche Loungemöbel, gutes Essen, das anregende Treiben der Menschen, die angenehme Atmosphäre etc.**

## Die Geschichte der Third Places

Third Places – öffentliche Orte, die als Treffpunkte dienen und die Menschen in ihrem Alltag unterstützen – haben in der ganzen westlichen Zivilisation zu vielen Innovationen und spannenden Diskussionen angeregt. Im 16. Jahrhundert formierte sich in der Taverne White Horse Inn in Cambridge die englische Reformation. Im 17. und 18. Jahrhundert wanderten Neuigkeiten und Klatsch von einem europäischen Gasthaus zum anderen – so oft, dass ein Journalist der Zeitschrift *The Economist* in diesem Zusammenhang vom „Internet der Aufklärung“ sprach.

Heute können wir Starbucks und anderen Cafés für eine moderne Ära der Third Places danken, die die Art zu arbeiten erneuert und dadurch für eine Revolution am Arbeitsplatz gesorgt hat. Wie Ray Oldenburg in seinem wegweisenden Buch „*The Great Good Place*“ geschrieben hat, dreht sich in den meisten Third Places alles um Getränke. Während Fast-Food-Ketten aktuell ein jährliches Wachstum von zwei Prozent aufweisen, glänzen Kaffeehaus-Ketten durchaus mit Raten von mehr als zehn Prozent. Cafés haben irgendetwas an sich, das die Menschen dorthin gehen und auch lange bleiben lässt.

Nach Angaben der Arbeitsplatzberater Flex + Strategy erledigen 31 Prozent der Vollzeitbeschäftigten in den USA den Großteil ihrer Arbeit nicht an ihrem eigentlichen Arbeitsplatz. Der Wunsch nach Third Places und hiermit vergleichbaren Orten im Büro wird vor allem in Nordamerika und den Niederlanden immer größer. Dass er im Rest der Welt nicht ganz so stark ausgeprägt ist, heißt jedoch nicht, dass die Beschäftigten dort nicht ganz ähnliche Dinge wollen.

Im asiatisch-pazifischen Raum sind vollwertige Coffee-Lab-Lösungen oft wegen des eingeschränkten Raumangebots nicht möglich. Die Unternehmen erkennen jedoch die Vorteile solcher Bereiche, und suchen nach Wegen, interne Third-Places auch auf kleineren Grundflächen zu realisieren. In vielen europäischen Ländern arbeiten die Menschen üblicherweise nicht außerhalb des Büros. Sie schätzen aber soziale Kontakte sowie Arbeitsumgebungen, die sie im Büro gezielt unterstützen.

„Wenn Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz zum Arbeiten verlassen, dann trennen sie sich auch von ihren Kollegen, den Arbeitsmitteln und der Bürokultur“, sagt Lew Epstein, Geschäftsführer von Coalesse. Viele, die das Büro in Richtung eines Cafés verlassen, treffen nicht selten auf Schwierigkeiten, die außerhalb ihres Einflussbereichs liegen und dadurch vor Augen führen, welche Vorteile nur ein Büro bieten kann. „Wir verbinden den Komfort eines Zuhauses und die Gemeinschaft eines Third Places am Arbeitsplatz, um hier den besten Ort zum Arbeiten zu schaffen“, sagt Epstein. „Dies verändert die Arbeitsplätze sowohl auf räumlicher als auch auf sozialer Ebene – und fördert den Wandel der Arbeitskultur.“ Selbst in Ländern, in denen Berufs- und Privatleben strikt getrennt sind, wollen die Menschen einen immer größeren Teil ihres Arbeits- und Nicht-Arbeitslebens in Einklang bringen. Diese veränderten Verhaltensweisen, gepaart mit der hohen Arbeitsintensität, bringen Unternehmen dazu, ihre Arbeitsplatzstrategien komplett zu überdenken und in der Folge das Beste aus First und Third Place zu verschmelzen, um das Engagement der Mitarbeiter zu steigern.



Für echte Arbeit geeignete Third Places im Büro müssen hervorragende technische Lösungen bieten. Bereiche mit integrierter Technik werden im WorkCafé am intensivsten genutzt. Präsentationsflächen zum Teilen und Besprechen digitaler und analoger Informationen helfen den Teams, ein gegenseitiges Verständnis sowie gemeinsame Positionen aufzubauen.

Für einen effektiven Third Place im Büro braucht man mehr als nur guten Kaffee und schnelles WLAN – wesentlich ist vielmehr die Integration von Arbeit und Leben. Mitarbeiter brauchen unterschiedliche Raumangebote, aus denen sie je nach Stimmung und Aufgabe auswählen können.



### Espresso genügt nicht

Mitarbeiter suchen Third Places vor allem wegen ihrer spezifischen Qualitäten auf – das Arbeiten ohne störende Kollegen, gemütliche Loungemöbel, gutes Essen, das anregende Treiben der Menschen, die angenehme Atmosphäre. Es gibt aber auch Schattenseiten: Bequeme Sitzmöbel sind oft nicht ganz so bequem, wenn man den ganzen Tag darin verbringt. Außerdem unterstützen sie keineswegs immer die Nutzung technischer Geräte und bieten kaum Möglichkeiten, Unterlagen auszubreiten. Das Treiben der Menschen bedeutet einen gewissen Lärmpegel, aber auch wenig Privatsphäre. Telefongespräche sind nur schlecht möglich, und Besprechungen mit mehr als zwei Personen sind meist unproduktiv, weil sich Informationen kaum teilen oder präsentieren lassen. Jeder kennt das Gefühl, sich beim Einwählen in ein öffentliches WLAN-Netz abzumühen, ganz zu schweigen vom Mangel an Steckdosen. Manche Geräte schalten sich wegen leerer Akkus von allein aus, bevor die Arbeit beendet ist. Hinzu kommt eine ganz praktische Frage: Was macht man eigentlich mit seinen Sachen, wenn man nur schnell auf die Toilette oder ein wenig herumlaufen will? Sind persönliche Gegenstände hier eigentlich sicher?

„Wir sehen, dass das ganze Mobilitätsthema gegen die Wand fährt, aber auch, dass die Menschen zurück ins Büro wollen. Unternehmen haben dazugelernt und bieten nun Annehmlichkeiten, die Cafés nicht haben“, sagt Cherie Johnson, Director Global Design bei Steelcase. „Für einen effektiven Third Place im Büro braucht man mehr als nur guten Kaffee und schnelles WLAN – wesentlich sind vielmehr die Integration von Arbeiten und Leben und die Gestaltung einer Umgebung, die das physische, kognitive und emotionale Wohlbefinden der Menschen fördert.“

„Unternehmen haben die Chance, etwas viel Besseres als das Café um die Ecke anzubieten. Sie können Orte schaffen, die über eine coole Atmosphäre verfügen, über hervorragenden Kaffee und gesundes Essen, aber zugleich so funktional sind, dass jeder sich voll und ganz einbringen kann.“



**Die Atmosphäre eines Third Place wird geprägt durch:**

- ▶ Sauberkeit
- ▶ Wohlgeruch
- ▶ Gute Belichtungsverhältnisse
- ▶ Bequeme Möbel
- ▶ Blick ins Freie

Lisa Waxman, Professorin für Innenarchitektur in Florida



**So wichtig die Atmosphäre für den Erfolg von Third Places im Büro ist – sie nützt nichts, wenn sie nicht auch einen funktionalen Mehrwert für die Mitarbeiter bietet. Die Möglichkeit, selbst darüber zu entscheiden, wo und wie gearbeitet wird, ist dabei unverzichtbar.**

**Die Vorteile des Third Place**

Was macht Third Places eigentlich aus? Weshalb sind sie so besonders? Lisa Waxman, Professorin für Innenarchitektur in Florida, hat ermittelt, was sich die Menschen in ihrem Third Place wünschen: Sauberkeit, Wohlgeruch, gute Belichtungsverhältnisse, bequeme Möbel und den Blick ins Freie. Diese Charakteristika sorgen für emotionale Verbundenheit und beschreiben zugleich eine etwas nebulöse Vorstellung: Atmosphäre. Die richtige Atmosphäre ist wesentlich – doch sie nützt nichts, wenn sie nicht auch einen funktionalen Mehrwert für die Mitarbeiter bietet. Steelcase hat herausgefunden, dass 49 Prozent der Mitarbeiter der Meinung sind, keinen Ort mit Atmosphäre zu haben, an dem sie sich erholen, neue Kraft tanken oder auch arbeiten können – obwohl dies für Menschen, die immer länger arbeiten und gegen Burnout kämpfen, unerlässlich ist.

Zusätzlich zur besonderen Atmosphäre verlangen die Menschen nach der Möglichkeit, Arbeitsumgebungen so auszuwählen, dass diese ihren Aktivitäten entsprechen. „Zu wissen, dass ihnen im Tagesverlauf unterschiedliche Orte zur Verfügung stehen, ist für sie von besonderer Bedeutung“, sagt Julie Barnhart-Hoffman, leitende Designerin bei der Steelcase WorkSpace Futures Group. „Mitarbeiter brauchen einen Platz, an dem sie einen gewissen Abstand von ihrer normalen Arbeitsumgebung gewinnen, wo sie frei zwischen Einzel- und großen Teamarbeitsplätzen wählen, und wo sie enge Kontakte mit den Kollegen und dem Unternehmen pflegen können. Das macht den Kopf frei und hilft, neue Kräfte zu sammeln. Wenn es Räume gibt, deren Gestaltung bestimmten Aufgaben entspricht, dann lassen sich diese Aufgaben dort sehr viel produktiver erledigen.“

„Interne Third Places sind vor allem deshalb vorteilhaft, weil sie die Möglichkeit bieten, in lockerer Atmosphäre zu arbeiten – in einer anregenden Umgebung und mit dem Gefühl, mit den Kollegen vernetzt zu sein. Weil sich dieser Ort im Büro befindet, gibt es dort ein wesentlich höheres Maß an Privatsphäre als in öffentlichen Räumen. So lassen sich vertrauliche Gespräche führen, ohne sich Gedanken machen zu müssen, ob Fremde mithören oder auf den Bildschirm sehen können“, sagt Barnhart-Hoffman.

Studierende verstehen dieses Bedürfnis, selbst darüber zu entscheiden, wo und wie gearbeitet wird, mehr als alle anderen. Ihre Studier- und Arbeitsplätze verändern sich jedes Semester – so wie sich auch ihre Aufgaben verändern. Müssen leichte Einstiegslektüren gelesen werden, legen sie sich vielleicht in die Sonne und lassen sich vom vorbeiziehenden Leben inspirieren. Für Gruppenarbeiten gehen sie dann in eine Cafeteria, um sich bei einem Snack mit den anderen auszutauschen, während sie in der Prüfungszeit wahrscheinlich die Ruhe einer Bibliothek genießen.



## Von der Theorie zur Praxis

Als Ende der 90er Jahre die Steelcase Werndl AG mit Sitz im oberbayerischen Rosenheim entstand, musste die Kultur zweier Unternehmen in Einklang gebracht werden. Eine wesentliche Antwort auf diese vielschichtige Herausforderung war die Vergrößerung einer bereits vorhandenen Cafeteria, dem Viva Café. Dieses Work Café wurde dank der zukunftsgerichteten Innenarchitektur und der Third-Place-Atmosphäre rasch zum beliebten Treffpunkt der Mitarbeiter. „Weil hier alle Menschen zusammenkamen, entwickelte sich daraus unser Kommunikationsmittelpunkt“, sagt Klaus Pronath, Manager Customer Experience EMEA.

Im Jahr 2009 wurde Steelcase klar, dass die eigene 1850 Quadratmeter große Cafeteria am Hauptsitz in Grand Rapids die bisher ungenutzte Möglichkeit bot, sowohl die Flächen zu optimieren als auch die Kultur zu verändern. Bis dahin war die Cafeteria nur während der Mittags- oder Pausenzeiten genutzt, während sie den Rest des Tages leer stand (mehr Informationen über das Steelcase Umstrukturierungsprojekt „Connect 12“, erfahren Sie auf S. 56). Sie befand sich im untersten Geschoss und war nur über einen langen Gang erreichbar. Und auch das gedämpfte Licht und die weinrote Farbgestaltung von 1983 wirkten nicht gerade inspirierend.

Ein Team modernisierte den Bereich zum WorkCafé und verwandelte die zuvor unzureichend genutzte Fläche in einen internen Third Place, der den Menschen als Treffpunkt, aber auch zum Arbeiten, Netzwerken und Regenerieren zur Verfügung steht. Anders als typische Cafeterien bietet das WorkCafé die Kombination aus Ess- und Arbeitsumgebung. Zusätzlich zu gesundem Essen und einer großen Getränkeauswahl finden die Mitarbeiter dort vielfältige Arbeitsplatzkonfigurationen, die das Arbeiten allein ebenso ermöglichen wie unterschiedlichste Aktivitäten in kleinen und großen Gruppen.

„Im WorkCafé, aber auch in anderen Third Places sind die Menschen produktiver und effizienter, weil sie dort alles haben, was sie zum Arbeiten brauchen“, sagt Barnhart-Hoffman. „Die Sitzmöbel sind nicht unbequem und es gibt die richtige Technik. Letztlich ist es jedoch die richtige Atmosphäre, die die Menschen mit den Kollegen, der Arbeit und dem Unternehmen verbindet.“

Third Places dienen allen Menschen eines Unternehmens als wichtiger Knotenpunkt, an dem sie sich vernetzen und ein Gemeinschaftsgefühl entwickeln können. Die Räume fördern nicht nur den für die Mitarbeitermotivation essentiellen sozialen Austausch. Sie erleichtern es den Beschäftigten auch, sich zu treffen und zusammenzuarbeiten – und nebenbei die anregende Umgebung zu genießen.



Third Places im Büro bieten Essen und Getränke – nicht nur während der Essenszeiten, sondern auch früh morgens und spät abends.





**Besondere Gestaltungselemente bestimmen die Atmosphäre interner Third Places und beeinflussen das Mitarbeiterverhalten. Räume sollten einladend sein und den Menschen ein Zugehörigkeitsgefühl vermitteln.**



## Elemente erfolgreicher Third Places im Büro

Interne Third Places sind nicht nur etwas für Büromöbelhersteller oder Architekturbüros. Und sie eignen sich auch keineswegs nur für Unternehmen mit opulenten Platzverhältnissen. Sie können vielmehr in Firmen aller Branchen realisiert werden und funktionieren sowohl mit kleinen als auch mit großen Grundflächen. Wesentlich ist es, Third-Place-Projekte auf Basis erfolgreich erprobter Planungsstrategien durchzuführen.

Das Advanced Applications Team von Steelcase ermittelte drei Schlüsselemente: Integrierte Technik, Gestaltungselemente und Gastfreundschaft.

### Integrierte Technik

Mehr als alles andere müssen effektive, für richtiges Arbeiten geeignete Third Places im Büro hervorragende technische Lösungen bieten. Menschen suchen diese Orte für Erfrischungen auf, zugleich erwarten sie, dass es dort alles gibt, was sie brauchen, um produktiv zu sein – Technik muss daher schnell und einfach verfügbar sein. Jeder mobile Mitarbeiter kennt die Probleme mit

unzuverlässigen WLAN-Netzen und dem Mangel an Steckdosen. Zur effektiven Nutzung von Third Places müssen Techniklösungen nahtlos integriert sein – dadurch erleichtern sie es den Mitarbeitern, ihr gesamtes Potenzial zu entfalten.

Räume sollten Techniklösungen bieten, die das Teilen und Bearbeiten von Informationen sowie die effektive Zusammenarbeit von lokalen und räumlich getrennten Teams unterstützen. Steckdosen sollten – auch im Außenbereich – überall vorhanden sein. Integrierte Raumbuchungssysteme helfen den Menschen, vor Ort oder aus der Ferne den besten Platz für ihre Arbeit und ihre Arbeitsweise zu finden.

### Gestaltungselemente

Besondere Gestaltungselemente bestimmen die Atmosphäre interner Third Places und beeinflussen maßgeblich das Mitarbeiterverhalten. Oberflächen, Beleuchtung, Musik, Düfte, anregende Dekorationen und Kunstwerke – zusammen lassen all diese Dinge nicht nur einladende und gern besuchte Räume entstehen. Sie erzählen auch, wie man sich dort zu verhalten hat. „In einem Starbucks-Café wird den Kunden durch die markentypische Gestaltung vermittelt, was erlaubt ist“, sagt Johnson. „Sich dort zu unterhalten, ist kein Problem, während eine traditionelle Bibliothek sofort signalisiert, dass hier Ruhe herrschen soll.“

„Im WorkCafé gibt es ein Café und eine Verpflegungsstation, an der man den ganzen Tag über Essen bekommt“, sagt Johnson. Steelcase animiert seine Mitarbeiter dazu, diesen Bereich während des gesamten Arbeitstags zu nutzen. Wollen Unternehmen solche Orte zwar bereitstellen, aber vermeiden, dass sich die Mitarbeiter den ganzen Tag dort aufhalten, dann sollten sie einfach weniger Sitzmöglichkeiten zur Verfügung stellen.

Ähnlich wie Cafés Zeitungen, Zeitschriften und schwarze Bretter anbieten, können interne Third Places mit Medienwänden Unternehmensneuigkeiten präsentieren. Indem sie dort erfahren, was ihre Kollegen machen, fühlen sich die Mitarbeiter untereinander besser vernetzt, was in der Folge das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen stärkt.

### Gastfreundschaft

Gastgeber zu sein bedeutet, den Mitarbeitern das Gefühl zu geben, untereinander sowie mit dem Unternehmen verbunden zu sein. Die Art und Weise, wie sie begrüßt und unterstützt werden, vermittelt ihnen Wertschätzung und zeigt zugleich, dass Arbeitgeber die Herausforderungen der Work-Life-Integration in einer globalisierten, rund um die Uhr aktiven Welt erkennen.

Wie in jeder Umgebung, in der die Menschen kommen und gehen, bedürfen auch Third Places im Büro einer gewissen Pflege. Wenn ein Bereich von allen genutzt wird – wer kümmert sich dann um ihn? Und wer sorgt z.B. dafür, dass Textmarker und Post-its aufgefüllt sind? In internen Third Places kann ein „Work Concierge“ die Menschen bei der Arbeit unterstützen – im Prinzip genauso wie ein Concierge in einem Hotel.

### Integrierte Technik



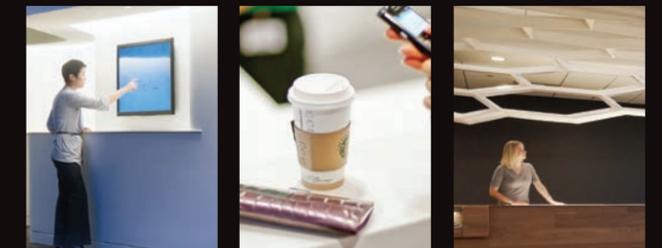
Präsentationsmittel und Tools zum Informationsaustausch sind für Mitarbeiter ebenso wichtig wie integrierte Raumbuchungssysteme, Steckdosen, WLAN etc.

### Gestaltungselemente



Architektonische Elemente, Beleuchtungen, Kunstwerke, Dekorationen, Musik und andere Bestandteile des Gestaltungskonzepts schaffen eine einladende und anregende Atmosphäre.

### Gastfreundschaft



Zu den Angeboten im Büro zählen z.B. die Unterstützung beim Drucken, der technische Support, die Beschaffung von Büromaterial, die Bereitstellung von Essen und Getränken oder der Concierge-Service.

## Wo sollten Third Places eingerichtet werden?

Für Unternehmen ist die Cafeteria im Büro der ideale Ort, um sowohl interne Third Places einzurichten als auch unzureichend genutzte Bereiche besser auszulasten. Sie ist jedoch keineswegs der einzige Ort. Unternehmen brauchen auch andere Flächen – beispielsweise für Meetings, die von Projektgruppen oft in Hotels verlegt werden. „Eine Ebene mit Besprechungsräumen bietet Mitarbeitern die Möglichkeit, über längere Zeiträume zusammenzukommen, ohne dabei viel Zeit für die Anreise zu verlieren“, erläutert Cherie Johnson. In diesem Zusammenhang empfiehlt sie Firmen zudem, „genau hinzusehen, an welchen Orten sich die Menschen schon jetzt treffen.“

Third Places im Büro bedürfen nicht unbedingt großer Flächen. Jede Abteilung könnte einen Küchentisch haben, und eine große Cafeteria ließe maßstablicher gestalten, damit sich die Menschen dort geborgen fühlen. Wesentlich ist für Johnson jedoch, „dass diese Flächen den sozialen Austausch innerhalb des Unternehmens fördern.“

Außenbereiche eignen sich zum Entspannen ebenso wie zum Arbeiten. Unmittelbar an innenliegende Arbeitsplätze angrenzende Innenhöfe, Terrassen und Dachterrassen sollten daher über Stromanschlüsse, WLAN und eine Möblierung verfügen, die das Arbeiten allein oder in Gruppen unterstützen. „Mitarbeiter lieben Außenbereiche, weil sie die Möglichkeiten bei der Wahl des richtigen Arbeitsplatzes vergrößern“, sagt Lew Epstein. Sie sind beliebte Treffpunkte, an denen man neue Kraft schöpfen, aber auch sehr produktiv sein kann. „Wer zu einer Besprechung nach draußen geht, kann die erfrischende Wirkung dieser Orte selbst dann von den Gesichtern der Menschen ablesen, wenn sie sehr viel zu tun haben.“

Third Places müssen nicht zwangsläufig auf das ganze Unternehmen ausgerichtet sein. Firmen sollten vielmehr darüber nachdenken, sie auch in verschiedenen Bereichen zu etablieren: „auf der geschäftlichen Ebene genauso wie in Arbeitsbereichen oder bei Projektgruppen“, ergänzt Frank Graziano. Im kleineren Maßstab können sie sich auf einzelne Abteilungen beziehen, in denen sie Rückzugsorte bieten oder den Wechsel zwischen intensiver Gruppenarbeit und Ruhephasen erleichtern.

Highly-effective corporate third places that accommodate real work must provide great technology solutions. Spaces should include technology that supports information sharing, content creation and effective collaboration for local and distributed workers.



**Außenbereiche sind beliebte Treffpunkte, während sie zugleich die Möglichkeit des entspannten Arbeitens bieten. Mitarbeiter können dort neue Kraft schöpfen, aber auch sehr produktiv sein.**

Schlecht ausgelastete Büroflächen können in interne Third Places verwandelt werden, wo Menschen sich treffen und entspannen, aber auch Netzwerke aufbauen und pflegen sowie natürlich arbeiten können. Hierfür eignen sich insbesondere jene Orte, an denen der soziale Austausch schon jetzt stattfindet – z.B. in Cafeterien.





**Große Präsentationsflächen, wie z.B. Medienwände, bieten eine effektive Möglichkeit, Mitarbeiter über Neuigkeiten rund um das Unternehmen zu informieren und zugleich das Zugehörigkeitsgefühl zu stärken.**

## **Resiliente Immobilien**

Sollen sich Investitionen in Immobilien auf lange Sicht lohnen, bedarf es einer gewissen Flexibilität. Benötigt wird aber auch eine regelmäßige Evaluation zum Zustand der Arbeitsumgebung, um herauszufinden, wo Korrekturbedarf besteht. Aus diesem Grund führt Steelcase regelmäßig Nutzungsanalysen durch, einerseits um zu sehen, wie Mitarbeiter die Büroflächen tatsächlich nutzen, andererseits um zu verstehen, was gut funktioniert und was verbesserungsfähig ist. Beispielsweise stellte sich heraus, dass die abgeschlossenen Einzelarbeitsbereiche im WorkCafé sehr intensiv genutzt werden – mit der Folge, dass dort, aber auch in anderen Bereichen und Gebäuden des Campus weitere solche Räume entstanden. Und die Kaffeebar hatte ursprünglich für länger arbeitende Beschäftigte bis weit in den Abend geöffnet, bis auffiel, dass Mitarbeiter um diese Uhrzeit entweder lieber am Arbeitsplatz bleiben oder nötige Telefonkonferenzen von zuhause durchführten – eine Beobachtung, die schließlich zu Anpassungen der Öffnungszeiten führte. Arbeitsumgebungen, die das Engagement und die Produktivität der Mitarbeiter tatsächlich unterstützen, sind nie endgültig fertig, weil es immer wieder neue Erkenntnisse und die Notwendigkeit für neue Anpassungen gibt.

Wesentlich ist bei internen Third Places aber auch, dass Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen und dabei zeigen, dass solche Bereiche wirklich jederzeit genutzt werden können. „Wer seine Chefs dort Kaffee trinken sieht, wird irgendwann auch selbst hingehen“, ist sich Barnhart-Hoffman sicher.

## Das Engagement der Mitarbeiter: Der größte Vorteil?

Viele Unternehmen fragen sich vielleicht, ob sich interne Third Places wirklich lohnen? Die Antwort lautet: Ja. Produktivität, Teamarbeit und die Gesundheit bzw. das Wohlbefinden der Mitarbeiter sind gute Gründe – doch der wichtigste Anlass, ernsthaft über die Einführung von Third Places nachzudenken, ist das Engagement der Mitarbeiter.

Für Lew Epstein lautet eine zentrale Frage: „Was brauchen und was verdienen die Mitarbeiter des 21. Jahrhunderts eigentlich angesichts der in den wettbewerbsorientierten Märkten immer lauterer Forderung nach Leistung? Irgendetwas muss für humanere Arbeitsumgebungen sorgen, die die Mitarbeiter von heute unterstützen. Wir betrachten den physischen Raum hierbei als wesentliches Element, denn Räume stehen immer im Mittelpunkt, wenn es um die Frage geht, wo Arbeit erledigt wird.“

Ray Oldenburg, jener Soziologe, der vor fast 30 Jahren den Begriff „Third Place“ erstmals definiert hat, bestätigt, dass sich die Zeiten seit seinen ersten Forschungen verändert haben. „Wenn man 40 Jahre zurückgeht – dachten die Unternehmen, dass ihre Mitarbeiter umso produktiver sind, je länger sie am Schreibtisch sitzen. Diese Vorstellung wurde gänzlich wiederlegt“, sagt Oldenburg. „Ich denke, Third Places spielen schon eine Rolle, wenn man gute Mitarbeiter halten möchte – z.B. indem sie bekommen, was sie sich wünschen.“

Hochwertigere Interaktionen fördern, Regenerationsmöglichkeiten bieten und inspiriertes Arbeiten ermöglichen – all das steigert auch das Wohlbefinden der Menschen, und führt letztlich dazu, Mitarbeiter besser gewinnen, halten und motivieren zu können. Das Café in der Nähe macht vielleicht einen guten Kaffee, doch diese Ergebnisse kann es nicht übertreffen.

### Zur Vertiefung

Hier finden Sie weitere interessante Erkenntnisse und Informationen über Third Places:

**WorkCafé Idea Book:**  
[steelcase.com/  
workcafe-ideabook](https://steelcase.com/workcafe-ideabook)

[worklifefit.com](https://worklifefit.com)

[steelcase.com/  
lisawaxman](https://steelcase.com/lisawaxman)

[ideo.com](https://ideo.com)

# DAS WOHLBEFINDEN STEIGERN

Die körperlichen, kognitiven und seelischen Bedürfnisse der Menschen in Bezug auf das Wohlbefinden zu verstehen, ist von entscheidender Bedeutung. Mit dem Verständnis um die Wechselwirkungen zwischen diesen Faktoren können Unternehmen interne Third Places schaffen, die das ganzheitliche Wohlbefinden der Menschen bei der Arbeit am besten unterstützen.

## Körperlich

Um Körper und Geist zu erfrischen, bieten interne Third Places Essen und Getränke sowie den Zugang zu Außenbereichen – nicht nur während der Essenszeiten, sondern auch früh morgens und spät abends. Mithilfe einer Vielzahl von Arbeitsplatzlösungen, die die Menschen zum Wechsel zwischen Sitzen und Stehen sowie zur Bewegung animieren, unterstützen sie außerdem ergonomische Körperhaltungen.

## Kognitiv

Schaffen Sie Arbeitsumgebungen, die alle Sinne anregen, und es den Mitarbeitern je nach Stimmung und Aufgabe ermöglichen, den Grad der Stimulation – von eher kontemplativen bis hin zu hellen anregenden Bereichen – selbst zu bestimmen. Wesentlich für das kognitive Wohlbefinden ist es auch, frei darüber entscheiden zu können, wo und wie gearbeitet wird.

## Seelisch

Räume können soziale Interaktionen fördern, die für die emotionale Gesundheit enorm wichtig sind. Sie sollten es Menschen ermöglichen, sich bei einem Kaffee oder Essen auszutauschen, sich mühelos in vielfältigen Arbeitsbereichen zu treffen und dort zusammenzuarbeiten, und sich auch als räumlich getrenntes Team mit gut integrierten und einfachen Techniklösungen optimal zu vernetzen. Räume sollten zudem einladend sein und den Menschen ein Zugehörigkeitsgefühl vermitteln.

# ODYSSEE DURCH RAUM UND ZEIT

## Unsere Reise in Richtung einer neuen Kultur

Zwei Jahre sind vergangen, seit wir begonnen haben, unsere Räume zu erneuern – hier erhalten Sie Einblicke, wie wir vorgegangen sind und was wir auf dem Weg gelernt haben.



### AUF EINEN BLICK

#### Das Problem

Führungskräfte sind beunruhigt, dass ihr Unternehmen, ihre Marke und ihre Kultur nicht im Einklang stehen, wodurch ihr Unternehmen weniger gut auf die globale, mobile und sich schnell verändernde Welt reagieren kann.

#### Die Erkenntnisse

Die Nutzung von Büroflächen auf den Prüfstand zu stellen, kann dazu beitragen, Investitionen sinnvoll einzusetzen. Es kann aber auch zu signifikanten Veränderungen bei der Mitarbeitermotivation und -leistung, bei der Ausrichtung der Markenstrategie und bei der Unternehmenskultur führen.

#### Die Lösung

Steelcase hat seinen Hauptsitz in Grand Rapids neu erfunden, um messbare Veränderungen zu erzielen. Das Ergebnis: Die neuen Arbeitsumgebungen wirken sich sowohl auf unser Unternehmen als auch auf unsere Geschäftsergebnisse aus.



Jim Keane  
President und CEO, Steelcase

„Letztes Jahr verzeichnete Steelcase sein erfolgreichstes Jahr seit Beginn des für uns spürbaren konjunkturellen Abschwungs im Jahr 2009. Wir haben die globale Rezession nicht nur überlebt – wir sind aus ihr gesünder, stärker und fit für die Zukunft hervorgegangen.“

Es mag verlockend sein, in einer Wirtschaftskrise einfach nur stillzuhalten. Wir haben uns stattdessen neu erfunden, den Wandel vorangetrieben und in unsere Zukunft investiert. Beispielsweise haben wir in unsere Marke investiert, unsere Produktpalette globalisiert und darauf hingearbeitet, ein global integriertes Unternehmen zu werden.

Gleichzeitig näherten wir uns unserem 100. Geburtstag und standen dem gleichen Dilemma gegenüber wie viele andere Unternehmen: einem Überschuss an Bürofläche. In einigen Teilen der Welt gingen führende Unternehmen so weit, zu fragen: ‚Wenn die Menschen wirklich überall arbeiten können, wozu brauchen wir dann noch Büros?‘

Wir wussten, dass sich das Büro veränderte, doch es war keineswegs dabei, ganz zu verschwinden. Als wir uns von Büroflächen trennen mussten, betrachteten wir das Problem aus einer anderen Perspektive. Wir sind überzeugt davon, dass die Menschen mehr denn je Orte brauchen, an denen sie sich treffen, sich eingebunden fühlen und eine gewisse Zielstrebigkeit entwickeln können. Wir haben uns der Herausforderung gestellt, mehr zu tun als nur Kosten einzusparen. Und wir haben es als Chance begriffen, die Gebäude unseres Hauptsitzes in Grand Rapids zu optimieren – z.B. indem wir Bereiche aktivierten, die bislang kaum genutzt wurden, aber auch, indem wir unsere Arbeitsplatzstrategie einsetzten, um die Weiterentwicklung unserer Kultur zu beschleunigen.

Dies war für unsere Unternehmen der Wendepunkt. Als unser Führungsteam die Strategien im Umgang mit Büroflächen untersuchte und dann auch noch die finanziellen Vorteile präsentierte, war die Entscheidung einfach. Büroflächen und Kosten würden dadurch um die Hälfte reduziert. Diese Zahlen sprachen für sich.

Doch als Führungsteam wollten wir dies nicht umsetzen, wenn es nicht zugleich auch unsere Kultur prägen würde. Das war damals der wichtigste Grund für den Start des Projekts, und es ist heute der wichtigste Grund für dessen Fortsetzung. Mitarbeiter sind nun zusammen auf einem Campus, wo sich Kollegen, Arbeit und Unternehmen vernetzen. Und es gibt ohne jeden Zweifel eine anregende Atmosphäre, die vor einigen Jahren noch nicht existierte.

Die neuen Arbeitsumgebungen haben uns als Unternehmen verändert. Das ist für alle offensichtlich – auch für Besucher, die uns erzählen, dass sie unsere Kultur und unsere Marke in den Räumen förmlich fühlen können. Darüber wollen sie mindestens genauso viel erfahren wie über unsere Büromöbel.

**Und so stehen wir heute da, wo wir sind...“**

## Unsere Geschichte

Büros sind nur selten das erste, woran Wirtschaftsführer in einer Krise denken. Es sei denn natürlich, sie stehen auf einer Liste mit möglichen Einsparungen. Genau das haben 2009 viele Unternehmen gemacht als sie immer mehr etablierte Firmen um sie herum zusammenbrechen sahen. Es gab überall viel Unsicherheit, und Steelcase, das einige Fortune-500-Unternehmen beliefert, hatte bei diesem Chaos einen Platz in der ersten Reihe.

Vor diesem Hintergrund trafen wir eine harte Entscheidung. Anstatt überschüssige Büroflächen einfach nur abzubauen, um zu überleben, richtete das Unternehmen den Blick in die Zukunft. „Wir hatten einen grundlegenden Wandel im Auge, einen richtigen Paradigmenwechsel. Nicht nur in Bezug auf Räume, sondern auch hinsichtlich der Technik, der Arbeitsprozesse und der Kultur“, sagt John Hughes, Chef von Applied Research & Consulting, der Arbeitsplatzberatung bei Steelcase. „Von Unternehmensvorständen aus der ganzen Welt hören wir regelmäßig, wie schwierig es ist, Strategie, Marke und Kultur effektiv in Einklang zu bringen. Wir verhielten uns wie viele andere Unternehmen, und entschlossen uns dazu, unsere Ressourcen auf das Erreichen dieses Ziels zu konzentrieren anstatt die Rezession auszusitzen.“

Darin lag die treibende Kraft für unser intern als „Connect 12“ bezeichnetes Umstrukturierungsprojekt – eine mehrere Jahre andauernde Odyssee zur Erneuerung des gesamten Steelcase Hauptsitzes, die es den weltweit verteilten Mitarbeitern ermöglichen sollte, sich physisch und virtuell besser zu vernetzen.



Das neue Innovation Center ist ein Ort, an dem sich Projektteams darauf konzentrieren, neue Ideen zu entwickeln – zugleich macht er beispielhaft deutlich, wie Arbeitsumgebungen dazu beitragen können, räumlich getrennte Teams zu verbinden.

Wir wählten unseren 100. Geburtstag im Jahr 2012 als Ausgangspunkt des Wandels. Das Projekt sollte die Umstrukturierung der Bestandsgebäude auf unserem Campus (einschließlich der ehemaligen Produktionsstätten) sowie weiterer ungenutzter Flächen beinhalten, zugleich aber auch ein ausgedehntes Netz eng miteinander verknüpfter Räume schaffen. Diese Räume sollten dazu dienen, den Arbeitsplatz auf den Prüfstand zu stellen und neue Arbeitsweisen zu testen. „Unsere Absicht war es, die Arbeitsumgebung so einzusetzen, dass sie dazu beiträgt, das Motivieren und Halten der Mitarbeiter zu verbessern, die interne Kommunikation zu fördern und die Unternehmenskultur zu erneuern“, sagt Hughes.

„Um eine Arbeitsplatzstrategie entwickeln zu können, die dem Unternehmen beim Erreichen seiner Ziele hilft, setzten wir unsere nutzerorientierten Forschungs-, Design- und Entwicklungsprozesse ein. Wir befragten Mitarbeiter aller Hierarchieebenen, führten Workshops durch, sammelten Erkenntnisse und Daten aus ethnografischen Untersuchungen und Sensorstudien, und verbrachten unzählige Stunden einfach nur mit der Beobachtung von Mitarbeitern – nur dadurch konnten wir am Ende tatsächlich abschätzen, was funktioniert und was nicht.“

Auf Grundlage der Erkenntnisse aus all diesen Aktivitäten wurden Musterbereiche mit „Verhaltensprototypen“ realisiert, um die neuen Arbeitsumgebungen zu testen, aber auch um den Mitarbeitern die Auswirkungen des Wandels zu erläutern. Dort arbeitende Gruppen trugen dazu bei, die Richtigkeit des Planungsansatzes zu überprüfen.

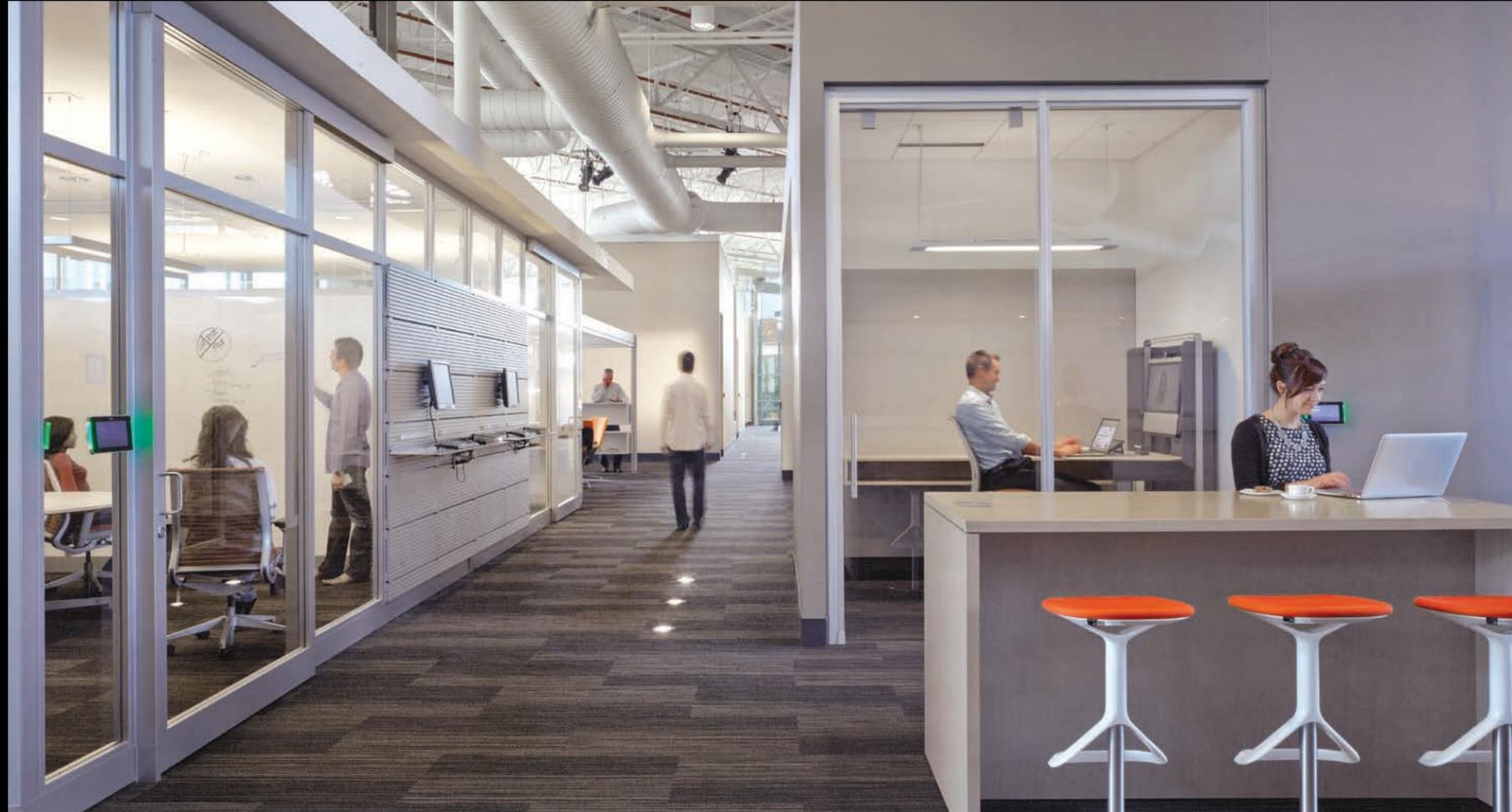


Arbeitsumgebungen mit media:scape erlauben es weltweit tätigen Kollegen, sich physisch und virtuell besser zu vernetzen.

## Der beste Platz zum Arbeiten

Unsere Strategie war schnell zu einem Schlagwort eingedampft, in dem das Wesentliche zum Ausdruck kommt: „Der beste Platz“. Dieser Begriff verdeutlichte den Plan, einen Campus zu realisieren, der über ein ganzes Ökosystem aus Räumen für vielfältige Aktivitäten und Arbeitsstile verfügt. Die neuen Bereiche sollten die Mitarbeiter nicht nur in mobileren Arbeitsweisen unterstützen, sondern sie tatsächlich dafür gewinnen. „Der beste Platz ist immer dort, wo man gern arbeitet, weil man die Wahl hat, wo, wann und wie man seine Aufgaben erledigt“, sagt Cherie Johnson, Director Global Design bei Steelcase. „Unser Ziel war es, durch den gleichberechtigten Zugang zu Räumen dafür zu sorgen, dass jeder überall arbeiten kann.“

Im Grunde geht es beim Konzept des „besten Platzes“ darum, das Wohlbefinden der Mitarbeiter auf ganzheitliche Weise zu fördern und dabei die seelischen und kognitiven Bedürfnisse ebenso zu berücksichtigen wie die körperlichen. Daher gibt es hier eine große Bandbreite an Räumen – für konzentriertes Arbeiten, für Teamarbeit, für soziale Interaktionen, aber auch zum Lernen und zur Erholung. Wenn Mitarbeiter Dinge zu erledigen haben, die viel Aufmerksamkeit und Konzentration erfordern, dann werden sie erfolgreicher sein, wenn der Raum diese Art der Arbeit unterstützt.



Die Strategie des „besten Platzes“ lässt einen Campus entstehen, der über ein ganzes Ökosystem aus Räumen verfügt – für konzentrierte Einzelarbeit, Teamarbeit und soziale Interaktionen ebenso wie zum Lernen und zur Erholung.



Routineaufgaben erzeugen eine andere kognitive Belastung und können daher in eher stimulierenden und interaktiveren Bereichen stattfinden. Die Auswahl der Arbeitsumgebungen kann aber auch auf Grundlage emotionaler Faktoren, wie etwa der Gemütsverfassung, erfolgen. Manchmal sehnen sich die Menschen nach Interaktionen und wollen mitten im Trubel stehen, ein anderes Mal bevorzugen sie ruhige Rückzugsorte. Und schließlich sollten die Menschen den ganzen Tag über in Bewegung bleiben und immer wieder ihre Körperhaltung wechseln – also nicht nur stehen oder sitzen, sondern sich auch bequem ausstrecken. Bewegung ist wesentlich, um ausdauernd und voller Energie bei der Sache zu bleiben. Alle drei Aspekte des Wohlbefindens – körperliche, seelische und kognitive – sind wesentlich, wenn es darum geht, ein hohes Mitarbeiterengagement zu erzielen.

Das ausgedehnte Netz an Räumen beinhaltet Bereiche für Einzel- und Gruppenarbeit, von denen sich manche bei Bedarf einzelnen Personen oder Teams zuordnen lassen, während andere gemeinschaftlich genutzt werden. Charakteristisch ist auch die Mischung aus Open Spaces und geschlossenen bzw. abgeschirmten Bereichen, die es den Menschen erlauben, über das Maß an Interaktionen und Privatsphäre selbst zu bestimmen.

## Womit anfangen?

Grundlage der Strategie des „besten Platzes“ und des ersten in dieser Form realisierten Arbeitsbereichs war eine neue Art der Flächennutzung. Ehemals als Cafeteria nur für den morgendlichen Kaffee, das Mittagessen und die Nachmittagspause genutzt, ist das WorkCafé heute ein lockerer interner Third Place für unterschiedlichste Nutzer (siehe Interview mit dem Soziologen Ray Oldenburg auf S. 26 sowie Artikel über Third Places auf S. 30). Das WorkCafé dient als Kommunikationsmittelpunkt des Campus, aber auch als Testfeld für einige neue Arbeitsplatzkonzepte und -konfigurationen.

Das WorkCafé kombiniert offene und abgeschlossene Bereiche für kleine und große Gruppen, Einzelarbeitsplätze, eine Cafeteria und eine Kaffeebar, und verbindet dabei die Funktionalität eines sorgfältig geplanten Büros mit der gemütlichen Atmosphäre eines Bistros. Hier können Menschen zusammenkommen, arbeiten, ihr Netzwerk pflegen und entspannen. „Dieser Bereich macht beispielhaft deutlich, was wir meinen, wenn wir von der Demokratisierung des Raumes sprechen“, sagt Johnson. „Hier halten sich die Menschen nicht einfach nur auf, hier sind sie aufgehoben. Man kann es sich bequem machen, produktiv sein, Kontakte pflegen, und zwischen Arbeit und Pause und Zeit für das Team oder sich selbst wechseln.“

Essen und Getränke sind den ganzen Tag erhältlich. Doch was das WorkCafé so beliebt macht, sind die vielfältigen Bereiche für Einzel- und Teamarbeit sowie die Bereiche, die den sozialen Austausch und die Regeneration fördern. Eine ca. 7 x 1,5 m große Medienwand liefert ständig aktualisierte Informationen aus dem Unternehmen und der ganzen

Welt. Diese Idee wurde nicht nur hier im Hauptsitz realisiert, sondern auch an anderen Steelcase Standorten, sodass etwa die US-Mitarbeiter immer auf dem neuesten Stand sind, was z.B. gerade in Malaysia oder Moskau passiert – und umgekehrt. media:scape Teamlösungen erleichtern den Mitarbeitern den effektiven digitalen Datenaustausch, zudem gibt es überall Steckdosen und WLAN.

Die Einführung einer neuen Arbeitsplatzstrategie an einem Ort wie dem WorkCafé war vielleicht ungewöhnlich – zumindest im Vergleich zum sonst eher üblichen Ansatz, sich zuerst um die einzelnen Arbeitsplätze zu kümmern – sie hat aber bestens funktioniert.

„Es ist keine Übertreibung zu sagen, dass bei Steelcase wirklich jeder ins WorkCafé geht“, sagt Johnson. „Es ist ein zentraler, einladender, multifunktionaler Ort mit einer großartigen Atmosphäre. Führungskräfte kann man hier ebenso treffen wie Kollegen von anderen Standorten, Besucher und Kunden. Da man die Menschen hier persönlich antrifft, anstatt sich nur per Email oder Telefon auszutauschen, trägt es dazu bei, persönliche Beziehungen und Vertrauen quer durch das ganze Unternehmen aufzubauen. Die Leute erzählen uns, dass sie das WorkCafé mit Stolz erfüllt, und dass es ihnen zeigt, wie sehr sie vom Unternehmen als Angestellte wertgeschätzt werden.“

„Wir empfehlen jedem Unternehmen, das den Wandel seiner Kultur anstrebt, zuerst ein WorkCafé einzurichten“, ergänzt Johnson. „In unserem Fall setzte es für den Rest des Projekts zur Erneuerung des Campus Maßstäbe, indem es den Mitarbeitern direkt erlebbar machte, was wir unter der Demokratisierung des Raumes verstehen – noch bevor sie an ihren Arbeitsplätzen selbst davon betroffen waren. Das WorkCafé widerspiegelt letztlich jene Kultur und jene Verhaltensweisen, die wir uns auch von den Mitarbeitern wünschen.“



Das WorkCafé verbindet die Funktionalität eines sorgfältig geplanten Büros mit der gemütlichen Atmosphäre einer Kneipe.



Außenbereiche sind für Pausen und soziale Interaktionen ebenso geeignet wie zum richtigen Arbeiten.

## Jeden Tag ein neues Büro

Vor der Erneuerung des Steelcase Campus hatten 95 Prozent der Mitarbeiter unseres Hauptsitzes fest zugeordnete Schreibtische. Angesichts der zunehmend mobilen Arbeitsweisen brauchten oder wollten allerdings nicht mehr alle einen eigenen Arbeitsplatz. Die aus diesem Grund leerstehenden Arbeitsplätze verhinderten einerseits eine optimale Büroflächennutzung. Andererseits gaben sie den inmitten ungenutzter Schreibtische sitzenden Menschen das Gefühl, isoliert zu sein, und nahmen ihnen zudem sämtliche Energien, ohne dass sie es wirklich bemerkten. Manche Jobprofile machten es aber nach wie vor erforderlich, die meiste Zeit am eigenen Schreibtisch zu verbringen. Um nun herauszufinden, welche Mitarbeiter in Zukunft mobil arbeiten sollten, haben wir nach Freiwilligen gesucht. „Uns war es wichtig, die Stimmen der Mitarbeiter zu hören und sie auch in den Veränderungsprozess einzubinden“, sagt Johnson. Und so war es am Ende wenig überraschend, dass sich die Hälfte der Beschäftigten entschloss, ihren festen Schreibtisch aufzugeben – mit der Aussicht auf eine wesentlich größere Flexibilität.

Bereiche mit zuvor fest zugeordneten Arbeitsplätzen bieten heute vielfältige Arbeitsumgebungen, die fokussiertes Arbeiten und Teamarbeit ebenso unterstützen wie den sozialen Austausch. Durch diese



Bereiche mit zuvor fest zugeordneten Arbeitsplätzen bieten heute vielfältige Arbeitsumgebungen, die sowohl fokussiertes Arbeiten als auch Teamarbeit unterstützen.

Die neuen Arbeitsumgebungen ermöglichen es den Mitarbeitern, selbst darüber zu entscheiden, wo und wie sie arbeiten wollen.

entstanden Videokonferenzbereiche, die den Mitarbeitern die tägliche informelle Zusammenarbeit mit räumlich getrennten Kollegen erleichtern. Beide Geschosse können heute mehr Mitarbeiter aufnehmen, denen zudem ein großes Angebot an Arbeitsplätzen auf dem ganzen Campus zur Verfügung steht.

Diese neue Art zu arbeiten musste sowohl vom Führungspersonal als auch von allen anderen Mitarbeitern zunächst einmal hinsichtlich ihrer Folgen besser verstanden werden. „Beispielsweise setzten wir verschiedene Fortbildungs- und Online-Angebote ein, die dem Führungspersonal neue Führungsstile vermitteln sollten, um in Zukunft Ziele zu setzen und Ergebnisse zu bewerten anstatt nur Mitarbeiter und Bürostunden zu zählen“, sagt Wolfe, Director Corporate Human Resources.

Darüber hinaus erhielt eine Pilotgruppe von 80 Mitarbeitern nicht nur Laptops und Smartphones, sondern auch Schulungen zum Thema mobiles Arbeiten. Diese Gruppe half später anderen Mitarbeitern bei der Umstellung auf mobile Arbeitsweisen. „Letztlich waren es also nicht die Führungskräfte, die ihnen die neuen Arbeitsabläufe erklärten, und auch nicht die Personalabteilung – es waren ihre eigenen Kollegen“, sagt Wolfe. „Darauf haben die Mitarbeiter durchwegs sehr positiv reagiert.“

Neue Arbeitsumgebungen unterstützen eine Reihe von Körperhaltungen und animieren zugleich zu mehr Bewegung – was Körper und Geist gleichermaßen stärkt. Diese Unterstützung, aber auch mehr Tageslicht in den Innenräumen, ein neu angelegter Außenbereich und weitere Verknüpfungen zur Natur sind nur einige von vielen Maßnahmen, mit denen es Steelcase gelungen ist, Büroflächen besser zu nutzen und das Wohlbefinden der Mitarbeiter zu steigern.



Die Kaffeebar und die angrenzenden Arbeitsbereiche unterstützen die Mitarbeiter dabei, frische Energie zu tanken und erleichtern den Wechsel zwischen verschiedenen Arbeitsweisen.

## Globale Vernetzung

Ein anderer neu strukturierter Bereich auf unserem Campus ist das Innovation Center, das wir – wie alle anderen Bereiche auch – als Prototyp zum Testen neuer Arbeitsweisen einsetzen. Zugleich sollte es das Unternehmen in der Auseinandersetzung auf einem hart umkämpften Weltmarkt stärken. „Wir wollten zeigen, dass gute Ideen noch besser werden können, wenn Teams nicht nur fachlich und kulturell, sondern auch geografisch vielfältig sind. An Innovationsprozessen beteiligte Menschen, die im regen Austausch mit anderen Kulturen stehen, sind nämlich in der Lage, während der Projektbearbeitung ein insgesamt sehr viel tieferes Verständnis aufzubringen“ sagt Johnson.

Das Innovation Center wird von fast 300 lokal Beschäftigten bzw. über die ganze Welt verteilten Kollegen genutzt. Da drei Viertel unserer Produktentwicklungsprojekte auf globaler Ebene stattfinden und wir Designbüros auf drei Kontinenten unterhalten, verdeutlicht es, wie solche Orte ein global integriertes Unternehmen formen können.

„Innovationen haben mit körperlicher Aktivität zu tun und bedürfen menschlicher Interaktionen, Forschungen und Experimente“, erklärt James Ludwig, Vice President Global Design bei Steelcase. „Egal, wo sie sich aufhalten – unsere Projektteammitglieder haben immer das Gefühl, im gleichen Raum zu sein. Gut funktionierende Interaktionen ermöglichen reibungsloses kreatives Arbeiten und erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Menschen beim Bewältigen ihrer Probleme tatsächlich bestmöglich unterstützen. Innovationen sind nur selten singuläre Aha-Erlebnisse. Stattdessen basieren sie auf iterativen Prozessen, bei denen die Menschen auf den Informationen und Ideen anderer aufbauen.“ (Auf welche Weise sich räumlich verteilte Teams noch unterstützen lassen, erfahren Sie im Artikel „Distanzen überwinden“ auf S. 8)



Die Projektstudios im Innovation Center verbinden räumlich getrennte Teammitglieder auf der ganzen Welt.



Das Innovation Center ist ein Prototyp zum Testen neuer Arbeitsweisen und resultiert aus dem Bedürfnis von Steelcase, die weltweit verteilten Produktentwicklungsteams miteinander zu verbinden.



Im Innovation Center dominieren Gruppenbereiche das Bild: Projekträume belegen 40 Prozent der Grundfläche, während „Veranden“ und „Hinterhöfe“ unterschiedlichste Aktivitäten von Kleingruppen unterstützen.

Alle Teammitglieder – Designer, Forscher, Ingenieure, aber auch Mitarbeiter des Produktmarketings und anderer Bereiche – stehen über Telepräsenzsysteme in täglicher Verbindung. Um die üblicherweise eher formellen und unbehaglichen Videokonferenzen zu vermeiden, verfügen die Mitarbeiter in ihren Projekträumen über zahlreiche Konfigurationsmöglichkeiten: z.B. mit Café-Tischen, Loungestühlen und anderen Möbeln, die es den Teilnehmern erlauben, zu stehen, bequem zu sitzen oder herumzulaufen. Großaufnahmen und Gespräche unter vier Augen bringen Gesten und Gesichtsausdrücke zur Geltung und verbessern dadurch das gegenseitige Verständnis. Zusätzlich bietet jeder Projektraum Bereiche, in die sich Mitarbeiter kurz zurückziehen können, ohne außerhalb der Reichweite der

anderen zu geraten. All das ermöglicht ebenso informelle wie teamorientierte und produktive Videokonferenzen.

Zum Innovation Center gehören Prototypstudios, Forschungslabore, Besucherzonen, Arbeitsbereiche für mobile Mitarbeiter, Rückzugsbereiche sowie ein Café. „Hier finden die Menschen die Vielfalt an Räumen und Arbeitsmitteln, die sie brauchen, dennoch ist alles einfach und für zukünftige Weiterentwicklungen gestaltet. Das Gebäude kann von den hier arbeitenden Menschen ‚lernen‘, und dadurch seine Anpassungsfähigkeit erhöhen“, sagt Johnson.

## Regelmäßige Evaluation

Arbeitsräume fördern den Wandel der Kultur nur dann, wenn dies auch von den Menschen unterstützt wird. Durch die Bewertung der Unternehmenskultur zu Projektbeginn können wir messen, wie sich unsere Kultur entwickelt und die Räume dann nach Bedarf anpassen.

Für die mit uns zusammenarbeitende Anthropologin Arna Banack beeinflussen Arbeitsräume viele Aspekte der Kultur. „Raum kann nicht nur direkte Auswirkungen auf die Kommunikation und die Zusammenarbeit haben, sondern auch darauf, wie Mitarbeiter die Unternehmensziele und -strategien verstehen, wie sie die Marke repräsentieren, und vieles mehr.“

Dass es bereits positive Trends gibt, belegen Untersuchungen, die große Verbesserungen bei der Frage zeigen, wie gut es gelingt, unsere Ziele zur Realität der Mitarbeiter werden zu lassen. Ein Beispiel sind die Arbeitsräume, die heute viel besser die Absichten und Ziele des Unternehmens reflektieren. „Einige unserer Arbeitsumgebungen wurden schon seit Jahren nicht mehr renoviert. Geschäftliche Veränderungen waren abgekoppelt von der Frage, wie gut die Räume eigentlich funktionieren und wie sie sich auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter auswirken“, sagt Johnson. „Mitarbeiter können die Markenwerte nicht leben, wenn sie nicht von ihnen umgeben sind. Heute zeigen die Räume das ‚neue‘ Steelcase: nutzerorientiert, innovativ und das Ergebnis von Design Thinking.“



Auch das Mitarbeiterengagement – ein Gradmesser dafür, inwieweit gemeinsame Ziele verfolgt werden – hat sich verbessert. „Es war schon 2010 sehr gut, heute ist es aber noch viel größer. Dadurch wächst das Unternehmen noch enger zusammen“, sagt Banack.

Steelcase Führungskräfte sehen auch greifbare wirtschaftliche Gewinne. „Unsere Sales-Support-Abteilung verzeichnet seit zwei Jahren zweistellige Wachstumsraten – bei gleicher Mitarbeiterzahl. Es wurden nicht mehr Stunden geleistet. Es ist einfach nur leichter geworden, seine Aufgaben zu erledigen, sich zu vernetzen, zusammenzuarbeiten und effiziente Entscheidungen zu treffen“, sagt Eddy Schmitt, Senior Vice President.

Unsere regelmäßige Evaluation ergab, dass wir nach der ersten „Veränderungswelle“ mehr Orte für konzentriertes Arbeiten benötigen – also ergänzten wir individuell nutzbare Rückzugsbereiche in der Nähe der Gruppenräume (siehe oben).



Auch Dave Sylvester, CFO bei Steelcase, erhält von seinem Team ein fantastisches Feedback: Die Hälfte seiner Mitarbeiter ist mobil und nutzt gemeinsame Bench-Arbeitsplätze als „Homebase“, und 62 Prozent sind der Meinung, dass ihr Arbeitsplatz dazu beiträgt, Mitarbeiter zu motivieren und zu halten.

Sehr hilfreich war auch das Feintuning, bei dem etwa Bereiche neukonfiguriert oder Möblierungen ausgetauscht wurden. Als sich z.B. herausstellte, dass die Menschen mehr Bereiche für persönliche Gespräche oder konzentriertes Arbeiten benötigen, haben wir das sofort geändert. Und als Projektteams nach mehr Räumen verlangten, die ihnen während der gesamten Projektdauer zur Verfügung stehen, haben wir fest zugeordnete Gruppenräume ergänzt. Niemand genau weiß, wie sich kreative Wissensarbeit in Zukunft verändern wird, also überprüfen wir unsere Arbeitsbereiche immer wieder und entwickeln sie bei Bedarf weiter.

# Den Wandel vorantreiben

## Den Wandel ermöglichen

Es ist nicht leicht, die Unternehmenskultur zu verändern, da die Arbeitsumgebung im Büro nicht der einzige Einflussfaktor ist. Steelcase Führungskräfte sehen Handlungsbedarf auch an einigen anderen Stellen.

„Es ist nicht damit getan, Gebäude umzustrukturieren oder neue Techniken einzuführen, und auch inspirierende Arbeitsplätze schaffen den Wandel nicht von sich aus“ sagt James Ludwig. „Sie tragen aber dazu bei, den Wandel möglich zu machen – etwa indem sie den Informationsaustausch beschleunigen und die Teamarbeit stärken. Außerdem verbinden sie die Mitarbeiter mit der Marke, der Unternehmenskultur sowie untereinander.“

Fünf Jahre nach Beginn der Planungen für den neuen Steelcase Campus ist niemand wirklich von den Ergebnissen überrascht. „Der Campus hat sich so verändert, wie wir als Unternehmen leben und arbeiten. Das ist ebenso einfach wie tiefgründig“, sagt Ludwig. ◉



Unsere neuen Räume helfen den Mitarbeitern, sich mit der Marke, der Unternehmenskultur sowie untereinander zu verbinden.

Durch die Neuausrichtung der Strategie im Umgang mit Büroflächen war es **Steelcase möglich, die Grundfläche und den ökologischen Fußabdruck des Campus um 48 Prozent zu reduzieren**. Die Ergebnisse der vor- und nachher durchgeführten Studien zur Arbeitsplatzzufriedenheit zeigen jedoch, dass die Auswirkungen, die die Umstrukturierung auf die Menschen, die Prozesse und die Kultur hatte, noch viel wichtiger sind.



\* Nachdem aus der Studie ein Bedürfnis nach mehr individuell nutzbaren Flächen hervorging, ergänzte Steelcase den Campus um zusätzliche Rückzugsbereiche und andere Flächen mit hoher Privatsphäre.

# KULTUR IM AUFWIND

Sie wird quer durch alle Medien als geheime Zutat bezeichnet, mit der es gelingt, aus Arbeitsplätzen vitale Orte voller Lebensfreude zu machen. Ohne Kultur geht in angesagten Büros gar nichts – z.B., weil sie verspricht, die Mitarbeiter und die Produktivität kleiner Unternehmen ebenso zu beflügeln wie das Gemeinschaftsgefühl. Doch gibt es eigentlich Belege dafür, dass sie tatsächlich etwas bewirkt?

Jetzt haben wir sie.

Um Erkenntnisse rund um die Kultur am Arbeitsplatz und ihre Verbindung zum Raum zu erhalten, hat turnstone kürzlich eine Umfrage unter 515 Unternehmen mit jeweils weniger als 100 Mitarbeitern durchgeführt. Daraus geht z.B. hervor, dass 90 Prozent der Kleinunternehmer bzw. Manager Kultur als fundamentalen Bestandteil ihres Erfolgs betrachten. Unabhängig von Unternehmensgröße und Branche glaubten darüber hinaus überwältigende 80 Prozent der Befragten, dass ihre Arbeitsumgebung dazu beiträgt, eine lebendige Kultur zu fördern.

Was hat Kultur an sich, dass sich Fachleute aller Branche so sehr dafür begeistern? Und warum ist sie heute in aller Munde?

Die zunehmende Aufmerksamkeit für dieses Thema hat vielleicht damit zu tun, dass kleine Unternehmen im Kampf um Talente weitaus größeren Gegenspielern gegenüberstehen, die hohe Löhne und großzügige Sozialleistungen bieten. Vor allem bei der Generation Y, die mit interaktiven und stimulierenden Arbeitsumgebungen vertraut ist, setzen sie zunehmend auf die Trumpfkarte Kultur. Kleine Unternehmen haben aber auch verstanden, dass Raum eine unbestrittene Rolle bei der Entwicklung von Kultur spielt. Ohne Arbeitsplätze, die gezielt so geplant sind, dass sie den sozialen Austausch, den Teamgeist und den Spaß bei der Arbeit unterstützen, wird die Kultur unter dem Gewicht einer schlecht funktionierenden Büroumgebung ersticken.

Jason Macom, Betriebsleiter bei Orbea, einem spanischen Fahrradhersteller mit Büros in den USA, kennt die Auswirkungen der Kultur auf sein Team aus erster Hand. Sie hat nicht nur die Beziehung zur Marke gestärkt, indem die Mitarbeiter regelrecht in der Unternehmensphilosophie baden konnten, sie hat auch echte Beziehungen rund um die Passion des Radfahrens entstehen lassen.

„Unsere Kultur hilft uns dabei, unsere Arbeit mit größerer Begeisterung zu erledigen“, sagt Macom. „Die gesamte Radszene hat ein sehr leidenschaftliches Verhältnis zum Sport. Und weil auch bei uns alle mit dem Rad zur Arbeit fahren, bieten wir Duschen an. Damit fühlen sich unsere Mitarbeiter später am Schreibtisch wohler, und sie können ihre Trainingseinheiten besser in den Arbeitsalltag integrieren. Würde unsere Arbeitsplatzkultur die Liebe zum Radfahren und den Fahrrad-Lifestyle nicht unterstützen, dann hätten wir sicher eine wesentlich höhere Fluktuationsrate, was langfristig auch für unsere Bilanzen nicht ohne Folgen bliebe.“

Aussagen wie diese bestätigen, was viele Kleinunternehmer zwar seit langem wissen, aber nicht mit Zahlen belegen können – bis jetzt. Laut dem Small Business Culture Report von turnstone wird der Arbeitsplatz für die Hälfte der Befragungsteilnehmer vor allem dann zu etwas Besonderem, wenn sie sich dafür begeistern, wer ihr Arbeitgeber ist und was er macht.

Mitarbeiter von Orbea bilden eine Community rund um hochspezialisierte Fahrräder.

„Bei Orbea dreht sich alles um Fahrräder“, sagt Macom. „Wir befinden uns mitten in einem Concept Store, in dem wir von Fahrrädern und vielen anderen Waren umgeben sind. Das Radfahren steht für uns absolut im Mittelpunkt – nur ein Kollege ist kein Radfahrer.“

Die Möglichkeit, Leidenschaften im Büro ausleben zu können, führt die Studie direkt zu einer anderen Erkenntnis. So nannten die Befragten Authentizität – also die Freiheit, am Arbeitsplatz man selbst sein zu können – gleich als zweitwichtigste Voraussetzung für eine lebendige Kultur. Auch Steelcase Forschungen identifizierten Authentizität als wichtigen Baustein: Sie ist als eine der sechs Dimensionen des Wohlbefindens unerlässlich für die Mitarbeiterzufriedenheit sowie zur Ausbildung eines einladenden Arbeitsumfelds.

„Authentizität und die Möglichkeit, am Arbeitsplatz man selbst zu sein, werden immer wichtiger – selbst in östlichen Kulturkreisen, bei denen Kollektivismus zunehmend durch Individualismus ersetzt wird“, sagt Steelcase Forscherin Beatriz Arantes.

Und tatsächlich sagen 90 Prozent der Befragten dieser Regionen, dass die Kultur ihr Unternehmen positiv beeinflusst, wenn es darum geht, Mitarbeiter in ihrer Produktivität und Kreativität zu unterstützen, Kunden bzw. die besten Talente zu gewinnen und zu halten, oder die Profitabilität des Unternehmens zu steigern.

Eine authentische pulsierende Bürokultur ist zweifellos ein kostbares Gut, insbesondere für Firmen, die nicht über die finanziellen Mittel für hohe Löhne und andere Leistungen verfügen. Über das hinauszugehen, was die Arbeitsplatzbeschreibungen enthalten, bietet jedoch weit mehr Vorteile als nur eine gute Büroatmosphäre – es verleiht der Arbeit einen tieferen Sinn und schafft neue Anknüpfungspunkte für die Teammitglieder.

„Wir haben eine Kaffeebar in unserem Fahrradladen, wo wir ab und zu gemeinsam Fahrradrennen wie etwa die Tour de France ansehen“, sagt Macom. „Sich ein wenig Zeit für diese Begeisterung zu nehmen, fördert den Teamgeist und stärkt den sozialen Austausch – was letztlich dazu führt, dass wir alle gerne zur Arbeit kommen. Wir bieten unseren Kunden aber auch Fahrradausflüge an, die hier am Fahrradladen starten und von einem von uns geführt werden. Auf diese Weise bleiben wir im engen Kontakt mit der Fahrradszene und den Radfahrern aus der Nachbarschaft.“

Eine Kultur wie diese entsteht freilich nur dann, wenn sie von den Räumen gezielt unterstützt wird. Führungskräfte müssen sich hierfür zunächst im Klaren darüber sein, welche Werte sie stärken und welche sozialen Angebote sie bereitstellen wollen, aber auch welche Ideale die Unverwechselbarkeit ihrer Marke verkörpern. Wenn die Mitarbeiter dann sehen, wie diese Dinge langsam zusammenwachsen, und wenn die Arbeitsumgebung darüber hinaus Wege eröffnet, sie tatsächlich zu leben, dann wird sich daraus auch eine lebendige Kultur entwickeln.





Offene Bereiche wie diese – hier der Orbea Concept Store in Arkansas – beflügeln die Kreativität und die Zusammenarbeit.





„ RAUM IST DER ALLES  
VERBINDENDE RAHMEN  
UND ZUGLEICH  
EINE PERMANENT  
WIRKENDE ÄUSSERE  
INSPIRATIONSQUELLE. “

Alex Theodore  
Mitgründer von Fracture

Fracture – eine Firma, die sich darauf spezialisiert hat, Bilder auf Glas zu drucken – hat es selbst erlebt, wie Räume die Arbeitsumgebung beeinflussen können. Alex Theodore, Technischer Direktor und Mitgründer von Fracture, hat diese Verbindung bereits kurz nach der Eröffnung seines Start-up-Unternehmens in Florida erkannt. „Raum ist der alles verbindende Rahmen. Es könnte auch nur einfach ein Ort sein, an dem man seinen Job erledigt – doch in Wirklichkeit ist es eine permanent wirkende äußere Inspirationsquelle.“

Die Studie von turnstone bekräftigt die Annahme, dass Räume eine wesentliche Rolle für die Unternehmenskultur spielen. Räume, die die Authentizität fördern und nicht ersticken, und die die Transparenz und nicht geschlossene Türen zelebrieren, sind der erste Schritt auf einer langen Reise zu einer anregenden Kultur.

Jason Macom beobachtete nach der Fertigstellung der neuen Räume vor gut einem Jahr eine ebenfalls positive Entwicklung der Kultur Orbeas. Er erinnert sich noch gut an die von hohen Trennwänden umgebenen Arbeitsplätze und die langen Flure des alten Standorts, die die einzelnen Abteilungen, aber auch die Mitarbeiter auf Distanz hielten. Es gab ziemlich viele Barrieren, die – nicht zuletzt wegen einiger das Büro dominierenden Persönlichkeiten – dazu führten, dass die Kollegen einfach aufhörten, miteinander zu kommunizieren. Die Stimmung befand sich auf dem Tiefpunkt.

Spätestens jetzt war klar, dass sich etwas ändern musste. Orbea gestaltete seine Räume neu und konnte – kaum dass die Wände weg waren – die Früchte einer verjüngten Kultur ernten.

„Mit dem neuen offenen Büro sehe ich die Beziehungen unter den Mitarbeitern wieder wachsen“, sagt Macom. „Jeder weiß, was die anderen machen, und kann davon lernen. Und auch die Teams arbeiten wieder zusammen anstatt in einzelnen Kammern vor sich hin zu arbeiten. Die neuen Räume haben die Kommunikation in unseren Teams gefördert, was sich unmittelbar auch auf unsere Ergebnisse in Vertrieb und Logistik auswirkte.“

Steelcase Forschungen zeigen, dass gute Mitarbeiterbeziehungen am Arbeitsplatz das Engagement und das Zugehörigkeitsgefühl der Menschen verbessern, was in der Folge sowohl das gegenseitige Vertrauen als auch die Zusammenarbeit stärkt. Orbea baut seine Kultur gezielt rund um Dinge auf, die genau diese Beziehungen fördern. Beispielsweise radeln die Mitarbeiter bei schönem Wetter gemeinsam zu einem Restaurant zum Mittagessen. Dadurch können sie nicht nur ihre eigenen Fahrräder in Aktion erleben, es gibt ihnen auch die Möglichkeit, sich außerhalb des Büros auf authentische Weise mit den anderen auszutauschen. Solche Momente stärken die Kultur enorm.

Gerade einmal 5 Jahre alt - Fracture ist ein florierendes Unternehmen, das die Verbindung zwischen Raum und Kreativität, Innovation und Inspiration verstanden hat.

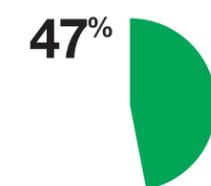


Das Team von Fracture verbindet kein gemeinsamer Lifestyle wie die Fahrradszene – dennoch pflegen die Mitarbeiter ganz bewusst ihre Gemeinschaft: indem sie beispielsweise Spiele in die Bürokultur integrieren oder Haustiere am Arbeitsplatz erlauben. Möglichkeiten wie diese steigern das Wohlbefinden der Teammitglieder, stärken das Zugehörigkeitsgefühl und fördern authentisches Verhalten im Büro. Fracture ist erst fünf Jahre alt, zählt aber schon jetzt zu den prosperierenden Unternehmen, die die Wechselwirkungen zwischen Kreativität, Innovation, Inspiration und Raum erkannt haben.

Leider gibt es bislang nur wenige Unternehmen wie Orbea und Fracture. Davon zeugt nicht zuletzt der Small Business Culture Report von turnstone, aus dem hervorgeht, dass 72 Prozent der befragten Firmen mit ihrer aktuellen Unternehmenskultur unzufrieden sind. Die Folge sind eine geringe Produktivität, eine herabgesetzte Kreativität, ein niedriges Zugehörigkeitsgefühl und eine insgesamt schlechte Stimmung – Aspekte, die alle die Gemeinschaft und das Wohlbefinden der Mitarbeiter aufs Spiel setzen.

Es gibt viele wirksame Maßnahmen, die Unternehmen jeder Größe dabei unterstützen, die Kultur zu verbessern und den Teamgeist zu stärken. Egal, ob in etablierten Konzernen oder bei jungen Start-ups – auch mit kleinen Schritten lassen sich rasch große Veränderungen bewirken. ◉

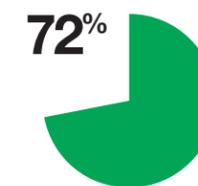
Erst kürzlich hat turnstone eine Umfrage unter 515 Unternehmen mit jeweils weniger als 100 Mitarbeitern durchgeführt.



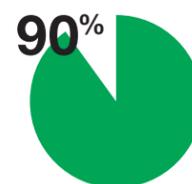
**47 Prozent der Kleinunternehmen ermuntern ihre Mitarbeiter dazu, private Leidenschaften mit ins Büro zu bringen.**



**26 Prozent der Kleinunternehmen geben an, dass ihre gemeinschaftlich genutzten Begegnungsräume verbesserungsbedürftig sind.**



**72 Prozent sind mit ihrer aktuellen Unternehmenskultur unzufrieden.**



**90 Prozent betrachten Kultur als wesentlichen Baustein ihres Unternehmenserfolgs.**



**80 Prozent glauben, dass ihre Arbeitsumgebung dazu beiträgt, eine lebendige Kultur zu fördern.**

## WIE ES GELINGT, DIE KULTUR ZU STÄRKEN

### Seien Sie ein Meister der Flexibilität.

Während viele Großunternehmen vermehrt in die Schlagzeilen geraten, weil sie ihre Mitarbeiter zurück ins Büro holen, bietet fast die Hälfte der kleineren Firmen noch immer flexible Arbeitsmodelle an, wie etwa Teilzeitarbeit, Telearbeit oder Homeoffice. Legen Sie sich für ihre Mitarbeiter ins Zeug, indem Sie ihnen diese Zugeständnisse zur leichteren Bewältigung des hektischen Arbeitslebens ermöglichen. Im Gegenzug werden sie ein hohes Maß an Loyalität und Einsatzbereitschaft erhalten.

### Machen Sie Ihren Mitarbeitern eine Freude.

Rund die Hälfte der befragten Unternehmen bieten Annehmlichkeiten wie kostenlose Snacks und Mahlzeiten. Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, dass Anerkennungen nicht immer gleichbedeutend sind mit einer zusätzlichen Null auf der Lohnabrechnung – sie kann auch in Form eines zusätzlichen freien Tages erfolgen. Das Beschreiten neuer Wege, den Mitarbeitern Wertschätzung für gute Arbeit zu zeigen, ist für eine lebendige Kultur und zufriedene Mitarbeiter unerlässlich.

### Bieten Sie eine Vielzahl von Räumen.

Die Studie von turnstone zeigt, dass Mitarbeitern nur in weniger als einem Drittel der Unternehmen vielfältige Arbeitsplatzoptionen zur Verfügung stehen. Sehen Sie Stehtische, Rückzugszonen, Team- und Loungebereiche vor, die große Auswahl- und Entscheidungsmöglichkeiten bieten – dies zeichnet alle großartigen Kulturen aus, die nicht zuletzt dadurch das Wohlbefinden der Menschen fördern. Denken Sie bei der Planung der Räume auch an Bereiche für den sozialen Austausch. 26 Prozent der Kleinunternehmen sagen, dass ihre gemeinschaftlich genutzten Begegnungsräume verbesserungsbedürftig sind. Ein zentraler Tisch für Feiern und zum Mittagessen kann hierfür der erste Schritt sein.

### Geben Sie grünes Licht für mehr Wohlbefinden.

Weniger als ein Viertel der Befragten fühlt sich dazu animiert, den Schreibtisch auch mal zu verlassen, die Körperhaltung zu wechseln oder andere Arbeitsbereiche aufzusuchen. Unterstreichen Sie Ihr Bekenntnis für das Mitarbeiterwohlbefinden, indem Sie viel Tageslicht bieten und nichts dagegen haben, wenn Teams ein Meeting im Gehen planen. Vergessen Sie außerdem nicht, dass Authentizität eine wichtige Komponente des Wohlbefindens ist. Schlagen Sie sich daher auf die Seite der 47 Prozent an Kleinunternehmen, die ihre Mitarbeiter dazu ermuntern, private Leidenschaften mit ins Büro zu bringen.

### Fördern Sie die persönliche Entwicklung.

Zukunftsorientierte Unternehmen beschäftigen sich gezielt mit den individuellen Entwicklungschancen ihrer Mitarbeiter. Nehmen Sie sich Zeit zur Beantwortung ihrer Fragen und suchen Sie nach Möglichkeiten der Weiterbildung. Vermitteln Sie Vertrauen, indem Sie eigenständige Entscheidungen zulassen, wenn es um Prozesse und Arbeitsumgebungen geht, die ihr Arbeitsleben direkt beeinflussen.

### Wachsen Sie über Ihre Marke hinaus.

Verbindungen zur Gesellschaft vor Ort oder globalen Trends machen Ihre Marke sowohl bei den Kunden als auch bei den Mitarbeitern beliebt. Ermitteln Sie, was den Menschen am meisten bedeutet, und finden Sie kreative Wege, sich auf diesem Gebiet einzubringen. Die Belohnung werden Sie nicht nur in den Bilanzen, sondern vor allem in den Gesichtern der Menschen ablesen können. Genau an diesem Punkt beginnt eine Kultur großartig zu werden.

Paper Tables und Buoys von turnstone sorgen für eine lockere Atmosphäre und vereinfachen spontane Besprechungen am Arbeitsplatz.



# Neue Lernerfolge

## Der Wert des „dritten Lehrers“

Es gibt ein altes italienisches Sprichwort, „A tavola non si invecchia“, das so viel bedeutet wie „Bei Tisch wird man nicht alt“. Sinngemäß ist damit gemeint, dass wir uns zusammenschließen, austauschen, aber auch lebendig und voller Energie fühlen, wenn wir von anderen Menschen umgeben sind.

Ich glaube, dies gilt auch für das Lernen. Direkt nebeneinander zu sitzen, ist ein persönliches Erlebnis. Wir hören besser zu und können uns leichter in andere hineinversetzen. Wenn Schüler oder Studierende an einem Tisch sitzen (oder in einer aktiven Lernumgebung zusammenarbeiten), um sich in ein Thema zu vertiefen, dann sind sie nicht nur fokussierter, sondern auch besser in den Lernprozess eingebunden.

An dieser Stelle beginnen erfahrene Lehrer oder Gestalter von Lernräumen zu schmunzeln. Vielleicht kommt die Frage, auf welchen Daten diese Aussage beruht? Oder welche Beweise es dafür gibt, dass aktive Lernräume die Lernmotivation verbessern? Es ist eine Sache, dies in einem Vorlesungs- oder Seminarraum zu erleben – es ist aber etwas ganz anderes, einen Schulleiter oder eine Universitätsverwaltung davon zu überzeugen, dass dies richtig und jederzeit wiederholbar ist.

Untersuchungen der letzten Jahre haben gezeigt, dass Räume die Konzentrationsfähigkeit, die Aufmerksamkeit und die Motivation tatsächlich beeinflussen können. Im Zusammenhang mit ihrem Einfluss auf die Lernenden wurden aktive Lernräume sogar als „dritte Lehrer“ bezeichnet. Was bislang jedoch fehlte, war eine wissenschaftliche Ex-Post-Evaluation, mit der sich messen lässt, wie gut sich andere (also aktive) Lernraumgestaltungen auf den Lernerfolg auswirken. Das Warten hat nun ein Ende.

Steelcase Education hat erst kürzlich gemeinsam mit kanadischen Universitätsforschern ein komplexes Instrument entwickelt und an vier US-amerikanischen Hochschulen eingesetzt. Mit dem „Active Learning Post Occupancy Evaluation Tool“ (AL-POE) kann gemessen werden, inwiefern Lernräume die Lernmotivation der Studierenden beeinflussen – ein weithin anerkannter und verlässlicher Indikator des Lernerfolgs.

### Unsere Ergebnisse liefern überzeugende Daten:

1. Im Vergleich zu traditionellen, auf Frontalunterricht ausgelegten Vorlesungs- und Seminarräumen konnten Lernumgebungen, die gezielt aktives Lernen unterstützen, die Begeisterung und das Engagement am Lehr- und Lernprozess der Studierenden in vielerlei Hinsicht steigern.
2. Die Mehrheit der Studierenden (im Sinne einer statistischen Signifikanz) bewertete die neuen Lernräume besser als die alten – in Bezug auf die Möglichkeit, sich zu konzentrieren und sich mit anderen auszutauschen sowie hinsichtlich neun weiterer Faktoren.
3. Für die Mehrheit der Studierenden trugen die neuen Lernräume nicht nur dazu bei, deren Engagement zu fördern und die Aussicht auf bessere Noten zu erhöhen, sie erlaubten auch mehr Motivation und Kreativität.

Diese Resultate machen deutlich: Raumlösungen, die das aktive Lernen gezielt unterstützen, führen sowohl zu effektiveren Lernumgebungen als auch zu einer erhöhten Begeisterung und mehr Engagement am Lehr- und Lernprozess der Studierenden.

Für Gary Pavlcechko, Studienteilnehmer und ehemaliger Direktor des „Office of Educational Excellence“ an der Ball State University, zeigt die Untersuchung „in Bezug auf die studentische Begeisterung und das Engagement am Lehr- und Lernprozess statistisch signifikante Unterschiede zwischen interaktiven Lernumgebungen und traditionellen Klassenräumen.“

Viele Pädagogen und Planer haben im Rahmen der Studie gesehen, wie sehr es auf die geschaffene Umgebung ankommt. Nun sind wir in der Lage, diesen Einfluss exakt zu bestimmen. 



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

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

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

#### Zur Vertiefung

Wenn Sie mehr über diese Studie von Steelcase Education erfahren möchten, stehen Ihnen folgende Quellen zu Verfügung:

**Wie die Raumgestaltung den Lernerfolg beeinflusst**  
[steelcase.com/classroomdesign](https://steelcase.com/classroomdesign) 

**Von Menschenhand geschaffene Umgebungen beeinflussen das Verhalten**  
[steelcase.com/built](https://steelcase.com/built) 



aktiv  
passiv  
öffentlich  
privat  
digital  
analog  
formell  
informell  
ruhig  
energetisch  
sozial  
still  
Wahl

# Die neue Bibliothek

fokussiert  
alleine  
zusammen  
engagiert  
entspannt  
achtsam  
konzentriert  
innovativ  
traditionell  
brainstorming  
nachdenklich  
kollaborativ

Es geht heute darum, Studenten die Wahl zu lassen. Sie benötigen Bibliotheken, die ihnen eine Vielzahl von Orten bereit stellen, die verschiedene Lernmethoden unterstützen. Steelcase arbeitet mit weltweit führenden Bildungseinrichtungen zusammen, um vielfältige hochleistungsfähige Orte zu schaffen, überall dort, wo Lernen stattfindet.

Erfahren Sie mehr unter [www.steelcase.com/libraries](https://www.steelcase.com/libraries)

**Steelcase**  
EDUCATION

**Platz  
schaffen  
für die**



**Macher im**

**Bildungswesen**



Schüler des West Michigan Center for Arts and Technology entwickeln kreative Problemlösungsstrategien in einem Makerbereich für praxisnahes Lernen.

**Die „Makerszene“ – eine Art Do-it-yourself-Avantgarde, die leidenschaftlich gern Dinge schafft und Communitys bildet, um Gerätschaften, Räume und Ideen zu teilen – hat sich zu einem weltweiten Phänomen entwickelt. Makermessen, Makerbereiche und Makermagazine sind sichtbare Zeichen für etwas, das manche als „Do-okratie“ bezeichnen – eine Renaissance des Selbermachens, mit Menschen, die ihre Ressourcen teilen und sich in ihrer Kreativität gegenseitig unterstützen.**

Angesichts ihrer zunehmenden Verbreitung und ihres rasanten Wachstums fragen sich immer mehr Menschen, weshalb es die Makerszene eigentlich gibt, und was von ihr eines Tages bleiben wird. Die meisten sind sich einig, dass moderne Technologien – wie etwa die für Privatzwecke meist noch zu teuren 3D-Drucker – dazu beigetragen haben, die Szene zu beflügeln. Es gibt aber auch Stimmen, die hier eine kulturelle Reaktion auf eine Welt sehen, die zum Wohlfühlen zu virtuell geworden ist. „Wir brauchen einen neuen Weg in eine greifbarere Welt. Wir müssen zurückfinden von oben nach unten, vom Gehirn zu den Händen, von der iCloud zur Erde“, verkündete Richard Kearney, Philosophie-Professor am Boston College, neulich in der New York Times.

Egal, welche Treiber letztlich relevant sind – durch ihren wachsenden Einfluss ist die Makerszene längst auch im Bildungssystem angelangt, vor allem im Hochschulbereich, wo sie sowohl neue Perspektiven eröffnet als auch den bereits bestehenden Trend zu aktivem Lernen verstärkt.

„Die Makerszene zelebriert das Zusammenarbeiten ebenso wie den physischen Akt des Machens“, erklärt Andrew Kim, Bildungsforscher bei Steelcase. „Unsere Forschungen haben ergeben, dass zur gleichen Zeit, in der neue Technologien die Pädagogik verändern, auch die Bedeutung des Präsenzlernens zunimmt – Lehrer können dadurch die Möglichkeiten des praxisnahen Lernens einsetzen anstatt sich nur auf Vorlesungen zu fokussieren.“

Makerbereiche in Schulen sind weit von klassischen Unterrichtsräumen mit Frontalunterricht entfernt. Da sie kaum planbar sind, unterscheiden sie sich aber auch von den handwerklichen Werkstätten der Vergangenheit. Hinzu kommt, dass die heute zum Produzieren verwendeten Maschinen wesentlich komplexer sind. Dies trifft allerdings auch auf die aktuellen Lehrpläne zu, sagen Scott Witthoft und Scott Doorley, Autoren des Buchs „Make Space“ und Gestalter der aktiven Lernräume am Hasso Plattner Institute of Design an der Stanford University, besser bekannt unter dem Namen Stanford d.school. Doorley bringt es auf den Punkt: „Handwerkskünste wurden früher fast so gelehrt wie an einer Berufsschule, während es der Makerszene eher um die Vermittlung von Kompetenzen geht, die den Studierenden zeigen sollen, wie sie die Welt verändern können.“

Im Bildungswesen tauchen Makerbereiche in der Regel innerhalb oder in der Nähe von Innovationslaboren auf – Bereiche, in denen interdisziplinäre Teams immer häufiger mithilfe von Design-Thinking-Methoden gemeinsam Experimente durchführen und Probleme lösen. Was auch immer dort genau gemacht wird, im Mittelpunkt stehen aktive teamorientierte Denk- und Lösungsansätze. Zwar liegen die Wurzeln des Design Thinking auf dem Gebiet des Designs und des Ingenieurwesens, dennoch ist es keineswegs weder auf diese Felder beschränkt, noch müssen die Ergebnisse immer physische Objekte sein. Unabhängig davon, ob am Ende Objekte, Systeme oder Ideen entstehen – die Makerszene fasst vor allem in jenen Pädagogiken Fuß, die den Unterricht weiterzuentwickeln versuchen – von der reinen Faktenvermittlung hin zum aktiven und ergebnisorientierten Lernen. „Lernen, etwas zu tun, während man etwas tut, um zu lernen“, so beschreibt Doorley diesen Prozess.



Für ein Nachmittagsangebot des West Michigan Center for Arts and Technology (WMCAT) in Grand Rapids spielt die Idee, die Schüler durch das Machen in ihrem Lernen zu unterstützen, eine zentrale Rolle. Und so haben Jugendliche der städtischen High Schools in den professionell ausgestatteten Kunst- und Technikbereichen die Möglichkeit, ihre Kreativität zu entfalten und neue Fähigkeiten zu erlernen – im engen Austausch mit professionellen Künstlern als Lehrer. Die Einrichtung beinhaltet Makerbereiche für Fotografie, Videospiele, Keramikarbeiten, Mode, Skulpturen, Cartoons, Street-Art sowie für Audio und Videoproduktionen. Sämtliche Bereiche sind für aktives Lernen konzipiert und leicht an die jeweiligen Aktivitäten anpassbar. Jedes Jahr entscheiden sich die Schüler für ein gesellschaftlich relevantes Problem, das sie mithilfe der aus dem Design Thinking erworbenen Fähigkeiten kreativ bearbeiten, um daraus schließlich ein handfestes Objekt entstehen zu lassen. Letztes Jahr stand das Thema Mobbing im Mittelpunkt. Hierzu hat das Fotografie-Team eine Technik zur Herstellung von Porträts entwickelt, die die innere Schönheit der dargestellten Person zum Leuchten bringt.

„Uns geht es sowohl um den Prozess als auch um das Produkt“, sagt der geschäftsführende Direktor Kim Dabbs. „Indem sie neue Fähigkeiten erlernen und über den kreativen Prozess nachdenken, erkennen die Schüler, dass sie etwas bewegen können – für sich selbst, aber auch für die Gemeinschaft. So finden sie langsam zu ihrem eigenen Ausdruck.“

#### **Eine neue Perspektive**

Die University of Southern Mississippi ist eine weitere Einrichtung, die das Design Thinking einsetzt – in diesem Fall bei der Planung des Think Centers, einem innovativen Lehr- und Lernzentrum, das Räume und Dienstleistungen zur Fortbildung der Mitarbeiter sowie zur Unterstützung der Studenten bietet. Teil dieses Bereichs ist auch ein Klassenzimmer für aktives Lernen, das jeder Professor reservieren kann, sowie vielfältige informelle Bereiche für einzelne Studierende oder Gruppen, die z.B. über Whiteboards, Textmarker, Klebezettel und andere Innovationswerkzeuge verfügen.

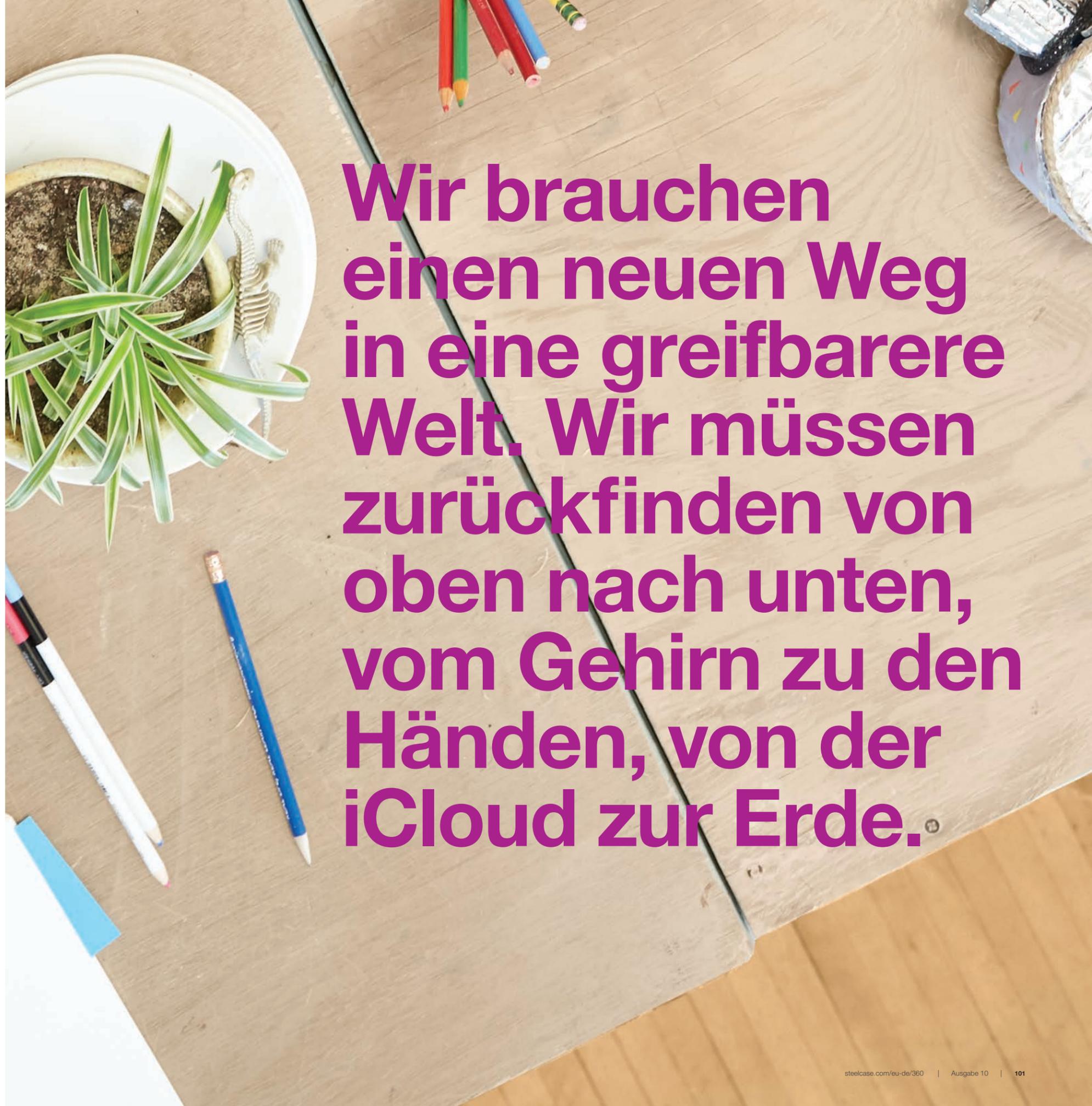
„Wir ermuntern unsere Studenten und Professoren zum Experimentieren, zur Entwicklung von Alternativen und zur kritischen und kreativen Auseinandersetzung mit Strategien, die das Lernen mit allen Sinnen verbessern. Sie sollen wirklich allem unvoreingenommen gegenüberstehen“, sagt Bonnie Cooper, Koordinatorin im Think Center, die 15 Jahre lang als Ausbilderin in der freien Wirtschaft arbeitete, bevor sie im Jahr 2000 in den Hochschulbereich wechselte. „Wir sind immer wieder begeistert, wenn wir die Nutzer in diesem Bereich beobachten. Manchmal sorgen neue räumliche Umgebungen ja für neue Perspektiven – in diesem Fall lassen sich die Energie und der Spaß beim Lernen förmlich mit den Händen greifen. Ich denke, je mehr Studenten das genauso sehen, desto mehr können sie als Lernende davon profitieren.“

Innerhalb und außerhalb der akademischen Welt sind viele der Meinung, dass sich das Bildungswesen mit diesem Ansatz in die richtige Richtung bewegt.

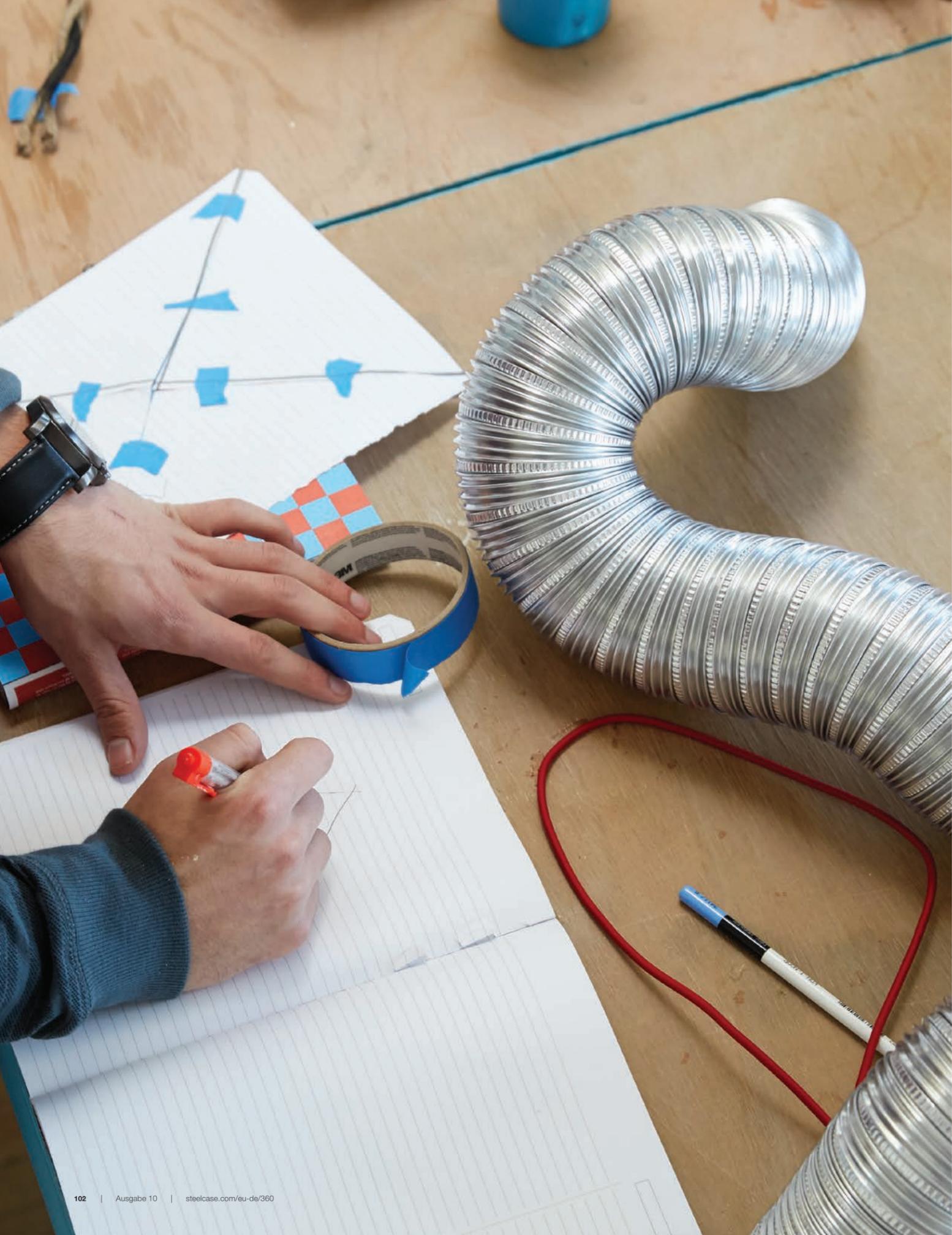
„Wir wissen, dass der heutige Arbeitsmarkt nach Menschen verlangt, die über die im 21. Jahrhundert am meisten geforderten Kompetenzen verfügen: Innovationskraft, Teamgeist und die Fähigkeit, dem Wandel auf kreative Weise zu begegnen“, sagt Andrew Kim von Steelcase. „Diese Art des übergeordneten Denkens erfordert eine gewisse Praxis, und nicht nur Theorie. Indem wir den Studenten beibringen, kreativ zu sein und sich eng auszutauschen, verfolgen wir als Hochschule die gleichen Ziele wie die Arbeitgeber.“

#### **Denken & Handeln**

Neue Lernformen brauchen neue Arten von Räumen. Einige der progressivsten Universitäten haben dies erkannt und konzipieren ihre neuesten Lernumgebungen daher nach dem Vorbild firmeninterner Innovationsbereiche. Steelcase verfügt über Erkenntnisse aus mehr als zehn Jahren Forschung im Bereich von Lernräumen und kann daher Produkte und Raumkonzepte anbieten, die gezielt das aktive Lernen unterstützen. Ein prominentes Beispiel: Anfänglich beschäftigte sich ein kleines Team von Steelcase Forschern und Designern gemeinsam mit der d.school mit Fragen rund um die dort gerade neu entstehenden Räume. Inzwischen ist daraus eine vielfach nachgeahmte Umgebung für projektbasiertes kreatives Lernen entstanden.



# Wir brauchen einen neuen Weg in eine greifbarere Welt. Wir müssen zurückfinden von oben nach unten, vom Gehirn zu den Händen, von der iCloud zur Erde.



Jugendliche der städtischen High Schools haben in den professionell ausgestatteten Kunst- und Technikbereichen des WMCAT die Möglichkeit, ihre Kreativität zu entfalten und neue Fähigkeiten zu erlernen – im engen Austausch mit professionellen Künstlern als Lehrer.



#### **Making-of eines Makerbereichs**

„Die Entwicklung von Räumen für aktives Experimentieren beginnt mit bestimmten Absichten“, sagt Frank Graziano, ein Steelcase Forscher, der mit der Stanford d.school und erst kürzlich auch mit der dortigen School of Engineering zusammengearbeitet hat. „Wie können Menschen von Räumen in ihren Denk- und Handlungsmustern beeinflusst werden? Wie können Räume mehr Möglichkeiten bieten, zur Ideenfindung anregen, die Studenten unterstützen und dabei zugleich als Hilfsmittel dienen, um abstraktes Denken in handfeste Dinge zu übersetzen?“

Auf Grundlage eigener Forschungen über kreative Lernorte, aber auch durch die während der Planung und beim Arbeiten im eigenen Innovation Center gesammelten Erfahrungen, bieten Steelcase Forscher und Designer folgende Leitlinien für Makerbereiche:

#### **Sorgen Sie für eine inspirierende Atmosphäre:**

Helle Farben, bequeme Sitzmöbel, Tageslicht und Blickbeziehungen ins Freie erhöhen die Lernbereitschaft und fördern das kreative Denken, während ausdruckslose Umgebungen zu Langeweile führen.

#### **Ermöglichen Sie Flexibilität und Individualität:**

Ermöglichen Sie es Lehrenden und Lernenden, Räume nach individuellen Bedürfnissen neu zu konfigurieren – Anforderungen können sich dabei von Vorlesung zu Vorlesung, aber auch innerhalb einer Lehrveranstaltung verändern. Eine mobile Möblierung ist zur Realisierung vielfältiger Raumkonfigurationen unerlässlich.

#### **Schaffen Sie unterschiedliche Zonen:**

Teamarbeit und schöpferische Prozesse sind oft laut, während es zur Kontemplation Ruhe bedarf. Vergewissern Sie sich, dass das Raumlayout und die Möbel so flexibel sind, dass sie auch Studierende unterstützen, die zwischen den Teamsitzungen allein arbeiten wollen. Vor allem in Räumen mit Maschinen zum Prototypenbau müssen Denk- und Arbeitsbereiche so weit wie möglich entfernt liegen.

#### **Haben Sie keine Angst vor Unordnung:**

Das Ausbreiten von Unterlagen hilft Teams, Ideen und Möglichkeiten „laut zu denken“. Sorgen Sie für

große Arbeitsflächen, die den Teams viel Platz bieten, aber auch für viel Stauraum z.B. für Arbeitsmittel und Arbeitsmodelle.

#### **Sehen Sie vertikale Präsentationsflächen vor:**

Was an oder auf einem Tisch passiert, ist nur für die unmittelbar Beteiligten sichtbar. Mit mobilen oder fest montierten Whiteboards können Ideen und erste Erfolge hingegen mit allen leicht geteilt werden. Whiteboards und Textmarker kann es eigentlich nie zu viele geben.

#### **Fördern Sie vielfältige Körperhaltungen:**

Die Körperhaltung sowie Körperbewegungen beeinflussen kreative Prozesse. Stehen in Gruppen kann zu mehr Interaktionen und einer erhöhten Aufmerksamkeit führen, während Einzelarbeit und das Entstehen neuer Denkweisen eher durch bequeme Sitzhaltungen oder das Herumlaufen gefördert wird.

#### **Sorgen Sie für einen einfachen digitalen Informationsaustausch:**

Relevante Inhalte liegen zunehmend in digitaler Form vor. Setzen Sie Techniken ein, die die Kommunikation zwischen den eingesetzten Geräten ebenso erleichtern wie den Gedankenaustausch.

„Die Makerszene beschäftigt sich mit dem Machen nicht nur um des Machens Willen“, fasst Andrew Kim zusammen. „Im Mittelpunkt steht vielmehr das Verstehen und Hervorbringen von Innovationen, und damit hat sie die Aufmerksamkeit, die ihr derzeit im Bildungsbereich widerfährt, tatsächlich verdient.“

# Spotlight Nachhaltigkeit

## Nachhaltigkeit nach oben skalieren

**Menschliches Potenzial freisetzen ist ein Ziel, das uns inspiriert und zugleich dazu anspornt, bewusste Entscheidungen zu treffen. Dieses Ziel zu erfüllen, macht es erforderlich, weit über den Tellerrand hinauszublicken. Nur dadurch gelingt es, die wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Voraussetzungen zu schaffen, die die Menschen brauchen, um sich entfalten zu können.**

**In unserem aktuellen Corporate Sustainability Report zeigen wir Ihnen, welche Möglichkeiten wir im vergangenen Jahr genutzt haben, um unsere Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, die Gesellschaft und die Umwelt zu unterstützen – aber auch, wie wir den Bereich unserer positiven Einflüsse ausgeweitet haben.**

### Investitionen in erneuerbare Energien

Unser Investitionsvolumen in erneuerbare Energien entspricht mittlerweile zu 100% unserem globalen Energieverbrauch. Des Weiteren haben wir einen Wechsel von einer regionalen zu einer globalen Energiestrategie vollzogen. Gleichzeitig initiierten wir ein bislang einzigartiges Programm, das auch unsere Lieferanten ermuntern soll, auf erneuerbare Energien zu setzen – z.B. durch die von Steelcase ausgehandelten Tarife. Mit diesem Engagement wollen wir jenen Einfluss nutzen, der uns durch unsere Investitionsmöglichkeiten in bzw. durch die Vergrößerung der Nachfrage nach erneuerbaren Energien zur Verfügung steht. Davon profitieren unser Geschäft und unsere Kunden ebenso wie die Gesellschaft und die Umwelt, in der wir alle leben.

### Die Gesellschaft stärken

Letztes Jahr haben die Steelcase Inc. und die Steelcase Foundation mehr als 5,3 Millionen US-Dollar an Wohltätigkeitsorganisationen gespendet – unter anderem an United Way und städtische Bildungsinitiativen. Mit 485.000 US-Dollar gelang uns im Rahmen eines Programms zur Spendenverdopplung überdies ein neuer Rekord bei den Mitarbeiterspenden. Dieses Engagement der Mitarbeiter hilft, regionale Communities zu stärken, und bietet vielen Menschen lebensnotwendige Hilfe und nicht zuletzt auch ein Stück Hoffnung. In den letzten drei Jahren sind die von US-Mitarbeitern freiwillig geleisteten Arbeitsstunden um über 30 Prozent gestiegen.

### Partnerschaft mit den Kunden

Im vergangenen Jahr haben sich viele Weltkonzerne wie BASF, Lenovo und Verizon an Steelcase gewendet, weil sie ihre Bürogrundrisse optimieren, die Teamarbeit fördern und die Privatsphäre verbessern wollen, aber auch, weil sie durch eine Stärkung ihrer Marke und Kultur dazu beitragen möchten, ihre Talente an den oftmals auf der ganzen Welt verteilten Bürostandorten zu halten. Außerdem bieten wir unseren Kunden innovative Wiederverwertungs- und Entsorgungsstrategien, bei denen alte Büromöbel verkauft, wiederverwendet oder recycelt werden. Dadurch landen diese nicht auf der Mülldeponie und ihre Lebensdauer verlängert sich erheblich.

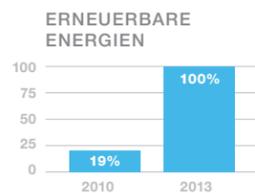
In Bezug auf Nachhaltigkeit können wir fast immer noch mehr tun. Aktuell sehen wir die Herausforderung vor allem darin, unseren Einfluss zu vergrößern. Wenn wir unseren Horizont erweitern und unseren Einflussbereich ausdehnen, dann schaffen wir weitaus bessere Bedingungen für die Menschen, und können damit insgesamt mehr Gutes in der Welt erreichen. 

**Wir hoffen, dass Ihnen die im aktuellen Corporate Sustainability Report enthaltenen Geschichten ein Gefühl für unsere Arbeit und unsere Fortschritte geben. Gleichzeitig lassen wir uns gerne auch durch Ihre Geschichten inspirieren. Schreiben Sie eine E-Mail an [sustainability@steelcase.com](mailto:sustainability@steelcase.com)**



#### Zur Vertiefung

Lesen Sie unseren aktuellen Corporate Sustainability Report unter [csr.steelcase.com](http://csr.steelcase.com)



Innerhalb von drei Jahren haben wir unser Investitionsvolumen in erneuerbare Energien von 19% auf 100% erhöht.

#### GESELLSCHAFT

**5,3 Millionen US-Dollar**

durch die Steelcase Foundation bereitgestellte Fördermittel.

**1,2 Millionen US-Dollar**

durch die Steelcase Inc. bereitgestellte Fördermittel.

#### WIEDERVERWERTUNGS- UND ENTSORGUNGSSTRATEGIEN

**22,5 Millionen**

Kilogramm Material konnten in Nordamerika vor der Mülldeponie bewahrt werden.

**26.440**

Arbeitsplätze wurden in Europa recycelt, gespendet oder wiederverkauft.



# INTELLIGENT. INTUITIV. NACHHALTIG.

Der neue Think®

[www.steelcase.de/think](http://www.steelcase.de/think)

**Steelcase**

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