

Leistungsfähige Arbeitsräume

Die Anforderungen an den Arbeitsplatz werden immer vielfältiger.





360°

ÜBER DIESE AUSGABE: Nie zuvor hatten Arbeitsräume so viel zu leisten wie heute. Das macht die Mindmap auf der Titelseite bereits auf den ersten Blick deutlich. Mithilfe dieser Brainstorming-Methode (die auch unsere Kollegen vom Designbüro IDEO zur Unterstützung ihrer nutzerorientierten Designphilosophie „Design Thinking“ nutzen) zeigen wir Ihnen, welche Rolle Arbeitsräume spielen, wenn es darum geht, Talente zu gewinnen, zu motivieren bzw. zu halten, Immobilien besser auszunutzen, Markenwerte und -kultur zu vermitteln sowie Teamarbeit und Innovationen zu fördern. Um unsere Überlegungen zu veranschaulichen, präsentieren wir Ihnen auf den folgenden Seiten neueste Erkenntnisse von Designern, Architekten und Steelcase Forschern, die sich mit der Planung solcher Hochleistungs-Arbeitsräume beschäftigen – aber auch Firmen, die solche Räume bereits realisiert haben.

Inhalt



4 Leistungsfähige Arbeitsräume

Menschen bringen am Arbeitsplatz mehr Leistung als je zuvor – und fordern das Gleiche auch von ihrer Arbeitsumgebung. Lesen Sie, wie führende Unternehmen Markenwerte aufbauen, Teamarbeit fördern, Mitarbeiter motivieren und Flächen effizienter nutzen.

14 Trends360



16 Steelcase Conference in Köln

Am 27. und 28. Oktober präsentierten internationale Wissenschaftler, Innovationsforscher, Architekten und Designer neueste Trends und Erkenntnisse rund um das Thema „Wandel. Raum. Innovation.“.



24 Neue Produkte

Beim Besuch unserer Showrooms werden Sie viele neue Steelcase Produkte und interessante Anregungen finden. Eine kleine Vorschau.

25 media:scape

26 i2i, cobī, QiVi

27 c:scape

28 node



30 Menschen & Events

Alpenrausch
BDIA Best of 2010/11
Die "Steelbones"



Teams der Unternehmensberatung Accenture in Houston, Texas, nutzen media:scape zum intensiven Austausch digitaler Informationen.

Leistungsfähige Arbeitsräume

Die Anforderungen an den Arbeitsplatz werden immer vielfältiger.

Ist es möglich, Büroflächen und persönliche Arbeitsbereiche zu verkleinern, und die Menschen dabei trotzdem in einer kreativeren und effektiveren Zusammenarbeit zu unterstützen?
Die Antwort lautet: **Ja.**

Unternehmen, die sich gerade von der letzten Rezession erholt haben, sehen sich oft hin und her gerissen zwischen zwei völlig gegensätzlichen Zielen: Einerseits müssen sie sparsam und effizient bleiben, andererseits wollen sie flexibler und kreativer werden. Heute wird wesentlich härter und effektiver gearbeitet als je zuvor, nicht zuletzt, weil bei Immobilien und Personal enorme Einsparungen vorgenommen wurden. Dabei erhielt die gesamte Arbeitsumgebung besondere Aufmerksamkeit – nicht nur die einzelnen Arbeitsplätze.

In einer Zeit des globalen Wettbewerbs mit Erreichbarkeit rund um die Uhr arbeiten Teams zwischen Paris und Mumbai permanent auf Hochtouren. Was Unternehmen hierfür brauchen sind Arbeitsräume für Höchstleistungen, die:

- Immobilien optimal ausnutzen.
- Teamarbeit unterstützen und fördern.
- helfen, Talente zu gewinnen, zu motivieren und zu halten.
- zur Markenbildung beitragen und die Unternehmenskultur stärken.

Doch gibt es solche Räume überhaupt? Kann es tatsächlich gelingen, Büroflächen und persönliche Arbeitsbereiche zu verkleinern, ohne die Kreativität und Effektivität von Teams einzuschränken? Ist es möglich, Mitarbeiter zu inspirieren und emotional an ihr Unternehmen zu binden? Wie lassen sich Sparsamkeit, Innovation und Effizienz miteinander verknüpfen?

Dass sich all diese Anforderungen sehr wohl gemeinsam verwirklichen lassen, belegen zahlreiche führende Konzerne eindrucksvoll. Beispielsweise entwickelte die global tätige Unternehmensberatung Accenture neue Strategien zur Realisierung von Arbeitsumgebungen. Erstmals umgesetzt wurde das Konzept mit dem Titel „Workplace 2.0“ am neuen Bürostandort in Houston, Texas. „Die

meisten Unternehmen konzentrieren sich bei Optimierungen des Arbeitsumfelds auf ihre Immobilie. Wir betrachteten nicht nur die Gebäudestruktur, sondern auch die gesamte Geschäftsstrategie, unsere Mitarbeiter und die eingesetzten Technologien, um daraus ein ganzheitliches Konzept zu entwickeln.“, sagt Dan Johnson, Global Director Workplace bei Accenture. Erstaunlicherweise ist das Ergebnis dennoch gerade in Bezug auf die Flächeneffizienz bemerkenswert. Von ursprünglich 6.000 Quadratmetern auf drei Ebenen verkleinerte sich die Bürofläche auf lediglich 2.300 Quadratmeter auf einem Geschoss – und das, obwohl dort noch immer mehr als 800 Angestellte arbeiten.

Als Vorreiter bei der Entwicklung innovativer Arbeitsstrategien legt Accenture stets großen Wert auf die effiziente Nutzung seiner Büroflächen. Das Besondere ist aber die ganzheitliche Betrachtung der gesamten Arbeitsumgebung. So wurden die Arbeitsplätze nicht einfach nur verkleinert oder verdichtet, sondern – im Einklang mit den Unternehmenszielen – vor allem in ihrer Leistungsfähigkeit erhöht.

Die Arbeitsplätze sollten dabei unbedingt sowohl durchgängig teamfähig sein als auch den hohen Standards in Bezug auf die „vier E's“ – „Effizienz, Effektivität, Engagement und Arbeitsumgebung (Environment)“ – genügen. Wie viele andere Konzerne, hat auch Accenture festgestellt, dass viele Arbeitsplätze über längere Zeiträume unbenutzt bleiben, weil Mitarbeiter in Teambereichen, Besprechungsräumen oder auswärts arbeiten. „Aktentaschen, Computer und Mäntel hatten bei uns die schönste Aussicht auf die Stadt“, erklärt Bill Mearse, Accenture Geschäftsführer in Houston, dessen Unternehmen erkannt hatte, dass sich die neuen und völlig unterschiedlichen Arbeitsweisen seiner Angestellten auch in der Arbeitsumgebung widerspiegeln müssen.

Ein umfassendes integriertes Arbeitsplatzkonzept realisierte auch der Kommunikationskonzern **Vodafone** bei seiner neuen niederländischen Firmenzentrale in Amsterdam. Der Konzern übersiedelte nicht nur aus einer anderen Stadt, sondern fasste hier zugleich Mitarbeiter dreier bislang voneinander getrennter Standorte zusammen. „Wir wollten unser Arbeitsumfeld wirklich grundlegend verändern und traditionelle Bürostrukturen aufbrechen, um etwas völlig anderes, frisches, vielleicht sogar provozierend Neues zu schaffen“, sagt Jens Schulte-Bockum, CEO von Vodafone Niederlande. Um eine mobile und teamorientierte Wissensarbeit zu fördern und die Markenphilosophie Vodafones sichtbar zu machen, verfügt die Firmenzentrale heute über offene Grundrisse ohne fest zugeordnete Arbeitsplätze sowie eine Vielzahl unterschiedlicher Projektbereiche. Außerdem erhielten alle Mitarbeiter – egal ob Geschäftsleitung oder Neueinsteiger – gleich ausgestattete Arbeitsplätze. Analog zu Accenture ist die Arbeitsumgebung auch bei Vodafone farbenfroh, einladend und energiegeladend – und kommt mit wesentlich geringeren Flächen aus als zuvor.

„Benching“, also das Aneinanderreihen von Schreibtischen an einer Längsachse, zählt zu den gängigen Strategien zur Flächeneffizienzsteigerung im Büro – üblicherweise allerdings verbunden mit fehlenden persönlichen Stauräumen und raumbildenden Abschirmungen sowie geringer Privatsphäre. Wissenschaftler der Steelcase Forschungsabteilung „WorkSpace Futures“ konnten bei neuen Bench-Lösungen in Europa und Nordamerika (im Vergleich zu Einzelarbeitsplätzen) Flächeneinsparungen von 22-26



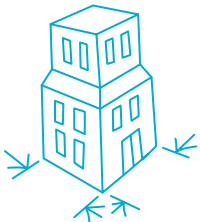
Die neue niederländische Firmenzentrale von **Vodafone** in Amsterdam (oben) und der neue Bürostandort von **Accenture** in Houston (unten) haben einiges gemeinsam: flexible Arbeitsplätze mit Bench-Lösungen und viel Raum für Teamarbeit in offenen und geschlossenen Räumen. Beide Unternehmen konnten die Größe ihrer Büroflächen mit dieser Strategie erheblich reduzieren.

Prozent und um 10-15 Prozent reduzierte Kosten nachweisen. Werden Schreibtische, um Geld zu sparen, aber einfach nur auf weniger Fläche enger zusammengerückt, kann sich das negativ auf die Performance der Mitarbeiter auswirken. Bench-Lösungen sollten daher stets entsprechend der dort ausgeübten Tätigkeiten maßgeschneidert werden. So können Mitarbeiter eine Bench zur konzentrierten Einzelarbeit oder zur Teamarbeit nutzen. Dies macht dann entweder Abschirmungen für mehr Privatsphäre und Stauraum für Arbeitsmittel erforderlich oder größere zusammenhängende Arbeitsflächen für mehrere Personen. Flächengewinne durch Benching sollten letztlich zum Vorteil aller Mitarbeiter eingesetzt werden – etwa für zusätzliche Cafeterias, Lounge- oder Teambereiche.

Parallel zur Realisierung von Arbeitsbereichen mit Benches war es Accenture und Vodafone wichtig, zahlreiche Teambereiche einzurichten – eine Investition, die sich langfristig auszahlt. „Wir haben hier in Amsterdam deutlich mehr informellen Informationsaustausch als in unseren alten Büros“, sagt Jens Schulte-Bockum. „Außerdem arbeiten die Kollegen viel enger zusammen und kommen schneller ins

Gespräch. Das fördert die Produktivität, führt aber auch zu einem wesentlich einfacheren Austausch unternehmensrelevanter Informationen. So haben Mitarbeiter das Gefühl, immer auf dem neuesten Stand zu sein und nicht mehr darum kämpfen zu müssen, von anderen miteinbezogen zu werden.“

Der reibungslose Austausch von Informationen und Ideen ist für Teamarbeit – Grundlage jeder Wissensarbeit – von entscheidender Bedeutung. Das gilt auch für die Anfang 2010 eingeweihten Büros des Fachbereichs „Housing, Dining, and Hospitality“ (HDH) an der University of California in San Diego. Hier entstand für Mitarbeiter aus insgesamt elf Standorten ein neues Arbeitsumfeld, mit dem überkommene Bürostrukturen aufgebrochen werden sollten, um mehr Raum zu schaffen für mehr Kommunikation und Austausch. Und so gibt es heute keine Trennwände mehr, dafür aber anregende Team- und Besprechungsbereiche sowie neue Technologien zum schwellenlosen Informationsaustausch – immer mit dem Ziel, die Kommunikation und Zusammenarbeit jederzeit bestmöglich zu unterstützen.



Kleiner und intelligenter.

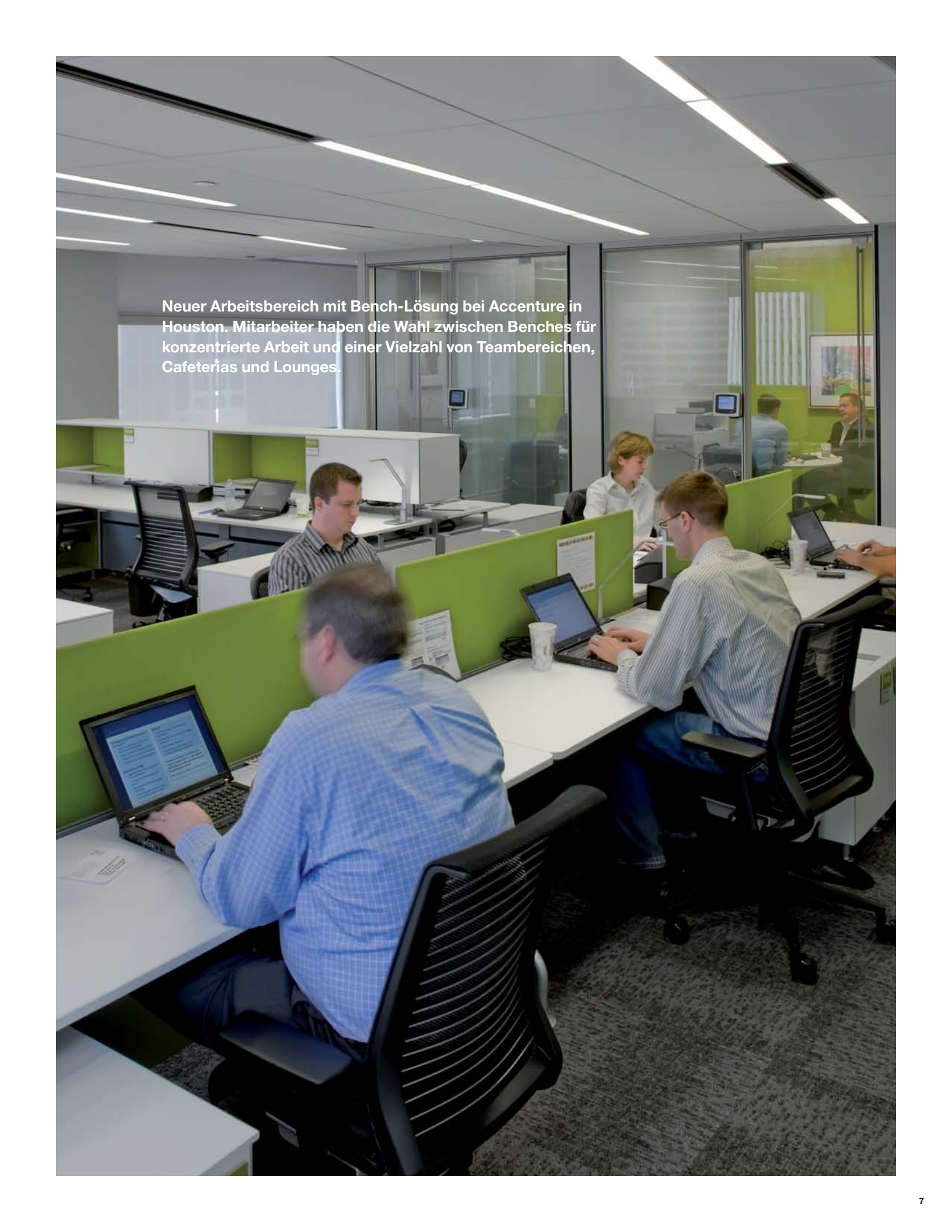
Um seine 800 Mitarbeiter besser zu unterstützen, wurde das Büro von Accenture in Houston nicht nur kleiner, sondern auch intelligenter, offener und teamfähiger.

VORHER:

- 3 Geschosse
- 6.000 Quadratmeter
- Einzelbüros & persönlich zugeordnete Arbeitsplätze

NACHHER:

- 1 Geschoss
- 2300 Quadratmeter
- offenes Arbeitsumfeld mit flexiblen Arbeitsplätzen & Teambereiche



Neuer Arbeitsbereich mit Bench-Lösung bei Accenture in Houston. Mitarbeiter haben die Wahl zwischen Benches für konzentrierte Arbeit und einer Vielzahl von Teambereichen, Cafeterias und Lounges.



Bei **Coca-Cola Supply** werden Informationsaustausch und Teamarbeit mit einer Vielzahl unterschiedlicher Arbeitsbereiche gefördert.

„Wir sind erst seit drei Monaten hier und doch funktioniert der Informationsaustausch bereits wesentlich besser als vorher; das ist wirklich ein enormer Gewinn. Wir haben Mitarbeiter zusammengebracht und ein Umfeld geschaffen, das effektiveres Arbeiten ermöglichen sollte. Wir hätten aber nicht gedacht, dass dies wirklich so gut funktioniert – obwohl es aus heutiger Sicht so offensichtlich erscheint. Es ist schon erstaunlich, wie ein Gebäude mithilfe seiner Einrichtung tatsächlich eine Gemeinschaft von Mitarbeitern entstehen lassen kann“, sagt Mark P. Cunningham, Geschäftsführer bei HDH.

GRÖßERE ERWARTUNGEN

Eine neue Organisationsstruktur zu schaffen, war die wichtigste Vorgabe für eine Raumlösung, die für das erst kürzlich gebildete Logistik-Team von **Coca-Cola Supply**, einem Unternehmen von **Coca-Cola Enterprises** und **Coca-Cola Company** in Atlanta, entwickelt wurde. Deirdre O'Sullivan, Designerin und Chefin des Büros ideaispan, erläutert, dass die Unternehmensgruppe „den gewohnten Weg bei dieser Planung bewusst verlassen wollte, um herauszufinden, wie eine optimale Zusammenarbeit aussehen könnte“ – Konzeption und Gestaltung der Arbeitsplätze sollten dieser Erneuerung ein Gesicht geben. Nachdem viele Angestellte im Außendienst arbeiten und sich nur unregelmäßig im Büro aufhalten, sind rund 40 Prozent der Arbeitsplätze flexibel belegt. Grundsätzlich zeigen sich die neuen Räume offen und kommunikativ, wobei alle Teambereiche – egal, ob groß oder klein, offen oder geschlossen – über vielfältige Technologien

zur Präsentation digitaler Informationen verfügen. In einem dieser Bereiche befinden sich vier große Monitore, die sich mithilfe von media:scape® mit den Laptops von vier Mitarbeitern verknüpfen lassen.

Neben gemeinsamen Arbeitsbereichen für Teamarbeit gibt es bei vielen Unternehmen und Institutionen – darunter auch Coca-Cola Supply, Accenture oder die University of California San Diego – nach wie vor traditionelle Einzelbüros. Dafür gibt es gute Gründe: Einzelbüros bieten ein Höchstmaß an Privatsphäre, sie sind ideal für konzentrierte Einzelarbeit und überdies noch immer fester Bestandteil vieler Unternehmensstrukturen. Wurden Büros in der Vergangenheit vor allem nach hierarchischen Gesichtspunkten vergeben, so sind heute die Arbeitsaufgaben und Bedürfnisse der Mitarbeiter entscheidend. Einzelbüros werden auch in Zukunft nicht verschwinden, sondern immer wieder neu durchdacht und neu entworfen werden, um den jeweiligen Arbeitsanforderungen bestmöglich zu entsprechen – gerade diese verlangen jedoch immer häufiger nach raschen Wechseln zwischen konzentrierter Einzelarbeit und Teamarbeit.

Im Zusammenhang mit der allgemeinen Tendenz zur Verkleinerung von Büroflächen muss auch das private Einzelbüro immer leistungsfähiger werden: Wände dienen als Anzeigeflächen und zur Anbringung flexibler Ablagen, während Stauraumelemente gleichzeitig zusätzliche Sitzgelegenheiten für Gäste, Arbeitsflächen und integrierte Kommunikationstechnologien bieten. An die Rückwand von Schränken montierte Monitore werden in

absehbarer Zeit keine Seltenheit mehr sein.

Wir brauchen eine Neudefinition des „privaten“ Einzelbüros. Einerseits bleibt ein abgeschlossenes Büro eine Art privates Refugium, andererseits muss es aber auch dem anhaltenden Trend zu mehr Teamarbeit Rechnung tragen und fließende Übergänge von Einzel- und Teamarbeit ermöglichen. Büroplaner sehen hierfür unterschiedliche Arbeitsbereiche vor: demnach können in der Nähe der Zimmertür Besuchergespräche stattfinden, während dahinter ein Teambereich und – am weitesten von der Tür entfernt – ein Bereich für konzentrierte Einzelarbeit liegen. Der Teambereich sollte dabei mit Arbeitsflächen für kleine Gruppen, mobilen Sitzmöbeln, Präsentationsmöglichkeiten und einfach zu bedienenden technischen Geräten ausgestattet sein.

Flexible Arbeitsplätze funktionieren im Open Space, warum also nicht auch im Einzelbüro? Tatsächlich gibt es in einigen Firmen Mitarbeiter, deren Einzelbüros bei längerer Abwesenheit auch den Kollegen offen stehen. Um hier auf einfache Weise einen zusätzlichen Besprechungsraum entstehen zu lassen, müssen lediglich vertrauliche Daten und Unterlagen unzugänglich gemacht werden. Nicht selten kommt es aber auch vor, dass sich zwei Mitarbeiter ständig ein Büro teilen – beispielsweise wenn sie zwar regelmäßig, aber nicht immer zur gleichen Zeit zusammenarbeiten.

Den Arbeitsplatz und seine Umgebung neu zu definieren erfordert visionäres Denken, einigen

Das größte Problem für Wissensarbeiter: ein unattraktives und uninspirierendes Arbeitsumfeld.

Steelcase Umfrage zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz

Planungsaufwand und ein klares Bekenntnis von Mitarbeitern und Geschäftsleitung.

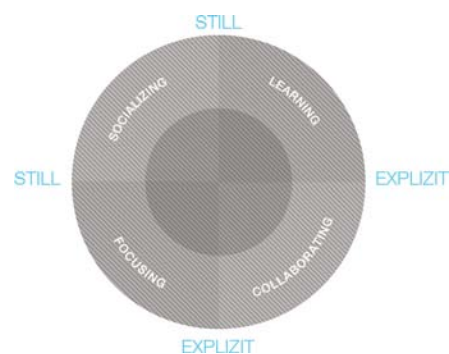
„Also bildete der Präsident von Coca-Cola Supply einen Ausschuss von Verantwortlichen der Immobilienabteilung, Teamleitern beider Muttergesellschaften sowie anderen Mitarbeitern“, sagt Deirdre O’Sullivan. Dieses generationenübergreifende Team beschäftigte sich anschließend in einem gemeinsamen Lernprozess mehrere Tage lang mit neuen Trends am Arbeitsplatz und begann, völlig neue Ideen für mehr Teamarbeit zu entwickeln. Dabei wurde nicht nur klar, dass viele Mitarbeiter kein eigenes Büro benötigen, sondern auch dass sich jener Raum, der durch die Umsetzung des flexiblen Arbeitsplatzkonzepts frei werden würde, für zusätzliche Teambereiche genutzt werden kann.

Viele Unternehmen stehen vor der schwierigen Frage, wie generationenübergreifendes Arbeiten gezielt gefördert werden kann. Experten weisen in diesem Zusammenhang gern darauf hin, dass sich die Bedürfnisse unterschiedlicher Generationen diametral gegenüberstehen. Eine von Steelcase initiierte Forschungsarbeit belegt jedoch, dass es weitaus mehr Gemeinsamkeiten als Unterschiede gibt. So zeigte eine neunmonatige Studie mit verschiedenen US-Firmen, dass die Verhaltens- und Arbeitsweisen jüngerer Generationen (Millennials) zu einigen dramatischen Veränderungen in der Wissensarbeit und am Arbeitsplatz führen. „Millennials verändern die Verhaltensregeln zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern.“, sagt Designentwickler Sudhakar Lahade von der Steelcase WorkSpace Futures group, der die Studie leitete. „Neue Einstellungen und Verhaltensweisen junger Wissensarbeiter werden von älteren Kollegen (GenX, Boomers) aber relativ schnell übernommen – was für Firmen, die sich am Wettbewerb um die besten Talente beteiligen, völlig neue Anforderungen ergibt.“

Arbeitsräume, die alle Generationen gleichermaßen unterstützen, sollten nicht mehr nur eine Option von vielen, sondern selbstverständlich sein. Bestätigt wird dies von einer globalen Steelcase Umfrage zur Zufriedenheit am Arbeitsplatz, die seit 2004 andauert und inzwischen auf den Aussagen von 23.000 Teilnehmern aus 133 Unternehmen basiert. Ergebnis der Studie ist unter anderem, dass es für die überwiegende Mehrheit der Menschen wichtig ist, in einem attraktiven und inspirierenden Büro zu arbeiten – aber auch, dass dieser Wunsch bislang meist unerfüllt blieb.

MITARBEITER MOTIVIEREN

Um Mitarbeiter aller Altersstufen bestmöglich zu fördern, müssen Arbeitsräume für Höchstleistungen



(nach Nonaka und Takeuchi und ihrem wegweisenden Buch „The Knowledge Creating Company“) vier verschiedene Arten der Wissensarbeit unterstützen: konzentriertes Arbeiten, Teamarbeit, Lernen und informeller Austausch mit Kollegen. Egal, ob Berater oder Wissenschaftler, Produktmanager oder Projektleiter – alle Wissensarbeiter erwerben und teilen ihr Wissen auf diese Weise und fördern damit zugleich Kreativität und Innovationen.

- **Konzentrieren** – Jeder Mitarbeiter braucht ungestörte Zeiträume für „Kopfarbeit“, um sich auf bestimmte Aufgaben zu konzentrieren, Dinge abzuarbeiten, nachzudenken oder um in Ruhe neue Strategien zu entwickeln.
- **Arbeiten im Team** – Grundsätzlich geht es um die Zusammenarbeit mit Kollegen, etwa um die Erarbeitung gemeinsamer Ideen und Ergebnisse. Fließen tatsächlich alle Beiträge der Beteiligten ein, können sich völlig neue Perspektiven ergeben.
- **Lernen** – Lernen bedeutet den Aufbau von Wissen. Egal, ob im Klassenzimmer oder im Gespräch mit Experten – Lernen funktioniert am besten im persönlichen Wissensaustausch. Lernen lässt sich beschleunigen, wenn Denkprozesse sichtbar gemacht werden.
- **Austauschen mit Kollegen** – Durch Zusammenarbeit und den formellen und informellen Austausch wird Wissen fest im Unternehmen verankert. Zugleich wird dadurch soziales Lernen und Vertrauen gefördert, welche für die Entwicklung von Innovationen unerlässlich sind.

Jenseits dieser vier Arten der Wissensarbeit nutzen die Mitarbeiter zwei verschiedene Wissensformen: explizit und still. Explizites Wissen beschreibt formelle, systematische Informationen wie sie üblicherweise in Dokumenten, Verfahren oder Anleitungen zu finden sind. Im Gegensatz hierzu ist stilles Wissen, das vor allem auf persönlichen Erfahrungen beruht, nur schwer zu formalisieren. Weitergegeben wird dieses Wissen vor allem auf indirekte Weise, etwa durch Metaphern und Analogien oder durch gemeinsames Arbeiten. Beide Formen, explizit und still, sind für den Aufbau von Wissen und die Entstehung von Kreativität und Innovationen zwingend erforderlich – ein Prozess, der ohne Teamarbeit nicht funktionieren würde.



Die neuen Büros für den Fachbereich „Housing, Dining, and Hospitality“ (HDH) an der University of California in San Diego sollten Kommunikation und Kooperation fördern. Also wurden die Zahl der Einzelbüros halbiert, die Arbeitsplätze um offene Meetingbereiche gruppiert und neue Technologien zum besseren Informationsaustausch eingesetzt. In einer Institution, „in der man früher lieber eine Besenkammer als einen offenen Arbeitsraum gehabt hätte“, hat sich durch die neuen Räume alles grundlegend verändert, sagt Mark P. Cunningham, Geschäftsführer bei HDH. „Insofern ist das heutige Zusammenspiel der Mitarbeiter wirklich bemerkenswert: Wir haben keine Probleme mit Lärm oder Störungen der Privatsphäre, wohl aber mehr Kontakte unter Kollegen und eine intensivere Zusammenarbeit. Das Büro ist für viele so etwas wie ein zweites Zuhause geworden.“

Die einfache Koordination von Aufgaben und Abstimmungen nach dem Motto „habe da einige Informationen ...“ oder „wollte nur mitteilen, dass ...“ sind für ein Unternehmen zweifellos wichtig. Richtige Teamarbeit – Teamarbeit die neuen Ideen zum Durchbruch verhelfen kann – entsteht jedoch erst, wenn Menschen ganz bewusst zusammenarbeiten, um neue

Wesentlichen geht es darum, die Menschen räumlich, visuell und sozial besser zu verknüpfen, sodass mit dem Gefühl von Gemeinschaft eine effektivere Zusammenarbeit möglich wird.“

Unternehmen, deren Büros exemplarisch für die eigene Kultur und Marke stehen, strahlen selbst bei minimierten Flächen eine angenehme Arbeitsatmosphäre und Teamgeist aus. Zugleich

Im Wesentlichen geht es um eine bessere räumliche, visuelle und soziale Verknüpfung und ein Gefühl von Gemeinschaft.



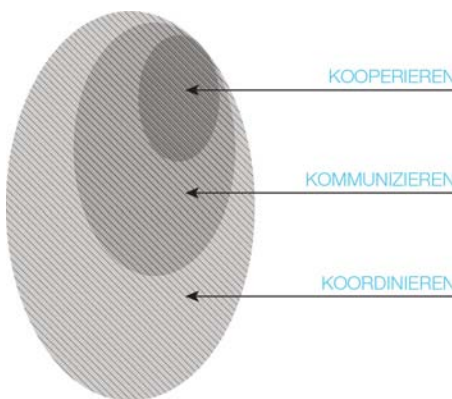
Erkenntnisse zu gewinnen. „Wir wollten erreichen, dass die Mitarbeiter ihr Büro als Bereicherung empfinden, dass sie dort Dinge lernen und erleben, die ihnen sonst entgangen wären.“, sagt Dan Johnson von Accenture. „Heute kooperieren die Menschen häufiger, persönlicher und intensiver, während sie zugleich immer weniger allein arbeiten.“

Früher stand individuelle Einzelarbeit meist im Vordergrund. Inzwischen hat sich das grundlegend geändert. So geben 82 Prozent der Büroangestellten an, dass sie im Arbeitsalltag mit Kollegen kooperieren wollen, um ihre Aufgaben zu erledigen. Wissensarbeit hat sich längst als Form der sozialen Interaktion etabliert, bei der die Vorstellungen und Ideen aller Beteiligten einfließen, um etwas Neues zu schaffen. „Genau das ist es, was wirklich viele Firmen zu erreichen versuchen“, sagt Mark Adams, Geschäftsführer des Architektur- und Designbüros SmithGroup in Phoenix. „Im

schaffen sie aber auch Büroräume, die mehr leisten als je zuvor – nicht zuletzt deshalb zählen sie auch oft zu den führenden Wirtschaftsunternehmen. „Sie fördern die Produktivität und die Stärken ihrer Mitarbeiter bis aufs Äußerste, indem sie ihnen optimale Arbeitsstrukturen bieten, die sie als teamorientierte und kreative Denker unterstützen. Wenn man sich jene Firmen einmal genauer ansieht, die eine solche Philosophie vertreten, so wird man feststellen, dass sich diese fast immer unter den erfolgreichsten aller Unternehmen befinden.“, so Adams.

ZUKÜNFTIGE ARBEITSRÄUME FÜR INNOVATIONEN

Hochleistungs-Arbeitsräume unterstützen Firmen, die angesichts der Anzeichen einer konjunkturellen Verbesserung, zugleich sparsam und effizient wie auch innovativ sein wollen. Das Vertrauen kehrt zurück und das



Die einfache Koordination von Aufgaben oder Abstimmungen nach dem Motto „gib mir doch bitte mal ...“ oder „halte Dich auf dem Laufenden“ können als echte Kommunikation missverstanden werden. Diese entsteht aber erst dann, wenn Menschen bewusst zusammenarbeiten, um neue Erkenntnisse zu gewinnen.

Wirtschaftswachstum rückt wieder in den Focus. Nach der Zeitschrift Harvard Business Review gibt es für dieses Wachstum ein Geheimrezept – Innovation. Die Zutaten: die richtige Organisationsstruktur, geeignete Räume und Teamarbeit.

Der Autor und Innovationsexperte John Seely Brown geht davon aus, dass jede Innovation einer entsprechenden Unternehmenskultur bedarf. „Unternehmen mit einer solchen Kultur verfügen stets über ein visionäres Management, zielorientiertes Denken sowie Arbeitsumgebungen, die innovatives Arbeiten unterstützen.“

Es gibt zwei Arten von Innovationen: inkrementelle und radikale. Inkrementelle Innovationen umschreiben relativ kleine Verbesserungen bereits bestehender Produkte, die z.B. gestiegene Kundenbedürfnisse befriedigen oder die Gewinnmargen erhöhen – etwa bei der Version 2.0 einer Software. Bei radikalen Innovationen hingegen geht es um tatsächliche Neuerungen, die zu neuen Produktkategorien und Märkten führen – wie etwa beim iPod. Diese können langfristig Wettbewerbsvorteile sichern und für wichtige Impulse innerhalb eines Betriebs oder einer Branche sorgen. Für Unternehmen sind grundsätzlich beide Innovationsarten wichtig.

„Innovationen können nicht isoliert von der Teamarbeit betrachtet werden“, sagt Sudhakar Lahade von Steelcase WorkSpace Futures, der erst kürzlich ein Projekt zur Erforschung der Zusammenhänge zwischen Innovation und Raum leitete. „Während Teamarbeit nicht zwangsläufig zu Innovationen führt, erfordern doch alle Innovationen einen gewissen Grad an Teamarbeit.“ Für eine fruchtbare Zusammenarbeit wiederum sind die richtigen Räume unerlässlich.

Beispiel **Google**. Der globale Internetkonzern hat eine Innovationskultur für alle Unternehmensbereiche entwickelt. Google ist nichts anderes als ein großer Marktplatz für Ideen – ergänzt um eine interne Kultur der Beteiligung, die sämtliche Mitarbeiter permanent animiert, sich persönlich einzubringen. Für viele Firmen ist es inzwischen selbstverständlich, nicht nur den Bereich Forschung & Entwicklung, sondern alle Mitarbeiter in den Innovationsprozess einzubeziehen. Eine Studie von IBM hat in diesem Zusammenhang ergeben, dass die Mitarbeiter die häufigste Quelle innovativer Ideen bilden, 41 Prozent davon sind auf die CEOs und nur 17 Prozent auf die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen zurückzuführen.

Jan-Peter Kastelein, einer der Partner bei **YNNO** Consultants im niederländischen Utrecht, hat bei der Realisierung des Google Forschungs- und Entwicklungszentrums in Zürich mitgewirkt. Er erklärt, dass „Google Mitarbeiter jeden Tag innovativ sein müssen – durch Entwicklung neuer Lösungen, Anwendungen, Arbeitsprozesse oder Produkte. Möglich wird das vor allem durch die dort realisierten Raumlösungen.“ Wie schon bei Accenture und Vodafone basiert diese auf großzügigen und offenen Arbeitsbereichen, gemeinsamen Cafeterias und einer Vielzahl von Möglichkeiten zu zwanglosen Kontakten. Der Raum widerspiegelt dabei den „geradezu obsessiven Willen nach Kommunikation und Informationsaustausch,“ wie ein Autor es nannte, und trägt dadurch dazu bei, dass Google noch immer wie ein kreatives Start-up-Unternehmen funktioniert.

Bekannt für unzählige Innovationen ist auch **Mayo Clinic**. Sein „SPARC Innovationsprogramm“ – ein 2004 ausgegliederter Geschäftszweig zur Gestaltung und Entwicklung

von Innovationen im Gesundheitsbereich – nutzt das umfassende interne Know-how und macht den dort etablierten Innovationsprozess zum integralen Bestandteil einer übergeordneten Unternehmenskultur. Schon im ersten Jahr der Selbstständigkeit generierte SPARC deutlich mehr neue Ideen als es verwerten konnte. Daraus ergab sich die gute Gelegenheit zur Entwicklung von Strategien, mit denen sich überprüfen ließ, wie sich der Ideenreichtum konzeptionell umsetzen und im Sinne der verbesserten Patientenversorgung darstellen lässt.

Innovationen lassen sich nicht verordnen. Eine Innovationskultur für kreative Ideen muss vielmehr sorgfältig aufgebaut werden. Nach Ansicht von Roger Martin, Autor und Dekan der University of Toronto Rotman School of Management, sind die im Rahmen von Analysen, Prozessen und Produktionen entwickelten messbaren Erkenntnisse für die Etablierung einer Innovationskultur eigentlich ungeeignet. „Die meisten Firmen sind einfach zu schlecht ausgerüstet, um innovativ zu sein. Überdies muss auch das Management bereit sein, Unwägbarkeiten zu akzeptieren. Auf die Aussage ‚Wir sind nicht sicher, dass es funktioniert, weil es hierbei um etwas Neues geht. Aber es gibt gute Gründe dafür‘ würde so mancher Geschäftsführer antworten: ‚Für mich ist das kein Durchbruch. Es sieht anders aus, es fühlt sich anders an, auf mich wirkt es einfach nicht überzeugend. Warum wurde das alles noch nicht überprüft? Kommen Sie wieder, wenn alle Unklarheiten beseitigt sind, erst dann geht es weiter.‘ Ein oder zwei Jahre später haben Mitbewerber dann die Idee aufgegriffen und weiterentwickelt und schon ist das zaghafte Unternehmen ins Abseits geraten.“



Innovation und Teamarbeit.

Die Arbeitsumgebung bei Mayo Clinic basiert auf den Grundprinzipien der Innovation: Sie bietet Raum für Teamarbeit und die Präsentation von Zwischenergebnissen sowie eine Möblierung, die den Menschen Bewegungsspielräume gibt und einfach an die jeweilige Projektsituation angepasst werden kann.

Niemand hat je ein Start-up-Unternehmen nur mit seinem Telefon aufgebaut.

Ryan Armbruster, UnitedHealth Group

INNOVATIONEN GEDEIHEN LASSEN

Raum ist das Schlüsselement zur Förderung von Innovationsprozessen.

„Innovative Unternehmen und Institutionen sind naturgemäß eher projektorientiert: die meisten kreativen Dinge im Leben sind Projekte“, sagt Roger Martin. „Teams müssen in der Lage sein, gemeinsam zu arbeiten. Hierfür brauchen sie Räume, die nicht starr und unflexibel, sondern leicht konfigurierbar und offen sind – und dadurch die Innovationskultur stärken.“

Für Jan-Peter Kastelein von **YNNO** Consultants ist „der richtige Ort unglaublich wichtig – das gilt insbesondere für die Teamarbeit, den Wissensaustausch und das Lernen. Menschen müssen sich ständig bewusst sein, was ihre Kollegen tun, sie müssen sich problemlos treffen können und sie müssen miteinander kommunizieren. Geeignete Räume tragen dazu bei, all diese Anforderungen zu erfüllen.“

„Räume können Orte definieren, an denen sich Menschen gern treffen und aufeinander eingehen – unerlässlich sind diese vor allem dann, wenn Mitarbeiter vor großen Herausforderungen stehen“, sagt Ryan Armbruster,

ehemaliger Direktor des Mayo Clinic SPARC Innovationsprogramms und Vice President Innovation der UnitedHealth Group. Neue Technologien können Teamarbeit unterstützen, indem sie etwa nicht persönlich anwesende Teilnehmer durch Mobiltelefone oder Videokonferenzen integrieren. Für Ryan Armbruster kann es allerdings keinen Ersatz für unmittelbare persönliche Kontakte geben: „Niemand hat je ein Start-up-Unternehmen nur mit seinem Telefon aufgebaut. Üblicherweise braucht man hierfür ein paar wirklich gute Leute, die Tag und Nacht zusammenarbeiten. Dabei geht es um eine sehr intensive Teamarbeit. Da gibt es eine Menge zu besprechen und auszuarbeiten oder Probleme, die innerhalb kürzester Zeit ganz spontan geklärt werden müssen.“

Teams arbeiten auf ganz unterschiedliche Weise und mit verschiedenen Zielen zusammen. Die Möblierung, die Arbeitsmittel, die Technologien und der Raum variieren dabei je nach Innovationsmodell oder Unternehmenskultur. „Teamarbeit war in den letzten zehn bis 15 Jahren ein großes Thema, doch erst jetzt werden sich die Menschen bewusst, dass es verschiedene Arten des Zusammenarbeitens gibt, die unterschiedlich gefördert werden müssen“, sagt Lauri

Lampson von Planning Design Research (PDR). „Wir brauchen mehr ungezwungene Räume für informelle Treffen und mehr unkonventionelle Querverbindungen, dafür weniger durchgeplante formale Meetings.“

„Während Unternehmen darum kämpfen, ihr Gewicht und ihre Bedeutung zu festigen, denken wir darüber nach, auf welche Weise inspirierende Räume innovative Geschäftsmodelle unterstützen“, sagt Sudhakar Lahade von Steelcase. „Wir werden auch in Zukunft zu klären versuchen, wie mit der Gestaltung und Nutzung innovativer Räume jene organisatorischen Strukturen gestärkt werden, die maßgeblich zur Innovationsfähigkeit der Firmen beitragen.“ Zu erforschen, wie Arbeitsräume die Entstehung von Innovationen begünstigen, ist eine der besten Methoden, um diese leistungsfähiger zu machen als je zuvor.



Erkenntnisse



Strategische Ideen für leistungsfähige Arbeitsräume:

INTEGRIEREN SIE ALLE UNTERNEHMENSBEREICHE

Optimieren Sie die Ausnutzung der Büroflächen, indem Sie ihr Verhältnis zu Arbeitsprozessen (Teamarbeit), Menschen (Talente gewinnen, motivieren und halten), Technologien (Informationsaustausch) sowie Markenwerten und Unternehmenskulturen (Kommunikation, Kontakte) definieren. Arbeitsplatzstrategien müssen all diese Faktoren einbeziehen.

JEDER QUADRATMETER IST WICHTIG

„Jeder Stuhl muss ein guter Stuhl sein,“ sagt Lauri Lampson von Planning Design Research (PDR). „Sie wollen ja auch keine minderwertigen Mietbereiche. Berücksichtigen Sie Dinge wie Abschirmung von Straßenlärm, natürliche Belichtung, die Ausbildung von internen Nachbarschaften oder Bereiche mit unterschiedlichen Funktionen und Ausstattungen. Jeder Quadratmeter muss etwas leisten.“

HÖHERE DICHTEN – MEHR INTERAKTIONEN

Neue Forschungsergebnisse zeigen, dass Menschen mit Arbeitsplätzen unmittelbar an Erschließungszonen rund 60 Prozent mehr direkte Kontakte mit Kollegen haben, als jene an weniger gut einsehbaren Bereichen. (James Stryker, Saint Mary's College of California, in: Harvard Business Review, März 2010). Außerdem ermöglichen verdichtete Arbeitsplatzlösungen 84 Prozent mehr Austausch unter Teammitgliedern als weniger dichte Lösungen. Mehr Interaktionen führen zu intensiverer Teamarbeit, mehr Ideen und zu einem besseren Wissenstransfer.

SETZEN SIE NEUESTE TECHNOLOGIEN EIN

Die am häufigsten genutzten Teambereiche müssen sehr gut ausgerüstet sein. Planen Sie keine Projekt- oder Teambereiche ohne entsprechende Technologien für den Austausch

und die Präsentation von Informationen.

NUTZEN SIE IHRE RÄUME ZUR FÖRDERUNG DER GEMEINSCHAFT UND DES GEGENSEITIGEN VERTRAUENS

Formelle und informelle soziale Kontakte sind entscheidend – fördern Sie Smalltalks, indem Sie angenehme Orte zum Nachdenken oder Brainstorming anbieten. Bench-Lösungen schaffen klar definierte Bereiche und ermöglichen einfache und ungezwungene Kommunikation und Teamarbeit. Unterschätzen Sie nicht die Rolle von Essen und Getränken, wenn es darum geht, die Menschen zu Gesprächen anzuregen. Lauri Lampson von PDR zitiert einen Wissenschaftler eines Energiekonzerns, der erklärt, warum elegante Teeküchen so wichtig sind. „Dort treffen wir immer wieder alle aufeinander und führen Fachgespräche, aus denen oft die besten Ideen und Ergebnisse resultieren.“

SCHAFFEN SIE EINEN KLAR DEFINIERTEN ORT

Wissensarbeiter können praktisch überall arbeiten, doch ein Unternehmen funktioniert erst mit geeigneten Räumen richtig. Teamarbeit basiert auf dem direkten Austausch von Ideen, Erkenntnissen und Erfahrungen, und verlangt nach Räumen, die diese Interaktionen – und damit auch die Entstehung von Innovationen – fördern. Schaffen Sie Arbeitsstätten, die hierfür genügend Spielraum bieten. Unternehmenskultur entsteht im Büro, nicht im Café auf der Straße.

DENKEN SIE DAS EINZELBÜRO NEU

Üblicherweise befinden sich dort die bestbezahlten Mitarbeiter, die in ihrer Arbeit bestmöglich unterstützt werden sollten. Optimieren Sie Einzelbüros, indem Sie flexible technische Unterstützung bereitstellen und dort auch Teamarbeit ermöglichen: beispielsweise durch einen

Bereich für Besuchergespräche in der Nähe der Zimmertür, einen dahinter liegenden Teambereich und – am weitesten von der Tür entfernt – einen Bereich für konzentrierte Einzelarbeit.

DURCH RÄUME ZU VERÄNDERUNGEN ANREGEN

Ryan Armbruster, Vice President Innovation der UnitedHealth Group, ist der Überzeugung, „dass innovative Raumlösungen in Unternehmen zu Veränderungen führen können. Dabei kann es mitunter zur anfänglichen Ablehnung durch die Mitarbeiter kommen. Die Kunst ist es, gerade so viel zu verändern, dass sie die Umstellung als unangenehm empfinden, sich aber nicht demotiviert fühlen oder gar gegen das arbeiten, was eigentlich geplant war.“ Räume, in denen Menschen ungeniert Neues ausprobieren und gemeinsame Ideen entwickeln können, fördern den Innovationsprozess. Gleichzeitig signalisieren sie, dass es durchaus erwünscht ist, neue Wege zu gehen.

TEAMARBEIT KANN NICHT GENUG GEFÖRDERT WERDEN

Teamarbeit hilft nicht nur, mehr Wissensarbeit zu erledigen, sie ist der Treibstoff für die Entstehung von Innovationen. Raum, der durch optimierte Arbeitsplätze eingespart wurde, kann für Teambereiche eingesetzt werden, die allen zugute kommen: Bereiche für spontane Meetings, Projekträume oder Rückzugsbereiche. Hilfsmittel zum Informationsaustausch, Arbeitsflächen mit ausreichend Platz für Unterlagen sowie Präsentationsflächen, die die Arbeit sichtbar machen, sind für jede Teamarbeit unerlässlich. Heißer Kaffee und kalte Getränke sind nicht nur beliebt, sie fördern auch den Austausch mit Kollegen, das Lernen und die Zusammenarbeit.



Trends360
Wissenswertes aus den
Bereichen Arbeit und
Wirtschaft.

KLUGE UNTERNEHMEN INVESTIEREN WIEDER IN IHRE IMMOBILIEN



Gute Nachrichten aus dem Immobilienbereich: Nach einer neuen Studie von Jones Lang LaSalle nutzen viele Unternehmen ihre Büroflächen, um sich neu zu erfinden und sich und ihre Marke neu zu positionieren. „Es scheint, als hätten die Weltwirtschaft und die Immobilienbranche das Schlimmste hinter sich“, so die Studie. Für 2010 erwartet Jones Lang LaSalle, dass die Ausgaben bei Gewerbeimmobilien global um 30–40 Prozent ansteigen werden, mit Nord- und Südamerika sogar um 50–60 Prozent. Im asiatisch-pazifischen Raum liegt die Steigerung bei 30–50 Prozent, in Europa bei 20–30 Prozent. Am schnellsten wurde in den USA investiert, und zwar von der Regierung sowie von Unternehmen aus dem Gesundheitswesen, der Energie und der Umwelttechnik.



MEETINGS OHNE SICH ZU TREFFEN

Nachdem die Preise und Schwierigkeiten beim Reisen stetig steigen und die Kommunikationstechnologien immer besser, schneller und einfacher werden, entscheiden sich – nach Angaben von „Workplace Management“ – immer mehr Unternehmen für Online-Meetings, Web-Seminare und Videokonferenzen. In einer Umfrage von „Business Traveler“ wollten 42 Prozent der 610 Teilnehmer lieber an Videokonferenzen teilnehmen als Koffer packen.

FORSCHUNG & ENTWICKLUNG VS. REZSSION, AND THE WINNER IS...



Investitionen: niedrig. Gehälter: niedrig. Marketing: niedrig. Forschung & Entwicklung: hoch. Gemäß der im Mai 2010 veröffentlichten Ergebnisse einer einjährigen Studie von Booz & Co. wollten 70 Prozent der Unternehmen ihre Ausgaben für Forschung & Entwicklung in 2009 entweder halten oder steigern. „Innovationen sind für die Firmen enorm wichtig, um ihre Position auf dem Markt zu festigen und Wettbewerbsvorteile gegenüber Mitbewerbern zu erzielen“, sagt Barry Jaruzelski, einer der Booz Partner.

DESIGN THINKING, GERADE JETZT

Die Grundsätze von Design Thinking – der Versuch, Produkte und Dienstleistungen aus Sicht der Nutzer zu betrachten – finden in der Geschäftswelt immer mehr Berücksichtigung. Tim Brown, CEO vom Designbüro IDEO und Autor von „Change by Design“, sagt, dass Design gerade in Zeiten der schwachen Konjunktur an Bedeutung zunimmt. „Die Chance, Marktanteile zu gewinnen ist dann größer, weil viele Mitbewerber den Kopf in den Sand stecken.“ Am wichtigsten ist es, im Unternehmen für eine Kultur des Optimismus und der Experimente zu sorgen.

RECHTE GEHIRNHÄLFTE TRIFFT LINKE GEHIRNHÄLFTE



Interdisziplinäre Teams räumlich zusammenzubringen, das ist so, als würde man Keimlinge ins Gewächshaus setzen – das führt immer zu schnellen Ergebnissen. Procter & Gamble beispielsweise hat ein

„Innovations-Fitness-Studio“ geschaffen, um Mitarbeitern aus allen Teilen des Unternehmens die Möglichkeit zu geben, zu trainieren und sich auszutauschen. Neben vielen anderen Produktinnovationen, die P&G zum milliardenschweren Konzern machten, wurde hier die Idee zu „Swiffer“ geboren. Und bei GlaxoSmithKline gibt es „Innovationsknoten“, in denen verschiedene Produkt-Arbeitsgruppen in einer flexiblen, nicht hierarchischen Arbeitsumgebung zusammengebracht werden können. Dieses Konzept war so erfolgreich, dass in den USA, Großbritannien und Deutschland seit 2005 acht dieser Knoten entstanden sind.

DIE USA INVESTIEREN WELTWEIT AM MEISTEN IN FORSCHUNG & ENTWICKLUNG

Nach einem neuen Bericht der National Science Foundation geben die USA mehr Geld für Forschung & Entwicklung aus als jedes andere Land der Welt. Dabei hat die Privatwirtschaft mehr investiert als die Regierung seit 1982.

CROWDSOURCING VERÄNDERT DIE ENTWICKLUNG VON INNOVATIONEN

Bisher waren Innovationen bei großen Forschungsunternehmen nur wenigen Mitarbeitern zugänglich. Inzwischen kommt dort oft ein offeneres Modell – das „crowdsourcing“ – zur Anwendung. Mit dieser Methode wird die Arbeit von Menschen und Einrichtungen außerhalb der eigenen Unternehmensstruktur gefördert – z.B. an Universitäten oder bei Start-up-Unternehmen und anderen Geschäftspartnern. Durch diese Öffnung nach außen wird das Unternehmen zur zentralen Koordinations- und Integrationsstelle, an der neue Ideen und neues Wissen zusammenlaufen. Der IT-Konzern IBM etwa zählt heute zu den größten Geldgebern universitärer Forschungsprojekte und meldet – als Spezialist für Innovationen – zugleich stets mehr Patente an als jedes andere Unternehmen.

Steelcase Conference

27. und 28. Oktober in Köln

Wandel. Raum. Innovation.

Steelcase lud im Rahmen der diesjährigen Orgatec zur Steelcase Conference ein. Internationale Vordenker aus Wissenschaft und Praxis formulierten vor ca. 900 Teilnehmern ihre Vision über unsere zukünftige Lebens- und Arbeitswelt aus verschiedenen Blickwinkeln. Zwei Tage lang bot Steelcase Inspirationen und Denkanstöße.



Die diesjährige Orgatec stand unter dem Motto „Arbeitszeit ist Lebenszeit“. Den Beleg hierfür lieferten keineswegs nur die riesigen Wortschulpturen aus Kugelschreibern, Aktenordnern oder Notizzetteln, die über den Köpfen der Passanten im zentralen Boulevard schwebten – und zugleich die englische Übersetzung „working time is living time“ lieferten. Dass Büros inzwischen auch von vielen Herstellern nicht mehr als isolierte Arbeitsumgebungen betrachtet werden, sondern als Bürolandschaften mit geradezu wohnlicher Wohlfühlumgebung – das zeigte sich bei einem Rundgang durch die Messehallen. Generell ließ sich ein Trend zu multifunktionalen Bereichen ablesen, die ganz unterschiedlichen Anforderungen gerecht werden. Und so waren neben kleinen „Kompetenzzentren“ zu Licht, Akustik und Medientechnik einige Möbelsysteme zu sehen, die sich für konzentriertes Arbeiten ebenso gut eignen wie für Teamarbeit, Meetings, Pausen- oder Wartebereiche.

Die zweitägige Steelcase Conference auf einem Event-Schiff am Kennedy Ufer erweiterte diese konkrete Sicht auf die heutige Arbeitswelt um ein breites Spektrum von Ein- und Ausblicken, die sich in den letzten Jahren aus dem Phänomen des globalen Wandels ergeben haben. Ziel war es, dessen Auslöser, aber auch dessen Auswirkungen auf unser Ökosystem und unsere zukünftige Lebens- und Arbeitswelt zu beleuchten und besser zu verstehen. Hierzu wurden Forscher, Designer und Architekten eingeladen, die in der Lage waren, klare Visionen über unsere Zukunft zu formulieren.

Dr. Chris Luebke (Leiter von Global Foresight and Innovation bei Arup, einem der weltweit bedeutendsten Ingenieur-, Technik- und Design-Beratungsbüros) machte den Auftakt und erläuterte mit seinem Projekt „Drivers of Change“ eine globale Sicht auf weltweite Veränderungen im sozialen, technologischen, ökonomischen, ökologischen und politischen Umfeld. Dabei wurde klar, welchen Herausforderungen wir uns als Gesellschaft stellen und welche Verantwortung wir übernehmen müssen.

Zweite Referentin war die Architektin und Designerin **Patricia Urquiola**, die dem Publikum mit Ihrem „Design for life“ völlig neue Dimensionen von sinnlicher Funktionalität eröffnete.

Vor der festlichen Abendveranstaltung gaben der Architekt und Professor am Rotterdamer Berlage Institut **Prof. Dietmar Leyk** sowie

Nicolas de Benoist (Senior Researcher bei Steelcase WorkSpace Futures) Einblicke in das gemeinsam initiierte Studenten-Forschungsprojekt „Metropolitan Imprints“ – und beleuchteten damit die urbane und lokale Ebene der menschlichen Verhaltensänderungen in Bezug auf Arbeitsorganisation und Wohnen.

Zu Beginn des zweiten Konferenztags präsentierte der (Auto-)Designer und Künstler **Dr. Chris Bangle** sein Projekt „PiNK!“, das im SENSEable Cities Lab des MIT in Boston entstand und sich unter anderem mit der physischen Veränderbarkeit von Objekten beschäftigt. Im Mittelpunkt stand hier nicht die Frage „wie“, sondern „warum“ etwas gemacht wird.

Im Anschluss berichtete der Hirnforscher, Psychotherapeut und Buchautor **Prof. Joachim Bauer** von biologischen Steuerungsprozessen, die als Schlüssel zu unserem Verhalten, zu Empathie und zu menschlicher Interaktion fungieren.

Letzter Referent war **Prof. Frank Piller**, der mit dem Konzept von „Open Innovation“ erklärte, wie von der Öffentlichkeit weitgehend unbemerkt traditionelle Herstellungsprozesse auf den Kopf gestellt werden und sich so für flexible Unternehmen völlig neue Marktchancen eröffnen.

Durch völlig unterschiedliche fachliche Hintergründe, Konzepte und Maßstäbe rund um den Themenkomplex „Wandel. Raum. und Innovation“ ergab sich aus der Summe der Vorträge ein überaus umfassendes und komplexes Bild der Lebens- und Arbeitswelt von morgen. Egal, ob Architekten, Entscheidungsträger, Pressevertreter, Kunden, Partner oder Führungskräfte – alle Besucher konnten vielfältige interdisziplinäre Eindrücke mit nach Hause nehmen, die weit über die alltägliche Sicht auf die Arbeitswelt hinausgingen und dazu anregten, sich den eigenen Möglichkeiten im Umgang mit dem globalen Wandel besser bewusst zu werden.



Chris Luebke Leiter von Global Foresight and Innovation bei Arup.



Chris Bangle Designer und Künstler.

Der Wandel und die Gestaltung der Zukunft

Chris Luebke und Chris Bangle sind kühne Vordenker, wenn es darum geht, sich mit der Zukunft unserer gestalteten Umwelt auseinanderzusetzen. Im Gespräch erläutern Sie die Triebkräfte des Wandels und stellen die Verbindung zu Themen wie Nachhaltigkeit und durchdachtem Design her.

Permanente Veränderungen prägen seit jeher sowohl die Erde wie auch das Leben der Menschen. Was ist das Besondere an dem Wandel, der derzeit die ganze Welt in Atem hält?

CB: Der Wandel ist in der Geschichte der Menschheit tatsächlich so etwas wie eine Konstante. Allerdings gab es zuvor selten so viele Menschen, die so viel Angst vor der Zukunft verspürten. Das hat nicht nur damit zu tun, dass die jüngere Generation grundsätzlich eher überängstlich ist. Im Unterschied zu den 1950er Jahren – als wir uns kurz vor einem Atomkrieg befanden, es gleichzeitig aber auch Hoffnung auf Wohlstand und riesige Fortschritte gab – plagen die Menschen heute neben persönlichen Sorgen um ihren Arbeitsplatz oder Lebensstandard auch ganz reale Ängste um unseren Planeten. Die Balance zwischen der Aussicht auf Verbesserungen und der alltäglichen Unsicherheit vor dem, was die Zukunft bringen wird, ist aus dem Gleichgewicht. Man muss allerdings auch sagen, dass dies eine europäisch zentrierte Sichtweise ist. In Indien oder China sieht man diesen Wandel viel positiver.

CL: Bei unserer Arbeit berücksichtigen wir fünf Kategorien, die wir mit dem Begriff „STEEP“ zusammenfassen: steep – social, technological, economic, environmental und

political. Zu jeder dieser Kategorien gibt es Dinge, die in Bezug auf den heutigen Wandel prägnant sind. Erstens leben zum ersten Mal in der Geschichte mehr als 50 Prozent der Menschen in der Stadt. Bisher haben sich Städte eher langsam entwickelt. Mit dem rasanten Stadtwachstum gibt es jetzt einen völlig neuen Kontext – ohne dass wir genau wüssten, wohin diese Entwicklung führen wird. Hinzu kommt, dass die Menschen immer älter werden und sich Gedanken darüber machen, wie es ihnen und ihren Kindern im Alter ergehen wird. Zweitens sind wir dank unserer Technologien mit der ganzen Welt verbunden und erleben in Echtzeit, wie Menschen unter Tsunamis, Erdbeben und Ök Katastrophen leiden, während wir zugleich noch nicht einmal genau verstehen, was unmittelbar um uns herum passiert. Der dritte Punkt: Ökonomie. Hier steht die Frage im Raum, wie der Kapitalismus langfristig überleben soll, wenn er keine Möglichkeiten bietet, zukünftige Schäden heutiger Umweltzerstörungen einzubinden. Große Unsicherheit gibt es auch in Bezug auf den vierten Punkt: Menschen auf der ganzen Welt beginnen den Klimawandel konkret zu spüren. Nicht weniger unklar ist auch, wie sich unsere politischen Systeme entwickeln werden. Ich glaube, dass Bürgermeister einer Großstadt eines Tages wichtiger sein werden als Regierungschefs, schlicht weil sich Städte als Machtzentren etablieren werden, in denen

die Zukunft stattfindet.

All diese Punkte zusammen zeigen, dass wir in einer faszinierenden Zeit leben, in der vieles gleichzeitig und mit hoher Geschwindigkeit passiert – aber ohne vorhersehbares Ende.

Sie sind Leiter von „Global Foresight and Innovation“ bei dem für seine ganzheitliche Planungskultur bekannten Ingenieurbüro Arup. Welche Aufgabe übernehmen Sie dort?

CL: Ich gründete diese Abteilung im Jahr 2003, weil wir uns immer häufiger an der Planung großer Infrastruktur- und Bauprojekten beteiligten, deren Fertigstellung oft erst einige Jahrzehnte später geplant war – in einer Zeit also, über die wir heute nicht viel wissen. Gerade weil wir als Planer maßgeblich zur Gestaltung unserer Umwelt beitragen, sehen wir uns in der Pflicht, uns intensiv mit der Zukunft unserer Welt zu beschäftigen. Genauso wichtig ist es aber auch, Kollegen und Bauherren immer wieder darauf anzusprechen, ob wirklich alle relevanten Aspekte der fünf STEEP-Kategorien berücksichtigt wurden. Dabei versuchen wir den Menschen zu vermitteln, dass Veränderungen unserer Umwelt oft unumkehrbar sind. Sie sind nicht elastisch wie ein Gummiband, sondern plastisch – das heißt sie führen zu Verformungen, bei denen es keinen Weg zurück gibt.

CB: Gleichzeitig gibt es das Problem, dass in der Industrie Parallelwelten existieren, die völlig eigenständigen Prinzipien gehorchen. Dinge wie etwa in Al Gores Film „Eine unbequeme Wahrheit“, die das Bewusstsein vieler Menschen veränderten, haben dort keinerlei Bedeutung. Was produziert wird, steuert allein der Vertrieb. Das ist auch der Grund, warum Bewusstseinsveränderungen dort nur sehr schleppend verlaufen. Um das zu verändern bedarf es einer klaren Philosophie, die alles neu ordnet. Viel wichtiger als die Frage „wie“ die Welt aussehen sollte ist doch die Frage, „warum“ sie so aussehen sollte.

Das ist genau das Thema ihres Forschungsprojekts PiNk!. Worum geht es dabei?

CB: PiNk! war ursprünglich ein Workshop-Projekt am MIT SENSEable Cities Lab in Boston, bei dem wir die Studenten für eine Woche in eine „PiNk!-ian“ Welt gebracht haben. Dort wissen alle Dinge alles: Der Schuh spricht mit dem Tisch und beide wissen, was sich im Kühlschrank befindet. Auf der anderen Seite sollte es Dinge geben, die sich – wie etwa das BMW Konzeptauto „Gina“ – physisch an veränderte Rahmenbedingungen und Nutzer anpassen können. Das ist etwas, was insbesondere junge Generationen von der Zukunft erwarten. Schon heute leben sie ganz selbstverständlich in digitalen Räumen und sind es gewohnt alles in Echtzeit miteinander zu vernetzen. Für sie ist es da nur logisch, dass ihr Verhalten eines Tages auch unmittelbare physische Reaktionen der realen Welt hervorrufen wird. Für die Studenten war aber auch klar, dass in diesem Zusammenhang auch die gemeinsame Nutzung von Objekten vereinfacht werden muss. Umso unverständlicher war es für sie, dass es bis jetzt keine Designphilosophie in der dreidimensionalen Welt gibt, die sich konkret mit dem Phänomen „sharing“ auseinandersetzt. Und das, obwohl dies gerade in einer Welt der schrumpfenden Ressourcen von allergrößter Bedeutung wäre.

Mit den „Drivers of Change“ veröffentlichte Arup ein Kartenset, das die drängendsten „STEEP“-Fragen der Zukunft aufwirft, erklärt und zum Teil auch beantwortet. Wie kamen diese zustande?

CL: Die Drivers of Change sind das Resultat unzähliger Gespräche und Workshops mit Menschen aus der ganzen Welt über ihre persönlichen Vorstellungen, wie sie den Wandel erleben und woran sie ihn fest machen. Egal, ob wir in Sydney, Johannesburg, Shanghai, Los Angeles oder Berlin waren, in Bezug auf den Wandel standen immer wieder die gleichen Fragen im Raum. In Kürze werden wir zwei weitere Kartensets veröffentlichen: „Drivers of Change“

Convergence“ und „Drivers of Change : Oceans“. Ozeane werden von Experten oft als die Lungen der Erde bezeichnet und sind für den Klimawandel ebenso wichtig wie für die globalen Nahrungskreisläufe. Wenn wir mehr über die Bedeutung und Funktionsweisen dieses bedrohten Lebensraums wissen würden, wären wir noch viel besorgter als nach Al Gores Film.

Die Drivers of Change bieten eine umfassende Analyse unserer Welt, tragen aber nicht zur Lösung der Probleme bei. Was können sie letztlich tatsächlich bewirken?

CL: Da gibt es drei unterschiedliche Ebenen: Erstens übernehmen die Karten für mich persönlich eine gewisse Vorbildfunktion. Wenn ich vor meinen Kindern bewusst lebe und mich wirklich um die Zukunft Sorge, dann wird es für sie später ganz selbstverständlich sein, ebenfalls verantwortungsvoll mit ihrem Umfeld und dem Planeten umzugehen. Zweitens bieten sie eine Informationsgrundlage, die den Menschen durchaus zu einem neuen Bewusstsein verhelfen kann. Das dritte Beispiel betrifft die konkrete Projektentwicklung eines Bürogebäudes in den Niederlanden. Nachdem wir festgestellt hatten, dass die für dieses Projekt relevantesten Drivers of Change mit der Tatsache zu tun hatten, dass sich an diesem Standort eigentlich alles um das Verhältnis zwischen Mobilität, Arbeiten und Wohnen drehen müsste, wurde daraus ein multifunktionelles Projekt mit Läden, Büros und Wohnungen.

Eine Ihrer Schlussfolgerungen lautet: „Design is what is shaping the world“ Wie ist das gemeint? Kann die „richtige“ Planung tatsächlich unsere Welt verändern?

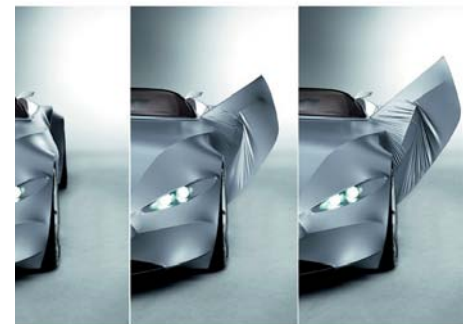
CL: Alle, die mit der Gestaltung unserer Umwelt zu tun haben, sollten sich darüber im Klaren sein, dass ihre Arbeiten unsere Welt formen. Ihr heutiges Handeln hat in besonderem Maße Auswirkungen auf eine Zeit, die jenseits unserer eigenen Lebenserwartung liegt. Und so sollten gerade sie sich verpflichtet fühlen, sich für unsere heutige Gesellschaft, aber auch für die Belange kommender Generationen einzusetzen.

CB: Ich bin skeptisch, ob Planer von heute in der Lage sind, diese Aufgabe zu erfüllen. Stellen wir uns eine Landkarte vor, auf der normalerweise alles eingetragen ist, was die Menschen wissen und was für sie relevant ist. Im Mittelalter waren das aus Sicht der Europäer vielleicht Zentraleuropa und der Norden Afrikas. Mit den Jahren kam die „Neue Welt“ – China, Amerika und Afrika – hinzu und veränderte das bisherige eigene „Weltbild“. Wenn wir uns nun eine Karte für die heutige

Welt des Designs vorstellen, dann wäre dort alles vermerkt, was heute hierfür relevant wäre: Farben, Formen, Film, Literatur, Musik, Architektur. Daneben würden relevante Länder genannt: Japan, USA, Europa. Trotz einer unglaublichen Fülle von Informationen gäbe es dennoch viele riesige Fragezeichen. Was wissen wir denn schon über palästinensische Filme und Photographie oder Möbeldesign im Sudan? Nahezu nichts. Und weil wir davon nichts wissen, hat es auch keine Relevanz, selbst wenn es noch so elementar wäre. Egal, um welche Art der Gestaltung es dabei immer geht – bevor sich Planer daran machen, das Bild der Welt zu formen, sollten sie sich erst einmal besseres Kartenmaterial besorgen. Gestaltung hat immer mit Bedeutung zu tun. Etwas, das für den Planer keine Bedeutung hat, für das gibt es auch keine Gestaltung.



Das Kartenset "Drivers of Change" ist im Prestel Verlag erschienen. Weitere Infos unter www.driversofchange.com.



© BMW AG: Gina - die Fahrzeugdesignstudie von BMW, bei der die Außenhaut aus einem flexiblen Gewebe besteht.

➤ **Chris Luebke**man ist ausgebildeter Geologe, Baustatiker und Architekt sowie Leiter des Teams Global Foresight & Innovation bei Arup, einem der weltweit größten Ingenieurbüros. Vom Wallpaper Magazine wurde er bereits 2002 unter die zehn zukünftigen Impulsgeber gewählt, „die unsere Art zu leben verändern werden“.

➤ **Chris Bangle** erlangte als Chefdesigner der BMW Group und seine neuartige Formensprache für das 21. Jahrhundert weltweite Bekanntheit. Seit der Gründung seiner eigenen Design Management Beratung im Jahr 2009 konzentriert er sich auf die Entwicklung neuer Ideen und fortschrittlicher Innovationen.



Patricia Urquiola Architektin und Designerin.



Dietmar Leyk Architekt.

Kreativität, Innovation und Raum

Patricia Urquiola und Dietmar Leyk beschäftigen sich intensiv mit den gebauten Räumen, die uns täglich umgeben. Im Gespräch erläutern sie, wie sie arbeiten, aber auch wie Räume aussehen müssen, die die Kreativität und Entstehung von Innovationen fördern – und zugleich integraler Bestandteil der Stadt sind.

Woraus schöpfen Sie die Energie für Ihre enorme Kreativität?

PU: Das ist sicher eine Frage des Temperaments. Ich bin sehr neugierig und meiner Umwelt gegenüber sehr aufmerksam. Als Kreative lebe ich ständig in meiner Arbeit. Und da kann es schon passieren, dass ich auf der Straße irgendetwas finde, das mich interessiert und inspiriert – oft geht es dabei um Abfall oder um Dinge, die andere nicht mehr brauchen. Eine wichtige Energiequelle ist aber auch der Wechsel zwischen den Maßstäben. Als Designerin und Architektin beschäftige ich mich mit Uhren ebenso wie Hochhäusern.

Welche Rolle spielt dabei der Zufall?

PU: Wenn ich gerade an einem Projekt arbeite, dann beziehe ich alles um mich herum auf dieses Projekt. Finde ich dabei etwas Inspirierendes, so hat das mit Zufall nichts zu tun. Schließlich habe ich ja gezielt danach gesucht. Ein Beispiel: Ich lese oft Bücher, die mich zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht im Geringsten anregen. Lese ich sie aber nur eine Woche später mit einem neuen Projekt im Hinterkopf, dann ist es gut möglich, dass sie zum Schlüsselobjekt werden, weil sich daraus plötzlich unglaublich viele Verknüpfungen und Analogien entwickeln.

DL: Alle Kreativen versuchen permanent Dinge

zu finden, die zueinander passen. Da gibt es einen ganzen Katalog voller Ideen im Kopf, deren Inhalte man allerdings erst entdecken und freilegen muss. Auf dem Weg zu einem bestimmten Ergebnis kann der Zufall schon eine Rolle spielen – wenngleich unstrittig ist, dass man sich nicht hinsetzen und darauf warten kann, bis etwas passiert. Nur wer intensiv gesucht hat wird auch fündig werden. Dazu bedarf es Intuition, aber auch eines intellektuellen Backgrounds, auf den man immer wieder zurückgreifen kann. Nichts ergibt sich einfach nur von selbst.

PU: Um zu wirklich guten Ergebnissen zu kommen, reicht es bei weitem nicht, einfach nur ein Studium zu absolvieren. Ebenso wichtig ist es, zu reisen, zu arbeiten, zu kommunizieren und möglichst viele unterschiedliche Eindrücke zu sammeln. All das zusammen bildet das unverzichtbare Fundament für jede kreative Arbeit.

DL: Es gibt keine rein akademischen Entwurfsprozesse, die sich vom Geschehen der Welt abgrenzen ließen. Viel wichtiger ist es, sich in Teams auszutauschen und eigene Erkenntnisse in einem interdisziplinären Umfeld zu diskutieren und weiterzuentwickeln – und zwar von Anfang an. Einen Statiker oder Energieberater erst kurz vor Fertigstellung eines Gebäudes hinzuzuziehen macht keinen Sinn.

Sind die „Lobby Spaces“ in den von Ihnen am Rotterdamer Berlage Institut betreuten Studentenarbeiten – also die fließenden, jedem offen stehenden Gemeinschaftsbereiche – eine Folge dieses Wunsches nach Kommunikation?

DL: Den Hintergrund hierfür gab der obere Ausstellungsraum in der Berliner Nationalgalerie von Mies van der Rohe. Besonders faszinierend präsentierte sich dieser eigentlich leere, offene und rundum verglaste Bereich mit dem im Frühjahr 2010 ausgestellten Werk des Installationskünstlers Rudolf Stingel. Dabei handelte es sich vor allem um einen riesigen Teppich, der die Menschen dazu animierte, sich zu setzen, zu unterhalten, zu lesen oder am Laptop zu arbeiten, während Lehrer dort Vorträge über Mies van der Rohe und das Museum hielten. Diese erstaunlich intensive, vielseitige und flexible Nutzung hat uns begeistert. Also arbeiteten wir mit dem Fotografen Jan Bitter zusammen, der unserem Research Team zur Seite stand, welches diese Situationen vier Tage lang fotografierte. Dabei stellten wir fest, dass die Nationalgalerie an jedem Tag, aber auch zu jeder Tageszeit nicht nur völlig anders wirkte, sondern auch unterschiedlich funktionierte. Und das, obwohl es sich auf den ersten Blick doch „nur“ um einen leeren Raum handelte. Daraus entstand schließlich die Frage, ob eine derart

anpassungsfähige und durchlässige Lobby nicht auch den städtischen Raum mit neuen offenen Gemeinschaftsräumen erweitern könnte? Angesichts der eher nomadischen Arbeitsweisen vieler junger Menschen erschien uns das extrem interessant. Sie kommen in eine Stadt und suchen nach Stadträumen, die WLAN, aber auch einfachen Schutz bieten. Könnten solche Lobbys fester Bestandteil der städtischen Infrastruktur werden? Könnten hier nicht wunderbare Orte entstehen, an denen Menschen sich treffen, arbeiten und temporäre oder langfristige neuartige Gemeinschaften ausbilden?

Wie müssten diese Räume beschaffen sein, um zu funktionieren?

DL: Zuerst einmal müssen sie Schutz vor Witterungseinflüssen sowie Möglichkeiten zum Austausch von Informationen und Daten bieten. Natürlich braucht man auch bestimmte, den Anforderungen dieser semi-öffentlichen Räume entsprechende Möbel und eine Auswahl verschiedener Flexibilitäten innerhalb unterschiedlich ausgebildeter Bereiche. Einfach nur offene und ungegliederte Bereiche anzubieten und zu sagen, dass hier nun alles möglich sei, würde nicht funktionieren.

Wo arbeiten Sie persönlich am liebsten?

PU: Am liebsten bin ich in meinem Mailänder Studio. Neben eher geschlossenen Bereichen für Meetings haben wir dort in einem Open Space vor allem drei riesige Tische, an denen wir gemeinsam arbeiten. Darüber gibt es einen Workshopbereich, in dem wir wie in einer Werkstatt mit Materialien experimentieren oder Modelle bauen. Im Prinzip bewegen wir uns permanent zwischen diesen beiden Geschossen hin und her und tauschen uns aus.

Leben und Arbeiten lassen sich für viele Menschen immer schwieriger auseinander halten. Welche Folgen ergeben sich daraus?

DL: Zunächst einmal heißt das nicht unbedingt, dass sie mehr arbeiten. Es hat sich jedoch der Arbeitsrhythmus verändert – Arbeit ist heute durch die neuen Technologien allgegenwärtig. So gibt es immer weniger Menschen, die in der Industrie, dafür aber immer mehr Menschen, die im Wissenssektor arbeiten – oft ohne eigenes Büro. Sie sind heute hier und morgen dort. Eine Folge hiervon ist unter anderem, dass sich ihr soziales Umfeld permanent verändert.

Ist das eine positive Entwicklung?

PU: Das ist die Realität. Wir leben in einer hybriden Gesellschaft mit völlig unterschiedlichen Menschen. Doch genau das macht das Ganze ja auch immer wieder so spannend. Dieser Pluralismus ist Teil unserer Gesellschaft,

die ja auch nichts anderes als ein riesiger Schmelztiegel ist. Die großen philosophischen Richtungen verschwinden mehr und mehr zugunsten unzähliger unterschiedlicher Wege. Daraus ergeben sich für sensible Designer viele Möglichkeiten des kreativen Crossovers. Ein gutes Beispiel hierfür ist „The Dwelling Lab“, eine Installation auf Grundlage eines BMW 5er Gran Turismo. Ich wurde hierfür beauftragt, gerade weil ich kein besonderes Verhältnis zu Autos habe. BMW wollte mit jemandem zusammenarbeiten, der völlig frei und anders denkt. Gerade diese Distanz zur eigenen Arbeit halte ich für sehr wichtig.

DL: Wenn man die Dinge von außen betrachtet, sieht man sie oft mit ganz anderen Augen. Gerade wenn man sich lange mit einem Projekt beschäftigt hat, es also quasi schon Teil von einem selbst geworden ist, braucht man immer wieder Auszeiten, in denen man sich reflektierend zurücklehnt und sich gedanklich für neue Ideen öffnet.

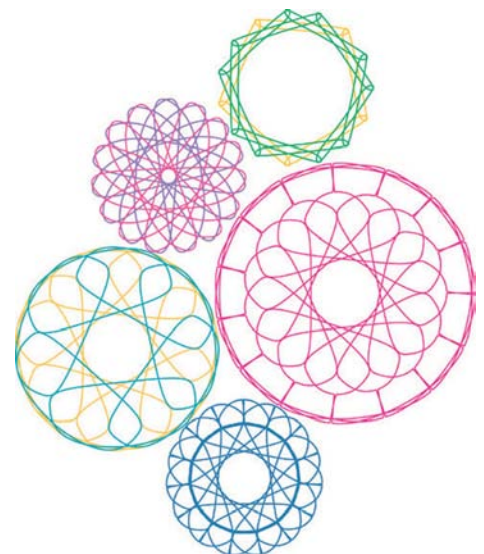
PU: Für manche Menschen ist das Flugzeug hierfür ideal, weil es dort weder Telefon oder Internet gibt. Wenn man 24 Stunden am Tag verfügbar ist, braucht man Orte, an denen man in Ruhe nachdenken kann. Dabei kann es sich durchaus um Möbel handeln. Obwohl wir noch kein einziges Büromöbel entworfen haben, gibt es in Büros immer mehr unsere eigentlich für Wohnräume konzipierten Lounge-Stühle oder Sofas. Früher machten solche „unproduktiven“ Bereiche im Büro vielleicht 10 Prozent aus. Heute wird mitunter die Hälfte der Gesamfläche gemeinschaftlich genutzt – für Lounges, Cafés oder Meetingbereiche.

Solche hybriden Räume sind Teil einer neuen gesellschaftlichen Komplexität. Wie gehen Sie damit um?

PU: Unsere heutige Gesellschaft unterliegt einem rasanten Wandel. Außerdem hat sich deren Komplexitätsgrad erhöht, sodass es auch in der Architektur kaum mehr möglich ist, auf längere Zeiträume vorzusuplanen. Wir können heute nicht genau vorhersehen, in welche Richtung sich die Gesellschaft entwickeln wird. Also versuchen wir die jeweils bestmögliche Lösung zu finden, die die zum Planungszeitpunkt bekannten Systeme verbindet.

Der Realität dieser Komplexität verschließen sich dennoch viele Architekten und planen stattdessen riesige Projekte, die – hiervon völlig isoliert – eigenen Gesetzen gehorchen. Warum gibt es hier keine richtige Planungskultur?

DL: Auch in der Europäischen Stadt existieren große, heute leer stehende, Infrastruktur- oder Industriearmale, die in Zukunft neue städtebauliche Strategien und großmaßstäbliche



Patricia Urquiola ist Designerin und Architektin mit einem Designstudio für Produktdesign, Architektur, Installationen und Konzepterstellung in Mailand. Sie entwirft Objekte für renommierte Firmen wie B&B Italia, Driade, Molteni, Moroso. Einige ihrer Objekte sind dauerhaft im MoMA in New York und anderen Museen ausgestellt.

Dietmar Leyk ist Architekt, Partner im Büro Iwa Ieyk wollenberg architekten in Berlin und Professor am Berlage Institut in Rotterdam. Dort initiierte er gemeinsam mit Steelcase WorkSpace Futures das Forschungsprojekt „Metropolitan Imprints – Working and Living in the City of Knowledge“, das am Beispiel einer Stadtteilentwicklung untersucht, wie zukünftige Stadtkonzepte veränderte Arbeits- und Lebensstile sowie die zunehmende Vernetzung berücksichtigen können.

Konzepte erfordern. In der Vergangenheit hat sich gezeigt, dass sich im Lauf solcher Umsetzungen immer wieder politische und wirtschaftliche Veränderungen ergeben, die oft zu fragmentarisch umgesetzten oder ganz gestoppten Projekten führen. Aus diesem Grund werden große städtebauliche Planungen heute oft schon als Fragmente geplant. Das hat aber zur Folge, dass insgesamt zu wenig über die Stadt als Ganzes und ihre grundsätzlichen Mechanismen nachgedacht wird und auch das Gefühl für die großen Zusammenhänge fehlt. Das andere Extrem ist, dass viele die Stadt als homogenes Gebilde betrachten und dabei ihre lokalen Qualitäten und Eigenheiten im globalen Kontext übersehen. Die Folge ist, dass sich nicht nur die Stadtviertel etwa innerhalb Berlins mehr und mehr angleichen, sondern ganze Städte nicht mehr voneinander zu unterscheiden sind.

Hat das nicht auch damit zu tun, dass sich auch die Menschen immer ähnlicher werden?

DL: Ich glaube nicht, dass sich die Menschen immer mehr angleichen. Dazu sind sie viel zu individuell, haben verschiedene Hintergründe, sind von unterschiedlichen Kulturen und Traditionen geprägt. Abgesehen davon wäre das auch keineswegs erstrebenswert. Schließlich wird das Leben und Arbeiten genau dadurch so spannend. Beim Berlage-Projekt etwa waren acht Studenten aus sieben verschiedenen Ländern beteiligt – jeder profitierte da von den kulturellen Erfahrungen der anderen.





„Working and Living in the City of Knowledge“, Herausgeber: Dietmar Leyk – Berlage Institute / Steelcase WorkSpace Futures / ISBN 978-3-00-032724-7

„Metropolitan Imprints“ – Arbeiten und Leben in der Wissensstadt

Über das gemeinsame Forschungsprojekt des Rotterdamer Berlage Instituts und Steelcase WorkSpace Futures ist ein Buch erschienen, das überaus spannende Architekturprojekte, Forschungsergebnisse und Interviews rund um das Arbeiten und Leben in zukünftigen Wissensstädten enthält.

Das Berlage Institut in Rotterdam ist eine Postgraduierten-Universität, an der sich Architekten aus der ganzen Welt mit der interdisziplinären Erforschung und dem Entwurf unserer gebauten Umwelt auseinandersetzen. Es gilt als Inkubator für neue Trends und zukünftige Planungskonzepte – nicht nur in der Architektur, sondern vor allem im Städtebau. Die Beschäftigung gerade mit diesem Bereich ist umso wichtiger als sich dort seit einiger Zeit beobachten lässt, dass sich Planer fast nur noch mit dem Mikrokosmos ihres Projekts befassen, anstatt gesellschaftliche Zusammenhänge oder Veränderungen mit einzubeziehen. Resultat sind fragmentarische Planungen, die sich ihrer Umgebung verschließen und dem Wandel unserer Gesellschaft nicht im Geringsten gerecht werden.

Genau hier setzt das zweisemestriges Forschungsprojekt „Metropolitan Imprints – Working and Living in the City of Knowledge“ des Berliner Architekten und Gastprofessors Dietmar Leyk an: Acht Studenten aus sieben Ländern sollten Organisationsformen für ein neues Zusammenspiel städtischen Lebens und Arbeitens entwickeln. Ausgangspunkt bildete ein rund zwei Kilometer langes Grundstück an der Spree im Herzen Berlins, das fiktiv für das Jahr 2030 geplant werden sollte – und zwar mit einer ausgewogenen Durchmischung

der Nutzungen (Arbeiten 40 Prozent, Wohnen 40 Prozent, Sonstige 20 Prozent) sowie einer engen Vernetzung mit der Umgebung. Besondere Berücksichtigung sollten dabei die sich verändernden Arbeitsweisen finden. Nicht zuletzt, weil sich Arbeit und Leben von immer mehr Menschen schon heute kaum mehr voneinander trennen lassen; abgesehen davon wird im globalen Austausch immer häufiger rund um die Uhr gearbeitet – was etwa für Verkehr, Versorgung, Freizeit völlig andere Infrastruktureinrichtungen erfordert, als sie heute üblich sind.

Am Ende der beiden Semester standen acht Arbeiten mit unterschiedlichen Schwerpunkten, die zusammen einen guten Überblick über die konzeptionellen Möglichkeiten zukünftiger Wissensstädte liefern. Bemerkenswert waren vor allem die Erdgeschosse, die von den Studenten als hybride „Lobby Spaces“ ausgebildet wurden. Dabei handelt es sich um weitgehend offene und durchlässige Bereiche, die Bewohnern, Passanten, Touristen oder Geschäftsleuten gleichermaßen zur Verfügung stehen und für temporäres Arbeiten ebenso geeignet sind wie für Freizeitaktivitäten. Das wichtigste Ergebnis der Forschungsarbeit besteht in der Erkenntnis, dass Städte bzw. Architekturen nur dann das Bedürfnis der Menschen nach Freiheit, Mobilität und einer

Work-Life-Balance erfüllen, wenn sie Räume bieten, die die Mischung von Arbeiten und Leben aktiv unterstützen.

Die Untersuchungen zu diesem Thema sollen – wiederum in Kooperation mit Steelcase WorkSpace Futures – nächstes Jahr in Tokio fortgesetzt werden. Besonders interessant für Dietmar Leyk ist dabei, wie sich diese Stadt verändern wird, wenn mehr große zentral gelegene Industrie- und Verkehrsareale für Neuplanungen frei werden, und gleichzeitig mehr und mehr Menschen aus der Umgebung der Tokio Bay Area in die Stadt zurückkehren. Im zukünftigen Projektgebiet gibt es vor allem zwei- bis dreigeschossige Wohngebäude, während kulturelle Einrichtungen oder Geschäfte weit entfernt liegen. Und so wird es darum gehen, hybride Gebäudekonzepte zu entwickeln, die Arbeiten und Wohnen an einem Ort ermöglichen.



Neue Produkte

Egal, ob Neu- oder Weiterentwicklung– bei den Produkten der folgenden Seiten ist für jeden etwas dabei.
Überzeugen Sie sich selbst.

- media:scape mit Telepresence **p.25**
- i2i, cobi, Qivi **p.26**
- c:scape **p.27**
- node **p.28**



media:scape®

Durch die Verbindung von Möbel und Medientechnik ermöglicht media:scape eine völlig neue Art der Zusammenarbeit. Dabei können Menschen und Informationen mit Hilfe des integrierten High Definition Videoconferencing (HDVC) Systems nicht nur direkt, sondern auch über das Internet miteinander verknüpft werden. Dieses Zusammenspiel steigert die Performance beider Systeme, beschleunigt die Teamarbeit und lässt Gruppen effektiver arbeiten.

Die Kombination von media:scape, HDVC Systemen und eno – einem interaktiven Whiteboard, das sowohl herkömmlich beschriftet wie auch Bildschirminhalte anzeigen kann – erleichtert die Präsentation und den Transfer von Informationen, Dokumenten oder Internetseiten. Damit können sich Mitarbeiter auch mit rund um den Globus verteilten Kollegen in Echtzeit austauschen.

media:scape + RoomWizard™

Zusammen mit dem neuen Raumbuchungssystem RoomWizard erlaubt media:scape die präzise zeitliche und räumliche Planung von Meetings – Raumbuchungen werden bequem am Computer, Mobiltelefon oder an den unmittelbar am Besprechungsraum installierten Touch-Screens ausgeführt. Auf diese Weise können media:scape Teamarbeitsbereiche schnell, einfach und garantiert ohne Terminüberschneidungen auf Verfügbarkeit geprüft und reserviert werden. Das neue RoomWizard wurde jetzt komplett neu gestaltet, um ein durchgängiges Design und eine verbesserte Benutzerfreundlichkeit zu erreichen.

Mit dem SnapTag™, dem ersten Steelcase App für Mobiltelefone, lassen sich Inhalte des Whiteboards erfassen und mit RoomWizard an die Teammitglieder verteilen. Das neue RoomWizard verfügt aber nicht nur über funktionale Verbesserungen, es kann auch einfacher installiert werden – beispielsweise durch die Stromversorgung mittels Power over Ethernet (PoE) oder vielfältige Montagemöglichkeiten, die RoomWizard in jedes architektonische Umfeld integrieren.

Teamfähige Sitzmöbel

Menschen verbringen mehr Zeit denn je in der Zusammenarbeit mit Kollegen, gleichzeitig sind sie sich bewusst, dass falsches Sitzen auf Dauer zu Ermüdungserscheinungen und nachlassender Konzentration führt. Das Letzte, womit sich Mitarbeiter beschäftigen, wenn sie einen Besprechungsraum betreten, ist der Stuhl, auf dem sie sitzen werden. Sie erwarten Komfort und Unterstützung, ohne darüber nachdenken zu müssen.

Forschungsergebnisse belegen, dass Teamarbeit im Sitzen nicht nur besondere Sitzhaltungen, sondern auch hierfür geeignete Stühle erfordert. Stühle müssen in jeder Sitzposition vielfältige Bewegungsspielräume bieten – erst dann wird es möglich, auch bei längeren Besprechungen konzentriert bei der Sache zu bleiben.



i2i

Stellen Sie sich ein Meeting vor. Sie bringen eine Menge Material mit, haben einige Kollegen um sich herum, in der Mitte steht ein Bildschirm oder Laptop. Um wirklich aktiv am Geschehen teilnehmen zu können, brauchen Sie einen Stuhl, der Ihnen Bewegungsfreiheit verschafft und Ermüdungserscheinungen erst gar nicht aufkommen lässt.

Egal, welche Sitzposition Sie wählen – mit seinem Dual-Schwenk-Mechanismus hilft Ihnen der Teamstuhl i2i, konzentriert bei der Sache zu bleiben und zugleich Kollegen wie auch präsentierte Informationen

permanent im Auge zu behalten. Ganz nach Belieben lassen sich Rückenlehne und Sitzfläche unabhängig voneinander oder zusammen bewegen, sodass Sie sich jederzeit vor- oder zurücklehnen bzw. nach links oder rechts drehen können. Sitzkomfort und Konzentration werden von diesem Wechsel der Sitzpositionen nicht eingeschränkt.

Mit i2i sitzen Sie stets komfortabel – ganz ohne umständliches Hantieren an unterschiedlichen Hebeln.



cobi

Wenn Sie sich setzen, reagiert cobi auf Ihr Körpergewicht und bietet dadurch eine optimale individuelle Unterstützung für gesundes und entspanntes Sitzen. Wenn Sie sich bewegen oder Ihr Gewicht verlagern, wird er Ihren Bewegungen folgen und damit für bestmöglichen Sitzkomfort sorgen.

cobi sorgt für automatischen Komfort in vielen Sitzhaltungen – aufrecht, vor- oder zurückgelehnt, nach links oder rechts gedreht. Dabei kommt cobi mit nur einem manuellen Bedienelement zur Sitzhöhenverstellung aus. Den Rest erledigen ein gewichtsaktivierter Mechanismus und die flexiblen Elemente, die Sie von Anfang an automatisch in die beste und komfortabelste Sitzposition bringen.

QiVi

QiVi basiert auf der Kombination aus schwenkbarer Rückenlehne und verschiebbarer Sitzfläche und bietet dadurch jene Bewegungsfreiheit, die Sie benötigen, um auch über längere Zeiträume konzentriert und leistungsfähig zu bleiben. QiVi folgt Ihren Körperbewegungen – dadurch bleiben Sie nicht nur engagiert bei der Sache, sondern arbeiten auch produktiver und effizienter.

Mit seinem charakteristischen Erscheinungsbild und seinem hohen Komfort stellt QiVi eine Bereicherung für jeden Teambereich dar.



c:scape®

Mit seinen multifunktionalen Bauteilen (Tischplatten, Stauräume, Trennwandelemente und Worktools) ist das Raumsystem c:scape nicht nur sehr flexibel, sondern auch vielseitig einsetzbar – in einsetzbar - in Arbeits-, Team-, Management- oder In-Between-Bereichen.

c:scape ist benutzerfreundlich. Es nimmt intuitiv auf Sie und Ihre Arbeitsweise Rücksicht. So lässt sich die Tischplatte leicht verschieben, während Laptops durch die integrierte Technik schnell und einfach angeschlossen werden können – auch im Stauraumbereich.

c:scape bietet Komfort. Es verfügt über einige angenehme Ausstattungsdetails, die Sie nicht nur unterstützen, sondern auch Wertschätzung vermitteln – z.B. bündige Schiebetüren oder verdeckte Anschlussmöglichkeiten für Strom und Daten.

c:scape ist multifunktional. Mit seinen flexiblen Bauteilen eignet sich c:scape für Einzelarbeit im Einzelbüro ebenso wie für Teamarbeit im Open Space.

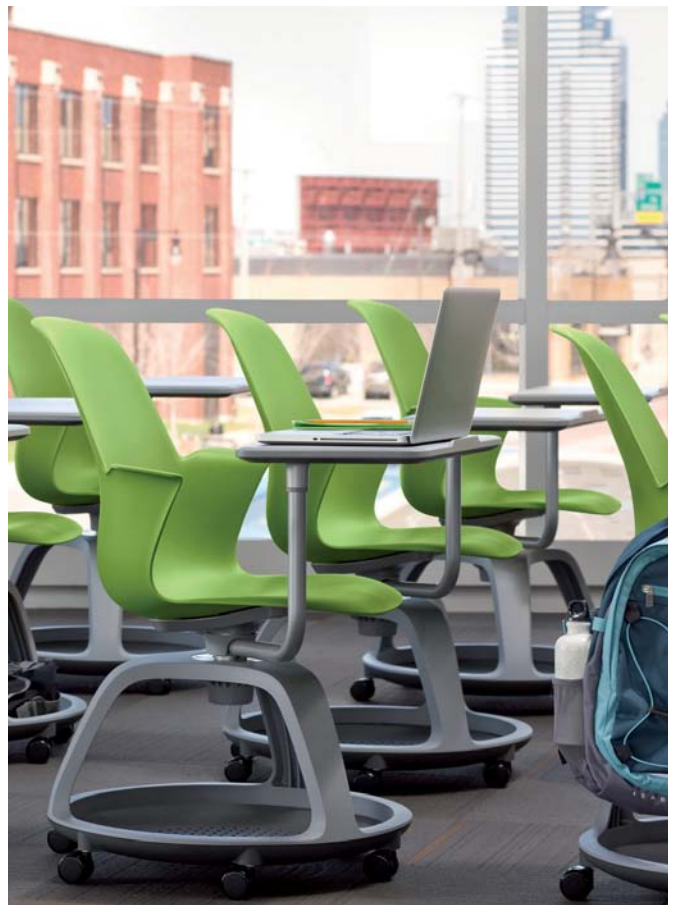
c:scape ist innovativ. Es bietet Anschlüsse für Strom und Daten, wo sie gebraucht werden: auf der Tischplatte und in den Stauräumen.





node™

Für die vielen Arten des Lernens.



node™

Als es darum ging, ein Konzept für die Möblierung zeitgemäßer Unterrichtsräume zu entwickeln, haben wir uns nicht an den Zeichentisch gesetzt. Wir sind wieder zur Schule gegangen – und fühlten uns dort zurückversetzt in längst vergangen geglaubte Zeiten. Wir sahen Räume, die nur für passives Lernen geeignet waren, enge Tisch- und Stuhlreihen, die Bewegungsspielräume und Interaktionen einengten, sowie Lehrer, die den Schülern oft nur unkommunikativen Frontalunterricht bieten konnten. Insgesamt fanden wir vor allem enge und statische Raumlösungen, die nur wenig mit der heutigen Welt der Lernenden zu tun haben.

Um diesen Rückstand aufzuholen, müssen sich die Unterrichtsräume an höheren Schulen und Universitäten verändern. Traditionelle Vorlesungen wird es auch in Zukunft noch geben. Ebenso müssen aber auch andere Lehrmodelle berücksichtigt werden. Aktuelle Studien kommen zum Schluss, dass Lernen vor allen dann gut funktioniert, wenn es aktiv und kommunikativ ist. Entsprechend greifen Lehrer auch immer häufiger auf Lehrmethoden zurück, die ganz unterschiedliche Lernarten fördern. Zugleich erwarten

Bewegen. Node sorgt für eine hohe Mobilität – eine Qualität, die sich direkt in der Performance der Unterrichtsräume niederschlägt. Wenn sich Stühle problemlos so anordnen lassen, wie sie tatsächlich gebraucht werden, können Unterrichtsziele effektiver umgesetzt werden.

Die schwenkbare Sitzfläche ermöglicht es den Lernenden, die Aufmerksamkeit auf jeden Punkt im Raum zu richten. Und weil sich die Schreibplatte mitdreht, bleiben Bücher, Laptops und andere Arbeitsmittel in Reichweite.

Verstauen. Bis heute hat kaum jemand darüber nachgedacht, wo oder wie Studenten eigentlich ihre Rucksäcke und anderen persönlichen Dinge verstauen sollen. Unter dem Sitz von node befindet sich daher eine große Ablagefläche für Dinge, die sonst nur die Gänge blockieren würden. Hinzu kommen Armlehnen, die auch als Taschenhalter einsetzbar sind.



Studenten von einer Lernumgebung, dass sie gemeinsames Lernen und Arbeiten ebenso ermöglicht wie offene Diskussionen. Das zeigen nicht nur die Forschungsergebnisse, das zeigt auch ein Blick auf die Verhaltensweisen der jungen Menschen innerhalb und außerhalb des Klassenzimmers. Sie sind aktiv, bewältigen eine Reihe von Aufgaben gleichzeitig und verlangen nach flexiblen Unterrichtsräumen.

Der Unterrichtsstuhl node ist das erste Produkt von Steelcase Education Solutions – einem eigenen Unternehmensbereich, der mit vielen Bildungseinrichtungen kooperiert, um Produkte zu entwickeln, die auf die heutigen Bedürfnisse von Lehrenden und Lernenden Rücksicht nehmen. node sorgt für flexible Unterrichtsräume ohne Hindernisse und ermöglicht schnelle, einfache und störungsfreie Übergänge von Vorlesungen zu Gruppenarbeit und zurück. Nach Ansicht der Forscher schafft gerade dieser Wechsel zwischen den unterschiedlichen Lernarten die besten Voraussetzungen für ein intensiveres Lernen.

Individualisieren. Jeder Mensch ist anders. Damit sich node an Lernende von unterschiedlichster Statur und Größe anpassen lässt, wurde er mit einer verstellbaren Schreibplatte ausgestattet. Diese ist für Linkshänder ebenso geeignet wie für Rechtshänder.

Verknüpfen. Bisher musste man sich im Unterricht zwischen aktivem Lernen und einer größeren Anzahl von Studenten – etwa in Vorlesungen – entscheiden. node unterstützt beides. Seine Mobilität und großen Ablageflächen erlauben schnelle und einfache Wechsel zwischen aktiven und passiven Lehrmethoden, zwischen Einzel- und Teamarbeit.

The background is a solid orange color with a complex, abstract pattern of overlapping, wavy lines and geometric shapes in various shades of orange and red. The lines are thin and create a sense of depth and movement. There are two large, white, L-shaped brackets, one on the left and one on the right, framing the central text.

Menschen & Events



Alpenrausch

Im September haben Steelcase und der Berliner Büroeinrichter „Raumhaus“ 16 Architekten, Innenarchitekten und Designer zu einer dreitägigen „Alpenrausch-Reise“ nach Zürich, Graubünden und Vorarlberg eingeladen – darunter Projektleiter aus den Architekturbüros Barkow Leibinger, gmp von Gerkan, Marg und Partner, nps tchoban voss und Arup.

Ziel war neben einem intensiven interdisziplinären Wissens- und Informationsaustausch auch der Besuch zahlreicher neuer Gebäude, die eines gemeinsam hatten: Sie alle veranschaulichten auf ihre Weise, dass Architektur, Innenarchitektur, Natur, aber auch der Mensch und seine Kultur hier im Einklang zueinander stehen und gerade deshalb so gut zusammenspielen. Dadurch wurde nicht nur das Bewusstsein der Teilnehmer geschärft, sondern auch bestätigt, dass Steelcase mit seinem ganzheitlichen Ansatz der Büroraumplanung auf dem richtigen Weg ist.

Die „Steelbones“



Im Rahmen der Landesgartenschau fand am 19. September das zweite vom Rosenheimer Kajakclub ausgerichtete Rosenheimer Drachenbootrennen statt. Insgesamt paddelten 53 Boote auf einer 250 Meter langen Strecke um die Drachenbootkrone – darunter auch ein Team von Steelcase – die „Steelbones“. Die langen, offenen Drachenboote stammen traditionell aus China, werden inzwischen aber weltweit als Sportboote für Rennen eingesetzt. Trotz synchronem Paddeln und dem richtigen Rhythmus reichte es für die 21 Steelbones zwar nicht für einen Platz auf dem Podest. Nicht zuletzt durch den nach Absolvierung zahlreicher Übungseinheiten entstandenen Teamgeist rechnen sie sich jedoch gute Chancen aus, dass es nächstes Jahr klappen wird.

BDIA Best of 2010/11



Bereits zum vierten Mal präsentierten Steelcase Rosenheim und der Bund Deutscher Innenarchitekten Bayern am 23. Juli die neueste Ausgabe des BDIA-Handbuchs 2010/2011 – ein seit 1984 jährlich erscheinendes Standardwerk der Innenarchitektur. Gleichzeitig konnten Vorstandssprecher Henning Figge und Claudia Schütz-Helmstreit, Vorstandsmitglied des BDIA Bayern, rund 150 Gäste zur Eröffnung der Begleitausstellung „BDIA BEST OF“ begrüßen. Besonders interessant dabei war, dass viele der 21, von einer unabhängigen Fachjury aus 138 Einreichungen ausgewählten Arbeiten, von den jeweiligen Verfassern selbst erläutert wurden.



360°

AKTUELLE FORSCHUNGEN
UND TRENDS RUND UM DEN ARBEITSPLATZ

Love how you work.®