



Work Better  
**WB**

Sonderausgabe  
Herbst 2024

# Community- Based Design

Worum es geht.

Warum Sie es benötigen.

Wie es funktioniert.

## Zum Titelbild

In diesem fantasievollen Kunstwerk verschmelzen Realität und Fantasie. Es zeigt, wie lebendige Städte zur Schaffung besserer Arbeitsorte beitragen können. Bäume und Straßen verschmelzen mit Orten für Fokus und Zusammenarbeit. Menschen flanieren über Boulevards und Bürgersteige. Die Komposition ist bewusst unvollständig gehalten, um den Betrachter dazu anzuregen, sich seine eigene Arbeitswelt auszumalen. Das Werk wurde von Steelcase Art Directors, Grafiker\*innen und Digitalkünstler\*innen erschaffen.

## Setzen Sie sich mit uns in Verbindung



Work Better  
Podcast



Work Better  
Online



Work Better  
Webinar

Entdecken Sie unsere neuen Lösungen für bessere Arbeitsumgebungen.

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

**24-E0009571** © 2024 Steelcase Inc. Sämtliche Rechte vorbehalten. Veröffentlicht von Steelcase Inc. Die hierin enthaltenen Marken sind Eigentum von Steelcase Inc. oder ihren jeweiligen Rechteinhabern. Sämtliche Inhalte dieser Veröffentlichung dürfen weder ganz noch auszugsweise kopiert, verändert, vervielfältigt oder veröffentlicht werden, außer, Sie möchten wirklich dazu beitragen, dass die Menschen besser arbeiten können – fragen Sie uns dann bitte einfach vorher.

Das Papier, auf dem das Work Better Magazin gedruckt wird, besteht zu 100% aus nachhaltigen Recyclingfasern und ist vollständig recycelbar. Um die Ausschussmenge zu minimieren, bestimmt der Druckbogen die Größe des Magazins.

**Steelcase**





Inhalt dieser Sonderausgabe

Vier Umbrüche verändern die Arbeitswelt	S.2
Leben am Bildschirm	S.4
KI-Superzyklus	S.8
Nachhaltiges Denken	S.14
Mangelware Wohlbefinden	S.18
Dialog	S.13
Community-Based Design	S.22
Worum es geht. Warum Sie es benötigen. Wie es funktioniert.	
Neu + Nennenswert	S.38
Inspiration	S.45

Design. Erkenntnisse. Forschung.  
Sonderausgabe  
Herbst 2024

REDAKTIONSLEITUNG Gale Moutrey	SENIOR PRODUCTION SPECIALIST Jacob Van Singel
CHEFREDAKTEURIN Chris Congdon	KORRESPONDENTEN WELTWEIT Adriana Beca, Meg Bennett, Teodora Burcut, Rocío Díez, Laura Feinauer, Ruth Howard, Will Linnell, Krista Markell, Carey Potter, Frederique Rey, Lindsey VanDenBoom
LEITENDE REDAKTEURIN Rebecca Charbauskı	MITWIRKENDE Desiree Benko, Marie Blampain, Carson Brown, Nina Butler, Jill DeVries-Dryer, Sophie Dubus, Angela Eick, Melissa Holm, Brandon Lacic, Eva Larrosa Cascales, Silvia Lopez, Abbey Lossing, Pete McDaniel, Brian Miller, Fabian Mottl, Julia Otterbach, Alexis Paoli, Dean VanDis, Jody Williams
FACHREDAKTEURIN Stav Kontis	RENDERING STUDIO Pablo Chavez, Mauricio Cuéllar, Jorge Freyre, Dolores del Carmen Macías, Gabriel Méndez, Xochitl Ortiz, Karla Puente, Lucero Ramírez, Elsie Gabriela Rivera
CREATIVE DIRECTOR Erin Ellison	
SENIOR ART DIRECTOR & DESIGN Emily Cowdrey, Jörg Richter	
GRAFIKDESIGN Eren Berry Smith	



Neuland  
Vier große Umbrüche  
verändern die Arbeitswelt

Von Chris Congdon  
Chefredakteurin, Work Better Magazin

Gespräche mit Führungskräften über die heutige Arbeitswelt gleichen oft einer Therapiesitzung: Niemand möchte sich über „hybride Arbeit“ oder die „Rückkehr ins Büro“ unterhalten – aber alle tun es dennoch. Führungskräfte fürchten, dass zu viel Remote-Arbeit die Unternehmensleistung und -kultur beeinträchtigt. Sie müssen die richtige Balance finden, denn sie haben Wachstums- und Rentabilitätsziele zu erreichen und fragen sich, ob die Mitarbeitenden außerhalb des Büros produktiv arbeiten. Nur 25 % der Führungskräfte sind mit der momentanen Anwesenheitsrate zufrieden. Die Zahl der Führungskräfte, die sich für eine Anwesenheitspflicht aussprachen, stieg im letzten Jahr um 92 %.

Zugleich kämpfen Führungskräfte wie Mitarbeitende mit ihrem Wohlbefinden, ihrem Engagement und ihrem Zugehörigkeitsgefühl. Allerdings tun sich die regulären Angestellten hier schwerer als die Führungskräfte, da sie weniger Einfluss auf ihre Arbeitsbedingungen haben. Was noch hinzukommt: KI und ihre Auswirkungen auf die Arbeitswelt sind allgegenwärtig.

Für Führungskräfte sind dies harte Zeiten. *Wir betreten gerade absolutes Neuland – wie, wann, wo und warum wir arbeiten, hat sich in den letzten fünf Jahren stärker verändert als in den vorhergehenden Jahrzehnten.* Die treibenden Faktoren (siehe Seite 2) sind komplex und eng miteinander verwoben. Sie zu verstehen ist nicht immer einfach. Der Wandel birgt aber zugleich Chancen und Potenziale.

Laut eigener Aussage brauchen Führungskräfte Arbeitsorte, die ihre Strategien zum Umgang mit diesen Veränderungen unterstützen. Die richtige Arbeitsumgebung zieht Talente an, fördert die Kultur und trägt zu Wohlbefinden und Produktivität bei den Mitarbeitenden bei. Diese brauchen einen Arbeitsort, der zukunftsfähig ist, sich bei Bedarf schnell anpassen lässt und die Resilienz der Mitarbeitenden stärkt. Die Büros sind häufig nach veralteten Maßgaben konzipiert – doch wie kann man sie verbessern?

Die Antwort: Mit einer Arbeitsumgebung, die ein Gemeinschaftsgefühl vermittelt.

Die Prinzipien, nach denen die lebenswertesten Städte der Welt aufgebaut sind, lassen sich auch auf unsere Arbeitsorte übertragen. Jede dieser Städte ist anders, aber sie alle haben eines gemeinsam: Sie werden von vielen unterschiedlichen Menschen bewohnt und bieten ebenso vielfältige Lebensräume – Straßen und Häuser gleichen nicht wie ein Ei dem anderen. So entstehen Abwechslung und Lebendigkeit. Die Infrastruktur ist so angelegt, dass die Menschen leicht von A nach B gelangen und Serviceangebote leicht erreichbar sind. Es gibt öffentliche Orte wie Parks, Geschäfte und Cafés, an denen die Menschen zusammenkommen. Und private Orte wie Wohnhäuser oder Grünflächen entlang der Straßen, die den Menschen Erholung vom hektischen Alltag bieten.

Mit Konzepten, die Städte lebendig und lebenswert machen, kann dieselbe Energie auch in Büros freigesetzt werden. Unser Lebensraum prägt unser Verhalten und fördert die Interaktion mit unserer Umgebung – und mit anderen Menschen. In solch lebendigen Gemeinschaften fühlen sich die Menschen nicht einsam und isoliert, sondern zugehörig.

*Im Folgenden werden wir vier große, aktuelle Umbrüche im Detail betrachten und ergründen, wie sie unsere Arbeitsweise verändern. Wir zeigen, warum die Gestaltung von Arbeitsorten nach dem Vorbild einer Gemeinschaft den Erfolg von Menschen und Unternehmen fördert.*

Unsere  
Arbeitswelt  
hat sich in den  
letzten fünf  
Jahren stärker  
verändert  
als in den  
vorhergehenden  
Jahrzehnten.





# Vier große Umbrüche verändern die Arbeitswelt

Vier aktuelle makroökonomische Veränderungen wirken sich grundlegend auf die Arbeitswelt aus und werden sie auf Jahre hinaus prägen.

Einige dieser Umbrüche bahnen sich bereits seit mehreren Jahren an, während andere scheinbar urplötzlich auftraten. Neu sind die Dimension und das Tempo der Veränderungen. Indem wir den Einfluss dieser Umbrüche auf unser Verhalten verstehen, können wir zukunftsfähige Arbeitsorte erschaffen, die das Miteinander fördern und Wohlbefinden sowie Leistung der Mitarbeitenden steigern.

## Leben am Bildschirm

Bildschirmgestützte Interaktionen verdrängen persönliche Gespräche. Selbst im Büro ziehen die Mitarbeitenden heute Meetings am Bildschirm einer Besprechung im Konferenzraum vor. Kein Wunder, dass Einsamkeit und Isolation Einzug halten. Im Zuge dieser Entwicklung haben sich die Büronutzung und die Beziehungen am Arbeitsplatz grundlegend verändert.

**S. 4**

## KI-Superzyklus

Getrieben von Optimismus und Zukunftsangst springen viele Arbeitnehmer auf den KI-Zug auf. Führungskräfte sind sich dessen bewusst, dass sie diese Dynamik aufgreifen müssen. Die Chance auf Innovation und Produktivitätssteigerungen bewirkt einen „Superzyklus“ – eine Phase des Wirtschaftswachstums infolge neuer Technologien. Um diesen Superzyklus optimal zu nutzen, müssen wir jetzt KI-gerechte Arbeitsorte erschaffen.

**S. 8**

## Nachhaltiges Denken

Im vergangenen Jahr verdoppelte sich die Zahl der Unternehmen, die sich zu Nachhaltigkeitszielen verpflichtet haben. Diese umzusetzen liegt in unserer gemeinsamen Verantwortung. Aufgabe des Arbeitsortes ist es, die Menschen zusammenzubringen, um zu lernen, sich weiterzubilden, Prioritäten abzustimmen und Innovationen voranzutreiben. Dies erfordert nachhaltiges Design – mit Partnern, die wissen, wie Räume flexibel und zukunftsfähig gestaltet werden.

**S. 14**

## Mangelware Wohlbefinden

Psychische Erkrankungen sind weltweit auf dem Vormarsch – und sind für Unternehmen gravierender als körperliche Erkrankungen. Die rapide Zunahme von Angststörungen, Depressionen, Burnout und Einsamkeit, insbesondere bei der jüngeren Generation, hat Einfluss darauf, wie die Voraussetzungen für gute Arbeitsergebnisse gestaltet werden. Beruflicher Stress kann einerseits die genannten Probleme auslösen, aber Arbeit und Arbeitsort können zugleich Teil der Lösung darstellen.

**S. 18**



# Leben am Bildschirm

Wenn Sie Ihren heutigen Kalender mit dem von vor fünf Jahren vergleichen: Was fällt Ihnen auf?

Die meisten von uns haben deutlich mehr Meetings, von denen viele – wenn nicht sogar fast alle – per Video stattfinden. Wie viele Ihrer persönlichen Interaktionen finden am Bildschirm statt und nicht live bei einer Tasse Kaffee?

Wir verbringen heute oft weit mehr Zeit mit bildschirmgestützten Interaktionen als mit persönlichen Treffen. Dies ist vermutlich die größte Veränderung in der Arbeitswelt – mit weitreichenden Auswirkungen auf unser Verhalten und das Arbeitsleben. Die Verlagerung von persönlicher zu bildschirmgestützter Interaktion beeinflusst Arbeitsverhalten und -normen, was sich wiederum auf die Unternehmenskultur auswirkt. Die Folgen für das Wohlbefinden und die Arbeitsleistung der Mitarbeitenden sind deutlich spürbar.

**Mitwirkende:**  
Rebecca Charbausk, Leitende Redakteurin, Work Better Magazin; Chris Congdon, Chefredakteurin, Work Better Magazin; Amy Willard, WorkSpace Futures Forscherin

## Wie weitreichend ist diese Veränderung?

Laut einer Studie von Steelcase WorkSpace Futures verbringen die Menschen heute mehr Zeit mit virtueller Zusammenarbeit als mit persönlichen Treffen.

Die Umstellung auf bildschirmgestützte Interaktionen schien zunächst allmählich voranzuschreiten – erfolgte dann aber doch auf einen Schlag. In den 2010er Jahren nahm sie durch videofähige Smartphones und allgemein zugänglicher Videokonferenztechnologie an Fahrt auf. Mit neuen Plattformen wie Microsoft Teams und Zoom konnten Angestellte von jedem Ort aus an Meetings teilnehmen. Aber erst die Pandemie sorgte für deren rasante Verbreitung und für neue Normen – in nur vier Jahren änderte sich das Arbeitsverhalten grundlegend und dauerhaft.

Plattformen zur Zusammenarbeit unterstützen Remote- und Hybrid-Arbeit und stürzten das klassische Büro in eine Daseinskrise. Viele Arbeitsorte wurden bedenklich leer, obwohl Unternehmen mit der Rückkehr ins Büro und hybriden Arbeitsmodellen experimentierten bzw. damit zu kämpfen hatten. Immer mehr Führungskräfte fordern nun die Rückkehr ins Büro. Aber trotz dem Drängen nach Anwesenheit ist das Büro an manchen Tagen voller Leben und an anderen wie ausgestorben.

## Die meisten virtuellen Meetings finden am Schreibtisch und nicht im Besprechungsraum statt.

Durch die Zunahme von bildschirmgestützten Interaktionen entstehen neue Verhaltensweisen. Die größte Veränderung ist der Ort der Meetings – viele Mitarbeitende sitzen allein an ihrem Schreibtisch oder konkurrieren mit anderen um private Arbeitsbereiche.

**50%** bleiben am Schreibtisch  
**24%** nutzen private Räume oder Arbeitsbereiche  
**26%** nutzen einen Besprechungsraum

Die Verbreitung hybrider Arbeitsweisen hat verändert, wie, wann und wo gearbeitet wird. Mitarbeitende können ihren beruflichen und privaten Verpflichtungen flexibler nachkommen. Sie haben allerdings mehr Meetings, die länger dauern und sind stärker isoliert.

## Meetings finden öfter am Bildschirm als persönlich statt



## Menschen ziehen Bequemlichkeit dem Miteinander vor.

Einfach zu nutzende, für alle gut zugängliche Räume zur Zusammenarbeit, Raum Buchungssysteme und eine Übergangszeit zwischen Meetings können das Miteinander fördern. Die Mitarbeitenden verlassen ihren Schreibtisch vor allem aus Bequemlichkeit nicht.

### Die Hauptgründe für Video-Calls am Schreibtisch

- 1 Einfachere Verbindung am eigenen Platz
- 2 Bessere und gleichberechtigte Teilhabe für alle
- 3 Zu wenig Zeit für den Ortswechsel zwischen Meetings
- 4 Keine Raumbuchung vorab

## Die Gesamtanzahl an Meetings hat zugenommen.

Wissenschaftler\*innen von Microsoft entdeckten ein neues Arbeitsmuster, das sie „Triple Peak Day“ taufen: Die Menschen arbeiten nicht mehr nur zu den Spitzenzeiten vor und nach der Mittagspause, sondern auch vor dem Schlafengehen.

**42%** mehr Chats werden im Durchschnitt heutzutage abends per Microsoft Teams gesendet



# Neue Arbeitsmuster erfordern neue Räume

Das neue Verhaltensmuster, Video-Calls am eigenen Schreibtisch zu führen, mag Zeit sparen, kann sich jedoch negativ auf Leistung und Wohlbefinden der Mitarbeitenden auswirken. Untersuchungen von Microsoft zeigen, dass in mindestens 30 % der Remote-Meetings die Teilnehmenden gleichzeitig E-Mails schreiben. Andere Daten deuten darauf hin, dass dies nahezu ständig geschieht – ein Zeichen, dass die Teilnehmenden in virtuellen Meetings nicht bei der Sache sind bzw. nicht richtig zuhören. Ganz zu schweigen davon, dass Video-Calls am Schreibtisch die Kolleg\*innen in der Nähe stören können.

Laut einer Steelcase-Studie bevorzugt die Mehrheit der Mitarbeitenden das Büro für Zusammenarbeit (Co-Creation, Ideenfindung) und Besprechungen (Informationsaustausch, Entscheidungsfindung). Wenn sie jedoch zur Zusammenarbeit ihren Schreibtisch nicht verlassen, entgehen ihnen und dem Unternehmen die Vorteile, die sich aus dem persönlichen Miteinander ergeben. Forschungsergebnisse zeigen, dass ein Mangel an sozialen Kontakten zu Ängsten, Depressionen und Einsamkeit führen kann (siehe „Mangelware Wohlbefinden“ auf Seite 18).

## Mitarbeitende wünschen sich ein besseres Arbeitserlebnis

Die wichtigsten Wünsche von Mitarbeitenden weltweit sind eine direkte Reaktion auf die drastische Zunahme der Bildschirmarbeit:

- ✓ Privatsphäre
- ✓ Räume, die das Wohlbefinden fördern
- ✓ Räume, die virtuelle Zusammenarbeit ermöglichen
- ✓ Eine gute Stromversorgung

Die Analyse der Steelcase-Verkaufsdaten zeigt einen vielversprechenden Trend: Unternehmen erhöhen den Zugang zu Privatsphäre im Büro sowie zu einer Stromversorgung in Räumen zum Austausch und zur Zusammenarbeit. Allerdings beklagen die Mitarbeitenden einen Mangel an Räumen, die eine effektive virtuelle Zusammenarbeit ermöglichen, d. h. Räume mit benutzerfreundlicher Technologie für eine optimale Erfahrung der vor Ort anwesenden und externen Teilnehmenden.

Die Zunahme an bildschirmgestützter Interaktion ist ein Schlüsselfaktor, den Designer\*innen künftig bei der Gestaltung von Büros berücksichtigen müssen. Es ist eine echte Herausforderung, eine Atmosphäre von Energie, Miteinander und Produktivität zu schaffen, wenn die Mitarbeitenden nicht vor Ort anwesend und stattdessen permanent vor dem Bildschirm sind.



# Bildschirme senken die Aufmerksamkeitsspanne

Wie lang ist Ihre Aufmerksamkeitsspanne? Die meisten werden diesen Artikel nicht bis zum Ende lesen. In den letzten zwei Jahrzehnten ist unsere Aufmerksamkeitsspanne um mehr als 30 % gesunken – auf 47 Sekunden. Bereits vor zehn Jahren wurden Gespräche als schlimmster Störfaktor im Büro genannt, was sich nun durch virtuelle Meetings in offenen Büroumgebungen verschärft.

D. Graham Burnett, Gründer des Institute for Sustained Attention, nennt dies das „Fracking unseres Gehirns“. Laute Stimmen, lustige Klingeltöne und piepsende Smartwatches wetterfen um unsere Aufmerksamkeit. Laut einer globalen Steelcase-Studie klagen zwei Drittel der Mitarbeitenden über Konzentrationsschwierigkeiten durch Lärm. Und auch das Home-Office garantiert keine Konzentration. Kinder, Haustiere und Hausarbeit möchten unsere Aufmerksamkeit.

**Multitasking fordert seinen Tribut**  
Der Mangel an Aufmerksamkeit schadet der Arbeitsleistung und Gesundheit. Dr. Gloria Mark untersucht seit Jahrzehnten die sinkende Aufmerksamkeitsspanne. Ihre Forschungsergebnisse zeigen einen direkten Zusammenhang zwischen der Verlagerung unserer Aufmerksamkeit und Stress. Bei Personen mit Herzmonitor zeigte sich ein Anstieg des Blutdrucks infolge von Multitasking. Multitasking führt zu mehr Fehlern und geringerer Leistung, wie verschiedene Studien belegen. Schweifen Ihre Gedanken ab, brauchen Sie mehr Zeit, um ihre ursprüngliche Aufgabe wieder fortzusetzen.

**Deep Work**  
Es gibt verschiedene Arten der Aufmerksamkeit. Deep Work bezeichnet die Fähigkeit, sich völlig in eine komplexe Aufgabe zu vertiefen und erfordert ein besonders hohes Maß an Konzentration. Dieser intensive Fokus wird laut Cal Newport, dem Autor von „Deep Work“, mit einem Gefühl von „Flow“ und Sinnhaftigkeit belohnt und ermöglicht die schnellere Bearbeitung schwieriger Themen. Dies erfordert jedoch Übung und ein ablenkungsfreies Umfeld.

**Design zur Vermeidung von Ablenkung**  
Design, das konzentriertes Arbeiten fördert, berücksichtigt jeden Aspekt einer Tätigkeit. Manche Unternehmen führen Ruhezeiten oder meetingfreie Tage ein. Einige nutzen KI, um Zeiten im Kalender zu blocken und Benachrichtigungen auszuschalten. Und andere schwören auf die Pomodoro-Technik – eine Zeitmanagement-Methode, bei der ein Timer auf 25 Minuten eingestellt wird, während derer Sie konzentriert arbeiten, gefolgt von einer fünfminütigen Pause.

Unsere Umgebung beeinflusst maßgeblich, wie sehr uns akustische und visuelle Reize beeinträchtigen.

Trennwände, Abschirmungen und Pflanzen reduzieren visuelle Ablenkung und wirken dem Gefühl der Überforderung entgegen. Die Möglichkeit, einen Raum beanspruchen und gestalten zu können, vermittelt ein Gefühl von Privatsphäre und Sicherheit. Wir fühlen uns bedroht, wenn sich jemand von hinten nähert. Fühlen wir uns hingegen sicher, sind wir entspannt und können uns besser konzentrieren.

Das akustische Umfeld stellt eine besondere Herausforderung dar, da die Beseitigung aller Geräusche nicht unbedingt die beste Lösung ist. „Das Ziel ist nicht absolute Stille. Das würde die Menschen daran hindern, miteinander zu sprechen“, so Bren Walker, Kooperationspartner bei Kirkegaard. „Wir hören und fühlen Schallwellen. Das Fehlen von Geräuschen nimmt dem Raum die Energie. Ein leichtes „Grundrauschen“ empfinden wir als belebend.“

Bren Walker empfiehlt, festzulegen, welche Räume welche akustischen Merkmale aufweisen sollten. Wer wird den Raum nutzen und wie sie soll man sich beim Betreten des Raumes fühlen.



## Die Architektur hat den größten Einfluss auf die Akustik.

Hohe Decken reflektieren Schall nach unten und erzeugen ein Echo. Parallele Wände bewirken, dass der Schall zwischen ihnen hin- und herschwingt. Überlegen Sie, wie Sie die Architektur verändern können (abgeschrägte Wände oder abgesenkte Decken), um die Akustik zu verbessern, oder nutzen Sie vorhandene Räume mit guter Akustik.

✓ **Trennwände können Geräusche dämpfen**, wenn Mitarbeitende nahe beieinander arbeiten und sich konzentrieren müssen.

✓ **Materialien können die Akustik verbessern**. Überlegen Sie, wie schallabsorbierende oder -dämpfende Stoffe an Wänden, Böden, Decken, mobilen Stellwänden und anderem Mobiliar eingesetzt werden können.

✓ **Die Umgebung zählt**. Berücksichtigen Sie bei der Gestaltung von Gemeinschafts-, Privat- und Fokusräumen die umliegenden Bereiche, um Störungen zu minimieren.

✓ **Soundscapes bringen Naturgeräusche ins Büro**. Eine Geräuschkulisse kann zu einer gesünderen Umgebung beitragen. Der Soundscape-Anbieter Moodsonic nutzt bspw. Technologie und Wissenschaft, um Naturgeräusche für Innenräumen zu schaffen. Solche Soundkulissen können Ablenkungen überlagern und Konzentration, Privatsphäre und Komfort steigern.

✓ **Verschiedene sensorische Zonen** – ruhig oder lebhaft – ermöglichen es Personen mit unterschiedlichen Vorlieben und Bedürfnissen, den für sie optimalen Raum zu finden. Sie verstehen intuitiv den Zweck des Raumes, wenn das, was sie hören, mit der Nutzung des Raumes im Einklang steht.



# KI-Superzyklus



KI ist hier, ob wir bereit dafür sind oder nicht (und viele Unternehmen sind es nicht).

Das Gros der Arbeitnehmer nutzt bereits KI für die Arbeit, um Zeit zu sparen, sich besser zu konzentrieren und kreativer zu sein. Führungskräfte wissen dies, fürchten aber, dass wir für das rasante Tempo, mit dem Maschinen Einzug in unser Arbeitsleben halten, nicht gewappnet sind. Die Frage ist: Wie können Unternehmen jetzt KI-gerechte Arbeitsumgebungen schaffen?

*„Die neuen Tools lösen eine Bottom-Up-Revolution aus anstelle einer von der Unternehmenspolitik gelenkten Strategie.“*

**Mirvac und WORKTECH Academy** in „The AI-Powered Workplace“.

Die raschen Veränderungen in der Nutzung von KI wecken sowohl Hoffnungen als auch Ängste. In einer aktuellen Studie von Upwork, einer Online-Plattform, die Freiberufler vermittelt, berichten fast 80 % der Befragten, dass ihre Arbeitslast durch generative KI gestiegen ist. Bearbeiten, Überprüfen, Moderieren und Lernen kosten Zeit. Wir befinden uns in der ersten Onboardingphase unserer neuen „KI-Teammitglieder“, was kurzfristig Energie und Geduld erfordert, langfristig aber ein Vielfaches an Vorteilen verspricht. Die meisten Unternehmen (64 %) versprechen sich von KI eine Produktivitätssteigerung; 60 % der Lehrkräfte nutzen KI bereits im Unterricht, um die Lernergebnisse zu verbessern.\*

**Mitwirkende:**  
Rebecca Charbausk, Leitende Redakteurin, Work Better Magazin; Keith Bujak, WorkSpace Futures Forschungsleiter; Jenny Carroll, Manager, Digital UX/UI, Interaction Design; Andrew Kim, Director, WorkSpace Futures; Steve Miller, Vice President, Chief Technology Officer

## Rollen neu definieren

Angeichts des Vormarschs von KI-Tools haben viele Unternehmen begonnen, vorhandene Rollen anzupassen oder neue zu schaffen.

Momentan ist die KI wie ein Kleinkind, das die Welt entdeckt. KI-Engines verfügen nur über begrenzte Informationen, die sie verarbeiten können. Sie benötigen Daten aus ethisch einwandfreien Quellen (präzise, nicht proprietäre Daten). Diese Engines versuchen zu verstehen, was wir Menschen wollen und ob sie alles richtig machen. Dafür braucht es Menschen, die die richtigen Fragen stellen, korrekte Informationen eingeben, die Antworten bearbeiten und die Ergebnisse validieren. Diese Anforderungen wirken sich darauf aus, wen Unternehmen einstellen, schulen und weiterbilden, so der Work Trend Index 2024 von Microsoft. In den letzten acht Jahren wurden 323 % mehr KI-Fachkräfte eingestellt, und KI-Führungspositionen stiegen gegenüber dem Vorjahr um 28 %.

*„KI bietet unzählige risikofreie Einsatzmöglichkeiten. Unternehmen müssen ihre Mitarbeitenden heute in die Lage versetzen, die Vorteile neuer Innovationen zu nutzen.“*

**Sean Gallagher**  
Gründer, Humanova

60%

der Führungskräfte fürchten, ihrem Unternehmen fehle ein Plan und eine Vision für die Implementierung von KI

Work Trend Index 2024 von Microsoft

66%

der Führungskräfte würden Personen ohne KI-Kenntnisse nicht einstellen

Work Trend Index 2024 von Microsoft

**Was KI bewirkt**

75%

der globalen Knowledge Worker nutzen KI, eine knappe Verdopplung in nur sechs Monaten

Work Trend Index 2024 von Microsoft

97 Millionen

Arbeitsplätze entstehen nächstes Jahr durch KI

Weltwirtschaftsforum



# Neue Verhaltensweisen durch KI

KI lockt mit dem Versprechen, die Barrierefreiheit zu verbessern, die Kreativität zu steigern und dynamischere Arbeitsplätze zu schaffen. Der dadurch ausgelöste Superzyklus vollzieht sich so rasant, dass man versucht ist, abzuwarten und zu beobachten. „KI verändert bereits jetzt die Arbeitswelt. In der Folge werden neue Umgebungen benötigt, die unterschiedliche Arbeitsweisen unterstützen“, so Keith Bujak, Forschungsleiter bei Steelcase WorkSpace Futures. „Das Design KI-gerechter Arbeitsplätze bietet Mitarbeitenden eine ideale Basis, um von diesem Superzyklus zu profitieren.“ Grundlage dafür ist, dass wir das veränderte Verhalten am Arbeitsplatz auf taktischer und strategischer Ebene verstehen.

## Taktische Aspekte des Raumdesigns

- Sprachaktivierung** — Mitarbeitende werden künftig wohl häufiger mit ihren Geräten sprechen, um KI-Assistenten zu aktivieren. Akustik wird somit ein noch größeres Thema. Geräuschunterdrückung, Stimmenisolierung und verschiedene Privatsphäre-Ebenen werden wichtiger werden.
- Nutzung von KI-Assistenten** — KI-Assistenten finden sich in Soft- und Hardware. Microsoft Copilot ist bspw. in Microsoft 365 integriert und hilft bei Datenanalyse, Präsentationen, Berichten u.v.m. Logitech Sight-Kameras identifizieren den Sprecher und richten den Fokus auf ihn. Mitunter benötigen KI-Assistenten einen eigenen physischen Raum, um Informationen zu empfangen und weiterzugeben.
- Darstellung KI-generierter Inhalte** — Derzeit ist KI noch nicht fest im Raum integriert und beschränkt sich oft auf einen Chatbot. Je besser Teams mit generativer KI umgehen lernen, desto mehr digitale Displays benötigen sie, um Inhalte zu teilen und zu nutzen.



## Strategische Aspekte des Raumdesigns

- Zusammenarbeit verbessern** — In einigen Bereichen erleichtert KI kopflastige Routinearbeit. Es entstehen neue Arbeitsplätze wie Prompt und Machine Learning Ingenieure oder Code Reviewer. Diese müssen im Team zusammenarbeiten, um die richtigen Fragen zu stellen, Richtlinien zu entwickeln, die Ergebnisse auf Richtigkeit und Zweckmäßigkeit zu überprüfen und Feedback zu geben, damit die KI lernen kann. Damit steigt der Bedarf an Räumen zur Zusammenarbeit, die gemeinsame Entscheidungen und Transparenz unterstützen.
- Upskilling ermöglichen** — Laut Microsoft hat KI eine breite Nutzerbasis: Power-User, Entdecker, Neulinge und Skeptiker. Um Mitarbeitende beim Ausbau ihrer Kompetenzen zu fördern, müssen Unternehmen eine Lernkultur etablieren, die durch Schulungs- und Peer-to-Peer-Lernräume unterstützt wird. „Nachfragespitzen und Personalmangel zwingen viele Arbeitgeber, Bewerber\*innen mit Potenzial einzustellen und zu schulen, die vom gewöhnlichen Bewerberraster abweichen“, so das McKinsey Global Institute.
- Flexibles Design** — Angesichts des rasanten technologischen Fortschritts sind flexible Arbeitsumgebungen unerlässlich. Set-Ups mit breitem Raumangebot lassen sich leichter anpassen als solche, die Standardlösungen für die gesamte Fläche nutzen. Modulare Wände und geschlossene Pods erhöhen die Flexibilität, da sie an verschiedenen Orten platziert werden können. Mobile Möbel und Tools ermöglichen Teams und Einzelpersonen, Möbel selbst an die für sie optimale Position zu verschieben.

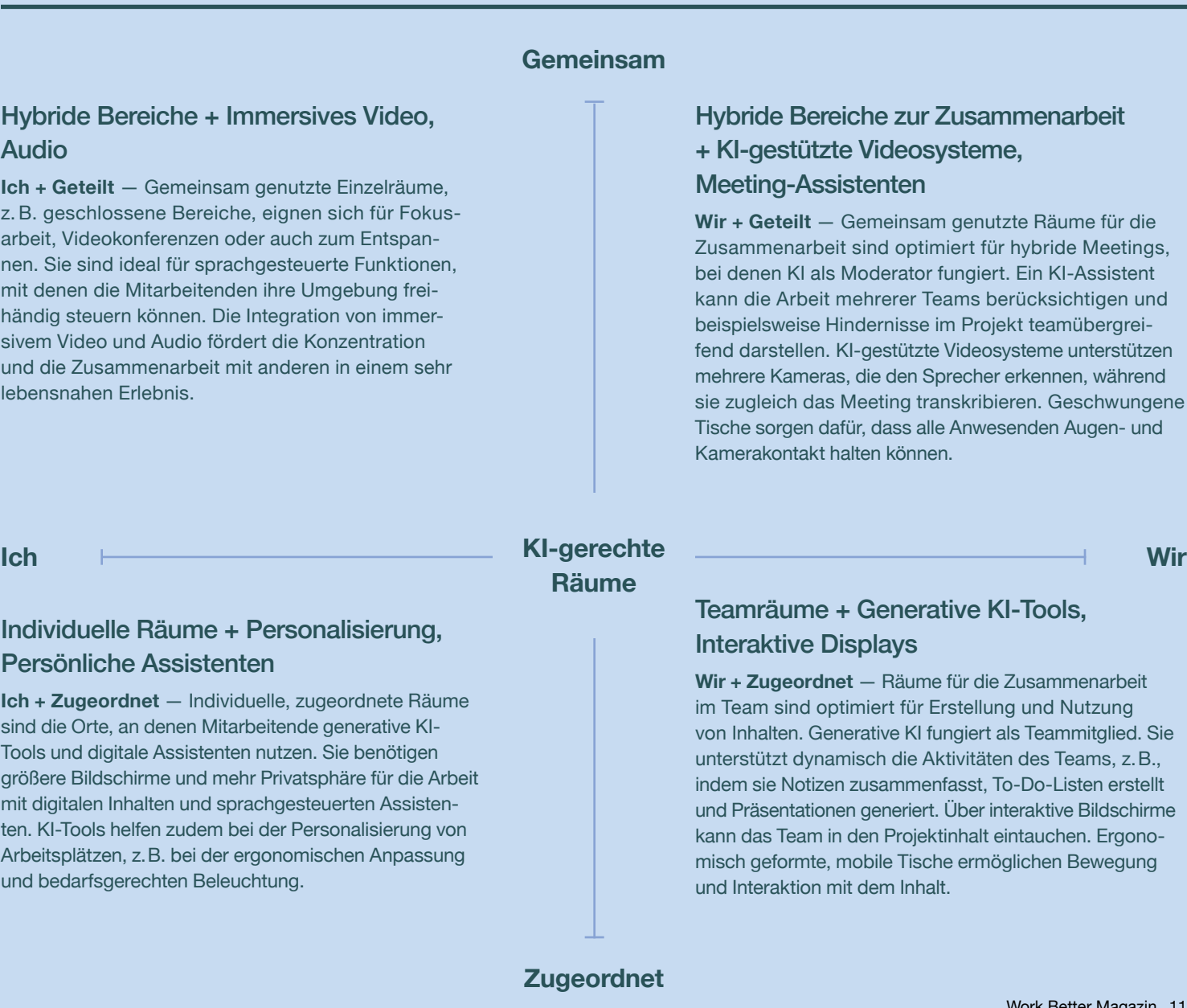
Automatisierung und KI-Tools bei der Arbeit	Workflow-Automatisierung Vereinfacht repetitive Prozesse, um Zeit und Geld zu sparen (z.B. Salesforce Workflow)	Digitaler Assistent Beantwortet Anfragen und führt ggf. Aufträge für Nutzende aus (z.B. Apple Siri, Amazon Alexa)	Generative KI Erstellt Originalinhalte wie auf Prompts basierende Bilder oder Text (z.B. OpenAI ChatGPT, Microsoft Copilot)
---	---	---	---

# Design eines KI-unterstützten Arbeitsplatzes

Die Weiterentwicklung der KI und ihre Integration in unsere Arbeit verändert auch die Interaktion mit unserer Umgebung.

KI führt bereits jetzt zu einem adaptiveren Erlebnis für Design-, Immobilien- und Facility-Teams. Die Daten fließen in erste Raumkonzepte ein und ermöglichen Fachleuten, ihre Entwürfe zu überarbeiten und zu verbessern. KI beschleunigt die Feedbackschleife zwischen der Sammlung von Raumnutzungsdaten und einer Raumanpassung, um neue Arbeitsweisen optimal zu unterstützen.

Designer\*innen bei Steelcase analysieren, wie sich der Einsatz von KI durch Mitarbeitende und Teams auf die Raumgestaltung auswirkt. Dazu betrachten sie die von Einzelpersonen und Teams benötigten privaten und gemeinsamen Räume. Wie viele Räume eines bestimmten Typs benötigt werden, richtet sich nach dem Bedarf im Unternehmen.





## Data-Driven Design

In den letzten drei Jahren haben Steelcase und unsere Händlergemeinschaft eine KI-gestützte Datenanalysemethodik entwickelt, um die Arbeitsplatzgestaltung für unsere Kunden und Designprofis zu erleichtern und beschleunigen.

Für das Data-Driven Design werden Daten aus Kundenaufträgen analysiert. Insgesamt wurden fünf Millionen Anwendungsfälle ermittelt. Diese werden zusammengetragen, um Muster zu identifizieren, wie Unternehmen heute ihre Räume gestalten. Anhand dieser Daten können wir neue Trends in der Arbeitswelt frühzeitig erkennen und umsetzen.

### Unsere Erkenntnisse:

Unternehmen reagieren vermehrt auf die neuen Bedürfnisse der Mitarbeitenden.

150%

mehr Trennwände und Abtrennungen bieten den Mitarbeitenden mehr Privatsphäre. Unternehmen implementieren verschiedene Privatsphärelösungen.

47%

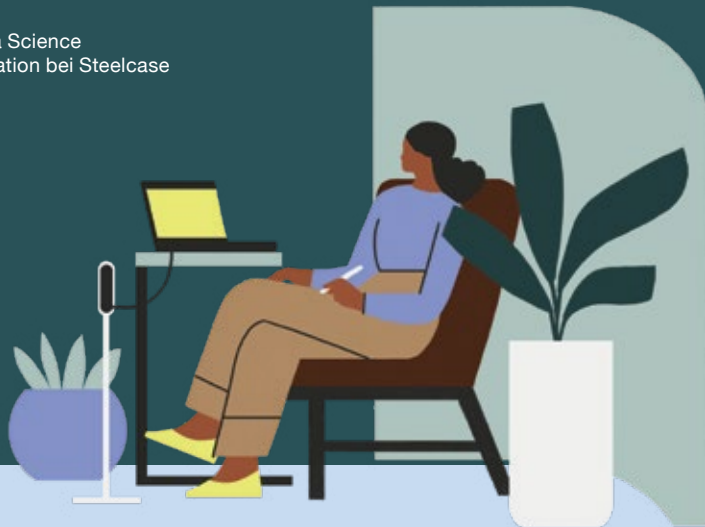
mehr Stromanschlüsse in Räumen zum Austausch. Hinzu kommen mehr Laptoptische und Trennwände. So werden diese Bereiche leistungsstärker und eignen sich für konzentriertes Arbeiten ebenso wie zur Zusammenarbeit.

25%

mehr flexible Möbel in Bereichen zur Zusammenarbeit. Mit dem Einzug neuer KI-Technologien in die Arbeitswelt können Teams ihre Räume anpassen.

*„Dank KI und Data Science sind wir in der Lage, aus riesigen Datenmengen zu Arbeitsplätzen aussagekräftige Informationen zu gewinnen, damit unsere Kunden fundierte Designentscheidungen treffen können. So helfen wir ihnen, Räume zu gestalten, die für die Arbeitswelt von heute relevant und für die Zukunft anpassungsfähig sind.“*

Jorge Lozano  
Manager for Data Science  
and Digital Innovation bei Steelcase



### Immersive Räume schaffen

Steelcase-Forschende und -Designer\*innen testen neue Raumtypen, die verschiedene Arten der Zusammenarbeit verbessern – einschließlich der Arbeit mit KI. Der Prototyp eines Immersive Multipurpose Room (IMR) wird derzeit von mehreren

Steelcase Teams getestet und evaluiert. Die großzügige, immersive Umgebung mit einem raumhohem Display bietet ein hohes Maß an Flexibilität. Die Forschenden analysieren, inwiefern immersive Räume den Menschen ein realistischeres Erlebnis vermitteln (z. B. ein virtueller Rundgang durch eine Betriebsstätte). Der immersive Raum

unterstützt zudem die Erstellung und Bearbeitung digitaler Daten und die Visualisierung großer Datenmengen. Die Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass immersive Räume künftig ein wichtiger Bestandteil eines KI-gerechten Arbeitsplatzes sein werden.



## Lernen Sie Dr. Eric Klinenberg kennen

Autor, Professor für Sozialwissenschaften und Direktor des Institute for Public Knowledge an der New York University

Eric Klinenberg zufolge sind Parks und Bibliotheken genauso wichtig wie Straßen und Brücken, damit eine Stadt florieren kann. Das „Social Infrastructure“ genannte Konzept basiert auf seinen Untersuchungen während einer tödlichen Hitzewelle in Chicago. Die Parallelen zu dem, was Städte und Arbeitsorte benötigen, sind unverkennbar.

**Work Better: Warum hatte die untersuchte verheerende Wetterlage in zwei benachbarten Stadtteilen Chicagos so unterschiedliche Auswirkungen?**

**Eric Klinenberg:** Während der Hitzewelle von 1995 starben in Chicago über 700 Menschen. Als ich die Opfer und ihre Wohnorte kartierte, stellte ich fest, dass arme, benachteiligte Stadtteile besonders stark betroffen waren. Zugleich wichen die Todesraten in einigen benachbarten Vierteln mit ähnlicher Bevölkerungsstruktur stark voneinander ab. In Englewood war die Todesrate bspw. zehnmal höher als im angrenzenden Auburn Gresham. Während in Englewood viele Häuser leer standen und kaum Gemeindeeinrichtungen vorhanden waren, verfügte Auburn Gresham über eine stabile soziale Infrastruktur mit Parks, Bibliotheken und kommunalen Dienstleistungen. Dies verdeutlicht die Relevanz einer sozialen Infrastruktur für die Resilienz einer Gesellschaft in Krisensituationen.

**WB: Warum hat die soziale Infrastruktur einen so großen Einfluss – sogar auf Leben und Tod?**

**EK:** Die soziale Infrastruktur ist genauso wichtig wie Wasser, Strom oder Kommunikationskanäle. Investitionen in die soziale Infrastruktur erzeugen ein Umfeld, das gesellschaftliches Miteinander fördert. Die gute soziale Infrastruktur in Stadtvierteln wie Auburn Gresham lockt die Menschen aus ihren Häusern in

öffentliche Räume, die Interaktion und gegenseitige Unterstützung ermöglichen. Fehlt sie, sind die Menschen stärker isoliert.

**WB: Was können Unternehmen aus Ihren Erkenntnissen über soziale Infrastruktur lernen?**

**EK:** Eine interessante Erkenntnis aus der Pandemie ist, dass wir auch von zu Hause oder von unterwegs aus produktiv arbeiten können. Treibt man dies jedoch zu weit, fehlt eine gelebte Bürokultur und ein gemeinsames Arbeitsleben. Es fehlen die nötigen Kontakte für eine gute Zusammenarbeit und Kreativität, die in einer gesunden Büroumgebung mit guter sozialer Infrastruktur gegeben sind. Dies ist also auch im Arbeitskontext wichtig.

**WB: Warum ist räumliche Nähe für das Konzept der sozialen Infrastruktur so wichtig?**

**EK:** Bei einem neuen längeren Lockdown würden wir es nicht aushalten, nur per Bildschirm zu kommunizieren. Es würde uns in den Wahnsinn treiben. Unsere Erfahrungen aus der Pandemie haben die Unzulänglichkeit virtueller Interaktionen und die Notwendigkeit physischer Präsenz deutlich gemacht. Für den Beziehungsaufbau sind persönliche Begegnungen unerlässlich. Wir müssen einander unterstützen und Erfolge teilen. Technologie ist nützlich, kann persönlichen Kontakt aber nicht ersetzen.

**WB: Sie sagen, wir müssen uns die Fähigkeit zum Verweilen aneignen. Wie meinen Sie das?**

**EK:** Für viele gesellschaftlich aktive Menschen ist die Wohnung ihr Rückzugsort und die Gemeinschaft ihr Lebensraum. Menschen wählen ihren Wohnort so, dass sie Zugang zu wichtigen Einrichtungen und sozialen Angeboten haben. Viele Bauträger sprechen gezielt junge Berufstätige an, indem sie sowohl kleine private Räume als auch große Gemeinschaftsbereiche, z. B. Cafés und Fitnessräume, bieten. Dieser Trend zieht sich durch viele Orte, einschließlich des Arbeitsplatzes, wo gemeinsam genutzte Räume die soziale Interaktion fördern. Ziel ist die Gestaltung eines Lebensraums – von Orten, die zum Verweilen und Zusammensein einladen, was für den Aufbau von Gemeinschaft und Beziehungen unerlässlich ist. Effizienz ist der größte Feind für das Sozialleben.

### Abschließende Worte

Im Idealfall ist das Büro ein ansprechender, anregender Ort, um neue Ideen entwickeln, Kraft zu tanken und Beziehungen zu knüpfen. In einem guten Büro erleben Sie dies und kommen gerne. Ein schlechtes Büro führt dazu, dass Sie lieber zu Hause an Ihrem privaten Bildschirm arbeiten.

# Dialog



Sie können die Unterhaltung mit Eric Klinenberg in unserem Work Better Podcast anhören. Staffel 5 startet am 29. Oktober überall dort, wo Sie Ihre Podcasts beziehen.

### Eric Klinenbergs neues Buch

2020: One City, Seven People, and the Year Everything Changed



Mit freundlicher Genehmigung von Knopf



# Nachhaltiges Denken



Net Zero. Netto-Null. Kreislaufwirtschaft. Embodied Carbon. Begriffe, die für viele Menschen heute zum Arbeitsalltag gehören.

Für andere hingegen sind diese Begriffe neu. Sie müssen sich damit auseinandersetzen, da die Zahl der Unternehmen, die sich ehrgeizige Nachhaltigkeitsziele setzen, stetig wächst. Diese Ziele erfordern die Mitwirkung aller sowie neue berufliche Kompetenzen und Denkweisen.

Die Verantwortung für Nachhaltigkeitsziele erfordert ein radikales Umdenken in Sachen Arbeitsabläufe und Unternehmenskultur. Die Arbeitsumgebung leistet hier einen wichtigen Beitrag, denn sie spiegelt die Nachhaltigkeitsziele wider und bringt verschiedene Menschen zusammen, um neue, komplexe Herausforderungen zu meistern.

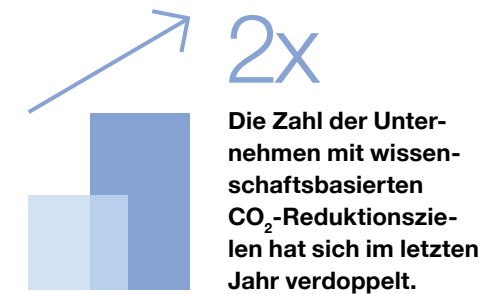
Die Zahl der Unternehmen, die sich wissenschaftlich gestützte CO<sub>2</sub>-Reduktionsziele setzen, stieg im vergangenen Jahr um 102 %. Sie machen nun fast 40 % der Weltwirtschaft aus, wie die Organisation Science Based Targets initiative (SBTi) berichtet. Diese strategische Entscheidung führt zur Entstehung neuer Arbeitsplätze und erfordert, dass die bestehende Belegschaft sich weiter qualifiziert. Führungskräfte müssen folglich das Lernangebot erweitern und alle Unternehmensbereiche einbeziehen, um diese Ziele zu erreichen. Ihr Schwerpunkt ist die Ausbildung einer Kultur, die das Wissen der Nachhaltigkeitsteams nutzt und alle Mitarbeitenden involviert, um das kollektive Handeln zu beschleunigen. Die Führungskräfte wissen, dass sie mit Partnern zusammenarbeiten müssen, die ihnen bei der Gestaltung eines nachhaltigen, flexiblen und belastbaren Arbeitsumfelds helfen.

#### Mitwirkende:

Rebecca Charbausk, Leitende Redakteurin, Work Better Magazin; Julia Kehoe, Climate Strategy Consultant; Mary Ellen Mika, Leitung Bereich Nachhaltigkeit; Aileen Strickland-McGee, Leitung Bereich Impact Mensch + Umwelt

Es gibt deutliche Signale dafür, dass Nachhaltigkeit für Unternehmen künftig noch mehr an Bedeutung gewinnen wird.

#### Starker Anstieg an Nachhaltigkeitszielen



Unternehmen mit wissenschaftlich gestützten Zielen zur CO<sub>2</sub>-Reduzierung machen inzwischen fast 40 % der Weltwirtschaft aus (SBTi).

#### Was sind wissenschaftlich gestützte Ziele?

Die Science Based Targets initiative (SBTi) erfasst Unternehmen, die sich dem Klimaschutz verpflichten. SBTi arbeitet mit Unternehmen weltweit, darunter auch Steelcase, um zu bestimmen, in welchem Umfang und Zeitraum sie ihre CO<sub>2</sub>-Emissionen reduzieren müssen, um die schlimmsten Auswirkungen des Klimawandels zu verhindern.

Europa hat die meisten validierten, wissenschaftlich gestützten CO<sub>2</sub>-Reduktionsziele, gefolgt von Asien an zweiter und Nordamerika an dritter Stelle (die restlichen 6 % verteilen sich auf andere Teile der Welt, Quelle: SBTi).

53% 27% 14%  
Europa Asien Nordamerika

Neue Gesetze und Vorschriften wie die EU-Richtlinie gegen Greenwashing von 2024 sind einer der Gründe, warum sich mehr Unternehmen mit Nachhaltigkeitsfragen auseinandersetzen.

#### Neue Kompetenzen

+300 Millionen Arbeitsplätze

Bis 2050 werden voraussichtlich 300 Millionen neue „grüne“ (nachhaltigkeitsbezogene) Arbeitsplätze entstehen.

(Deloitte 2022)



Laut LinkedIn ist die Position des Nachhaltigkeitsmanagers der am stärksten wachsende Beruf in Großbritannien und Deutschland. In Spanien steht er an dritter Stelle. In den USA haben drei der zehn am schnellsten wachsenden Berufe mit Nachhaltigkeit zu tun.

#### Einbeziehung aller Mitarbeitenden in die Nachhaltigkeitsziele

„Menschen wollen stets das Richtige tun, sie wissen nur nicht, wie. Deshalb haben wir einen Weg entwickelt, um Fortschritte sichtbar zu machen. Wir unterteilen ein großes Ziel in kleine Schritte, die den Weg dorthin greifbarer machen. Bei diesem Weg geht es um Fortschritte, nicht um Versprechungen. Unternehmen wie wir, die Produkte herstellen, möchten, dass alle an unseren Zielen mitwirken, nicht nur das Nachhaltigkeitsteam. Wir bezeichnen diese strategische Säule als ganzheitliche Nachhaltigkeit.“

Der Weg zu mehr Nachhaltigkeit bei Logitech  
Prakash Arunkundrum, Logitech COO

„Nachhaltiges Handeln und Kreislaufwirtschaft stehen im Mittelpunkt unserer Arbeit. Unsere neueste Partnerschaft mit Steelcase, bei der 900 Stühle zur Neugestaltung des Arbeitsplatzes aufgearbeitet werden, zeigt unsere Entschlossenheit und Ambition. Diese neue Art der Kreislaufwirtschaft kommt unserem Konzern zugute und hilft vielleicht auch anderen Unternehmen, ihren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck zu verringern.“

Die Kraft der Gemeinschaft von CapGemini  
Guillaume Ancel, Real Estate Senior Manager



## Eine Kultur der Nachhaltigkeit kultivieren

Führungskräfte erkennen, dass sie eine Kultur etablieren müssen, die das Fachwissen der Nachhaltigkeitsteams nutzt und alle einbezieht, um ihre ehrgeizigen Klimaziele zu erreichen. Viele Unternehmen betreten Neuland – zum Beispiel die Entwicklung neuer Modelle der Kreislaufwirtschaft. Führungskräfte müssen Mitarbeitende für neue Rollen einstellen, das Lernangebot erweitern und bestehende Mitarbeitende stärker einbinden. Sie möchten, dass die Arbeitsumgebung diese Werte widerspiegelt, das gemeinsame Lernen fördert und wichtige Innovationen vorantreibt.



### **Das Arbeitsumfeld muss die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens widerspiegeln.**

Es ist der sichtbarste Ausdruck der Unternehmenskultur. Spiegelt das Arbeitsumfeld die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens wider, sind die Werte für die Mitarbeitenden klar erkennbar. Führungskräfte brauchen Partner, die diese Anforderungen genau verstehen und ähnlich ehrgeizige Umweltziele, z. B. Net Zero, verfolgen. Diese Partnerschaften bringen nachhaltige Produkte und Lösungen hervor, die die CO<sub>2</sub>-Emissionen reduzieren, z. B. durch die Verwendung nachhaltiger Materialien, die Planung für das Ende der Produktnutzungsdauer und die flexible Anpassung der Räume.



### **Net Zero erfordert eine Kultur des Lernens.**

Es gibt keine klare, für jedes Unternehmen anwendbare Vorgehensweise. Vielmehr beruhen Net Zero-Strategien auf künftigen Innovationen in Technologie, Infrastruktur und Materialwissenschaft, die heute noch Zukunftsmusik sind. Neue Einsatzmöglichkeiten für nachhaltige Materialien und Fortschritte in der Technologie zur Kohlenstoffabscheidung sind nur zwei Gründe, warum kontinuierliches Lernen notwendig ist. Um die Wissenschaft zu verstehen und innovative Lösungen zu entwickeln, müssen sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende ihre Kenntnisse erweitern oder auffrischen. In einigen Unternehmen erfordert dies ein kulturelles Umdenken, um lebenslanges Lernen in den Arbeitsalltag zu integrieren. Um diesen Wandel zu vollziehen, brauchen wir Orte für gemeinsames und individuelles Lernen.



### **Führungskräfte müssen eine klare Vision vorgeben, die kollektives Handeln für gemeinsame Nachhaltigkeitsziele anregt.**

Nachhaltigkeitsziele betreffen nicht nur die Produktentwicklung. Auch die Personalabteilung muss sie kennen, um Mitarbeitende mit den benötigten neuen Qualifikationen einzustellen; ebenso wie die Einkaufs-Abteilung, die die Lieferanten auswählt. Die transparente Kommunikation der Nachhaltigkeitsziele sorgt dafür, dass alle Beteiligten an einem Strang ziehen.

Transparenz ermöglicht Führungskräften, Teams und Mitarbeitenden, nachhaltige Entscheidungen zu treffen, Prioritäten zu setzen und Maßnahmen zu ergreifen, die auf ihre gemeinsame Vision einzahlen. Indem Strategien und Ziele auf höchster Ebene abgestimmt und priorisiert werden, können die Führungskräfte im Unternehmen ihre Mitarbeitenden auf die gemeinsame Umsetzung dieser Ziele einstimmen. Führungs-

kräftebereiche, die für die Mitarbeitenden einsehbar und zugänglich sind und in denen die Führungskräfte die wichtigsten Ziele und Entscheidungen des Unternehmens präsentieren können, können neue Verhaltensweisen und Prioritäten fördern.



### **Stärken Sie gemeinsame Verantwortung und dezentrale Entscheidungen, indem Sie den Mitarbeitenden zeigen, wo sie selbst aktiv und innovativ sein können.**

Jedes Team arbeitet auf seine eigene Weise, doch das Handeln aller ist miteinander verknüpft. Die operativen Teams finden vielleicht Wege zur Abfallreduzierung, während die Finanzteams Mittel zur CO<sub>2</sub>-Reduzierung bereitstellen. Mitarbeitende engagieren sich mehr, wenn sie über Aspekte ihrer Arbeit selbst bestimmen können, und wenn neue Ziele mit Wachstums- und Entwicklungsmöglichkeiten verbunden sind.



### **Die an Nachhaltigkeitszielen arbeitenden Teams arbeiten nicht mehr isoliert, sondern funktionsübergreifend zusammen.**

Die Entwicklung funktionsübergreifender Netzwerke fördert den Informationsaustausch und die Entwicklung von Kompetenzen, die die Mitarbeitenden für ihre Arbeit benötigen, wie z. B. das Denken in großen Zusammenhängen und kreative Lösungsstrategien. Mitarbeitende und Teams sollten ermutigt werden, in verschiedenen Phasen ihrer Arbeit externe Meinungen einzuholen. Die Arbeitsumgebung kann so gestaltet werden, dass sie gemeinsam genutzte Räume für Zusammenarbeit und ungezwungene soziale Begegnungen bietet, die zum Austausch jenseits des eigenen Teams anregen. Darüber hinaus kann die Arbeitsumgebung die Transparenz zwischen Teams erhöhen, indem Orte zur Informationsweitergabe geschaffen werden, z. B. Informationstafeln, digitale Displays usw.

Veränderungen können mühsam sein – vor allem, wenn sie gebündelt auftreten. Wichtig ist, dass Führungskräfte die Mitarbeitenden zusammenbringen, um Erfolge zu feiern und Feedback zu geben. Komplexe Themen wie Nachhaltigkeit können nicht von einer Person, einem Team oder einem Unternehmen allein gelöst werden. Eine Arbeitsumgebung, die die Gemeinschaft fördert, trägt jedoch dazu bei, dass die Menschen schneller voneinander lernen und sich gemeinsam verantwortlich fühlen, um diese ehrgeizigen Ziele umzusetzen und positiv auf die Welt Einfluss zu nehmen.





# Mangelware Wohlbefinden

Zu den größten Sorgen von Personalverantwortlichen gehört *die psychische Gesundheit der Mitarbeitenden*.

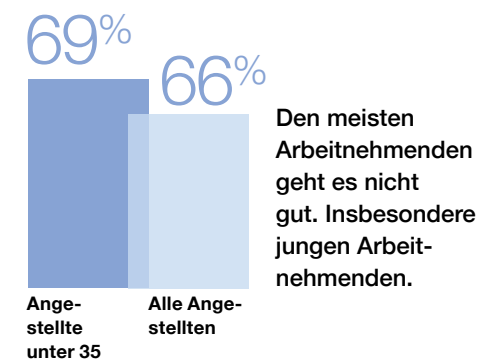


**Mitwirkende:**  
Stav Kontis, Fachredakteurin,  
Work Better Magazin;  
Melanie Redman, WorkSpace  
Futures Forschungsleitung

Schlagzeilen und Buchtitel sprechen Bände: „Gemeinsam einsam“, „Psychosoziale Risiken und psychische Gesundheit bei der Arbeit“ und für Nachwuchskräfte „Generation Angst“. Stress, Angst, Depression und mangelnde Konzentration sind für Arbeitgeber weltweit Anlass zur Sorge, wie eine Studie von WorkPlace Options, einem globalen Anbieter von Personalösungen, herausfand.

Die mit hybrider Arbeit einhergehende Flexibilität hätte eigentlich die Work-Life-Balance verbessern sollen. Dem ist jedoch nicht so. Zwar blieb die Produktivität konstant, die Zufriedenheit der Mitarbeitenden mit ihrer Work-Life-Balance ist in den letzten drei Jahren jedoch gesunken, so eine globale Studie von Steelcase.

## Die grassierende Unzufriedenheit der Arbeitnehmenden



Im State of the Global Workplace-Bericht 2024 von Gallup gaben 66% der Arbeitnehmenden an, dass ihre Lebenszufriedenheit 2023 niedrig war. Bei den unter 35 Jährigen waren es sogar 69%. Generation Z – bis 2030 ein Drittel der arbeitenden Bevölkerung – leidet vermehrt unter Angsterkrankungen und stellt ein zunehmendes Problem für Unternehmen dar, die diese Mitarbeitenden betreuen und entwickeln müssen.

## Die richtige Balance

Arbeitnehmende erkennen, dass sie ihr Wohlbefinden stärker priorisieren müssen. Laut einer globalen Steelcase-Studie rangiert es heute an zweiter Stelle direkt hinter der Familie. Die Arbeit steht überraschenderweise erst an vierter Stelle. Diese Diskrepanz birgt ein konstantes Spannungsfeld, während Führungskräfte eine sowohl für die Mitarbeitenden als auch das Unternehmen tragfähige Balance suchen.



## Was geht hier vor?

Man würde meinen, dass es den Menschen besser geht, nachdem die Pandemie zunehmend in den Hintergrund tritt. Zahlreiche Faktoren – persönliche und berufliche ebenso wie soziale und globale – wirken sich jedoch negativ auf die Psyche aus. Zum einen verändert sich die Arbeitswelt schneller als wir Menschen mithalten können. Laut Soziologin und Autorin Brené Brown „leben wir über die menschlichen Verhältnisse hinaus“.

**68%** der Mitarbeitenden machen Arbeitstempo und -volumen zu schaffen  
**46%** der Mitarbeitenden fühlen sich ausgebrannt

Laut dem Work Trend Index 2024 von Microsoft leiden 68% der Menschen unter dem Arbeitstempo und -volumen und 46% fühlen sich ausgebrannt. Die Geschwindigkeit des Wandels belastet Führungskräfte ebenso wie Mitarbeitende – beide Gruppen sind gestresst und orientierungslos. Manager nennen zunehmende Verantwortung, Umstrukturierung und Budgetkürzung als Ursachen für eine gestresste Belegschaft, wie Gallup berichtet.

Zum veränderten Arbeitsrhythmus und -tempo unserer Zeit tragen auch hybride Arbeitsmodelle bei. Durch die schiere Menge an Meetings und Aufgaben steigt die Gefahr von Burnout. In dem Versuch, alle Aufgaben zu bewältigen, nehmen sich viele Menschen zu wenig Zeit für Erholung. Die Arbeit wird dadurch immer mehr zur Formsache mit wenig Raum für Kreativität, Innovation und Beziehungen.

Wir verbringen unsere Tage zunehmend mit Video-Calls statt mit persönlichen Begegnungen (siehe „Leben am Bildschirm“, S. 4). Wenn Technologie zwischenmenschliche Beziehungen ersetzt, empfinden wir jedoch keine Verbundenheit. Kommen einige Mitarbeitende ins Büro, andere jedoch nicht, entstehen keine sozialen Kontakte, die für ein Gefühl der Zugehörigkeit oder für das gemeinsame Arbeiten an Zielen notwendig sind.

*„Ungewissheit zu meistern und zugleich Körper, Geist und Seele zu schützen, ist keine neue Herausforderung. Was sich unterscheidet ist die Geschwindigkeit des Wandels und die unpersönliche Natur der Technologie.“*

**Brené Brown**  
Living Beyond Human Scale  
Podcast-Serie



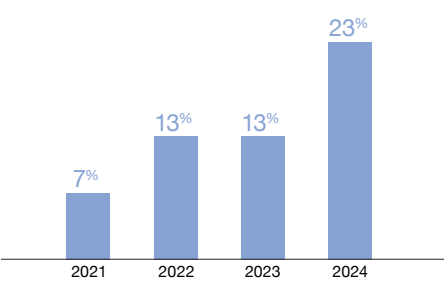
# Ein besseres Arbeitsumfeld

Im Artikel „Move the needle: Wellness at work“ erklärt McKinsey Senior Partner Liz Hilton Segel, warum Wohlbefinden für Führungskräfte Priorität haben sollte: „Unternehmen sollten Wohlbefinden als konkrete Kompetenz, wichtigen Geschäftsfaktor und messbares Ergebnis betrachten. Wohlbefinden sorgt nicht nur für zufriedenere, produktivere Beschäftigte, sondern geht einher mit Innovation und Unternehmenserfolg. Arbeitgeber können etwas gegen Burnout unternehmen. Sie können Mitarbeitenden mit psychischen und gesundheitlichen Herausforderungen helfen, indem sie ein gesundes Umfeld für ihre Beschäftigten schaffen.“

Viele Unternehmen haben erkannt, wie wichtig das Thema heute ist. Laut einer Steelcase-Studie von 2024 wollen 38 % der befragten globalen Führungskräfte dem Wohlbefinden ihrer Mitarbeitenden in den nächsten zwei Jahren mehr Priorität einräumen, gleich hinter dem Ziel der besseren Zusammenarbeit. Die Studie zeigt zudem, dass der Erholung in den nächsten 12 Monaten deutlich mehr Bedeutung zukommen wird.

Führungskräfte nehmen sich vermehrt Zeit für Erholung. Es muss also sichergestellt sein, dass alle Beschäftigten Zugang zu Erholungsräumen haben und diese auch nutzen dürfen. Besonders wichtig sind derartige Räume allerdings für Mitarbeitende, die sich als neurodivers identifizieren und ihre Sinneindrücke stärker kontrollieren müssen.

Möglichkeiten zur Erholung bei der Arbeit haben sich in 3 Jahren verdreifacht

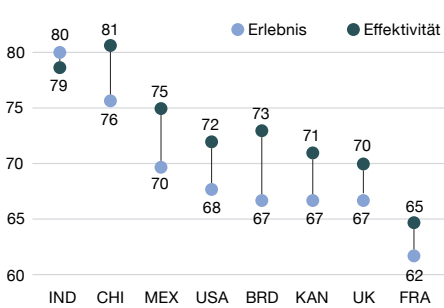


Personalverantwortliche begegnen diesem komplexen Thema mit umfassenden Programmen für Mitarbeitende, mit Initiativen zur Stressreduktion und Achtsamkeit und mit flexiblen Arbeitsmöglichkeiten. Ebenso wichtig ist eine Unternehmenskultur, die psychische Gesundheit enttabuisiert. Nur so kann ein unterstützendes integratives Umfeld entstehen, in dem die Mitarbeitenden aufblühen. Der Arbeitsort kann ebenfalls einen Beitrag leisten, indem er das Wohlbefinden fördert und stärkt – und sogar Freude beim Arbeiten bringt (s. Work Better Magazin, Frühjahr 2024: Freude bei der Arbeit) mit Räumen, die Spaß machen und Stress senken. Schöne Dinge und natürliche Materialien wirken beruhigend und einladend und schaffen einen Gegenpol zu rein funktionalen Arbeitselementen.

## Effektivität & Wohlbefinden via Design

- Der Global Workplace Survey 2024 von Gensler rät zu einem Gleichgewicht aus hoher Effektivität und positivem Arbeitserlebnis. Die Studie empfiehlt, Effektivität und das Erlebnis zu messen, d. h. wie die Menschen den Raum wahrnehmen, und „Emotion wie auch Funktion im Design zu berücksichtigen“.

In den meisten Ländern hinkt das Arbeitserlebnis der Effektivität hinterher



Verwendung mit Genehmigung von Gensler Global Workplace Survey 2024.

## Der Mensch im Mittelpunkt

Mitarbeitende müssen sich an neue hybride Arbeitszeiten mit vermehrter Anwesenheit im Büro gewöhnen, wodurch sie an Autonomie einbüßen. Um sie zu unterstützen, sollten Arbeitgeber möglichst viele Hindernisse beseitigen und ein breites Spektrum an Räumen und Erlebnissen anbieten. Wenn Mitarbeitende ins Büro kommen, müssen sie sicher sein, dass ihre Bedürfnisse und Vorlieben berücksichtigt wurden und sie geeignete Räume für ihre Arbeit vorfinden. (Siehe „Inklusives Design in der Praxis“ auf der nächsten Seite.)

### Privatsphäre und Bereiche, die Wohlbefinden fördern, sind die beiden wichtigsten Wünsche und Erwartungen der Mitarbeitenden (Steelcase Studie 2023).

- Viele Arbeitgeber geben Räumen zur Zusammenarbeit in hybriden Teams Vorrang und vergessen dabei den Faktor Privatsphäre.
- Mitarbeitende brauchen aber auch Räume, die sie auf menschlicher Ebene unterstützen – Stillzimmer, Rückzugsorte für Menschen mit besonderen körperlichen oder psychischen Bedürfnissen sowie Ruheräume zum Nachdenken oder Erholen. Der Arbeitsplatz sollte einladend und sicher sein und jedem das Gefühl geben, dass er dazu gehört und dass seine Bedürfnisse berücksichtigt wurden.
- Durch die Integration dieser menschenorientierten Räume in die Arbeitsumgebung zeigen Unternehmen, dass sie ihre Mitarbeitenden nicht nur als Arbeitskräfte, sondern als Menschen schätzen. Dies fördert Authentizität, schafft Vertrauen und steigert die Zufriedenheit, sodass die Mitarbeitenden bestmöglich eingebunden sind.

# Inklusives Design in der Praxis

Jeder Mensch ist einzigartig mit individuellen Bedürfnissen, Vorlieben und Fähigkeiten. Inklusives Design berücksichtigt die gesamte Bandbreite menschlicher Erlebnisse, einschließlich ihrer Fähigkeiten, Sprachen, Kulturen, Geschlechter und Altersgruppen. Ein Kernprinzip ist die Einbeziehung von Menschen mit unterschiedlichen Lebenserfahrungen und ihrer Bedürfnisse in den Designprozess – Design mit, nicht für Menschen. Diese Vorgehensweise macht den Raum zugänglicher und vermittelt ein Gefühl der Zugehörigkeit, der Wertschätzung, der Selbstbestimmung und der psychologischen Sicherheit.

Das Steelcase Global Talent Team bezog kürzlich neue, zentrale Räumlichkeiten auf dem Grand Rapids Campus des Unternehmens, die für die Mitarbeitenden leichter zugänglich und einladender sind. Die alten Räumlichkeiten lagen abseits belebter Wege und waren nur für die Teammitglieder zugänglich; dies diente in erster Linie der Vertraulichkeit. Die neuen Räumlichkeiten sollen nun die Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden und die Inklusion fördern.

Ein Schlüsselfaktor des Konzepts „Design with, not for“ war die Einrichtung einer Beratungsgruppe für inklusives Design. Diese Beratungsgruppe überprüfte während des Prozesses alle wichtigen Entscheidungen und stellte sicher, dass die Räume und Erlebnisse die Bedürfnisse aller aktuellen und künftigen Mitarbeitenden von Steelcase erfüllen. Die Mitglieder der Beratungsgruppe identifizierten sich zum Großteil mit einem oder mehreren Dimensionen des Well Institute\* (Personen mit Behinderung, Zuwanderer der 1. Generation, neurodiverse Personen, unterrepräsentierte oder benachteiligte ethnische Bevölkerungsgruppen, LGBTQ+, Hauptpflegepersonen sowie Frauen und Mädchen).

Die Aktivitäten umfassten interne und externe Workshops, Prüfungen der Barrierefreiheit mit kommunalen Partnern, Prototyping von Anwendungen und Technologien, Umfragen und Diskussionsrunden. Von den über 100 vor Ort, aber auch extern tätigen Teilnehmenden wurden mehr als 1000 Datenpunkte gesammelt.

„Während des Prozesses haben wir gezielt Barrieren identifiziert und Unstimmigkeiten beseitigt“, erklärt Kamara Sudberry, Leiterin des Bereichs Inclusive Design. „Viele Menschen haben das Gefühl, dass der Arbeitsplatz nicht zu ihren Fähigkeiten und Bedürfnissen passt. Wir haben daher alle Aspekte unter dem Gesichtspunkt der Diversität, Gleichberechtigung und Inklusion betrachtet, um alle physischen, kognitiven und kulturellen Unterschiede zu berücksichtigen.“

Durch die Beleuchtung konkurrierender Prioritäten konnte das Team kritische Punkte identifizieren, z. B. wie der Raum die benötigte Diskretion und Privatsphäre mit Zusammenarbeit und sozialem Kontakt in Einklang bringt. „Durch den inklusiven Designprozess konnten wir bewusste Entscheidungen treffen, die das Wohlbefinden unserer Mitarbeitenden priorisieren, ohne das Budget zu erhöhen oder den Zeitplan zu gefährden“, sagt Sudberry.

\*Das Well Institute ist eine Organisation, die durch Forschung, Bildung und kommunale Initiativen das Wohlbefinden und die Gesundheit fördert. Die Dimensionen des Well Institute sind ein Bezugsrahmen, der verschiedene Aspekte des Wohlbefindens berücksichtigt, um Wohlbefinden ganzheitlich zu betrachten.

„Unser Ziel war es, unsere Diversität als Stärke zu nutzen, die Menschen in den Mittelpunkt unserer Kultur zu stellen und ein vertrauenswürdiger Partner für unsere Mitarbeitenden zu sein. Dazu müssen wir flexibler agieren und brauchen einen Raum, der unserer Diversität heute und in Zukunft gerecht wird.“



Donna Flynn  
Chief People Officer,  
Steelcase







# Community-Based Design

Worum es geht.  
Warum Sie es benötigen.  
Wie es funktioniert.

Unsere Arbeitswelt erlebt derzeit einen der tiefgreifendsten Umbrüche seit mehreren Generationen, der die Zusammenarbeit und Nutzung unserer Arbeitsräume nachhaltig verändern wird. Generative KI entwickelt sich in rasantem Tempo. Nachhaltigkeitsziele werden immer wichtiger und Unternehmen reagieren darauf mit neuen Maßnahmen und sorgen dafür, dass gemeinschaftlich Verantwortung für deren Umsetzung übernommen wird. Psychische Gesundheit wird priorisiert, da psychische Probleme für Arbeitgeber stärker spürbar sind als körperliche Erkrankungen. Einige dieser Entwicklungen begannen allmählich und nahmen dann an Fahrt auf. Andere entstanden wie aus dem Nichts. Diese Fülle an Veränderungen ist sowohl für die Führungskräfte als auch Mitarbeitenden schwer zu bewältigen.

Angeichts dieser fundamentalen Umbrüche erkennen Führungskräfte, dass einiges grundlegend anders gehandhabt werden muss als bisher. Was genau und wann, lässt sich schwer sagen. Die Angestellten fordern Verbesserungen, allerdings oft wenig konkret und schwer fassbar.

---

**Die Antwort findet sich möglicherweise in der Gemeinschaft, der ‚Community‘.**



# Gemeinschaft kann zwei Dinge beschreiben: Orte, an denen wir leben, und Beziehungen, die wir pflegen. Community-Based Design dient beidem.

## Warum Sie es benötigen.

Wir brauchen Gemeinschaft mehr denn je. „Gemeinschaft bereichert unser tägliches Leben – wir verbringen so viel Zeit vor dem Bildschirm, dass wir in Informationen zu ersticken drohen, während es uns an echtem menschlichem Miteinander mangelt“, sagt Patricia Kammer, Steelcase WorkSpace Futures Forschungsleitung. „In einer Zeit fortschreitender Technologisierung, in der Zeit und Ort keine Rolle mehr spielen, bleiben menschliche Bedürfnisse auf der Strecke. Folglich müssen Unternehmen verstärkt auf Umgebungen und Erlebnisse achten, die Beziehungen fördern, Vertrauen aufbauen und ein starkes Gemeinschaftsgefühl schaffen.“

Ein Umdenken beim Bürodesign ist schwierig, da wir quasi mehr als 100 Jahre das Gleiche gemacht haben. Bislang ging es vor allem darum, Dinge schnell und effizient zu erledigen – also um zügige Arbeitsabläufe. Die Mitte des 20. Jahrhunderts entstandenen Großraumbüros und die darauf folgenden engen einheitlichen Sitzreihen werden den komplexen Bedürfnissen moderner Unternehmen oder Mitarbeitenden, die wie Menschen behandelt werden wollen, nicht gerecht. Gleichzeitig liegt es in der Natur des Menschen, angesichts großer Veränderungen am Vertrauten festzuhalten. Führende Unternehmen erkennen heute die Notwendigkeit eines am Menschen ausgerichteten Ansatzes. Doch wie lässt sich dies umsetzen?

## Tipps von Jane

**Jane Jacobs, visionäre Aktivistin für Stadtplanung des 20. Jahrhunderts, setzte sich für gemeinschaftsorientierte Stadtentwicklung ein.**

Sie kämpfte gegen die mächtigen Stadtplaner der damaligen Zeit, die ganze Stadtviertel spalten wollten. Stattdessen sprach sie sich für eine gemischte Nutzung aus, die verschiedene Arten von Räumen integriert und die Bewohner\*innen einander näher bringt. Je größer der räumliche Abstand zwischen den Menschen, desto größer auch die soziale Kluft zwischen ihnen, argumentierte sie. In ihrem zukunftsweisenden Buch „The Death and Life of Great American Cities“ beschreibt sie verwobene Wege, die die Menschen einander näher bringen, und bewusst gestaltete Räume, die ein angenehmes Gefühl erzeugen.

Auch Malcolm Gladwell schrieb über Jane Jacobs Arbeit und die Bedeutung eines Gemeinschaftsgefühls in unseren Lebensräumen. Er ging jedoch noch einen Schritt weiter mit dem Vorschlag, Unternehmen sollten ihr Arbeitsumfeld nach dem Vorbild lebendiger Städte gestalten. „Die Parallelen zwischen Stadtvierteln und Arbeitsplätzen sind frappierend“, schrieb er. „Wer hat letztlich ein direktes Interesse daran, vielfältige, lebendige Räume zu schaffen, die Kreativität und Wohlbefinden steigern? Die Arbeitgeber.“

In seinem Buch „Bowling Alone“ beschreibt Autor Robert Putnam, wie sich die Menschen auseinanderleben. Seine Studien zeigen, dass wir uns immer mehr abschotten: Wir leben weit weg von unserer Familie, treten keinen Vereinen mehr bei und kennen unsere Nachbarn kaum noch. Die Arbeit ist einer der wenigen Orte, an dem unterschiedliche Personen zusammenkommen, um gemeinsam Probleme zu lösen, erklärt er.

## Worum es geht.

Community-Based Design beruht auf Erfahrungen aus der Stadtplanung, die attraktive Lebensräume hervorgebracht haben (siehe Janes Tipps oben). Gleichzeitig ist es eine Planungsmethode, die Menschen der Community einbezieht, um Orte zu kreieren,



Der im Dezember 2000 im New Yorker erschienenen Artikel „Designs for Working“ von Gladwell berichtet über einen neuen, von Steelcase entwickelten Ansatz der Arbeitsplatzgestaltung, der auf denselben Prinzipien beruht wie die Planung lebendiger Städte. Ein Ansatz, der heute aktueller ist denn je.

die ihre Arbeitsweise unterstützen und ihr Wohlbefinden steigern. Community-Based Design formt neue Verhaltensweisen. Es bringt Menschen über gemeinsame Erlebnisse zusammen und schafft so Verbundenheit, Vertrauen, Sinnhaftigkeit und Engagement. So entsteht ein lebendiges Arbeitsumfeld, das sich leicht an veränderte Bedingungen anpassen lässt. Die Resilienz steigt, die Mitarbeitenden sind engagierter und das Unternehmen gedeiht.

„Community-Based Design stellt den Menschen in den Mittelpunkt, bezieht ihn in den Prozess ein. Es geht darum, bestmöglich zu verstehen, wie Menschen arbeiten“, so Meg Bennett, Global Design Principal bei Steelcase. „Lebenswerte Städte sind unsere Inspiration zur Gestaltung von Arbeitsplätzen, die das Gemeinschaftsgefühl stärken.“

## Stadtplanung trifft Arbeitswelt

Jane Jacobs bot einfache, aber einleuchtende Ideen zur Gestaltung lebendiger Städte und Stadtviertel, die sich leicht auf das Arbeitsumfeld übertragen lassen:

**Raumdichte:** Je größer der räumliche Abstand zwischen den Menschen, desto größer ist auch ihr sozialer Abstand. Es geht darum, genug Nähe zu schaffen, um Kontakte zu knüpfen, aber ohne sich bedrängt zu fühlen.

**Vielfalt:** Kombinieren Sie bei der Gestaltung des Arbeitsumfelds verschiedene Raumarten und -anordnungen.

**Kurze Distanzen:** Kleinere Abstände zwischen Räumen sind optisch ansprechender. Größere Distanzen sollten aufgelockert werden und die Menschen zum Innehalten oder zur Interaktion entlang des Weges anregen.

**Lebendige Wege:** Schaffen Sie natürliche Begegnungsräume wie Cafés, Bänke oder kleine Gärten, in denen sich die Menschen im Freien entspannen und Beziehungen knüpfen können.

**Gemischte Nutzung:** Städte sind lebendiger, wenn verschiedene Nutzungen in einem Viertel zusammenkommen. Die Verbindung von Wohnraum, Einzelhandel, Gewerbe und öffentlichen Räumen, z. B. Parks, fördert Aktivität.

**Einbinden der Community:** Die lokale Expertise der Menschen, die Teil der Gemeinschaft sind, ist wertvoller als die externer „Fachleute“.

Community-Based Design überträgt die Idee mehrerer Bereiche innerhalb solcher Städte auf das Arbeitsumfeld: Das pulsierende Stadtzentrum bringt die Menschen zusammen. In den Teambezirken leben und arbeiten die Menschen jeden Tag. In den Geschäftsbezirken werden Ideen entwickelt und Probleme gelöst. In Universitäten und Bibliotheken lernen die Menschen. Und in Parks und Plätzen finden sie Erholung. All diese Orte erfüllen mehrere Bedürfnisse: Sie ergänzen einander, bieten Mitarbeitenden ihren Bedürfnissen entsprechende Arbeitsorte und unterstützen alle im Laufe des Tages anfallenden Aufgaben.

„Mitarbeitende müssen selbst Einfluss darauf haben, wo, wann und wie sie mit anderen zusammenkommen“, erklärt Libby Sander, Professorin für Organisationsverhalten an der Bond University in Queensland, Australien. Ihre Forschung bestätigte den Zusammenhang zwischen mangelnder Kontrolle über das Arbeitsumfeld und körperlichen Stressmarkern, z. B. der Herzfrequenz. Ein vielfältiges Raumangebot, wie in florierenden Städten, gibt den Menschen mehr Kontrolle, was Stress reduziert, so Sander.

Community-Based Design wurde von Steelcase Forschenden und Designer\*innen weltweit vor mehr als 20 Jahren entwickelt und stützt sich auf die Arbeit von Vordeknern wie Jacobs, die den Einfluss der Umgebung auf das menschliche Verhalten untersuchen. Das in den 2000er Jahren entwickelte Konzept widersprach der damaligen linearen Raumplanung und propagierte die Idee vielfältiger, in Mustern angeordneter Räume, die Interaktion anregen. Mit dem Wandel der Arbeit, Technologie und Erwartungen haben sich auch das Konzept und die Methodik weiterentwickelt. Heute geht es um die rasanten Veränderungen infolge des neuer Verhaltensmuster bei der Arbeit: Leben, das am Bildschirm stattfindet, der KI-Superzyklus, der kulturelle Wandel zur Umsetzung strengerer Nachhaltigkeitsziele und die dringend notwendige Förderung von psychischer Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz.

„Community-Based Design ist nicht nur ein Schlagwort. Das Konzept ist forschungsbasiert“, erklärt Bennett. „Wir identifizieren Verhaltensmuster, um Räume zu gestalten, die die Arbeitsweise der Mitarbeitenden und Teams unterstützen. Wir können Berührungspunkte integrieren, Optionen für individuelles Arbeiten schaffen und durch das Design neue Verhaltensweisen fördern, die Wohlbefinden und Arbeitsleistung steigern.“

Bennett betont, dass sich dieses Konzept grundlegend von Planungsansätzen unterscheidet, die auf Hierarchie, Effizienz und Standardisierung setzen. „Es geht darum, Erlebnisse zu schaffen, die Verbundenheit und Engagement fördern – auf die Wirkung des Raums auf die Menschen. Es berücksichtigt die Bedeutung des Wohlbefindens – die psychische, physische und emotionale Gesundheit. So entsteht Gemeinschaft am Arbeitsplatz“.

## Wie es funktioniert.

Community-Based Design nutzt einen dreistufigen Ansatz zur Schaffung resilienter Arbeitsplätze, die sich Veränderungen anpassen:

**Verstehen:** Zunächst macht sich eine Gruppe von Mitarbeitenden und Führungskräften ein Bild aller Arbeitsweisen. Ähnlich dem Grundsatz „Design with, not for“ bei inklusivem Design werden Menschen mit unterschiedlichen Lebenserfahrungen involviert, damit ein Arbeitsumfeld entsteht, das diverse Fähigkeiten, Vorlieben und Erlebnisse widerspiegelt. Darüber hinaus werden Anwesenheits- und Bewegungsmuster identifiziert, um die Raumnutzung zu verstehen.

**Gestalten:** Zentrales Prinzip ist die Schaffung diverser, gemischt genutzter Räume, die alle Arbeitsweisen unterstützen. Unterschieden werden fünf „Bezirke“, die von Merkmalen blühender Städte inspiriert sind. Wie oft Mitarbeitende im Büro sind, welchen Aufgaben sie nachgehen und wie sie am liebsten arbeiten, beeinflusst das Design der einzelnen Bereiche, darunter die Anzahl persönlicher oder gemeinsam genutzter Arbeitsplätze, das Verhältnis zwischen Einzel- und Gemeinschaftsräumen, die benötigte Technologie u.v.m.

**Prüfen:** Regelmäßige Prüfungen helfen, das Arbeitsumfeld weiterzuentwickeln und an neue Bedürfnisse anzupassen. Effizienz und Effektivität zu messen, ist wichtig, doch ebenso relevant ist es, die Atmosphäre des Arbeitsumfelds zu prüfen, d. h. wie sich die Mitarbeitenden dort fühlen. Wenn Menschen sich verbunden und zugehörig fühlen, entsteht ein starkes Gemeinschaftsgefühl.



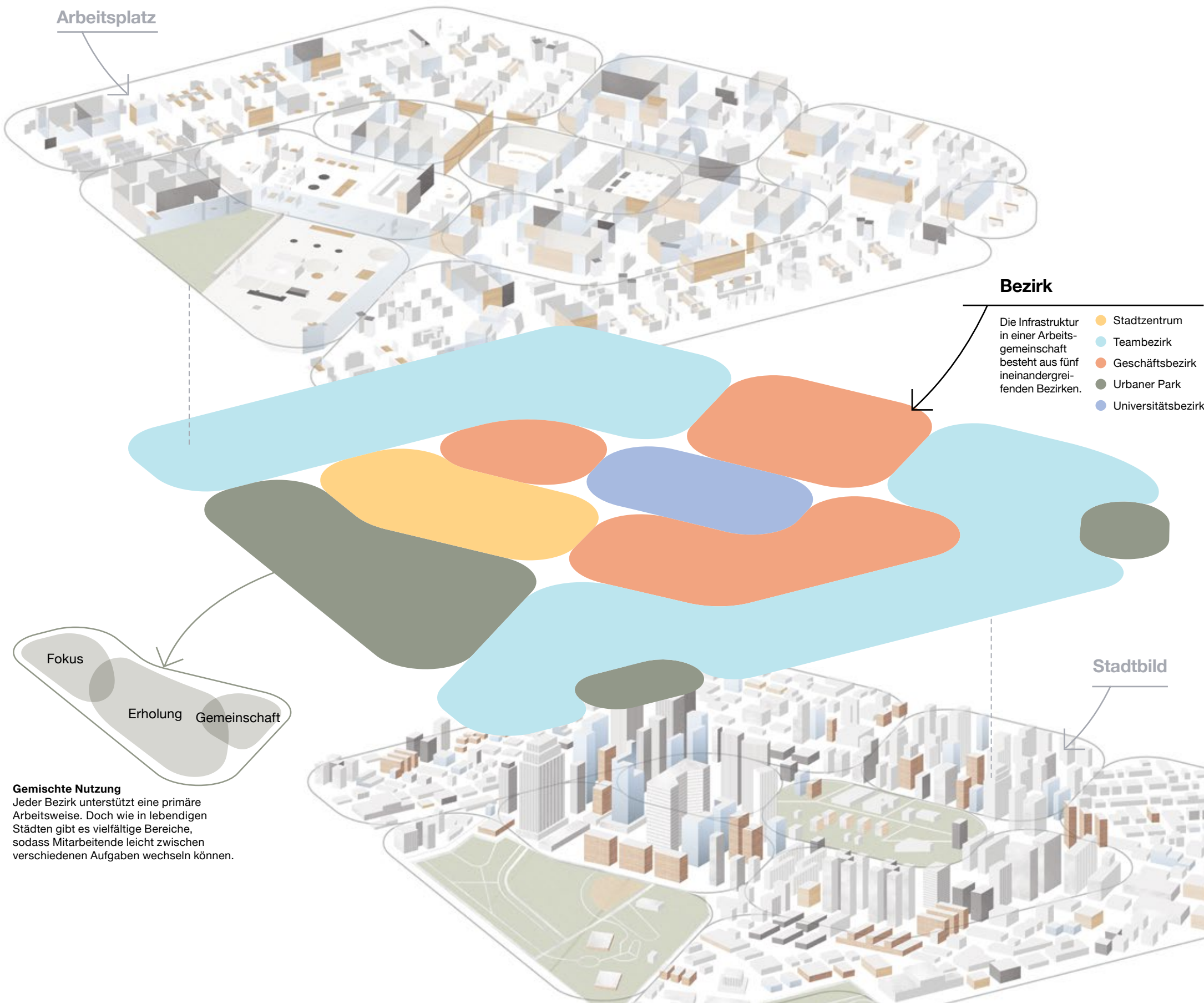
# Gemeinschaft am Arbeitsplatz schaffen

Lebendige Städte bieten vielfältige Raumangebote für die verschiedenen Bedürfnisse der Menschen. Inspiriert von dieser Idee basiert unsere Methodik des Community-Based Design auf fünf eigenständigen, aber ineinandergreifenden Bezirken mit gemischter Nutzung, die viele Arbeitsweisen unterstützen. Zusammen bilden diese die räumliche Infrastruktur für ein inspirierendes Arbeitsumfeld: Stadtzentrum, Teambezirk, Geschäftsbezirk, urbaner Park und Universitätsbezirk.

*Städte bestehen aus Wohnvierteln, in denen die Menschen leben, und öffentlichen Orten wie Parks, die zum Beisammensein, Entspannen und Verweilen einladen. Ebenso erfüllt jeder Bezirk im Büro einen Zweck und unterstützt verschiedene Arbeitsweisen – Fokus, Zusammenarbeit, Austausch, Lernen und Erholung. „Dieses Konzept schafft nicht nur Gemeinschaft, es vereinfacht auch das Design, indem es die benötigten Räume und ihren Zweck verdeutlicht“ erklärt Bennett.*

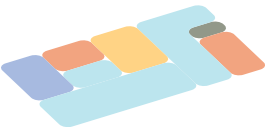
Zusammen bilden die einzelnen Bezirke das, was Eric Klinenberg, Autor und Professor für Soziologie soziale Infrastruktur nennt: Orte, die das Miteinander prägen (s. Seite 13). Diese soziale Infrastruktur regt die zwischenmenschliche Interaktion an, wodurch engere Beziehungen, gegenseitige Unterstützung und besserer Zusammenarbeit entstehen.

## Von der Stadtplanung inspirierte Arbeitsbezirke



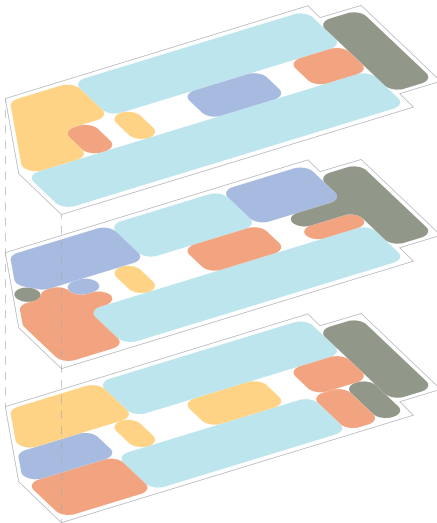
### Flexible Gestaltung

Lebendige Arbeitsorte enthalten alle fünf Bezirke. Jeder davon spiegelt die einzigartigen Bedürfnisse des Unternehmens. Form und Größe jedes Bezirks werden durch verschiedene Faktoren beeinflusst, z. B. Gebäudearchitektur, Vorgaben zu Hybridarbeit, benachbarte Platzierung bestimmter Aufgabenbereiche und Kultur.



### Kleine + mittelgroße Büroräume

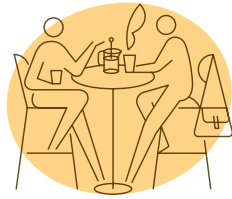
In kleinen Büros gibt es oft nur einen Bezirk, der speziell auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden und auf ihre Arbeitsabläufe abgestimmt ist.



### Große Büroräume

In größeren Unternehmen verteilen sich die Bezirke oft auf mehrere Stockwerke, wobei Größe, Nachbarschaft und Anzahl je nach Teambedarf variieren. Nutzen Sie wiederkehrende Elemente, um ein Gefühl von Vertrautheit zu schaffen und die Orientierung zu erleichtern.





# Stadtzentrum

**Es ist das Herz der Gemeinschaft –** ein zentraler Treffpunkt, der die Menschen anzieht und den Aufbau von Beziehungen und Vertrauen fördert.

Der heutigen Arbeitswelt fehlt es an der menschlichen Verbundenheit, nach der wir uns alle sehnen. Wir verbringen mehr Zeit am Bildschirm als mit unseren Mitmenschen und das schadet dem Wohlbefinden und der Arbeitsleistung. Das Stadtzentrum regt zum Miteinander an. Es bildet einen natürlichen Treffpunkt und fördert zwischenmenschliche Interaktionen. Durch die zentrale Anordnung dient es als Drehscheibe für Austausch und Zusammenarbeit. Es bildet einen Anker für das Unternehmen, denn es präsentiert die Marke und Mission des Unternehmens, gemeinsame Erfahrungen und Werte. Idealerweise befinden sich Stadtzentren an natürlichen Schnittstellen zwischen anderen gemeinsam genutzten Bereichen, um Nutzung und Komfort zu maximieren. In den gemischt genutzten Bereichen sind gemeinschaftliche Einrichtungen und Angebote, wie Cafés, technischer Support und zentrale Ressourcen.



Das Stadtzentrum ist frei gestaltbar mit festen Elementen an der Peripherie und flexiblen Settings in der Mitte. So entsteht ein gemischt genutzter Raum für verschiedene Arbeitsweisen, z. B. Einzel- und Gruppenarbeit, aber auch größere Zusammenkünfte.

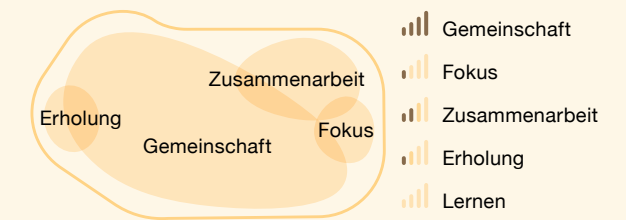
Die zentrale Lage bringt Mitarbeitende zusammen; so entsteht Energie und eine gute Atmosphäre. Damit gibt es den Ton für den Rest des Arbeitsumfelds an.

Das Café dient als soziale Infrastruktur: Es bringt die Menschen zusammen und fördert die Interaktion. Gemeinsam zu essen fördert gute Beziehungen.



## Wie gemischt genutzte Bezirke funktionieren

Unterstützte Arbeitsweisen



Die integrierte Technologie im Zentrum ermöglicht das Teilen von Neuigkeiten und Informationen aus dem Unternehmen.

Screens sorgen für mehr Privatsphäre bei Unterhaltungen oder wenn man in der lebhaften Umgebung konzentriert arbeiten muss.

In sozialen Bereichen sind private Räume unerlässlich, damit Mitarbeitende zwischen Einzel- und Gruppenarbeit wechseln können.

Verschiedene Settings unterstützen diverse Sitzhaltungen sowie das Beisammensein oder Arbeiten abseits des eigenen Schreibtischs.





# Teambezirk

Die Homebase für Mitarbeitende und Teams – ein Ort, an dem konzentriert gearbeitet wird und die Teams in Verbindung bleiben.

Der Teambezirk ist die Heimat eines Teams bzw. einer Abteilung. Hier kommen die Teammitglieder zusammen, fühlen sich verbunden und bringen ihre Identität und Ziele zum Ausdruck. Teambezirke sorgen zudem für die nötige Vorhersehbarkeit, um den Arbeitstag zu planen und Stress zu minimieren.

Ein Großteil der Arbeit findet in den Teambezirken statt. Der Bezirk unterstützt sowohl Einzel- als auch Gruppenarbeit, ebenso wie soziale Kontakte, Zusammenarbeit und Erholung. Für Konzentration und Kooperation gibt es verschiedene Levels an Privatsphäre und die Teams können den Raum flexibel an ihre Bedürfnisse anpassen. Der Bereich ist für intensives Arbeiten konzipiert und bietet private Räume, wo Mitarbeitende Privatsphäre und Komfort selbst bestimmen können, sowie Teamräume, wo sie sich mit Kolleg\*innen einzeln oder in kleinen Gruppen über laufende Projekte austauschen können.

Jedes Arbeitsumfeld besteht aus mehreren Teambezirken, die jeweils auf die spezifischen Bedürfnisse des dort tätigen Teams zugeschnitten sind. Ob Mitarbeitende primär im Büro arbeiten oder seltener vor Ort sind, hat Einfluss auf die Gestaltung der Teambezirke. Arbeiten Mitarbeitende z.B. vor allem im Büro, müssen die Teambezirke mehr individuelle Arbeitsplätze sowie alle nötigen Tools und Technologien bieten. Kommt die Belegschaft seltener ins Büro, sind gemeinsam genutzte Arbeitsplätze mit mehr Raum für individuelle Vorlieben und zur Zusammenarbeit oder soziale Bereiche zur Stärkung der Gemeinschaft die bessere Lösung.



In Städten entspricht der Teambezirk dem Ort, an dem wir leben und Beziehungen zu unseren Nachbarn knüpfen. Er umfasst verschiedene Bereiche, die den Menschen sowohl Privatsphäre als auch Orte der Begegnung bieten. Ähnliches gilt für Teambezirke am Arbeitsplatz, wo Teams vorrangig ihrer Arbeit nachgehen und ein Zugehörigkeitsgefühl entwickeln.

Die Teambezirke beherbergen Arbeitsplätze mit unterschiedlichem Privatsphäregrad für individuelles Arbeiten sowie Bereiche zum Austausch und zur Zusammenarbeit, wo die Teams gemeinsam arbeiten oder sich bei einer Tasse Kaffee austauschen können.

## Wie gemischt genutzte Bezirke funktionieren

Unterstützte Arbeitsweisen



Dieser Bereich bietet Arbeitsplätze mit unterschiedlichem Maß an Privatsphäre.

Nahegelegene Pods bieten Mitarbeitenden eine weitere private Option für Telefonate oder Videokonferenzen innerhalb des Bezirks.

Schließfächer sind unverzichtbar, wenn Mitarbeitende keinen festen Schreibtisch haben, um persönliche Dinge aufzubewahren.

Geschlossene Einzelräume sind frei zugänglich und erfüllen verschiedene Bedürfnisse: konzentriertes Arbeiten, Video-Calls und Ruhepausen.

Flexible Arbeitsplätze ermöglichen Mitarbeitenden individuelles Arbeiten in der Nähe ihrer Teamkolleg\*innen, sodass spontane Besprechungen möglich sind.

Meetingräume mit integrierter Technologie sorgen für ein gleichwertiges Erlebnis auf beiden Seiten der Kamera. In der Nähe von Arbeitsplätzen gelegen, erleichtern sie den Wechsel zwischen Einzel- und Gruppenarbeit.



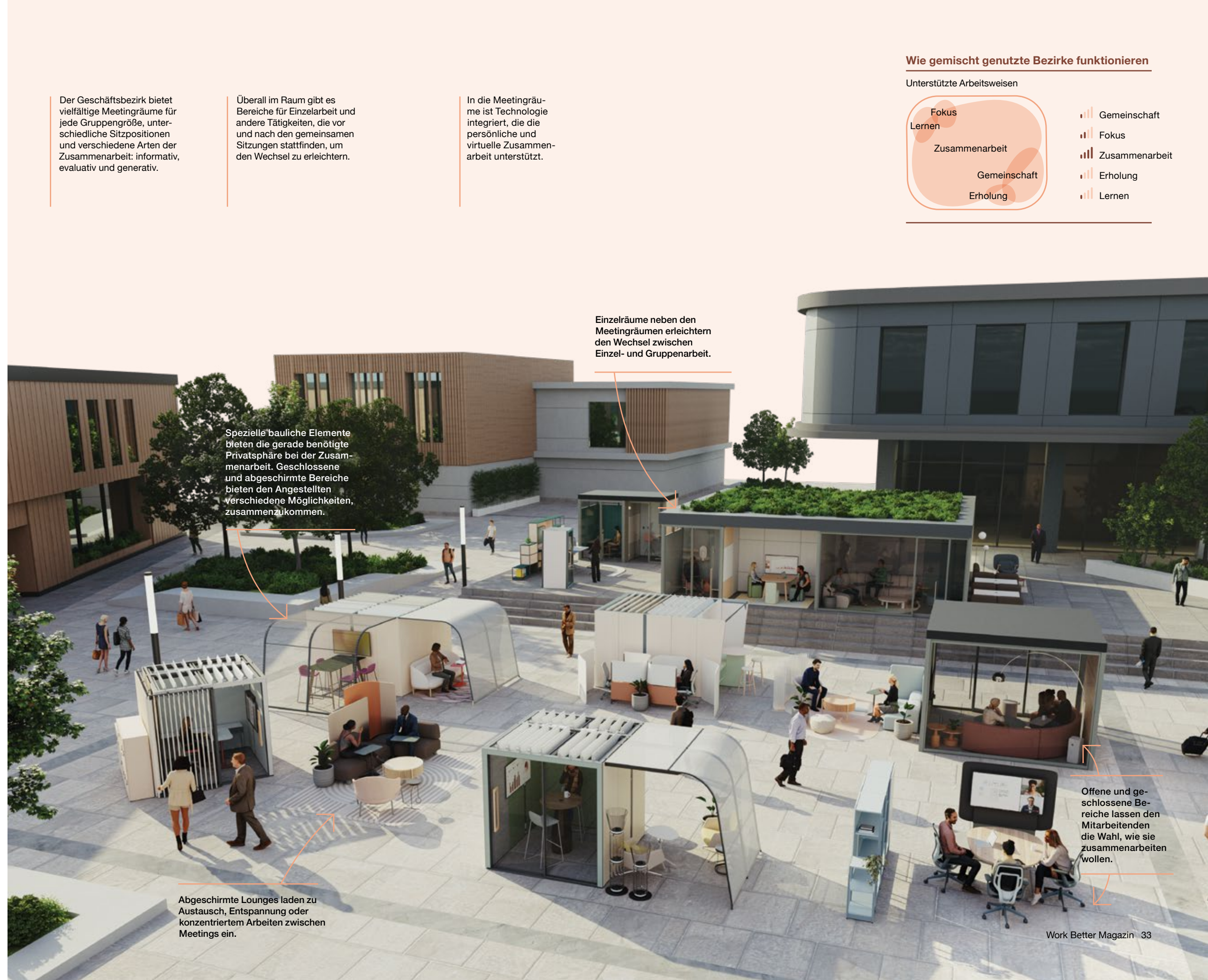


# Geschäftsbezirk

Eine Auswahl vielfältiger gemeinsam genutzter Bereiche, an denen Mitarbeitende sich treffen, Ideen austauschen und zusammenarbeiten – ein Ort, der Kreativität und Innovation anregt.

Zusammenarbeit und Kreativität beruhen auf Austausch. Allerdings arbeiten wir heute oft sowohl mit vor Ort anwesenden als auch mit zugeschalteten Kolleg\*innen zusammen – eine Herausforderung für effektive Räume zur Zusammenarbeit. Dieser Geschäftsbezirk bietet Mitarbeitenden verschiedene Gemeinschaftsbereiche für Teams mit gemischter Präsenz sowie unterschiedlicher Größe und Art der Zusammenarbeit.

Flexible Settings und integrierte Technologie ermöglichen sowohl den lokalen als auch den zugeschalteten Mitarbeitenden die gleichberechtigte Teilnahme und volle Einbindung. Angrenzende Ruhe- oder Fokusbereiche, z. B. Pods, erleichtern den Wechsel zwischen Gruppen- und Einzelarbeit – unverzichtbar für effektive Zusammenarbeit und Tätigkeiten vor, während und nach Meetings.



Der Geschäftsbezirk bietet vielfältige Meetingräume für jede Gruppengröße, unterschiedliche Sitzpositionen und verschiedene Arten der Zusammenarbeit: informativ, evaluativ und generativ.

Überall im Raum gibt es Bereiche für Einzelarbeit und andere Tätigkeiten, die vor und nach den gemeinsamen Sitzungen stattfinden, um den Wechsel zu erleichtern.

In die Meetingräume ist Technologie integriert, die die persönliche und virtuelle Zusammenarbeit unterstützt.

Einzelräume neben den Meetingräumen erleichtern den Wechsel zwischen Einzel- und Gruppenarbeit.

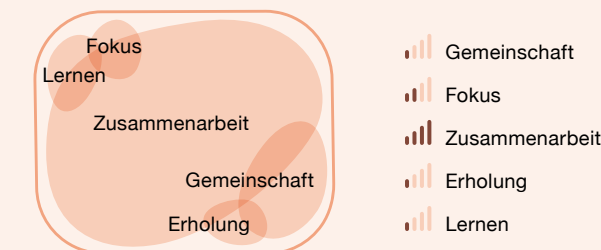
Spezielle bauliche Elemente bieten die gerade benötigte Privatsphäre bei der Zusammenarbeit. Geschlossene und abgeschirmte Bereiche bieten den Angestellten verschiedene Möglichkeiten, zusammenzukommen.

Abgeschirmte Lounges laden zu Austausch, Entspannung oder konzentriertem Arbeiten zwischen Meetings ein.

Offene und geschlossene Bereiche lassen den Mitarbeitenden die Wahl, wie sie zusammenarbeiten wollen.

## Wie gemischt genutzte Bezirke funktionieren

Unterstützte Arbeitsweisen



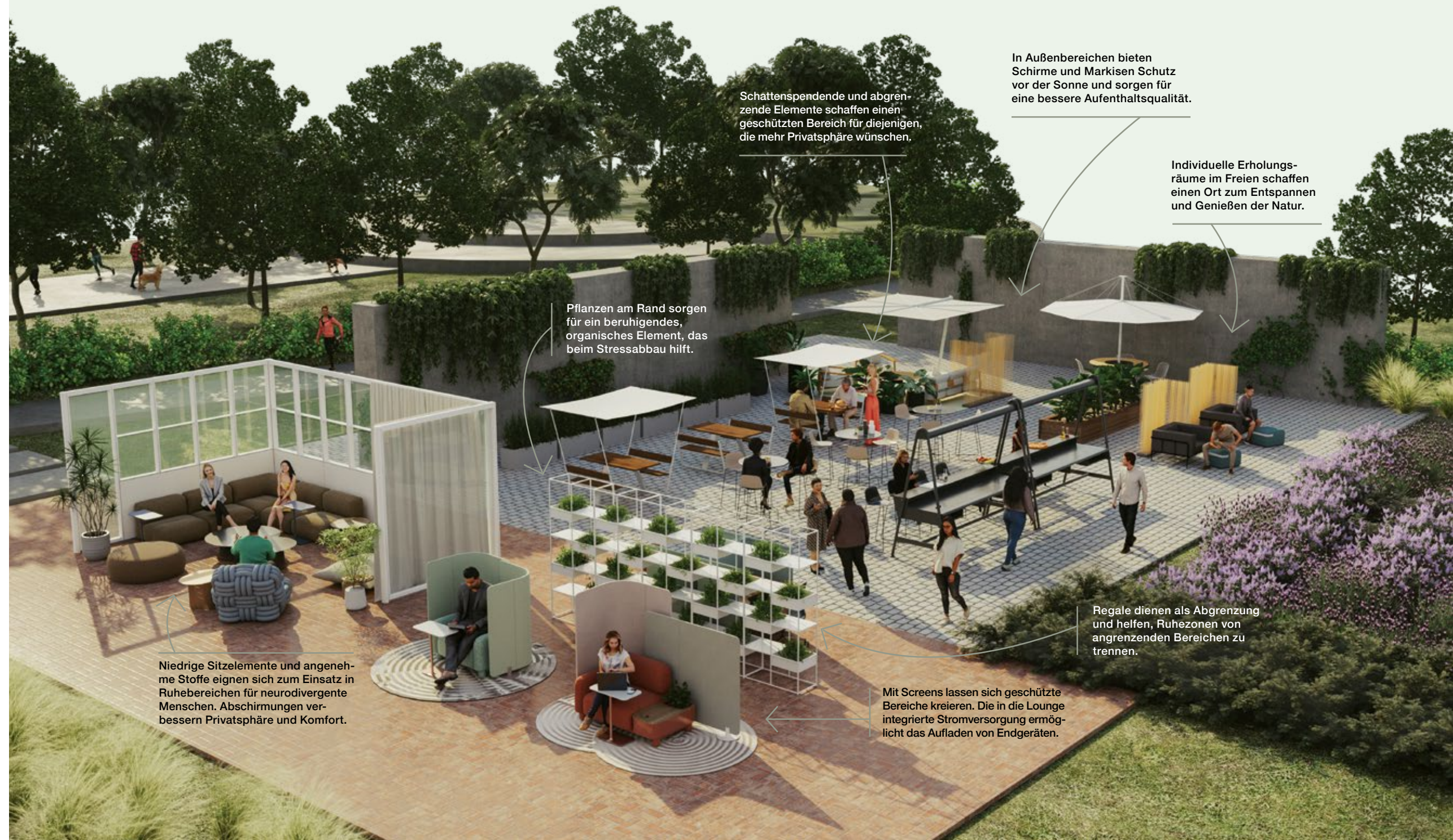




# Urbaner Park

Ein Gemeinschaftsbereich, der Rückzug und Erholung ermöglicht – ein Ort zum Auftanken und Wohlfühlen.

Intensives Arbeiten erfordert Orte, an denen sich Mitarbeitende zurückziehen, eine Pause einlegen und Energie tanken können. Urbane Parks sind öffentliche Orte, an denen die Angestellten abschalten, entspannen, Inspiration finden oder die Natur genießen können. Zu den Settings gehören individuelle Ruhebereiche ohne externe Reize. Hier können sich Mitarbeitende ausruhen und regenerieren, neu zentrieren und ungestört nachdenken. Besonders wichtig ist dies für das Design im Hinblick auf Diversität und Neuroinklusion. Doch nicht jede\*r entspannt am liebsten allein. Für Personen, die ihre Batterien am besten in Gesellschaft aufladen, kann ein urbaner Park auch soziale Innen- und Außenbereiche zum Beisammensein umfassen.



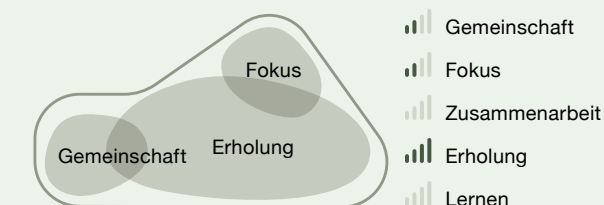
Ob drinnen oder draußen, die Erholungsbereiche sollten sowohl dem Wunsch nach Individualität als auch nach Gemeinschaft gerecht werden – mit Rückzugsmöglichkeiten für diejenigen, die lieber allein sind, und Gemeinschaftsbereichen für diejenigen, die Geselligkeit bevorzugen.

Einzelräume laden zum Nachdenken und Entspannen in der Stille ein.

Verschiedene soziale Settings fördern Kontakte, Gespräche und gemeinsame Entspannung.

## Wie gemischt genutzte Bezirke funktionieren

Unterstützte Arbeitsweisen



Schattenspendende und abgrenzende Elemente schaffen einen geschützten Bereich für diejenigen, die mehr Privatsphäre wünschen.

In Außenbereichen bieten Schirme und Markisen Schutz vor der Sonne und sorgen für eine bessere Aufenthaltsqualität.

Individuelle Erholungsräume im Freien schaffen einen Ort zum Entspannen und Genießen der Natur.

Pflanzen am Rand sorgen für ein beruhigendes, organisches Element, das beim Stressabbau hilft.

Niedrige Sitzelemente und angenehme Stoffe eignen sich zum Einsatz in Ruhebereichen für neurodivergente Menschen. Abschirmungen verbessern Privatsphäre und Komfort.

Regale dienen als Abgrenzung und helfen, Ruhezonen von angrenzenden Bereichen zu trennen.

Mit Screens lassen sich geschützte Bereiche kreieren. Die in die Lounge integrierte Stromversorgung ermöglicht das Aufladen von Endgeräten.





# Universitätsbezirk

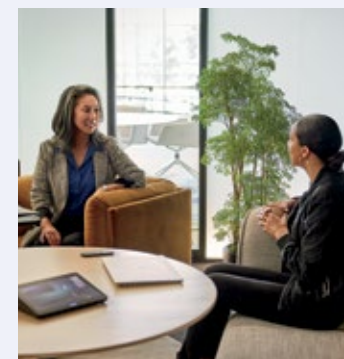
Ein Gemeinschaftsbereich zum Lernen – alleine als auch gemeinsam und auf strukturierte oder informelle Weise. Dieser Ort fördert lebenslanges Lernen.

Lernen findet überall statt. Angesichts der rasanten technologischen Entwicklung und veränderter Geschäftsanforderungen müssen Unternehmen die Aus- und Weiterbildung noch stärker priorisieren. Kontinuierliches Lernen ist unverzichtbar für Innovation. Der Universitätsbezirk sollte Lernen, Austausch und Lehren der Mitarbeitenden sowohl vor Ort als auch aus der Ferne unterstützen. Gleichzeitig müssen die Angestellten die Möglichkeit haben, zwischen den Lerneinheiten anderen Aufgaben nachzugehen. Die hocheffizienten, modularen Räume bieten Lernumgebungen für formelle Schulungen und Trainings. Große Schulungsräume sind verbunden durch Gemeinschaftsbereiche, wo Mitarbeitende informell Wissen austauschen können. Kleine Enklaven ermöglichen konzentriertes Arbeiten, Mentoring und Online-Lernen.



In diesem Universitätsbezirk gibt es zwei große Unterrichtsräume für formales Lernen und Schulungen. Der dazwischenliegende Gemeinschaftsbereich ermöglicht Mitarbeitenden, vor oder nach den Schulungen eine Pause zu machen, E-Mails zu lesen oder in der Gruppe zusammenzusitzen.

Beide unten dargestellten Unterrichtsräume unterstützen verschiedene Sitzpositionen. Flexible Möbel sowie mobile und feste Tafeln regen zu Bewegung an.



## Wie gemischt genutzte Bezirke funktionieren

Unterstützte Arbeitsweisen



Der Unterrichtsraum unten links lässt sich leicht umgestalten. Aus einem großen Raum werden schnell zwei kleine Räume, sodass er für unterschiedliche Gruppengrößen genutzt werden kann.



Die integrierte Technologie ermöglicht die Teilnahme von virtuell zugeschalteten Teammitgliedern.

Der große Gemeinschaftsraum bietet Mitarbeitenden Gelegenheit, sich nach dem Lernen auszutauschen.

Nahegelegene Enklaven schaffen einen privaten, ablenkungsfreien Raum, wenn man alleine lernen möchte.

## Community-Based Design: Einfach besser Arbeiten

Stadtplaner wissen, dass lebendige Gemeinschaften vielfältige Räume für jeden Lebensbereich brauchen. Gleiches gilt für den Arbeitsplatz. Die fünf erläuterten Bezirke kreieren ein abwechslungsreiches, inspirierendes Umfeld, in dem sich die Mitarbeitenden verbunden und involviert fühlen. Anordnung und Größe jedes Bezirks variieren je nach Unternehmen und hängen von dessen Zielen und Kultur sowie dem Umgang mit hybriden Arbeitsformen ab. Da die Räume gemischt genutzt und flexibel gestaltet werden können, fördern sie Bewegung, sorgen dafür, dass Energie freigesetzt wird und geben den Menschen die Möglichkeit zu entscheiden, wo und wie sie arbeiten möchten.

Lebendige Gemeinschaften sorgen dafür, dass Menschen und Unternehmen florieren. Wenn Städte die Bedürfnisse der Menschen ignorieren, werden sie zu „öden, leblosen“ Geisterstädten, warnte Jane Jacobs. „Lebendige, vielfältige, dynamische Städte hingegen sind der Nährboden für ihre eigene Erneuerung“, erklärte sie.

Unternehmen laufen Gefahr, „öde, leblose“ Arbeitsplätze zu kreieren, wenn sie die Lehren der Stadtplanung missachten. Community-Based Design bietet Lösungen für die Schaffung dynamischer, inspirierender Arbeitsplätze, die sich Veränderungen anpassen und eine blühende Arbeitsgemeinschaft entstehen lassen.

Weitere Informationen über Community-Based Design erhalten Sie bei Ihrem Steelcase Ansprechpartner oder autorisierten Händler vor Ort.



# Gemeinschaft am Arbeitsplatz

Produkte für eine  
belebende Arbeitsumgebung



Jean Nouvel Seating Collection  
Coalesse

Die Jean Nouvel Seating Collection für Bürolounges ist von organischen Formen inspiriert, die sich wie Kieselsteine zu einem nahtlosen, organischen und natürlichen Erscheinungsbild zusammenfügen.

*„Ein Gespür für Ästhetik im Raum ist die Grundvoraussetzung, wenn man möchte, dass der Raum die Menschen positiv beeinflusst und sie zu Höchstleistungen anspornt.“*

**Libby Sander, Ph.D.**  
MBA Dir. and Asst. Prof. of Organizational Behavior an der Bond University



*Nennenswert*

**Ramsey**  
Orangebox



*Neu!*

**Mielo**  
BOLIA



*Neu!*

**Steelcase Flex Kiosk**  
Steelcase



*Neu!*

**Perxa**  
Vicarbe



*Nennenswert*

**Skomer**  
Orangebox



*Neu!*

**Steelcase Karman®**  
Steelcase

Die eleganten Steelcase Karman® LUX-Oberflächen sind jetzt für Armlehnen, Fußgestell und Rahmen erhältlich.





*Neu!*

**Steelcase Flex Kiosk**  
Steelcase

Der Steelcase Flex Kiosk schafft einen praktischen Rückzugsort in offenen Arbeitsbereichen: er bietet Privatsphäre für informative, spontanen Video-Calls und kurzen Besprechungen und ist optimal für Zwischenräume, um Teams vor Ablenkung zu schützen & zum Wechsel der Körperhaltung zu animieren.





**Paste Sofa**  
BOLIA Exclusive Collection



**New Mood Beistelltisch**  
BOLIA Exclusive Collection



**Paste Sessel**  
BOLIA Exclusive Collection



**C3 Sessel**  
BOLIA Exclusive Collection



**C3 Dining Esstischstuhl**  
BOLIA Exclusive Collection



**Philippa Sessel**  
BOLIA Exclusive Collection



**Philippa Hocker**  
BOLIA Exclusive Collection



**Forest Beistelltisch**  
BOLIA Exclusive Collection



**Forest Beistelltisch**  
BOLIA Exclusive Collection



**Cloud Sofa**  
BOLIA Exclusive Collection



**Cloud Sessel**  
BOLIA Exclusive Collection

**Migration SE**  
Steelcase  
Migration SE – jetzt mit leiserem Motorgeräusch, noch sensiblerem Kollisionssensor, Ergo Edge und aktualisiertem Bedienelement.



Steelcase Oberflächenmaterialien

Wir haben die Loop-Familie um zwei neue nachhaltige Stoffe erweitert, um noch mehr Auswahl und Vielfalt für die Gestaltung unserer Sitzmöbel, Soft-Seating-Produkte und Paravents zu bieten.



Neu!

Parcel Loop  
Gabriel

Parcel Loop besticht durch ein frisches, retro-modernes Design, das jeden Raum belebt. Er wurde eigens entwickelt, um ein lebendigeres Farbschema zu schaffen und eine Auswahl an Strukturen und Farben zu bieten, die für eine Vielzahl von Umgebungen geeignet ist.



Neu!

Amaze Loop  
Gabriel

Amaze Loop vereint elegantes Design mit beispiellosem Komfort und ist die erste Wahl für alle, die Wert auf Ästhetik, aber auch Funktionalität legen. Der feine Bouclé-Stoff besticht durch zeitlose Eleganz und höchsten Komfort. Er erinnert an Strukturen aus der Natur und verkörpert modernen Luxus.

Steelcase Markengemeinschaft



Jane Jacobs war eine Verfechterin der Idee von Städten als lebendige Ökosysteme. Sie war der Auffassung, dass gemeinschaftsorientierte Stadtplanung und gemischt genutzte Stadtviertel die Lebendigkeit der Community fördern und das Leben der dortigen Bewohner bereichern.

„Eine Stadt lässt sich nicht rational steuern; sie wird von den Menschen gestaltet, die in ihr leben, und unsere Pläne müssen an diese Menschen angepasst sein und nicht an Gebäude.“

Jane Jacobs  
(1916–2006)

Inspiration