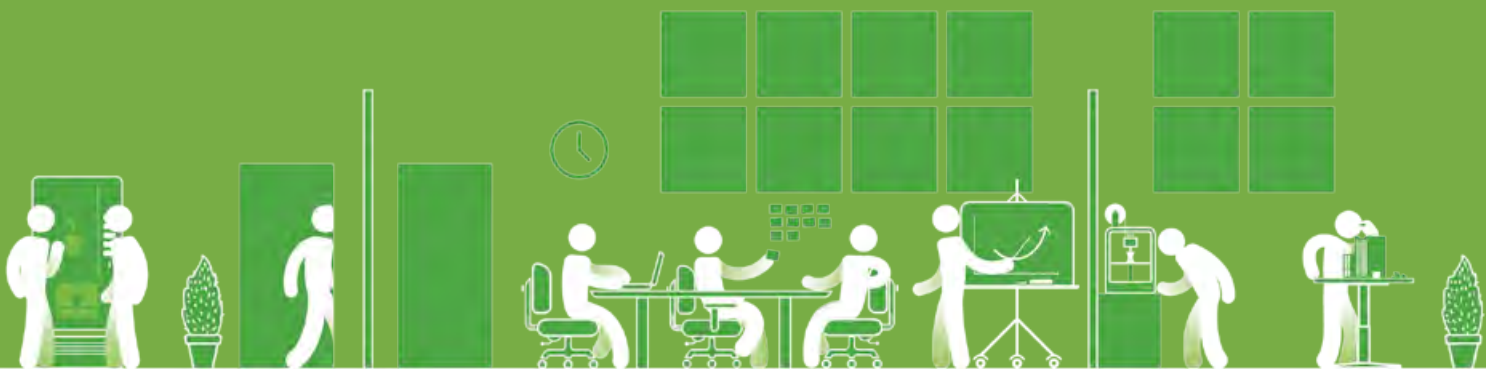


SEDUSINSIGHTS

TRENDMONITOR FÜR WERTE UND WOHLBEFINDEN BEI DER ARBEIT

HACKTIVISM



ÜBER DEN TAG HINAUS: MITARBEITER GESTALTEN IHREN ARBEITSPLATZ NEU

sedus

**„FLEXIBLE ARBEITSZEITEN
UND COOL GESTALTETE BÜROS
REICHEN NICHT AUS,
UM DEN MITARBEITERN
EIN VERBESSERTES
ARBEITSERLEBNIS ZU BIETEN“**

JACOB MORGAN

INHALT

5 Daten und Fakten HACKTIVITÄTEN



In früheren Zeiten wurden Büroräume verändert, um die Ergebnisse zu verbessern. Will man heute zu den Besten zählen, spielt die Nutzung flexibler Arbeitszeiten und -methoden die weitaus wichtigere Rolle.



14 Das Expertengespräch EFFIZIENZ ALS ERGEBNIS VON TRANSPARENZ

Ein Interview mit Gianmaurizio Cazzarolli von Tetra Pak Packaging Solutions in Modena, Italien. Das Unternehmen entwickelt und vertreibt Systeme zur Herstellung steriler Verpackungen für flüssige Lebensmittel.

18 Vorbildliche Beispiele TRENDS



Acht Plätze, Anwendungen, Produkte und Dienstleistungen, die mit großem Unternehmergeist umgesetzt wurden und die Wichtigkeit guter Arbeitsplatzstrategien unterstreichen.



22 Die Fallstudie VODAFONE VILLAGE

Die neue Zentrale von Vodafone in Mailand beherbergt auch eine firmeneigene Universität. Kontinuierlich in die Weiterbildung der Mitarbeiter zu investieren, ist fester Bestandteil der Firmenphilosophie.

26 Lösungen und Tipps HACKTIVIEREN LEICHT GEMACHT



Wie flexible Büroeinrichtungen täglich wechselnde Raumanforderungen meistern, um schnell und effizient den unterschiedlichen Bedürfnissen von Individuen und Teams zu entsprechen.



**HACKING KANN PROZESSE VERÄNDERN UND
ZU ERGEBNISSEN FÜHREN, DIE WEIT ÜBER
DEN URSPRÜNGLICHEN ERWARTUNGEN LIEGEN.
FRÜHER STAND DER BEGRIFF FÜR MEIST
ILLEGALE PRAKTIKEN, HEUTE IST ES EINE
PROBATE UND SYSTEMATISCHE METHODE,
MITARBEITERN MIT BESONDEREN FÄHIGKEITEN
BESTMÖGLICHEN ENTFALTUNGSSPIELRAUM
ZU BIETEN.**



HAKTIVITÄTEN

In früheren Zeiten wurden Büroräume verändert, um die Ergebnisse zu verbessern. Will man heute zu den Besten zählen, spielt die Nutzung flexibler Arbeitszeiten und -methoden die weitaus wichtigere Rolle.

Arbeitsplätze müssen auf das soziale Kapital der Mitarbeiter zugeschnitten sein. Hier werden die Interessen, Aufgaben und Visionen eines Unternehmens umgesetzt. Hier wird Zusammenarbeit und Miteinander gelebt, zum Wohle des Unternehmens und jedes einzelnen Mitarbeiters.

Nach Robert Putnam¹ existieren zwei Formen sozialen Kapitals. Das eine entsteht durch den Zusammenhalt einer homogenen Gruppe, vergleichbar mit Familien oder Gemeinschaften, das andere wird durch die Verständigung geprägt, von der positiven Interaktion zwischen Menschen unterschiedlicher Herkunft und Generationen.

In Putnams Vorstellungen ist der Zusammenhalt die Basis, auf die traditionelle Unternehmen bauen konnten, in dem das „Wir sind ein Teil der Firma“ von Mitarbeitern als Mehrwert gesehen wurde. Unter dem Einfluss des globalen Wandels, demografischen Umbruchs und der digitalen Zersetzung ist diese Basis ins Wanken geraten.

Wenn gemeinschaftlicher Zusammenhalt und Verständigung untereinander stimmen, können komplexe und anspruchsvolle Aufgaben sogar zu neuen Höchstleistungen führen. Natürlich ist das Zugehörigkeitsgefühl sehr wichtig, vor allem für Freiberufler und Teilzeitarbeiter. Das kann gepflegt und gefördert werden, wenn das Unternehmen verschiedene Teams harmonisch verbindet.

„Bei unserer Studie haben wir Unternehmen angetroffen, die bereits in Teams arbeiten. Es gibt Verkaufsteams, Produktionsstätten, Filialen, Entwicklungs- und Serviceteams, die geografisch völlig unabhängig agieren. Die Herausforderung ist jedoch, wie wir diese unterschiedlichen Teams zusammenführen, wie wir vermeintliche Werte wie Aufstiegsmöglichkeiten und Machtpositionen neutralisieren können.“²



Die ideale Basis für die Nutzung menschlichen Kapitals ist abhängig von der Ausgewogenheit der Faktoren Zusammenhalt und Verständigung.

Quelle: Putnam R., „Bowling Alone“, 2000

Der Kommentar von Josh Bersin, Gründer von Bersin in der Nähe von Deloitte, unterstreicht die Wichtigkeit, Teamarbeit zu fördern und soziale Fähigkeiten als menschliches Kapital zu entdecken – umgesetzt in einer Unternehmensstruktur, die fähige Talente gewinnt, indem sie optimale Bedingungen hinsichtlich Arbeitsplatzausstattung, Arbeitszeiten, Räumlichkeiten und Hilfsmittel bietet.

„MENSCHLICHE BEFINDLICHKEITEN SIND EIN GRADMESSE FÜR STÖRUNGEN, ANGST UND NEGATIVE ENERGIE IN EINEM UNTERNEHMEN ODER INNERHALB VON GRUPPEN, DIE DURCH EGOISMUS UND UNSICHERHEIT DES VORGESETZTEN ENTSTEHEN.“

SANDJA BRUGMAN, THE PASSION INSTITUTE

„Moderne Organisationen müssen ihre Führungsstrukturen überdenken und sich auf kulturelle Aspekte und Mitarbeiterbindung konzentrieren. Das setzt Weiterbildungsmöglichkeiten, den Zugang zu Informationen und digitale Arbeitsmittel voraus, die den Austausch untereinander und die Zusammenarbeit ermöglichen.“³

Die Entwicklung von Teamarbeit basiert auf der Einbeziehung in Entscheidungsprozesse, der Vermeidung von „Entscheidungen von oben“ und auf dem individuellen Spielraum, seine ganz persönliche Work-Life-Balance zu finden. Unternehmen, die so agieren, schaffen ein besseres Arbeitsumfeld und können schneller auf Marktveränderungen reagieren.⁴ Hier zeigt sich ein klarer Trend: Das Interesse an attraktiven Arbeitgebern, die früher hauptsächlich in der Hightech-Industrie zu finden waren, schwindet zugunsten anderer Geschäftszweige.

Abbildung unten:

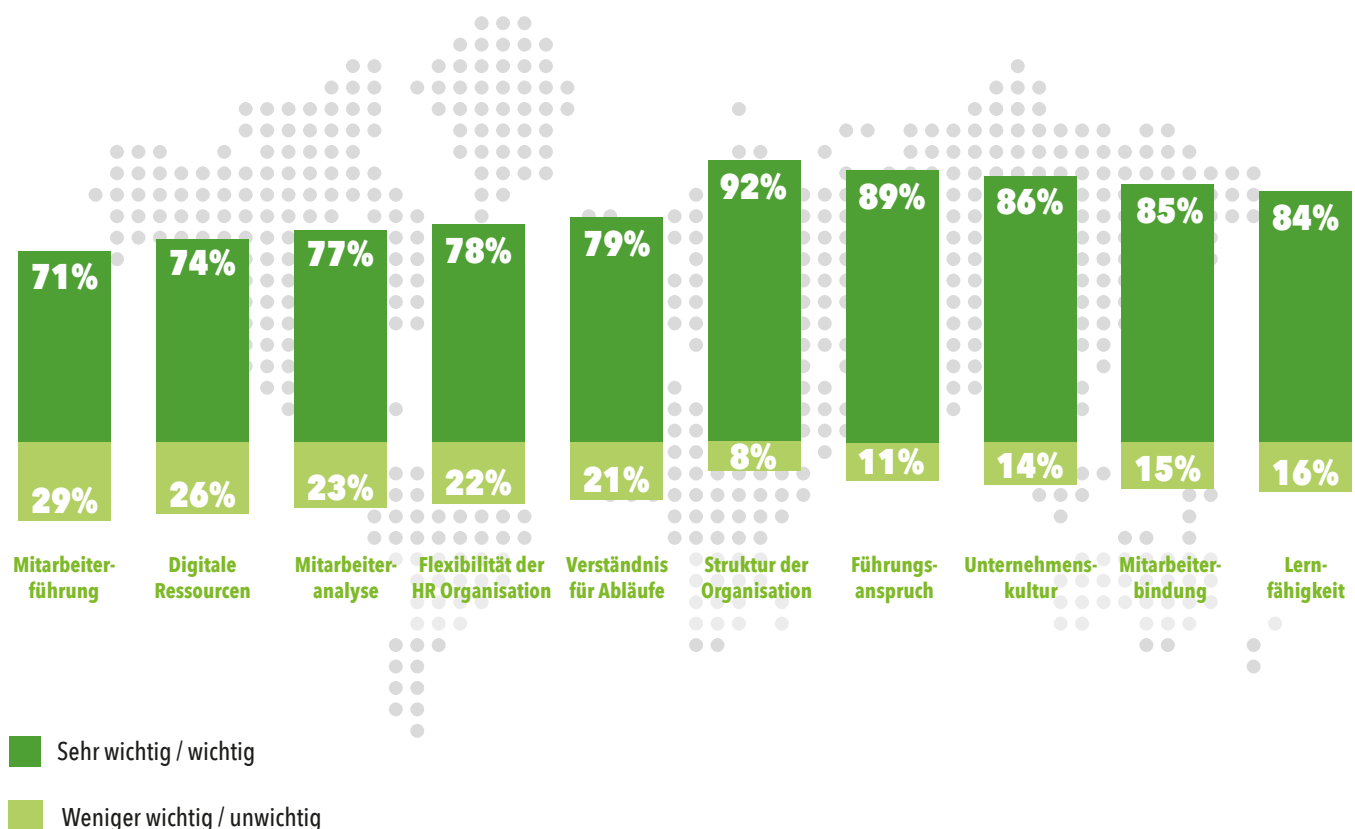
Die zehn wichtigsten Einflussfaktoren auf die Büroarbeit, nach Wichtigkeit sortiert

Daten: „The Future of Work“, The Workplace Intelligence Unit, 2006

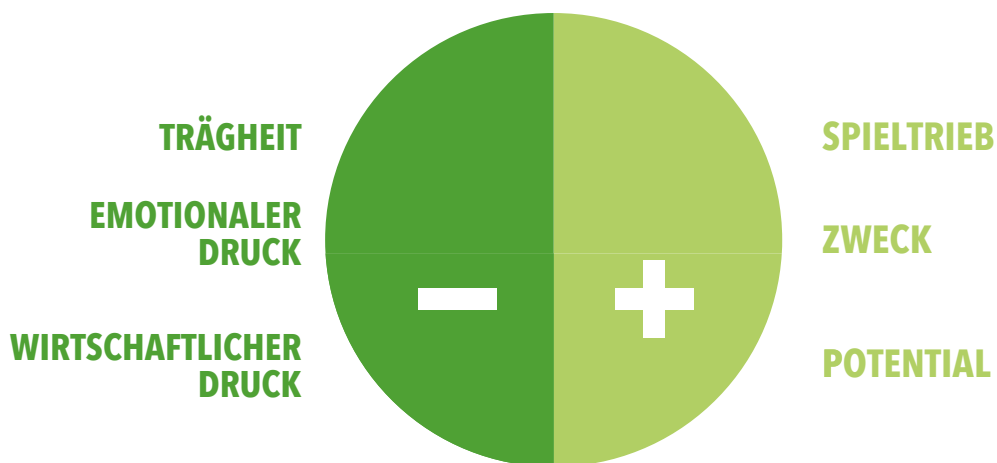
Abbildung rechts:

Zehn psychologische Einflussfaktoren, die eine stärkere Auswirkung als finanzielle Anreize auf die Produktivität haben.

Daten: Deloitte University Press, 2016



**WARUM WIR ARBEITEN
WIE WIR ARBEITEN**





**„NEUE ARBEITSORGANISATIONEN
– ALS VERNETZTE TEAMS MIT ENTSCHEIDUNGS-
FREUDE, ENGER KOMMUNIKATION UND
SCHNELLEM INFORMATIONSAUSTAUSCH –
RÜTTELN UNTERNEHMEN UND SOGAR REGIERUNGEN
RUND UM DEN GLOBUS AUF.“**



„Talente gewinnen“ ist immer noch die treibende Kraft bei Investitionen in dynamische Arbeitsplätze, die flexible Arbeitsabläufe ermöglichen. Hochbegabte Mitarbeiter wollen entscheiden, wann, wo und wie lange sie arbeiten möchten und richten sich weniger nach dem besten Gehalt oder Karrierechancen.

Im Jahr 2006, in einer kritischen Vorphase, kam die von The Workplace Intelligence Unit erstellte Studie „Die Zukunft der Arbeit“ zu dem Ergebnis, dass zehn psychologische Einflussfaktoren für die Mitarbeiterproduktivität maßgebender werden als finanzielle Anreize. Diese Einflussfaktoren – Vertrauen, Sinn, Zusammenarbeit, Anerkennung, Originalität, Optimismus, Werte, Eigenständigkeit, Selbstständigkeit und Ziele – repräsentieren die vielfältigen Gründe, warum sich Mitarbeiter zufrieden und eingebunden fühlen.

„MITARBEITER ZU BETEILIGEN ODER EINZUBINDEN SIND UNTERSCHIEDLICHE ANSÄTZE. DER ERSTE FÖRDERT DIE ZUSAMMENARBEIT VON TEAMS, DIE EIN UND DASSELBE ZIEL VERFOLGEN, DER ZWEITE KANN EINE DIREKTE BEZIEHUNG ZWISCHEN DEN MITARBEITERN UND DEM MANAGEMENT HERSTELLEN.“

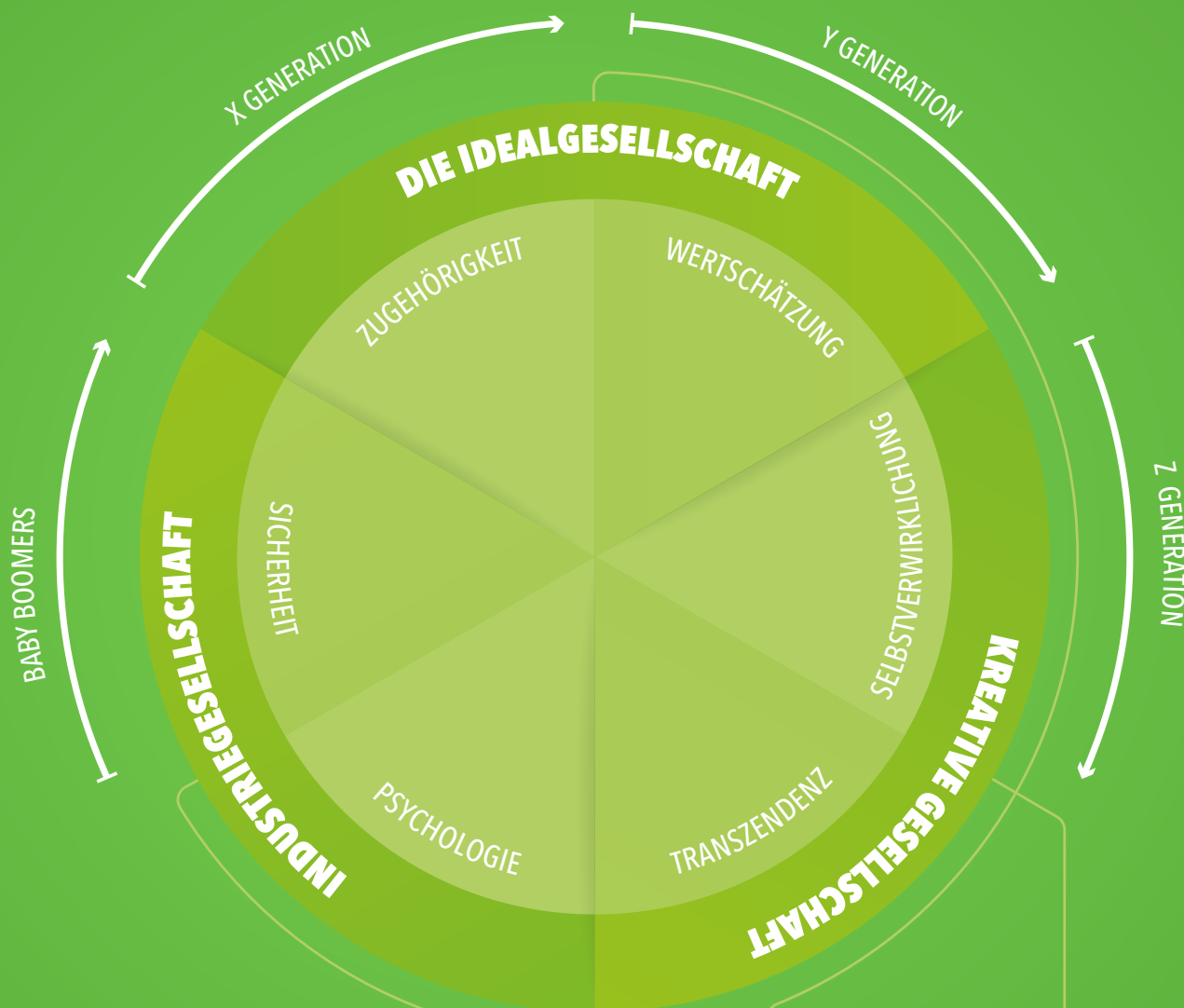
JULIETTE SUMMERS, JOSEPH ROWTREE FOUNDATION

Die letzten zehn Jahre lehrten uns, dass diese Einflussfaktoren nie konstant bleiben. Sie ändern sich mit den Bedürfnissen, den Erwartungen und Wünschen der Mitarbeiter. Sie ändern sich auch mit der demografischen Struktur und der Abhängigkeit untereinander – vom Heimarbeiter bis zum Freiberufler, die inzwischen von 83 % der Führungskräfte als ebenso produktiv wie Vollzeitbeschäftigte eingeschätzt werden.⁵

Abbildung oben:

Neue Organisationen zeichnen sich durch ein Management aus, das traditionelle Zuständigkeiten für Facility Manager und Personalabteilungen in die Aufgabe umwandelt, Netzwerkteams zu unterstützen, die das Unternehmen und seine Kultur aufrecht erhalten.

Quelle: Deloitte University Press, 2016



SICHERHEIT	INDUSTRIEGESELLSCHAFT	IDEALGESELLSCHAFT	KREATIVE GESELLSCHAFT
Unternehmen	Hierarchie	Unternehmenswerte	Netzwerk
Motivation	Materielle Bedürfnisse Komfort Sicherheit	Soziale Bedürfnisse Träume Werte	Persönliche Entwicklung Herausforderungen und Möglichkeiten
Guter Arbeitsplatz	Gutes Arbeitsumfeld	Gutes soziales Arbeitsumfeld	Gutes kreatives Arbeitsumfeld
Gute Mitarbeiter	Stabilität	Loyalität	Innovationskraft
Die wichtigsten Produktqualitäten	Guter Preis Gute Bedienbarkeit	Gute Geschichte Gute Marke	Persönlichkeit Auswahl
Entspannung	Entlastung	Abenteuer	Kreative Aktivitäten
Technologie	Automatisierung	Kommunikation	Kreation
Das Ideal	Der Sonderling	Der Geschichtenerzähler	Der Innovator
Der Verlierer	Der Sonderling	Der Langweiler	Der Unkreative
Religion (wenn vorhanden)	Traditionelle Kirchreligion	Neues Zeitalter Aufregend Anders	Persönlicher Glaube Individualität Einzigartigkeit



Die oben erwähnten Einflussfaktoren, die eine bessere Work-Life-Balance und Flexibilität bei der Arbeit ermöglichen, gewinnen auch für Mitarbeiterinnen an Bedeutung – speziell bei jungen Müttern, die mehr Zeit für die Familie brauchen.

Wenn Leben und Arbeiten zu einer Einheit verschmelzen, suchen die Mitarbeiter nach ihrem persönlichen Weg, berufliche Fähigkeiten und private Belange in Einklang zu bringen. In dem Zusammenhang entsteht auch der Wunsch nach besseren Arbeitsbedingungen, nach mehr Freiheit und nach Selbstbestimmung bei der Gestaltung der beruflichen Karriere.

Diese Entwicklungen stellen den Sinn einer Tätigkeit über die Bedeutung des Ziels. Die Trennlinien zwischen Leben und Arbeiten verschwinden ebenso wie zwischen Einzelpersonen, Unternehmen und der Gesellschaft.

„MITARBEITER LEGEN VERSTÄRKT WERT DARAUFG, IHREN PERFEKTEN AUSGLEICH ZWISCHEN LEBEN UND ARBEITEN ZU FINDEN UND SCHÄTZEN VORGESETZTE, DIE SIE DABEI UNTERSTÜTZEN – EIN ENTSCHEIDENDER FAKTOR FÜR DIE WAHL DES ARBEITSPLATZES“.

KELLY, „KELLY GLOBAL WORKFORCE INDEX“, 2015

Wenn persönliche Erfüllung mit einer Arbeitskultur und einem Führungsstil übereinstimmt, der unterschiedliche Bedürfnisse aus Alter, Geschlecht und Herkunft erkennt, wenn Fähigkeiten und Kompetenzen nicht nur zur Erreichung von Unternehmenszielen genutzt werden, dann können aus Mitarbeitern hochentwickelte Kräfte entstehen, die die Welten innerhalb und außerhalb eines Unternehmens zusammenbringen.

In diesem Szenario ist das Konzept der Flexibilität nicht nur auf die Möglichkeiten beschränkt, wie ein Arbeitsumfeld mit Veränderungen umgeht, sondern auch bestim-

Abbildung oben:
Die sieben Entwicklungsstufen einer Organisation

Quelle: Barret Values Centre

Abbildung links:
Wie sich Werte und Anforderungen im Kontext von Historie, Funktionen und Generationen verändern: ein Vergleich zwischen Industrie, Ideal- und kreativer Gesellschaft.

Quelle: Et. a. „The Creative Man“, The Copenhagen Institute of Future Studies, 2010.

mend für die Art und Weise, wie ein Unternehmen auf kulturelle und gesellschaftliche Veränderungen reagiert und individuelle Bedürfnisse über routinierte Abläufe stellt. „Hierarchische Modelle werden nicht nur komplett auf den Kopf gestellt – sie werden von innen heraus aufgelöst.“⁶

Technologie spielt dabei eine wesentliche Rolle, doch ist der kulturelle Wandel in den Unternehmen wichtiger. Sie müssen Mitarbeiter in Zielsetzungen und Entscheidungen einbeziehen, ihnen den täglichen Austausch mit Vorgesetzten ermöglichen und am Steuerungsprozess innerhalb flacher Hierarchien teilhaben lassen.

Die Mitarbeiter hingegen müssen sich auch entsprechend konditionieren. Mehr Freiheit verlangt auch nach mehr Verantwortung, einem guten Zeitmanagement und der Bereitschaft, mit anderen Teammitgliedern im Sinne einer gemeinsamen Zielerreichung zusammenzuarbeiten. Nur wenn diese Fähigkeiten gegeben sind, können Mitarbeiter ihre Aufgaben an ihre persönlichen Präferenzen und ihren Biorhythmus anpassen,⁷ ihre Selbstverwirklichung vorantreiben, indem sie ihre Ideen einbringen oder freiwillig an sozialen oder außerbetrieblichen Projekten mitarbeiten.

Oft sind solche Projekte beim Arbeitgeber hochwillkommen, denn sie stellen neue Formen gesellschaftlicher Teilnahme oder Aktivitäten dar, die auch den Gemeinsinn unter Kollegen stärken. In vielen Fällen sind es die Unternehmen selbst, die soziale oder kulturelle Projekte initiieren, an denen ein jeder mitwirken kann.

„Wenn einzelne Mitarbeiter das Engagement ihres Unternehmens z. B. bei sozialen oder arbeitsrelevanten Aspekten spüren, kann aus einer Stimme ein ganzer Chor werden, den keine Führungskraft überhören kann“, sagt Jen Boynton.⁸

Wenn soziale Aspekte und Geschäftsinteressen zusammenkommen, werden sie zum sichtbaren Zeichen der ehrlichen Absicht, Arbeitsprozesse zu demokratisieren, die Belegschaft einzubeziehen und wertzuschätzen. So werden Herausforderungen angenommen, die von Regierungen noch nicht einmal als solche erkannt werden.

„Unser soziales Engagement zielt darauf, medizinische Versorgung und Gesundheitsdienste für diejenigen sicherzustellen, die sie am meisten brauchen“, sagt Caroline Roan, Präsidentin der Pfizer Foundation.⁹ „Die Welt zu einem besseren Ort zu machen“ und „Geschäfte tätigen“ sind nicht mehr unterschiedliche Ziele, sondern Aktivitäten, die „die Interessen und Prioritäten der Mitarbeiter über die Interessen der Kunden und der Kapitalgeber stellen“, während die Generation des neuen Jahrtausends nach und nach Teil der Belegschaft wird und althergebrachte CSR Vorstellungen in „geschäftorientierte Aktivgemeinschaften“ umwandelt.¹⁰

Ein Paradigmenwechsel, der auf dem Glauben basiert, dass höhere Profite und verbesserte Produkte und Dienstleistungen nur durch die Verknüpfung von Geschäfts- und Gemeininteressen und die aktive Einbindung von Mitarbeitern möglich sind. Ein Wechsel, der Arbeit in eine ganzheitliche Erfahrung wandelt und Mitarbeiter nicht mehr drängelt, immer ihr Bestes zu geben, sondern motiviert, die Besten zu sein.

Fußnoten

¹ Putnam R., „Bowling Alone“, 2000.

² Bersin J., „New Research Shows Why Focus On Teams (...)“, on Forbes.com, 2016

³ Idem

⁴ Hu E., „Inside the Bossless Office, where the team takes charge“, on www.npr.org, 2013

⁵ „2016 Workforce Productivity Report“, WorkMarket + KRC Research,

⁶ McDowell T. et al., „Organizational Design: the raise of teams“, Deloitte, 2016

⁷ „Workers are increasingly looking to “design” the perfect balance between their personal and professional lives - and having a boss who will support them is a differentiator in their employment choice“ in “Kelly Global Workforce Index“, 2015

⁸ Boynton J., „How the voice of the People is driving CSR“, in Harvard Business Review, 2013

⁹ „In the future companies will survive only if they help solve big social problems“ in www.forbes.com, 2014

¹⁰ „The future of business citizenship“, www.mslgroup.com

★★★ You Win! ★★★

75%

ALLER MÄNNLICHEN
ARBEITNEHMER KLAGEN
ÜBER MANGELNDE
FLEXIBILITÄT BEI DER
ARBEIT



ZAHNARZT

BESUCH

@15.00

x2

**FRISCHE
BLUMEN**



STREIK!

**NACHDENKEN
DISKUTIEREN**

**BRAINSTORMING
SIND FÜR 74 %
DER MITARBEITER
DAS ABSOLUT
WERTVOLLSTE**

**31% ALLER
MITARBEITER IN GB
BEMÄNGELN
KEINE ZEIT FÜR EINE
GANZE MITTAGSPAUSE**

**ZU
HABEN**

**Spenden
sammlung
FÜR
DAS
NGO PROJEKT**

**KINDER
ZUR
SCHULE**

@8.00

ALLE DIE
UNTER **20%**

IHRER ARBEITSZEIT
**ALLEINE ARBEITEN
FÜHLEN SICH
EINGEBUNDEN**

17
**PROJEKT
TEAM
SITZUNG**

@12.00

**DINNER
GALA**

@20.00

48%

ALLER MITARBEITER
**SEHEN IM
JETZIGEN JOB
WENIG
AUFSTIEGSCHANCEN**

**FLÜGE
BUCHEN**



**MEETING
IN DER ZENTRALE**

95%

DER MITARBEITER
**DEREN CHEFS
VERSTÄNDNIS
FÜR ARBEIT UND**

**extra
RUNDE**

38%

DER MILLENNIALS
**FINDEN ES WICHTIG,
AN EINER GROSSEN
SACHE ZU ARBEITEN**

1/4

DER MITARBEITER
IN GB SIND
TEILNAHMSLOS

**EIN
TAG
FREI**

**PRIVATES
HABEN**

**SIND MOTIVIERT
MEHR ZU
LEISTEN
ALS ERWARTET**

**BITTE UM
DÜCKPLIE**

JEDER TAG LÄUFT ANDERS



EFFIZIENZ ALS ERGEBNIS VON TRANSPARENZ



GIANMAURIZIO CAZZAROLLI
(Geschäftsführer Facility und
Real Estate Management)

Ein Interview mit Gianmaurizio Cazzarolli von Tetra Pak Packaging Solutions in Modena, Italien. Zur Tetra Pak Gruppe gehörend, entwickelt und verkauft das Unternehmen Systeme zur Herstellung steriler Verpackungen für flüssige Lebensmittel.

Seit seiner Diplomierung als Maschinenbauer im Jahr 1982 ist Gianmaurizio Cazzarolli bei Tetra Pak. Nach Stationen in der Forschung & Entwicklung und im Kundenzufriedenheitsmanagement verantwortet er heute als Geschäftsführer den Bereich Facility und Real Estate Management im Entwicklungs- und Produktionszentrum in Modena. Sein Team liefert alle unterstützenden Dienstleistungen für insgesamt 852 Mitarbeiter, von denen über 100 in 32 verschiedenen Ländern tätig sind – in einem Unternehmen, das sich „um alle Menschen kümmert, die unsere Hauptinvestitionen darstellen und unsere Wettbewerbsvorteile sichern“.

Üblicherweise werden Effizienz und Flexibilität als zwei konkurrierende Faktoren im Personalmanagement gesehen, weil das eine das andere wechselseitig negativ beeinflusst. Das hört sich nicht nach einem Unternehmen an, das sich um das Wohlergehen der Mitarbeiter kümmert. Was ist Ihre Meinung dazu?

G.C. _ Eine offene Organisation nimmt das Wohlbefinden aller Mitarbeiter ernst, indem es jedem Einzelnen den Freiraum für bessere Arbeitsweisen gibt. Das führt unerwartet oft zu größerer Einsatzbereitschaft und besseren Ergebnissen. Wenn ein Unternehmen mit den Mitarbeitern offen und transparent Informationen und Ziele teilt, kennen sie die Arbeitsabläufe, erkennen sie ihre Verantwortung und können im Bedarfsfall anderen Kollegen helfen, mit der Gewissheit, bei eigenen Problemen selbst Hilfe zu bekommen. Deshalb haben wir die Erfahrung gemacht, dass Effizienz und Flexibilität keine Gegensätze sind. Aktive Unterstützung und interaktive Förderung führen zur Optimierung von Arbeitsprozessen. Das Geheimnis liegt darin, die Unternehmensphilosophie zu teilen und als gemeinsames Gut zu respektieren. Unser Mantra ist, Ziele zu erreichen, die zur Zufriedenheit und Identifikation aller Projektbeteiligten beiträgt.

Gegenwärtig werden Arbeitsmodelle, die individuelle Anpassungen des Arbeitsplatzes verfolgen, abgelöst von Modellen, die frei

wählbare Arbeitszeiten und -plätze favorisieren. Wie ist das bei Tetra Pak? Inwieweit beeinflussen solche Überlegungen das Management?

G.C. _ Tetra Pak ist ein Familienunternehmen, das in Schweden gegründet wurde, einem Land, in dem eine andere Arbeitskultur gepflegt wird als in mediterranen Regionen. In unseren Büros war Flexibilität immer schon das Herzstück in der Beziehung zwischen den Arbeitnehmern und dem Unternehmen, und zwar auf allen Ebenen.

**DIE VERANTWORTUNG FÜR SEINE
EIGENE ARBEITSZEIT ZU ÜBERNEHMEN IST
EINE FÄHIGKEIT, DIE MAN LERNEN MUSS.**

Flexibilität zuzulassen bedarf individueller Erkenntnisse. Manch einer arbeitet morgens am effizientesten, der andere wiederum in den Nachmittagsstunden. Dann gibt es Mitarbeiter, die mit Kunden in verschiedenen Zeitzonen zu tun haben und solche, denen die Work-Life-Balance besonders wichtig ist. Alles bedarf gewisser Managementfähigkeiten, die man lernen muss. Diese Fähigkeiten vermitteln wir in Gesprächen, die eine besondere Denkweise fördern sollen. Wenn ein





**TRANSPARENZ IST KEIN ABSTRAKTES KONZEPT.
ES SETZT OFFENEN INFORMATIONSAUSTAUSCH
VORAUS, DAMIT MITARBEITER ENTSCHEIDUNGEN
TREFFEN KÖNNEN, SOWIE OFFENE BÜROS,
IN DENEN JEDER JEDEN SEHEN KANN.**

Manager längere Büroanwesenheitszeiten mehr honoriert als Arbeitsergebnisse – wie es in traditionellen Betrieben oft der Fall ist –, dann würde das der Idee von Flexibilisierung widersprechen. Es bedarf eines kontinuierlichen Prozesses, der Diskussion, Unterstützung und Erfahrungsaustausch zulässt und eine transparente Beziehung zwischen verschiedensten Ebenen im Unternehmen ermöglicht.

Welche Bedeutung hat Teamarbeit in diesem Prozess und wie hoch ist der Grad an Freiheit?

G.C. _ Bei uns sind Teams die Schlüsselemente. Die Mitarbeiter verantworten ihre Arbeit ebenso wie das Teamergebnis. Erfolg und Misserfolg werden geteilt und deshalb ermöglichen wir diesen Teams die nötige Flexibilität im Sinne einer Work-Life-Balance.

Tetra Pak bringt „effiziente Flexibilität“, die eigentlich eher in Unternehmen der New Economy oder in der digitalen Branche anzutreffen ist, in einen traditionellen Fertigungsbetrieb. Was waren die Schwierigkeiten dabei, was die besonderen Erfahrungen?

G.C. _ Zuerst mussten wir das Teamkonzept neu definieren, denn Tetra Pak denkt nicht in Abteilungen oder Funktionen, sondern in einer Zusammensetzung von Personen, die aufgrund verschiedener Kenntnisse und Aufgaben an einem Projekt arbeiten. Deshalb gehören alle dazu, die das Projekt in seinen verschiedenen Phasen begleiten, von der technischen Entwicklung der Maschinen bis zur Testphase oder von der Forschung und Entwicklungsphase bis zur Umsetzung in ein verkaufsfähiges Produkt.

Welche Werte verfolgt Tetra Pak, wenn Flexibilität zum verbindenden Glied zwischen Unternehmen und Mitarbeitern wird?

G.C. _ Der Hauptwert ist definitiv die Transparenz, die dabei entsteht. Es gibt keine echte Beteiligung, wenn nicht alle dieselben Informationen erhalten, auftretende Probleme oder das strategische Ziel des Unternehmens kennen. Mit diesen Informationen können wir offene Diskussionen führen, in denen sich ein jeder einbringt und zum Erreichen des Ziels beiträgt.

Absolute Transparenz gehört unbedingt dazu. In unserem Unternehmen sind alle Projekte und deren Status für jedermann sichtbar. Wir haben die sog. „Kampfzone“, ein Platz inmitten der Produktionshalle, an dem alle operativen Prozesse sichtbar sind. Auf einigen Tafeln wird sichtbar gemacht, welche Produktionsschritte sich im grünen, gelben

oder roten Bereich befinden, abhängig vom vereinbarten Zeitplan. Nur durch diese Informationen entsteht zwischen den Teams ein Dialog, ein Austausch von Erfahrungen und die Bereitschaft, gegenseitig zu helfen. Doch Transparenz entsteht nicht nur durch Informationen. Alle Büros und Einrichtungen bieten ein Höchstmaß an Sichtbarkeit und Flexibilität.

Unsere Büros sind als „Denkboxen“ konzipiert, bestehen aus Glaswänden und sind jederzeit an gewünschte Layouts und Ausstattungen anpassbar. Offene Büros, Konferenzräume und separierte Räume... Als wir die Architekten beauftragten, die unsere Büros geplant haben, erzählten wir ihnen nichts von der Art und Weise, wie wir arbeiten. Das Ergebnis war ein modular aufgebautes Gebäude, das schnelle Veränderungen ermöglicht, oft über ein Wochenende gemacht, ohne großen technischen Aufwand und größtmöglicher Transparenz zwischen den Arbeitsbereichen. Auch das war ein Weg, Mitarbeitern die Verantwortung für ihr Verhalten zu übertragen. Jeder sieht jeden, es gibt keine Hierarchie und trotzdem wird die nötige Vertraulichkeit und Lärmabsorption gewahrt.

Verfolgt das Unternehmen auch soziale Projekte? Wie passen diese zur Unternehmensstrategie und wie können sich Mitarbeiter daran beteiligen? Können sie ihre Arbeit und ihr soziales Engagement miteinander verknüpfen?

G.C. _ Wenn Sie von Mitarbeitern erwarten, länger zu arbeiten oder E-Mails von zu Hause aus zu beantworten, tragen Sie „das Unternehmen in das private Umfeld“. Für uns ist dies nur akzeptabel, wenn jemand „sein privates Leben mit in die Firma bringt“. Zwischen privaten Interessen und arbeitsrelevanten Aspekten gibt es eine Reihe von sozialen Engagements, die wir als Unternehmen unterstützen. Wir haben Teams, die ihren Gemeinschaftssinn über das Büro hinaus tragen, wie z. B. durch Besuche von Sport-, künstlerischen oder Wohltätigkeitsveranstaltungen.

Viele Projekte betreffen auch Aspekte des täglichen Lebens. Wir ermuntern unsere Mitarbeiter z. B. mit dem Fahrrad zur Firma zu fahren und schaffen zusammen mit der Stadt Modena entsprechende Fahrradwege. Oder wir beteiligen uns am Bau eines Kindergartens, den nicht nur Angestellte, sondern auch Außenstehende für ihre Kinder in Anspruch nehmen können. Wir sind davon überzeugt, dass wir damit den Gemeinschaftssinn über das Unternehmen hinaus tragen und vielleicht auch Vorbild für andere Organisationen sein können.



TRENDS

Acht Plätze, Anwendungen, Produkte und Dienstleistungen, die mit großem Unternehmergeist umgesetzt wurden und die Wichtigkeit guter Arbeitsplatzstrategien unterstreichen.

1



GO TO JUPITER

Technologie mit Spielifizierung als Lernhilfe.

„Go to Jupiter“ ist ein E-Learning-Tool, entwickelt von AstraZeneca, einem weltweit agierenden, biopharmazeutischen Unternehmen, das in der Forschung, Entwicklung und Vermarktung von verschreibungspflichtigen Medikamenten tätig ist.

„Go to Jupiter“ nutzen 500 pharmazeutische Berater der AstraZeneca Field Force, um die Beschaffenheit und Bestandteile neuer Medikamente zu lernen. Die Berater lernen spielerisch, gewinnen dabei Punkte und sehen ihren Spielstand im Vergleich mit anderen Spielern.

97 % der Mitarbeiter machen freiwillig mit. Sie beantworten online verschiedene Denksportaufgaben oder nehmen an Einzel- und Teamwettbewerben teil. Der Lerneffekt kommt dabei automatisch.

„Go to Jupiter“ ist ein Beispiel für eine außergewöhnliche Art, Wissen zu vermitteln – und das auf eine erheiternde und gemeinschaftliche Art.

2



SOUTHWEST AIRLINES

Glückliche Mitarbeiter = Glückliche Kunden

Southwest Airlines wird gerne als Fallstudie herangezogen, vor allem wegen der besonderen Beziehung zwischen dem Unternehmen und den Mitarbeitern, die sich sowohl positiv für das Geschäft als auch in der hohen Kundenzufriedenheit ausdrückt. Beide Faktoren beeinflussen sich wechselseitig.

Die Firmenstrategie basiert auf dem Prinzip: „Behandle deine Mitarbeiter gut, dann machen sie das auch mit den Kunden“.

Die Fluggesellschaft erarbeitet regelmäßig im Kreis der Mitarbeiter neue, kreative Servicekonzepte, die in einem perfekt gestalteten Umfeld entstehen.

Unter anderen gab es ein 19 Monate dauerndes Projekt, in dem die Mitarbeiter aus Dallas und Chicago sowohl die neuen Uniformen der Crew als auch die des Bodenpersonals gestalteten.

3



MORNING STAR

Freiheit mit Verantwortung

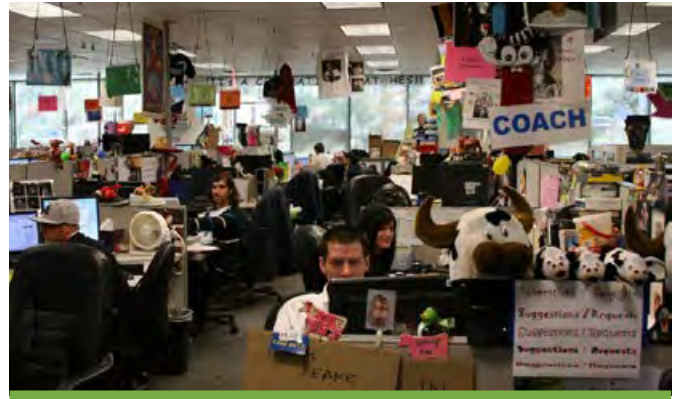
Das Unternehmen Morning Star Company verarbeitet alljährlich rund 40 % der gesamten kalifornischen Tomatenernte.

Es besteht aus einer Vielzahl von angeschlossenen Einzelunternehmen, die seit der Gründung im Jahr 1970 kontinuierlich wachsen. Das Unternehmen ist weltweit bekannt für seine freiheitliche Praxis, ohne Aufsichtsfunktionen zu arbeiten.

Die Mitarbeiter von Morning Star können eigenverantwortlich und unabhängig arbeiten und entscheiden, mit welchen Experten sie zusammenarbeiten wollen. Dieses Modell vertraut darauf, dass jeder Verantwortung übernimmt – sowohl für Erfolge als auch für Misserfolge.

So gibt es bei Morning Star keine Forschungs- und Entwicklungsabteilung. Die Innovationen kommen alleine durch den Anreiz, innovativ handeln zu dürfen. Erfolgreiche Mitarbeiter bekommen keine neuen Titel, aber den Respekt ihrer Kollegen und finanzielle Belohnungen.

4



ZAPPOS

Die Strategie der Markenkultur

Zappos ist ein Online-Handel für Schuhe und Bekleidung, wurde im Jahr 1999 gegründet und erzielte 2009 über 1 Milliarde \$ Umsatz.

Das Geheimnis des Unternehmenserfolges liegt in der Kundenbetreuung und der Mitarbeiterzufriedenheit. Zappos stellt nur neue Mitarbeiter ein, die die „richtige Einstellung“ haben. Durchschnittlich schafft es nur einer von 100 Bewerbern. Bewertet werden zu einer Hälfte seine Fähigkeiten, zur anderen Hälfte seine Einstellung zur Firmenphilosophie.

Alle Zappos Mitarbeiter absolvieren, ungeachtet ihrer Aufgaben und Positionen, ein vierwöchiges Training im Kundencenter, um sicher zu gehen, dass die Idee des „absolut glücklichen Kunden“ bei allen gleichermaßen stark verinnerlicht wird.

Jeder verbringt dabei viel Zeit mit den Telefonisten, auch wenn es nur zum Spaß ist, mit dem Ziel, Kundenzufriedenheit als höchstes Gut und Unternehmensziel anzuerkennen. Das Unternehmen gehört zu den Hundert in Fortune's gelisteten besten Arbeitgebern.

5



BEN & JERRY

Werte schaffen: ökonomisch und sozial

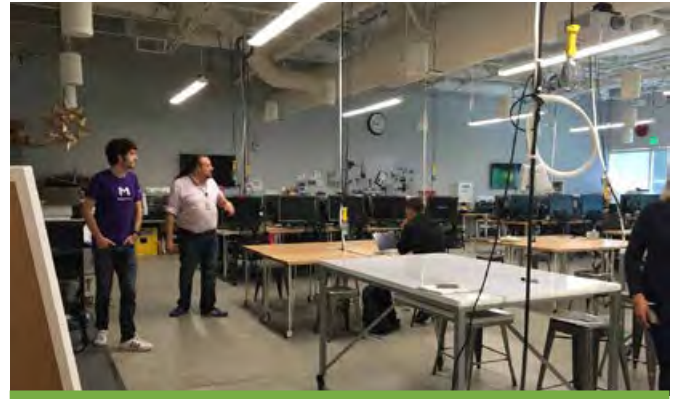
„Wir sind kein Unternehmen, das einfach nur Eiscreme herstellt. Wir sind vor allem ein soziales Unternehmen, denn mit unserer Eiscreme verbessern wir die Welt“.

Ben & Jerry's Philosophie basiert auf einer dreifachen Mission:

- natürliche und qualitativ hochwertige Eiscreme herzustellen, zu verteilen und zu verkaufen, mit ehrlicher Geschäftspraxis und umweltfreundlichen Methoden,
- mit einer soliden Finanzausstattung wirtschaftlich zu wachsen, um sowohl Anteilseignern als auch Mitarbeitern Werte und Vergünstigungen zu verschaffen,
- eine zentrale Rolle in der Gesellschaft zu spielen, wenn es darum geht, lokales, nationales und internationales Zusammenleben zu verbessern. So unterstützt das Unternehmen viele soziale Programme und Initiativen, an denen die Mitarbeiter während ihrer Arbeitszeiten mitwirken können.

www.benjerry.com

6



GOOGLE GARAGE

Selbstverwirklichung im gesellschaftlichen Wandel

In die „Garage“ schickt das Unternehmen Google bevorzugt Mitarbeiter, die an innovativen Projekten arbeiten und dort ein Umfeld und Bedingungen „haktivieren“, die Freiraum für Kreativität und Testphasen bieten.

Die Google Garage ist als Co-Working-Space gestaltet, in der sich Mitarbeiter gegenseitig inspirieren können. Alle Möbel sind flexibel und auf Rollen, alle Oberflächen sind für Notizen und Skizzen beschreibbar. Die freie Verwendbarkeit bei höchster Flexibilität macht Google Garage zu einem ausgereiften Vorbild für Raumgestaltungen, das innovative Projekt- und kreative Zusammenarbeit fördert.

www.fastcompany.com/3017509/work-smart/look-inside-google-garage-the-collaborative-workspace-that-thrives-on-crazy-creat

7

**FACEBOOK RAINBOW***Teilhabe am gesellschaftlichen Wandel*

Facebook Rainbow ist ein Beispiel für Unternehmen, die auch sozialrelevante Themen aufnehmen.

Als der Oberste Gerichtshof der Vereinigten Staaten sog. Homo-Ehen für alle 50 Staaten legalisierte, entwickelte Facebook eine Anwendung, mit der ein jeder sein Profilbild mit den Regenbogenfarben hinterlegen konnte. Hierdurch konnten die Facebook-Nutzer ihre Meinung zur Gerichtsentscheidung kundtun.

In nur drei Tagen haben weltweit über 26 Millionen Menschen ihr Bild mit dem Regenbogen kombiniert. Die Relevanz von gesellschaftlichen Themen wird durch die große Teilnahme erneut und deutlich sichtbar.

[//mashable.com/2015/06/26/facebook-pride-rainbow-filter/#qQTNICFiqH](http://mashable.com/2015/06/26/facebook-pride-rainbow-filter/#qQTNICFiqH)

8

**IKEA FOUNDATION***Ein besseres und helleres Leben für Flüchtlinge*

Die IKEA Foundation sieht sich verpflichtet, Flüchtlingsfamilien und -kindern aus den ärmsten Gebieten der Welt zu unterstützen.

Dem Programm der UNHCR (United Nations High Commission for Refugees) entsprechend, werden Flüchtlingscamps sicherer und lebenswürdiger gestaltet, um den Start in ein neues Leben einfacher zu machen.

Von jedem Kauf einer Leuchte oder LED Lampe in den IKEA Filialen geht 1 Euro an die Organisation „Brighter lives for refugees“, die mit der UNHCR zusammenarbeitet. Vom Februar 2014 bis zum Dezember 2015 wurden insgesamt 30,8 Millionen Euro gespendet.

Die von der IKEA Foundation entwickelte Notunterkunft wurde mit dem „2016 Design of the Year“ von Beazley ausgezeichnet, vor der Covergestaltung des neuen David Bowie Albums und einem medizinischen Operationsroboter.

www.ikeafoundation.org/campaigns/brighter-lives-for-refugees/

DIE FALLSTUDIE

VODAFONE VILLAGE

MAILAND, ITALIEN

Die neue Zentrale von Vodafone in Mailand beherbergt auch eine firmeneigene Universität. Kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter ist fester Bestandteil der Firmenphilosophie.





Vodafone Village ist ein Gebäudekomplex mit circa 67.000 m², in dem über 3.000 Menschen leben und arbeiten. Er besteht aus drei Türmen (mit 14, 12 und 10 Stockwerken), die auf verschiedenen Ebenen miteinander verbunden sind.

In ihnen befinden sich Büros und zweckbestimmte Bereiche, die einem „borgo“ (mittelalterliches Dorf) nachempfunden wurden und einem traditionell italienischen Architekturkonzept entsprechen.

Dazu gibt es noch ergänzende Bereiche wie die Bar auf dem Dach, das Theater, die Kindertagesstätte, das Restaurant „City of Taste“ und vieles mehr, alle geschaffen mit dem Unternehmensziel, ein möglichst langes, vertrauensvolles und erfolgreiches Arbeitsverhältnis mit den Mitarbeitern zu pflegen.

Der Gebäudekomplex wurde so gestaltet, dass ein Gemeinschaftssinn, ein Zugehörigkeitsgefühl und ein offener Austausch unter den Mitarbeitern und mit dem Unternehmen entsteht, natürlich auch mit dem Ziel, zwei wesentliche Werte umzusetzen: soziale Verantwortung und nachhaltigen Umweltschutz.

Die Räume bieten verschiedenste Möglichkeiten und Arbeitsweisen, z. B. durch freie Platzwahl und freie Zeiteinteilung, andere Bereiche kümmern sich um die Work-Life-Balance und unterstützen die Mitarbeiter dabei, sich persönlich und beruflich weiterzuentwickeln. Dieses ganzheitliche Angebot wurde in mehreren gemeinschaftlichen Sitzungen von Vodafone Mitarbeitern und Hausbewohnern erarbeitet und festgelegt. Spielerische Workshops vereinfachten das Verständnis für die unternehmerische Herausforderung und für den Entscheidungsprozess. Zur Hauptattraktion wurde das „Vodafone Learning Center“ als firmeneigene Universität, in der jedes Jahr über 60.000 Tageseinheiten für Schulungen stattfinden, was für das Unternehmen die größte Investition in „menschliches Kapital“ darstellt.

Vodafone Village ist Italiens größtes Gebäude, das mit dem LEED-Zertifikat (Leadership in Energy and Environmental Design) ausgezeichnet wurde.

Es attestiert seine niedrige Umweltbelastung, die hohe Energieeffizienz und den Komfort der Arbeitsplätze, die zum Wohlbefinden aller Mitarbeiter gestaltet wurden.

Quelle: www.vodafone.it



Ein Teil der Möblierung im Lernzentrum wurde von Jugendlichen der gemeinnützigen Gesellschaft Cometa entwickelt, die unter der Anleitung von Handwerksmeistern und dem Innenarchitekten Erasmo Figini traditionelle Handwerkskunst erlernen.

Der erzieherische Ansatz basiert darauf, den Wert und die Bedeutung der Arbeit neu zu erleben, indem Erwachsene und Unternehmer zusammen mit den heranwachsenden Kindern einzigartige und schöne Objekte schaffen.

Source: www.puntocometa.org

Hier können sich alle Mitarbeiter, Interessenten und Geschäftspartner aus der Telekommunikationsbranche weiterbilden und -entwickeln. Das Learning Center befindet sich in der Mitte der Gebäude, ist die zentrale Anlaufstelle und steht auch symbolisch für die zentrale Bedeutung von Mitarbeiterentwicklung und die Verbundenheit zwischen dem Unternehmen und der Stadt.

Es besteht aus acht Klassenräumen, die gegenseitig einsehbar sind und dazu eine öffentliche Zone überblicken, die aus verschiedenen großen „Piazas“ besteht. Die Klassen sind mit dynamisch-flexiblen Trennelementen und Möbeln ausgestattet, die einen schnellen Wechsel und Neukonfigurationen für wechselnde Lernmethoden ermöglichen.

Viele Möbelstücke wurden von einer Kooperative ortsansässiger Handwerker gebaut, um die lokale Handwerkskunst zu nutzen und junge Gestalter auf dem Berufsweg zu unterstützen. Vodafone beauftragte im Verbund mit Cometa, einer gemeinnützigen Gesellschaft für die Ausbildung Jugendlicher, die „Contrada degli Artigiani“ mit dem Design und der Umsetzung der Möblierung. Hierbei wurden auch „Urlaubsgefühle am Meer oder in den Bergen“ thematisiert, um speziell für die informellen Entspannungsbereiche möglichst kreative Konzepte zu erhalten.

Vodafone's Möblierungsauftrag für das Lernzentrum steht auch symbolisch für die Wahrnehmung sozialer Pflichten eines großen Unternehmens – und so ganz nebenbei entstand dabei ein hochattraktiver und gern besuchter Bereich mit dem „gewissen Extra“.





HACKTIVIEREN LEICHT GEMACHT

Wie flexible Büroeinrichtungen täglich wechselnde Raumanforderungen meistern, um schnell und effizient den unterschiedlichen Bedürfnissen von Individuen und Teams zu entsprechen.



Haktivieren Sie Ihre Räume, denn..
 ...es geht um Miteinander,
 ...es geht um Beteiligung,
 ...es geht um Bindung,
 ... es geht um Verantwortung
 und nochmal... um das Miteinander.

Durch Haktivieren nehmen die Mitarbeiter Arbeitsräume als Freiräume wahr, die allen nutzen, ganz im Sinne der drei „M“:

- Mir persönlich
- Meinem Team
- Meinem Unternehmen

Die Vorteile für den Einzelnen und für das Unternehmen sind einleuchtend.

Die Mitgestaltung und Flexibilisierung kann Haktivitäten fördern und bezieht sich sowohl auf den Arbeitsbereich als auch auf Zeit- und Arbeitsmodelle.

Das betrifft unternehmerische und soziale Aspekte innerhalb und außerhalb des Unternehmens, denn die Grenzen zwischen Leben und Arbeiten verwischen zusehends. Wenn Mitarbeiter ihre Arbeitsumgebung verändern, Einrichtungen und Möbel neu nutzen, beschäftigen sie sich mit ihrem Raum, geben ihm eine persönliche Note und nehmen ihn als Freiraum an. So entstehen Räume mit Persönlichkeit.

Folgende Tipps können bei der Haktivierung behilflich sein:

-
- 1.) Flexible und mobile Möbel passen sich an
 - 2.) Informelle Arbeitszonen mit vertikalen Flächen bringen neue Ideen
 - 3.) Von der Konzentration zur Kommunikation – schneller Wechsel ist gefragt
 - 4.) Persönliche Accessoires verschönern den Arbeitsplatz
-

1.) Flexible und mobile Möbel passen sich an

Für Workshops und kreative Zusammenarbeit werden Möbel gebraucht, die schnell auf wechselnde Anforderungen reagieren. Flexible und mobile Möbel passen sich an, höhenverstellbare Arbeitsflächen bringen ein Team nicht nur optisch auf ein und dasselbe Niveau. Sogar formale Meetings können zu einer positiven Erfahrung werden, wenn die Teilnehmer zwischendurch aufstehen und die Position ändern.



Private Momente



Zusammenarbeiten



Informell Wissen austauschen

Flexibilität, Mobilität und Anpassungsfähigkeit sind die drei Hauptanforderungen an Möblierungen, mit denen Mitarbeiter unabhängig bedarfsorientierte Veränderungen durchführen können. So kann ein jeder das Beste für sich herausholen, ob als Teammitglied oder bei der Einzelarbeit.

Hier zeigen wir Sedus Möbel, die sich in Konfiguration und Aufstellung schnell auf die jeweiligen Anforderungen einstellen. Von höhenverstellbaren Arbeits- und Konferenztischen über Stauraumsysteme mit flexiblen Trennwänden bis hin zu freistehenden, beschreibbaren Wänden, die Teamarbeit und Einzelarbeit unterstützen.

Quelle: www.sedus.com

2.) Informelle Arbeitszonen mit vertikalen Flächen bringen neue Ideen

Die besten Ideen entstehen in ungezwungenen Meetings. Das passiert ungesteuert und zufällig, aber die Einrichtung informeller Zonen kann solche Prozesse beschleunigen. Die Konfiguration sollte von den Mitarbeitern einfach veränderbar sein.

Organische Formen grenzen sich von formalen Zonen ab, mobile vertikale Flächen, auf die man etwas pinnen oder schreiben kann, unterstützen den kreativen Prozess.

3.) Von der Konzentration zur Kommunikation – schneller Wechsel ist gefragt

Transparenz und Sichtbarkeit von Arbeitszonen können durch vertikale Elemente, die schnell und unkompliziert in der Position veränderbar sind, immer wieder aufs Neue definiert werden. Sogar bei der Arbeit an Benches können mit pfiffigen Accessoires Einzel- und Teamarbeitsplätze unterschieden werden.

4.) Persönliche Accessoires verschönern den Arbeitsplatz

Sedus Einrichtungen können mit sympathischen und nützlichen Accessoires aus der Sedus to go Kollektion ergänzt werden. Garderobenständer, Stifthalter, Magneten und Ablagen machen den Arbeitsplatz wohnlicher und persönlicher.





Wenn ein „sauberer Tisch“, also ein Arbeitsplatz ohne persönliche Gegenstände gewünscht ist, haben die Mitarbeiter sicher Spaß an ihrer eigenen Bürotasche, die genau in das Schließfach passt und in der nach getaner Arbeit die persönlichen Dinge verstaut werden können. Die gibt es in verschiedenen Farbstellungen und jeder findet eine, die zu ihm passt.

Quelle: www.sedus.com



IMPRESSUM

SEDUS INSIGHTS THE LOGBOOK SERIES

SEDUS INSIGHTS ist eine nicht kommerzielle Veröffentlichung basierend auf Schreibtisch- und Feldrecherchen der SEDUS STOLL AG und PIERANDREI ASSOCIATI.

Inhalt, Konzept, Illustrationen und Layout:

PIERANDREI ASSOCIATI
via Bellezza 7
I-20136 Milano, Italy
+39 0258319844
info@pierandreiassociati.it
www.pierandreiassociati.it

Herausgeber:

SEDUS STOLL AG
Brueckenstraße 15
D-79761 Waldshut, Germany
+49 (77 51) 84-0
sedus@sedus.de
www.sedus.com

Bildnachweise:

Alle ausgewählten Bilder unterliegen Creative-Commons-Rechten und können daher gemeinsam genutzt, angepasst und für nicht-gewerbliche Zwecke verwendet werden, sofern nicht anders angegeben. Die im Bereich „Vorbildliche Beispiele“ verwendeten Bilder stammen von den angegebenen Websites; die Veröffentlichung wurde freigegeben.

Seite 4: Ana Rey, „Hackaton: Desarrollo de una aplicación real para GNOME“, Flickr
Seite 8: „Service Design Jam in Pamplona“, PACO Design Collaborative Archive
Seite 15, 16: Tetra Pak Packaging Solutions, Modena, Tetra Pak Archive
Seite 18 (Go to Jupiter), Karolina Graboska, © STAFFAGE
Seite 18 (Southwest Airlines), Stephen M. Keller, © Southwest Airlines
Seite 19 (Morningstar), Steve Hall, © Hedrich Blessing Morningstar Inc
Seite 20 (Ben & Jerry), Q Family ©, Flickr
Seite 20 (Google Garage), Julie Bort ©
Seite 21 (Facebook Rainbow), Mashable Composite ©
Seite 21 (Ikea Foundation), GeoBeats News ©
Seiten 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29: Sedus MediaCenter Archiv

Dieses Dokument ist nur für den nicht-gewerblichen Gebrauch bestimmt. Alle Infografiken sind Originale von Pierandrei Associati, sofern nicht anders angegeben. Die Vervielfältigung dieses Dokuments ist nicht auf allen Medien erlaubt, sofern dies nicht vorher schriftlich von Sedus genehmigt wurde.

Sedus Stoll AG, 2017

WAS KOMMT ALS NÄCHSTES?

Sedus INSIGHTS Nr. 4 widmet sich ganz dem Thema „Spaß an der Arbeit“ und untersucht dabei die technischen Möglichkeiten, Spaß und Wohlbefinden in das Büro zu bringen.

Wir sprechen über:

- glücklich machende Arbeitsplätze
- Technologien, die Spaß bereiten
- leistungssteigernde Räume
- Selbstverwirklichung
- Spaß als Produktivitätsverstärker,
- nützliches Spielzeug
- neue Technologien für Bürogebäude

**WIE KÖNNEN WIR
DABEI HELFEN,
BÜROLÖSUNGEN
ZU GESTALTEN,
DIE UNSER
WOHLBEFINDEN,
DEN SPASS
AN DER ARBEIT
UND DIE
ZUSAMMENARBEIT
FÖRDERN?**

