

# SEDUSINSIGHTS

TRENDMONITOR FÜR WERTE UND WOHLBEFINDEN BEI DER ARBEIT

## IN DER MITTE DER MENSCH



WIE HUMAN CENTRED DESIGN WOHLBEFINDEN UND ERFOLG STEIGERN KANN

sedus

**„...WIE LAUTET DIE FRAGE?“**

---

(DIE LETZTEN WORTE VON GERTRUDE STEIN ALS ANTWORT AUF DIE FRAGE  
„WAS IST DIE ANTWORT?“)

# INHALT



## 5 Daten und Fakten IN DER MITTE DER MENSCH

Der Erfolg eines Unternehmens hängt von der Fähigkeit ab, die Bedürfnisse und Erwartungen seiner Kunden, aber auch der eigenen Mitarbeiter zu verstehen.



## 14 Das Expertengespräch DESIGN THINKING

Ein Interview mit Jonathan Antonio Edelman, Honorarprofessor am Hasso-Plattner-Institut in Potsdam, Deutschland.



## 18 Vorbildliche Beispiele: TRENDS

Acht Anwendungen, Produkte und Dienstleistungen, die mit großem Unternehmergeist umgesetzt wurden und die Wichtigkeit einer guten Arbeitsplatzstrategie unterstreichen.



## 22 Die Fallstudie SEDUS SMART OFFICE

Für die neuen Büroräume der Firmenzentrale hat das Unternehmen einen innovativen, auf die Menschen ausgerichteten Ansatz entwickelt.



## 26 Lösungen und Tipps AUF DEN MENSCHEN FOKUSSIERT

Wie können Büromöbel schnell und effektiv auf Bedürfnisse von Einzelpersonen und Teams reagieren?



**„WIR SIND TEILZEITVERBRAUCHER, TEILZEIT-  
BESCHÄFTIGTE, BÜRGER, ELTERN, KINDER, LIEBHABER,  
HACKER. WIR MÖGEN UNTERNEHMEN, DIE ZUHÖREN.  
HÖREN SIE ZU, KAUFEN WIR IHRE PRODUKTE  
UND LIEFERN IHNEN SOGAR KOSTENLOS NEUE IDEEN.“**

---

**DAS MANIFEST DER GUTEN REBELLEN**



## DATEN UND FAKTEN

# IN DER MITTE DER MENSCH

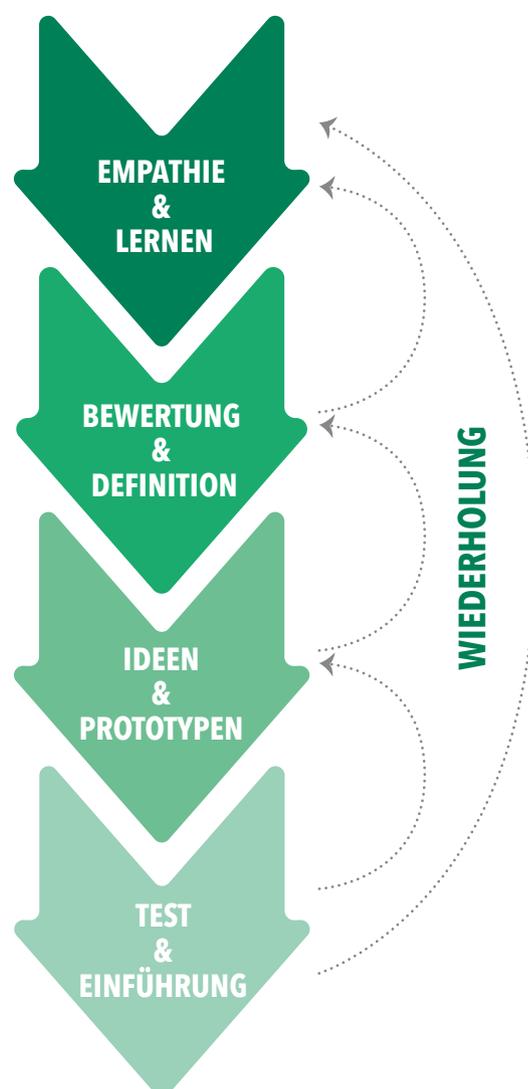
Der Erfolg eines Unternehmens hängt von der Fähigkeit ab, die Bedürfnisse und Erwartungen seiner Kunden, aber auch der eigenen Mitarbeiter zu verstehen, um z. B. Büroumgebungen zu schaffen, die Wohlbefinden fördern. Der Ansatz von Design Thinking verfolgt, Entscheidungen „von oben“ zu vermeiden und allen Mitarbeitern zuzuhören, um gemeinsame Ziele und ein neues Level an Wohlbefinden zu erreichen.

In traditionellen Organisationen wird Wachstum in der Regel auf dreierlei Arten organisiert: durch systematische Aufgabenteilung, die Standardisierung von Prozessen und eine hierarchische Struktur. Diese Ordnung verwässert in unserer zunehmend digitalen Gesellschaft, weil sie Nutzer in Schöpfer verwandelt und von den Unternehmen Geschäftsmodelle auf der Grundlage der „Triple Bottom Line (Profit, People, Planet)“<sup>1</sup> verlangt, die sich sowohl auf die Aktionäre als auch auf die Gesellschaft konzentrieren sowie wirtschaftlichen und sozialen Wert schaffen<sup>2</sup>.

Um einem Markt zu begegnen, der immer agilere und innovativere Reaktionen erfordert, müssen sich Unternehmen mehr und mehr auf die Mitarbeiter konzentrieren, die das wichtigste Kapital des Unternehmens darstellen. Überraschenderweise sind die beiden Faktoren Agilität und Mitarbeiter zu zwei Seiten derselben Medaille geworden.

In diesen Geschäftsmodellen vertreten Verbraucher und Bürger die Interessengruppen außerhalb des Unternehmens, während die Mitarbeiter die Referenz innerhalb des Unternehmens darstellen. Wenn das Verständnis der ersteren der Schlüssel zum Erfolg von Produkten und Dienstleistungen ist, ist das Wissen um die letzteren der beste Weg, um ansprechende Arbeitsumgebungen zu schaffen.

Die Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungs-, Management- und Strategiprozesse ist nach vielen Untersuchungen nicht nur der effektivste Weg für ein Unternehmen, um am Markt wettbewerbsfähig zu sein und Talente gewinnen und halten zu können, sondern auch ein konkreter Weg, um Wohlbefinden am Arbeitsplatz zu erzeugen. Beim Wohlbefinden im Büro geht es nicht nur darum, den Menschen die angenehmste und benutzerfreundlichste Lösung zu bieten, sondern auch darum, sie herauszufordern, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten zu testen und so ihr Selbstwertgefühl und ihr Wohlbefinden zu steigern<sup>3</sup>.



Der Human Centred Design Prozess ist ein Innovationsansatz, der von der Beobachtung des Status quo über den Abbau von Vorurteilen bis hin zur Einführung in die gestalterische Herausforderung reicht.

Quelle: Elaboration of Interaction design foundation's graphic

Auf diese Weise können langfristig noch bessere Ergebnisse erzielt werden.

Sich auf die Menschen zu fokussieren, für die man entwirft, ist nichts Neues. Wenn wir Designer fragen, was sie zu ihrer Arbeit inspirierte, fällt ihre Antwort fast gleichlautend aus. Sie haben menschliche Verhaltensweisen beobachtet und im besten Sinne versucht, ihre Wünsche zu erfüllen.

Die drei Designparadigmen, welche im gleichen sozialen und wirtschaftlichen Kontext arbeiten, aber zu unterschiedlichen Ergebnissen führen können, sind Human Centred Design, das sich auf den Menschen konzentriert, Technology Driven Design, das sich auf technologische Innovation konzentriert und Sustainable Design, das sich mehr für ökologische Auswirkungen auf globaler Ebene interessiert. Alle Human Centred Design Ansätze (HCD), die den Menschen in den Mittelpunkt des Projekts stellen, basieren auf Forschung und Methoden, die von Disziplinen wie Soziologie, Ethnologie, Psychologie und Anthropologie inspiriert oder übernommen wurden und fördern einen Prozess, der hilft, die Bedürfnisse und Wünsche der Menschen auf neue Weise zu verstehen.

Innerhalb der Methodik „Design Driven Innovation“<sup>4</sup> arbeiten die jüngsten Entwicklungen der HCD an der Schaffung von Wert und Bedeutung für

Abbildung unten:

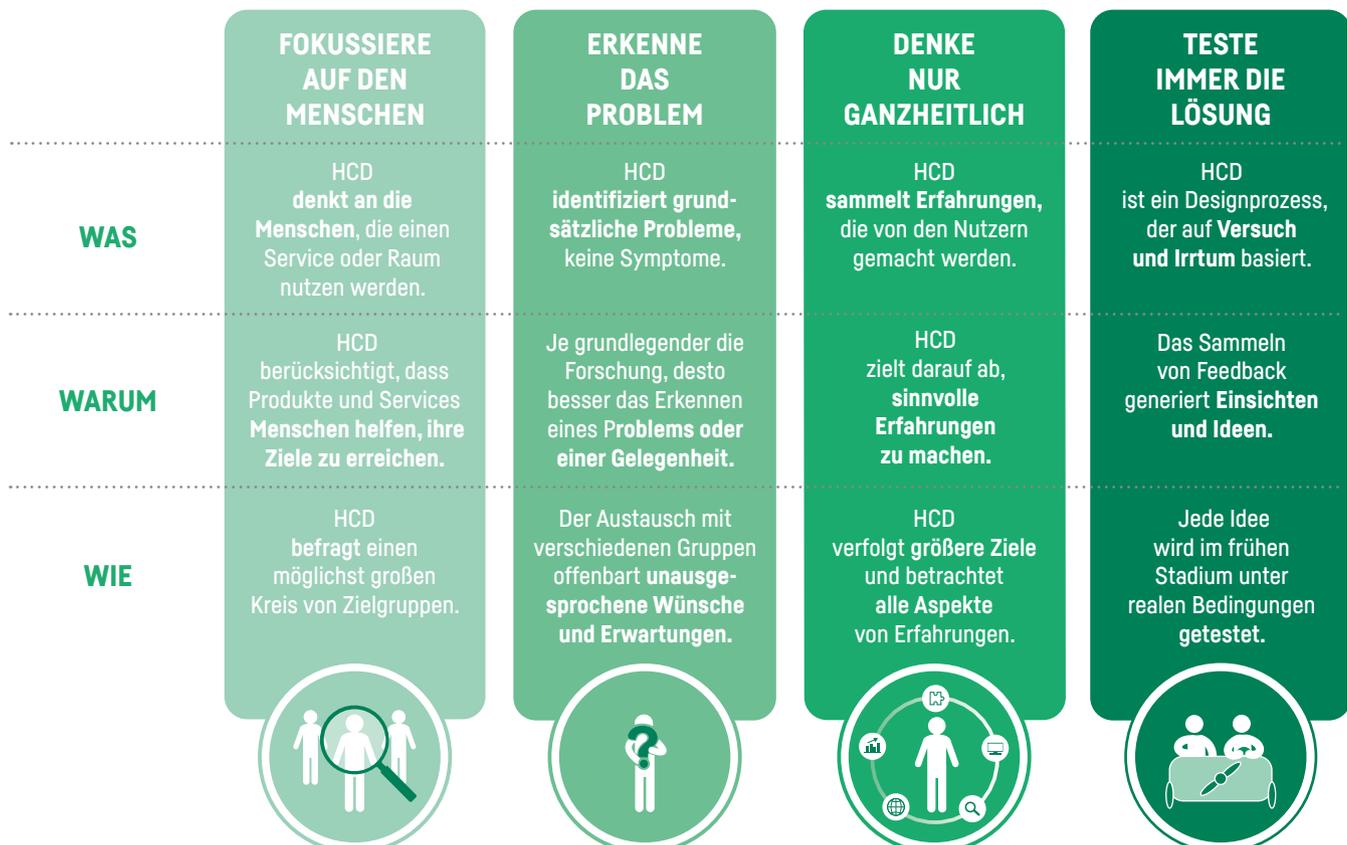
### Das Prinzip des Human Centred Design

Quelle: basierend auf dem Artikel Babich N. „Top 4 Principles of Human Centred Design“, 2018

Abbildung rechts::

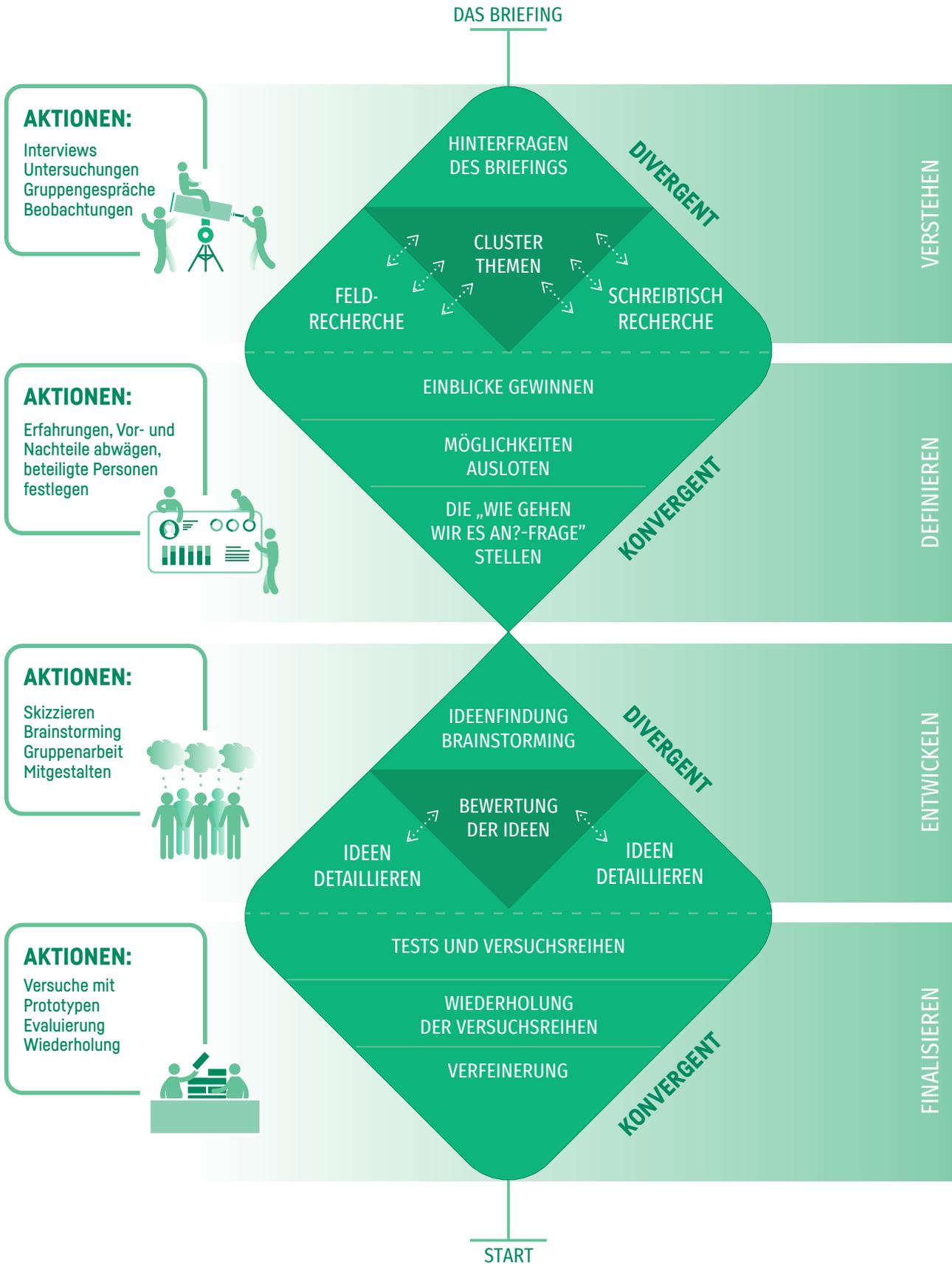
### Phasen und Aktionen im HCD-Prozess unter Einbezug des „Doppelten Diamanten“ des UK Design Council

Quelle: Design Council's Double Diamond, 2007



# PHASEN UND AKTIONEN

## DER „DOPPELTE DIAMANT“ IM KREATIVEN PROZESS



Gestaltung der richtigen Lösung

Die Lösung richtig gestalten



**„UM EINE OPTIMALE ARBEITSUMGEBUNG ZU SCHAFFEN, MÜSSEN WIR DIE MITARBEITER EINBEZIEHEN (...), WIE SIE ARBEITSMITTEL NUTZEN, WIE SIE ZUSAMMENARBEITEN, WIE ENGAGIERT SIE IN DER ORGANISATION SIND, WELCHE SOZIALEN PROFILE SIE HABEN, IN WELCHER LEBENSPHASE SIE SIND.“**

---

EELCO VOOGD, DESIGNER.

## DIE ROLLENVERTEILUNG IM PARTIZIPATIVEN HUMAN CENTRED DESIGN PROZESS



den Menschen<sup>5</sup>, mit dem Ziel, den Beitrag des menschlichen Faktors während des gesamten Prozesses zu erhöhen. Dies ist der Fall beim Design Thinking, einem der beliebtesten Innovationsansätze auf der Grundlage von HCD, das seine Besonderheit darin hat, gemischte Teams von Fachleuten und Interessensgruppen in partizipativen Designsituationen einzubinden, um Lösungen zu identifizieren und zu testen.

Design Thinking, das Ingenieuren und Managern auf der ganzen Welt beigebracht wird, ist ein Prozess, der damit beginnt, einen Status quo in Frage zu stellen oder komplexe Probleme anzugehen<sup>6</sup>, und sich zunächst durch Kontextanalyse und -exploration inspirieren lässt. Diese Phase widmet sich der Beobachtung und dem Verständnis der Menschen, Räume und Beziehungen, die im Kontext stattfinden, aus einer multidisziplinären Perspektive. Da die Beobachtung hauptsächlich auf einen „Benutzer“ oder die Interaktion zwischen verschiedenen Akteuren ausgerichtet ist, wird der Prozess als User oder Human Centred bezeichnet. Nach der Beobachtungsphase umfasst die zweite Phase die Analyse der gesammelten Daten, die Ausarbeitung des Briefings und die Definition der Benutzererfahrung.

An dieser Stelle beginnt die Konzeptionsphase, in der von Anfang an mit Modellen und Prototypen gearbeitet wird und in der die Nutzer sowohl in der Entwurfs- als auch in der Evaluierungsphase eingebunden sind. Diese Schritte werden wiederholt, bis das Endergebnis die zu Beginn

Abbildung oben:

**Wie sich nach Einführung von HCD die Rollen im Unternehmen neu verteilen.**

Quelle: Global Wellness Institute

der Entwurfsphase gesetzten Erwartungen nicht mehr erfüllt oder übertrifft. Gruppenarbeit, Kommunikation, Interaktion, Empathie, „Learning by doing“ sind einige der Schlüsselwörter, die jeden HCD-Ansatz charakterisieren, insbesondere in der Design Thinking-Methode, bei der die schnellen Zyklen des „Idea-prototyping-test“ genutzt werden, um so viel Feedback wie möglich von den Stakeholdern zu erhalten.

Der Vorteil eines HCD-Ansatzes zur Innovation von Produkten, Dienstleistungen, Prozessen und Organisationsstrukturen liegt in der Möglichkeit, bestehende Zwänge in Frage zu stellen, die unausgesprochenen Wünsche und Erwartungen der verschiedenen Interessensgruppen sichtbar zu machen, gemeinsame Ergebnisse zu erzielen und schließlich Verhaltensänderungen und disruptive Innovationen zu erzeugen.

Ein Merkmal menschlich orientierter Organisationen ist ihr ständiges Streben nach Innovation, nicht weil sie dazu gezwungen sind, sondern weil es im Mittelpunkt ihrer Innovationsstrategie steht, bessere Lösungen für ihre Kunden und Mitarbeiter anzubieten, indem sie Rückmeldungen von Nutzern und Arbeitnehmern erhalten.

Abbildung unten:

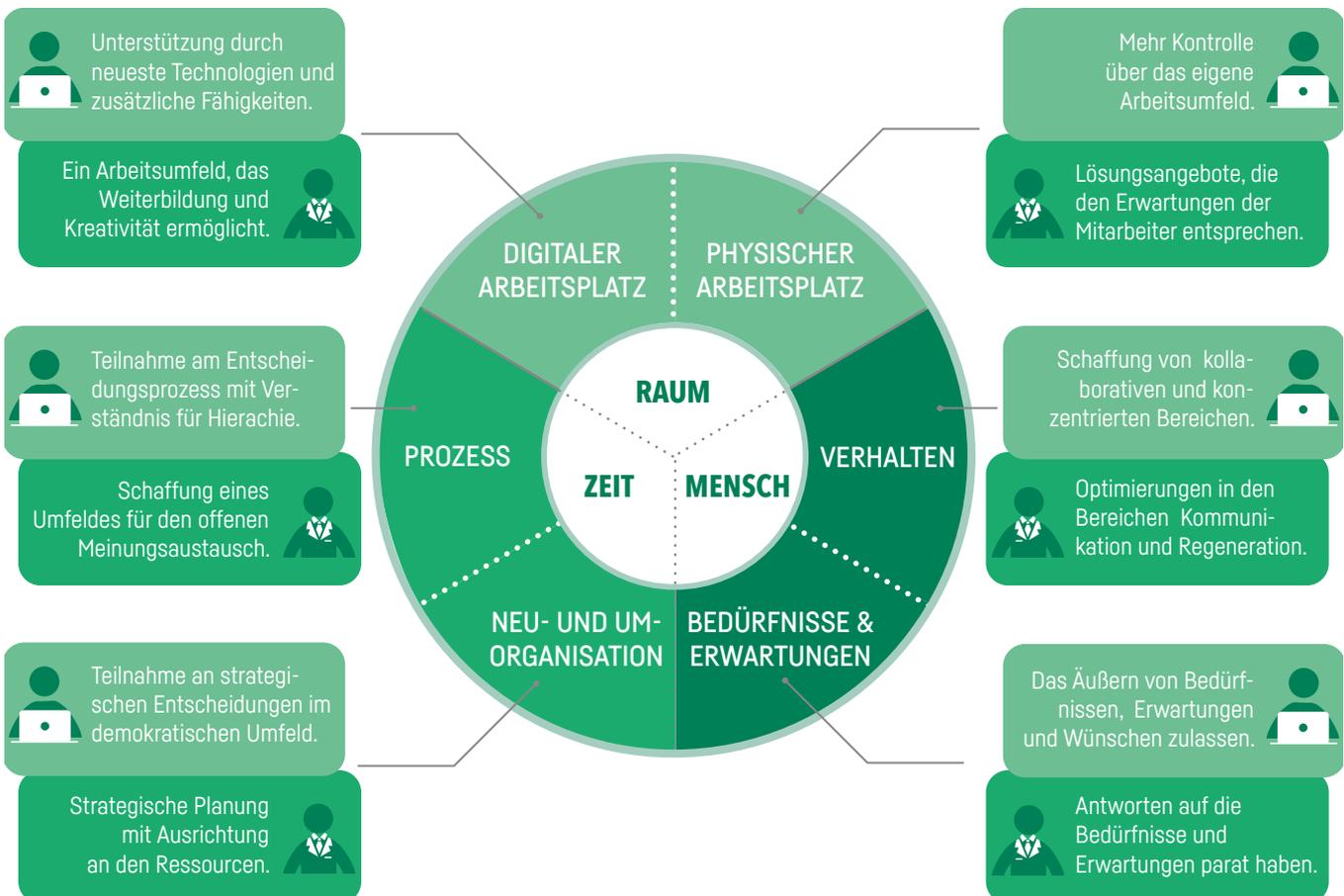
**Maßnahmen und deren Effekte bei der Umsetzung von HCD**

Quelle: Pierandei Associati

Abbildung rechts:

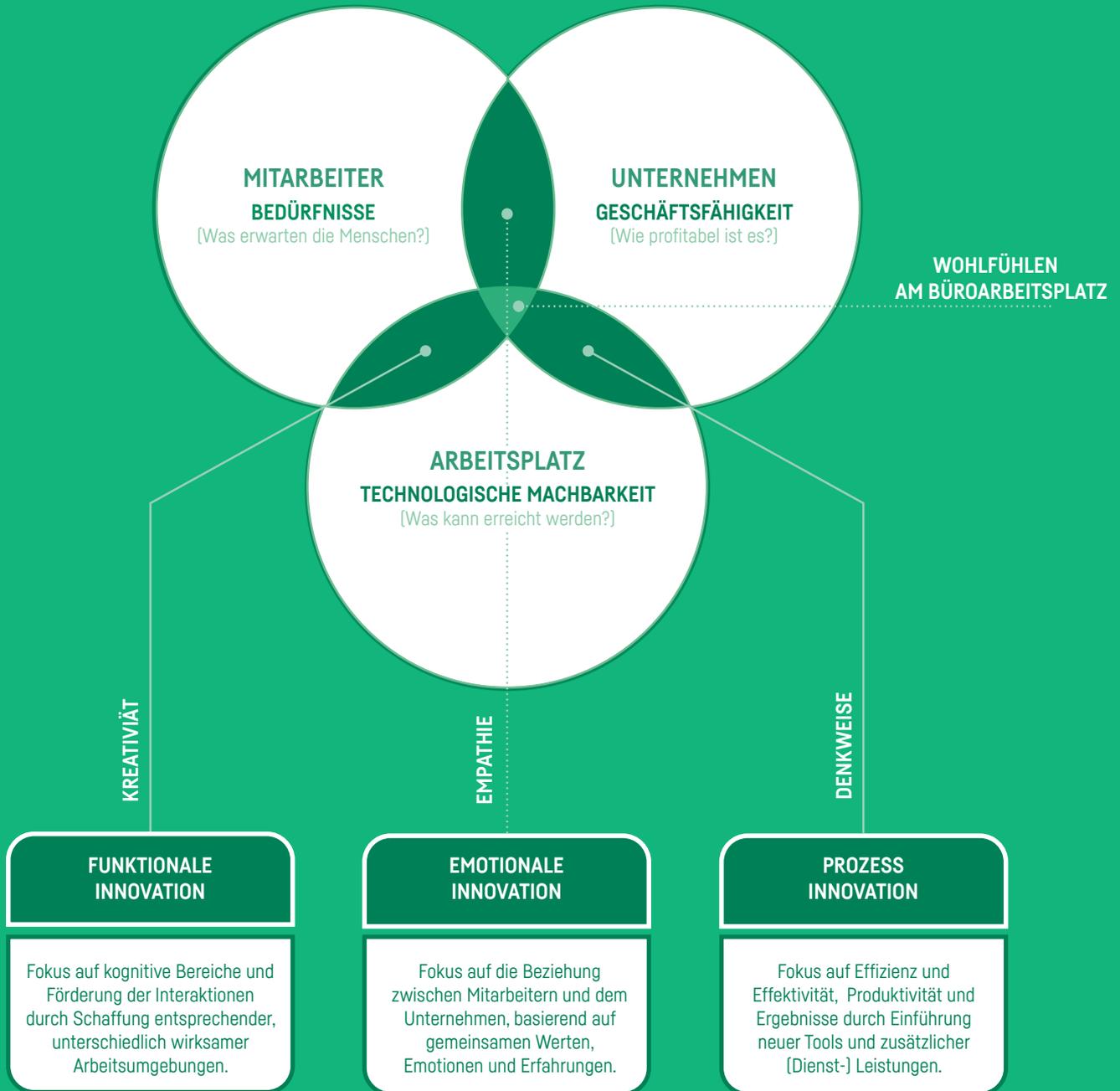
**Die Idee und Umsetzung eines Wohlfühlbüros**

Quelle: Brown T. „Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation“,2009



# IDEE UND UMSETZUNG EINES WOHLFÜHLBÜROS

WIE ES FUNKTIONIERT UND WIE DIE MITARBEITER  
DIE WOHLFÜHLUMGEBUNG ERFAHREN KÖNNEN.



## FÜNF FRAGEN, DIE SICH BEI DER UMSETZUNG EINES WOHLFÜHLBÜROS STELLEN

# 1

Hat es positive Auswirkungen auf alle Beteiligten?

# 2

Nutzt es alle Ressourcen verantwortungsbewusst?

# 3

Schafft es einen intergenerationellen und multikulturellen Wert?

# 4

Hilft es den Mitarbeitern, widerstandsfähiger zu werden?

# 5

Bietet es das richtige Umfeld für alle Arbeitssituationen?

Die ständige Suche nach Innovationen, nicht weil sie dazu gezwungen sind, sondern weil sie bessere Lösungen für ihre Kunden und Mitarbeiter bieten, ist das Feedback von Anwendern und Mitarbeitern der Kern ihrer Innovationsstrategie. Drei Faktoren bestimmen die Entscheidungsfindung im Design Thinking: Attraktivität, Machbarkeit und Nachhaltigkeit<sup>7</sup>.

Sie beziehen sich auf folgende Fragen: Ist es das, was die Menschen wirklich wollen? Gibt es die Voraussetzungen, es technisch zu tun und zu verwalten? Und schließlich: Gibt es die Grundlagen und die wirtschaftliche Nachhaltigkeit, um dies zu erreichen?

---

### MITARBEITER IN ERLEBNISORGANISATIONEN DENKEN ÜBER IHREN BEITRAG NACH, NICHT ÜBER IHRE PRODUKTIVITÄT.<sup>8</sup>

---

Der Prozess der Förderung und Befähigung der Mitarbeiter, der Förderung von Zusammenarbeit, Kreativität, sozialer Interaktion, Kontrollgefühl, aktiver Beteiligung und Bewusstseinsbildung, sind ein wichtiger Bestandteil des Wohlbefindens am Arbeitsplatz.

All dies trägt dazu bei, den „metaphorischen Raum“ zu schaffen, in dem sich die Menschen wohlfühlen<sup>9</sup>. Die „physische, psychische, soziale und ökologische Dimension des Wohlbefindens“ zu finden, ist ein immaterieller, aber grundlegender Bestandteil für Menschen, um Wohlbefinden zu erleben<sup>10</sup>. Es ist diese „weiche“ Komponente des Wohlbefindens, die im Gegensatz zur „harten“, die durch Raum und materielle Produkte repräsentiert wird, jedem Menschen ermöglicht zu wachsen, die Widerstandsfähigkeit zu erhöhen, das Engagement und die Hingabe unabhängig vom Alter zu erhöhen, die Kultur zu steigern und so den Bedürfnissen der Menschen im Büro gerecht zu werden.

Die Co-Kreation in Organisationen, die auf HCD basieren, ist ein übliches Ritual, das es den Mitarbeitern ermöglicht, sich besser kennenzulernen, voneinander zu lernen, an Geschäftsentscheidungen teilzunehmen, bis hin zur Entwicklung einer Art „Intrapreneurship“<sup>11</sup>, die sie dazu bringt, das Unternehmen selbst als ihr Geschäft zu betrachten.

Dieses Gefühl der Zugehörigkeit und Eigenverantwortung ist wesentlich für das allgemeine Wohlbefinden am Arbeitsplatz, in dem „jeder Mensch im Laufe seines Lebens sein Umfeld anders erlebt und sehr unterschiedliche Erfahrungen macht [...]. Das Gehirn jedes Mitarbeiters ist anders verdrahtet“<sup>12</sup> und allen ist es gleichermaßen erlaubt, ihr volles Potenzial und ihr kreatives Selbstvertrauen auszudrücken<sup>13</sup>.

## Fußnoten

---

<sup>1</sup> Elkington J., „25 Years Ago I Coined the Phrase Triple Bottom Line. Here's Why It's Time to Rethink It.“, HBR, 2018.

<sup>2</sup> Good Rebel, „Human-centred Organisations“, 2018.

<sup>3</sup> Seligman M., „Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment“, 2003.

<sup>4</sup> Giacomini J., „What is Human Centred Design?“, 2014

<sup>5</sup> Verganti R., „Design Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean“, 2009.

<sup>6</sup> Rittel H.W.J., Webber M., „Dilemmas in a General Theory of Planning“, 1973.

<sup>7</sup> Brown T., „Change by Design“, 2009

<sup>8</sup> Leesman, „The Workplace Revolution. Unearthing the real drivers of employee sentiment“, 2018.

<sup>9</sup> Miller H., Kälviäinen M., „Design for Wellbeing“, 2006.

<sup>10</sup> Grantham C., „The Three Faces Of Human-Centred Design“ in Workdesign Magazine, 2016.

<sup>11</sup> Martin M., „The Secret to Creating a Culture of Intrapreneurship“ in Business News Daily, 2016.

<sup>12</sup> Medina J. reported in Wellwood L., „For a Better Workplace, Put People First“, Medium, 2018.

<sup>13</sup> Kelley D., Kelley T., „Creative Confidence“, 2015

90%

ALLER KOSTEN FALLEN AUF DIE MITARBEITER...

13%

DER MITARBEITER FÜHLEN SICH VERBUNDEN  
(Quelle: ecophon)

87%

DER MITARBEITER ERWARTEN UNTERSTÜTZUNG BEI DER FINDUNG IHRER WORK-LIFE-BALANCE.  
(Quelle: Forbes)

4 DIMENSIONEN VON HCD RÄUMEN:

- PHYSISCH
  - EMOTIONAL
  - MENTAL
  - SPIRITUELL
- (Quelle: the energy project)

80%

DER HR-FÜHRUNGSKRÄFTE SIND VON DER POSITIVEN WIRKUNG VON HCD-KONZEPTEN ÜBERZEUGT.  
(Quelle: Forbes)

\$330

MILLIARDEN WENIGER PROFIT DURCH SCHLECHTE ARBEITS-PLATZGESTALTUNG.  
(Quelle: teammate)

93%

WÜRDEN LÄNGER IN EINEM UNTERNEHMEN ARBEITEN, DAS GESÜNDERE ARBEITSPLÄTZE BIETET.  
(Quelle: Healthier Offices)

79,4%

DER MITARBEITER FINDEN, DASS TEE UND KAFFEE AM ARBEITSPLATZ FÜR SIE WICHTIG IST.  
(Quelle: Leesman)

JEDER EINZELNE DOLLAR, DER IN WOHLFÜHLBEREICHE FLIESST, SPART \$6 IM GESUNDHEITSWESEN.  
(Quelle: HBR)

75% DES KOMFORTGEFÜHLS PASSIEREN IM KOPF.

IN EINER STUDIE BERICHTEN 181 UNTERNEHMEN, DIE HCD IN DER GANZEN ORGANISATION EINGEFÜHRT HABEN, DASS:

69% DER TEAMS IHRE ARBEITSKULTUR VERBESSERT HABEN.

SIE DIE EFFIZIENZ BEI INNOVATIVEN PROZESSEN UM 71% STEIGERN KONNTEN.

29% IHRE ERGEBNISSE DURCH MEHR UMSATZ VERBESSERN KONNTEN.  
(Quelle: HPI)

MEHR AUSWAHL SCHAFFEN

KOMFORT WIE ZUHAUSE BIETEN

3 MÖGLICHKEITEN, HCD-KONZEPTEN IN BÜROS UMZUSETZEN:

EMPATHIE BEWEISEN

FIRMEN, DIE IHRE MITARBEITER STÄRKER AN SICH BINDEN WOLLEN, MÜSSEN:

1. EINE GEMEINSAME VISION HABEN.
2. PERSÖNLICHE UND BERUFLICHE ENTWICKLUNGEN FÖRDERN.
3. IHREN MITARBEITERN FREIRAUM FÜR EIGENE ENTSCHEIDUNGEN GEBEN.

21%

HÖHERE RENTABILITÄT IN HOCH MOTIVIERTEN TEAMS.  
(Quelle: Forbes)

96%

DER MITARBEITER GLAUBEN, DASS EMPATHIE WICHTIG IST, UM TALENTE ZU HALTEN.

70%

DER ARBEITGEBER HABEN BEREITS IN DAS THEMA GESUNDHEIT INVESTIERT.

ORGANISATIONEN, DIE IN DEN BEREICH REKRUTING INVESTIEREN, STEIGERN IHRE ERFOLGSQUOTE UM BIS ZU

70%  
(Quelle: Glassdoor)

89% DER HR-FÜHRUNGSKRÄFTE STIMMEN ZU, DASS FEEDBACK UND CHECK-IN DIE SCHLÜSSEL FÜR AUSGEZEICHNETE ERGEBNISSE SIND.

MITARBEITER, DENEN ZUGEHÖRT WIRD, FÜHLEN SICH 4.6 MAL MEHR MOTIVIERT, IM JOB IHR BESTES ZU GEBEN.  
(Quelle: Forbes)

# DAS WOHLFÜHLPAKET



# DESIGN THINKING FÜR HÖHERE TEAMLEISTUNG IN KREATIVEN RÄUMEN



**Jonathan Antonio Edelman**

Ein Interview mit Jonathan Antonio Edelman, Honorarprofessor am Hasso-Plattner-Institut in Potsdam, Deutschland, der sich mit der Entwicklung von humanzentrierten Werkzeugen und Prozessen für Digital Engineering Designer im HPI Digital Health Center beschäftigt.

.....

Dr. Jonathan Antonio Edelmanns Forschung konzentriert sich auf performatives Design, einen empirisch fundierten Ansatz zum Verständnis von Teamdynamik, der die Instrumentierung von Designteams, die Identifizierung effektiver Teaminteraktionen und die Erstellung verlässlicher Lehr- und Lerncurricula auf der Grundlage dieser Ergebnisse umfasst. Dr. Edelman war Leiter des Programms für Global Innovation Design am Royal College of Art in London, einem internationalen Masterprogramm, das Zertifikate sowohl für Ingenieure als auch für Kunstabsolventen vergibt. Davor war Dr. Edelman Direktor für Interdisziplinäres Design am Product Realization Lab der Stanford University, beratender Assistenzprofessor für Maschinenbau und Gastprofessor in Stanford.

**Human Centred Design, User Centred Design und Design Thinking. Es gibt eine gewisse Verwirrung zwischen diesen Definitionen. Möchten Sie uns helfen, die Unterschiede und Gemeinsamkeiten besser zu verstehen?**

**J.A.E.** Der Unterschied zwischen User und Human Centred Design liegt in der Nutzung von Erkenntnissen über die Endverbraucher von Produkten und Dienstleistungen oder über alle Nutzer in der Wertschöpfungskette. Wenn wir beispielsweise eine neue medizinische Intervention neu gestalten wollten, würde sich User Centred Design darauf konzentrieren, verhaltensbezogene, kognitive und emotionale Daten über den Patienten zu sammeln. Human Centred Design würde diesen Fokus auf Ärzte, Krankenschwestern, andere Pflegekräfte, Familienmitglieder und so weiter erweitern.

Eine weitere Art von Design, das den Menschen betrachtet, insbesondere die Benutzererfahrung, ist Design Driven. Während sich Design Driven auf die Benutzer konzentriert, ist es nicht auf ethnographische Methoden angewiesen, um Daten zu sammeln, um Veränderungen vorzunehmen. Stattdessen arbeitet Design Driven von oben nach unten mit Sozialwissenschaftlern und Psychologen zusammen, um Erkenntnisse zu entwickeln, die dazu genutzt werden, radikal unterschiedliche Angebote zu schaffen, die als „Vorschläge“ betrachtet werden. Die beiden verschiedenen Prozesse haben sehr unterschiedliche Ergebnisse, auch wenn sie beide als benutzerzentriert betrachtet werden könnten.

Design Thinking ist ein agiler Prozess, der auf Teams und schnellen Zyklen von Ideen-Prototyping-Tests für die Entwicklung basiert. Es kann sowohl ein benutzer- als auch ein menschenzentrierter Ansatz sein. Darüber hinaus basiert Design Thinking auf Evidenz: Neue Konzepte werden immer mit Menschen und Feedback getestet und neue Erkenntnisse aus den Tests in die nachfolgende Iteration des Projekts integriert.

Schließlich gibt es den Aspekt von Design Thinking's „do to know“, der es von vielen anderen Ansätzen unterscheidet. Da Menschen und ihre Situationen eigentlich sehr komplexe und schwer darstellbare Systeme sind, ist es oft effektiver und schneller, Designinterventionen oder Designsonden zu erstellen, die die Funktionsweise und Mechanismen

aufzeigen. Mit diesem neuen Wissen können Designer ihre Konzepte verfeinern und so die Risiken bei der Einführung eines neuen Produkts oder einer neuen Dienstleistung reduzieren. Die Menschen in den Mittelpunkt des Prozesses zu stellen, hat sich als erfolgreicher Weg erwiesen, um sinnvolle Ziele zu erreichen.

**Produkte und Räume: Wie wichtig ist ein humanzentrierter Ansatz für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz?**

**J.A.E.** Human Centred Design ist unerlässlich für das Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Wohlbefinden hat nur in Bezug auf den Menschen eine Bedeutung und der Mensch sollte im Mittelpunkt fast jedes Designunternehmens stehen (die Ausnahme wäre, wenn keine Personen beteiligt wären). Arbeitsplätze sind komplexe sozialtechnologische Systeme, und es ist sehr schwierig vorherzusagen, wie diese Systeme auf das Neue reagieren werden: Ideen, Sitzordnung, Politikwechsel, Technologie. Die Liste der Fehler bei der Neugestaltung von Arbeitsplätzen ist episch. Die Ursache ist in der Regel eine großartige Idee, die sich später als keine so großartige herausstellt. Es ist wichtig zu verstehen, dass wir als Designer keine Ideen schaffen oder Ideen in körperliche Erfahrungen verwandeln; als Designer schaffen wir Erfahrungen für Menschen. Erlebnisse sind sensorisch und geschehen in Zeit und Raum. Bei der Ideenfindung wird das oft unterschätzt oder gar weggelassen. Beim Design für Menschen geht es darum, sensorische Erfahrungen in Zeit und Raum zu gestalten. Was die Sache noch komplizierter macht, ist, dass verschiedene Menschen je nach persönlicher Geschichte, sozialen und kulturellen Faktoren unterschiedlich reagieren. Deshalb ist das Testen und Prototyping von Benutzern in solchen Situationen so wichtig. Man weiß nie genau, wie die Leute reagieren werden, bis man es testet.

**Kann es auch beeinflussen, wie ein Unternehmen strukturiert ist und wie es sich verändert?**

**J.A.E.** Human Centred Design hat bereits Auswirkungen auf Organisationen und Organisationsstrukturen. Viele Unternehmen befinden sich im Wandel, um mehr Engagement der Menschen zu fördern, die dort arbeiten. Während Top-Down-Politik, Richtlinien und Entwicklungsstrategien immer noch die Regel sind, experimentieren viele Unternehmen mit der Entwicklung



**DESIGN IST EINE PERFORMATIVE  
TEAMAKTIVITÄT, ÄHNLICH WIE SPORT  
ODER JAZZ EINE AUFFÜHRUNG VON  
SPIELEN UND TECHNIKEN IST.**

---

von Mitarbeitern, um die Art der Projekte mitbestimmen zu können. Bosch ist dafür ein gutes Beispiel. Während das Unternehmen im Großen und Ganzen traditionell geführt wird, gibt es verbraucherorientierte Abteilungen, die eine neue Managementstruktur, ein neues physisches Umfeld und eine neue Art der Benutzerforschung haben. Human Centred Design hat dabei eine wichtige Rolle gespielt.

Einige Unternehmen wie Visa haben Einrichtungen geschaffen, die Human Centred Design unterstützen. Anstatt die gesamte Infrastruktur umzugestalten, um diesen neuen Methoden und Arbeitsweisen gerecht zu werden, hat Visa ergänzende Umgebungen in verschiedenen Gebäuden geschaffen, die von Innovatoren im Designmodus genutzt werden. Diese Einrichtungen sehen nicht nur anders als normale Büros aus, sie werden auch auf eine ganz andere Weise verwaltet. Die Moderatoren auf dem Gelände von Visa Spielfeld in Berlin sind bemerkenswert agil, sie wissen, dass sie für alle möglichen Aktivitäten, die nicht im Voraus festgelegt werden können, planen müssen. Es gibt keine Möglichkeit vorherzusagen, ob ein Team in einer Stunde einen Prototyping-Bereich oder einen Präsentationsbereich benötigt. Der Ansatz von Spielfeld ist grundsätzlich human-centred: Anstatt den Designteams zu sagen, wo sie sich befinden oder in welcher Phase eines Prozesses sie sich befinden sollen, haben die Mitarbeiter von Spielfeld flexible Prozesse geschaffen, die den „Flow“ der Designer und ihrer Prozesse unterstützen. Die Idee dabei ist, dass innovative, menschlich orientierte Prozesse und Umgebungen die Erzielung innovativer Ergebnisse fördern. Ebenso haben wir festgestellt, dass, wenn Human Centred Design in ein Unternehmen eingeführt wird, sich das Unternehmen oft zu verändern beginnt, denn innovative Ergebnisse fördern auch innovative Prozesse und verändern Umgebungen.

**Ein Teil Ihrer Forschung beschäftigt sich mit „performativen Modellen“: Können Sie kurz beschreiben, wie das Studium dieser Modelle dazu beitragen kann, die Arbeitsweisen der Menschen zu verbessern?**

**J.A.E.** Mein Forschungsteam hat jahrelang beobachtet, wie Designteams arbeiten. Wir sind zu dem Schluss gekommen, dass Design eine performative Tätigkeit ist, so wie Sport oder Jazz Aufführungen von Spielen und Techniken sind. Aus diesem Grund betrachten wir die arbeitenden Designteams hinsichtlich ihrer Leistung. Wir haben festgestellt, dass es Modelle gibt, auf die sie sich bei ihrer Arbeit ständig verlassen. Sie sind das, was wir „leistungsstarke Leistungsmodelle“ nennen. Es sind Möglichkeiten, Gedanken und Ideen innerhalb von Sekunden auszutauschen, die zu

einem neuen und innovativen Konzept im Team führen. Auch hier ist die Analogie zum Sport wirksam. Einzelne Spieler punkten selten alleine und verwenden Muster, um schnell voranzukommen. Den Ball über das Feld zu bewegen und ein Tor zu schießen ist eine über ein Team verteilte Aktivität, die immer wieder erfolgreich praktiziert wird. Wir haben viele dieser Muster aus unseren Daten destilliert und geben diese an Designer und Designstudenten weiter. Leistungsmodelle zeigen die Mechanismen auf, mit denen Innovationen durch die Transformation bestehender Dinge generiert werden können. Genauso wie es Regeln für Sportarten oder Jazzimprovisation gibt, gibt es Regeln für das Spiel des Designs und effektive Verhaltensweisen, die gelernt werden können, um diese Regeln zu nutzen. Wenn Designteams die Regeln und Verhaltensweisen lernen, leisten sie hervorragende Arbeit.

**Gibt es eine besondere Rolle, die der Raum bei der Unterstützung bestimmter kreativer Verhaltensweisen spielen kann?**

**J.A.E.** Orte haben einen starken Einfluss auf soziale Interaktionen und kognitive Prozesse. Der Ort ist ein wichtiger Bestandteil bei der Schaffung von Kultur. Kultur kann als die Schnittmenge von drei Faktoren verstanden werden: Artefakte (einschließlich Raum), Verhaltensweisen und Narrative. Menschen neigen dazu, sich bei verschiedenen Dingen (denken Sie an einen Bleistift oder eine Spraydose) und in verschiedenen Umgebungen (denken Sie an ein Abendessen in einem formalen Esszimmer oder ein Familienessen in der Küche) unterschiedlich zu verhalten. Die gleiche Wechselwirkung zwischen Raum und Aktivität kann an Arbeitsplätzen beobachtet werden. Verträge, Verhandlungen und große strategische Entscheidungen werden in der Regel in einem formalen Umfeld getroffen, während die Zerlegung, das Hacken und Experimentieren an Orten stattfindet, die die Erforschung unterstützen und an denen niemand Angst hat, Dinge zu vermässeln. Neue Dinge und Erfahrungen zu schaffen bedeutet, alte Dinge auseinanderzunehmen und wieder zusammensetzen. Es ist oft ein chaotischer und nichtlinearer Prozess. Es ist schwer vorstellbar, dass jemand ein Messer oder eine Säge auf einem gut verarbeiteten Mahagonitisch im Büro des CEO legt. Jeder, der Abendessen und Veranstaltungen organisiert, weiß, dass die Sitzordnung einen großen Einfluss darauf hat, wer wann, wie, worüber und mit wem spricht. Manchmal führen „inspirierte“ Ereignisse oder Gespräche zu wichtigen Entscheidungen. Auch die zufälligen Gespräche „beim Händewaschen“ sind nicht zu unterschätzen.



# TRENDS

Acht Anwendungen, Produkte und Dienstleistungen, die mit großem Unternehmergeist umgesetzt wurden und die Wichtigkeit einer guten Arbeitsplatzstrategie unterstreichen.

# 1



## DAS INTERVIEW PROJEKT

*fokussiert auf die Menschen, um das wahre Land darzustellen.*

Das Interviewprojekt ist eine Sammlung von 121 Video-interviews mit amerikanischen Bürgern, die von David Lynch und seinem Team gesammelt wurden. Ziel ist es, durch die Stimmen der Befragten das Bild der realen USA zu vermitteln.

Im Mittelpunkt des Projekts stehen die Protagonisten und Erzähler ihrer eigenen Geschichten. Manchmal werden die Interviews von einigen Schlüsselfragen geleitet, um die Menschen zu bewegen, Details ihres Lebens preiszugeben, ohne in ihre eigene Privatsphäre einzugreifen. Das Ergebnis ist ein realistisches Abbild dessen, wer in den USA lebt, von den Großstädten und dem Glamour der Medien.

<http://interviewproject.davidlynch.com/>

# 2



## DIE 27. REGION

*Bürger im Mittelpunkt der öffentlichen Ordnung*

Die 27. Region ist ein öffentliches Transformationslabor, das 2008 in Frankreich mit Unterstützung des Verbandes der Regionen Frankreichs (ARF) gegründet wurde. In diesem Labor ist die Gestaltung der öffentlichen Ordnung stark anwenderorientiert, da die realen Erfahrungen von Beamten und Bürgern der Ausgangspunkt für die Entwicklung innovativer Lösungen sind. Innovation wird von multidisziplinären Teams getragen und durch Rapid Prototyping ermöglicht, das in jedem Projekt eingesetzt wird.

<http://www.la27eregion.fr/>

## 3

**DHW LAB***Seite an Seite mit den Krankenhausbenutzern*

DHW Lab ist ein Designstudio, das sich auf Gesundheitsprojekte konzentriert. Es ist in die Gebäudestruktur des Auckland City Hospital integriert. Die enge physische Verbindung zum Krankenhausgebäude zeigt die Nähe zwischen Design und dem sozialen Bezug.

Die vom DHW Lab entwickelten Projekte orientieren und unterstützen sich an der breiten Anwendung primärer und qualitativer Forschungstechniken wie Frontalinterviews, Fokusgruppen und Nutzerbeobachtung. Diese Tools helfen dem DHW Lab-Team, effiziente und effektive Lösungen im Gesundheitswesen zu entwickeln.

<https://www.dhwlab.com/>

## 4

**IKEA SPACE 10***Nachhaltigkeit von Menschen und für Menschen*

Space 10 ist ein Designlabor und Forschungszentrum, in dem innovative und verantwortungsbewusste Geschäftsmodelle untersucht und gestaltet werden.

Die dort entwickelten Projekte ermöglichen den meisten Menschen, ein besseres und nachhaltigeres Leben zu führen. An diesem Ort werden die Herausforderungen multidisziplinär unter Einbeziehung von Experten aus Kunst, Design und Technologie angegangen. Mit Space 10 arbeitet Ikea an der Zusammenführung verschiedener Hintergründe, am Dialog und an der Erprobung von Ideen durch Prototypen, um innovative und nachhaltige Projekte zu fördern.

<https://space10.io/>

# 5



## **DIE 42 SCHULE**

*Eine Schule, in der keine Lehrer benötigt werden.*

42 ist ein Modell einer innovativen Schule, in der Lehrer tatsächlich nicht existieren, wie wir es traditionell verstehen. Hier sitzen Schüler und Lehrer Seite an Seite in derselben Klasse und der Lernprozess (der auf der Entwicklung des Projekts basiert) findet durch ständigen Austausch und auf kollaborative Weise statt.

In diesem Zusammenhang ist der Schüler auch für seine Ausbildung verantwortlich und kann sich in seinem eigenen Lerntempo weiterentwickeln. Brian Chesky, Mitbegründer und CEO von Airbnb, betont die Innovation dieses Bildungsmodells als „Konzept der Bildung im 21. Jahrhundert“.

<https://www.42.us.org/>

# 6



## **DIE KOCHSCHULE WAITROSE**

*Eine Schule, die die Gewohnheiten der Kunden beobachtet.*

Das Schulprojekt wurde von dem bekannten britischen Lebensmittel- und Getränkehändler Waitrose in Zusammenarbeit mit dem Designstudio Gensler erstellt. Geboren aus der Beobachtung der Gewohnheiten der Kunden und dem Trend zur Verwendung exotischer Zutaten, ist die Schule ein Ort mit einer einladenden und angenehmen Umgebung, in der Hobbyköchen die besten Produkte von Waitrose nahe gebracht und grundlegende Werte wie die Leidenschaft für gutes Essen oder die Minimierung von Verschwendung vermittelt werden.

<https://www.waitrose.com/>

## 7

**CITYMAPPER**

*Eine App und eine Karte für die volle Mobilität*

Citymapper ist ein innovativer Dienst, der Nutzern ermöglicht, mit einem einzigen Tool auf alle öffentlichen und unterschiedlichen Verkehrsmittel in der Stadt zuzugreifen.

Es vereinfacht auch die Komplexität der Reiseplanung, indem es Endverbrauchern hilft, jedes Ziel dank eines einfach zu bedienenden und anpassbaren Service optimal nach ihren Bedürfnissen zu erreichen. Es kann auch Alternativen je nach Wetterlage vorschlagen und die verschiedenen Zahlungsmethoden mit einem einzigen Tool erledigen, dank der kontaktlosen Technologie.

<https://citymapper.com/pass/>

## 8

**SPIELFELD**

*fördert die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Kunden*

Visa hat in Berlin eine komplementäre Umgebung aufgebaut. Das Visa Innovation Center ist ein spezieller Bereich, in dem Visa mit Kunden und Partnern zusammenarbeitet, um mit nutzerfreundlichen Designs zu experimentieren, neue Technologien zu erforschen und die Kreativität durch die Arbeit für die digitale Transformation zu entfesseln.

Ziel ist es, die Zusammenarbeit zu fördern und starke Beziehungen zu schaffen, indem wichtige Themen für verschiedenste Branchen angesprochen werden, die wiederum zu neuen Geschäftsmodellen führen und die Wettbewerbslandschaft verändern.

<http://SPIELfeld.com>

**DIE FALLSTUDIE**



# SEDUS SMART OFFICE

## DOGERN, DEUTSCHLAND

Für die neuen Büroräume der Firmenzentrale hat das Unternehmen einen innovativen, auf die Menschen ausgerichteten Ansatz entwickelt. Es kombiniert Geschäftsstrategie, Effizienz und Wohlbefinden in einem Prozess, der das Verantwortungsbewusstsein, den Wissensaustausch und das Zugehörigkeitsgefühl verbessert.





Die Ziele, die von der Unternehmensleitung für den Bau der neuen Büroräume formuliert wurden, waren vielfältig und sehr anspruchsvoll: die Optimierung der Einrichtungen des Unternehmens, die Integration verschiedener Unternehmensbereiche, die Verbesserung der Arbeitsabläufe, die Förderung interdisziplinärer Teamarbeit, des Lebens und Erlebens der Prinzipien, Werte und Besonderheiten des Unternehmens, die Verbesserung der Arbeitsumgebung und des Wohlbefindens der Menschen.

Um diese Ziele zu erreichen, hat Sedus sein ganzes Wissen eingebracht, das auf seiner jahrzehntelangen und umfangreichen Erfahrung in der Umsetzung innovativer Büros und auf der ständigen Erforschung und Beobachtung der Gesellschaft und der Arbeitswelt basiert. Das Projekt war auch eine willkommene Gelegenheit, modernste Designprinzipien zu testen und einen Prozess zu aktivieren, der nach den Prinzipien des Human Centred Design funktioniert, Mitarbeiter und Unternehmen durch intensive Kommunikation zusammenbringt und gemeinsame Wege aufzeigt, das soziale Beziehungskapital des Unternehmens zu verbessern.

Um die besten Voraussetzungen für den Projekterfolg zu schaffen und die gesetzten Ziele zu erreichen, wurde in einem ersten Schritt ein Prozess entworfen, der in der Lage war, der Gemeinschaft den „Sinn und Zweck“ zu vermitteln und bei den Mitarbeitern den Aneignungsprozess der zukünftigen Räume zu stimulieren.

Nach eingehenden Analysen wurde die Strategie in Form von Zielen und Richtlinien festgesetzt und mit der Bearbeitung mehrerer Themenbereiche begonnen, die stark miteinander verbunden und voneinander abhängig sind. Die Entwicklung der architektonischen Hülle, die infrastrukturelle Flexibilität und Wohlbefinden sicherstellen und einen Ort schaffen sollte, der das Gefühl von Gemeinschaft und Zugehörigkeit unterstützt und die Identifikation der Unternehmensmerkmale (Geschichte, Werte, Prinzipien) und

Abbildung links:

**Die Mittelzone mit Bar und Loungebereich.**

Abbildung oben:

**Blick auf die Arbeitsplätze in der oberen Etage.**



Abbildung oben:

**Außenbereich mit Garten, in dem unter freiem Himmel gearbeitet werden kann.**

Abbildung rechts:

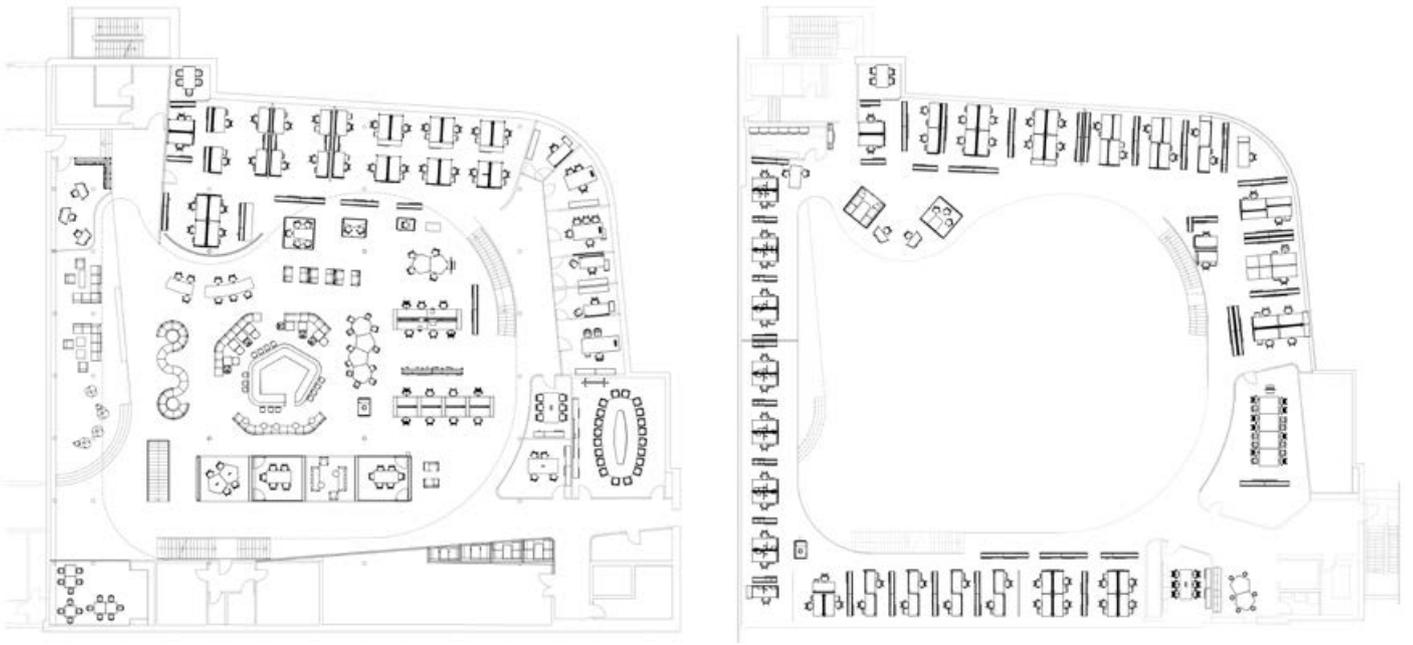
**Grundrisse vom Erdgeschoss und der oberen Etage  
Blick vom Balkon in das Erdgeschoss.**

deren Dekodierung in Betriebs- und Verhaltensmodelle und in „physikalisch“ verwendbare Elemente umsetzt. Damit einhergehend folgte die Analyse der aktuellen Arbeitsprozesse und die Definition der Innovationen, die zur Optimierung der Abläufe eingeführt werden können, ebenso wie die Erfassung und Analyse der Bedürfnisse der Menschen und der Anforderungen der internen Arbeitsgruppen.

Der gesamte Prozess wurde transparent gesteuert und führte zu einem strukturierten und kontinuierlichen Dialog zwischen den Mitarbeitern und den verschiedenen Komponenten des Unternehmens, der in der Lage war, kritische Themen, Räume und Werkzeuge, die benötigt wurden, sowie die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu identifizieren und einen Prozess der Verbesserung und Innovation im betrieblichen Arbeitsablauf und in der Qualität des Bürolebens der Mitarbeiter zu definieren.

Das architektonische Ergebnis ist ein Gebäude, das den Menschen in eine ständige Beziehung zur Naturlandschaft setzt. Der Innenraum ist offen und transparent und schafft eine visuelle und physische Kontinuität zwischen den verschiedenen Räumen als ganzheitliche Umgebung, die den Menschen das richtige Gleichgewicht zwischen Privatsphäre und Sozialisation bietet und die perfekte Unterstützung und Bühne für den Workflow des Unternehmens darstellt.

Im Sedus Smart Office ging es nicht nur um die Gestaltung von Arbeitsplätzen. Durch den auf den Menschen ausgerichteten Prozess wurden Räume geschaffen, welche die Beziehungsdynamik und -aktivitäten unterstützen und weiter entwickeln, die interdisziplinäre Teamarbeit fördern und ein effektives Instrument zur Umsetzung der Unternehmensstrategie darstellen.





# AUF DEN MENSCHEN FOKUSSIERT

Wie können Büromöbel die Möglichkeit bieten, täglich Räume neu zu gestalten, um schnell und effektiv auf die unterschiedlichen Bedürfnisse von Einzelpersonen und Teams zu reagieren?



Das wichtigste Kapital eines Unternehmens sind die Menschen mit ihren Ideen und ihrem Sozial- und Beziehungskapital. Eine Bürogestaltung, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt, verbessert die Ausschöpfung produktiver Kapazitäten.

So wird ein perfekt gestaltetes Arbeitsumfeld, in dem sich die Mitarbeiter wohl fühlen und sich individuell und kollektiv ausdrücken können, zum Schlüsselement des Unternehmenserfolgs. Die Verfolgung dieses Ziels berücksichtigt verschiedene Elemente. Von der Definition der Geschäftsstrategie über die Identifizierung der Unternehmensmerkmale bis zur Analyse der Bedürfnisse der Mitarbeiter und ihrer betrieblichen Abläufe muss der gesamte Prozess auf Transparenz, Integration und Einbeziehung der Menschen ausgerichtet sein.

Durch diesen Prozess kann jedes Unternehmen ein eigenes Smart Office umsetzen, das den Mitarbeitern ein gutes Gefühl gibt, ihre Kreativität und Motivation steigert und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens verbessert. Ein Büro, das sich auf Menschen und ihre Arbeitsformen konzentriert, in dem jeder die Möglichkeit hat, sich frei zu bewegen und den richtigen Raum zu finden, in dem er sich wohlfühlt und optimal arbeiten kann. Ein Ort, der die vier Schlüsselemente des Arbeitslebens integriert und erleichtert: Kommunikation, Kooperation, Konzentration und Kontemplation.

Diese neuen Büros sollten folgende elementar wichtige Bestandteile bzw. Eigenschaften vorweisen:

.....

### 1. Kreuzungen und Knotenpunkte

### 2. Ergonomisch perfekte Schreibtische und Stühle

### 3. Informelle Arbeitsbereiche

### 4. Geschlossene Räume für Einzel- und Gruppenaktivitäten

.....

#### 1. Kreuzungen und Knotenpunkte

Kreuzungsbereiche sind solche, die keine spezifische Funktion haben und ähneln am ehesten öffentlichen Plätzen wie Bars, Hotelsälen usw.. Wenn die Mitarbeiter bequeme Sitz- und Einrichtungssituationen haben, ist das gut für die spontane und informelle Kommunikation. Das



Abbildung oben:

Das Loungemöbelsystem se:works bietet eine große Auswahl an vorgedachten Konfigurationen: von traditionellen Komplettlösungen wie Sesseln und freistehenden Sofas bis hin zu außergewöhnlichen Sitzlandschaften wie z. B. rund, S- oder U-förmig.

Loungemöbelsystem se:works gestaltet solche Kreuzungsbereiche mit komfortablen, ergonomischen und multifunktionalen Polstermöbeln und bietet ein Wohngefühl fast wie zuhause.

## 2. Ergonomisch perfekte Schreibtische und Stühle

Obwohl in modernen Büros viele neue Räume und Arbeitsbereiche entstanden sind, gehören komfortable und ergonomisch perfekt eingerichtete Schreibtische zu den wichtigsten Arbeitsbereichen. Sie müssen den Bedürfnissen der Menschen entsprechend sorgfältig ausgestattet werden. Ob an fest zugewiesenen Arbeitsplätzen oder in flexiblen Büros: Diese Bereiche definieren den eigentlichen persönlichen Bereich, die eigene Höhle.

## 3. Informelle Arbeitsbereiche

Informelle Arbeitsbereiche sollten möglichst über den ganzen Grundriss verteilt werden. Sie bieten den Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Arbeit allein oder entspannt und informell im Team zu erledigen. Sie werden auch gerne als Pausenzonen genutzt, da sie sich besonders für Gespräche und zur Entspannung eignen.

## 4. Geschlossene Räume für Einzel- und Gruppenaktivitäten

Für spezielle Arbeiten ist es unabdingbar, dass sich Mitarbeiter temporär isolieren müssen, um andere nicht zu stören und selbst nicht gestört zu werden. Im besten Fall ist das eine Isolation, die akustisch, aber nicht visuell ist. Es ist wichtig, dass diese Orte in Sichtkontakt mit dem Rest des Büros stehen, damit diese „isolierten“ Menschen mit

Abbildung rechts oben:

Das Tischsystem **get together** bietet maximale Flexibilität und ist sowohl für fest installierte Arbeitsplätze oder Touch-down-Konzepte die ideale Möblierung. Der innovative Drehsessel **se:motion** fördert agile Büroarbeit auf besondere Weise. Seine perforierte Rückenlehne setzt nicht nur visuelle Akzente; sie garantiert auch höchste Elastizität und maximalen Sitzkomfort.

Abbildung rechts unten:

Mit dem Allzweckstuhl **se:spot** lassen sich komfortable Bereiche möblieren, die gerne zwischendurch für eine Pause, ein informelles Gespräch oder für konzentrierte Arbeit genutzt werden.

Abbildung unten:

Das innovative und in drei Größen erhältliche Programm **se:cube** bietet das perfekte Umfeld für Besprechungen und Meetings, konzentriertes Arbeiten oder einfach mal zum Entspannen.





dem Workflow und den Aktivitäten drumherum in Kontakt bleiben. Diese Räume sollten strategisch so positioniert sein, dass sie von jedermann spontan genutzt werden können und entsprechend leicht erreichbar sind.



## IMPRESSUM

### SEDUS INSIGHTS THE LOGBOOK SERIES

SEDUS INSIGHTS ist eine nicht kommerzielle Veröffentlichung und basiert 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  
Christof-Stoll-Straße 1  
D-79804 Dogern  
+49 7751 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: Mauro Mora on unsplash.com

Seite 8: unsplash

Seite 16: Kobby Mendez on Unsplash

Seite 18: The Interview project.com, The 27e Region.com

Seite 19 DHW lab, Hampus Berndtson on Space10.com

Seite 20: 42 school, by Waitrose & Partners

Seite 21: Grafik Citymapper.com, Foto SPIELfeld.com

Seiten 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29: SEDUS MediaCenter

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 nur mit schriftlicher Genehmigung von Sedus gestattet.

Sedus Stoll AG, 2019

## WAS KOMMT ALS NÄCHSTES?

---

**Sedus INSIGHTS" N° 10 konzentriert sich auf „grüne“ Themen wie:**

- **Grüne (Frei)Räume**
- **Die Rolle der Natur im Büroraum**
- **Wie wir Grün empfinden und wahrnehmen**
- **Warum ist es wichtig, dass sich die Menschen im Büro wohl fühlen?**



# WIE KÖNNEN WIR DABEI HELFEN, BÜROLÖSUNGEN ZU GESTALTEN, DIE UNSER WOHLBEFINDEN, DIE FREUDE AN DER ARBEIT UND DIE ZUSAMMENARBEIT FÖRDERN?

