

vitra.



Dynamic

Spaces

LET'S GET MOVING

GREAT!

LET'S RUDDLE! FOR A WORKSHOP

I NEED TO FOCUS

ZOOOOOM!

Wo und wie wir arbeiten, hat sich verändert. Vitra möchte Ihnen darum die neuesten Erkenntnisse und Einblicke liefern, um Sie in diesem Veränderungsprozess zu begleiten. Wir stützen uns dabei auf das Wissen unseres Netzwerks aus Strategen, Experten, Wissenschaftlern, Designern, Architekten und Kunden – und auf unsere eigenen Erkenntnisse aus der Umsetzung von Projekten mit unseren Partnern und Kunden – in unseren Verkaufsräumen, an unseren Arbeitsplätzen und auf dem Vitra Campus. Die dauerhaften Auswirkungen auf unsere Arbeitsabläufe sind immer noch unklar, wir lernen jedoch jeden Tag dazu. Unsere E-Papers zur Zukunft von gemeinschaftlich genutzten Räumen stellen Ihnen die neuesten Erkenntnisse vor. Alle Ausgaben finden Sie unter vitra.com/professionals.

Stand März 2022

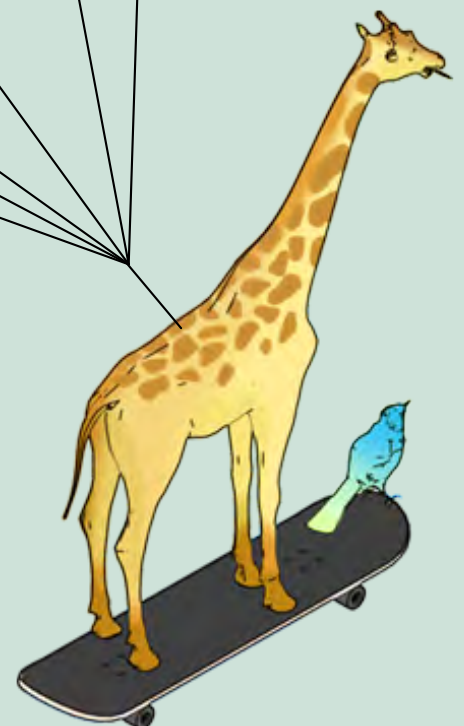
Um unsere zukünftigen Veröffentlichungen direkt in Ihre Inbox geliefert zu bekommen, abonnieren Sie unseren Newsletter unter vitra.com/newsletter

Das E-Paper zum Thema «Dynamic Spaces» ist interaktiv. Verwenden Sie auf jeden Fall Adobe Acrobat Reader, um uneingeschränkten Zugang zu den Informationen zu haben. Probieren Sie es aus!

Bleiben Sie auf dem Laufenden und sehen Sie unsere neuesten Erkenntnisse auf den Social-Media-Kanälen von Vitra.

Konzept, Art Direction und Design: Studio AKFB
Illustrationen: Atelier CTJM

© Vitra International AG
Klünenfeldstrasse 22
CH-4127 Birsfelden



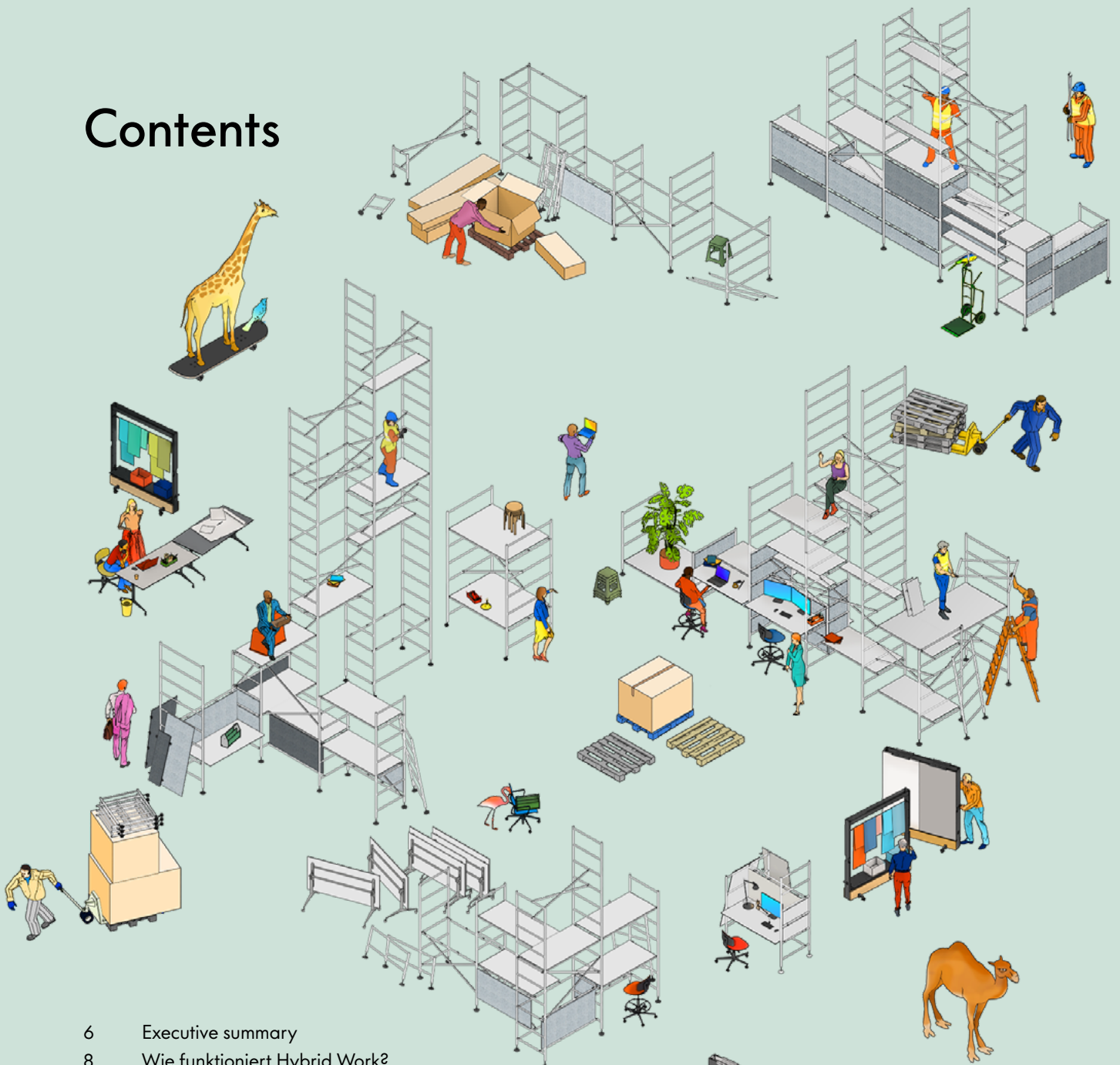
Die letzten zwei Jahre haben viele von uns als Gehirne vor Bildschirmen – ohne Pausen, Pendeln und ohne Treffen in der Kaffeeecke – verbracht. Oft wird das Hirn als Muskel bezeichnet, den man eben trainieren kann. Wenn dem wirklich so wäre, dann wären wir aufgeblüht in dieser Zeit. Anstattdessen berichten viele, dass sie Mühe haben klar zu denken, sich müde fühlen und, dass neue Ideen fehlen. Die Pandemie hat uns von unseren Büros, Kollegen und den mentalen Spielplätzen abgeschnitten, die unsere Vorstellungskraft fördern. Das Gehirn ist eben kein Arbeitstier, sondern die Dirigentin eines Orchesters, welche geschickt die richtigen Mittel im richtigen Moment einsetzt. Die besten Resultate entstehen durch «intermittent collaboration», also den Wechsel zwischen Zusammenarbeit und Gespräche mit anderen und Rückzug für Konzentration und Denkarbeit, die später dann wieder mit anderen verfeinert und verbessert wird. Wir wissen, dass wir am besten in einem Umfeld arbeiten, dem wir uns zugehörig fühlen und welches wir kontrollieren können. Zeichen unserer Identität in diesem Umfeld erinnern uns daran wer wir sind und welchen Zweck wir an diesem Ort verfolgen.

Was bedeutet das alles für unsere Büros und für die neuen Arbeitsmodelle, die viele Arbeitgeber jetzt entwickeln? Die Antwort liegt in einem gut orchestrierten Gleichgewicht zwischen individueller Denkarbeit möglicherweise im Home Office und der aktiven, physischen Zusammenarbeit im Büro. Sowie in einer Mischung aus Räumlichkeiten, die für Zusammenarbeit gemacht sind und als mentale Spielplätze dienen, sowie für fokussierte, individuelle Arbeit (oft zuhause). Mitarbeiter wählen das richtige Umfeld für die anstehende Aufgabe: konzentriere ich mich auf meine Aufgabe und bleibe zuhause oder brauche ich die Interaktion mit anderen, um weiterzukommen und gehe ins [Club Office](#)? Oder bin ich in einer hektischen Phase mit meinem Team und schliesse mich mit den anderen Mitgliedern in unseren Workshop Räumlichkeiten ein bis das Projekt abgeschlossen ist.

Vitra versteht die Vielfältigkeit von vergangenen sowie zukünftigen Ansprüchen und entwickelt Lösungen für dynamische Firmen und deren Mitarbeiter mit Produkten, die lange gut sind und auch noch von der nächsten Generation geschätzt werden.

Nora Fehlbaum
CEO, Vitra

Contents



6	Executive summary
8	Wie funktioniert Hybrid Work?
10	Der erweiterte Arbeitsraum
12	Was Le Corbusier von Büroräumen verstand
14	Das Büro nach Corona
16	Vitra Campus
20	Club Office
24	Neu: Comma
26	Dynamic spaces
28	Von territorialen Arbeitsplätzen zu projektorientierten Arbeitsräumen
31	Projekt-Arbeitsbereiche im Vitra Club Office
33	Wie lassen sich in Verhandlungen Räume am besten nutzen?
34	Dynamic flexible spaces

vitra.



Soft Work

Edward Barber & Jay Osgerby

vitra.com/softwork

Executive Summary



1 Die Rolle des Büros hat sich in den letzten zwei Jahren aufgrund des anhaltenden Homeoffice-«Experiments» gravierend verändert.

- Viele Angestellte möchten nicht mehr unbedingt in das Büro zurückkehren, das sie vor der Pandemie verlassen haben. Vielmehr möchten sie ihren Arbeitsplatz flexibel an ihre Bedürfnisse anpassen können – etwa einen Teil der Woche remote arbeiten und zu anderer Zeit an stationären Arbeitsplätzen fokussierte Aufgaben erledigen. Das Büro wird bevorzugt, wenn es Raum für funktionsübergreifende Zusammenarbeit und den Austausch mit Gleichgesinnten bietet.
- Für Unternehmen zeichnen sich zwei Lösungen ab: Die einen investieren in ihren Campus und in Einrichtungen, die ihre Mitarbeiter an den Ort zurückbringen sollen, an dem sich die Unternehmenskultur manifestiert. Die meisten setzen jedoch auf eine Kombination aus Homeoffice und Zusammenarbeit im Büro. Dafür müssen Räumlichkeiten für Dynamic Spaces geschaffen werden.

2 Auf diese Entwicklung hat Vitra reagiert und Comma entwickelt. Anders als herkömmliche Möbel stellt dieses Bürosystem eine Investition in eine flexible Büroumgebung dar, die sich kontinuierlich neu gestalten lässt.

- Comma ist Ausdruck der dynamischen Grundhaltung einer neuen Generation von Unternehmen, die die Gesetze und Regeln des 20. Jahrhunderts infrage stellen und mit traditionell möblierten Büros nicht mehr viel anfangen können.
- Comma folgt der Funktion – und Ästhetik – eines Gerüsts und besteht aus wenigen Einzel-elementen, die als Set erhältlich sind. So lässt sich das System einfach zu vielfältigen Strukturen konfigurieren, die den Raum definieren und die Arbeitsprozesse formen.



vitra.



Alcove

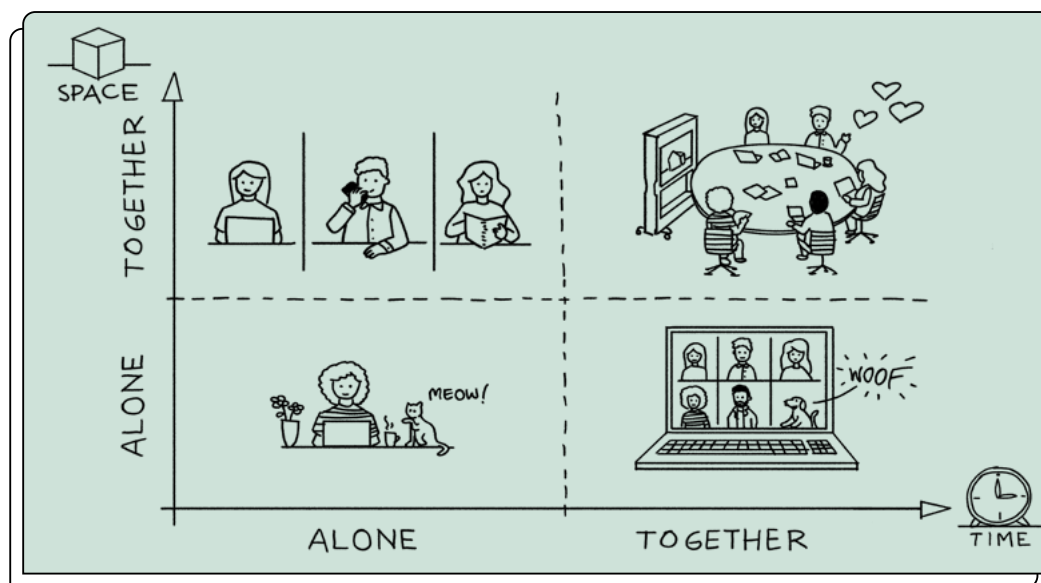
Ronan & Erwan Bouroullec

vitra.com/alcove

Wie funktioniert Hybrid Work?

Mikael Krogerus und Roman Tschäppeler

Die letzten zwei Jahre haben etwas Faszinierendes über das Büroleben offenbart: Menschen arbeiten gerne von zu Hause aus. Vorgesetzte möchten jedoch, dass sie ins Büro zurückkehren. Im Durchschnitt berichteten Arbeitnehmer über ein höheres Mass an Zufriedenheit und Freude, wenn sie nicht im Büro waren. Selbst als die Bedrohung durch Covid-19 geringer war, blieben die Büros weitgehend leer. Gleichzeitig sorgen sich Vorgesetzte um Kontrollverlust und Produktivitätsrückgang.



Alone, alone

Teams arbeiten dezentral, und alle können ungestört nach ihrem eigenen Rhythmus an die Arbeit gehen. Um dies zu fördern, müssen wir über festgelegte Tage ohne Zoom, ohne E-Mail und über Offline-Zeiten sprechen.

Together, alone

Die Teams sind zur gleichen Zeit am gleichen Ort, aber jeder arbeitet allein. Austausch ist möglich, aber gleichzeitig steht die ungestörte Arbeit im Vordergrund. Vielleicht werden wir das Ende der offenen Büroräume und die Rückkehr von Wänden und Türen erleben, um dies zu unterstützen?

Alone, together

Die Teams arbeiten aus der Ferne, sind aber virtuell verbunden. Wir alle haben uns daran gewöhnt, und wir alle verabscheuen es ein wenig. In diesem Bereich müssen wir uns neuen Ideen öffnen: Vielleicht muss nicht jeder an seinem Schreibtisch vor einem Bildschirm sitzen. Vielleicht können Mitarbeiter mit ihrem Hund spazieren gehen oder auf dem Laufband an einem Meeting teilnehmen.

Together, together

Die Teams sind zur selben Zeit am selben physischen Ort und arbeiten zusammen. Workshops, Kick-offs, Brainstormings – diese Interaktionen vor Ort sind für das Team wichtig. Darüber hinaus ist es für neue Mitarbeiter entscheidend, Kontakte zu knüpfen und die Unternehmenskultur kennenzulernen.

Office Chair Finder



vitra.com/finder

Der erweiterte Arbeitsraum

Eine Unterhaltung zwischen Annie Murphy Paul, der renommierten Autorin des Buchs «The Extended Mind – Thinking Outside the Brain» (Der erweiterte Geist – Denken ausserhalb des Gehirns) und Nora Fehlbaum.

Wenn Mitarbeiter sich unterstützt, eingebunden und motiviert fühlen, verbessern sich die Ergebnisse und die Produktivität steigt. Aber welche Art von Arbeitsraum fördert diese Stimmung? Die Neurowissenschaft kann bei der Schaffung neuer Umgebungsformen möglicherweise Orientierung bieten. Kann die Spitzenforschung Leuten ermöglichen, ihr Potenzial zu entfalten, und kann Design dabei helfen, «ausserhalb des Gehirns zu denken»? Nora Fehlbaum hat sich mit Annie über ihre Arbeit und deren Auswirkungen auf die Bürogestaltung unterhalten. Welche Art von Räumen kann uns dabei helfen, unser Bestes zu geben?

Nora Fehlbaum: Hallo Annie! Deine Forschung erstreckt sich von Arbeitsumgebungen über Bildungseinrichtungen bis zu öffentlichen Räumen. Der Einfachheit halber konzentrieren wir uns in diesem Gespräch auf Arbeitsplätze und Büros. Du hast dazu geforscht, wie ein Arbeitsraum – sei es zu Hause oder im Unternehmen – zur Produktivität beiträgt und Interesse weckt. Kannst du uns einen Einblick in deine Erkenntnisse geben, insbesondere in die Funktion von Autonomie?

Annie Murphy Paul: Ich betrachte dies aus der Perspektive, die als «the extended mind» («der erweiterte Geist») bekannt ist. Dabei handelt es sich um eine der Philosophie entlehnte Theorie, die besagt, dass wir nicht nur mit unserem Gehirn denken. Wir denken auch mit dem Körper, der physischen Umgebung und mit unseren Beziehungen zu anderen Menschen. Ein besonders wichtiger Aspekt unserer physischen Umgebung ist die Frage, ob sie unser Gefühl von Autonomie und Befähigung sowie von Kontrolle über unsere physische Umgebung unterstützt. Das kann schwierig sein an Tagen, an denen wir vielleicht keinen festen Arbeitsplatz haben. Darüber hinaus sind wir möglicherweise nicht täglich am selben Ort, z. B. weil wir manchmal zu Hause arbeiten. Meiner Meinung nach gibt es Möglichkeiten, das zu umgehen, beispielsweise durch Schaffung von Räumen, die auf ein Projekt und nicht auf einen Einzelnen ausgerichtet sind, sodass Sie beim Betreten des Projektraumes sofort von all diesen Signalen umgeben sind, die Sie und das Projekt unterstützen..

NF: Das Büro hat sich in den letzten zwei Jahren



Annie Murphy Paul

stark verändert, vor allem wegen der ausgedehnten Lockdowns. Da viele Unternehmen eine Rückkehr zum physischen Arbeitsplatz planen, stellt sich die Frage, welche Räume am wichtigsten sein werden.

AMP: Ich meine, wir müssen an verschiedene Orte für verschiedene Arten von Aktivitäten denken. Die grösste Kluft besteht zwischen geschützten Räumen, die uns konzentriertes Arbeiten ohne ständige Ablenkung ermöglichen, und Räumen, die soziale Interaktion bzw. spontane Begegnungen zwischen Menschen, aber auch geplante Teamtreffen unterstützen. Darin können alle gemeinsam auf Aufzeichnungen vor Ort zurückgreifen – auf sie zeigen, sie überdenken und verändern. Wir müssen bei der Gestaltung von Arbeitsräumen sehr durchdacht und bewusst vorgehen, damit sie genau die Art von Denken unterstützen, die wir von uns und anderen erwarten.

NF: Du hast auch einen besonders einprägsamen Begriff erwähnt: intermittierende Mitarbeiter.

Kannst du erklären, um welche Mitarbeitenden es sich handelt, weshalb sie viel effektiver sind und wie die Umgebung sie unterstützen kann?

AMP: Ein intermittierender Mitarbeiter ist jemand, der zwei Denk- und Arbeitsweisen trennt. Es geht einerseits um das private, ruhige, ungestörte und konzentrierte Arbeiten, andererseits um eine sehr intensive soziale und gemeinschaftliche Arbeit mit anderen Menschen. Wir wünschen uns Räume, die jede dieser Arbeitsweisen fördern können. Ich habe mich gefragt, ob unsere Home-offices bei der Tätigkeit zu Hause vielleicht die Räume werden könnten, in denen wir diese ruhigen, ungestörten Arbeiten verrichten. Büros wären dann speziell zur Unterstützung von kollaborativer und interaktiver Arbeit vorgesehen.

NF: Es scheint also, dass die Kontrolle über den Raum und die Arbeitsweise sehr wichtig sind. Wenn wir über den Arbeitsplatz sprechen, denken wir oft an das Büro bzw. an Wissensarbeiter und Angestellte. Aber bei vielen Unternehmen, wie auch bei Vitra, gehören zur Belegschaft auch zahlreiche Fabrikarbeiter. Wie können wir einige deiner Erkenntnisse auf sie anwenden?

AMP: Bei den Arbeitsplätzen der unterschiedlichsten Mitarbeiter ist es wichtig, dass diese Räume mit sogenannten «evokativen Objekten» ausgestattet sind: Hinweise auf unsere Identität, die uns daran erinnern, wer wir sind, welche Fähigkeiten wir haben, welche Tätigkeiten wir in dieser bestimmten Funktion ausüben, und auch Merkmale, die Zugehörigkeit vermitteln und uns an Wertegruppen erinnern, denen wir angehören. Unabhängig davon, ob wir als Arbeiter oder Angestellte tätig sind – je evokativer wir unser Umfeld gestalten können, desto besser sind wir dafür gerüstet, hervorragende Arbeit zu leisten.

NF: Angesichts der Möglichkeit zur Telearbeit fragen sich viele, wie die remote Arbeitszeit am besten genutzt werden kann, und im Hinblick auf das Büro gibt es Überlegungen, wie die Produktivität sowohl der einzelnen Mitarbeiter als auch der Gruppe erhöht werden kann. Wie können wir Räume optimal nutzen, um unsere beste Arbeitsleistung zu erzielen?

AMP: Wir haben die Vorstellung, dass intelligente und erwachsene Menschen all ihre geistige Arbeit im Kopf erledigen. Bei Kindergartenkindern wird es akzeptiert, wenn sie Mathematik an Objekten lernen. Wenn wir jedoch älter werden, sollen wir diese beiseitelegen. Man



Nora Fehlbaum

erwartet von uns, dass wir unsere gesamte Denkarbeit im Kopf erledigen. Tatsächlich besteht sogar für Erwachsene die effizienteste und effektivste Art zu denken darin, Ideen und Gedanken aus dem Kopf in den physischen Raum zu übertragen. Wir sollten unsere Gedanken nicht im Kopf behalten, sondern sie nach aussen verlagern, sie reproduzieren und wiederholen. Wir reproduzieren sie in uns selbst oder indem wir das, worüber wir nachdenken, darstellen oder über Gesten vermitteln; oder wir lagern die Gedanken in unsere physische Umgebung aus – auf ein grosses Whiteboard oder Post-it-Zettel. Auch kann eine Reproduktion in den Köpfen anderer Leute entstehen, z. B. durch soziale Aktivitäten wie Storytelling oder durch Diskussionen mit anderen oder durch Schulungen. Die Art und Weise, wie wir arbeiten, ist entscheidend für die Aktivierung aller Teile unseres Gehirns – insbesondere die sozialen Aspekte.

NF: Hast du Tipps für Unternehmen und Manager, die eine erfolgreiche Rückkehr ins Büro planen?

AMP: Suche erstens nach Möglichkeiten, bei deinen Mitarbeitern die Autonomie und ein Gefühl der Befähigung zu stärken, unabhängig von den Räumen, in denen sie arbeiten. Erlaube ihnen beispielsweise, ihre Räume evokativ zu gestalten, oder stelle entsprechende Objekte sogar im Büro zur Verfügung. Zweitens geht es darum, Räume zu schaffen, in denen unsere Ideen, Gedanken und Informationen aus unseren Köpfen in den physischen Raum übertragen werden können. Das eröffnet uns neue Perspektiven auf unsere eigenen Gedanken, und es ermöglicht auch anderen, unsere Denkweise nachzuvollziehen. Drittens würde ich sagen: Hol dir so oft wie möglich die Natur ins Büro. Materialien, Motive und Pflanzen sowie natürliches Licht versetzen uns in einen Zustand entspannter Wachheit, der ideal zum Denken und Arbeiten ist.

Was Le Corbusier von Büroräumen verstand

Wenn Arbeitnehmer zur Gestaltung ihrer eigenen Räume befähigt werden, leisten sie bessere Arbeit
– von Tim Hartford

Vor einem Jahrhundert wurde der Vater der modernen Architektur, Le Corbusier, von einem französischen Industriellen beauftragt, in der Nähe von Bordeaux Häuser für Fabrikarbeiter zu entwerfen. Das Ergebnis, die Cité Frugès de Pessac, fiel wie erwartet aus: knallbunte Häuserblöcke der puren Moderne. Die bescheidenen Fabrikarbeiter weigerten sich, einzuziehen.

Später unterliefen die Bewohner von Pessac die visionäre Geometrie von Le Corbusier. Sie setzten rustikale Fensterläden ein, ergänzten Schrägdächer und fügten Gärten mit Lattenzäunen an, die mit farbenprächtigen Zwergen geschmückt waren. Die Moderne kann schön sein, aber jeder geht gerne seinen eigenen Weg.

Manager denken darüber nach, wie sie ihre Mitarbeiter zurück ins Büro locken können, und bieten kostenloses Essen, freie Getränke oder Massagen an und preisen die Vorzüge eines persönlichen Gesprächs. Aber sie sollten auch ihre Lehren aus den Zwergen von Pessac ziehen. Für viele Büroangestellte stellt sich nämlich eine unausgesprochene Frage: Wenn ich ins Büro zurückkehre, darf ich dann über meinen eigenen Schreibtisch bestimmen?

Manager, die in ihren Eckbüros thronen, übersehen diese Frage leicht, aber sie ist wichtiger, als wir denken. Im Jahr 2010 führten die Psychologen Alex Haslam und Craig Knight ein Experiment durch, bei dem die Teilnehmer aufgefordert wurden, in verschiedenen Büroräumen einfache administrative Tätigkeiten zu erledigen. Sie erprobten vier verschiedene Bürolayouts. Eines war vollkommen leer: Schreibtisch, Drehstuhl, Bleistift, Papier und sonst nichts. Das zweite Layout wurde mit Topfpflanzen und fast abstrakten Blumenbildern aufgelockert. Den Arbeitnehmern gefiel dieses Layout besser als das minimalistische und sie konnten dort mehr und besser arbeiten. Das dritte und vierte Layout ähnelten sich bei oberflächlicher Betrachtung, führten aber zu völlig unterschiedlichen Ergebnissen. In jedem Layout wurden die Arbeitnehmer aufgefordert,

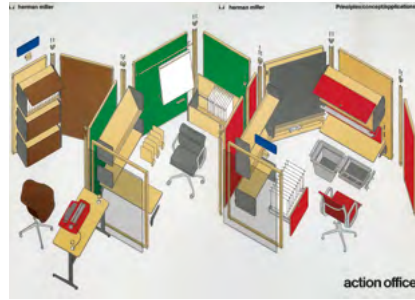


Cité Frugès de Pessac ist der Prototyp eines Quartiers mit standardisierten Gebäuden

vor Arbeitsbeginn den Raum ggf. mit denselben Pflanzen und Bildern zu dekorieren. In einem Fall jedoch kam der Versuchsleiter herein, nachdem die Versuchsperson mit der Dekoration fertig war, und ordnete alles neu an. Der physische Unterschied war unbedeutend, aber die Auswirkungen auf Produktivität und Arbeitszufriedenheit waren enorm. Wenn Arbeitnehmer dazu ermutigt wurden, ihren Raum selbst zu gestalten, leisteten sie mehr und bessere Arbeit. Darüber hinaus nahm ihre Zufriedenheit zu. Wenn Arbeitnehmern absichtlich Autonomie entzogen wurde, litt ihre Arbeit darunter, und natürlich hassten sie es. «Ich hätte Dich am liebsten geschlagen», gab ein Teilnehmer später zu.

Es war nicht die Umgebung selbst, die stressig war oder ablenkte – es war der Mangel an Einflussmöglichkeiten. Doch die Schwächung der Autonomie der Arbeitnehmer hat eine lange und düstere Tradition. In den 1960er-Jahren arbeitete der Designer Robert Propst mit der Firma Herman Miller zusammen, um «The Action Office» («Das aktionsorientierte Büro») zu entwickeln. Es handelte sich um ein stilvolles System

von Grossraumbüromöbeln, das es den Mitarbeitern ermöglichte, zu sitzen, zu stehen, umherzugehen und den Raum nach ihren Wünschen zu gestalten. Propst sah mit Entsetzen, wie seine Ideen zunächst durch billige modulare Trennwände und dann durch Grossraumbüros mit Trennwänden oder, wie Propst sie beschrieb, durch «unwirtliche Rattenlöcher» ruiniert wurden. Manager hatten Stil und Raum des aktionsorientierten Büros beiseitegedrängt. Sie hatten jedoch vor allem die Möglichkeiten der Arbeitnehmer beschnitten, selbst über den Ort zu entscheiden, an dem sie einen Grossteil ihres wachen Lebens verbringen. Zumindest wurde durch die Grossraumbüros mit Trennwänden eine Einsparungslogik verfolgt. Viele Versuche der Vorgesetzten, Kontrolle über die Büroumgebungen zu erlangen, entbehrten dagegen jeder Logik. Anfang der 1990er-Jahre beauftragte Jay Chiat von der Werbeagentur Chiat-Day Stararchitekten wie Gaetano Pesce und Frank Gehry damit, ihm ausgefallene, moderne Büroräume zu entwerfen, in denen die eigentlichen Arbeitnehmer keinerlei Gestaltungsmöglichkeiten bekamen. Diesen Arbeitnehmern – die Jay Chiat anscheinend nur als ästhetisches Ärgernis betrachtete – wurden winzige Schliessfächer für «ihre Hundebilder oder was auch immer» gewährt. Oder für ihre Gartenzwerge, nehme ich an. Die Neugestaltung des Chiat-Day-Büros ist zu einem berühmten, abschreckenden Beispiel dafür geworden, was passiert, wenn Stil über Qualität gestellt wird und Hot Desking (d. h., verschiedene Mitarbeiter teilen sich einen Arbeitsplatz) zu weit geht. Dennoch sind Bürolayouts und Vorschriften, die die Autonomie der Mitarbeiter unnötig untergraben, nach wie vor viel zu weit verbreitet. Gelegentlich witzeln die Medien über diese übersteigerten Versuche. Alle kichern nervös über solche Geschichten. Uns allen ist klar, dass unser Arbeitsplatz der nächste sein könnte. Es sollte im Hinblick auf das Büro ein Leichtes sein, eine weitaus bessere Arbeitsumgebung zu schaffen als zu Hause, da das Büro für die Arbeit konzipiert und ausgestattet ist. Nur wenige Menschen können sich den Raum für ein gut gestaltetes und gut ausgestattetes Homeoffice leisten. Viele hocken auf dem Bett oder müssen mit einem Couchtisch vorliebnehmen. Zu Hause wird jedoch niemand die Poster an der Wand umhängen, und niemand wird über Ihre «Hundebilder oder was



Action Office, das 1968 von Herman Miller eingeführt wurde



Hot Desking im Jahr 1995: ein Büro von Gaetano Pesce © Archivio Domus – copyright Editoriale Domus S.p.A.

auch immer» spotten. Das erscheint trivial, ist es aber nicht. Le Corbusiers Pessac wird heute als architektonischer Erfolg betrachtet. Die Lattenzäune, die Schrägdächer und die Gartenzwerge sind verschwunden, und seine ursprüngliche Vision ist wiederhergestellt. Ich frage mich, ob Le Corbusier selbst damit einverstanden gewesen wäre. Gerade die Tatsache, dass seine Entwürfe so leicht zu ändern waren, war vermutlich ihre Stärke. Als man ihm von den Gartenzwerge von Pessac erzählte, antwortete er: «Wissen Sie, das Leben hat immer recht; es ist der Architekt, der sich irrt.» Daran sollten die Manager denken.

© Dieser Artikel ist lizenziert von Financial Times, März 2022.

Das Büro nach Corona

Die Antworten mögen von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich aussehen, aber zwei Arbeitsplatztypen stechen hervor, und die richtige Mischung aus beiden ist für die meisten die wahrscheinlichste Lösung. Die Krise führt zu einer Klarheit des Denkens und zu einer Schärfung des Profils und des Zwecks vieler Unternehmen.



Selbstbewusste, erfolgreiche Unternehmen schaffen ein Zuhause für ihre Mitarbeiter und fördern die Einstellung, dass man zusammenkommt, um Dinge zu erledigen. Die Arbeitsumgebung ist für die Teams ein Ort der Zugehörigkeit. Sie ist auf Langlebigkeit ausgelegt und soll im physischen Raum Identität und Kultur festigen. Über die Ausstattung wird Kunden, Partnern und vor allem der Belegschaft Wertschätzung entgegengebracht. Für viele Marken ist das Büro ihre sichtbarste und greifbarste physische Repräsentation, und trotz der Ungewissheit, wann und wie die Mitarbeiter zurückkehren werden, richten diese Unternehmen die Büroumgebung für den Moment her, wenn sie ihr wertvollstes Gut nach viel zu langer Zeit der Trennung wieder willkommen heißen dürfen.

Merantix, Berlin

Merantix ist ein Unternehmen, das bereits in der Zukunft arbeitet. Das in Berlin ansässige Venture Studio fördert Start-ups, die auf dem Gebiet der Künstlichen Intelligenz (KI) arbeiten, und unterstützt die schnelle Entwicklung von Technologien, die unser Leben schon bald verändern könnten. Als Firma, die konsequent nach vorne schaut, wurde Merantix schnell klar, dass sie für ihre Mission eine ebenso progressive Arbeitsumgebung benötigt – und so entstand das erste Club Office ausserhalb von Vitra.



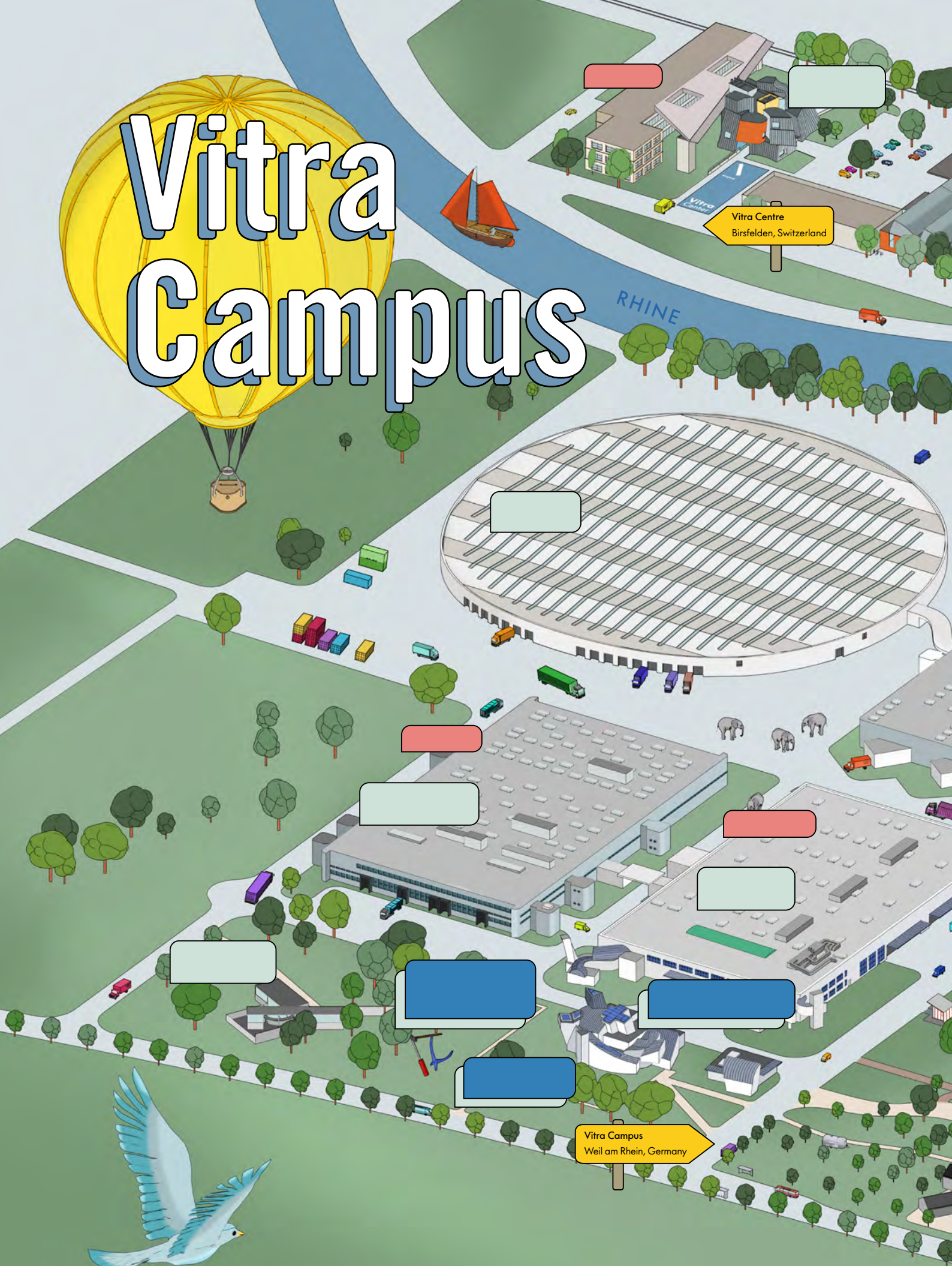
Studio Hürlemann, Zürich

Der Schweizer Designer und Architekt Stephan Hürlemann hat sein Studio an die neue Normalität angepasst – mit der Dancing Wall. Dieses System mobiler multifunktionaler Wandelemente für agiles Arbeiten hat er zusammen mit Vitra entwickelt. Wenn wir nun allmählich wieder ins Büro zurückkehren, ist zu erwarten, dass wir in alte Muster und Verhaltensweisen zurückfallen und vergessen Abstände einzuhalten. Daher war für Stephan Hürlemann klar, dass sein Studio umgestaltet werden musste. Die Innenarchitektur sollte dazu beitragen, Abstände automatisch einzuhalten, damit sich alle sicher fühlen. Ein bisschen Klebeband zur Absperrung jedes zweiten Arbeitstisches reicht da nicht aus. Mit Dancing Office als Infrastruktur hingegen kann auf neue Situationen passend reagiert werden.



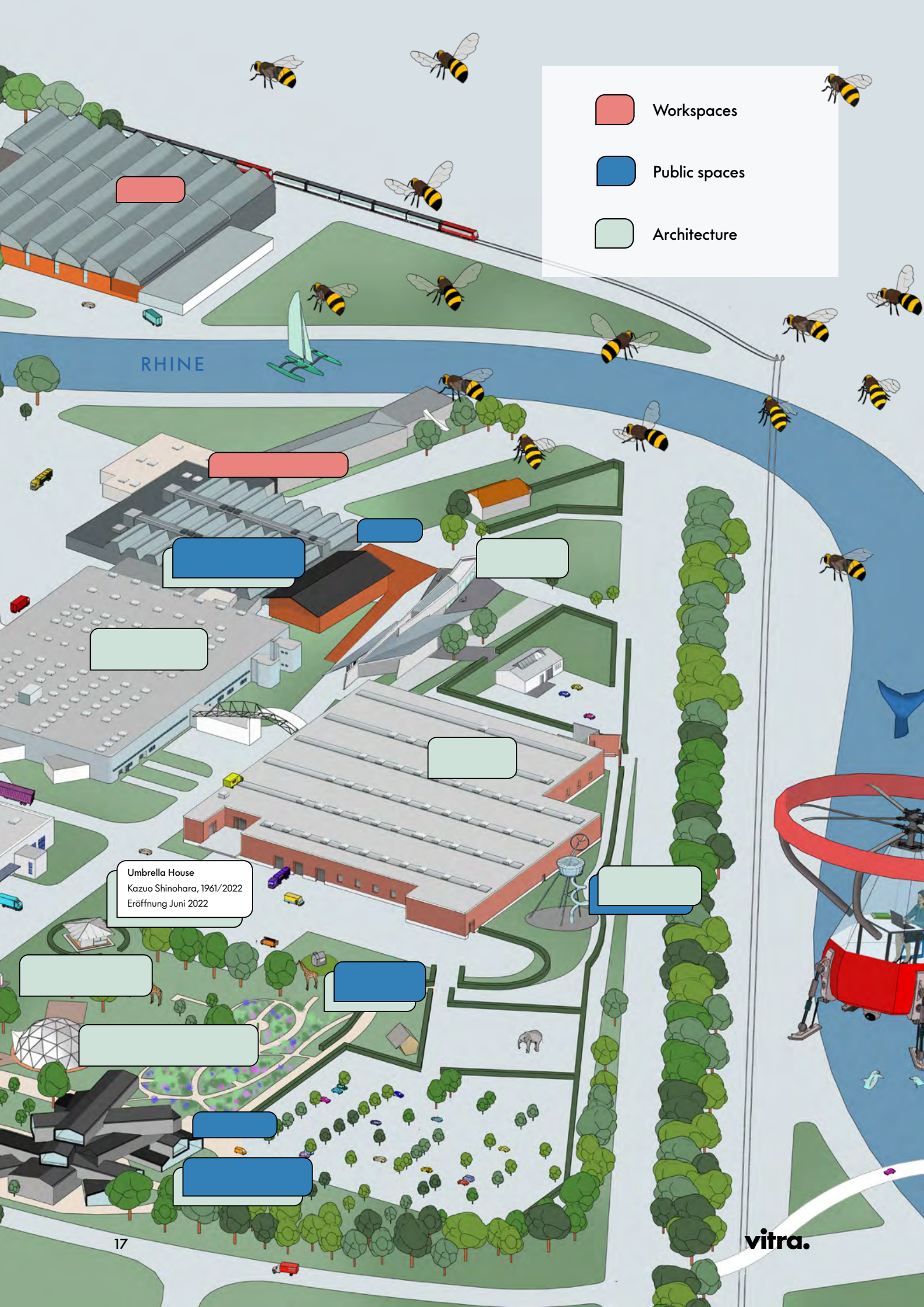
Die meisten Unternehmen landen irgendwo in der Mitte und suchen nach dem richtigen Gleichgewicht zwischen repräsentativen Büros, die eine langfristige Zusammenarbeit ermöglichen, und agilen, dynamischen und flexiblen Arbeitsbereichen, die es ihnen erlauben, besser mit den Wellen der Pandemie und den Zyklen der Wirtschaft zu atmen. Während ihre Buchhaltungsteams vielleicht in festeren Arbeitsräumen untergebracht sind, können ihre Innovations- und R&D-Teams in Räumen arbeiten, die ein Höchstmass an Flexibilität bieten und wechselnden Projektteams, Workshops und Aufgaben gerecht werden.

Vitra Campus



Vitra Centre
Birsfelden, Switzerland

Vitra Campus
Weil am Rhein, Germany



- Workspaces
- Public spaces
- Architecture

Umbrella House
 Kazuo Shinohara, 1961/2022
 Eröffnung Juni 2022

Willkommen auf dem Vitra Campus

Der Vitra Campus in Weil am Rhein in der Nähe von Basel ist ein einzigartiges Ensemble zeitgenössischer Architektur. Hier sind die kulturelle und die betriebliche Seite von Vitra an einem Standort vereint. Über die Jahrzehnte sind verschiedene Gebäude renommierter Architekten wie Tadao Ando, Zaha Hadid, Herzog & de Meuron oder Frank Gehry entstanden, sodass der Fertigungsstandort zu einem Anziehungspunkt für Design- und Architektur-Liebhaber geworden ist. Im öffentlich zugänglichen Bereich können Besucher Ausstellungen im Vitra Design Museum und in der Galerie ansehen, das VitraHaus – Flagshipstore des Unternehmens und Zuhause für die Vitra Home Collection – und mehr erkunden. In den Fabrikhallen, Arbeitsräumen und als Büros genutzten Showrooms verrichten die Mitarbeiter von Vitra täglich ihre Arbeit. Sie bilden das Herz des Vitra Campus.

Citizen Office

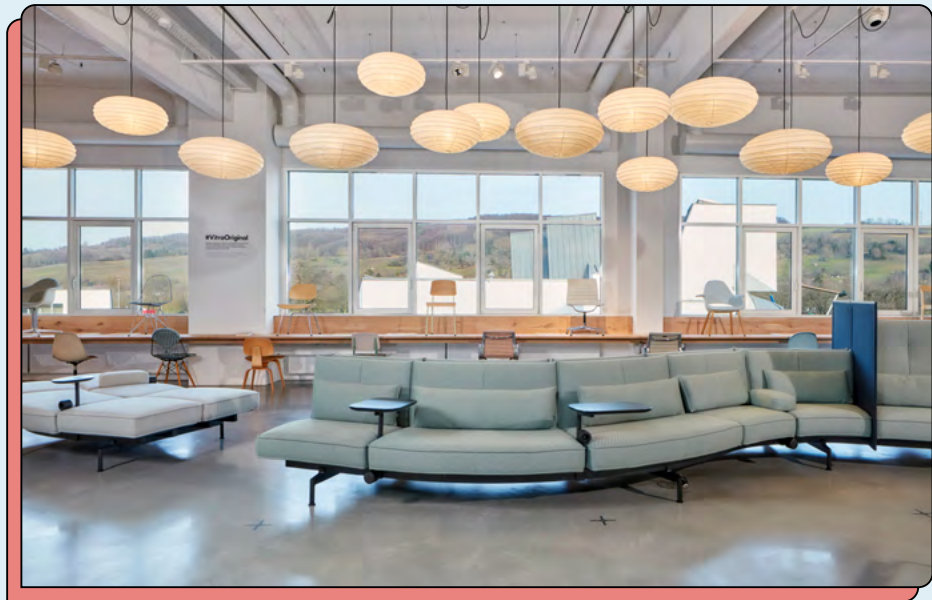
Im Jahr 2000 wurde auf dem Vitra Campus ein revolutionäres Bürokonzept eingeführt. In Zusammenarbeit mit Sevil Peach ersetzte Vitra die Action-Office-ähnlichen Kabinen im Grimshaw-Gebäude durch eine Umgebung für die Zusammenarbeit, die den Pioniergeist des Unternehmens widerspiegelt. Die architektonischen Eckpfeiler von damals sind noch heute vorhanden. Die Idee war so stark und überzeugend, dass sie – mit einigen Anpassungen im Laufe der Jahre – auch heute noch genauso lebendig ist – als Citizen Office.

Das Büro im Nicholas-Grimshaw-Gebäude stellt unter Beweis, dass ein hochwertiges Interieur, das nicht den neuesten Trends folgt, aber Veränderung erlaubt, eine lohnende Investition in die DNA eines Unternehmens ist. Im Jahr 2006 wurde das Network Office zum Net 'n' Nest Office. Es hatte sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass ein Büro sowohl Rückzug als auch Zusammenarbeit ermöglichen muss. Die Produkte Alcove (2006) und Joyn (2002) konnten genau das leisten und wurden in das Konzept integriert. Weitere Anpassungen folgten in den Jahren 2010 und 2014. Es entstand das Citizen Office, in dem ein «Office Forum» für direkte Interaktion und Kommunikation inmitten klassischer Arbeitsplätze angeordnet war. Dabei wurde das Büro als Lebensbereich mit komplexer Infrastruktur betrachtet – wie eine Stadt. Das Forum ist



der Marktplatz und die umliegenden Arbeitsplätze sind die einzelnen Viertel dieser Stadt.

In den letzten Jahren wurde der Vitra Campus als Ganzes erweitert und revitalisiert. Öffentliche Cafés, Geschäfte, ein weiteres Museum, ein Garten und vieles mehr kamen hinzu. Die Zahl der Besucher ist von 90.000 auf rund 400.000 pro Jahr gestiegen. Der Campus hat sich zu einer «Stadt» entwickelt, in der das Citizen Office eine wichtige Rolle für das Vitra-Team spielt: Es ist die Zentrale für viele Mitarbeiter, die dank mobiler Geräte und einer hervorragenden Infrastruktur jetzt von überall aus arbeiten können – auch im Homeoffice. In diesem Kontext hat sich die Rolle des Citizen Office gewandelt. Es ist zur Tankstelle für den Ideenaustausch mit Kollegen und für die Vernetzung mit den anderen Teams geworden, die ebenfalls dort ansässig sind.



Vitra Workspace

Der Vitra Workspace befindet sich im ersten Stock des Werksgebäudes von Frank Gehry auf dem Vitra Campus in Weil am Rhein. Das experimentelle Projekt dient als interaktive Installation – Händler und Kunden sind eingeladen zu testen, zu kombinieren, zu planen, zu lernen und sich inspirieren zu lassen. Gleichzeitig wird hier das Büro im Kontext seiner historischen Ursprünge und seiner Entwicklung betrachtet. Das gibt einen einzigartigen Blick auf das Thema. Viele der non-territorialen Mitarbeiter von Vitra nutzen den Workspace als Arbeitsplatz, wenn sie am Vitra Campus arbeiten.



Büro des Vitra Design Museums

Das Büro des Vitra Design Museums wurde 2016 als «transparenter» Arbeitsplatz für das Museumsteam eingerichtet. Das Museum verfolgt einen öffentlichen Auftrag als Stiftung im Kulturbereich. Besucher haben vom angrenzenden Restaurant Depot Deli aus Einblick in das Büro und die Restaurierungswerkstatt, und alle Besprechungsräume haben Glaswände, die den Außen- und Innenbereich miteinander verbinden. Die Kuratoren des Vitra Design Museums bereiten neue Ausstellungen in der Regel über einen Zeitraum von 18 Monaten vor. Dazu werden jeweils Projekträume eingerichtet, an deren Wänden der aktuelle Stand der Arbeiten visualisiert wird. Die Fachleute des Museums, darunter Archivare, Historiker und Restauratoren, halten an Joyn-Benches engen Kontakt zu ihren Kollegen. Die Atmosphäre hier hebt sich von anderen Büros bei Vitra ab. Das Vitra Design Museum ist eine Kultureinrichtung mit einer eigenen Unternehmenskultur – und das ist auch im Büro zu spüren. Artefakte, Recherche und Geschichte spielen eine wichtige Rolle; die Mitarbeiter umgeben sich mit physischen Objekten und visuellen Inspirationen, die zu Debatten und Diskussionen anregen.

Club Office





ZOOOOM!

WOW!

YES!

POW!

vitra.

Besuchen Sie uns im Club Office

Die Mitarbeitenden von Vitra kommen ins Büro, weil sie sich als Teil eines grösseren Ganzen fühlen möchten und weil sie ihre Kollegen treffen und neues Wissen erwerben oder neue Erfahrungen machen möchten. Daher haben wir im Frühjahr 2021 an unserem Hauptsitz in der Schweiz das Club Office eingerichtet. Die «Mitglieder» des Clubs – bestehend aus Mitarbeiterinnen aus allen Teilen von Vitra sowie engen externen Partnern des Unternehmens – finden dort eine Vielzahl von Raumszenarien vor, die in einen öffentlichen und einen halböffentlichen Bereich für informelle und formelle Meetings, Workshops und Zusammenkünfte unterteilt sind. Das Club Office in Birsfelden bietet auf gerade einmal 300 m² zahlreiche verschiedene Settings zur Zusammenarbeit.



Öffentlicher Bereich

Der öffentliche Bereich des Club Office bietet Mitgliedern eine einladende Umgebung für spontane Treffen, ein Forum für Diskussionen, Austausch und gemeinsames Lernen.



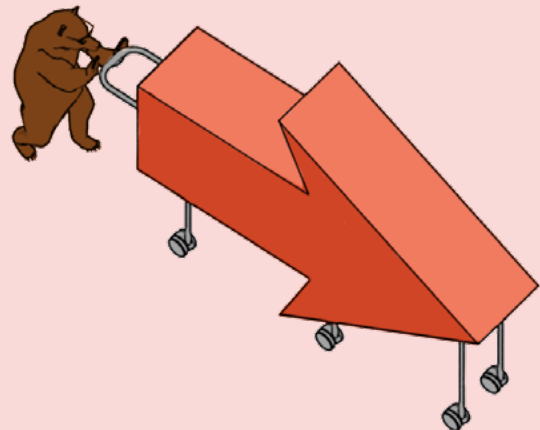
Halböffentlicher Bereich

Der zweite, halböffentliche Bereich ist für die formelle Zusammenarbeit bestimmt. Hier kommen Mitglieder in Arbeitsbereichen, die für Projektarbeit gebucht werden können, geplant zusammen – oft tage- oder auch wochenweise. Trotzdem braucht es Agilität: Dank flexibler Möblierung lassen sich schnell und einfach kollaborative Arbeitsbereiche einrichten, anpassen und umgestalten. Auch mehrmals am Tag, wenn es sein muss.



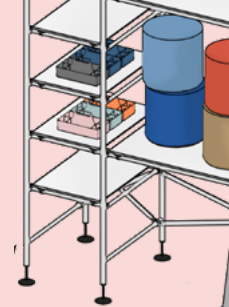
Privater Bereich

Im privaten Bereich des Club Office hat das Team für Research & Design von Vitra mit Comma einen dynamischen Arbeitsraum entwickelt. Comma ist ein mikroarchitektonisches System, das der Funktion und Ästhetik eines Gerüsts folgt und als Trennwand, Regal oder Schreibtisch verwendet werden kann. Es besteht aus wenigen Einzelementen, die als Set erhältlich sind. So lässt sich das System immer wieder neu zusammensetzen. Comma ermöglicht es den Projektteams, individuelle Räume für ihre Projekte zu schaffen. Die Teammitglieder können ihre Umgebung direkt selbst anpassen – eine stärkende, selbstbestimmte Erfahrung, die ihnen Autonomie und Kontrolle gibt.

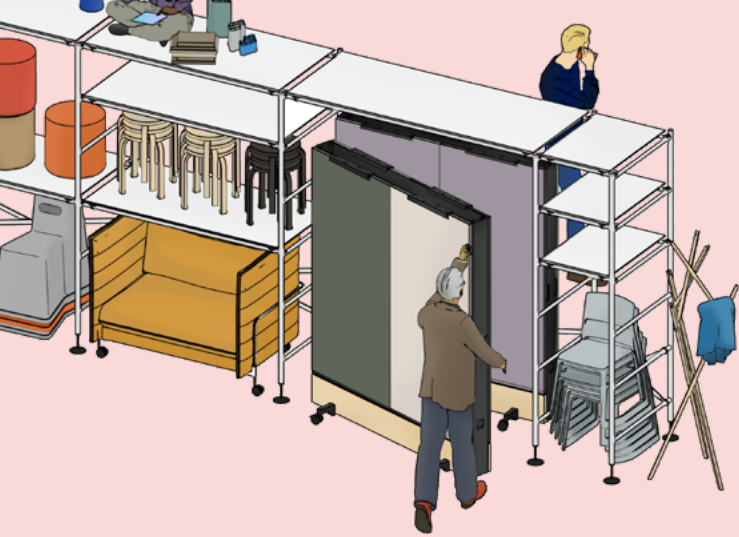


Neu: Comma

Das Bürosystem Comma nimmt die dynamische Grundhaltung einer neuen Generation von Unternehmern auf, die mit traditionell möblierten Büros nicht mehr viel anfangen können und die Codes und Regeln des 20. Jahrhunderts infrage stellen. Ihnen ist klar, dass Arbeit nicht im Büro stattfinden muss, es sei denn, eine persönliche Interaktion ist notwendig – ob mit Menschen oder Dingen. Sie kennen auch die Schnelllebigkeit unserer Zeit: Mietverträge haben kürzere Laufzeiten, es gibt weniger vertragliche Pflichten, Geschäftsmodelle entwickeln sich ständig weiter – wie auch die Teams und Aufgaben. Arbeitsräume müssen in der Lage sein, sich an diese Veränderungen anzupassen, und den Teams ein Gefühl der Stabilität, der Identität und Zugehörigkeit vermitteln. Comma ist die Lösung von Vitra für diese Entwicklung.



«Die letzten zwei Jahre haben gezeigt, wie wichtig es ist, auf neue Situationen mit agilen Büroumgebungen reagieren zu können. Dafür wurde Comma entwickelt – inspiriert von der robusten Einfachheit von Baugerüsten. Sie sind stabil und lassen sich mit wenigen Grundelementen an unterschiedliche Anforderungen anpassen. Das wollten wir auch: eine Struktur, die verschiedenste Funktionen abbilden kann – Regale, Tische, Raumteiler und vieles mehr.»
– Christian Grosen, Chief Design Officer, Vitra

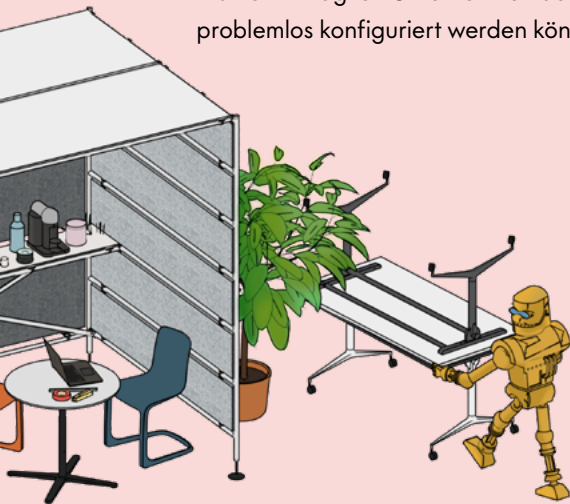


Von Arbeitsplätzen zu ganzen Arbeitsräumen

Comma mutet eher wie ein Gerüst als ein vollendetes Produkt an und es verleiht einem einzelnen Arbeitsbereich oder auch ganzen Arbeitsräumen Struktur – je nach aktuellem Bedarf.

Extrem vielseitig

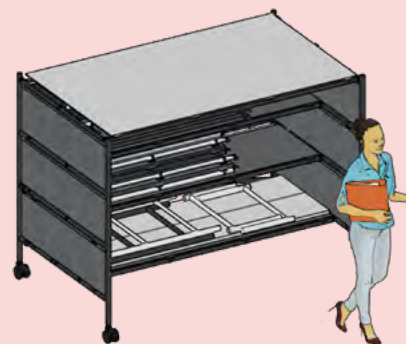
Comma ist ein Statement für Transformation und gegen starre Installationen. Es ist vielseitig und besteht aus nur wenigen Komponenten, die unzählige Konfigurationen erlauben, welche von den Nutzern im agilen Unternehmen der Zukunft selbst problemlos konfiguriert werden können.



Ein System für die ständige Weiterentwicklung

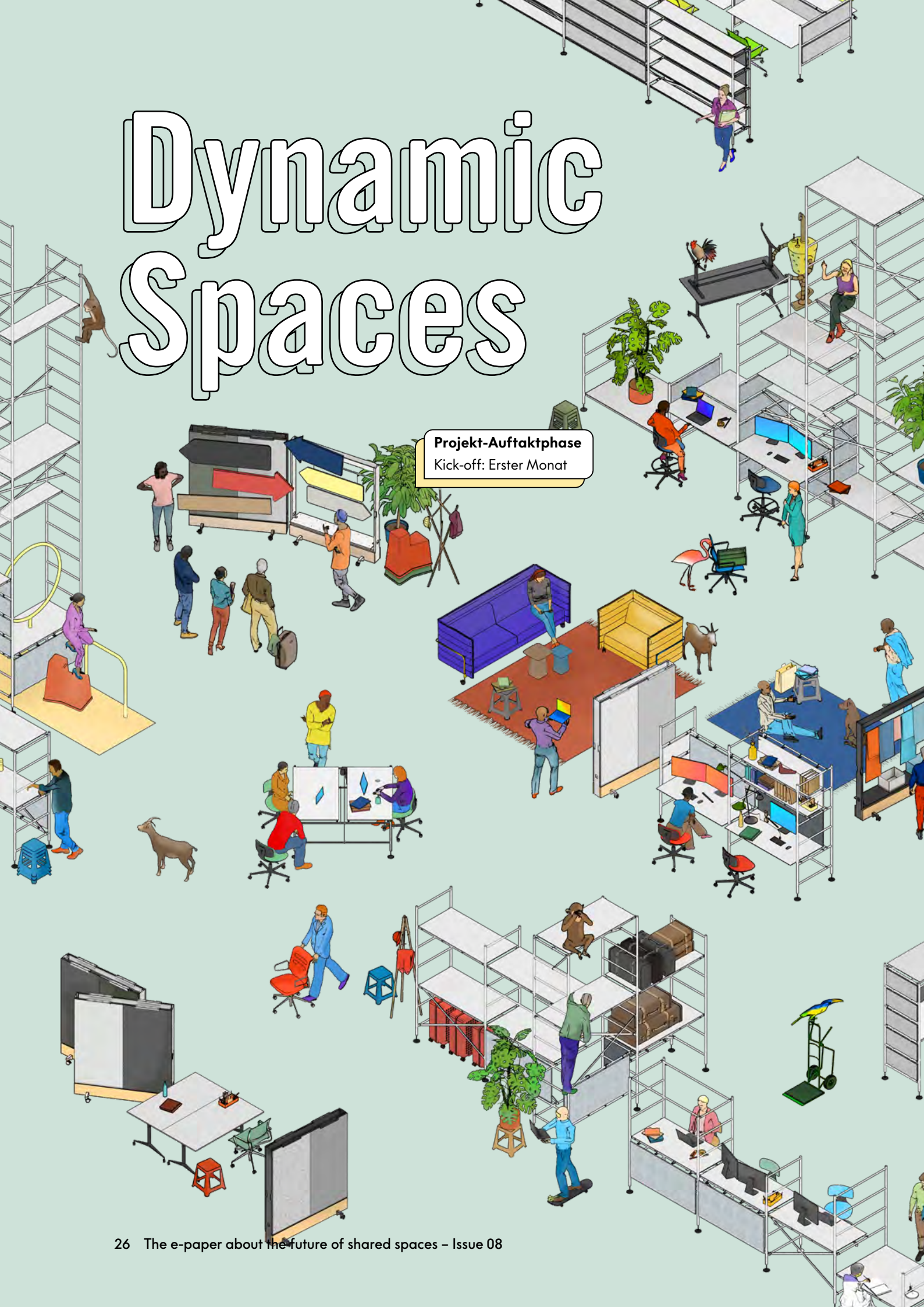
Die Wände von Comma unterteilen einen offenen Raum in Team-Ecken oder Workshop-Bereiche und bieten zahllose Möglichkeiten, eigene Ideen im physischen Raum zu verwirklichen. Comma und andere Produkte aus dem Toolkit für Dynamic Spaces von Vitra geben Unternehmen die Freiheit, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Daher auch der Name: Nach dem Komma geht es weiter, anders als beim Schlusspunkt.

Die Produktentwicklungsabteilung bei Vitra, deren Werk Comma ist, nutzt das System in ihren eigenen Büroräumen. Darüber hinaus wird Comma bereits für projektorientiertes Arbeiten an Universitäten und in Kreativstudios verwendet, zum Beispiel im Battersea South Campus des Londoner Royal College of Art (RCA), dem neuen, von Herzog & de Meuron entworfenen Zentrum der 180 Jahre alten Institution.



Dynamic Spaces

Projekt-Auftaktphase
Kick-off: Erster Monat





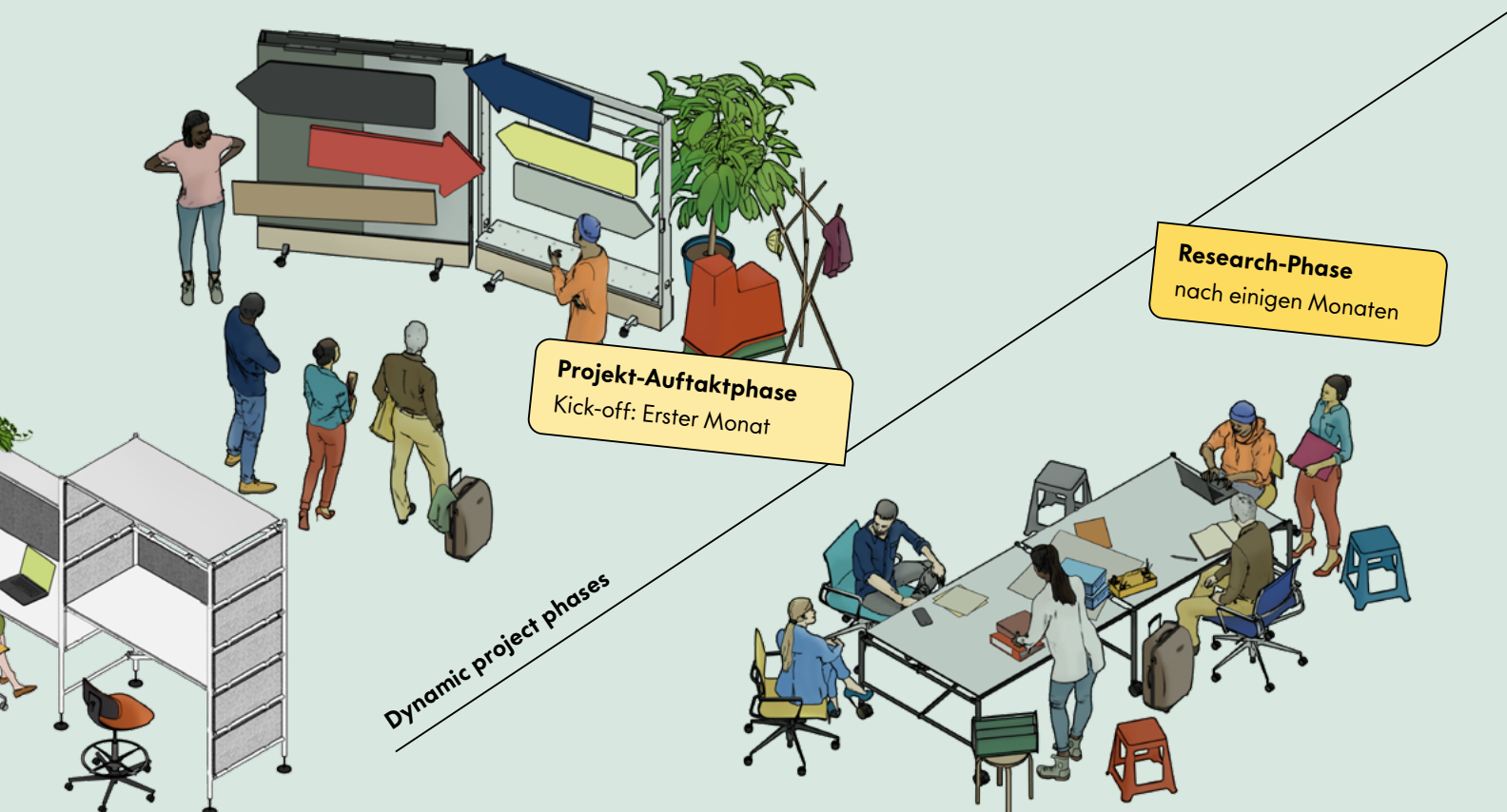
Research-Phase
nach einigen Monaten

Designphase
Letzte Projektphase

Dynamic Spaces

Was sich bei der Büroarbeit schon länger abzeichnete, hat mit der Covid-Pandemie noch an Bedeutung gewonnen: Arbeitsumgebungen müssen sich einfach an veränderte Situationen anpassen lassen. Gemeint ist damit nicht bloss, Arbeitsplätze hinzufügen oder entfernen zu können. Vielmehr bedeutet es die Fähigkeit, Umgebungen und ihre Funktionen zu verändern. Flexible Arbeitsumgebungen bringen Menschen, Räume und Technologie zusammen und passen sich an Veränderungen in Bezug auf Art, Ort und Zeit der Arbeit an. Während die Technologie die Software der Mitarbeiterin ist, ist der Arbeitsplatz ihre Hardware: ein dynamischer Raum, der von seinen Nutzern leicht umgestaltet werden kann und Platz für unterschiedliche Arbeitsweisen und vielfältige Aktivitäten bietet. Mit wenig Aufwand oder finanziellen Investitionen verwandelt sich ein Büro in einen Workshopbereich oder ein Besprechungsraum in eine Wartezone. Dynamische Räume können in jedem Kontext geschaffen werden und sind für alle Bereiche relevant: Büros und öffentliche Räume, Bildungs- oder Gesundheitseinrichtungen.

«Dynamic Spaces» eignen sich besonders gut für Unternehmen, die einen hybriden Ansatz verfolgen und ihre Räume umgestalten wollen, um den persönlichen Austausch und die Zusammenarbeit zu fördern. So können dynamische Räume als kleinere, flexible Umgebungen geplant werden, die es den Nutzern ermöglichen, den Raum je nach ihren unmittelbaren Bedürfnissen neu zu nutzen, oder als grosse Räume, die die verschiedenen Phasen von Projektteams unterstützen. Als solche können sie als Teil eines bestehenden Büros oder als separater, vom Büro losgelöster Arbeitsbereich umgesetzt werden.



Dynamic flexible spaces

Mitarbeiter können mit Dynamic Spaces kurzfristig Räume für die Zusammenarbeit schaffen, indem sie mittels flexibler Produkte aus einem Meeting-Areal einen Workshop-Bereich, einen Versammlungsort, einen Raum für konzentrierte Arbeit oder einen kleinen Projektbereich gestalten. Die Räumlichkeit dient so innerhalb weniger Minuten einem komplett neuen Zweck. → [More on flexible spaces](#)



Dynamic project spaces

Mittelfristig kann das Konzept des Dynamic Space auch auf bestehende Arbeitsplätze angewendet werden, um spezielle Bereiche für Workshops und projektorientiertes Arbeiten zu schaffen, in denen sich mehrere Teams mit einem gemeinsamen Ziel über einen längeren Zeitraum zusammenfinden. Bei diesem zweiten Ansatz muss der Raum mehrere Monate in verschiedenen Phasen eines Projekts unterschiedlichen Platzbedürfnissen gerecht werden können.



Von territorialen Arbeitsplätzen zu projektorientierten Arbeitsräumen

Als Christian Grosen im Juni 2020 zu Vitra kam, setzte er sich das Ziel, den Produktentwicklungsprozess zu beschleunigen und zu verbessern. Dafür wollte er eine kooperativere, transparentere und innovativere Arbeitsumgebung schaffen und gleichzeitig untersuchen, wie hybrides Arbeiten eingeführt und unterstützt werden könnte. Das Consulting & Planning-Team hat die Räume – des Team Research & Design – als Experimentierfeld genutzt und im Frühjahr 2021 wurde das erste Club Office am Vitra-Hauptsitz in Birsfelden, nahe Basel in der Schweiz, eröffnet.



Christian Grosen, Chief Design Officer, in einem Workshop im Club Office mit Pirjo Kiefer von dem Consulting & Planning Team



Projekt-Arbeitsbereich im Club Office



Meeting-Areal im Club Office

Projekt-Arbeitsbereiche im Vitra Club Office

Heute setzt das Team für Research & Design im privaten Bereich des Club Office Comma ein, um individuelle Arbeitsräume für seine Projekte zu schaffen. Hier trifft sich regelmäßig ein 25-köpfiges Projektteam aus verschiedenen Abteilungen – die Produktmanagerinnen aus Accessoires, Seating & Upholstery und Office & Public Furniture – auf insgesamt 400 m². Die Teammitglieder können ihre Umgebung direkt selbst anpassen, eine stärkende, selbstbestimmte Erfahrung, die ihnen Autonomie und Kontrolle gibt. Das Projektteam wurde so organisiert, um die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit – mit eigener Herangehensweise und im eigenen Tempo – zu fördern. Die Gestaltung der Arbeitsumgebung muss den aktuellen Arbeitsablauf abbilden und begünstigen.



bis zu 50 Mitarbeitende



360 m²



bis zu 14 Arbeitsplatzsettings

Der Grossteil des Raums besteht aus flexiblen Möbeln, unter anderem Comma, die in den einzelnen Projektphasen je nach Bedarf angeordnet werden können.



Ein zweiter Bereich in L-Form bietet den Teams eine Bibliothek, in der sie Zugang zu Büchern, Prototypen, Material- und Farbmustern haben, und territoriale Arbeitsbereiche für die Spezialisten, die projektübergreifend arbeiten.

- 1 Workshop spaces:** Comma, HAL, Dancing Wall, Rookie, Artek Bar Stool 64, Stool-Tool
- 2 Project spaces:** Comma, Rookie, Artek Bar Stool 64, Dancing Wall
- 3 Meeting spaces:** Comma, Alcove, NesTable, EVO-C, Bistro Table
- 4 Focus areas:** Comma, Rookie, Artek Stool E-60

Projekt-Auftaktphase

In der Anfangsphase werden die Ziele und Anforderungen des Projekts in einer grossen Gruppe besprochen. Zu diesem Zweck werden Workshop-Bereiche genutzt, und die Projektteams treffen sich erstmals in speziellen Projekträumen. Die Meeting-Areale und die Lounge im Zentrum des Projekt-raums können für kleinere Besprechungen genutzt werden. Konzentrierte Einzelarbeit findet in den Fokusbereichen oder im Homeoffice statt.

Research-Phase

Wenn die Anforderungen und Ziele definiert sind, beginnt die Research-Phase. Die Teams nutzen sowohl die Workshop-Bereiche als auch die Projekträume, um in Teams an dem Projekt weiterzuarbeiten. In der «Townhall» präsentieren interne und externe Spezialisten ihre Ergebnisse und es findet ein funktionsübergreifender Austausch zwischen allen Teams statt.

Dynamic space



1 Townhall

Comma, Caddy, Artek Stool E-60, HAL, Rookie, Dancing Wall, Toolbox

2 Workshop space

Comma, Caddy, Rookie, Dancing Wall, EVO-C, Follow Me

3 Project spaces

Comma, Rookie, Rookie High, Bistro Table, Toolbox, Artek Stool E-60, Alcove, Stool-Tool, Visiona Stool

4 Meeting spaces

Comma, Rookie, Artek Stool E-60

5 Focus Work

Comma, Rookie

Feste Arbeitsplätze

Designphase

Die Research-Phase ist abgeschlossen und die Entwicklungsphase läuft. Die Projektteams wechseln zwischen gemeinsamer Arbeit in den Projekträumen und konzentrierter Arbeit in den Fokusbereichen. Sie nutzen die Workshop- und Besprechungsräume für den direkten Austausch untereinander und für Ideenvorschläge.

Dynamic space



1 Project spaces

Comma, Dancing Wall, Rookie, Artek Stool E-60

2 Workshop space

Comma, Dancing Wall, Stool-Tool, Rookie, Artek Stool E-60

3 Meeting spaces

Comma, Alcove, Dancing Wall, NesTable, Visiona Stool, Citizen, EVO-C

4 Focus areas

Comma, Rookie, Artek Stool E-60

Feste Arbeitsplätze

Wie lassen sich in Verhandlungen Räume am besten nutzen?



Ein Beitrag von Matthias Schraner, Negotiation Institute; Zürich

Ausgebildet bei der Polizei und beim FBI war Verhandlungsexperte Matthias Schraner als leitender Verhandlungsführer in brenzligen Situationen im Einsatz. Seit 15 Jahren beraten er und sein Team des Schraner Negotiation Institute nun Kunden wie die UN, Konzerne und politische Parteien in schwierigen Verhandlungen. Für dieses E-Paper trifft das Vitra Team Matthias Schraner, um darüber zu sprechen, wie die räumliche Situation zu einer guten Verhandlung beiträgt.

1 Vorbereitungsphase Die Vorbereitungsphase wird intern durchgeführt. Noch gibt es keine Gegenpartei, aber bereits intern treffen häufig unterschiedliche Interessen aufeinander. Es muss Raum für Kreativität geben – und dafür braucht es die richtige Umgebung. Intern treffen beispielsweise Vertreter aus verschiedenen Abteilungen wie Marketing, Finanzen und Vertrieb für Vorgespräche zusammen. Zu einer idealen Umgebung kann ein Sofa oder ein flexibles Möbel, wie die Dancing Wall von Vitra gehören. Die Teilnehmer können auf das Whiteboard schreiben oder ihre Bildschirme teilen. Es herrscht eine informelle, hierarchielose Workshop-Atmosphäre, Kaffee ist für alle frei verfügbar. Die Einrichtung vermittelt, dass jeder sich einbringen und mitgestalten kann.

3 Verhandlungsführung In der dritten Phase beginnt die Verhandlung. Hier sollten die Parteien idealerweise in der Lage sein, zwischen Dominanz und Kooperation zu wechseln. Verhandeln ist wie Tangotänzen. Manchmal ist es notwendig, enger zu führen, ein andermal benötigt der Partner mehr Spielraum. In dieser Phase ist es sehr hilfreich, für informelle Nebengespräche den Raum wechseln zu können. Einigen Räumen ist dabei eine spezielle, zuvor von beiden Parteien vereinbarte Funktion zugewiesen. Etwa der «Kopierraum» als Konzept eines Ortes, an dem ausschliesslich die Wahrheit gesagt wird.

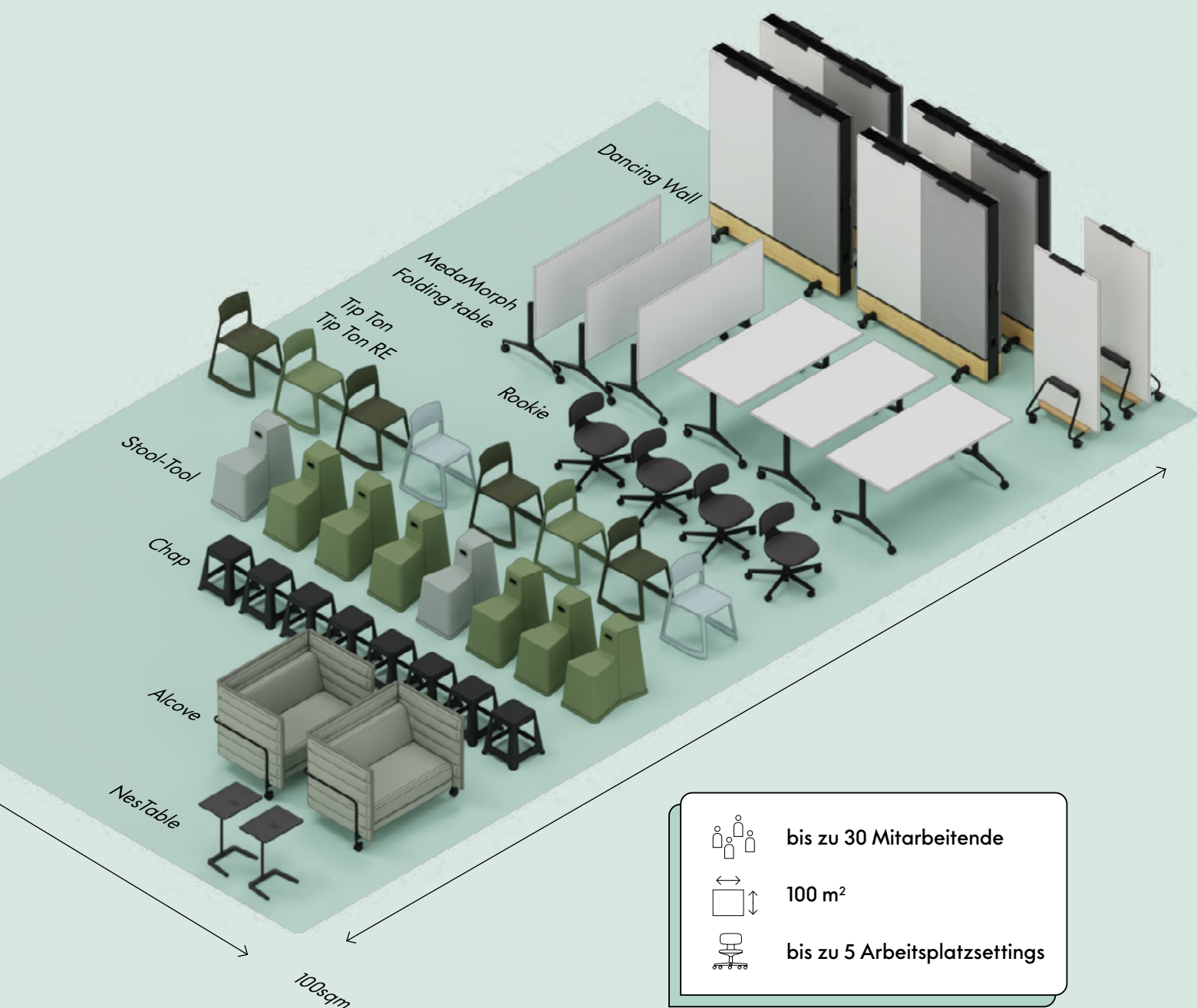
Umgebungen prägen unsere Gedanken und Gefühle. Sie können Formalität und Informalität, als auch Dominanz oder Kooperation signalisieren. Für eine erfolgreiche Verhandlung sind eine Vielzahl von Räumen mit flexibler Einrichtung erforderlich, die auf die jeweilige Phase und die Ziele einer Verhandlung abgestimmt sind. Somit ermöglichen sie den Verhandlungspartnern eine dynamische Anpassung an den Verlauf ihrer Gespräche.

2 Initiale Verhandlungsphase In dieser Phase ist das Interieur besonders wichtig, da es Signale sendet. Die zentrale Frage lautet: Was möchte der Verhandler vermitteln? Dominanz? Oder stehen die Zeichen auf Dialog und Zusammenarbeit? Dominanz kann durch einen grossen, langen Konferenztisch zum Ausdruck gebracht werden, an dem die Parteien jeweils an einem Ende sitzen. Andere Signale der Macht: die Lage des Raums, z. B. in der obersten Etage, eine prominente Platzierung des Firmenlogos, der Flagge des Landes oder die Anwesenheit des Geschäftsführers am Kopfende eines langen Tisches. Um Ebenbürtigkeit und Kooperationsbereitschaft zu signalisieren, ist ein runder Tisch besser geeignet – ohne feste Sitzordnung. Getränke befinden sich auf dem Nebentisch, jeder kann sich frei bedienen. Machtsymbolik fehlt, stattdessen sind Symbole vorhanden, die für gemeinsame Werte stehen. So wird visuell zum Ausdruck gebracht, dass es Gemeinsamkeiten gibt und die Bereitschaft zur Zusammenarbeit besteht.

4 Eskalation In der Eskalationsphase wechselt die Verhandlung von einer formellen Einrichtung in eine informelle Umgebung. Die Veränderung des physischen Kontextes macht deutlich, dass die Verhandlung nun in eine andere Phase eintritt: weg von Formalitäten und Dominanz, hin zur Frage «Wie machen wir jetzt weiter?». In der Verhandlungssprache wird dies als «Sondierung» bezeichnet. Wird der Konferenztisch verlassen, signalisiert das ein Interesse an der Zusammenarbeit. In dieser Phase können die Stühle im Raum im Kreis aufgestellt werden. Oder auch um einen Kaffeetisch. Im Idealfall sind ausreichend Platz und flexible, bewegliche Möbel vorhanden.

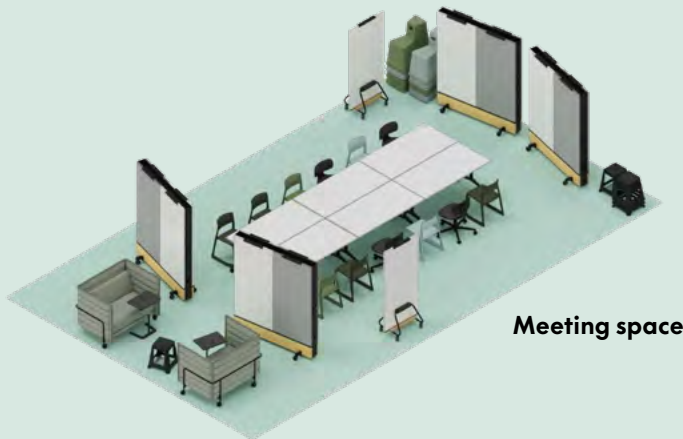
Flexible spaces

Die einfachste Lösung zur Schaffung einer kollaborativen Umgebung ist ein offener Bereich mit einer Kombination aus flexiblen, modularen und transversalen Produkten, die von den Benutzern von Meeting-Arealen neu konfiguriert werden können – als Arbeitsräume, Projekt- und Workshop-Bereiche und Versammlungsorte, je nachdem, was die Benutzer brauchen. Ein Dynamic Space kann als Add-on oder als spezieller Bereich innerhalb eines bestehenden Arbeitsumfelds oder einer Bildungseinrichtung gestaltet werden.



Settings

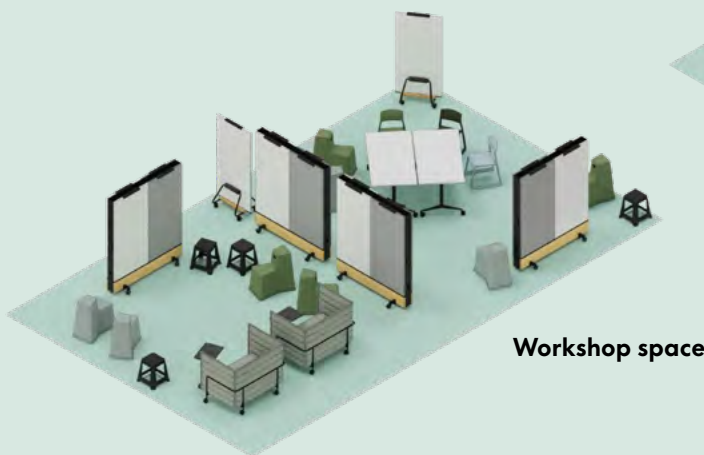
Eine Fläche von 100 m² und einige flexible Produkte wie Klappische mit Rollen, stapelbare Stühle und Hocker, in Kombination mit der Dancing Wall, ermöglichen es, eine Umgebung immer wieder zweckmässig umzugestalten, sodass verschiedene Raumtypologien entstehen.



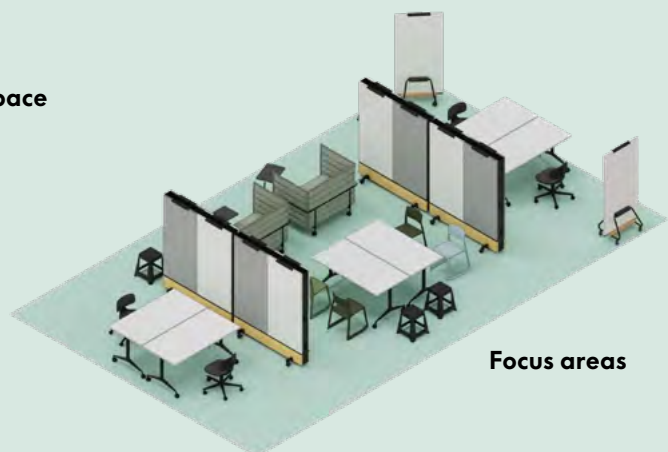
Meeting space



Project space



Workshop space

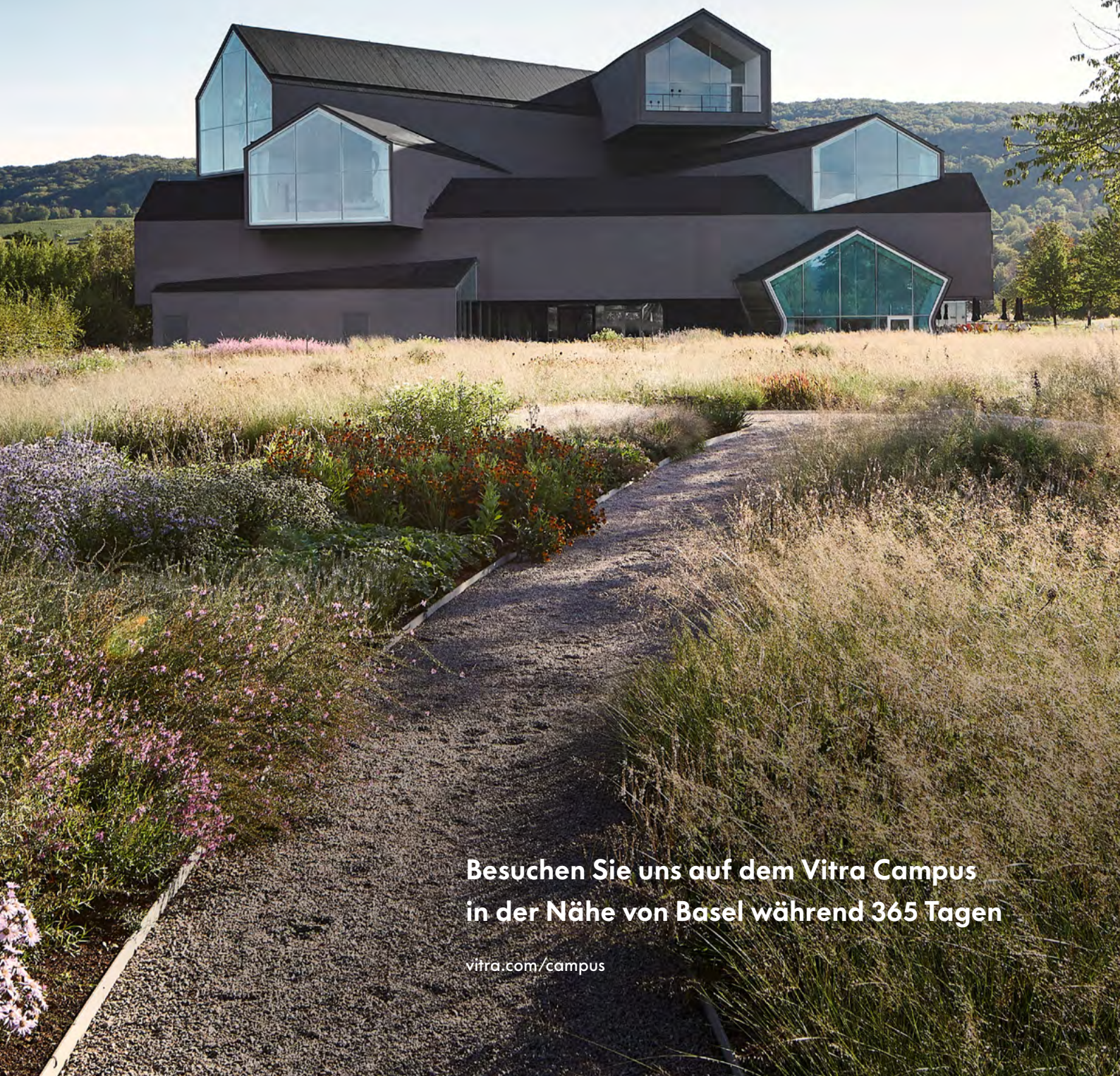


Focus areas



Townhall

vitra.



**Besuchen Sie uns auf dem Vitra Campus
in der Nähe von Basel während 365 Tagen**

vitra.com/campus