vitra.

MATERIAL



Wir leben in einer schnelllebigen Welt, geprägt von wirtschaftlicher Unsicherheit, gesellschaftspolitischer Instabilität und dem rasanten Aufstieg der Künstlichen Intelligenz. Diese Begriffe haben wir alle schon unzählige Male gehört und doch ist ihre Wirkung heute unmittelbarer denn je. Organisationen stehen unter Druck, ihre Arbeitsweisen neu zu denken: Sie müssen widerstandsfähige und anpassungsfähige Teams aufbauen, die schnell reagieren können, während sie zugleich reduzierte Strukturen und Kostendruck ausbalancieren.

Genau aus diesem Grund haben wir diese Publikation entwickelt: um zu zeigen, wie Arbeitswelten auf diese Veränderungen reagieren – und welche Rolle Raum und Design dabei spielen. Dafür haben wir Expertinnen und Experten eingeladen, ihre Perspektiven zu teilen. Von Experimentierfreude und flexiblen Arbeitsumgebungen bis hin zu immersiven Technologien und Führung in Zeiten der Unsicherheit zeigt diese Ausgabe, wie Design, Strategie und Kultur die Zukunft der Arbeit prägen.

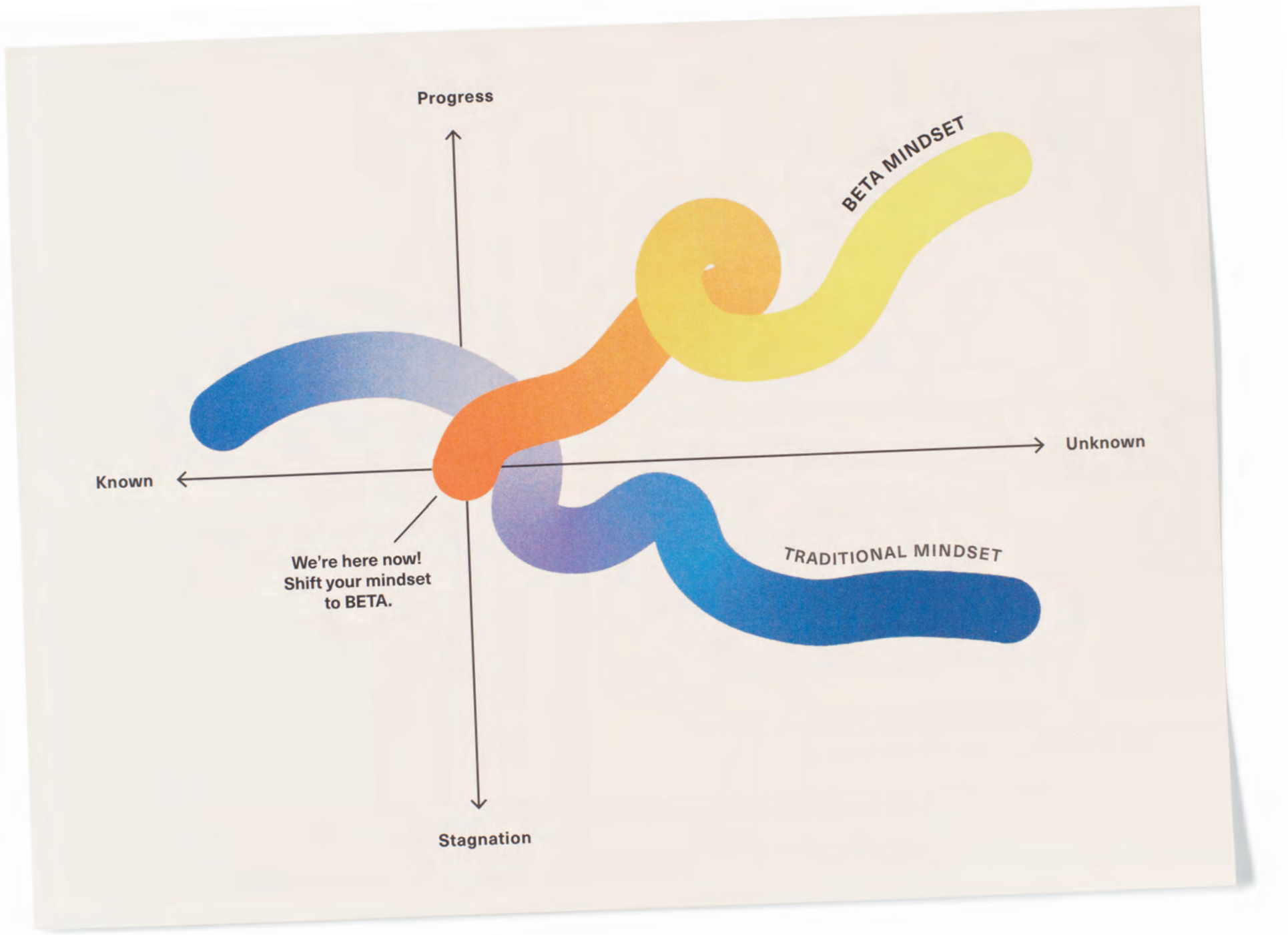
Seit über drei Jahrzehnten beobachtet Vitra Arbeitsumgebungen. Auch wenn Herausforderungen bestehen bleiben, haben sich unsere Antworten weiterentwickelt – geprägt von Offenheit, Iteration und dem, was wir eine «Beta-Mentalität» nennen. Räume sollen heute Lernen, Austausch und Veränderung ermöglichen.

Auf Seite 07 zeigt Nora Grasselli, wie Organisationen Räume für Experimentierfreude schaffen können. Im Interview mit Stephan Hürlemann (Seite 11) wird deutlich, wie flexible Gestaltungssysteme diese Haltung in physischen Räumen erlebbar machen. Marcus Ernst zeigt, wie immersive Technologien die räumliche Gestaltung verändern (Seite 15), während Moritz Ettl und Tanja Kamp erläutern, warum reine Effizienz zunehmend durch kontinuierliches Lernen ersetzt wird (Seite 21). Wie Konstantin Grcics Scout eine Beta-Mentalität fördert, erfahren Sie auf Seite 27.

04 Was ist Beta?
07 Organisieren für Beta
08 Der Blick hinter den Spiegel
09 Reset
11 Raum für Ideen
15 Der Raum im Raum
16 Lernen vom Labor
17 Dancing Wall 2
21 Ausmisten in der Chefetage
24 Trau dich was
25 Scout
27 Ready when you are
32 Make it yours
34 Räume im Wandel
39 Ausserhalb der Kontrolle
40 Impressum

Was ist Beta?

Beta ist ein Ansatz, der unsere Arbeitsweise und die Räume, in denen wir arbeiten, verändert. Er hilft Organisationen, effektiv auf Veränderungen zu reagieren, Teams flexibel und neugierig zu halten und Lernen zum selbstverständlichen Bestandteil des Alltags zu machen. Aufgaben werden in kleinen, schnellen und umkehrbaren Schritten erledigt, und die Räume sind so gestaltet, dass sie Zusammenarbeit fördern und Prozesse sichtbar machen – ähnlich wie in einem Workshop oder einem Forschungslabor. So können Teams neue Herausforderungen meistern, Stabilität wahren und Strukturen stärken, die klare Entscheidungen ermöglichen.



Unternehmen müssen die Logik der alten Welt hinter sich lassen und eine neue Logik der Anpassungsfähigkeit entwickeln. Um handlungs-, innovations- und überlebensfähig zu bleiben, ist der Übergang vom «Known» zum «Unknown» nicht mehr optional, sondern notwendig.

Erfahre mehr

Beta beginnt als Mindset

Unsicherheit ist normal, und Sicherheit entsteht durch Anpassung. Entscheidungen werden offen, neugierig und mit Blick nach vorn getroffen. Mit dem Aufweichen starrer Strukturen wächst die Handlungsfähigkeit. Lernen ist alltäglich, getragen von einer Organisation, die gleichzeitig Orientierung gibt und Freiraum lässt.

Mindset = Haltung, die vorbereitet

Als Modus wird Beta sichtbar

Die Arbeit startet, bevor alles klar ist, und erfolgt in kleinen, schnellen, umkehrbaren Schritten. In kurzen Zyklen wird getestet, gelernt und angepasst. Führung gibt Richtung ohne unnötige Starrheit, die Teams wechseln bewusst zwischen Aktivität und Reflexion und sind belastbar, kreativ und fokussiert.

Modus = das konkrete Handeln

Im Raum wird Beta erlebbar

Räume lassen sich schnell anpassen und machen Arbeit nachvollziehbar. Sie unterstützen Fokus, Zusammenarbeit, Exploration und Reflexion. Menschen interagieren mit dem Raum, je nach Ziel, Methode, Team und Aufgabe. Die Umgebung ist Teil der Arbeitsweise – wie in modernen Lernformaten, in denen Didaktik und Raum eng verbunden sind. Setups spiegeln das, was gerade getan wird. Rollen entstehen situativ und orientieren sich am Beitrag, nicht an formalen Titeln.

Raum = Rahmen für Beta

Beta ermutigt Organisationen, in Zeiten des Wandels zielgerichtet zu handeln. Es bestimmt nicht nur, wie wir arbeiten, sondern auch die Umgebungen, in denen Arbeit stattfindet. Führung, Kultur, Raum und Routinen verleihen Mitarbeitenden Autonomie – geleitet von klaren Prinzipien, Eigeninitiative und Anpassungsfähigkeit. Durch starke Kultur, transparente Führung, flexible Räume und eine Haltung, die Wandel fördert, wird Beta lebendig und macht Organisationen entscheidungsfähig, heute wie morgen.

Reset

Sitz

Organisieren für Beta

Nora Grasselli über das Gestalten für Experimente



Die meisten Organisationen sagen, sie möchten experimentieren. Dann legen sie alles fest – Ziele, Meetings, Anreize, Räume – aus dem Bedürfnis nach Sicherheit. Sie belohnen makellose Umsetzung und wundern sich, warum ihre Mitarbeitenden nicht unternehmerisch agieren.

Was wäre, wenn Experimentieren nicht als gelegentliche Initiative, sondern als paralleler Betriebsmodus ausgeübt würde: als Beta-Modus, bewusst explorativ, fokussiert auf Testen, Iteration und Lernen in kleinen Schleifen, eingebettet in einen strukturierten Rahmen, der Zuverlässigkeit gewährleistet.

Nachhaltige Innovation beginnt nicht mit besseren Ideen, sondern mit besseren Räumen dafür – psychologischen, organisatorischen und physischen.

Beta ist ein Modus, kein Projekt

Vor fast einem Jahrhundert zog der Ökonom Frank Knight eine Unterscheidung, die auffallend zeitgemäss wirkt. Risiko ist berechenbar. Wir können Ergebnisse abschätzen und Wahrscheinlichkeiten zuordnen. Unsicherheit ist etwas anderes. Wir können im Voraus nicht wissen, welche möglichen Ergebnisse es gibt.

Organisationen navigieren heute nicht allein in einer Welt messbarer Risiken; sie agieren unter Unsicherheit. Der Beta-Modus ist eine Reaktion auf diesen Zustand. Wenn Ursache und Wirkung unklar sind, kann Kontrolle nicht die einzige Betriebslogik sein. Fortschritt erfordert Experimentieren in mehreren Registern. Manchmal erfordert das kleine, umkehrbare Schritte, die das Risiko verringern. In anderen Fällen umfasst es kühne Massnahmen mit hoher Varianz, die das Spielfeld vollständig neu abstecken. Der Beta-Modus legitimiert beides, unterstützt inkrementelles Lernen und mutige Sprünge, die Unsicherheit produktiv statt lähmend machen.

Wenn Unsicherheit unsere Bedingung ist, bietet das Spiel ein überraschend präzises Modell dafür, wie man sich darin bewegt. Denken Sie nur daran, wie Kinder spielen – völlig versunken, unterwegs Regeln erfindend, lachend, weinend, ausprobierend, scheiternd und es erneut probierend. Es gibt Intensität, aber keine Angst vor Unvollkommenheit. Es gibt Struktur, aber sie ist selbstgeneriert. Diese Qualität des Engagements ist lehrreich.

Spiel ist begrenzt, mit einem klaren Anfang und Ende. Es schafft eine vorübergehende Welt mit eigener Logik. Es ist eindringlich, verlangt volle Präsenz und setzt voreilige Urteile lange genug aus, damit etwas Neues entstehen kann.

In Organisationen schafft der Beta-Modus den Raum für dieselbe Spiel-Qualität. Er schafft einen temporären Kontext, in dem Erkundung erwartet wird, Iteration normal ist und provisorische Lösungen legitim sind. Damit Spiel gedeihen kann, braucht es ein Setting, einen Raum, der uns das Spielen ermöglicht.

Den Container gestalten: Das Gewächshaus

Hier wird Raum strategisch. Stellen Sie sich den Unterschied zwischen einem offenen Feld und einem Gewächshaus vor. Das offene Feld ist ausgesetzt. Es ist Stürmen, Konkurrenz und unmittelbarer Selektion preisgegeben.

Das Gewächshaus ist anders. Es reguliert Licht, Temperatur und Feuchtigkeit. Es schützt fragile Setzlinge vor harten Bedingungen und beschleunigt zugleich das Wachstum. Es ist weder völlig isoliert, noch völlig exponiert, sondern bewusst durchlässig. Organisationen brauchen solche durchlässigen Zonen: Räume, in denen neue Ideen sich entwickeln können, ohne vom kurzfristigen Leistungsdruck erdrückt zu werden.

Diese Räume können physisch sein, etwa Prototyp-Labore, flexible Arbeitsbereiche und bewegliche Möbel. Sie können auch konzeptionell sein, zum Beispiel temporäre Arenen innerhalb laufender Arbeit, explorative Bahnen, eingebettet in den täglichen Betrieb und geschützte Zeitfenster zum Ausprobieren von Neuem.

Sie können auch die Form strukturierter Gesprächsräume annehmen: regelmässige Foren, in denen die Hierarchie bewusst abgeflacht wird, offene Kritik gefördert, und Ideen ohne voreilige Verurteilungen gründlich geprüft werden.

In solchen Settings geht es nicht um Zustimmung oder Ablehnung. Es geht darum, mittels kollektiver Intelligenz zu stärken statt durch Positionsmacht. Aber das Entscheidende sind nicht Möbel oder das Format. Es ist Liminalität: die Eigenschaft des Dazwischen-Seins, weder vollständig das eine noch das andere, in ständigem Übergang.

Ein Gewächshaus ist weder vollständig innerhalb des operativen Kerns noch vollständig ausserhalb davon. Es ist eine Übergangszone, in der fragile Ideen ausreichend robust werden dürfen, um im Feld zu bestehen. Es ist ausreichend isoliert, um zu schützen, aber zugleich transparent genug, um verbunden zu bleiben. Dieses Gleichgewicht ist essentiell: Isolation verhindert voreilige Urteile, während Transparenz Irrelevanz verhindert.

Innerhalb solcher Räume lockern sich Hierarchien und Gespräche verändern sich. Vorläufige Ideen werden laut ausgesprochen, hinterfragt, verfeinert und darauf aufbauend weiterentwickelt. So wie Gärtner Pflanzen dem Licht zuwenden, drehen wir Perspektiven, passen Rollen an und lenken Energie um, um Wachstum zu fördern.

Die Ästhetik im Gewächshaus ist nicht zufällig. Licht, Offenheit und Flexibilität sind keine dekorativen Gesten, sondern Signale der Erlaubnis. Sie vermitteln, dass dies ein Ort für Experimente ist. Indem sie ein Gewächshaus gestalten, tun Führungskräfte mehr, als nur Möbel umzustellen. Sie gestalten ein Klima, das Verhalten formt und Innovation vorantreibt.

Wie sieht Ihr Gewächshaus-Design aus?

Wenn Ihre Organisation schon morgen besser im Experimentieren sein wollte, wo würde das stattfinden? Was ist Ihr Gewächshaus, Ihr liminaler Raum für zerbrechliche Ideen?

Innovation gedeiht weder zufällig, noch entsteht sie allein aus Aspiration. Es braucht Organisationen, die Beta gestalten, bewusst, strukturell und räumlich.



Nora Grasselli ist Mitglied der Fakultät der ESMT Berlin. Ihre Arbeit konzentriert sich auf Führungsübergänge, Teams, Zusammenarbeit und darauf, wie Führungskräfte mit Unsicherheit umgehen. Sie untersucht die organisatorischen und zwischenmenschlichen Bedingungen, die Experimentieren ermöglichen, Verhaltensänderungen, Transformation und das Entstehen neuer Führungspraktiken.

Der Blick hinter den Spiegel

Simon Raper setzt das Potenzial ungenutzter Flächen frei

Wir leben in einer Zeit, die von wirtschaftlicher Unsicherheit und veränderten Arbeitnehmererwartungen, von Immobilienkostendruck und volatilen Wachstumsmustern – von kurzfristigen Leasingverträgen bis zu schnell wechselnden Teamgrössen – geprägt ist. Darum hat sich die Diskussion über den Arbeitsplatz grundlegend verändert: Viele Unternehmen messen Wachstum nicht mehr allein an der Expansion oder der Anzahl an Mitarbeitern, sondern an Leistung, Anpassungsfähigkeit und Wertschöpfung. Die Frage, die sich die Verantwortlichen für Unternehmensimmobilien heute stellen, ist nicht, wie viel Platz benötigt wird, sondern wie intelligent der vorhandene Platz genutzt wird.

In den Büroportfolios bleibt ein beträchtlicher Teil der Flächen ungenutzt. Übergangs- und Durchgangsbereiche, unflexible Meetingräume und Nischen werden oft vernachlässigt. Das sind die «ungenutzten und ungeliebten» Räume des modernen Büros. Sie verursachen Kosten und verbrauchen Energie, tragen aber wenig für die Menschen, zur Kultur oder zu den Geschäftsergebnissen bei. Gleichzeitig sind sie eine der direktesten Möglichkeiten, ohne Expansion eine leistungsfähigere Büroumgebung zu erhalten.

Perspektivwechsel – wie Einschränkungen zum Vorteil werden

Der Arbeitsplatz der Zukunft braucht eine neue Sichtweise auf den Raum: Zwischenbereiche sind flexible Assets, nicht ineffiziente Zonen. Sie können neue Arbeitsweisen unterstützen und sind Teil der Verlagerung von festen Büroumgebungen zu multifunktionalen Räumen. Arbeitsmuster verändern sich laufend, die hybride Anwesenheit der Mitarbeitenden ist unvorhersehbar und Teams bilden sich schnell um Projekte herum und lösen sich ebenso schnell wieder auf. Darum müssen Arbeitsplätze mehrfach genutzt werden können. Ihr Wert wird dadurch definiert, wie viele verschiedene Verwendungen sie in einem bestimmten Zeitraum unterstützen können.

Damit sich der Arbeitsweg lohnt: das Büro als Destination?

Die Belegschaft arbeitet heute auf sehr unterschiedliche Weise. Manche brauchen Energie und Interaktion, andere Ruhe, Privatsphäre und Berechenbarkeit. Ein hochleistungsfähiger Arbeitsplatz entspricht dieser Realität und bietet ein Umfeld, das die Arbeitsweise der Menschen unterstützt, ihre Erfahrungen nutzt und ihre Leistungen verbessert.

Ein Mix aus informellen Arbeitsbereichen für Kollaboration und Konzentration kann auf der gleichen Fläche koexistieren und für alle zugänglich sein. Der Arbeitsplatz muss Wahlmöglichkeiten bieten. So trägt er unterschiedlichen Arbeitsweisen Rechnung, ohne ein bestimmtes Verhalten vorzuschreiben.

So wird der Arbeitsplatz zum Ort, an dem sich Menschen wohl, unterstützt und produktiv fühlen, und die Büroumgebung bringt die individuellen Bedürfnisse mit denen des Unternehmens in Einklang.

In einer hybriden Welt muss das Büro etwas bieten, was zu Hause oder an einem anderen Ort nicht möglich ist: Zusammenarbeit, Lernen, soziale Interaktion und kultureller Austausch.

Aktivierte Durchgangs- und Zwischenräume – vormals ungenutzte Flächen – tragen direkt dazu bei. Sie schaffen Zufallsmomente, in denen ungeplante Begegnungen Ideen anregen, Beziehungen aufbauen und das soziale Kapital stärken. Diese Momente sollten in der ganzen Arbeitsumgebung auf natürliche Weise entstehen können.

Vor allem für jüngere Arbeitnehmende ist das Büro nach wie vor eine wichtige Lernumgebung. Vieles von dem, was aufgenommen wird – Verhaltensweisen, Normen, stillschweigendes Wissen – geschieht durch Beobachtung und Nähe. Ein lebendiger, abwechslungsreicher und einladender Arbeitsplatz lohnt das Pendeln und fördert die Anwesenheit durch Wertschätzung.

Flexibilität für den «täglichen Flex»

Das hybride Arbeiten hat eine neue Realität geschaffen: schwankende Büroauslastung. Anpassungsfähigkeit ist darum für das Risikomanagement und die Aufrechterhaltung der Kontinuität entscheidend. Büros müssen bei minimaler und bei maximaler ‚Auslastung effektiv sein – und diese ist oft schwer vorhersehbar. Für feste, nur auf eine Weise nutzbare Räume ist das schwierig: An geschäftigen Tagen kommt es zu Engpässen und an ruhigen zu Leerstand. Mit anpassungsfähigen Layouts können Organisationen reagieren: Räume können erweitert oder verkleinert werden, von Einzel- auf Gruppennutzung umgestellt oder je nach Bedarf umgewidmet werden. So trägt jeder Quadratmeter einen Wert bei, wenn Menschen anwesend sind, und ermöglicht es Organisationen, schnell auf Veränderungen zu reagieren.

Nachhaltigkeit durch Optimierung

Mit weniger mehr zu erreichen ist kein finanzielles Gebot, sondern ein Gebot der Nachhaltigkeit. Die Maximierung der Leistung vorhandener Einrichtungsgegenstände und Möbel verringert den Bedarf an neuen Produkten, Materialien und gebundenem Kohlenstoff. Durch die Wiederverwendung, Neukonfiguration und Verlängerung der Lebensdauer von Möbeln und Räumen können Unternehmen ihre Arbeitsplatzstrategie besser mit den allgemeinen ESG-Verpflichtungen in Einklang bringen.

Die Vorteile für Unternehmensimmobilien liegen auf der Hand: Durch die bessere Auslastung werden Betriebskosten gesenkt und der Bedarf an weiteren Mietflächen hinausgezögert. Optimierte Umgebungen fördern das Wohlbefinden und das Engagement der Mitarbeitenden, was sich auf die Mitarbeiterbindung und die Leistung auswirkt. Wichtig ist: Diese Verbesserungen werden nicht durch Expansion, sondern durch intelligentes Design und strategischen Willen erzielt.

Eine kontinuierliche Strategie, keine einmalige Lösung

Der Arbeitsplatz der Zukunft erfordert ständige Beobachtung, Rückmeldung und Anpassung an die Bedürfnisse und Verhaltensweisen des Unternehmens. Durch eine andere Sichtweise auf das Vorhandene können Unternehmen verborgene Potenziale an ihren Arbeitsplätzen freisetzen. Das Ergebnis ist ein effizienteres, menschlicheres Büro: ein Ort, der unterschiedliche Arbeitsweisen unterstützt, Verbindungen fördert und seinen Platz im Leben der Bewohnerinnen und Nutzer auch wirklich verdient.



Simon Raper ist ein britischer Designer und leitet Savills Design APAC in Singapur. Er ist spezialisiert auf Arbeitsplatzstrategien und -design für regionale und globale Kunden und promoviert derzeit im Bereich Design.

Reset

Stephan Hürlemann, 2026



Reset verwandelt ungenutzte Flächen in lebendige Räume für modernes Arbeiten und Lernen.

Erfahre mehr



Raum für Ideen

Designer Stephan Hürlemann schafft Raum zum Spielen

Wie lautet Ihre Vision als Designer?

Für mich ist Design ein Werkzeug zur Gestaltung von Veränderung. In einer Zeit grosser ökologischer Krisen müssen wir vom linearen Denken wegkommen und zu einer Kreislaufwirtschaft übergehen. Das heisst, wir müssen nachhaltige Produkte entwickeln, die sich leicht reparieren oder auseinanderbauen lassen. Design sollte sowohl der Umwelt als auch seinen Nutzern dienen.

Welche Idee steckt hinter dem Design von Reset?

Alles dreht sich um die Topografie des Innenraums. Die meisten Räume haben flache Böden. Deshalb wollte ich eine dritte Dimension hinzufügen und die Höhe als neues Designelement nutzen. Das Ergebnis ist ein Kit für funktionale Innenraumskulpturen, die man bewohnen und sich zu eigen machen kann. Die Elemente können gestapelt, nebeneinander angeordnet und wieder auseinandergebaut werden. So lassen sich Umgebungen spielerisch immer wieder umgestalten, je nachdem, was gerade benötigt wird.

Welches Problem löst Reset?

Fast jede Organisation hat Räume, die nicht genutzt werden, zum Beispiel Eingangsbereiche, Zimmerecken, Korridore oder sogar Veranstaltungsräume mit Bühnen, die leer stehen. Reset erschliesst diese Flächen für flexible Nutzungen wie Meetings, Rückzug, Präsentationen und sonstige Aktivitäten. Und wenn etwas anderes gebraucht wird, kann die Konfiguration – anders als bei festen Installationen – ganz einfach geändert oder entfernt werden.

Wie sind Sie auf diese simple Konstruktion gekommen?

Reset ist selbsterklärend: Jeder Mensch dürfte das System intuitiv verstehen und ohne Anleitung nutzen können. Das ist auch entscheidend dafür, dass das Produkt Spass macht, und deshalb besteht Reset nur aus zwei Hauptelementen: Platten und einem Unterbau. Dazu kommen ein paar Verbindungsteile und zusätzliche Polsterelemente. Alles ist robust und lässt sich schnell montieren. Durch die Reduktion auf das Wesentliche ist Reset langlebig und leicht zu handhaben.

Was macht Reset einzigartig?

Reset ist – ähnlich wie die Dancing Wall beim Produktstart – eine neue Typologie. Es ist eine Art Architekturprodukt, das sich nicht mit einem Wort beschreiben lässt. Doch sobald Menschen damit interagieren, wird sofort klar, worum es geht. Ein neues System wie dieses zu erfinden, ist sehr spannend und lohnenswert. So etwas kommt nicht alle Tage vor.

Welche Räume profitieren am meisten von diesem System?

Reset ist für Büros, Bildungseinrichtungen, Hotels, Kultur- und Veranstaltungsorte, Wohnbereiche und mehr geeignet. Jeder wenig genutzte Raum lässt sich damit einem neuen Zweck zuführen. Auch bei häufig wechselnder Nutzung. Je nach Material- und Farbwahl kann sich das Produkt unauffällig einfügen oder bewusste Akzente setzen.

Was war Ihr schönster Moment während der Entwicklung?

Der schönste Moment war für mich, als wir den ersten Prototyp gebaut haben. Auf einmal wurde aus einem leeren Bereich ein dynamischer, belebter Raum. Ich habe dabei eine kindliche Freude verspürt, wie beim Bauen einer Hütte. Wir sind auf das Hügelchen geklettert und haben spielerisch verschiedene Sitz- und Stehpositionen ausprobiert. Dabei wurde mir bewusst, wie viel Potenzial in diesem einfachen System steckt, und wie schnell es die Raumatmosphäre verändern kann.

Was macht Ihrer Ansicht nach ein zukunftfähiges System aus?

Ein zukunftsfähiges System lässt sich individuell anpassen. Es hat einen geringen Ressourcenbedarf. Es ist langlebig, lässt sich maximal platzsparend transportieren und kann repariert oder rekonfiguriert und idealerweise recycelt werden. Ausserdem bleibt es offen für Szenarien, die wir uns heute noch nicht vorstellen können.

Sie haben auch die Dancing Wall überarbeitet. Was ist bei der Dancing Wall 2 anders?

Die Dancing Wall war bereits ein sehr erfolgreiches Produkt, die Dancing Wall 2 ist ihre logische Fortsetzung. Die Grundfunktion bleibt dieselbe: ein vielseitiger Raumteiler, mit dem sich Räume gliedern und strukturieren lassen und der zugleich analoge und digitale Präsentationsflächen bietet. Das Neue an der Dancing Wall 2: Sie ist leichter, kompakter und ressourcenschonender. Ausserdem bietet sie Stauraum. Dazu gibt es die Dancing Station, eine halbhohe Ausführung, die als mobiles Sideboard oder Stehtisch dient.

Wie schaffen Reset und Dancing Wall 2 eine Arbeitsumgebung, die eine Beta-Mentalität fördert?

Sowohl Reset als auch die Dancing Wall 2 verkörpern die Beta-Einstellung: Sie sind flexibel, veränderlich und offen für neue Ideen. Solche Lösungen sind besonders wichtig in Bildungseinrichtungen und Zwischenzonen. Dort sind Konfigurationen gefragt, die sich schnell an neue Aufgaben und Teams anpassen lassen, damit die Nutzer ihre Umgebung aktiv gestalten können. Das fördert die Zusammenarbeit und das Lernen. Und es schafft eine Kultur der Kreativität und kontinuierlichen Weiterentwicklung.

Lassen sich beide Produkte zusammen nutzen?

Ja, die beiden Produkte lassen sich zusammen nutzen und ergänzen sich sehr gut. Beide sind flexible Systeme, die problemlos an neue Anforderungen angepasst werden können. Die Kombination bietet noch mehr Möglichkeiten zur Gestaltung von Wohn- und Arbeitsräumen.

Ihre Büromöbelphilosophie ist als Dancing Office bekannt. Was meinen Sie damit und wie passen die Dancing Wall und Reset in dieses Konzept?

Das Dancing Office ist meine Antwort auf die Frage, wie Büroräume in Zeiten ständiger Veränderung gestaltet werden können. Es strebt nicht nach einem endgültigen, finalen Layout, sondern akzeptiert Veränderung als beständigen Wert: Mitarbeiter passen ihre Arbeitsumgebung an ihre Bedürfnisse an – mit mobilen Möbelstücken, Vorhängen und Zonen.

Das Herzstück ist die Dancing Wall, die räumliche Strukturen und Funktionen integriert. Das Plattformsystem Reset aktiviert ungenutzte Flächen und verwandelt sie in eine Art Forum oder Arena, einen Rückzugsort oder einen Besprechungsraum – ohne strukturelle Umbauten und mit der Option, die Konfiguration jederzeit wieder abzubauen.

Und die schallgeschützte Zelle Talky schafft in Grossraumbüros die nötige Privatsphäre. Damit lässt sich ein Einzelbüro im Handumdrehen in einen Mini-Besprechungsraum verwandeln.

Das Dancing Office ist eine Arbeitsumgebung, die immer für neue Teams, Ideen und Aufgaben bereitsteht.

Stephan Hürlemann, geboren 1972 in Herisau, Schweiz, studierte Architektur an der ETH in Zürich und war der Partner des Designers Hannes Wettstein. Nach dessen Tod 2008 übernahm er die gestalterische Leitung des Zürcher Studios, das seit 2016 seinen Namen trägt. Stephan Hürlemann entwirft und entwickelt Innenarchitekturprojekte, Möbel, Produkte und Installationen für internationale Kunden. Mit Vitra arbeitet er seit 2017 zusammen.

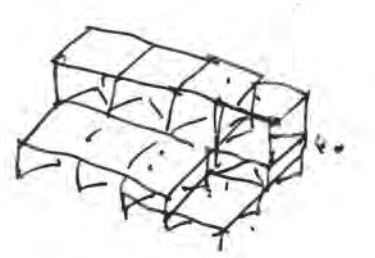
Choose what you need in any space

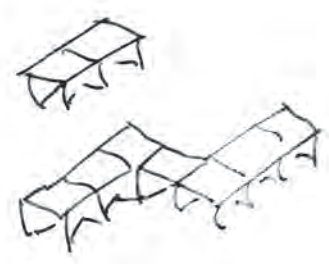


Reset verwandelt ungenutzte Flächen in lebendige, produktive und flexible Räume. Ob tote Ecken, Zwischenzonen oder offene Bereiche: diese funktionale Typologie bietet Struktur, mit oder ohne Stromanschlüsse. Mit Plattformen und faltbaren Kissen entstehen Zonen für Austausch, Rückzug oder Präsentation, genau dort, wo sie gebraucht werden. Der Zweck bestimmt die Nutzung, die jederzeit angepasst werden kann, wodurch jeder Bereich zu einem Ort mit Mehrwert wird.



Arbeitsbereiche: Flexibilität für jede Aufgabe
Flexible Settings für Workshops, Meetings, Projektsitzungen und Team-Hubs. Das Design von Reset ermöglicht es, Räume schnell umzugestalten und sofort an verschiedene Aufgaben, Teamgrößen und Aktivitäten anzupassen und öffentliche Arbeitsumgebungen zu beleben

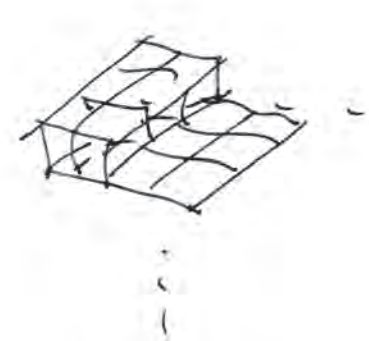






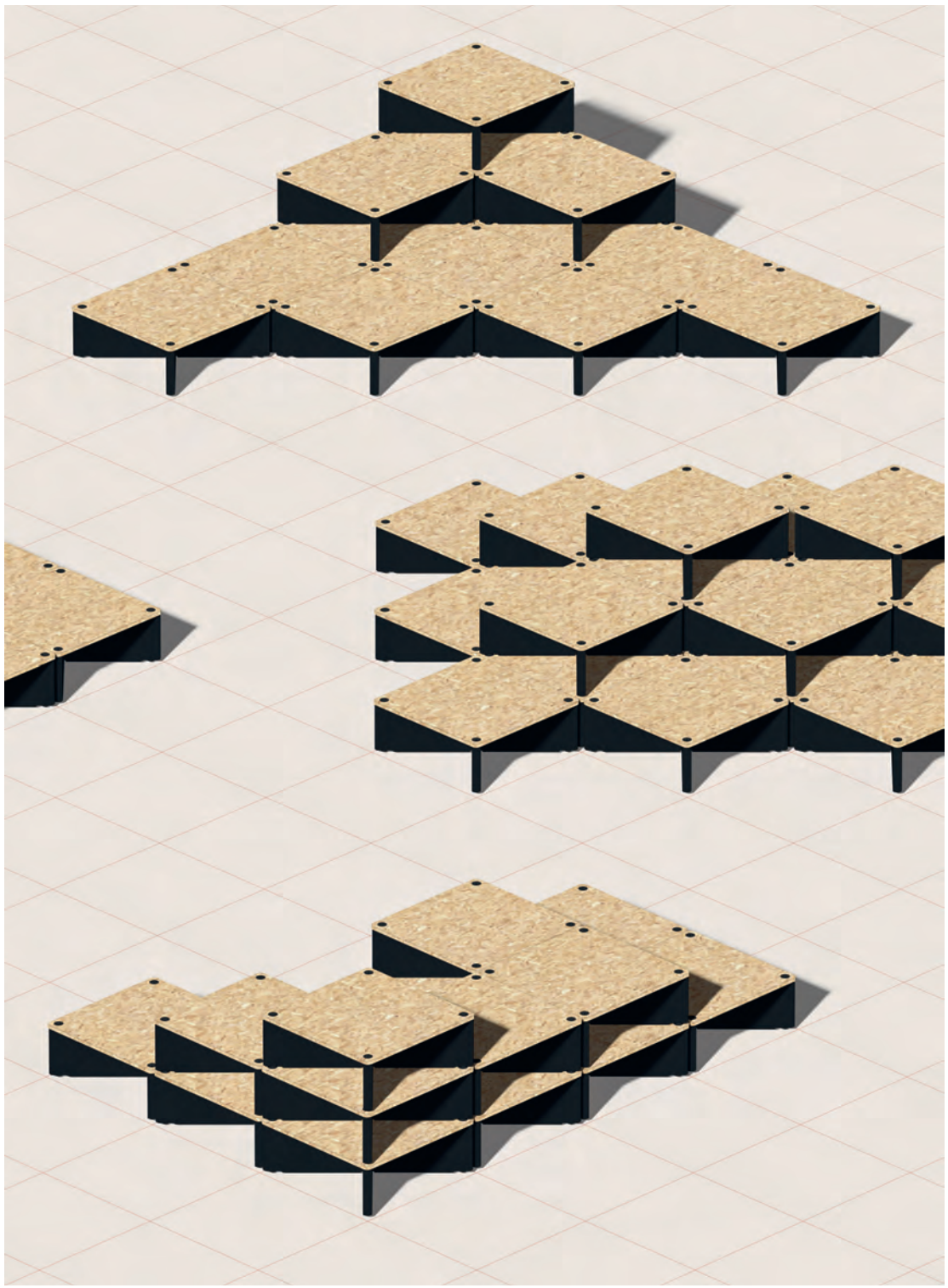
Zwischenzonen: Platz für Interaktion schaffen
Die modulare Struktur von Reset fördert Kreativität und informellen Austausch in Zwischenzonen. Ideal für Kaffee-pausen, kurze Gespräche oder spontane Arbeit, verwandelt es wenig genutzte Ecken in funktionale Mikro-Umgebungen in Universitäten, Konferenzzentren und Einzelhandelsflächen.

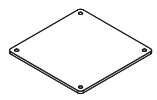


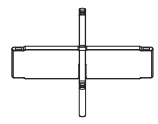


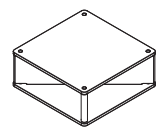
Bildungsumgebungen: Raum für Lernen
Reset passt sich an verschiedene Lehr- und Trainings-methoden an und unterstützt eine Vielzahl von Lernformaten. Es wurde für öffentliche Bildungseinrichtungen sowie für Unternehmenslernsettings entwickelt und entfaltet sein Potenzial in Räumen, die Exploration, Zusammenarbeit und kontinuierliche Entwicklung fördern.

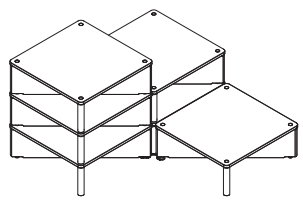
Built in a moment, always ready

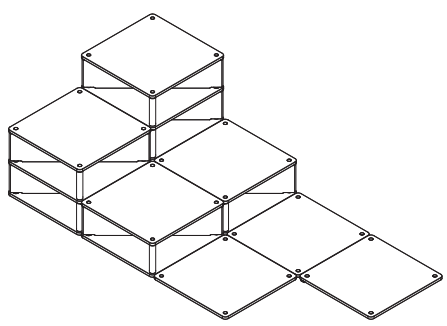












Reset lässt sich schnell und intuitiv aufbauen, so einfach wie mit Bausteinen. Jede Konfiguration verwendet nur drei Elemente: eine Platte und zwei Unterbauteile. Bei veränderten Anforderungen wird einfach ab- und umgebaut, platzsparend gelagert oder weiterverkauft. Ganz im Gegensatz zu festen Einbauten. Nachhaltigkeit ist ebenfalls mitgedacht. Langlebig, wiederverwendbar und ressourcenschonend, besteht Reset aus robusten Materialien – elegantes MDF oder modernes OSB – die am Ende ihres Lebenszyklus recycelt oder weiterverwendet werden können, einschliesslich der faltbaren V-Foam-Sitzkissen. Verbindungselemente sorgen für Sicherheit und schaffen gleichzeitig visuelle Definition und Ordnung. Reset ist ein System, das wächst und sich anpasst und dabei verantwortungsvoll mit Ressourcen umgeht.

Der Raum im Raum

Verändern immersive Technologien, wie wir Räume gestalten? Und wenn ja: wie? Marcus Ernst, Projektleiter bei MACK One/Europa-Park, reflektiert über Storytelling, räumliches Design und die Rolle physischer Umgebungen in einer zunehmend digitalen Welt.

Sie arbeiten schon lange mit immersiven Technologien. Was fasziniert Sie an VR, AR und Mixed Reality und worin unterscheiden sie sich?

Mich interessiert nur eine Frage: Wie kann ich den Einsatz dieser Technologien gestalten, um für unsere Gäste neue Geschichten zu erzählen?

Für mich ist VR (Virtual Reality) eine reine Flucht aus der Realität. Man nutzt sie, um in einen anderen Raum, eine andere Welt einzutauchen. Es ist eine Form des Storytellings und VR wird bei standortbasierten Angeboten wie Freizeitparks immer einen Platz haben.

AR (Augmented Reality) und MR (Mixed Reality) hingegen sind Werkzeuge für den Alltag. Sie ersetzen die Realität nicht, sondern erweitern sie. Mit ihnen kann der physische Raum in ein Erlebnis einbezogen werden – als digitale Schicht, statt als vollständiger Ersatz.

Wie würden Sie Mixed Reality jemandem erklären, der mit Ihrer Arbeit nicht vertraut ist?

Stellen Sie sich vor, Sie spielen in Ihrem Zimmer mit Lego-Steinen. Das ist die Realität. Jetzt setzen Sie eine «magische Brille» auf und es wachsen Blumen aus den Bauklötzen, Dinosaurier erscheinen oder kleine Figuren laufen darüber hinweg. Sie können Ihr Zimmer weiterhin sehen, aber die digitale und die physische Welt verschmelzen. Das ist Mixed Reality.

Wie beeinflussen immersive Technologien Ihre Arbeit kreativ, technisch und operativ?

Zusammen mit generativer KI ermöglichen mir immersive Technologien, Dinge, die zuvor schwer zu erfassen waren, schnell zu visualisieren. Kreativ zwingen sie mich, Storytelling neu zu denken.

Wohin entwickelt sich Mixed Reality in den nächsten fünf bis zehn Jahren?

Ich glaube, wir verabschieden uns von den «klobigen Geräten» in unseren Taschen. Das Smartphone hatte seine Zeit, die Zukunft gehört leichten Brillen – oder Linsen – und KI-gestützten Wearables. Technologie wird unsichtbar. Wir werden nicht mehr über «Auflösung» oder «Tracking» sprechen, sondern darüber, wie unser digitaler Assistent uns unterstützt.

Werden virtuelle Erlebnisse physische Räume ersetzen, oder werden hybride Modelle dominieren?

Wer glaubt, wir würden ausschliesslich im Metaverse leben, hat den Menschen nicht verstanden. Wir sind analoge Wesen, müssen berühren, riechen und fühlen. Die Zukunft ist hybrid. Physische Räume sind die Grundlage digitaler Erlebnisse. Sie bieten Sicherheit, Komfort und sinnliche Tiefe. Man kann den Geruch von frischem Kaffee, Kiefernholz oder Zirbenholz nicht digitalisieren. Und die Qualität des Raums – Möbel, Beleuchtung, Akustik – wird noch wichtiger.

Aus heutiger Sicht: Was wird technologisch und menschlich unverzichtbar bleiben?

Menschlich: Verbindung. Gemeinsames Lachen, ein Händedruck, eine Kaffeepause sind nicht zu ersetzen.

Technologisch: Nahtlose Integration. Das Ziel ist Einfachheit. Wenn Technologie kompliziert ist, wird sie niemand nutzen. Aufsetzen und los. Keine Kabel, keine 20minütigen Updates.

Wie entwerfen Sie Räume, die virtuell «verschwinden», aber physisch dennoch funktionieren?

In meiner Welt ist alles im ständigen Wandel, im «permanent beta». Feste Wände sind der Tod flexibler XR-Entwicklung. Der Raum um uns herum kann nicht statisch sein; er muss sich mit den Menschen, die ihn nutzen, und den Aktivitäten, die wir durchführen wollen, entwickeln.

Welche Rolle spielen Inneneinrichtung und Möblierung in immersiven Erlebnissen? Was brauchen Nutzer vor und nach einem Erlebnis?

Der Instinkt ist immer, futuristische SciFi-Umgebungen zu entwerfen. Dabei schafft das unnötige Barrieren. Wenn wir den Raum in eine bestimmte Richtung drängen, könnten wir grosse Teile des Publikums entfremden und unnötige Hindernisse schaffen. Darum sollte Technologie verschwinden und der Raum so zugänglich sein wie ein gut gestalteter Arbeitsplatz oder ein Wohnzimmer.

Sie haben bereits die Vitra-Produkte Scout, Reset und Dancing Wall 2 erlebt. Welche Rolle können solche Lösungen in XR-Prozessen spielen?

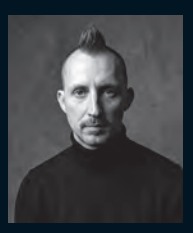
Produkte wie die Dancing Wall sind deshalb so überzeugend, weil sie den Raum einfach anpassbar machen. Wenn wir heute ein Meeting haben und morgen einen frei begehbaren Bereich testen müssen, kann ich keine Maurer holen. Ich brauche Möbel, die so agil sind wie meine Software. Mit Scout kann ich überall arbeiten, wo ich möchte – allein, zu zweit oder in Gruppen. Und Reset bietet Umrüstbarkeit.

Wie sieht ihre Zukunftsvision von «Human Experience» in Arbeits- und Lernumgebungen im Jahr 2035 aus?

Kein Frontalunterricht und vor allem keine langweiligen PowerPoint-Marathons mehr.

Wir lernen durch immersive Erlebnisse und arbeiten damit. Wenn wir Geschichte diskutieren, sind wir im antiken Rom. Wenn wir ein Produkt entwickeln, schwebt es als interaktives Hologramm in der Raummitte.

KI wird langweilige, wiederkehrende Aufgaben übernehmen, damit wir uns auf das konzentrieren können, was uns menschlich macht: Kreativität, Empathie und grossartiges Storytelling.



Marcus Ernst ist Projektleiter bei MACK One/Europa-Park. Er hat mit YULLBE dazu beigetragen, Free-Roaming-VR einem breiteren Publikum zugänglich zu machen. Jetzt leitet er ein Team, das sich auf Prototyping und visionäre Konzepte konzentriert und die Zukunft der Unterhaltung neu definieren will, indem es komplexe Technologien in praxisnahe Lösungen übersetzt.

Lernen vom Labor

Russell Loveridge erklärt, wie interdisziplinäres Arbeiten Innovation fördert, warum Fehler produktiv sind und was Unternehmen von der Wissenschaft lernen können. Er ist Geschäftsführer des Programms «National Centre of Competence in Research (NCCR) Digital Fabrication (DFAB)».

Wenn Sie zurückblicken, was hat Ihre Herangehensweise an Projekte am meisten verändert?

Die interdisziplinäre Kommunikation. Wir sind eine interdisziplinäre Forschungsgruppe, und damit schafft man zuverlässigere Lösungen. Es kommen verschiedene Experten zusammen, um Lösungen zu finden, die mehrere Aspekte eines Problems berücksichtigen.

Am Anfang waren wir überrascht, wie unterschiedlich die einzelnen Disziplinen das gleiche Problem interpretieren. Daraus ergab sich die Notwendigkeit, unsere eigene Forschungskultur aufzubauen. Wir mussten in Teambildung investieren und allen helfen zu verstehen, woher die anderen kommen und welche Denkmuster sie mitbringen, damit sie effektiver miteinander kommunizieren können.

In der akademischen Welt kann man experimentieren, in der Industrie oft nicht. Können Sie ein Beispiel für ein Projekt nennen, das nicht wie geplant verlief, aber zu einer wichtigen Erkenntnis führte?

Jedes Projekt verlief anders als geplant. In der Forschung geht es darum, eine Hypothese zu testen und daraus zu lernen. Man muss bereit sein, die Richtung zu ändern und sogar seine ursprüngliche Hypothese zu verwerfen. Sie entwerfen eine Lösung, weil Sie ein Problem definiert haben, aber wenn Sie mit der Lösung beginnen, stellen Sie fest, dass sich Ihr Verständnis des Problems geändert hat.

Es geht nicht darum, eine einzige Antwort zu finden, sondern verschiedene Möglichkeiten zu testen und sich der besten zu nähern. Das ist ein Unterschied zur kommerziellen Welt – wir konzentrieren uns auf das Lernen, nicht nur auf das Endergebnis.

War es herausfordernd, das zu erreichen?

Ja. Zu Beginn ist Forschung sehr akademisch, und die Denkmuster sind stark ausgeprägt. Sie müssen diese in konkrete Ideen aufschlüsseln und ein Brainstorming über Möglichkeiten durchführen, bevor Sie in die realen Entwicklungsphasen eintreten.

Viele Wirtschaftszweige kämpfen mit einer geringen Risikobereitschaft. Welche Lehren aus dem DFAB können Unternehmen helfen?

Wir betrachten unsere Kooperationen auf zwei Arten: vorwettbewerbliche und wettbewerbsorientierte Forschung. Die vorwettbewerbliche Forschung bringt Organisationen zusammen, um Wissen offen zu teilen. Wettbewerbsorientierte Forschung findet in einem geschlossenen, privaten Rahmen statt.

Die meisten Unternehmen sträuben sich gegen die Offenheit der vorwettbewerblichen Forschung. Aber wenn sie sich erst einmal darauf einlassen, lernen sie, dass sie von grossem Nutzen ist. Sie nehmen das Wissen mit zurück in ihre Innovationsgruppen, die es dann weiterentwickeln und sich aneignen können.

Der Wert liegt nicht im geistigen Eigentum, sondern darin, dass man lernt, wie man mit neuen Methoden, Werkzeugen und Verfahren zusammenarbeitet. Diese Erkenntnisse können dann in die Unternehmen zurückgeführt werden und die Innovation beschleunigen.

Finden Sie, dass diese Offenheit von Kultur zu Kultur unterschiedlich ist?

Absolut. Länder wie die Schweiz oder Skandinavien sind typischerweise gemeinschaftsorientiert und kollegial geprägt. Bei Konflikten wird eine einvernehmliche Lösung gefunden, anstatt einen Gewinner und einen Verlierer zu ermitteln. Das fördert die Innovation und führt insgesamt zu gleichbleibend guten Ergebnissen.

Welche Rolle spielt die Technologie?

Technologie kann Prozesse beschleunigen. Wir sind von manuellen zu mechanisierten Werkzeugen übergegangen, dann zu numerisch gesteuerten Systemen und jetzt zu solchen, die Feedback und Lernen beinhalten.

Wir beobachten einen Wandel, bei dem die Technologie mehr Partner als Werkzeug ist. Dank der Entwicklungen im Bereich der künstlichen Intelligenz und der Sprachmodelle können Systeme Erkenntnisse so vermitteln, dass sie der menschlichen Interaktion ähneln. Das wird verändern, wie wir im Designprozess mit Technologie umgehen.

Wie könnte diese Veränderung aussehen?

Der Mensch kann sich auf neue Situationen einstellen, Probleme intuitiv interpretieren und mit zulässigen Spielräumen und Präzisionsabweichungen besser umgehen als Maschinen.

Maschinen verlassen sich auf Daten und Muster. Im Laufe des nächsten Jahrzehnts wird die Arbeit mit ihnen immer mehr dem Austausch mit einem erfahrenen Experten oder Berater ähneln, als der Nutzung eines Werkzeugs.

Die Superkraft des Menschen besteht darin, dieses intellektuelle Wissen mit einem physikalischen Verständnis der realen Welt zu verbinden. Das wird sich weiterentwickeln, aber der Mensch wird immer Teil des Kreislaufs sein.

Wenn Sie die Reise des DFAB in drei umsetzbare Prinzipien zusammenfassen müssten, welche wären das?

Erstens: Menschen. Investieren Sie in sie. Wenn sie sich wohl und wertgeschätzt fühlen, sind sie offener, engagierter und erkennen besser, welche Fähigkeiten sie mitbringen.

Zweitens: Finden Sie die richtige Frage. Es geht nicht nur darum, ein Problem zu lösen, sondern zu hinterfragen, ob es überhaupt das richtige Problem ist. Man muss den Kontext verstehen.

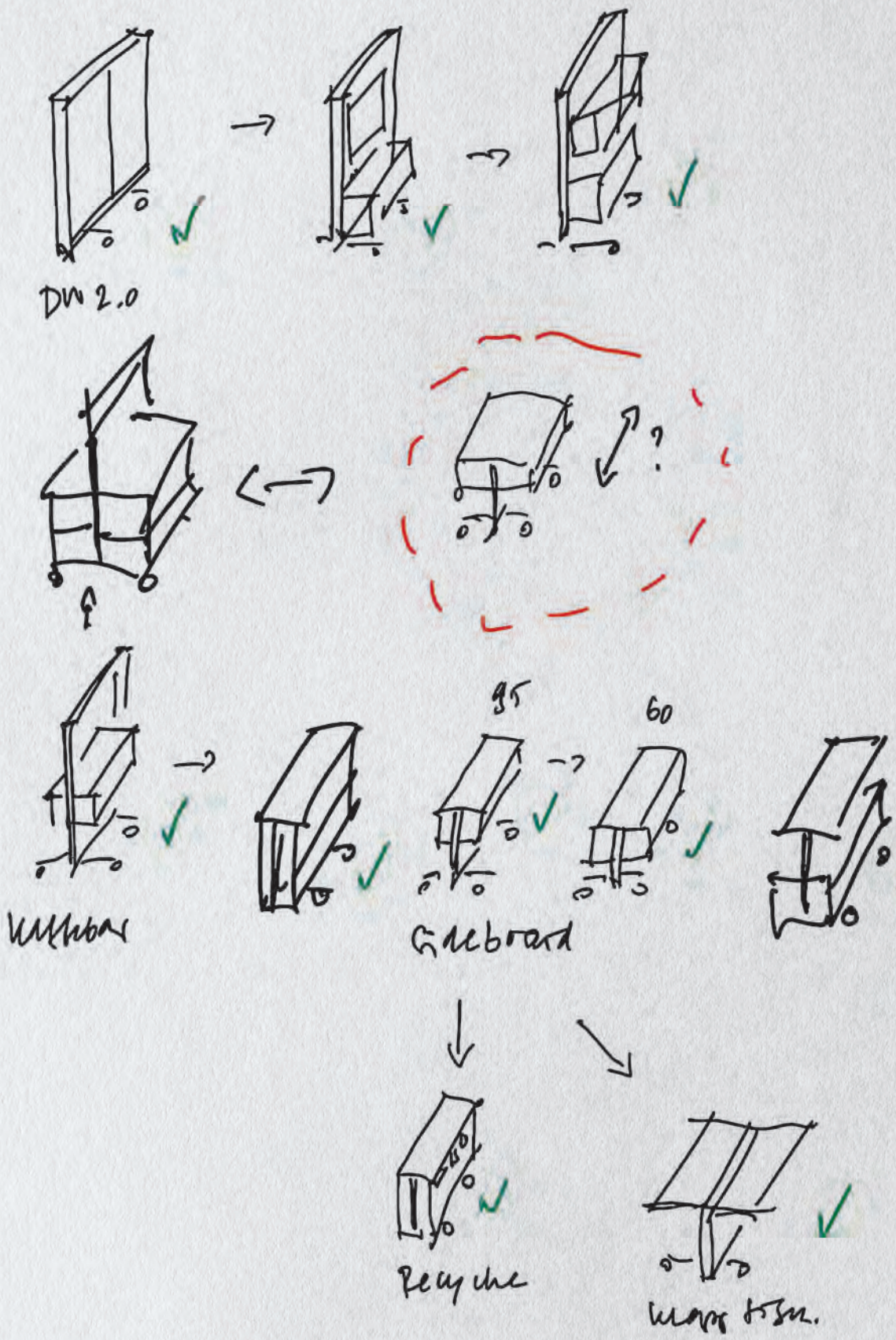
Drittens: Akzeptieren und nutzen Sie Einschränkungen. Sie helfen, Arbeit zu rationalisieren und neue Möglichkeiten zu erschliessen. Lösungen werden zuverlässiger und komplexer.



Russell Loveridge studierte Ingenieurwesen und Architektur in Kanada und absolvierte seinen MAS an der ETH Zürich und seinen PhD an der EPF Lausanne. Loveridge koordiniert das Team des NCCR DFAB, das sich aus über 120 Forschern, Ingenieuren und technischen Mitarbeitern zusammensetzt, um Fertigungstechnologien und Designtechniken für nachhaltiges Bauen zu erforschen.

Dancing Wall 2

Stephan Hürlemann

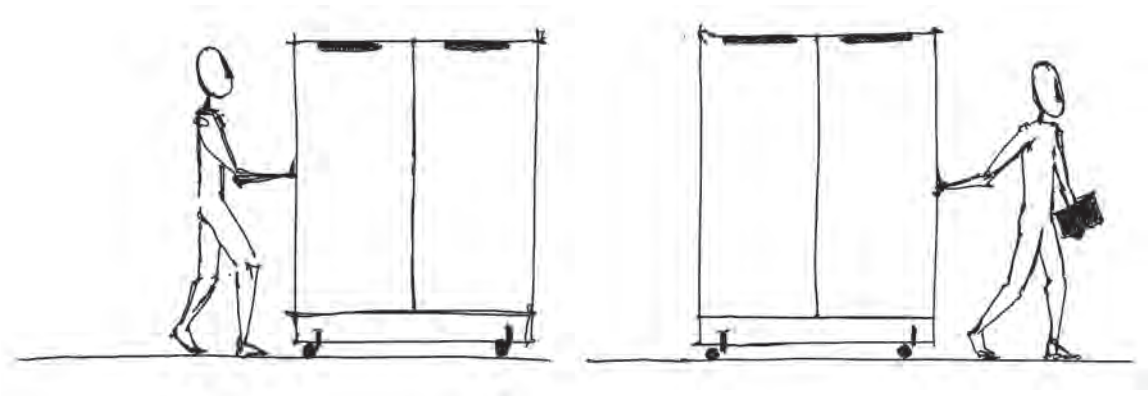


Leichter, kompakter und noch vielseitiger: Die erfolgreiche Dancing Wall wurde mit Stephan Hürlemann überarbeitet. Die neue Dancing Wall 2 kann Räume definieren, bietet praktischen Stauraum, ist Präsentationsfläche und bringt Strom genau dorthin, wo er gebraucht wird.

Erfahre mehr

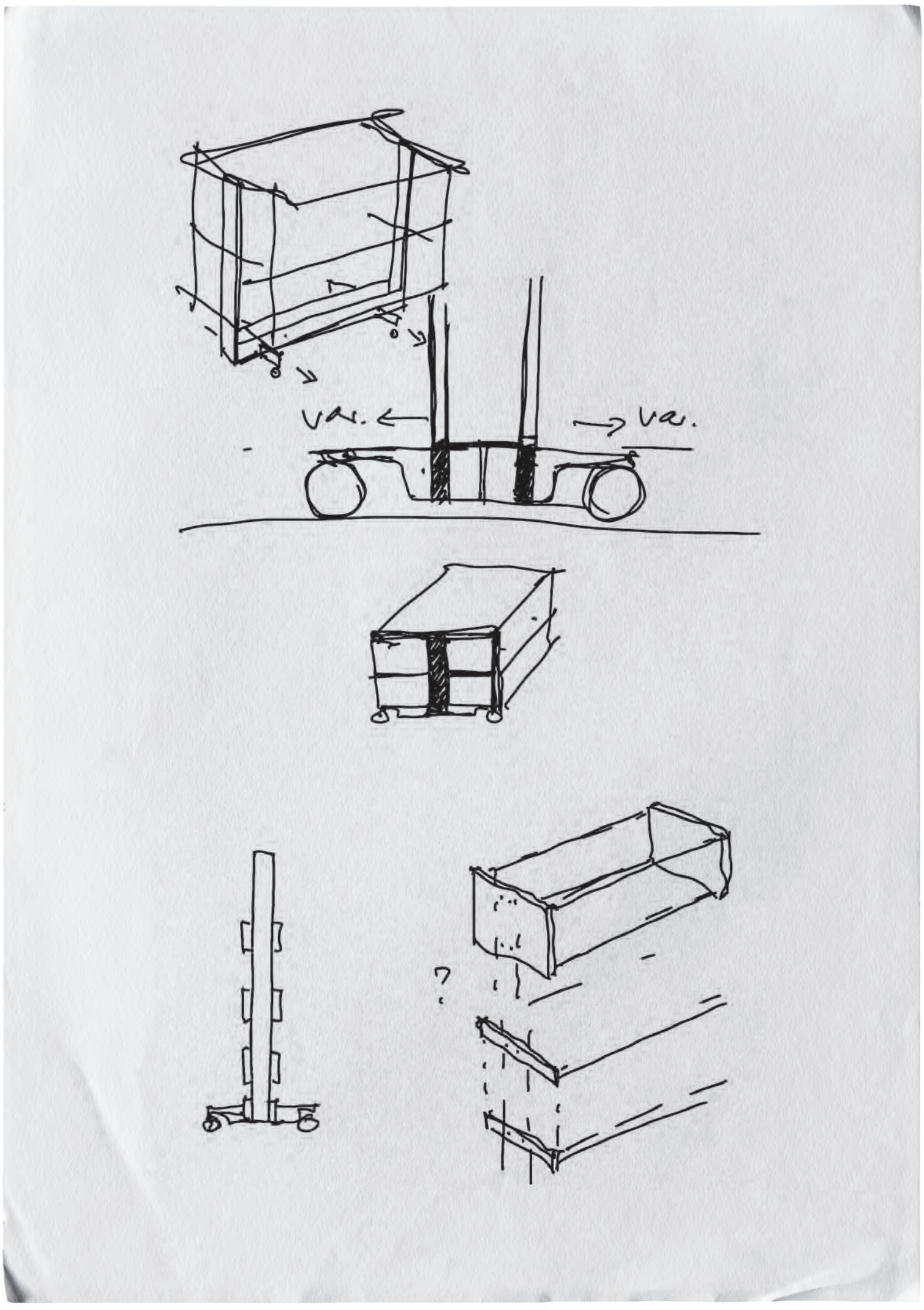








Dancing Wall 2 ist in ihrer Grundfunktion eine mobile Trennwand, mit der sich Räume gliedern lassen, und die vertikale Flächen und Strom bereitstellt. Sie kann vielfältig bestückt werden: als Raumtrenner mit abnehmbaren Whiteboards und Pinwänden, als Bücherregal, TV-Wagen, Garderobe oder Pflanzenwand. Zum Transport der Pinwände und Whiteboards und für Präsentationen steht ein Trolley zur Verfügung. Die halbhohe Dancing Station kann als schmaler Stehtisch dienen, aber auch als Sideboard mit einem Korpus in einer oder zwei Ordnerhöhen, als Abfalltrennstation oder als Kaffeebar. Kombiniert man mehrere Dancing Walls 2 miteinander, lassen sich verschiedenste Raum- und Arbeitssituationen kreieren.


Va.
Va.
?

Ausmisten in der Chefetage

Moritz Ettl und Tanja Kamp über das Loslassen alter Erfolge

Wie wachsen wir, ohne den Headcount zu verdoppeln? Wie integrieren wir KI tief in unsere Wertschöpfung, wenn schon die Basis-Prozesse haken? Und vor allem: Wie steigern wir die Qualität und den Innovationsgrad unserer Produkte, während wir gleichzeitig radikal Kosten senken müssen?

Wer diese Fragen heute in den Vorstandsetagen stellt, blickt meist in versteinerte Gesichter. Die kollektive Überforderung ist real. Doch dieses Gefühl ist kein Zeichen von Schwäche – es markiert schlicht das Ende einer Illusion. Das Zeitalter der «gut geölten Maschine» ist vorbei. Jahrzehntelang wurden Führungskräfte darauf konditioniert, Abweichungen zu minimieren, Effizienz zu maximieren und die Entwicklung ihrer Teams bequem an die HR-Abteilung auszulagern. Performance und Execution auf der einen Seite, Lernen und Entwicklung auf der anderen. Wer sein Unternehmen heute noch so führt, optimiert den Stillstand.

Die Antwort auf diese neue Realität ist keine weitere Strategie-Matrix, sondern ein fundamentaler Paradigmenwechsel: Früher haben wir gelernt, wie man arbeitet. Heute ist das Lernen selbst die Arbeit. Der Nobelpreisträger und CEO von Google DeepMind, Demis Hassabis, brachte es auf den Punkt: «Learning how to learn» ist der wichtigste Meta-Skill im Zeitalter der KI. Wir müssen uns selbst verstehen und die Bedingungen kennen, unter denen unsere Organisationen am besten lernen, um kontinuierlich neue Themengebiete in Rekordzeit zu durchdringen.

Die Zukunft beginnt exakt dort, wo der deterministische Fünf-Jahres-Plan endet. Dort, wo niemand im Raum die perfekte Antwort kennt und wo sich die Erkenntnis breitmacht, dass dieses konstante Lernen in der Chefetage beginnen muss.

Dass dieser Wandel alles andere als trivial ist, zeigt der Blick auf den Industriegiganten Siemens. Dort hat man verstanden, dass wir Führung und Lernen radikal neu verzahnen müssen. CEO Roland Busch treibt eine der radikalsten und erfolgreichsten Kulturtransformationen der deutschen Industriegeschichte voran. Doch Vorsicht vor der Hochglanz-Falle: Wenn ein Industriegigant das Lernen demokratisiert, ist das keine nette Kampagne und erst recht keine saubere Best-Practice-Story, die man als Blaupause kopieren kann. Es ist ein schmerzhafter Prozess.

Was passiert denn in der Realität, wenn in einem neuen Geschäftsfeld eifrig experimentiert wird, die ersten Zahlen aber krachend die Erfolgsprognosen verfehlen? Was passiert, wenn das von den Führungskräften so hochgelobte «Lernen bei der Arbeit» kurzfristig dazu führt, dass die ambitionierten Quartalsziele wackeln? Dann knirscht es. Gewaltig. Auch wenn am Ende des Jahres vielleicht ein Rekordplus auf dem Papier steht, entsteht der wahre Schmerz der Transformation genau in dieser Reibung zwischen altem Performance-Druck und neuem Lernanspruch. Organisationen müssen lernen, diesen Widerspruch auszuhalten, anstatt ihn mit dem nächsten Change-Management-Framework weichzuspülen. Wir brauchen keine perfekten Blaupausen, wir brauchen ehrliche Next Practices, die das Rohe und Unfertige ertragen.

Um diese Reibung produktiv zu nutzen, müssen wir aufhören, Transformation als reines Appell-Management zu betreiben. Es reicht nicht, «Mut» und «Agilität» auf PowerPoint-Folien zu fordern. Wir müssen strukturelle Hebel umlegen:

<u>Organizational Unlearning.</u>

Wir können kein neues Wissen in ein Gefäss giessen, das randvoll mit alten Gewissheiten ist. Der Innovations- und Organisationsforscher Barry O'Reilly hat belegt: Unternehmen scheitern selten an fehlenden Ideen oder der Unfähigkeit, Neues zu lernen, sondern fast immer an der Unfähigkeit, Altes zu verlernen. Wir müssen aktiv dekonstruieren, was uns gestern erfolgreich gemacht hat – vor allem unsere alte Obsession mit Perfektion und Kontrolle –, um überhaupt erst den Platz für das Neue zu schaffen.

<u>Struktur schafft Mindset.</u>

Hören wir auf, das «Mindset» unserer Mitarbeitenden isoliert verändern zu wollen. Das ist zynisch, solange unsere internen Strukturen das genaue Gegenteil belohnen. «Ein schlechtes System wird eine gute Person jedes Mal schlagen.» (W. Edwards Deming). Wenn wir Fehler in der Performance-Review abstrafen, ernten wir Angst – völlig egal, wie viele bunte «Fail Forward»-Poster in der Kantine hängen. Mindset ist kein Input, es ist ein Output. Ändern wir die Anreizsysteme, die Rituale und die Entscheidungsprozesse – dann, und wirklich nur dann, ändert sich das Verhalten.

<u>Rahmen statt Plan.</u>

In einer Welt maximaler Ambiguität hat der starre Masterplan ausgedient. Was wir stattdessen brauchen, ist ein belastbarer Rahmen für unternehmerische Experimente. Die Harvard-Professorin Amy Edmondson prägte hierfür das Konzept des «Learning Frame». Führung bedeutet heute nicht mehr, den fehlerfreien Weg von A nach B vorzugeben, sondern Leitplanken zu setzen, innerhalb derer Teams «intelligente Fehler» machen und daraus maximalen Erkenntnisgewinn ziehen können.

Am Ende des Tages reduziert sich der Grundstein für all das auf ein Wort, das in vielen Business-Units noch immer reflexartiges Augenrollen auslöst: Lernkultur. Zu weich, zu esoterisch, zu wenig zahlengetrieben.

Egal, ob wir es nun Lernkultur, Anpassungsfähigkeit oder Transformation nennen – diese Eigenschaft wird über die nackte Existenz unserer Unternehmen entscheiden. Halten wir uns also nicht mit Wortklaubereien auf, sondern stellen wir uns den deutlich unbequemeren Fragen: Wie rechtfertigen wir einen methodisch sauberen, aber gescheiterten Hypothesentest vor dem Board, wenn die Zahlen rot sind? Sind wir tatsächlich bereit, kurzfristige Effizienz für langfristige Resilienz zu opfern?

Wenn Sie morgen früh ins Büro kommen und spüren, dass der Plan mal wieder nicht aufgeht: Kämpfen Sie nicht dagegen an. Es ist die grösste Einladung zum Lernen, die Ihre Organisation je erhalten hat.

Willkommen zum Day One.



Moritz Ettl ist Co-Founder und Managing Director von Forever Day One, einem Berliner Beratungsunternehmen für «Learning und Organizational Development». Er begleitet Unternehmen dabei, gezielt und mutig in ihre Menschen zu investieren, wo KI, Fachkräftemangel und struktureller Wandel aufeinandertreffen, und betreibt den Podcast «Good Morning L&D».



Tanja Kamp ist Head of Communication bei Forever Day One. Mit einem Hintergrund in Film und Erfahrung mit einer eigenen Content- und Kommunikationsberatung verantwortet sie die B2B-Kommunikation des Unternehmens. Sie berät Kunden in der strategischen Kommunikation grosser Transformationsprojekte und ist beim Podcast «Good Morning L&D» hinter der Kamera.


MAKE ROOM


THINK BETA

Trau dich was

Margaret Heffernan zeigt wie

Wenn sich die Welt heutzutage weniger vorhersehbar anfühlt, dann liegt das daran, dass sie es tatsächlich ist. Experten für Prognosen gehen heute davon aus, dass sich unter Einbezug verschiedener Informationsquellen bestimmte Vorhersagen mit definierten Start- und Enddaten und zugerechneten Wahrscheinlichkeiten höchstens auf einen Zeitraum von etwa 400 Tagen machen lassen. Wenn man nicht ganz so genau vorgeht, was meist der Fall ist, liegt der Zeitraum eher bei 150 Tagen. Das sollte jedem, der mit der Erstellung eines Dreijahresplans beauftragt ist, zu denken geben.

Unsicherheit hat uns schon immer begleitet; sie ist ein wesentliches Merkmal des menschlichen Lebens. Aber dies ist etwas anderes. Früher war das Management wie ein dreibeiniger Hocker – Prognose, Planung, Ausführung – und man konnte bequem darauf sitzen. Das Vorhersage-Bein ist jetzt aber instabil, so dass die perfekte Planung und vorhersehbare Ausführung unmöglich oder sehr riskant geworden sind. Das ist ein grundlegender Wandel, den nur wenige Unternehmen anerkennen und viele nur mit Mühe bewältigen können. Der jahrelange Fokus auf Effizienz und Messung hat Führungskräfte und Mitarbeitende wie gelähmt zurückgelassen – auf eine Sicherheit wartend, die sich als schwer fassbar erweist. Die Herausforderung einer unbekannten Zukunft birgt gleichzeitig die Chance, diese Zukunft zu gestalten. Der Übergang zu flexiblen, anpassungsfähigen Kulturen, die von Initiative, Phantasie und Experimentierfreude geprägt sind, kann Energie, Effizienz und Erfüllung freisetzen. Strategie und Kultur erfordern heute mehr denn je Phantasie.

Gehen wir vom Abstrakten ins Konkrete: Ich habe mich oft gefragt, wie 3M neue Produkte genau dann auf den Markt bringen konnte, wenn sie gebraucht wurden. Wie konnten sie so schnell sein? Tatsächlich sind sie nicht schnell, sondern vorbereitet. Die an ihre Mitarbeitenden gerichtete Ermutigung, neugierig und aufmerksam zu sein und dem Instinkt für neue Produkte oder Materialien zu folgen, führte häufig zu Durchbrüchen, die sich am Markt nicht durchsetzen konnten, weil sie ihm zu weit voraus waren. Anstatt sie als Fehlschläge zu betrachten, führte das Unternehmen eine gründliche Nachuntersuchung durch und stellte die Schlüsselfrage: Was müsste sich ändern, damit dieses Produkt am Markt besteht? Sie zeichneten jedes Detail auf und behielten die Entwicklungen am Markt genauestens im Blick, bis plötzlich das «gescheiterte» Produkt genau das war, was gebraucht wurde. Im Vertrauen auf die Instinkte und die Neugier seiner Mitarbeitenden hat 3M die Vorteile von Investitionen in Ideen erkannt, die noch vor einer nachgewiesenen Nachfrage entstehen. Das Unternehmen wurde ein Meister der Maximierung von unplanbaren, glücklichen Zufällen.

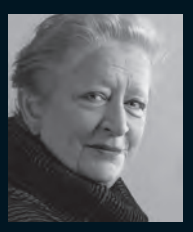
Einmal eingeführt, verselbstständigt sich diese Beta-Mentalität. Beim Versuch, den CO2-Fussabdruck ihrer Schiffe zu verringern, entdeckten die Maersk-Ingenieure, dass sie die Schiffe, anstatt sie zu verkleinern, um 20 % vergrössern und gleichzeitig den Treibstoffverbrauch um 50 % senken konnten. Die gleiche Dynamik zeigte sich, als Apple ein neues, hochwertiges, recycelbares Aluminium für seine Laptops erfand: Dies war nicht nur eine Premiere, sondern führte auch zu einem kohlenstofffreien Schmelzprozess, der wiederum ein Joint Venture mit Alcoa und Rio Tinto zur Folge hatte. Keine dieser Initiativen war von Anfang an garantiert; niemand wusste sicher, dass sie auch nur annähernd diesen Innovationsgrad erreichen konnten. Die Projekte waren zwar riskant, aber weit weniger riskant als das Abwarten mit anschliessender Aufholjagd.

Süchtig nach der Gewissheit von Zeitplänen, Anweisungen, Meilensteinen, Messungen und Belohnungen schrecken viele vor der Aussicht zurück, sich ohne detaillierte Pläne, Zeitpläne und Erfolgsgarantien solch grossen Herausforderungen zu stellen. Aber wie kann man etwas planen, was noch nie zuvor gemacht wurde? Das kann man nicht. Wenn man stattdessen neugierigen, phantasievollen Menschen Zeit gibt, können sie sich auf Ungewissheit, Anomalien und Widersprüche einlassen und auch schwache Signale untersuchen, die Chancen bergen. Eine generative, kreative Kultur respektiert die Autonomie, nach der sich kreative Menschen sehnen: Zeit, um Inspirationen aufzunehmen, Dinge zu bemerken, nachzudenken und sich vorzustellen, was noch niemand anderes sehen kann.

Unternehmer und Künstler arbeiten ständig auf diese Weise. Sie wissen aus Erfahrung, dass sich früher oder später eine Idee oder eine Form herauskristallisiert und die Arbeit beginnt, aber noch ohne detaillierte Pläne. So unterschiedliche Romanautoren wie Lee Child, Haruki Murakami und Olga Tokarczuk beginnen mit dem Schreiben, ohne einen Plan zu haben. Wenn sich die Details herauskristallisieren, fallen die Entscheidungen schnell: dieses Material, jenes Wort, diese Farbe – jeweils ein Experiment, dessen Ergebnisse weitere Möglichkeiten eröffnen oder ausschliessen. Aber die intrinsischen Belohnungen sind gewaltig: nicht die Gewissheit, sondern der Nervenkitzel von Lernen, Erfindung und Stolz.

Diese Art zu arbeiten sieht nicht immer nach Arbeit aus. Eine Beta-Mentalität erfordert auch Alpha-Wellen: die Gehirnaktivität, die so oft Probleme löst, wenn wir gerade nicht an sie denken. Kary Mullis hat den Nobelpreis nicht dafür bekommen, dass er Anweisungen befolgt hat. Seine neue Technologie hat die Genomik-Revolution in Gang gesetzt, nachdem er sich über die Strassenmarkierungen wunderte, die ihm eines Nachts auf dem Weg zu seinem Wochenendhaus auffielen.

Die Freiheit, die diese Arbeitsweise bietet, setzt Vertrauen voraus und fördert die Widerstandsfähigkeit durch die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die sich daraus ergeben: eine geschärfte Beobachtungsgabe; die Fähigkeit, Fehler als Lernprozess und nicht als Schande zu betrachten; den Mut, anzufangen, bevor ein offensichtlicher Bedarf besteht; und die Widerstandsfähigkeit, auch bei Schwierigkeiten und Misserfolgen weiterzumachen und schliesslich, sich angesichts von Erfolgen weiter zu verändern und anzupassen. Wackelige dreibeinige Hocker mögen ein Relikt der Geschichte sein, aber die Zukunft birgt unendliche Möglichkeiten für andere Stühle.



Margaret Heffernan leitete 30 Jahre lang kreative Teams und Unternehmen in den USA und in Grossbritannien. Heute ist sie Mentorin für CEOs globaler Unternehmen, Professorin für Praxis an der University of Bath und Autorin von 7 Büchern und 5 Theaterstücken. Ausserdem ist sie eine leidenschaftliche Sammlerin von Stühlen.

Scout

Konstantin Grcic, 2026



Bei Scout geht es Konstantin Grcic um die Gestaltung von Instrumenten, die sich mit der Art und Weise, wie wir arbeiten und lernen, weiterentwickeln.

Erfahre mehr



Ready when you are

Scout im Fokus mit Designer Konstantin Grcic

Wie lautet Ihr Credo als Designer?

Als Designer ist es mir wichtig, Dinge zu schaffen, die so ehrlich und einfach sind, dass man sofort sieht, wie sie gemacht sind und funktionieren. Jedes Projekt fängt mit Fragen an, die mich anleiten und meiner Arbeit einen Sinn geben. Im Mittelpunkt stehen dabei immer Menschen und die Umgebung.

Welche Idee steckt hinter Scout?

Die Idee war, eine dynamische Lösung für moderne Arbeitsumgebungen zu konzipieren – mobil, anpassungsfähig und offen. Die Scout-Familie umfasst kleine, mittlere und grosse Tische zum Sitzen und Stehen. Einige davon sind höhenverstellbar, andere nicht, wieder andere haben Rollen. Wenn sie nicht in Gebrauch sind, können sie ineinandergeschoben werden.

Welches Problem löst Scout?

An vielen Arbeitsplätzen ändern sich die Anforderungen ständig, manchmal täglich. Scout reagiert darauf und bietet Flexibilität: Die Tische lassen sich einfach bewegen, kombinieren, anpassen und wegräumen. Sie sind ideal für Workshops, Schulungen, Projektaufgaben oder einfach als einzelne Schreibtische. Im Ergebnis ist Scout eine agile Infrastruktur, die nicht an ein festes Layout gebunden ist.

Wie sind Sie auf die Stahlrohrkonstruktion gekommen?

Modernes Möbeldesign hat ursprünglich mit Stahlrohren begonnen, mir hat das immer gefallen. Stahlrohre sind einfach, leicht verfügbar und industriell. Sie ermöglichen klare, sichtbare Konstruktionen ohne überflüssige Extras. Der Rahmen von Scout sorgt für Stabilität, stützt Zubehör und Screens und definiert einen persönlichen Raum. Er ist ehrlich in seiner Funktion und prägt den Charakter des Designs.

Was macht Scout einzigartig?

Scout macht aus Einfachheit Vielseitigkeit. Der schnörkellose Stahlrohrrahmen ist auf das Wesentliche reduziert. Gerade wegen dieser Einfachheit lässt sich das System an verschiedene Anwendungen und individuelle Anforderungen passen.

Welche Räume und Umgebungen profitieren von diesem System?

Scout ist für die moderne Arbeitswelt konzipiert: Büros, Schulungs- und Unterrichtsräume, Projektbereiche und Teamumgebungen. Das System kann hinsichtlich Farbe, Zubehör und Konfiguration leicht angepasst werden – sei es für eine betriebsame Uni, eine Kreativagentur oder eine ruhige Unternehmensumgebung.

Was war Ihr schönster Moment während der Entwicklung?

Ein Schlüsselmoment war, als mir bewusst wurde, wie viel wir mit sehr wenig – nämlich mit der Rohrkonstruktion als einem Rahmen für Möglichkeiten – erreichen können. Diese Reduktion auf das wirklich Notwendige war sehr befriedigend.

Was macht Ihrer Ansicht nach ein zukunftfähiges System aus?

Ein System für die Zukunft ist dynamisch, effizient und langlebig. Es gibt den Nutzenden Handlungsoptionen. Scout kann individuell angepasst werden und ermöglicht Veränderungen, die vielleicht noch gar nicht absehbar sind. Es gibt also nicht bloss eine bestimmte Art der Nutzung, sondern vielfältige Möglichkeiten. Und diese Möglichkeiten bleiben immer flexibel und persönlich. Für mich ist Scout ein Schritt in Richtung einer dynamischen Zukunft.

Wie schafft Scout eine Arbeitsumgebung, die eine Beta-Mentalität fördert?

Beta bedeutet eine offene Haltung gegenüber fliessenden, experimentellen und iterativen Ansätzen, bei denen Fortschritt vor Perfektion kommt. Diese Mentalität fördert Transformation und hält Menschen und Organisationen in Bewegung. Besonders wertvoll ist das im Bildungsbereich, wo Räume schnell an neue Aufgaben und Teamkonstellationen angepasst werden müssen. Arbeiten und Lernen sind heute nicht mehr ortsgebunden, sondern überall möglich.

Konstantin Grcic absolvierte eine Ausbildung zum Möbelschreiner am Parnham College in Dorset und studierte Design am Royal College of Art in London. 1991 gründete er sein eigenes Designstudio Konstantin Grcic Design. Das Vitra Design Museum widmete ihm und seiner Arbeit 2014 eine eigene Themenausstellung.

Nothing hidden, nothing wasted



Scout ist ehrlich: Nichts ist versteckt, die Technik ist Teil der Gestaltung und für Service- und Reparaturzwecke einfach zugänglich. Die raffiniert einfachen Funktionen sind intuitiv zu handhaben und jeder Scout-Tisch ist aus nachhaltigen Materialien konstruiert.

Das charakteristische Konstruktions- und Designmerkmal von Scout sind seine robusten Stahlrohre. Sie sorgen nicht nur für Stabilität, sondern deuten – sogar ohne Screens – einen Raum im Raum an und signalisieren damit Privatsphäre. Bei Gesprächen am Tisch dienen sie als willkommene Abgrenzung. Und zur Individualisierung kann ganz einfach und schnell nützliches Zubehör angebracht werden.







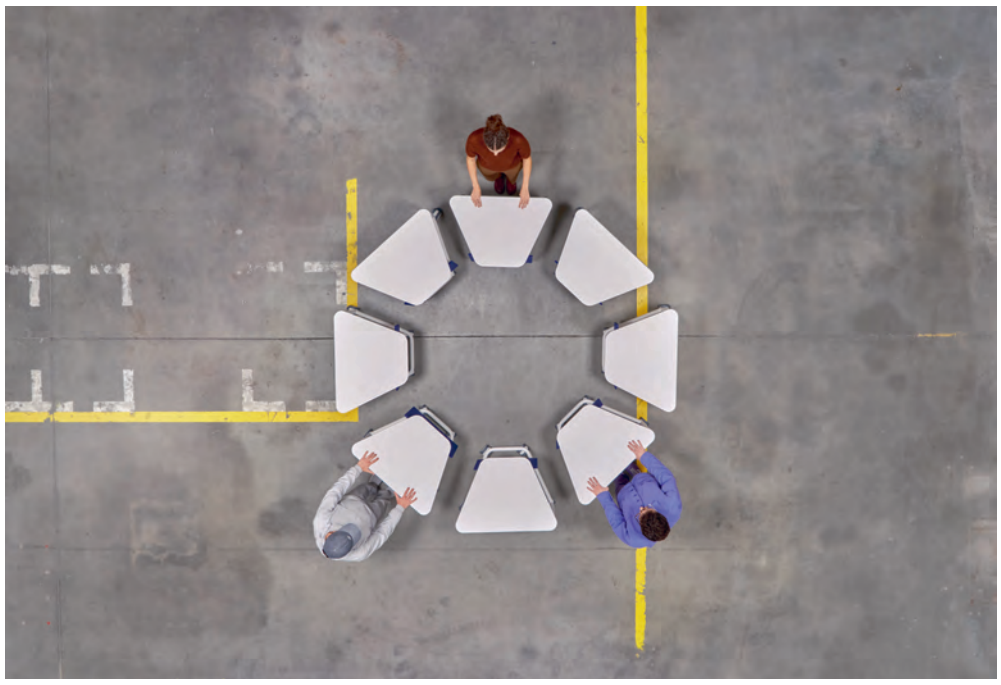




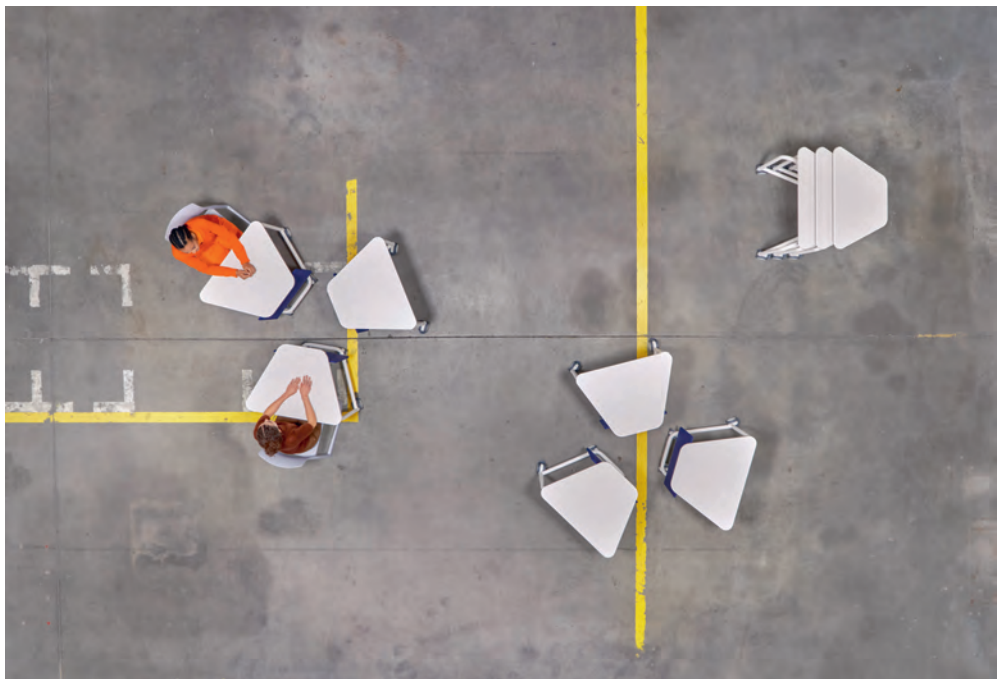


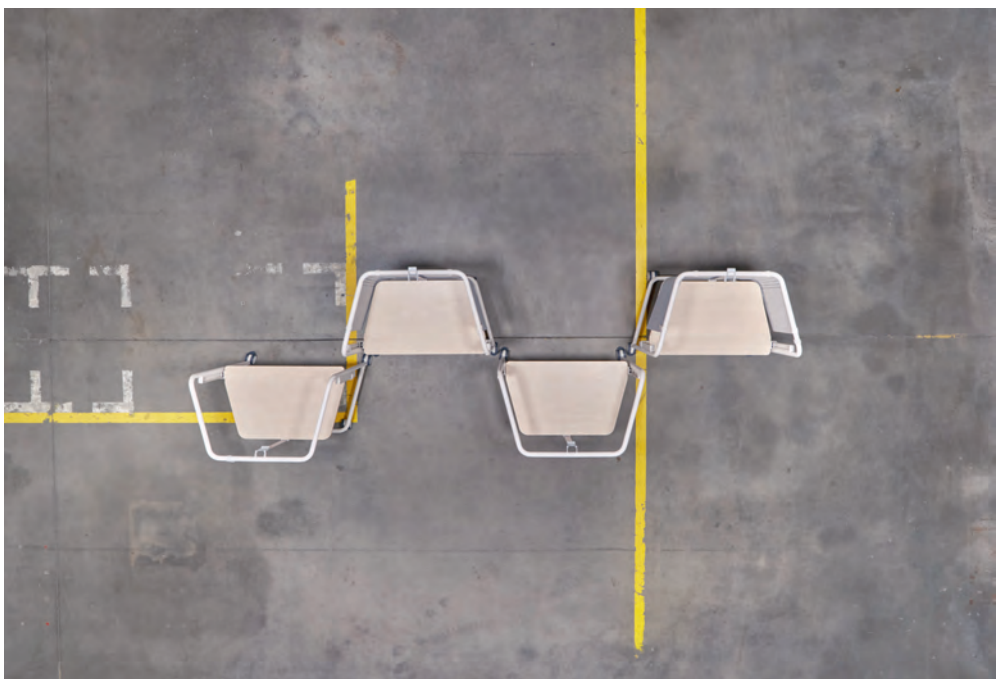
Grab it, use it, park it

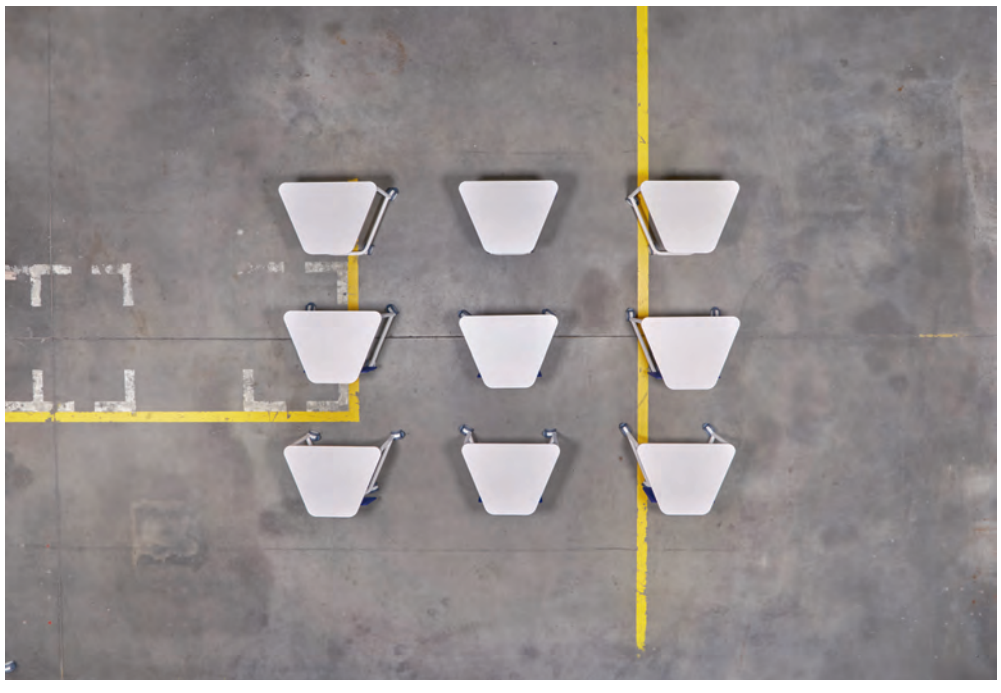
A setup for working and learning









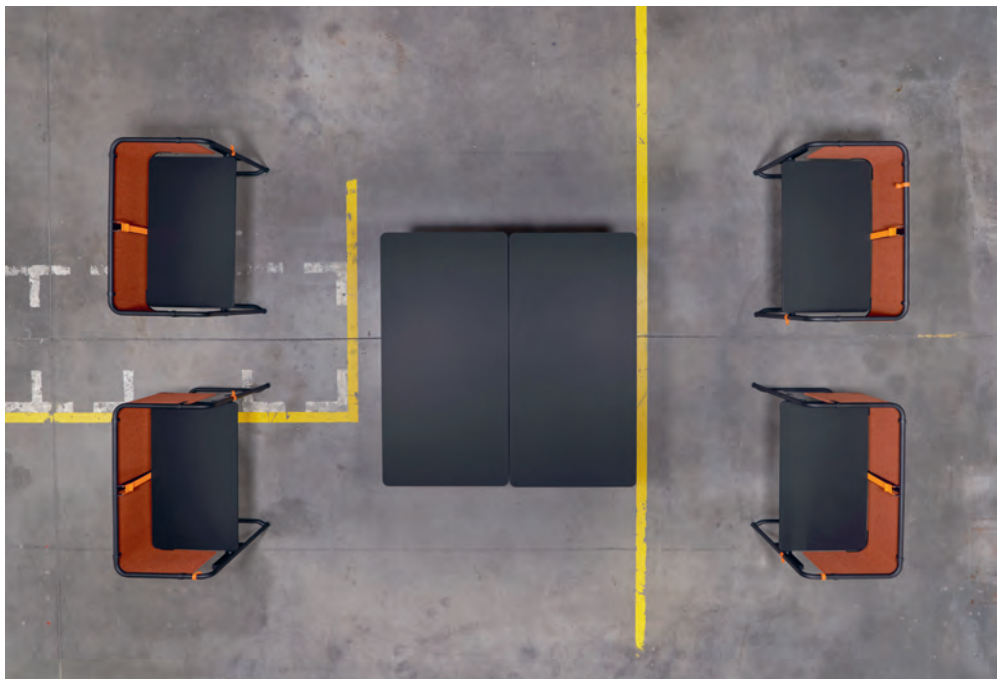


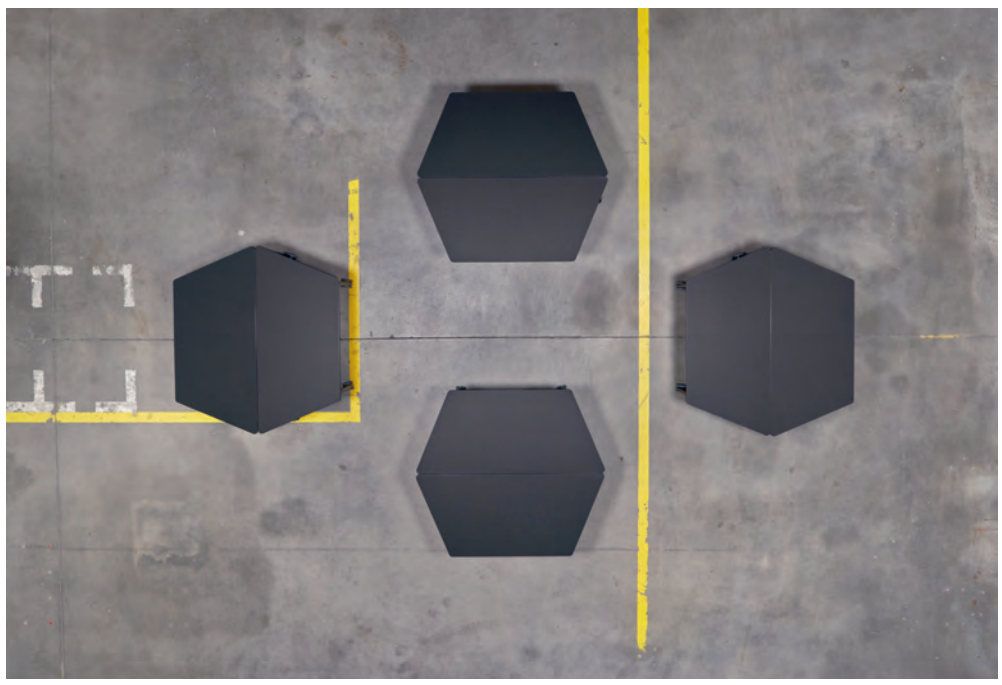


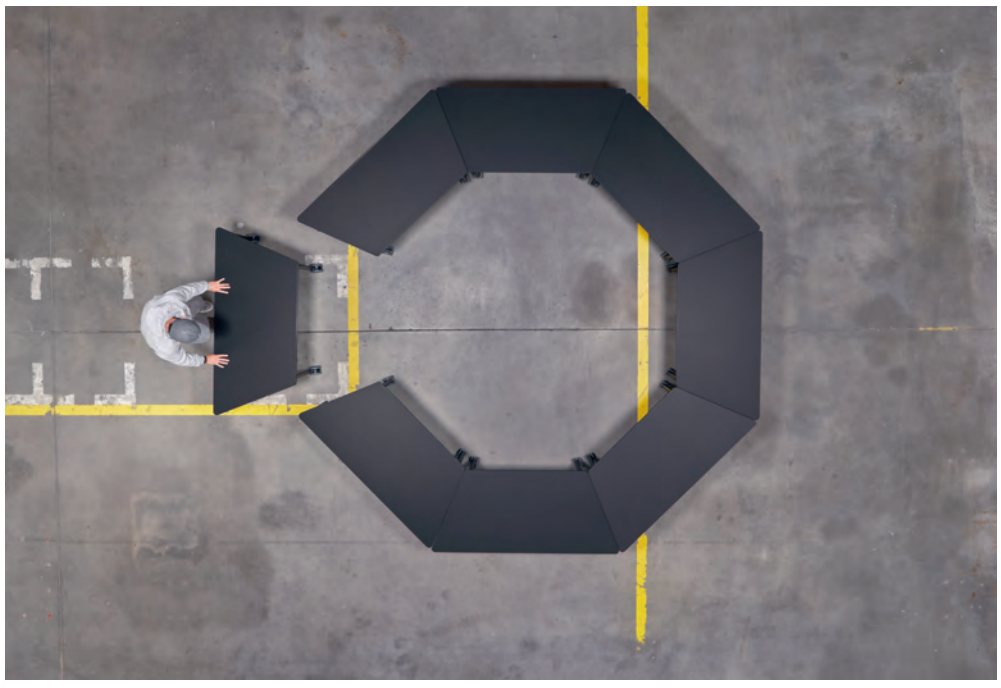
Fünf Tische für jeden Zweck – arbeiten, lernen, zusammenarbeiten, präsentieren, treffen und mehr. Von kompakten Arbeitsflächen bis zu kompletten Schreibtischen und Besprechungstischen mit Rädern oder ohne, höhenverstellbar, mit Trennwänden und praktischen Zubehörteilen. Nutze einen Tisch alleine, stelle ihn mit anderen zusammen und verstaue ihn anschliessend, um Platz zu sparen. Lieber eine feste Lösung? Setz dich an einen stationären Schreibtisch oder Besprechungstisch. Trapezförmige Tische lassen sich zudem in unzähligen Konfigurationen kombinieren für Zusammenarbeit und interaktives Lernen.

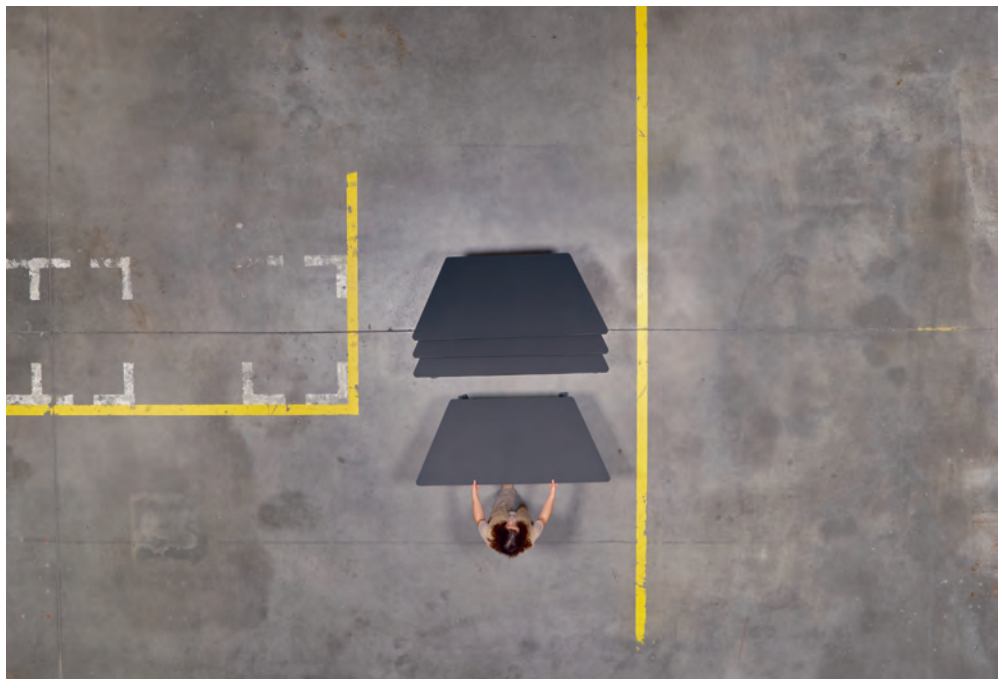












Make it yours

Tim Reusch, Head of Workplace Innovation bei Vitra, über die Interaktion im Raum

Vielleicht klingt es romantisch. Aber seit ich mich innerhalb der Architektur intensiver mit dem Thema Workplace beschäftige, begleitet mich eine Hoffnung: dass Menschen den Raum und ihre Arbeitsumgebung wieder als aktive Ressource begreifen.

Das ist kein naiver Wunsch. In einem zunehmend digitalen Arbeitsalltag – geprägt von Desk Sharing, Clean Desk Regeln und optimierten Belegungsplänen – scheint genau dieser Zugang verloren zu gehen. Physische Spuren von Arbeit wurden reduziert, individuelle Aneignung gilt als Störung. Und doch wird immer deutlicher: Denken findet nicht isoliert statt. Es ist im Körper, in der Umgebung und im Handeln verankert. Raum ist keine Begleiterscheinung unserer Arbeit. Er ist ihre kontextuelle Erweiterung.

Wir leben in einer Welt der Standards. Vieles ist korrekt, normiert, effizient – und gerade deshalb ohne Spielraum für das, was noch entstehen will. Wie soll Neues möglich werden, wenn Nutzungskonzepte und Belegungspläne den Ausgang bereits definieren? Die Systeme funktionieren. Standards sind wichtig, dürfen aber unser Potenzial nicht einschränken. Unser Denken braucht Raum, um sich zu entfalten.

Der Raum ist keine Kulisse. Er ist eine physische Ressource, ein stiller Co-Autor unserer Arbeit. Solange wir nur im Raum agieren, bleiben wir Akteure auf einer vorgebauten Bühne. Erst wenn wir mit dem Raum interagieren, verändert sich die Perspektive. Die Umgebung wird zu einem Werkzeug des Lernens, zu einem Medium für Erkenntnisse und zu einem Verstärker sozialer Beziehungen. Der Raum hört auf, uns zu konditionieren, beginnt, uns einzuladen.

Dieser Wandel wird sichtbar in unserer Gestaltung. Freiheit vor Vorgabe. Räume werden nicht final festgelegt, sondern bleiben veränderbar.

Diese Haltung führt zu einer neuen Ästhetik. Sie wirkt weniger poliert, weniger kuratiert. Von aussen mag sie unordentlich wirken. Doch diese Unordnung ist kein Mangel, sondern Ausdruck von Iteration und Fortschritt. Das Ergebnis zeigt, dass Arbeit stattfindet und Prozesse in Bewegung sind. Schönheit entsteht nicht mehr aus Perfektion; sie ergibt sich aus Kohärenz, aus dem Zusammenspiel von Menschen, Umgebung und Nutzung.

Kinder verstehen diese Logik intuitiv. Sie nutzen Räume nicht nach Plan, sondern nach Möglichkeit. Sie verschieben Dinge – stapeln, markieren, werfen weg – und fangen wieder an. Diese verspielte Ernsthaftigkeit fungiert als präzise Lernstrategie. Fortschritt wird sichtbar und Veränderung greifbar.

Ein Grossteil dieser Wirksamkeit entfaltet sich nicht im einzelnen Raum, sondern in dem, was zwischen den Räumen geschieht. Wir entwerfen klar definierte Typologien: Besprechungsräume, Cafeterias, offene Bereiche und Arbeitslandschaften. Was wir selten entwerfen, sind die Übergänge. Flure, Eingangshallen, Wege zwischen zwei Terminen gelten als funktionale Restflächen. In der Praxis sind sie jedoch sehr wirksam. Hier entstehen Begegnungen, Reflexion und neue Verbindungen.

Wie in der Musik entsteht Bedeutung nicht nur durch die Töne, sondern durch die Pausen. In der Physik bestimmt der Abstand zwischen Atomen Stabilität und Reaktivität. Übertragen auf Architektur heisst das: Der Raum ist ein Organismus. Seine Vitalität entsteht im Dazwischen. Wenn wir beispielsweise erlauben, dass Foyers eine Rolle dabei spielen, wie wir Gebäude betreten und welche Erfahrungen wir aus ihnen mitnehmen, beginnen wir, ein sinnvolleres Ganzes zu schaffen.

Wenn wir diese Übergangsräume bewusst gestalten, verändert sich die Arbeit grundlegend. Bewegung wird zu einem Moment der Einsicht. Begegnungen werden gezielt ermöglicht. Übergänge werden zu Zonen der Reflexion. Zusammenarbeit wird nicht mehr nur organisiert, sondern auch durch räumliches Design unterstützt.

«Make it yours» ist nicht nur ein Appell an die Nutzer, es fordert auch ein Umdenken bei uns Planenden. Wenn wir Räume weiterhin als abgeschlossene Programme definieren, verhindern wir ihre Lebendigkeit. Unsere Rolle verändert sich: von der Gestaltung einzelner Räume zur Schaffung flexibler, vernetzter Systeme. Es ist unsere Verantwortung, Umgebungen zu schaffen, die sich Menschen wirklich aneignen können.

«Make it yours» heisst deshalb auch: Wir geben als Planer nicht nur Räume frei – wir geben Handlungsräume frei. Gestaltung endet nicht mit der Übergabe. Sie beginnt, wenn Menschen einziehen und der Raum in Bewegung kommt.



Tim Reusch arbeitet an der Schnittstelle zwischen Menschen, Raum und organisatorischer Realität. Als Head of Workplace Innovation bei Vitra konzipiert er Arbeitsplätze als dynamische Systeme, die Innovation und Transformation vorantreiben. Er hat einen Hintergrund in Architektur und organisatorischer Entwicklung.







Das Vitra Consulting & Planning Studio verfügt über jahrzehntelange Erfahrung in der Konzeption und Umsetzung von inspirierenden und innovativen Arbeitskonzepten und – umgebungen. Gemeinsam mit unseren Kunden entwickeln wir zukunftsfähige Arbeitsräume.

Erfahre mehr

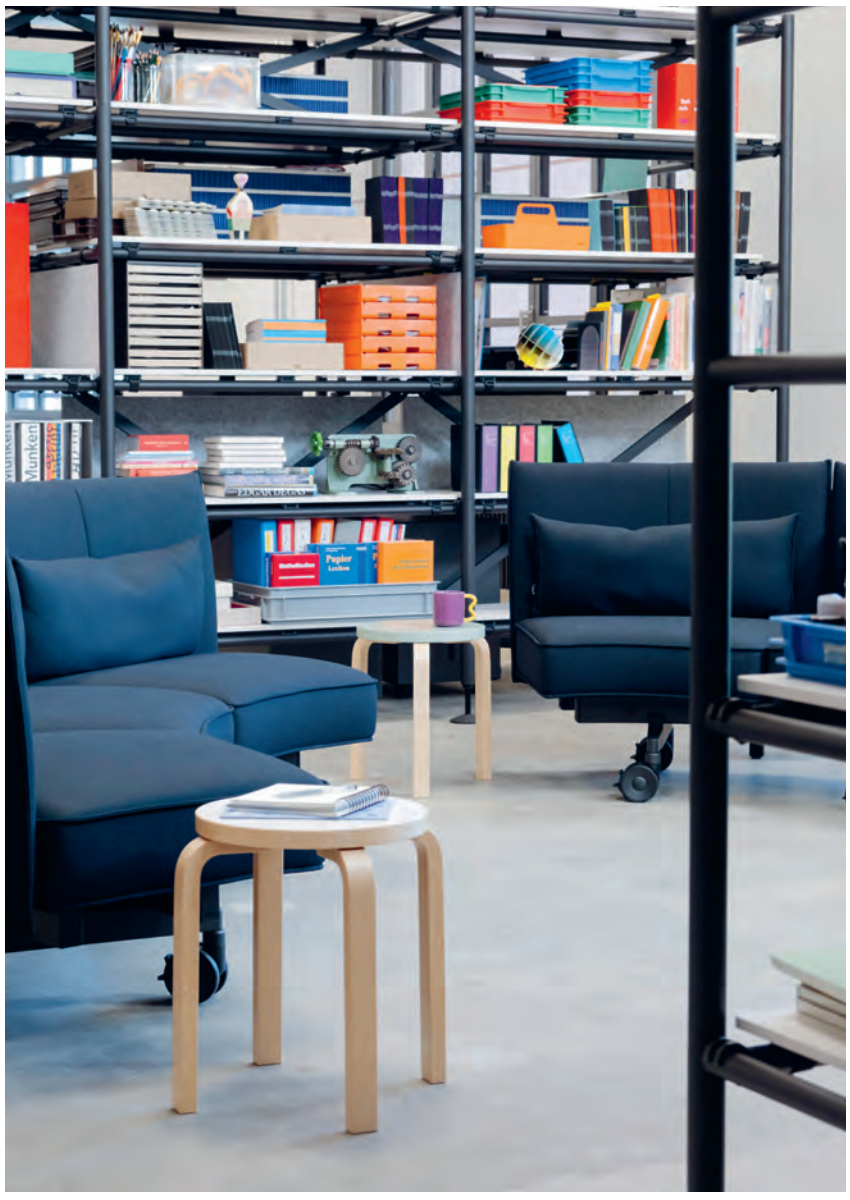
Räume im Wandel

Es gibt Kunden, für die ist Vitra Möbellieferant, für andere sind wir Full-Service-Dienstleister bei Beratung, Planung und Realisierung von Arbeits- und Lernräumen und öffentlichen Bereichen. Um daraus Lebensräume zu machen, spielen neben Faktoren wie Raumgliederung, Einrichtung und Technik auch soziologische und psychologische Aspekte eine Rolle. Keine Rolle spielt hingegen die Grösse: Vitra realisiert Projekte vom kleinen Start-up-Büro bis zur Büroumgebung für Tausende von Mitarbeitenden. Die folgenden Projekte zeigen Lösungen, die den Umgang mit Wandel vereinfachen und zugleich neue Formen des Arbeitens und Lernens ermöglichen.

Schule für Gestaltung Bern und Biel, Schweiz









Die 1971 gegründete Schule für Gestaltung Bern und Biel (SfG BB) bildet an ihren zwei Standorten rund 3500 Schülerinnen, Studierende und Kursteilnehmer in gestalterisch-künstlerischen, -technischen und -handwerklichen Berufen und Weiterbildungen aus. Das Hauptgebäude in Bern wird nun umfassend saniert, weshalb die Schule für 10 Jahre ein Provisorium im Bernapark, einem ehemaligen Industrieareal, bezogen hat. Den Umzug wollte die SfG nutzen, um die Schule und Bildung neu zu denken.

Vitra wurde hinzugezogen, um beim Transfer der konzeptionellen Leitgedanken der Lehr- und Unterrichtsräume in die Arbeitsbereiche zu unterstützen und die Veränderung zu begleiten. Im Unterricht musste neue Flexibilität geschaffen und diese in die Arbeitsräume der Lehrpersonen übertragen werden. Es sollte der fachübergreifende Austausch gefördert und mehr Schnittstellen zwischen Lernenden, Studierenden, Lehrpersonen und Mitarbeitenden geschaffen werden. Und: Genügend Stauraum musste her, denn Arbeit und Wissen sollte sichtbar gemacht werden.

Arbeitsplätze: 650
Geplante Fläche: 1161 m² Neubau
Innenarchitekt: Vitra Consulting & Planning Studio
Projektfertigstellung: August 2024

DHBW Villingen-Schwenningen, Deutschland



Prof.in Dr.in jur. Rahel Gugel erklärt im Interview, wie die Duale Hochschule Baden-Württemberg Villingen-Schwenningen (DHBW VS) auf ihrem Campus innovative Lehr- und Lernformate ermöglicht und ein inspirierendes Umfeld für Lehre und Forschung geschaffen hat.

Wofür steht die DHBW VS?

Die DHBW VS ist eine staatliche, praxisintegrierende Hochschule. Sie bietet ein dreijähriges Studium in den Bereichen Wirtschaft und Sozialwesen an, das aus wechselnden Theoriephasen an der Hochschule und aus Praxisphasen in Partnerunternehmen besteht. So erwerben die Studierenden neben fachlichem und methodischem Wissen auch praktisches Erfahrungswissen und die im Berufsalltag erforderliche Handlungs- und Sozialkompetenz. Theorie- und Praxisinhalte sind eng aufeinander abgestimmt und beziehen aktuelle Entwicklungen in Wirtschaft, Technik und Gesellschaft in die Lehrpläne mit ein.

Verändern sich die Lehr- und Lernformen? Und wenn ja: Was sind die Auswirkungen auf die Raumplanung?

Gegenwärtig gibt es deutliche Veränderungen: Weg von rein wissensvermittelnden, frontalen Formaten hin zu stärker kompetenzorientiertem, aktivierendem und kollaborativem Lernen. Studierende arbeiten häufiger projektbasiert, interdisziplinär, problemorientiert und in wechselnden Teams – oft unterstützt durch digitale Tools und hybride Lehrsettings. Das hat sehr direkte Auswirkungen auf die Raumplanung: Klassische Hörsäle reichen nicht mehr aus. Stattdessen braucht es flexible, anpassbare Lernräume, die unterschiedliche Arbeitsformen ermöglichen: Gruppenarbeit, Präsentation, konzentriertes individuelles Arbeiten, kreative Prozesse, informellen Austausch. Räume werden damit zu einem aktiven Teil der Didaktik, sie unterstützen nicht nur Lehre, sondern fördern gezielt «Future Skills» wie Kommunikation, Kollaboration, kritisches Denken, Selbstorganisation und digitale Kompetenz.
Die Veränderung von Lehr- und Lernformen führt zu einem Paradigmenwechsel in der Raumgestaltung: Gefragt sind jetzt vielseitige Raumlandschaften, die Lernen als aktiven, sozialen und situativen Prozess ermöglichen.

Was war der Auslöser dafür, die Räume der DHBW VS zu überdenken?

Unser Ziel war es, den Studienbetrieb an einem zentral gelegenen Hauptcampus zu konzentrieren, mit kurzen Wegen, zeitgemässer Infrastruktur und besten Voraussetzungen für die Zusammenarbeit von Fakultäten, Studierenden und Praxispartnern. Damit schaffen wir eine bessere räumliche Verbindung, ideale Bedingungen für interdisziplinären Austausch und gemeinsame Projekte sowie neue Möglichkeiten, Wissen zu vernetzen.

Welche Erkenntnisse und Überlegungen sind während der gemeinsamen Planungsphase in die Raumkonzeption eingeflossen?

Ausgangspunkt waren zum einen die Erfahrungen aus der bisherigen Nutzung: Viele bestehende Räume sind auf klassische Seminare oder Vorlesungen ausgelegt. Sie stossen dort an Grenzen, wo Lehre interaktiv, kollaborativ und projektorientiert stattfindet. Und es wurde deutlich, dass neue Formate – wie etwa problem- und fallbasiertes Lernen, Teamarbeit, Reflexions- und Werkstattformate oder hybride Lehrsettings – räumlich gezielter unterstützt werden müssen.





Zum anderen hat die Überarbeitung des Curriculums, also des gesamten Studienprogramms, der Fakultät «Sozialwesen» im Zuge ihrer Reakkreditierung eine wichtige Rolle gespielt. Das neue Raumkonzept wurde bewusst so entwickelt, dass es die curricularen Ziele nicht nur abbildet, sondern aktiv ermöglicht: Räume sollten stärker kompetenzorientiertes Lernen, flexible Lehrformate und die Förderung von «Future Skills» unterstützen.

Welchen Mehrwert erwarten Sie sich von Scout, Reset und Dancing Wall für den künftigen Arbeits- und Lernalltag?

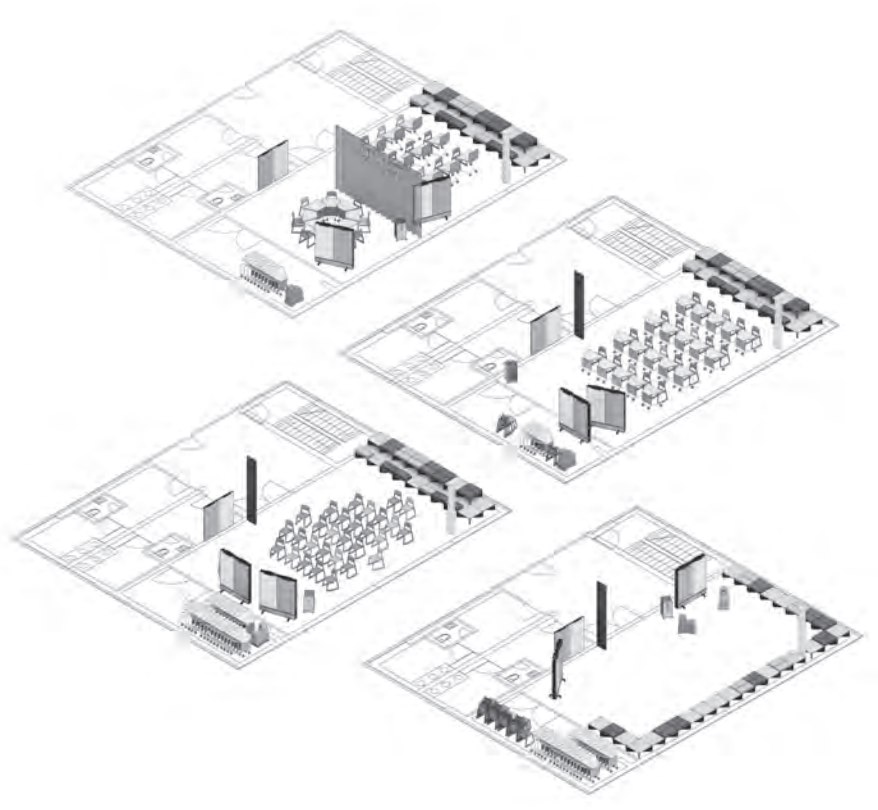
Die Verwendung der mobilen und platzsparenden Produkte Scout und Reset soll dynamisches, einfaches und schnelles Umbauen der Einrichtung für verschiedenste Lehr- und Lern-Settings wie z. B. klassische Vorlesungen, Klausuren, Gruppenarbeiten, Workshops oder Planspiele ermöglichen.

Was bedeutet es für Sie und die Studierenden, Teil eines Entwicklungsprozesses zu sein, bei dem offene Raumstrukturen gemeinsam erprobt und weitergedacht werden?

Für uns bedeutet es vor allem, dass Lernräume nicht «fertig» geplant und dann einfach genutzt werden, sondern dass wir sie als entwicklungsfähige Lernumgebung verstehen. Teil dieses Prozesses zu sein heisst, Verantwortung mitzugestalten: Wir können gemeinsam ausprobieren, was in der Praxis funktioniert, wo Räume Lernprozesse wirklich unterstützen, und wo nachjustiert werden muss.

Für Studierende ist das besonders wertvoll, weil sie nicht nur Nutzer sind, sondern als Expertinnen ihrer eigenen Lernrealität ernst genommen werden. Und für die Hochschule ist es eine Chance, eine neue Lernkultur nicht nur zu formulieren, sondern konkret im Alltag zu erproben.

Arbeitsplätze: 70
Geplante Fläche: 210 m²
Innenarchitekt: Vitra Consulting & Planning Studio
Projektfertigstellung: März 2026



Laufen Basel, Schweiz

Der Badkeramikhersteller Laufen hat für die Einrichtung der neuen Büros am Standort Basel das neue Tischsystem Scout von Konstantin Grcic eingesetzt. Vor allem aus funktionalen Gründen – aber nicht nur.

«Mit dem Umzug unseres Teams nach Basel wollten wir näher am Alltag des Corporate Marketings sein: mitten im städtischen Kontext, näher am Puls und näher beieinander. Für uns war klar, dass dieser Ort, der Raum, nicht statisch sein darf, sondern sich genauso bewegen muss wie unsere Projekte und Prioritäten. Die Herausforderung bestand also darin, auf begrenzter Fläche ein Umfeld zu gestalten, das Struktur bietet und gleichzeitig offen genug bleibt, um Verschiedenes zuzulassen. Rückzug, Austausch, Tempo, Ruhe. So ist ein Büro entstanden, das auf gegebenem Raum maximale Wirkung erzielt, ein Ort, der nie «fertig» sein muss.» Alain Reymond, Design Director, Laufen





Arbeitsplätze: 18–20
Geplante Fläche 290 m²
Fachplanung: Vitra Consulting & Planning Studio
Projektfertigstellung: April 2026
Vorschau aus der Planungsphase





JuveCampus City Zürich, Schweiz

Juventus ist eine Bildungsinstitution in Zürich. Am neuen Standort JuveCampus City wollte man in einem bestehenden Gebäude eine Lern- und Arbeitsumgebung für unterschiedliche didaktische Anforderungen zu schaffen.

«Uns war es wichtig, entwicklungsfähige Lernräume zu schaffen, die sich an wandelnde pädagogische Anforderungen anpassen lassen. So fördern die neuen, vielseitigen Lernlandschaften am JuveCampus City Austausch, Flexibilität und unterschiedliche Lernformen und lassen Raum für zukünftige Veränderungen.»
Bea Knöpfel, Co-Founder und Teilhaberin bei dopo Innenarchitektur

Arbeitsplätze: ca. 35
Geplante Flächen:
→ Büroräume: ca. 470m²
→ Schulräume: ca. 1600 m²
Innenarchitekt: dopo Innenarchitektur
Projektfertigstellung: Oktober 2025

Ausserhalb der Kontrolle

Raphael Gielgen untersucht, warum Organisationen Schwierigkeiten haben, sich anzupassen, was es bedeutet, in Beta zu arbeiten, und wie Unternehmen Kontrolle, Kultur und Raum neu denken können.

Obwohl Unternehmen seit langem von Volatilität und Unsicherheit reden, hinkt der Wandel oft hinterher. Warum haben Unternehmen so lange an alten Denkweisen festgehalten und was hat sich geändert?

Unternehmen hielten an vertrautem Denken fest, weil die Welt berechenbar erschien: Krisen kamen und gingen, die Globalisierung nahm zu, die Effizienz stieg und die Volatilität folgte Mustern, die wir verstehen konnten.

Heute sind Störungen strukturell. Technologie, KI, Plattform-Ökonomien, Geopolitik und ökologische Zwänge verändern, wie Entscheidungen getroffen werden.

Dennoch verlassen sich viele Organisationen weiterhin auf veraltete Logik: Planen statt Handeln, Konsens statt Geschwindigkeit, Hierarchie statt Evidenz. Das funktioniert nicht mehr, wenn Unsicherheit konstant ist.

KI, Geopolitik und wirtschaftlicher Druck treiben den Wandel voran. Wie können sich Unternehmen anpassen?

Organisationen haben nicht Probleme, weil ihnen Wissen fehlt. Es geht mehr um die interne Logik. Kultur ist nicht das, was auf einer Website steht, sondern das, was täglich belohnt wird. Das ist meist Vorhersehbarkeit und nicht Experimente.

Das Hindernis ist also Identität: Was einst Erfolg getrieben hat, kann jetzt zurückhalten, und das ändern zu wollen bedeutet, vergangenen Erfolg in Frage zu stellen. Unangenehm.

Letztlich geht es darum, wie Entscheidungen getroffen werden, wer Ideen in Frage stellen darf und ob Fehler toleriert werden. In einer schnelllebigen, unsicheren Welt ist Urteilsvermögen wichtiger als Effizienz. Es ist paradox, dass Unternehmen unter Druck versuchen, mehr Kontrolle auszuüben, denn genau das verlangsamt sie.

Was bedeutet Arbeiten in «Beta» im Alltag?

Entscheidungen früher treffen, Projekte in kurzen Zyklen entwickeln und Feedback zum Teil des Prozesses machen.

Teams sind flexibler und interdisziplinär. Verantwortung rückt näher an die Praxis; Führung verlagert sich vom Genehmigen zur Anleitung. Ziel ist es nicht, Fehler zu vermeiden, sondern schneller zu lernen.

Welche «Illusionen von Kontrolle» sehen Sie am häufigsten?

Vier kommen immer wieder zur Sprache:

- Vorhersehbarkeit: Der Glaube, dass mehr Daten Unsicherheit beseitigen. Oft verzögert das Entscheidungen
- Hierarchie: Die Annahme, dass Autorität Kontrolle bedeutet. In Wirklichkeit kommt Geschwindigkeit aus Dezentralisierung
- Effizienz: Bestehendes zu optimieren, statt Neues zu erforschen.
- Programme: Der Glaube, dass Kultur sich durch Initiativen verändert. Das tut sie nicht – sie verändert sich durch Verhalten

Wenn nichts stabil ist, wie können Unternehmen die psychologische Sicherheit schaffen, damit Menschen funktionieren und sich entwickeln?

Sicherheit kommt nicht mehr aus Vorhersehbarkeit, sondern daraus, wie mit Unsicherheit umgegangen wird. Menschen brauchen Klarheit:

- Gibt es eine klare Richtung?
- Können Fragen offen gestellt werden?
- Werden Fehler als persönliches Versagen oder als Lernchance behandelt?

In Beta zählen drei Dinge am meisten:

- Klare Richtung statt detaillierter Pläne
- Transparente Entscheidungen, für Vertrauen, selbst wenn Ergebnisse unvollkommen sind
- Geschützte Zeit für Konzentration und Reflexion

Je weniger äussere Sicherheit existiert, desto wichtiger ist innere Klarheit.

Haben Sie Organisationen gesehen, die die Beta-Mentalität wirklich verkörpern?

Ja, dort, wo Lernen und Umsetzung verbunden sind. Bei Manthey Racing führt jedes Rennen zu Anpassungen und Erfolg ist vorübergehend. Beim The Engine des MIT werden Ideen früh getestet und das Arbeiten mit Hypothesen, Prototypen und schneller Iteration ist selbstverständlich. Und in Shenzhen werden Prototypen in wenigen Tagen gebaut, Entwicklung und Produktion erfolgen nebeneinander, Feedback ist unmittelbar.

Scheitern ist hier kein Stigma, sondern Erkenntnis. Beta ist eingebettet in Labore, Finanzierungsmodelle und interdisziplinäre Zusammenarbeit.

Als Trendscout, der Arbeitsplätze weltweit untersucht: Welche physischen Signale zeigen, ob ein Unternehmen offen für Anpassung ist?

Physische Umgebungen offenbaren schnell, ob Anpassung wirklich erlaubt ist oder nur diskutiert wird. Wenn ich einen Arbeitsplatz betrete, schaue ich nicht zuerst auf das Design – ich suche nach Spannung:

- Sind Räume modular und umkonfigurierbar? Oder perfekt geplant, aber starr? Echte Beta-Kulturen sehen aus wie Werkstätten, nicht wie Ausstellungsräume
- Sind Führungskräfte physisch isoliert oder inmitten der Teams sichtbar?
- Gibt es geschützte Räume für konzentriertes Arbeiten? Organisationen, die es mit Lernen ernst meinen, schützen die Aufmerksamkeit
- Und schliesslich: Unvollständigkeit. Wenn alles poliert aussieht, ist Kontrolle stärker als Lernen

KI wird oft als Katalysator für Transformation dargestellt. Könnte sie auch alte Paradigmen verstärken?

KI wird zur Infrastruktur, wie Strom oder das Internet. Und Infrastruktur ist niemals neutral. Sie prägt, wie Organisationen denken und entscheiden. In offenen Kulturen unterstützt KI das Lernen, in starren die Kontrolle.

Womit sollten Unternehmen beginnen?

Nicht mit Reorganisation, sondern mit Bewusstsein: Identifizieren, welche Verhaltensweisen belohnt werden; kleine Räume zum Experimentieren schaffen; Menschen verschiedene Arbeitsweisen erleben lassen.

Wenn Sie Beta in einem Satz beschreiben müssten, wie würde dieser lauten?

Beta ist die Freiheit, die Zukunft der Arbeit zu gestalten.



Raphael Gielgen ist Trendscout Future of Work bei Vitra. Er untersucht, wie Technologie, Gesellschaft und Raum Arbeit und Wertschöpfung umgestalten. Durch globale Forschung und Erkenntnisse aus der Praxis berät er Organisationen darin, Transformation zu bewältigen und Arbeitsplätze als strategische Infrastruktur für Lernen, Innovation und Leistung zu gestalten

BETA ist ein Projekt der

Vitra International AG, Klünenfelderstrasse 22, CH-4127 Birsfelden
info@vitra.com, www.vitra.com

Konzept, Creative Direction, Design	**Studio AKFB**
Redaktion	**Jessica Christin Hametner**
Litho	**GZD Media**
Druck	**Druckerei Vogl**

Seite	Kategorie	Titel	Autor/in
Cover	Illustration	Make Room, Think Beta	Annahita Kamali / Studio AKFB
2, 25–26, 28–31, 43	Fotografie	Scout	Studio AKFB
4	Infografik	Beta	Anna Kerner / Studio AKFB
6, 14	Rendering	Reset	Andreas Lange, Tobias Trübenbacher / Studio AKFB
7	Text	Organisieren für Beta	Nora Grasselli
8	Text	Der Blick hinter den Spiegel	Simon Raper
9–10, 12	Fotografie	Reset	Studio AKFB
13, 17, 19, 20	Zeichnungen	Reset, Dancing Wall	Stephan Hürlemann
15	Text	Der Raum im Raum	Marcus Ernst
16	Text	Lernen vom Labor	Russell Loveridge
18	Fotografie	Dancing Wall	Dejan Jovanovic
19	Fotografie	Dancing Wall	Max Carlo Kohal, Dejan Jovanovic
21	Text	Ausmisten in der Chefetage	Moritz Ettl, Tanja Kamp
22, 23, 41, 42	Fotografie	Beta Collage	Studio AKFB
24	Text	Trau dich was	Margaret Heffernan
32	Text	Make it yours	Tim Reusch
33	Fotografie	Consulting & Planning Studio	Max Carlo Kohal
34–37	Fotografie	Schule für Gestaltung und DHBW	Max Carlo Kohal
38	Fotografie	JuveCampus City	Eduardo Perez
39	Text	Ausserhalb der Kontrolle	Raphael Gielgen

Alle in dieser Publikation enthaltenen Entwürfe sowie deren Abbildungen selbst sind rechtlich geschützt. Vitra und das Vitra Design Museum wurden durch die Autoren bzw. deren Rechtsnachfolger weltweit exklusiv zu Herstellung, Weiterentwicklung und Vertrieb der diesen Entwürfen entsprechenden Produkte autorisiert. Es gelten die folgenden Einschränkungen: Charles & Ray Eames → Organic Chair, La Chaise, Eames Elephant, Plywood Mobile, Classic Trays, Paper Napkins, Eames Quotes Posters, Eames Wool Blankets und Miniatures Collection: Vitra hält die weltweiten Rechte. Alle anderen Produkte: Vitra hält die Rechte in Europa und im Mittleren Osten. Für die übrige Welt liegen die Rechte bei Herman Miller. Alexander Girard → Environmental Wall Hangings: Vitra hält die Rechte in Europa und im Mittleren Osten. Für die übrige Welt liegen die Rechte bei Herman Miller. George Nelson → Uhren und Miniatures Collection: Vitra hält die weltweiten Rechte. Alle anderen Produkte: Vitra hält die Rechte in Europa und im Mittleren Osten. Für die übrige Welt liegen die Rechte bei Herman Miller. Isamu Noguchi → Akari Light Sculptures: Vitra hält die Vertriebsrechte in Australien, Belgien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Griechenland, Irland, Island, Italien, Liechtenstein, Luxemburg, Malta, den Niederlanden, Norwegen, Österreich, Portugal, Schweden, der Schweiz, der Tschechische Republik, der Türkei und dem Vereinigten Königreich. Coffee Table und Dining Table: Vitra hält unter Ausnahme von Nordamerika die weltweiten Rechte. Für Nordamerika liegen die Rechte bei Herman Miller (Coffee Table) und Knoll (Dining Table). Sori Yanagi → Butterfly Stool: Vitra hält die Rechte in Europa, Afrika sowie Nord- und Südamerika. Für die übrige Welt liegen die Rechte bei Tendo Mokko. Weitere Produkte → Classic Pillows: Vitra hält die Vertriebsrechte in Europa und Japan. Für die übrige Welt liegen die Rechte bei Maharam. Die Form des Eames Aluminium Chair ist eine eingetragene 3D-Marke. Die Form des Eames Lounge Chair ist eine eingetragene 3D-Marke. Die Form des Panton Chair ist eine eingetragene 3D-Marke. ALEXANDER GIRARD, EAMES, NELSON, GEORGE NELSON, NOGUCHI, ISAMU NOGUCHI, PANTON und VERNER PANTON sind eingetragene Marken. Diverse Produktnamen sind markenrechtlich geschützt.

vitra. ® Alle gewerblichen Schutz- und Urheberrechte wie Warenzeichen, Patente und Copyrights vorbehalten. Kein Teil dieser Broschüre darf ohne schriftliche Genehmigung reproduziert werden.

2026




Beta is not a tool,
method or project.
Beta is the mindset needed
to navigate uncertainty.
People need a balance of
activity and reflection.
Beta drives speed.
Beta ensures good decisions
in times of uncertainty.
Beta is expressed in behaviour
not words.
Spaces, rituals and leadership
anchor beta in daily practice.



MAKE ROOM