

**Zeitschrift:** Tec21  
**Herausgeber:** Schweizerischer Ingenieur- und Architektenverein  
**Band:** 143 (2017)  
**Heft:** [42-43]: Das neue Büro = Le bureau revisité = L'ufficio moderno

**Artikel:** "Es geht um Orte der Kollaboration" = "Il s'agit de lieux de collaboration"  
= "Si tratta di luoghi di collaborazione"

**Autor:** Schindel, Hella  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-737415>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 22.01.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

Hella Schindel, Redaktorin TEC21, im Gespräch mit Heiko Stahl  
Hella Schindel, rédactrice TEC21, en conversation avec Heiko Stahl  
Hella Schindel, redattrice TEC21, in una conversazione con Heiko Stahl

«Es geht um Orte der  
Kollaboration»

---

«Il s'agit de lieux de  
collaboration»

---

«Si tratta di luoghi di  
collaborazione»

---

1 Die Triebfeder für neue Entwicklungen bei Vitra ist eine Aufmerksamkeit den Dingen gegenüber, die unerwartet auftauchen. So entstehen immer wieder Objekte wie das multifunktionale Möbelstück «Hack» von Konstantin Grcic.

Le fil conducteur des projets développés par Vitra est l'attention portée à l'imprévu. C'est ainsi que naissent régulièrement de nouveaux objets tels le meuble multifonction «Hack» de Konstantin Grcic.

La molla per nuovi progetti di Vitra è l'attenzione nei confronti delle cose inaspettate. Ecco come nascono oggetti quali «Hack» di Konstantin Grcic, pezzi di arredamento multifunzionali.





In Fragen der zukünftigen Konzeption von Arbeitsplätzen verändert sich momentan viel. Der Geschäftsführer von Vitra Schweiz und Österreich, Heiko Stahl, gibt Einblick in die neue Arbeitswelt und sagt, wie Vitra darauf reagiert.

En matière de conception de futurs postes de travail, nombre de mutations sont actuellement en cours. Directeur de Vitra pour la Suisse et l'Autriche, Heiko Stahl livre un aperçu des nouveaux environnements professionnels et des réponses que Vitra y apporte.

Molte cose sono, al giorno d'oggi, in trasformazione nel campo della concezione dei luoghi di lavoro. Heiko Stahl, direttore di Vitra per Svizzera e Austria, offre una panoramica sul nuovo scenario del mondo del lavoro, spiegando come reagisce l'azienda a tali cambiamenti.

**TEC21: Herr Stahl, was muss ein Arbeitsplatz, der ja inzwischen überall sein kann, heute bieten?**

**Heiko Stahl:** Ein Arbeitsplatz muss neben Schreibtisch, Stuhl und Schrank vor allem auch Heimat und Identität vermitteln. Denn inzwischen können viele Arten von Arbeiten von überall erledigt werden. Sinn und Zweck eines Bürogebäudes ist nicht mehr nur, dass die Menschen dort vertieft an ihrem Computer arbeiten, sondern dass sie Ideen teilen, aus denen dann etwas Grösseres entstehen kann.

«DER GEDANKE  
VON DER COLLAGE WAR  
VON ANFANG AN DA»

Dafür ist der Raum, in dem der Arbeitsplatz liegt, ganzheitlich zu betrachten. Es muss berücksichtigt werden, welche Aufgaben und damit verbundenen Bedürfnisse die einzelnen Mitarbeiter haben, um dafür flexibel verknüpfbare Bereiche anzubieten. Arbeit verändert sich im

**TEC21: Monsieur Stahl, que doit offrir un poste de travail actuel, sachant qu'il peut aujourd'hui se trouver n'importe où?**

**Heiko Stahl:** Outre un bureau, une chaise et un casier, un cadre de travail doit avant tout offrir un sentiment d'appartenance et d'identité. A l'heure où beaucoup de tâches peuvent être exécutées partout, la raison d'être d'un immeuble de bureaux ne se limite plus à accueillir des gens concentrés sur leur travail devant un ordinateur, mais à favoriser les échanges d'idées pouvant déboucher sur de nouveaux développements.

C'est la raison pour laquelle l'espace où se situe le poste de travail doit être appréhendé dans sa globalité. Il s'agit de considérer les tâches attribuées aux différents collaborateurs et les besoins qui en découlent, afin de proposer les espaces modulables et connectables qui y répondent. A mon sens, cela concerne plutôt des lieux destinés à la collaboration et aux échanges. On assiste par ailleurs à une interpénétration croissante entre mondes professionnel et privé, si bien que chacun recherche les contextes

**TEC21: Signor Stahl, cosa deve poter offrire al giorno d'oggi una postazione di lavoro, che ormai può trovarsi ovunque?**

**Heiko Stahl:** Oltre che fornire una scrivania, una sedia e una libreria, una postazione di lavoro deve soprattutto trasmettere un senso di identità e appartenenza, dal momento che ora molti lavori possono essere svolti ovunque. Il senso e lo scopo di un edificio per uffici non è più soltanto ospitare persone che vi lavorino isolate al proprio computer, quanto piuttosto favorire lo scambio di idee, così da poter promuovere la creazione di qualcosa di più grande.

«L'IDEA DEL COLLAGE È  
PRESENTE FIN DALL'INIZIO»

Per questo motivo, lo spazio nel quale si trova una postazione di lavoro va considerato in maniera unitaria: deve essere preso in considerazione il tipo di mansioni che i singoli collaboratori svolgono e le relative necessità, così da poter offrire spazi flessibili e adattabili. Secondo la



**Heiko Stahl** ist Geschäftsführer von Vitra Schweiz und Österreich. Der Leitgedanke des Unternehmens ist es, mit Gestaltern Produkte und Konzepte für Arbeits- und Wohnräume sowie Verkaufsflächen und öffentliche Bereiche zu entwerfen. Auf dem Vitra Campus in Weil am Rhein sind Produktion, Verkauf, Sammlung und Museum in spektakulären Bauten untergebracht.

**Heiko Stahl** est directeur de Vitra Suisse et Autriche. Le concept phare de l'entreprise est d'associer des designers à la création de produits et d'idées pour les espaces de travail et de vie, ainsi que des surfaces commerciales et des lieux publics. Le campus Vitra à Weil am Rhein rassemble la production, la vente, les collections et un musée au sein d'ouvrages spectaculaires.

**Heiko Stahl** è direttore di Vitra in Svizzera e Austria. La filosofia dell'azienda è di progettare, in collaborazione con designer, prodotti e concetti per gli spazi di lavoro e privati, così come per spazi commerciali e pubblici. Nel Campus di Weil am Rhein, i reparti di produzione, vendita, collezione e museo sono ospitati in spettacolari architetture.



Moment extrem und damit auch der Ort, an dem sie erledigt wird. Zuvor ist es wichtig zu klären, ob ein Bürogebäude heute noch Büros anbieten muss. Meiner Meinung nach geht es eher um Orte zur Kollaboration, das Sichtbarmachen von Arbeit. Private Welt und Arbeitswelt verschwimmen. Jeder sucht sich Plätze, an denen er motiviert und inspiriert arbeiten kann. Im Grunde genommen geht es nur noch darum, dass der Mensch sich wohlfühlt und der Arbeitsplatz dem dient, was er dort machen möchte.

#### Wie reagiert Vitra auf diese Veränderung?

Wichtig ist, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens bei einem Veränderungsprozess miteinbezogen werden – wir machen das anhand von begleiteten Workshops. Denn bei der Innenarchitektur geht es in erster Linie nicht darum, ob die Mitarbeiter den Raum gestalten dürfen, sondern ob der Raum auf die gewünschten Veränderungen und Bedürfnisse reagieren kann und diese formal trägt. Das gelingt weniger mit fest installierten Wänden als mit flexiblen Elementen. Bei Vitra folgen wir dafür dem Leitgedanken der Collage – eine Idee, die uns von Anfang an begleitet. Das hat mit dem Erbe von Ray und Charles Eames zu tun, auf dem das Design und die Entwicklung bei Vitra basiert. Es ist unser Credo, dass die zu verschiedensten Zeiten und von einer Reihe unabhängiger Designer entwickelten Produkte insoweit einer Sprache entspringen, als sie immer als Patchwork funktionieren. Das Produktportfolio von Vitra ist der Grundstock für die Planung individueller Bürocollagen, und jedes neue Produkt ermöglicht neue Verflechtungen. Hinzu kommt die Zusammensetzung von Prozessen, Arbeitsstilen und Arbeitsatmosphären, die im Büro stattfinden. Das ist ein Zusammenspiel auf verschiedenen Ebenen mit möglichst offenem Ende. Wichtig scheint mir für ein Team die Auseinandersetzung mit diesen Fragen. Anhand dieser individuellen Mischung von Produkten, Formen, Farben und Materialien erhält das Büro Charakter. Richtig kombiniert, spiegelt es die Identität des Unternehmens und seine Ambitionen wider.

de travail favorisant la motivation et l'inspiration. Au fond, il faut que la personne se sente à l'aise et que le cadre de travail soit au service de ce qu'elle souhaite y faire.

#### Comment Vitra se positionne-t-elle face à ces mutations?

Il est essentiel d'inclure le personnel d'une entreprise dans tout processus de changement – ce que nous faisons dans le cadre d'ateliers accompagnés. Car en architecture d'intérieur, la question principale n'est pas de savoir si les collaborateurs pourront contribuer à l'agencement de l'espace, mais si celui-ci est en mesure de répondre aux besoins et de formaliser les modifications souhaitées. La clé du succès repose moins sur l'installation de parois fixes que sur des éléments modulables. D'où l'idée maîtresse du collage, qui nous inspire depuis les débuts de Vitra. Cela fait partie de l'héritage de Ray et Charles Eames, sur lequel reposent le design et les développements conçus chez nous. Notre crédo est que les produits développés à des époques différentes par divers concepteurs renvoient à un langage commun dans la mesure où ils se prêtent toujours au collage.

#### «L'IDEE DU COLLAGE EST TOUJOURS PRÉSENTE»

La gamme des produits Vitra constitue le stock de base pour la conception de collages particuliers à chaque agencement de bureau et chaque produit nouveau permet de nouvelles combinaisons. A cela s'ajoute l'articulation des processus, des modes et des ambiances de travail propres à chaque bureau, soit une interaction à différents niveaux dans une perspective aussi large que possible. L'approche de ces questions en équipe me semble primordiale, car c'est le mélange particulier de produits, de formes, de couleurs et de matériaux qui confère sa personnalité au bureau. Le bon mix reflète l'identité de l'entreprise et ses ambitions.

mia opinione, si tratta in realtà di spazi di collaborazione e comunicazione. La sfera del lavoro e la sfera privata sono inoltre sempre più interconnesse, e ognuno è alla ricerca di spazi dove poter lavorare con motivazione e concentrazione. In generale, si tratta dunque di mettere una persona a proprio agio, e far sì che lo spazio la aiuti nelle proprie mansioni.

#### Come reagisce Vitra a tali trasformazioni?

Fondamentale è il coinvolgimento del collaboratore nella fase di cambiamento, che noi accompagniamo grazie a dei workshops. Nell'architettura degli interni non conta solo che il collaboratore possa organizzarsi il proprio spazio, ma piuttosto che quest'ultimo sia in grado di reagire ai cambiamenti richiesti e di adattarvisi.

Questo è possibile grazie all'impiego di elementi mobili piuttosto che con le pareti tradizionali. Per tale motivo in Vitra seguiamo il concetto del «collage» – un'idea che ci accompagna fin dall'inizio e che ha a che fare con l'eredità di Ray e Charles Eames, su cui si basa il design e lo sviluppo di Vitra. Il nostro obiettivo è far sì che prodotti sviluppati nei più diversi momenti da una folta schiera di designer parlino un linguaggio tale da poter sempre comporre un collage. Il portfolio di Vitra è la base per la progettazione di collage individuali, dove ciascun prodotto rende possibili sempre nuovi abbinamenti. A ciò si affianca la combinazione di diversi processi, stili e ambientazioni di lavoro presenti in un ufficio: un gioco di diversi fattori ai diversi livelli, dagli esiti sempre aperti. A me pare importante confrontarsi come squadra su questi aspetti. Grazie all'accostamento di prodotti, forme, colori e materiali, un ufficio acquista il proprio carattere: mescolati nella giusta misura, rispecchiano l'identità e le ambizioni dell'impresa.

#### L'allestimento della postazione può influenzare la qualità del lavoro che vi si svolge?

Sicuramente. Si tratta innanzitutto di individuare le paure che una persona può avere, per poterne limitare le cause. A livello di inconscio, è infatti percepibi-



**2** Die rohen Materialien von «Hack» signalisieren eine Aufforderung zur Veränderung. Les matériaux bruts de «Hack» symbolisent l'invitation au changement. I materiali grezzi di «Hack» suggeriscono l'attitudine al cambiamento.





**3** Das Zürcher Büro der Laufschuhmarke «On» ist zugleich dynamischer Trainingsparcours: Zum Ausgleich erstrecken sich wohlliche Landschaften entlang der Wege.

Le bureau zurichois du fabricant de chaussures «On» est aussi un parcours d'entraînement, entrecoupé d'espaces de pause le long des circulations.

L'ufficio zurighese del produttore di scarpe sportive «On» è anche un percorso di allenamento, organizzato in modo da consentire movimento ma anche momenti di relax.

### **Kann die Gestaltung des Arbeitsplatzes auf die Qualität der Arbeit Einfluss nehmen?**

Ganz sicher. Dafür gilt es herauszufinden, welche Ängste der Mensch haben könnte, und die Gründe dafür zu begrenzen. Im Unterbewussten ist es stets spürbar, ob ein Raum funktioniert. Eine klare Orientierung gibt Sicherheit. Licht, Akustik und Wegführung sind vor der Möblierung die ausschlaggebenden Parameter der Raumgestaltung. Das Wohlfühlen und damit die Inspiration sind von der direkten Umgebung abhängig, wobei die Umgebung bis in städtebauliche Zusammenhänge betrachtet wird. Es geht um die Integration in ein Gewebe, genau wie die Arbeit sich flächig in unser Leben integriert.

**«DAS SILODENKEN MUSS  
AUFGEBOCHEN WERDEN»**

### **Wie spüren Sie solche neuen Tendenzen in der Arbeitswelt auf?**

Wir haben bei Vitra eine Abteilung, die sich um diese Themen kümmert und die Veränderung der Arbeit untersucht. Zudem arbeiten wir mit verschiedenen Unternehmen, Institutionen und Hochschulen im In- und Ausland zusammen oder machen Entdeckungsreisen an die Ost- und Westküste Amerikas.

### **L'aménagement du cadre de travail peut-il influencer la qualité de celui-ci?**

Certainement. Il s'agit en l'occurrence de répertorier les inquiétudes pouvant saisir les personnes et d'en limiter l'origine. Inconsciemment, on sent toujours si un espace fonctionne. Une orientation claire apporte de la sécurité. Avant l'aménagement, ce sont la lumière, l'acoustique et les circulations qui constituent les facteurs d'aménagement décisifs. Le bien-être et donc l'inspiration dépendent de l'environnement immédiat. Et cet environnement inclut le contexte urbanistique. Il s'agit de l'intégration dans un tissu, au même titre que le travail s'insère dans notre vie.

### **Comment débusquez-vous ces nouvelles tendances dans le monde du travail?**

Chez Vitra, nous avons un département qui planche sur cette thématique et examine l'évolution du travail. Nous collaborons par ailleurs avec diverses entreprises, institutions et hautes écoles en Suisse et à l'étranger ou organisons des circuits exploratoires sur les deux côtes des États-Unis. Sous nos latitudes, nous gâchons trop d'opportunités par excès de compartimentation. Chez Amazon à Seattle, ce sont non seulement 23 000 employés, mais aussi 3000 chiens qui fréquentent quotidiennement le

le se uno spazio funziona o meno: per esempio, una chiara organizzazione in fondo sicurezza. Luce, acustica e definizione dei percorsi sono, ben prima dell'arredamento, i criteri per l'articolazione di un certo spazio. Il benessere, e di conseguenza l'ispirazione, dipendono direttamente dall'ambiente circostante, che deve essere considerato fino alla sua dimensione urbana. Si tratta di integrarsi in un più ampio tessuto, così come il lavoro stesso si integra pervasivamente nella nostra vita.

**«SFIDARE UNA MENTALITÀ  
A COMPARTIMENTI STAGNI»**

### **Come vi accorgete delle nuove tendenze?**

Abbiamo in Vitra un dipartimento che si occupa nello specifico di questi temi e conduce ricerche sui cambiamenti degli spazi di lavoro. Lavoriamo inoltre con diverse aziende, istituzioni, istituti superiori nazionali e internazionali; viaggiamo nella costa est e ovest dell'America. Da noi perdiamo numerose possibilità a causa della rigida compartimentazione tra i vari dipartimenti. Nel campus di Amazon a Seattle non solo ci sono 23 000 dipendenti al giorno, ma anche 3000 cani, i quali sono non soltanto un fattore di benessere per alcuni colla-



In unseren Regionen verbauen wir uns viele Möglichkeiten durch Abgrenzung. Bei Amazon in Seattle sind täglich nicht nur 23 000 Mitarbeiter, sondern auch 3000 Hunde auf dem Campus unterwegs. Neben dem Wohlbefinden, das sie für manche Mitarbeiter verbreiten, funktionieren sie auch als verbindende Elemente zwischen den Abteilungen, deren Abgrenzungen sie naturgemäß nicht wahrnehmen. So wird das Silodenken aufgebrochen, wovon das Unternehmen enorm profitiert. Der Campus-Gedanke ist grundlegend.

**Inwiefern spielt bei der Auflösung des Arbeitsplatzes in Lounges, Cafés oder Zugabteile die Ergonomie noch eine Rolle?**

In den USA ist das Sitzen bereits das neue Rauchen. Die Gesundheit des Körpers wird heute eher durch den mobilen Wechsel zwischen einzelnen Arbeitsszenarien unterstützt als durch die Veränderbarkeit der Möbelstücke selbst. Man kann heute von überall, zu jeder Zeit arbeiten. Genügend Bewegung wird durch das bewusste Planen von Distanzen beispielsweise zum Drucker oder zum Papierkorb gefördert. Auf diesen Wegen wird dann das Treppenhaus zum Besprechungszimmer, das Regal zum Stehtisch oder das Sofa zur Telefonecke. Aber natürlich haben wir bei Vitra auch Produkte, die sich verschiedenen Ansprüchen anpassen lassen. Der einzelne Mensch steht im Mittelpunkt und entscheidet.

campus. Outre le bien-être qu'ils apportent à nombre de collaborateurs, ces derniers font aussi office de traits d'union entre des services dont ils ne perçoivent évidemment pas les démarcations. Cela casse la mentalité de tour d'ivoire pour le plus grand profit de l'entreprise et l'atmosphère de campus est omniprésente.

**Dans quelle mesure l'ergonomie joue-t-elle encore un rôle avec l'externalisation du poste de travail dans des lieux de transit, des cafés ou des compartiments de train?**

Aux USA la position assise a déjà ravi la place du tabac comme épouvantail. La santé posturale est davantage liée à la mobilité entre différents contextes de travail qu'à l'adaptabilité d'éléments d'ameublement. On peut aujourd'hui travailler de partout à n'importe quelle heure. Pour garantir suffisamment de mouvement, on planifie par exemple sciemment les distances à parcourir pour atteindre l'imprimante ou la corbeille à papier. A cette enseigne, la cage d'escalier devient salle de réunion, la bibliothèque se mue en pupitre ou le canapé en coin téléphone. Mais chez Vitra, nous offrons bien sûr aussi des produits adaptables à différents besoins. L'individu reste au centre et il décide.

boratori, ma funzionano anche come elementi di collegamento, dal momento che, per natura, non riconoscono le barriere tra i diversi dipartimenti. Viene così messa in discussione una mentalità a compartimenti stagni, garantendo un profitto enorme all'azienda. In tal senso, l'idea del campus è fondamentale.

**Che ruolo gioca l'ergonomia nella scomparsa della classica postazione di lavoro a favore di Lounges, caffè o scompartimenti ferroviari?**

Negli Stati Uniti, lo stare seduti è considerato il nuovo fumare. La salute fisica viene oggi incentivata più dal muoversi tra le diverse postazioni di lavoro che dalla flessibilità dei singoli componenti di arredo. Oggi è possibile lavorare in qualsiasi posto, in qualsiasi momento. Una quantità sufficiente di movimento può essere incentivata da una consapevole pianificazione delle distanze, per esempio, verso la fotocopiatrice o il cestino. In questo senso le scale si trasformano in sala riunioni, il ripiano della libreria diventa un tavolino dove lavorare in piedi e il divano l'angolo per telefonare. Ovviamente abbiamo nel catalogo Vitra prodotti che rispondono alle diverse esigenze: è la singola persona che sta al centro e decide.

4 Locker gestreute Möbelklassiker verleihen den informellen Räumen von «On» einen eleganten Unterton. Rauminseln mit Holz und Textilien setzen wohnliche Kontrapunkte. Des pièces de mobilier classiques confèrent une touche élégante aux locaux informels de «On». Bois et textiles apportent un contraste délibéré aux îlots de repos. Pezzi di arredamento classici danno un tocco elegante agli ambienti informali dell'azienda «On». Così come i volumi in legno e i tessuti stemperano il carattere industriale dell'ufficio.

