



„Leere Flächen sind Gift für die Kultur“

New Work braucht neue Räume: Die Innenarchitektin Monika Lepel denkt sie in sozialen Strukturen. Was das bedeutet und warum die Lounge im Büro bald ausgedient hat



Monika Lepel ist Workspace-Spezialistin. Sie sagt: „New Work heißt, weniger Hierarchie, mehr Selbstorganisation.“

An der Wand hängen zwei große Flipcharts, vollgekritzelt mit Skizzen, Begriffen, Gedankensträngen. Auf dem Tisch ein Buch mit grellem Cover: „Aufbruch“ – ein passender Titel für diesen Ort. Hier, im Kölner Büro von Monika Lepel, wird die Zukunft der Arbeit gestaltet. Lepel, Innenarchitektin und Mitgründerin von Lepel & Lepel, entwirft Räume für Unternehmen, die sich verändern wollen – für Google, Microsoft, Rewe Digital. Sie denkt Büros nicht als Möbelanordnung, sondern als soziale Systeme. Wer ihr zuhört, merkt schnell: New Work ist keine Mode, sondern ein notwendiger Kulturwandel.

Frau Lepel, Sie gelten als Pionierin für neue Arbeitswelten. Was geht Ihnen durch den Kopf, wenn Sie heute ein klassisches Büro von vor 20 oder 30 Jahren betreten?
Monika Lepel: Ich bin erschüttert – und oft auch bestürzt. Dann denke ich mir: Kein Wunder, dass in Deutschland so ein Stillstand herrscht. Die Räume prägen uns ja. Viele dieser Büros haben keine Fürsorge, weder für die Räume selbst noch für die Menschen. Früher nannte ich das „Leberwurst-Büro“. Es riecht, es wird am Platz gegessen, alles ist eng.

Der Begriff „New Work“ ist älter, als viele denken. Wie definieren Sie ihn?
Manchmal wird der Begriff so fehlinterpretiert, als wäre es eine Art Phantasialand für Arbeitnehmer. Aber New Work heißt, Arbeit anders zu organisieren. Weniger Hierarchie, mehr Selbstorganisation. Die Teams organisieren sich im besten Fall selbst und das Management schafft die Bedingungen dafür. Das wäre für mich das optimale Beispiel von New Work.

Aber wenn Sie Selbstorganisation ermöglichen wollen, dürfen Sie in der Gestaltung ja eigentlich nicht zu viel vorwegnehmen.
Das stimmt. Flexibilität ist das oberste Credo. Ich sage immer: Das Büro ist nicht mehr Heimat des Unternehmens, sondern Heimat eines Teams – anpassungsfähig, temporär, und vor allem projektbezogen. Denn Arbeiten ist nun mal in vielen Fällen zu einem Projektgeschäft geworden. Das Gegenteil von Projektarbeit ist dieses gleichmäßige Abarbeiten von immer wiederkehrenden Aufgaben. Und das wird vollständig digitalisiert werden. Dafür muss man keine Büros mehr bauen. Büros sind Treffpunkte, um zusammen schöpferisch, kooperativ und kreativ Dinge zu entwickeln. Teams vereinbaren zum Beispiel: „Wir sind mittwochs alle da“ – dann braucht es einen Raum, der einen ganzen Tag lang Teamarbeit trägt. Daneben Projektflächen für Phasen der Konzentration. Arbeit verläuft in Zyklen. Es braucht Räume, die Wechsel erlauben.

Welche Raumtypen setzen Sie um, die es früher so nicht gab?
Es gibt im Grunde zwei Denkschulen. Die eine sagt: Alle sitzen offen, Kommunikation findet aber in nahegelegenen, geschlossenen Räumen statt – damit man nicht alles mithört, was vier Tische weiter besprochen wird. Die andere Haltung ist das Gegenteil: Da wird konzentriert in kleinen, geschlossenen Räumen gearbeitet, und alles, was kommunikativ ist, findet offen statt – beispielsweise in sogenannten Arenen, wo man spontan dazukommen oder kurz zuhören kann. Ich mag dieses Konzept, weil es Begegnungen wahrscheinlicher macht. Deshalb planen wir heute eher in Kommunikationsflächen, die direkt an Rückzugsmöglichkeiten grenzen. Man kann rausgehen, um mitten im Geschehen zu sein – oder sich zurückziehen, wenn man einen Moment für sich braucht.

» Das Büro ist nicht mehr Heimat des Unternehmens, sondern Heimat eines Teams – anpassungsfähig, temporär und vor allem projektbezogen



Gelungen sind Räume, wenn man sich in ihnen akustisch, visuell und atmosphärisch entziehen kann.

Wie sehen denn gute Rückzugsräume aus?
Wir gestalten Räume, in denen man sich entziehen kann – akustisch, visuell, atmosphärisch. Ein Vorhang kann da schon Wunder wirken. In unserem Büro hängt einer innen im Glaskasten: Er schluckt Schall, dämpft Blicke und signalisiert von außen: „Ich bin gerade in Gedanken.“ Solche Orte braucht man für konzentrierte Phasen, für die Momente, in denen etwas knifflig ist oder man sich in ein Thema hineinarbeiten will. Es geht nicht um Wellness, sondern um Tiefe – darum, einmal richtig abzutauchen.

Und was halten Sie von Räumen, die ein richtiges Nickerchen ermöglichen?
Das kann sinnvoll sein – aber nur, wenn es Teil der Kultur ist und nicht bloß ein Feigenblatt. In großen Unternehmen, wo viele Menschen mit unterschiedlichen Zeitzeonen oder langen Reisetagen zu tun haben, kann so ein Raum wirklich helfen. Aber es braucht Akzeptanz. Wenn da nur ein einziger Raum steht und alle tuscheln, wer schon wieder drin liegt, funktioniert das nicht. Vor fünfzehn Jahren war das Thema populärer, da war Dauerleistung fast ein Statussymbol. Heute achten viele eher darauf, gar nicht erst so erschöpft zu werden, dass sie einen Napping-Raum brauchen.

Heißt das, dass nicht mehr so intensiv gearbeitet wird?
Ja. Früher bin ich um 18 Uhr noch bei Unternehmen zu Meetings gekommen, da waren die Büros voll. Heute sind um 17 Uhr schon alle weg, weil die Leute lieber zackig ihre Arbeit erledigen und danach zum Cycling gehen. Das Büro ist eben nicht mehr die zweite Heimat, wo man mehr Zeit verbringt als unbedingt nötig.

Genau da setzen Sie aber an. Und versuchen, Orte zu erschaffen, an denen sich Arbeitnehmer wohlfühlen. Wie gelingt das?
Es geht darum, Räume zu schaffen, die sich nicht wie eine Kulisse anfühlen, sondern wie ein echtes Angebot. Orte, die Lebendigkeit ausstrahlen, weil man sich dort begegnet. Büros brauchen Menschen, Bewegung, Gespräche. Die Teams, die am häufigsten vor Ort sind, sollten zum Beispiel sichtbar in der Mitte der Fläche platziert werden. Sie sind das Herz des Unternehmens. Gerade in einer Zeit, in der viele von überall aus arbeiten können, müssen Büros einen Sog entwickeln – fast magnetisch wirken. Das gelingt dann, wenn ein Unternehmen sich traut, Identität zu zeigen. In Köln haben wir das bei Microsoft sehr bewusst gemacht.

Sie spielen auf die Kölner Wahrzeichen im Microsoft-Büro an. Was hat es damit auf sich?
Wir haben uns verschiedene ikonische Punkte aus Köln überlegt und daraus gestalterische Elemente entwickelt. Belgisches Viertel, Dom, Rhein, Brauhaus, „Salon Schmitz“. Es ist ein bisschen wie eine Journey durch Köln.

Das heißt, es steht ein Mini-Dom bei Microsoft wie der kleine Eiffelturm in Las Vegas?
Nein, es ist viel abstrakter. Beim Dom haben wir zum Beispiel eine Holzbank entworfen, die an eine Kirchenbank erinnert – schlicht, streng, fast mönchisch. Sie zwingt ein bisschen zur Haltung, aber im besten Sinne. Außerdem haben wir Fotos einiger Veedel verpixelt und daraus Farbpaletten generiert, sodass das Motiv nicht mehr erkennbar ist. So entsteht eine Atmosphäre, die nichts nachbaut, aber den Ort spürbar macht. Diese lokale Identifikation ist enorm anziehend für Arbeitnehmer.

Bei Microsoft in Köln gibt es für 450 Mitarbeitende nur 76 klassische Schreibtische. Wie funktioniert das?
Das fragen uns die Chefs großer Unternehmen auch

oft. Aber mal ehrlich: Es sind ja nicht alle gleichzeitig da. Realistisch sind 70 Prozent Anwesenheit selbst bei Vollzeit, allein wegen Urlaub, Krankheit, Fortbildung, Meetings. Dazu Remote-Tage. Für wen soll man da mehr Schreibtische hinstellen? Es bringt ja auch nichts, das perfekte Büro zu haben, mit höhenverstellbaren Tischen, tollen Bildschirmen und allem Drum und Dran – und dann sitzt man da allein. Das ist genauso unlebendig wie die alten Leberwurst-Büros. Leere Flächen sind Gift für die Kultur. Deshalb müssen wir unbedingt verdichten. Und statt unzähligen Schreibtischen lieber alternative Sitzmöglichkeiten anbieten. Touch-down-Tische, Kojen, Schulungsräume, Dachterrasse.

Der Microsoft-Umbau in Köln ist jetzt sechs Jahre her. Wenn Sie mit den Chefs dort sprechen – was hat sich aus Ihrem Büro-Konzept besonders bewährt?
Besonders bewährt haben sich die beweglichen Elemente – Bänke auf Rollen, die man in wenigen Minuten zu einer Arena zusammenschieben kann. Wenn der Oberbürgermeister kommt, entsteht damit eine formelle Bestuhlung. Für Workshops mit Kunden werden dieselben Möbel einfach anders arrangiert. Das funktioniert großartig, weil es den Menschen das Gefühl gibt, selbst gestalten zu können. Und auch die Versorgungszonen laufen hervorragend. Es gibt einen Tresen, an dem man sich Kaffee oder Getränke holt, ohne dass jemand das kontrolliert. Das ist ein gutes Gleichgewicht zwischen Fürsorge und Eigenverantwortung. Man merkt: Die Leute wissen, wie der Raum gemeint ist – sie gehen respektvoll damit um, nutzen ihn, verändern ihn, machen ihn sich zu eigen.

Vielleicht sind die modernen Büros von heute die Leberwurst-Büros von morgen. In 20 oder 30 Jahren – was wird überholt sein und was wird bleiben?
Ich glaube, dass wir in zwanzig Jahren deutlich weniger Lounges sehen werden. Diese weich gepolsterten Wohlfühlloasen sind ja oft hübsch, aber nicht produktiv. Sie wirken auf Fotos super, doch im Alltag nutzt sie kaum jemand. Viele sitzen darin wie in einer zu tiefen Couch und kommen nur schwer wieder raus. Es ist ein schönes Symbol für das, was in Büros manchmal schief läuft: Es wird gestaltet, statt gedacht. Was bleiben wird, ist der Werkstattcharakter – Orte, an denen man wirklich etwas macht, an denen Bewegung und Veränderung sichtbar sind. Also Räume, die sich leicht an neue Teams und Projekte anpassen lassen. Und ich glaube, dass Unternehmen künftig stärker teilen werden. Flächen, Ressourcen, Eventräume. Nicht aus Idealismus, sondern aus Vernunft – weil Raum ein kostbares Gut wird, das man gemeinsam besser nutzt als allein.

KURZ ERKLÄRT

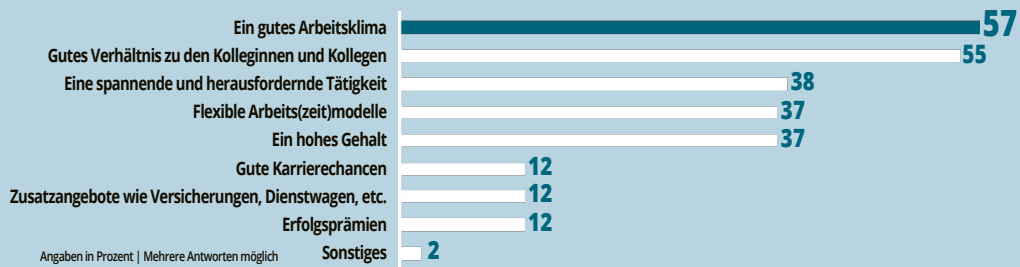
Vom Freiheitsversprechen zur Bürorealität – Was „New Work“ bedeutet

Der Begriff New Work stammt aus den 1970er-Jahren und geht auf den Sozialphilosophen Frithjof Bergmann zurück. Nach Reisen durch die Ostblockstaaten kam Bergmann zu der Überzeugung, dass sowohl der Sozialismus als auch der westliche Kapitalismus an ihre Grenzen gestoßen seien. Er entwarf ein Gegenmodell: eine „Neue Arbeit“, die den Menschen aus der Abhängigkeit von Lohnarbeit befreien sollte. Freiheit verstand er nicht als Wahl zwischen Alternativen, sondern als Fähigkeit zu handeln – zu tun, „was man wirklich, wirklich will“. Arbeit sollte nicht bloß Existenzsicherung sein, sondern Ausdruck von Selbstbestimmung und Teilhabe.

Heute, fast fünfzig Jahre später, hat sich New Work von der gesellschaftlichen Utopie zur gestalterischen Aufgabe gewandelt. In der Architektur – etwa bei Lepel & Lepel – steht auch der Freiheitsbegriff im Zentrum. Räume sollen nicht mehr kontrollieren, sondern ermöglichen. Sie geben den Menschen Wahlmöglichkeiten: Orte für Austausch, Rückzug, Konzentration. In dieser Lesart ist Freiheit kein Zustand, sondern es geht darum, Beziehungen zu bauen zwischen Mensch, Raum und Organisation.

GRÖSSTE MOTIVATIONSFAKTOREN: Gutes Arbeitsklima und gutes Verhältnis zu den Kolleginnen und Kollegen

Was motiviert Sie persönlich am meisten bei der Arbeit?



Gerade ein gutes Verhältnis zu den Kolleginnen und Kollegen ist Angestellten besonders wichtig, mehr als jede und jeder Zweite (57 Prozent) nennt dies als wichtigen Motivationsfaktor. Fast ebenso vielen Befragte (55 Prozent) ist ein gutes Arbeitsklima wichtig. Ein hohes Gehalt motiviert dagegen nur etwas mehr jedem Dritten (37 Prozent), Erfolgsprämien nur etwas mehr als jeden Zehnten (12 Prozent).