



FUTURE WORK TRENDS 2027

Arbeitsplätze mit Haltung

Wir diskutieren gerade viel über die Zukunft der Arbeit. Über attraktivere Büros, neue Möbel, Homeoffice-Quoten, Präsenzpfllichten, KI-Tools, Benefits und darüber, wie wir Mitarbeitende wieder mehr für das Office begeistern können.

Das alles ist nicht falsch. Aber vielleicht führen wir an vielen Stellen die falsche Diskussion. Und schon viel zu lange.

Wir polstern noch die Kutsche.

Manchmal kommt es mir vor, als säßen wir in einer Kutsche und überlegten sehr engagiert, wie wir sie noch gemütlicher machen können. Brauchen wir weichere Sitze? Schönere Vorhänge? Eine bessere Federung? Vielleicht noch einen Getränkehalter für die lange Fahrt?

Während wir diskutieren, steht das Automobil schon um die Ecke.

Natürlich soll die Kutsche bequem sein. Natürlich dürfen Arbeitsplätze schön, gesund, nachhaltig und funktional gestaltet werden. Aber es reicht nicht, am Bestehenden herumzupolstern, wenn sich das ganze System gerade verändert. Wir müssen auch fragen: Wie bewegen wir uns künftig eigentlich fort? Was bedeutet Arbeit, wenn KI Aufgaben übernimmt? Wenn Wissen anders entsteht? Wenn Räume nicht mehr selbstverständlich täglich genutzt werden? Wenn Hitze, Wasser, Energie und gesellschaftliche Veränderungen plötzlich Teil unseres Arbeitsalltags sind?

Die Zukunft der Arbeit entscheidet sich nicht daran, ob ein Büro noch einen Sitzsack mehr hat oder ob wir zwei statt drei Tage mobil arbeiten dürfen. Sie entscheidet sich daran, ob wir bereit sind, unsere Grundannahmen zu hinterfragen.

Vielleicht ist das Büro künftig kein Arbeitsplatz mehr im alten Sinn, sondern ein Ort für Lernen, Beziehung, Kreativität und gemeinsame Entscheidungen. Vielleicht verändern KI-Agenten nicht nur unsere Tools, sondern unsere Karrierewege und die Frage, wie Erfahrung entsteht.

Vielleicht wird Nachhaltigkeit nicht länger über Zertifikate erzählt, sondern darüber, ob Menschen in einem Bestandsgebäude auch an heißen Sommertagen gut und gesund arbeiten können.

In diesem Jahr sind es deshalb sieben Trends. Nicht, weil weniger passiert, sondern weil mehr passiert, als sich in zehn schnelle Thesen pressen lässt. Die Arbeitswelt verändert sich gleichzeitig in unseren Köpfen, in unseren Gebäuden, in unseren Technologien und in der Frage, wie wir miteinander arbeiten wollen.

Diese sieben Trends nehmen sich Zeit. Sie schauen genauer hin. Und sie fragen nicht nur, was neu wird — sondern auch, was wir nicht verlieren dürfen.

Wir müssen nicht jede Kutsche sofort verschrotten. Aber wir sollten dringend anfangen, über das Automobil zu sprechen.

INHALT

01 Die verlorenen Lehrjahre

02 Der neue Kollege hat keinen Feierabend

03 Wenn der Sommer Arbeit macht

04 Bestand hat Zukunft

05 Das vermessene Büro

06 Ruhe ist das neue Statussymbol

07 Wenn Wissen in Rente geht

01

Die verlorenen Lehrjahre

Wenn KI die Anfängerarbeit erledigt — wer bildet dann die Profis von morgen aus?



Es gibt Aufgaben, die hat kaum jemand vermisst. Die erste Recherche für eine Präsentation. Das Aufbereiten von Daten. Die Zusammenfassung eines langen Meetings. Das Schreiben eines ersten Angebotsentwurfs. Der Aufbau einer PowerPoint-Folie, die am Ende sowieso noch fünfmal geändert wird.

Das war oft die Arbeit der Anfänger:innen. Und genau diese Arbeit kann KI heute erstaunlich gut. Nicht immer perfekt. Nicht immer richtig. Aber schnell. Sehr schnell. Ein Prompt, ein paar Informationen, ein Klick — und die erste Struktur, der erste Text oder die erste Auswertung liegt auf dem Tisch.

Das klingt erst einmal nach Fortschritt. Und das ist es auch. Niemand muss sich danach sehen, fünf Stunden damit zu verbringen, eine Tabelle schön zu formatieren oder Informationen aus zwanzig Dokumenten zusammenzusuchen. Es ist gut, wenn uns KI von monotonen Aufgaben entlastet.

Aber es gibt eine Frage, die wir uns gerade viel zu selten stellen: Was lernen Menschen eigentlich, wenn sie diese Aufgaben nicht mehr selbst machen?

Denn die vermeintlich langweilige Anfängerarbeit hatte eine Funktion. Man lernt nicht nur durch große Weiterbildungen, Zertifikate und inspirierende Keynotes. Man lernt, indem man sich durchbeißt. Indem man Fehler macht. Indem man zum dritten Mal fragt, weil man es immer noch nicht verstanden hat. Indem man eine Präsentation vorbereitet und erlebt, wie eine erfahrene Kollegin sie in zehn Minuten zerlegt, verbessert und auf den Punkt bringt.

Man lernt durch Wiederholung. Durch Beobachtung. Durch Nähe. Durch schlechte erste Entwürfe. Die Frage ist deshalb nicht, ob KI Einstiegsaufgaben verändern wird. Das tut sie längst. Die Frage ist: Wie verhindern wir, dass wir dabei die Lehrjahre abschaffen?

Internationale Daten deuten darauf hin, dass sich die Erwartungen an Berufseinsteiger:innen bereits deutlich verschieben. In stark KI-exponierten Einstiegsrollen werden heute viel häufiger Fähigkeiten verlangt, die früher eher erfahrenen Mitarbeitenden zugeschrieben wurden: Urteilsfähigkeit, strategisches Denken, Führung, Kommunikation und der Umgang mit unterschiedlichen Stakeholdern.

Das ist eine merkwürdige Entwicklung. Unternehmen suchen junge Menschen, erwarten aber immer öfter Fähigkeiten, die eigentlich durch Erfahrung entstehen sollen.

Früher gab es eine relativ klare Logik: Erst macht man die kleinen Aufgaben. Dann versteht man Zusammenhänge. Später übernimmt man Verantwortung. Und irgendwann kann man selbst entscheiden, welche Informationen wichtig sind, was fehlt, welche Zahl nicht plausibel wirkt oder warum eine Präsentation zwar schön aussieht, aber am Thema vorbeigeht.

Heute droht diese Reihenfolge zu kippen. Die KI macht die ersten Schritte. Die Einsteiger:innen sollen direkt weiter oben auf der Leiter anfangen. Das kann funktionieren. Aber nur, wenn Unternehmen bewusst neue Lernwege bauen. Sonst entsteht eine Generation, die sehr schnell Ergebnisse erzeugen kann, aber zu wenig Gelegenheit hatte, Fachlichkeit, Urteilskraft und Sicherheit aufzubauen. Die KI ist dabei nicht das Problem. Das Problem entsteht, wenn Unternehmen die gewonnene Zeit ausschließlich als Einsparpotenzial betrachten.

Wenn die Rechnung lautet: weniger Routinearbeit, also weniger Nachwuchs. Wenn die Botschaft lautet: Die KI kann das doch, dann brauchen wir dafür keine Junioren mehr. Wenn Mentoring als nettes Extra gesehen wird, das bei Kostendruck als Erstes wegfällt.

Dann sparen Unternehmen vielleicht kurzfristig Geld. Langfristig sägen sie aber an ihrem eigenen Fundament. Denn woher kommen die erfahrenen Projektleiter:innen, Berater:innen, Spezialist:innen und Führungskräfte von morgen, wenn niemand mehr die Möglichkeit erhält, Erfahrung aufzubauen? Wie entwickelt man ein Gefühl für Qualität, wenn man nicht gelernt hat, einen schlechten Entwurf von einem guten zu unterscheiden? Wie lernt man Verantwortung, wenn die ersten Entscheidungen immer schon von einer Maschine vorbereitet, vorgeschlagen oder vorweggenommen werden?

Die verlorenen Lehrjahre müssen nicht verloren gehen. Aber wir müssen sie neu erfinden.

WAS HEISST DAS FÜR ARBEITSORTE?

Das Büro bekommt eine neue Aufgabe: Es wird zur Lernwerkstatt. Nicht als Schule im alten Sinn, sondern als Ort, an dem Erfahrung sichtbar und zugänglich wird. Junge Menschen lernen durch Nähe: wenn sie hören, wie erfahrene Kolleg:innen schwierige Gespräche führen, wenn sie bei Projektbesprechungen mitdenken, wenn sie beobachten, wie Entscheidungen entstehen, und wenn sie fragen dürfen, ohne sich rechtfertigen zu müssen. Dafür braucht es nicht nur Fokusboxen und schöne Lounges, sondern Projekträume, Werkstattflächen, offene Besprechungszonen und Orte für Mentoring. Wenn KI die Routinearbeit übernimmt, wird der reale Arbeitsort umso wichtiger für das, was eine Maschine nicht ersetzt: gemeinsames Lernen.

02

Der neue Kollege hat keinen Feierabend

Warum wir dringend Regeln für die Zusammenarbeit mit KI brauchen.



Wir haben uns inzwischen daran gewöhnt, dass KI Texte schreibt, Bilder erzeugt, Informationen zusammenfasst und Präsentationen vorbereitet. Viele Menschen nutzen ChatGPT, Copilot oder andere Tools längst im Arbeitsalltag. Mal offen, mal heimlich. Mal großartig, mal mit Ergebnissen, bei denen man sich fragt, ob die KI gerade besonders kreativ oder besonders ahnungslos war.

Bislang war KI für die meisten von uns aber vor allem ein Werkzeug. Ein schneller Taschenrechner. Ein Textassistent. Eine sehr gesprächige Suchmaschine. Etwas, das man anfragt, wenn man Hilfe braucht.

Das verändert sich gerade. Die nächste Stufe heißt nicht einfach „noch bessere KI“. Sie heißt: KI-Agenten. Systeme, die nicht nur auf eine Frage antworten, sondern mehrstufige Aufgaben übernehmen können. Sie suchen Informationen, vergleichen Daten, erstellen Vorschläge,

verschicken Erinnerungen, koordinieren Termine, dokumentieren Prozesse und bearbeiten Aufgabenketten. Nicht immer autonom. Aber immer häufiger mit deutlich weniger menschlicher Begleitung als bisher.

Der neue Kollege sitzt dann nicht mehr neben uns. Er hat keinen Schreibtisch. Er braucht keine Kaffeepause. Er wird nicht krank. Und er hat keinen Feierabend.

Klingt praktisch. Ist es auch. Aber genau deshalb sollten wir anfangen, über Regeln zu sprechen.

Die entscheidende Frage wird künftig nicht sein: Dürfen wir diese Anwendung einsetzen? Sondern: Welche Arbeit darf ein digitaler Akteur selbstständig erledigen — und wo muss ein Mensch verantwortlich bleiben?

Wenn ein KI-System eine erste Textfassung schreibt, ist das relativ einfach. Jemand liest gegen, korrigiert und entscheidet. Wenn ein Agent aber selbstständig Kundeninformationen zusammenstellt, Angebote vorbereitet, Projektstände auswertet, Aufgaben verteilt oder Entscheidungen anstößt, wird es komplizierter.

Wer prüft die Qualität? Wer trägt Verantwortung für einen Fehler? Wer erkennt, wenn eine Information fehlt? Wer merkt, wenn eine Entscheidung zwar logisch wirkt, aber menschlich falsch ist?

Das ist kein Technikproblem. Es ist ein Organisationsproblem.

In einer KI-Welt wird menschliche Arbeit nicht unwichtiger. Sie verändert nur ihren Schwerpunkt. Vielleicht müssen wir künftig weniger Informationen zusammensuchen. Aber wir müssen besser beurteilen können, ob diese Informationen etwas taugen. Vielleicht schreibt die KI schneller einen ersten Entwurf. Aber jemand muss entscheiden, ob Ton, Haltung, Aussage und Konsequenz stimmen. Vielleicht kann ein Agent eine Entscheidung vorbereiten. Aber jemand muss verantworten, was diese Entscheidung für Kund:innen, Mitarbeitende oder das Unternehmen bedeutet.

KI kann viel ausführen. Sie kann aber keine Verantwortung spüren. Sie merkt nicht, dass ein Satz eine Kollegin verletzt. Sie spürt nicht, dass ein Kunde nur deshalb zustimmt, weil er sich unter Druck gesetzt fühlt. Sie erkennt nicht immer, dass eine eigentlich gute Entscheidung gerade zum völlig falschen Zeitpunkt getroffen wird. Und sie trägt keine Konsequenzen, wenn etwas schiefgeht.

Deshalb wird Urteilstkraft wichtiger. Nicht als Buzzword auf einer Kompetenzfolie, sondern als tägliche Fähigkeit: innehalten, Zweifel zulassen, Kontext verstehen, Qualität prüfen und Verantwortung übernehmen.

Vielleicht ist das die neue Arbeitsteilung: Die KI übernimmt Geschwindigkeit. Der Mensch übernimmt Bedeutung.

WAS HEISST DAS FÜR ARBEITSORTE?

Je mehr Arbeit unsichtbar, digital und automatisiert im Hintergrund erledigt wird, desto wichtiger werden reale Orte für das, was Menschen nur gemeinsam können: Vertrauen aufbauen, Konflikte klären, Ideen entwickeln und schwierige Entscheidungen verantworten. Das Büro muss in einer KI-Welt nicht primär Technik bereitstellen — Bildschirm, Kamera und WLAN haben viele Menschen auch zuhause. Der Arbeitsort muss etwas anderes ermöglichen: Atmosphäre, soziale Nähe, gemeinsames Denken und echte Begegnung. Vielleicht ist die wichtigste Aufgabe des Büros künftig nicht mehr, Menschen mit Technik zu versorgen. Vielleicht muss es uns daran erinnern, dass wir keine Technik sind.

03

Wenn der Sommer Arbeit macht

Warum Hitze, Wasser und Klima plötzlich am Schreibtisch sitzen.



Wir haben Nachhaltigkeit lange über CO₂-Bilanzen, Zertifikate, recycelbare Materialien, Dienstwagenregelungen und Mülltrennung erzählt. Alles wichtig. Alles richtig. Aber der Sommer 2026 hat etwas verändert.

Plötzlich war Nachhaltigkeit nicht mehr nur ein Thema für den Nachhaltigkeitsbericht, das Immobilienprojekt oder die jährliche Strategiepräsentation. Sie war spürbar. Im zu warmen Büro. Im stickigen Besprechungsraum. In der Wohnung, in der man im Homeoffice sitzt und nachts nicht mehr richtig schlafen kann. Auf dem Weg zur Arbeit bei 34 Grad. In trockenen Böden, niedrigen Flusspegeln und der Frage, wie sicher Wasser, Energie und ein funktionierender Arbeitsalltag eigentlich noch sind.

Der Klimawandel ist nicht länger nur ein Thema, das irgendwo im Außen passiert. Er sitzt längst mit am Schreibtisch.

Deutschland erlebte 2026 einen außergewöhnlich heißen und trockenen Sommer. Niedrige Pegelstände, trockene Böden und eine regional angespannte Wassersituation machten sichtbar, dass die Folgen auch hier längst konkrete wirtschaftliche, gesundheitliche und infrastrukturelle Fragen aufwerfen.

Die entscheidende Frage lautet deshalb nicht mehr nur: Wie nachhaltig ist unser Unternehmen? Sondern: Wie arbeitsfähig ist unser Unternehmen, wenn sich die Umweltbedingungen verändern?

Wer schon einmal versucht hat, in einem aufgeheizten Dachgeschoss eine komplexe Entscheidung zu treffen, weiß, dass Temperatur kein Komfortthema ist. Sie beeinflusst Konzentration, Geduld, Stimmung, Leistungsfähigkeit und Gesundheit. Und sie trifft Menschen unterschiedlich: ältere Mitarbeitende, Schwangere, Menschen mit chronischen Erkrankungen, Personen, die Medikamente einnehmen, Menschen mit körperlich anstrengender Arbeit oder einem langen Arbeitsweg – aber auch Menschen, die auf Hitze, Licht, Geräusche oder Reize besonders sensibel reagieren.

Das klingt nach Arbeitsschutz. Ist aber in Wahrheit viel größer. Es betrifft Personalplanung. Es betrifft Führung. Es betrifft Immobilien. Es betrifft Arbeitszeitmodelle. Es betrifft die Frage, ob Gebäude überhaupt zukunftsfähig sind.

Die Antwort kann nicht immer einfach mehr Klimatisierung heißen. Wenn alle Gebäude sich gegen Hitze nur mit noch mehr Technik und Energieverbrauch wehren, verschieben wir das Problem vielleicht nur. Gerade bei Bestandsgebäuden wird es darum gehen, intelligent mit dem zu arbeiten, was da ist: mit Verschattung, Begrünung, Materialien, Speichermasse, Fenstern, Luftbewegung, Tageslicht, Dachflächen, Höfen und neuen Nutzungsmustern.

Deutschland hat keine flächendeckende Trinkwasserkrise. Das wäre zu dramatisch und unpräzise. Aber der Sommer hat gezeigt, dass Wasser regional und zeitweise knapp werden kann. Längere Trockenperioden, steigender Bedarf in Hitzephasen und sinkende Grundwasserstände erhöhen den Druck auf kommunale Versorgungssysteme.

Der Sommer macht Arbeit. Wir sollten anfangen, ihn mitzudenken.

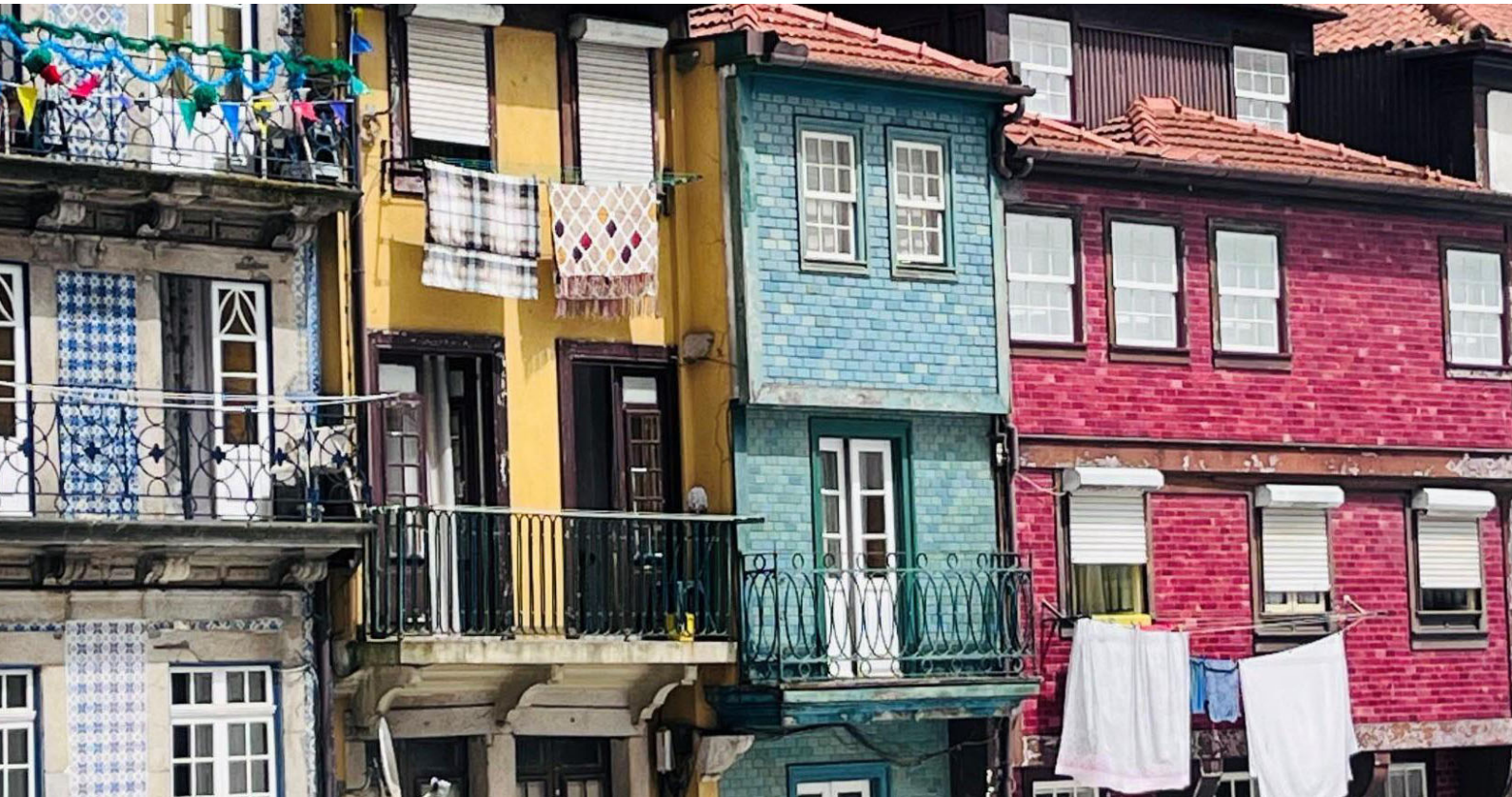
WAS HEISST DAS FÜR ARBEITSORTE?

Ein guter Arbeitsplatz muss bei veränderten Klimabedingungen gesund, sicher und nutzbar bleiben. Das betrifft Verschattung, Luftqualität, Begrünung, Wasser, Materialien, Rückzugsorte und Energie ebenso wie Arbeitszeiten und mobile Arbeitsmodelle. Die Frage lautet künftig nicht nur: Wie sieht unser Büro aus? Sondern: Funktioniert es auch noch, wenn es draußen 35 Grad hat? Können Menschen darin konzentriert arbeiten? Gibt es Schatten, Luft, Trinkwasser und Wahlmöglichkeiten? Und ist das Gebäude so anpassungsfähig, dass es auf die Realität reagiert, statt ihr ausgeliefert zu sein?

04

Bestand hat Zukunft

Warum die spannendsten Arbeitswelten nicht auf der grünen Wiese entstehen.



Wenn wir über die Zukunft sprechen, denken wir oft automatisch an etwas Neues. Neue Gebäude. Neue Quartiere. Neue Materialien. Neue Technologien. Neue Konzepte. Neu, sauber, effizient und möglichst ohne die Spuren dessen, was vorher da war.

Aber vielleicht ist genau das einer der größten Denkfehler unserer Zeit. Denn die Zukunft wird nicht auf einer leeren grünen Wiese stattfinden. Sie findet mitten im Bestand statt. In Gebäuden, die schon da sind. In Büros, die einmal für eine andere Arbeitswelt geplant wurden. In ehemaligen Produktionshallen, Banken, Kaufhäusern, Verwaltungsgebäuden, Lagerflächen und Innenstädten. In Räumen mit Geschichte, Begrenzungen, seltsamen Grundrissen, niedrigen Decken, großartigen Fenstern, alten Materialien und manchmal auch mit sehr viel Arbeit.

Bauen im Bestand ist deshalb nicht die zweite Wahl. Es ist die eigentliche Zukunftsdisziplin.

Natürlich ist es einfacher, bei null anzufangen. Wer ein neues Gebäude plant, kann Flächen, Technik, Material und Nutzung auf dem Papier ideal zusammensetzen. Im Bestand geht das selten. Dort gibt es tragende Wände, die nicht verschwinden. Fenster, die nicht dort sitzen, wo sie nach dem neuesten Konzept sitzen müssten. Deckenhöhen, die Kompromisse verlangen. Historie, die man nicht einfach wegplanen kann.

Aber genau darin liegt die Chance. Bestand zwingt uns, besser hinzusehen. Was ist wirklich wertvoll? Was muss bleiben? Was kann weg? Was kann anders genutzt werden? Wo steckt Qualität, die wir im Neubau vielleicht gar nicht herstellen könnten? Und welche Begrenzung wird am Ende vielleicht zum Charakter eines Ortes?

Wir sprechen oft von Nachhaltigkeit, als ginge es nur um neue, nachhaltige Produkte. Aber die nachhaltigste Entscheidung kann manchmal sein, etwas nicht wegzuwerfen. Nicht abzureißen. Nicht komplett neu zu bauen, sondern das Vorhandene intelligent weiterzuentwickeln.

Bauen im Bestand ist mehr als Klimaschutz. Es ist auch eine Frage von Identität. Ein Büro in einer alten Halle erzählt eine andere Geschichte als ein glatter Neubau. Ein ehemaliges Kaufhaus, das zu einem Arbeitsort wird, bringt eine andere Energie mit als eine Fläche, die nur aus Rasterdecke und Teppichboden besteht. Ein Gebäude, das sichtbar weiterentwickelt wurde, kann Mitarbeitenden zeigen: Wir nehmen nicht alles als Wegwerfprodukt wahr. Weder Materialien noch Orte noch Menschen.

Das ist eine Haltung. Und es passt erstaunlich gut zu der Arbeitswelt, die gerade entsteht. Auch sie ist nicht neu auf der grünen Wiese. Hybrides Arbeiten, Flexibilität, Vertrauen, Zusammenarbeit und gute Führung gab es immer schon. Neu ist, dass wir sie bewusster gestalten müssen.

Bestand hat Zukunft, weil Zukunft nicht bedeutet, alles Alte zu ersetzen. Zukunft bedeutet, den Wert des Vorhandenen zu erkennen und mutig weiterzuentwickeln.

WAS HEISST DAS FÜR ARBEITSORTE?

Arbeitsorte im Bestand müssen nicht aussehen wie ein Kompromiss. Sie können zu den charakternvollsten, nachhaltigsten und attraktivsten Räumen werden, wenn sie nicht gegen ihre Geschichte geplant werden, sondern mit ihr. Das bedeutet: nicht jede Fläche glattziehen, nicht jede Spur beseitigen, nicht jeden Raum mit derselben Lösung überziehen — sondern genau hinschauen: Wo entstehen Begegnung, Konzentration, Identität und gute Arbeitsbedingungen? Welche Materialien können bleiben? Welche Möbel lassen sich weiterverwenden? Welche Räume brauchen eine neue Funktion? Und wie kann aus Begrenzung eine bessere Idee entstehen?

05

Das vermessene Büro

Wenn Räume alles wissen — aber Menschen nicht beobachtet werden wollen.



Früher wusste man, ob ein Büro funktioniert, weil jemand durch die Fläche lief, Gespräche führte und ein Gefühl dafür entwickelte. Man sah, welche Besprechungsräume immer überbucht waren. Man hörte, wenn es in einem Bereich zu laut war. Man merkte, dass die Luft nachmittags schlecht wurde oder die Menschen einen bestimmten Ort konsequent mieden.

Heute können Räume das alles selbst erzählen. Sensoren messen Temperatur, CO₂-Werte, Luftfeuchtigkeit, Licht, Energieverbrauch und die Auslastung einzelner Bereiche. Buchungssysteme zeigen, welche Räume reserviert und welche tatsächlich genutzt werden. Digitale Zutrittsdaten, WLAN-Verbindungen und Gebäudetechnik erzeugen ein immer genaueres Bild davon, wie sich Menschen durch einen Arbeitsort bewegen.

Das kann großartig sein. Denn endlich müssen Unternehmen nicht mehr nur vermuten, wie ihre Flächen funktionieren. Sie können erkennen, dass der große Konferenzraum kaum gebraucht wird, während kleine Räume ständig fehlen. Sie sehen, ob sich an bestimmten Tagen alle in

dieselben Zonen drängen. Sie können feststellen, ob die Luftqualität dort sinkt, wo Menschen konzentriert arbeiten sollen. Sie können Energie sparen, ohne pauschal das Licht auszuschalten oder ganze Bereiche zu beheizen, die niemand nutzt. Das Büro wird intelligenter. Aber es wird auch beobachtender.

Und genau an dieser Stelle beginnt die eigentliche Zukunftsfrage: Messen wir Räume — oder messen wir Menschen?

Gerade in einer hybriden Arbeitswelt ist es sinnvoll, Nutzung sichtbar zu machen. Viele Unternehmen haben nach wie vor zu große, zu leer stehende oder schlicht falsch konfigurierte Flächen. Gleichzeitig klagen Mitarbeitende darüber, dass sie keinen Platz für konzentrierte Arbeit finden, dass sie in Meetings keinen Raum bekommen oder dass das Büro zwar schön aussieht, aber im Alltag nicht funktioniert.

Daten können helfen, diese Widersprüche aufzulösen. Vielleicht zeigt sich, dass die Lounge perfekt aussieht, aber kaum genutzt wird. Vielleicht wird sichtbar, dass Mitarbeitende gar nicht „nicht ins Büro kommen wollen“, sondern dass sie keinen Grund sehen, in eine Fläche zu fahren, in der sie am Ende allein am Bildschirm sitzen. Vielleicht stellt man fest, dass es mittags zu laut, nachmittags zu warm oder im Winter zu dunkel wird. Und vielleicht wird aus einer bloßen Vermutung endlich eine Entscheidung: Wir brauchen nicht mehr Fläche. Wir brauchen die richtige Fläche.

Schwierig wird es, wenn aus Gebäudedaten plötzlich Verhaltensdaten werden. Es ist ein Unterschied, ob ein Sensor anonym feststellt, dass ein Bereich mit zwölf Arbeitsplätzen von neun bis elf Uhr gut genutzt wird. Und es ist ein anderer Unterschied, wenn nachvollzogen werden kann, welche Person wann, wie lange und mit wem an welchem Ort war.

Natürlich wird kaum ein Unternehmen offen sagen: Wir möchten unsere Mitarbeitenden überwachen. Aber die Versuchung ist da. Vor allem, wenn Führungskräfte noch immer glauben, Anwesenheit sei ein verlässlicher Beweis für Leistung. Dann wird aus der Frage „Welche Räume brauchen wir?“ schnell die Frage „Wer war wie oft im Büro?“ Aus einem hilfreichen Belegungsdashboard wird ein Kontrollinstrument. Und aus einem Arbeitsplatz, der eigentlich Vertrauen ermöglichen soll, wird ein Ort, an dem Menschen sich beobachtet fühlen.

Das ist gefährlich. Nicht nur datenschutzrechtlich, sondern kulturell. Denn Vertrauen entsteht nicht, wenn Mitarbeitende ständig beweisen müssen, dass sie anwesend, sichtbar und beschäftigt sind. Vertrauen entsteht, wenn klar ist, wofür Daten genutzt werden — und wofür nicht. Ein smartes Büro ist deshalb nicht automatisch ein gutes Büro. Es wird erst dann gut, wenn seine Intelligenz den Menschen dient.

WAS HEISST DAS FÜR ARBEITSORTE?

Unternehmen brauchen eine klare Haltung zu Gebäudedaten. Sie sollten anonym zeigen, welche Räume genutzt werden, wo die Luft schlecht ist, wann Energie verschwendet wird und wo Arbeitsplätze nicht funktionieren. Sie sollten aber nicht dazu dienen, einzelne Menschen auf Anwesenheit, Auslastung oder Verhaltensmuster zu reduzieren. Die beste Zahl ersetzt nicht die Erfahrung der Person, die jeden Tag in diesem Raum arbeitet. Ein lernendes Gebäude braucht deshalb Daten UND Dialog. Es muss sagen können: Hier fehlt Ruhe. Hier ist es zu warm. Hier entsteht Begegnung. Und Menschen müssen ergänzen können: Das stimmt — oder eben nicht.

06

Ruhe ist das neue Statussymbol

Warum Konzentration künftig wertvoller wird als die schönste Lounge.



Wir haben lange über Ergonomie gesprochen. Über gute Stühle, höhenverstellbare Tische, Bildschirmabstände und die richtige Haltung beim Sitzen. Das ist wichtig. Unser Rücken wird es uns danken.

Aber die eigentliche Überlastung vieler Menschen findet inzwischen nicht im Rücken statt. Sie findet im Kopf statt. Der Arbeitstag beginnt mit einer E-Mail, während parallel Teams, Slack oder WhatsApp aufleuchten. Im Hintergrund wartet ein Kalender voller Termine. Dazwischen kommen Chatnachrichten, Rückfragen, neue Informationen, spontane Anrufe, Aufgaben aus anderen Projekten und vielleicht noch die KI, die zehn Vorschläge liefert, von denen man nicht weiß, ob einer wirklich gut ist.

Wir sitzen am Schreibtisch, aber unser Kopf rennt einen Marathon. Und dann wundern wir uns, dass Menschen erschöpft sind, ungeduldig werden, Fehler machen oder nach einem vollen Tag das Gefühl haben, nichts wirklich geschafft zu haben.

Die Zukunft der Arbeit braucht deshalb eine neue Form der Ergonomie: kognitive Ergonomie.

Lärm ist nicht nur das Telefonat der Kollegin, das durch den ganzen Raum schallt. Lärm kann auch ein roter Benachrichtigungspunkt sein. Eine neue Aufgabe ohne Kontext. Eine schlecht strukturierte Präsentation. Eine Besprechung ohne Ziel. Ein Raum, in dem ständig jemand vorbeigeht. Zu grelles Licht. Schlechte Akustik. Ein Tisch, an dem man nie weiß, ob jetzt konzentriert gearbeitet oder laut diskutiert wird.

Die meisten Büros in letzter Zeit sind für Sichtbarkeit und Begegnung geplant worden. Für Fokus häufig weniger. Das ist kein Vorwurf. Lange galt Offenheit als modern. Große Flächen, kurze Wege, Transparenz, Kommunikation. Und natürlich brauchen Unternehmen genau das: Orte für Austausch, Energie und Zusammenarbeit.

Aber der Mensch arbeitet nicht den ganzen Tag kollaborativ. Menschen müssen auch denken. Sie müssen Dinge sortieren, Texte lesen, komplexe Entscheidungen treffen, Fehler erkennen, Ideen entwickeln und manchmal einfach zwanzig Minuten Ruhe haben, bevor sie wieder mit anderen sprechen können. Erst recht, wenn wir Neurodiversität mitdenken.

Gerade in einer KI-geprägten Arbeitswelt wird diese Fähigkeit wichtiger. KI kann Ergebnisse schnell erzeugen. Aber jemand muss prüfen, ob sie stimmen. Jemand muss erkennen, was fehlt. Jemand muss Zusammenhänge herstellen, die nicht im Datensatz stehen. Jemand muss entscheiden. Dafür braucht es Aufmerksamkeit.

Ruhe wird oft missverstanden. Als Rückzug. Als mangelnde Teamfähigkeit. Als Wunsch nach Einzelbüro oder als Privileg für besonders sensible Menschen. Das ist zu kurz gedacht. Ruhe ist keine Persönlichkeitseigenschaft. Ruhe ist eine Arbeitsbedingung.

Natürlich brauchen nicht alle Menschen das Gleiche. Manche denken am besten in Bewegung. Manche brauchen Geräusche im Hintergrund. Manche blühen in lebendigen Räumen auf. Andere verlieren bei jeder Unterbrechung den Faden. Genau deshalb ist die Antwort nicht: Alle arbeiten still. Die Antwort lautet: Es braucht Wahlmöglichkeiten. Die neue Luxuswährung im Büro heißt deshalb nicht Marmor, Designerlampen oder eine besonders spektakuläre Kaffeebar. Sie heißt: Ich finde den Ort, an dem ich gerade gut arbeiten kann.

WAS HEISST DAS FÜR ARBEITSORTE?

Die Zukunft des Büros liegt nicht in einem einzigen Raumtyp. Sie liegt in einer klugen Choreografie aus Nähe und Distanz, Dynamik und Stille, Offenheit und Schutz. Dazu gehören gute Akustik, visuell ruhige Arbeitsbereiche, Orientierung, Rückzug ohne Rechtfertigung und klare Regeln dafür, wann Kommunikation sinnvoll ist und wann nicht. Nicht jedes Büro muss still sein. Aber jedes Büro braucht Stille als Option. Die wirklich moderne Frage lautet deshalb nicht nur: Wie schaffen wir mehr Begegnung? Sondern: Wie schaffen wir bessere Aufmerksamkeit?

Wenn Wissen in Rente geht

Warum KI Erfahrung speichern kann — aber nicht automatisch Weisheit.



In vielen Unternehmen verabschiedet sich gerade nicht nur eine Person in den Ruhestand. Es verabschiedet sich ein ganzes Archiv.

Da geht jemand, der seit dreißig Jahren Kund:innen kennt. Der weiß, warum ein bestimmter Prozess genau so aufgebaut wurde. Der sich an das Projekt erinnert, das vor fünfzehn Jahren grandios gescheitert ist. Der merkt, wenn eine Zahl zwar sauber aussieht, aber nicht zur Realität passt. Der weiß, welche Ansprechpartnerin man besser nicht am Montagmorgen anruft und warum ein Lieferant immer dann schwierig wird, wenn es um Details geht.

Dieses Wissen steht selten vollständig in einem Dokument. Es steckt in Gesprächen. In Erinnerungen. In Blicken. In kleinen Geschichten, die man nur erzählt, wenn jemand fragt. Und in einem Gefühl dafür, wann eine Entscheidung richtig ist — auch wenn die Datenlage noch nicht perfekt aussieht.

Deutschland spricht viel über Fachkräftemangel. Aber die interessantere Frage lautet vielleicht: Was passiert, wenn Erfahrung verschwindet?

Solange erfahrene Mitarbeitende da sind, merken Unternehmen oft nicht, wie viel Wissen sie tragen. Sie lösen Probleme schnell. Sie wissen, wen sie anrufen müssen. Sie fangen Unklarheiten ab. Sie vermeiden Fehler, bevor andere sie überhaupt sehen.

Erst wenn sie weg sind, wird sichtbar, dass ein Projekt plötzlich länger dauert. Dass Kund:innen unzufriedener werden. Dass Entscheidungen wiederholt werden, die längst einmal ausprobiert wurden. Dass neue Mitarbeitende keine Antwort auf Fragen finden, die eigentlich längst beantwortet waren.

Dann beginnt oft hektisches Wissensmanagement. Noch schnell Übergabedokumente schreiben. Noch schnell ein paar Termine vereinbaren. Noch schnell jemanden bitten, „alles Wichtige aufzuschreiben“. Aber Erfahrung lässt sich nicht in zwei Wochen übergeben. Und schon gar nicht in einer Excel-Tabelle.

Die demografische Entwicklung verschärft diese Situation. In Deutschland erreichen viele erfahrene Beschäftigte in den kommenden Jahren das Rentenalter, während gleichzeitig Fachkräfte fehlen.

Hier kommt KI ins Spiel. Natürlich kann sie helfen. Sie kann Informationen durchsuchen, Protokolle zusammenfassen, Wissen strukturieren, wiederkehrende Fragen beantworten, Dokumente verbinden und große Mengen an Erfahrung schneller zugänglich machen. Sie kann vielleicht sogar dabei helfen, Gespräche mit erfahrenen Mitarbeitenden so aufzubereiten, dass andere daraus lernen können. Das ist eine große Chance.

Aber KI kann nur auf Wissen zugreifen, das vorhanden ist. Und sie kann nur Kontext erkennen, wenn dieser Kontext irgendwie eingefangen wurde. Wenn ein Unternehmen seine Geschichte in verstreuten Dateien, privaten Mailpostfächern, alten Ordnern, persönlichen Notizbüchern und Köpfen versteckt hat, dann wird auch die beste KI daraus kein kluges Gedächtnis machen. Sie wird vielleicht sehr schnell suchen können. Aber sie wird nicht automatisch verstehen, warum etwas wichtig war.

Daten sind nicht Erfahrung. Information ist nicht Kontext. Und Wissen ist nicht Weisheit.

Eine KI kann zum Beispiel sagen, wie oft ein bestimmter Kunde bestellt hat. Sie weiß aber nicht unbedingt, warum diese Kundin bei einer kleinen Verspätung sofort nervös wird. Sie kann alte Projektberichte zusammenfassen. Aber sie versteht nicht automatisch, warum eine bestimmte

Lösung im damaligen Team nicht funktioniert hat. Sie kann Entscheidungen dokumentieren. Aber sie kann die unausgesprochenen Spannungen dahinter nicht immer erkennen.

Die Antwort kann nicht sein, ältere Mitarbeitende möglichst lange einfach weiterarbeiten zu lassen, weil sonst Wissen verloren geht. Die Antwort muss sein, Erfahrung früher sichtbar zu machen und besser zirkulieren zu lassen.

Wenn Wissen in Rente geht, wird es teuer. Nicht nur, weil eine Stelle nachbesetzt werden muss. Sondern weil Unternehmen möglicherweise jahrelang neu lernen müssen, was sie eigentlich schon einmal wussten.

WAS HEISST DAS FÜR ARBEITSORTE?

Wissenstransfer braucht Orte. Nicht nur digitale Wissensdatenbanken, sondern Räume für Tandems, Projektwerkstätten, Materialbibliotheken, gemeinsame Rückblicke und Gespräche zwischen Erfahrung und Neugier. Das Büro kann dabei eine neue Rolle spielen: nicht als Ort, an dem alle sichtbar sein müssen, sondern als Ort, an dem Erfahrung zufällig und bewusst weitergegeben wird. Beim gemeinsamen Blick auf einen Plan. In einem Projektgespräch. Beim Mittagessen. In einer Werkstatt. Bei einer Übergabe, die mehr ist als eine Datei im SharePoint.

Arbeitsplätze mit Haltung



Die Zukunft der Arbeit ist kein fernes Szenario, das irgendwann über uns hereinbricht. Sie passiert jetzt. In Gesprächen über KI. In Gebäuden, die im Sommer zu heiß werden. In Teams, denen Erfahrung verloren geht. In Büros, die Daten sammeln. Und in Menschen, die versuchen, in einer immer lauterem Welt konzentriert zu bleiben.

Vielleicht liegt die größte Veränderung darin, dass wir Arbeit nicht länger als einzelne Baustellen betrachten können.

KI ist nicht nur ein Tool. Sie verändert, wie Menschen lernen, wie Entscheidungen entstehen und wie Verantwortung verteilt wird.

Nachhaltigkeit ist nicht nur eine CO₂-Bilanz. Sie entscheidet darüber, ob Gebäude bei Hitze funktionieren, ob wir Ressourcen verschwenden oder weiterverwenden und ob Bestandsgebäude eine Zukunft haben.

Räume sind nicht nur Quadratmeter und Möbel. Sie sind Lernorte, Schutzräume, Begegnungsorte, Datenquellen, Erinnerungsräume und Ausdruck einer Unternehmenskultur.

Und der Mensch im Mittelpunkt ist keine Floskel. Er muss sich beweisen: wenn junge Menschen lernen sollen, wenn erfahrene Menschen ihr Wissen weitergeben, wenn Mitarbeitende bei Hitze geschützt werden müssen, wenn Konzentration zur knappen Ressource wird oder wenn KI zwar Ergebnisse produziert, aber keine Verantwortung übernimmt.

Diese sieben Trends zeigen deshalb keine perfekte Zukunft. Sie zeigen Spannungen. Wir wollen schneller arbeiten, dürfen aber das Lernen nicht verlieren. Wir wollen KI nutzen, müssen aber Verantwortung behalten. Wir wollen nachhaltiger werden, müssen aber Gebäude und Arbeit zugleich klimaresilient machen. Wir wollen Daten nutzen, dürfen aber Vertrauen nicht verspielen. Wir wollen Begegnung, brauchen aber auch Ruhe. Wir wollen Erfahrung bewahren, ohne an alten Rollenbildern festzuhalten. Und wir wollen Neues schaffen, ohne das Vorhandene vorschnell wegzuerwerfen.

Die Zukunft der Arbeit wird nicht dadurch gut, dass alles neu, digital und effizient wird. Sie wird gut, wenn wir Arbeitsplätze schaffen, an denen Menschen gut arbeiten, lernen, entscheiden, sich begegnen und sich entwickeln können.

Das ist die eigentliche Aufgabe. Nicht die Kutsche noch bequemer zu machen. Sondern den Mut zu haben, über das Automobil zu sprechen.



Susanne Busshart

Speakerin, Autorin & Begleiterin im Wandel.

0176 459 550 07

s.busshart@sbcdigital.de

LinkedIn: [linkedin.com/in/susanne-busshart](https://www.linkedin.com/in/susanne-busshart)