

Beyond Hybrid

Wie Räume, Beziehungen und Technologie über den Unternehmenserfolg entscheiden.



Handelsblatt Jahrestagung 2025

KURZE

Display

BOTSCHAFTEN

BLEIBEN

LÄNGER

HÄNGEN

und
bewegen



Andreas Gaertner, Diplomillustrator und CEO von AIM & INK, zeigte in seiner Keynote, wie visuelle Kommunikation Unternehmen dabei unterstützt, Klarheit zu gewinnen und Wachstum zu fördern. Seit über 20 Jahren übersetzt er komplexe Strategien und Visionen in prägnante Bilder, die Führungskräfte und Teams gleichermaßen ausrichten.

Ein zentrales Beispiel war die Zusammenarbeit mit der Manchester City Football Academy. Dort entwickelte er gemeinsam mit dem Trainer- und Führungsteam ein Zielbild, das auf dem gesamten Campus sichtbar gemacht wurde. So wurde die strategische Ausrichtung für alle Beteiligten greifbar. Doch Gärtner machte auch auf zwei Herausforderungen aufmerksam: Moderne Büros bieten durch offene Glasflächen und wenige Wände kaum Platz für Visualisierungen. Zudem tritt nach einigen Wochen eine sogenannte „Bilderblindheit“ ein – die Inhalte werden schlicht nicht mehr wahrgenommen.

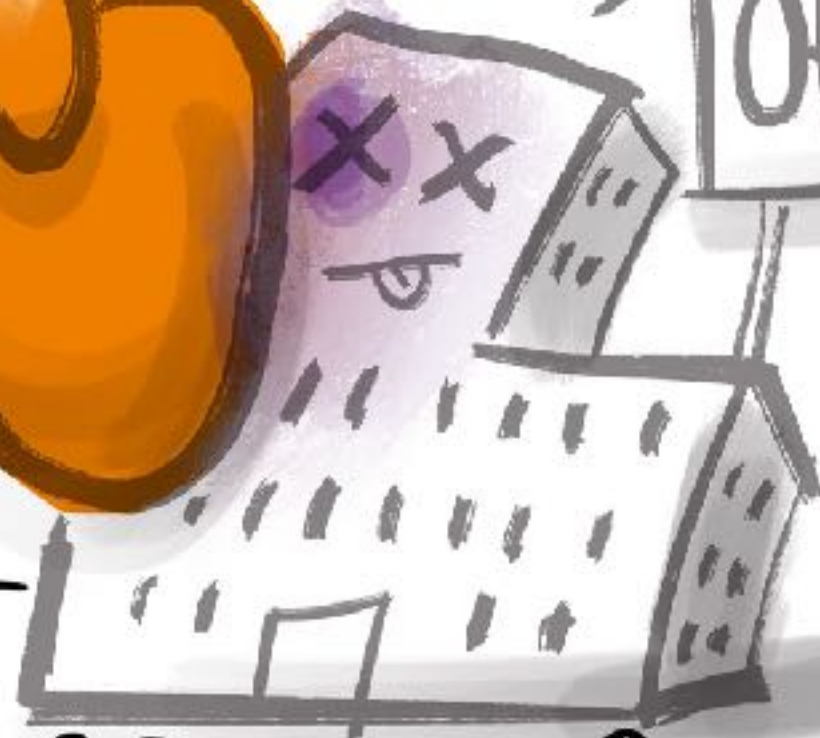
Seine Lösung: Weg vom statischen, detailreichen Wimmelbild hin zu **kurzen, wechselnden visuellen Botschaften auf Displays**. Studien zeigen, dass dynamische Inhalte mehr Aufmerksamkeit erzeugen als Poster. Im Büroalltag sorgt dies dafür, dass zentrale Botschaften kontinuierlich präsent bleiben.

Als Praxisbeispiel stellte er Schäper Sportgerätebau vor. Dort entstand das Credo „1. Liga. Jeden Tag.“, das in kleine, einprägsame Botschaften zerlegt und über Displays in Produktion und Verwaltung ausgespielt wird. Die Umsetzung ist technisch einfach, kostengünstig und sofort wirksam.

Darüber hinaus präsentierte Gärtner das Konzept der **ShareNotes**: live gezeichnete Essenzen von Vorträgen, die als Postkarten mit QR-Codes verteilt werden. So verbinden sich visuelle Anker mit digitalen Inhalten und KI-Zusammenfassungen.

Sein Fazit: Kurze, dynamische Botschaften bleiben länger im Gedächtnis – und sind ein wirksamer Hebel für Wandel und Wachstum.

- Krieg
- Zinsen
- Schwächelnde Wirtschaft



voll
rein

Demo-
grafischer
Wandel haut



"Büros kommen,
wenn keiner sie
braucht"

Zukunftstrends & Herausforderungen im deutschen Büromarkt – Kurzfassung

- **Stimmung & Rahmenlage:** Das „Büroklima“ liegt seit Corona unter der Neutral-Linie. Gründe: Hybrid/Homeoffice, konjunkturelle Schwäche, hohe Reinvestitionsbedarfe bei auslaufenden Mietverträgen, gestiegene Zinsen.
- **Nachfrage-Treiber wechseln:** Demografie bremst Beschäftigtenwachstum; künftige Flächennachfrage kommt eher qualitativ (bessere Flächen) statt quantitativ (mehr Köpfe). Wachstum konzentriert sich auf Metropolen, Uni- und Schwarmstädte mit zukunftsfähigen Branchen (IT, Life Sciences etc.).
- **Arbeitsmarkt & Konjunktur:** Arbeitsmarkt noch robust, aber Potenzialwachstum der Wirtschaft unter 2 % – dämpft mittelfristig die Bürodynamik.
- **Angebot & Pipeline:** Viel „Baustoff“ aus laufenden Projekten trifft auf zögerliche Nachfrage; mittelfristig weniger Baustarts (Finanzierungsvorgaben/pre-let-Quoten hoch).
- **Mieten vs. Leerstand:** Entkopplung: Trotz steigender Leerstände steigen Spitzenmieten weiter (Flight to Quality & Location). Nutzer nehmen weniger, aber bessere Fläche.
- **Lagen-Performance:** City- und gut angebundene urbane Lagen funktionieren; periphere Bürozentren schwächeln (Beispiel Parkstadt Schwabing). Mixed-Use/Umnutzungen (z. B. Hotels → Büro/Wohnen) nehmen zu.
- **Vermietungsmarkt:** Mehr Verlängerungen statt Neuabschlüssen; Großdeals aktuell oft öffentliche Hand, teils große Corporates. Sublet-Angebote erhöhen kurzfristig das Angebot.
- **New Work Realität:** Homeoffice bleibt (~25 – 26 %). „Back-to-Office“-Vorgaben wirken begrenzt. Onboarding, Kultur & Identifikation sind Herausforderungen.
- **Flächenkonzepte:** Reine „Begegnungs-Tempel“ reichen nicht – gebraucht werden Kollaborationszonen UND genügend fokussierte Schreibtischplätze (Activity-based, aber mit Ruheangeboten).
- **Ausblick:** Leerstand bleibt eleviert, Transaktionen verhalten; wer investiert, setzt auf zentrale Lagen, starke Mikrolage, ESG & Flächenqualität – und flexible Grundrisse für hybride Nutzung.

LAGE



City + City
Rand

- gut HIN & WEG



- gute INFRASTRUKTUR
essen &
trainieren



"DIE" B-LAGE gibt es nicht!



Mit **BESTAND**
arbeiten!

ökologisch
ökonomisch



Flight to Quality ist
möglich!



Zusammenfassung – Erfolgreiche Entwicklung von Büroimmobilien in B-Lagen

- **Mythbusting B-Lage:** Schlechter Ruf $\neq$ schlechte Chance. Auch B-Lagen können performen – wenn Campus-/Cluster-Logiken (Uni, Fraunhofer, Branchen-Nuklei wie japanische/koreanische Firmen) und intakte Lokalpolitik vorhanden sind. Überraschend irrelevant: Gewerbesteuerhebesatz, Arbeitslosenquote, diverse soziodemografische Kennzahlen.
- **Wirtschaftliche Hürde:** Altbestände brauchen eine Mindestmiete ($\sim \geq 20$ €/m²), sonst sind energetische/technische Upgrades kaum darstellbar. Reiner „Abriss/Neubau-Reflex“ ist ökologisch und finanziell nicht mehr zeitgemäß.
- **Erfolgsprinzipien im Bestand:**
 - **Radikale Flexibilisierung der Grundrisse** (Brandschutz über Fluchtweglängen gelöst, „weißes Blatt“-Ansatz).
 - **Modulare Layer:** außen Fokus/„Heavy Work“, innen Lounge-/Teeküchen, Arenen, Besprechungsmodule; dazwischen semi-öffentliche Zonen.
 - **Identität statt Zwang:** maßgefertigte Möbel/Teppiche, Gastronomie im EG (z. B. Deli) als sozialer Magnet. Ziel: Aneignung durch Mieter $\rightarrow$ „mein Ort“.

- **Case „Haus der Mode“ (Bürostadt, B-Lage):**

Vom problematischen 70er-Bestand zum vollvermieteten Multi-Tenant-Hub (9 Mieter, teils lange Laufzeiten). Mieten binnen ~ 10 Jahren verdoppelt, Peak-Umsätze sogar in Corona (starke asiatische Nachfrage, pragmatische Besichtigungen).

- **Was Mieter tun sollten:** Projektentwickler mit Co-Creation-Willen wählen statt Standardpakete. Früh gemeinsame Raumbücher/Module definieren, Brand/Funktion verheiraten (Kollaboration und Konzentration).
- **Kernbotschaft: B-Lagen funktionieren, wenn man Bestand intelligent transformiert, Community & Identität baut und Flexibilität zur Design-Doktrin macht. Flight to Quality geht auch in der B-Lage – aber nur mit spürbarer Ortqualität statt Quadratmeter-Mathematik.**

Büroflächen
sind **KULTUR-
EFFIZIENZ-
und GEMEIN-
SCHAFTSRÄUME**



**Erfolgreiche
Flächenkonzepte
entstehen durch
FÜHRUNG und
MITARBEITENDEN-
BETEILIGUNG**

Mietverträge
früh planen!
**Mieter
diktieren
heute die
Bedingungen**



Future
Workplace
& Office

Zusammenfassung – Panel „Mietvertrag läuft aus – und jetzt?“

- **Marktlage:** Deutliche Spreizung im Büromarkt: Toplagen halten, periphere Lagen mit hohem Leerstand. Viele Firmen reduzierten Flächen um 30–50 %. Aktuell klarer Mietermarkt – gute Verhandlungsposition bei Verlängerung/Umzug.
- **Früh starten, professionell planen:** Nicht „ein Jahr vorher“ anfangen. Raumbuch/Anforderungsprofil mit allen Spezialbereichen, Workshops und Datenbasierung (Auslastung, Prozesse) aufsetzen. Triologie HR–IT–Real Estate eng verzahnen.
- **Fall Handelsblatt:** Standort hat Identitätswert (Newsroom, Events); ÖPNV-Anbindung (S-Bahn) ist zentral. Events füllen das Haus – „Menschen kommen wegen Menschen“. Entscheidung über Zukunft bis Mitte 2026; Umzüge sind teuer → partnerschaftlich mit Bestandsvermietern denken.
- **Fläche neu definieren:** Fläche = Produktivität, Kultur, Erlebnis, nicht nur m². Anforderungen stark branchen-/tätigkeitsspezifisch (z. B. Medien vs. Anwälte). Activity-Based bleibt, aber teils zu viel Kollaboration, zu wenig Fokus/ASR-konforme Plätze – Rebalancing nötig.
- **Back to Office/Policies:** Viele Firmen justieren auf „Office-First“ (ohne Gießkanne). Soziale Dichte und verlässliche Präsenz der Teams sind entscheidend; leere Büros sind „Killer“. Führung ist Schlüssel (koordinieren, motivieren), nicht Kickertische.
- Mitarbeitende einbeziehen – mit Maß: Bottom-up ist wichtig (Bedarfe, Arbeitsweisen), aber mit Erwartungsmanagement („Was braucht ihr, um produktiv zu sein?“ statt Wunschliste). Befragungen haben Grenzen; am Ende braucht es klare Managemententscheide.
- **Risikoblick & Resilienz:** In unsicheren Zeiten bleibt das Büro sozialer Anker. Standortwahl: Erreichbarkeit, Kultur, Events > reine Prestigeadresse. Europe-Trend ähnlich (hybrid/Return-to-Office), Details je Markt/Lage unterschiedlich.

Kernbotschaft: Jetzt ist die Zeit, datenbasiert und menschenzentriert zu planen: früh starten, Triologie verzahnen, Fläche auf Fokus + Kollaboration justieren – und den Standort als Kultur- und Community-Hebel nutzen.

Hybrides Arbeiten BLEIBT!

doch nur FÜHRUNG und
KULTUR sichern echten
langfristigen ERFOLG.



mit dem "LÄUSEKAMM"

durch
die
DATEN!

Intelligente
Datenanalyse

verbessert Entscheidungen
und steigert Unternehmensperformance



Zusammenfassung – Zukunft hybrider Arbeit (Frau Bath)

Hybrides Arbeiten ist mehr als ein Notfall-Setup – es ist die Basis für zwei große Transformationen: die **KI-Integration** und den Umgang mit **komplexeren Produkten & Aufgaben**. Unternehmen, die ihre Strukturen sauber aufgebaut haben, sind nun in der **Benefit-Phase**: Crossfunktionale Zusammenarbeit läuft reibungsloser, digitale Arbeitsplätze sind etabliert.

Studien (Bundestag, Fraunhofer IAO) zeigen klar: **Hybrid bleibt**. Mehr Präsenz ≠ automatisch mehr Produktivität. Entscheidend sind **hybride Kultur und Führung**. Trotzdem gibt es Herausforderungen: Onboarding, Zusammenarbeit und Performance müssen aktiv mit Konzepten und **Messbarkeit** gesteuert werden – nicht mit Bauchgefühl.

Barths Beratungsansatz: Mit einem eigenen Modell werden Faktoren wie **Führung, Strategie, Kommunikation, Zusammenarbeit und Infrastruktur** quantifiziert. Das verschafft Führungsteams Klarheit, wo es funktioniert und wo nachgesteuert werden muss.

Schwachpunkt bisher: Datenbasis. Lange waren Unternehmen auf **Selbstauskünfte** angewiesen, große Befragungen alle zwei Jahre, qualitative Freitextfluten, die niemand las. Heute (2025) ist das anders: **Pulse Checks, Workplace-Daten, HR- und Zutrittsdaten, KI-gestützte Sentiment-Analysen liefern Echtzeit-Einblicke**.

So lassen sich z. B. **Onboarding-Qualität** mit Netzwerkdaten, **Exit-Daten** mit Zutrittsmustern oder **Führungsbewertungen** mit Flächennutzung verknüpfen. Muster können frühzeitig Risiken sichtbar machen – etwa sinkende Interaktion in kritischen Teams.

Kernbotschaft: Performance-Management darf sich nicht auf Büropräsenz reduzieren. Erst durch die intelligente Verknüpfung von HR-, Facility- und IT-Daten wird hybride Arbeit messbar, steuerbar – und ein echter Wettbewerbsvorteil.

Daten- analysen

ermöglichen
präzise
Entscheidungen
für flexible
Arbeitsumgebungen



KI-gestützte Arbeitsplatz- gestaltung steigert Effizienz und MA-Zufriedenheit nachhaltig



Foot Vote



die Mitarbeitenden
entscheiden mit
ihren Füßen,
welche Räume
WIRKEN!



Future
Workplace
& Office

Diskussion

Aggregierte statt individuelle Sicht: Frau Bath plädiert für die Auswertung von generellen Performance- und Kollaborationstrends (große Stichproben, z. B. ~200 Exit-Interviews), statt Einzel- oder Teamebene. **Datenbasis und Standardisierung sind entscheidend.**

RWE-Einblick (Frau Behr): RWE arbeitet KPI-getrieben mit Bottom-up-Workshops (Bedarfe je Bereich) und Top-down-Übersetzung in Business Cases (Kosten/FTE, Flächen). Nutzung anonymisierter Zutrittsdaten und HR/SAP-Daten ist im Aufbau; Exit-Interviews sind freiwillig, noch nicht in ausreichender Tiefe. **Ziel: ausgewogenes Bild für Arbeitgeber- und Mitarbeiterseite.**

Workplace Experience vs. Flächeneffizienz: Kein Widerspruch, wenn soziale Dichte und geeignete Zonen (Rückzug, Telefonie, Kollaboration) sichergestellt sind. **Killer ist ein leeres Büro ohne Begegnungen.** Menschen „wählen mit den Füßen“ – präzise Nutzungsdaten (DSGVO-konform) zeigen, welche Flächen funktionieren.

KI-Rolle in Daten & Prozessen:

- LLMs können Freitextmengen (Mitarbeiterbefragungen, Exit-Interviews, externe Quellen) schnell clustern und Aha-Muster sichtbar machen – vorausgesetzt: standardisierte Inputs und gute Datenqualität (sonst Garbage-in-Garbage-out).
- Praktisch: automatisierte Buchungen/Workflows; **bei Qualitätsentscheidungen bleiben Menschen in der Schleife.**

Führung & Governance: Top-Management erkennt das Thema oft nicht ausreichend. Erfolgsfaktoren sind:

1. Klare Richtung von oben (Zielbild, Prinzipien).
2. Trio HR–IT–FM: gemeinsames, stimmiges Gesamtkonzept statt Insellösungen.
3. Enablement der Führungskräfte (Tools, Change-Story, Zeit/Spanne), nicht bloß „Auftrag ohne Mittel“.

Praxisantwort auf „volle Stockwerke ohne Gießkanne“: Kein One-Size-Fits-All. Teams codesignen ihre Flächen und Regeln; so steigt die freiwillige Präsenz (bei RWE teils 60–70 %). Balanciert werden Kosten, Kultur und Bedarfe.



KI steigert
EFFIZIENZ
Reduziert Kosten
bis zu 11 Mio!



Optimiert Flächen



Datenbasierte
Plattformen ermöglichen
nachhaltige
Arbeitsplatz-
strategien



Future
Workplace
& Office

Katja Anacker teilt Praxiserfahrungen aus >80 Office-Projekten in 17 Ländern und zeigt: Flexibilität ist zum Wettbewerbsfaktor geworden. Große Unternehmen (>500 MA) erlauben Homeoffice deutlich häufiger; **Kandidat:innen meiden unflexible Arbeitgeber**. Gleichzeitig ist die reale Büroauslastung oft niedrig (häufig 22–33 %), Meetingräume liegen vielerorts bei 7–40 % Auslastung. Pendeln kostet im Schnitt 29 € pro Tag. In den nächsten fünf Jahren sind 15–30 % Flächeneinsparung realistisch.

Zur KI-Nutzung: 37 % der deutschen Unternehmen setzen bereits KI ein; 45 % halten Firmen ohne GenAI für nicht zukunftsfähig, dennoch beobachten ~80 % erst einmal ab. **Risiko: Schatten-IT und Datenabfluss, wenn keine offiziellen Lösungen bereitstehen.**

Die Vision: eine zentrale Workplace-Plattform (Workplace + Corporate Real Estate + HR) mit sauberem Datenfundament. Funktionen: Smart Booking (Arbeitsplatz, Kolleg:innen-Nähe, Parkplatz), automatisiertes Einchecken, Chatbot-Support/Tickets, HR-Agenten (Feedback, Learning, Recruiting), Umzugs- und Flächenmanagement, Workplace Analytics (Nutzung, ESG), Predictions (z. B. Sommerauslastung → Stockwerke temporär schließen), automatisiertes Energiemanagement und Rules statt Pseudo-KI: Viele „AI-Cases“ sind heute clevere Automatisierung – **entscheidend sind klare Service-Design-Regeln („Wie viele Klicks bis Meeting/Desk gebucht?“).**

Business-Impact: Daten schützen vor Fehlinvestitionen (z. B. geforderte Zusatz-Meetingräume, aber 50 % Leerstand). Evidenzbasierte Policies (z. B. 8–12 Bürotage/Monat → +12 % Output) helfen bei Layout- und Service-Entscheidungen. Case: Bei ~3.000 MA ermöglichten Desk-Sharing-Ratio 0,6, Konsolidierung und Steuerung via Plattform >11 Mio. € Einsparung.

Kernbotschaft: Zukunftsfähig wird, wer gemeinsam (Workplace, CRE, HR) eine datengetriebene, serviceorientierte Arbeitsumgebung baut: klare Regeln, eine Plattform, echte Nutzungsdaten – so sinken Kosten, steigt Experience und Fläche wird nachhaltig genutzt.



Zahlreiche
Jobs verschwinden!
Kein Märchen,
hohe Realität.



AI will
give
us 500 IQ



NEXT

15 years

will be hell!"
no Gaudat



Deborah Reicherts startete mit Nachhaltigkeits-Mythen (z. B. Ressourcenverbrauch von Videocalls) und schwenkte dann auf KI als eigentlichen Nachhaltigkeits- und Transformationshebel. Ein Ex-Google-Manager (Mo Gawdat) dient ihr als Referenz für eine Warnung: KI ist „im Teenageralter“, Sicherheitsregeln wurden missachtet, die nächsten 15 Jahre könnten herausfordernd werden. **Kernaussage: Weg von Wunsch-/Angstdenken, hin zu nüchterner Einschätzung und verantwortlicher Gestaltung.**

Praktisch plädiert sie für Augmented/“Argumental“ Intelligence im Arbeitsalltag: Menschen arbeiten mit mehreren KI-„Buddies“ (z. B. ChatGPT, DeepSeek) und bauen einfache Agenten-Ketten (etwa via Make) über bestehende Tools wie Excel. Führung heißt künftig: **Teams UND KI-Agenten führen.**

Sie betont das exponentielle Leistungswachstum von KI (stark verkürzt: rasche Verdopplungszyklen) und leitet daraus massive Effekte auf White-Collar-Jobs ab. **Folge: zusätzlicher Büroleerstand. Statt zu lamentieren: Flächen umnutzen (Wohnen, Pflege), trotz Regulierungshürden.** Parallel muss der Workspace neu gedacht werden: Sprachinteraktion kollidiert mit Großraum; Rückkehr zu ruhigeren Zonen/Cell-Offices denkbar.

Für die Bürobranche bedeutet das Second Cycle statt Neuware: **Wiederverwendung, Austauschplattformen zwischen Unternehmen, zirkuläre Möbelkreisläufe.** Kreativräume brauchen zudem regelmäßige Reize – Räume alle ~2 Jahre adaptieren, statt statisch zu bleiben.

Ihr Call-to-Action:

1. Upskilling in KI – Tools testen, Agenten bauen, eigene Workflows automatisieren.
2. Flächen strategisch transformieren – Leerstand als Chance für neue Nutzungen.
3. Kreislauf & Anpassungsfähigkeit – Möbel/Flächen zirkulär managen, Umgebungen iterativ erneuern.

Fazit: KI beschleunigt den Strukturwandel rasant. Wer Menschen, KI-Agenten, Flächen und Kreislaufdenken klug orchestriert, gewinnt – ökonomisch, ökologisch und kulturell.

Menschen kommen für Menschen ins Büro!



Home-
office
QUOTEN
sind
QUATSCH



Kultur & Netzwerk zählt!



Future
Workplace
& Office



sharenotes.de
andreas gaertner

Festo: Office with a Purpose – Kulturwandel durch hybride Arbeit

Rebecca Haubenreisser berichtet, wie das Unternehmen nach der Pandemie mit hybrider Arbeit umgeht. Eine feste Homeoffice-Quote wurde bewusst abgelehnt – die Entscheidung liegt bei den Teams und Führungskräften, abhängig von Aufgaben und Kontext. **Denn: Wer am Band steht, kann nicht mobil arbeiten, wer Software entwickelt, schon eher.**

Statt starrer Regeln setzt Festo auf Dialog, Transparenz und Beteiligung. Dazu wurden Fokusinterviews mit Mitarbeitenden und Führungskräften geführt, um reale Bedürfnisse zu verstehen. Ergebnis: Eine fixe Quote würde nur Widerstand erzeugen, Unzufriedenheit steigern und Talente vertreiben.

Unter dem Motto „Office with a Purpose“ wurde eine Kommunikationskampagne gestartet. In Videos zeigten Führungskräfte, wie sie hybride Arbeit gestalten. Ergänzend gab es:

- Trainings für Führungskräfte zu Produktivität und Coachingfragen.
- Roundtables (25 Termine), bei denen sich Führungskräfte kollegial beraten.
- Individuelle Coachings durch HR Business Partner für spezielle Fälle.

Die Maßnahmen stießen auf große Resonanz, da die Lösungen nicht von „oben“ diktiert, sondern im Austausch entwickelt wurden. Parallel erarbeiten Teams auch ihre Flächengestaltung in Workshops mit Betriebsrat-Beteiligung.

Die zentrale Erkenntnis: Menschen kommen nicht ins Büro wegen Sofas oder Kantinen – sie kommen wegen Menschen. Kultur, Netzwerke und Zusammenarbeit sind der Kern. Nachhaltige Lösungen entstehen, wenn individuelle Bedürfnisse, Teamaufgaben und organisatorischer Kontext gemeinsam diskutiert werden, statt pauschale Vorgaben zu machen.

Fazit: Festo setzt auf partizipative Gestaltung hybrider Arbeit. Statt Quoten gibt es Austausch, Vertrauen und das Ziel, das Büro als Ort der Begegnung und Kultur zu stärken.

NACH-
HALTIGE

Räume

für
Kreative
FREIRÄUME

Kultur

Technologie



WAS unterscheidet uns,
wenn alle KI nutzen?

Hybride Arbeitswelten menschlich und nachhaltig gestalten

Sebastian Saatweber betont: Hybrides Arbeiten ist gekommen, um zu bleiben. Die Herausforderung ist nicht die Frage „Homeoffice oder Büro?“, sondern wie Räume, Technologien und Kultur zusammenspielen, um produktive und menschliche Arbeitswelten zu schaffen.

Er vergleicht KI mit kindlicher Langeweile: Erst durch Freiräume entstehen Kreativität und Innovation. KI kann Routineaufgaben übernehmen, doch echte Wertschöpfung bleibt menschlich – durch Begegnung, Zusammenarbeit und neue Ideen. Deshalb sieht er das Büro nicht nur als Arbeitsplatz, **sondern als Knotenpunkt für menschliche Interaktion.**

Drei Dimensionen bestimmen zukunftsfähige Arbeitswelten: **Raum, Technik und Kultur.** Werden sie miteinander verzahnt, entsteht eine stabile Basis für Veränderung. Offene Flächen allein genügen nicht; entscheidend sind bewusste Begegnungsarchitekturen, spontane Kontakte und Räume, die echte Zusammenarbeit ermöglichen.

Ein zentrales Problem: Büroflächen wurden häufig falsch interpretiert. Wände einzureißen schafft nicht automatisch Offenheit, manchmal entstehen neue unsichtbare Barrieren. **Wichtig ist daher, Räume funktional und nicht dekorativ zu gestalten,** Überlastung zu vermeiden und Nachhaltigkeit mitzudenken – etwa durch Möbel im Kreislauf.

Technologie ist dabei Mittel zum Zweck. Irene Bergeson von NEAT ergänzt: Übertechnisierte Räume behindern Kollaboration, gute Technik sollte natürliche Interaktion unterstützen. **KI und Metaverse können helfen, doch menschliche Kommunikation muss im Mittelpunkt bleiben.**

Saatweber unterstreicht die Rolle von Kulturwandel und Arbeitsmarktverschiebung: Unternehmen stehen im Wettbewerb um Talente. Die entscheidende Frage lautet nicht, wie schnell alle KI nutzen – **sondern was Menschen unterscheidet, wenn KI überall verfügbar ist.** Die Antwort liegt in menschlicher Verbindung, Silos aufzubrechen und interdisziplinär zusammenzuarbeiten.

Fazit: Nachhaltige hybride Arbeitswelten entstehen durch die Balance von Raum, Technologie und Kultur – mit dem Menschen im Zentrum.

KI rockt Routinen

Menschen müssen **UP-SKILLEN!**

BÜROS AUCH!



Zukunft von Wissensarbeit und KI-Kollaboration

Birgit Gebhardt, Zukunfts- und Trendforscherin, stellt Ergebnisse einer aktuellen Studie zur Zusammenarbeit mit KI vor. Ihr zentrales Anliegen: weniger auf klassische Büromodelle blicken, sondern verstehen, wie KI die Wissensarbeit und Kollaboration grundlegend verändert.

Statt in Wunsch- oder Angstdenken zu verharren, gilt es, nüchtern einzuschätzen, was KI leistet und was dies für Menschen bedeutet. Bisherige Modelle wie die „vier Ks“ (Konzentration, Kommunikation, Kollaboration, Kontemplation) reichen nicht mehr aus. **KI benötigt keine Büroflächen** – Menschen jedoch brauchen neue, sinnvolle Rahmenbedingungen für Zusammenarbeit.

KI übernimmt bereits Routinetätigkeiten und verändert Wertschöpfungsketten. Erste Effekte sind Entlassungen im Customer Service, während neue Möglichkeiten entstehen, z. B. durch agentische KI, die ganze Prozessketten automatisiert und sogar als externes Produkt vermarktet werden kann. **Dies erhöht den Druck auf Mitarbeitende**: Welche Rollen bleiben, welche Talente sind künftig entscheidend, und wie arbeiten Menschen sinnvoll mit KI zusammen?

Wichtig ist ein Perspektivwechsel: Nicht das alte Büro neu möblieren, sondern grundlegend neu denken. Die Herausforderung liegt darin, Upskilling statt De-Skilling zu fördern und Mitarbeitenden Orientierung zu geben, welche Aufgabenfelder und Kompetenzen im Zusammenspiel mit KI zukunftsrelevant sind. Das betrifft nicht nur den klassischen Arbeitsplatz, sondern auch Homeoffice, Produktionsstätten und Kundenumgebungen.

Fazit: Die Zukunft von Wissensarbeit erfordert eine klare Neubewertung von Wertschöpfung, Rollen und Fähigkeiten. KI verändert nicht nur Arbeitsprozesse, sondern auch die Orte und Formen der Zusammenarbeit. Unternehmen müssen jetzt die richtigen Rahmenbedingungen schaffen, um Menschen in dieser neuen Realität handlungsfähig und lernfähig zu halten.



Mentale Stärke
ist trainierbar,
nicht angeboren.

INTERNE
Aufmerksamkeit
ist die wichtigste
Zukunftskompetenz.



Mentale Stärke für die Arbeitswelt der Zukunft

Jan Jagla, ehemaliger Profibasketballer, schildert, wie er zwischen Homeoffice, Familie, Start-ups und unzähligen Aufgaben oft überfordert ist – ähnlich wie im Spitzensport unter Druck. Seine Erfahrung: Mentale Stärke ist kein Zufall, sondern trainierbar. Schnelles Umschalten, Rückschläge vergessen und fokussiert weitermachen sind entscheidend – im Sport wie im Berufsleben.

Tanja Treis ergänzt, dass mentale Stärke und „Human Intelligence“ heute zentrale Zukunftskompetenzen sind. Es geht nicht um Technik, sondern um Fähigkeiten wie Selbstführung, Resilienz, Konzentration, kognitive Flexibilität, emotionale Stabilität und Regeneration. Diese Skills sind laut World Economic Forum für die Arbeitswelt 2030 unverzichtbar.

Besonders wichtig ist die **interne Aufmerksamkeit**: die Fähigkeit, eigene Gedanken, Gefühle und Körperempfindungen bewusst wahrzunehmen. Sie ist die Basis für kritisches Denken, Kreativität, Teamfähigkeit und Innovation – nimmt jedoch zunehmend ab durch Multitasking, ständige Erreichbarkeit und Social Media.

Fazit: Mentale Stärke ist das Fundament moderner Arbeit. Sie lässt sich durch Training, Tools, Regenerationsräume und bewusste Methoden entwickeln. Nur so können Menschen unter Druck handlungsfähig bleiben und die Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich gestalten.



FRÜHER

die HAUPT-
KRITIKER
von Anfang
an
EINBINDEN!



8 LÄNGER

Eröffnungs-
Woche
statt 1 BIG
BÄNG!



Standort Umfeld Kommunizieren!



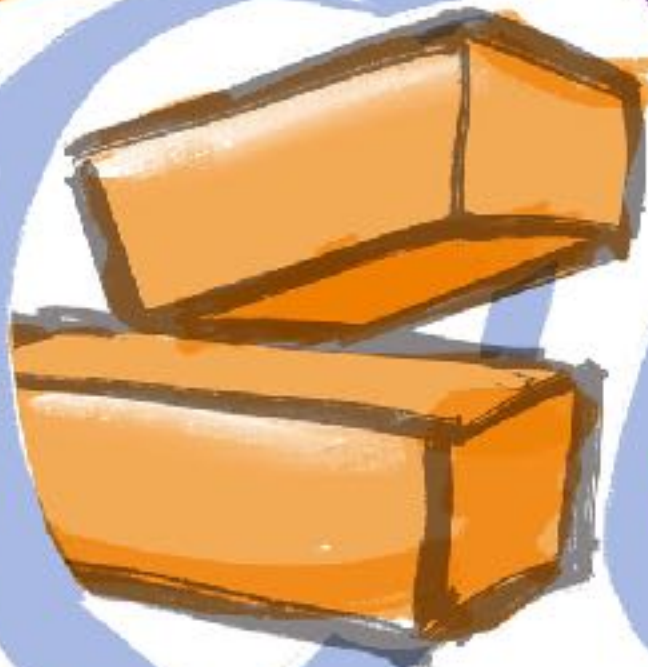
Future
Workplace
& Office

BRICKS

3 Säulen des neuen
Arbeitens

BEHAVIOUR

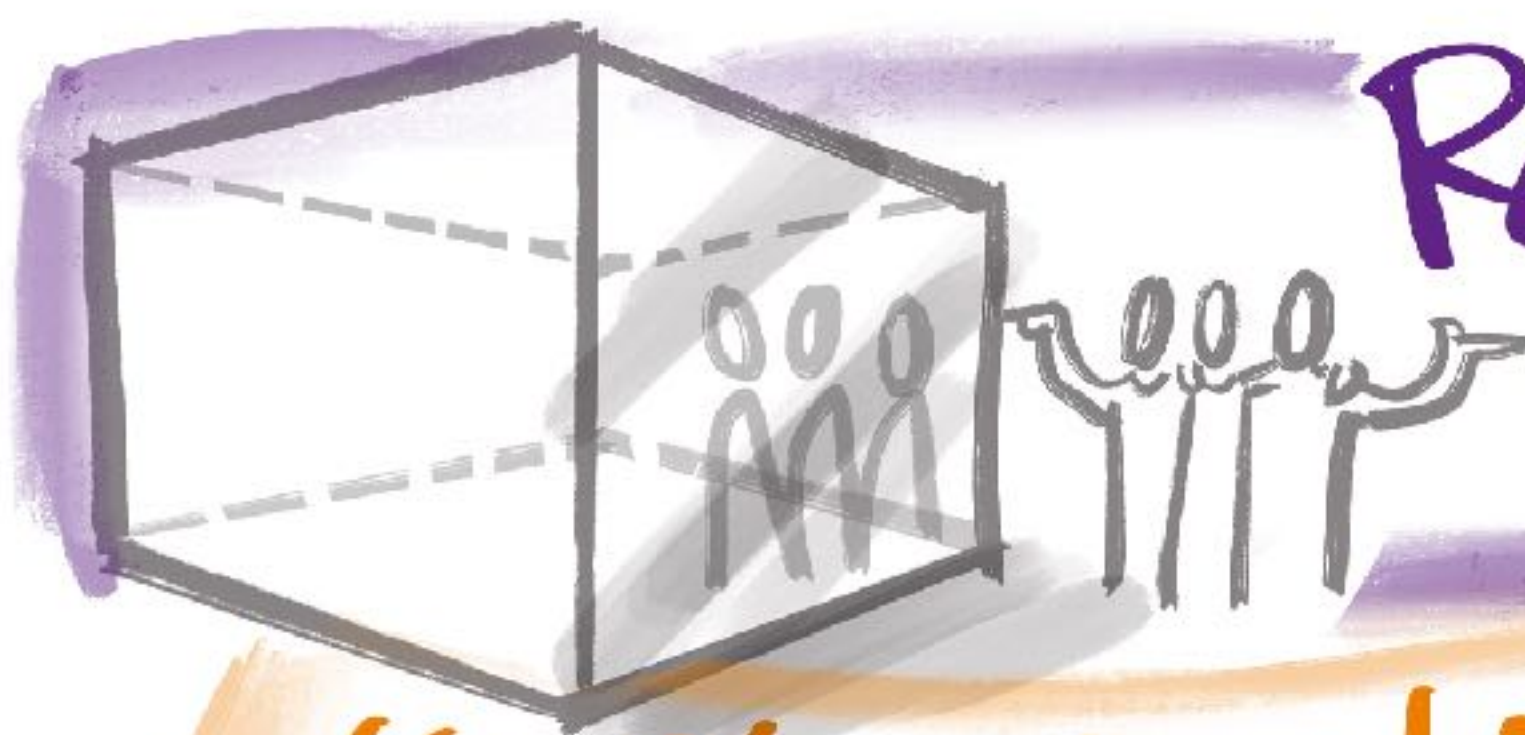
BYTES



Flexible
Gestaltung
des Arbeitsplatzes

Effektive
IT-Lösungen

Eine gemeinsame
Unternehmens-
Vision



"Räume
spiegeln
Kultur"

Kultur bestimmt

Zusammen-
arbeit!



Bällebad
≠
Innovation



Kulturentwicklung als Schlüssel für erfolgreiche Arbeitsplatztransformation

Katharina Hochfeld zeigt, warum kulturelle Entwicklung in Transformationsprozessen entscheidend ist. Transformation betrifft heute nicht nur Technik, sondern gleichzeitig gesellschaftliche, geopolitische und organisationale Veränderungen. Unternehmenskultur wirkt hier als Fundament: Sie prägt, wie Unternehmen Wandel bewältigen.

Mu betont drei Learnings aus Projekten:

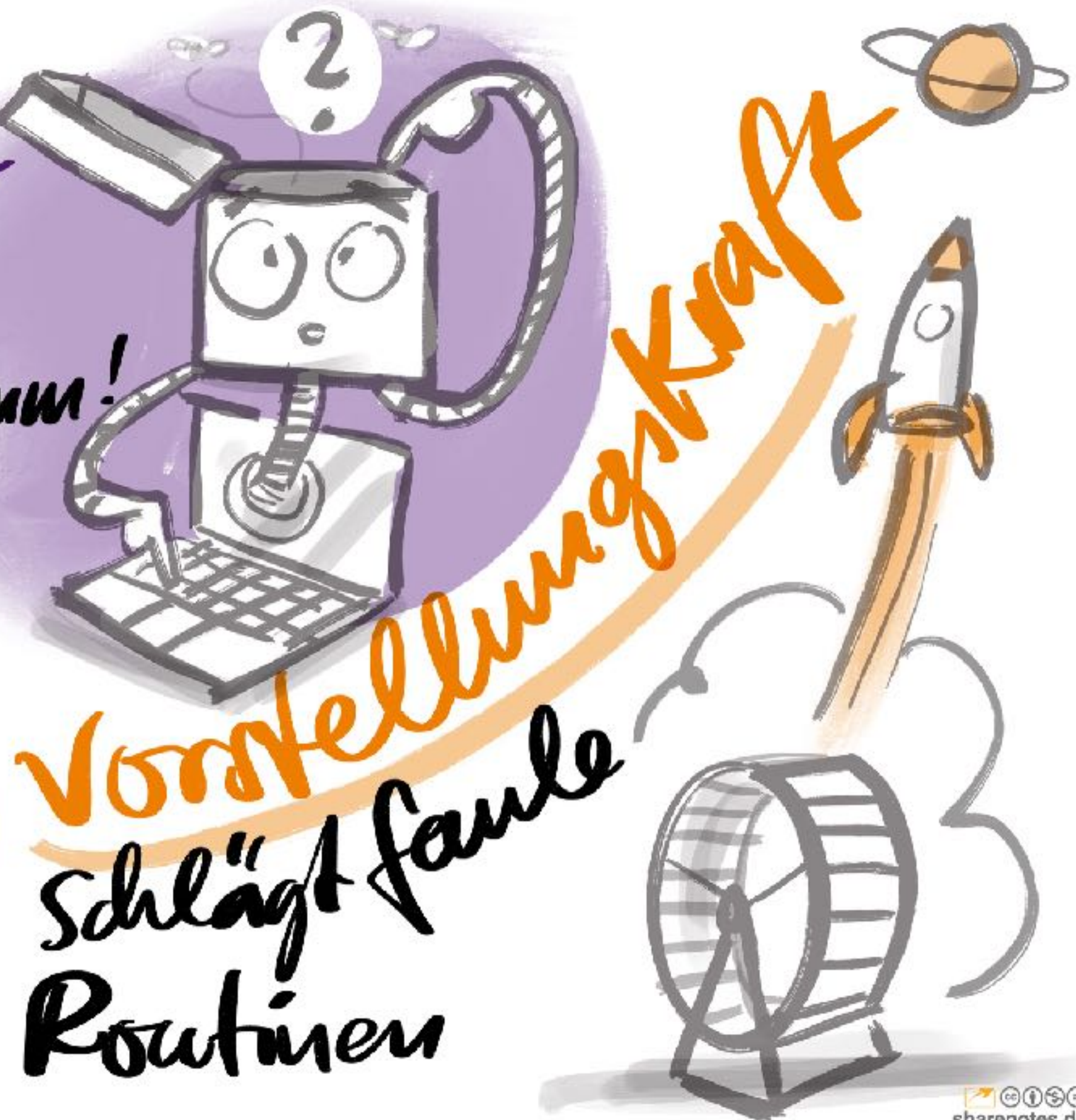
1. **Drei Ebenen von Kultur** – Artefakte (sichtbare Strukturen, Räume), Werte/Regeln und tiefere Grundannahmen. Veränderung gelingt nur, wenn alle Ebenen adressiert werden. Häufig bleibt es bei sichtbaren Anpassungen (z. B. neue Tools), ohne das Mindset mitzunehmen – das führt zu Brüchen.
2. **Organigramme sind mehr als Kästen** – Strukturänderungen berühren immer auch Macht, Status und Entscheidungswege. Veränderung braucht daher mehr als eine neue Grafik – es geht um Aushandlung, Verantwortung und Beteiligung.
3. **Psychologisches Empowerment als Zukunftsfaktor** – Beschäftigte müssen nicht nur strukturell unterstützt, sondern auch psychologisch gestärkt werden: Kompetenzerleben, Wirksamkeit und Sinn sind zentrale Treiber für Zufriedenheit, Innovation und Gesundheit. Methoden allein reichen nicht; es braucht psychologische Sicherheit, offene Fehlerkultur und Beteiligung.

Eine Fallstudie (RMV) zeigt: Führungskräfte sind entscheidende Multiplikatoren. Werden sie nicht mitgenommen, scheitert Transformation. Deshalb braucht es gezielte Workshops, 1:1-Begleitung und klare Rollen.

Räume spielen dabei eine doppelte Rolle: Sie spiegeln Kultur und ermöglichen Zusammenarbeit. Doch ein Kreativraum bringt nichts, wenn die Kultur Austausch blockiert. Nur wo Leistung nicht ausschließlich am Schreibtisch definiert wird, können Räume Innovationskraft entfalten.

Fazit: Erfolgreiche Arbeitsplatztransformation gelingt nur, wenn Kultur, Strukturen und Räume zusammengedacht werden – und wenn Führungskräfte psychologische Sicherheit und Empowerment aktiv fördern.

ohne
Kontext
bleibt
jede KI dumm!



- **Vom „Architektur ohne Menschen“ zur KI-Realität:** Raphael Gielgen spannt den Bogen von Visionen (Liam Young, Film „Her“) zur Gegenwart: Dematerialisierung, intangible Werte dominieren, physische Immobilien geraten unter Druck.
- **Infrastruktur der KI wächst rasant:** Hyperscale-Rechenzentren wie „Stargate“ in Texas symbolisieren das neue Rückgrat; Modellkapazitäten verdoppeln sich in ~7–8 Monaten.
- **Arbeitswelt im Umbruch:** Marc Benioff: „Letzte CEOs nur mit Menschen.“ Heute erledigt KI bei Salesforce bereits 30–50 % von Engineering/Support/Service—Trend steigend.
- **Automation vs. Augmentation:** Wir reden zu viel über Automatisierung; der Hebel liegt in Augmentierung: Mensch+KI hebt Kreativität/Qualität. AI-first-Praxis (z. B. 80–90 Tools, BIM-Pipelines) zeigt, wie.
- **Ohne Kontext bleibt KI dumm:** Wert entsteht, wenn Firmen ihr Wissen/Erbe einbringen (Materialkataloge, Projektdaten, Texte). Sonst bleibt der Copilot leer.
- **Design als Transformationstechnologie:** Artefakte (Gebäude, Stadtquartiere, Büros, Produkte) geben Orientierung in der Disruption; Museen/Erlebnisorte werden „Transformationsorte“.
- **Best Practice Festo:** „Incredible Machine“ macht 100 Jahre Unternehmensgeschichte sinnlich erfahrbar—Vorbild, wie man Gedächtnis + KI koppelt.
- **Kulturelle Hausaufgabe:** Deutschland leidet an schwachem „Assessment“ (zu wenig reisen, zu wenig Beobachtung). Zukunftsmärkte ändern sich schnell—aktive Haltung statt Opferrolle.
- **Appell:** Nährt eure KI mit Kontext, baut Räume/Artefakte, die Resonanz stiften, und setzt konsequent auf Augmentierung. Vorstellungskraft schlägt Routine—da geht noch was.

KI = WERKZEUG das MENSCHEN einsetzen



Dashboards
ersetzen BAUCH-
GEFÜHL-
endlich

Coaching
MESSBAR



Der Vortrag zeigt, wie **KI praktisch Produktivität und Arbeitsbedingungen verbessern kann** – am Beispiel eines großen europäischen Finanzdienstleisters mit 150 Callcenter-Mitarbeitenden. Ziel war nicht Theorie, sondern die **empirische Messung realer Effekte** durch ein Forschungsprojekt („E-Economics“).

Zentrale Erkenntnis: KI steigert die Produktivität im Callcenter **um rund 10 %**. Beschäftigte können mehr Calls bearbeiten, schneller abschließen und Kommunikationsqualität verbessern. Besonders stark profitieren **neue Mitarbeitende (0–4 Monate)**, da Anfängerfehler reduziert werden. Aber auch erfahrene Kräfte nutzen das Tool, um ihre Leistung weiter zu verfeinern.

Die Wirkmechanismen:

- KI-gestütztes Coaching ersetzt die frühere zufällige Analyse von drei Anrufen durch ein **Dashboard mit umfassenden Daten**.
- Wartezeiten und „Stille“ in Calls sinken deutlich.
- Sprachmuster werden präziser, herausfordernde Themen schneller erkannt.
- Coaches können gezielter trainieren, Beschäftigte erkennen sich im Feedback wieder und fühlen sich fairer bewertet.

Neben Produktivität steigt auch die **Kundenzufriedenheit leicht (+0,4 %)**, vor allem bei Anrufen von Neueinsteiger:innen.

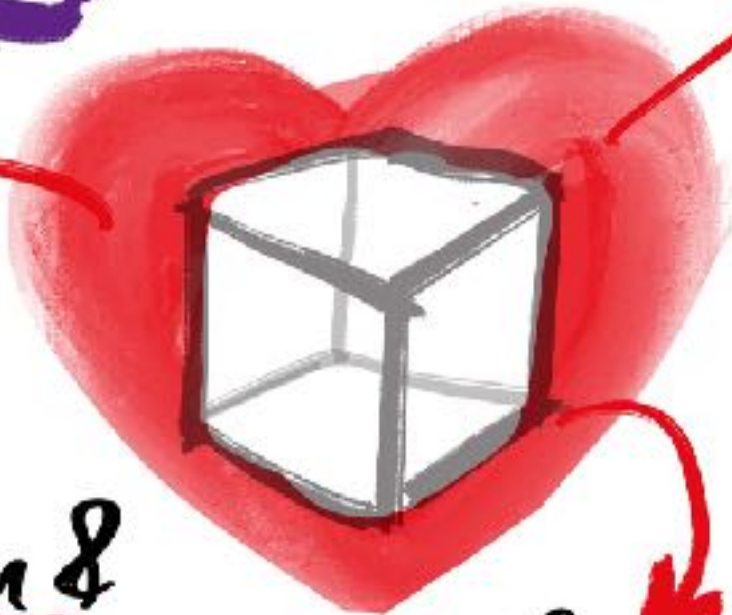
Spannend: Widerstand blieb aus. Mitarbeitende empfanden die Einführung nicht als Kontrolle, sondern als **Stärkung der eigenen Kompetenz und Selbstwirksamkeit**. KI wird so zu einem Tool der **Augmentation** – sie erweitert Fähigkeiten statt sie zu ersetzen.

Fazit: KI im Callcenter erhöht nicht nur Effizienz, sondern auch **Qualität und Lernerfahrungen**. Entscheidend für Erfolg ist, **Mensch und Maschine bewusst zu verzahnen**: KI liefert Daten, aber die Gestaltung, Akzeptanz und Sinnhaftigkeit hängen vom Menschen ab. Nur so entsteht nachhaltiger Mehrwert für Unternehmen, Mitarbeitende und Kunden.

Rehumanize!

RÄUMLICH

Sinne
ansprechen



SINN
machen &
geben

uns
Verbinden!



Der Vortrag zeichnet die Entwicklung der Arbeitswelt von den ersten Fließbändern über Schreibmaschinen, Computer und Internet bis zur hybriden Gegenwart mit Laptops, Smartphones und Cloud-Tools nach. Jede technologische Welle hat nicht nur Arbeitsprozesse, sondern auch die Gestaltung der Arbeitsräume verändert – von offenen Hallen über L-förmige Schreibtische bis zu Activity-Based-Workplaces und Homeoffice.

Mit der Pandemie kam der große Sprung in hybride Arbeit: Videokonferenzen, digitale Kollaboration und neue Anforderungen an Räume. Nun steht die nächste Stufe an: Künstliche Intelligenz. KI automatisiert Routinen, schafft aber auch Freiräume für das, was Maschinen nicht können – Kreativität, Empathie und Verbindung. Arbeit ist mehr als Einkommen, sie ist Identität und Purpose. Deshalb muss die Gestaltung von Arbeitswelten Mensch und Kultur in den Mittelpunkt stellen.

Fünf zentrale Trends zeigen, wie Büros zukunftsfähig bleiben:

1. **Farbe kehrt zurück** – als Energiequelle und Kontrast zur digitalen Monotonie.
2. **Natur und Handwerk** – Materialien mit Imperfektion geben Wärme und erinnern daran, dass wir keine Maschinen sind.
3. **Sensorisches Design** – Räume, die Sinne ansprechen, erden und Stimulation kontrollieren.
4. **Curated Collectibles** – Artefakte, Prototypen und Kunstwerke machen Unternehmenskultur sichtbar.
5. **Leise Technologie** – Technik integriert sich organisch und tritt nicht mehr dominierend auf.

Das Fazit: KI bleibt und verändert Arbeit tiefgreifend. Aber Büros überleben, wenn sie mehr sind als Technik-Hüllen. Sie müssen Räume sein, die Zugehörigkeit, Stolz und Menschlichkeit ausdrücken, Räume, die Kollaboration und Kultur fördern. Der wahre Wettbewerbsvorteil der Zukunft ist nicht Automatisierung, sondern die Fähigkeit, Arbeitswelten menschlich, sinnstiftend und inspirierend zu gestalten.



erst **USE**,
dann **CASE**



AI Adoption
braucht die **TOP**
Führung



Generative
Generation



Future
Workplace
& Office

Saskia Dupré beschreibt: Bei Otto begann der Einsatz generativer KI 2023. Obwohl KI schon länger etabliert war, brachte die neue Generation eine völlig andere Dynamik: Sie ist plötzlich für alle zugänglich, nicht nur für IT-Teams. Daraus entstand die Herausforderung, die gesamte Organisation mitzunehmen – technisch, organisatorisch und kulturell.

Zentral war die Erkenntnis: **Technologie allein reicht nicht – die Menschen müssen befähigt werden.** Deshalb setzt Otto auf Dialog, Training und Experimente. Programmmanager*innen gingen in Fachbereiche, sprachen direkt mit Mitarbeitenden und bauten Hemmschwellen ab. Aktionen wie Challenges oder Hackathons halfen, die Technologie spielerisch erlebbar zu machen und Neugier zu wecken.

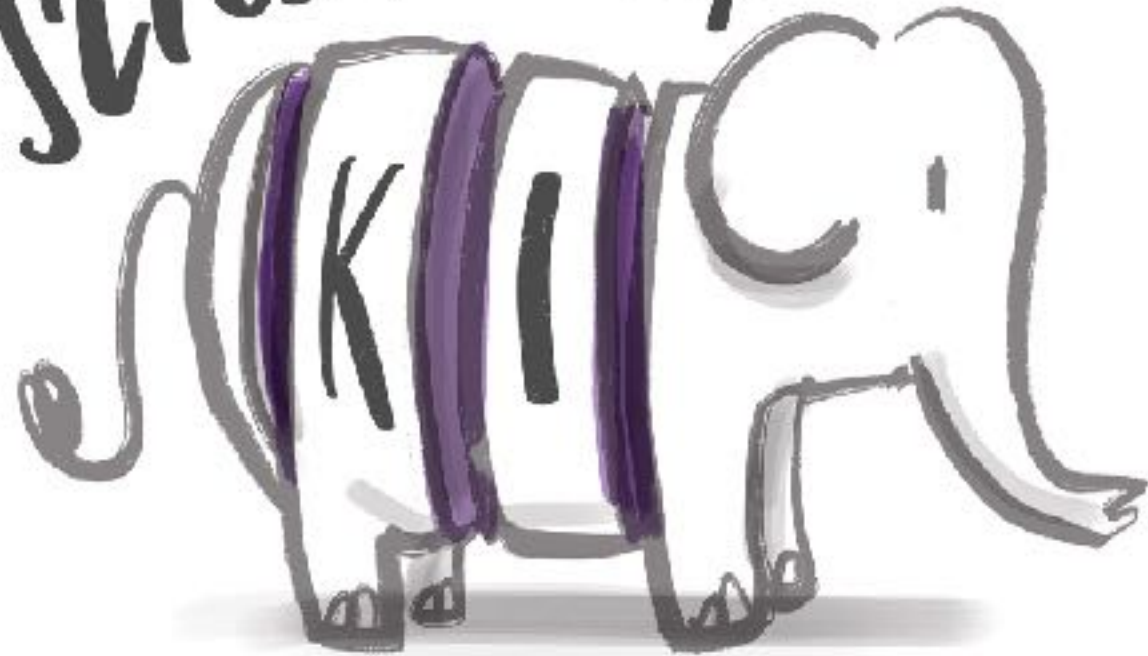
Um Wissen in die Breite zu tragen, startete Otto das **GenAI Ambassador-Programm**. Aus anfangs 45 Botschaftern wurden über 120, die als Multiplikatoren in ihren Bereichen wirken und Feedback ins Unternehmen zurückspiegeln. So entstand ein lebendiger Austausch, der die Nutzung von KI stark verbreitete. Erste Befragungen zeigten: Über 80 % der Mitarbeitenden nutzen mittlerweile regelmäßig generative KI und fühlen sich kompetenter.

In einer zweiten Stufe folgte das **Enablement Partnerprogramm**, das gezielt Mitarbeitende für Prozessanalyse, Self-Service-Tools und konkrete Implementierung qualifiziert. Dabei gilt: Nicht jeder Prozess braucht KI – manchmal reicht Vereinfachung. Doch wo KI sinnvoll eingebettet ist, ermöglicht sie neue Geschäftsmodelle und Qualitätssicherungen, etwa bei der Überprüfung von Produktbildern im Plattformgeschäft.

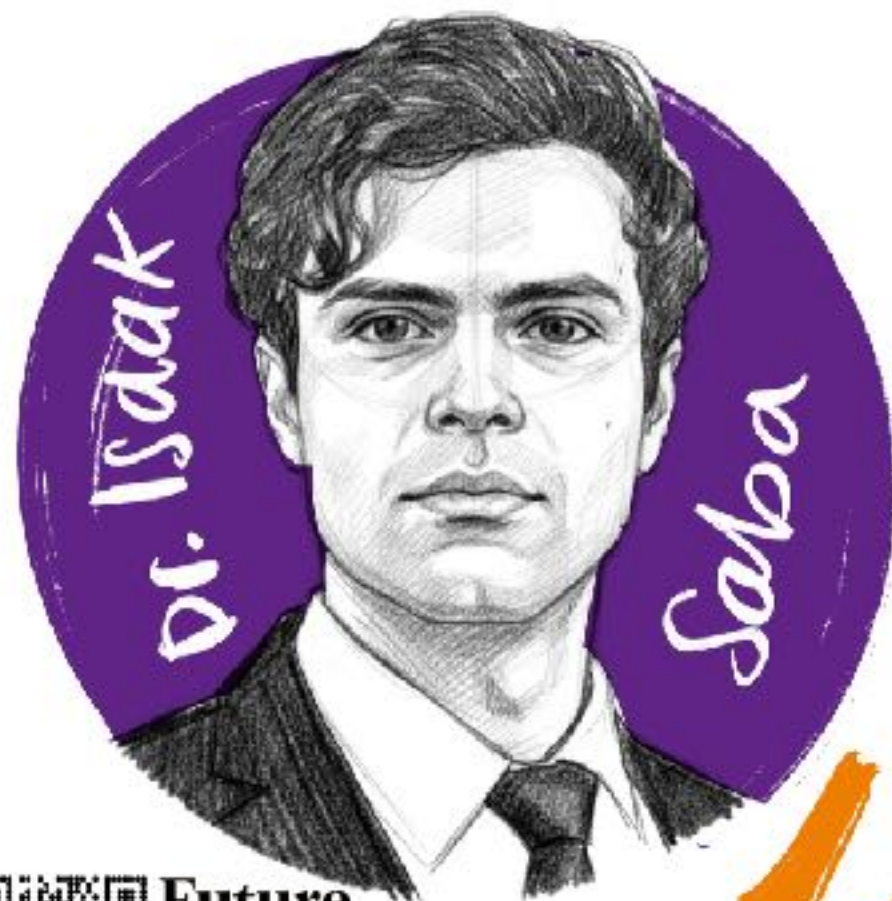
Erfolgsfaktoren sind klare Führung, verbindliche Schulungen aller Führungskräfte und der Grundsatz „Use before Case“: Erst ausprobieren, Erfahrungen sammeln, dann skalieren.

Otto sieht in KI nicht nur Effizienztreiber, sondern einen **Enabler für Neues, zuvor Unmögliches**. Entscheidend ist, Begeisterung bei Menschen zu wecken – denn nur so lassen sich die Potenziale generativer KI wirklich heben.

SLICE the Elephant



KOMPLEXITÄT
in
HÄPPCHEN!



es braucht RÄUME
der STILLE für
LAUTE
LÖSUNGEN!



Dr. Isaak Saba berichtet:

Viele KI-Programme liefern nicht: Studien nennen >50–70 % Scheiterquote, 73 % der Mitarbeitenden fühlen sich nicht abgeholt, 45 % der Projekte überschreiten Budgets. Hauptgründe: unklare, nicht messbare Ziele („wir brauchen KI, weil alle es tun“), Technologie-Überangebot ohne Orientierung, 80 % Aufwand für Datensuche/-aufbereitung, fehlende Schulung, sowie Kulturprobleme (geringe Fehlerakzeptanz, mangelndes Vertrauen in Expert*innen, Entscheidungsvermeidung). Führungsebenen besitzen häufig keine „Daten-DNA“: sie kennen verfügbare Daten, Fähigkeiten und Grenzen nicht, stehen unter kurzfristigem Erfolgsdruck und planen linear für ein dynamisches Umfeld.

Leitlinien für den Ausweg

- **Klein starten, schnell lernen:** statt Großprogrammen mit Totalverlustrisiko lieber MVPs/POCs mit klaren, messbaren Zielen; frühe, begrenzte Budgets, kurze Zyklen.
- **Capabilities vor Komplexität:** CDO/AI-Leads etablieren, Zeit für Business-Wirkungsanalyse nehmen, Datenlandschaft klären, Standards und Tooling bewusst auswählen.
- **Teams befähigen:** Entscheidungsrechte in kleinen, crossfunktionalen Einheiten; Experimentieren zulassen, Fehler explizit akzeptieren und auswerten.
- **Menschen mitnehmen:** systematische Schulungen, transparente Kommunikation; ernsthafte Risikohinweise aus Projekten nicht „grünwaschen“.
- **Kultur & Umfeld als „Biotop“ für KI:** Vertrauen, klare Verantwortlichkeiten, adaptive Methoden statt starrer Wasserfallpläne; bei virtuellen, verteilten Teams kulturelle Spannungen aktiv managen.
- **Messbar machen:** Outcome-KPIs (Umsatz/Profit, Durchlaufzeiten, Qualität), Lern-KPIs (Time-to-Value, Experiment-Hit-Rate), Data-Readiness-KPIs.
- **Raum für Denken:** Führung braucht stille Rückzugszeiten für Reflexion – herausragende Ideen entstehen nicht im Dauerlärm.

Fazit: KI erzeugt nachweislich mehr Umsatz und Profit – **wenn** Führung Datenkompetenz aufbaut, klein und fokussiert beginnt, Teams befähigt, Fehlerkultur lebt und ein tragfähiges Organisations-„Biotop“ schafft.