

# Inhalt

## **Interviewpartner**

*Die 3 genannten Begriffe*

## **Seite**

## **Hintergründe & Impulse**

	9	.....Einleitung
	11	.....Die Interviewfragen
<b>Jörg Buckmann</b> .....	13	
<i>Technologie - Kommunikation - Gegenbewegung?</i>		
<b>Ralf Lippold</b> .....	17	
<i>Digitalisierung - Chance - Angst</i>		
	21	.....Die Megatrends I
<b>Prof. Dr. Lutz Becker</b> .....	29	
<i>Projektkonomie - Intelligente Systeme - Das Ende der Arbeit</i>		
<b>Armin Zisgen</b> .....	33	
<i>Komplex - Diffus - Differenziert</i>		
	35	.....Die Megatrends II
<b>Bernd Altgen</b> .....	41	
<i>Mensch im Mittelpunkt - Ethik als Leitlinie - Gemeinsinn statt Egozentrik/Individualismus</i>		
<b>Stefan Nette</b> .....	45	
<i>Mensch - Demographie - Augenhöhe</i>		
	49	.....Demographie - Damoklesschwert oder geheimer Treibstoff
<b>Guido Bosbach</b> .....	55	
<i>Verbundenheit - Freiraum - Big Picture</i>		
<b>Stefan Freimark</b> .....	61	
<i>Soft Skills - Interdisziplinäre Zusammenarbeit - Digitale Revolution</i>		
	65	.....Digitalisierung - Der Überblick
<b>Michael Schöler</b> .....	69	
<i>wechselnde Arbeitsverhältnisse - New Work - Flexibilisierung</i>		
<b>Stefan Verhey</b> .....	73	
<i>Sinnerfüllte Arbeit - sehr vernetzte Infrastrukturen am Arbeitsplatz - Agiles Arbeiten</i>		
	77	.....Digitalisierung - die Technik
<b>Tim Schiller</b> .....	81	
<i>Ökonomisierung - Digitalisierung - Crowd.Sourcing</i>		
<b>Jörg Müller</b> .....	83	
<i>Vertrauen als Währung - Ökonomische Emanzipation - „Always On“-Gesellschaft</i>		
	87	.....Digitalisierung - Die Kommunikation

Lars Hahn .....	91	
Mixed Office - Digital ist normal - Bunte Karrierewelt		
Thomas Gernbauer .....	93	
Wesensgerechtigkeit - Vernetzte Wissensarbeit - Freiheit		
	95 .....	Digitalisierung - Das Soziale
Dr. Bernd Slaghuis .....	99	
Individualität - Flexibel - (Selbst-)Verantwortung		
Uta Ramme .....	103	
Machtverschiebung - Inspiration - Individualität		
	107 .....	Individualität
Henryk Lüderitz .....	111	
Vernetzt - Schnell - Flexibilität		
Hermann Arnold .....	113	
Selbstbestimmt - Netzwerk - Agilität		
	115.....	Komplexität & Dynamik
Henrik Zaborowski .....	121	
Vollbeschäftigung - Soziale Kompetenz - prekäre Arbeits- verhältnisse		
Prof. Dr. Gunter Dueck .....	125	
Überforderung & Stress - Schere zwischen Hochprofessionellen und Präkären - Komplexität		
	129.....	Hochprofessionell oder prekär - und was bleibt sonst?
Dr. Alexandra Schmied .....	135	
Lernend - Flexibel - Ergebnisorientiert		
Wolfgang Kasper .....	137	
Flexibilität - Große, komplexe, überregionale Teams - Bildung, Fortbildung und Eigenverantwortung		
	141 .....	Bildung - Köpfe brauchen Erneuerung
Siegfried Baumeister .....	145	
Vernetzt - Selbstbestimmt - Hierarchiefrei		
Fabrice Wegner .....	147	
Lernen - Kreativität - Beschleunigung		
	149.....	Lebenslanges Lernen
Prof. Dr. Heike Bruch .....	153	
Netzwerk - Flexibilität - Diversität		
Prof. Dr. Johanna Anzengruber .....	157	
Unkonventionelle Kompetenzsets - Selbstbestimmer - Digitale und kooperative Arbeitsformen		
	161.....	Kompetenz & Teams
Heiko Bartlog .....	165	
Fünfzig - Netzwerk - Freude		

<b>Raymond Hofmann</b> .....	169	
Passion - Freiheit - Menschlichkeit		
	173.....	Motivation
<b>Axel Kersten</b> .....	179	
Host Leadership - Flexibilität - Demokratisierung		
<b>Prof. Frank Widmayer</b> .....	181	
Regenerative Prinzipien - Potenzialentfaltung - Demokratisierung		
	185 .....	Führung & Leadership
<b>Dr. Anne Katrin Matyssek</b> .....	191	
Mobil - Leidenschaft - Flexibel-sein-müssen - Aussteiger		
<b>Timm Kuhlmann</b> .....	195	
Digitalisierung - Authentizität - Augenhöhe		
	199.....	Kultur & Werte
<b>Christina Huetten</b> .....	203	
Selbstbestimmt - Mobil - Kollaboration		
<b>Nadine Nobile</b> .....	205	
Sinngetrieben - kooperativ - Flexibel		
	209.....	Vision & Sinn
<b>Sophia von Rundstedt</b> .....	213	
Virtualität - Vernetzung - Mosaikkarrieren		
<b>Bernd Oestereich</b> .....	217	
Netzwerk-Organisationen - Netzwerk-Ökonomie - Netzwerk-Gesellschaft		
	221 .....	Netzwerke - Wirknetze?!
<b>Christoph Karsten</b> .....	225	
Netzwerk - konstruktives Chaos - CoWorking		
<b>Dr. Winfried Felser</b> .....	229	
Netzwerk - Everybody as a Service - Agilität		
	231 .....	Co-Working & Zusammenarbeit
<b>Jan Westerbarkey</b> .....	235	
Assistenz, nicht entmündigt - Nichts ist unmöglich - Alles ist Software		
<b>Frank Levin</b> .....	241	
Innovation - Netzwerk - Qualität		
	243.....	Innovation - Neues gestalten
<b>Prof. Dr. Nele Graf</b> .....	247	
Neues Führungsverständnis - Nachfrageorientierte Personalentwicklung - Metakompetenzen - Fluide Organisationen		
<b>Andreas Zeuch</b> .....	251	
Unternehmensdemokratie - Professionelle Intuition		
	255 .....	Strukturen & Prozesse

<b>Frank Eilers</b> .....	261	
Neugier - Flexibilität - Eigenverantwortung		
<b>Conny Dethloff</b> .....	265	
Hoffnung		
	269	Angst, Neugier, Hoffnung - Der Aufbruch in die „magic zone“
<b>Wolfgang Schmid</b> .....	273	
Veränderungen fördern - Cloud-Working versus Co-Working - Agrikulturelle Selbstversorgung in Zeiten der Urbanisierung		
<b>Heiko Fischer</b> .....	277	
Unternehmertum - Kinder - Freiheit		
	281	Ein Weg zur Veränderung
<b>Martina Eberl</b> .....	287	
Vernetzung - Anpassungsfähigkeit - (Eigen-)Verantwortung		
<b>Ole Wintermann</b> .....	291	
Neue Horizonte - fallende Grenzen - Disruption		
	293	Die Zukunft der Arbeit und die Gesellschaft
<b>Frank Eberhard</b> .....	297	
Pluralität - Menschlichkeit - Co-Kreation		
<b>Lukas Michel</b> .....	301	
Ungenutztes Potenzial - Management braucht neues Design - Inner Game		
	305	Der Mensch im Fokus
	309	Der Versuch einer Formel
	313	Zahlen, Daten, Fakten
	317	Dank
	319	Die Begriffe der Interviewpartner
	323	Bildnachweise
	323	Literaturempfehlungen
	324	Autorenvorstellung
	325	Anmerkungen

# Die Interviewfragen

In den ArbeitsVisionen2025 Interviews habe ich die folgenden sechs Fragen gestellt:

- Welche 3 Begriffe fallen Ihnen spontan zum Thema „Arbeiten im Jahr 2025“ ein?
- Was verbinden Sie mit diesen Begriffen?
- Was denken Sie, wie, wo und mit wem arbeiten wir in 10 Jahren?
- Was hat sich in den letzten 10 Jahren konkret verändert? Können Sie ein paar Beispiele nennen?
- Warum ist das so?
- Was wünschen Sie sich persönlich für 2025 in Bezug auf Ihre Arbeit?

Ich lade Sie ein, diese Fragen für sich selbst zu beantworten.

Sollten Sie Interesse haben Ihre Perspektive im „ArbeitsVisionen2025“ mit einzubringen, können Sie sich eine Interviewvorlage unter:

<http://arbeitsvisionen2025.de/buchprojekt/interviewvorlagen>  
herunterladen.



Die Vorlage mit Ihren Antworten senden Sie bitte an:

[interview@arbeitsvisionen2025.de](mailto:interview@arbeitsvisionen2025.de)

## Jörg Buckmann

ist Leiter des Personalmanagements der Züricher Verkehrsbetriebe in der schönen Schweiz und gleichzeitig one-man-parttime-blogger der Extraklasse - zumindest ist das meine Meinung ;-)



*Welche 3 Begriffe fallen Ihnen spontan zum Thema „Arbeiten im Jahr 2025“ ein?*

Technologie

Kommunikation

Gegenbewegung?

*Was verbinden Sie mit diesen Begriffen?*

Die Technologie wird noch mehr Einzug in den Alltag aller Berufe halten – von A wie Automechaniker/-in bis Z wie... naja, Zimmermann (und -frau!) – vielleicht werden die Dächer ja in Zukunft ganz einfach geklebt oder mit Hammerautomaten befestigt. Oder gelasert. Oder werden sie das eventuell heute schon?

Die digitale Kommunikation ist völlig normal. Ich denke, dass künftig praktisch ausschließlich digital gelesen wird. Über ultraflache, leichte Smartphones, die man auseinanderziehen und so die Lesefläche vergrößern kann. Man ist noch viel mehr als heute schon überall vernetzt und ultraschnelles Internet, das Seiten schneller lädt, als die Augen mitsehen können, ist Standard. Lückenlose Verfügbarkeit, IT-Helferlein und Technologie bringen Informationen praktisch in Echtzeit in unsere Hosentaschen, die Vernetzung ist lückenlos und 24 Stunden eingeschaltet. Theoretisch gehen an vielen Arbeitsplätzen elektronische Helfer dem Menschen zur Hand oder übernehmen seinen Job. Auch in der Gastronomie und bei den persönlichen Dienstleistungen wie Massagen und beim Hundefrisör könnten teilautomatisierte Roboter die Aufgaben der Menschen teilweise übernehmen. Sie sind billiger und präziser. Technologisch kein Problem, aber wollen die Menschen das auch? Wollen wir ohne Pilot in den Flieger steigen, auch wenn es technologisch problemlos möglich wäre.

Die ganze Entwicklung löst vielleicht eine starke Gegenbewegung aus: Menschen mit Sehnsüchten nach echten Produkten, echten Brötchen vom richtigen Bäcker und dem Wunsch nach echtem sozialen Austausch werden zu einer immer größeren Bewegung. Verweigerer der digitalen Welt rücken möglicherweise weg vom belächelten Körnlipicker-Image hin zum echten Hipster. Ich selber schreibe bereits heute immer mehr mit meinem Füllfederhalter. Selbstverständlich mit Tinte aus dem Tintenfass (Edeltinte aus Japan, ökologisch abbaubar), nicht aus der Patrone. Vielleicht sind das schon erste Anzeichen.

*Was denken Sie, wie, wo und mit wem arbeiten wir in 10 Jahren?*

Ich glaube nicht, dass sich insgesamt so unglaublich viel verändern wird. Auf jeden Fall nicht so viel, wie heute immer wieder prognostiziert wird. Nehmen wir doch die ganz großen Branchen und Berufsgruppen und schauen wir mal über den Teller- rand unserer Tastaturen auf dem Bürotisch hinaus: Gastronomie? Pflege und Gesundheitswesen? Bau? Transport und Logistik? Frisöre und Verkauf? Vieles bleibt, da könnte ich fast schon darauf wetten. Mein Paket wird mit Drohnen gebracht? Das ist doch Quatsch. Der Luftraum wird so etwas von überfüllt sein und die Menschen so genervt von diesen komischen Dingen und ihrem Surren in der Luft – nein, ich glaube nicht daran. Mag sein, dass in der Bürowelt noch ein bisschen was geschieht. Aber auch da – ich bin skeptisch, ach was, nein, optimistisch! Nicht alles wird anders. Nehmen wir doch Home Office: Der Heilsbringer für überfüllte Züge und verstopfte Straßen hat sich bis heute nicht wirklich auf breiter Front durchgesetzt. Auch hier – Stichwort Yahoo – kommt es vielleicht zu einer Gegenbewegung.

*Was hat sich in den letzten 10 Jahren konkret verändert? Können Sie ein paar Beispiele nennen?*

Da ist schon unglaublich viel passiert. Wenn ich zum Beispiel mein Auto in die Garage bringe, bin ich mir nicht sicher, ob es wirklich noch nach Öl riecht, oder ob uns das die Raumduftindustrie vorgaukelt. Alles so clean. Alles voll mit IT. In den Schweizer Großverteiler Migros und Coop werde ich mit sanftem Druck darauf gedrillt, meine Einkäufe selber zu scannen. Die Arbeit im Büro - viel mehr Software, alles ist abhängig vom PC. Unglaublich, wer telefoniert eigentlich noch? Alles ist einen Zacken hektischer geworden, die Zyklen der Veränderungen werden immer kürzer.

*Warum ist das so?*

Sind wir ehrlich: War doch schon immer so. Vielleicht nicht in dieser kurzen Taktung, aber Veränderung gab es immer schon.

*Was wünschen Sie sich persönlich für 2025 in Bezug auf Ihre Arbeit?*

Für mich persönlich wünsche ich mir, dass der IT-gestützte Kontrollwahn abnimmt. Denn mit all diesen verführerischen Prozess- und Ablagesystemen nimmt die „Beschäftigung mit sich selbst“ im Moment dramatisch zu. Ich wünsche mir, dass „Maschinen“ nützliche Helferlein sind bzw. bleiben und uns nicht das Leben erschweren, statt es zu erleichtern. Kurzum: Ich wünsche mir, dass der gesunde Menschenverstand wieder mehr überhand nimmt.



# Die Megatrends I

Zukunft ohne Vergangenheit ist wie Zukunft ohne Ausblick: Weglos.

Ein Buch über die Zukunft (der Arbeit) wäre unvollständig, ohne den erwarteten Megatrends Raum zu geben. In den Interviews tauchen immer wieder dieselben Schlüsselbegriffe auf: Digitalisierung, Eigenverantwortung, Menschlichkeit, Flexibilität, Netzwerke & Vernetzung und Selbstbestimmung. Kein Wunder, denn, das zeigen auch die folgenden Megatrends, dies sind die Themen, die uns hier und heute bewegen.

In vielen Lebensbereichen entwickelt sich unser technologisches und strukturelles Umfeld schneller als wir selbst. Große Entwicklungsschritte und Detailverbesserungen von Technologien, wie die Industrialisierung oder die Entwicklung des Autos, zogen sich früher über Generationen hin. Heute vollziehen sie sich mit Hilfe von neuer, digitaler Technologie und einem anderen Verständnis von Zusammenarbeit innerhalb weniger Jahre. Während bei großen Herstellern die Entwicklung eines Fahrzeugs mindestens drei Jahre dauert<sup>1</sup>, hat „Local Motors“ ein Auto mit Hilfe von 25.000 Unterstützern und 50 Mitarbeitern in 18 Monaten entwickelt und gebaut.<sup>2</sup>

Computer und das Internet sind „erst“ vor 20 Jahren in unserer Lebenswelt angekommen.<sup>3</sup> Die darauf aufsetzenden Innovationen haben in dieser kurzen Zeit unser Leben schon fast vollständig umgekrempelt. Smartphones, Tablets, das mobile Internet und soziale Medien gab es vor 10 Jahren (so gut wie) nicht. Heute sind sie weltweite Standards. Neue Technologien durchdringen den Weltmarkt in deutlich weniger als einer Generation. Beispiel Facebook: So wie wir es kennen, besteht das Unternehmen seit dem Frühjahr 2004. Im Frühjahr 2015, nur 11 Jahre später, hatte es weltweit 1,44 Milliarden aktive Nutzer. Damit nutzt fast jeder fünfte Mensch auf unserem Planeten einen Online Dienst, der erst in den letzten 10 Jahren entstanden ist und der heute globale Kommunikation ermöglicht und mittels intelligenter Algorithmen sogar die persönlichen Konsumvorlieben von uns kennt.<sup>4</sup>

Doch auch ganz andere Megatrends sorgen für kontinuierlichen Wandel. Einige davon wirken sich direkt oder indirekt auf unsere „Zukunft der Arbeit“ aus.

## Demographie & Nutzung der natürlichen Ressourcen

Die Bevölkerungsdichte der Erde wächst kontinuierlich<sup>5</sup>, auch wenn wir in einigen Gegenden, vor allem der sogenannten 1. Welt, einen Rückgang der Bevölkerung erkennen. Gerade in den weniger entwickelten Ländern ist Kinderreichtum weiterhin ein probates Mittel zur Alterssicherung und durch die bessere medizinische Versorgung überleben mehr Kinder die ersten kritischen Lebensjahre. In diesen Ländern verdoppelt sich die Einwohnerzahl mitunter im Laufe einer Generation. Zugleich wächst dort der Wohlstand, was die Zuwachsrate verringert, aber die wirtschaftliche Weltordnung neu strukturiert. Einen interessanten Überblick dazu gab Hans Rosling bereits 2010 in einem TED-Talk: „Global Population growth“<sup>6</sup>.

Gleichzeitig stagniert oder schrumpft die Bevölkerungszahl in den meisten „entwickelten Ländern“. Die Folge ist eine Überalterung mit all ihren bekannten Konsequenzen, wie einem steigenden Pflegebedarf, höheren Gesundheitskosten etc.. Bezogen auf die Arbeitswelt ist noch offen, wie sich die demographische Lücke auswirken wird. Einige der hier folgenden Trends, insbesondere die Digitalisierung aber auch die Urbanisierung, die „Silver Society“ und die Diversität spiegeln sehr gegenläufige Entwicklungen wieder.<sup>7</sup>

Ein bislang ungelöstes Problem ist unser Hunger nach nachwachsenden Rohstoffen. Wir verbrauchen diese schneller, als die Erde sie produzieren kann. Im Jahr 2015 war der 13. August der „Earth Overshoot day“. Den verbleibenden Teil des Jahres leben wir in Bezug auf die Nutzung unserer natürlichen Ressourcen auf Pump. Noch im Jahr 2000 war dieses variable Datum der 1. November und 1987 der 19. Dezember.<sup>8</sup>

Das wirtschaftliche Wachstum, allen voran in den BRICS-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika) mit einer Bevölkerung, die einem Drittel der Weltbevölkerung entspricht, führt dazu, dass der Verbrauch und die Konkurrenz um diese Ressourcen weiter zunehmen. Viele Länder sind auf die gleichen Rohstoffe als Grundlage ihrer Wirtschaftsproduktion angewiesen. Als vergleichsweise rohstoffarme Länder werden wir in Mitteleuropa damit zunehmend auf schnell nachwachsende Rohstoffe, erneuerbare Energien sowie auf Wissen und Kompetenz als Rohstoff für Innovationen angewiesen sein.<sup>9</sup> Die Vernetzung der Wissensträger ist der Schlüssel dieses Potenzial zu nutzen.

## Digitalisierung und Globalisierung

Neben der Demographie wirkt kein anderer Veränderungstreiber so stark, wie die Technisierung. „0“ und „1“ sind die Taktgeber unserer Zeit. „Digital“ ist längst mitten in unserem Alltag angekommen. 55% der Achtjährigen sind bereits online.<sup>10</sup> Neue Fernseher bieten Zugang zum Internet. Heute wird so ziemlich jedes Produkt im Laufe seines Produktions-, Verteilungs- oder Verkaufsprozesses mindestens einmal digital erfasst. Dabei werden Daten in nie da gewesener Menge erzeugt und transportiert. Die Menge der heute in einer Sekunde im Internet übertragenen Daten ist größer, als die vor 20 Jahren weltweit gespeicherte Datenmenge. Für 2015 wird ein weltweites Datenvolumen von 8,5 Zettabyte (1 Zettabyte = 1 Milliarde Terabyte) erwartet - eine Verdoppelung seit 2013. 2020 sollen es schon 44 Zettabyte sein. Ein Wachstum von 500% in nur fünf Jahren.<sup>11</sup>

Die Digitalisierung verdrängt sich bereits wieder selbst: Kompakte Digitalkameras und Navigationsgeräte werden immer mehr durch Smartphones ersetzt.<sup>12</sup> Statt CDs und DVD physisch zu besitzen, wird mehr und mehr über das Internet heruntergeladen und gespeichert oder nur noch gestreamt. 2014 erfolgten bereits aller 25% Musikkäufe als download oder stream.<sup>13</sup>

Textdokumente, Fotos, Audio und Videodateien und damit eine unglaubliche Menge an Informationen und Daten, sind heute fast überall auf der Landmasse der Erde zu jederzeit für jeden lad- und nutzbar. Damit entstehen jeden Tag neue Chancen Arbeit und Geschäftsmöglichkeiten neu zu gestalten. Die Masse der gesammelten Daten erzeugt allerdings auch ein Gefühl von „ausgespioniert werden“. Daran können sich viele Menschen – trotz der Vorteile der Digitalisierung – nur schwer gewöhnen und fürchten um ihre persönliche Sicherheit.

Mit der Digitalisierung ist die Welt geschrumpft. Heute fließen Informationen innerhalb von Sekundenbruchteilen um die Welt. Wer einen Zugang zum world wide web besitzt, ist auf Armeslänge mit der jedem anderen Nutzer und dem im web gespeicherten Wissen verbunden. Gerade für digitale Dienstleistungen und Produkte existieren kaum noch nationale oder regionale Grenzen. Die Wertschöpfungsketten und Wirtschaftsströme sind global. Auch der Kapitalmarkt agiert weltweit und zudem mit einer enormen Geschwindigkeit. Damit sind auch Shareholderbeziehungen entkoppelt. Die meisten Investoren kennen die Unternehmen in die sie investieren nur noch als Kennzahlen auf ihrem Bildschirm. Gerade auch durch die Technisierung im Wertpapierhandel hat sich die Umschlaghäufigkeit von Aktion in den vergangenen 35 Jahren verdreizehnfacht und damit die Haltezeit extrem verkürzt.<sup>14</sup>

## **Soziale und kulturelle Disparitäten**

Die Einkommens- und Vermögensschere klafft immer weiter auseinander. Immer weniger Menschen besitzen immer mehr des vorhandenen Vermögens. In Deutschland besitzen 0,1% der Haushalte und damit ca. 0,2% der Bevölkerung 17% des Gesamtvermögens und das reichste 1,0% insgesamt 33%.<sup>15</sup>

Auf der anderen Seite leben in Deutschland immer mehr Menschen an der Armutsgrenze. Die Hälfte der Bevölkerung in Deutschland besitzt insgesamt nur 2,5% des Vermögens.<sup>16</sup>

Dies führt zu extrem unterschiedlichen Lebens- und Arbeitssituationen und beeinflusst stark die Entwicklung von Kultur- und Wertesystemen. Digitalisierung und Automatisierung werden in den Bereichen mit einem hohen Maß an Routineaufgaben, für veränderte Arbeitsverteilung und damit für eine weitere Polarisierung sorgen. Immer mehr intelligente und autonome Systeme werden in Zukunft Aufgaben übernehmen, die heute noch von Menschen ausgeführt werden.

## **Dynamik und Komplexität**

Die zunehmende Vernetzung von Mensch und Maschine hat bereits in den letzten Jahren für eine zunehmende Dynamik in verschiedensten Lebensbereichen gesorgt. So nutzen wir heute eine im Vergleich zu früher unglaubliche Vielfalt an synchronen (Gespräche, Telefonie, Videotelefonie) und asynchronen (Briefe, Fax, SMS, Chat, Social Media) Kommunikationskanälen. Mit der Zahl der Kanäle ist auch die Menge an Information gestiegen, mit der wir uns auseinandersetzen müssen. Mit der steigenden Informationsmenge und durch die Nutzung der neuen Kanäle haben wir gelernt, uns selbst stärker zu artikulieren. Damit sind wiederum die Anforderungen an Unternehmen von Seiten der Kunden Partner und Mitarbeiter gestiegen. Die durch das Internet initiierte Machtverschiebung in den Unternehmenssystemen ist nicht mehr aufzuhalten. Wir erwarten heute Antworten auf unsere per mail oder im Chat gestellten Fragen innerhalb von Sekunden oder Minuten, statt wie früher Tage und Wochen auf den Antwortbrief zu warten. Selbst Lieferdienste wie Postmate steigen auf diese neue Dynamik ein und liefern in inzwischen 30 Städten in den USA Waren innerhalb kürzester Zeit aus.<sup>17</sup>

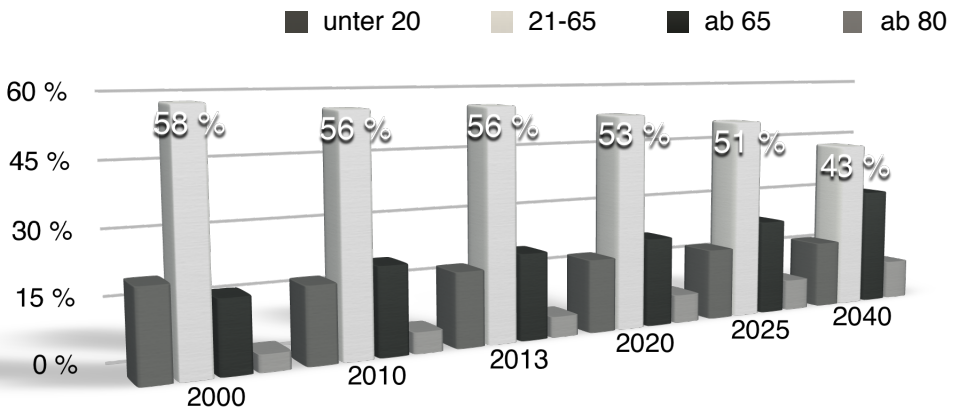
Mit der Dynamik steigen unser Komfort und unser Stress. Die neue Geschwindigkeit sorgt gerade im Bereich der sozialen Interaktion für zunehmende Komplexität. Die wachsenden Erwartungen, mehr verfügbares Wissen und schnellere Kommunikation haben für zusätzliche Einflussfaktoren bei Entscheidungen

## Demographie - Damoklesschwert oder geheimer Treibstoff

Welche Richtung die demographische Entwicklung in den nächsten 10 Jahren nehmen wird, insbesondere in Bezug auf die „Arbeitsbevölkerung“, pfeifen die Spatzen von den Dächern. Die Geburtenrate sinkt und unsere Lebenserwartung steigt. Das Resultat: Die Alterspyramide verschlankt sich<sup>36</sup>.

Ultimative Sicherheit besteht, dass die nächsten ca. 2.200 Arbeitstage bereits ihren Schatten vorauswerfen, sowohl auf nationaler und internationaler Ebene wie auch „in der Region“.

### Altersverteilung in Deutschland



Quelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen BIB | Interpolation 2025 & Grafik: Guido Bosbach

Bis 2025 wird der Anteil der 20 bis 65-Jährige um ca. 10% sinken. Das sind diejenigen, die heute in der Masse die Arbeitsbevölkerung stellen. Konkret nimmt ihr Anteil an der deutschen Gesamtbevölkerung von 56% auf ca. 51% ab.<sup>37</sup> Oder anders ausgedrückt: Wenn wir alles lassen wie bisher, haben wir 2025 vier Millionen (4.000.000) Menschen weniger im Berufsleben.

Gleichzeitig bleibt der Anteil der unter 20-Jährigen im Wesentlichen stabil. Das heißt: Der Anteil der über 65-Jährigen steigt in dieser Zeit überproportional, um ebenfalls ungefähr vier Millionen.

Wir sind mit dieser Entwicklung in einer Gegenbewegung zu einem fast globalen Jugendtrend. Gerade in den Schwellenländern (mit den "big 5" BRICS-Staaten (Brasilien, Russland, Indien, China und Südafrika<sup>38</sup>) erkennt man einen gegenläufigen Trend. Hier rücken viele junge Menschen nach, die Märkte wachsen rasant, der Reichtum mehrt sich und die Abhängigkeit von den alten Industrienationen schrumpft. Knapp fünf Milliarden (5.000.000.000) der in 2025 erwarteten acht Milliarden (8.000.000.000) Menschen werden dann allein in Asien leben und arbeiten.

Auch die Jugend dort ist aus technologischer Sicht uns "alten" hier meilenweit voraus. „Alt“ sind wir mit einem Altersmedian von ca. 46 Jahren in Deutschland tatsächlich, im Vergleich etwa mit den 27 Jahren in Indien<sup>39</sup>. Facebook, Twitter, whatsapp und Co. sorgen auch dort für die Dauer-Online Kommunikation, vor allem in der jungen Bevölkerung. Auch dort tauscht die Jugend sich auf diesem Weg über neue Ideen und Entwicklungen aus. Noch sind die USA bei digitalen Innovationen führend, aber wie lange noch?

### **Wie können wir der Demographie „begegnen“?**

Wir könnten uns in der demographischen Lücke ausruhen, neue Technologien einsetzen und einfach abwarten. Durch autonome Systeme und Automatisierung wird die Zahl der prekären, d.h. der einfachen und unsicheren Arbeitsverhältnisse, schrumpfen. Unser Bedarf an Arbeitskräften fällt dann irgendwann weg. Wie? Die Taxen fahren autonom, so wie heute schon "Googles driverless car"<sup>40</sup> und die ersten LKW<sup>41</sup>. Ganze Logistikzentren kommen schon heute fast ohne menschliche Arbeitskraft aus.<sup>42</sup> Bald sind wir technisch in der Lage, Waren aus dem vollautomatischen Logistikzentrum mit dem autonom fahrenden LKW zum Zielort zu transportieren und diesen dort vollautomatisch zu entladen. Bei der Müllentsorgung fuhr früher 6 Personen auf dem Fahrzeug mit<sup>43</sup> – heute sind es oft nur noch 2 und es ist nur eine Frage der Zeit, wann auch diese obsolet sind. Maurer wird die "moderne Welt" deutlich weniger brauchen, wenn sich digitale Technik auch in der Bauindustrie weiter durchsetzt. In Australien baut schon jetzt ein Bagger alleine ganze Häuser.<sup>44</sup>

Einfache Tätigkeiten werden so lange weiterhin uns Menschen überlassen bleiben, wie wir günstiger sind als Maschinen. Doch dieses sind Auslaufmodelle. Die Digitalisierung greift immer mehr in Arbeitsbereiche ein, die bislang noch

Schonzeit hatten. Alles keine Utopie, sondern einfach nur die heutige Technik konsequent weitergedacht.

Schauen Sie sich um, Sie werden selbst schnell jede Menge Beispiele finden - auch in Ihrem Arbeitsumfeld.

In einigen Arbeitsbereichen werden wir auch weiterhin Arbeitskräfte für schlecht bezahlte Tätigkeiten suchen, z.B. in der Kranken- und Altenpflege und in KiTas - bis wir auch hier mehr Vertrauen in technische Unterstützungsmöglichkeiten entwickelt haben. Die Arbeitssituationen der hier beschäftigten Menschen werden diese kaum verbessern. Und es werden weiter neue „Billigsegmente“ entstehen.

Schon heute ist klar, dass die Entwicklung weiter geht. Auch denjenigen unter uns, deren Arbeit am Computer einen hohen Anteil von Routineaufgaben beinhaltet, wird es ähnlich ergehen. Automatisierungstechnik ist auch hier auf dem Vormarsch und hat zuweilen schon einige einfache Aufgaben übernommen. Jobs, wie der des Datentypisten, sind heute schon von der Bildfläche verschwunden. Stattdessen wird gescannt, der Text automatisch gelesen und weiterverarbeitet. Wo früher diktiert wurde, sprechen wir heute den Text direkt in den Computer. Und warum Reisebuchungen oder Verwaltungsaufgaben so kompliziert sein sollen, dass man dafür Hilfe braucht, wird bald niemand mehr fragen. Wo früher Scharen von Anwälten Aktenordner und Kommentare zu Gesetzgebungen analysiert haben, erledigt Software diese Aufgaben heute schon schneller und besser<sup>45</sup>.

In vielen Bereichen entlastet uns die Technologie. Wir gewinnen Zeit und Raum für kreativere Tätigkeiten und den Ausbau unserer Problemlösungskompetenz.

## **Ein Webteppich von Lösungsansätzen**

Der demographische Wandel verlangt von uns aktiv die Zukunft zu gestalten. Ein paar Ansätze:

### **Ansatzpunkt 1: Bildung, Weiterbildung und lebenslanges Lernen**

Wer glaubt, dass nach dem Ende der Ausbildung das Ende des Lernens gekommen ist, wird immer schneller feststellen, dass dieses Ende dem freien Ende des Katapults raus aus dem Berufsleben gleicht. Lernen wird zu einem lebenslangen Thema.

## Prof. Dr. Johanna Anzengruber

ist Juniorprofessorin für Kompetenzmanagement an der Steinbeis Universität in Berlin und gleichzeitig Head of Strategic Competence Management bei Siemens Healthcare. Also jede Menge Theorie UND Praxis rund um Möglichkeiten und Kompetenzen von uns Menschen und der Technologie, die uns umgibt...



*Welche 3 Begriffe fallen Ihnen spontan zum Thema „Arbeiten im Jahr 2025“ ein?*

Selbstbestimmer

Digitale und kooperative Arbeitsformen

Unkonventionelle Kompetenzsets

*Was verbinden Sie mit diesen Begriffen?*

Selbstbestimmer sind keine Mangelware mehr. Generation Y und Z zeigen der Wirtschaft, wie man mit Freude und Sinn „sein Ding“ macht. Die postmoderne Grundorientierung von „Machen und Erleben“ und „Grenzen Überwinden und Samplen“ behauptet sich gegenüber „Haben und Zeigen“. Kooperative, selbständige und räumlich unabhängige Arbeitswelten mit transformationaler Führung, die sich einem anderen Sinn als Gewinnmaximierung und purer Effizienz verschreiben, werden wachsen und als „neue Rezepte“ gelebt. Diese attraktiven Formen werden viele Interessenten aus traditionell geführten Unternehmen abwerben. Um noch attraktiv zu bleiben und trotz Komplexität, steigendem Wettbewerb und schrumpfenden Budgets, werden auch traditionelle Unternehmen Schritt für Schritt HR Innovation betreiben. Im Jahre 2025 wird die Generation Z schon Teil des Arbeitsmarktes sein. Die Digitalisierung wird nicht mehr in den Kinderschuhen stecken. Die Ergebnisse aus Big Data werden nicht nur zum Erkenntnis- und Transparenzgewinn, sondern auch für die Erschließung von unbekanntem Handlungspotentialen und echten Handlungsänderungen genutzt. Gleichzeitig wächst die Second Economy, beste-



hend aus Transaktionen zwischen intelligenten Robotern, zu einem wesentlichen Eckpfeiler unseres Wirtschaftens heran. Unkonventionelle Kompetenzsets bringen lang ersehnte echte „market creating innovations“. Damit schaffen wir den Ausstieg aus der Schleife der puren Effizienz hin zu einer Balance. Zusätzlich wird das Bild, was Karriere ist und wie sie aussieht, nicht mehr durch Unternehmen bestimmt, sondern durch die Selbstbestimmer selbst. Denn diese Zielgruppe hat von Kindesbeinen an gelernt, was sie attraktiv findet und was nicht, wie z.B. digital gaming. Somit besteht das Wirken aus vielen Mikro-Karrieren, die sich der Einzelne in der jeweiligen Subkultur selbst gibt und damit ein Teil des Kollektivs bildet. Autorität durch Kompetenz ist akzeptiert; Autorität durch Position oder Status wird negiert.

*Was denken Sie, wie, wo und mit wem arbeiten wir in 10 Jahren?*

WIE: Mit bewusster kognitiver und emotionaler Intelligenz. Mit digitalen Medien; mit anderen; mit einem selbst.

MIT WEM: Die Präferenzen werden grundlegend variieren. Alle werden jedoch mit intelligenten Systemen (AI) und Menschen arbeiten.

Die Frage ist eher: WIE und WO werden wir in 10 Jahren LEBEN? - Danach werden wir unser Arbeiten ausrichten – und nicht umgekehrt. Das zeigen uns die Generationen Y und Z. Ein geringer Teil der Arbeitsbevölkerung wird noch „leben, um zu arbeiten“. „Arbeiten, um zu leben“ und „Arbeiten, während wir leben“ sind die gängigeren Prinzipien.

*Was hat sich in den letzten 10 Jahren konkret verändert? Können Sie ein paar Beispiele nennen?*

Die letzten 10 Jahre standen im Zeichen der Beschleunigung und Digitalisierung. Der Kontrollüberschuss ist überproportional gewachsen. Ein Kampf zwischen alten und neuen Führungsprinzipien ist entfacht. Wir mussten uns daran gewöhnen, dass komplexe Einheiten entstehen, die immer und überall mitkommunizieren – fast wie Menschen. Zielgruppen wie Silverpreneure, Latte-Macchiato Familien, Tiger Ladies, Neo-WGler und Selbstverwirklicher gestalten aktiv unsere Gesellschaft mit. Die Differenzlogik ist auf dem Vormarsch und wir wandeln wieder auf dem Pfad von der Masse zum Individuum.

*Warum ist das so?*

Wir stehen gerade am Übergang von der Moderne zur Postmoderne und zur Wissens- und Kompetenzgesellschaft. Diesen Übergang erleben risikoaverse Menschen sehr oft als unpersönlich, stressig, überfordernd, oder auch angsteinflößend. Dieser Zustand, so erschreckend er momentan sein mag, ist ein ganz normales

und vorübergehendes Phänomen, wenn man bedenkt, dass wir zuerst Abstand von unserem alten „Selbst- und Handlungsbild“ gewinnen müssen, um in die Postmoderne zu gelangen.

*Was wünschen Sie sich persönlich für 2025 in Bezug auf Ihre Arbeit?*

Mein heutiges ICH als Paradigmen-Shifterin. Konnektivistin und Energiebündel - mit einem Faible für ungewöhnliches Wohnen und Arbeiten. Professorin und Strategin. Barista aus Leidenschaft. Business Coach. Mit viel Veränderungskompetenz (Fähigkeit, auf neue Bedingungen mit neuen Mustern und Handlungsweisen zu antworten) leben. Und dabei: Gestalten ermöglichen - mit Neugier, Wahlfreiheit, mentaler Fitness und viel Veränderungskompetenz. Lateral, identitätsschaffend und von innen heraus. Für mich und andere.

“Man sollte viel öfter einen  
**Mutausbruch**  
haben.“

Quelle unbekannt

# Die Begriffe der Interviewpartner

## **Agiles Arbeiten**

Stefan Verhey

## **Agilität**

Hermann Arnold

Winfried Felser

## **Agrikulturelle Selbstversorgung in Zeiten der Urbanisierung**

Wolfgang Schmid

## **Alles ist Software**

Jan Westerbarkey

## **„Always On“-Gesellschaft**

Jörg Müller

## **Angst**

Ralf Lippold

## **Anpassungsfähigkeit**

Martina Eberl

## **Arbeitsverhältnisse (wechselnde)**

Michael Schöler

## **Assistenz, nicht entmündigt**

Jan Westerbarkey

## **Augenhöhe**

Timm Kuhlmann

Stefan Nette

## **Aussteiger**

Anne Katrin Matyssek

## **Authentizität**

Timm Kuhlmann

## **Beschleunigung**

Fabrice Wegner

## **Big Picture**

Guido Bosbach

## **Bildung**

Wolfgang Kasper

## **Bunte Karrierewelt**

Lars Hahn

## **Chance**

Ralf Lippold

## **Cloud-Working versus Co-Working**

Wolfgang Schmid

## **Co-Kreation**

Frank Eberhard

## **Coworking**

Christoph Karsten

## **Crowd-Sourcing**

Tim Schiller

## **Differenziert**

Armin Zisgen

## **Diffus**

Armin Zisgen

## **Demografie**

Stefan Nette

## **Demokratisierung**

Axel Kersten

Frank Widmayer

## **Digitalisierung**

Ralf Lippold

Timm Kuhlmann

Tim Schiller

## **„Digital ist normal“**

Lars Hahn

## **Digitale und kooperative Arbeitsformen**

Johanna Anzengruber

## **Digitale Revolution**

Stefan Freimark

## **Disruption**

Ole Wintermann

## **Diversität**

Heike Bruch

## **Eigenverantwortung / eigenverantwortlich**

Martina Eberl

Frank Eilers

Wolfgang Kasper

**Das Ende der Arbeit**

Lutz Becker

**Ergebnisorientiert**

Alexandra Schmied

**Ethik als Leitlinie**

Bernd Altgen

**Everybody as a Service**

Winfried Felser

**Fallende Grenzen**

Ole Wintermann

**Flexibel/Flexibilität**

Heike Bruch

Frank Eilers

Wolfgang Kasper

Henryk Lüderitz

Nadine Nobile

Alexandra Schmied

Bernd Slaghuis

**Flexibilisierung**

Axel Kersten

Michael Schöler

**Flexibel sein Müssen**

Anne Katrin Matyssek

**Fluide Organisationen**

Nele Graf

**Fortbildung**

Wolfgang Kasper

**Freiheit**

Heiko Fischer

Thomas Gernbauer,

Raymond Hofmann

**Freiraum**

Guido Bosbach

**Freude**

Heiko Bartlog

**Führungsverständnis (Neues)**

Nele Graf

**Fünzig**

Heiko Bartlog

**Gegenbewegung?**

Jörg Buckmann

**Gemeinsinn statt Egozentrik/Individualismus**

Bernd Altgen

**Grenzen (fallende)**

Ole Wintermann

**Hierarchiefrei**

Siegfried Baumeister

**Hoffnung**

Conny Dethloff

**Horizonte (neue)**

Ole Wintermann

**Host Leadership**

Axel Kersten

**Infrastruktur (vernetze)**

Stefan Verhey

**Individualität**

Uta Ramme

Bernd Slaghuis

**Inner Game**

Lukas Michel

**Innovation**

Frank Levin

**Inspiration**

Uta Ramme

**Intelligente Systeme**

Lutz Becker

**Interdisziplinäre Zusammenarbeit**

Stefan Freimark

**Kinder**

Heiko Fischer

**Kollaboration**

Christina Huetten

**Kommunikation**

Jörg Buckmann

**Kompetenzsets (Unkonventionelle)**

Johanna Anzengruber

**komplex**

Armin Zisgen

**Komplexität**

Gunter Dueck

**konstruktives Chaos**

Christoph Karsten

**Kooperation**

Nadine Nobile

**Kreativität**

Fabrice Wegner

**Leidenschaft**

Anne Katrin Matyssek

**Lernen**

Fabrice Wegner

**Lernend**

Alexandra Schmied

**Machtverschiebung**

Uta Ramme

**Management braucht ein neues Design**

Lukas Michel

**Mensch / menschlicher / Menschlichkeit**

Bernd Altgen

Frank Eberhard

Raymond Hofmann

Stefan Nette

**Metakompetenzen**

Nele Graf

**Mixed Office**

Lars Hahn

**Mobil**

Christina Huetten

**Mobilität**

Anne Katrin Matyssek

**Mosaikkarrieren**

Sophia von Rundstedt

**Nachfrageorientierte Personalentwicklung**

Nele Graf

**Netzwerk**

Hermann Arnold

Heiko Bartlog

Heike Bruch

Winfried Felser

Christoph Karsten

Frank Levin

**Netzwerk-Gesellschaft**

Bernd Oestereich

**Netzwerk-Ökonomie**

Bernd Oestereich

**Netzwerk-Organisationen**

Bernd Oestereich

**Neue Horizonte**

Ole Wintermann

**Neugier**

Frank Eilers

**New Work**

Michael Schöler

**Neues Führungsverständnis**

Nele Graf

**Nichts ist unmöglich**

Jan Westerbarkey

**Ökonomische Emanzipation**

Jörg Müller

**Ökonomisierung**

Tim Schiller

**Passion**

Raymond Hofmann

**Personalentwicklung (Nachfrageorientierte)**

Nele Graf

**Pluralität**

Frank Eberhard

**Potenzial**

Lukas Michel

**Potenzialentfaltung**

Frank Widmayer

**prekäre Arbeitsverhältnisse**

Henrik Zaborowski

**Professionelle Intuition**

Andreas Zeuch

**Projektökonomie**

Lutz Becker

**Qualität**

Frank Levin

**Regenerative Prinzipien**

Frank Widmayer

**Schere zwischen Hochprofessionellen und Prekären**

Gunter Dueck

**schnell**

Henryk Lüderitz

**Selbstbestimmung, Selbstbestimmt, Selbstbestimmer**

Johanna Anzengruber

Hermann Arnold

Siegfried Baumeister

Christina Huetten

**(Selbst-)Verantwortung**

Bernd Slaghuis

**Sinnerfüllte Arbeit**

Stefan Verhey

**Sinngetrieben**

Nadine Nobile

**Soft Skills**

Stefan Freimark

**Soziale Kompetenz**

Henrik Zaborowski

**Teams (große, komplexe, überregionale)**

Wolfgang Kasper

**Technologie**

Jörg Buckmann

**Überforderung & Stress**

Gunter Dueck

**Unkonventionelle Kompetenzsets**

Johanna Anzengruber

**Unternehmensdemokratie**

Andreas Zeuch

**Unternehmertum**

Heiko Fischer

**(Selbst-)Verantwortung**

Martina Eberl

Bernd Slaghuis

**Veränderungen fördern**

Wolfgang Schmid

**Verbundenheit**

Guido Bosbach

**Vernetzte Infrastruktur**

Stefan Verhey

**Vernetzte Wissensarbeit**

Thomas Gernbauer

**Vernetzung, vernetzt**

Siegfried Baumeister

Martina Eberl

Henryk Lüderitz

Sophia von Rundstedt

**Vertrauen als Währung**

Jörg Müller

**Virtualität**

Sophia von Rundstedt

**Vollbeschäftigung**

Henrik Zaborowski

**wechselnde Arbeitsverhältnisse**

Michael Schöler

**Wesensgerechtigkeit**

Thomas Gernbauer

**Zusammenarbeit (interdisziplinäre)**

Stefan Freimark