

ZUKUNFT DER
ARBEIT AN DER ZUKUNFT

Human Resources Consulting Review

Band 17, Sonderband

Herausgeber:
Jens Nachtwei & Katharina Nachtwei

2025

*Sonderband Zukunft der **Arbeit an der Zukunft***

HR Consulting Review, Band 17
2025

Herausgeber: Jens Nachtwei & Katharina Nachtwei
Layout und Satz: Udo Faust & Katharina Nachtwei

Link zum Band: www.zukunftarbeitzukunft.de
Dieser Sonderband ist ausschließlich als E-Book verfügbar und kostenfrei.

Empfohlene Zitierweise

Zitation des Sonderbandes:
Nachtwei, J., & Nachtwei, K. (Hrsg.). (2025). *Sonderband Zukunft der **Arbeit an der Zukunft*** (HR Consulting Review, Bd. 17). VQP. www.zukunftarbeitzukunft.de

Zitation eines Einzelbeitrags aus dem Sonderband (Muster):
Mustermensch, A. (2025). Titel des Beitrags. In J. Nachtwei & K. Nachtwei (Hrsg.), *Sonderband Zukunft der **Arbeit an der Zukunft*** (HR Consulting Review, Bd. 17, S. 00-00). VQP. www.zukunftarbeitzukunft.de

Veröffentlichungsreihe

Die *Veröffentlichungsreihe für Qualitätssicherung in Personalauswahl und -entwicklung (VQP)* wurde 2012 zur Förderung des Austauschs von Forschung, Lehre und Praxis begleitend zur Vorlesung Personal- und Organisationsberatung von Jens Nachtwei am Institut für Psychologie der Humboldt-Universität zu Berlin ins Leben gerufen.

HR Consulting Review

Im Herausgeberband *HR Consulting Review* der Veröffentlichungsreihe stellen Expertinnen und Experten aus Praxis und Forschung Projekte, Modelle und Sichtweisen sowie wissenschaftliche Studien vor. Die Themen stammen vorwiegend aus den Bereichen Führung, Personalauswahl, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung.

ISSN: 2196-0232

In einigen Artikeln des Herausgeberbandes wird die männliche Sprachform verwendet. Gemeint sind alle Geschlechter gleichermaßen. Die Verwendung der männlichen Sprachform impliziert keine Benachteiligung anderer Geschlechter.

Bilder: © alphaspirit – stock.adobe.com

Copyright © VQP

Editorial

Ein Vorwort für junge Menschen zu schreiben, die am Anfang ihrer beruflichen Reise stehen, heißt, Brücken zu bauen zwischen Erfahrung und Aufbruch, zwischen Fragen und Möglichkeiten.
Nach fast zwei Jahren der Vorbereitung und dank der Offenheit und des Engagements von über 150 Menschen mit tiefem Wissen über Arbeit, Wandel und Technologie ist genau das gelungen.

Entstanden ist eine Sammlung, die Mut macht, den eigenen Weg zu gehen.

Die Erfahrungen, die wir persönlich heute mit Kindern in Grund- und Oberschule machen, führen uns täglich vor Augen, wie viele Stolpersteine das Bildungssystem bereits am Anfang der Lernreise bereithält und wie tief seine Risse inzwischen reichen. Es ist an uns, dabei zu helfen, das Geröll aus dem Weg zu räumen und die Richtung neu zu weisen.

Als Eltern sehen wir mit Sorge, wie sich das schulische Umfeld unserer Kinder verändert hat: vom anhaltenden Lehrkräftemangel über veraltete Rahmenpläne bis hin zu einer zunehmend gereizten Atmosphäre. Hinzu kommen die ungebremsten Einflüsse sozialer Medien, das nahezu völlige Fehlen einer Einführung in den verantwortungsvollen Umgang mit Künstlicher Intelligenz und ein Leistungsniveau, das unter dem Druck dieser Gemengelage spürbar absinkt.

Am Ende ist der Mangel so allgegenwärtig, dass selbst die Idealistinnen und Idealisten unter Lehrkräften und Eltern kaum noch wissen, wo sie ansetzen sollen.

Die „richtige“ Priorisierung geht verloren und mit ihr die Zeit und die Kraft, junge Menschen wirklich auf das Leben danach vorzubereiten. Falls es jemals anders war, so ist das Bildungssystem heute weiter denn je davon entfernt, junge Menschen wirklich auf die Arbeitswelt von heute und morgen vorzubereiten.

Deshalb sind Projekte wie dieser Band nicht nur ein willkommener Impuls, sondern ein Geschenk.

Mehr als 150 Autorinnen und Autoren haben in ihrer Sprache und Perspektive eingefangen, worauf es ankommt, wenn junge Menschen den ersten Schritt ins Ungewisse wagen. Dafür haben sie sich den Fragen gestellt, die auf dieses Vorwort folgen.

Unser besonderer Dank gilt all jenen, die diesem Ungewissen mit ihren Worten Gestalt verliehen und sich die Zeit genommen haben, den kommenden Generationen Gedanken, Orientierung und Zuversicht mit auf den Weg zu geben.

Es hat uns beiden große Freude bereitet, die Interviews in diesem Band zu lesen. In einigen Punkten sind sich viele Expertinnen und Experten einig, während ein paar wenige wunderbar mit ihren Gedanken aus der Reihe tanzen und uns aus der Seele sprechen. Denn wie ließe sich die Zukunft der Arbeit sinnvoller gestalten, als uns zu fragen, ob unsere bisherigen Prioritäten noch die richtigen sind – und den Mut zu haben, sie neu zu setzen?

Dieser Mut ist wichtig, denn Werte, die einst als unverhandelbar galten, stehen heute täglich zur Disposition – in Schule wie im Berufsleben. Vom Mangel an echter, dringend notwendiger Kommunikation bis hin zu Fragen der psychischen und damit auch physischen Gesundheit zeigt sich: Vieles, was uns einst selbstverständlich schien, ist ins Wanken geraten.

Allzu oft siegt Dreistigkeit über Haltung. Wir leben in einer Kultur, in der das schnelle Urteil mehr zählt als das überlegte Wort und in der Lautstärke häufig mit Stärke verwechselt wird.

Das konsequente Festhalten an moralischen Grundwerten wird nicht nur vernachlässigt, sondern teils ignoriert, weil das Setzen klarer Grenzen Kraft kostet. Doch Konsequenz ist nie bequem oder einfach, wenn es um Werte geht, die uns als Menschen ausmachen – sie ist aber immer richtig.

Ist es nicht endlich an der Zeit, den Fokus zu ändern? Immer mehr Menschen spüren, dass das ewige „Höher, schneller, weiter“ kein Fortschritt, sondern ein gefährlicher Kreislauf ist und dass es Zeit wird, auszubrechen.

Vielleicht ist es das Paradox unserer Zeit: Wir pressen Sinn aus Steinen, statt ihn in uns selbst zu suchen. Schule, Elternhaus und Gesellschaft stehen ebenso wie die Unternehmen und die öffentliche Verwaltung gemeinsam vor der Aufgabe, eine Generation zu bilden und auszubilden, die technologisch kompetent, ethisch wach und menschlich verbunden ist.

Das gelingt durch mutige, liebevolle und lernbereite Erwachsene. Und dabei bedeutet liebevoll auch, unliebsame Dinge wie das Setzen von Grenzen, nicht außer Acht zu lassen.

Das Bildungssystem der Zukunft sollte Kinder und Jugendliche nicht nur auf Prüfungen vorbereiten, sondern auf Entscheidungen, Konflikte, Fragen der Haltung und Verantwortung – auf all das, was man nicht googeln kann. Nur wer Kompetenzen entwickelt, die auch im Wandel Bestand haben, kann echte Sicherheit empfinden und sie weitergeben.

Es wäre jedoch zu einfach und mehr als unfair, diese Aufgabe allein auf das Bildungssystem abzuschieben. Wir als Eltern sind zuallererst gefragt, unsere Kinder zu Haltung und innerer Stärke zu erziehen, weg vom blinden Leistungsdogma und hin zu echter Gemeinschaft.

Der Übergang von Schule zu Studium oder Beruf ist heute weniger ein Schritt als ein Sprung und fühlt sich für viele an wie ein freier Fall. Was zuvor versäumt wurde – Orientierung, Sinn, Verantwortungsbewusstsein – muss jetzt in Echtzeit nachgeholt werden, oft unter Druck. Dabei beginnen viele junge Menschen ihre Ausbildung, ihr Studium oder ihren ersten Job mit dem Wunsch, etwas zu bewirken und stoßen schnell auf Strukturen, die eher verhindern als ermöglichen.

Ein Dilemma, das frustriert und nur eines von vielen ist. Denn der Zugang zu Wissen, Netzwerken und Chancen war noch nie so groß und gleichzeitig die Orientierung so schwierig. Junge Menschen suchen Halt in einer Welt, die ihnen ständig sagt, sie müssten flexibel sein.

In dieser Suche nach Halt zeigt sich ein tieferes Bedürfnis nach Leitplanken, auch und gerade im Umgang mit Technologie.

Technologie nicht kritiklos zu übernehmen, ist die Kunstform unserer Zeit. Denn eine menschenwürdige Zukunft liegt nicht in mehr Technik, sondern in mehr menschlicher Urteilskraft im Umgang mit ihr. Ethik ist dabei kein Gegengewicht zu Technologien wie Künstlicher Intelligenz oder ein Anhängsel, sondern ihre unverzichtbare Grundlage – der Wegweiser am Wanderweg, der uns die Richtung zeigt.

Eine Richtung, über die sich auch die in Berufsorientierung involvierten Institutionen streiten und oftmals zu wenig wissen, um die richtige einzuschlagen. Und weil Teilen das unterschätzte Tun ist, wünschen wir uns, dass dieser Band seinen Weg findet – in Career Center an Hochschulen, in Berufsorientierungsprogramme an Schulen, in soziale Netzwerke sowie in die interne Aus- und Weiterbildung von Unternehmen und Verwaltungen. Denn auch dort gilt: Lernen lebt von Quellen, aus denen man schöpfen kann. Dieser Band möchte eine davon sein, als Grundlage für selbstgesteuertes, lebenslanges Lernen.

Prognosen zur Zukunft der Arbeit im Sinne verlässlicher Vorhersagen zu treffen, wäre auch auf Basis eines solchen Werkes nicht belastbar. Was sich jedoch sagen lässt: Die hier gesammelten Beiträge laden ausdrücklich dazu ein, sich selbst Gedanken zu machen – über Möglichkeiten, Richtungen und die eigene Rolle in der Gestaltung der Zukunft. Gestaltungsspielraum entsteht nicht durch Größe, sondern durch Ideen, selbst im kleinsten Raum.

Der Verunsicherung vieler Beschäftigter, genährt durch Automatisierung, wirtschaftliche Unwägbarkeiten, Einsparungen und Stellenabbau, lässt sich nur eines wirksam entgegensetzen: Wissen. Sich Wissen anzueignen, statt sich fortwährend zu beklagen, ist vielleicht die einfachste und zugleich wirkungsvollste Form, aktiv zu gestalten, statt passiv zu erdulden.

Gleiches gilt für Führungskräfte. Einerseits ist ihre Rolle alles andere als beneidenswert, wenn es darum geht, den Mangel zu verwalten und Gemüter zu beruhigen – vor allem dann, wenn der Kompass fehlt, der Richtung gibt. Andererseits entscheidet die Art zu führen maßgeblich darüber, ob es Mitarbeitenden gut oder schlecht geht. Vielleicht kann dieser Band ein solcher Kompass sein.

Der hier beschriebene Schwarz-Weiß-Film muss kein Dauerzustand bleiben. Unsere Zukunft lässt sich färben, wenn wir jungen Menschen zeigen, wie sie Verantwortung übernehmen, nicht nur funktionieren, sondern zuhören, nachdenken, zweifeln, handeln. Farbe entsteht, wenn wir nicht gegeneinander, sondern miteinander handeln. Und wie Hans Rusinek, der dankenswerterweise auch in diesem Band vertreten ist, so treffend formuliert: die Zukunft der Arbeit als Arbeit an der Zukunft begreifen.

Katharina & Jens Nachtwei

Berlin, im November 2025



Die Interviewfragen

Orientierung entsteht nicht nur durch Antworten, sondern auch durch gute Fragen. Deshalb haben wir alle Autorinnen und Autoren gebeten, sich vier einfachen, aber entscheidenden Fragen zu stellen – über Sinn, Verantwortung, Wandel und Technologie.

Wer sie liest, erkennt schnell: Diese Fragen sind nicht nur an andere gerichtet, sondern immer auch an uns selbst. Sie laden uns ein, einen Moment innezuhalten und erst zu verstehen, bevor wir urteilen, und bewusst zu denken, bevor wir handeln.

Vielleicht liegt genau darin ihre Kraft: im gemeinsamen Nachdenken darüber, was Arbeit heute ist und was sie morgen sein sollte.

Interviewfrage 1

»Wie würdest Du jungen Menschen erklären, was Du beruflich machst?«

Interviewfrage 2

»Was würdest Du jungen Menschen im Hinblick auf die Arbeitswelt empfehlen und wovon würdest Du ihnen abraten?«

Interviewfrage 3

»Was wird Deiner Meinung nach in den nächsten fünf bis zehn Jahren die Arbeitswelt in Deutschland prägen?«

Interviewfrage 4

»Wie schätzt Du die Bedeutung von Technologie für die Zukunft der Arbeit in Deutschland ein?«

Inhaltsverzeichnis

Tu, was dir leichtfällt. Und sei nützlich für andere.
Markus Albers 18

KI wird alle Jobs verändern, meist erleichtern, manche ersetzen
Thorsten Alsleben 20

Die Zukunft ist der Vergangenheit der Arbeit nicht unähnlich
Markus Anding 22

Tut, was ihr wirklich wollt, mit KI & Co. und bleibt kritisch
Frauke Austermann 24

(Arbeits-)Zeit ist Leben: Flexibel arbeiten, gesund bleiben
Nils Backhaus 26

Sich immer wieder neu erfinden: Vom Mut zur Kybernetik
Heide Baumann 28

Mut zu Neugier: Wie Werte den Beruf prägen
Frank Baumann-Habersack 30

Erkenne früh deine Stärken und entwickle diese konsequent weiter
Elke Benning-Rohnke 32

Die Zukunft der Arbeit ist das, was wir daraus machen!
Simon Berkler 34

Nicht Arbeit, sondern „Business Aktivismus"!
Jule Bosch 36

(Wie) Wollen wir in Zukunft zusammenarbeiten?
Christian Bredlow 38

Die Welt gehört den Mutigen!
Matthias Brendel 40

Kann KI Arbeit menschlicher machen?
Aljoscha Burchardt 42

Maschinen denken schneller – doch hier bleibt der Mensch unschlagbar!
Christoph Burkhardt 44

Inhaltsverzeichnis

New Work statt Old Shit – so geht Arbeit heute!
Susanne Busshart 46

Karriere ohne Fahrplan: Was junge Talente wirklich brauchen
Kira Marie Cremer 48

Zukunft der Arbeit: Mehr Arbeit und weniger Beschäftigung
Conny Dethloff 50

Zukunft der Arbeit wird sich um individuelle Passung drehen
Joachim Diercks 52

Stärken stärken, statt Schwächen schwächen…
Dominik Enste 54

Die Zukunft deiner Arbeit hast du in der Hand
Jörg Felfe 56

Die Zukunft der Arbeit wird gut!
Johanna Fink 58

Neues Leben und Arbeiten auf dem Land
Frederik Fischer 60

Wie werde ich im Beruf zufrieden *und* erfolgreich?
Bessie Fischer-Bohn 62

Science-Fiction becomes Science-Fact
Sirkka Freigang 64

#hacktheworldabetterplace – Neugier kann mehr als du denkst
Julia Freudenberg 66

Willst du Schmetterlinge, tritt nicht auf Raupen
Martin Gaedt 68

A fool with a tool is still a fool
Christian Gärtner 70

Mehr Vielfalt, mehr Chancen – für alle!
Lilian Gehrke-Vetterkind 72

Inhaltsverzeichnis

Selbstführung ist die höchste Kunst der Führung
Fabiola H. Gerpott 74

Bildung als Schlüssel zur Zukunft – für jeden Einzelnen und für uns alle
Joachim Giese 76

Age of AI: Mensch bleiben, Wandel gestalten
Patrick Gilroy 78

Künstliche Intelligenz transformiert unseren Arbeitsmarkt
Patrick Glauner 80

In der Arbeitswelt brauchen wir keine Superhelden
Ulrich Goldschmidt 82

Keep the balance – mit Offenheit in die Welt.
Frank Graage 84

Die Zukunft der Arbeit…ist flexibel.
Nico Gramenz 86

Technologie ist der Schlüssel zu Optimismus
Alice Greschkow 88

Was du auch willst – entscheide dich für Plan E oder Plan G!
Bernhard Grieb 90

Do what you love!
Dominik Gross 92

Weniger Steuerung, mehr Wirkung: Arbeit mit echtem Sinn
Ralf Haase 94

Grenzen überschreiten, Chancen erkennen, Zukunft gestalten
Joann Halpern 96

Die Zukunft der Arbeitswelt wird aus Mut gemacht
Friedericke Hardering 98

Zwischen KI und Teamgeist: So gestalten wir Arbeit neu
Sevda Helpap 100

Inhaltsverzeichnis

Zukunft der Arbeit gestalten statt Rückschritt verwalten
Carsten Hentrich 102

Zukunft der Arbeit: Mehr Technologie, noch mehr Menschlichkeit
Max Hergt 104

Die Zukunft der Arbeit macht Spaß
David Hillmer 106

Die Zukunft der Arbeit – einfach mal machen!
Katharina Hochfeld 108

Die Zukunft gehört uns – machen wir etwas daraus!
Ralf Hocke 110

Du kannst die Zukunft der Arbeit gar nicht verpassen
Inga Höltmann 112

Lass dich reflektieren
Svenja Hofert 114

Hybride Arbeit und Arbeitsverdichtung durch Technologisierung
Annekatrin Hoppe 116

Ständige Lernbereitschaft ist die beste Jobabsicherung
Stefanie Hornung 118

Wie man Lebenskünstler wird
Philip Horváth 120

Wissen statt wischen – wer nichts weiß, muss alles glauben
Rüdiger Hossiep 122

Digitalkompetenz ist der Schlüssel für die Arbeit von morgen
Marco Huber 124

Die Dinge hängen zusammen. Gewöhnt euch dran.
Jule Jankowski 126

Mit Expertise und Persönlichkeit in Führung gehen
Randolf Jessl 128

Inhaltsverzeichnis

Mehr Empowerment für die Arbeitswelt der Zukunft
Tobias Kämpf 130

Dein KarrierekomSpass: Mit Spaß zum Erfolg
Andreas Kaplan 132

Maschinelle Intelligenz und menschliche Exzellenz
Reinhard Karger 134

Druckausgleich am Arbeitsmarkt mit KI
Christian Kellermann 136

Was heißt für dich persönlich „Erfolg“?
Mario Kestler 138

Gedanken und Ideen von heute für die Arbeitswelt von morgen
Udo Keuchen 140

Für mehr gute Arbeit. Eine Anstiftung zur Selbstwirksamkeit.
Marion King 142

It’s not about jobs, it’s all about the skills
Jelena Klingenberg 144

Wirksame Navigation zwischen digitalen Skills & menschlichen Stärken
Sabine Kluge 146

Die Zukunft der Arbeit beginnt mit guter Bildung
Diana Knodel 148

Baue dir deine Zukunft – niemand sonst wird es tun
Tilmann Knoll 150

Anpassungsfähigkeit: Nur die Veränderungsstarken überleben
Axel Koch 152

Teamwork reloaded: Willkommen im Team, AI Agent!
Rebecca Koch 154

Mit Spielen die Zukunft gestalten
Thorsten Kodalle 156

Inhaltsverzeichnis

Arbeit als wertvolle Erfahrung der eigenen Selbstwirksamkeit
Frank Kohl-Boas 158

Die Zukunft der Arbeit wird digital und menschlich
Sebastian Kolberg 160

Verantwortung neu denken: Die Zukunft beginnt bei dir!
Heiko Kolz 162

Schön wäre eine Arbeitswelt, in der mein Job nicht nötig ist
Raul Krauthausen 164

Verbundenheit – der Schlüssel zur Zukunft der Arbeit
Katharina Krentz 166

Die Zukunft spricht Informatisch
Daniel Krupka 168

Lernen, durchhalten und keine Angst vor Fehlern & Veränderung
Tino Kühnel 170

Warum „Lebe deinen Traum!“ kein guter Ratschlag ist
Ralf Lanwehr 172

Ausbildung? Wozu? Das ist doch Zeitverschwendung!
Ralf Lauterbach 174

Unsere Superkraft ist die Menschlichkeit
Cliff Lehnen 176

KI und Unternehmertum: Die Zukunft aktiv gestalten
Adrian Locher 178

Digital und empathisch: So gestaltest du deine Zukunft
Timo Lorenz 180

Mittdreißigerin sucht immer mal wieder nach dem Sinn der Arbeit
Zita Katharina Lucius 182

„Hört das denn nie auf?“ Lebenslanges Lernen als Superkraft.
Leo Marose 184

Inhaltsverzeichnis

Was noch lernen in den Zeiten der Künstlichen Intelligenz?
Gunnar Mau 186

Die Zukunft der Arbeit: Neugierig bleiben, Chancen nutzen
Moritz Meißner 188

Orientiere dich am Gemeinwohl und dir wird es besser gehen.
Timo Meynhardt 190

Konsistenz schlägt auf Dauer Intensität
Georgiy Michailov 192

Die Zukunft der Arbeit ist ungewiss – und das ist gut so!
Patrick Mollet 194

Zukunftskompetenzen sind die neuen Basiskompetenzen!
Ralph Müller-Eiselt 196

Deine Zukunft? Werde so anpassungsfähig wie möglich!
Dominik Multhaupt 198

Die Verhältnisse bestimmen das Verhalten – nicht umgekehrt
Judith Muster 200

Zukunft der Arbeit zwischen Technologie und Flexibilität
Astrid Nelke 202

Komfortzone war gestern – Zukunft braucht Mut und Dialog!
Anne-Katrin Neyer 204

Mut zur Gestaltung: Wir formen die Arbeitswelt von morgen
Andreas Ollmann 206

Traumberuf 2035: Gigantische Chancen warten auf dich!
Andreas Olmes 208

Der digitale Wandel erfordert neue Kompetenzen!
Anja Olsok 210

Next Level Work: Dein Mindset macht den Unterschied!
Luise Ortloff 212

Inhaltsverzeichnis

Raus aus dem Hamsterrad, rein in die Zukunft!
Arndt Pechstein 214

Neugier, Technik & Flexibilität – Schlüssel zur Zukunft
Frank Petry 216

Führen in Zeiten von KI: Vereinigung von Menschlichkeit & Technologie
Sylke Piéch 218

Die Zukunft der Arbeit erfordert – Menschen ZUZUHÖREN
Birgit Postler 220

Nicht denken ist auch keine Lösung
Christoph Quarch 222

Einfach mal machen
Jürgen Radel 224

Mutig Neues wagen
Marcus Raitner 226

Die Zukunft gehört den Mutigen
Gabriel Rath 228

New Work als Game-Changer: Zukunft der Arbeit neu denken
Sabine Rath 230

Selbstentwicklung: Lerne DEINEN eigenen Weg zu gehen!
Rüdiger Reinhardt 232

Gute Deals für meine Stärken
Hans Ulrich Reitzel 234

Arbeitswelt am Abgrund: Gezielt handeln oder verlieren
Lasse Rheingans 236

Die Zukunft der Arbeit: KI, Fachkräftemangel & New Work
Nils Richter 238

Es könnte alles auch anders sein!
Timm Richter 240

Inhaltsverzeichnis

Entrepreneurship als Zukunftskompetenz
Sven Ripsas 242

Brücken bauen für eine gemeinsame Zukunft
Gerrit Rößler 244

Kein Plan für die Zukunft? Perfekt, es kommt eh anders, als du denkst.
Dirk Rosomm 246

Organisationen bauen, in denen Menschen ihr Bestes geben
Joachim Rotzinger 248

Warum die Zukunft dem gehört, der surfen kann – und puzzeln!
Hans Rusinek 250

Bereit für Wandel? Die Zukunft braucht euren Mut!
Peter Russo 252

Selbstbestimmt statt ferngesteuert
Jürgen Sammet 254

Die Zukunft der Arbeit mit Empowerment gestalten
Carsten Schermuly 256

Wie Künstliche Intelligenz Wirtschaft und Arbeit verändert
Holger Schmidt 258

Mensch, Maschine, Moral – wie KI unsere Zusammenarbeit verändert
Sabine Schritt 260

Überholen und gleichzeitig auf Spur bleiben!?
Christian Schwedler 262

Scheitern als Sprungbrett zum Erfolg.
Christoph Seckler 264

Neue Gerechtigkeitsfragen: Zukunft der Arbeit im Wandel
Neşe Sevsay-Tegethoff 266

Kreativität und Kooperation – Warum ich gerne am Ball bleibe
Roland Sillmann 268

Inhaltsverzeichnis

Arbeit 2030: Die Zukunft gehört denen, die sie flexibel gestalten
Eva Stock 270

Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen! (Kant)
Daniel Stoller-Schai 272

Zukunft gestalten – Es braucht Macher.
Benjamin Talin 274

KI wird in Zukunft jeden Beruf prägen
Marina Tcharnetsky 276

Mit Leidenschaft & Visionen eine lebenswerte Welt gestalten
Anabel Ternès von Hattburg 278

Dein Netzwerk ist mehr wert als jede Bewerbung
Werner Theiner 280

Positiver macht produktive
Christian Thiele 282

Zwischen Spielfeld und Weltmarkt: Arbeit neu denken
Martin Tillert 284

Expedition Zukunft: Jenseits von Routinen und Plänen
Dorothée Töreki 286

Der Weg zur Zukunft der Arbeit ist keine Gerade
Robindro Ullah 288

Chancengleichheit beginnt mit erfolgreichen Bildungswegen
Katja Urbatsch 290

Führung und Innovation: Die Zukunft gehört den Gestalter:innen
Martina van Hettinga 292

Als Psychologe die Arbeitswelt verstehen
Niels Van Quaquebeke 294

Die Zukunft der Arbeit liegt in Afrika
Burkhard Volbracht 296

Inhaltsverzeichnis

Mach die Welt zu einer besseren!
Heiko von der Gracht 298

Skills für die Arbeitswelt von morgen: Offenheit, Neugierde & Lernen
Felicitas von Kyaw 300

Gerechte Bezahlung! Was bedeutet Fairness in der Arbeitswelt?
Henrike von Platen 302

Lebenslanges Lernen ist der Schlüssel zur Zukunft der Arbeit
Paul von Preußen 304

Brücken bauen ins Unbekannte: Kompetenzprofile für die Zukunft
Anja C. Wagner 306

KI & Mensch Hand in Hand: Die Arbeitswelt von morgen (mit-)gestalten
Marc Wagner 308

Gute Arbeit für eine bessere Wirtschaft
Antoinette Weibel 310

Die Zukunft der Arbeit beginnt im JETZT und HIER.
Martina Weifenbach 312

Immer wieder anders – abwechslungsreiche Arbeitswelt
Jan Weilbacher 314

Mach dir die (Arbeits-)Welt, wie sie dir gefällt!
Lysander Weiß 316

Ein Blick in die Kristallkugel mit einer Zukunftsforscherin
Marion A. Weissenberger-Eibl 318

Globalisierung, Sinnsuche und die Macht der KI
Ole Wintermann 320

Arbeit bedeutet weit mehr als nur Geld verdienen
Hannes Zacher 322

Vielfalt geht! Wir können mehr machen, als nur einen Beruf.
Andreas Zeuch 324

Inhaltsverzeichnis

Zukunft der Arbeit: Menschlich, digital, grenzenlos!
Daniel Zinner 326

Autorenverzeichnis 328

Tu, was dir leichtfällt. Und sei nützlich für andere.

Markus Albers[1]

[1] Markus Albers beschäftigt sich seit seinem 2008 erschienenen Buch „Morgen komm ich später rein“ mit der Frage, wie sich Wissensarbeit verändert. Zuletzt ist sein Blick auf New Work kritischer geworden – warum, beschreibt er in „Digitale Erschöpfung“ (2018) und „Die Optimierungslüge“ (2025). [LinkedIn]

1 Eine sehr gute Frage, die gar nicht so leicht zu beantworten ist. Ich versuche es mal:

Ich war viele Jahre lang Journalist, unter anderem für Brand Eins und Monocle. Das hat meine Arbeitsmethode bis heute stark geprägt: Ich suche nach interessanten Fragestellungen, recherchiere, führe Interviews, lese viel – und schreibe dann meine Sicht auf das Thema auf. Meine Spezialisierung ist dabei die Veränderung der Arbeitswelt. Darüber schreibe ich Bücher, halte Vorträge und lehre an der Business School ESCP. Wie nennt man dieses Berufsbild? Schwer zu sagen. Publizist vielleicht oder im Englischen Public Intellectual, wenn das nicht so schwer klingen würde.

Mein zweiter beruflicher Schwerpunkt ist Communications Advisor. Ich berate Organisationen und Personen. Auch da profitiere ich von meiner Erfahrung als Journalist – sowie von der Tatsache, dass ich eine eigene Content-Marketing-Agentur mitgegründet habe und danach Teil des Führungsteams einer großen Agentur war.

Man merkt: Beide Rollen, in denen ich heute mein Geld verdiene, sind keine klassischen Ausbildungsberufe. Beide habe ich so als junger Mensch nicht exakt vorhergesehen oder geplant. Beide haben nur am Rande mit meinen Studienfächern Politologie, Philosophie und Journalistik zu tun.

Aber: Beide befinden sich im Suchfeld, das ich schon als Abiturient reizvoll fand: lesen, lernen, schreiben. Analysieren, Haltung und Meinung entwickeln, Wissen teilen. Ich fühle mich mit dieser Entwicklung sehr wohl – auch, wenn es mich manchmal selbst überrascht, was ich geworden bin. Und natürlich ist dieser Prozess nicht abgeschlossen. Ich mag es, mich alle paar Jahre ein wenig neu zu erfinden.

2 Weil Jobprofile sich derzeit so schnell wandeln – und das nicht nur, aber eben auch durch AI – würde ich empfehlen, weniger auf bestimmte Qualifizierungen hin zu arbeiten, sondern stattdessen herauszufinden, was einem leicht fällt. Achtung: Damit meine ich nicht das Klischee von „finde deine Leidenschaft“. Viele Leidenschaften bleiben besser Hobbies.

Die ideale Schnittmenge eines erfüllten und erfolgreichen Berufslebens ist aus meiner Sicht vielmehr: Was fällt mir leicht? Und wo kann ich für andere einen Mehrwert schaffen? An dieser Kreuzung finden sich immer Rollen. Welche das sind, wird sich im Lauf der Jahre ändern, und das ist auch in Ordnung. Das Prinzip bleibt.

Ich habe das in einem Text neulich so formuliert: Sei konsequent in Bezug auf das WAS und WARUM deiner Arbeit. Aber halte dir Optionen offen, WIE du es umsetzen möchtest.

Wichtig ist dabei, nicht nur an sich selbst zu denken, und an das, was man will. Sondern auch in aller Bescheidenheit und mit großem Pragmatismus zu fragen: Wie kann ich mich nützlich machen? „Be useful“ nennt das Arnold Schwarzenegger in seiner Autobiografie. Man kann von dem Mann halten, was man will, aber er hat sich jedenfalls beruflich immer wieder komplett neu erfunden – Bodybuilder, Investor, Schauspieler, Politiker ... – und das stets sehr erfolgreich.

Mein Tipp: Sei ein bisschen Schwarzenegger. Sei nützlich für andere!

Tu, was dir leichtfällt. Und sei nützlich für andere.

3 In meinem neuen Buch „Die Optimierungslüge“ beschreibe ich das so: Unsere Arbeitswelt wird derzeit von zwei Phänomenen auf den Kopf gestellt – eines eindeutig positiv, das andere potenziell desaströs.

Da ist einmal das im Mainstream angekommene hybride Arbeiten: Wissensarbeiter werden nie wieder jeden Tag denselben Weg ins immer selbe Büro nehmen, um acht Stunden am immer selben Schreibtisch zu verbringen. Auch in Dienstleistungs- und Produktions-Jobs nimmt die zeitliche und räumliche Flexibilisierung zu. Die meisten Menschen finden das gut.

Doch damit einher geht eine Kultur der maximalen Arbeitsverdichtung, der permanenten Ablenkung und der ständigen Erreichbarkeit: Die digitale Kollaboration hat massiv zugenommen. Unsere Kalender sind von morgens bis abends voll mit Calls und Meetings. Wir sind auch nach Feierabend und im Urlaub für die Arbeit da. Konzentration oder gar Kontemplation werden zunehmend unmöglich.

Wir haben uns von den Fesseln an die Schreibtische befreit, aber die Arbeit sickert dafür noch in die letzten Lebensbereiche ein. Der unerbittliche Takt der Prozesse nimmt uns jeden Moment des Innehaltens und Nachdenkens. Die nie endende und stets unterbrechende Gleichförmigkeit digitaler Workflows ist das wahrscheinlich folgenreichste Problem unserer modernen Arbeitswelt.

Wissensarbeiterinnen verbringen inzwischen fast sechzig Prozent ihrer Zeit mit Kommunikationswerkzeugen, aber nur vierzig Prozent mit Kreations-Software. Die Zahl der Meetings hat im Vergleich zur Zeit vor der Corona-Pandemie um das Zweieinhalbfache zugenommen. Eine Mehrheit der Arbeitnehmenden hat nicht genug Zeit und Energie, um ihre Arbeit zu erledigen – und findet es zunehmend schwer, innovativ zu sein oder strategisch zu denken.

Führungskräfte spüren bereits die Auswirkungen und finden, dass der Mangel an Innovation oder bahnbrechenden Ideen in ihren Teams ein Problem darstellt. Kurz: Wir organisieren und kommunizieren immer mehr. Aber wir schaffen immer weniger. Wir benutzen die modernsten Tools, aber die Menge und Qualität von Innovation geht weltweit messbar zurück.

Wie wir dieses Problem lösen, beschreibe ich in meinem Buch.

4 Die Idee einer selbstbestimmten, verflüssigten Arbeitswelt existiert schon länger.

Der Autor Dan Pink postulierte in den frühen 2000er Jahren eine Free Agent Nation. Die Plattformökonomie für niedrig qualifizierte Jobs führte mit Anbietern wie Uber oder Lösungen wie Amazons Mechanical Turk zu mehr Freiheit für viele – aber auch zu Selbstausbeutung und Scheinselbstständigkeit.

Manche Organisationen versuchen, mit internen Talent-Marktplätzen Mitarbeitende auf die richtigen Projekte zu vermitteln.

Die Idee, per Blockchain-Technologie eine neue Art von dezentralisierter autonomer Unternehmensorganisation (DAOs) zu schaffen, hat sich nicht durchgesetzt.

Allen diesen Ansätzen gemeinsam ist, dass sie bestenfalls für abgegrenzte Bereiche oder bestimmte Branchen funktionieren. Jetzt aber haben wir dank generativer Künstlicher Intelligenz erstmals die technologischen Voraussetzungen, solche Ideen in der Breite umzusetzen.

Eine erfolgreiche Verflüssigung von Arbeitsprozessen würde auch volkswirtschaftlich einen enormen Innovations- und Produktivitätsschub auslösen. In Zeiten, in denen der demografische Wandel zu einem schrumpfenden Angebot von Fachkräften führt, gibt es kein dringenderes arbeitsmarktpolitisches Thema, als die effizientere Vermittlung kluger Köpfe in die richtigen Projekte.

Der jüngste *Future of Work Report* des World Economic Forum erwartet eine Verschiebung von Jobtiteln hin zu Kompetenzprofilen. Mit technologischem Fortschritt legen Unternehmen zunehmend Wert auf funktionsübergreifende Fähigkeiten wie analytisches Denken, Kreativität und Resilienz, die mehrere Rollen umfassen und bei denen Flexibilität in der Anpassung von Skills erwartet wird.

Das Ergebnis werde ein dynamischerer Arbeitsmarkt sein, der individuelle Fähigkeiten gegenüber traditionellen Organisationsstrukturen und Prozessen priorisiert. ■

KI wird alle Jobs verändern, meist erleichtern, manche ersetzen

Thorsten Alsleben[1]

[1] Thorsten Alsleben (53) hat nach seinem Jura-Examen bei der Deutschen Welle volontiert. Nach Stationen beim ZDF in Düsseldorf und Berlin, im Bundesarbeitsministerium sowie bei der Unternehmensberatung Kienbaum war er Hauptgeschäftsführer der CDU/CSU-Mittelstandsunion. Seit 2023 ist er Chef der INSM. [LinkedIn]

1 Ich leite einen marktwirtschaftlichen Thinktank, der zugleich Kampagnenorganisation ist.

Wir entwickeln mit unserem Team aus Volkswirten und mit Studien von externen Wissenschaftlern Ideen und Konzepte für eine bessere Wirtschafts-, Bildungs- und Sozialpolitik, die den Standort Deutschland für leistungswillige Fachkräfte und Investoren attraktiver machen.

Diese Inhalte versuchen wir mit unseren Kommunikations- und Kampagnenprofis und modernen Kampagnentools der Politik und Öffentlichkeit zu vermitteln: über soziale Medien, mit Veranstaltungen, klassischer Medienarbeit, Außenwerbung und mit spannenden Aktionen und Events.

Wir haben zum Beispiel das weltweit erste Bürokratie-Museum – als Pop-Up-Ausstellung für drei Monate – im Berliner Regierungsviertel eröffnet, um auf anschauliche und unterhaltsame Art auf die Probleme der Bürokratie hinzuweisen. Dafür haben wir gleich mehrere Auszeichnungen bekommen, wie den Politikaward und zwei silberne Nägel des ADC-Awards.

Außerdem haben wir den Wirtschaftswarntag organisiert, an dem sich bundesweit 144 Wirtschaftsverbände und Hunderte Unternehmen beteiligt haben, um mit Demonstrationen und Aktionen in den Betrieben auf die schwierige Lage der Wirtschaft aufmerksam zu machen. Darüber haben alle bundesweiten TV- und Radiosender sowie fast alle Zeitungen und Onlinemedien berichtet.

Ich selbst vertrete unsere Positionen auch regelmäßig bei Auftritten in Live-Sendungen, Interviews, Namensartikeln und auf Podiumsdiskussionen.

2 Das Wichtigste ist: Man soll immer nur Ausbildungs- und Studiengänge oder Jobs anstreben und auch beibehalten, die zu den eigenen Interessen und Leidenschaften passen. Wenn man das hinbekommt, ist man fast immer auch gut und erfolgreich.

Neben dieser inhaltlichen Nähe ist es wichtig, dass Chef und Team attraktiv sind. Die beste Arbeit kann auf Dauer nicht erfolgreich sein, wenn man permanent gegen den Chef kämpfen muss oder sich im Team nicht wohl fühlt. Das heißt nicht, dass man Konflikten immer aus dem Weg gehen soll, aber die Grundstimmung muss stimmen. Alles andere – wie hoch ist das Gehalt, wo ist der Arbeitsplatz, wie viel Home-Office gibt es – ist völlig nachrangig.

Als Arbeitgeber kann ich sagen, dass ich wenig von Beschäftigten halte, die dauernd Sonderbehandlungen wünschen, möglichst viel von zu Hause arbeiten wollen und nicht den Eindruck vermitteln, sie würden für ihren Job brennen. Die Leidenschaft muss spürbar sein, und das heißt auch, wenn es die Situation erfordert, selbstverständlich die Extra-Meile zu gehen. Flexibilität geht immer in beide Richtungen.

Bei mir muss niemand einen halben Tag frei nehmen, nur weil er zwischendurch einen privaten Termin hat. Umgekehrt sollte er auch nicht mit der Stoppuhr dasitzen, wenn am Abend noch schnell ein Social-Media-Post fertig gestellt werden muss.

Meinen Kindern, die noch jung sind, rate ich, möglichst eine ausländische Sprache perfekt zu beherrschen und eine Ausbildungs- oder Studienrichtung zu wählen, die ihnen internationale Einsatzmöglichkeiten bietet; also eher etwas Naturwissenschaftliches, Handwerkliches oder Technisches als etwas Geisteswissenschaftliches.

In unsicheren Zeiten und angesichts des völligen Versagens der Politik bei einer generationengerechten Ausgestaltung der Sozialsysteme ist es sicher von Vorteil, wenn die beruflichen Möglichkeiten nicht auf Deutschland beschränkt sind.

KI wird alle Jobs verändern, meist erleichtern, manche ersetzen

3 Bei vielen Tätigkeiten werden Automatisierung und KI reguläre Jobs verdrängen.

Man muss sich nur die Kassen in Supermärkten und Baumärkten oder die Bestell-Displays bei Fast-Food-Restaurants ansehen: Dort machen Kunden immer mehr selbst.

Der nächste Schritt wird sein – und in Apps ist das ja schon längst nachvollzogen – dass sogar der Bestellvorgang durch KI mindestens optimiert, vielleicht sogar vollständig automatisiert wird. Man muss dann nicht nur nicht mehr zum Supermarkt gehen, sondern nicht mal mehr entscheiden, was man braucht, weil die KI einem die Arbeit abnimmt.

Auch Logistik wird immer mehr automatisiert. Selbst Reparaturen können über KI-Anleitungen von Robotern oder von Unqualifizierten, die nur die Anweisungen ausüben, durchgeführt werden.

Insofern wird es auch für qualifizierte Jobs Verdrängungseffekte geben. Journalisten, Juristen und Steuerberater werden zunehmend Unterstützung und immer mehr auch Konkurrenz durch KI bekommen.

Das sehe ich aber nicht als Nachteil an, sondern als einzige Chance, unser Wohlstandsniveau zu halten, weil wir massive demografische Probleme bekommen werden und froh sein können, wenn die gravierende Fachkräftelücke durch KI-Anwendungen und Roboter geschlossen wird. Alles andere würde zu massiven Wohlstandsverlusten führen.

Und wir werden kaum noch lineare Arbeitsbiografien sehen, sondern man wird sich in Zukunft immer wieder neu erfinden, weiterentwickeln, also Arbeitgeber, Branche, manchmal auch das Tätigkeitsfeld komplett wechseln müssen.

4 Technologie wird Bestandteil in nahezu jedem Job sein.

Von der einfachsten Hilfstätigkeit bis zu hochkomplexen Aufgaben und bis hin zu Managementaufgaben wird Technologie und dabei zunehmend auch KI unverzichtbar sein.

Als letztes wird die Politik diese notwendige Chance mitmachen, aber auch dort wird es nicht mehr ohne gehen. Insofern wird die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands ganz wesentlich davon abhängen, wie schnell Arbeitnehmer, Selbstständige und Arbeitgeber sich auf diese zunehmende Technisierung und KI-Unterstützung aller Tätigkeiten einstellen. Diese technische Unterstützung der Arbeitskraft wird die Produktivität erheblich erhöhen und damit den entscheidenden Wettbewerbsvorteil ausmachen.

Deutschland hat dabei einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil: Kaum ein anderes Land auf der Welt verfügt über so viele Daten aus den Bereichen der industriellen Produktion und Logistik. Wenn diese Daten für KI- und Blockchain-Anwendungen sinnvoll genutzt werden, wird Deutschland bei der Innovationskraft einen erheblichen Schub erleben.

Das hat natürlich auch Auswirkungen auf die Kompetenzanforderungen für Beschäftigte, die jetzt noch gar nicht genau abzusehen sind.

Zusammengefasst: Technologie wird bisherige Jobs in allen Bereichen verändern, zugleich in allen Bereichen vereinfachen und in manchen Bereichen ersetzen.

Dies muss nicht zwangsläufig nur zu Lasten von Geringqualifizierten gehen, da diese durch KI/Technologie zu Tätigkeiten befähigt werden, die sie ohne diese Technologie nicht ausführen könnten.

Möglicherweise erfüllen neue Technologien den Traum der 35-Stunden- oder Vier-Tage-Woche bei vollem Lohnausgleich, wenn sie zu erheblichen Produktivitätssteigerungen führen.

Bis dahin müssen wir aber die Regulierung stark liberalisieren, damit wir an der Spitze des technologischen Fortschritts stehen und nicht hinterher hecheln. Der Wettbewerb wird durch diese Art des Fortschritts nämlich eher zunehmen.

■

Die Zukunft ist der Vergangenheit der Arbeit nicht unähnlich

Markus Anding[1]

[1] Dr. Markus Anding kennt die Arbeit von zwei Seiten – aus 14 Jahren als Arbeitnehmer und 10 Jahren als Arbeitgeber. Er hat verschiedene Start-ups gegründet und betreibt mit seinem Team aus Managementberatern inzwischen den Aufbau neuer Geschäftsmodelle für große Unternehmen. [LinkedIn]

1 Wir helfen Unternehmen, den Unternehmenswert für ihre Eigentümer zu steigern.

Wir sind darauf spezialisiert, neue Geschäftsmodelle zu identifizieren, z.B. ein spezielles Softwarebusiness für einen Maschinenbauer, und helfen, diese real als „Corporate Start-ups“ umzusetzen. Dabei verstehen wir sehr gut, wie in und durch Unternehmen Wert geschaffen wird und nutzen dafür eigene Methoden wie die Value Canvas oder das Digital Operating Model Framework DIPOC.

Neben dem Neuaufbau von Start-ups und der Umsetzung von Innovationen unterstütze ich selbst auch fokussiert in der Verbesserung des Kerngeschäfts unserer Kunden, beispielsweise durch die Umsetzung von Prozesseffizienzen und/oder der damit verbundenen Modernisierung von IT-Applikationslandschaften sowie der Weiterentwicklung der Teams zu „High-Performing Teams“.

Wir sind dabei keine tiefen Fachexperten (das sind die Unternehmen meist selbst), sondern generalistische und unternehmerische Problemlöser, die schnell Probleme identifizieren und kreative, oft unerwartete Lösungen erarbeiten.

Unsere Fokusindustrien sind B2B: Maschinenbau, Technologie, Telekommunikation, Software, Energietechnologie- und -serviceanbieter, sowie häufig Private Equity Fonds, die Unternehmen in ihrem Portfolio wertvoller machen möchten.

Wir kombinieren die Ausgründung von Corporate Start-ups mit notwendigen Veränderungen des internen Betriebs- bzw. Operating Models und agieren hier als klassischer, aber sehr unternehmerisch denkender Managementberater.

2 Ich bin der Meinung, dass das, was uns in der Vergangenheit in der Arbeitswelt erfolgreich gemacht hat, uns auch morgen erfolgreich machen wird. Das wird sich nicht verändern – auch wenn die Technologien (z.B. AI) und Methoden (z.B. Agilität) zum Teil sehr deutliche Veränderungen mit sich bringen.

Die grundlegenden Mechanismen, die betriebswirtschaftliche Wertschaffung, Input-Output Logiken werden sich nicht verändern. Dass es wenige sehr starke, viele mittelmäßige und wenige sehr schwache Mitarbeiter gibt, wird sich nicht ändern – so sehr wir uns das wünschen und es unter anderem von Social Media suggeriert wird. Dass es Menschen gibt, die mehr und die weniger erreichen wollen, wird sich nicht ändern.

Ich empfehle, die Arbeit als Chance zu begreifen, sich persönlich weiterzuentwickeln. Man sollte explizit Situationen und Aufgaben suchen, die schwierig sind, deren Anforderungen 10% über meinen aktuellen Fähigkeiten liegen – und die mich zwingen, in sie hineinzuwachsen.

Man sollte frühzeitig Personen im professionellen Umfeld finden, die das verkörpern, was man selbst in 10, 20 Jahren einmal repräsentieren möchte. Diesen folgen, von diesen zu lernen – und sie nicht mit der eigenen begrenzten Erfahrung versuchen zu belehren, das sollte man sich zu eigen machen. Auch dieser Rat galt in der Vergangenheit wie er meines Erachtens auch in der Zukunft gilt.

Abraten möchte ich von der Optimierung auf Kurzfristiges, von Aufgaben, die vermeintlich einfach sind und schnelle „Erfolge“ bringen. Sich davon zu lösen und den technischen und sozialen Verlockungen zu widerstehen, ist heute und künftig schwieriger als in der Vergangenheit.

Harte Arbeit ist nicht vermeidbar, wenn man Exzellenz erreichen möchte. Kein AI-Tool kann uns das abnehmen.

3 Es wird eine weitere Differenzierung zwischen physisch/zeitlich gebundener Arbeit (z.B. Handwerk) und örtlich/zeitlich flexibler Arbeit (z.B. Softwareentwicklung) geben. Während letztere mehr Zulauf bekommt (weil beispielsweise auch aus Indien oder dem heimischen Wohnzimmer leistbar) und noch stärker mit dem Nicht-Arbeit-Teil des Lebens verschmilzt, werden Menschen an ersterer weiter Interesse verlieren, weil sie vermeintlich schwerer mit der eigenen, idealisierten Lebensvorstellung vereinbar ist.

Dies wird auch zu weiterer Verschärfung des Fachkräftemangels im Handwerk und Dienstleistungssektor führen und dort den Zwang zu Automatisierung und Effizienz verstärken. Da die Nachfrage im Handwerk und nach Dienstleistungen eher steigen wird, werden auch die Preise in diesen Bereichen weiter steigen – gute Voraussetzungen für Gründer im Handwerk.

Wir werden auch eine weitere Differenzierung zwischen exzellenter und mittelmäßiger Leistung sehen. Während Top-Performer weiter verstehen, dass sie sich selbst herausfordern und mit harter Arbeit weiterentwickeln müssen, wird zunehmend dort Mittelmaß Einzug halten, wo Mitarbeiter auch aufgrund sinkender Erwartungshaltung der Arbeitgeber mit wenig Aufwand mitschwimmen können. Die Spreizung zwischen gut und schlecht wird größer.

Abgefedert wird dieser Effekt durch AI. Sie nivelliert die Spreizung zwischen unteren und mittleren Leistungsbändern, weil sie schwächeren Mitarbeitern ermöglicht, Ergebnisse auf Durchschnittsniveau zu liefern. Den Abstand zu Top-Performern wird sie jedoch nicht, bzw. nur verringern, falls AI ausschließlich von Top-Performern trainiert wird.

Es resultieren einige Anforderungen an die Orchestrierung der Arbeit, falls Deutschland international mithalten möchte. Wir müssen auf individueller und auf Teamebene wieder stärker auf Effizienz- und Ergebnisorientierung achten und diese einfordern. Unterstützung durch Technologien wie AI wird hier helfen, sofern wir sie zielgerichtet einsetzen.

Die zwingende Verbindung von Input und Output, die in Konzernen wie vielfach auch in Start-ups verloren gegangen zu sein scheint, muss wieder Berücksichtigung finden.

4 Die Bedeutung deutscher Technologie wird – trotz geopolitisch getriebener Veränderungen wie z.B. dem Aufbau lokaler Internetdienste – international weiter sinken und wir werden uns noch mehr von Technologieentwicklern zu -nutzern entwickeln.

In der Nutzung wird Technologie in Zukunft den Effekt auf die Arbeit haben, den sie auch in der nahen Vergangenheit hatte: Vereinfachung & Beschleunigung auf der einen Seite und Schaffung von Komplexität & Druck auf der anderen. Durch die Digitalisierung hat sich die wirtschaftliche Produktivität in den vergangenen Jahren, anders als prognostiziert, um einen nur einstelligen Prozentsatz verbessert.

Die substanziellen Veränderungen der Arbeitswelt, die durch Buchdruck, Dampfmaschine und Elektrizität vor 250-300 Jahren entstanden sind, sind in diesem Ausmaß nicht erneut zu erwarten, auch nicht von AI und Quantencomputing.

Technologien, die uns physische Belastungen zunehmend abnehmen, haben grundsätzlich einen positiven Effekt auf Arbeitszufriedenheit und Lebensqualität, auch wenn sie uns zur notwendigen Bewegung ins Fitnessstudio drängen. Dagegen führen Technologien, die uns zunehmend die Denkarbeit abnehmen, nach kurzfristiger Euphorie zur Verkümmerung unserer intellektuellen Leistungsfähigkeit.

Hier sehe ich, trotz grundsätzlicher Freude an Technologie und ihrem unternehmerischen Einsatz, ein Risiko. Unsere Fähigkeit, ohne die Unterstützung von Künstlicher Intelligenz zu kommunizieren, komplexe Sachverhalte zu durchdringen und kritisch zu hinterfragen wird m.E. weiter abnehmen und unsere Technologieabhängigkeit verstärken.

Dort, wo junge, unerfahrene Mitarbeiter durch KI-Tools keine Notwendigkeit mehr sehen, sich selbst mit schwierigen Inhalten auseinanderzusetzen, werden in 20 bis 30 Jahren inhaltlich erfahrene Mitarbeiter fehlen.

Das hier Beschriebene ist die Extrapolation einer möglichen Zukunft der Arbeit. Individuell kann und muss sich jeder für die eigene Rolle in dieser Zukunft entscheiden.

■

Tut, was ihr wirklich wollt, mit KI & Co. und bleibt kritisch

Frauke Austermann[1]

[1] Frauke Austermann findet: Arbeit soll Spaß machen und euch aus der Komfortzone holen. Ihr Tipp: Seid offen, ehrgeizig und probiert aus. Aber wenn euch eure Arbeit langfristig nicht zu 70% Freude macht, denkt über einen Wechsel nach. Nur so könnt ihr dauerhaft gute Arbeit leisten und zufrieden sein. [LinkedIn]

1 Ich habe den schönsten Job der Welt: Ich bin Hochschul-Professorin.

Das bedeutet, dass ich junge Menschen auf ihre Berufspraxis vorbereite, mit spannenden Fragen wie: Nimmt uns KI die Jobs weg? Wie motiviere ich junge Menschen, sich in meiner Firma zu bewerben? Kann ich mit meiner Chefin im Metaverse Meetings abhalten?

Zu diesen Themen lehre und forsche ich. Ich analysiere mit Experimenten, Umfragen oder Interviews, wie sich unsere Arbeitswelt verändert. Zum Beispiel haben wir getestet, ob sich Menschen mit Virtual Reality-Brillen im Job besser vernetzen.

Ein Ergebnis: Im Metaverse begegnen sich Menschen oft offener, weil Avatare Vorurteile z.B. über das Aussehen reduzieren. Und umgekehrt, wenn jemand vielleicht zurückhaltend ist, weil er Angst hat, dass seine Zahnspange schlecht ankommt, dann ist das im Metaverse ziemlich egal. Vielen Menschen fehlt in der virtuellen Realität aber auch die „echte“ Mimik und Gestik beim persönlichen Austausch.

Dieses Experiment war recht futuristisch, denn Virtual-Reality-Brillen sind noch nicht so weit verbreitet. Es geht aber auch aktueller: In einem praxisnahen Seminar helfen Studierende einer echten Organisation, den Bewerbungsprozess schneller und digitaler zu gestalten, damit leichter passende Talente gefunden werden.

Warum ist das mein Traumjob? Weil ich mich täglich mit meinem Lieblingsthema beschäftigen kann, weil ich mit jungen, inspirierenden Menschen zusammenarbeite und weil ich große Freiheit genieße: Ich entscheide selbst, wie ich lehre, welche Fragen ich erforsche und mit welchen Firmen ich kooperiere. Und meine Studierenden halten mich immer auf dem Laufenden, was Memes und Games angeht.

2 Meine Empfehlung: Seid neugierig, mutig und flexibel! Die Arbeitswelt verändert sich rasant: Aufgaben wandeln sich oder fallen weg, ganze Berufe verschwinden, neue entstehen, wie zum Beispiel Virtual Reality Designer:in oder Klimapsycholog:in. Nutzt diese Dynamik als Chance: Probiert aus, lernt stetig dazu und bleibt offen für Veränderungen.

Sucht einen Job, der euch erfüllt, aber erwartet nicht, dass jeder Tag fantastisch sein wird. Wichtig ist, dass euch eure Arbeit mindestens mittelfristig überwiegend Freude macht. Falls nicht, habt den Mut, euch neu zu orientieren.

Wovon ich abrate? Vom starren Festhalten an einem Karriereplan und: Habt keine Angst, mal den vermeintlich falschen Weg einzuschlagen. Viele Wege führen nach Rom und viele spannende Jobs gibt es heute noch gar nicht. Seid also offen für Unerwartetes.

Achtet auf eure Gesundheit: Wer sich nur für den Job aufopfert, riskiert damit die Grundlage, um überhaupt arbeiten zu können. Wer hingegen nur die eigene Bequemlichkeit in den Mittelpunkt stellt, wird wenig erreichen und Erfolgserlebnisse bleiben aus. Seid also ehrgeizig in eurem Feld.

Lernt zudem, euch zu vernetzen. Persönliche Kontakte sind oft wertvoller als perfekte Noten. Und: Nutzt neue Technologien, aber kritisch! GenAI-Tools können helfen, doch überprüft Quellen und lernt zu bewerten, ob sie verlässlich sind.

Und bleibt im Training, was das Denken angeht. KI kann euch viele Aufgaben abnehmen, aber nicht das eigenständige Denken. Vergleicht es mit Sport: Radfahren oder Laufen macht Spaß und hält fit, auch wenn ihr mit dem Auto schneller am Ziel ankommt. Aber dann würdet ihr das Wesentliche verpassen.

3 New Work, KI und der demografische Wandel sind für mich die drei Top Trends unserer Arbeitswelt in den kommenden Jahren.

Fangen wir mit *New Work* an: Arbeit kann toll sein. Sie lässt uns Einfluss erfahren. Wenn ihr etwas richtig gut könnt, und damit Geld verdient, könnt ihr euch was Tolles kaufen – und außerdem erfahrt ihr, was es heißt, „kompetent" zu sein: Ihr werdet bewundert für euer Können. Das ist motivierend und steigert die Zufriedenheit.

Aber auch, wenn ihr (noch) nicht euren Traumjob habt, kann Arbeit bereichern. Sie verbindet euch mit Menschen. Ihr werdet Teil einer Organisation, die idealerweise etwas anbietet oder für etwas kämpft, mit dem ihr euch identifizieren könnt. Diese positiven Effekte von Arbeit nennt man *psychologisches Empowerment*. Sie sind der Kern von „New Work".

New Work heißt: Arbeit ist nicht mehr nur Broterwerb, sondern auch Sinnstiftung. Frithjof Bergmann, ein Philosoph, hat es so zusammengefasst: New Work bedeutet, zu tun, was man „wirklich, wirklich" will. Klingt traumhaft und so gar nicht nach Arbeit, oder?

Tatsächlich ist New Work möglich durch einen zweiten Megatrend: Die Kombination aus *Digitalisierung, Künstlicher Intelligenz und Automatisierung*. KI & Co. nehmen uns tatsächlich Aufgaben und manchmal auch ganze Jobs weg.

Vor allem solche, auf die wir vielleicht keine Lust haben, weil sie repetitiv sind, wie z.B. Daten in ein IT-System eingeben oder Fließbandarbeit. Aufgaben, die gefährlich sind, wie Giftmüllsortierung oder Bombenentschärfung, können Roboter übernehmen, um Menschen nicht unnötig zu gefährden.

Übrig bleiben Berufe mit Aufgaben, über die wir Sinnstiftung erfahren und die Menschen besser können als Maschinen. Beispiele sind Pflege und Erziehung, persönliche Beratung, Ethik oder Kunst. Aber auch Altenpfleger:innen, Therapeut:innen, Schreiner:innen oder Regisseur:innen müssen mit Automatisierung umgehen, zumindest als Unterstützung.

Und steuern müssen wir die KI und die Roboter natürlich auch! So wird es spannende Berufe geben wie zum Beispiel KI-Ethikberater:in oder solche, die wir heute noch gar nicht kennen. Gerade deshalb ist es wichtig, offen für Neues zu bleiben.

Der dritte Trend ist der *demografische Wandel*: Wir werden immer weniger Menschen in Deutschland und immer älter. Somit sinkt der Anteil der arbeitenden Bevölkerung. Die Arbeit geht uns jedoch nicht aus.

Dies bedeutet, dass digitale Tools, KI und Roboter nicht unsere Gegner sind, sondern dass sie unterstützen können, unsere Arbeit zu bewältigen, vorausgesetzt, wir wissen sie kritisch zu nutzen. Eine offene und tolerante Gesellschaft ist grundsätzlich ein erstrebenswertes Ziel. Im Kontext des demografischen Wandels gewinnen Offenheit und Toleranz noch mehr an Bedeutung, denn nur so kommen Menschen aus dem Ausland gerne zu uns, um hier zu arbeiten und sich hier gut und gerne zu integrieren.

Meine Prognose? Die Zukunft der Arbeit wird gut. Sie wird flexibler und digitaler, indem wir auch von Bali aus für ein Start-up in Deutschland arbeiten können oder von zu Hause, wenn wir unseren Opa pflegen müssen.

Sie wird diverser, indem wir mit Menschen unterschiedlicher Hintergründe zusammenarbeiten. Und die Arbeitswelt wird Sinn-voller, denn wir können mehr das tun, was wir wirklich, wirklich wollen.

4 Spätestens jetzt sollte klar sein: Ich finde, die Bedeutung von Technologie für die Zukunft der Arbeit ist riesig. KI, Automatisierung und Digitalisierung werden unsere Arbeitswelt nicht nur verändern, sie tun es längst.

Natürlich müssen wir sie steuern und kritisch hinterfragen. Wir brauchen Kompetenzen im Umgang mit KI, aber auch Haltung: ethisch, strategisch, kreativ. Denn Technologie ist nicht per se gut oder schlecht. Es kommt darauf an, was wir daraus machen. Sie kann helfen, den Fachkräftemangel zu überbrücken, Prozesse effizienter zu machen und sogar zur Lösung der Klimakrise beitragen.

Wir stehen also vor einer riesigen Chance. Wichtig ist, dass wir den Wandel gestalten. Wer neugierig bleibt, offen für Neues ist und sich weiterentwickelt, wird in dieser neuen Arbeitswelt nicht nur bestehen, sondern aufblühen.

■

(Arbeits-)Zeit ist Leben: Flexibel arbeiten, gesund bleiben

Nils Backhaus[1]

[1] *Nils Backhaus erforscht, wie Arbeitszeiten und -orte unsere Gesundheit und unser Wohlbefinden beeinflussen. Denn wie lange und wo wir arbeiten, hat nicht nur Auswirkungen auf unsere Produktivität, sondern auch auf unsere Erholung und die Balance zwischen Arbeit und Freizeit. [LinkedIn]*

1 Stell dir vor, du hast jeden Tag Schule oder Arbeit – aber mal beginnt dein Tag früh, mal spät, manchmal lernst oder arbeitest du nachts. Mal arbeitest du vor Ort, im Betrieb, in der Schule oder an der Uni, mal von zu Hause aus, mal unterwegs, z.B. im Zug oder auf Reisen. Das klingt erstmal spannend und abwechslungsreich.

Aber wie wirkt sich das auf deine Gesundheit, dein Privatleben und deine Motivation aus? Welche Folgen haben solche Arbeitszeiten und -orte auf lange Sicht? Wie kannst du sicherstellen, dass diese Flexibilität nicht zu Überlastung führt? Genau das erforsche ich. Ich beschäftige mich mit Arbeitszeiten und Arbeitsorten: Wann, wie lange und wo Menschen arbeiten – und welche Auswirkungen das hat.

Dabei baue ich auf empirische Befragungsdaten großer, repräsentativer Erwerbstätigenbefragungen auf. Das heißt, ich analysiere, was Tausende von Befragten über ihre Arbeitssituation berichten. Mit diesen Erkenntnissen beraten wir auch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), um politische Entscheidungen zur Arbeitszeitgestaltung wissenschaftlich zu unterstützen.

Mein Ziel ist es, Lösungen zu finden, damit Arbeit für Beschäftigte nicht nur produktiv, sondern auch gesund und flexibel bleibt – und das möglichst lang, also bis zum Ruhestand. Denn die richtige Balance zwischen Job und Freizeit ist sehr wichtig – für dich jetzt und später im Berufsleben, um langfristig motiviert und gesund zu bleiben.

2 Ich empfehle euch, früh herauszufinden, was euch wirklich wichtig ist: Möchtet ihr flexibel und selbständig arbeiten oder wollt ihr lieber klare Strukturen? Braucht ihr viel Teamarbeit oder eher Ruhe für euch? Je besser ihr euch kennt, desto leichter findet ihr einen Job, der wirklich zu euch passt.

Ein Großteil der Beschäftigten in Deutschland möchte Arbeit und Freizeit klar trennen – das zeigen viele der Befragungen, mit denen wir an der BAuA arbeiten. Doch das gelingt nicht von selbst. Deshalb ist es wichtig, dass ihr Strategien entwickelt, um Beruf und Privatleben bewusst zu trennen. Abschalten lohnt sich: Es hilft euch, neue Energie zu tanken, gesund zu bleiben und erlaubt euch, langfristig kreativ und motiviert zu arbeiten.

Außerdem: Bleibt offen für Veränderungen! Die Arbeitswelt entwickelt sich ständig weiter – durch Home-Office, neue flexible Arbeitsmodelle und sogar völlig neue Berufe. Nutzt Chancen, probiert Dinge aus und lernt dazu – auch nach Schule, Uni und Berufseinstieg. Weiterbildung wird immer wichtiger, weil sich Anforderungen und Technologien stetig verändern.

Wovon ich abrate? Überstunden, lange Arbeitszeiten und ständige Erreichbarkeit in der Freizeit als „normal“ zu akzeptieren. Klar, mal ist es nötig, aber wenn Erholung dauerhaft zu kurz kommt, leidet eure Gesundheit. Kurzfristig halten wir Stress oft aus und denken: „Das schaffe ich schon.“ Doch langfristig können grenzenlose Arbeit und fehlende Erholung ernsthafte Folgen haben – von Erschöpfung bis hin zu einem erhöhten Risiko für stressbedingte Erkrankungen wie Schlaganfälle oder Herzinfarkte.

Deshalb: Setzt früh klare Grenzen, hört auf eure Bedürfnisse und achtet auf ein gesundes Gleichgewicht – für ein erfülltes und langes (Arbeits-)Leben. Gönnt euch regelmäßig Pausen und organisiert eure Zeit so, dass Arbeit und Freizeit in Balance bleiben.

(Arbeits-)Zeit ist Leben: Flexibel arbeiten, gesund bleiben

3 In den nächsten Jahren wird die Arbeitswelt in Deutschland besonders von drei Entwicklungen geprägt: flexible Arbeitszeit und Arbeitsort, ein zunehmender Fach- und Arbeitskräftemangel sowie die steigende Bedeutung von Gesundheit bei der Arbeit sowie einer guten Work-Life-Balance.

Hybrides Arbeiten – also die Mischung aus Home-Office, mobilem Arbeiten und vor Ort – gehört für viele Berufe bereits zur Normalität. Unternehmen müssen lernen, diese Arbeitsmodelle so zu gestalten, dass sowohl Produktivität als auch das Wohlbefinden der Beschäftigten gesichert sind.

Dabei wird die Frage immer wichtiger: Wie viel Flexibilität ist sinnvoll, wo braucht es klare Strukturen? Wer kann, darf oder möchte nicht hybrid arbeiten? Alle Perspektiven zu berücksichtigen, ist herausfordernd und erfordert passgenaue Lösungen.

Zudem fehlen in vielen Branchen bereits heute qualifizierte Fachkräfte – und dieser Trend wird sich weiter verstärken. Besonders betroffen sind Pflege, Handwerk, IT, Bildungsberufe und viele technische Berufe. Unternehmen müssen attraktiver werden, um Beschäftigte zu halten und neue zu gewinnen – durch bessere Arbeitsbedingungen oder flexiblere Arbeitszeitmodelle, darunter auch Modelle, die eine (vorübergehende) Verkürzung der Arbeitszeit ermöglichen. Auch die Integration von internationalen Fachkräften sowie eine stärkere Einbindung älterer Beschäftigter werden eine größere Rolle spielen.

Die letzten Jahre haben gezeigt, wie wichtig es ist, Arbeit gesund und nachhaltig zu gestalten. Themen wie Überstunden, Schichtarbeit oder ständige Erreichbarkeit werden stärker hinterfragt. Nicht nur junge Menschen, sondern alle Erwerbstätigen legen Wert auf eine Trennung von Beruf und Freizeit.

Betriebe, die attraktive Arbeitsbedingungen bieten – mit beschäftigtenorientierten und gesundheitsförderlichen Arbeitszeiten sowie ausreichend Pausen- und Erholungszeiten – haben Vorteile im Wettbewerb um Fachkräfte und halten ihre Mitarbeitenden langfristig gesund und belastbar. Gerade in Zeiten von erhöhtem Leistungsdruck und immer komplexeren Arbeitsanforderungen wird es für Unternehmen entscheidend sein, die Bedürfnisse ihrer Mitarbeitenden in den Mittelpunkt zu stellen.

Kurzum: Die Zukunft der Arbeit wird flexibler, von einem zunehmenden Arbeitskräftemangel geprägt und stärker auf Gesundheit ausgerichtet sein. Wer sich darauf einstellt, offen für Veränderungen bleibt und gleichzeitig seine eigenen Grenzen kennt, wird gute Chancen haben, sich in dieser Arbeitswelt gut zurechtzufinden.

4 Technologie wird die Arbeitswelt in Deutschland weiterhin prägen – vor allem in Bezug auf Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsbelastung.

Digitale Tools und Automatisierung können Arbeit für Beschäftigte flexibler machen, etwa durch mobiles Arbeiten oder individuelle Arbeitszeiten. Gleichzeitig können smarte Systeme helfen, Überstunden zu reduzieren, indem sie Arbeitsprozesse effizienter gestalten.

Auf der anderen Seite können Systeme Arbeit auch verdichten und zu mehr Stress beitragen.

Kurzum: Technologie allein führt nicht automatisch zu besseren Arbeitsbedingungen und einer besseren Work-Life-Balance. Ständige Erreichbarkeit und das Verschwimmen von Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit sind Herausforderungen, die bewusst bei der Einführung neuer Technologien von den Unternehmen adressiert werden müssen.

Entscheidend wird sein, wie Unternehmen und Beschäftigte neue digitale Möglichkeiten nutzen: für mehr Selbstbestimmung, weniger Stress und eine nachhaltig gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung. Es wird immer wichtiger, dass Organisationen auch die psychische Gesundheit der Mitarbeiter im Blick behalten und Technologien so einsetzen, dass sie nicht nur die Produktivität, sondern auch das Wohlbefinden der Beschäftigten fördern.

Wenn Technologie richtig eingesetzt wird, kann sie nicht nur Arbeitszeiten sinnvoll verkürzen, sondern auch gesundheitliche Risiken minimieren – sei es durch bessere Schichtplanung, automatisierte Routineaufgaben oder KI-gestützte Unterstützung.

Die Zukunft der Arbeit liegt in einer klugen Balance zwischen Flexibilität, Produktivität und Erholung. ■

Sich immer wieder neu erfinden: Vom Mut zur Kybernetik

Heide Baumann[1]

[1] Heide Baumann war bei einigen der weltweit größten Tech-Konzerne tätig, zuletzt bei Microsoft und Vodafone Vorständin für Transformation und Kundenservice. Ingenieursstudium in Leipzig, Royal College of Art London, Germanistik-Promotion in Cambridge – wie passt das alles zu einer Business-Karriere? [LinkedIn]

1 Ich blicke auf 30 Jahre in der Digitalindustrie zurück, in einer großen Breite unterschiedlicher Managementfunktionen (Strategie, Finanzen, Transformation, Technologie, Operations) bei globalen Konzernen.

Meine Spezialität und mein Steckenpferd ist Transformation in jeder Form, ob neue Geschäftsmodelle, Kulturwandel, organisationale Neuausrichtung oder M&A.

Es sind immer wieder die gleichen Themen: Menschen, was motiviert sie und wie vereine ich ihre besten Ideen; Wandel, wie gestalte ich den, damit etwas exponentiell Besseres dabei entsteht und wie nutze ich dabei neue Technologien?

Meinen Erfahrungsschatz bringe ich gern in andere und immer wieder neue Kontexte ein, z.B. als Aufsichtsrätin eines geopolitischen Think Tanks und im sozialen Wohnungsbau, in Vereinigungen zur Förderung von kulturellem Austausch zwischen Deutschland und UK oder im ältesten gemischten Chor der Welt. Auch dort sind die Themen die Gleichen.

Parallel zu meiner Business-Karriere habe ich immer wieder geforscht, von den Naturwissenschaften, über die Sozialwissenschaften zu den Geisteswissenschaften.

Angefangen habe ich als Dipl.-Ing. für Verlagswesen, habe dann in den späten 90ern am Royal College of Art und der TU Berlin zur digitalen Zukunft der Medien und zur Wirklichkeit des Cyberspace geforscht. Damals hat mir Heinz von Foerster, ein Pionier der Kybernetik, diese so erklärt:

“Was heißt steuern auf Griechisch? Der Steuermann, der das Boot in den Hafen steuert, heißt *kybernetes* […] Wenn man den Kurs vorschreiben würde, würde er ja von der Strömung wieder abgetrieben. Aber wenn er dem Ziel zustrebt – Teleologie, Kybernetik – dann kommt er zum Ziel.”

So habe ich mir mit Mitte 40 einen Jugendtraum erfüllt und in Cambridge zum Thema Narrative promoviert; zuletzt war ich Gastprofessorin in Technologie- und Innovationsmanagement an der TU Berlin.

Nun bin ich gespannt auf die nächsten Kapitel, ob in einer anderen Industrie, kleineren Firma, im öffentlichen Bereich oder einer neuen Profession.

2 Folgt euren Interessen und legt euch nicht zu sehr fest.

Zum einen ändern sich die Anforderungen künftiger Arbeit rasant und stetig. Zum anderen, so habe ich in meinen 20 Jahren in Großbritannien gelernt, kann man, bis zu einem gewissen Grade, immer wieder die Richtung wechseln, z.B. als Kunsthochschülerin Telekommunikationsfirmen beraten, in der Mitte der Karriere ein neues Gebiet für sich entdecken, doch noch promovieren, oder seinen Erfahrungsschatz neu konfigurieren.

Steve Jobs hat 2005, als alternative Metapher zum Zick-Zack-Kurs des *kybernetes*, erklärt:

“You can‘t connect the dots looking forward: Dinge miteinander zu verknüpfen, geht erst in der Rückschau. Du musst also darauf vertrauen, dass sich die Punkte in deiner Zukunft schon irgendwie verbinden werden. […] Denn der Glaube daran, dass sich die Punkte auf dem Weg verbinden werden, gibt dir die Zuversicht, deinem Herzen zu folgen, auch wenn es dich vom ausgetretenen Pfad abbringt.”

Zu beiden Bildern kehre ich immer wieder zurück. Das typisch deutsche Credo – dass man beruflich nur das werden kann, das man studiert hat oder in dem man eine Ausbildung hat – scheint mir immer weniger zeitgemäß.

Sich immer wieder neu erfinden: Vom Mut zur Kybernetik

3 Der demografische Wandel gestaltet den deutschen Arbeitsmarkt grundlegend um.

Bereits heute fehlen über eine Million Fachkräfte, bis 2030 werden drei Millionen unbesetzte Stellen prognostiziert. KI-Agenten und „digitale Arbeiter“ können zwar für breite Aufgabenfelder eingesetzt werden, gleichzeitig gewinnen menschliches Erfahrungswissen und Problemlösungskompetenz an Bedeutung. Erfolgreiche Organisationen setzen auf diverse Teams, in denen komplementäre Stärken zum Einsatz kommen.

Flexible Arbeitsformen mit einer Mischung aus Präsenz- und Fernarbeit etablieren sich als neuer Standard. Dies ermöglicht eine bessere Integration verschiedener Lebensentwürfe in den Arbeitsmarkt und stellt neue Anforderungen an Führung und Teamarbeit. Flexible, werteorientierte Formen der Zusammenarbeit, Kommunikation und Sinnorientierung, treten in den Vordergrund.

In einer global vernetzten und geopolitisch komplexen Umgebung – geprägt von Unsicherheit, Vielfalt und Geschwindigkeit – werden Haltung, Kommunikationsfähigkeit und Integrationskraft wichtiger und Entscheidungsprozesse vielschichtiger. Erfolgreiche Führung bedeutet, Orientierung zu geben, Vertrauen aufzubauen und Räume zu gestalten, in denen unterschiedliche Perspektiven wirksam werden.

Nachhaltigkeitsanforderungen prägen Branchen und Berufsbilder neu. Unternehmen stehen zunehmend in der Pflicht, ökologisch tragfähig, sozial gerecht und wirtschaftlich verantwortungsvoll zu agieren. Dabei geht es nicht nur um regulatorische Anforderungen oder Reputationspflege, sondern um Glaubwürdigkeit und Zukunftsfähigkeit.

Traditionelle Industriezweige entwickeln sich weiter, während innovative Tätigkeitsfelder entstehen und wachsen. Deutschland hat die Chance, in diesem Wandel Maßstäbe zu setzen, insbesondere in den Bereichen Industrie 4.0, Kreislaufwirtschaft und klimaneutrale Produktion.

Die Fähigkeit zu kontinuierlichem, persönlichen Wandel und Weiterbildung wird bei alledem zur Schlüsselkompetenz; strukturierter Wissensaustausch zwischen erfahrenen und jüngeren Mitarbeitern entwickelt sich zum entscheidenden Faktor für die Innovationskraft deutscher Unternehmen.

4 Technologie verändert fast alle Berufe: Routine- und regelbasierte Tätigkeiten lassen sich zunehmend automatisieren.

Durch Digitalisierung werden Prozesse weiterhin schlanker, Produktivität steigt und hilft gegen den Fachkräftemangel. Gleichzeitig gewinnen komplexe Entscheidungen, kreatives Denken und zwischenmenschliche Fähigkeiten an Bedeutung – überall dort, wo Kontext, Erfahrung oder situative Einschätzung gefragt sind.

KI übernimmt Datenanalysen, wendet Entscheidungsbäume an, schlägt plausible Formulierungen vor, klassifiziert Inhalte. Menschen kümmern sich um Kontext, Strategie und ethische Bewertung.

Es stellt sich zunehmend die Frage, welche Arbeit trotz Automatisierung in menschlicher Hand bleiben soll – auch wenn sie technisch von KI-Agenten machbar wäre. Deutschland kann hier Vorreiter sein und Technologie so einsetzen, dass sie wirtschaftlich effizient und gleichzeitig verantwortungsvoll integriert wird.

Hybride Arbeitsmodelle durch Cloud-Technologien stärken die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und ermöglichen mehr Inklusion. Nachhaltige Technologien wie CO_2-arme Produktion und KI-gestützte Ressourcenplanung bringen Klimaneutralität voran.

Gleichzeitig entstehen neue Arbeitsfelder, beispielsweise in der Datenanalyse, KI-Entwicklung oder im Bereich Technikethik, die auch für Quereinsteiger:innen neue Chancen bieten.

Herausforderungen gibt es trotzdem: Automatisierung löst einen massiven Umschulungsbedarf aus, KI-gesteuertes Management kann Stress erhöhen, und die Kluft zwischen modernen und traditionellen Branchen wird vermutlich wachsen.

Ethische Fragen zu Urheberschaft oder Datenschutz werden drängender, ebenso wie der Umgang mit Transparenz und Verantwortung bei algorithmischen Entscheidungen.

Die größte Herausforderung ist nicht die Technik selbst, sondern wie wir sie in die Gesellschaft integrieren. Lebenslanges Lernen mit flexiblen Weiterbildungsangeboten ist entscheidend, damit der Wandel fair und gerecht abläuft.

■

Mut zu Neugier: Wie Werte den Beruf prägen

Frank Baumann-Habersack[1]

[1] Frank Baumann-Habersack, freiberuflicher Sozialwissenschaftler mit Forschungsschwerpunkt zu Autorität in Führungskontexten, sowie Mediator, Berater bei Führungsfragen und Publizist. Aktuelles (Dissertations-)Projekt an der Universität Bremen zur Transformation der Haltung zu Autorität. [LinkedIn]

1 Ich habe meine Neugier und mein Interesse daran, Situationen tiefgreifender zu verstehen, zu meinem Beruf gemacht (das war natürlich kein Plan…). Damit kann ich auch gut vier wesentliche Werte von mir leben – Integrität, Fairness, Würde und Autonomie.

Aus all dem hat sich in über 30 Jahren meine Berufspraxis als Autoritätsforscher herausgebildet: einerseits sozialwissenschaftliche Forschung zu den Themen Führung, Autorität, Konflikte sowie Veränderung/Transformation – mit dem Ziel, Theorien und Modelle zu reflektieren und (weiter-) zu entwickeln. Andererseits überprüfe ich diese Theorien und Modelle in der Praxis, um herauszufinden, ob sie auch hilfreich und wirksam sind.

Zu diesem Zweck biete ich Beratung, Supervision, Coaching und Mediation an.

2 Ich rate davon ab, zu glauben, es gäbe nur einen einzigen „richtigen“ Weg, um Zufriedenheit im Arbeitsleben zu erreichen.

Zufriedenheit ist schließlich ein Prozess, in dem sich Phasen von Unzufriedenheit und Zufriedenheit abwechseln – kein starrer Zustand. Dennoch ist nach Zufriedenheit zu streben eine klare Empfehlung. Was Zufriedenheit genau bedeutet, ist jedoch für jeden und jede unterschiedlich. Deshalb ist es wichtig, die eigenen Vorstellungen von Arbeit und Beruf zu hinterfragen – die mensch vielleicht von Eltern oder Lehrer:innen übernommen hat – und gegebenenfalls anzupassen.

In den vergangenen zwei Jahrzehnten hat sich die Arbeitswelt stark verändert – und sie wird es weiterhin tun (Stichworte: Robotik, KI, alternde Gesellschaft, Folgen des Klimawandels, Kampf um die Demokratie). Wir erleben eine Transformation, die weit über eine bloße Veränderung hinausgeht – wodurch gleichzeitig zahlreiche neue Chancen im Entstehen sind.

Daraus ergibt sich meine zweite Empfehlung: die eigenen Neigungen und Interessen durch aktives Ausprobieren zu entdecken. Das kann bedeuten, unterschiedliche Tätigkeiten und Berufe zu testen – selbst wenn sich manche Entscheidungen wie „Umwege“ anfühlen. Oft sind es gerade diese Umwege, die sich rückblickend als wertvolle Erfahrungen erweisen und uns zu dem Punkt führen, von dem aus wir heute schauen.

Außerdem kann es sehr hilfreich sein, ein unterstützendes Netzwerk aufzubauen und zu pflegen, in dem man sowohl Unterstützung erhält als auch gibt. Kurz gesagt: „gute Energie“ verbreiten und empfangen. Denn in Wahrheit schafft kein Mensch wirklich etwas alleine – auch wenn es etliche Geschichten gibt, die einem etwas anderes weismachen wollen. Wir sind immer eingebunden in Beziehungen. Und daher ist es klug, um Unterstützung zu bitten und andere zu unterstützen, wenn sie darum bitten. Um Unterstützung zu bitten, fällt leider vielen Menschen nicht leicht – häufig, weil sie sich schämen. Dahinter stehen oft schräge, unhinterfragte Glaubenssätze, die von „Heldengeschichten“ geprägt sind.

Vielleicht ist das zum Schluss meine wichtigste Empfehlung: sich von unangemessener Scham lösen. Denn Großes schaffen wir nur gemeinsam, indem jeder Mensch seine Einzigartigkeit einbringen kann – ohne dabei lächerlich gemacht zu werden. Deshalb ist es für die Wahrung der eigenen Würde so zentral, sich von Personen oder Umfeldern zu trennen, bei denen das nicht möglich ist.

3 Das lässt sich nur schwer beantworten, da wir gleichzeitig mit vielfältigen Krisen in ganz unterschiedlichen Bereichen konfrontiert sind – von der Gesellschaft über die Wirtschaft bis hin zum Klima. Diese Krisen werden voraussichtlich noch einige Jahre, möglicherweise sogar Jahrzehnte, andauern und sind ein typisches Merkmal eines tiefgreifenden Transformationsprozesses.

Das kann ziemlich nervig sein, weil es die Planbarkeit für Einzelne und Unternehmen stark einschränkt. Insbesondere für Unternehmen wird das zu Spannungen und Konflikten führen, weil das Rechts- und Finanzsystem in seiner bisherigen Form genau diese Planbarkeit einfordert. Diese Konflikte sind jedoch nötig, damit sich die Wirtschafts- und Arbeitswelt an die sich wandelnden Rahmenbedingungen anpassen kann.

Damit verbunden ist wahrscheinlich auch, dass sich viele Menschen von der Vorstellung verabschieden müssen, Ziele geradlinig zu erreichen und Pläne wie ursprünglich angedacht umzusetzen.

Stattdessen werden sich unterschiedliche Ansätze herausbilden, wie sich Ziele erreichen lassen. Während bei technischen Systemen weiterhin wohl eine eher geradlinige Zielerreichung relevant bleibt, wird es in der zwischenmenschlichen Zusammenarbeit immer wichtiger, sich auf offene Entwicklungsprozesse einzulassen – ohne das exakte Ziel zu kennen, auch wenn nur die grobe Richtung klar ist.

Aus all den Unwägbarkeiten und Konflikten ergeben sich jedoch vielfältige Möglichkeiten – bei aller Anstrengung: So werden beispielsweise Berufe entstehen, die wir uns heute noch nicht vorstellen können. Ein unaufgeregter und wacher Blick ist dafür sicherlich hilfreich.

Noch entscheidender für die Arbeitswelt, vor allem in Deutschland, in den nächsten fünf bis zehn Jahren wird sein: Gelingt es, unsere Demokratie zu verteidigen? Denn sie ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass Mitarbeiter:innen in Unternehmen ohne Angst kreativ sein können – eine wichtige Bedingung für Innovation.

Aus der Geschichte wissen wir, dass Autokratien oder Diktaturen, die auf Einschüchterung und Gewalt setzen, auch eher früher als später auf die Führungsstile in Unternehmen Einfluss nehmen. Autoritäre Führungspraktiken führen meist zu Duckmäusertum und Speichelleckerei, worunter die Kreativität leidet.

Doch gerade Innovationen sind nötig, um international wettbewerbsfähig zu bleiben und die Folgen des Klimawandels zu bewältigen. Unser Land besitzt dafür – auch wenn viele Deutschland schlechtreden – nach wie vor enormes Potenzial.

Vielen Unternehmen ist der Zusammenhang zwischen Demokratie und Innovation sehr bewusst. Das konnten wir während der Bundestagswahl gut beobachten. Unternehmen haben sich – offen wie kaum zuvor – gegen Rechtsradikalismus und für die Wahl demokratischer Parteien ausgesprochen.

Es wird sich also viel bewegen.

4 Technologie wird zweifellos eine zentrale Säule der Arbeitswelt der Zukunft sein. Dennoch halte ich menschliche Eigenschaften wie Kreativität, Neugier, Mut, Empathie und die Orientierung am Gemeinwohl für noch bedeutsamer. Denn genau diese Eigenschaften waren und bleiben die Grundlage für die Entwicklung sämtlicher Technologien, die wir heute nutzen – und auch in Zukunft erschaffen werden.

Unterstützt durch technologische Hilfsmittel könnten diese menschlichen Qualitäten zu einer spürbaren Erleichterung der Arbeit führen, indem beispielsweise deutlich größere Datenmengen analysiert werden können und somit mehr Raum für zwischenmenschliche Aspekte entsteht.

Ob es tatsächlich so kommt, ist jedoch offen. Die Geschichte zeigt eher, dass technische Unterstützung zwar viele Menschen von aufwendigen Tätigkeiten entlastet hat. Die dadurch gewonnenen Freiräume führten aber nicht wie erhofft zu mehr Entspannung, Kreativität oder Gesundheit. Stattdessen wurden die Räume – die durch Technologie frei wurden – oft für Produktivitäts- und Renditesteigerungen genutzt.

Vielleicht wird es in dieser tiefgreifenden Transformation anders laufen. Das werden jedoch erst die kommenden Generationen beurteilen können…

■

Erkenne früh deine Stärken und entwickle diese konsequent weiter

Elke Benning-Rohnke[1]

[1] *Elke Benning-Rohnke ist für viele ein Role Model für privaten und beruflichen Erfolg. Als Diplom-Psychologin und zweifache Mutter gestaltet sie eine erfolgreiche Konzernkarriere bis auf Vorstandsebene. Sie ist Gründerin, Aufsichtsrätin, Mentorin und engagiert sich für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen. [LinkedIn]*

1 Seit über vierzig Jahren gestalte ich mein Berufsleben aktiv – erfüllt, facettenreich und im stetigen Wandel. Ich habe immer wieder Form und Inhalt meiner Arbeit verändert, um mich weiterzuentwickeln und mein Leben für mich interessant zu gestalten.

Bei der Entscheidung für berufliche Wege orientiere ich mich an vier zentralen Kriterien: *Inhalt*, *finanzielle Perspektive*, *Selbstbestimmung* und *Status*. Alles zugleich zu erreichen, ist selten möglich. Als Vorständin etwa habe ich Status und ein hohes Einkommen, bin jedoch stark fremdbestimmt. Als Buchautorin genieße ich inhaltliche Freiheit und Unabhängigkeit, weiß aber: Der finanzielle Erfolg ist nicht garantiert.

In den verschiedenen Lebensphasen habe ich diese Kriterien unterschiedlich gewichtet. Ein Ziel war mir jedoch stets besonders wichtig: *finanzielle Unabhängigkeit*. Sie schenkt mir seit vielen Jahren die Freiheit zu wählen, was, wie und mit wem ich arbeiten möchte.

Heute nutze ich meine gesammelten Erfahrungen und mein Wissen für mein Unternehmen *2TOP*, um dabei zu unterstützen, dass *Frauen und Männer die gleichen Chancen auf Aufstieg* haben.

Wenn auch du dein berufliches Leben lange erfüllt gestalten willst, investiere in deinen Werdegang – so mein Rat. Beginne mit deiner Ausbildung. Was interessiert dich wirklich? Darin wirst du wirklich gut sein. *Erkenne früh deine Stärken und entwickle sie konsequent weiter.* Vernachlässige die Schwächen – deine Energie gehört deinen Potenzialen.

Nach deiner Ausbildung suche gezielt nach einem Arbeitgeber, bei dem du *lernen*, *wirken* und *wachsen* kannst. Auf diesem Weg hatte ich mit Mitte vierzig als Vorständin eines global agierenden Unternehmens viel erreicht. Und es hätte so weitergehen können. Doch ich wollte mehr Selbstbestimmung. Also habe ich mich entschieden, meine prestigeträchtige und sehr gut bezahlte Position zu verlassen, um mein eigenes Unternehmen zu gründen. Gleichzeitig begann ich, mich *ehrenamtlich politisch für Gleichberechtigung* zu engagieren – ein Schritt, der nicht nur meinem Herzen folgte, sondern auch meine Netzwerke und Perspektiven erweitert und mich in Aufsichtsräte brachte. Auch das finde ich wichtig zu betonen: Man kann seinen Weg im Laufe des Lebens anpassen oder sogar ganz ändern.

Heute, bei *2TOP*, fließt alles zusammen: *Meine Konzernerfahrung, meine Aufsichtsrats- und Beratungstätigkeit und mein Engagement für chancengerechten Aufstieg.* Diese Verbindung erfüllt mich jeden Tag mit großer Freude und Dankbarkeit.

2 Jede Generation hat ihre Chancen – und ihre Versuchungen. Heute locken Remote Work und Teilzeitmodelle. Doch das Leben ist oft länger und komplexer als gedacht.

Deshalb empfehle ich die ersten 20 Berufsjahre als Investition in dich zu nutzen. Lerne, entwickle dich, wachse an Herausforderungen. Bau dir eine Plattform. Körperlich und mental bist du dafür jetzt fit.

Mit etwa Mitte vierzig wirst du dich noch einmal verändern – auch wenn du dir das heute noch nicht vorstellen kannst. Es stellt sich vielleicht die Frage: weiter so oder etwas Neues? Dann zahlt sich ein starkes Fundament aus. Je breiter, desto mehr Möglichkeiten werden sich für dich eröffnen.

Mache dir auch Gedanken, welche Bedeutung ein erfülltes Familienleben für dich hat. Es ist möglich, dass beide Elternteile beruflich erfolgreich sind, wenn man sich gegenseitig unterstützt und externe Hilfe in Anspruch nimmt. Nach meinem Dafürhalten ist es die Verbindung von Familie und beruflicher Entfaltung, die ein glückliches Leben ausmacht.

Erkenne früh deine Stärken und entwickle diese konsequent weiter

3 Nehmen wir an, wir haben keine gravierenden geopolitischen Konflikte, sondern stehen lediglich vor den Herausforderungen des demografischen und technologischen Wandels. Das allein wird grundlegende Veränderungen in der Arbeitswelt bewirken. Technologische Entwicklungen – allen voran Künstliche Intelligenz – verändern rasant, wie wir arbeiten. Gleichzeitig wirkt der demografische Wandel: Die geburtenstarken Jahrgänge gehen in den Ruhestand und viele Unternehmen spüren schon heute den Mangel an gut ausgebildeten Fach- und Führungskräften.

Für junge Menschen bedeutet das: Die Arbeitswelt wird euch brauchen – dringend sogar. Wer bereit ist zu lernen, Verantwortung zu übernehmen und sich kontinuierlich weiterzuentwickeln, dem werden in den kommenden Jahren viele Türen offenstehen.

Drei Entwicklungen halte ich für besonders prägend:

Erstens: Der Fachkräftemangel wird euch mehr Chancen eröffnen, schneller Verantwortung zu übernehmen – wenn ihr bereit seid, sie auch anzunehmen. Dabei geht es nicht um Perfektion, sondern um Lernbereitschaft, Haltung und Urteilsvermögen.

Zweitens: Auch weniger gradlinige berufliche Wege und neue Lebensentwürfe werden gefragt sein - vorausgesetzt wir bleiben eine freiheitliche Demokratie. Die Arbeitswelt sucht nach Menschen mit Persönlichkeit, Haltung und unterschiedlichen Perspektiven. Eure Generation bringt davon viel mit. Das ist auch ein Appell Autokratien zu verhindern.

Drittens: Selbstführung wird zur zentralen Kompetenz. In einer hybriden, flexiblen Arbeitswelt reicht es nicht mehr, nur „funktionieren“ zu können. Es braucht die Fähigkeit, sich selbst zu strukturieren, zu motivieren und Prioritäten zu setzen. Diese Fähigkeit der Selbstführung lässt sich trainieren – es lohnt sich, sich früh damit zu beschäftigen.

Zukunft ist immer komplex und schwer vorherzusagen – vergesst nie, ihr seid Teil dieser Gestaltung.

4 Technologie war schon immer ein Treiber von Wandel – doch die Geschwindigkeit, mit der sich unsere Arbeitswelt durch digitale Technologien verändert, ist heute beispiellos und nicht einmal die Experten vermögen zu sagen, was Künstliche Intelligenz, Automatisierung, Datenanalyse, Plattformökonomie alles in fünf Jahren können wird. Eines ist sicher: All das verändert nicht nur Arbeitsprozesse, sondern auch Rollenbilder, Geschäftsmodelle und die Anforderungen an uns Menschen.

Die entscheidende Frage lautet nicht: *Wird Technologie die Arbeit verändern?* Sondern: *Welche Rolle wird der Mensch im Umfeld der neuen Technologien einnehmen? Können wir den Wandel so gestalten, dass er für uns Menschen Chancen schafft?*

Ich bin überzeugt: Technologie wird in den nächsten Jahren ein noch selbstverständlicherer Teil unseres beruflichen Alltags sein. Sie wird Einfluss darauf haben, wie wir arbeiten, wo wir arbeiten und mit wem wir arbeiten. Die Vorhersage ist, dass jeder Job durch einen Personal Agent begleitet wird und viele Jobs durch ihn ersetzt werden. In der Vergangenheit galt, wo Jobs durch Technologie ersetzt werden, entstehen an anderer Stelle neue. Vermutlich ist das auch in Zukunft der Fall. Allerdings werden Routinetätigkeiten automatisiert werden. Ein Grund mehr, in deine Qualifikationen für hochbezahlte Jobs zu investieren.

Eine für mich zentrale Frage ist: Werden die neuen Technologien auch *das Menschliche ersetzen*? Kreativität, Empathie, Urteilsvermögen und ethisches Denken sind heute noch an Menschen gebunden und im besten Fall gehen wir davon aus, *Technologie so zu nutzen, dass sie uns unterstützt, aber nicht ersetzt*.

Idealerweise ist Technologie ein Werkzeug – eines, das Fähigkeiten ergänzt, das neue Berufsbilder schafft und Raum für Neues öffnet. Die besten Ideen entstehen heute oft an der Schnittstelle zwischen Tech-Know-how und menschlicher Kompetenz. Wenn wir Technologie klug mit Bildung, Unternehmertum und gesellschaftlicher Verantwortung verknüpfen, kann man sich daraus spannende Zukunftsmodelle denken.

Also neugierig bleiben und die Möglichkeiten der technologischen Entwicklungen richtig einordnen, Zusammenhänge erkennen, kritisch denken und Technologie hoffentlich im Sinne der spannenden Zukunftsmodelle nutzen.

■

Die Zukunft der Arbeit ist das, was wir daraus machen!

Simon Berkler[1]

[1] Simon Berkler spricht darüber, was die großen Herausforderungen unserer Zeit mit der Arbeitswelt zu tun haben. Er wünscht sich eine Zukunft der Arbeit, in der alle Jobs dazu beitragen, die Probleme unserer Welt zu lösen, statt sie zu verschärfen. [LinkedIn]

1 Ich bin Organisationsentwickler. Manchmal sage ich halb im Scherz und halb im Ernst, dass das so eine Art „Therapeut für Organisationen“ ist.

Während Therapeut*innen einzelnen Menschen dabei helfen, Blockaden zu überwinden und ihr Entwicklungspotenzial zu erkennen, mache ich das für Gruppen von Menschen. Also zum Beispiel für Teams, größere Organisationseinheiten oder auch ganze Organisationen.

In meinem Job geht es häufig darum, Veränderungsprozesse zu begleiten. Organisationen verändern sich zum Beispiel, weil Strukturen angepasst werden, weil externe Bedingungen sich verändern oder weil sich die Zusammenarbeit irgendwie nicht mehr richtig anfühlt und man noch gar nicht so genau sagen kann, woran das eigentlich liegt. In solchen Fällen wenden sich Unternehmen häufig an Organisationsentwickler, die einen Blick von außen auf die Organisation werfen und ihnen dabei helfen, die Probleme klarer zu sehen, mögliche Maßnahmen vorschlagen und die Umsetzung dieser Maßnahmen begleiten (zum Beispiel in Form von Workshops, Coachings oder anderen Gruppenprozessen).

Daneben bin ich auch selbst Gründer und Unternehmer. Mit TheDive habe ich ein Ökosystem aufgebaut und mitgestaltet, das sich nicht nur für die Weiterentwicklung von Organisationen, sondern auch für gesellschaftliche Weiterentwicklung einsetzt.

Wir sind überzeugt davon, dass unser heutiges Wirtschaftssystem an vielen Stellen ein Update braucht, weil es sowohl in sozialer als auch in ökologischer Hinsicht erhebliche Probleme mit sich bringt. Wir versuchen, mit unseren Kund*innen und auch in der eigenen Organisation neue Wege des Wirtschaftens zu erkunden, die einen gesunden Planeten und ein gutes Leben für alle ermöglichen.

2 Wir leben in Zeiten, in denen sich die Welt immer schneller verändert. Das ist eine Binsenweisheit, aber es ist auch unsere Realität. Technologische Innovationen, geopolitische Verschiebungen und vielfältige gesellschaftliche Veränderungen und Krisen führen dazu, dass es immer schwerer wird, vorauszusagen, wie die Welt in einem Jahr, in fünf Jahren oder gar in zehn Jahren aussieht.

Ein Beispiel: Vor ein paar Jahren hätte man jungen Menschen vielleicht noch geraten, Programmiersprachen zu lernen. Mittlerweile ist die Künstliche Intelligenz auf dem Vormarsch und es wird immer einfacher, Alltagssprache binnen Sekunden in Programmiersprache zu übersetzen.

Lineare Karrieren, in denen man eine Ausbildung oder ein Studium absolviert hat und dann sein ganzes Arbeitsleben lang in einem spezifischen Feld geblieben ist, gibt es immer seltener. Viele Unternehmen haben bereits begonnen, eher „skill-based“, also fähigkeitenbasiert zu rekrutieren. Dabei geht es nicht mehr so sehr um den konkreten Abschluss oder die konkrete Ausbildung, die jemand mitbringt, sondern eher um die Frage, ob er oder sie für den konkreten Job die richtigen Kompetenzen mitbringt.

Ich glaube, die beste Art, damit umzugehen, ist es, nicht nur auf „Hard Skills“, also fachliche Kompetenzen und formale Fähigkeiten, sondern auch auf weichere Kompetenzen zu achten: Veränderungsfähigkeit, Flexibilität im eigenen Denken, Empathiefähigkeit, eine gute eigene Resilienz und Widerstandskraft im Umgang mit Unvorhergesehenem, eine grundsätzliche Offenheit, Neugier und die Bereitschaft, lebenslang dazuzulernen scheinen mir wichtiger zu sein als je zuvor.

3 Da würde ich unterscheiden zwischen den großen Linien und dem feineren Pinselstrich.

Auf der übergreifenden Ebene haben wir uns als Menschheit in den letzten Jahrzehnten in eine Vielzahl größerer Krisen reinmanövriert, die uns in allen Lebensbereichen in den nächsten fünf bis zehn Jahren beschäftigen werden. Nicht nur in der Arbeitswelt, aber ganz sicher auch dort.

Klimakatastrophe, die fortwährende Beschädigung unserer Ökosysteme, steigende soziale und gesellschaftliche Spannungen stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen. Es wird immer klarer, dass eine stabile Wirtschaft auch stabile Gesellschaften und einen gesunden Planeten braucht.

Die Frage, wie Unternehmen positiv zu den Umwelten beitragen können, die sie für ihr eigenes Überleben brauchen, wird sich in den nächsten Jahren immer lauter stellen. Für die einzelnen Mitarbeiter*innen heißt das, genauer hinzusehen, wie sie mit ihrem Job an der Lösung dieser Probleme mitwirken können. Dadurch entstehen nicht nur neue Geschäftsmodelle, sondern auch völlig neue Berufsbilder, die heute nur in Ansätzen erkennbar sind.

Innerhalb dieses großen Rahmens gibt es eine ganze Reihe von konkreteren Themen, die die Gegenwart und die Zukunft prägen: Die technologische Entwicklung stellt vieles auf den Kopf. Künstliche Intelligenz ersetzt eine zunehmende Anzahl von Prozessen, die früher von Menschen erledigt wurden.

Damit rückt die Frage in den Vordergrund, wie eine gelingende Zusammenarbeit von Künstlicher Intelligenz und menschlicher Intelligenz aussehen kann und für welche Tätigkeiten die menschliche Intelligenz unverzichtbar bleibt.

Ähnliche Fragen stellen sich mit Blick auf das, was man häufig „technosoziale Arbeitswelt“ nennt: Wie verzahnt sich menschliche Zusammenarbeit mit den digitalen Möglichkeiten? Welche Rolle spielt die zunehmende Virtualisierung? Wie kann Technologisierung so gestaltet werden, dass sie sozialen Zusammenhalt stärkt und nicht untergräbt?

Weitere wichtige Einflussfaktoren für die nächsten Jahre sind Generationeneffekte (die Generationen, die noch eine nicht-digitale Welt miterlebt haben, scheiden langsam aus dem Berufsleben aus), das Denken in Ökosystemen (Unternehmen werden sich stärker als bisher zu kollaborativen Verbünden zusammentun), die Wichtigkeit mentaler Gesundheit (Wie bleiben wir bei all den krisenhaften Einflüssen im Außen innerlich gesund?) und – in Deutschland – weiterhin ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften in vielen Bereichen.

4 Ein paar Aspekte habe ich oben schon angedeutet: Technologie hat ein hohes Potenzial, gelernte Arbeitsabläufe, Geschäftsmodelle und ganz generell unser menschliches Zusammenleben sehr schnell zu verändern – ganz einfach, weil die technologischen Entwicklungssprünge weiterhin exponentiell voranschreiten.

Eine der Grundfragen, vor der wir als Menschen mit Blick auf die Technologie stehen, ist: Gestalten wir die Technologie (als Mittel zum Zweck) oder treibt uns die Technologie immer stärker vor sich her? Ich glaube, diese Frage ist derzeit nicht klar zu beantworten, aber es scheint mir wichtig, sich immer wieder zu fragen: Worum geht es eigentlich? Wofür wollen wir Technologie einsetzen? Und an welchen Stellen sollten wir auf andere Lösungen setzen?

Was ziemlich sicher ist: Bestimmte Technologien werden nicht mehr verschwinden (so lange uns der Strom nicht ausgeht). Die heutige Künstliche Intelligenz ist beispielsweise die „dümmste“ Künstliche Intelligenz, die es geben wird. Sie wird in den nächsten Jahren weiter dazu lernen. Das heißt für die Arbeitswelt: Nicht die Augen davor verschließen, sondern intelligente Formen der Zusammenarbeit suchen und ermöglichen.

Ein letzter Aspekt zum Thema Technologie: Deutschland ist historisch ein „Hardware-Land“. Im Bereich Software-Entwicklung sind uns andere Standorte deutlich überlegen, aber die Frage, welche Hardware im 21. Jahrhundert gebraucht wird, um an den drängenden Herausforderungen unserer Zeit zu arbeiten, könnte gerade für Deutschland große Chancen mit sich bringen. ■

Nicht Arbeit, sondern „Business Aktivismus”!

Jule Bosch[1]

*[1] Jule Bosch verzweifelt nicht mehr länger an der Auswahl der nachhaltigsten Zahnbürste. Zwar kann jede*r einzelne “etwas tun”, dabei aber allein auf (Nicht-)Konsum zu setzen, greift zu kurz. Denn der wichtigste Hebel für positive Veränderung in dieser Welt ist… Trommelwirbel… dein Job! [LinkedIn]*

1 Die Geschäftsmodelle von Unternehmen sind so etwas wie das Betriebssystem unserer Wirtschaft und unserer Gesellschaft.

Alles, was du gerade um dich herum siehst, ist durch wirtschaftliche Tätigkeit entstanden – der Tisch, der Laptop, das Haus, in dem du dich befindest. Die Art und Weise, wie Geschäftsmodelle gestaltet sind, bestimmt daher bis zu einem gewissen Grad auch, wie wir leben. Sie bestimmt, welche Produkte wir kaufen können, wie wir Häuser bauen und was unser Geld bewirkt, während es auf unserem Konto liegt – und darüber hinaus noch vieles mehr!

Natürlich ist das keine Einbahnstraße und unser Leben und seine Veränderungen wirken auch in die Wirtschaft zurück. Aber so wird hoffentlich klar: Wenn wir es schaffen, diese Geschäftsmodelle nachhaltig zu transformieren, können wir damit so einiges verändern.

Heute basieren die meisten Produkte und Dienstleistungen auf einer Form der Wertschöpfung, die eher “Schadschöpfung” ist: Am Ende der Lieferkette werden nicht nur Gewinne erzielt, sondern an ihrem Anfang werden auch Ökosysteme zerstört. Und die zugrunde liegenden Organisationsstrukturen schaffen soziale und finanzielle Ungleichheit. Wir haben uns ein System gebaut, das sich nach und nach selbst zerstört. Denn Ökosysteme und funktionierende soziale Systeme sind schließlich das, was wir für eine zukunftsfähige Wirtschaft und eine lebenswerte Gesellschaft brauchen.

Das kann man jetzt als Problem sehen und “die Bösen” bekämpfen. Oder aber man geht anhand der vielen Beispiele, die bereits heute existieren, davon aus, dass es möglich ist, so etwas wie eine ÖKOnomie zu erschaffen. Eine Art und Weise, wirtschaftlich tätig zu sein, in der sich ökonomisches und ökologisches Wachstum nicht länger ausschließen, sondern gegenseitig bestärken.

Und genau daran arbeite ich als Business Aktivistin: Meine Vorträge helfen, das riesige wirtschaftliche Potenzial zu erkennen, das in der grünen Transformation steckt. In meiner Tätigkeit als Beraterin helfe ich Teams in Unternehmen dabei, entsprechende Geschäftsmodelle zu entwickeln und umzusetzen und als Autorin erzähle ich von den so entstehenden und bereits an vielen Orten der Welt entstandenen „Real-Utopien.”

2 Es gibt diesen großartigen Satz, von dem, wie bei vielen schlauen Gedanken, nicht mehr ganz klar ist, wer ihn sich ursprünglich einmal ausgedacht hat:

„Es ist schwer, ehrenamtlich die Welt zu retten, wenn andere sie hauptberuflich zerstören.”

Klar ist es total super, wenn viele Menschen ihren Konsum hinterfragen, sich in NGOs engagieren und auf die Straße gehen. Doch besonders wirksam sind wir, wenn wir mit dem, was wir gut können und was wir außerdem noch jeden Tag hauptberuflich tun, um unseren Lebensunterhalt zu verdienen, positive Veränderungen herbeiführen.

Den größten gesamtgesellschaftlichen Impact haben wir, wenn von der Café-Besitzerin bis zum Lagerarbeiter, von der Uni-Professorin zum CEO, jede*r in seinem Job die Veränderungspotenziale hebt. Denn hier haben wir Einfluss auf Produkte, Geschäftsmodelle, Strukturen und Prozesse, die mehr als nur uns selbst betreffen.

Daher: Schau, was dich wirklich begeistert. Und wenn das Sustainability Management ist, go do it! Aber falls nicht, heißt das nicht, dass du deinen Job nicht trotzdem business-aktivistisch nutzen kannst. Ganz im Gegenteil. Jeder Job ist aktivistisch – die Frage ist nur, für welche Sache du ihn einsetzt.

3 Wahrscheinlich steht als Antwort auf diese Frage bei vielen Beiträgen in diesem Band „KI”.

Würde ich auch sagen, unbedingt! Aber damit sich das jetzt hier nicht wiederholt, möchte ich auf einen vollkommen anderen Aspekt eingehen – die Flexibilisierung von Arbeitsmodellen.

Unter den Einflüssen des Megatrends New Work rückt neben der körperlichen auch die mentale Gesundheit immer mehr in den Fokus von Unternehmen. Beschäftigte wollen eher weniger arbeiten, was aber nicht daran liegt, dass sie unmotiviert oder faul wären.

Sie überlegen sich schlichtweg häufiger, wie sie ihre Lebenszeit sinnvoll nutzen wollen und erkennen, dass 40 Stunden vor einem Bildschirm zu sitzen, weder für ihre mentale Gesundheit noch für ihre Produktivität sinnhaft ist – also auch nicht für das Unternehmen, für das sie arbeiten. Sie wünschen sich ein abwechslungsreicheres Leben, in dem sie nicht nur geistig gefordert sind, sondern auch kreativen Tätigkeiten nachgehen oder körperlich aktiv werden können.

Und in eher körperlich fordernden Jobs wie bspw. in Handwerks- oder Industriebetrieben fehlen gleichzeitig massiv Fachkräfte – aufgrund der oft schlechteren Bezahlung, aber auch, weil Ausbildungsjobs eher unattraktiv in einer Gesellschaft sind, in der circa 50% der Schulabgänger*innen erstmal studieren – Tendenz steigend (zum Vergleich: 1960 waren es 6%). Der Fachkräftemangel wird Unternehmen dazu zwingen, auf das gestiegene und immer vehementer geäußerte Flexibilitätsbedürfnis von Talenten einzugehen.

Der Weg ist daher nicht mehr weit zur Auflösung der scharfen Grenzziehung zwischen Wissens- und körperlicher Arbeit. Es wird mehr und mehr Unternehmen geben, die Gärten und Werkstätten in ihre Bürogebäude integrieren, sodass Mitarbeitende neben dem Bildschirmjob weiteren Tätigkeiten nachgehen können, bei denen sie als Mensch und nicht nur als Gehirn zur Geltung kommen.

Und es wird immer mehr Menschen geben, die ihren Arbeitsalltag lieber aufteilen: morgens an den Laptop, nachmittags ins Altersheim, um mit Senioren spazieren zu gehen – oder aufs Dach, um Solaranlagen zu installieren. Am Ende schaffen wir so möglicherweise sogar eine Beschleunigung der Energiewende - bei gleichzeitig gestiegener Jobzufriedenheit.

4 Technologie kann in der Arbeitswelt zwei Rollen einnehmen:

1. Sie unterstützt uns in unserem Arbeitsalltag, indem sie Kommunikation ermöglicht (bspw. Telefon, Messaging, etc.) oder Arbeitsabläufe effizienter macht (bspw. ChatGPT, datenbasierte Produktion, etc.).

2. Oder aber, sie ist das, woran wir arbeiten, wenn wir bspw. in unserer Arbeit technische Produkte oder Anlagen produzieren, installieren oder verkaufen.

Kurzum: Entweder nutzen wir sie oder sie „nutzt” uns. Entweder sind wir ihr „Arbeitgeber” oder sie unserer. In beiden Dimensionen beeinflusst Technologie die Zukunft der Arbeit massiv.

Ob wir technologische Innovationen entwickeln und erfolgreich an den Markt bringen können, bestimmt die Wettbewerbsfähigkeit eines Standortes. Ob wir in der Lage sind, Technologie dafür zu nutzen, bessere Ergebnisse in unserer Arbeit zu erzielen, bestimmt den persönlichen Karriereverlauf. Sowohl als Unternehmen als auch als Privatperson ist es daher enorm wichtig, sich immer wieder mit technologischen Innovationen zu beschäftigen und diese Beschäftigung zum Standard in (Weiter-)Bildung und Ausbildung zu machen.

Gleichzeitig müssen wir aufpassen, dass nicht wir selbst, unsere Aufmerksamkeit und damit unsere Produktivität, aber auch unsere Lebenszufriedenheit unbewusst zum Futter von Algorithmen werden. Die Kompetenz, aktiv zu entscheiden, wann und wie Technologie genutzt wird, anstatt von ihr abhängig zu sein, entscheidet in Zukunft über Erfolg oder Misserfolg. Entsprechend muss jede äußere Weiterentwicklung in Sachen Technologie mit einer inneren Entwicklung einhergehen, diese zielführend und bewusst zu nutzen.

So gesehen sind Themen wie „Achtsamkeit” oder „Digital Detox” ebenfalls aktivistische Vehikel, die uns helfen, Technologie für positive Veränderung zu nutzen, ohne ihr ausgeliefert zu sein.

■

(Wie) Wollen wir in Zukunft zusammenarbeiten?

Christian Bredlow[1]

[1] Christian Bredlow ist digitaler Enthusiast, Zwillingspapa, Business Angel, Gründer der Digital Mindset GmbH und Mitglied im Digitalrat des Landes Niedersachsen. Er hält u.a. Vorträge zu den Themen Digitalisierung, KI und Agilität – schnell wie die Digitalisierung und wortgewandt wie im Hip-Hop. [LinkedIn]

1 Guter Einstieg, da ich das als Zwillingspapa regelmäßig machen darf! Es ist auf jeden Fall sehr vielfältig. Ich habe vor zehn Jahren ein Unternehmen gegründet, die Digital Mindset GmbH. Wir helfen anderen Unternehmen dabei, nicht den Kopf zu verlieren, wenn es um digitale Transformation geht. Das mag trocken klingen, ist es aber nicht. Denn wir sprechen nicht nur über Technik, sondern vor allem darüber, wie Menschen in Unternehmen mit diesen Veränderungen umgehen.

Mein Team und ich bringen Firmen bei, wie sie neue Technologien sinnvoll nutzen – und dabei die Mitarbeitenden nicht vergessen. Ich halte Vorträge, gebe Workshops und entwickle Strategien, wie Unternehmen die Digitalisierung nicht als Bedrohung, sondern als Chance sehen. Und weil ich irgendwann mal Hip-Hop gemacht habe, bringe ich in meinen Vorträgen oft auch ein bisschen Tempo und Kreativität mit rein. Digitalisierung ist schließlich kein staubiges IT-Thema, sondern ein dynamischer Prozess, der Spaß machen darf.

Und weil ich nicht nur in meinem Unternehmen, sondern auch sonst was bewegen will, bin ich auch als Business Angel aktiv. Hier investiere ich in Start-ups, die spannende Ideen haben, an die ich glaube: ob Nachhaltigkeitsberatung, ein eSport-Hub für Profis oder eine Plattform, die jungen Leuten Datenanalyse beibringt – Hauptsache, es bewegt was!

Also: Technik verstehen, mit Menschen arbeiten und zwischendurch ein bisschen frischer Wind – das beschreibt meinen Job wohl am besten.

2 Ganz ehrlich? Ich würde jungen Menschen raten, das Leben nicht nach Checklisten abzuarbeiten. Die Idee von festen Karrierewegen ist von gestern.

Heute gibt es keine klassischen Jobprofile mehr und vermutlich wird es die auch nie wieder geben. Wer immer noch glaubt, dass man nach dem Studium in eine Schublade passt und bis zur Rente darin bleibt, sollte mal dringend den Reset-Knopf drücken.

Mein Tipp: Bleibt neugierig! Probiert Dinge aus, stolpert, steht wieder auf und probiert's nochmal. Lernen hört nie auf. Und das meine ich ernst. Die Arbeitswelt dreht sich schneller als eine TikTok-Challenge – und wer da nicht flexibel bleibt, bleibt zurück. Ihr müsst nicht alles sofort können, aber ihr solltet bereit sein, euch ständig weiterzuentwickeln.

Ich rede oft von Menschen, die Technologie nicht nur benutzen, sondern verstehen, wofür sie gut ist. Nicht jeder muss Programmierer werden, aber digitale Grundkompetenzen sind heute wie Lesen und Schreiben. Ohne sie wird's schwierig.

Wovon ich abraten würde? Sich zu sehr von Hypes und Buzzwords blenden zu lassen. Agil, disruptiv, innovativ – klingt alles super, bringt aber nichts, wenn man nicht versteht, was dahintersteckt.

Und: Sucht nicht den schnellen Erfolg! Das Leben ist kein Sprint, sondern ein verdammt langer Marathon mit Hindernissen, mit Höhen und Tiefen. Also: Geduld haben, dranbleiben, und vor allem – habt Spaß an dem, wofür ihr euch entscheidet!

Und noch etwas: Lasst euch nicht einreden, dass ihr jede Karriereleiter erklimmen müsst. Erfolg ist, was ihr daraus macht. Vielleicht ist das für euch das eigene Start-up, vielleicht aber auch der Job, der euch genug Freizeit für Freunde, Familie oder eure Hobbys lässt. Beides ist völlig okay.

Also, macht euer eigenes Ding – mit Kopf, Herz und einer guten Portion Neugier.

3 Es ist echt nicht leicht, heute eine Prognose für die nächsten fünf bis zehn Jahre abzugeben. Wir leben in einem „neuen Jetzt“, das sich täglich anders darstellt.

Politische Unsicherheiten, fragile Wirtschaftspartnerschaften, Handelskonflikte und geopolitische Spannungen beeinflussen unsere Arbeitswelt direkt. Gleichzeitig beschleunigen Digitalisierung und Prozessautomatisierung den Wandel.

Viele Branchen wissen aktuell nicht, ob sie in zehn Jahren noch bestehen werden – Stichwort Deindustrialisierung. Und die zunehmende Abhängigkeit von Software- und Plattformanbietern macht uns schon jetzt verwundbar. Ein fehlgeschlagenes Update kann heute ganze Geschäftsbereiche lahmlegen.

Und jetzt mal ehrlich: Wer glaubt, dass das Home-Office wieder verschwindet, lebt in der Vergangenheit. Büros werden nicht verschwinden, aber sie werden sich verändern.

Die Zeit im Büro wird für kreative Quality Time genutzt. Heißt: Brainstormings, Team-Workshops und der persönliche Austausch stehen im Vordergrund. Die Tage der endlosen Meetings könnten vorbei sein – zumindest hoffe ich das. Wir werden vernetzter arbeiten, aber auch ein Stück einsamer. Digital verbunden, aber physisch oft allein. Und das wird für viele eine echte Herausforderung.

Natürlich gilt das nicht für alle Berufe. Wer Häuser baut, Autos zusammenschraubt oder im Einzelhandel arbeitet, kann nicht einfach ins Home-Office wechseln. Diese Bereiche brauchen physische Präsenz. Doch selbst dort ziehen digitale Tools ein und verändern den Arbeitsalltag. Die Herausforderung wird sein, alle mitzunehmen – unabhängig davon, ob sie im Büro sitzen oder auf der Baustelle stehen.

Menschen, die Technologie nicht nur bedienen, sondern verstehen, wie man sie sinnvoll einsetzt, besitzen die künftige Kernkompetenz, auf die es meiner Meinung nach ankommt. Aber Vorsicht: Technik darf nie Selbstzweck sein. Wir brauchen eine gesunde Balance zwischen digitalen Tools und echtem menschlichen Miteinander. Die, die Ideen haben, werden auch in Zukunft Optionen haben.

Also: Neugierig bleiben, ausprobieren, umdenken – und nicht vergessen, ab und zu den Laptopdeckel zu schließen und echten Austausch zu suchen.

4 Technologie ist und bleibt das Fundament der Arbeitswelt von morgen. Doch während wir heute schon sehen, wie sich Assistenzsysteme stetig verbessern – sei es der Telefonbot in der Beschwerdeannahme, der Chatbot im Kundenservice oder der Cobot an der Fräse – stellt sich mir die eine entscheidende Frage: Wie viel von dieser Technologie kommt eigentlich noch aus Deutschland?

Wir sind nach wie vor Weltmeister im Maschinenbau und haben kluge Köpfe an den Universitäten. Doch wenn ich mir die digitale Werkbank anschaue, wird mir ehrlich gesagt etwas mulmig. Da steht wenig „Made in Germany“ drauf, dafür umso mehr Asien und Nordamerika. Bei digitalen Tools und Plattformen hinken wir hinterher. Und das macht mir Sorgen, weil es ein ziemlich deutlicher Indikator für die wirtschaftliche Zukunft unseres Standorts ist.

Wenn wir nicht aufpassen, sitzen wir bald in hochmodernen Büros, arbeiten vernetzt und digital – aber auf Plattformen, die wir weder entwickelt noch unter Kontrolle haben. Unabhängigkeit und Innovationskraft sehen anders aus. Es reicht nicht, nur Anwender:innen zu sein. Wir müssen wieder zu Gestalter:innen werden. Gerade bei Themen wie Künstlicher Intelligenz und Automatisierung sollten wir vorne mitspielen, mitgestalten, anstatt zuzuschauen, wie andere das Spielfeld bestimmen, auf das wir dürfen.

Ich sehe großes Potenzial, wenn wir den Fokus darauf legen, eigene digitale Lösungen zu entwickeln und nicht nur auf fremde Produkte zu setzen. Dafür braucht es Mut, Investitionen und eine Kultur, die Fehler erlaubt und Innovation belohnt. Wenn wir das hinkriegen, dann wird Technologie nicht nur der Motor, sondern auch die Steuerung unserer wirtschaftlichen Zukunft sein.

Deshalb sage ich: Lasst uns nicht nur „Hi“ zu KI sagen, sondern auch „Hallo Zukunft!“ Und die braucht junge Leute wie dich!

■

Die Welt gehört den Mutigen!

Matthias Brendel[1]

[1] *Dr. Matthias Brendel zeigt mit seinem Karriereweg, dass es immer möglich ist, sich neu zu erfinden und Umfeld / Richtung zu ändern. Er hat selbst nach dem Studium in einem Großkonzern begonnen und ist dort innerhalb von 14 Jahren ins Senior Management aufgestiegen. Heute ist er Serial Entrepreneur. [LinkedIn]*

1 Ich bin heute Tech-Unternehmer und leite mein eigenes KI-Start-up, Footprint Technologies, das ich vor 5 Jahren gegründet habe. Wir bieten eine Software, die es ermöglicht, dass Menschen ihre Füße mit jedem beliebigen Smartphone vermessen können und eine Größenempfehlung für einen Schuh zu erhalten, die tatsächlich passt. Mithilfe dieser Empfehlung können sie dann beispielsweise in einem Onlineshop bestellen. Dadurch sinkt die Retourenquote im Online-Schuhhandel, das ist gut für den Verbraucher, den Händler und gut für die Umwelt.

Vor kurzem habe ich mit TEAMKICKS ein weiteres Unternehmen gegründet, in dem wir Sneaker für große Unternehmenskunden in deren Corporate-Identity, also in den gewünschten Farben und mit dem Logo des Unternehmens, fertigen. Wir achten dabei sehr auf nachhaltige und hochwertige Materialien, faire Arbeitsbedingungen und fertigen in Europa. Auch dabei hilft die digitale Größenempfehlung von Footprint Technologies, dass jeder Mitarbeitende unserer B2B-Kunden seine perfekte Größe findet.

Eine solche Entwicklung, dass man von einem Unternehmen dann schnell zum nächsten kommen kann, wenn man ein offenes Auge für gute Business-Opportunities hat und Lust hat immer wieder Neues zu starten, ist typisch für viele Unternehmer aus meinem Umfeld.

Bevor ich Vollzeit-Unternehmer geworden bin, habe ich 14 Jahre bei Audi in verschiedenen Positionen gearbeitet, anfangs in der Motorenentwicklung und später neue Geschäftsmodelle im Bereich Mobilität entwickelt. Ich möchte die Zeit und die Erfahrung, die ich in diesen Jahren in einem Großkonzern gesammelt habe, nicht missen. Mein Weg belegt, dass man jederzeit die Seite zwischen Angestellter sein und Unternehmer sein wechseln kann. Alles ist möglich, wenn man es wirklich will.

2 Follow your Passion! Am wichtigsten ist es, etwas zu tun, worauf du selbst Lust hast und das dich motiviert – dann hast du auch die nötige Energie durch schwierige Phasen zu gehen. Es ist also nicht wichtig, was andere möchten, dass du tust, sondern nur, dass du auf dich selbst hörst und in dich hineinfühlst, was deine „innere Mission“ ist.

Ich wusste schon früh, dass ich nach meinem Ingenieurstudium in die Automobilindustrie wollte – allerdings noch nicht genau auf welche Ebene: zum Autohersteller, zu einem direkten oder indirekten Zulieferer oder zu einem Ingenieurdienstleister. Daher habe ich auf allen diesen Ebenen jeweils ein Praktikum gemacht, um herauszufinden, wie dort gearbeitet wird und ob meine Vorstellung realistisch war oder nicht.

Am Ende all dieser Praktika wusste ich, dass ich direkt bei einem Autohersteller arbeiten möchte, weil ich dann direkt am Endprodukt bin und es mit beeinflussen kann. Und genau das habe ich dann auch umgesetzt.

Als ich 14 Jahre später – mit 38 Jahren – doch lieber mein eigenes Softwareunternehmen starten wollte, um eine Innovation in den Markt zu bringen und meine Vorstellung einer guten Unternehmenskultur in meinem Team aufzubauen, war das zwar nicht einfach, aber möglich. Für mich war es genau der richtige Weg.

Alles ist möglich, wenn du es nur willst und dich traust es umzusetzen.

Die Welt gehört den Mutigen!

3 Der Wandel! Wir leben in einer Zeit, in der die Veränderungsgeschwindigkeit immer weiter zunimmt.

Einerseits gibt es immer schneller neue Technologien, die unsere Lebensrealität und die Arbeitswelt beeinflussen: KI, Robotik, Synthetische Biologie, Automatisierung bis hin zu Quantencomputing, das vor der Tür steht, und noch einmal eine Welle der Veränderung bringen wird.

Daneben gibt es gesellschaftlich erheblichen Wandel, der glücklicherweise endlich zu mehr Gleichberechtigung von Frauen und Männern, aber auch zu mehr Chancen für viele bisher ausgegrenzte Bevölkerungsgruppen führt – wir sind hier zwar vorangekommen, aber noch lange nicht am Ziel.

Darüber hinaus ist das stabil geglaubte internationale Handelsnetz aktuell instabiler denn je. Wandel oder Veränderung sind dabei immer eine riesige Chance für alle, die bereit sind, sich darauf einzulassen und die sich eröffnenden Chancen zu nutzen. Alle die, die den Wandel versuchen zu bekämpfen, werden ihn nicht aufhalten können. Sie verpassen damit aber die Möglichkeiten, die er bietet.

Ich würde mir wünschen, dass wir als System Deutschland weniger darüber reden, was alles schlecht läuft und wie schwierig all die Veränderungen gerade sind. Stattdessen sollten wir die Chancen sehen und daran arbeiten, sie zu nutzen, damit es besser wird – egal ob im Bildungssystem, der öffentlichen Verwaltung oder in Unternehmen. Dabei kann und muss jeder bei sich selbst in seinem direkten Wirkungsbereich anfangen, anstatt darauf zu warten, dass es irgendwer anderes tut.

Zukunftsfähigkeit und Erfolg haben sehr viel mit dem richtigen Mindset zu tun. Ich bin regelmäßig im Silicon Valley in den USA unterwegs und der Hauptunterschied zu Deutschland ist das Mindset: Dort hat gefühlt jeder noch eine Idee für ein eigenes Unternehmen, an der er oder sie gerade arbeitet und die Menschen sind bereit, Zeit, Energie und Geld darin zu investieren und dafür auf Freizeit zu verzichten, weil sie überzeugt sind, dass sie damit langfristig ihre Träume Realität werden lassen können.

In Deutschland ist es leider oft gerade umgekehrt. Die Gewerkschaften kämpfen für eine 4-Tage-Woche und bessere Sozialleistungen – obwohl wir schon den größten Sozialstaat der Welt haben und im internationalen Vergleich die wenigsten Arbeitsstunden leisten. Mehr Wachstum und mehr Erfolg werden wir am leichtesten durch mehr Innovationsfreude und Leistungsbereitschaft erzielen. Wenn wir als Land nach vorne zurück an die Weltspitze wollen, müssen wir hier beginnen – eine Chance für alle, die gleich damit anfangen!

4 Da Deutschland ein Hochlohnland ist, das sich durch herausragende Forschung auszeichnet, sind die Entwicklung und auch die schnelle und umfassende Nutzung von Technologie genau unsere Chance.

Wir müssen Technologie einsetzen, um innovative Produkte und Services zu entwickeln, zu produzieren und weltweit zu exportieren. Das haben wir schon einige Male geschafft, ich denke da beispielsweise an Automobile über die letzten 120 Jahre oder Photovoltaikanlagen und ihre Industrialisierung in den letzten 30 Jahren. Viele weltweite erfolgreiche Technologien wie das MP3-Musik-Komprimierungsformat, das die technische Grundlage für alle heutigen Audio-Streamingdienste darstellt, wurden hier in Deutschland erfunden und entwickelt. Leider wurde es hier nicht zu einem erfolgreichen Produkt umgesetzt, das ist Apple und Spotify dann in anderen Ländern gelungen.

Genau hier müssen wir besser werden: aus tollen Forschungs- und Entwicklungsergebnissen marktführende Unternehmen aufbauen, die weltweit erfolgreich sind. Hierzu braucht es vor allem eines: Menschen, die den Mut und Vorstellungskraft haben, was aus einer kleinen Innovation werden kann – und die Geld, Unterstützung in ihrem Umfeld sowie staatliche Rahmenbedingungen erhalten, die es leichter machen, diesen Weg bis zum Ende zu gehen. Dann profitiert das ganze Land von diesen Macherinnen und Machern. Du kannst einer von davon sein, wenn du das möchtest!

■

Kann KI Arbeit menschlicher machen?

Aljoscha Burchardt[1]

[1] Aljoscha Burchardt ist Computerlinguist und arbeitet am Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI) in Berlin. Er beschäftigt sich auch mit den gesellschaftlichen Aspekten von KI und ist im Vorstand der Berliner Wissenschaftlichen Gesellschaft. Sein Podcast heißt: "KI und jetzt?" [LinkedIn]

1 Ganz allgemein forschen wir daran, wie man Computern beibringt, mit Sprache umzugehen.

Früher musste ich auf Partys immer kompliziert erklären, was das bedeuten könnte. Heute kennen fast alle Leute zumindest generative KI und Chatbots und haben daher eine Vorstellung von einigen Aspekten davon.

Lange habe ich im Bereich der maschinellen Übersetzung gearbeitet, als die Qualität noch richtig schlecht war. Da haben wir dann mit Übersetzerinnen und Übersetzern erstmal Qualitätsmaße entwickelt, um zu sehen, was an den Computer-Übersetzungen gut war und was nicht. Eines der Maße (Multidimensional Quality Metrics - MQM) ist übrigens eine Art Standard geworden.

Diese interdisziplinäre Arbeitsweise hat mir gut gefallen und so habe ich das eigentlich bei allen Projekten beibehalten. Derzeit untersuchen wir z.B. mit Medizinern, Soziologen und Ethikern, wie sich das Verhältnis von Ärzten und Patienten verändert, wenn ein KI-System an der Diagnose beteiligt ist. Als Wissenschaftler in einer Forschungseinrichtung hat man mit der Zeit sehr viele verschiedene Aufgaben. Während man sich als Doktorand noch weitgehend auf die Forschung konzentrieren kann, muss man dann als Senior auch Projekte einwerben und leiten und viele Dinge organisieren.

Neben meiner Forschungsarbeit und Management-Aufgaben, die nicht sehr interessant sind, aber gemacht werden müssen, mache ich auch viel Öffentlichkeitsarbeit für das DFKI, wie z.B. dieses Interview hier (lacht). Es gibt ja sehr viel Gesprächsbedarf zu KI.

2 Ich würde auf jeden Fall aus eigener Erfahrung empfehlen, so viele verschiedene Dinge wie möglich auszuprobieren.

Ich hatte das Glück, dass man in den alten Zeiten vom Diplom noch sehr viel mehr links und rechts studieren konnte, was nicht im Hauptfach lag. Bei mir waren das neben der Computerlinguistik noch etwas kognitive Psychologie und Sprachphilosophie. Informatik gehörte bei uns eh zum Kanon. Mit dieser Mischung bin ich sehr gut durchs Leben gekommen.

Ich möchte auch die praktische Berufserfahrung nicht missen, die wir damals noch zwangsweise durch den Zivildienst machen mussten. Bei mir war das der Alltag in einer Kurklinik und einfach auch mal das manuelle Arbeiten, wo morgens 100% klar ist, was man am Tag alles machen muss und nach Feierabend auch wirklich Feierabend ist. Das kennt man als Wissenschaftler ja nicht so, da geht es immer irgendwie weiter. Ich würde ein Praktikum oder freiwilliges Soziales Jahr jedem empfehlen, der eine akademische Karriere im Sinn hat.

Ich würde schwer davon abraten, sein Berufsleben nach strategischen Zielen wie einem hohen Gehalt oder Ansehen auszurichten. Noch allgemeiner würde ich, gerade auch in dem sich so dynamisch verändernden Arbeitsmarkt, nicht zu viel vorausplanen.

Mir hat eine ehemalige Chefin mal gesagt: „Gute Leute finden immer was". Und meine Oma sagte immer: „Wer vorher rechnet, rechnet zweimal". Die Dinge auf sich zukommen lassen und seinem Bauchgefühl folgen, das wäre meine Empfehlung. Dann ist man authentisch und lernt, mit dem zu arbeiten, was man hat. Und gegebenenfalls muss man agil nachsteuern. Alles Kompetenzen, die heute wichtig sind.

Und wahrscheinlich am allerwichtigsten: Die Arbeit sollte einem wirklich Spaß machen. Man verbringt damit unterm Strich einfach eine ganze Menge Lebenszeit.

3 Ich fürchte, in den nächsten fünf Jahren wird die Arbeitswelt in Deutschland noch geprägt sein vom „weiter so“. Um es mal überspitzt zu formulieren, was sicher nicht auf alle Branchen und jeden Arbeitsplatz zutrifft: Wir arbeiten weiterhin in einer hierarchisch geprägten, überregulierten, wenig digitalisierten und unflexiblen Arbeitswelt. Noch pointierter gesagt: Wir arbeiten wie Roboter. Aus meiner Sicht hat man versucht, sich in den Gewohnheiten dermaßen einzuzementieren und abzusichern, dass auch ja nichts schiefgeht, dass es immer so weiter geht wie als wir sehr erfolgreich waren.

Das steht eigentlich in einem krassen Widerspruch zu den Werten und Kompetenzen, die immer genannt werden, wenn es um Ausbildung und menschliche Arbeit geht. Da geht es um Teamwork, Entscheidungskompetenz, Selbstwirksamkeit usw. und man spricht von Kunden- oder Output-Orientierung. Das alles kann man in der heutigen Arbeitswelt kaum ausleben.

Was kommt nach dem „weiter so“? Ich denke, die Entbürokratisierung sollte einhergehen mit einer Prozesskritik bei gleichzeitiger Digitalisierung. Das sind tatsächlich drei große Aufgaben, die die zahlenmäßig schwachen Jahrgänge dann bewältigen müssen, ohne, dass sie notwendiger Weise besonders gut dafür ausgebildet wurden und in einer Situation, wo viel Wissen über Kunden, Klienten, Patienten und Prozesse gerade in Rente gegangen ist und man sehen muss, wie es überhaupt weitergeht. Wir müssen zu einer agileren Arbeitsweise kommen, in der es dazugehört, dass wir unsere Prozesse (mit)gestalten, dass wir Entscheidungen treffen und auch für sie geradestehen. Damit meine ich nicht, dass Individuen mehr aufgehalst werden sollte, das muss natürlich mit einer anderen Ausbildungs-, Management- und Fehlerkultur einhergehen. Da kommt viel Verantwortung auf die Berufsanfänger zu.

4 Gerade als KI-Forscher ist mir wichtig, die Bedeutung von Technologie nicht zu unterschätzen, aber sich vor allem immer wieder klarzumachen, dass die Einführung von Technologie kein Schicksal ist, das über einen kommt.

Bezogen auf die Frage, ergibt sich die Bedeutung der Technologie für die Zukunft der Arbeit daraus, was wir an sie delegieren und wie wir die Prozesse gestalten. Immer mehr Dinge lassen sich digital und maschinell erledigen, dadurch können bestehende Abläufe rationalisiert werden und völlig neue Dinge angeboten werden, für die vorher einfach kein Personal da war oder die viel zu teuer und aufwändig gewesen wären.

Wichtig ist, dass das soziotechnische System aus Mensch und Maschine als Gesamtes funktioniert. Dazu gehört, dass die Leute ihre Arbeit sinnvoll finden und gerne machen. Denn in den Zeiten von Fach- und Arbeitskräftemangel muss man für ein optimales Arbeitsumfeld sorgen.

Wenn wir speziell an KI denken, die ja auch eine Wissenstechnologie ist, die aber von Menschen mit Daten und Wissen gefüttert werden muss, dann ist jetzt ein guter Moment, das zu tun. In den nächsten Jahren wird viel Wissen sprichwörtlich in Rente gehen und wir sollten dafür sorgen, dass wir es vorher in den neuen, KI-gestützten Prozessen eingefangen haben. Sonst stehen wir irgendwann relativ schlecht da.

Technologie kann auch vieles ermöglichen, an das man vielleicht nicht als erstes denkt. Abläufe können im Zuge der Digitalisierung schneller und transparenter werden und auch inklusiver, da Mehrsprachigkeit, leichte Sprache etc. sich leicht einbauen lassen. Auch gibt es Beispiele, wo etwa durch CNC-Fräsen oder 3D-Drucker handwerkliche Produktion wieder aus Niedriglohnländern nach Deutschland zurückverlagert werden konnte und alte Handwerkstraditionen sich wieder rechnen.

Das alles sind für mich die positiven Effekte der Nutzung von Technologie in der Arbeitswelt, für die man sich stark machen sollte und beantwortet zum Teil, was ich im Titel zu diesem Beitrag als Frage gestellt habe.

Am Ende ist allerdings entscheidend, dass wir eine Industrienation bleiben, bzw. unser vielfältiges Ingenieurwissen etc. in die neue Welt bringen – von Digital Twins bis hin zur daten- und ressourcensparsamen KI. Die Wertschöpfung dürfen wir nicht anderen überlassen. Da gibt es viel zu tun und wir haben durch unsere gute Ausbildung in Deutschland hierfür beste Voraussetzungen. ■

Maschinen denken schneller – doch hier bleibt der Mensch unschlagbar!

Christoph Burkhardt[1]

[1] *Christoph Burkhardt ist KI-Experte und Unternehmer mit Wahlheimat in San Francisco. Er führte sein Start-up durch einen globalen Launch und berät heute Unternehmen wie BMW, Pfizer, Intel oder Allianz. Sein Fokus: KI als echten Wachstumstreiber nutzen – nicht als Hype, sondern für eine bessere Welt. [LinkedIn]*

1 Der größte Mythos zu Künstlicher Intelligenz? Es geht um Technologie. In Wahrheit entscheidet KI, wer in einer Branche gewinnt und wer irrelevant wird. Mein Job? Ich helfe Unternehmen, auf der richtigen Seite dieser Geschichte zu stehen.

Ich wollte ursprünglich nur wissen, wie Menschen denken und Entscheidungen treffen – also Kognitionswissenschaften, dann Verhaltensökonomie und Business, von Heidelberg und München über London nach San Francisco. Ich habe irgendwie nirgendwo echte Antworten bekommen. Erst als ich alle Teile zusammengesetzt habe, wurde meine Richtung klarer: Wenn du verstehst, wie Menschen denken, verstehst du, wie wir die Welt besser machen. Und zwar für uns alle. Es ist unsere Diversität im Denken und Wissen, die unsere kollektive Intelligenz so wertvoll macht und uns erlaubt, uns ständig weiterzuentwickeln.

Und dann kam KI. Sie macht im Grunde dasselbe wie wir – nur schneller, datengetriebener, oft präziser. Doch Unternehmen stellen sich die falschen Fragen:

Wie ersetzen wir Menschen durch Automatisierung? Welche KI-Tools sollen wir kaufen? Müssen wir nicht erst unsere Datenstruktur aufräumen?

Meine Aufgabe, bessere Fragen finden:

Wie nutzen wir KI, um unser Business exponentiell wachsen zu lassen, indem wir unsere besten Skills expandieren? Wie kann KI uns als Partner dabei helfen, unsere Kunden noch besser zu bedienen? Wie setzen wir sie so ein, dass sie Wettbewerbsvorteile schafft, die bisher niemand sieht?

KI wird heute zu häufig gesehen als ein Werkzeug, mit dem man viele Dinge schneller und einfacher macht. Aber in Wirklichkeit ist KI die größte Transformation in der Art, wie wir arbeiten, die wir in den vergangenen 200 Jahren erlebt haben.

Ich habe in den letzten Jahren mit hunderten Unternehmen auf der ganzen Welt gearbeitet – von Start-ups in Kalifornien bis zu Traditionskonzernen in Europa. Ich sehe überall das Gleiche: Die Besten nutzen KI nicht, um Kosten zu sparen – sie nutzen sie, um die Besten in ihrer Branche zu werden.

Das ist mein Job: Manchmal Technologie erklären – aber immer zeigen, wie man mit KI gewinnt.

2 Der größte Denkfehler? Ein Karriereplan.

Dir wurde beigebracht, dass du wissen musst, wo du in 10 Jahren sein willst. Nonsens. Die Jobs von morgen gibt es heute noch nicht. Wenn du planst, planst du für eine Welt, die es nicht mehr geben wird.

Ich bin von Heidelberg und München nach London und dann ins Silicon Valley gegangen, ohne je genau zu wissen, wo ich womit landen werde. Offenbleiben war der beste Karriereentscheid meines Lebens.

Mein Rat:

Lerne, bessere Fragen zu stellen. Die Zukunft gehört nicht denen mit Antworten, sondern denjenigen mit den besten Fragen. Verstehe KI – egal, was du tust. Nein, du musst kein Coder sein. Aber wenn du nicht weißt, wie KI deine Branche verändert, wirst du abgehängt. Arbeite mit den besten Leuten. Dein Netzwerk bringt dich weiter als jedes Bewerbungsgespräch.

Wovon ich die Finger lassen würde:

Den sicheren Weg wählen. Es gibt keine Sicherheit mehr – nur Anpassungsfähigkeit. Zu früh aufs Gehalt schauen. Deine Lernkurve zählt mehr als dein erster Jobtitel. Dich von Angst steuern lassen. KI bringt mehr Chancen, Menschen menschlicher zu machen, als sie bedroht.

Die Zukunft gehört nicht den Klügsten oder Schnellsten. Sie gehört denjenigen, die am schnellsten lernen.

Maschinen denken schneller – doch hier bleibt der Mensch unschlagbar!

3 Die größte Veränderung der kommenden Jahre wird nicht darin liegen, dass Maschinen klüger werden – sondern dass *wir Menschen uns neu definieren müssen*.

Künstliche Intelligenz wird viele Routineaufgaben übernehmen, ja. Aber das bedeutet nicht, dass unsere Arbeit verschwindet – sondern, dass sich ihr Fokus radikal verschiebt. Unser Job wird es sein, das zu tun, was Maschinen nicht können:

Komplexe Entscheidungen treffen, für die es keine eindeutigen Daten oder Regeln gibt.

Neue Ideen entwickeln, kreative Lösungen finden und echte Innovation vorantreiben.

Menschlichkeit leben – Empathie zeigen, führen, inspirieren und zusammenarbeiten.

Das klingt vielleicht abstrakt – doch die indirekten Effekte von KI werden sehr konkret spürbar: Prozesse, die früher Wochen dauerten, passieren heute in Sekunden. Informationen sind im Überfluss da – was fehlt, ist die Fähigkeit, sie sinnvoll zu deuten. Genau hier beginnt der Wandel.

In dieser neuen Arbeitswelt wird der *Umgang mit Unsicherheit* zur Schlüsselkompetenz. Menschen, die unter unklaren Bedingungen sicher handeln, werden zu unverzichtbaren Entscheidungsträgern.

Zudem wird *kreative Intelligenz* zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. KI kann auf Basis vorhandener Daten Inhalte generieren – aber keine wirklich neuen Gedanken. Unternehmen, die kreative Zusammenarbeit fördern und KI als *kreativen Co-Piloten* einsetzen, werden die Innovationsführer der nächsten Dekade.

Auch unser Verständnis von Arbeit selbst wird sich wandeln: Wenn Maschinen Effizienz liefern, müssen *Menschen für Bedeutung sorgen*. Die besten Arbeitsplätze werden nicht nur Leistung, sondern auch Sinn, Begeisterung und Identifikation bieten.

Kurz gesagt: KI nimmt uns nicht das Denken ab – sie fordert uns heraus, *besser zu denken, mutiger zu handeln und menschlicher zu führen*. Die nächsten zehn Jahre werden zeigen, welche Unternehmen und Menschen diesen Wandel nicht nur aushalten, sondern aktiv gestalten. Und das ist eine Riesenchance – für Deutschland, für Europa, für jeden Einzelnen.

4 Technologie verändert nicht nur, *was* wir tun, sondern auch, *wer* wir als Arbeitskräfte sind. Lange Zeit galt KI als reines Werkzeug – doch sie entwickelt sich zum Partner, Beschleuniger und Gamechanger. Die Sichtweise, dass KI bloß eine Automatisierungsmaschine ist, greift zu kurz. Natürlich wird sie Routineaufgaben übernehmen – das ist evolutionär, nicht revolutionär.

Von der Dampfmaschine bis zum Internet war das schon immer so. Doch wer Arbeit nur als Prozess sieht, der schneller gemacht werden kann, wird in Zukunft von Maschinen ersetzt.

Die eigentliche Revolution liegt in der Rolle von KI als kreativer Sparringspartner. Sie zwingt uns umzudenken: Statt Dinge einfach nur effizienter zu machen, müssen wir Dinge anders machen. *Originalität, Mut zur Lücke und experimentelles Denken* werden zur neuen Währung. Denn KI kann nur auf vergangene Muster zugreifen – echte Innovation aber entsteht dort, wo es keine Datenbasis gibt.

In einer Welt, in der Maschinen rechnen, strukturieren und vorhersagen, wird *menschliche Urteilskraft zur strategischen Superkraft*. Entscheidungen unter Unsicherheit, Perspektivwechsel, Empathie und Werteorientierung treffen – all das kann keine KI ersetzen. Wer in der Lage ist, Technologie nicht nur zu bedienen, sondern sie strategisch für echte Problemlösung einzusetzen, wird sich durchsetzen.

Für Deutschland bedeutet das: Wir brauchen nicht nur mehr Tech-Investitionen, sondern eine neue Bildungskultur. Eine Kultur, die nicht nur Tools lehrt, sondern Denken trainiert. Die nicht fragt „Wie nutze ich KI?“, sondern „Wofür nutze ich sie – und was will ich als Mensch damit erreichen?“

Technologie ist kein Feind. Sie ist aber auch nicht die alleinige Lösung. Sie ist ein Verstärker. Sie macht Menschen besser, die sie klug und reflektiert nutzen – und sie macht Menschen überflüssig, die sie ignorieren oder blind anwenden.

Die Zukunft gehört nicht den Maschinen. Sie gehört denjenigen, die mit ihnen *Neues schaffen*, das uns als Gesellschaft voranbringt – mutig, kreativ und menschlich.

■

New Work statt Old Shit – so geht Arbeit heute!

Susanne Busshart[1]

[1] Susanne Busshart ist Geschäftsführerin bei Schumm und Rösch, Seriengründerin, erfahrene Unternehmerin, Speakerin, Autorin und bringt in jedem Jahr die Future Work Trends heraus. Ihre Leidenschaft gilt dem Arbeitsplatz der Zukunft, der anders sein darf, individuell sein muss und gelebt werden will. [LinkedIn]

1 Ich leite Schumm und Rösch, ein Unternehmen mit rund 35 großartigen Kolleginnen und Kollegen.

Gemeinsam gestalten wir moderne Arbeitswelten für Unternehmen – also Büros, in denen Menschen wirklich gerne arbeiten. Wir helfen Firmen dabei, den „Arbeitsplatz der Zukunft" zu realisieren. Doch bevor es um Möbel oder Raumplanung geht, stellen wir die wichtigste Frage: Warum soll sich überhaupt etwas verändern?

Häufige Gründe sind Wachstum, ein geplanter Umzug oder der Wunsch, neue Talente zu gewinnen – denn niemand möchte heute noch in grauen, lauten Großraumbüros sitzen. Arbeitszeit ist Lebenszeit, und daher ist eine inspirierende, flexible Umgebung essenziell.

Wir arbeiten viel mit dem Konzept des Multi Space Office. Es bedeutet: Für jede Tätigkeit gibt es den passenden Ort – von Rückzugsbereichen über kreative Zonen bis hin zu offenen Kommunikationsflächen. Dieses sogenannte aktivitätsbasierte Arbeiten fördert nicht nur Produktivität, sondern auch Gesundheit und Wohlbefinden. Wir wollen ja schließlich in den Unternehmen nicht unsere Energie verlieren, sondern idealerweise auch welche hinzugewinnen.

Jedes Unternehmen ist einzigartig – je nach Branche, Altersstruktur oder Arbeitsweise. Deshalb entwickeln wir individuelle Konzepte. Denn es gibt keine Lösung, die für alle gleich wäre.

Wir begleiten unsere Kunden von Anfang an: Wir helfen bei der Standortsuche, planen den Innenausbau und finden die richtigen Möbel. Vor allem beziehen wir die Mitarbeitenden mit ein – denn wer dort später arbeitet, sollte auch mitgestalten dürfen.

Nach dem Umzug endet unsere Arbeit nicht. Oft zeigen sich erst im Alltag neue Bedürfnisse. Dann passen wir gemeinsam Dinge an, schulen im Umgang mit neuen Arbeitsformen oder unterstützen bei begleitenden Veränderungen in der Organisation – etwa beim Einstieg in agiles Arbeiten.

Unser Ziel ist es, Büros zu schaffen, die mit den Menschen wachsen. Denn die Arbeitswelt verändert sich ständig – und Flexibilität ist der Schlüssel, um zukunftsfähig zu bleiben.

2 Ich würde jedem raten, regelmäßig innezuhalten und zu reflektieren: Was brauche ich, um gut arbeiten zu können? Die Umgebung, in der wir arbeiten, beeinflusst nicht nur unsere Leistung, sondern auch unser Wohlbefinden.

Sucht euch einen Arbeitsplatz, der zu euch passt – fachlich, aber auch menschlich. Ich würde nie für ein Unternehmen arbeiten, dessen Sinn ich nicht verstehe oder teile. Und ich würde euch raten, euch nicht mit einem Umfeld zufriedenzugeben, das eure Bedürfnisse ignoriert.

Gestaltet mit. Fragt nach. Und bleibt neugierig, wie sich Arbeit weiterentwickeln kann. Denn Arbeit sollte nicht nur funktionieren – sie darf sich auch gut anfühlen.

Und letztlich haltet euch immer das halb volle Glas vor Augen. Ich glaube, positiv zu denken, kann uns allen nicht schaden und sorgt dafür, dass wir mit viel mehr Freude und Inspiration unseren Arbeitsalltag gestalten. Meine Oma hat immer gesagt: Schenk jemandem ein Lächeln, und du bekommst ein Lächeln zurück.

3 Wir leben in einer Welt, die immer individueller wird – und genau das spiegelt sich auch in der Arbeitswelt wider. Es gibt nicht mehr die eine Lösung, die für alle passt. Menschen lassen sich nicht in Schubladen stecken. Sie haben unterschiedliche Bedürfnisse, Lebensmodelle und Vorstellungen davon, wie Arbeit für sie funktionieren soll. Und das ist gut so.

Für mich steht deshalb ein Begriff im Zentrum der Arbeitswelt der Zukunft: *Flexibilität*. Sie ist der Schlüssel – auf allen Ebenen. Flexibilität bedeutet, dass Menschen ihre Arbeitszeit, ihren Arbeitsort und ihre Aufgaben so gestalten können, dass sie zu ihrem Leben passen. Dass Teams sich dynamisch organisieren können. Und dass Unternehmen sich in einem konstanten Wandel befinden dürfen, ohne dabei Stabilität zu verlieren.

Diese Flexibilität muss sich aber nicht nur in Arbeitsmodellen widerspiegeln, sondern auch in Führung, in Raumkonzepten, in Technologien – kurz: in allem, was Arbeit ausmacht. Führung wird menschlicher werden müssen, Räume offener und Prozesse agiler. Dabei wird es immer wichtiger, dass Menschen ihren Purpose kennen – also das, was sie antreibt – und ihre persönliche Arbeitsumgebung finden, in der sie ihr volles Potenzial entfalten können.

Zwischen technologischer Weiterentwicklung und tiefergehender Persönlichkeitsentwicklung entsteht ein riesiges Spannungsfeld – und genau in diesem Spannungsfeld liegt für mich die größte Chance. Die nächste Dekade wird davon geprägt sein, wie gut es uns gelingt, Technologie sinnvoll zu integrieren und dabei die Bedürfnisse der Menschen nicht aus dem Blick zu verlieren.

Denn je digitaler wir werden, desto menschlicher müssen wir bleiben.

Ich selbst bin totaler Digital-Fan und war ja auch lange in der Digitalbranche unterwegs. Trotzdem glaube ich daran, dass es auch einfach mal wieder analog sein muss. Einfach einmal Menschen zu treffen, mit ihnen ins Gespräch zu kommen. Wenn man sich die Forschung anschaut, passiert hier hormonell im Menschen ganz viel, der dann viel positiver arbeitet und mit anderen Menschen interagiert. Ein spannender Gesichtspunkt, den man sich einmal anschauen sollte.

4 Ich bin durch und durch ein Digitalmensch – für mich ist ganz klar: *Technologie spielt eine zentrale Rolle in der Zukunft der Arbeit*. Aber, und das ist mir wichtig: Sie darf kein Selbstzweck sein.

Technologie muss wie Strom aus der Steckdose funktionieren – selbstverständlich, reibungslos und intuitiv. Wir sollten sie nicht ständig erklären müssen. Sie soll uns unterstützen, nicht überfordern.

Technologie muss uns begleiten – von Ort zu Ort, durch verschiedene Lebensphasen, über Berufsstationen hinweg. Sie muss sich mitentwickeln, im richtigen Tempo: schnell genug, um Innovationen voranzutreiben, aber auch verständlich und nutzbar für alle.

Dabei wird es immer wichtiger, dass wir nicht in Angst verfallen, sondern mit Offenheit und Neugier auf neue Entwicklungen schauen. Der technologische Fortschritt kann wahnsinnig viel erleichtern – wenn wir bereit sind, ihn zu umarmen. Wichtig ist, dass wir dabei den Menschen nicht vergessen. Technologie darf nicht entkoppeln, sondern muss verbinden – Menschen, Orte, Ideen.

Künstliche Intelligenz ist in aller Munde. Aber ich habe das Gefühl, dass immer noch viele Menschen Angst davor haben. Wir sind bekannt für die German Angst. Aber lasst uns nicht immer gleich negativ sein, sondern diesen Fortschritt umarmen. Und wir können damit auch auf der menschlichen Seite viel erreichen. Wie? Indem wir zum Beispiel Führung unterstützen. KI-gestützte Führung ist ein sehr effizientes, aber dennoch ein Instrument, um Unternehmen erfolgreicher und Mitarbeitende glücklicher zu machen. Und warum sprechen wir immer von „entweder – oder“? Es kann auch im Miteinander gehen. So nutze ich digitale und analoge Methoden und freue mich an beiden.

Am Ende geht es darum, die perfekte Balance zu finden: zwischen Menschlichkeit und Digitalisierung, zwischen analogem Miteinander und digitaler Effizienz. Technologie ist dabei das Werkzeug. Die Haltung, mit der wir ihr begegnen, bestimmt, was wir damit gestalten. ■

Karriere ohne Fahrplan: Was junge Talente wirklich brauchen

Kira Marie Cremer[1]

[1] *Kira Marie Cremer ist Autorin und Dozentin für Future of Work. In ihrem Podcast spricht sie praxisnah mit Expert:innen über die Arbeitswelt von morgen. Sie hilft Unternehmen, Arbeitsmodelle zu schaffen, die zu den Bedürfnissen junger Talente passen. [LinkedIn]*

1 Ich arbeite als Autorin, Dozentin und Podcast Host im Bereich Future of Work. Ich beschäftige mich damit, wie Arbeit heute und in Zukunft aussieht – und wie wir bessere Arbeitsmodelle schaffen können, die zu den Bedürfnissen der jungen Generation passen.

In meinem Buch „New Work – Wie arbeiten wir in Zukunft?“ und meinem Podcast spreche ich regelmäßig mit Expert:innen aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft darüber, wie Arbeit besser und nachhaltiger gestaltet werden kann. Doch nur darüber zu sprechen, reicht nicht. Mit diesen öffentlich und kostenfrei zugänglichen Gesprächen und meinen Inhalten auf Social Media inspiriere ich Menschen, die Arbeitswelt gemeinsam mit mir ein Stück besser zu machen. Das bezeichnet man mittlerweile als Business Creator.

Besonders wichtig ist mir dabei, junge Menschen direkt einzubeziehen: Was brauchen sie, um sicher ins Berufsleben zu starten? Welche Unterstützung fehlt ihnen?

Genau das habe ich in meiner Studie mit Appinio untersucht. Dafür haben wir 1.000 junge Menschen zwischen 16 und 24 Jahren befragt, um herauszufinden, welche Faktoren ihre Berufswahl beeinflussen, wie sie den Berufseinstieg erleben und welche Erwartungen sie an die Arbeitswelt haben. Die Ergebnisse bieten wertvolle Einblicke in die Wünsche und Herausforderungen dieser Generation – von finanzieller Sicherheit über Flexibilität bis hin zu gesellschaftlichem Mehrwert. Uns war wichtig, auch Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, die direkt von Politik, Schulen, Eltern und Wirtschaft umgesetzt werden können.

2 *Empfehlung*: Sei mutig und stelle die richtigen Fragen.

Meine Studie mit Appinio zeigt, dass finanzielle Sicherheit und ein gutes Arbeitsumfeld jungen Menschen wichtiger sind als Prestige oder Leidenschaft – und das ist völlig legitim. 55,7 % der Befragten nennen ein angemessenes Gehalt als wichtigsten Faktor bei der Jobwahl, gefolgt von Flexibilität (33,3 %).

Suche gezielt nach Unternehmen, die nicht nur mit Benefits werben, sondern auch eine gesunde Kultur und echte Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Praktische Erfahrung zählt mehr als theoretisches Wissen – also nutze Praktika, Werkstudentenjobs oder Netzwerke, um herauszufinden, was dir wirklich liegt.

Außerdem: Beschäftige dich aktiv mit dem Thema Gehalt. 49,5 % der Befragten im Job oder auf der Suche haben bereits ein Gehaltsgespräch geführt – aber nur 40 % fühlen sich dabei verhandlungssicher oder sehr verhandlungssicher. Ein Drittel der Befragten in der Schule oder im Studium hat keine klare Vorstellung von ihrem zukünftigen Gehalt. Es lohnt sich, frühzeitig über deine Gehaltsvorstellungen nachzudenken und dich gezielt auf Verhandlungen vorzubereiten – sei es durch eigene Recherche, Mentoring oder gezieltes Training. Wer hier gut vorbereitet ist, geht selbstbewusster in Gespräche und erhöht die Chancen auf ein faires Angebot.

Abraten würde ich davon, dich von gesellschaftlichen Erwartungen oder Idealbildern unter Druck setzen zu lassen. Viele junge Menschen haben keinen klaren Fahrplan für ihre Karriere – und das ist völlig normal. Lass dich nicht von vermeintlichen Erfolgsrezepten anderer verunsichern, sondern finde deinen eigenen Weg.

3 Flexibilität wird zum neuen Standard – und junge Menschen sind bereit, diesen Wandel aktiv mitzugestalten.

Unsere Studie “Ready, Set, Work - Vom Klassenzimmer ins Home-Office: Was die ‘Generation Berufseinstieg’ von Schule, Familie, Politik und Wirtschaft erwartet.” zeigt, dass 79,3 % der Befragten, die bereits im Job oder auf der Suche sind, sich vorstellen können, remote zu arbeiten oder dies sogar bevorzugen.

Dabei geht es nicht nur um die Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten, sondern um eine grundlegende Anpassung der Arbeitsmodelle: Selbstbestimmung bei Arbeitszeit und -ort wird zur Voraussetzung für attraktive Arbeitgeber. Ein starres 9-to-5-Modell ist für viele junge Menschen schlicht nicht mehr zeitgemäß.

Doch Flexibilität allein reicht nicht aus. Junge Menschen erwarten von Unternehmen eine sinnstiftende Arbeitskultur, die über finanzielle Anreize hinausgeht. Zwar betrachten 47,6 % der Befragten Arbeit in erster Linie als Mittel zum Geldverdienen – doch Faktoren wie Spaß (11,7 %) und gesellschaftlicher Mehrwert (3 %) spielen ebenfalls eine Rolle.

Diese Werteorientierung zeigt sich auch darin, dass Diversität, Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung für junge Menschen zunehmend zu Entscheidungskriterien werden. Unternehmen, die diese Erwartungen nicht erfüllen, werden es schwer haben, Talente langfristig zu binden.

“Der Staat sollte vielleicht mal über eine *Überarbeitung unseres Lehrsystems* und auch *Förderung für eine Ausbildung* nachdenken. [...] Wenn 90 % Miete und Strom vom Netto-Gehalt sind und man für einen ganzen Monat noch etwa 130 € BaB bekommt, weiß man, man lebt schlechter als ein Bürgergeld-Empfänger.“ ist ein sehr einschlägiges Zitat aus der Studie, was auf viele Befragte zutrifft.

Ein weiteres zentrales Ergebnis: Persönliche Erfahrungen sind für die Berufswahl entscheidend. 70,8 % der Befragten geben an, dass Praktika den größten Einfluss auf ihre Berufswahl hatten – noch vor Familie (66,4 %) und schulischer Bildung (59,6 %). Das zeigt, dass theoretisches Wissen allein nicht ausreicht, um fundierte Karriereentscheidungen zu treffen.Unternehmen, die jungen Menschen durch Praktika, Mentoring und Job-Shadowing echte Einblicke bieten, werden im Wettbewerb um die besten Talente die Nase vorn haben.

4 Technologie wird die Arbeitswelt grundlegend verändern – aber nicht nur im positiven Sinne.

Meine Studie mit Appinio zeigt, dass junge Menschen Technologie vor allem als Werkzeug zur Effizienzsteigerung und für mehr Flexibilität sehen. Automatisierung und KI werden viele repetitive Aufgaben übernehmen – das bietet Chancen für mehr kreative und strategische Arbeit, birgt aber auch die Gefahr, dass menschliche Fähigkeiten durch Algorithmen verdrängt werden.

Die Erwartungshaltung gegenüber Unternehmen ist klar: Junge Menschen wollen durch Technologie unterstützt, aber nicht ersetzt werden. Arbeitgeber, die digitale Tools so einsetzen, dass sie den Arbeitsalltag erleichtern und Raum für persönliche Weiterentwicklung schaffen, werden die besten Chancen haben, Talente langfristig zu binden.

Interessanterweise zeigt meine Studie mit Appinio, dass Social Media als Einflussfaktor auf die Berufswahl kaum eine Rolle spielt – nur 11,4 % der Befragten geben an, dass Plattformen wie LinkedIn oder Instagram ihre Karriereentscheidungen beeinflussen. Persönliche Kontakte und reale Erfahrungen sind dagegen deutlich wichtiger. Unternehmen, die Technologie zur Förderung dieser persönlichen Verbindungen nutzen – etwa durch Mentoring-Programme oder interne Netzwerke – können einen echten Wettbewerbsvorteil schaffen.

Ein weiteres Ergebnis: Junge Menschen sind technikaffin, aber nicht naiv. Datenschutz und ethische Standards spielen eine große Rolle – Unternehmen, die hier transparent und verantwortungsbewusst handeln, werden als vertrauenswürdig wahrgenommen.

Die Herausforderung besteht also darin, Technologie als Mittel zur Unterstützung und nicht als Ersatz für menschliche Fähigkeiten zu positionieren. Wer diese Balance findet, wird die Talente der Zukunft für sich gewinnen.

■

Zukunft der Arbeit: Mehr Arbeit und weniger Beschäftigung

Conny Dethloff[1]

[1] Conny Dethloff ist seit 1999 in der Wirtschaft aktiv, teils als Berater und teils als Führungskraft in Konzernen. Seine Hauptmotivation sieht er darin, Umwelten für Menschen zu gestalten, in denen sie sich einbringen wollen und können, um gemeinsam Wert zu generieren und Nutzen zu stiften. [LinkedIn]

1 Ich arbeite in Organisationen und beobachte, wie Menschen miteinander agieren, zusammenarbeiten und gemeinsam Wert schaffen. Dabei reflektiere ich Strukturen und Prozesse, um Schwachstellen und Herausforderungen zu identifizieren.

In Zusammenarbeit mit den Beteiligten entwickle ich passgenauere Strukturen und Prozesse und unterstütze deren Umsetzung. Mein Ziel ist es, Menschen in Organisationen dabei zu begleiten, bessere Modelle der Zusammenarbeit und Führung zu gestalten und die Organisation gezielt in diese Richtung weiterzuentwickeln. Ich bin ein sogenannter Organisationsdesigner.

2 Die Arbeitswelt verändert sich rasant – Routinetätigkeiten werden zunehmend von Künstlicher Intelligenz übernommen, und es wird immer wichtiger, sich auf kreative, innovative und komplexe Tätigkeiten zu fokussieren. Mein Rat an junge Menschen ist daher:

1. Folge deiner Begeisterung, nicht nur dem Geld: Ein Beruf, der wirklich Spaß macht und intrinsisch motiviert, ist langfristig erfüllender als eine rein finanzielle Entscheidung. Geld ist wichtig, aber Motivation und Leidenschaft sind der Schlüssel zu nachhaltigem Erfolg.

2. Baue kontinuierlich Wissen und Können auf: Wissen wird zu einer immer zentraleren Ressource. Wer bereit ist, sich stetig weiterzubilden und neugierig zu bleiben, wird sich besser anpassen und langfristig erfolgreicher sein. Dann übertrage neues Wissen stetig in Handlungen, um neues Können aufzubauen.

3. Lerne, dich selbst zu strukturieren und zu managen: Die Welt wird dynamischer und unvorhersehbarer. Selbstorganisation, Zeitmanagement und Flexibilität sind essenzielle Fähigkeiten, um mit Unsicherheiten und Überraschungen souverän umzugehen.

4. Sicherheit in Unsicherheit für sich entwickeln: Die Fähigkeit, sich in einer unsicheren Welt sicher zu fühlen, wird immer wichtiger. Statt nach externer Sicherheit zu suchen, sollte man innere Stabilität und Resilienz aufbauen. In diesem Sinne sollte Komplexität nicht als Bedrohung, sondern als Bereicherung angesehen werden.

5. IT-Kompetenz und digitale Sicherheit stärken: IT-Kenntnisse sind in fast allen Berufen von Bedeutung. Grundlagen des Programmierens helfen nicht nur bei technischen Herausforderungen, sondern auch beim strukturierten Problemlösen und analytischen Denken.

6. Konflikte und systemschlaues Agieren meistern: Die Fähigkeit, adressatengerecht zu kommunizieren, wird immer wichtiger. Wer versteht, wie Systeme – seien es Organisationen, Teams oder Netzwerke – funktionieren, kann gezielter und erfolgreicher agieren.

7. Brücken bauen zwischen Disziplinen: Eine immer komplexer werdende Welt benötigt Menschen, die in der Lage sind, verschiedene Fachrichtungen miteinander zu verknüpfen. Deshalb lohnt es sich, sich auch in verbindenden Wissenschaften wie Philosophie, Kybernetik oder Systemtheorie weiterzubilden. „Brückenbauer“, die Experten aus unterschiedlichen Bereichen vernetzen und interdisziplinäre Lösungen entwickeln, sind heute noch selten, werden aber in Zukunft zunehmend gebraucht.

8. Netzwerke aufbauen und pflegen: Die richtigen Kontakte sind oft wichtiger als Noten oder Zertifikate. Junge Menschen sollten früh lernen, sich mit inspirierenden Menschen zu vernetzen, an Communities teilzunehmen und sich in ihrem Feld sichtbar zu machen.

Jungen Menschen würde ich empfehlen, sich bewusst in obigen Themenfeldern zu entwickeln und die eigene Anpassungsfähigkeit, Kreativität und Widerstandsfähigkeit zu stärken.

3 In den nächsten fünf bis zehn Jahren werden in meinen Augen mehrere Faktoren die Arbeitswelt in Deutschland prägen.

1. Automatisierung und KI: Viele Routineaufgaben werden zunehmend von KI und Robotern übernommen. Dadurch verschieben sich Jobprofile: Kreativität, Problemlösung und menschliche Interaktion werden wichtiger.

2. Schwächung starker Industrien: Das Beispiel „Automobilindustrie". Es geht immer mehr um Software- als um Ingenieurskunst in der Karosserie, Motoren, Getriebe etc. Chinesen denken Automobile ganz anders: „Software mit einer Karosserie darum, als wenn man sich in ein Mobiltelefon setzt und mobil ist." Wir in Deutschland agieren wie Ingenieure: „Karosserie ist Trumpf und dann bauen wir Software dort hinein."

3. Fachkräftemangel: Ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften wird zu beobachten sein. Unternehmen müssen attraktiver für junge Talente werden und lebenslanges Lernen stärker fördern. Die Arbeitslosenzahl wird ansteigen, jedoch nicht weil Arbeit fehlt, sondern weil viele Menschen nicht die erforderlichen Skills für kreative Arbeiten haben. KI wird immer mehr Routine- und Standardarbeiten übernehmen (siehe Punkt 1).

4. New Work: Hybrides Arbeiten und flexible Arbeitszeitmodelle werden immer mehr zum Standard. Menschen erwarten mehr Autonomie in ihrer Arbeit. Unternehmen sollten durchlässiger werden und weniger über Verträge, denn über Möglichkeiten zum Wirken Menschen anziehen und binden. Es werden Anfänge da sein, wo Menschen sich für einen gewissen Zeitraum und für dedizierte Aufgaben in Netzwerken zusammenfinden und gemeinsam agieren.

5. Kreislaufwirtschaft: Klimaschutz und nachhaltige Wirtschaft sind zentrale Themen. Unternehmen müssen nachhaltige Geschäftsmodelle entwickeln, und neue Jobs im Bereich erneuerbare Energien, Kreislaufwirtschaft und CO2-Reduktion entstehen.

6. Digitalisierung: Datenanalyse, Cybersicherheit und Softwareentwicklung werden immer wichtiger. IT-Kompetenzen sind nicht mehr nur für Spezialisten relevant, sondern für fast alle Berufsfelder.

7. Globalisierung und geopolitische Veränderungen: Die internationale Vernetzung bleibt entscheidend, aber geopolitische Spannungen und Handelskonflikte könnten neue Herausforderungen für deutsche Unternehmen mit sich bringen.

4 Die Bedeutung von Technologie für die Zukunft der Arbeit in Deutschland ist enorm und wird in den kommenden Jahren noch weiter zunehmen, als es in der Vergangenheit bereits der Fall war. Digitale Transformation, Automatisierung und Künstliche Intelligenz verändern bereits heute Arbeitsprozesse und Anforderungen in nahezu allen Branchen. Und diese Entwicklung geht weiter und ist nicht aufzuhalten.

Wir setzen damit nur einen Trend fort, der mit der Industrialisierung begonnen hat, wo wir unsere physischen Fähigkeiten an Maschinen „outgesourced" haben. Nun versuchen wir es im Zuge der Entwicklungen rund um KI auch mit unseren psychischen Fähig- und Fertigkeiten. Hier sollten wir vorsichtig sein und ganz genau validieren, was Maschinen wirklich übernehmen können und was nicht. Derzeit erkenne ich eine zu unreflektierte Maschinengläubigkeit.

Es werden neue Berufsfelder entstehen, die technologische Kompetenzen erfordern, während repetitive oder stark standardisierte Tätigkeiten zunehmend automatisiert werden. Bestehende Berufsfelder werden jedoch auch „sterben", selbst Berufe, an die wir heute noch gar nicht denken. Das bringt enorme Herausforderungen im Bereich der Umschulung und Weiterbildung mit sich.

Deutschland als Industrienation kann von technologischen Fortschritten insbesondere in den Bereichen Industrie 4.0, Robotik und KI profitieren. Das bedingt allerdings ein Umdenken in vielen bürokratischen Prozessen derzeit.

Ich muss es hier so klar formulieren: Deutschland hat in den letzten Jahren und Jahrzehnten Entwicklungen rund um Digitalisierung verschlafen. Viele andere Länder sind hier bedeutend weiter. Das gilt es schnellstens aufzuholen, was jedoch hohe Anforderungen an Bildung und Politik bedingt.

Langfristig wird Technologie dazu beitragen, Arbeit flexibler, effizienter und oft auch ortsunabhängiger zu gestalten, wobei gesellschaftliche und politische Maßnahmen entscheidend sein werden, um den Wandel sozial verträglich zu gestalten.

■

Zukunft der Arbeit wird sich um individuelle Passung drehen

Joachim Diercks[1]

[1] Jo Diercks hat sehr früh den steinigen Weg des Unternehmertums eingeschlagen, wahrscheinlich auch ein wenig, weil das „rebellische Kind-Ich" in ihm sich ungern vorschreiben lässt, was zu tun und was zu lassen ist. Selbstständigkeit heißt aber eben auch „selbst und ständig"… [LinkedIn]

1 Ich bin Geschäftsführer des Hamburger Unternehmens CYQUEST. Und auch wenn wir bei CYQUEST immer noch ein bisschen so tun, als wären wir ein Start-up, können wir für uns nicht mehr wirklich in Anspruch nehmen, noch eines zu sein.

CYQUEST ist inzwischen über 25 Jahre alt, das heißt, als wir gegründet haben, stand noch eine 19 vorn an der Jahreszahl und man hat noch mit D-Mark bezahlt… Ich habe CYQUEST damals auch mitgegründet, bin also schon seit einem guten Vierteljahrhundert Unternehmer.

Wir bewegen uns bei CYQUEST an der Schnittstelle zwischen Psychologie, Marketing und Tech. Wir entwickeln dabei Softwarelösungen, die letztlich immer dem Zweck dienen, das „gegenseitige Zueinanderfinden" in Arbeitsmärkten zu verbessern. Wir verbessern Auswahlentscheidungen.

Das bedeutet zum einen, dass wir eignungsdiagnostische Testverfahren entwickeln, die unsere Kunden dann im Rahmen ihrer Recruiting-Prozesse einsetzen, um letztlich die Entscheidung zu unterstützen, wer genommen wird und wer nicht.

Wir bauen aber auch Applikationen, die der Verbesserung der Selbstselektion dienen, also der Auswahlentscheidung, die vorgelagert auf der Bewerbendenseite passiert: Bewerbe ich mich überhaupt, worauf genau und bei welchem Arbeitgeber? Hierzu entwickeln wir Self-Assessments, also Job-Matching-Tools, Berufsorientierungstests, Recruiting Games, usw.

2 Es klingt abgedroschen, aber der wichtigste Punkt ist, möglichst tief in sich hineinzuhören und sich zu fragen, was man wirklich machen will. D.h. mit welchen Themen möchte man sich befassen und vor allem, „wie" möchte man arbeiten.

Dazu zählen dann z.B. Fragen wie „selbständig oder angestellt, kleines oder großes Unternehmen, vor Ort oder international, eher mit dem Kopf oder mit den Händen, mit viel Menschenkontakt oder eher nicht so" usw.

Von da ausgehend kann dann die Suche beginnen, wo und wie man dahingelangen könnte: Gibt es Role Models, an denen man sich orientieren kann? Kann man mal verschiedene Optionen ausprobieren, durch Praktika, Hospitationen usw.?

Aber auch wenn dieses Vorgehen sehr planvoll und systematisch klingt, bei all dem sollte man dem Zufall durchaus seinen Raum lassen, denn manches ergibt sich dann auch unterwegs. Wobei „Zufall" eigentlich nicht wirklich der richtige Begriff ist. Vielleicht trifft „bedingte Ereignisse" es besser, denn auch, wenn es rückblickend oft wie eine glückliche Fügung erscheint, dass man z.B. eine inspirierende Person getroffen hat oder eine spannende Tätigkeit entdeckt hat, so hat man dies ja doch wahrscheinlicher gemacht, weil man sich in entsprechende Situationen begeben hat. Ich glaube fest an diese „Serendipität".

Wichtig ist mir aber auch folgendes – und davor möchte ich junge Menschen dringend warnen: Bitte glaubt nicht an den schnellen Gewinn. Zu meinen, „man macht dann mal was ein, zwei Jahre und dann ist man reich", ist nach meiner Überzeugung kein guter Ratschlag. Beruflicher Erfolg ist nahezu immer eine Folge sehr basaler Tugenden wie Fleiß, Verlässlichkeit, Engagement, Durchhaltevermögen, Kunden- oder Lösungsorientierung usw.

Das gilt für den Bäcker genauso wie für den Unternehmensberater wie für den Streamer oder Influencer. Entscheidend ist das „Wie", nicht die weltverändernde Geschäftsidee. Immer daran denken: Die Arbeitswelt ist ein Marathon, kein 100-Meter-Sprint.

Zukunft der Arbeit wird sich um individuelle Passung drehen

3 Insgesamt werden wir eine enorme Zunahme individualisierter Arbeitsmodelle sehen.

Zum einen differenzieren sich berufliche Tätigkeiten immer weiter aus, d.h. man wird immer weniger von Beruf XY sprechen, der dann aber mehr oder weniger für alle gleich ist, sondern die konkreten Tätigkeiten und die dafür erforderlichen Skills werden sich deutlich von Stelle zu Stelle, Unternehmen zu Unternehmen und Branche zu Branche unterscheiden.

Ich meine aber nicht nur die inhaltlichen Merkmale von Tätigkeiten, sondern auch die jeweiligen Arbeitsmodelle. Diese werden sich noch viel stärker als heute an den individuellen Gegebenheiten des einzelnen Arbeitnehmers orientieren. Der eine möchte gern 40 Stunden, vor allem im Büro, die andere doch lieber 32 Stunden mit hohem Remote-Anteil, der Dritte wiederum gern zwei Monate im Jahr Sabbatical und wieder jemand anderes gern ab 11 Uhr, dafür abends länger…

Wenn alle potenziellen Erwerbsgruppen in den Arbeitsmarkt integriert werden sollen, und das werden wir vor dem Hintergrund des demografischen Wandels versuchen müssen, dann kann dies nur gehen, wenn die Arbeitsmodelle sich entsprechend flexibilisieren. Bis hin zu: jedem Mitarbeitenden einen individuellen „passenden“ Job.

Natürlich wird dies nicht überall gleich weit möglich sein, aber in der Tendenz wird es weiter in diese Richtung gehen (müssen).

Eine der wenigen positiven Seiten an der Corona-Pandemie war, dass diese wie ein großer Feldversuch für neue Arbeitsmodelle und -organisation einiges in diesem Bereich katalysiert hat. Vieles, von dem es vorher oft hieß „das geht nicht“, musste zwangsläufig dann doch gemacht werden und hat so den Möglichkeitsraum und auch den Wunsch und die Bereitschaft, diesen auszunutzen, erheblich erweitert. Technologische Hilfsmittel, über die sich diese Individualisierung abbilden lässt, werden entsprechend auch ein immer normalerer Teil des Arbeitens.

4 Technologische Entwicklungen waren immer schon fester Bestandteil der „Zukunft der Arbeit“. Teilweise, weil veränderte Anforderungen entsprechend neue technologische Hilfsmittel erforderlich machen – die Corona-Pandemie hat etwa den Bedarf an Kollaborationswerkzeugen wie Slack oder Teams auf einmal von einem Nice-to-have zu einem unverzichtbaren „Muss“ gemacht und so deren Weiterentwicklung massiv befeuert. Teilweise, weil technologische Entwicklungen die Art und Weise, wie gearbeitet wird, selber massiv verändern. Man schaue sich hierzu nur einmal an, in welch atemberaubender Geschwindigkeit es dazu kam, dass heute KI-Werkzeuge wie selbstverständlich genutzt werden, um die Arbeit schneller, besser (oder sogar beides) zu erledigen. Überhaupt KI…

Wir können momentan bestenfalls erahnen, wo uns die Entwicklung in diesem Bereich hinführen wird. Das Spektrum an Szenarien reicht hier von „die KI macht menschliche Arbeit obsolet“ bis zu „KI wird verboten, weil sie uns als Spezies bedroht. Und Menschen müssen wieder alles selbst tun“.

Die Wahrheit wird sehr wahrscheinlich irgendwo dazwischen liegen. Wo genau, kann keiner gesichert vorhersagen. Die Krux mit Prognosen ist ja, frei nach Mark Twain, dass diese schwierig sind, vor allem, wenn sie die Zukunft betreffen.

Ich persönlich glaube aber, mich nicht allzu weit aus dem Fenster zu lehnen, wenn ich behaupte, dass es in der Zukunft, und ich meine die nahe Zukunft, die nächsten zehn Jahre, so gut wie keine berufliche Tätigkeit mehr geben, in der KI keine Rolle spielt (außer wenn sie z.B. aus nostalgischen Gründen absichtlich weggelassen wird).

Das mag man gut finden oder nicht, man wird aber kaum umhinkommen. Je mehr man dabei Einfluss darauf nehmen möchte, in welche Richtung diese Entwicklung verlaufen wird, desto mehr ist man also aufgerufen, sich mit KI zu beschäftigen und deren Chancen und deren Risiken zu verstehen. Jede(r) einzelne.

■

Stärken stärken, statt Schwächen schwächen…

Dominik Enste[1]

[1] Mein Name ist Dominik Enste und ich habe mir meinen Kindheitstraum, Forscher und Professor zu werden, erfüllen können. Besonders viel Freude macht es mir, mit jungen Menschen über psychologische, gesellschaftliche und ökonomische Themen zu diskutieren. Dies tue ich an verschiedenen Hochschulen. [LinkedIn]

1 Ich bin Hochschullehrer an der TH Köln und lehre Verhaltensökonomik an verschiedenen Hochschulen in Köln und Bonn.

Außerdem bin ich Geschäftsführer einer von mir gegründeten Akademie für integre Wirtschaft und leite ein Forschungscluster im IW in Köln – einem Wirtschaftsforschungsinstitut.

Ich habe 30 Bücher und 100 Artikel zu Themen wie Nachhaltigkeit, Vertrauen, Lebenszufriedenheit und gesellschaftlichem Engagement, aber auch zu unmoralischem Verhalten wie Schwarzarbeit, Steuerhinterziehung oder auch Wirtschaftskriminalität geschrieben. Dabei werte ich Daten und Studien aus, um meine Argumente faktenbasiert zu unterfüttern – mit dem Ziel, Fake News zu entlarven.

Meine Forschungsergebnisse bereite ich allgemeinverständlich auf und darf diese in Presse, Radio, Podcasts, Zeitung und Social Media verbreiten. Mit der Entwicklung eines neuen berufsbegleitenden Masters, der die Disziplinen Ethik, Psychologie und Wirtschaftswissenschaften in einem Studiengang bündelt, konnte ich aktiv etwas gestalten und verbessern, was mich an den etablierten universitären Studienfächer gestört hat.

Ich habe das Glück, dass ich meine Interessengebiete, die mich in der Schule begeistert haben, auch im Studium und nun beruflich immer weiter vertiefen konnte.

Die vielen Gespräche, Seminare und Diskussionen mit jungen Menschen halten mich dabei jung und fordern meine Meinungen und Positionen immer wieder heraus. Dabei wende ich meine sozialpsychologischen, wissenschaftlichen Erkenntnisse immer auch in der Praxis an, da mir die reine wissenschaftliche Forschung ohne Realitätsbezug sinnlos vorgekommen ist. In Seminaren für (Nachwuchs-)Führungskräfte vermittle ich die neuesten Forschungsergebnisse deshalb auch praxisnah und anwendungsbezogen, um etwas in Unternehmen und Gesellschaft zu bewirken.

2 Meinen Rat, den ihr vermutlich schon oft gehört habt, kann ich aus meiner Erfahrung aus 30 Jahren Forschung aber auch dem eigenen Erleben empirisch bestätigt wie folgt formulieren: Tue, was dir Freude macht, dich beschäftigt und wo du im Vergleich zu anderen Menschen deine Stärken hast. Stärke lieber deine Stärken, als zu versuchen, deine Schwächen zu schwächen. Sei du selbst, andere gibt es schon genug.

Welche Veränderungen sich durch die Digitalisierung und den Einsatz von Künstlicher Intelligenz in der Arbeitswelt ergeben, kann dir niemand vorhersagen. Während früher befürchtet wurde, dass Jobs wie Kraftfahrer oder Busfahrer durch selbstfahrende Autos gefährdet sind, zeigt sich heute, dass ganz andere Beruf wie die von Juristen vor größeren Gefahren stehen, ersetzt zu werden.

Insgesamt ist der Arbeitsmarkt in Deutschland für dich als Bewerber/Bewerberin sehr günstig, da aufgrund des demographischen Wandels Arbeitskräfte sehr gefragt sind. Dabei ist lebenslanges Lernen wichtig, da sich der (technische) Wandel immer wieder auf die Arbeitswelt auswirkt und deine Offenheit für Neues die Jobsicherheit steigert.

Ansonsten gibt es zwei Strategien: entweder breit aufgestellt und informiert zu sein und Zusammenhänge zu analysieren und zu verstehen – das habe ich immer beherzigt – oder bei einem Thema in die Tiefe zu gehen und dort Experte/Expertin zu sein.

3 Die fünf Treiber für die nächsten Jahre in der Arbeitswelt sind die „5 D“: Digitalisierung, demographischer Wandel, De-Karbonisierung, De-Globalisierung und Destabilisierung.

Der demographische Wandel sorgt für einen Arbeitnehmermarkt, d.h., du kannst deine Wünsche bei der Studien- und/oder Berufswahl deshalb gut durchsetzen, weil der Fachkräftemangel dafür sorgt, dass Unternehmen stärker darauf eingehen müssen. Auch Hochschulen werden perspektivisch um Studierende buhlen.

Als BewerberIn bietet dies Chancen, aber die vielen Möglichkeiten können dich auch überfordern. Auch eine Berufsausbildung kann ein Fundament sein und Karrieren und Perspektiven eröffnen, wenn du noch nicht weißt, ob und was du studieren sollst. Die Verhaltensökonomik bietet für die Situation des Information Overload kluge Strategien, wie man damit so umgehen kann, dass man am Ende dennoch eine befriedigende Entscheidung trifft. Frag mal eine KI, was sie dazu zu sagen hat, bezogen auf deine Wünsche und Vorstellungen oder nutze ein Buch, das dir systematisch hilft, den Traumberuf zu finden.

Viele meiner Studierenden haben sich für Betriebswirtschaftslehre entschieden, weil sie ihre Wünsche und Ziele (noch) nicht kannten. Da es immer und überall knappe Ressourcen gibt, bietet das Studium in der Tat viele Optionen, in verschiedenen Branchen später zu arbeiten.

Insbesondere in Kombination mit ökologischer Nachhaltigkeit und der notwendigen De-Karbonisierung können ökonomische Studiengänge helfen, effizientere und ressourcenschonende Wege des Wirtschaftens zu finden. Ein breites Fundament mit Erkenntnissen aus verschiedenen Disziplinen (Ethik, Psychologie und Ökonomik) kann dann in Verbindung mit konkreten Managementtools zur Lösung für aktuelle und zukünftige Herausforderungen beitragen.

Das Management in Unternehmen und Organisationen wird sich dabei (noch) stärker auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden einstellen müssen. Mitarbeiterorientierte Führung wird dabei immer wichtiger. Veränderte, flexible Arbeitsmodelle mit mehr Autonomie bei Arbeitsort und Arbeitszeit führen zu höheren Ansprüchen an Führungskräfte, aber auch an Mitarbeitende hinsichtlich Empathie, Selbstkontrolle und Leadership.

4 Die Entwicklungen im Bereich der Künstlichen Intelligenz sind dabei für die Arbeitswelt besonders wichtig und können disruptiv wirken.

Deshalb ist aus meiner Sicht eine breite Bildungsbasis wichtig und besser, als sich zu früh zu sehr zu spezialisieren. Aber die KI wird nicht per se Arbeitsplätze vernichten, sondern an anderen Stellen werden neue Jobs entstehen.

Studien zeigen, dass Innovationen immer zu Veränderungen geführt haben, aber auch zu neuen Aufgaben für die Menschen.

Bei der Einführung des Tonfilms haben die Musiker in den Stummfilmkinosälen protestiert, weil ihre Jobs weggefallen sind. Bei der Einführung von Robotern in der Produktion von Autos gab es Massenproteste wegen Jobverlusten. Dabei haben diese am Ende dazu geführt, dass man dort besonders hohe Löhne zahlen konnte, weil die Maschinen und Roboter die Produktivität (was ich pro Stunde leisten und produzieren kann) deutlich erhöht haben und damit die Bezahlung. Pflegeroboter können Pflegekräfte von körperlich anstrengenden Aufgaben entlasten und Zeit für mehr menschliche Kontakte und Gespräche schaffen.

Du siehst, ich bin eher optimistisch, was die Entwicklung betrifft. Als Wirtschaftsethiker kenne ich auch viele unmoralische Fälle und sehe sehr wohl die Gefahren.

Aber ein Blick in die Vergangenheit zeigt, dass in den letzten 80 Jahre in Deutschland der Wohlstand und das Wohlbefinden im Durchschnitt gestiegen ist und wir heute deutlich besser und länger leben als Menschen früher. Dies ist für die Zukunft nicht sicher, aber genau daran kannst du mitwirken und hast viele Gestaltungsmöglichkeiten – wenngleich vielleicht zukünftig andere, als du zurzeit denkst.

Was mich meine Forschung gelehrt hat, ist: „Vertraue Menschen, die auf der Suche nach der Wahrheit sind; und misstraue jenen, die behaupten Sie gefunden zu haben.“ (frei nach: André Paul Guillaume Gide (1869-1951)).

■

Die Zukunft deiner Arbeit hast du in der Hand

Jörg Felfe[1]

[1] Jörg Felfe hat als Trainer, Berater und Coach anderen geholfen, sich weiterzuentwickeln und den eigenen Weg zu finden. Erst später hat er seinen Traum verwirklicht, sich in der Wissenschaft von der eigenen Neugier leiten zu lassen, um einen Beitrag für eine bessere Arbeitswelt leisten zu können. [LinkedIn]

1 Ich bin Professor für Arbeits-, Organisations- & Wirtschaftspsychologie an einer Universität.

Das bedeutet, dass ich Vorlesungen halte und in Seminaren mit den Studierenden diskutiere. Mich hat es schon früher bei meinen Ferienjobs interessiert, warum sich einige bei der Arbeit mit Herzblut engagieren und andere nur das Nötigste machen oder wie es manchen Führungskräften gelingt, andere zu begeistern und mitzureißen.

Mein Team und ich lehren nicht nur den aktuellen Stand der Wissenschaft, sondern vermitteln auch, was uns in den eigenen aktuellen Projekten beschäftigt. Da planen wir gemeinsam Fragebogenstudien oder entwickeln Laborexperimente, um unsere Forschungsfragen beantworten zu können. Inspirieren lassen wir uns auch von aktuellen Entwicklungen, wie z.B. KI oder aktuellen Problemen, die uns von Führungskräften berichtet werden. Wir pflegen einen engen Austausch mit der Praxis, indem wir Vorträge halten, Beratung anbieten oder Weiterbildungsangebote machen.

Was und wie wir forschen, entscheiden wir selbst. Das ist die grundgesetzlich verankerte Freiheit von Forschung und Lehre. Das ist ein kreativer Prozess, bei dem viele Ideen diskutiert werden und man sich mit Forschenden an anderen Hochschulen austauscht.

Bevor es mit einer Studie losgeht, müssen die erforderlichen Ressourcen (Geld für Technik, Personal, Material etc.) beantragt werden. Da braucht es oft Überzeugungskraft und einen langen Atem. Wenn eine Studie durchgeführt wird, hilft ein gutes Projektmanagement mit Meilensteinen, Controlling, viel Kommunikation und klaren Zuständigkeiten, um effektiv ans Ziel zu kommen.

Die Ergebnisse der Studien werden mit statistischen Methoden ausgewertet und dann aufgeschrieben, um veröffentlicht zu werden. Dabei unterstütze ich meine DoktorandInnen mit praktischen Tipps und mit regelmäßigem Feedback, fördere die Zusammenarbeit im Team und versuche, die Mitarbeitenden wieder zu ermutigen, wenn etwas nicht funktioniert hat.

Bevor Studienergebnisse als Artikel in einer Fachzeitschrift oder in Büchern erscheinen, präsentieren und diskutieren wir unsere Studienergebnisse auf Konferenzen. Auf diesen Konferenzen treffen sich regelmäßig die Kolleginnen und Kollegen eines Fachs, um sich über neue Entwicklungen und Erkenntnisse zu informieren und Networking zu betreiben. Besonders beliebt sind Konferenzen, wenn sie in angesagten Orten abgehalten werden. Dann werden gerne ein paar Urlaubstage angehängt.

Neben Forschung und Lehre verbringe ich viel Zeit mit Verwaltung und sitze dazu in Gremien und Kommissionen. Hier wird über Studiengänge und Prüfungsordnungen entschieden. Da die Arbeit nie erledigt ist, braucht es ein gutes Selbstmanagement, um für Ausgleich und Bewegung zu sorgen.

2 Was würde ich anderen für die eigene Karriere empfehlen? Das hängt sehr von den eigenen Bedürfnissen, Wertvorstellungen und Lebensumständen ab.

Mir war es immer wichtig, meine eigenen Ideen verfolgen und umsetzen zu können und dafür Mitstreiter zu finden, weil es gemeinsam nicht nur erfolgreicher ist, sondern auch mehr Spaß macht. Freude und das Erleben von Sinn sind bessere Orientierungspunkte als Einkommen oder Prestige. Auch habe ich mich eher von Neugier leiten lassen als von der Gewissheit, dass etwas funktioniert.

Wichtig ist es, Dinge selbst in die Hand zu nehmen und nicht zu erwarten, dass es jemand regelt.

3 Vor welchen Herausforderungen steht die Arbeitswelt? Wir erleben auf der einen Seite *1. eine Zunahme an Regulierungen*, die uns behindert, auf der anderen Seite aber *2. technischen Fortschritt durch Digitalisierung und KI*, die uns neue Möglichkeiten eröffnet.

1. Viele Arbeitsbereiche sind von zunehmenden gesetzlichen Regelungen, Auflagen sowie Berichts- und Dokumentationspflichten betroffen (z.B. Pflegedokumentation, Datenschutzauflagen, Bauverordnungen). Meist steht eine gute Absicht dahinter (Gesundheitsschutz, Datenschutz, Umweltschutz), die in der praktischen Umsetzung aber die Arbeitsbelastung erhöht und Initiative, Eigenverantwortung und Innovation bremst.

Beschäftigte erleben zunehmend, dass sie bei der Erledigung ihrer eigentlichen Aufgaben nur langsam weiterkommen, weil sie sich auf Nebenschauplätzen „verkämpfen“. Diese zusätzlichen fachfremden Anforderungen werden häufig als Zumutung bzw. illegitime Aufgaben erlebt. Engagement und Motivation bleiben auf der Strecke, stattdessen steigt das Risiko für Resignation, Rückzug und organisationalen Zynismus. Positive Effekte von Empowerment verfliegen, wenn die Spielräume und Kompetenzen nicht genutzt werden können.

Es muss uns gelingen, hier künftig eine bessere Balance zwischen Regelungserfordernissen und den Anforderungen der Kernaufgabe zu finden, um die Erfolgsaussicht künftiger Arbeit zu steigern.

2. Die Digitalisierung wird ohne Zweifel weitergehen. In vielen Bereichen, gerade in der öffentlichen Verwaltung, werden immer noch Formulare ausgefüllt, Anträge und Bescheide per Briefpost verschickt und Aktenordner gewälzt. Eine konsequente Digitalisierung wird hier künftig ein effizienteres und nachhaltigeres Arbeiten ermöglichen.

Noch nicht absehbar ist zum heutigen Zeitpunkt, wie der Einsatz von KI unsere Arbeit beeinflussen wird. Zum einen kann KI ein effizientes Hilfsmittel sein, um Textentwürfe zu generieren, Übersetzungen zu erstellen oder zu verbessern, oder schnelle Recherchen vorzunehmen. Das spart Zeit, ist aber auch nicht ohne Risiko, wenn wir uns zu sehr auf die KI verlassen. Letztlich behält der Mensch die Kontrolle.

KI könnte aber auch autonomer agieren und komplexe Entscheidungen treffen. Wahrscheinlich sind es zunächst die einfacheren Fragen und Probleme, die dann jeder an den KI-Assistenten delegieren kann. Letztlich sind hier auch ethische und rechtliche Fragen tangiert, wie wir aktuell schon bei der Diskussion um autonomes Fahren erleben.

Hier sind noch viele Fragen offen. Sich mit ihnen zu beschäftigen, wird aber sicher unsere Arbeitswelt prägen.

4 Welche Bedeutung hat die Technik für die Zukunft der Arbeit? Technik hat immer schon eine große Rolle gespielt. Angefangen bei einfachen Werkzeugen über Maschinen bis zur automatisierten Produktion. Computer haben uns die Denkarbeit erleichtert.

Früher haben uns Taschenrechner zumindest aufwendiges Rechnen abgenommen, heute können wir nahezu alle Informationen im Internet recherchieren. Geschäfts- und Verwaltungsprozesse laufen heute schon zu einem großen Teil digital, was eine Menge Zeit und Ressourcen spart.

Immer war mit der Einführung neuer Techniken auch die Sorge verbunden, dass die menschliche Arbeitskraft überflüssig wird und damit im großen Stil Arbeitsplätze wegfallen. Eine ähnliche Diskussion wird heute um den Einsatz von KI geführt. Jetzt scheinen Management und Führungskräfte ersetzbar und künftig verzichtbar.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass sehr wohl viele Jobs weggefallen, z.B. in der Produktion oder in der Verwaltung. Allerdings haben sich neue Bereiche entwickelt, an die vorher kaum jemand gedacht hat, wie z.B. die IT und Medienbranche. Auch andere Dienstleistungsbereiche haben deutlich zugenommen.

Statt zunehmender Arbeitslosigkeit, wie noch in den 80er und 90er Jahren befürchtet, erleben wir aktuell einen Fachkräftemangel. Technologie wird also auch in der Zukunft Arbeit erleichtern und Produktivität steigern. Wir müssen allerdings darauf achten, dass unsere Qualifikationen und Kompetenzen mit der technischen Entwicklung Schritt halten, damit wir die Technik beherrschen und nicht umgekehrt.

Auch dürfen wir uns nicht vollständig von der Technik abhängig machen. Bei Störungen oder Ausfall von Technik sollten wir stets in der Lage sein, auch notfalls ohne Technik auszukommen.

■

Die Zukunft der Arbeit wird gut!

Johanna Fink[1]

[1] Johanna Fink denkt darüber nach, wie ihr Leben verlaufen wäre, wenn sie ihr BWL-Studium abgebrochen hätte. In Bezug auf die Arbeitswelt der Zukunft glaubt sie, dass unser Umgang mit Technologie entscheidend sein wird, damit wir die Vorteile der technologischen Entwicklung für uns Menschen verbuchen können. [LinkedIn]

1 Ich bin sowas ähnliches wie ein Lehrer für Erwachsene. Ich bringe Menschen neues Wissen und neue Kompetenzen bei, die sie für ihren Berufsalltag benötigen.

Meine Seminare und Trainings richten sich vor allem an Menschen, die in Teilzeit arbeiten oder führen.

Diese Mitarbeitenden haben besondere Herausforderungen im Berufsalltag zu bewältigen. Sie sind beispielsweise nicht immer anwesend, wenn alle anderen Kolleg:innen da sind und haben insgesamt weniger Zeit als andere für die Erledigung ihrer Arbeit zur Verfügung. Außerdem können sie vor und nach der Arbeit oft nicht einfach entspannen, sondern kümmern sich um Kinder oder pflegebedürftige Angehörige.

Diesen Menschen zeige ich, wie sie sich selbst und ihre Arbeit gut organisieren können und was sie tun können, um auch Zeit für sich selbst zu finden.

Dabei ist es meine Aufgabe, ihnen Tools zu zeigen, die ihnen helfen können und ich stelle ihnen Fragen, die sie dabei unterstützen, selbst herauszufinden, was sie jetzt brauchen und was ihnen hilft. Das weiß ich nämlich nicht genau – ich mache ihnen nur Angebote und warte, was sie daraus machen.

Oft nehmen die Teilnehmer:innen aus meinen Seminaren tolle Erkenntnisse über sich selbst und ihre Situation mit – was ich leider meistens nicht mitbekomme, ist, ob sie diese Dinge dann schlussendlich auch umsetzen. Das finde ich ein bisschen schade.

Deshalb freue ich mich immer, wenn ich länger mit Menschen zusammenarbeiten kann, weil ich dann ihre Entwicklung beobachten kann. Das nennt sich dann Coaching. Auch hier geht es darum, Menschen durch die richtigen Fragen dabei zu unterstützen, die für sich passenden Lösungen zu entwickeln.

2 Ich habe als junger Mensch lange nicht gewusst, was ich eigentlich werden will – und habe mich schlussendlich dann nach dem Abitur für ein BWL-Studium entschieden.

Dabei habe ich sehr schnell gemerkt, dass mir das überhaupt keinen Spaß macht und auch nicht besonders liegt. Ich habe das Studium dann trotzdem beendet, weil ich mich nicht getraut habe, nochmal von vorne zu beginnen, weil ich nicht wirklich wusste, was ich stattdessen machen möchte.

Ich hätte damals vielleicht eher auf mein Bauchgefühl hören sollen und das würde ich auch jedem und jeder empfehlen. Klar, es gibt in allen Situationen mal Durststrecken, in denen die Arbeit oder Ausbildung nicht so viel Spaß macht.

Wenn man aber grundsätzlich merkt, dass es nicht passt, sollte man besser die Reißleine ziehen und sich nach einer besseren Alternative umschauen. Denn sonst wird die Ausbildung oder der Beruf zur Qual – und genau das sollte es nicht sein. Arbeit darf und soll (meistens) Spaß machen.

Zu dem, was ich heute mache, bin ich erst im Laufe meines Berufslebens gekommen. Erst durch die Berufserfahrung und den Kontakt mit unterschiedlichen Menschen und Jobs habe ich verstanden, was ich gerne und gut mache. Vielleicht wäre ich dort schon früher angekommen, wenn ich auf mein Bauchgefühl gehört hätte.

Auf der anderen Seite haben mich die Umwege, die ich an vielen Stellen gefühlt gegangen bin, auch viel gelehrt und ich wäre heute sicher nicht der Mensch, der ich bin.

3 Ich denke, dass KI und die demografische Entwicklung zwei ganz wichtige Dinge sein werden, die unsere Arbeitswelt prägen werden.

Der Ausdruck demografische Entwicklung beschreibt, wie sich die Zusammensetzung unserer Gesellschaft insbesondere im Hinblick auf die Altersstruktur verändern wird. Nach dem zweiten Weltkrieg haben die Menschen viele Kinder bekommen – diese sogenannte Babyboomer-Generation verlässt in den nächsten Jahren den Arbeitsmarkt und geht in Rente.

Gleichzeitig kommen nicht genug junge Menschen nach, die Geburtenrate ist in den letzten Jahrzehnten immer weiter gesunken. Das bedeutet, dass nicht alle freiwerdenden Stellen mit jungen Mitarbeitenden nachbesetzt werden können.

Damit wir trotzdem genug Arbeitskräfte haben, brauchen wir Migrant:innen, die nach Deutschland kommen. Außerdem wäre es gut, wenn mehr Frauen arbeiten würden. In Deutschland bleiben viele Frauen nach der Geburt eines Kindes zu Hause oder arbeiten nur noch in geringen Teilzeitquoten.

Aber auch die KI wird eine große Rolle spielen (müssen). Sie kann zum Beispiel standardisierte Aufgaben übernehmen – etwa in der Buchhaltung, im Kundenservice oder in der Fertigung. Das entlastet menschliche Arbeitskräfte und schafft Raum für andere Tätigkeiten. Aber auch in Berufen wie Medizin, Recht oder Ingenieurwesen wird KI Fachkräfte unterstützen, schnellere und fundiertere Entscheidungen zu treffen – z.B. durch Datenanalyse, Diagnostik oder Simulationen.

Es werden aber auch neue Berufsbilder wie Prompt Engineer, AI Ethicist, Data Annotator oder KI-Trainer entstehen. Menschen werden also auch in Zukunft gebraucht werden – vor allem in sozialen Berufen, im Handwerk oder in technischen Bereichen, wo praktische Fähigkeiten, Empathie oder Kreativität gefragt sind.

4 Technologie ist für die Zukunft der Arbeit entscheidend – ob sie uns Menschen nutzen wird oder wir Menschen Sklaven der Technologie werden, ist meiner Ansicht nach noch offen. Deshalb ist es so wichtig, sich heute damit zu beschäftigen, wie der Einsatz von Technologie uns Menschen unterstützen kann, und sich mit Technologie kritisch auseinanderzusetzen.

Es reicht heute nicht mehr aus, Technik nur zu nutzen, sondern wir müssen hinterfragen, was uns der Einsatz bringt und wie wir sie nutzen möchten.

Ein gutes Beispiel sind die Möglichkeiten, online zusammenzuarbeiten. Die Pandemie hat in den meisten Unternehmen dafür gesorgt, dass Jobs, die auch von zu Hause aus gemacht werden können, auch von zu Hause aus gemacht werden dürfen. Das ist aus meiner Sicht erstmal ein Gewinn, denn es erspart vielen Menschen lange Pendelzeiten und schont die Umwelt, wenn Menschen auf das Auto für den Weg zur Arbeit verzichten.

Worüber in vielen Unternehmen zu wenig nachgedacht wurde, ist, was diese Art der Zusammenarbeit mit den Menschen macht. Manche ziehen sich in ihr zu Hause zurück und haben nur noch wenig direkten sozialen Kontakt zu anderen – das ist nicht gut.

Eine weitere Folge ist, dass viele Menschen den ganzen Tag in Online-Meetings verbringen und teilweise nicht mal eine Pause haben, um auf die Toilette zu gehen.

Das ist ein gutes Beispiel dafür, wie Technologie nicht genutzt werden sollte. Ich denke, wir müssen uns immer die Frage stellen, was uns Technologie bringen kann und welche Regeln dafür eingehalten werden müssen.

Im Beispiel oben bedeutet das nicht, dass Home-Office nicht funktioniert und wieder abgeschafft werden sollte. Sondern es bedeutet, dass wir uns Gedanken darüber machen müssen, unter welchen Bedingungen die Zusammenarbeit aus dem Home-Office gut funktionieren kann und wie viel direkten Kontakt mit den Kolleg:innen es eigentlich braucht.

Viele Unternehmen haben deshalb beispielsweise feste Präsenztage für einzelne Teams eingeführt oder die Dauer von Meetings standardmäßig auf 45 Minuten statt einer Stunde verkürzt. So bleibt zwischendrin Zeit für den Gang ins Bad oder eine kurze Runde um den Block.

So kann ein Arbeitsumfeld entstehen, in dem Technologie positiv für uns Menschen wirkt – durch gute Home-Office-Regelungen sparen wir Pendelzeit, die wir für andere Dinge wie Sport oder Zeit mit Freunden oder Familie nutzen können.

■

Neues Leben und Arbeiten auf dem Land

Frederik Fischer[1]

[1] Ich bin Gründer und Geschäftsführer von Neulandia, dem Büro für Neues Leben auf dem Land. Davor war ich Journalist und habe mehrere Medien-Start-ups mitgegründet (tame, Krautreporter, piqd). Studiert habe ich Volkswirtschaft und Kommunikationswissenschaft in Hannover, Aarhus, Amsterdam und London. [LinkedIn]

1 Für Neugier sorgt, wenn ich auf diese Frage antworte. Wir bauen neue Dörfer. Das stimmt, bezogen auf das KoDorf, ist aber nur ein kleiner Teil meiner Arbeit.

Denn weder bin ich Architekt noch beschäftige ich Architekten in meinem Team. Für den eigentlichen Bau der Dörfer arbeite ich stattdessen mit einer Vielzahl von Partnern zusammen – Architekten, Genossenschaften, Gutachtern, Bürgermeister:innen, etc.

Meine Rolle ist es, Visionen verständlich in Worte zu fassen und dann ausreichend viele Menschen zu begeistern, damit diese Ideen auch in die Umsetzung kommen.

Andererseits ist das KoDorf nur eines von mehreren Ansätzen, mit denen wir versuchen, das Landleben neu zu denken. Im Mittelpunkt aller unserer Ansätze stehen aber stets Gemeinschaft und Gemeinwohl.

Als Geschäftsführer muss ich Produkte definieren, Mitarbeiter führen, die Zahlen im Blick behalten. Die meiste Zeit verbringe ich in Videokonferenzen und anderen Meetings. Ich stehe auch regelmäßig auf der Bühne, um über meine Arbeit zu sprechen.

Eigentlich entspricht das nicht meinem Persönlichkeitstyp. Ich bin introvertiert und stehe ungern im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Bis heute habe ich Bühnenangst und bin froh, wenn mein Auftritt vorbei ist. Über die Jahre habe ich aber akzeptiert, dass dies Teil meines Jobs ist und versuche das Privileg wertzuschätzen, dass andere Menschen Interesse an meiner Arbeit haben.

2 Ich rate jungen Menschen, stets offen und neugierig zu bleiben – Experimentierfreude und Eigeninitiative sind essenziell, um den stetigen Wandel der Arbeitswelt aktiv mitzugestalten. Nutzt die Möglichkeit, unterschiedliche Erfahrungen zu sammeln, und seht auch Fehler als wertvolle Lernchancen.

Gleichzeitig rate ich davon ab, sich blind an starren Karrierepfaden oder hierarchischen Strukturen zu orientieren. Lasst euch nicht von traditionellen Erwartungen einschränken, sondern sucht bewusst nach Arbeitsumgebungen, die Flexibilität, Selbstverwirklichung und Kreativität fördern. Euer individueller Weg kann gerade dann entstehen, wenn ihr den Mut habt, neue, unkonventionelle Wege zu gehen und euch nicht von vermeintlich sicheren, aber überholten Modellen einengen zu lassen.

Ich kann euch ansonsten empfehlen, in Infrastrukturen zu investieren. Infrastrukturen sind nicht nur Straßen und Rohre. Ich meine vielmehr Strukturen, auf die andere für ihr Geschäft angewiesen sind. Eine wichtige Infrastruktur von mir ist beispielsweise mein Netzwerk. Ich investiere viel Zeit, um mein Netzwerk zu pflegen. Mein Netzwerk ist aber auch der Grund, warum unsere Kunden mit uns zusammenarbeiten und daher diesen Aufwand wert. Andere Beispiele für Infrastrukturen sind Technologie (z.B. Software, Online-Plattformen) und Lizenzen / Markenrechte.

Ich habe wiederholt davon profitiert, dass ich meine Produkte immer markenrechtlich schützen lasse. Auch eine Rechtsschutzversicherung ist eine lohnende Investition, denn mit großer Wahrscheinlichkeit werdet ihr irgendwann in eurer Karriere einen Anwalt einschalten müssen. Davor müsst ihr keine Angst haben. Oft kommt es gar nicht zum Prozess. Viele Angelegenheiten lassen sich mit einem Brief eures Anwalts aus der Welt schaffen. Dennoch ist es eine große Erleichterung zu wissen, dass euch ein Rechtsstreit nicht allein schon aufgrund der Anwaltskosten finanziell ruiniert.

3 Ich würde euch gerne von Arbeitswelten berichten, die den Menschen in den Mittelpunkt rücken und mit immer größeren Freiheiten verbunden sind: Remote Work, 4-Tage-Woche, selbstorganisiertes Arbeiten ohne Chefs.

Wahrscheinlicher ist, dass die nächsten zehn Jahren in vielerlei Hinsicht einen Rückschritt in die Vergangenheit bedeuten. Chefs ordern ihre Mitarbeiter:innen wieder zurück ins Büro. Gründer wie Mark Zuckerberg wünschen sich eine Firmenkultur mit mehr „männlicher Energie“. Unter dem Schlagwort Neurodiversität wird teilweise Verhalten gerechtfertigt, das man früher als toxisch bezeichnet hätte. Oder ganz profan ausgedrückt: Rücksichtslose Menschen haben einen Wettbewerbsvorteil.

Hinzu kommt: Auf eure Generation werden enorme Lasten abgeladen. Schon heute zahlt die Gesellschaft jährlich über 100 Milliarden aus Steuermitteln in die Rentenkasse, weil die Beiträge zur Rentenversicherung schon lange nicht mehr reichen. Diese Lücke wird in einer alternden Gesellschaft immer größer. Gleiches gilt für die Kranken- und Pflegeversicherung. Wenn wir nicht zurückfinden zu einer Generationengerechtigkeit, werden die Lohnnebenkosten so hoch, dass viele Menschen in Länder auswandern werden, die weniger hohe Steuer- und Sozialversicherungsabgaben verlangen.

Das Studium wird tendenziell an Wert verlieren. Warum nicht erst eine Berufsausbildung und erst später im Leben studieren – wenn man wirklich sicher ist, was man machen möchte?

Trotz dieser überwiegend düsteren Prognosen bin ich zuversichtlich, dass ihr mittel- bis langfristig ein viel besseres Leben haben werdet als alle Generationen vor euch. Die nächsten zehn Jahre werden hart. Danach geht es wieder aufwärts.

4 Technologie wird auch in Zukunft eine zentrale Rolle spielen, indem sie Prozesse automatisiert und so Raum für kreative, strategische Aufgaben schafft. Künstliche Intelligenz, Automatisierung und digitale Plattformen bieten enormes Potenzial, um Routinearbeiten effizient zu erledigen und gleichzeitig die Zusammenarbeit über räumliche Grenzen hinweg zu ermöglichen.

Dabei ist es jedoch wichtig, Technologie als Werkzeug zu verstehen, das den Menschen unterstützen und nicht ersetzen soll. Eine ausgewogene Integration von Hightech-Lösungen und menschlicher Expertise ist essenziell, um innovative und zugleich humane Arbeitswelten zu gestalten. Technologie sollte immer im Dienste des Menschen stehen – sie muss dazu beitragen, individuelle Potenziale freizusetzen und nachhaltige, flexible Arbeitsmodelle zu ermöglichen.

Da es zu jedem Trend einen Gegentrend gibt, könnte es sich auch lohnen, wieder stärker auf soziale Kompetenzen zu setzen. Solange es Menschen gibt, wird es den Wunsch geben nach Austausch und Geborgenheit, nach Wertschätzung und Trost. In einer so turbulenten Zeit wie der unseren verlangen Menschen nach Orientierung. All das kann KI teilweise abbilden.

In Zukunft wird die KI auch in Bereichen wie der Pflege oder Psychotherapie eine größere Rolle spielen. Je stärker sich die Gesellschaft von Technologie abhängig macht, desto wertvoller werden aber auch menschliche Begegnungen.

Es ist wie in fast allen Bereichen: In der Breite wird sich Effizienz durchsetzen. McDonalds hat viele familiengeführte Restaurants vertrieben. Hässliche Fertighäuser dominieren die Ränder der Stadt, in dessen Kern oft wunderschöne alte Gebäude leer stehen. Es gibt immer beides gleichzeitig: das Neue und das Alte. Beides bietet Vor- und Nachteile. Eine berufliche Zukunft werdet ihr immer in beiden Welten aufbauen können.

Zur Wahrheit gehört aber auch: Leichter ist es immer, mit der Masse zu schwimmen. In der Welt der Gegentrends muss man härter arbeiten für sein Geld. Ich kenne beides und kann euch nur ermutigen, euren eigenen Weg zu gehen. Vielleicht verzichtet ihr so auf ein bisschen Gehalt oder müsst länger arbeiten. Das ist es aber allemal wert, wenn ihr Spaß habt an eurer Arbeit. Und Spaß und Sinnhaftigkeit wiederum ist in der Welt der Gegentrends leichter zu finden, als im Mainstream.

■

Wie werde ich im Beruf zufrieden *und* erfolgreich?

Bessie Fischer-Bohn[1]

[1] *Bessie Fischer-Bohn hat in ihrem Leben mehrmals den Beruf gewechselt. Ob als Ärztin, Unternehmensberaterin, Coach oder Personalleiterin, immer ist die intensive Arbeit mit Menschen ihr Fokus und zu verstehen, „wie sie ticken", ihr Hauptinteresse. [LinkedIn]*

1 Ich arbeite als Personalleiterin im größten Wissenschafts- und Technologiepark Deutschlands, in Berlin-Adlershof.

Ins Berufsleben gestartet bin ich aber mit einem Medizinstudium. Als junge Ärztin habe ich schnell bemerkt, dass mich brennend interessiert, wie und warum Gefühle, Gedanken und Erlebnisse, also die Psyche, Menschen ebenso krank machen können wie Unfälle oder körperliche Krankheiten.

Während der Ausbildung und Arbeit in einer Klinik für Psychosomatik und Psychotherapie habe ich erfahren, wie individuell jeder Mensch ist und was ihn krank machen kann – aber auch, welche Bedingungen ihn gesund und zufrieden machen.

Weil die Arbeit der Menschen hierbei eine wichtige Rolle spielt, habe ich meine berufliche Bildung um ein Wirtschaftsstudium ergänzt, um das System, in dem Menschen arbeiten, besser verstehen und dann auch besser beeinflussen zu können.

Als Unternehmensberaterin beriet ich Unternehmen darin, ihre Organisation so aufzustellen, dass sie effiziente Prozesse, aber auch die richtigen Personen am richtigen Platz haben. Als Coach begleitete ich Menschen in ihrer persönlichen Entwicklung.

Diese Erfahrungen bringe ich heute alle mit dem Ziel ein, Menschen die Chance zu geben, sich optimal ihren Fähigkeiten entsprechend zu entwickeln und Unternehmen zu zeigen, welche Bedingungen sie als Arbeitgeber schaffen müssen, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Denn die im Unternehmen tätigen Menschen sind essenziell für den Unternehmenserfolg.

2 Als Erstes sind vielfältige Informationen wichtig! Wenn du vor der Entscheidung stehst, was nach der Schule oder dem Studium kommt, informiere dich an unterschiedlichsten Orten über Berufe und Studiengänge. Durch den starken technologischen und digitalen Wandel sowie durch gesellschaftliche Veränderungen wie die Klimakrise und die Pandemie sind viele neue Berufe entstanden.

Deine Lehrer:innen und Eltern kennen nur einen Bruchteil der Möglichkeiten, die es heute gibt. Online-Plattformen, Podcasts, Berufsorientierungsangebote, Gespräche mit Menschen aus verschiedenen Branchen oder Praktika können dir helfen, einen realistischeren und breiteren Blick auf die Arbeitswelt zu gewinnen.

Als Zweites und genauso wichtig ist deine Motivation: Was ist dir wichtig, was begeistert dich? Nachhaltigkeit? Etwas Handwerkliches? Globale Zusammenhänge? Mache deine Entscheidung nicht nur von der langfristigen Perspektive des Berufs abhängig – die wird sich sowieso ändern. Es ist ein Trugschluss, dass der erste Schritt ins Berufsleben den weiteren Weg festlegt.

Nein, deine Leidenschaften und deine Neugierde sowie deine Werte und Haltungen sollten deinen Berufsweg bestimmen. Sie können dir immer wieder neue Impulse geben und dazu führen, dass du den nächsten beruflichen Schritt überdenkst, dich von alten Vorstellungen trennst und neue Herausforderungen annimmst.

Es ist völlig legitim, sich auszuprobieren, Umwege zu gehen oder eine Entscheidung später zu hinterfragen. Mit Offenheit und kritischem Selberdenken kann man so unerwartete Chancen erkennen, aber auch die Richtung ändern, wenn es nicht passt.

Ich selbst bin so an einen Ort gekommen, der von außen betrachtet nichts mehr mit meinem ursprünglichen Medizinstudium zu tun hat, an dem ich aber sämtliche Erfahrungen einbringen kann, die ich auf meinem Berufsweg – und meinem Lebensweg – gesammelt habe. Es ist ein gutes Gefühl, wenn sich Rückschläge, Neuanfänge und zufällige Begegnungen im Rückblick wie ein roter Faden anfühlen.

3 Gesellschaftlicher, technologischer und ökologischer Wandel wird in den nächsten Jahren massiv die Arbeitswelt prägen. Folgende Trends sind zu sehen:

Künstliche Intelligenz und Automatisierung werden zunehmend Teil der alltäglichen Arbeit in allen Branchen werden.

Fachkräftemangel und demografischer Wandel zwingen Arbeitgeber außerdem, Arbeitsplätze inklusiver und flexibler zu gestalten.

Zum ersten Mal seit Beginn der Industrialisierung arbeiten in deutschen Unternehmen fünf Generationen zusammen. Das birgt Herausforderungen, aber auch Chancen: Wissen kann generationenübergreifend geteilt werden, Arbeitsformen können individualisiert werden. Lebenslanges Lernen wird zur Norm.

Zusätzlich ist aus meiner Sicht zu beobachten, dass die jüngeren Generationen Fragen nach dem Sinn ihrer Arbeit stellen, Diversität, Nachhaltigkeit und psychische Gesundheit rücken für sie außerdem stärker in den Fokus.

Die Arbeitswelt ist deshalb auf Führungskräfte angewiesen, die transparent und wertebasiert führen, um junge Generationen als Arbeitnehmer gewinnen und halten zu können. Arbeitgeber mit klar kommunizierten und authentisch gelebten Unternehmenswerten werden bei der Gewinnung von Arbeitskräften klar im Vorteil sein.

Viele Studien zeigen uns zudem, dass Menschen ihrem Arbeitgeber mehr Vertrauen schenken als der Politik. Darin liegt die große Chance für Unternehmen, dass sie mit klarer Haltung zu Umwelt, Diversität und sozialer Gerechtigkeit sowie einem guten und transparenten Krisenmanagement die Arbeitswelt, aber auch unsere Gesellschaft, zunehmend prägen können. Dieses Vertrauen wird für die Arbeitgeber Chance und Verpflichtung zugleich sein und so die Arbeitswelt verändern.

Auch hybride Arbeitsmodelle, also die Kombination aus Präsenz- und Remote-Arbeit, werden sich weiter etablieren. Das verlangt neue Kompetenzen – zum Beispiel in digitaler Selbstorganisation, Kommunikation auf Distanz und der Gestaltung von virtuellen Teamprozessen.

In den nächsten Jahren wird die Fähigkeit, Wandel aktiv mitzugestalten, zu einer Schlüsselkompetenz – für Beschäftigte ebenso wie für Unternehmen.

4 Technologie wird in Deutschland weiterhin ein entscheidender Faktor für wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit bleiben, und technologiegestützte Innovationen sind anerkanntermaßen entscheidend für die langfristige Sicherung des Wohlstands.

Diese Tatsache stellt die Unternehmen bei schrumpfender erwerbstätiger Bevölkerung und Fachkräftemangel vor Herausforderungen, die schon jetzt in Teilen technologisch gelöst werden. Robotik, KI und Automatisierung übernehmen Routineaufgaben und entlasten so Fachkräfte, damit diese sich auf kreative, zwischenmenschliche und strategische Aufgaben konzentrieren können.

Aber obwohl Automatisierung und Künstliche Intelligenz den Menschen in allen Funktionen wirkungsvoll ergänzen werden, benötigt die Arbeitswelt weiterhin Menschen, die nicht nur funktionieren, sondern mit Herz, Verstand und Haltung die Arbeitswelt gestalten wollen. Wer also seine fachliche Ausbildung mit Integrität, Empathie und einem klaren inneren Kompass – also seinen Werten – ergänzt, wird beruflich Erfolg haben und die Arbeitswelt von morgen prägen, auch wenn KI-Technologie mehr und mehr Einzug hält.

Gleichzeitig müssen wir auch technologische Bildung neu denken. Digitale Grundkompetenzen werden für alle Berufe, auch im Handwerk und in sozialen Tätigkeiten, unverzichtbar sein. Technologisches Wissen sollte dabei immer mit ethischer Reflexion verknüpft werden. Es braucht eine Bildung, die nicht nur auf das „Was“ der Technologie eingeht, sondern auch das „Warum“ und „Wozu“ mitdenkt.

Die Menschen werden, um dieser Entwicklung standhalten zu können, eine feste Basis brauchen, ein Fundament, einen Wegweiser. Dieses Fundament wird gebildet durch das Bewusstsein und das authentische Leben von Werten – individuell, im Unternehmen und in der Gesellschaft.

Die Bedeutung der Technologie wird weiterhin groß sein, ein individueller Wertekompass und eine klare unternehmerische und gesellschaftliche Haltung werden aber ein stabiles Fundament dafür bilden können. Technologie allein wird die Arbeitswelt nicht menschlicher machen – aber Menschen, die Technologie bewusst einsetzen, können es.

■

Science-Fiction becomes Science-Fact

Sirkka Freigang[1]

[1] Sirkka Freigang ist Smart Learning Expertin und gestaltet seit 20 Jahren die Zukunft der Arbeit aktiv mit. Ihr Motto lautet CREATE EXPERIENCES NOT LESSONS – diesem Ansatz folgend innoviert sie hybride Lernwelten mittels neuer Technologien wie IoT (sprechende Plakate), XR (Metaverse) und AI (GPTs). [LinkedIn]

1 Als Visionärin für das Lernen der Zukunft inspiriere ich Menschen, wie lebenslanges Lernen erfolgreich gelingen kann. Dabei kombiniere ich pädagogische Anforderungen an „wirksames Lernen“ mit neuen Technologien, um den Prozess der Kompetenzentwicklung zu optimieren. Hierfür nutze ich zum Beispiel das Internet der Dinge (Internet of Things / IoT), Erweiterte Realitäten (Extended Reality / XR) und Künstliche Intelligenz (Artificial Intelligence / AI).

Ein Beispiel ist meine aktuelle Publikation „Smart Learning Design“ (Haufe Verlag, 2024). Ich bin die erste Autorin in Deutschland, die sich als 3D-Avatar selbst geklont hat. Damit kann man mich mittels webbasierter AR-Technologie ins eigene Wohnzimmer „beamen“. Als Autorin stehe ich direkt neben meiner Leserschaft und kann jedes Kapitel persönlich einleiten. Einfach auf meiner Website im Bereich „smart learning design“ den QR-Code via Smartphone scannen, Zugriffe erlauben, AR-Funktion aktivieren (bei 80 % aller Smartphones integriert) und meinen Avatar im eigenen Umfeld platzieren.

An diesem Beispiel wird deutlich, wo wir im Hinblick auf die technologische Entwicklung bereits stehen. Meinen 3D-Avatar habe ich „manuell“ in einem Volumetric Capturing Studio produziert. Zukünftig wird das eine KI übernehmen.

Meine These: Alles, was digital ist (2D), wird auch virtualisiert (3D) werden. Wie wäre es, wenn wir zukünftig mit Albert Einstein, Marie Curie, Leonardo da Vinci oder Ada Lovelace im Rosengarten (im Metaverse) sitzen und über die Zukunft philosophieren könnten? Wie wäre es, wenn wir ein dreidimensionales Wikipedia hätten?

Die Arbeit befindet sich in einem nie dagewesenen Wandel, der sich politisch, gesellschaftlich und technologisch manifestiert. Noch nie gab es so viele Veränderungen auf allen Ebenen gleichzeitig. Von daher gehört es zu meinem Beruf, dass ich das aktuelle Weltgeschehen kritisch hinterfrage, Thesen zur Zukunft der Arbeit aufstelle und die Menschen zum Nachdenken anrege.

2 Nachdenken und kritisch reflektieren reicht heute leider nicht mehr aus, um die Zukunft positiv zu beeinflussen. Wer einen positiven Impact erreichen möchte, muss Verantwortung für sich selbst und nachfolgende Generationen übernehmen.

Stichwort „Enkelfähigkeit“. Wer Verantwortung für sich selbst und unsere Gesellschaft übernimmt, wird „Zukunftsgestaltung“ aka „Futures Literacy“ als elementaren Future Skill intuitiv annehmen und aktiv ausüben.

Eine meiner letzten Thesen lautete „Science-Fiction *becomes* Science-Fact“. Denn vieles von dem, was wir aus Science-Fiction-Filmen kennen, ist erschreckend real geworden. Denken wir beispielsweise an Terminator aus den 80/90er Jahren oder an HAL9000, eines der ersten KI-Systeme aus dem Science-Fiction-Klassiker „2001: Odyssee im Weltraum“, Stanley Kubricks Meisterwerk aus dem Jahr 1968.

Stand heute haben wir bereits etliche Roboter im Einsatz, insbesondere im industriellen Bereich, aber auch Staubsaugroboter sind in vielen Haushalten zum Standard geworden. Humanoide Roboter werden bereits in Krankenhäusern für Routinetätigkeiten wie Fiebermessen erprobt und werden uns Menschen zukünftig als digitale Assistenten begleiten. Meine Empfehlung wäre, dass insbesondere junge Menschen diesen Weg der Transformation ins KI-Zeitalter aktiv mitgestalten.

3 Wenn es uns gelingt, die Fähigkeiten der Menschen mit denen der KI optimal zu verbinden, dann kann die Zukunft der Arbeit ein positives Beispiel für nachfolgende Generationen werden. Von daher lautet mein Plädoyer für unsere Gesellschaft und insbesondere junge Menschen in 2025:

Design Utopia! Lasst uns die Probleme der Welt auf Basis von ethischen Standards gemeinsam lösen und Technologien wie AI, XR oder IoT zielgerichtet zum Wohle der Gesellschaft einsetzen. Und zwar schnell. Bevor es andere tun, von deren Werten wir nicht überzeugt sind.

Was uns heute im Jahr 2025 rückblickend auf die damaligen Zukunftsvisionen ab den 1960er Jahren deutlich wird, ist die große Angst der Menschen vor der Zukunft. Etliche Zukunftsvisionen sind dystopischer Natur. Und wenn ich mir etwas wünschen dürfte für die kommenden fünf bis zehn Jahre, dann wäre es Mut und die Fähigkeit, wünschenswerte Zukünfte gestalten zu können.

Was wir als Menschheit benötigen, sind positive Zukunftsvisionen und -bilder, die nicht blind und naiv Technologien einsetzen (weil sie cool und fancy sind), sondern mit einer gewissen Portion Optimismus in der Lage sind, neben den vorhandenen Risiken, auch die vielschichtigen Potenziale und Chancen herausarbeiten zu können.

In 2025 erleben wir komplexe und tiefgreifende Veränderungen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, die zunehmend durch die fortschreitende technologische Entwicklung geprägt sind. Die Arbeitswelt wird sich in den nächsten fünf bis zehn Jahren schneller verändern als jemals zuvor. Klassische Berufe verschwinden, neue werden entstehen. Damit einher geht, dass das lebenslange Lernen zum ausschlaggebenden Wettbewerbsfaktor werden wird.

Parallel zur fortschreitenden Digitalisierung, Automatisierung, KI-fizierung / Agentifizierung und Virtualisierung sehe ich aber auch einen Gegentrend.

Ich bin davon überzeugt, dass der Stellenwert menschlicher Fähigkeiten und Bedürfnisse wichtiger werden wird. Gerade weil wir von der sich abzeichnenden Technologisierung zunehmend abhängig sein werden. Digital Detox und Fokus bzw. Rückbesinnung auf die Natur durch Trends wie „Waldbaden“ sind heute schon sehr verbreitet, u.a. auch, um einen Ausgleich zum hektischen Arbeitsalltag zu finden. Ein Trend, der sich meiner Meinung nach in Zukunft noch verstärken wird.

Das Verbot von Social Media (Instagram, TikTok, Snapchat) für Kinder unter 16 Jahren in Australien ist hier ein Anfang, der sich unter Umständen auch in anderen Ländern verbreiten wird.

Gerade auch der Schutz von (jungen) Menschen vor KI-generierten Inhalten im Internet wird immer wichtiger werden, um Social-Media-Nutzer*innen hinsichtlich Manipulation, Betrug, Fake News und massenhafter Produkt-Werbung durch KI-generierte Influencer zu sensibilisieren.

Meine Prognose für die nächsten fünf bis zehn Jahre ist, dass es eine Abkehr von digitalen Medien wie wir sie heute kennen, geben wird. Meine Hoffnung wäre, dass verstärkt dezentrale Netzwerke und Plattformökosysteme entstehen, die nicht durch KI-generierte Massenwerbung geflutet werden. Physische Treffen werden an Bedeutung gewinnen, ebenso wie das Miteinander auf der Arbeit, der soziale Austausch und die Fürsorge innerhalb der Gesellschaft.

Zentrale Themen werden Klima- und Naturschutz u.a. durch Green IT, lebenslanges Lernen inkl. Future Skills und Employability sowie die fortschreitende technologische Transformation durch innovative Mensch-Maschine-Interaktionen, die sich in komplett neuartigen Technologieökosystemen manifestieren werden.

4 Es gibt Schlüsseltechnologien, die die Zukunft der Arbeit massiv verändern werden und deren Auswirkungen bereits heute spürbar sind:

1. *Künstliche Intelligenz (KI) & Maschinelles Lernen (ML),*
2. *Quantencomputing*
3. *Biotechnologie*
4. *Erweiterte Realität (XR): VR, AR & MR*
5. *Mensch-Maschine-Schnittstellen*
6. *Dezentrale Technologien (Blockchain & Web3)*
7. *Robotik & autonome Systeme*
8. *Nachhaltigkeitstechnologien & GreenTech*
9. *6G, IoT & Industrie 4.0*
10. *Digitale Zwillinge (Digital Twins)*

■

#hacktheworldabetterplace – Neugier kann mehr als du denkst

Julia Freudenberg[1]

[1] *Dr. Julia Freudenberg teilt mit der Hacker School Begeisterung und Chancen, die sich jungen Talenten bieten. Sie setzt sich dafür ein, dass mehr Unternehmen coole Bildungsformate unterstützen, um Bock auf Zukunftsberufe zu machen und allen den Einstieg in die Tech-Welt zu erleichtern. [LinkedIn]*

1 Als Geschäftsführerin der Hacker School brenne ich dafür, jungen Menschen die faszinierende Welt der Programmierung und Technologie näherzubringen.

Mein Job besteht darin, sicherzustellen, dass wir ein inspirierendes und unterstützendes Lernumfeld schaffen, in dem ihr sogar in den Schulen eure kreativen Ideen verwirklichen könnt. Ich arbeite eng mit unserem großartigen Team zusammen, um spannende Kurse zu entwickeln, die nicht nur technische Fähigkeiten vermitteln, sondern auch Problemlösungsfähigkeiten und Teamarbeit fördern.

Ein wichtiger Teil meiner Rolle ist es, Partnerschaften mit Unternehmen aufzubauen, damit ganz viele ITlerInnen, sog. Inspirer, mit uns zusammen Kurse für euch geben. So könnt ihr eure neu erlernten Fähigkeiten direkt in der Praxis anwenden und wertvolle Erfahrungen sammeln. Ich glaube fest daran, dass es bei Bildung nicht nur darum geht, Wissen zu erwerben, sondern auch Verantwortung zu übernehmen. Deshalb setzen wir uns dafür ein, dass unsere Programme auch einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft haben.

In der Hacker School ermutigen wir euch, über den Tellerrand hinauszuschauen und euch mit Themen wie Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung auseinanderzusetzen. Ich bin überzeugt, dass die nächste Generation von Tech-Talenten nicht nur technische Expertise benötigt, sondern auch das Bewusstsein, wie sie ihre Fähigkeiten nutzen können, um die Welt zu einem besseren Ort zu machen.

Gemeinsam gestalten wir eine Zukunft, in der Technologie und gesellschaftliches Engagement Hand in Hand gehen!

2 Ich glaube, wir haben über Jahre hinweg Erfolg falsch definiert. Nicht Karriere, sondern gute soziale Beziehungen machen glücklich.

Sucht euch Jobs, die echt Potenzial haben, euch langfristig zu begeistern, sodass ihr auch schwierigere Phasen überstehen könnt und wollt. Jobs, in denen ihr richtig reinklotzen wollt. Berufliche Erfüllung ist immer noch eng korreliert mit echter, arbeitsreicher Leidenschaft.

Wenn ihr in die spannende Welt der Technologie eintauchen wollt, seid neugierig und offen für Neues! Nutzt die Chance, euch mit Gleichgesinnten zu vernetzen und coole Projekte zu starten. Praktika und Jobs sind nicht nur tolle Möglichkeiten, um das Gelernte auszuprobieren, sondern auch um wertvolle Erfahrungen zu sammeln.

Bitte bedenkt: Es geht nicht nur darum, einen Job zu finden, sondern auch darum, wie ihr eure Skills einsetzen könnt, um die Welt ein Stück besser zu machen. Überlegt euch, wie ihr mit Technologie einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft haben könnt. Themen wie Nachhaltigkeit und soziale Gerechtigkeit sind unerlässlich und sollten Teil eurer Projekte und eurer Begeisterung sein.

Lasst euch nicht von Ängsten oder Zweifeln aufhalten! Die Arbeitswelt kann herausfordernd sein, aber gebt nicht auf. Vermeidet es, euch auf die klassischen Karrierewege zu versteifen, die vielleicht nicht zu euren Wünschen passen. Findet euren eigenen Weg und seid mutig genug, auch mal Risiken einzugehen und Neues auszuprobieren.

Die digitale Welt ändert sich ständig, bleibt flexibel und offen für Veränderungen. Sucht nach Möglichkeiten, die euch sowohl beruflich als auch persönlich weiterbringen. Lasst uns gemeinsam eine Zukunft schaffen, in der Technologie und gesellschaftliches Engagement Hand in Hand gehen!

3 Als Geschäftsführerin der Hacker School sehe ich in den nächsten fünf bis zehn Jahren einige entscheidende Trends, die die Arbeitswelt in Deutschland prägen werden. Erstens wird die Digitalisierung weiterhin rasant voranschreiten.

Unternehmen aller Branchen werden verstärkt auf digitale Technologien setzen, um effizienter zu arbeiten und innovative Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Dies bedeutet, dass die Nachfrage nach Fachkräften mit digitalen Fähigkeiten, insbesondere in den Bereichen Programmierung, Datenanalyse und Cybersecurity, enorm steigen wird.

Zweitens wird die Bedeutung von lebenslangem Lernen zunehmen. In einer sich ständig verändernden Arbeitswelt müssen Arbeitnehmer bereit sein, sich kontinuierlich weiterzubilden und neue Fähigkeiten zu erlernen.

Die Hacker School spielt hier eine zentrale Rolle, indem wir jungen Menschen die notwendigen Werkzeuge und das Wissen an die Hand geben, um in dieser dynamischen Umgebung erfolgreich zu sein. Wir fördern nicht nur technisches Know-how, sondern auch Soft Skills wie Kreativität, Teamarbeit und Problemlösungsfähigkeiten, die in der Zukunft unerlässlich sein werden.

Ein weiterer wichtiger Aspekt wird die Flexibilität der Arbeitsmodelle sein. Remote-Arbeit und hybride Arbeitsformen werden zur Norm, was den Arbeitnehmern mehr Freiheit und Selbstbestimmung gibt. Unternehmen müssen sich anpassen und eine Kultur schaffen, die Vertrauen und Eigenverantwortung fördert.

Dies wird auch die Art und Weise beeinflussen, wie wir in der Hacker School unsere Programme gestalten, um sicherzustellen, dass sie den Bedürfnissen der Lernenden in einer flexiblen Arbeitswelt entsprechen.

Schließlich wird das Thema Nachhaltigkeit zunehmend in den Fokus rücken. Unternehmen werden gefordert sein, umweltbewusster zu handeln und soziale Verantwortung zu übernehmen. Dies wird nicht nur die Art der Produkte und Dienstleistungen beeinflussen, sondern auch die Unternehmenskultur und die Erwartungen der Arbeitnehmer. Junge Talente werden zunehmend darauf achten, für Unternehmen zu arbeiten, die ihre Werte teilen und aktiv an einer besseren Zukunft mitwirken.

4 Einfach hoch. Sehr hoch.

In einer Zeit, in der digitale Transformation und Innovationen immer schneller voranschreiten, wird Technologie zum entscheidenden Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Als Geschäftsführerin der Hacker School sehe ich, wie wichtig es ist, junge Menschen auf diese Entwicklungen vorzubereiten und ihnen die notwendigen Skills zu vermitteln, für Chancengerechtigkeit und Zugehörigkeit.

Die Digitalisierung wird alle Branchen durchdringen. Unternehmen werden zunehmend auf digitale Technologien setzen, um ihre Prozesse zu optimieren und innovative Produkte zu entwickeln. Das bedeutet, dass Fachkräfte mit digitalen Fähigkeiten, wie Programmierung, Datenanalyse und Cybersecurity, gefragter denn je sein werden. Darum tun wir, was wir tun.

Technologie wird auch die Art und Weise verändern, wie wir arbeiten. Flexibilität wird zur Norm, und Remote-Arbeit sowie hybride Arbeitsmodelle werden immer beliebter. Dies erfordert nicht nur technisches Know-how, sondern auch Soft Skills wie Selbstorganisation und Teamarbeit. Auch deswegen: Hacker School.

Eine große Rolle spielt die Verantwortung, die mit dem Einsatz von Technologie einhergeht. Unternehmen werden zunehmend gefordert sein, ethische und nachhaltige Entscheidungen zu treffen. Junge Talente werden darauf achten, für Firmen zu arbeiten, die ihre Werte teilen und aktiv an einer besseren Zukunft mitwirken.

Zusammenfassend: Technologie wird die Zukunft der Arbeit in Deutschland maßgeblich prägen. Sie bietet nicht nur Chancen, sondern stellt auch Herausforderungen, die es zu meistern gilt. Ich bin überzeugt, dass wir mit den richtigen Fähigkeiten und einer verantwortungsvollen Herangehensweise eine aufregende und positive Zukunft gestalten können.

Die Hacker School ist bereit, die nächste Generation von Talenten auf diesem Weg zu begleiten! #isso.

■

Willst du Schmetterlinge, tritt nicht auf Raupen

Martin Gaedt[1]

[1] Martin Gaedt ist Gründer, Provotainer und Autor der Bücher „Smart arbeiten mit der Delete-Strategie“, „4 TAGE WOCHE“, „ROCK YOUR WORK“, „ROCK YOUR IDEA“, „Mythos Fachkräftemangel“. Seine Leidenschaft gilt Innovationen, Ideenfitness, gesunder Arbeit. Er hält Vorträge und war als Unternehmer auch Arbeitgeber. [LinkedIn]

1 Meine erste Firma „Knack die Nuss“ habe ich mit einem Freund gegründet. Unternehmenskunden haben uns ihr Problem geschildert, und wir haben es mit ungewöhnlichen Ideen gelöst. Dazu haben wir uns immer zuerst in die Problemstellung vertieft. Welches Problem versteckt sich hinter dem Problem?

Später habe ich Firmen wie „Gewinnovation“, „Sweet Souvenir“, „askabit“, „Younect“, „cleverheads“ gegründet. Das Verbindende war immer, mit einem tollen Team ein Problem zu lösen und eine Innovation zu schaffen mit neuem Nutzen für Menschen. Mit „Younect“ haben wir Schülerinnen und Schüler in Ausbildungsplätze vermittelt.

Als die Unternehmen auf der einen Seite gejammert haben, keine Auszubildenden zu finden, und gleichzeitig unser Angebot nicht mal ausprobiert haben, habe ich das Buch „Mythos Fachkräftemangel“ geschrieben. Inzwischen habe ich sechs Bücher veröffentlicht und weitere geschrieben.

Ich halte Vorträge über attraktive, gesunde Unternehmen, wie sie Menschen zur Mitarbeit gewinnen. Es gibt 3,4 Millionen Unternehmen in Deutschland. Es gibt sehr viele gute Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. Solche Unternehmen besuche ich und erzähle über sie. In jedem Vortrag zeige ich 50 bis 100 konkrete innovative Beispiele. Meine Art des Vortrags nenne ich Provotainment: Provokation und Entertainment.

In den neuesten Büchern schreibe ich über Dialoge von Millionen Menschen. Mich interessiert, wie wir konstruktiv mit der gesellschaftlichen Spaltung umgehen können. Was ich in dem Buch als utopisch beschreibe, will ich auch umsetzen: Millionen Dialoge. Außerdem will ich anstoßen, dass Innovation und Ideenfitness zum Volkssport werden. In einer Reihe von Innovations-Krimis – ohne Morde – gibt es Herausforderungen, die meine Charaktere innovativ lösen.

2 Meine Tochter ist Tischlerin. Sie liebt Holz. Sie liebt schöne Dinge. Sie baut hervorragende Möbel. Um ihren Horizont zu erweitern, studiert sie Produktdesign, arbeitet als Tischlerin und wird in ein paar Jahren Meisterin im Tischlerhandwerk sein. Mein Sohn hat Sportmanagement und BWL studiert und das „Good News Magazin“ gegründet. Zusammen mit 30 Medienprofis, Journalistinnen und Designern veröffentlicht er täglich gute Nachrichten und bringt alle drei Monate ein Print-Magazin heraus. Begonnen hat er damit als Schüler. Meine zweite Tochter hat Soziologie studiert und dann ihre Leidenschaft für Gemüseanbau entdeckt. Sie arbeitet in Brandenburg in Gärtnereien und studiert ökologische Landwirtschaft. Ich habe evangelische Theologie studiert und mich ehrenamtlich 20 Jahre in Jugendprojekten engagiert. So habe ich Projektmanagement gelernt, im Machen. Das habe ich Tausenden jungen Menschen vermittelt in Workshops für ihre Projekte. In Unternehmen leite ich Innovations-Workshops und zeige kreative Wege in der Personalgewinnung.

Mein Rat: Fangt an. Macht ein Praktikum. Macht eine Ausbildung. Engagiert euch ehrenamtlich und sammelt Erfahrungen. Das bedeutet nicht, dass man für immer in diesem Beruf arbeiten wird. Das kann sein, aber viel wahrscheinlicher ist der Wechsel. Wie ein Beruf wirklich ist, weiß man erst, wenn man es macht. Die Sozialen Medien bieten Millionen Filme über Berufe. Da erlebt ihr, wie es ist. Dann probiert ihr es selbst aus. Danach bleibt ihr dabei und werdet in dem Beruf Profi oder wechselt wie meine Kinder und ich in andere Berufe und Branchen.

MACHEN ist mein Rat. Sammelt Erfahrungen und findet etwas, das ihr gerne macht. Alles ist Lebenszeit. Füllt sie mit einem Beruf, den ihr gerne macht.

Willst du Schmetterlinge, tritt nicht auf Raupen

3 Wir erleben große technologische Veränderungen in der Energiegewinnung und der Mobilität und zeitgleich neue Kriege und Zölle. Ängste werden zunehmen. Das prägt die Grundstimmung. Schafft Deutschland in dieser Lage den mutigen Absprung oder siegt das Schlechtreden und Schwarzmalen? Es ist unsere Wahl. Alles prägt die Arbeitswelt.

Arbeit ist kein Selbstzweck. Es geht darum, eine Leistung zu erbringen, die anderen Menschen einen Nutzen bringt. Das bleibt. Menschen erbringen diese Leistung. Also geht es um die Frage, mit welchen Kompetenzen und welchen Tools die Leistungen erbracht werden.

Wertlose Arbeit kann viel radikaler ausgemistet werden. So entstehen entschlackte Unternehmen mit attraktiven Arbeitsplätzen. Wir werden eine wachsende Spaltung erleben. Es gibt einerseits gesunde, stressresistente Firmen und andererseits Unternehmen, die immer hektischer agieren und Menschen überfordern. Unternehmen sind ein Abbild der Gesellschaft.

Die Leitung strahlt Souveränität und Menschenfreundlichkeit aus oder es wird gehetzt – im doppelten Wortsinn. Wer Menschen schlecht behandelt und überfordert, erlebt steigende Krankentage und Burnout. Wer Menschen entlastet, gewinnt Gesundheit, Energie und Leistungsfähigkeit. Unternehmen mit gesunder Unternehmenskultur finden sehr gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dort arbeitet man gerne. Die Firmen, die hetzen und krank machen, sind Durchlauferhitzer – viel Kommen und Gehen. Die Firmen rufen laut „Fachkräftemangel“, statt gesunde Arbeit anzubieten.

In jeder Region und jeder Branche gibt es tolle Firmen mit guter Stimmung. Und natürlich bringt eine gute Stimmung auch zufriedene Kunden, steigert Umsatz und Gewinn. Es steht und fällt mit dem Menschenbild und Weltbild der Leitung. Sind alle Betrüger und faul? Oder sind Menschen bereit, Leistung zu bringen, wenn die Rahmenbedingungen passen? Wer Letzteres glaubt, bietet Arbeitsplätze für leistungsbereite Menschen und traut ihnen etwas zu. Das ist nicht neu, das bleibt.

4 Technologie durchdringt bereits jeden Arbeitsbereich, und das wird mit Künstlicher Intelligenz (KI) weiter zunehmen.

Sprach-KIs beschleunigen internationale Beziehungen und Zusammenarbeit. Humanoide Roboter erleichtern körperlich schwere Arbeiten in Fabriken, Lagerhallen und auf Baustellen. Pflegekräfte, die zur Dokumentation KI-Tools mit Spracheingabe nutzen, sparen viel Zeit, die den gepflegten Menschen zugutekommt. Die Film-Firma „Sons of Motion Pictures“ arbeitet seit 2023 in jeder Abteilung – Bilder, Sprecher, Ton, Schnitt – mit KI-Tools. Bäckereien schmeißen weniger Backwaren weg durch KI-Tools in der Planung und Lieferung. Im Spritzguss kann mit KI-Tools und CAD-Programmen jede Form gegossen werden, die bis vor kurzem noch unrentabel war.

Deutschland hat einmalige Voraussetzungen für eine technologische Revolution. Der deutsche Mittelstand ist weltweit einzigartig. Die große Herausforderung ist es, Geschäftsmodelle auf internationale Entwicklungen anzupassen wie KI und IoT – Internet of Things.

Die Menge an Firmen – sogenannte Hidden Champions – die aus Deutschland Weltmärkte beliefen, ist groß. Aus Ostwestfalen-Lippe kommen 70 Prozent aller Schaltsysteme und Verbindungstechnik weltweit für Lampen wie die Außenbeleuchtung am Eiffelturm. Sensoren von Bosch sind in 50 Prozent aller Smartphone weltweit. Durchschnittlich 22 Chips von Bosch stecken in Autos weltweit. Unternehmertum bedeutet, sich permanent anzupassen. Wie gut oder schlecht das gelingt, hat natürlich Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt.

Auch Neugründungen spielen eine Rolle. Weltweit wird das KI-Sprachmodell von DeepL aus Köln genutzt. Flixbus hat mit ihrer digitalen Lösung Busunternehmen in ganz Europa zusammengeführt. Der Kauf der legendären Greyhound-Busse in den USA hat Flixbus auch dort auf Platz eins katapultiert. Der nächste große Bus-Markt ist Indien, den Flixbus vereint.

Die Geschwindigkeit neuer Technologien bedeutet, dass Menschen immer häufiger etwas Neues lernen werden. Die TU München ist aktuell zur besten Uni der EU gekürt worden. Lernen braucht Zeit. Zeit muss freigeschaufelt werden. Das ist Führungsaufgabe. Die technologischen Revolutionen brauchen auch eine Revolution im Lernen und im Löschen alter, wertloser Aufgaben, um Zeit, Fokus und Energie zu gewinnen. ■

A fool with a tool is still a fool

Christian Gärtner[1]

[1] *Nach der Promotion habe ich als Berater bei Capgemini Consulting angefangen – und da gab es zig Toolboxen: zu Strategie, Org-Design, Change Management, etc. Wohl und Wehe von Tools haben mich seitdem nicht mehr losgelassen. Und mit generativer KI haben wir jetzt nochmal ganz andere Tools als früher. [LinkedIn]*

1 Ich habe das große Glück, Betriebswirtschaftslehre bzw. Human Resource Management als das zu leben, was es meiner Meinung nach schon immer war: Ein Fachgebiet, das so interdisziplinär und anwendungsorientiert ist wie kaum ein anderes.

Immer wenn Menschen miteinander zusammenkommen, um Aufgaben zu bewältigen, geht es nicht nur um ökonomische Themen, sondern auch um psychologische, soziologische, technische, organisatorische und rechtliche.

Als Prof. an einer Hochschule für angewandte Wissenschaften darf ich mich damit auseinandersetzen, was es an aktuellen Themen und Trends in der Arbeitswelt gibt. Das bedeutet, dass ich nicht nur wissenschaftliche Artikel lese, sondern auch viele Newsletter und LinkedIn-Posts. Außerdem höre ich immer wieder Podcasts – alles gar nicht so wissenschaftlich. Aber bei der Frage, wie Digitalisierung und Künstliche Intelligenz die Arbeitswelt verändern, entwickeln sich die Technologien und Anwendungsmöglichkeiten so schnell, dass die Forschung kaum hinterherkommt. Neben dem Aufsaugen und Verdauen von Wissen geht es auch quasi täglich darum, jüngeren Menschen mit auf den Weg zu geben, wie man vermeidet, ein Idiot zu sein, der nur Tools anwendet.

Ansonsten pflege ich immer zu sagen: Wirtschaftswissenschaft ist die Disziplin, die einfache Dinge verkompliziert. Das ist natürlich nur scherzhaft gemeint, denn mit Wissenschaft kommt ja häufig ans Tageslicht, dass die einfachen Dinge nur scheinbar so einfach waren und bei näherer Betrachtung erst die Grauschattierungen des Schwarz-Weiß-Denkens ans Tageslicht kommen.

2 Während meines Studiums habe ich mich immer wieder gefragt, wie die Theorien, Modelle und Frameworks wohl genau in die Praxis umgesetzt werden. Und später in der Praxis habe ich gemerkt, wie gut es war, dass wir oft von einer recht hohen Abstraktionsebene und noch öfter sehr kritisch auf die Themen geschaut haben.

Denn dieses „einen Schritt zurück gehen und kritisch beäugen“ kommt in der Praxis bei überraschend vielen Top-Führungskräften gut an. Die haben nämlich am eigenen Leib erfahren, was wir oft nur gelesen hatten: dass die allermeisten Probleme ziemlich komplex sind und es viele Scharlatane gibt, die simple Lösungen für diese komplexen Probleme verkaufen wollen. Und dass es wichtig ist, sich daran zu erinnern, dass es „menschelt“, wenn Menschen zusammenkommen.

Deshalb würde ich jedem raten, sich auch mal durch die eine oder andere Veranstaltung „durchzuquälen“, weil man erst einige Zeit später feststellt, wofür die Inhalte nützlich sind. Und wenn man tatsächlich einmal gar nichts davon gebrauchen kann, hat man immerhin noch gelernt, dass man sich auch mal in unliebsame Themen „reinfuchsen“ kann – eine Kompetenz, die man im späteren Arbeitsleben oft braucht.

Abraten kann ich nur von der Vorstellung, dass Lernen leicht sei oder sein müsste. Egal, was andere erzählen: Sich ein Thema zu erarbeiten, kostet immer Energie und Überwindung – manchmal ein bisschen mehr, manchmal weniger. Das Gute daran ist, dass Lernen leichter fällt, wenn man schon vorher viel gelernt hat. In der Wissenschaft nennt man das „absorptive capacity“: Die Fähigkeit etwas aufzusaugen wird größer, wenn man schon auf Vorwissen aufbauen kann.

Anders formuliert: Wer mehr und unterschiedliche „Rahmen“ im Kopf hat, dem fällt das Einsortieren neuer Wissenshäppchen einfacher – und man kann auch erkennen, was aus dem Rahmen fällt, was also komisch ist oder kritisch beäugt werden sollte.

3 In den nächsten zwei bis fünf Jahren werden noch einige KI-Technologien für Furore in den Büroetagen und Produktionshallen sorgen und wir werden herausfinden, was wirklich notwendig, nützlich und ethisch vertretbar ist.

Bots im Büro werden ebenso zur neuen Arbeitswelt gehören wie es die Roboter in den Produktionshallen schon lange sind. Deshalb werden uns auch die beiden großen Fragen noch weiterhin beschäftigen: Erstens, inwieweit diese weitere Welle der Automatisierung zu Entlassungen führen wird und zweitens, welche Fähigkeiten von Mitarbeitenden gefordert werden.

Wahrscheinlich wird es in der Breite gar nicht zu einer Ersetzung von Menschen durch Maschinen kommen, zumindest ist das etwas, das man aus der Geschichte der Automatisierung in der Arbeitswelt lernen kann: Zwar verschwinden ein paar Berufe, aber die allermeisten bleiben und es kommen neue hinzu, sodass es im Endeffekt zu einem Nettoaufbau kommt.

In den nächsten fünf bis zehn Jahren wird, denke ich, wieder der demografische Wandel ein größeres Thema, weil wir auch bis dahin nicht alle offenen Fachkräftepositionen mit Maschinen ersetzt haben werden können. Allerdings hat sich gerade bei sehr innovativen Technologien immer wieder gezeigt, dass wir die Auswirkungen kurzfristig überschätzen und langfristig unterschätzen – insofern kann ich auch ziemlich falsch liegen.

Drei Bonmots beinhalten für mich aber so viel Weisheit, dass sie meines Erachtens auch in fünf bis zehn Jahren noch gelten werden:

1. „Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt.“ Oswald Neuberger hat das schon 1990 geschrieben und damit gemeint, dass es auf den Homepages und Hochglanzbroschüren von Unternehmen häufig um Menschlichkeit geht, aber bei den internen Abläufen dann doch um Produktivität und Profit.

Es gibt also ein Spannungsfeld zwischen dem, wonach Menschen streben (z.B. erfüllte, entspannte, inspirierende, interessante Arbeit) und was Firmen wollen (z.B. effiziente Prozesse, wirtschaftlichen Erfolg, schnelle Ergebnisse). Das heißt nicht, dass manchmal nicht das eine mit dem anderen im Gleichklang schwingen kann. (Z.B. stellen inspirierte Mitarbeitende Kunden oft eher zufrieden und die kaufen dann mehr, bleiben auch länger Kunden, was beides dem Erfolg des Unternehmens zugutekommt.) Aber ganz in Wohlgefallen oder zur Zufriedenheit aller Beteiligten lässt sich das Spannungsverhältnis nicht auflösen.

2. „Wo Menschen sind, da menschelt's.“ Das meine ich im positiven wie negativen Sinn, weil sich Menschen zwar gegenseitig unterstützen und zu Höchstleistungen anspornen können, sie können aber auch egoistisch und manipulierend handeln.

3. „Man macht auch mit viel Farbe aus einem Scheißhaus kein Wohnzimmer.“ Manche Themen und Probleme kann man nicht schönreden – und oft wird viel Hoffnung in innovative Lösungen gesteckt, die sich dann als bloßer Hype herausstellen. Also achtet darauf, was hinter der Fassade steckt.

4 Technologien waren schon immer ein wichtiger Faktor in der Arbeitswelt, egal ob es nun der Buchdruck, die Dampfmaschine, die Eisenbahn oder das Telefonnetzwerk waren. Nun dominieren seit gefühlt 50 Jahren die Informations- und Kommunikationstechnologien die Diskussionen in und außerhalb von Unternehmen.

Damit man nicht zu einseitig wird, erzähle ich immer gern die Geschichte eines ehemaligen Kollegen: Der hat erst in der Bierbrauindustrie eine „Killer-Hefe“ entwickelt und die für Winzer weiter gezüchtet, sodass es auch bei widrigeren Bedingungen noch genügend Trauben für Weine aus Deutschland gibt. Ist doch eine bedeutende Technologie, oder?

Natürlich schauen die meisten aber gerade auf generative KI, die auch wichtig ist. Aber in Zukunft werden, denke ich, Technologien noch eine stärkere Rolle spielen, die uns helfen, besser mit knappen Ressourcen umzugehen. Damit meine ich sowohl Daten und Rechenleistung als auch Energie und Technologien, die generell umweltschonendere Produktions- und Dienstleistungsprozesse ermöglichen. Insofern setze ich einige Hoffnung auf Quantencomputer, regenerative Energiequellen und optimierte Energienetze.

■

Mehr Vielfalt, mehr Chancen – für alle!

Lilian Gehrke-Vetterkind[1]

[1] *Lilian Gehrke-Vetterkind ist fest davon überzeugt, dass es viele unterschiedliche Perspektiven braucht, um das beste Ergebnis für die Organisation zu erzielen. Sie wünscht sich, dass Unternehmen Menschen in ihrer Vielfalt noch mehr wertschätzen und ihnen ein sicheres Gefühl von Zugehörigkeit geben. [LinkedIn]*

1 Stell dir vor, du bist auf einem Musikfestival. Es gibt Bühnen mit den unterschiedlichen Acts: Ein paar Rockbands, eine DJane, die Electro auflegt, eine Indie-Band, die unplugged Songs mit Akustikgitarren spielt, einige Pop-Acts und eine Singer-Songwriterin. Alle bringen ihren eigenen unverwechselbaren Stil mit.

Doch nun stell dir vor: Nur die Rockbands dürfen auftreten. Der Rest? Muss leider hinter der Bühne bleiben.

Was passiert jetzt? Es wird laut – aber einseitig. Viele Besucher*innen fühlen sich nicht angesprochen. Und die Veranstalter*innen? Verpassen die Chance, alle Talente zu zeigen.

Genauso läuft es leider oft in vielen Unternehmen. Sie fokussieren sich auf „Rockbands“ – die Leute, die am lautesten sind oder ins klassische Bild passen. Andere dürfen nicht auf die Bühne und bleiben unsichtbar, weil sie anders aussehen, anders klingen oder nicht ins Erwartete passen.

Und was ist nun mein Job? Ich bin sozusagen die Festivalmanagerin. Ich kümmere mich darum, dass alle Acts eine Bühne bekommen können. Ich helfe dabei, Abläufe zu ändern, damit jede*r auftreten kann – egal, welchen coolen Sound sie mitbringen. Und ich zeige auf, dass ein vielfältiges Line-up nicht nur fairer ist, sondern auch bei den Zuhörenden (also der Kundschaft) für mehr Begeisterung sorgt.

Warum mir das wichtig ist? Weil das beste Festival – genau wie das beste Unternehmen – nicht dann entsteht, wenn alle gleich klingen. Sondern wenn alle ihre unverwechselbaren Stärken einbringen können.

In meine Business-Sprache übersetzt, heißt das: Ich berate Unternehmen und gebe Workshops zur Thematik Diversity und Inclusion. Hier geht darum, die Vielfalt der Menschen, die unterschiedlichen Stärken, die diversen Erfahrungen und Perspektiven, als etwas Positives anzuerkennen – und nicht als Problem. Denn Menschen sind nicht gleich. Doch viel zu oft vergleicht man sie miteinander und bewertet sie hauptsächlich nach Sympathie. Dabei hält man dann jemanden für kompetenter als den anderen. Obwohl man gar nicht durchdrungen hat, ob dieser Mensch wirklich kompetent ist oder uns einfach nur sehr sympathisch ist, weil er uns ähnelt.

Aufgrund der unbewussten Voreingenommenheiten, dem Schubladendenken, bewertet man Menschen und grenzt manche aus. So lässt man nicht zu, dass diese ihr volles Potenzial entfalten können.

Ich sensibilisiere Organisationen unter anderem zu diesen Voreingenommenheiten, den sogenannten Unconscious Bias. Sie stehen uns im Weg, eine chancengerechtere Arbeitswelt zu schaffen. Und damit wir über diese Hürden hinwegkommen, braucht es Berater*innen und Trainer*innen, die dazu informieren, aufklären und Lösungswege aufzeigen.

2 Wenn du noch nicht weißt, was genau du studieren sollst, oder welche Ausbildung die richtige für dich ist, dann mach dir nicht zu sehr Druck deswegen. Fang einfach einmal mit etwas an. Und wenn es dich doch nicht so packt, dann kannst du immer noch eine Weiterbildung draufsetzen oder einen Job-Wechsel durchziehen.

Niemand muss das, was man studiert hat, ein ganzes Leben lang machen. Man arbeitet 40 Jahre oder länger. Mit diesem Wissen darf man zu Beginn der beruflichen Karriere etwas entspannter auf die ersten eigenen Schritte in der Berufswelt schauen. Es gibt so viele verschiedene Jobs und man kann sich im Lauf des Lebens mehrfach neu orientieren – oder sich auch komplett neu erfinden.

3 Für mich sind das die sechs zentralen Trends

1. Diversity-Bemühungen aufgrund des Fachkräftemangels und des demografischen Wandels

In wenigen Jahren verabschiedet sich die Baby-Boomer-Generation in die Rente. Und da es keine weiteren so geburtenstarken Jahrgänge gibt, wird es eine große Herausforderung werden, diese Lücken mit neuen Mitarbeitenden zu füllen.

Unternehmen müssen neue Zielgruppen aktiv ansprechen – sei es durch die Diversity- und Inclusion-Maßnahmen für Frauen, Menschen mit Migrationsgeschichte, Quereinsteigende oder ältere Arbeitnehmer*innen. Dabei gewinnt auch die proaktiv geförderte Fachkräftezuwanderung an Bedeutung.

2. Inclusive Leadership

Unternehmen, die Vielfalt aktiv fördern, profitieren von Innovationen, einer besseren Performance und größerer Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt. Dazu braucht es ein inklusives Führungsverständnis, also Führungskräfte, denen es gelingt, die Potenziale und Stärken der Mitarbeitenden zum Entfalten zu bringen. Inclusive Leader führen mit Empathie und einem großen Verständnis für die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden. Antidiskriminierung und Inclusion sind entscheidend, um Talente zu gewinnen und langfristig zu halten. Der Mitarbeitendenansatz steht im Fokus: “Feel good, work better”. Und das Mitarbeitendenerlebnis prägt auch das Unternehmensergebnis.

3. New Work & Flexibilisierung

Hybrides Arbeiten bleibt, doch Unternehmen müssen klare Strukturen für Führung auf Distanz schaffen. Arbeitszeitmodelle wie die 4-Tage-Woche oder ergebnisorientierte Arbeit rücken stärker in den Fokus. Work-Life-Balance und mentale Gesundheit werden zunehmend priorisiert. Die junge Generation fordert das auch immer mehr ein und wird mit den Füßen abstimmen, wenn Unternehmen sich diesen Themen verschließen. Außerdem wird sich das Invest in die mentale Gesundheit von Mitarbeitenden durch sinkende Krankenquoten und weniger Kündigungen auszahlen.

4. Digitalisierung & KI

Künstliche Intelligenz und noch mehr Automatisierung verändern bestehende Berufe, während neue Tätigkeitsfelder entstehen. Digitale Kompetenzen werden zu Future Skills. Unternehmen müssen verstärkt in Weiterbildungen investieren, um alle Mitarbeitenden für die Zukunft fit zu machen. Hierbei gilt es, auch die ältere Generation von Weiterbildungsmaßnahmen profitieren zu lassen und sie nicht einfach abzuschreiben. Das Potenzial der Menschen über 50 Jahre darf bei diesem Change nicht außer Acht gelassen werden.

5. Nachhaltigkeit & Wertewandel

Viele junge Menschen möchten Purpose, also Sinnhaftigkeit und gesellschaftlichen Impact von ihrer Arbeit. Außerdem erwarten sie von Unternehmen, dass diese sich auch für die Umwelt engagieren. Nachhaltige Geschäftsmodelle und eine werteorientierte Unternehmenskultur werden zu zentralen Erfolgsfaktoren. Während der Wertewandel durch die Haltung der Geschäftsführung sichtbar wird und sich in der Unternehmenskultur niederschlägt, werden Nachhaltigkeitsmaßnahmen zwischenzeitlich auch gesetzlich eingefordert. Viele Unternehmen sind heute schon berichtspflichtig und müssen ihre Maßnahmen in Reports öffentlich sichtbar machen.

6. Globale Unsicherheiten & Anpassungsfähigkeit

Globale Krisen, wirtschaftliche Unsicherheiten und politische Entwicklungen (z.B. Regulierungen oder auch Migration) werden die Arbeitswelt weiter beeinflussen. Unternehmen müssen sich auf Resilienz, Anpassungsfähigkeit und soziale Verantwortung konzentrieren.

Mein Fazit: Die kommenden Jahre erfordern einen Balanceakt zwischen technologischem Fortschritt, Fachkräftemangel und sozialen Veränderungen. Unternehmen, die auf Innovation, Diversität und Flexibilität setzen, werden langfristig erfolgreicher sein.

4 Technologie geht nicht mehr weg. Wir werden aufgrund der vielen technologischen Entwicklungen einige altbewährte Arbeitsplätze verlieren, doch genauso auch wieder ganz neue Berufsbilder und damit Arbeitsplätze dazugewinnen.

Wer Freude an Technologie hat, kann sich jetzt schon Gedanken machen, welcher Job mit welchen damit verbundenen Aufgaben in Zukunft vermehrt nachgefragt sein könnte. Mit Hilfe solch einer Analyse kann man eine passende Ausbildung oder ein Studienfach für sich auswählen.

■

Selbstführung ist die höchste Kunst der Führung

Fabiola H. Gerpott[1]

[1] Fabiola H. Gerpott zeigt, dass man auch mit abgebrochenem Studium und einem Mix aus Abschlüssen Professorin werden kann. Wenn sie nicht darüber schreibt oder lehrt, wie man Arbeit und Führung besser machen kann, findet man sie auf dem Rennrad oder bei einer Yoga-Session, um den Kopf freizubekommen. [LinkedIn]

1 Zeitweise waren die „What They Think I Do / What I Really Do"-Memes überall zu sehen. Typischerweise bestehen sie aus sechs Bildern: Fünf davon zeigen, wie verschiedene Gruppen einen Beruf wahrnehmen, und das letzte enthüllt die Realität – die oft deutlich unspektakulärer ist als man es sich vorstellt.

Wenn man sich diese Memes für Professor:innen ansieht, dann stellen sich Menschen oft verrückte Laborratten, unterrichtende Hörsaal-Held:innen oder introvertierte Nerds vor, die auf Konferenzen tiefgründige Gespräche führen.

Die Realität ist: Die meiste Zeit sitze ich an meinem Laptop und schreibe. Und das macht ziemlich viel Spaß! Als Professorin genieße ich in Deutschland die Freiheit von Forschung und Lehre. Das bedeutet: Ich kann selbst entscheiden, welche Themen ich erkunden und mit meiner Arbeit vorantreiben möchte.

Meine Aufgaben lassen sich grob in drei Bereiche unterteilen, wobei der größte davon die Forschung ist. In meinen Untersuchungen möchte ich verstehen, wie Arbeit produktiver und gleichzeitig angenehmer gestaltet werden kann sowie welche Rolle Führungskräfte dabei spielen. Dafür bitte ich zum Beispiel Führungskräfte, Video-Calls mit ihren Teams aufzuzeichnen, in denen sie aktuelle Projekte besprechen. Im Anschluss analysiere ich, wer was gesagt hat und wie das mit den Ergebnissen der Meetings zusammenhängt.

Der zweite Bereich umfasst die Lehre. Darunter können sich die meisten etwas vorstellen – im Hörsaal stehen, Klausuren stellen und auswerten, Gutachten schreiben und Doktorand:innen ausbilden. Hier schwanke ich ständig zwischen „Inspirierender Professorin" und „E-Mail-Antwort Nr. 52 des Tages." Darüber hinaus bin ich auch in Unternehmen unterwegs, um basierend auf meiner Forschung Führungskräfte-Trainings zu geben oder einzelne Führungskräfte in Coaching-Sitzungen zu begleiten. Denn nichts ist praktischer als eine gute Theorie – und dafür braucht es den Test in der Praxis.

Der dritte Bereich betrifft universitäre Aufgaben. Dazu gehören wichtige Entscheidungen wie: Welche neuen Professor:innen bereichern unsere Universität? Welche Kurse sollten in einem Studiengang nicht fehlen? Und wie können wir Prüfungsregeln an neue Entwicklungen (z.B. durch ChatGPT) anpassen? Klingt vielleicht erstmal langweilig, aber genau hier entstehen Ideen, die die Uni zukunftsfähig machen – und das macht es spannend!

2 Mach dir nicht zu viele Sorgen darum, was genau du studierst oder ob dein Weg schnurgerade verläuft. Auch Umwege führen ans Ziel – oft sind sie sogar die spannenderen Strecken.

Ich habe mein erstes Studium abgebrochen, dann Wirtschaftspsychologie im Bachelor studiert und bin im Master zu BWL gewechselt. Ein ziemlich wilder Mix! Man hat mir oft gesagt, ich müsse ein klares Profil haben, um erfolgreich zu sein.

Kann schon sein, dass das hilfreich ist – aber es geht auch anders. Was wirklich zählt, ist, dass man gute Arbeit abliefert. Menschen, die zuverlässig sind, schnell denken, zu ihrem Wort stehen und bereit sind, ihr Bestes zu geben, werden überall geschätzt.

Also, lerne dich zu organisieren, höre anderen zu und entscheide dann bewusst selbst. Die eigenen Stärken, Werte und Ziele zu kennen und sie mit einer Balance aus Selbstkontrolle und Leidenschaft umzusetzen, nennt man auch Selbstführung – die höchste Kunst der Führung.

3 Aus meiner Sicht gibt es drei Trends, die besonders prägend sein werden.

Erstens: Der demografische Wandel. Viele ältere Mitarbeitende werden in den wohlverdienten Ruhestand gehen und mit ihnen eine Menge wertvolles Wissen.

Wie können Unternehmen dieses Know-how sichern und weitergeben? Für junge Menschen, die heute in die Arbeitswelt einsteigen, ist deswegen mein Tipp: Sucht euch erfahrene Mentor:innen! Von ihnen könnt ihr nicht nur fachlich viel lernen, sondern auch von ihrer Erfahrung und ihrem Umgang mit schwierigen Situationen profitieren. Fragt nach ihrer Sicht auf die Dinge und holt euch Tipps ab. So nehmt ihr ein Stück dieses Wissens mit in eure eigene Zukunft.

Zweitens: Wer will überhaupt noch in Führung gehen? Nur 14 Prozent der Nicht-Führungskräfte können sich laut einer Befragung der Boston Consulting Group noch vorstellen, eine Führungsrolle zu übernehmen.

Wenn immer weniger Menschen bereit sind, Führungsverantwortung zu übernehmen, steigt die Gefahr, dass solche Rollen vor allem von Personen besetzt werden, die sie aus Motiven wie Machtstreben oder Statussucht anstreben. Um mehr Vielfalt in Führungspositionen zu fördern, lautet mein Appell an alle, die gerade ihren Einstieg in die Berufswelt suchen: Probiert Führung in kleinen Schritten aus! Ob als Sporttrainer:in oder Nachhilfelehrer:in – solche Rollen bieten großartige Möglichkeiten, Verantwortung zu übernehmen, Entscheidungen zu treffen und andere zu motivieren.

Führung kann anstrengend sein, ja – aber sie kann auch unglaublich erfüllend sein, wenn ihr merkt, wie ihr andere inspiriert und gemeinsam etwas erreicht. Und selbst wenn ihr euch später für eine Fachkarriere entscheidet, sind diese Erfahrungen wertvoll, um besser mit Führungskräften zusammenarbeiten zu können.

Drittens – und eng zusammenhängend mit der nächsten Frage – wird Künstliche Intelligenz (KI) die Arbeitswelt gravierend verändern. Routineaufgaben werden automatisiert und auch kreative Prozesse werden durch KI unterstützt.

Das ist vielversprechend, bringt aber auch neue Fragen mit sich: Wie schaffen wir es, in einer Arbeitswelt voller Technologie menschliche Fähigkeiten wie das Einfühlen und Mitfühlen mit anderen nicht zu verlieren? Während viele empfehlen, in KI-Kompetenzen zu investieren, möchte ich dazu auffordern, gerade jetzt weiter in soziale Fähigkeiten zu investieren. KI kann Daten analysieren, aber keine zwischenmenschlichen Beziehungen aufbauen.

Das heißt: Sprecht miteinander – und zwar real, nicht nur per Textnachricht oder Instagram-Chat. Lernt, wie ihr für andere großartige Momente kreiert. Werdet Teil eines Vereins oder engagiert euch ehrenamtlich. Die Fähigkeit, gut mit anderen zusammenzuarbeiten, bringt einen nicht nur im Job, sondern auch im Leben weiter.

4 Anknüpfend an die vorherige Frage: Ich bin der Meinung, dass KI die Arbeitswelt fundamental verändern wird.

In Deutschland wird in diesem Kontext oft über Datenschutzbedenken und die Sorge diskutiert, im technologischen Fortschritt hinterherzuhinken. Dennoch hat die Europäische Union einen weltweit beachteten Rechtsrahmen für den Einsatz von KI geschaffen. Dieses KI-Gesetz dient als Vorbild für andere Länder und zeigt, dass Europa in der Lage ist, Innovation und Regulierung in Einklang zu bringen.

Es ist wichtig, sich nicht nur auf technologische Fortschritte zu konzentrieren, sondern auch darüber nachzudenken, in welcher Gesellschaft wir leben möchten. KI sollte dazu beitragen, Arbeitsprozesse zu verbessern und den Menschen zu entlasten, ohne dabei ethische Grundsätze zu vernachlässigen.

Mein Tipp deswegen: Seid offen für technologische Innovationen, aber vergesst nicht, dass das (Arbeits-) Leben auch im realen Austausch stattfinden muss, um langfristig zufrieden zu machen.

Auch hier gilt: Es mag auf den ersten Blick verführerisch sein, sich von KI durchs Leben leiten zu lassen. Doch für wahres Glück dürfen wir unsere künstlerische Intelligenz nicht vergessen – womit wir wieder bei der Kunst der Selbstführung wären, mittels derer man den Kurs des Lebens nach den eigenen Werten ausrichtet. ■

Bildung als Schlüssel zur Zukunft – für jeden Einzelnen und für uns alle

Joachim Giese[1]

[1] *Joachim Giese, Vorstand der WBS GRUPPE, ist überzeugt: Bildung bedeutet mehr als Wissen – sie ist der Schlüssel zu einem sinnerfüllten Leben, gesellschaftlicher Teilhabe und Zufriedenheit. Studien zeigen: Gebildete Menschen sind beruflich erfolgreicher, gesünder und zufriedener. [LinkedIn]*

1 Ich leite ein Unternehmen, das Menschen neue berufliche Perspektiven eröffnet und ihnen hilft, ihre Fähigkeiten gezielt weiterzuentwickeln.

Unser Ziel ist es, Bildung so leicht zugänglich und inspirierend wie möglich zu gestalten. Und zwar unabhängig davon, ob es um einen Schulabschluss, ein Studium oder irgendwas dazwischen geht. Lernen hört nicht mit dem Berufsabschluss auf – ganz im Gegenteil: Absolvent:innen erleben es schon heute – bei der Zeugnisübergabe ist vieles schon veraltet. Unsere Angebote sind für alle, die Schritt halten, sich beruflich verändern oder neue Chancen ergreifen möchten.

Dabei setzen wir auf innovative Technologien, praxisnahe Inhalte und gleichzeitig eine persönliche Betreuung, damit sich jeder optimal weiterentwickeln kann. Kurz gesagt: Wir sorgen mit unseren engagierten Teams der WBS GRUPPE dafür, dass Menschen das lernen, was sie wirklich weiterbringt – mit Herz und dem klaren Blick auf die Arbeitswelt von morgen.

Das Gute dabei ist: Bildung ist immer eine Win-Win-Situation. Ein höheres Einkommen hilft dem Staat in Form von Steuern und Sozialversicherungsbeiträgen ebenso wie jedem Einzelnen für seine wirtschaftliche Situation. Was für die Finanzen gilt, gilt auch für die Gesundheit – auch hier profitiert jeder Einzelne ebenso wie die Gesellschaft. Bildung erhöht den Wohlstand und trägt zu mehr Zufriedenheit und Gesundheit bei.

2 Aus eigener Erfahrung kann ich jungen Menschen nur raten, sich nicht zu früh auf einen starren Karriereweg festzulegen. Eure Perspektive verändert sich noch. Was anfangs nicht wichtig erscheint, wird später elementar. Ich sollte den Familienbetrieb meines Vaters, ein gut gehendes Autohaus, übernehmen. Mit 20 war ich unsicher. Durch eine allgemeine Ausbildung zum Diplomkaufmann habe ich mir alle Türen offengehalten – und mich später bewusst gegen das Familienunternehmen entschieden.

Darüber bin ich heute sehr froh. Denn so konnte ich meinen eigenen Weg gehen.

Genauso wichtig ist: Die Arbeitswelt verändert sich ständig, und wer bereit ist, sich weiterzuentwickeln und neue Dinge zu lernen, hat langfristig die besten Voraussetzungen, um Chancen zu erkennen und zu ergreifen. Gleichzeitig kann ich sagen: Egal was man lernt – es wird immer den Moment geben, wo man das braucht.

Meine wichtigste Beobachtung ist: Die Generationen, die heute auf den Arbeitsmarkt kommen, bringen genau diese Flexibilität bereits mit. Sie erwarten von vornherein, dass sich Arbeit an ihr Leben anpasst – nicht umgekehrt. Und sie verlangen das auch von Arbeitgeber:innen. Das ist eine positive Entwicklung, denn sie wird die Unternehmenskultur langfristig verändern.

Mein wichtigster Tipp: Bleib neugierig, mutig und offen für Veränderungen. Suche dir eine Arbeit, die dich wirklich interessiert und in der du Sinn findest – nicht nur einen Job, der „sicher“ oder gerade gefragt ist. Sei mutig und bewirb dich auch dann, wenn du nicht jede Anforderung erfüllst – das geht den meisten so.

Vor allem aber gilt: Nur was du wirklich willst, wirst du auch gut machen. Denn die Berufe der Zukunft entstehen oft erst durch Innovationen, die wir heute noch gar nicht kennen.

Mein Rat: Verlass dich nicht nur auf Abschlüsse oder ein hohes Gehalt – entscheidend sind praktische Erfahrung und persönliche Entwicklung.

Fähigkeiten, Soft Skills und Praxiserfahrungen zählen heute mehr als reine Zertifikate. Und: Bleib nicht in einem Job, der dich unglücklich macht. Deine Zeit ist zu wertvoll, um sie mit Arbeit zu verbringen, die dich nicht erfüllt.

3 Die Dynamik der Arbeitswelt nimmt zu. Technologische Innovationen, neue Geschäftsmodelle und gesellschaftliche Entwicklungen treiben diesen Wandel voran. Ich sehe drei zentrale Entwicklungen:

1. Flexibilisierung der Arbeit

Trotz aktueller Diskussionen werden hybride Arbeitsmodelle langfristig zur Norm. Unternehmen werden zunehmend erkennen, dass flexibles Arbeiten – ob im Home-Office, Co-Working-Spaces oder mobil – Produktivität und Zufriedenheit steigert. Das gilt auch für die Arbeitszeiten, die angepasst an Lebensphasen mehr Beschäftigung ermöglichen. Gleichzeitig erfordert diese Entwicklung neue Führungs- und Organisationsmodelle, auch hier erwarten Beschäftigte – zu Recht – mehr Bewegung.

Unternehmen, die attraktive Arbeitsbedingungen bieten, werden im Wettbewerb um Talente langfristig erfolgreicher sein. Work-Life-Balance, Sinnstiftung und individuelle Entwicklung rücken in den Fokus. Arbeitnehmer:innen legen zunehmend Wert auf flexible Modelle, die ihnen ermöglichen, Beruf und Privatleben optimal zu verbinden.

2. Lebenslanges Lernen als Schlüsselkompetenz

Berufe wandeln sich rasant. Wer sich nicht weiterbildet, wird es schwer haben. Unternehmen und Bildungseinrichtungen müssen darauf reagieren, indem sie Lernen neu denken: interaktiver, adaptiver, individueller. Die Fähigkeit, neues Wissen schnell aufzunehmen, wird wichtiger als feste Abschlüsse. Dabei ist es genauso entscheidend, kontinuierlich durch Microlearning Wissen aufzufrischen, wie sich grundlegend neue Kenntnisse anzueignen. Kleine, regelmäßige Lernimpulse fördern nachhaltiges Verstehen und helfen, mit den schnellen Veränderungen Schritt zu halten. Vermutlich müssen wir aber trotzdem alle paar Jahre umsatteln, um mit den Anforderungen des Arbeitsmarktes mitzuhalten. Fachwissen allein reicht nicht mehr aus. Unternehmen schauen zunehmend auf Future Skills wie Empathie, Zusammenarbeit, Umgang mit Unsicherheit und Komplexität.

3. KI wird Routineaufgaben übernehmen, während kreative und soziale Fähigkeiten an Bedeutung gewinnen

Unternehmen müssen lernen, Technologie sinnvoll einzusetzen, um Prozesse zu optimieren, ohne den menschlichen Faktor zu vernachlässigen. Berufe, die heute unterdurchschnittlich bezahlt werden, wie bspw. in der Pflege, werden durch die steigende Nachfrage langfristig aufgewertet und attraktiver. Hier wird sich in den kommenden Jahren einiges verändern.

4 Die digitale Transformation ist eine enorme Chance – aber es ist schwer, in die Zukunft zu schauen. Welche Entwicklungen sich durchsetzen, welche Berufsbilder entstehen oder verschwinden, lässt sich nur erahnen. Entscheidend ist, dass wir offenbleiben und Veränderungen aktiv mitgestalten.

Jeder Mensch wird Technologie nutzen. Und die Bedienung wird immer einfacher, sodass sie in vielen Berufen mittelfristig nicht mehr den entscheidenden Unterschied zwischen Bewerber:innen machen wird. Vielmehr rücken dann mehr die Future und Soft Skills in den Vordergrund.

Ein weiteres entscheidendes Thema wird die ethische Nutzung von Technologie sein. Datenschutz, der Schutz persönlicher Daten und die Verantwortung von Unternehmen im Umgang mit KI-gestützten Entscheidungsprozessen werden immer wichtiger.

Gleichzeitig eröffnet die digitale Transformation aber auch völlig neue Märkte und Chancen für Unternehmen und Arbeitnehmer. Daher sind auch klare Regulierung und ethische Standards gefragt. Politik und Wirtschaft müssen gemeinsam dafür sorgen, dass neue Technologien verantwortungsvoll eingesetzt werden. Es geht nicht nur um Effizienz, sondern auch um gesellschaftliche Verantwortung.

Letztendlich ist Technologie ein Werkzeug – und wie wir sie nutzen, entscheidet darüber, ob sie eine Bereicherung oder eine Herausforderung für die Arbeitswelt wird. Wer Technologie gezielt einsetzt und gleichzeitig soziale sowie kreative Kompetenzen stärkt, hat in der Zukunft die besten Chancen.

■

Age of AI: Mensch bleiben, Wandel gestalten

Patrick Gilroy[1]

[1] Dr. Patrick Gilroy fragt sich beim TÜV-Verband, wie KI sicher bleibt – und wir alle mit ihr Schritt halten. Viele Konzepte im Kopf, drei Kinder zu Hause und ein Herz für Zukunftsfragen: Er glaubt an Bildung und Future Skills, KI-Regulierung mit Augenmaß und generalistische Köpfe mit Haltung. [LinkedIn]

1 Mein Job fühlt sich an wie der eines „Komplexitäts-Surfers“ – ich bewege mich täglich zwischen diversen Informationswellen und Arbeitslogiken.

Beim TÜV-Verband vertreten wir die TÜV-Unternehmen, die dafür sorgen, dass Aufzüge sicher sind, Nachhaltigkeitsaussagen stimmen, (autonome) Autos sowie auch hochriskante KI-Systeme verlässlich funktionieren. Die Marke TÜV steht für unabhängig geprüfte Qualität – mein Fokus ist es, sie mit KI und Weiterbildung „aufzuladen“.

Dabei bin ich Spezialist und Generalist zugleich, als Übersetzer und Vermittler in unserer „digilogen Welt“: Ich manage Projekte wie unsere KI-Konferenz TÜVAI-Con, moderiere Events, begleite Gesetzesinitiativen (z.B. EU AI Act), Skill-Trends oder Entwicklungen in der Weiterbildungspolitik.

Nach mehreren beruflichen Stationen und nun drei Jahren TÜV-Verband bin ich überzeugt: Die Zukunft der Arbeit gehört keineswegs nur Spezialisten, sondern Generalisten, die begeistert zwischen Themen und Sektoren springen (Translation), Brücken bauen (Ent-Siloisierung), Menschen inspirieren (Motivation) und Innovationen (als Kontext-Konversion) vorantreiben.

Wer Orientierung bietet und komplexes Wissen klar übersetzen, kanalisieren und konsentieren kann, schafft Purpose und Mehrwert – auch und gerade im „Age of AI“.

2 Denkt daran: Euer Berufsleben ist kein Sprint, sondern ein Marathon – genießt bewusst die Reise, statt nur Ziele abzuhaken. Macht statt nur Goal- auch Value-Setting!

Wovon ich abrate: Sich von äußeren Erwartungen treiben zu lassen und dabei vom eigenen inneren Wertekompass abzudriften; von Perfektionismus und „Karriereleitern“, die euch lähmen oder davon abhalten, mutig neue Wege zu beschreiten.

Früher ging es mir mehr ums „Höher-weiter-schneller“-Grenzen-Austesten. Heute sehe ich – gerade seit ich drei Kinder und somit auch abseits des Jobs mehr Verantwortung habe – die Kunst immer mehr darin, sich nicht in endlosen To-Do-Listen und KI-Infoüberfluss zu verzetteln, sondern auch in stressigen Zeiten das Wesentliche im Fokus der eigenen Aufmerksamkeitsspanne zu behalten.

Hier – Achtung Buzzword-Bingo – noch kompakt einige Impulse zu für mich anhaltend zentralen Baustellen:

„Work smarter, not harder“: Nutzt KI clever als Ko-Intelligenz, findet aktiv eure persönlichen Flow-Zustände, achtet auf eine gesunde Balance („comfortable chaos“ statt Perfektion).

Stärkt bewusst bei euch und anderen ein Growth Mindset: eine Haltung, in der ihr alle Skills als prinzipiell erlern- und verbesserbar begreift, und aus Neugier statt Zwang an euch arbeitet.

Werdet T-Shape-Generalisten: Tiefe in bestimmten Gebieten gepaart mit breiten Interessen, Lernbereitschaft und Schnittstellen-Engagement, egal ob als Entrepreneur oder Intrapreneur.

Etabliert ein kluges Wissensmanagement („second brain“): Nutzt wenige, sinnvolle Tools für das Sammeln und Wiederauffinden zentraler Ideen (z.B. Read-it-later-App, Bullet Journal).

Not-to-Do-Liste: Sagt bewusst Nein zu unwichtigen Dingen (mit Managementpapst Drucker: „Nothing is less productive than to make more efficient what should not be done at all.“).

Und – last but not least – achtet auf eure mentale Gesundheit: Lernt, auf Warnsignale wie toxischen Stress und anhaltende Erschöpfung früh zu reagieren und sucht euch bei Bedarf Hilfe.

3 „Die Zukunft ist schon da, sie ist nur ungleich verteilt."

Diese Aussage des Science-Fiction-Autors William Gibson trifft es gut: Denn trotz fehlender Kristallkugel schärfen sich Trends. Wie hart man selbst an der Front der aktuellsten Umwälzungen segelt, hängt dabei natürlich weiter maßgeblich vom persönlichen Mindset und Organisationsumfeld ab.

KI dominiert – mein Gefühl ist durchaus zu Recht – Debatten zur Zukunft der Arbeit und ist gekommen, um zu bleiben. Allerdings entsteht selbst mit KI als Ko-Pilot oder -Agent kein automatisches Produktivitäts- und neues Wirtschaftswunder. Dialogisches Change Management, Vertrauen und Investition in gezielte Weiterbildung (KI-Grundbesohlung sowie berufs- und rollenspezifisches KI-Upskilling) bleiben die Erfolgsfaktoren bzw. Innovationshemmschuhe, wo sie nicht als strategische Notwendigkeit erkannt, sondern noch als optionales „Goodie" gesehen werden.

Ich glaube und wünsche mir, dass hybrides, flexibles Arbeiten noch mehr zur Normalität wird – laut unserer letzten TÜV-Weiterbildungsstudie setzen schon heute vier von fünf deutschen Industrieunternehmen (82%) ganz oder teilweise auf „New Work", worunter ein ganzer Blumenstrauß agiler Arbeitsweisen, flexibler Arbeitsorganisation und neuer Führungsansätze fällt.

Trotz Diskussionen zur „Rückkehr ins Büro" sehe ich eine Zukunft, in der Arbeit mehr denn je flexibler, ortsunabhängiger und stärker sinnorientiert gestaltet werden kann – ob im Home-Office, Co-Working-Space oder von unterwegs. Zeitgemäße Arbeitsmodelle fördern kreative Freiräume und ermöglichen Vereinbarkeit mit individuellen Lebensumständen. Das stärkt nicht nur Arbeitgeberattraktivität mit Blick auf das Finden und Binden guter Talente im demografischen Wandel, sondern resultiert auch in zufriedeneren, engagierteren Teams.

Aus eigener Erfahrung beim Re-Design der TÜV-Verband-Räumlichkeiten in Berlin-Mitte habe ich gelernt und miterlebt: Je stärker Arbeitsorte strategisch als Begegnungsstätte und Eventplattform neugestaltet werden, desto effektiver gelingt die kulturelle Transformation – was natürlich Vertrauen, klare Kommunikation und auch digitale Infrastruktur voraussetzt.

Wo das mitarbeiterorientiert gelingt, kann sich aus vermeintlich kleinen Weichenstellungen durchaus eine „Flywheel-Dynamik" einander verstärkender Kulturwandel-Impulse ergeben.

4 Insbesondere KI und Deep-Tech-Anwendungen haben das Potential, ganze Arbeitswelten hierzulande radikal zu verändern – absolut vergleichbar mit historischen „General Purpose Technologies" wie Elektrizität oder der Dampfmaschine, die ja auch den TÜV geprägt haben: vom DÜV (Dampfkesselüberwachungsverein) hin zum heutigen TÜV, der Risiken frühzeitig erkennt und professionell vermeiden hilft.

Mit KI, Cyber-Bedrohungen, Quantentechnologien oder New Space wächst unser branchenübergreifendes Aufgabenfeld derzeit ziemlich massiv.

Entscheidend ist aus meiner Warte, wie Menschen und Organisationen Technologien konkret einsetzen: Es geht nicht nur um technische Einführung, sondern um sozio-technische Integration, sei es von klassischem Machine Learning oder generativer KI. Das verändert Aufgabenprofile, Jobs und Qualifikationsanforderungen grundlegend.

Die Iterationszyklen von „Future Skills" sind kürzer geworden: Selbst Trendberufe wie „Prompt Engineer" stellen sich als kurzlebig heraus; zutreffender sind die Prognosen, dass kreative, strategische und soziale Skills langfristig an Bedeutung gewinnen. Denn Technologie und auch KI entfalten ihren größten Wert dort, wo sie auf generalistische Fähigkeiten wie Flexibilität, Interdisziplinarität und Empathie trifft.

Jedoch müssen wir, finde ich, auch Risiken ernst nehmen und vorbeugen: Viele Menschen befürchten Jobverluste und wachsende Ungleichheiten durch KI. Produktivitätssteigerungen geschehen nicht automatisch, sondern erfordern aktives Change Management, Akzeptanz und breite Befähigung und Weiterbildung.

Nur durch nachhaltige, menschenzentrierte Nutzung bleiben Organisationen wettbewerbsfähig und werden ihrer Verantwortung gerecht. KI ergänzt und verändert Arbeit – aber Menschen wie du und ich können den Wandel gestalten.

■

Künstliche Intelligenz transformiert unseren Arbeitsmarkt

Patrick Glauner[1]

[1] Prof. Dr. Patrick Glauner ist seit seinem 30. Lebensjahr Professor für KI an der Technischen Hochschule Deggendorf. Parallel dazu ist er Geschäftsführender Gesellschafter seines KI-Beratungsunternehmens. Zuvor war er u.a. an der Europäischen Organisation für Kernforschung (CERN) in Genf tätig. [LinkedIn]

1 Als Professor unterrichte ich verschiedene Kurse, forsche und publiziere Fachartikel zu KI.

Menschen entscheiden bis zu 30.000-mal am Tag. KI erlaubt uns, dieses menschliche Entscheidungsverhalten zu automatisieren und somit schneller, günstiger und besser zu entscheiden. Durch unsere Bachelor- und Masterstudiengänge zu KI bilden wir Experten aus, die diese Anwendungen entwickeln können.

Einer meiner Kurse ist z.B. „Computer Vision“. Hier bringen wir Computern das „Sehen“ bei, denn so können Computer Vision-Systeme in Bildern und Videos z.B. Zusammenhänge, Muster und Objekte erkennen. Wir nutzen derartige Anwendungen täglich, z.B. für Gesichtserkennung im Smartphone oder in Inspektionssystemen in Produktionsanlagen.

Einer meiner weiteren Kurse ist „Algorithmen und Datenstrukturen“. In diesem Grundlagenkurs lernen die Studierenden, wie sie effiziente Algorithmen und Datenstrukturen implementieren. Dieses Wissen ist essenziell für das weitere Berufsleben als Informatiker.

Neben meiner Lehre und Forschung ist mir das Thema Wissenschaftskommunikation wichtig, um das Thema KI einem breiten Teil der Bevölkerung verständlich zu machen. Parallel dazu berate ich Unternehmen beim Einsatz von KI in ihren Produkten und Prozessen zur Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit.

Über die Jahre habe ich bemerkt, dass man noch so tolle Ideen in der Wissenschaft und Wirtschaft haben kann, der kommerzielle Erfolg jedoch stark von den politischen und rechtlichen Rahmenbedingungen abhängt. Daher engagiere ich mich seit einigen Jahren auch in der Politikberatung und konnte so über die Jahre eine Vielzahl von Politikern – von Bürgermeistern bis hin zu Regierungschefs – beraten.

Zudem war ich mehrfach als Sachverständiger in Anhörungen des Deutschen Bundestags und anderer Parlamente geladen und habe die Abgeordneten mit meiner Expertise unterstützt.

2 Der demografische Wandel und der Fachkräftemangel führen in Mitteleuropa zu großen Herausforderungen, aber zugleich auch zu großen Chancen. Um mit diesen Rahmenbedingungen im globalen Wettbewerb unseren Wohlstand weiter auszubauen und weiterhin sicher und selbstbestimmt zu leben, benötigen wir massive Effizienzsteigerungen und eine weitergehende Automatisierung von Prozessen.

Gefragt sind daher Fachkräfte, die Neues gestalten können. Das trifft sowohl auf z.B. Ingenieure und Informatiker, aber auch auf Handwerker zu. Diese Personen werden in Zukunft noch deutlich mehr gefragt sein.

Abraten würde ich daher von einem Bildungsweg, in welchem man nicht lernt, wie man Neues gestaltet. Durch den globalen Wettbewerb sind Effizienzsteigerungen unabdingbar.

Wer heute z.B. als Absolvent eines Informatik- oder Ingenieursstudiums in einen deutschen Konzern eintritt, erhält durch einen Tarifvertrag ein sehr gutes Gehalt. Durch die globale Demokratisierung des Wissens mit Hilfe von Online-Angeboten kann ein junger Mensch in einem Entwicklungs- oder Schwellenland jedoch auch dieses Wissen erwerben und seine Arbeitsleistung für einen Bruchteil der Kosten erbringen.

Sind die deutschen Absolventen um ein Vielfaches produktiver? Eher nicht. Wir müssen uns also überlegen, wie wir zukünftig dieses enorme Delta rechtfertigen und verteidigen können.

3 KI ist eine große Chance für die Kompensierung des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels und wird die Arbeitswelt in Deutschland prägen.

Ein guter Freund von mir, der seit Jahrzehnten sehr erfolgreich im Immobilienumfeld tätig ist, meinte zu mir, dass er heute als junger Mensch ein KI-Bachelorstudium absolvieren würde. Dies sei nun die Lizenz zum Geldverdienen. KI ist zukünftig relevant für jeden Beruf, vom Geschäftsführer bis hin zum Fabrikarbeiter. Jeder muss ein Verständnis für KI entwickeln. Ein Geschäftsführer muss dann die passenden strategischen Entscheidungen treffen können, wohingegen ein Fabrikarbeiter KI-Potenziale erkennen und an seine Führungskraft kommunizieren können muss.

Ich bin daher der Ansicht, dass zukünftig eher diejenigen befördert werden, die Automatisierung und KI aktiv in ihrer Organisation vorantreiben.

In der Presse lese ich immer wieder von Ängsten vor KI und dass durch KI eine Massenarbeitslosigkeit drohe. Meiner Meinung nach sollte in Zeiten des Fachkräftemangels eine Massenarbeitslosigkeit die geringste aller Sorgen sein. Selbstverständlich verändern sich und verschwinden einzelne Berufe. Dies ist jedoch schon seit Beginn der industriellen Revolution der Fall. So gibt es heute kaum noch die Berufe, die es vor 100 Jahren gab. Die eigentliche KI wird auch nicht viele Menschen arbeitslos machen. Vielmehr werden diejenigen Menschen, die KI produktiv einsetzen, diejenigen ersetzen, die KI nicht einsetzen.

Die Veränderung ist somit eher nicht „KI gegen Mensch“, sondern „KI mit Mensch“. Ich kann daher jedem nur empfehlen, sich mit KI zu beschäftigen und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Individuen zu steigern.

4 Technologie wird die Zukunft der Arbeit in Deutschland maßgeblich prägen.

KI ist nur ein Bestandteil eines größeren Themenblocks, der auch Digitalisierung, die digitale Transformation und Robotik beinhaltet. Dieser Themenblock erhöht die Produktivität, schafft neue Berufsfelder und transformiert traditionelle Jobs.

Gleichzeitig entstehen Herausforderungen durch den Verlust bestimmter Arbeitsplätze und die Notwendigkeit neuer Qualifikationen. Digitale Tools und hybride Arbeitsmodelle ermöglichen flexiblere Arbeitsformen, fördern Effizienz und Work-Life-Balance. Dieser Wandel macht lebenslanges Lernen und Umschulung unverzichtbar, um den Wandel erfolgreich zu gestalten. Nachhaltigkeit spielt ebenfalls eine zentrale Rolle: KI unterstützt den Übergang zu einer ressourceneffizienten Wirtschaft.

Wie gut steht Deutschland da? Mein Eindruck ist, dass wir Weltmeister im Schlechtreden sind! Aktuell passiert rund um diese Themen sehr viel in Deutschland, auch wenn selbstverständlich noch viel Luft nach oben ist.

Sowohl Konzerne als auch KMUs, das Rückgrat der deutschen Wirtschaft, müssen bei der Digitalisierung weiter investieren, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Datenschutz, Cybersicherheit und ethische Fragen sind kritische Themen im Umgang mit neuen Technologien. Deutschland muss gezielt in Bildung, Infrastruktur und digitale Kompetenzen investieren, um Innovationen zu fördern und soziale Gerechtigkeit sicherzustellen.

Mit einer strategischen Anpassung an technologische Trends kann Deutschland seine führende Rolle in der globalen Wirtschaft stärken und eine zukunftssichere Arbeitswelt schaffen.

In der Summe müssen wir aber wieder deutlich mehr anpacken und nicht von Ängsten getrieben sein. Durch weitere angstgetriebene und praxisferne Regulatorik, sei es nun die europäische KI-Verordnung (AI Act) oder eine neue Medizinprodukteverordnung, stehen Ängste im Vordergrund, die deutsche bzw. europäische Unternehmen zunehmend daran hindern, wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen auf dem Markt anzubieten.

Die Politik ist gefragt, die Überregulierung und Technologiefeindlichkeit der vergangenen Jahre zurückzufahren und Innovation und Wettbewerbsfähigkeit in den Vordergrund zu stellen.

Fazit: Es liegen spannende Jahre vor uns und es gibt viele Möglichkeiten, einem spannenden Beruf nachzugehen, die Zukunft der Arbeit in Deutschland zu gestalten und dabei auch viel Geld zu verdienen!

■

In der Arbeitswelt brauchen wir keine Superhelden

Ulrich Goldschmidt[1]

[1] Dr. Ulrich Goldschmidt ist Jurist (Arbeitsrecht) und Theologe; Ex-CEO im Berufsverband für Führungskräfte; Leadership Aficionado; war Mitglied in verschiedenen Kommissionen des Bundesarbeitsministeriums; glaubt an eine Zukunft der Arbeit ohne Superhelden, aber mit mehr Integrität und Fairness. [LinkedIn]

1 Bis zu meinem kürzlichen Ausscheiden aus dem Berufsleben habe ich als Vorstandsvorsitzender einen Berufsverband für Fach- und Führungskräfte geleitet.

Der Verband bietet seinen Mitgliedern insbesondere Rechtsberatung und Rechtsschutz in allen Berufsbelangen, den Zugang zu einem bundesweiten Netzwerk oder auch Schulungen und Fachinformationen.

Als Vorstand ist man in besonderem Maße für die strategische Ausrichtung und Weiterentwicklung des Verbandes, gerade auch hinsichtlich seines Leistungsportfolios, verantwortlich, vertritt den Verband in der Kommunikation nach innen und außen, wozu auch die politische Arbeit gehört.

Ein weiterer Schwerpunkt liegt im Aufbau und der Sicherung der Strukturen, die eine effektive Zusammenarbeit von hauptamtlichen Mitarbeitenden und ehrenamtlich engagierten Verbandsmitgliedern gewährleisten. Gefragt ist der gesamtverantwortliche Teamplayer.

2 An dieser Stelle bin ich vorsichtig, weil Empfehlungen von Menschen mit langjähriger Berufs- und Führungserfahrung schnell in der Kategorie „Opa erzählt vom Krieg“ landen.

Beginnen möchte ich aber mit einem großen Kompliment. Entgegen mancher Unkenrufe aus dem Feldlager älterer Generationen bin ich davon überzeugt, dass die Angehörigen der Generation, die nun die Arbeitswelt betreten wird oder dort schon erste Erfahrungen gesammelt hat, besser als je zuvor auf die Herausforderungen eines sich verändernden Arbeitsumfeldes vorbereitet sind.

Die künftige Arbeitswelt wird im hohen Maße digitalisiert und von fließenden, agilen Organisationsstrukturen geprägt sein. In dieser Arbeitswelt werden wir auf Mitarbeiter treffen, die mit der Digitalisierung inkl. von KI-Anwendungen ihres Lebensumfeldes großgeworden sind, die diese Digitalisierung schon heute nutzen, um sich besser zu vernetzen als alle Arbeitsgenerationen vor ihnen. Diese Mitarbeiter werden für die Herausforderungen dieser Arbeitswelt besser ausgebildet sein als jemals zuvor.

Zugleich ist diese Mitarbeitergeneration kritischer, insbesondere gegenüber althergebrachten Hierarchiestrukturen und Organisationsformen. Aufgrund der ihnen zugefallenen Marktmacht in einem Arbeitnehmerarbeitsmarkt entwickeln diese Mitarbeiter ein enormes Selbstbewusstsein, wenn es darum geht, das Arbeitsumfeld nach ihren Vorstellungen zu gestalten. Dazu: Glückwunsch!

Diese Möglichkeiten bedeuten aber zugleich auch einen Zuwachs an Verantwortung für das eigene Berufsleben. Agil und fließend werden nicht nur die Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe sein, sondern auch Planung und Entwicklung des eigenen Arbeitslebens. Ich würde dringend davon abraten, dabei in zu engen Bahnen zu denken.

Die Vorstellung, man käme mit nur einem Arbeitgeber durchs Leben, gehört ja schon länger in den Bereich von Sagen und Legenden. Viel spannender ist es, dass sich hergebrachte Berufsbilder schneller verändern als in der Vergangenheit. Das muss man annehmen, aber mehr noch kann man das für sich nutzen. Einmal Jurist heißt nicht mehr immer Jurist, einmal Sozialarbeiter heißt nicht mehr immer Sozialarbeiter. Und das gilt für alle Berufe, für Pflegekräfte, Banker oder Ingenieure gleichermaßen.

In die eigene berufliche Weiterentwicklung zu investieren, wird unverzichtbar und kann nicht mehr an einen Arbeitgeber delegiert werden. Mein Rat lautet daher: Seid offen für Neues, flexibel, mutig und klebt nicht an vermeintlichen Sicherheiten.

3 Diese Frage lässt sich vielleicht am besten von den notwendigen Veränderungen im Bereich des Begriffs „Führung“ oder etwas moderner und internationaler „Leadership“ her beantworten.

Dabei möchte ich vorherschicken, dass ich mit einiger Sorge Entwicklungen beobachte, die mich an gängige Führungsstile des letzten Jahrhunderts erinnern. Insbesondere aus den USA schwappt gerade die zombiehafte Wiederkehr eines autokratischen Führungsstils mit einer ausgeprägten Misstrauenskultur in den Unternehmen über den Atlantik in unsere hiesige Arbeitskultur.

Der Abbau flexibler Arbeitsmöglichkeiten wie z.B. Home-Office oder die Beendigung von Diversity-Programmen sind Anzeichen dafür. Aber es heißt „Augen auf“, wenn solche Wellen an der Uferbefestigung unserer Arbeitskultur nagen und bereits gemachte Fortschritte erodieren lassen. Wir waren schon weiter!

Deshalb wird es in den nächsten Jahren darum gehen müssen, autokratischen Leadership-Tendenzen ein klares Stopp-Schild zu setzen und Misstrauenskulturen nun wirklich endgültig in die ewigen Jagdgründe zu verabschieden. Verabschieden müssen wir dazu den heroischen Führungsstil des letzten Jahrhunderts, repräsentiert von den Superhelden unter den Führungskräften, die tatsächlich wie Superman höchstpersönlich durch den Betrieb fliegen, stets auf der Suche nach neuen Brandherden und Problemen, die es zu beheben gilt.

Permanente Überwachung durch Führungskräfte, die alles können, alles kennen, alles schon erlebt haben und natürlich fachlich weit höher qualifiziert sind als ihre Mitarbeiter. Ihr Motto: „Hier entscheidet nur einer und das bin ich.“ Diese Art von „Führung“ funktioniert mit dem Dreiklang von „Befehl, Gehorsam und Kontrolle“ und ist Ausdruck einer Misstrauenskultur.

Ein auf Misstrauen basierender Führungsstil wird aber heute nicht mehr gebraucht, nicht gewollt und wird weder von den Führungskräften noch von Mitarbeitern akzeptiert. Wer will ernsthaft annehmen, dass sich Potenziale in der bedrängenden Atmosphäre einer Misstrauenskultur wirklich entfalten können?

Führung soll aber das Arbeitsleben nicht schwerer, sondern leichter machen. Dazu müssen wir in einer vertrauensbasierten Unternehmenskultur weniger top down in Hierarchien und stattdessen mehr in Netzwerken denken. Führung stellt sich nicht mehr dar als „Ihr da unten und ich hier oben“. Führung konkretisiert sich immer mehr in der Frage: „Was kann ich als Führungskraft für die Mitarbeiter tun, damit diese, allein oder als Team, eine optimale Leistung abrufen können?“ Führung heißt also dienen, ist Dienstleistung für die Mitarbeiter.

Anstelle des Dreiklangs „Befehl, Gehorsam und Kontrolle“ ist ein Vielklang z.B. aus motivationserhaltendem Leadership, Integrität, Fairness, Respekt, Wertschätzung und Vertrauen getreten. Mit Sicherheit ist dieser Katalog nicht vollständig. Führung beinhaltet viele Instrumente und Tonlagen. Es lohnt sich, diese Errungenschaften zu verteidigen und weiterzuentwickeln. Die Superhelden alter Prägung brauchen wir dafür nicht.

4 Sehr hoch und überlebenswichtig. Und keine Branche ist davon ausgenommen, kein Berufsbild ist davon ausgenommen.

Selbst in so traditionell geprägten Berufsständen wie meinem eigenen, dem der Juristen, wird unter anderem intensiv an KI-Anwendungen wie „Legal-Tech“ für Anwälte und Rechtsabteilungen gearbeitet. Das ist für sich nicht falsch, sondern kann Freiräume für anderes schaffen oder die Fehleranfälligkeit in Routineaufgaben reduzieren.

Gleichwohl muss auf Gefahren aufmerksam gemacht werden, von denen ich nur drei bezogen auf das Arbeitsleben nennen möchte:

Zum einen kann Technologie dafür missbraucht werden, eine Überwachungsarbeitswelt zu erschaffen, womit wir wieder bei der Misstrauenskultur wären.

Außerdem ist Technologie stets auch anfällig für Diskriminierungen jeglicher Art, die schon in der Programmierung angelegt sein können. Ob vorsätzlich oder fahrlässig ist für das Ergebnis dann schon zweitrangig.

Und drittens lässt sich nie das Risiko leugnen, dass nicht mehr der Mensch, sondern die Maschine bzw. die Technologie im Mittelpunkt steht. Ausbeutung und Missbrauch des Menschen sind dann handgreiflich.

■

Keep the balance – mit Offenheit in die Welt.

Frank Graage[1]

[1] *Frank Graage ist es wichtig, auf eigene Verantwortung zu handeln, statt nur zu reagieren. Seit 25 Jahren schafft er sich Freiräume, um seine Arbeit so zu gestalten und etwas von der Welt zu sehen, so dass sich für ihn eine Balance aus Einsatz, Erfüllung und Weiterentwicklung ergibt. [LinkedIn]*

1 *Find your way!*

Früher war ich Umwelttechnikingenieur, heute arbeite ich als Netzwerker und Business Developer für Forschung und Innovation.

Nach meinem Studium im Umweltingenieurwesen begann ich in einem Ingenieurbüro für Gewässerschutz, wo ich Materialuntersuchungen durchführte, um die Qualität der Werkstoffe für den Grundwasserschutz zu gewährleisten. Um mich beruflich weiterzuentwickeln, absolvierte ich ein internationales Management-Studium, das mir half, den wirtschaftlichen Aspekt meiner Arbeit zu verstehen und auch international aktiv zu werden.

In den folgenden Jahren übernahm ich zunächst als Angestellter, dann als freiberuflicher Dienstleister das Management von europäischen Forschungs- und Entwicklungsprojekten, wodurch ich technologische Fragestellungen mit organisatorischen und wirtschaftlichen Aspekten verknüpfte. So konnte ich beide Seiten meiner Ausbildungen einbringen, den Kunden aus Forschung und Unternehmen mehr Freiraum für ihre innovativen Projekte und fachlichen Aufgaben bieten und mich selbst international weiterentwickeln.

Die Tätigkeit als Freiberufler bedeutet dabei viel Flexibilität und gleichermaßen Verantwortung für Mitarbeiter, die Unternehmensentwicklung und Kunden. Gleichermaßen lernte ich dadurch immer wieder neue Organisationen und Personen kennen und konnte viel in Teams arbeiten.

Seit drei Jahren bin ich nun als Geschäftsführer verstärkt als Netzwerker und Projektentwickler in einem großen internationalen Verbund von Wissens- und Technologietransferunternehmen tätig. Hier erkenne ich Trends, bringe die richtigen Partner zusammen und schaffe Rahmenbedingungen für wirtschaftlich erfolgreiche Innovationsprojekte.

Meine langjährige internationale Erfahrung in Technologie, Management und Forschung sowie meine teamorientierte Arbeitsweise sind aus meiner Wahrnehmung entscheidend für den Unternehmenserfolg und meine persönliche Erfüllung durch die Arbeit.

2 *Be openminded!*

Die Arbeitswelt bietet viele Möglichkeiten und unterliegt aktuell großen Veränderungen. Es ist daher wichtig, mit Offenheit die persönlichen Werte mit passenden Positionen und Arbeitsaufgaben zu verbinden. Oft kommen Chancen nicht von allein, sondern erfordern Engagement, Interesse und Kontakte.

In der aktuellen Fachkräftelage ist es möglich, Jobs auszuprobieren, ohne sich langfristig binden zu müssen. Dadurch findet man heraus, welche Art der Arbeit, Funktion, Verantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten einem wichtig sind und welche nicht zum eigenen Typ passen. Offenheit ist entscheidend, da Karrierewege oft unvorhersehbar sind und sich persönliche Ziele im Laufe der Zeit ändern können. Diese Erfahrungen in verschiedenen Positionen helfen, den richtigen Platz im Berufsleben zu finden, wodurch man die Interessen des Unternehmens und die eigenen in Einklang bringen kann.

Ich empfehle, aktiv nach Möglichkeiten zu suchen und nicht darauf zu warten, dass sich etwas ändert. Es ist sinnvoll, den Arbeitsmarkt hin und wieder zu erkunden. Manchmal lassen sich nicht alle Ziele im gleichen Umfeld erreichen; sei es durch Unternehmensstrukturen oder auch persönliche Entwicklungen, Familie etc. Daher ist es wichtig, Veränderungen nicht zu scheuen, wenn man unzufrieden ist oder sich neuen Dingen zuwenden möchte.

Keep the balance – mit Offenheit in die Welt.

3 *What is your superpower?*

In den nächsten fünf bis zehn Jahren wird die Arbeitswelt in Deutschland voraussichtlich tiefgreifende Veränderungen durchlaufen, maßgeblich beeinflusst von der rasanten Entwicklung und Implementierung von Künstlicher Intelligenz (KI).

Bis 2030 könnten laut Studien bis zu 3 Millionen Arbeitsplätze von KI beeinflusst sein oder sogar komplett entfallen. Dies gilt gleichermaßen für soziale Berufe, in denen technologische Unterstützung für die Arbeit genutzt wird, als auch für gestalterische Berufe und Berufe in Forschung und Entwicklung, die von intelligenten Systemen und Algorithmen profitieren werden.

Ein entscheidender Aspekt dieser Veränderung in unserem Dienstleistungssegment (Forschungs- und Technologiemanagement) wird sein, ob man ein spezifisches Profil erlangt, welches nicht so schnell kopiert oder ersetzt werden kann. Dies kann in der Karriereentwicklung z.B. dadurch gelingen, dass man neben einer breiten Anwendungsorientierung auch ein spezifisches Fachwissen aufweist und somit Problemlösungskompetenz erlangt. So würde z.B. eine reine Managementqualifikation als Generalist oder Fachqualifikationen als Spezialist nicht mehr ausreichen. Es wird vielmehr notwendig sein, diese Fähigkeiten zu verbinden.

Die zunehmende Automatisierung und Digitalisierung werden jedoch nicht nur zu einem Rückgang bestimmter Arbeitsplätze führen, sondern auch neue Möglichkeiten schaffen. Berufe, die bisher nicht existierten, werden entstehen. Fähigkeiten im Umgang mit KI, Datenanalyse und interdisziplinäres Wissen werden gefragt sein.

Ein weiterer Trend wird die verstärkte Bedeutung der sogenannten „weichen“ Fähigkeiten, wie Kreativität, emotionale Intelligenz und Problemlösungsfähigkeiten sein, die absehbar nicht ersetzt werden können.

Insgesamt wird die Arbeitswelt in Deutschland in den kommenden Jahren von einem technologischen und demographischen Wandel geprägt sein, der sowohl Herausforderungen als auch Chancen mit sich bringt. Wer sich dabei proaktiv zeigt und zur ständigen Weiterbildung bereit ist, wird in dieser neuen Berufswelt auch erfolgreich sein können.

4 *Keep the balance!*

Als jemand, der im Forschungsmanagement tätig ist und dabei hilft, dass technologische Entwicklungen in die Anwendung kommen, bin ich davon überzeugt, dass Technologien unsere Zukunft insgesamt beeinflussen und erleichtern werden. Dies wird durch die immer kürzer werdenden Innovationszyklen (Prozess, in dem neue Ideen entwickelt, umgesetzt und dann durch erneuerte Innovationen teilweise ersetzt werden) noch beschleunigt.

Für mein Arbeitsumfeld hat es verschiedene Auswirkungen:

Die Arbeitsumgebung hat sich für uns schon seit einigen Jahren durch neue Technologien verändert. Moderne IT-Tools ermöglichen es uns jetzt schon, flexibler und effizienter zu arbeiten. Ob im Büro, im Home-Office oder unterwegs – viele meiner Aufgaben, die ich hauptsächlich am Laptop oder durch Kommunikation erledige, kann ich an allen drei Arbeitsorten schaffen. Somit kann ich Arbeit und Privates besser miteinander vereinbaren, was aus meiner Sicht auch die Produktivität und Motivation erhöht.

Gleichzeitig ist es insbesondere in meinem Job, in dem es viel um persönliche Kontakte und „Beziehungspflege“ geht, wichtig, dass wir uns nicht in einer rein digitalen Welt verlieren. Der persönliche Austausch ist für mich in Ergänzung zu digitalen Kommunikationstools unverzichtbar, um persönliche Bindungen aufzubauen bzw. aufrechtzuerhalten und kreatives Arbeiten zu ermöglichen. Unser sehr modernes Büro bietet dazu verschiedene Arbeitsbereiche, in denen konzentriertes Arbeiten ebenso wie Besprechungen oder lockere Kommunikation stattfinden können.

Der Umgang mit KI wird aus meiner Sicht zur Selbstverständlichkeit und sie wird mehr und mehr vom Werkzeug zum echten Arbeitspartner werden. KI kann Routineaufgaben übernehmen, Daten analysieren und uns bei komplexen Entscheidungen unterstützen. Das gibt uns den Freiraum, uns auf kreative und strategische Aufgaben zu konzentrieren.

■

Die Zukunft der Arbeit …ist flexibel.

Nico Gramenz[1]

[1] Geboren auf Rügen, zog Nico Gramenz nach dem Abi in die Welt – von Afghanistan über Australien bis Berlin. Heute zurück im Norden zeigt er, wie Arbeiten an Europas schönsten Orten möglich wird – und warum das ländlichen Regionen, Hotels und modernen Unternehmen hilft. [LinkedIn]

1 Ich gründe Unternehmen, die Probleme lösen. Probleme, deren Lösungen ich der Politik nicht zutraue. Da ich aber selbst nicht meckern möchte, sondern lieber Verantwortung übernehmen möchte, versuche ich das.

Die Hauptzutaten dafür sind das Wissen, wie man Unternehmen gründet, wie man Menschen und Regionen vernetzt und eine ordentliche Prise Mut und Zuversicht.

Ich setze mich leidenschaftlich für die nachhaltige Entwicklung von Regionen ein und ermutige andere dazu, gemeinsam Verantwortung für regionale Gemeinschaften zu übernehmen.

Mein Fokus liegt auf der Rolle von Start-ups und Unternehmen als treibende Kräfte für wirtschaftliche, soziale und ökologische Veränderungen in ländlichen und städtischen Gemeinschaften. Ich glaube daran, dass die Vernetzung von Start-ups und Unternehmen mit Regionen der Schlüssel zur Schaffung einer nachhaltigen Zukunft für unsere Regionen ist.

2 Findet eure *Leidenschaft, das Problem*, das euch wirklich stört. Nutzt es als Energie, nicht als Ausrede. Startet ein eigenes Unternehmen – jede*r kann das.

Lernt, wie man *gründet*. Versteht, dass *Netzwerke* Hierarchien ablösen. Seid anpassungsfähig – die Welt ändert sich ständig. Netzwerke können damit umgehen.

Lernt umzusetzen – Wissen ist überall verfügbar, es geht um die Fähigkeit, Dinge zu *MACHEN*. Bleibt *skeptisch*, wenn Dinge zu logisch klingen. KI wird vieles überzeugend darstellen.

Heutzutage und erst recht in der Zukunft wird Künstliche Intelligenz Zusammenhänge, Botschaften und Bilder schaffen, die wir als Menschen leicht bejahen werden. Wir lieben einfach. Und das ist grundsätzlich auch wichtig für die Kommunikation. Aber: *Bleibt skeptisch*, damit ihr euren Wert nicht in der Masse verliert.

Nutzt die Chance, *von überall zu arbeiten*. Europa steht vor einem enormen Fachkräftemangel. Viel mehr Menschen gehen in Rente als in Arbeit.

Unternehmen wollen als attraktive Arbeitgeber die besten Talente bekommen und die besten Mitarbeitenden auf jeden Fall halten. Die Pandemie war der Beschleuniger für das Home-Office und mittlerweile gibt es keinen rationalen Grund, warum das langfristig verschwinden sollte.

Flexible Arbeitsmodelle kombinieren Zusammenarbeit digital und in physischen Räumen. Die müssen aber nicht mehr nur in der Stadt sein.

Viele Unternehmen starten bereits dezentral und lassen ihre Mitarbeitenden von Anfang an ortsunabhängig arbeiten. Einige unterstützen sogar die Miete oder die Kosten von Workations. Ja, Arbeiten von den schönsten Orten wird möglich. Und deshalb verlieren Hotels, die bislang nur für den Kurzurlaub oder die Ferienzeit gedacht waren, weil die alte Arbeitswelt ja sonst im Büro oder in der Fabrik war, Schritt für Schritt an Bedeutung.

Die *Flexibilität des Arbeitsortes* ist gut für die Arbeitenden, weil die sich beispielsweise um ihre Familie kümmern können, viel produktiver sind, weil sie nicht pendeln müssen und natürlich Flexibilität einfach gesundheitsfördernd ist.

Aber auch die Unternehmen profitieren natürlich von Mitarbeitenden, die sich ans Unternehmen binden, die produktiver sind und innovativer, weil sie immer wieder von unterschiedlichen Orten und mit unterschiedlichen Menschen arbeiten.

Die Zukunft der Arbeit…ist flexibel.

3 Die Arbeitswelt in Deutschland steht vor einem tiefgreifenden Wandel, der durch vier zentrale Entwicklungen geprägt sein wird:

1. Der demografische Wandel und Fachkräftemangel: In den kommenden Jahren gehen deutlich mehr Menschen in Rente, als neue in den Arbeitsmarkt eintreten. Dieser Mangel an Fachkräften zwingt Unternehmen dazu, sich stärker als attraktive Arbeitgeber zu positionieren – mit klarer Purpose-Orientierung, flexiblen Modellen und echter Mitarbeiterbindung.

2. Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit: Hybride Arbeitsmodelle sind gekommen, um zu bleiben. Mitarbeitende erwarten die Möglichkeit, ortsunabhängig und selbstbestimmt zu arbeiten – ob im Home-Office, im Coworking-Space oder von inspirierenden Orten in Europa. Workations werden vom Trend zur Normalität. Unternehmen, die das aktiv ermöglichen, gewinnen Talente.

3. Technologische Transformation durch KI: Künstliche Intelligenz verändert nicht nur Prozesse, sondern auch Aufgabenprofile, Entscheidungsstrukturen und Kommunikationsformen. Wer KI sinnvoll integriert, schafft Raum für kreative, soziale und strategische Arbeit. Kompetenzen wie kritisches Denken, emotionale Intelligenz und Lernfähigkeit werden entscheidend.

4. Wertewandel und Sinnorientierung: Gerade junge Generationen suchen mehr als nur Sicherheit oder Gehalt. Sie wollen einen Beitrag leisten, sich mit ihrem Job identifizieren und mitgestalten. Unternehmen müssen klare Antworten geben: Wofür stehen wir? Warum gibt es uns? Was ist unser Beitrag zur Welt?

Fazit: Die Zukunft der Arbeit ist dezentral, digital und menschlich zugleich. Wer heute beginnt, sein Unternehmen als Plattform für Sinn, Entwicklung und Vertrauen zu verstehen, wird morgen nicht nur wirtschaftlich erfolgreich sein – sondern auch gesellschaftlich relevant bleiben.

4 Technologie wird der mit Abstand wichtigste Treiber für die Zukunft der Arbeit sein – nicht nur in Deutschland, sondern weltweit. Sie verändert nicht nur wie wir arbeiten, sondern auch wo, wann und mit wem.

Künstliche Intelligenz, Automatisierung, Virtual Reality, Robotik, Plattformökonomien – all das schafft neue Möglichkeiten, aber auch neue Herausforderungen. Die Grenze zwischen Mensch und Maschine verschiebt sich. Routineaufgaben verschwinden, kreative, strategische und soziale Fähigkeiten werden immer wichtiger.

Künstliche Intelligenz (KI) wird dabei zur zentralen Infrastruktur unserer Arbeitswelt. Wer KI produktiv einsetzen kann, wird nicht ersetzt – sondern verstärkt. Tools wie ChatGPT, automatisierte Datenanalysen oder KI-basierte Entscheidungsunterstützung ermöglichen es, schneller und smarter zu arbeiten. Der Mensch bleibt dabei entscheidend – als Lenker, Kontroll- und moralische Instanz.

Mit KI-Operatoren treten zunehmend relevante KIs als sogenannte KI-Agenten in den Arbeitsalltag ein. Diese buchen nicht nur Hotelzimmer, sondern programmieren auch Apps und Plattformen für uns. Das verändert die Bedeutung von Wissen. Mit ChatGPT, Gemini & Co bekommt man bereits sehr gute Antworten auf jede Frage. Tools wie Gamma visualisieren die Ergebnisse, und der nächste Innovationssprung ist mit Unternehmen wie Lovable und Supabase erfolgt. Denn jeder kann nun eine Anwendung bauen – die Anforderungen werden einfach als Prompt formuliert, und die KI programmiert die App.

Das bedeutet: Das Erkennen und Formulieren von Fragen und Problemen wird wichtiger als die Antworten. Und jede*r kann ein Unternehmen gründen!

Technologie ermöglicht Teilhabe – gerade für Menschen, die bisher vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen waren: durch Barrierefreiheit, flexible Modelle oder ortsunabhängige Arbeit. Gleichzeitig entsteht durch Plattformarbeit, Crowdworking und Algorithmensteuerung ein neuer Bedarf an Regulierung, Bildung und Ethik.

Die größte Gefahr liegt nicht in der Technologie selbst, sondern im Nicht-Verstehen und Nicht-Nutzen dieser Entwicklungen. Deutschland darf den Anschluss nicht verlieren. Wir brauchen eine neue Lernkultur – lebenslang, neugierig, technologieoffen. Und wir müssen Technologie nicht nur konsumieren, sondern gestalten wollen.

Fazit: Technologie ist kein Selbstzweck. Sie ist Werkzeug. Entscheidend ist, wer sie nutzt, wofür und mit welcher Haltung. Die Zukunft der Arbeit ist technologisch – aber nur dann menschlich, wenn wir sie bewusst so gestalten.

■

Technologie ist der Schlüssel zu Optimismus

Alice Greschkow[1]

[1] *Alice Greschkow glaubt an das Gute in der Arbeitswelt. Sie erklärt, warum Veränderung und technologischer Fortschritt uns zuversichtlich stimmen sollten. [LinkedIn]*

1 In meiner beruflichen Tätigkeit nehme ich viele Rollen ein – ich bin Erkunderin, Fragenstellerin und Übersetzerin zwischen den Welten. Manchmal bin ich auch Ordnungshüterin und Taktgeberin.

Ich bin Beraterin für den Wandel der Arbeitswelt und beschäftige mich mit den Effekten von Künstlicher Intelligenz und wirtschaftlicher Transformation auf Beschäftigte und Betriebe, und darf dabei vor allem selbst viel lernen, um ständig auf dem Laufenden zu bleiben.

2 Als ich Politikwissenschaften studiert habe, dachte ich, ich hätte eine ganz klare Vision davon, wo ich irgendwann arbeiten möchte: Am liebsten bei einer internationalen Organisation wie den Vereinten Nationen.

Als ich in die Arbeitswelt eingestiegen bin, habe ich festgestellt, dass ich überhaupt nicht in derartige Organisationen passen würde, weil mein Verständnis von Dynamik, Hierarchie und Selbstwirksamkeit nicht in die politische Verwaltung passt.

Eine der wichtigsten Lehren für mich war, dass die eigene Haltung zu Status und Hierarchie zum Job passen muss. Status und Hierarchie werden in allen Berufen ausgehandelt – manchmal sind sie klassisch-traditionell, manchmal fortschrittlich-progressiv, aber Status und Hierarchie sind immer Teil von Zusammenarbeit. Und da Zusammenarbeit ein wesentlicher Aspekt der Arbeitswelt ist, sollte man zusehen, dass es passt.

Um weniger überrascht zu sein, würde ich jungen Menschen heute empfehlen, frühzeitig praktische Einblicke über kurze Hospitanzen, Nebenjobs oder Praktika zu sammeln und sich gleichzeitig damit auseinanderzusetzen, welche Art des Arbeitens einem selbst liegt.

Manche arbeiten lieber in Ruhe vor sich hin, andere hingegen brauchen den intensiven Austausch mit Gleichgesinnten. Beides hat seine Berechtigung und es ist wichtig, dass man ein Umfeld findet, in dem man sich selbst wirklich wohl fühlt.

Die zweite Lektion, die mich bis heute leitet, ist: Der Wert von Fähigkeiten ist nicht in Stein gemeißelt und wer einen hohen Wert für seine Arbeit erzielen möchte, sollte seine Fähigkeiten im Laufe des Arbeitslebens immer wieder aktualisieren. Es ist nämlich so: Der technologische Wandel und die wirtschaftliche Nachfrage prägen, was Menschen als wertvoll erachten.

Heutzutage gibt es keine Stellmacher, Flachser oder Zeichenweber mehr und in Zukunft werden Berufe aussterben, die wir heute noch als normal empfinden. Wir wissen zwar noch nicht, welche Berufe an Wert verlieren werden, weil sie beispielsweise durch Künstliche Intelligenz automatisiert werden können, doch Veränderung ist eine Konstante der Arbeitswelt.

Gleichzeitig bedeutet diese Veränderung immer: Wo Altes stirbt, wird Neues geboren und das bringt auch unbekannte Chancen. Vor 15 Jahren gab es kaum Social-Media-Redakteure oder Online-Marketing-Manager – genauso werden in Zukunft auch neue, spannende Berufe entstehen, die wir heute noch nicht kennen.

Daran schließt sich die dritte Lehre meines Berufslebens an: Man sollte sich nicht zu sehr auf Themen oder Tätigkeiten festbeißen, die man über Jahrzehnte beruflich verfolgen möchte. Auch wenn einer Person bestimmte Talente zugrunde liegen, weiß sie erst, was ihr wirklich liegt, wenn sie es ausprobiert hat. Offen sein für Neues – das hat sich für mich immer bewährt.

Technologie ist der Schlüssel zu Optimismus

3 Es gibt für mich mehrere Trends, die die Arbeitswelt tiefgreifend prägen werden:

1. Deutschland steckt in einer tiefen Transformation. Die Erfolgsgeschichte der Automobilbranche muss neu erfunden werden und klassische Industrien in den Bereichen Chemie und Metall müssen Wege finden, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Niemand weiß genau, wie Unternehmen und Politik diesen Wandel konkret gestalten werden, doch er ist nötig und das Festhalten an der Vergangenheit scheint keine erfolgsversprechende Strategie zu sein.

Um die Transformation zu schaffen, braucht es einerseits fachliche Expertise, andererseits aber vor allem eine Mentalität, die Mut und Fortschrittshoffnung verbindet.

2. Die Arbeitswelt wird zunehmend heterogener und diverser. In den letzten vier Jahrzehnten ist die Arbeitswelt weiblicher geworden – die Erwerbstätigenquote ist von rund 55 Prozent im Jahr 1993 auf 73 Prozent im Jahr 2022 gestiegen. Gleichzeitig ist die Arbeitswelt internationaler geworden – über 20 Millionen Menschen haben in Deutschland eine Einwanderungsgeschichte. Aufgrund des demografischen Wandels wird die Arbeitswelt auch zunehmend älter.

Diese Veränderungen sorgen zum einen dafür, dass Themen wie Vereinbarkeit von Arbeit und Kindererziehung bzw. Pflege Angehöriger immer bedeutsamer werden. Zum anderen werden flexible Arbeitsmodelle für unterschiedliche Gruppen wichtiger – wer älter ist, eventuell weniger belastbar ist, wird eher in Teilzeit arbeiten wollen. Wer aus einem anderen Land eingewandert ist und bestimmte Fähigkeiten und Kenntnisse nachholen möchte, wird Flexibilität benötigen, um sich berufsbegleitend weiterzubilden.

Unternehmen werden vor der hohen Anforderung stehen, verschiedene Bedürfnisse von Beschäftigten bedienen zu müssen und gleichzeitig Stabilität und Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten.

3. Zweifelsohne wird Künstliche Intelligenz die Arbeitswelt prägen. Sie hat das Potenzial, Arbeitsabläufe schneller, kreativer und interessanter zu gestalten und als persönlicher Coach für Beschäftigte zu agieren. Die wichtigste Gelingensbedingung dafür ist, dass Beschäftigte frühzeitig lernen, wie Künstliche Intelligenz funktioniert und welche Möglichkeiten sich dadurch bieten, und dass Betriebe sie nicht nur als Instrument der Effizienzsteigerung nutzen, sondern vor allem als Treiber für bessere Arbeitskonditionen.

Diese Trends werden ein gewisses kulturelles und wirtschaftliches Umdenken erfordern. In den Betrieben werden sich Arbeitskulturen an den Wandel anpassen müssen. Die große Herausforderung für viele Führungskräfte wird dabei sein, wie sie das richtige Tempo finden, um den Wandel ertragbar zu gestalten. In Zeiten hoher Krankenstände und Erschöpfung ist ein gutes Veränderungsmanagement entscheidend.

4 Deutschland ist weltweit noch immer technologisch führend. In Branchen wie dem Maschinenbau gibt es weiterhin unzählige „Hidden Champions“, die hochwertige Produkte entwickeln. Dieser Fortschritt hat über Jahrzehnte einen gewissen Optimismus unter Beschäftigten kultiviert. Technologie war der Schlüssel zu Fortschritt, Wettbewerb, Wohlstandsgewinnen und letztendlich auch Prestige.

Optimismus treibt an, mutige Visionen zu entwickeln und anzupacken.

Wenn man allerdings das Gefühl hat, dass technologische Lösungen nicht gut funktionieren, kommt es schnell zu Frust und Pessimismus. Im schlimmsten Fall bahnt sich eine Negativspirale an, die Ambitionen und Zuversicht frisst.

Ich beobachte, dass die Stimmung in Deutschland und in der Arbeitswelt seit einigen Jahren eher negativ geprägt ist und ich halte es daher für ungemein wichtig, dass Technologien wieder zu einem positiven Erleben und Zuversicht beitragen.

Ich wünsche mir, dass auch Beschäftigte und Betriebe gemeinsam pragmatische Lösungen finden, wie Technologien einerseits für Entlastung sorgen können, andererseits auch wieder Lust auf Fortschritt wecken. Diese Balance ist notwendig, um eine Arbeitswelt zu gestalten, die einerseits menschliche Bedürfnisse und Grenzen ernst nimmt und gleichzeitig gute Löhne bieten kann.

Das Gute ist: Es gibt noch Spielraum, um die Weichen für die Zukunft zu stellen.

■

Was du auch willst – entscheide dich für Plan E oder Plan G!

Bernhard Grieb[1]

[1] *Als Abiturient war Bernhard Grieb unsicher, welchen Beruf er ergreifen sollte. Deshalb entschied er sich für ein Studium, das möglichst viele unterschiedliche Fachbereiche abdeckte. Erst viel später wurde ihm klar: Das war genau die richtige Entscheidung. Denn er ist ein echter Allrounder (Plan G). [LinkedIn]*

1 Ich arbeite mit ganz unterschiedlichen Menschen – deshalb habe ich inzwischen fast 10.000 Follower auf LinkedIn, obwohl ich kein Influencer bin.

Mein Alltag ist sehr vielseitig: Mal organisiere ich mit meinem Team eine Ausbildungsmesse für Schüler:innen, mal unterstütze ich Handwerksbetriebe und Industrieunternehmen bei der Suche nach neuen Standorten. Abends treffe ich dann zum Beispiel Banker, die sich besser vernetzen wollen. Und aktuell bereiten wir den nächsten Gründerpreis für Start-ups vor.

Auch die Politik ist oft eingebunden: Wenn es um die Entscheidung geht, welche Projekte gefördert werden, sind lokale Politiker:innen und die Bürgermeisterin dabei.

Was all diese Projekte verbindet: Es geht immer um Wirtschaft – konkret um die Entwicklung des Wirtschaftsstandorts Frankfurt. Unser Ziel ist, dass es hier auch in Zukunft gute Jobs, spannende Firmen und echte Perspektiven gibt.

2 Mein wichtigster Tipp: Fangt früh an, berufliche Erfahrungen zu sammeln. Ihr müsst nicht sofort den perfekten Job finden, aber ihr solltet euch ausprobieren – zum Beispiel durch Praktika oder Ferienjobs. Am besten schon während der Schulzeit. So lernt ihr euch selbst besser kennen und findet heraus, was euch interessiert.

Nach dem Schulabschluss habt ihr viele Möglichkeiten – diese Phase ist besonders. Nutzt sie, um etwas zu tun, das euch weiterbringt: ein freiwilliges soziales Jahr, ein Auslandsaufenthalt oder ein Projekt, das euch begeistert. Seht das als euren „Plan A“ – den ersten Schritt in Richtung Berufsleben.

Und dann? Habt auch einen „Plan B“ – falls der erste Weg doch nicht passt. Vielleicht wollt ihr mal in einem Start-up arbeiten oder selbst gründen. Auch das hilft, um herauszufinden, was euch liegt.

Wichtig: Es gibt nicht nur den einen richtigen Weg. Auch wenn Plan A und B nicht perfekt waren – entwickelt Plan C und D. Fragt euch: Was hat mir am besten gefallen? Wo liegen meine Stärken? Will ich mich spezialisieren oder bin ich lieber vielseitig unterwegs?

Damit kommen wir zu Plan E und Plan G: In der Arbeitswelt gibt es im Grunde zwei Typen von Aufgaben.

Als Plan E bezeichne ich spezialisierte Tätigkeiten – zum Beispiel als Softwareentwickler:in oder Forscher:in. Hier braucht man tiefes Fachwissen.

Plan G steht hingegen für generalistische Aufgaben – das bedeutet, viele Themen koordinieren, mit Menschen arbeiten, Veranstaltungen organisieren, Netzwerke aufbauen. Wenn du gerne tief in ein Thema eintauchst, passt Plan E vielleicht zu dir. Wenn du lieber kommunizierst und viele Themen gleichzeitig im Blick hast, dann probiere Plan G aus.

Wenn du nach Plan A bis D noch nicht genau weißt, wo es hingeht – nimm dir bewusst Zeit, um sowohl einen Plan E als auch einen Plan G zu testen. Spätestens dann spürst du, welche Richtung die richtige für dich ist.

Wovon ich abrate: Warte nicht darauf, dass andere dir sagen, was du machen sollst. Natürlich darfst du dir Rat holen – von Eltern, Lehrer:innen oder Freund:innen. Aber am Ende entscheidest du selbst. Es geht um dein Leben, deinen Weg – also wähle ihn so, dass du dich damit wohlfühlst.

Was du auch willst – entscheide dich für Plan E oder Plan G!

3 Kommunikation wird in Zukunft noch wichtiger – und zwar vor allem die zwischen der digitalen und der realen Welt. Diese beiden Welten wachsen immer weiter zusammen. Besonders im gesellschaftlichen und sozialen Bereich werden Kommunikationsfähigkeiten entscheidend sein, um gemeinsam Lösungen zu finden.

Unsere Welt ist voller Herausforderungen – viele davon hängen mit schlechter oder fehlender Kommunikation zusammen. Menschen sind soziale Wesen. Sie wollen sich nicht nur effizient organisieren, sondern sich auch verstanden und verbunden fühlen.

Gleichzeitig ziehen sich viele in sogenannte „Filterblasen“ zurück – also in Gruppen, in denen alle ähnliche Meinungen haben. Der Austausch mit anderen Perspektiven wird dadurch schwieriger. Und auch Fake News erschweren das Miteinander.

Die Kluft zwischen Arm und Reich wächst, und die Kommunikation zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen wird anspruchsvoller.

Gleichzeitig wird unsere Gesellschaft älter: In Deutschland wird es künftig deutlich mehr Rentner:innen geben. Das bedeutet, wir brauchen mehr Fachkräfte aus dem Ausland – und damit auch neue Wege des Zusammenlebens und Zusammenarbeitens. Bereits heute sorgt das für soziale Spannungen. Auch unser Gesundheitssystem steht unter Druck und stößt an seine Grenzen.

In allen Bereichen ist Kommunikation der Schlüssel: Wer gut kommunizieren kann – über Sprachbarrieren, kulturelle Unterschiede und digitale Plattformen hinweg – wird in Zukunft gebraucht. Gerade für Menschen mit „Plan G“ – also für Generalist:innen, die gern mit vielen verschiedenen Menschen arbeiten, Projekte organisieren und vernetzen – sind Kommunikationsfähigkeiten das A und O.

Wenn du dich also in diesem Bereich siehst, lohnt es sich, dich intensiv mit Kommunikation zu beschäftigen – analog, digital und dazwischen.

4 Technologie wird die Arbeitswelt in Deutschland in den nächsten Jahren stark verändern – und das betrifft auch dich, egal welchen Beruf du später mal ergreifen möchtest. Ob kreativ, handwerklich, technisch oder sozial: Fast überall wird Technologie immer wichtiger.

Vor allem das Zusammenspiel von Mensch und Technik wird entscheidend sein. Künstliche Intelligenz (KI) wird nicht nur Arbeit erleichtern, sondern auch neue Möglichkeiten schaffen.

Stell dir vor: Architekt:innen könnten ganze Gebäude allein durch Sprachbefehle planen. Oder Augmented Reality (AR), also die Verbindung aus echter Welt und digitalen Informationen, wird in vielen Berufen eingesetzt werden. Mit einer smarten Brille bekommst du zum Beispiel bei der Reparatur einer Maschine, beim Designen eines Produkts oder beim Kochen die passenden Hinweise grafisch in Echtzeit eingeblendet – direkt vor deinen Augen. Gleichzeitig hörst du über Kopfhörer zusätzliche Informationen oder Übersetzungen.

Sprachenlernen wird sich ebenfalls verändern: KI-gestützte Tools könnten dir helfen, fremde Sprachen direkt zu verstehen – fast so, als würdest du sie schon fließend sprechen.

Noch spannender wird es, wenn Körper und Technik direkt interagieren: zum Beispiel durch smarte Prothesen, Implantate oder neue Medikamente, die über Künstliche Intelligenz vernetzt gesteuert werden.

All das zeigt: Technologie wird in fast jedem Berufsfeld eine Rolle spielen – egal ob in der Industrie, Medizin oder in den Bereichen Bildung, Kunst und Sport. Gerade deswegen werden in Zukunft viele Expertinnen und Experten (Menschen mit „Plan E“) gebraucht, die sich mit diesen Technologien auskennen und ihre Chancen entfalten – aber auch wissen, wie man verantwortungsvoll damit umgeht und Risiken absichert.

Übrigens: Auch diesen Text habe ich mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz so optimieren lassen, dass er für euch möglichst verständlich und spannend ist – ein gutes Beispiel dafür, wie Technologie schon heute beim Arbeiten unterstützt.

■

Do what you love!

Dominik Gross[1]

[1] Dominik Gross ist CEO und Co-Founder der Founders Foundation. Die Founders Foundation bildet die nächste Generation erfolgreicher Gründer:innen aus und baut im Herzen des deutschen Mittelstandes ein nachhaltiges B2B-Start-up-Ökosystem auf. [LinkedIn]

1 Wir begleiten Talente, die die Motivation haben, ein Start-up zu gründen – von der ersten Idee bis zur erfolgreichen Gründung. Oder anders formuliert: von der Geburt bis zum Erwachsenwerden. Die Reise von einer vagen Vision hin zu einem funktionierenden Unternehmen ist herausfordernd, und genau hier setzen wir an.

Entlang der Logik „dream, believe, achieve" bieten wir Workshops, Mentoring, persönliche Begleitung und ein starkes Netzwerk mit tollen Persönlichkeiten aus der Start-up-Szene. So stellen wir sicher, dass sich angehende Gründer:innen nicht allein gelassen fühlen und an den neuen Herausforderungen wachsen – sowohl beruflich als auch persönlich.

Konkret unterstützen wir beispielsweise dabei, den richtigen Co-Founder zu finden, eine eigene Gründungsidee zu kreieren und diese mit Kundenfeedback weiterzuentwickeln, aber auch wie man an erstes Geld für das eigene Start-up kommt.

Warum ist das so wichtig? Viele Schüler:innen, Azubis und Studierende stehen vor der Frage, welchen Weg sie beruflich einschlagen sollen. In einer Zeit, in der traditionelle Karrierewege nicht mehr der logische Erfolgsweg sind, braucht es eine neue Generation von Gründer:innen, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Wir helfen ihnen, in einem Umfeld zu lernen, das persönliches und unternehmerisches Wachstum ermöglicht.

Erfolg hängt nicht nur von einer guten Idee ab, sondern vor allem von der Fähigkeit, diese umzusetzen und das richtige Team an Bord zu holen. Wir fördern genau diese unternehmerischen Fähigkeiten und geben Gründer:innen die Möglichkeit, sich in einem praxisnahen Umfeld weiterzuentwickeln.

2 Abraten würde ich davon, sich in Jobs und Rollen drängen zu lassen, nur weil jemand anderes meint, sie könnten passen. Mein Pflichtbesuch als Schüler im Berufsinformationszentrum (BIZ) war beispielsweise ein Fehlgriff.

Mein Rat: Findet heraus, welche Talente ihr habt, welche Kompetenzen euch auszeichnen, welche Herausforderungen euch begeistern und mit welchen Menschen ihr euch umgeben wollt. In der Founders Foundation nutzen wir z.B. den Gallup StrengthsFinder, um individuelle Stärken zu erkennen und gezielt weiterzuentwickeln. Wer seine Stärken kennt, kann sie gezielt einsetzen und bewusster an seinen Schwächen arbeiten.

Gerade in den frühen Jahren der Karriere dürft und solltet ihr euch ausprobieren. Ich selbst war während meines Studiums 18 Monate lang als Praktikant in verschiedenen Unternehmen unterwegs und habe darüber hinaus in einigen Werkstudentenjobs gearbeitet. Durch diese Erfahrung wusste ich irgendwann genau, was ich will – und was nicht.

Praktische Erfahrung ist essenziell – sei es durch Praktika, Nebenjobs oder ehrenamtliches Engagement. All diese Erlebnisse und Rollen geben euch die Möglichkeit, euch selbst besser kennenzulernen und herauszufinden, wo ihr wirklich aufblüht. Irgendwann weiß man, was man will und was man nicht will und hat den nötigen Mut, den eigenen Weg zu gehen.

Ein eigenes Unternehmen zu gründen ist dabei natürlich etwas Besonderes. Man arbeitet nicht mehr für jemanden, sondern in eigener Verantwortung. Niemals war es so leicht, ein Unternehmen zu gründen, wie heute. Manchmal reicht ein Laptop als Startinvestition.

Daher meine wichtigste Empfehlung: Do what you love!

Do what you love!

3 In den kommenden Jahren werden die Jobtitel von heute kaum noch dieselben sein. Technologien werden die Berufszweige diversifizieren, die bestehenden Berufsbilder verändern und ganz neue Arbeitsfelder eröffnen.

Wir bewegen uns vom linearen Lebenslauf weg und hin zu einem architektonischen Kletterwand-Modell. Die eigene Laufbahn wird flexibler und modularer. Kompetenzen schlagen starre Positionen.

Es wird in der Arbeitswelt um Zyklen des Fortschritts gehen, und wir erleben eine echte Beschleunigung von Technologiesprüngen: Künstliche Intelligenz, Blockchain, Quantencomputing, Automatisierung etc. beeinflussen immer mehr Prozesse. Die Veränderungen treten in immer kürzeren Abständen ein. Dadurch entstehen völlig neue Berufsfelder. Gleichzeitig erfordert diese Entwicklung eine neue Denkweise – wir müssen lernen, uns kontinuierlich anzupassen und besser mit Veränderungen umzugehen.

In Zukunft wird es nicht mehr nur um Fachwissen gehen. Vielmehr wird eine Kombination aus analytischem Denken, Kreativität, Anpassungsfähigkeit und einem tiefen Verständnis für Technologie entscheidend sein. Auch Soft Skills wie Kommunikationsfähigkeit, Empathie und interdisziplinäres Arbeiten werden immer wichtiger. Unternehmen legen zunehmend Wert darauf, dass Mitarbeitende flexibel und lernbereit sind.

Gerade für junge Menschen wird es entscheidend sein, sich früh mit diesen Entwicklungen auseinanderzusetzen. Ob Workshops oder praxisorientierte Projekte – wer sich schon früh proaktiv weiterbildet, wird in einer digitalisierten Welt Vorteile haben.

Bei allem technologischen Fortschritt sollte eins bedacht werden: Ein Netzwerk aus persönlichen Kontakten bleibt unumgänglich. In der Regel ist man der Durchschnitt der Menschen, mit denen man sich umgibt. Wer sich beispielsweise mit vielen Unternehmern umgibt, wird mit höherer Wahrscheinlichkeit selbst auch mal ein Unternehmen gründen.

4 Technologie wird in Zukunft noch viel häufiger unser Co-Worker sein. Alles, was sich automatisieren lässt, wird automatisiert. Unternehmen setzen auf KI-gestützte Prozesse, um Effizienz zu steigern und komplexe Entscheidungen zu erleichtern.

Um selbst neue Technologien zu erschaffen und dadurch bahnbrechende Entwicklungen vorantreiben zu können, braucht es zukünftig Exzellenz in der Spitze. Also kommt es vermehrt auf eine tiefere Expertise an.

Genauso wichtig bleibt allerdings auch die Anwendung dieser Lösungen. Einen breiten Überblick zu behalten, Projekte zu steuern und Ideen in die Tat umzusetzen, wird weiterhin ein sehr wichtiges Kompetenzfeld bleiben. Talente können und sollten sich fragen: Möchte ich Technologien erschaffen oder Projekte in ihrer Breite steuern?

Gleichzeitig schaffen neue Technologien Arbeitsbereiche, die heute noch gar nicht existieren. Der Mensch wird sich darauf konzentrieren müssen, Aufgaben zu übernehmen, die nicht durch Algorithmen ersetzt werden können – sei es kreative Problemlösungen, ethische Entscheidungsfindung oder zwischenmenschliche Interaktion.

Für Schüler:innen, Azubis und Studierende bedeutet das, sich bewusst auf die Zukunft vorzubereiten. Wer frühzeitig technologische Zusammenhänge versteht und digitale Kompetenzen entwickelt, wird in nahezu jeder Branche gefragter sein.

Technologiesprünge erfordern zukünftig auch ein stärkeres Engagement im sozialen Unternehmertum. Technologien für eine höhere Energieeffizienz, Cybersecurity-Lösungen, Lösungen um DeepFakes zu enttarnen, SocialMedia Faktenchecks und digitale Bildungsangebote sind nur einige Beispiele, wo wir zukünftig auch ein “tech for good” Engagement benötigen werden. Technologie wird also auch viele Möglichkeiten schaffen, um sich zukünftig gemeinwohlorientiert und wirkungsfokussiert für eine bessere Gesellschaft einzusetzen.

Die Zukunft gehört denen, die sich laufend weiterbilden und keine Angst vor neuen Technologien haben. Wer es schafft, technologische Kompetenz mit menschlichem Urteilsvermögen zu verbinden, wird sich von der Masse abheben und einen echten Unterschied in der Arbeitswelt von morgen machen.

■

Weniger Steuerung, mehr Wirkung: Arbeit mit echtem Sinn

Ralf Haase[1]

[1] *Ralf Haase hilft Steuerkanzleien, wieder das zu tun, wofür sie mal gegründet wurden: Probleme lösen. Und zwar richtig. Er zeigt, wie sinnvolle Zusammenarbeit entsteht und warum echte Wirkung wichtiger ist als das perfekte Reporting. [LinkedIn]*

1 Ich arbeite mit Steuerkanzleien daran, wie sie sich organisieren – also wie dort zusammengearbeitet, geführt und entschieden wird. Das nennt man „Organisationsentwicklung“, ein sperriger Begriff für etwas sehr Praktisches: Ich helfe, dass weniger Energie in bürokratischen Abläufen verloren geht und mehr in das fließt, was wirklich zählt: Probleme lösen. Für Kund:innen. Und miteinander.

Das ist nicht trocken. Es ist wie Kochen auf Sterne-Niveau: Nicht nur die Zutaten zählen, sondern auch das Timing, die Präsentation und – ganz entscheidend – die Vision, was am Ende auf dem Teller liegen soll.

In der Arbeit ist es genauso. Wenn Menschen wissen, warum sie etwas tun, wenn sie sich sicher fühlen, auch mal etwas anders zu machen und wenn klar ist, was das echte Ergebnis sein soll, dann entsteht eine Energie, die motiviert. Ich helfe dabei, genau das möglich zu machen.

2 Zuerst: Lasst euch nicht einreden, dass ihr arbeitsscheu wärt, nur weil ihr keine Lust auf leere Routinen habt. Viele junge Menschen spüren sehr genau, dass etwas an der alten Arbeitswelt nicht mehr passt. Und sie haben recht.

Was ich empfehle: Sucht nach Sinn. Nicht im esoterischen Sinne, sondern ganz praktisch. Wozu dient das, was ihr tut? Welches Problem löst ihr? Für wen macht ihr das? Wenn ihr darauf keine Antworten bekommt – fragt nach. Und wenn das niemand beantworten kann: Dann seid nicht zu lange still.

Verlangt psychologische Sicherheit. Das heißt nicht „Wohlfühl-Atmosphäre“, sondern: dass man Kritik äußern darf, ohne Angst zu haben. Dass man Vorschläge machen kann, auch wenn sie nicht aus dem Handbuch stammen. Und dass eure Stimme zählt – nicht, weil ihr jung seid, sondern weil ihr denkt.

Misstraut jedem, der sagt: „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“. Das ist alter, autoritärer Quatsch. Lernen ja – aber nicht unterwürfig. Gute Arbeit entsteht durch Übung und Vertrauen, nicht durch Einschüchterung und Anpassung.

Ich würde euch auch raten, nicht zu früh in der internen Logik von Unternehmen zu versinken. Wenn ihr irgendwann nur noch KPIs (Key Performance Indicators) erfüllt, aber gar nicht mehr spürt, ob euer Tun einen echten Unterschied macht, dann geht was schief. Zahlen sind nur Hilfsmittel – aber keine Wahrheit. Lasst euch nie auf Zielsysteme ein, die nicht erklären, wozu sie da sind. Und fragt immer, welches Problem ihr wirklich löst – nicht nur im Unternehmen, sondern für echte Menschen.

Und noch etwas: Lasst euch nicht mit Einzelboni abspeisen. Das ist eine Logik aus dem letzten Jahrhundert. Sie fördert Egoismus, lähmt Zusammenarbeit und erzeugt ein Klima des Misstrauens. Gute Arbeit erkennt man nicht daran, wie gut man sich selbst optimiert, sondern daran, was man gemeinsam erreicht.

Die besten Organisationen sind die, die sich mit echten Problemen beschäftigen – und nicht mit sich selbst. Leider verbringen viele Unternehmen heute bis zu 70 % ihrer Zeit damit, sich selbst zu organisieren. Das ist eine Sackgasse. Gute Organisationen geben euch den Rahmen, Probleme für andere zu lösen – nicht sich selbst zu verwalten.

Weniger Steuerung, mehr Wirkung: Arbeit mit echtem Sinn

3 Wir stehen mitten in einer stillen Revolution. Der Übergang von der Industrie- zur Informationsgesellschaft verändert nicht nur unsere Technologien, sondern vor allem unsere Vorstellung davon, was Arbeit ist und wie sie organisiert sein sollte.

Die alten Rezepte funktionieren nicht mehr. Tayloristische Prinzipien, die auf Kontrolle, Spezialisierung und Steuerung setzen, geraten an ihre Grenzen. In einer Welt, die von hoher Dynamik, Komplexität und Überraschungen geprägt ist, kann man nicht einfach „Dienst nach Vorschrift" leisten.

Man muss mitdenken, mitfühlen, mitverantworten und das bedeutet: Wir brauchen neue Formen der Führung und Zusammenarbeit.

In den nächsten fünf bis zehn Jahren werden vor allem Organisationen erfolgreich sein, die verstehen, dass Führung kein Tool ist, sondern ein Beziehungsgeschehen. Zukunftsfähige Führung heißt nicht „alle mitnehmen", sondern Räume schaffen, in denen Menschen sich freiwillig engagieren, weil sie Sinn in dem sehen, was sie tun.

Die größte Veränderung wird sein: Weg vom Primat der Steuerung – hin zu einer echten Führungskultur. Führung heißt dann nicht mehr: Ich sage dir, was zu tun ist, sondern ich helfe dir, selbst gute Entscheidungen zu treffen. Und das bedeutet, dass Organisationen sich verändern müssen: Weniger Hierarchie, weniger interner Selbstzweck, mehr Orientierung an echten Problemen da draußen.

Ein zweiter wichtiger Aspekt wird die Relevanz der psychologischen Sicherheit sein. Nur wenn Menschen angstfrei arbeiten können, entsteht Innovation. Fehlerfreundlichkeit, Transparenz und offene Kommunikation sind keine „Soft Skills", sondern harte Erfolgsfaktoren.

Und schließlich: Die Unterscheidung zwischen einfacher, komplizierter und komplexer Arbeit wird essenziell. Während einfache und viele komplizierte Tätigkeiten automatisiert werden, steigt die Bedeutung der komplexen Arbeit. Das sind Tätigkeiten, bei denen es kein richtig oder falsch gibt, sondern nur besser oder schlechter. Genau dort braucht es menschliche Intelligenz, Intuition, Empathie und Kontextverständnis.

Organisationen, die sich das nicht klarmachen, werden in internen Schleifen versinken. Die anderen – die es schaffen, externe Referenzen zum Maßstab zu machen – werden wachsen. Nicht unbedingt größer, aber wirksamer.

4 Technologie wird in der Zukunft der Arbeit eine Schlüsselrolle spielen – aber nicht so, wie viele es sich vielleicht vorstellen. Technologie wird nicht der Held sein. Sie wird der Enabler sein.

Was meine ich damit? Viele Unternehmen setzen heute Technologien ein, um alte, tayloristische Logiken effizienter zu machen: Mehr Kontrolle, mehr Daten, mehr Reports. Aber das ist ein Irrweg. Technologie entfaltet ihre beste Wirkung dann, wenn sie Menschen von unnötiger Komplexität befreit – und ihnen ermöglicht, sich auf das zu konzentrieren, was nur Menschen können: Sinn erkennen, neue Ideen entwickeln, mit Unsicherheiten umgehen.

Ein gutes Beispiel dafür ist die Automatisierung in der Steuerberatung. Routinetätigkeiten wie das Einpflegen von Belegen oder Standardberechnungen können problemlos von Software übernommen werden. Das ist kein Jobverlust – das ist eine Chance! Denn dadurch entsteht Freiraum für echte Beratung, für Kreativität, für echte Wertschöpfung.

Aber Vorsicht: A fool with a tool is still a fool. Es kommt nicht auf das Tool an, sondern auf die Haltung, mit der man es nutzt. Technologie ist kein Ersatz für gute Organisation – sie ist ein Werkzeug. Und ein Werkzeug ist nur so gut wie die Hand, die es führt.

Zukunftsorientierte Organisationen werden Technologie nutzen, um Transparenz zu schaffen, Kollaboration zu erleichtern und Wissen verfügbar zu machen. Aber sie werden nicht versuchen, die Komplexität der Welt durch Technik zu beherrschen. Sie werden vielmehr lernen, sie zu verstehen.

Wenn Technologie nicht eingebettet ist in ein gutes Organisationsdesign, das Sinn, Vertrauen und Eigenverantwortung ermöglicht, dann wird sie zu einem weiteren Bürokratiemonster. Aber wenn man sie richtig einsetzt, wird sie das tun, was Frithjof Bergmann sich gewünscht hat: Menschen befreien – nicht von der Arbeit, sondern von sinnloser Arbeit.

■

Grenzen überschreiten, Chancen erkennen, Zukunft gestalten

Joann Halpern[1]

[1] *Ich baue Brücken – zwischen Ländern, Kulturen, Ideen und Menschen. Als Direktorin, Dozentin und Speakerin vernetze ich andere, entwickle Ideen und finde kreative Lösungen. Mein Job zeigt: Karriere kann vielseitig sein – voller Chancen, Neues zu gestalten und die Welt zu verbinden! [LinkedIn]*

1 Meine Arbeit lässt sich nicht auf eine einzige Tätigkeit reduzieren, da ich verschiedene berufliche Stationen durchlaufen habe und heute in mehreren Bereichen tätig bin. Ich habe Universitäts- und Innovationszentren aufgebaut, internationale Kooperationen initiiert und Menschen aus unterschiedlichen Disziplinen zusammengebracht, um Innovationen zu fördern.

Heute arbeite ich als Chief Innovation Officer und Head of Global Partnerships beim Zambia Women's Institute for Leadership and Learning. Außerdem unterrichte ich Masterstudierende und Doktorand*innen an der New York University, bin Mitglied im externen Board eines Beratungsunternehmens und halte weltweit Vorträge und Workshops zu den Themen Design Thinking, Karrieregestaltung und globale Zusammenarbeit.

Mein Ziel ist es, Menschen und Institutionen dabei zu helfen, neue Wege zu gehen, Chancen zu erkennen und ihre eigene berufliche Laufbahn aktiv zu gestalten. Ich arbeite mit Gruppen in Afrika, Europa, Nord- und Südamerika sowie Asien und unterstütze sie dabei, kreative Lösungen für komplexe Herausforderungen zu entwickeln.

Zusätzlich schreibe ich gerade an einem Buch über globale Karrieren und an einem Beitrag über Wissenschaftsdiplomatie.

Meine Karriere zeigt, dass es keinen festen Weg zum Erfolg gibt – vielmehr geht es darum, neugierig zu bleiben, Netzwerke aufzubauen und Chancen zu ergreifen. Wir müssen nicht nur einem Weg folgen – wir können verschiedene erkunden und unseren eigenen gestalten.

2 Überlege dir, was du als Kind geliebt hast, bevor dir jemand sagte, welche Berufe „angemessen" oder „realistisch" sind. Welche Tätigkeiten machten dir Freude? Sicherlich lassen sie sich nicht eins zu eins in eine Karriere übersetzen, aber sie zeigen oft deine Stärken und Interessen.

Ich selbst war immer gerne in Bewegung – heute spiegelt sich das in meiner beruflichen Laufbahn: Ich halte Vorträge, leite Workshops und reise viel, um internationale Kooperationen zu fördern.

Sei offen für neue Möglichkeiten und erkunde verschiedene Berufsfelder. Erkennst du eine Marktlücke, zögere nicht, eine neue Position zu schaffen – sei es durch ein eigenes Unternehmen oder indem du eine Idee einem bestehenden Unternehmen vorschlägst.

Ein Beispiel aus meinem Workshop „Design Your Life": Eine Teilnehmerin erkannte, dass ein Konsulat in New York digitales Marketing benötigte. Sie präsentierte ihre Idee dort und erhielt ein Praktikum. Es ist entscheidend, proaktiv zu sein und nicht nur auf ausgeschriebene Stellen zu reagieren. Ebenso wichtig ist es, frühzeitig ein starkes Netzwerk aufzubauen, denn viele Jobs werden gar nicht öffentlich ausgeschrieben. Menschen in deinem Netzwerk können dir Türen öffnen.

Lass dich nicht von gesellschaftlichen Erwartungen oder dem Druck deines Umfelds in eine Richtung drängen, die nicht zu dir passt. Erkenne deine eigenen Werte und finde heraus, was dich wirklich antreibt. Führe Gespräche mit Menschen aus unterschiedlichen Branchen, um ein Gefühl für verschiedene Berufsfelder zu bekommen. Je klarer du deine eigene Richtung kennst, desto schwerer wird es für andere, dich in eine Schublade zu stecken. Sei der Fahrer deines eigenen Busses, nicht nur der Beifahrer.

Kurz gesagt: Sei mutig, probiere aus, knüpfe Kontakte und finde deine Nische. Dein beruflicher Weg muss nicht geradlinig sein – oft führen Umwege zu den spannendsten Möglichkeiten.

3 Ich komme aus den USA und habe den Großteil meiner Karriere in den USA und Deutschland verbracht, aber auch in anderen Ländern gearbeitet. Dadurch betrachte ich die Entwicklungen der Arbeitswelt nicht isoliert für ein einzelnes Land, sondern in einem globalen Kontext. Viele von euch werden möglicherweise nicht nur in Deutschland tätig sein, sondern sich im Laufe ihrer Karriere zwischen verschiedenen Ländern und Kulturen bewegen.

In einer Welt, in der Technologie sowie Globalisierung und Deglobalisierung den Alltag prägen, wird es wichtig sein, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und immer bereit zu sein, dazuzulernen, um sich neuen Herausforderungen und Möglichkeiten anzupassen.

Während die letzten Jahrzehnte von einer zunehmenden Globalisierung geprägt waren, erleben wir derzeit auch eine Wende: Geopolitische Spannungen, Handelskonflikte und protektionistische Maßnahmen beeinflussen zunehmend internationale Märkte und Lieferketten. Ein Beispiel dafür ist der Handelskrieg zwischen den USA und China, der viele Unternehmen dazu gezwungen hat, ihre Produktionsstrategien zu überdenken.

Gleichzeitig bietet die Deglobalisierung auch Chancen für Unternehmen, unabhängiger zu werden – etwa durch den Ausbau lokaler Produktionskapazitäten oder den Fokus auf Innovationen, wie wir es bei der Entwicklung neuer Technologien in der Automobilindustrie sehen.

Diese Veränderungen in der globalen Dynamik sind entscheidend für die Zukunft der Arbeitswelt, sowohl in Deutschland als auch weltweit. In den nächsten fünf bis zehn Jahren werden Automatisierung und Künstliche Intelligenz eine zentrale Rolle spielen. Während viele Unternehmen bereits in die Automatisierung von Produktionsprozessen investieren, wird es zunehmend wichtig, dass Fachkräfte nicht nur technologische Fähigkeiten entwickeln, sondern auch ihre Anpassungsfähigkeit und interkulturelle Kompetenz stärken.

4 Technologie wird in den kommenden Jahren eine zentrale Rolle in der Arbeitswelt spielen und fast alle Branchen transformieren. In meiner Antwort auf Frage 3 habe ich bereits kurz darauf hingewiesen. Dabei sehe ich mehrere Schlüsselfaktoren, die entscheidend für die Zukunft der Arbeit sein werden:

Technologischer Fortschritt und Künstliche Intelligenz

Die Automatisierung und der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) werden immer mehr Aufgaben übernehmen, sowohl in der Industrie als auch im Dienstleistungssektor. Keine Panik! Während einige Tätigkeiten wegfallen, entstehen gleichzeitig neue Berufsfelder, die kreative und analytische Fähigkeiten erfordern. In diesem Wandel spielt generative KI eine wichtige Rolle: Sie wird als „Co-Pilot“ im Arbeitsalltag eingesetzt, beispielsweise zur Unterstützung bei Problemlösungen oder für die Texterstellung.

Neue Arbeitsmodelle und Flexibilität

Individuell angepasste Arbeitszeiten und -orte werden zunehmend üblich, unterstützt durch KI-Tools. Zudem wird die Gig Economy weiter wachsen, was bedeutet, dass immer mehr Menschen kurzfristige, projektbasierte Aufträge annehmen, anstatt in traditionellen Festanstellungen zu arbeiten.

Nachhaltigkeit

Der Klimawandel zwingt Unternehmen, umweltfreundlicher zu arbeiten. In den kommenden Jahren werden grüne Technologien, erneuerbare Energien und nachhaltige Geschäftsmodelle immer wichtiger. Unternehmen, die sich nicht anpassen, werden langfristig im Wettbewerb zurückfallen.

Die Zukunft der Bildung und lebenslanges Lernen

Die Zukunft der Arbeit wird von Technologie und ständiger Weiterbildung geprägt. In einer Welt, die sich immer schneller verändert, wird es entscheidend, ständig neues Wissen und Fähigkeiten zu erlernen. Lebenslanges Lernen wird kein Luxus, sondern ein Muss. Technologie wird dabei helfen, flexiblere und spannendere Lernmethoden zu entwickeln. Unternehmen müssen mehr in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter stecken, während Bildungseinrichtungen praxisnahe Programme schaffen, die auf die Anforderungen der modernen Arbeitswelt vorbereiten.

■

Die Zukunft der Arbeitswelt wird aus Mut gemacht

Friedericke Hardering[1]

[1] *Friedericke Hardering ist überzeugt, dass die Zukunft ein Gestaltungsprojekt ist, bei dem wir mitmischen dürfen. Wir sind nicht nur Passagiere, sondern stellen auch die Weichen und können mitentscheiden, wo die Zukunftsreise hingeht. [LinkedIn]*

1 Ich arbeite als Professorin für Zukunft der Arbeit und Digitalisierung an der FH Münster.

Eine zentrale Aufgabe ist die Lehre: In meinen Seminaren und Vorlesungen geht es z.B. darum, welche Kompetenzen wir in der neuen Arbeitswelt brauchen, wie die Fähigkeit zur Selbstorganisation oder zum agilen Arbeiten.

Ein anderes Thema, das mir am Herzen liegt, ist Social Entrepreneurship, soziales Unternehmertum. Studierende entwickeln hier Start-up-Ideen für soziale Unternehmen, die soziale Missstände bekämpfen.

Neben der Lehre forsche ich auch zur neuen Arbeitswelt, meist zusammen mit einem Forschungsteam. Das heißt, wir führen z.B. Interviews mit Führungskräften oder Mitarbeitenden in Unternehmen, um ihre Arbeitserfahrungen besser zu verstehen: Was belastet oder stresst sie? Empfinden sie ihre Arbeit als sinnvoll? Was müsste sich ändern, damit die Arbeit besser wird?

Darüber hinaus bin ich im engen Kontakt mit Organisationen, und teile dort bei Vorträgen und Workshops neue Erkenntnisse aus der Forschung.

Zudem begleite ich Organisationen in Veränderungsprozessen hin zu neuen Arbeitsmodellen oder Führungskonzepten. Mich beschäftigt die Frage, wie wir die Transformation hin zu einer neuen Arbeitswelt so gestalten können, dass Menschen die Arbeit aktiv mitgestalten und langfristig gesund arbeiten können.

2 Es gibt ein Interview mit dem Apple-Gründer Steve Jobs, das mich sehr beeindruckt hat.

Es heißt: Secret of Life, Geheimnis des Lebens und betont die Gestaltungsmöglichkeiten, die wir im Leben haben. Darin sagt er, dass wir in einer Welt aufwachsen, in der uns suggeriert wird, dass die Dinge eben sind, wie sie sind. Wir sollen uns anpassen, nicht zu oft anecken und innerhalb dieser vorgegebenen Grenzen leben. Ein bisschen Karriere, ein bisschen Familie, ein bisschen Geld sparen usw. Aber genau das ist ein begrenztes Leben.

Was uns laut Steve Jobs nicht gesagt wird: Alles um uns herum, die Städte, in denen wir leben, die Technologien, die wir nutzen, die Strukturen, die unseren Alltag bestimmen, wurde von Menschen geschaffen. Menschen, die nicht klüger oder talentierter waren als wir. Das bedeutet: Die Welt ist formbar. Und wir haben die Möglichkeit, mit dem, was wir tun, die Zukunft aktiv mitzugestalten.

Steve Jobs‘ Gedanken laden dazu ein, sich einzubringen, und mitzumischen und das Tätigsein in der Welt als Gestaltungsprojekt zu sehen. Und sie laden dazu ein, die eigene Perspektive und die eigenen Wünsche ernstzunehmen. Wege, die andere vor uns gegangen sind, müssen nicht die richtigen für uns sein.

Nichts daran ist einfach, wenn man Dinge anders angehen will: Unsere Gesellschaft ist von sozialen Ungleichheiten gekennzeichnet und nicht alle Menschen haben die gleichen Chancen und Ressourcen. Deshalb ist die Botschaft auch nicht, dass jede Person alles schaffen kann, wenn sie nur will. Für manche ist es schwerer als für andere, die eigenen Vorstellungen erfolgreich umzusetzen.

Gleichzeitig gilt aber auch: Wenn man gar nicht versucht, daran etwas zu verändern, bleibt alles beim Alten. Es erfordert Mut, über den Tellerrand hinauszublicken, Annahmen kritisch zu hinterfragen und über das Bestehende hinaus zu denken. Aber genau das kann eine spannende Reise sein. Vor allem dann, wenn man mit anderen motivierten und engagierten Menschen unterwegs ist.

3 Die Arbeitswelt ist im permanenten Wandel, und es gibt zahlreiche Megatrends wie die Digitalisierung, die die Arbeit besonders beeinflussen. Drei weitere Trends erscheinen mir besonders wichtig:

Demografischer Wandel

In Deutschland gibt es immer weniger jüngere Menschen und immer mehr ältere. Somit sinkt die Zahl der Erwerbstätigen, und die Zahl der Personen in Rente und die Zahl pflegebedürftiger Menschen steigt. Dadurch wird der Bedarf an bezahlten und unbezahlten Tätigkeiten im Bereich der Unterstützung und Fürsorge für ältere Menschen deutlich steigen. Das wird eine enorme Herausforderung und kann zu einem Umdenken beim Thema Arbeit führen.

Denn wir sind nicht nur eine Erwerbsarbeitsgesellschaft. Arbeit bedeutet mehr, als einen Job zu haben. Auch unbezahlte Sorgearbeit, beispielsweise die Betreuung von Kindern oder die Pflege von Angehörigen sind Arbeit und sollten in Diskussionen über die Arbeitswelt mehr mitgedacht werden. Je mehr wir uns klarmachen, dass wir auch in Sorgebeziehungen stehen, desto besser kann es gelingen, unterschiedliche Arten von Arbeit zusammenzudenken und zu verbinden.

New Work

Ein anderer Trend sind neue Arbeitsformen, die den Beschäftigten mehr Gestaltungsspielräume ermöglichen können. Hierzu zählen die Arbeit im Home-Office, die 4-Tage-Woche, agiles Arbeiten und neue Formen der Führung. New Work kann ein besseres Zusammenarbeiten ermöglichen und gleichzeitig Freiräume erhöhen. Doch die Entgrenzung birgt auch das Risiko, dass Menschen überfordert werden und erschöpft sind. Deshalb ist es wichtig zu schauen, wie der Wandel der Arbeit so gestaltet werden kann, dass New Work hält, was es verspricht: dass Menschen gesund arbeiten können und in ihrer Kraft sind.

Nachhaltigkeit

Alles, was von Menschen an der Natur im größeren Stil verändert wird, Staudämme, Brücken, Häuser, aber auch Autos usw. wird durch Arbeit verändert. Die Arbeit spielt so eine Schlüsselrolle bei der nachhaltigen Transformation. Deswegen ist zu überlegen: Welche Arbeit brauchen wir, um den Klimawandel nicht zu verschärfen und die Umwelt zu schützen?

Alle genannten Veränderungen bedeuten, dass wir immer wieder Neues lernen dürfen. An einigen Stellen werden uns Konzepte aus der Vergangenheit helfen, an anderen Stellen dürfen wir ganz neu denken und neue Lösungen finden. Veränderungen können wir nur aktiv gestalten, wenn wir Rückenwind haben, im Flow sind, und wenn wir uns auf eine starke Gemeinschaft stützen können, die uns trägt.

4 Der technologische Wandel schreitet rasant voran und prägt unsere Arbeitswelt und Gesellschaft nachhaltig.

Besonders im Bereich der Künstlichen Intelligenz erleben wir enorme Fortschritte: KI kann heute Bilder und Texte generieren oder Krankheiten frühzeitig diagnostizieren. Diese Entwicklungen werden sich weiter beschleunigen.

Gleichzeitig eröffnen neue Technologien große Chancen, etwa in der nachhaltigen Energiegewinnung oder in der digitalen Gesundheitsversorgung. Wichtig ist, nicht zu vergessen: Der digitale Wandel kommt nicht aus dem Nichts, er ist menschengemacht. Das bietet die Möglichkeit, ihn aktiv mitzugestalten. Und genau hier liegen Chancen.

Wie wir Technologie einsetzen, ist keine rein technische Frage, sondern eine gesellschaftliche Entscheidung. Einerseits dürfen wir den Wandel nicht unterschätzen, andererseits sollten wir ihn auch nicht überschätzen: Nicht jede Neuerung ist automatisch ein Fortschritt. Vielmehr müssen wir uns fragen, wie Technologie unser Leben tatsächlich verbessert.

Ein Beispiel: Smarte Assistenzsysteme in der Pflege können Personal entlasten, indem sie Routineaufgaben übernehmen oder unterstützen, zum Beispiel beim Dokumentieren. Doch welche Rolle soll beispielsweise Robotik spielen? Ist es wünschenswert, wenn ältere Menschen mit sozialen Robotern interagieren? Wenn ja, mit welchen?

Das sind Fragen, die uns die Technologien nicht abnehmen. Wir können es auf der Basis ethischer Vorstellungen darüber, was ein gutes Leben ausmacht, entscheiden. Es liegt also an uns, Technologie bewusst einzusetzen und zu schauen, wo sie uns unterstützt und wo nicht.

■

Zwischen KI und Teamgeist: So gestalten wir Arbeit neu

Sevda Helpap[1]

[1] Sevda ist Beraterin, Dozentin und Geschäftsführerin. Sie begleitet Organisationen durch Wandel und entwickelt mit ihnen neue Formen der Zusammenarbeit. Ihre Themen: New Work, Führung, Technologie. Ihre Mission: Arbeit, die bewegt – menschlich, mutig und zukunftsgerichtet. [LinkedIn]

1 Ich entwickle Organisationen für die Zukunft – das ist so etwas wie die Überschrift meiner Arbeit. Mein Ziel ist es, gemeinsam mit anderen neue Wege für Zusammenarbeit zu finden, damit Arbeit nicht nur funktioniert, sondern sich auch gut anfühlt.

Dafür habe ich verschiedene Rollen: Als Beraterin helfe ich Unternehmen, sich gut auf die Zukunft vorzubereiten. Wir schauen uns an, was sich gerade in der Arbeitswelt verändert – durch Technologie, durch neue Erwartungen der Mitarbeitenden oder durch gesellschaftliche Entwicklungen. Dann überlegen wir, wie sich Strukturen, Kultur oder Arbeitsweisen verbessern lassen. Ich begleite die Menschen im Unternehmen dabei, ihre Arbeit anders zu organisieren – so, dass sie besser zusammenarbeiten können und das Gefühl haben: Hier kann ich wirken, hier kann ich etwas bewegen.

Ein anderer Weg führt mich in die Hochschulen. Als Dozentin unterstütze ich junge Menschen, die selbst einmal Verantwortung übernehmen wollen – sei es als Führungskraft, Gründer*in oder Teil eines Teams. Ich gebe mein Wissen weiter, stelle Fragen, teile mein Handwerkszeug und helfe ihnen, ihren eigenen Weg in der Arbeitswelt zu finden.

Und dann ist da noch mein eigenes Team. Als Geschäftsführerin eines Beratungsunternehmens arbeite ich jeden Tag daran, gemeinsam mit meinem Team zu lernen, zu wachsen und gute Bedingungen für sinnvolle Arbeit zu schaffen. Ich glaube daran, dass wir alle – egal in welcher Rolle – einen Unterschied machen können, wenn wir mutig, neugierig und gemeinsam unterwegs sind.

2 Wer sich in einer sich rasant wandelnden Arbeitswelt gut orientieren möchte, dem empfehle ich vor allem eines: sich selbst gut zu kennen. Wenn du weißt, was dich antreibt, welche Werte dir wichtig sind und wo deine Stärken liegen, fällt es leichter, einen Platz in der Arbeitswelt zu finden, der zu dir passt – und in dem du deine Wirkung entfalten kannst.

Gleichzeitig rate ich dazu, in der frühen Phase des Berufslebens viel auszuprobieren. Die Arbeitswelt verändert sich derzeit tiefgreifend – getrieben durch technologische Entwicklungen, neue Formen der Zusammenarbeit und gesellschaftliche Veränderungen. Deshalb ist es hilfreich, sich nicht zu früh festzulegen, sondern offen zu bleiben, neue Perspektiven einzunehmen und in der Praxis Erfahrungen zu sammeln. Praktika, Nebenjobs, Projektarbeiten oder Hospitationen helfen dabei, herauszufinden, was einen wirklich interessiert – und was vielleicht auch nicht.

Ein weiterer Punkt, den ich jungen Menschen ans Herz legen möchte: Beginnt frühzeitig damit, ein Netzwerk aufzubauen. Sucht gezielt den Austausch mit Menschen, die euch inspirieren oder deren Weg ihr spannend findet. Fragt nach, hört zu und stellt konkrete Fragen – viele Menschen sind bereit, ihr Wissen zu teilen und junge Talente zu unterstützen. Der offene Dialog mit anderen erweitert nicht nur den eigenen Horizont, sondern kann auch Türen öffnen, auf die man allein vielleicht gar nicht gestoßen wäre.

Und wovon würde ich abraten? Von einer zu passiven Haltung. Deine Träume erfüllen sich nicht, wenn du sie träumst, sondern wenn du sie verwirklichst – sie brauchen deinen Mut, deine Energie und deine Bereitschaft, dranzubleiben.

Zwischen KI und Teamgeist: So gestalten wir Arbeit neu

3 Die Arbeitswelt in Deutschland steht vor einem tiefgreifenden Wandel, der in den nächsten fünf bis zehn Jahren viele Bereiche betreffen wird.

Ein zentraler Treiber ist der technologische Fortschritt – insbesondere durch Künstliche Intelligenz. KI wird nicht nur Arbeitsprozesse automatisieren, sondern auch neue Berufsbilder schaffen und die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine neu gestalten. Umso wichtiger wird es, dass Mitarbeitende digitale Kompetenzen aufbauen und Unternehmen ethische Leitplanken für den Einsatz neuer Technologien entwickeln.

Gleichzeitig wirkt der demografische Wandel massiv auf den Arbeitsmarkt. Viele erfahrene Fachkräfte werden in den kommenden Jahren in den Ruhestand gehen, während es an Nachwuchs fehlt. Unternehmen müssen deshalb verstärkt auf Diversität und die Potenziale älterer Mitarbeitender setzen – aber auch attraktive Bedingungen für junge Talente schaffen.

Eng damit verbunden ist die zunehmende Bedeutung flexibler Arbeitsmodelle. Hybride Zusammenarbeit, mobile Arbeit und neue Arbeitszeitmodelle wie verschiedene Teilzeitmodelle werden an Bedeutung gewinnen. Dabei stehen Unternehmen vor der Aufgabe, Strukturen zu schaffen, die auch im digitalen Raum Zusammenhalt und produktive Kooperation ermöglichen.

All das setzt voraus, dass Lernen neu gedacht wird. Lebenslanges Lernen wird zur Grundvoraussetzung in einer Welt, in der Wissen sich ständig verändert. Es geht nicht mehr nur darum, einmal einen Beruf zu erlernen, sondern sich kontinuierlich weiterzuentwickeln – fachlich wie persönlich.

Schließlich wird das Thema Gesundheit noch stärker ins Zentrum rücken. Resilienz, mentale Gesundheit und ein bewusster Umgang mit Stress werden entscheidend dafür sein, wie leistungsfähig und zukunftsfähig Menschen und Organisationen bleiben. Die Arbeitswelt der Zukunft wird nur dann tragfähig sein, wenn sie nicht nur effizient, sondern auch menschlich ist.

4 Ich orientiere mich bei der Einschätzung technologischer Entwicklungen gern an Amara‘s Law: „Wir überschätzen die Wirkung neuer Technologien kurzfristig – und unterschätzen sie langfristig.“ Genau das erleben wir aktuell mit Künstlicher Intelligenz. Vieles wirkt heute noch unausgereift oder überbewertet – doch langfristig wird Technologie unsere Arbeitswelt tiefgreifend verändern.

Besonders deutlich wird das beim demografischen Wandel. Deutschland steht vor einem drastischen Rückgang an Erwerbstätigen, während gleichzeitig in vielen Bereichen – von der Pflege bis zur IT – qualifiziertes Personal fehlt. Technologie kann helfen, diese Lücken zu schließen, indem sie Prozesse effizienter macht und menschliche Arbeit dort ergänzt, wo Ressourcen knapp sind. Für den Wirtschaftsstandort Deutschland ist der strategische Einsatz technologischer Lösungen damit kein Luxus, sondern Notwendigkeit.

Dabei wird sich die Art unserer Arbeit verändern – nicht nur, weil Jobs wegfallen, sondern weil Tätigkeiten sich verschieben. Standardisierbare Aufgaben werden zunehmend automatisiert, während kreative, soziale und analytische Tätigkeiten an Bedeutung gewinnen. Technologie wird uns nicht ersetzen, sondern unsere Rolle verändern. Das erfordert ein neues Verständnis davon, was menschliche Arbeit ausmacht.

Damit verbunden sind neue Anforderungen an alle Beschäftigten: Digitale Grundkompetenzen, der sichere Umgang mit Daten, die Fähigkeit, sich in komplexen digitalen Systemen zurechtzufinden – all das wird künftig selbstverständlich sein müssen. Es reicht nicht, nur Fachwissen zu haben. Wer sich in der Arbeitswelt von morgen behaupten will, muss bereit sein zu lernen, sich anzupassen und neue Perspektiven einzunehmen.

Diese Veränderungen bergen große Chancen – wenn wir sie aktiv gestalten. Dazu gehört auch, dafür zu sorgen, dass alle Menschen Zugang zu Bildung, Qualifizierung und technologischem Verständnis bekommen. Nur so kann Technologie ihr Potenzial entfalten – als Werkzeug für eine Arbeitswelt, die leistungsfähig, aber auch gerecht ist.

■

Zukunft der Arbeit gestalten statt Rückschritt verwalten

Carsten Hentrich[1]

[1] *Carsten Hentrich erklärt dir, warum für ihn die Zukunft der Arbeit in der Gestaltung und Umsetzung positiver Zukunftsbilder liegt. Und warum unser Weg in die Zukunft in eine regenerative Wirtschaftsweise führt, bei der innovative Technologien eine wichtige Rolle spielen. [LinkedIn]*

1 Ich mache Unternehmen und Institutionen der öffentlichen Verwaltung zukunftsfähig!

Aber was macht eine zukunftsfähige Organisation aus und wie macht man sie zukunftsfähig? Das ist die zentrale Frage, auf die ich Antwort gebe. Ich biete Hilfe zur Selbsthilfe und befähige Menschen in Verantwortung, in diesen Organisationen die nötigen Veränderungen selbst zu gestalten und umzusetzen.

Ich versetze also die Verantwortlichen in die Lage, ihre Aufgabe zur Transformation in eine für sie sinnvolle Zukunft zu meistern. Ich vermittle Wissen, bin Sparringspartner, bringe meine Expertise ein, bin Wegbereiter und Wegbegleiter.

Ich helfe den Menschen und der gesamten Organisation, neue Fähigkeiten zu entwickeln, die entscheidend für ihre Zukunft sind. Das mache ich ganzheitlich: Ich schaue auf eine Organisation als komplexes, lebendiges System. Das bedeutet, technologische, organisationspsychologische, soziale, ökologische und wirtschaftliche Aspekte systemisch zu verbinden.

Ich kenne die dabei entstehenden typischen Muster der Veränderung und wende sie an, so dass sich eine Organisation wie ein lebender Organismus entwickeln kann. Ich präge Zukunftsbilder aus und zeichne einen umsetzbaren Weg in die Zukunftsvision. Und ich helfe der Organisation, in diese Vision zu navigieren. Digitalisierung und Nachhaltigkeit sind dabei zentrale Bestandteile. Mein Wissen und meine Erfahrungen teile ich in meinen Büchern, als Speaker, Dozent an der Goethe Business School und in Podcasts.

2 Sinn und Leidenschaft ist das Wichtigste! Wenn ihr morgens mit gutem Gefühl aufsteht und euch freut, dass ihr einen wertvollen Beitrag leisten könnt, dann seid ihr auf dem richtigen Weg. Arbeiten muss sich gut anfühlen, auch wenn es phasenweise intensiv und anstrengend wird.

Dabei solltet ihr ehrlich zu euch selbst sein, denn den persönlichen Sinn zu finden, ist gar nicht so einfach. Man muss manchmal erst einiges ausprobieren und auch mal falsche Entscheidungen treffen, bevor man genauer weiß, was das ist, was dieser innere Sinn in einem ist, was man wirklich will und was nicht.

Oft ergeben sich auch im Laufe des Lebens Varianten beruflicher Ausdrucksformen für diesen inneren Sinn. Man darf sich nicht vor Herausforderungen scheuen. Es braucht Zeit und Geduld, etwas wirklich gut zu können.

Durchhaltevermögen ist ein Test, ob es einem wichtig genug ist, auch dran zu bleiben. Eine Haltung der Neugierde und des fortwährenden Lernens ist eine gute Basis. Das hält euch wach und hält euch davon ab, zu bequem und schwerfällig zu werden. Und dabei angstfrei entspannt zu sein und Freude an eurem eigenen Wachstum zu haben. Achtet auf ein kooperatives und förderliches Umfeld, in dem ihr vertrauensvolle und tragfähige Netzwerke aufbauen könnt.

Also, nehmt euch Zeit, probiert aus, hört ehrlich in euch rein, macht Fehler und lernt daraus. Entwickelt den Willen, auch dran zu bleiben, wenn es mal schwierig wird.

Einer Arbeit nachzugehen aus Angst, dass nichts Besseres kommt oder nur um es jemandem recht zu machen, ist langfristig nie gut aus meiner Sicht. Es wird auch immer Menschen geben, die sagen, dass ihr dies und jenes nicht könnt. Hört nicht auf sie. Arbeit ist eine verantwortungsvolle Investition in euch selbst und die Gesellschaft.

3 Die nächsten Jahre werden von globalen geopolitischen Machtbewegungen und wirtschaftlichen Veränderungen durch exponentielle Technologieinnovation geprägt sein. Zentral für die Prägung der Arbeitswelt wird sein, ob wir an ausgedienten Ideen und Konzepten festhalten, weil wir als Gesellschaft zu viel Angst haben, uns auf unsicheres Terrain zu begeben und uns zu erneuern. Oder ob wir uns auf diese Unsicherheit mit Offenheit einlassen und den entstehenden Raum für Neues nutzen.

Lassen wir uns von der Angst in eine Abwehr, Flucht oder Schockstarre mit Realitätsverlust versetzen, werden wir nichts gewinnen. Schaut man in die Medien, findet man unterschiedliche Reflexionen genau dieser Verhaltensmuster. Sie führen in eine Abwärtsspirale: gegenseitige Schuldzuweisungen, Abwanderung von Unternehmen ins Ausland oder man steckt den Kopf in den Sand.

Alle diese Reaktionen führen mit unterschiedlicher Zeitverzögerung in den Abstieg, denn wir haben es mit einem globalen Phänomen zu tun. In den letzten 10 Jahren habe ich bei 75% der deutschen Organisationen diese Verhaltensweisen beobachtet. Aber jetzt wird der Druck immer größer. Das Bewusstsein in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft wächst. Haltungsänderung ist gefragt. Die Arbeitswelt wird geprägt sein von Menschen, die diese Haltungsänderung hinbekommen, die diese Realität akzeptieren und konstruktiv lösungsorientiert handeln.

Die Futurist:innen, die klare positive Zukunftsbilder und Szenarien entwickeln und andere inspirieren.

Die Disruptor:innen, die mit neuen Ideen, Mut und willensstarker Umsetzungskompetenz einfach machen, scheitern, daraus lernen und es so lange besser machen, bis es funktioniert.

Die Advocat:innen, die sich für die Bedürfnisse unterschiedlicher Gruppen und Perspektiven einsetzen und diese mit systemischem Verständnis verhandeln.

Die Integrator:innen, die fragmentierte Gruppen wieder zusammenführen durch einen gemeinsamen Sinn.

Und die Transformator:innen, die Masterminds, die Komplexität überblicken, Transformation operationalisieren und mit Gelassenheit durch die stürmische Zeit führen.

Es werden diese Menschen sein, die aus meiner Sicht die Arbeitswelt prägen.

4 Technologie ist ein Werkzeug zur Schaffung von Zukunft. Die existiert aber nur in unserer Vorstellung und ist durch unsere Perspektive geprägt. Unsere Werte, Weltanschauung, Erfahrungen und Wünsche bilden unsere Sichtachse. Deswegen ist es für mich die richtige Haltung, dass wir selbst unsere Zukunft in die Hand nehmen müssen. Die Herausforderung dabei ist, unsere individuellen Sichtweisen in ein gemeinsames, verbindendes Bild zu bringen.

Bedingt durch den Klimawandel liegt meiner Überzeugung nach unsere Zukunft in einer regenerativen Wirtschaftsweise, die soziale, ökologische und ökonomische Aspekte ausgewogen berücksichtigt, um unsere Lebensgrundlagen zu erhalten. Technologien für erneuerbare Energien, Künstliche Intelligenz (KI) und künftige Entwicklungen, wie Quanten-Computing, sind wichtige Werkzeuge dabei.

Innovationskraft entfaltet sich typischerweise in kreativer Kombination verschiedener Technologien und nicht durch eine einzelne Technologie.

Technologie kann helfen, eine regenerative Wirtschaft zu schaffen, indem sie unterstützt, nachhaltiger zu produzieren und ökonomisches Wachstum vom Ressourcenverbrauch weiter zu entkoppeln, durch Geschäftsmodelle, die über digitale Servicewelten skalieren und nicht mehr über physische Produkte. Kreislaufwirtschaft kann so ökonomisch besser funktionieren.

Wie schon in der Industrialisierung werden Jobs verschwinden und neue Jobs entstehen. Gute Bildung wird deshalb noch wichtiger. Durch Robotik und KI werden standardisierbare kognitive und manuelle Tätigkeiten zunehmend ersetzt. Neue Formen der Mensch-Maschine-Kollaboration werden entstehen. Alles, was automatisiert werden kann, wird wahrscheinlich auch automatisiert werden, wenn es wirtschaftliche Vorteile bringt. Das stellt längerfristig das Konzept “Lohnarbeit” in Frage. Kunst, Handwerk, Wissenschaft, Care-Arbeit, Management und Jobs, die Automation weiter innovieren, gewinnen an gesellschaftlicher Relevanz.

■

Zukunft der Arbeit: Mehr Technologie, noch mehr Menschlichkeit

Max Hergt[1]

[1] *Hi, mein Name ist Max Hergt. Ich bin Zukunftsforscher, Speaker und New Work Experte, Vater, Surfer und liebe guten Espresso. Ich habe es mir zur Aufgabe gemacht, die Zukunft der Arbeitswelt nicht passiv geschehen zu lassen, sondern aktiv mitzugestalten, um sie für uns alle besser und menschlicher zu machen. [LinkedIn]*

1 Ich helfe anderen Menschen, Unternehmen und Organisationen, die Zukunft ein Stück weit besser zu verstehen.

Als Zukunftsforscher, eine andere Bezeichnung dafür ist Futurist, beschäftige ich mich seit Jahren intensiv mit den tiefgreifenden Veränderungen unserer Lebens- und Arbeitswelten. Denn unsere Welt ist in einem permanenten Wandel, schnelllebig und mitunter schwer zu (be-)greifen.

In meinen Forschungen und Recherchen – sowohl wissenschaftlich als auch praxisnah – fokussiere ich dabei einen Zeithorizont von 15 Jahren. Das erscheint zunächst weit weg, es gibt aber jede Menge deutliche „Vorzeichen", Trends und Treiber, mit deren Hilfe ich die Unschärfe aus dem „Blick in die Zukunft" nehmen kann.

Die Ergebnisse meiner Arbeit präsentiere ich als Keynote Speaker in Vorträgen, die ich überwiegend im Auftrag von Unternehmen halte, entweder auf firmeneigenen Veranstaltungen oder auf öffentlichen Events und Konferenzen. Ich möchte mit meinen Impulsen Mut machen, die Veränderungen der digitalen Transformation anzunehmen und selbst voranzutreiben. Ein positives Zukunftsbild und Menschlichkeit trotz aller technologischen Neuerungen liegen mir daher besonders am Herzen.

Neben dieser Tätigkeit als Futurist und Speaker berate ich Unternehmen im Themenfeld „Arbeitswelt der Zukunft". Häufig sind es Führungskräfte und geschäftsführende Personen, die mich beauftragen. Gemeinsam mit ihren Teams erarbeite ich bspw. Zukunftsbilder für die ganze Organisation oder Geschäftsbereiche, die eine wertvolle Basis für strategische Entscheidungen sind, aber auch als Kompass für die Unternehmenskultur und das soziale Miteinander innerhalb der Unternehmung dienen.

2 Höre auf DEIN Herz, nicht zu sehr auf andere. Mache das, wofür DU eine Leidenschaft empfindest, nicht das, was andere meinen, dass du tun solltest. Sei neugierig, mutig und verfolge deinen eigenen Weg – das sind meiner Meinung nach die besten Voraussetzungen für eine erfüllende und erfolgreiche (Arbeits-)Zukunft.

Entscheidend in diesem Prozess finde ich, „Erfolg" einmal für sich selbst zu definieren – was bedeutet er konkret für mich? Glück, Zufriedenheit, materieller Erfolg, persönliches Wachstum, Freiheit? Und was zu welchem Anteil? Meiner Ansicht nach sind die Zeiten vorbei, in denen wir uns blind von „veralteten" (rein materiellen) Erfolgskriterien leiten lassen sollten.

Ein weiterer Tipp von mir: Sei offen dafür, dein Leben lang weiterzulernen. Stichwort: lebenslanges Lernen. In unseren schnelllebigen Zeiten wird es nämlich zunehmend schwieriger einzuschätzen, ob die berufliche Qualifikation, für die wir uns irgendwann entschieden haben, in einigen Jahren immer noch gefragt ist auf dem Arbeitsmarkt.

Umso wichtiger ist es herauszufinden, welche Interessen, Leidenschaften und Stärken du hast. Wofür möchtest du morgens gerne aufstehen? Was treibt dich an? Fokussiere dich auf das, was du (gut) kannst. Dann bist du in der Lage, deine eigenen Fähig- und Fertigkeiten in Bezug auf deine berufliche Qualifizierung (Ausbildung, Studium, Praktika, den ersten Job) erfolgreich einzusetzen und fortlaufend weiterzuentwickeln.

PS: Bei den schier unzählbaren Möglichkeiten unserer heutigen Arbeitswelt empfinde ich den eigenen persönlichen ethischen und moralischen Wertekompass als DAS wichtigste Instrument zur (beruflichen) Navigation.

3 Ganz klar drei Komponenten:
Zum einen (Prozess-)Automatisierung und Systeme Künstlicher Intelligenz. Die Power von generativer KI ist nicht erst in Sicht, sie ist jetzt schon da. Der Einsatz dieser beiden technologischen Innovationen wird stetig zunehmen und die Art und Weise verändern, wie wir arbeiten. Nicht in jedem Unternehmen „von jetzt auf gleich", aber perspektivisch und grundlegend. Neue Jobs werden entstehen, andere verändern sich oder fallen weg. Bestehende Geschäftsmodelle werden auf den Prüfstand gestellt und neu gedacht werden müssen.

Dabei sollten Unternehmen KI als Partner für Wachstum und Innovation betrachten und für sich nutzen lernen, Mitarbeiter empowern und vor allem begreifen, dass Mensch und Maschine als Team agieren können – mit klaren Regeln für ihren Einsatz.

Weitere prägende Elemente werden weiterhin die demografischen Veränderungen, gepaart mit dem Fachkräftemangel sein. Diese Entwicklungen tragen dazu bei, dass Unternehmen ihre Strukturen permanent hinterfragen und anpassen müssen.

Flexibilität, die Förderung und Weiterentwicklung hybrider Arbeits(zeit-)modelle, Inklusion und Diversität werden zum Erfolgsfaktor. Eine vielfältige und generationenübergreifende Belegschaft fördert Kreativität, Innovation und soziales Miteinander.

Entscheidend in diesem Zusammenhang ist der dazugehörige Kulturwandel auf allen Ebenen einer Organisation: Führungs- und Unternehmenskultur, Prozesse und Strukturen, Arbeits- und Geschäftsmodelle kontinuierlich neu und offen denken, um sie dann gemeinsam sinnhaft „mit Leben zu füllen".

Zuletzt genannt, aber nicht minder wichtig, werden auch ökologische und soziale Nachhaltigkeitsthemen noch entscheidender für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Es sind keine „netten Add-ons", sondern sie werden zu einem integralen Bestandteil moderner Arbeitskulturen und einer nachhaltigen Geschäftsausrichtung.

Von der Reduktion von CO_2-Emissionen entlang der Wertschöpfungskette oder dem CO_2-neutralen Home-Office bis zur Umsetzung von transparenten Lieferketten, der Sicherstellung fairer Arbeitsbedingungen sowie einem verantwortungsvollen Umgang mit Ressourcen und Rohstoffen – Unternehmen, die Nachhaltigkeit ernst nehmen, sichern sich Wettbewerbsvorteile und leisten einen wichtigen Beitrag für die Zukunft unserer Arbeitswelt und unseres Planeten.

4 Mein Credo lautet schon seit jeher: Mehr Technologie – noch mehr Menschlichkeit. Zumindest ist das mein großer Wunsch. Denn alles, was mit Hilfe von Technologie gelöst werden kann, wird in Zukunft mit Hilfe von Technologie gelöst. Daran besteht kaum Zweifel.

Automatisierung, Robotik und Künstliche Intelligenz verändern nicht nur Produktionsprozesse rasant, sondern auch den Büroalltag und (fast alle) anderen Bereiche unserer Arbeitswelt. Tools wie generative KI können Teams entlasten, Entscheidungen vorbereiten und Prozesse effizienter gestalten.

Doch Ethik, Datenschutz und Menschlichkeit dürfen nicht auf der Strecke bleiben. Denn: Trotz all dieser technologischen Neuerungen unseres Zeitalters bleibt für mich der MENSCH die wichtigste Komponente unserer Arbeitswelt! Umso wichtiger ist es also, dass wir unsere soziale Intelligenz, Kreativität und insbesondere unsere ethische und moralische Urteilsfähigkeit beibehalten und den Wandel entsprechend permanent weiterentwickeln. Dazu gehört nach meiner Auffassung auch ein Umdenken in unseren gesamten Bildungs-, Aus- und Weiterbildungssystemen.

Zugegeben: Die heutige Zeit ist geprägt von ziemlich vielen Herausforderungen. Aber: In meinen Augen sind es noch mehr Chancen!

Durch die technologischen Innovationen und den Einsatz von smarten Systemen können wir bspw. Raum schaffen, uns wieder mehr auf unsere menschlichen Stärken zu fokussieren und so die Möglichkeit erschaffen, die Zukunft der Arbeit aktiv und mit Fokus auf Menschlichkeit mitzugestalten. Die Förderung von (digitalen) Zukunftskompetenzen ist dabei entscheidend und ermöglicht es uns, Technologie verantwortungsvoll so einzusetzen, dass sie uns mit unseren individuellen Wünschen, Gefühlen, Hoffnungen und Werten unterstützt und nicht ersetzt.

■

Die Zukunft der Arbeit macht Spaß

David Hillmer[1]

[1] David Hillmer begleitet Unternehmen auf dem Weg zu einer agilen Unternehmenskultur. Als Agile Coach und Experte für LEGO® SERIOUS PLAY® zeigt er, wie Zusammenarbeit neu gedacht werden kann. Mit seinem Unternehmen HelloAgile hilft er Organisationen dabei, zeitgemäß zu arbeiten. [LinkedIn]

1 Stell dir vor, du arbeitest mit einem Team daran, wie ihr besser zusammenarbeiten könnt. Aber anstatt es nur theoretisch zu diskutieren, baust du deine Ideen mit LEGO, ihr arbeitet ohne einen Chef, der euch sagt, wie ihr was zu tun habt und ihr orientiert euch an der Arbeitsweise von großen Unternehmen wie Google.

Genau das mache ich: Ich helfe Unternehmen, ihre Arbeitsweise zu verbessern, indem wir gemeinsam ausprobieren, was wirklich funktioniert. Das bedeutet oft, dass wir alte Regeln hinterfragen, neue Wege testen und die Zusammenarbeit für alle sinnvoller gestalten. Und ja, manchmal ist das wie ein kreativer Spielplatz für Erwachsene – aber mit echtem Mehrwert!

Ich sehe mich als Brückenbauer zwischen Theorie und Praxis. Viele Unternehmen haben verstanden, dass sie „agiler" werden müssen, aber oft fehlt ihnen das Handwerkszeug oder die richtige Herangehensweise.

Meine Aufgabe ist es, Teams in diese neue Denkweise hineinzuführen. Dabei geht es nicht um eine einmalige Schulung, sondern darum, langfristig eine Veränderung zu bewirken.

Workshops mit LEGO® SERIOUS PLAY® sind dabei eine Methode, um neue Perspektiven auf Herausforderungen zu gewinnen. Es geht darum, Ideen sichtbar zu machen und Diskussionen anzuregen, die in herkömmlichen Meetings oft nicht stattfinden.

Lego hilft also tatsächlich nicht nur Kindern bei ihrer Entwicklung, sondern auch großen Unternehmen und wichtigen Manager:innen dabei, Herausforderungen zu lösen.

2 Bleibt neugierig, probiert viel aus und habt keine Angst vor Fehlern.

Die Arbeitswelt ist ständig im Wandel, und wer flexibel bleibt, kann sich immer wieder neu erfinden. Besonders hilfreich sind Fähigkeiten wie kritisches Denken, Kollaboration und Selbstorganisation. Auch ein Grundverständnis für Technologie ist mittlerweile essenziell. Aus meiner Sicht ist das Schlimmste, sich nicht weiterzuentwickeln und dem gleichen Job bis zur Rente nachzugehen.

Ein wichtiger Punkt ist das Netzwerken. Viele Jobchancen entstehen nicht durch klassische Bewerbungen, sondern durch Empfehlungen, Gespräche und zufällige Begegnungen (das habe ich viel zu spät erkannt). Es lohnt sich, mit Menschen in unterschiedlichen Branchen im Austausch zu bleiben und sich früh ein eigenes Netzwerk aufzubauen – nutze dafür LinkedIn und vernetze dich mit mir – als erste kleine Challenge.

Abraten würde ich davon, nur auf Sicherheit zu setzen und sich zu früh in eine berufliche „Schublade" stecken zu lassen. Es ist verlockend, den vermeintlich sicheren Weg zu gehen, aber oft bringen die mutigen Entscheidungen die spannendsten Chancen. Auch stures Abarbeiten von Aufgaben ohne eigene Ideen oder Initiative wird nicht mehr reichen. In Zukunft geht es darum, wie du Probleme löst und mit anderen Menschen kreativ zusammenarbeitest.

Versteife dich nicht auf einen fixen Karriereplan. Meine Dozentin hat mal zu mir gesagt: „Mit diesem Lebenslauf werden Sie es sehr schwer haben". Sie wusste nicht, dass Generalist:innen in Zukunft eine größere Rolle spielen. Manchmal führt der direkte Weg nicht zum Ziel, aber Umwege bieten oft wertvolle Erfahrungen.

Die besten Chancen entstehen, wenn man offen für Neues bleibt und sich ständig weiterentwickelt. Wer sich darauf einlässt, kann die Zukunft der Arbeit aktiv mitgestalten.

Die Zukunft der Arbeit macht Spaß

3 Die Arbeitswelt wird in den kommenden Jahren von mehreren Faktoren geprägt: *Flexibilität*, *Technologie* und *demografischer Wandel*. Unternehmen müssen sich an eine Welt anpassen, die sich ständig neu erfindet.

Flexibilität bedeutet, dass sich Arbeitsorte, -zeiten und -modelle noch stärker an individuelle Bedürfnisse anpassen werden. Die Vier-Tage-Woche, Remote-First-Strategien und hybride Teams werden immer mehr zum Standard. Technologie spielt dabei eine entscheidende Rolle. KI und Automatisierung verändern alles.

Vor einigen Jahren hätte ich noch gesagt: „Werde Softwareentwickler." Heute entwickelt sich Software mehr und mehr selbst und die Kunst liegt darin, die Tools bedienen zu können, die den Code schreiben. Berufsbilder verändern sich oder werden ersetzt. Wer sich an Neues anpassen kann, gewinnt. Dafür braucht es ständige Weiterbildung und eine Kultur des lebenslangen Lernens.

Der demografische Wandel bringt zusätzliche Herausforderungen mit sich: Der Fachkräftemangel wird sich weiter zuspitzen, weshalb Unternehmen neue Strategien entwickeln müssen, um Talente zu gewinnen und zu halten. Der Fokus wird stärker auf Employer Branding, Sinnhaftigkeit in der Arbeit und eine bessere Work-Life-Balance gelegt. Unternehmen, die das frühzeitig erkennen, werden die Gewinner dieser Transformation sein.

Glücklicherweise leben wir in einer Gesellschaft, in der jeder die Freiheit hat, selbst zu entscheiden, was er oder sie werden möchte. Noch nie zuvor gab es so viele Möglichkeiten, einen Beruf zu wählen, der nicht nur das Einkommen sichert, sondern auch Spaß macht und Sinn stiftet.

Die Zeiten, in denen Arbeit rein als Mittel zum Zweck diente, gehen zu Ende. Statt Ressourcen und Energie zu kosten, sollte Arbeit Energie geben und Menschen erfüllen. Das ist die Definition von „New Work". Wir sollten aufhören, in festen Strukturen zu denken, und stattdessen individuell passende Wege finden, um produktiv, kreativ und glücklich zu sein.

In unserer Gesellschaft haben wir heute die Möglichkeit, das Bild von Arbeit zu hinterfragen und neu zu definieren: Arbeit sollte nicht nur unser Leben finanzieren, sondern auch Freude bringen und uns wachsen lassen. Gerade als Berufsanfänger:in stehen dir viele Wege offen und das Wichtigste ist, herauszufinden, was du wirklich, wirklich willst.

4 Technologie wird das Herzstück der Arbeitswelt sein. Sie wird nicht nur Arbeitsprozesse automatisieren, sondern auch neue Geschäftsmodelle ermöglichen. KI und deren Einsatzszenarien werden Entscheidungen treffen, Maschinen werden intelligenter und digitale Plattformen vernetzen Menschen weltweit effizienter.

Es wird noch sehr lange dauern, bis KI in Unternehmen integriert ist und alle Einsatzszenarien klar sind. Wer sich jetzt mit den Möglichkeiten auseinandersetzt und den Umgang mit generativer Künstlicher Intelligenz beherrscht, wird auch in vielen Jahren noch unverzichtbar auf dem Arbeitsmarkt sein.

Ein entscheidender Punkt ist die Art und Weise, wie Technologie eingesetzt wird. Sie kann Arbeitsplätze zerstören, aber auch neue schaffen. Genauso wie mein Vater in seinem Beruf mit 50 angefangen hat, mit dem PC zu arbeiten, und meine Schwester mit 40 Google lernen musste (selbst „Googlen" können ist nicht selbstverständlich und für ältere Menschen oft eine Hürde), müssen Unternehmen und Arbeitnehmer heute ständig lernen, mit neuen digitalen Tools umzugehen, um ihre Arbeit besser zu machen.

Besonders im Mittelstand gibt es noch viel Nachholbedarf. Hier kann Technologie ein riesiges Potenzial entfalten, wenn sie als Werkzeug und nicht als Bedrohung verstanden wird. KI-gestützte Assistenzsysteme können Arbeitsprozesse effizienter machen, aber sie ersetzen keine kreativen oder zwischenmenschlichen Fähigkeiten.

Die Herausforderung liegt darin, Technologie mit humanen Werten zu verbinden. Die besten Innovationen entstehen dort, wo Maschinen repetitive Aufgaben übernehmen und Menschen ihre kreativen, strategischen und sozialen Fähigkeiten einbringen können. Wer das versteht und nach diesen Regeln spielt, wird die Zukunft der Arbeit aktiv mitgestalten können.

■

Die Zukunft der Arbeit – einfach mal machen!

Katharina Hochfeld[1]

[1] *Katharina Hochfeld nutzt Daten und Analysen, um sich im Informations-Dschungel den Blick auf die Zukunft der Arbeit freizulegen. Sie plädiert für klare Entscheidungen, auch wenn der ein oder andere Ast noch im Blickfeld hängt. Ist die Zukunft der Arbeit in der Gegenwart angekommen, sieht sie sowieso schon wieder ganz anders aus. [LinkedIn]*

1 Ich arbeite am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation und beschäftige mich vor allem mit der Frage, wie Unternehmen auf Veränderungen reagieren können. Dabei geht es um Organisationsentwicklung, Unternehmenskultur und die Menschen in der Organisation.

Um das zu verstehen, analysiere ich Daten, führe Befragungen durch, leite Workshops und spreche mit vielen unterschiedlichen Menschen. Unsere Forschung ist angewandt, das heißt, wir generieren neues Wissen und machen es für Unternehmen, die Gesellschaft und die Politik nutzbar.

Meine Arbeit verbindet Wissenschaft und Praxis: Ich erforsche neue Ansätze, entwickle Konzepte und unterstütze Unternehmen dabei, sich zukunftsfähig aufzustellen. Gemeinsam mit meiner Co-Leiterin Simone führe ich einen Forschungsbereich am Fraunhofer IAO. Das bedeutet, dass wir zusammen die Verantwortung für unser Team tragen, die Strategie festlegen und die Zukunft unseres Bereichs aktiv gestalten.

Ich finde es sehr bereichernd in diesem Modell des Co-Leadership zu arbeiten und halte es gerade in komplexen und dynamischen Bereichen wie der Wissenschaft für zielführend und erfolgsversprechend.

2 *Welche Empfehlungen hast Du für junge Menschen in der Arbeitswelt?*

Meine wichtigste Empfehlung: Traut euch, einfach mal zu machen! Sammelt alle notwendigen Informationen, werdet kompetent im Umgang mit Daten und Fakten – aber lasst euch nicht von der Fülle der Möglichkeiten lähmen. Entscheidet euch und bleibt flexibel.

Heute gibt es eine fast unendliche Auswahl: unzählige Studiengänge, duale oder praktische Ausbildungswege, Auslandserfahrungen, die Kombination von Theorie und Praxis – das kann faszinierend, aber auch überwältigend sein. Ich erlebe es immer wieder, dass Menschen sehr lange nach der „richtigen“ Entscheidung suchen. Aber hier eine gute Nachricht: Die eine perfekte Wahl gibt es nicht! Viel wichtiger ist, dass ihr eine Richtung einschlagt, Erfahrungen sammelt und dann bei Bedarf nachjustiert.

In einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt gibt es keine Garantien für den perfekten Karriereweg. Technologien entwickeln sich weiter, Berufsbilder verändern sich und was heute relevant ist, kann in fünf Jahren ganz anders aussehen. Das klingt vielleicht beunruhigend, ist aber auch eine Chance: Ihr müsst nicht auf ewig an einer Entscheidung festhalten, sondern könnt euren Weg aktiv mitgestalten.

Das bedeutet auch, dass ihr Gelegenheiten ergreifen solltet – auch wenn sie herausfordernd erscheinen. Ich selbst habe zum Beispiel zweimal eine Führungsposition übernommen, als ich noch in Elternzeit und meine Kinder sehr klein waren, weil die Gelegenheit da war. War es anstrengend? Ja. Aber es hat sich auch gelohnt! Und heute ist es für meine Söhne selbstverständlich, dass eine Frau Chefin ist.

Wovon würdest Du abraten?

Von zu langem Zögern! Die Zukunft wird immer Ungewissheit mit sich bringen. Aber genau deshalb sind Entscheidungen so wichtig. Ihr werdet niemals alle Informationen haben, um eine vollkommen sichere Wahl zu treffen. Also wählt eine Richtung, bleibt offen für Anpassungen und entwickelt die Fähigkeit, mit Unsicherheit umzugehen. Denn eines ist sicher: Die Arbeitswelt bietet unglaublich viele Möglichkeiten – aber nur, wenn ihr euch auf den Weg macht!

3

In den nächsten Jahren wird die Arbeitswelt von drei zentralen Entwicklungen geprägt: der wachsenden Bedeutung von Daten, der Notwendigkeit zur Veränderungsbereitschaft und der Fähigkeit zur Zusammenarbeit.

1. Datenkompetenz als Schlüsselqualifikation: Ob in der Forschung, im Unternehmen oder in der öffentlichen Verwaltung – immer mehr Entscheidungen basieren auf großen Datenmengen. Die Fähigkeit, diese Daten nicht nur zu sammeln, sondern sie auch zu verstehen, kritisch zu hinterfragen und sinnvoll zu nutzen, wird essenziell. Es geht nicht darum, dass alle Daten-Analysten werden oder programmieren können. Vielmehr wird es darauf ankommen, Daten intelligent zu interpretieren und auf dieser Basis fundierte Entscheidungen zu treffen. Ärzt*innen müssen medizinische KI-Ergebnisse prüfen, Journalist*innen Fakten mit Daten abgleichen, und Ingenieure Modelle optimieren. Datenkompetenz hilft auch Fake News zu erkennen, indem Quellen geprüft und Algorithmen kritisch hinterfragt werden können.

2. Veränderungsbereitschaft als Erfolgsfaktor: Die Arbeitswelt verändert sich rasant – sei es durch neue Technologien, geopolitische Entwicklungen oder gesellschaftliche Erwartungen. Das bedeutet, dass wir aktiv lernen sollten, mit Unsicherheit umzugehen. Dies gilt nicht nur für Karrieren, die weniger linear verlaufen, und für „klassische Berufsbilder", die sich auflösen oder stark verändern werden. Neben der Bereitschaft, ständig Neues zu lernen, sind vor allem Selbstkompetenz und Selbstwirksamkeit wichtig sowie ein Rahmen, in dem psychologische Sicherheit und soziale Unterstützung gegeben sind. Ich habe das Gefühl, Veränderungsfähigkeit ist wie ein Muskel: Wenn ich ihn ständig benutze, ist es nicht mehr so anstrengend. Die Generation der heutigen Studierenden und Schüler*innen ist in einer dynamischen Welt aufgewachsen, daher bin ich optimistisch, dass es ihnen leichter fällt, veränderungsbereit zu bleiben.

3. Kooperation als Basis für Erfolg: In einer komplexen Welt findet niemand allein die besten Lösungen. Die Fähigkeit, mit Menschen unterschiedlicher Hintergründe und Kompetenzen zusammenzuarbeiten, wird immer wichtiger. Kooperation und Teamarbeit – oft über digitale Plattformen und Ländergrenzen hinweg – sind zentrale Erfolgsfaktoren. In Zukunft werden Teamarbeit, internationale Kooperationen und die Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg sowie zwischen Sektoren (Industrie, Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft) weiter zunehmen. Menschen, die unterschiedliche Perspektiven einnehmen, vermitteln und ihre Anliegen inklusiv kommunizieren können, sind dabei unerlässlich. Dafür braucht es Offenheit, Empathie und Resilienz, um mit Vielfalt umzugehen und trotz Unsicherheiten handlungsfähig zu bleiben.

Die Zukunft der Arbeit wird dynamischer, datengetriebener und kollaborativer. Wer Daten versteht, Veränderungen als Chance begreift und sich auf Zusammenarbeit einlässt, wird nicht nur mithalten – sondern die Zukunft der Arbeit aktiv mitgestalten.

4 *Technologie als Chance: Wir entscheiden, wie wir sie nutzen*

Technologie wird die Arbeitswelt weiterhin tiefgreifend verändern – aber wir haben es in der Hand, in welche Richtung. Die entscheidende Frage ist nicht, ob Technologie unseren Arbeitsalltag beeinflusst, sondern wie wir sie einsetzen. Sie hat das Potenzial, die Arbeit sinnvoller und menschlicher zu machen, wenn wir sie bewusst gestalten.

Mein Wunsch ist, dass Technologie uns Routineaufgaben abnimmt, uns hilft, große Datenmengen zu analysieren, Muster zu erkennen und Prozesse effizienter zu gestalten. Aber nicht, um Menschen zu ersetzen, sondern um uns mehr Raum für das zu geben, was uns als Menschen ausmacht: Empathie, ethische Entscheidungen, kreatives Denken und zwischenmenschliche Interaktion. Mir hat mal eine Richterin gesagt, dass KI durchaus in der Rechtsprechung eingesetzt werden könnte, dass sie aber nie ihren „Ermessensspielraum" aus der Hand geben möchte. Wenn wir Technologie klug nutzen, kann die eigentliche „Handarbeit" – die Arbeit am und mit Menschen – wieder zu einem wertvollen Gut werden. Berufe, die menschliche Nähe und soziale Intelligenz erfordern, haben so die Chance nicht nur mehr Anerkennung, sondern auch eine bessere finanzielle Wertschätzung zu erfahren. Die Zukunft der Arbeit liegt also nicht nur in der Automatisierung, sondern in der bewussten Gestaltung einer technologiebasierten Arbeitswelt, die den Menschen in den Mittelpunkt stellt. ■

Die Zukunft gehört uns – machen wir etwas daraus!

Ralf Hocke[1]

[1] *Ralf Hocke liebt es, Menschen, Perspektiven und Unternehmen zu verbinden, um gemeinsam zukunftsfähige Lösungen zu gestalten. Veränderungen? Sieht er als Chance! Sein morgendlicher Booster: ein Ingwer-Kurkuma-Shot. Seine Power-Quelle? Sport – ob Yoga, Radsport oder Tennis. [LinkedIn]*

1 Ich helfe Mitarbeitenden, Teams und Unternehmen, die Herausforderungen einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt zu meistern und erfolgreich zu bleiben. Wie machen wir das? Indem wir Event-, Content-, Learning- und Networking-Angebote schaffen, die es ermöglichen, von- und miteinander zu lernen.

Denn egal, in welcher Branche wir arbeiten – die zentralen Fragen sind oft dieselben: Wie bleiben wir wettbewerbsfähig? Wie finden und binden wir Talente? Wie bleiben wir innovativ? Welche Organisationsformen, Prozesse und Tools sind zukunftsfähig? Und wie schaffen wir eine starke Unternehmens- und Führungskultur?

Die Arbeitswelt verändert sich rasant. Technologien wie Künstliche Intelligenz, neue Generationen mit eigenen Ansprüchen, der Wunsch nach flexibler Zusammenarbeit und nachhaltigen Werten – all das fordert Unternehmen heraus. Doch genau hier liegen auch enorme Chancen. Besonders der flächendeckende Einsatz von KI bietet riesige Potenziale.

Unsere Mission bei COPETRI: Menschen zusammenbringen, Wissen teilen und gemeinsam Lösungen entwickeln. Wir bieten Formate wie Events, Workshops und Trainings, in denen Unternehmen lernen, sich auf Veränderungen einzustellen, neue Fähigkeiten zu entwickeln und Innovationen voranzutreiben. So schaffen wir nicht nur wirtschaftlichen Erfolg, sondern auch zukunftsfähige Organisationen.

Unser Name spiegelt genau das wider: CO für Community, PE für People, TR für Transformation und I für Innovation. Mein Job ist es, diese Bausteine in die Arbeitswelt zu bringen und Menschen zu inspirieren, mit Freude und Zuversicht in die Zukunft zu blicken.

2 Meine Empfehlung für euch:

Seid neugierig, bleibt offen für Neues und entdeckt eure eigenen Stärken. Ihr werdet auf eine (Arbeits-)Welt treffen, die sich ständig verändert – und genau das ist eure Chance! Wer bereit ist, sich weiterzuentwickeln, wird nicht nur beruflich, sondern auch persönlich wachsen. Wie Oscar Wilde schon sagte: *„Sei du selbst, alle anderen gibt es schon."* Eure Einzigartigkeit macht euch wertvoll – nicht nur für euch selbst, sondern auch für Unternehmen. Denkt mit, bringt euch ein und scheut euch nicht davor, Verantwortung zu übernehmen. Die Zukunft gehört denen, die aktiv mitgestalten, statt nur abzuwarten, wohin die Reise geht.

Die Zukunft der Arbeit wird stark von Zusammenarbeit geprägt sein. Teamwork, Netzwerke und gegenseitige Unterstützung sind entscheidender denn je. Niemand kann alles, und Erfolg entsteht oft gemeinsam. Seid offen für Perspektiven anderer, knüpft Kontakte und baut euch ein Umfeld auf, das euch inspiriert und weiterbringt.

Gleichzeitig ist es wichtig, klassische Werte nicht aus den Augen zu verlieren. Kreativität und Flexibilität sind essenziell – aber genauso Ausdauer, Fleiß, Beständigkeit und Disziplin. Wer Herausforderungen annimmt, Hürden überwindet und auch mal Gegenwind aushält, wird langfristig Erfolg haben. Denn nicht immer läuft alles glatt – doch genau in diesen Momenten zeigt sich, wer wirklich bereit ist, für seine Ziele einzustehen.

Wovon ich abrate:

Perfektionismus und der Glaube, alles allein schaffen zu müssen. Erfolg entsteht durch Austausch, Teamarbeit und die Fähigkeit, konstruktiv mit Herausforderungen umzugehen. Wartet nicht auf den perfekten Moment – es ist besser, mutig zu starten, als ewig zu zögern.

Die Zukunft gehört uns – machen wir etwas daraus!

3 Die kommenden Jahre werden die Arbeitswelt grundlegend verändern. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, mit steigenden Kosten, wachsendem Effizienzdruck und dem zunehmenden Fachkräftemangel umzugehen. Die zentrale Frage lautet: Wie gelingt der Spagat zwischen Kosteneffizienz und Zukunftsfähigkeit?

Künstliche Intelligenz ist längst Realität – und ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Sie optimiert Prozesse, steigert Produktivität und ermöglicht völlig neue Geschäftsmodelle. Wer sie strategisch einsetzt, sichert sich entscheidende Vorteile. Doch Technologie allein ist kein Selbstläufer: Nachhaltigkeit, Klimawandel und gesellschaftliche Verantwortung werden ebenso über unternehmerischen Erfolg entscheiden. ESG (Environmental, Social, Governance) und KI wachsen zusammen und prägen resiliente, zukunftssichere Geschäftsmodelle.

Transformation braucht eine klare Vision. Unternehmen, die mutige Entscheidungen treffen – sei es in der digitalen Energiewende, Prozessintelligenz oder nachhaltigen Innovationen – werden den Markt gestalten. Doch Transformation gelingt nur, wenn Mitarbeitende aktiv eingebunden werden. Lernen, neue Fähigkeiten entwickeln und Offenheit für Veränderung sind essenziell, um Unternehmen wirklich zukunftsfähig zu machen.

People Management bleibt der zweite entscheidende Hebel. Ohne starke, kompetente Teams bleibt selbst die beste Technologie wirkungslos. Unternehmen, die gezielt in die Entwicklung ihrer Mitarbeitenden investieren, fördern Innovationskraft, eine wertschätzende Unternehmenskultur und sichern langfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit.

Genauso wichtig ist ein Wandel in der Arbeitskultur: Weniger Bürokratie, mehr Innovationsfreiraum. Unternehmen, die mutig neue Wege gehen, agil bleiben und Netzwerke nutzen, werden sich langfristig behaupten. Die Arbeitswelt wird flexibler, interdisziplinärer und digitaler, doch gleichzeitig braucht es klare Strukturen, die Orientierung und Stabilität geben.

Wer Wandel als Chance begreift, wird langfristig erfolgreich sein. Es geht nicht nur um technologische Innovation in Prozessen, sondern auch um neue Services, Produkte und Geschäftsmodelle. Erfolgreiche Unternehmen kombinieren kluge Führung mit den richtigen Organisationsstrukturen. Agilität, Ökosysteme und Netzwerke werden entscheidend sein, um wettbewerbsfähig zu bleiben und langfristig zu wachsen.

4 Technologie ist kein Ersatz für Menschen, sondern ein Verstärker ihrer Fähigkeiten.

Unternehmen, die KI gezielt einsetzen, werden effizienter, innovativer und wettbewerbsfähiger. Doch der Erfolg hängt davon ab, wie klug Technologie genutzt wird – nicht als Selbstzweck, sondern als Werkzeug, um neue Potenziale zu erschließen.

KI hat zwei zentrale Dimensionen: Sie steigert Effizienz durch Prozessoptimierung, also die Fähigkeit, mit weniger Ressourcen mehr zu leisten. Gleichzeitig eröffnet sie neue Umsatzquellen durch innovative Services, Produkte und Geschäftsmodelle.

Unternehmen, die beide Hebel strategisch kombinieren, werden langfristig die Nase vorn haben – insbesondere angesichts steigender Kosten, Fachkräftemangels und des globalen Wettbewerbs. Hier spielen KI, Automatisierung und datengetriebene Entscheidungsprozesse eine Schlüsselrolle.

Technologie transformiert nicht nur Geschäftsmodelle, sondern auch Führung und Unternehmenskultur. Erfolgreiche Führungskräfte werden diejenigen sein, die eine klare Vision entwickeln, Technologie als Chance begreifen und ihre Teams befähigen, mit neuen Tools zu arbeiten.

Doch Technologie allein reicht nicht. Ohne kontinuierliches Lernen und eine Kultur des Vertrauens bleibt Digitalisierung Stückwerk. Die Herausforderung besteht darin, Technologie nicht nur als Werkzeug, sondern als Partner der Menschen zu begreifen. Nur dann kann sie die Arbeitswelt nicht nur effizienter, sondern auch fairer, nachhaltiger und inspirierender machen.

Die Zukunft der Arbeit wird von Technologie geprägt – aber Erfolg entsteht erst durch die richtige Balance zwischen KI, People Management und unternehmerischer Vision. Mut, Vertrauen und strategischer Weitblick sind die Schlüssel, um die Arbeitswelt positiv zu prägen. ■

Du kannst die Zukunft der Arbeit gar nicht verpassen

Inga Höltmann[1]

[1] Inga Höltmann ist eine über die Grenzen von Deutschland hinaus bekannte Expertin für Kulturwandel in Unternehmen und Neue Arbeit. Als Keynote-Speakerin und Beraterin hat sie Einblick in viele Organisationen und ist darauf spezialisiert, sie bei der Umsetzung wirksamer hybrider Zusammenarbeit zu unterstützen. [LinkedIn]

1 Kommunikation, das ist miteinander reden, in den Austausch kommen, miteinander in Kontakt sein, sie ist die Essenz des Menschseins: Ohne in Kontakt mit anderen Menschen zu sein, verkümmern wir.

Beruflich kommuniziere ich mit Menschen im Job und unterstütze sie, auch selbst gut zu kommunizieren. Denn ich schaue aus der Perspektive der Menschen auf die Veränderungen in der Arbeitswelt und in der Gesellschaft. Technologie macht möglich und sie beschleunigt, manchmal schneller, als uns lieb ist, und wir müssen lernen, mit ihr umzugehen – und wie wir das tun, das muss ausgehandelt werden. Deshalb sind Veränderungsprozesse, die großen und die kleinen, in ihrem Herzen immer Kommunikationsprozesse.

Ich begleite Teams und Organisationen und unterstütze sie, produktiver und innovativer zusammenzuarbeiten oder eine neue strategische Ausrichtung in die alltägliche Arbeit zu übersetzen. Dafür arbeite ich mit den Teams im Rahmen von verschiedenen Formaten, zum Beispiel in Workshops oder Webinaren oder auch mit wöchentlichen Impulsen, die ich an die regelmäßig stattfindenden Meetings andocke.

Ich beschäftige mich auch mit der Frage, wie wir wirksam werden können in Veränderungen, immerhin scheitern bis zu 70 % aller Veränderungsvorhaben in Unternehmen. Und auch, wer sich schon einmal einen Neujahrsvorsatz vorgenommen hat, weiß, wie schwer die Umsetzung ist – das ist für Individuen und für Teams tatsächlich ähnlich.

Eine weitere Fragestellung ist für mich also: Wie müssen wir solche Veränderungsprozesse aufsetzen, damit sie wirksam werden? Was müssen wir wissen, wie müssen Strukturen und Routinen sein und wie beziehen wir unser Menschsein mit in den Prozess ein?

In meiner Arbeit geht es aber auch darum, die Menschen zu unterstützen, ihre eigene Zukunft der Arbeit zu entdecken und zu entwickeln: Was ist ihnen persönlich denn eigentlich wichtig? Was brauchen sie, um gut arbeiten zu können? Und was möchten sie bewirken in der Welt? Das sind wichtige Fragen.

In der Arbeitswelt ist mancherorten der Wunsch nach Selbstwirksamkeit dem Wunsch nach Geld und Macht gewichen. Wir sehen das auch daran, dass Unternehmen sich vor allem nach Gewinnmaximierung ausrichten und sich zu wenig damit auseinandersetzen, was ihr Produkt oder ihre Dienstleistung in der Welt bewirkt. Neue Arbeit heißt auch: Unsere Arbeit neu ausrichten, nach guten Werten.

2 Beansprucht, eure Arbeit mitzugestalten! Ihr *seid* die Unternehmen!

Wir Menschen verbringen viel Lebenszeit in Lohnarbeit und es lohnt sich deshalb, auch das Unternehmen und seine Arbeitsbedingungen mitgestalten zu wollen. Werdet euch bewusst, wie stark eure Arbeit euer Leben prägt und stellt euch immer wieder die Frage: Wie möchte ich denn eigentlich arbeiten? Denn das ist ultimativ die Frage: Wie möchte ich denn eigentlich *leben*?

Und dabei meine ich nicht nur Lohnarbeit. Seid offen für die vielen anderen Arten von Arbeit, gebt ihnen Zeit und Raum in eurem Leben: Care-Arbeit, freiwillige Arbeit oder ehrenamtliche Arbeit sind Arten von Arbeit, die auch bedacht werden dürfen. Erhaltet euch die Freude am Gestalten und Ausprobieren.

Aber reibt euch darin nicht auf. Geht, wenn es euch nicht guttut. Verändert euch, wenn es an der Zeit ist. Wir leben in einer Arbeitswelt, die einen Branchenwechsel schwer macht. Seid neugierig, bildet euch fort, probiert neue Dinge aus. Und springt auch ab und zu ins kalte Wasser – Eisbaden hält ja bekanntlich jung.

Du kannst die Zukunft der Arbeit gar nicht verpassen

3 Wir erleben gerade eine Zeitenwende. Die Welt ist im Vergleich zur vorpandemischen Zeit eine andere geworden: Alte Gewissheiten können wir getrost über den Haufen werfen.

Das hören wir – zugegeben – seit wir angefangen haben, über die VUKA-Welt zu sprechen, eine Welt, die volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig ist – und das bedeutet: Wir können unser Erfahrungswissen nicht mehr so einfach aus der Vergangenheit in die Zukunft übertragen. Mit Einschätzungen über die Zukunft lagen die Menschen ja schon immer gern daneben, aber je weiter die aktuelle Entwicklung voranschreitet, umso unwägbarer wird, was kommt.

Was unsere Arbeit und vor allem unsere Zusammenarbeit prägen wird, ist genau dieses VUKA: Entwicklungen werden schneller kommen und gehen, wir werden uns schneller anpassen müssen, wir werden viel mehr lernen und auch bewusst verlernen müssen. Und das muss einerseits auf einer ganz persönlichen Ebene passieren: Dass wir Augen und Ohren offenhalten müssen, was wichtig in unserem Feld wird, worauf wir uns vorbereiten müssen, dass unsere Fähigkeiten und unser Wissen nicht veralten.

Doch es wird auch die Zusammenarbeit in den Unternehmen prägen, bis auf die Team-Ebene herab. Teams müssen lernen, ihre Zusammenarbeit immer wieder flexibel neu auszurichten und sie müssen lernen, innovative Formate anzuwenden und in ihre alltägliche Zusammenarbeit einzubetten. Innovation heißt nicht allein, Neues auszuprobieren, sondern es heißt auch: Altes bewusst loszulassen und abzuschaffen. Und das fällt uns oftmals schwerer, als Neues auszuprobieren.

In der absehbaren Zukunft wird die Debatte um Büro oder Remote Arbeit die Gestaltung unserer Arbeit prägen. Aber nicht allein, weil das in sich eine relevante Diskussion ist, sondern weil es eine Stellvertreterdiskussion für eine ganze Reihe an wichtigen Themen ist.

Zum Beispiel: Unsere Wohnsituation und die Mietmärkte in den urbanen Räumen sind wichtige Faktoren für unsere Arbeit und wir laufen auf ein Dilemma zu: Einerseits wohnen viele so sehr beengt, dass eine dauerhafte Arbeit im Home-Office kaum machbar und nicht wünschenswert ist.

Gleichzeitig werden durch die Entwicklung in den Städten die Arbeitenden und die Büros auseinandergerissen: Die schicken Büros glitzern in den Sahnelagen, während die Arbeitenden zunehmend an die Ränder oder ins Umland der Städte verdrängt werden. Wer unter solchen Umständen zu zwei oder drei Stunden täglichem Pendeln ins Büro gezwungen wird, wird früher oder später über einen Jobwechsel nachdenken.

4 Man kann die Bedeutung von Technologie gar nicht zu hoch bewerten. Technik und Tools sind die Ermöglicherinnen von neuen Formen der Arbeit und der Zusammenarbeit. Was technisch nicht zu ermöglichen ist, können wir zwar erdenken, es aber nicht umsetzen.

Gleichzeitig dürfen wir Technologie auch nicht überbewerten: Kein Tool kann uns die bewusste Gestaltung unserer Zusammenarbeit in den Teams abnehmen – die Einführung eines Tools ist der Startpunkt eines Gestaltungsprozesses, nicht sein Ende. Ein Tool eröffnet einen Möglichkeitsraum – ihn auszugestalten ist Aufgabe der Teams.

Doch ich sehe in meiner Arbeit oft, dass die Teams nach der Einführung eines Tools mit der konkreten Gestaltung der Zusammenarbeit allein gelassen werden, weil die Aufgabe damit als erledigt angenommen wird. Wer durch ein Tool rund um die Uhr erreichbar ist, wird das unter Umständen auch irgendwann sein, wenn es keine Regeln gibt: Wenn die Führungskraft mich sonntags antextet, kann meine Antwort dann bis Montag warten – oder muss ich auch ansprechbar sein? Wo es den Einzelnen überlassen wird, das mit sich selbst auszumachen, haben wir irgendwann einen bunten Mix an Haltungen und persönlichen Regeln – und manch eine/r wird dadurch stark belastet werden.

Gleichzeitig ist Offenheit technologischen Lösungen gegenüber enorm wichtig. Aus Sorgen vor Problemen heraus solche Tools nicht einzuführen, bringt uns nicht voran. Denn ein Tool ist aus zwei Gründen wertvoll für die Teams: Einerseits, weil es (im besten Falle) die Arbeit ermöglicht oder erleichtert – und weil es im selben Moment genau solche Gestaltungsprozesse anstößt, die die Teams in ihrer Entwicklung voranbringen.

■

Lass dich reflektieren

Svenja Hofert[1]

[1] Svenja Hofert ist eine der führenden Expertinnen im deutschsprachigen Raum für Veränderungsprozesse, organisationalen Wandel, Karriereentwicklung und moderne Führung. Sie begleitet seit über 25 Jahren Menschen, Teams und Organisationen dabei, Potenziale zu entfalten und nachhaltige Transformationen zu gestalten. [LinkedIn]

1 *Ich bin so etwas wie ein reflektierender Spiegel.*
Ein Spiegel der Gesellschaft, weil ich eine von denen bin, die schon früh nicht wirklich wussten, was sie auf die Frage antworten sollen, welches ihr Beruf ist.
Ich habe viele Dinge gemacht, zu denen keine Berufsbeschreibung richtig passt. Ich habe mehrere Ausbildungen, zwei Studiengänge, viele Weiterbildungen und in verschiedenen Jobs und Branchen gearbeitet.
Ich war: Werbetexterin, Marketingexpertin, Journalistin, Pressesprecherin, Consultant, Personalvorstand. Ich bin: Buchautorin, Kolumnistin, Psychologin, Coach, Beraterin, Ausbilderin, Podcasterin, Workshop-Leiterin und in gewisser Weise auch Zukunftsforscherin.

Auch in meiner konkreten Arbeit bin ich ein Spiegel: Jemand, der Potenziale zeigt und Muster sichtbar macht. Der Perspektiven verzerrt – im besten Sinne, damit man sich selbst mit anderen Augen sehen kann. Ich halte diesen Spiegel hin: Menschen, Teams, Führungskräften.

Seit mehr als 25 Jahren schreibe ich Bücher und Kolumnen, in denen ich versuche, Linien in mögliche Zukünfte zu ziehen. Ich greife Themen auf, kurz bevor sie populär werden – nicht, weil ich vorhersage, sondern weil ich beobachte. Das Schreiben ist mein Weg zur Klärung. Seit einiger Zeit ist das gesprochene Wort dazugekommen – mein Podcast.

Als Coach, Ausbilderin, Speakerin, Autorin bin ich ein Spiegel von Veränderung. Vielleicht bin ich also auch eine Katalysatorin – jemand, der etwas wandelt, etwa Zweifel in produktive Energie oder Theorie in Praxis.

2 Ich würde raten, einen Spiegel zu suchen – aber keinen, der gefällig ist. Sondern einen, der zeigt, was man noch nicht sieht. Menschen, die anders denken. Umfelder, die anders sind. Ich wünsche eine warmherzige Person, deren Interesse das persönliche Wachstum des Gegenübers ist.

Ganz wichtig: möglichst viele Erfahrungen sammeln, um zu spüren, was man kann, mag, möchte. Aber bitte nicht nur Interessen folgen – die führen oft in Sackgassen. Ich glaube nicht an den einen richtigen Beruf oder „Jobs der Zukunft“. Viele Prognosen lagen falsch. Auch bei „KI“ wird es so sein. Sicher ist nur: Wir wissen vieles nicht.

Statt Interessen sind Umfelder sinnvoller – sie sind der Boden, um Wollen und Können zu trainieren. Mit Umfeldern meine ich Branche und Beruf. Manche Branchen sind im Aufwind, andere im Abschwung. Das wirkt stark auf Menschen. Die Verlagswelt z.B. ist durch Internet und KI bedroht. Dort fehlt Energie. Anders ist es, wo Neues entsteht. Das verändert sich laufend. Schau immer aktuell, wo etwas wächst.

Frage nicht: „Was bin ich?“, sondern: „Was kann werden?“ Denn Zukunft liegt dort, wo es noch keine klare Vorstellung gibt.

Junge Menschen sollten sich nicht an linearen Karrieren orientieren, sondern an M-Karrieren – mit Knicken, Richtungswechseln, Pausen. Die alte T-Karriere stand für Tiefenwissen + Soft Skills. Die M-Form zeigt mehrere Spitzen – weil sich Themen schneller ändern. Selbst Entwickler sind durch KI bedroht – ein Feld, das bis vor Kurzem sicher schien.

Frage lieber: Wo sind wir auf dem Weg? Was wird sich verstärken? Denke nicht in starren Pfaden, sondern in Bewegung.

3 Ich glaube nicht an Zehnjahresprognosen – dafür ist unsere Welt zu volatil, zu komplex. Fünf Jahre sind schon kaum überschaubar.

Was ich aber mit Sicherheit sagen kann: Künstliche Intelligenz wird Berufe disruptieren. Doch wie das geschieht, wird uns überraschen.

Wir erleben gerade den Anfang einer massiven Verschiebung: weg vom „Tech für alle"-Narrativ hin zu einer neuen Wertschätzung für das Menschliche, das Fürsorgliche, das Handwerkliche. Für die Ökonomie wird das eine Herausforderung, denn Computer erwirtschaften das Geld. Und die, die sie steuern und kontrollieren, brauchen mehr als nur technologisches Wissen.

Wir haben viel zu lange geglaubt, Bildung müsse vor allem akademisch sein. Dabei haben wir übersehen, dass der Bedarf an Intellektuellen gedeckt ist.

Wir haben auch übersehen, wie sehr wir auf Menschen angewiesen sind, die sich kümmern – in Pflege, Sozialarbeit, Erziehung, Integration, Umwelt, Natur. Diese Bereiche wurden systematisch entwertet, prozessoptimiert-ökonomisiert und politisch an den Rand gedrängt. Ich glaube, das ändert sich gerade.

Gleichzeitig werden neue gesellschaftliche Aufgaben sichtbar: das Bauen von Gemeinschaften, von smarten, aber auch sozialen Städten. Der Aufbau neuer Systeme – jenseits alter Institutionen.

Vielleicht erleben wir sogar eine Renaissance von Sinn, eine Art moderner Religionssuche – ohne Dogma, aber mit Tiefe. Der Arbeitsbegriff wird sich dabei wandeln: weg von Produktivität um der Produktivität willen, hin zu Gestaltung, Verbindung, Verantwortung.

Dadurch werden ganz andere Fähigkeiten gefragt sein, die viel weniger mit Wissen zu tun haben als mit Kreativität, Ideen, kritischem Denken und Kommunikation. Gerade in letzterem steckt sehr viel, weil es immer mehr auch darum geht, in Gruppen zu gemeinsamen Lösungen zu kommen.

Mein Rat ist daher nicht, sich möglichst schnell in KI oder Programmierung einzuarbeiten. Das übernehmen in Zukunft Maschinen – oder ein paar sehr spezialisierte Menschen. Für alle anderen wird die Frage lauten: Was bedeutet es, menschlich zu arbeiten? Und wie schaffen wir Räume, in denen das möglich ist?

4 Technologie wird zweifellos prägend bleiben. Aber die entscheidende Frage lautet: Wofür setzen wir sie ein?

Was definieren wir als das höhere – und was als das höchste Gut? Nehmen wir das heute überall verfügbare Wissen der Menschheit: Nutzen wir es, um Lösungen für die Herausforderungen unserer Zeit zu entwickeln – oder um Wettbewerbsvorteile zu maximieren?

Wollen wir Zukunft gestalten – oder Märkte bedienen? Es braucht Antworten auf einer anderen Ebene: übergeordnet, wertebasiert, interdisziplinär.

Dient Technologie noch dem Menschen – oder beginnt der Mensch, sich der Technologie unterzuordnen?

Ohne Begrenzung und kluge Regulierung wird das nicht gutgehen.

Wir sehen längst die Kollateralschäden einer unreflektierten Technologieeuphorie – etwa im Bereich Social Media: Die junge Generation verbringt täglich 6–8 Stunden am Smartphone. Die Folgen sind nachweisbar: sinkende Aufmerksamkeitsspannen, mentale Erschöpfung, soziale Entfremdung.

Bildung wird durch generative AI gerade entwertet. Indem sie in Sekunden zusammenstellt, was verfügbar ist, hält sie uns die Bedeutungslosigkeit dieses Wissens vor Augen.

Wirklich relevant wird, was weit darüber hinaus geht: kritisches Denken, ethische Orientierung, kreative Freiheit. Aber auch der Prozess des Entstehens von Intuition und Empathie, nicht das Ergebnis, das KI längst simulieren kann. So entstehen Content-Müllberge, aber auch immer freundliche KI-Assistenten. Wie langweilig!

Jede Bewegung ruft eine Gegenbewegung hervor.

Ich glaube an eine Rückbesinnung auf das, was uns als Menschen wirklich ausmacht – nicht im Rückschritt, sondern im Fortschritt mit Bewusstsein.

Technologie soll Werkzeuge liefern, nicht Weltanschauungen ersetzen. Wir brauchen Räume, in denen junge Menschen ihre Kreativität, Intuition und Menschlichkeit entfalten können.

Und wir brauchen kluge Menschen, die Weichen stellen – und miteinander reden können.

„Cogito ergo sum" heißt im Descartes-Update nicht mehr „Ich denke, also bin ich", sondern „Ich fühle, also bin ich."

■

Hybride Arbeit und Arbeitsverdichtung durch Technologisierung

Annekatrin Hoppe[1]

[1] *Annekatrin Hoppe wurde beim letzten Berufstest der „ZEIT“ folgender Beruf vorgeschlagen: Arbeits- und Organisationspsychologin. Das ist natürlich fantastisch, da sie seit 15 Jahren in genau diesem Beruf arbeitet: als Professorin für Occupational Health Psychology an der Humboldt-Universität zu Berlin. [LinkedIn]*

1 Ich arbeite an der Humboldt-Universität zu Berlin, einer großen und forschungsstarken Universität in Deutschland. Meine Tätigkeit umfasst fünf sehr verschiedene Bereiche:

1. Forschung: u.a. die Einwerbung und Durchführung von Forschungsprojekten, Publikation von Fachartikeln und Buchbeiträgen. In meiner Forschung beschäftige ich mich stets mit Fragen rund um das Thema „Arbeit und Gesundheit“ – z.B. hybride Arbeit, Gesundheitsförderung in Unternehmen oder Arbeit und Migration;

2. Lehre: Vorlesungen und Seminare im Bachelor und Master für Psychologie – bei mir im Fokus: die Arbeitspsychologie, Betreuung von Abschlussarbeiten, Abnahme von Prüfungen, Beratung, z.B. bei Fragen zum Praktikum oder Studienverlauf;

3. Aufgaben in der akademischen Selbstverwaltung: Mitarbeit in Gremien wie dem Institutsrat oder dem Akademischen Senat, Neugestaltung von Studienordnungen, Personalangelegenheiten, Finanzplanung, Kommissionsarbeit (zu Themen wie Gleichstellung) und vieles, vieles mehr;

4. Engagement in der wissenschaftlichen Community: Nachwuchsförderung, Mentorin für Doktorand:innen und Postdocs, Gutachten schreiben für Preise, Stipendien und Bewerbungsverfahren, Drittmittelanträge und Publikationen reviewen und vieles mehr und schließlich

5. Transfertätigkeiten: z.B. Interviews geben für Zeitungen, Teilnahme an Paneldiskussionen, Vorträge bei Unternehmensverbänden oder öffentlichen Einrichtungen usw.

Insgesamt sind es immer viele und stets auch sehr verschiedene Aufgaben, oft inspirierend und herausfordernd – manchmal auch wiederholend, denn auch in meinem Beruf fallen viele administrative Aufgaben an. Mein Beruf erfordert es allein und im Team zu arbeiten, über längere Zeit sehr konzentriert an einem Thema, in verschiedenen Rollen – als Führungskraft, Kollegin, Mentorin; an verschiedenen Orten: vor Ort an der Universität im Büro und Hörsaal, im Home-Office, unterwegs beim Pendeln, auf Konferenzen sowie „im Feld“: Mein Forschungs*feld* sind Unternehmen, Organisationen oder andere „Orte, an denen gearbeitet wird“.

Dabei verstehe ich Arbeit als Erwerbsarbeit, Care-Arbeit und ehrenamtliche Arbeit. In meinen aktuellen Projekten befragen wir Beschäftigte in Co-Working Settings (Projekt GeACo) und Arbeiter auf Olivenplantagen und Weinbergen (EU-Projekt AgrImate) zu ihren Arbeitsbedingungen, ihrem Wohlbefinden und ihrer Motivation bei der Arbeit.

2 Schauen Sie sich viele verschiedene Berufe und Tätigkeitsfelder noch während Ihrer Ausbildung oder Ihres Studiums an. Sprechen Sie mit Personen in diesen Jobs. Warten Sie nicht darauf, dass die Angebote zu Ihnen kommen, sondern suchen Sie proaktiv nach Möglichkeiten.

Den Studierenden an unserer Universität rate ich: Nutzen Sie die vielfältigen und großartigen (oftmals kostenlosen) Angebote der Universität (es sind wesentlich mehr als Sie denken) und belegen Sie nicht nur die Pflichtkurse ihres Curriculums. Schauen Sie nach rechts und links auf Ihrem Weg – nur dann kann man attraktive Abbiegungen oder ungewöhnliche Pfade entdecken.

3 Ich greife exemplarisch zwei Themen heraus, die ich als Arbeitspsychologin gut beantworten kann:

Neben den großen politischen Themen wie dem Fachkräftemangel, der alternden Bevölkerung oder auch der Debatte um die 4-Tage Woche, wird das Thema hybride Arbeit weiterhin aktuell und herausfordernd bleiben.

Hybride Arbeit beinhaltet 1. ortsflexibles Arbeiten (die Arbeit an verschiedenen Orten wie dem Home-Office, dem Büro oder unterwegs), 2. zeitflexibles Arbeiten (flexible Arbeitszeiten bezogen auf Beginn und Ende des Arbeitstages, der Pausengestaltung oder der Verteilung der Arbeitszeit über die Arbeitswoche) und 3. den Wechsel zwischen verschiedenen Arbeitsmodi durch wechselnde Zusammenarbeit in Präsenz und virtueller Zusammenarbeit.

Dabei ist das Wo?, Wann? und Wie? bei hybrider Arbeit für Arbeitnehmende und Arbeitgeber komplexer geworden. Nachdem die Pandemie dafür sorgte, dass sich das Home-Office etablierte, stellt sich aktuell die Frage, wie die gewonnene Autonomie für Beschäftigte mit den Interessen und Bedarfen des Teams, der Führungskraft und der Organisation in Einklang gebracht werden kann. Soziale Interaktionen, informelle Kommunikation, Verbundenheit mit Kolleginnen und dem Team sowie transformationale Führung – die nachweislich im Home-Office leiden – sind nach wie vor entscheidend für die Motivation und eine produktive Zusammenarbeit. Vor allem die Führung bei hybrider Arbeit ist anspruchsvoll und fordert viel von Führungskräften, die sich selbst als auch ihr Team hybrid führen müssen.

Verstärkt durch den Fachkräftemangel und die rasanten technischen Entwicklungen wird es in den nächsten zehn Jahren meiner Einschätzung nach eher zu einer weiteren Verdichtung und Beschleunigung von Arbeit kommen als zu einer Entlastung (wie es oft erhofft und schnell versprochen wird bei der Einführung neuer Technologien).

Technik kann und wird dabei helfen, Tätigkeiten und Arbeitsprozesse zu automatisieren oder zu unterstützen. Mittel- bis langfristig kann das positive Folgen für die Beschäftigten und die Qualität der Arbeit haben, wenn diese gut eingeführt werden. Dabei wird oft vergessen, dass es begleitend zur Einführung und Umsetzung von Technik viel Zeit von den Beschäftigten bedarf, um diese zu erlernen, zu prüfen, Fehler zu beseitigen und bei Bedarf doch selbst einzuspringen. Somit ist es umso wichtiger, dass die menschliche Komponente bei der Einführung neuer Technologien stets mitgedacht wird, so dass Mensch und Technik bei der Arbeit und in Organisationen gut interagieren.

4 Ich konkretisiere diese Frage. Für meine Arbeit an der Universität spielt und wird die rasante Weiterentwicklung von Technologien – insbesondere KI – sicherlich eine große Rolle spielen.

Zum Beispiel in der Lehre: Bereits jetzt ist es möglich, KI-gestützt Hausarbeiten oder Teile von Hausarbeiten zu schreiben. Je nach Thema und Kenntnis der KI von mangelhaft bis sehr gut. Somit fällt die Hausarbeit als Lern- und Prüfungsformat teilweise weg und andere Lernformate – zum Beispiel dialogische Formate – werden relevanter. Das ist durchaus positiv.

Auch für die Forschung spielt KI bereits eine enorme Rolle – beispielsweise für die Recherche und Zusammenstellung aktueller Literatur oder die Analyse von Daten.

Für Beschäftigte selbst ist meines Erachtens eine große Herausforderung die Kombination von bereits extrem verdichteter Arbeit und dem Bedarf an Zeit, die notwendig ist, um neue Technologien zu erlernen und effizient zu bedienen, um schließlich entscheiden zu können, für welche Situationen KI tatsächlich hilfreich ist – da sie entweder schneller oder besser zu Ergebnissen kommt – und für welche nicht. Dafür braucht es Zeit und sehr gute Weiterbildungsformate für alle Berufsgruppen.

Wir erhalten bei uns im Team – eingeführt durch einen Mitarbeiter, der lange Jahre in der Personalentwicklung tätig war – mit kleinen „Learning Nuggets“ 15-minütige Einheiten zu KI Trends, die gut verständlich und leicht umsetzbar sind. Für uns ist das ein praktikables und zielführendes Format, um uns weiterzubilden und unsere Arbeitsprozesse – on-the-job – kontinuierlich zu verbessern.

■

Ständige Lernbereitschaft ist die beste Jobabsicherung

Stefanie Hornung[1]

[1] Die freie Journalistin Stefanie Hornung beschäftigt sich seit mehr als fünfzehn Jahren mit Fragen der Arbeitswelt. Sie schreibt regelmäßig zu Personal- und Management-Themen in verschiedenen Medien. Als Buchautorin und Mitgründerin des New Pay Collective setzt sie sich mit neuen Formen der Vergütung auseinander. [LinkedIn]

1 Da ist zum einen meine Arbeit als freie Journalistin: Ich bin festes Teammitglied beim Personalmagazin und beim Magazin neues lernen.

Vormittags recherchiere ich vielleicht für einen Artikel über die Zukunft der Arbeit – zum Beispiel, welche Vor- und Nachteile bestimmte Anreizsysteme haben und welche Meinungen dazu kursieren. Ich lese Studien, recherchiere, welche Arbeitgeber spannende Praxisansätze haben, spreche mit Expert:innen und Personalverantwortlichen. Danach schreibe ich den Artikel oder bereite ihn für eine Veröffentlichung vor.

Als freie Journalistin mache ich auch anderen Medien Themenvorschläge oder werde in deren Auftrag aktiv. Manchmal bin ich auf Veranstaltungen unterwegs, moderiere eine Diskussion oder halte einen Vortrag über HR-Trends. Schreiben, Menschen treffen, neue Ideen entdecken – ich lerne jeden Tag etwas Neues und das liebe ich an meinem Job.

Ein Thema, das mich nicht mehr loslässt, ist die Entlohnung von Arbeit. Ist es fair, was wir für unsere Arbeit bezahlt bekommen? Was macht Gehaltsgerechtigkeit aus? Wie wirken sich Gehalt, Boni und Benefits auf unsere Motivation aus? Wie hängen Geld und Leistung zusammen?

Mit einer Gruppe von Menschen untersuche ich in einer Art Netzwerk (New Pay Collective), was man dabei besser machen könnte und wie man zu einer neuen Vergütungslösung kommt – durch die Begleitung von Organisationen und die Kommunikation von Forschung und Good Practices. Vieles, was ich in diesem Zusammenhang anstoße, mache ich pro bono, also ohne dabei Geld zu verdienen. Ich versuche Menschen zu vernetzen, Praxis und Forschung zusammenzubringen, mehr über die Bedeutung von Geld in Organisationen zu sprechen und Verständnis für die Mechanismen dahinter zu schaffen.

2 Jeder tickt anders und hat andere Vorstellungen davon, was er oder sie arbeiten möchte.

Da man im Lauf des Lebens sehr viel Zeit mit Arbeit verbringt, sollte man sich über die eigenen Treiber klar werden: Will man viel Geld verdienen? Will man einen Sinn in der Arbeit erkennen können (und wenn ja, welchen)? Was kann man selbst gut und was gehört nicht zu den eigenen Stärken?

Wenn es um eine Ausbildung oder ein Studium geht, hilft natürlich eine Vorstellung, was man damit vielleicht einmal anfangen kann. Bei mir war es so, dass das Studium der Germanistik, Romanistik und Geschichte nicht auf einen konkreten Beruf angelegt war. Was ich jedoch dabei gelernt habe: Mich selbst zu organisieren, Themen zu finden und im Wald der Informationen die Bäume nicht aus dem Blick zu verlieren. Auch wenn ich heute wenig von dem Wissen aus dem Studium anwende, hilft mir die selbstorganisierte Arbeitsweise weiter zu lernen.

Deshalb wäre mein Rat bei der Wahl, in welche Richtung es gehen soll, nicht zu konkrete Zukunftspläne zu verfolgen, sondern vor allem dem eigenen Interesse nachzugehen.

Für viele Menschen spielt die Sicherheit des Arbeitsplatzes eine große Rolle. Wer darauf Wert legt, ist vermutlich in der öffentlichen Verwaltung oder auch bei größeren oder etablierten Unternehmen richtig. Absolute Jobsicherheit gibt es aber auch da nicht – gerade sehen wir, dass viele etablierte große Unternehmen Personal entlassen.

Wer sich zu sehr von der Angst des Jobverlustes leiten lässt, nimmt sich zudem unter Umständen Weiterentwicklungsmöglichkeiten und bleibt in Jobs hängen, die ihm oder ihr keinen Spaß machen und in dem sie sich nicht als wirksam erleben. Ständige Lernbereitschaft ist die beste Jobabsicherung.

Ständige Lernbereitschaft ist die beste Jobabsicherung

3 Was in den nächsten fünf bis zehn Jahren die Arbeitswelt in Deutschland prägen wird, ist schwer vorherzusagen. Die Dynamik ist aktuell sehr hoch. Die Unsicherheit ist groß, wie sich geopolitische, rechtliche und technologische Rahmenbedingungen verändern werden.

Generell sind Methoden von Führung und Management immer bestimmten Moden unterworfen. Die letzten Jahre haben sich viele von Methoden rund um New Work und Agilität Leistungssteigerungen und einen besseren Umgang mit Volatilität erhofft.

Die Idee dahinter war eigentlich ein Hierarchieabbau oder die Verschiebung von Entscheidungshoheit zu den Mitarbeitenden, die sich am besten mit einem Thema auskennen. Dies ist oft nicht passiert – als New Work galt oft lediglich die Möglichkeit, im Home-Office arbeiten zu können. Hierarchieabbau allein und mehr Selbstverantwortung sind zudem keine Erfolgsgarantien für Unternehmen und können durch einen höheren Diskussionsbedarf auch Geschwindigkeit kosten.

In den kommenden Jahren wird sich zeigen, ob diese Trends sich weiterentwickeln oder ob Unternehmen wieder verstärkt auf klassische, autoritärere Führungsansätze setzen. Erste Anzeichen dafür gibt es bereits: Leistungsbewertungssysteme mit klaren Ranking-Vorgaben könnten zurückkehren, ebenso wie ein stärkerer Fokus auf Druck, Effizienzsteigerung und Messbarkeit von Arbeitsergebnissen. Gleichzeitig stehen immer mehr Unternehmen unter politischem Druck, Diversity-Programme abzuschaffen.

Derzeit erleben wir einen paradoxen Arbeitsmarkt: Unternehmen entlassen Personal, suchen aber gleichzeitig für einige Jobs weiterhin Fachkräfte. Dort, wo künftig ganz neue Technologien und Produkte das Geschäftsmodell treiben, wie etwa in der Automobilindustrie, sind neue, andere Kompetenzen gefragt. Da Weiterbildungsprogramme sehr kostenintensiv werden können und sich vor allem langfristig lohnen, setzen viele Unternehmen auf Entlassungen und stellen neue Mitarbeitende mit passenden Fähigkeiten ein.

Aufgrund des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels ist dies nicht unbedingt klug, selbst wenn es sich kurzfristig volkswirtschaftlich rechnet.

Gleichzeitig lassen sich mit neuen Technologien Skills von Mitarbeitenden immer genauer und kleinteiliger erfassen. Skills, die man für einen bestimmten Job oder ein Berufsbild braucht, haben eine abnehmende Halbwertszeit und werden scheinbar zu einem immer größeren Teil in kürzerer Zeit durch neue ersetzt.

Ein Studium, für das man oft mehrere Jahre Zeit investieren muss, in Vollzeit oder berufsbegleitend, hat einen festen Lehrplan, der möglicherweise nicht passgenau zu den Anforderungen im Unternehmen passt. Deshalb werden Lernangebote immer modularer und sollen zu den gewünschten Themenschwerpunkten zum richtigen Zeitpunkt on demand bereitstehen.

4 Künstliche Intelligenz wird die Arbeitswelt grundlegend verändern.

Generative KI eröffnet neue Geschäftsmöglichkeiten – auch in Branchen, die noch nicht daran denken. Sie kann Produktivität und Leistung steigern, wenn sie strategisch und im Team genutzt wird, statt bloß als Spielerei für Einzelne. Eine Verlagerung von Aufgaben ist wahrscheinlicher als ein massiver Jobabbau. Zudem spielt KI fürs Coaching und die Lernbegleitung heute schon eine zunehmende Rolle. Damit kann man selbstorganisiertes Lernen noch besser unterstützen.

Da sich die Tools und Möglichkeiten von KI in einer hohen Frequenz neu- und weiterentwickeln, müssen Mitarbeitende laufend ihre KI-Kompetenzen aktualisieren. Aktuell befinden wir uns in einem großen Experimentierraum. Es gilt herauszufinden, welche Aufgaben man der KI überlassen möchte, wo sie Dinge selbstständig übernehmen kann und wo man freiwerdende Zeit in andere Aufgaben stecken kann.

Ein Beispiel: KI wird voraussichtlich künftig stärker bei der Gestaltung von Vergütungssystemen zum Einsatz kommen – etwa bei Stellenbeschreibungen und Bewertungen. Denkbar ist auch, dass man mit KI Szenarien erstellt, was verschiedene Vergütungskriterien, Gehaltsbänder und deren Veränderung über die Jahre für die Entwicklung des Gehaltsbudgets bedeuten.

Bei derart komplexen Themen besteht allerdings die Gefahr, dass man die KI Dinge tun und entscheiden lässt, die man selbst nicht komplett versteht. Wer KI nutzt, sollte sie beherrschen – durch Grundlagenwissen, Verstehen der Zusammenhänge, durch eigenes Denken.

■

Wie man Lebenskünstler wird

Philip Horváth[1]

[1] *Seit über 25 Jahren habe ich keinen festen Job. Insgesamt hatte ich nur zwei direkt nach der Uni, um das „normale“ Arbeitsleben kennenzulernen. Danach habe ich freiberuflich in über 20 Ländern auf drei Kontinenten gearbeitet. Heute berate ich zum Thema Leadership, Kultur und Transformation. [LinkedIn]*

1 Meine Tage bestehen daraus zu lernen und mich selbst als Mensch weiterzuentwickeln, um dieses Wissen und die gewonnene Weisheit aus meiner Lebenserfahrung dann weiterzugeben.

Das mache ich in Form von Artikeln und virtuellen Medien wie Videos und durch Beratung, Reden und Workshops, sowohl online als auch in Person. Ich reise viel, da ich mit Menschen aus aller Welt zusammenarbeite, um Innovation zu begleiten, damit wir Lösungen für unsere Zukunft finden können. In Person geht das oft besser als virtuell, auch wenn ich viel mit Teams aus aller Welt online arbeite.

2 Werde eine Lernmaschine. Die Welt wird sich weiter rasant entwickeln und es wird so viel Neues geben, dass viele Menschen den Überblick verlieren werden. Die wichtigste Fähigkeit für die Zukunft der Arbeit ist, schnell lernen zu können und dieses Wissen dann auch anzuwenden.

Denn Weisheit kommt von Erfahrung und die kann man nur machen, wenn man auch etwas mit dem Wissen tut. Den Mut zu haben, etwas zu probieren, selbst wenn man nicht alle Details hat, war immer schon ein Schlüssel zum Erfolg. Immer weiter probieren und dabei nicht auf Erfolg oder Misserfolg schauen, sondern was man von den Resultaten lernen kann. Sei ein Wissenschaftler, der laufend Experimente aufsetzt und dann schaut, welche Einsichten man daraus ziehen kann.

Vergiss die Idee, dass du eine Sache machen wirst. Die Zeiten mit einem festen Job bis zum Ende des Lebens sind schon vorbei. Du willst vor allem gerade in deinen frühen Jahren in die Breite gehen und verschiedene Sachen ausprobieren.

Folge deiner Neugier. Bleib neugierig. Wir haben viele Dinge, die wir lösen müssen und die Welt von morgen wird sehr anders aussehen, als sie es heute tut. Um unsere Existenz auf diesem Planeten zu sichern, müssen wir ganz neue Wege finden, unseren Lebensstil zu gestalten.

Es braucht die, die bereit sind, vorauszugehen. Das ist die eigentliche Definition von Leadership: eine Schwelle überschreiten. Es hat nichts mit Followern zu tun. Vielleicht folgt dir anfangs niemand. Das ist okay. Aber schau ab und zu zurück, dass du den Anschluss nicht verlierst. Wenn man zu weit in der Zukunft ist, kann man auch genauso gut falsch liegen. Ich habe diese Erfahrung mehr als einmal in meinem Leben schmerzhaft gemacht. Man muss also schauen, dass man den Anschluss behält.

In einer Welt, wo Wissen fast kostenlos zu haben ist, sind Beziehungen das neue Gold. Vor allem, wenn du deine Sache machen willst, brauchst du andere. Niemand kann allein leben und arbeiten. Wir brauchen andere und müssen auch in der Lage sein, andere um Unterstützung zu bitten. Dafür brauchst du soziales Kapital.

Dein Selbstausdruck macht im Endeffekt nur dann Sinn, wenn du ihn in den Dienst von etwas Größerem als dir selbst stellst. Sei immer bereit, andere zu unterstützen und dein Wissen, deine Zeit auch frei mit anderen zu teilen.

Hab ein Portfolio an Aktivitäten: Sachen, die relativ stabil sind und deine Grundversorgung absichern, Projekte, die spekulativ sind und vielleicht irgendwann mal Einkommen bringen, Projekte, die du vielleicht sogar kostenlos machst, um anderen zu helfen und auch um soziales Kapital zu sammeln, und Sachen, die du einfach nur zum Spaß machst, z.B. dich kreativ zu betätigen, ohne dass dabei was rauskommen muss.

3 Leider wird es in Deutschland erst mal schwieriger werden. Wir sind in einer Schwellenphase zwischen alt und neu. Deutschland hat sich viele Jahre auf seinen Erfolgen des letzten Jahrhunderts ausgeruht und in Bürokratie statt in Innovation und Infrastruktur investiert.

Vieles ist in Deutschland veraltet – vor allem auch das Mindset vieler Menschen und damit Organisationen. Wir werden den Zusammenbruch vieler alter Industrien erleben. Vor allem die Autobranche hat seit Jahren den Anschluss verpasst. Damit einhergehend viele mittelständische Zulieferer.

Deutschland ging es lange gut, zum Teil auch dank Geoarbitrage, die sich in einer transparenten Welt nicht mehr lange aufrechterhalten wird. Wir müssen lernen, unsere Produkte wieder lokal herzustellen und Wertstoffe wiederzuverwenden. Von Landwirtschaft bis zu Technik, wir können uns nicht auf Importe verlassen.

Dazu kommt, dass sich in der Welt einiges verändern wird. Auf unserem Weg zu einer planetarischen Gesellschaft sind wir jetzt erst mal in der Kontraktionsphase davor. Wir werden wieder mehr Nationalismus erleben und Krieg, der eigentlich im letzten Jahrhundert hätte bleiben sollen, wird wieder ein Thema werden. Auch in Europa. Vor allem die wirtschaftliche und die psychologische Kriegsführung über Soziale Medien. Geh sicher, dass du dich da nicht manipulieren lässt, sondern wirklich fundiert deine Meinungen bildest.

Wichtig wird sein, umzusetzen und zu machen und sich nicht in den Sog der Negativität reinziehen zu lassen – der Kontraktion mit Innovation zu begegnen. Wenn Altes verschwindet, eröffnet es auch die Möglichkeit für Neues.

Fokussiere dich auf die Welt von morgen, die neuen Infrastrukturen, Produkte und Geschäfte, die wir brauchen werden. Denke global und handle lokal. Lerne von allem, was du in der Welt finden kannst und überlege dir, wie das hier eingesetzt werden kann. Das echte Leben passiert um dich herum.

4 Dank technischer Entwicklung werden wir in den nächsten zehn Jahren weltweit mehr Neues schaffen als im letzten Jahrhundert.

Mit KI stecken wir immer noch in den Anfängen und die Anwendung jenseits von großen Sprachmodellen z.B. um neue Produkte zu entwickeln, neue Medizin, neue Lebensstile oder neue Prozessabläufe zu gestalten, bietet gigantische Möglichkeiten.

Gleichzeitig werden auch viele Arbeitsplätze mit KI ersetzt werden. Was auch nicht schlimm ist. Wenn man nur einen wiederholbaren Prozess ausführt, kann das ja auch die Maschine machen.

Technologie ist immer ein Ausdruck unseres Bewusstseins. Um die neuen Techniken wie KI zu verwenden, braucht man auch ein anderes Mindset. Lerne diese neuen Werkzeuge zu verwenden. Bring dir programmieren bei. Du musst kein Programmierer werden, das kann KI dann bald sowieso besser. Aber zu verstehen, wie die Technik, die wir jeden Tag verwenden, grundlegend funktioniert, wird dir viele Möglichkeiten eröffnen und dich zu einem besseren Anwender machen. Ein einzelner Mensch hat dank Technologien heute mehr Macht als je zuvor und kann massiv die Welt beeinflussen.

Deutschland hat viele gute Universitäten und viel Neues wird da auch erforscht. Leider waren wir bisher nicht so gut darin, das dann auch umzusetzen. Gerade in der Grundlagenforschung zu KI gibt es in Deutschland viele großartige Ideen, aber es ist leider in unserer Umgebung nicht immer leicht, daraus auch etwas zu machen.

Dafür braucht es Kreativität und Handlung. Das ist etwas, das die Maschine nicht ersetzen kann. Arbeite an dir und deinen höheren menschlichen Funktionen, denn die sind einzigartig. Deine Kreativität ist dein Mittel, um nicht durch KI ersetzt zu werden.

Viele Menschen werden zu „Fleischdronen“ werden, denen die KI sagt, was sie tun sollen. Auf der anderen Seite des Spektrums werden wir Künstler und Magier haben (im weitesten Sinne), die die KI instruieren. Geh sicher, dass du dich immer über die Entwicklung in der Technologie informierst. Schaffe dir immer kleine Forschungsprojekte, wo du mit diesen neuen Erfindungen experimentierst. Dadurch wirst du nie veraltet oder ersetzbar werden.

■

Wissen statt wischen – wer nichts weiß, muss alles glauben

Rüdiger Hossiep[1]

[1] Abi, Psychologie studiert, an der Uni gearbeitet, Personalberatung, 5 Jahre bei einer Bank, dann wieder Uni – arbeite seitdem an der Ruhr-Universität. Habe viel mit jungen Leuten zu tun. Verheiratet, Kinder sind längst erwachsen. Ich mag unseren kleinen Hund, alte Autos, bin Fan des VfL Bochum. [LinkedIn]

1 Gemeinsam mit meinem Arbeitsteam beschäftige ich mich im Bereich der angewandten, praxisnahen Forschung in der Personalpsychologie mit der Frage: Was macht Menschen erfolgreich?

Dieser Erfolg kann vielfältig sein – für jeden bedeutet „erfolgreich sein“ etwas anderes. Zum Beispiel zufrieden mit dem Job zu sein, spannende Aufgaben zu haben oder viel Geld zu verdienen.

Darüber hinaus befasse ich mich mit Laufbahnentwicklung und Karrieren: Ich berate und trainiere berufstätige Personen (meist Führungskräfte) darin, wie sie sich in Bezug auf ihre Fähigkeiten möglichst optimal weiterentwickeln können.

2 Meine Empfehlung: Investiere in dich selbst und sammle Wissen an. Der sinnvollste Weg, dies zu tun, besteht im Lesen auch längerer Texte. Das scheint langweilig und macht Mühe, ist aber erst recht in Zukunft das Beste, was man für sich tun kann.

Beim Wissen handelt es sich einerseits um Faktenwissen (was weiß ich), andererseits um das Gewusstwie (also wie etwas am besten funktioniert). Wissen ist sozusagen eine spezielle Intelligenzkomponente (heißt kristalline Intelligenz).

Anders als andere Intelligenzkomponenten ist Wissen jedoch sehr gut zu trainieren und zu verbessern. Insofern kannst du durch das Aufnehmen von Wissen am meisten für dich selbst erreichen und zudem deine Urteilskraft stärken. Selbst etwas zu wissen, wird in Zukunft immer wichtiger, um selbst bewerten zu können, ob das, was andere oder auch die sogenannte Künstliche Intelligenz einem erzählen, überhaupt stimmt, denn ohne eigene fachliche Grundkompetenz ist die KI nicht sinnvoll zu nutzen.

Sogenannte generative Künstliche Intelligenz neigt immer wieder dazu, zu fantasieren und etwas zu erfinden, was überhaupt nicht stimmt, aber den Eindruck macht, als würde es ganz genau stimmen. Diese Tendenz – von der man meinte, dass sie durch die Verbesserung der Software-Programme mit der Zeit verschwinden würde, ist auch heute unverändert oder sogar verstärkt festzustellen.

Und deshalb reicht es nicht, die Dinge nur so ungefähr zu wissen. Sondern es gilt, es exakt zu wissen. Die gute Nachricht ist, dass umso mehr du weißt, desto leichter fällt dir der Erwerb und die Verknüpfung neuen Wissens.

Wichtig ist, sich klarzumachen, dass für KI wie für alles andere auch gilt, dass sie für sich genommen weder gut noch schlecht ist. Es kommt also darauf an, wie etwas genutzt wird. Wer die Lösung seiner Aufgaben und damit das Denken aus Bequemlichkeit dem Chatbot überlässt, hat letztlich selbst (!) so gut wie nichts gelernt. Wer aber den Chatbot als geistigen Sparringpartner nutzt und nicht als Ersatz fürs Selberdenken betrachtet, lernt mit dessen Unterstützung.

Deshalb sollte man der schnellen Lösung widerstehen und seine Aufgaben erst einmal gewissenhaft, ausdauernd und konzentriert selbst bearbeiten, bevor die KI zur Unterstützung angeschaltet wird. Also den Computer erst einmal auslassen. Ansonsten versinkt man in einer unnützen Spielerei mit der digitalen Technik.

Also: Bleibe neugierig und breit interessiert. Es besteht überhaupt keine Notwendigkeit, sich frühzeitig und stark festzulegen; habe den Mut zu Offenheit und Flexibilität.

Und ganz wichtig: Erschließe dir ein Themen- und Aufgabengebiet, welches dir Freude macht. Nur was man gerne macht, woran man Freude hat, kann man letztlich auch wirklich gut machen.

3 Wahrscheinlich werden in den nächsten Jahren einige Megatrends die Arbeitswelt prägen.

Die digitale Transformation wird weiter fortschreiten – inklusive der Integration von KI-Technologien in Arbeitsprozesse (in handwerkliche wie verwaltende, intellektuelle und kreative). Infolgedessen werden sich flexible und hybride Arbeitsmodelle weiter ausdifferenzieren und verfestigen.

Die Verschiebung der Alterspyramide wird den Fachkräftemangel erheblich verschärfen, sodass sich der Fokus auf Mitarbeitendenbindung und -entwicklung richten muss. Im Idealfall bleibt der Fokus auf ökonomisch und ökologisch nachhaltigem Wirtschaften unter Beachtung der sozialen und klimatischen Auswirkungen.

Kontinuierliche, lebenslange Weiterbildung wird für alle noch entscheidender werden, um mit dem technologischen Wandel Schritt halten zu können. Projektbasierte Arbeitsformen werden an Bedeutung zunehmen, was die Anforderungen an die einzelne Person erhöht; insbesondere in Richtung Selbstvorsorge und Eigenverantwortung.

Die prognostizierten Trends haben allerdings durchaus ihre Schattenseiten. Zu erwarten sind negative mentale und charakterliche Veränderungen. Bestimmte geistige Fähigkeiten werden beeinträchtigt, wenn sie vor allem von Geräten übernommen werden (so schwächt beispielsweise die Nutzung von Navigationssystemen die Fähigkeit, sich selbst orientieren zu können). Know-how, Funktionsverständnis, Urteilskraft, Differenzierungsfähigkeit und Wissen werden dadurch leiden, dass man sie ins Internet auslagert.

Wenn man quasi auf jede beliebige Frage mit einem Klick eine (vermeintlich) plausible Antwort erhält, wird die Fähigkeit, diese Antwort durch eigenes Wissen hinsichtlich ihrer „Echtheit“ bewerten und einordnen zu können, in Zukunft immer weiter schwinden. Überdies können soziale Fähigkeiten (wie z.B. Empathiefähigkeit) und interaktive Fähigkeiten (z.B. persönliche Gespräche erfolgreich gestalten zu können) durch den permanenten digitalen Konsum verloren gehen. Diesen negativen Entwicklungen, die bereits jetzt deutlich zu beobachten sind, kannst du selbst durch Kompetenz- und Wissenserwerb vorbeugen.

4 Technologie wird gerade in Deutschland eine zentrale Rolle für die berufliche Arbeit spielen. Schon allein deshalb, weil der weltweite Wettbewerb ökonomisch keine anderen Alternativen zulässt als sich möglichst effizient technologischer Entwicklungen zu bedienen.

Um den starken industriellen Kern der deutschen Wirtschaft zu erhalten, gilt es, sogenannte Künstliche Intelligenz und Digitalisierung im Allgemeinen möglichst gewinnbringend in Produktionsprozesse zu integrieren. Gleiches gilt für die Nutzung digitaler Ansätze im Bereich von Administration und Verwaltung.

Angesichts von demografischem Wandel und Fachkräftemangel wird es insbesondere mit Blick auf die gesamte Volkswirtschaft eminent wichtig sein, digital gestützt die notwendigen Produktivitätsfortschritte zu erzielen. Auf diese Weise kann weiterhin die Finanzierung wichtiger Anliegen unserer Gesellschaft gelingen.

Einerseits werden hoch spezialisierte Fachkräfte stärker gesucht werden und andererseits können bestimmte Tätigkeiten in der Produktion (weit weniger im Handwerk oder z.B. in der Pflege) zunehmend wegfallen. Vielfach geht es auch um eine Ergänzung menschlicher Fähigkeiten durch KI-Assistenzsysteme.

Ein besonderes Risiko besteht in einigen Arbeitssegmenten in einer möglichen Aufspaltung der Beschäftigten zwischen (digital-)technikaffinen und weniger technikaffinen Menschen. Hier alle mitzunehmen, wird eine anspruchsvolle (politische) Aufgabe sein.

Für junge Menschen gilt es, sich für solche Entwicklungen aktiv zu öffnen. Statt über Jahre vermeintlich lukrative und auch tatsächlich gut bezahlte Hilfstätigkeiten auszuüben, ist es wichtig, in die eigene Ausbildung und Qualifizierung einschließlich des Erwerbs einschlägiger Abschlüsse zu investieren. In dieser Lebensphase kann man besser mal finanzielle Durststrecken in Kauf nehmen, um dann ja voraussichtlich ein halbes Jahrhundert lang qualifiziertere und höher bezahlte Tätigkeiten ausüben zu können.

■

Digitalkompetenz ist der Schlüssel für die Arbeit von morgen

Marco Huber[1]

[1] Die ganze Welt spricht über ChatGPT. Doch was bedeuten Digitaltechnologien wie KI für die Zukunft der Arbeit? Wie verändert sich dadurch dein Arbeitsleben? Und wieso bleibt der Mensch weiterhin wichtig? Die Antworten gibt dir Marco Huber, der zu KI und Digitalisierung forscht. [LinkedIn]

1 Ich bin Professor an der Universität Stuttgart und gleichzeitig wissenschaftlicher Direktor für Digitalisierung und KI am Fraunhofer-Institut für Produktionstechnik und Automatisierung IPA. Beide Positionen haben viele Gemeinsamkeiten und so besteht mein beruflicher Alltag aus vielfältigen Themen rund um die KI in der industriellen Fertigung.

In meiner Forschung und in vielen Projekten mit Unternehmen gehe ich gemeinsam mit großen Forschungsteams der Frage nach, wie Produktionen durch KI besser werden können. Das bedeutet beispielsweise, wie sie weniger Ausschuss produzieren oder wirtschaftlicher arbeiten. Ein besonders wichtiger Aspekt ist, wie KI die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen erhöhen kann.

In meiner Forschung geht es aber nicht nur darum, die Technologie weiterzuentwickeln. Sehr wichtig ist zudem, dass die KI sicher und zuverlässig arbeitet, damit sie kein Personal gefährdet und teure Produktionsressourcen wie wertvolle Maschinen nicht zu Schaden kommen.

Momentan sind insbesondere die generative KI und große Sprachmodelle in den Medien und auch im privaten Alltag sehr präsent. Meine Arbeit hat damit aber relativ wenig zu tun, denn im Produktionsumfeld kommen eher kleine, spezialisierte Modelle zum Einsatz. Sie haben den Vorteil, dass sie nicht so teuer im Training sind und auch sensible Daten von Unternehmen nicht an Dritte weitergegeben werden.

Außerdem arbeite ich an Themen wie zuverlässiger und erklärbarer KI, damit die Ergebnisse von KI-basierten Anwendungen verständlicher und nachvollziehbarer werden – selbst für uns Experten, denn oftmals haben wir es hier mit sogenannten „Black-Box-Modellen“ zu tun, deren Funktionsweise auch wir noch nicht im Detail durchschauen.

2 In meinen Augen ist der richtige Umgang mit der Digitalisierung eine Schlüsselkompetenz für nahezu alle beruflichen Wege und natürlich auch für den privaten Alltag – man könnte fast von einer Lebenskompetenz sprechen.

Junge Menschen sollten wissen, dass Digitalisierung weit mehr bedeutet, als nur ein Smartphone und Social Media unfallfrei bedienen zu können. Ich würde jungen Menschen raten, zu verstehen, wie digitale Technologien funktionieren, damit sich ihnen erschließt, was mit ihren Daten passiert, wie Technologie das eigene Leben und gar ganze Gesellschaften beeinflussen kann.

Und das gilt nicht nur für die naheliegenden Berufsbilder, sondern dieser Kompetenzbedarf reicht bis in das Handwerk und die Pflege. Nicht umsonst heißt es: Handwerk hat goldenen Boden. Auch das Handwerk wird digitaler. Der Heizungsbauer installiert heute nicht einfach nur einen Gaskessel, sondern eine Wärmepumpe ist ein komplexes System. Wer das versteht und beherrscht, kann ein erfülltes Berufsleben finden.

Und weiterhin ist „lebenslanges Lernen“ nicht nur eine Floskel, sondern sollte selbstverständlich sein. Denn die Technologien verändern sich ständig. In jedem Alter sollte man offen dafür sein, sich neue Technologien anzueignen und dazuzulernen. Den Grundstein dafür legt man im jungen Alter. Hier kann es helfen, sich einen Mentor oder eine inspirierende Person zum Vorbild zu nehmen. Naturgemäß hat man als junger Mensch wenig Praxiswissen und kaum eine Vorstellung von den Anforderungen im Berufsleben. Jemanden an der Seite zu haben, der einen fachlich und persönlich begleitet und fördert, kann ein großer Mehrwert sein.

3 An vorderster Stelle sehe ich den Fachkräftemangel. Es wollen immer weniger Menschen bestimmte Berufe ausüben, insbesondere solche Berufe, die körperlich beanspruchend sind, wie das Handwerk oder die Pflege. Und natürlich gibt es weitere Berufe in lauten, dreckigen oder auch gefährlichen Umgebungen, die wenig attraktiv erscheinen. Hinzu kommt, dass einige dieser Berufe aufgrund der harschen, unstrukturierten Umgebungen meist schwer automatisierbar sind. Wir sind hier also wirklich auf menschliches Personal angewiesen, weil die Berufe zum Funktionieren unserer Gesellschaft oft einen unmittelbaren Beitrag leisten.

Eine zweite Herausforderung für die Arbeitswelt ist meines Erachtens, dass zeitnah wertvolles Wissen verloren gehen könnte. Die sogenannten „Babyboomer“ gehen allmählich in Rente. Sie haben über Jahre reichhaltiges Wissen angesammelt und es wird wichtig sein, wie dieses an junge Menschen übergeben werden kann. Dafür haben wir noch keine Lösung, die in der Breite anwendbar ist.

An dritter Stelle fordernd wird der ganze Umgang mit KI werden, besonders in den kreativen und geistigen Berufen und bei den Wissensarbeitern („white collar jobs“). Die Menschen hier werden sich regelmäßig anpassen müssen. Was gestern noch galt, ist morgen schon wieder veraltet.

Und schließlich werden wir alle mehr mit Robotern zu tun haben als bisher. Sie werden allgegenwärtig werden – noch nicht so präsent und autonom wie beispielsweise Sonny im Film „I, Robot“, aber auch deutlich weiterentwickelt, vielseitiger und präsenter als ein kleiner Staubsaugroboter.

Blickt man noch etwas weiter in die Zukunft, wird nicht zuletzt das Quantencomputing an Bedeutung gewinnen. Hier gab es in den letzten Monaten bedeutsame Weiterentwicklungen, sodass man verhalten optimistisch sein darf, dass es in den nächsten fünf bis zehn Jahren für den praktikablen Einsatz nutzbar sein könnte. Sollte dies passieren, wäre es eine umwälzende Technologie, ähnlich wie aktuell die KI. Viele komplexe Berechnungen ließen sich exponentiell schneller durchführen als mit klassischen Computern, was deutliche Fortschritte etwa in der Arzneimittelforschung, Materialforschung, Kryptografie und KI ermöglichen würde.

4 Technologie ist bereits heute unverzichtbar und dies wird sich künftig vermutlich noch weiter verschärfen.

Der demografische Wandel zwingt uns, Technologie als inhärenten Bestandteil der zukünftigen Arbeit anzunehmen. Wir können uns diesem Wandel nicht verschließen. Damit einher ging bereits früher – und auch heute beobachten wir das – die Angst, dass Technologie und Automatisierung Arbeitsplätze im großen Stil vernichten könnten.

Historisch betrachtet führten technologische Umbrüche zwar zunächst zu Arbeitsplatzverlusten in einzelnen Branchen, langfristig jedoch meist zu neuen Arbeitsfeldern und höherer Beschäftigung. Technologie und die damit einhergehende Automatisierung von Arbeit betrifft vor allem konkrete Aufgaben. Es werden aber nicht unbedingt ganze Berufe ersetzt.

Hinzu kommt, dass Technologie schon immer in der Geschichte dazu beigetragen hat, dass Arbeit einfacher, sicherer und weniger körperlich beanspruchend und somit auch gesünder wurde. Das wird auch dieses Mal so sein.

Entscheidend ist, dass wir Menschen die Hoheit darüber behalten und Technologien in unserem Sinne gestalten. Ideal wäre es, wenn sie im Hintergrund wirken, um Arbeiten und Prozesse zu erleichtern. Hier haben wir noch Luft nach oben: Häufig wirkt Technologie noch überwältigend und überfordernd, zum Beispiel durch viele Kommunikationskanäle und eine dauernde Beschallung durch eine wahre Informationsflut (waren es zuvor nur Telefon und E-Mail, sind es nun auch noch Social Media oder Instant-Messaging-Dienste wie Teams oder Slack etc.). Das ist für viele Menschen privat wie beruflich stressig und ermüdend.

Richten wir Technologien nach unseren Bedürfnissen aus, gewinnen wir großflächig das Vertrauen in sie und steigern die Akzeptanz. Das erfordert aber auch, dass wir die Entwicklung bestimmter Technologien, gerade im Bereich KI, nicht anderen Ländern allein überlassen dürfen.

■

Die Dinge hängen zusammen. Gewöhnt euch dran.

Jule Jankowski[1]

[1] *Arbeitsfeuilletonistin auf der Forschungsreise für mehr GOOD WORK. Podcasterin, Impulsgeberin, Speakerin, Autorin und systemische Organisationsberaterin für Fragen einer zukunftsfähigen Arbeitskultur. Mein Credo: Neu allein ist kein Selbstzweck. [LinkedIn]*

1 Unternehmen sind langfristig dann erfolgreich, wenn sie ein gutes Geschäftsmodell mit einer guten Arbeitskultur koppeln. Doch was genau ist überhaupt Arbeitskultur? Und was zeichnet eine gute Arbeitskultur aus? Dieser Frage gehe ich systematisch auf die Spur. Im Podcast, auf der Bühne, in Veröffentlichungen und in der Beratung in den Unternehmen selbst.

Im Podcast:

In meinem Podcast GOOD WORK bin ich seit mehr als 5 Jahren mit VordenkerInnen, Unternehmerpersönlichkeiten und Menschen aus der Mitte der Arbeitswelt im Gespräch. Zunächst war GOOD WORK als Feldforschung gestartet, um die Verwerfungen in der Arbeitswelt – ausgelöst durch die Pandemie – strukturiert nachzuzeichnen und Lernerkenntnisse für große Umbrüche abzuleiten. Inzwischen hat sich GOOD WORK zu einer festen Institution in der deutschen Podcastlandschaft etabliert. Es ist ein Stück Feuilleton in der Arbeitswelt.

Autorin:

Aus der anfänglichen Feldforschung ist mein Buch „Zwischen Alt und Neu liegt Gut“ entstanden, in dem ich u.a. die fünf Prinzipien von GOOD WORK formuliert habe. Seitdem publiziere ich regelmäßig Gastbeiträge in Fachzeitschriften und in Gemeinschaftsveröffentlichungen.

Auf der Bühne:

Menschen sind auf der Suche nach Zuversicht, Inspiration, Kopföffnern, was ihre eigene Arbeitsrealität betrifft. Wie können wir mehr Denken in Möglichkeiten (5. GOOD WORK Prinzip) erleben und selbst erlernen? Was genau sind die Prinzipien guter Zusammenarbeit und zukunftsfähiger Arbeitskultur?

In Vorträgen – immer in sehr bildhafter, humorvoller Sprache – bringe ich eine Schippe GOOD WORK in die Unternehmenswelt. Auf Konferenzen, in Firmenveranstaltungen, in Panel-Diskussionen.

Beratung:

Unternehmen brauchen sehr oft konkrete Unterstützung darin, wie sie ihre Zusammenarbeit z.B. in Teams, in Führungsmannschaften noch besser auf zukünftige Herausforderungen ausrichten können. Dafür bin ich als Prozessbegleiterin und Beraterin unterwegs. Mit Methoden, mit Struktur, vor allem aber immer mit dem Blick auf die Menschen.

2 Zunächst würde ich jungen Menschen empfehlen, nicht zu sehr auf Ratschläge zu hören. Also letzten Endes auch nicht auf diesen. Keine noch so gut gemeinte Empfehlung ersetzt eigene Erfahrung.

In der Ausbildung würde ich mich – wenn ich noch mal jung wäre – konsequenterweise meinen Neigungen und Interessen widmen. Oft fühlen sich gerade junge Menschen verpflichtet, ihren Weg strategisch und zweckorientiert zu planen. Doch in einer Zeit, in der sich die Arbeitswelt hyperdynamisch verändert, macht das immer weniger Sinn.

Interdisziplinarität, Perspektivenvielfalt, Raum für kreatives Entfalten – das wäre mir in der Ausbildung persönlich wichtig.

Beim Einstieg in ein Unternehmen würde ich sehr feinstofflich auf die Unternehmenskultur achten. Wie merkt man die von außen? Ich erwähne hier immer den Kulturtest im Taschenformat. Schaue dir folgende drei Dinge an: 1. Den Empfang, 2. ein Meeting, 3. die Kantine.

Bei 1. bekommst du einen Eindruck davon, wie mit Menschen außerhalb der Organisation umgegangen wird. 2. Im Meeting erlebst du, wer worüber wie spricht und vor allem: was nicht besprochen wird und wer nicht zu Wort kommt. 3. In der Kantine erlebst du, was die Menschen in einer Organisation wirklich beschäftigt und wie sie Beziehungsgestaltung und Netzwerken betreiben.

Die Dinge hängen zusammen. Gewöhnt euch dran.

3 Einige der wichtigsten Faktoren für die Veränderungen der Arbeitswelt der Zukunft werden meiner Meinung nach sein:

1. *Demografiewandel,*
2. *KI,*
3. *Geopolitische Entwicklungen und globale Märkte,*
4. *Klimawandel*

Demografiewandel bedeutet mehr als „die Überalterung der deutschen Gesellschaft". Es werden in den nächsten Jahren so viele Menschen in Rente gehen wie noch nie. Das wird einen gewaltigen Bedarf an Fachkräften nach sich ziehen. In manchen Engpassbranchen ist das heute schon der Fall.

Parallel dazu werden eine ganze Reihe von Berufsfeldern vor dem Hintergrund von Automatisierung und Digitalisierung und Veränderung von Marktdynamiken komplett verschwinden. Diese Tendenzen sind nicht einfach zu saldieren und werden gravierende Verwerfungen in den Arbeitsrealitäten und auf dem Arbeitsmarkt nach sich ziehen.

Demografiewandel bedeutet nicht nur eine Veränderung in der Altersstruktur, sondern vollzieht sich auf allen Ebenen der Soziodemografie. Um einer drohenden gesellschaftlichen Zerreißprobe entgegenzuwirken, braucht es künftig Unsicherheitskompetenz, Ambiguitätstoleranz, interdisziplinäres Denken und Handeln sowie permanente Bereitschaft zu Anpassung und Weiterentwicklung als Future Skills.

Den Impact, den *Künstliche Intelligenz* auf unser gesamtes Leben haben wird, welche konkreten Effizienzsteigerungen und Geschäftsmodellentwicklungen wir auf diesem Feld sehen werden, ist weder absehbar, erst recht nicht kalkulierbar. In naher Zukunft wird es keinen Beruf, keine Branche mehr geben, die ohne den Einsatz von Künstlicher Intelligenz auskommt. Um so wichtiger ist es, eine positiv-kritische und technologieoffene Haltung zu entwickeln, die mehr von Neugier als von Skepsis geprägt ist.

Die *geopolitischen Entwicklungen* gepaart mit den globalen Abhängigkeiten der internationalen Märkte erfordern Kontextkompetenz. Es genügt nicht mehr, einzelne Phänomene separat zu erkennen und darauf zu reagieren. Das erfordert eine Menge mehr als reine fachlich-berufliche Weiterbildung. Wer auf dem Arbeitsmarkt der Zukunft erfolgreich bestehen will, muss sich zwingend mit dem politischen und wirtschaftlichen Weltgeschehen beschäftigen.

Demokratiearbeit, Kenntnisse unseres Wirtschaftssystems, Umgang mit Markt- und Machtdynamiken – diese Kompetenzen werden künftig auf der Agenda von Führungskräften stehen müssen.

In Bezug auf den *Klimawandel* werden wir erleben, dass er größte Bedrohung der Menschheit und zugleich größter Hebel für Kreativität und Innovation sein wird. Gesellschaftlich werden wir eine enorme Flüchtlings- und Migrationswelle erleben, da vermutlich ein erheblicher Teil des globalen Südens nicht mehr als Lebensraum taugen wird.

Das wird sich unmittelbar auf unsere Gesellschaft und den Arbeitsmarkt auswirken. Gleichzeitig werden neue Branchen und neue Geschäftsfelder entstehen, die sich vorrangig um die Erhaltung planetarer Ressourcen drehen werden.

4 Technologie ist weder gut noch böse, sie ist an sich unschuldig. Sie ist ein Vehikel, ein Hebel, der in beide Richtungen umgelegt werden kann: größter Retter oder größter Killer schlechthin. Es ist die Intention ihres Einsatzes, die sie zu Waffe oder Werkzeug macht. Das gilt in besonderem Maß für Künstliche Intelligenz.

KI absorbiert im öffentlichen Diskurs derzeit sämtliche Aufmerksamkeit und kaschiert, welche Schattenpflanzen dort verkümmern. So hat Deutschland als Wirtschaftsraum nach wie vor große Versäumnisse bei der Digitalisierung. Es hat den Anschein, dass das Aufkommen und der Hype um generative AI eine willkommene Ablenkungsdiskussion eröffnet haben, die diese Schwachstellen in den Hintergrund treten lassen. Das ist fatal.

So wird Bürokratielast als eine der größten Hemmnisse für wirtschaftlichen Erfolg identifiziert, und zwar unabhängig vom politischen Lager. Die dringend gebotene Digitalisierung ist längst als Gamechanger identifiziert, aber nicht umgesetzt.

Technologieoffenheit bei gleichzeitiger ethischer Diskussion mit gedrosselter Regulierungswut und beherzter digitaler Umsetzung – das könnte ein gutes Prinzip für den zweckdienlichen Umgang mit technologischem Fortschritt sein.

■

Mit Expertise und Persönlichkeit in Führung gehen

Randolf Jessl[1]

[1] Mein Name ist Randolf Jessl. Seit 30 Jahren beschäftige ich mich mit Kommunikation, Führung und Veränderung. Theoretisch wie praktisch. Bis 2017 als Fachjournalist sowie als Mitglied der Geschäftsleitung einer Mediengruppe. Seit 2017 als Berater, Trainer, Coach in der von mir mitgegründeten Auctority GmbH. [LinkedIn]

1 Als geschäftsführender Gesellschafter der Auctority GmbH und Senior Advisor berate ich Menschen und Organisationen darin, wie sie sich mit ihrer Expertise einen Namen machen und Menschen für sich und ihre Sache gewinnen. In Kommunikationskreisen nennt man diesen Ansatz „Thought Leadership".

Das bedeutet konkret: Wir ermitteln, wie sich diese Menschen und Organisationen im Wettbewerb um Aufmerksamkeit und Wirkung positionieren. Wir konzipieren Kommunikationsstrategien und begleiten bei ihrer Umsetzung. So helfen wir, dass die Menschen oder Organisationen in ihren Themen zur führenden Stimme werden.

Besonders häufig konzipieren und begleiten wir dabei Studien rund ums gewählte Thema der Person oder Organisation. Denn Studien generieren Erkenntnisse, die den Auftraggeber in seinen Themen weiterbringen und die sich medial gut platzieren lassen. Wir unterstützen unsere Kunden aber auch dabei, öffentliche Auftritte zu absolvieren, Netzwerke zu knüpfen und sich auf Sozialen Medien Gehör zu verschaffen. All das zahlt darauf ein, als Thought Leader wahrgenommen zu werden, Reputation aufzubauen und auf dieser Basis zum gefragten Geschäftspartner, Referenten oder Projektteilnehmer zu werden.

Aber auch die interne Kommunikation in Unternehmen ist unser Feld. Auch hier geht es darum, sich und seine Themen geschickt zu positionieren, Wirkung zu entfalten und andere für sich und seine Anliegen zu gewinnen. Auch und gerade in schwierigen Veränderungsprojekten. Wir unterstützen dabei ganze Abteilungen, aber auch einzelne Personen in ihren Fach- und Führungsrollen.

Genau hier eröffnet sich auch der Pfad zur klassischen Führung. Auch dort bin ich beratend und begleitend tätig. Ich unterstütze Führungskräfte dabei, in der Arbeit an ihren Themen und in der Arbeit mit Menschen Wirkung zu erzielen, sich in schwierigen Gemengelagen zu behaupten und andere für sich einzunehmen. Ich helfe ihnen, ihr Leadership-Ideal herauszuarbeiten und das, wofür sie brennen und stehen. Dadurch gewinnen Führungskräfte Sicherheit in unsicheren Gemengelagen. So bewahre ich sie davor, sich als reines Rädchen im Räderwerk der Organisation zu verlieren.

Da ich überzeugt bin, dass Führung jeden angeht und dass sie besser wird, wenn man sie teilt, beschäftige ich mich zudem mit „Shared Leadership". Hierzu habe ich mit Prof. Dr. Thomas Wilhelm ein Fachbuch herausgebracht (Shared Leadership. Zu mehr Engagement und besseren Ergebnissen dank geteilter Führung, Haufe 2023). In meiner praktischen Arbeit berate und begleite ich Organisationen, Führungskräfte und Führungsgremien dabei, die Voraussetzungen zu schaffen, dass Führung geteilt und auch von Nicht-Führungskräften übernommen werden kann. Zum Nutzen aller.

2 Meine Empfehlung: Sucht euch etwas, wofür ihr brennt und wo ihr eure Stärken einbringen könnt. Dieses Feuer muss euch durch ein ganzes Arbeitsleben tragen. Und das wird immer weniger planbar.

Außerdem: Begreift euch als Wegbereiter eurer eigenen Laufbahn und eures Werdegangs. Wenn ihr etwas könnt, wenn ihr auch die Extrameile geht und Netzwerke pflegt, wenn ihr mit Persönlichkeit und Expertise euren Weg verfolgt, werdet ihr unabhängiger von Arbeitgebern und volatilen Märkten.

Und lasst euch nicht so schnell entmutigen. Die berühmte Resilienz (aka Widerstands- und Anpassungsfähigkeit) ist nicht umsonst eine der wichtigsten Voraussetzungen, um in diesen turbulenten Zeiten zu bestehen.

3 Wir werden Umwälzungen aller Art sehen: von Jobprofilen, Märkten, Methoden der Zusammenarbeit, technologischen Hilfsmitteln und Spielregeln in der Zusammenarbeit. Spannungen zwischen unterschiedlichen Managementstilen und Kulturen am Arbeitsplatz werden zunehmen. Unternehmen werden sich zunehmend mit hybriden Arbeitsmodellen, neuen Qualifikationsanforderungen und veränderten Mitarbeitererwartungen auseinandersetzen müssen.

Gerade in Sachen Kommunikation und Führung sehen wir schon heute, dass unterschiedliche Paradigmen im Widerstreit sind: Hier eine auf Beteiligung, Vielfalt und Ermächtigung von Gruppen setzende Praxis der Zusammenarbeit, dort ein auf Macht, Weisung und Kontrolle setzendes Führungsverständnis. Hier eine offene Kommunikation aller mit allen, dort eine gelenkte Kommunikation von wenigen zu vielen. Dies führt dazu, dass Unternehmen sich intensiv mit ihrer Führungskultur auseinandersetzen müssen, um attraktiv für zukünftige Talente zu bleiben.

Wohin sich die Dinge entwickeln, wird sehr darauf ankommen, wie sehr sich jede:r einzelne in diese Aushandlungs- und Veränderungsprozesse einbringt. Und es wird darauf ankommen, das angemessene Mindset, Skillset und Toolset auszubilden, um in den jeweiligen Rahmenbedingungen zu bestehen. Ich rechne damit, dass die Arbeitgeber- und Tätigkeitswahl zunehmend auch von solchen Fragen bestimmt werden. Menschen werden sich bewusst für Organisationen entscheiden, die ihre Werte und Arbeitsweisen widerspiegeln.

Des Weiteren werden wir wohl eine Neubesinnung auf Leistung und Anstrengungsbereitschaft erleben. Angesichts multipler Krisen und unwägbarer Entwicklungen wird es zunehmend darauf ankommen, auch in den Retten-Löschen-Bergen-Modus zu wechseln und die Extrameile zu gehen. In einer Gesellschaft, die schon heute eine hohe Erschöpfungsrate kennzeichnet, wird das zu einer besonderen Herausforderung.

Die Ausbildung von Widerstandsfähigkeit, auch Resilienz genannt, und die Gabe, zwischen beruflichen Herausforderungen und privaten Rückzugsräumen die Balance zu finden, werden noch an Bedeutung gewinnen. Arbeitgeber werden stärker gefordert sein, präventive Maßnahmen zur mentalen Gesundheit zu fördern.

Auch die Globalisierung wird ihr Gesicht verändern: Wir werden ein weiteres Auseinanderdriften von „Anywheres“ (global ausgerichtete, vielsprachige und interkulturell beschlagene Arbeitnehmer:innen) und „Somewheres“ (regional verwurzelte, weniger mobile Arbeitnehmer:innen) erleben. Zusammenhalt zu stiften und zu bewahren wird eine der größten Herausforderungen in der Arbeitswelt wie in der Gesellschaft. Unternehmen, die es schaffen, beide Gruppen zu integrieren, werden langfristig erfolgreicher sein.

Und dann ist da noch der große Disruptor der Künstlichen Intelligenz. Die wird vieles in einem Maße verändern, das ich noch gar nicht abzuschätzen vermag. Mehr dazu in Frage 4.

4 Wie schon in Frage 3 angedeutet, wird Technologie eine Riesenbedeutung erlangen. Und das muss einem nicht nur Sorge bereiten. Denn auch mein Berufsleben war immer von gewaltigen technologischen Veränderungen geprägt: das Internet mit den ersten Suchmaschinen, Soziale Medien mit ganz neuen Möglichkeiten der weltweiten Vernetzung und jetzt die sich abzeichnenden Möglichkeiten von KI. Ich habe vieles davon als Bereicherung erlebt, auch wenn die Schattenseiten dieser Technologien deutlich zu Tage treten.

Spannend wird zu sehen sein, wie wir die Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine künftig hinbekommen werden. Denn dass Maschinen rasant immer weiter in das Feld vordringen, das Menschen vorbehalten war, ist kein neues Phänomen – aber jetzt sicher eines, das Veränderungen gewaltigen Ausmaßes mit sich bringt.

Und das in atemberaubender Geschwindigkeit. Und das erstmals auch im Bereich der wissensbasierten Tätigkeiten.

Ich freue mich jedenfalls auf jede Entlastung, Unterstützung und Verbesserung meines Arbeitsalltags, die mir Technologien ermöglichen werden. Ich werde aber alles dafür tun, dass Maschinen diese dienende Funktion behalten und ich (oder andere) nicht irgendwann komplett von ihnen dominiert werde(n). Auch das spielt heute schon in unseren Auctority-Projekten eine Rolle. ■

Mehr Empowerment für die Arbeitswelt der Zukunft

Tobias Kämpf[1]

[1] *Tobias Kämpf ist Soziologe. Er forscht an der University of Labour zur Digitalisierung der Gesellschaft und Zukunft von Arbeit. Ihn interessiert, wie neue Technologien wie KI die Arbeitswelt verändern werden. Geforscht hat er dazu nicht nur in Deutschland, sondern auch in Indien und im Silicon Valley. [LinkedIn]*

1 Als Soziologe beschäftige ich mich damit, wie Gesellschaften funktionieren und wie sie sich verändern. Mein Fokus ist die Arbeitswelt. Ich bin überzeugt, wenn man versteht, wohin sich Arbeit entwickelt, dann weiß man ziemlich viel darüber, wohin sich Gesellschaften als Ganzes entwickeln, was sie zusammenhält und auch, was sie vielleicht auseinandertreibt.

Besonders beschäftige ich mich mit der Digitalisierung von Wirtschaft und Unternehmen. Ich erforsche zum Beispiel, wie sich neue Technologien wie Künstliche Intelligenz in der Arbeitswelt verbreiten und wie sich in der Folge Arbeitsprozesse verändern. Ich bin dazu viel in Unternehmen vor Ort und führe ausführliche Interviews mit Führungskräften, Digitalisierungsexpert.innen, Betriebsrät.innen und vor allem den betroffenen Beschäftigten selbst.

Nur wenn man wirklich mit den Menschen spricht, kann man erkennen, wie sich auch unter der Oberfläche Arbeit verändert und was die Folgen für die Beschäftigten und ihren Arbeitsalltag sind: Steigt der Stress in der Arbeit? Sind die Menschen überfordert? Gibt es Zukunftsängste? Oder wird mit KI die Arbeit leichter und vielleicht auch interessanter?

Wichtig ist mir, mit meiner Forschung nicht nur den akademischen Elfenbeinturm zu beglücken, sondern in der Welt etwas zu bewirken und einen Beitrag für „gute Arbeit“ zu leisten. Deshalb freut es mich, dass ich an der University of Labour meine Forschungsergebnisse an Betriebsräte und Gewerkschafter.innen weitergeben kann, die bei uns studieren und sich tagtäglich in ihren Betrieben für eine faire Arbeitswelt einsetzen. Von ihren Erfahrungen kann ich selbst sehr viel lernen!

2 Das ist gar keine so leichte Frage – weil sich zurzeit die Arbeitswelt so rasant verändert. Selbst Jurist.innen oder manche Mediziner.innen bekommen heute schon zu hören, dass ihre Berufe durch Automatisierung und KI in Zukunft gefährdet sein könnten. Man sollte sich davon aber nicht verrückt machen lassen. Dafür gibt es zwei Gründe: 1) Habe ich in meiner Forschung gelernt, dass KI viel menschliche Arbeit braucht. Sie fällt nicht vom Himmel, sondern wird von Menschen gemacht. Rechenzentren müssen betrieben werden, Daten werden aufbereitet und die Bots müssen wie andere Maschinen auch gewartet und überwacht werden. 2) KI kann nicht nur dafür sorgen, dass Tätigkeiten ersetzt werden, sondern auch, dass wir unsere eigenen Fähigkeiten erweitern. In unserer Forschung sind wir auf Beispiele gestoßen, in denen es ein Upgrade von Jobs gegeben hat – zum Beispiel als ehemalige Call-Center-Mitarbeiter.innen am Ende selbst für die Chat-Bots verantwortlich waren und diese weiterentwickelt haben.

Als junger Mensch sollte man sich deshalb nicht nur mit der vermeintlichen „Zukunftsfähigkeit“ von Jobs beschäftigen.

Viel wichtiger sind zwei Dinge: Erstens muss man finden, was einem wirklich Spaß macht und wofür man vielleicht sogar eine Leidenschaft empfindet. Darin ist man meistens auch gut und sieht darin einen Sinn. Es ist aber gar nicht so leicht herauszufinden, was das ist. Deshalb ist es keine schlechte Idee, schon während der Schule oder dem Studium immer wieder zu arbeiten, um auszuprobieren, was einem wirklich liegt.

Zum zweiten ist gerade in Zeiten rasanter Transformation Lernen und Bildung sehr wichtig. Junge Menschen müssen heute vor allem lernen zu lernen – weil man sich möglicherweise in einer Berufsbiographie immer wieder neu erfinden muss. Deshalb muss es auch nicht immer ein Informatikstudium sein – gerade auch in einem geisteswissenschaftlichen Fach oder einer Ausbildung lernt man das.

Mehr Empowerment für die Arbeitswelt der Zukunft

3 Aus meiner Perspektive ist es insbesondere die digitale Transformation, die heute die Arbeitswelt verändert.

Mit dem Aufstieg des Internets hat die Digitalisierung nahezu alle Sphären der Gesellschaft bis hinein in die Lebenswelt durchdrungen; bei fast allem, was wir tun, entstehen heute Daten. Und diese Daten werden heute zum Ausgangspunkt für disruptive Innovationen und völlig neue Wertschöpfungssysteme in der Wirtschaft.

Dafür steht insbesondere der Aufstieg der großen Tech-Unternehmen aus Asien und den USA. Mit ihren neuen Geschäftsmodellen und einer rasanten Innovationsdynamik wirbeln sie selbst reife industrielle Märkte wie die Automobilbranche durcheinander. Auch in diesen Feldern gilt: Nur wer Software und Daten beherrscht, wird hier auch in Zukunft an der Spitze der Wertschöpfungsketten stehen.

Ich bin mittlerweile überzeugt, dass sich diese Transformation in ihrer Bedeutung nur vergleichen lässt mit der Industrialisierung vor 150 Jahren. Damals veränderte sich sehr grundlegend, wie wir arbeiten, aber in der Folge eigentlich auch, wie die Gesellschaft als Ganzes funktioniert.

Um nicht weniger geht es vielleicht heute auch. Während damals vor allem die Industrialisierung der Handarbeit (Stichwort: Dampfmaschine) im Fokus stand, geht es heute um die Steigerung der Produktivität der Kopfarbeit. Die amerikanischen Wirtschaftswissenschaftler McAfee und Brynjolfsson nennen dies ein „2nd machine age“.

Für mich als Soziologe ist die Frage entscheidend, wie wir diesen Transformationsprozess so gestalten können, dass der gesellschaftliche Zusammenhalt nicht verloren geht. Wenn ich meine eigenen Forschungsergebnisse betrachte, sind wir hier an einem gesellschaftlichen Scheideweg angelangt: Auf der einen Seite stehen dystopische Szenarien, in denen digitale Fließbänder und ein Kontrollpanoptikum der Daten die Menschen in neuer Qualität beherrschen; auf der anderen Seite lassen sich jedoch auch Ansatzpunkte dafür finden, dass der Produktivkraftsprung für mehr Empowerment und einen Aufbruch in eine neue Ära der Humanisierung von Arbeit genutzt werden könnte.

4 Technologie spielt in diesem Umbruch natürlich eine tragende Rolle – aber vor lauter Technik übersehen wir oft, dass es die komplementäre Organisation von Arbeit und die sozialen Verhältnisse sind, die bestimmen, wie wir eine Technik nutzen und welche Folgen diese für die Menschen hat.

Bereits in der Industrialisierung waren es nicht die Dampfmaschine und das Fließband an sich, die für die schlimmen Zustände in den Fabriken gesorgt haben. Sondern es waren der Taylorismus mit seiner rigiden Arbeitsteilung und die gesellschaftlichen Macht- und Eigentumsverhältnisse, die den Menschen schließlich zum (scheinbaren) „Anhängsel der Maschinerie“ (wie Marx das nannte) gemacht haben. Und es waren auch nicht andere Technologien, die für bessere Verhältnisse gesorgt haben, sondern die Beschäftigten selbst, die sich organisiert haben und erste Gewerkschaften gegründet haben.

Wir müssen also Technologie und das Soziale zusammendenken. Auch für die aktuelle Transformation bleibt dies aktuell. Ich beobachte z.B., dass viele KI-Projekte in den Betrieben scheitern. Sie scheitern aber zumeist nicht an technologischen Herausforderungen, sondern an sozialen und organisationalen Blockaden. Oftmals wird die Einführung von KI zunächst alleine von Führungskräften top-down vorangetrieben – oftmals mit dem Ziel, Personal einzusparen und Kosten zu senken. Schließlich vor vollendete Tatsachen gestellt, sorgt dies bei den Beschäftigten selten für Begeisterung und große Lust darauf „Neues auszuprobieren“.

Umgekehrt wird erst ein Schuh draus: In unseren Studien zeigt sich, dass die Einbindung der betroffenen Beschäftigten – von Anfang an – in KI-Projekte der wichtigste Erfolgsfaktor ist. Sie wissen schließlich aus alltäglicher Erfahrung am besten, wie ihre Arbeitsprozesse funktionieren und wie sie eine KI dabei möglicherweise unterstützen könnte.

Die Beschäftigten selbst zu den Gestaltern ihrer Arbeit zu machen, ist nicht nur der Schlüssel für nachhaltige KI-Projekte – sondern dieses Empowerment könnte auch die Antwort darauf sein, wie wir die digitale Transformation zu einem Aufbruch in eine bessere Arbeitswelt machen könnten.

■

Dein KarrierekomSpass: Mit Spaß zum Erfolg

Andreas Kaplan[1]

[1] *Als Arbeiterkind sollte Andreas Kaplan eigentlich ein Handwerk erlernen. Statt des Studiums der Innenarchitektur, von dem ihm aus Job-Sicherheitsgründen abgeraten wurde, studierte er BWL. Professor wollte er nicht werden. Heute ist er Professor für digitale Transformation und leitet mit viel Freude eine Hochschule. [LinkedIn]*

1 Eigentlich bin ich Professor und unterrichte sowie forsche im Bereich der digitalen Transformation. Dabei habe ich z.B. untersucht, wie Unternehmen soziale Medien effektiv für den Markenaufbau nutzen können oder welche positiven sowie negativen Auswirkungen KI auf die Gesellschaft haben kann.

Heute lehre und forsche ich weniger, da ich mich für das Hochschulmanagement entschieden habe. Als Präsident einer Hochschule bin ich verantwortlich für die strategische Ausrichtung der Universität, damit wir unsere langfristigen Ziele erreichen und qualitativ hochwertige Forschung und Lehre sicherstellen. Extern repräsentiere ich die Hochschule beispielsweise gegenüber anderen Bildungseinrichtungen oder der Industrie, um Partnerschaften aufzubauen und die wissenschaftliche Exzellenz zu fördern.

Kurz gesagt: Als Universitätspräsident trage ich die Verantwortung für das Wohl und den langfristigen Erfolg der Hochschule.

2 Grundsätzlich empfehle ich jedem, sich ausreichend Zeit zu nehmen, um herauszufinden, was einem beruflich wirklich Freude bereitet. Überlege, was dich begeistert und welche Werte dir wichtig sind. Ein Job sollte nicht nur finanzielle Sicherheit bieten, sondern vor allem auch persönliche Zufriedenheit ermöglichen.

Als Jugendlicher wollte ich Innenarchitekt werden, doch bei der Berufsberatung wurde mir davon abgeraten. Man sagte mir, die Aussichten seien schlecht und man würde meistens nur Schaufenster von Kaufhäusern einrichten. Damals war das Internet noch nicht so verbreitet, und ich glaubte einfach, was man mir erzählte. Also entschied ich mich, BWL zu studieren.

Es war natürlich ein Fehler, mich von meinem ersten Berufswunsch abbringen zu lassen – auch wenn ich es im Nachhinein nicht wirklich bereue, meistens jedenfalls. Mit Begeisterung und Einsatz kann man in jedem Beruf Erfolg haben. Wenn man Freude an seiner Arbeit hat, fühlt sich diese nicht wie Arbeit an und das Engagement führt dann oft zum Erfolg.

Oder anders gesagt: Es gibt sicherlich Innenarchitekten, die Schaufenster dekorieren, aber auch solche, die Wohnungen von Hollywoodstars einrichten. Und meiner Meinung nach gelingt einem mit viel Spaß am Start vieles wesentlich besser.

Deshalb rate ich dringend davon ab, Entscheidungen nur aus Angst oder Sicherheitsdenken zu treffen. Leider erlebe ich als Universitätspräsident heute oft das Gegenteil: Zukunftsangst ist ein großes Thema für viele junge Menschen, sicherlich auch aufgrund der vielen Konflikte in der Welt, der digitalen Transformation und der allgemeinen Veränderungen unserer Zeit. Zukunftsangst ist zwar verständlich, doch absolute Sicherheit wird es immer weniger geben.

Umso wichtiger ist es, Spaß an der eigenen Arbeit zu haben und bereit zu sein, den Job auch zu wechseln, wenn die Freude daran verloren geht. Auch beim einstigen Traumjob kann mal die Luft raus sein.

Auch angesichts der fortschreitenden Automatisierung durch Künstliche Intelligenz und Robotik wird Flexibilität immer entscheidender. Es ist daher wichtig, offen für Neues zu sein und sich von Freude und Interesse leiten zu lassen – denn Begeisterung ist meiner Meinung nach oft der Schlüssel zu langfristigem Erfolg. Spaß als Kompass für die Karriere – der KarrierekomSpass sozusagen.

3 Die fortschreitende Digitalisierung wird zahlreiche Branchen weiterhin tiefgreifend verändern. Automatisierung, Künstliche Intelligenz und Robotik beeinflussen nicht nur die Industrie, sondern auch Büroberufe. Besonders betroffen sind Bereiche wie Verwaltung, Produktion und Logistik. Gleichzeitig entstehen neue Berufsbilder, etwa in der KI-Entwicklung oder Datenanalyse.

Der Bedarf an qualifizierten Fachkräften wird vor allem in technischen und digitalen Bereichen weiter stark steigen. Unternehmen setzen zunehmend auf Weiterbildung, Umschulung und lebenslanges Lernen, um diesem Bedarf gerecht zu werden. Auch Migration könnte eine wichtige Rolle spielen, um den Fachkräftemangel abzumildern.

Die digitale Transformation wird jedoch in vielen Sektoren auch Arbeitsplätze kosten. Besonders in Deutschland, das traditionell von stabilen internationalen Handelsbeziehungen profitiert, könnte dieser Arbeitsplatzabbau durch wachsenden Protektionismus und nationalistische Tendenzen, angeführt von Ländern wie den USA und China, weiter verstärkt werden. Insgesamt bleibt die Lage auf dem Arbeitsmarkt in den kommenden Jahren wohl angespannt.

Neben der Digitalisierung gibt es jedoch ein weiteres Feld, das neue Arbeitsplätze schaffen könnte und die Situation auf dem Arbeitsmarkt entschärfen kann: der Bereich Nachhaltigkeit. Die Umsetzung der Klimaziele wird die Nachfrage nach Berufen in erneuerbaren Energien, Umwelttechnik und nachhaltiger Produktion erheblich steigern. Unternehmen müssen ihre Geschäftsmodelle umstellen, wodurch neue Aufgabenfelder im Bereich ökologischer Verantwortung entstehen.

Die Arbeitswelt in Deutschland und Europa wird zweifellos digitaler und grüner. Doch es wäre falsch, sich unüberlegt auf diese Bereiche zu stürzen, wenn sie einem persönlich keine Freude bereiten. Besonders in Zeiten eines angespannten Arbeitsmarktes fällt mir als Hochschulpräsident auf, dass viele junge Menschen aus Sicherheitsdenken Studiengänge oder Ausbildungen wählen, die ihnen kaum Erfüllung bringen.

Ich möchte daher nochmals ausdrücklich dazu ermutigen, den eigenen KarrierekomSpass nicht aus den Augen zu verlieren. Es ist wichtig, sich die Zeit zu nehmen, die eigenen Interessen und Fähigkeiten zu reflektieren und eine Tätigkeit zu finden, die wirklich Freude bereitet. Ich bin fest davon überzeugt, dass es für jeden ein passendes Berufsbild gibt – eines, das persönliche Erfüllung bietet und zusätzlich, sei es direkt oder indirekt, mit einer zukunftsfähigen Branche verknüpft ist.

4 Die Bedeutung von Technologie für die Zukunft der Arbeit wird in den kommenden Jahren weiter erheblich zunehmen – und das sage ich nicht nur, weil ich Professor für digitale Transformation bin.

Der digitale Wandel wird einerseits viele Arbeitsplätze ersetzen, andererseits aber auch neue Berufe schaffen, die spezifische technologische Fähigkeiten erfordern.

Alle Sektoren – von der Industrie über Dienstleistungen bis hin zum Gesundheits- und Bildungswesen – sind davon betroffen. Digitale Tools und Plattformen optimieren Arbeitsabläufe, fördern die Zusammenarbeit über geografische Grenzen hinweg und beschleunigen den Informationsaustausch. Technologien wie Big Data, Blockchain und Cloud-Lösungen werden zu integralen Bestandteilen der Arbeitswelt und ermöglichen es Unternehmen, flexibler und effizienter zu agieren.

KI wird nicht nur menschliche Arbeit ersetzen, sondern sie auch ergänzen. Sie dient als Assistenzsystem, das Entscheidungsprozesse unterstützt und große Datenmengen analysiert. Die Fähigkeit, effektiv mit KI zu arbeiten, wird daher zu einer zentralen Kompetenz.

Die technologische Entwicklung erfordert von Arbeitskräften kontinuierliche Weiterbildung und Anpassungsfähigkeit. Insbesondere im Bereich der beruflichen Weiterentwicklung, aber auch in der allgemeinen Bildung, werden Online-Kurse und E-Learning-Plattformen eine entscheidende Rolle spielen und die Qualifikationsmöglichkeiten erheblich erweitern.

Deutschland steht somit vor der Herausforderung, die Chancen der Digitalisierung zu nutzen und gleichzeitig die Arbeitskräfte für eine zunehmend technisierte Welt fit zu machen.

■

Maschinelle Intelligenz und menschliche Exzellenz

Reinhard Karger[1]

[1] Reinhard Karger, M.A., studierte in Wuppertal, war Assistent in der Computerlinguistik in Saarbrücken. 1993 wechselte er zum Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI). Seit 2011 ist er Unternehmenssprecher des DFKI, seit 2022 Mitglied des DFKI-Aufsichtsrats. [LinkedIn]

1 Studiert habe ich theoretische Linguistik und Transzendentalphilosophie und zwar nicht als klare Wissensbausteine einer Karriereplanung, sondern aus Leidenschaft. Und ohne eine konkrete Berufsaussicht. Das änderte sich im letzten Abschnitt des Studiums, in dem ich als Werkstudent für IBM nach Saarbrücken kam. Das war Ende der 80er.

Nach meinem Abschluss in Wuppertal konnte ich in der Computerlinguistik in Saarbrücken eine Stelle als Projektmitarbeiter annehmen und wechselte 1993 zum Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI). Mittlerweile bin ich als Unternehmenssprecher des DFKI der Ansprechpartner für Politik, Presse, für Wirtschaft und Gesellschaft, die Fragen zu KI haben.

Die Anliegen sind zahlreich, die ausgedrückten Erwartungen weitreichend, die Sorgen auch. Mir geht es bei den Dialogen, Artikeln und Vorträgen darum, einen Beitrag zu leisten, um Urteilsfähigkeit durch KI-Informiertheit zu befördern.

Das Marketing der großen Anbieter idealisiert die Leistung der eigenen Produkte, und das ist wenig überraschend. Die Berichterstattung sollte kritisch sein, aber viele Journalistinnen und Journalisten fühlen sich in ihrer Berufsehre verletzt und als Textproduzenten existentiell angegriffen. KI wird deshalb gleichzeitig überzogen und untertrieben dargestellt.

Meine Position ist der Werkzeugrealismus, der davon ausgeht, dass KI oft als Scheinriese wirkt, der weniger einschüchtert, je offener und aktiver man und frau eigene Anschauungen erwerben. Mir geht es darum, zu motivieren, persönliche Erfahrungen zu sammeln, Chancen aufzuzeigen. Oder wie es in jedem Rhetorikhandbuch steht: Vermeide Passiv, verwende Aktiv.

2 Junge Menschen stehen seit Generationen bei der Berufswahl unter Entscheidungsdruck und vor derselben Frage: Was nun?

Eine Empfehlung hat ihre Gültigkeit behalten: Suche einen Ausbildungsweg, in dem du dein Talent entwickeln kannst. Oder wie mein Philosophieprofessor sagte: Finde den auf dich selbst gerichteten Genieverdacht. Klingt lustig, ist aber ernst gemeint, denn nur in einem Bereich, in dem man ein intensives eigenes Interesse hat, wächst Wissen nicht nur durch Disziplin, sondern durch Neugier. Und nur das, was einen selbst angeht, wird auch zu einem Beruf führen können, in dem man die Wochenarbeitszeit als sinnvolle Lebenszeit empfindet.

Das eigene Interesse ist ein hohes Gut und eine exzellente Beraterin, damit man sich nicht fragt, was man tun soll, sondern was man tun will. Und nur, wo es einen Willen gibt, öffnet sich auch ein Weg. „Follow the money“ ist die Empfehlung in jedem Krimi; „Follow your talent“ ist die Empfehlung für das Nachdenken über die Rolle, die in der Arbeitswelt zu einem passt.

Hat jeder ein Talent? Jede und jeder hat Talente, die zu finden aber die eigene Aufgabe ist. Abraten würde ich von Arbeitsmarktstudien. Die weisen zwar, und empirisch belastbar, perspektivisch auf Über- und Unterkapazitäten hin, sind aber nur aussagekräftig in einem ausbildungspolitischen Kontext, in dem es um die gesellschaftliche Ressourcenplanung geht.

Die persönliche Zukunftsplanung sollte sich auf die eigenen Hoffnungen und Talente stützen und nicht auf statistische Auswertungen verlassen.

3 2025 findet sich in einer hysterisch ratlosen Beunruhigung. Sich beschleunigender Wandel wird zum Oberton bis 2035.

Die politischen Rahmenbedingungen prägen auch die Arbeitswelt. Man muss die Nerven behalten und Fähigkeiten erwerben, sich der abverlangten Flexibilität zu stellen. Die Welt 2035 erscheint aktuell kaum konturiert. Aggressiver Isolationismus oder mutige Kooperation? Rücksturz ins 19. Jahrhundert? „Schwerter zu Pflugscharen“ war 1980 die Parole der Friedensbewegung, aber jetzt werden Eisenbahnwaggonbauer zu Panzerfabrikanten.

Die politischen Rätsel bleiben, rufen nach ökologischen, ökonomischen und sozialen Antworten. Die Frage ist, ob man seine Ausbildung eher breit oder spitz anlegen soll, ob man davon ausgeht, einen Arbeitsplatz bei einem Arbeitgeber über Jahrzehnte auszufüllen. Ist Ausbildung+Berufserfahrung lebenstauglicher als Lehre+Studium oder Studium+Promotion? Keiner kann es sagen, aber jede und jeder muss es für sich beantworten.

Ab den nuller Jahren sprach man vom „lebenslangen Lernen”. Es ist positiv, etwas zu können, aber das Lernen ist nur der dornige Weg zum Wissen. Es war auch eigentlich das Können gemeint, im Sinne des immermehr-Könnens. Innovation gibt es reichlich und oft profitieren diejenigen, die sich ergebnisoffen auf das Potential unreifer Neuheiten einlassen und sich nicht von den pubertierenden ersten Angeboten verleiten lassen, die Großmäuligkeit der Ankündigung mit den mittelfristig möglichen und tiefgreifenden Veränderungen von Alltags- und Arbeitswelt zu verwechseln.

Die Taktrate von Innovation wird nicht abnehmen. Innovationen, die dem Menschen Bequemlichkeit versprechen, werden erfolgreich, Angebote, die Convenience, Ökologie und Ökonomie verbinden, werden zunehmend attraktiv sein. „Think global, act local“ wird sich erst durchsetzen, wenn die Kosten wettbewerbsfähig sind.

Die Hoffnung, dass persönliche Nachteile akzeptiert werden, um gesellschaftliche Vorteile zu befördern, wird sich volkswirtschaftlich nicht durchsetzen. Deshalb: Wenn es um die Zukunft geht, sollte man ein Menschenbild zugrunde legen, das optimistisch gestimmt, aber realistisch ausgerichtet ist.

4 Technologie ist essentiell für die Zukunft der Arbeit und treibt sich selbst verstärkende Dynamisierungsprozesse. Jede Technologie ruft nach mehr Technologie, jede Erfindung nach Verbesserung. Disruptionen wie eine Perlenkette. Und immer wieder neue Skalierungsrekorde.

Die Arbeit wird uns nicht ausgehen. Das ist erstaunlich, wo doch Rationalisierung und Automatisierung in den vergangenen 150 Jahren zu erheblichen Veränderungen in allen Branchen und Berufen geführt haben.

John Maynard Keynes (1883-1946) schrieb 1928 über „Wirtschaftliche Möglichkeiten für unsere Enkelkinder“, prägte den Ausdruck „technologische Arbeitslosigkeit“ und meinte Arbeitslosigkeit, „die entsteht, weil unsere Entdeckung von Mitteln zur Einsparung von Arbeit schneller voranschreitet als unsere Fähigkeit, neue Verwendungen für Arbeit zu finden.“

Die Zahlen bestätigen das nicht. Die Erwerbstätigenquote (15 bis unter 65 Jahre) lag 1991 bei 67,8%; 2023 bei 77,2%. Keynes blieb kinderlos. Die heutigen Auszubildenden können sich als seine Ururenkel verstehen und sie treffen auf einen Arbeitsmarkt, der (noch) von Fachkräftemangel geprägt ist.

Wir können uns die Lebenswelt ohne Telefon, Auto und Fernsehen, Internet und Smartphone kaum vorstellen. Dabei war die Telegrafie eine Revolution, auch das Fahrrad oder die DVD. Genauso wenig hätte man 2000 den Arbeitsmarkt für Sysadmins, Webdesigner, Influencer und Social Media Manager korrekt prognostiziert. Die Berufe sind jung. Und heute arbeitet frau eben auch als Customer Success Managerin, die den Kunden bei der gesamten Customer Journey begleitet.

Die Zeit zwischen Erfindung und Weltmarkterfolg wird kürzer, der Einfluss auf Arbeit, Bildung und Familie größer. Phantasie ist gefragt. Die Zukunft der menschlichen Arbeit liegt in der eigenen Innovationsfähigkeit und der Entwicklung der Persönlichkeit, in der Offenheit für das Neue, das sich heute andeutet, aber dessen Erfolg man sich noch nicht vorstellen kann.

■

Druckausgleich am Arbeitsmarkt mit KI

Christian Kellermann[1]

[1] Christian Kellermann schaut in vergangene Zukünfte, um unserer heutigen Zukunft mehr Tiefe zu geben. Er forscht zu KI und Zukunft der Arbeit und überschreitet bisweilen die methodischen Grenzen hin zu Foresight und Science-Fiction. Vor allem aber überschreitet er die Grenzen der Disziplinen. [LinkedIn]

1 Als Professor lehre und forsche ich zu Fragen rund um KI und deren Auswirkungen auf Arbeit.

Dabei interessiert mich, wie sich Arbeit verändert, wenn man KI in einem bestimmten Arbeitsbereich einführt. Was passiert mit uns und unserer Arbeit, wenn wir immer intensiver in den Austausch mit einem KI-System treten? Wie empfinden wir unsere Arbeit? Fühlen wir uns bestärkt und sicherer, in dem, was wir tun, oder sind wir eher skeptisch, ob uns ein KI-System zunehmend überflüssig macht am Arbeitsplatz?

Mit meinem Team und im Austausch mit vielen Forscherinnen und Forschern schauen wir uns die Auswirkungen von KI-Systemen auf verschiedene Berufe genau an. Zum Beispiel der Beruf des Lehrers / der Lehrerin: Wie sollte man KI einsetzen, damit die Arbeit mit den Schülern so gestaltet wird, dass Lernen möglichst interessant ist und alle mitgenommen werden und der Lehrer dafür auch die nötige Zeit hat?

Wesentlich für meine Arbeit ist die Interdisziplinarität. Das heißt, wir betrachten nicht nur eine Fachrichtung wie zum Beispiel die Informatik und suchen nach Lösungen, um Arbeit aufzuwerten. Unsere Teams kommen aus verschiedenen Fachrichtungen, wie zum Beispiel aus dem Bereich der Rechts-, Wirtschafts- oder Sozialwissenschaften. Es reicht nicht aus, „nur“ KI-Systeme zu verstehen und deren Logik als gegeben hinzunehmen. Vielmehr muss ich in meiner Arbeit viele Aspekte von Arbeit durchdringen und immer mit der Technologie rückkoppeln.

So passt es auch, dass ich neben meiner Professur am Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz (DFKI) in Berlin arbeite. In meiner Funktion als Gastwissenschaftler am Institut für die Geschichte und Zukunft der Arbeit (IGZA) blicke ich zudem weit zurück in die Anfänge dessen, was wir heute als Arbeit bezeichnen. Der Blick zurück hilft, die Perspektive von heute in die lange Linie der Entwicklung von Arbeit einzuordnen.

2 Es ist wichtig, in die Welt der KI einzutauchen. Es muss kein „Deep Dive“ in den Marianengraben sein, aber „Schnorcheln“ reicht auch nicht aus, um die Dimension der Technologie so zu durchdringen, damit man sie für die eigene Zukunft in der Arbeitswelt gestalten kann.

Denn darum geht es: gestalten, statt nur anwenden. KI-Systeme müssen als Werkzeug begriffen und verwendet werden, um Arbeitsprozesse menschenzentriert zu gestalten. Wenn man KI-Systeme einigermaßen versteht, dann versteht man auch, wie wichtig das Experten- und Fachwissen ist, um ein Ergebnis von KI zu bewerten.

Alleine sich auf KI zu verlassen, wäre fahrlässig und gefährlich. Sensible Bereiche brauchen Vertrauen, und wichtige Entscheidungen brauchen kritisches Denken und Erfahrung. Diese Kompetenzen muss man sich im Zusammenspiel von Menschen und KI in dem jeweiligen Anwendungsbereich erarbeiten.

Konkret abraten würde ich, sich darauf zu verlassen, „auf der richtigen Seite der Geschichte“ zu stehen. Offensichtlich sind die jungen Generationen in Deutschland insofern im Vorteil, dass sie deutlich weniger Menschen sind. Insofern gibt es weniger Konkurrenz um Arbeit. Aber dieser Trend ist sehr ungleich(zeitig) und führt (Stand heute) zu Wohlstandsverlusten. Mehr dazu weiter unten.

Druckausgleich am Arbeitsmarkt mit KI

3 Deutschland gehört zu den Ländern weltweit, die eine besonders große Lücke zwischen jüngeren und älteren Generationen aufweisen.

Der Austritt der geburtenstarken „Babyboomer"-Generation führt vorübergehend dazu, dass viele Ältere in Rente gehen, während die nachrückenden Jüngeren deutlich geburtenschwächere Jahrgänge sind. In Zahlen gefasst, ist die Entwicklung durchaus als extrem zu bezeichnen.

Insbesondere in den nächsten 15 Jahren wird die erwerbsfähige Bevölkerung stark zurückgehen: von 50 auf 41 Millionen Menschen (- 18 %). Gleichzeitig wächst die ältere Bevölkerung im Alter von 65 Jahren und mehr von 19 auf 23 Millionen (+ 21 %).

Die Möglichkeiten, diese Lücke durch Migration oder die Geburtenrate zu schließen, sind sehr begrenzt. Der effizienteste Weg ist die Steigerung der Produktivität, allen voran der Arbeitsproduktivität – mit weniger Arbeitszeit einen gleichen oder höheren Output zu erwirtschaften, was idealerweise auch nachhaltiger ist. An diesem Punkt kommen Automatisierungstechnologien wie KI ins Bild. Je besser einzelne KI-Systeme Tätigkeiten erledigen können, die Menschen nicht (länger) übernehmen wollen oder können, desto größer wäre dieser Effekt.

Was aber passiert, wenn es uns nicht gelingt, diese Lücke zu schließen?

Schreibt man den demografischen Trend fort, wird die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter stärker zurückgehen als die Bevölkerung insgesamt – mit hoher Wahrscheinlichkeit um 35 % gegenüber 25 % bei der Gesamtbevölkerung (jeweils ohne Zuwanderung).

Bei konstanten Erwerbsquoten wird dadurch auch die Zahl der Erwerbstätigen sinken, von heute 43 auf nur noch 28 Millionen (-35 %). Ein um 35 % geringeres BIP steht einer „nur" um 25 % niedrigeren Gesamtbevölkerung gegenüber. Das BIP je Einwohner sinkt dann von heute 46.000 auf 40.000 Euro (-14 %). Schon ein längerfristiges Produktivitätswachstum von rund 1 % pro Jahr hätte das Potenzial, wieder zu spürbarer Wohlstandsentwicklung zu führen (die Zahlen stammen aus der Modellierung der Trends durch das Institut für die Geschichte und Zukunft der Arbeit).

4 Nach jahrzehntelang sinkenden Produktivitätswachstumsraten wird insbesondere der generativen KI (GenAI) zugetraut, die Arbeitsproduktivität in einem breiten Spektrum wissensintensiver Tätigkeiten und damit auch auf gesamtwirtschaftlicher Ebene erheblich steigern zu können. Ob sich das Versprechen verwirklichen lässt, ist nicht nur unsicher, sondern vor allem auch voraussetzungsvoll.

Methodisch folgen die meisten Studien in diesem Feld dem aufgabenbasierten Ansatz, bei dem die theoretischen Fähigkeiten von KI-Systemen (in der Regel gemessen an der Leistung in standardisierten Prüfungen) mit dem Aufgabenset eines Berufsfeldes unter Verwendung bestehender Berufsdatenbanken verglichen werden. Diese Ansätze sind häufig arg begrenzt, was die große Bandbreite der vorhergesagten Effekte am Arbeitsplatz erklärt.

Komplexere Modelle zur Einschätzung des Einflusses von KI auf Arbeit schätzen sogenannte Zweitrundeneffekte von Veränderungen der Arbeitsproduktivität auf andere Branchen und Sektoren, um ein genaueres, gesamtwirtschaftliches Bild des Einsatzes von KI aufzuzeigen. Auch diese Ansätze kommen zu unterschiedlichen Ergebnissen. Die Spannbreite und die Unsicherheit in Bezug auf die Produktivitätseffekte zeigen, dass es Lücken in der Forschung gibt.

Die OECD hat jüngst mit Blick auf Deutschland analysiert, dass KI eine große Rolle für die Produktivität spielen kann. Allerdings müssen dafür die Beschäftigten in der Breite deutlich besser ausgebildet sein. Grundsätzlich, so schreibt die OECD, ist gerade das deutsche System der Mitbestimmung dem produktiven Einsatz von KI-Systemen besonders förderlich.

Das deckt sich auch mit der Erfahrung früherer Digitalisierungswellen, bei denen die Beschäftigten stets eine zentrale Rolle spielten. Vor allem stellt Mitbestimmung und Beteiligung sicher, dass KI-Systeme menschenzentriert eingeführt werden und nicht eng nach technischen Kriterien. Letzteres hat häufig zur Folge, dass die Systeme nicht angenommen werden oder im Zweifel gar nicht funktionsfähig werden. Damit ist keinem geholfen. ■

Was heißt für dich persönlich „Erfolg“?

Mario Kestler[1]

[1] *Mario Kestler, Geschäftsführer der Haufe Akademie, ist so davon begeistert, berufliche und persönliche Entwicklung zu erleichtern, dass er dazu ein Projekt gemacht hat, aus dem ein inspirierender Film entstanden ist: »Work in Progress« könnt ihr euch auf der Website der Haufe Akademie ansehen. [LinkedIn]*

1 Das Unternehmen, für das ich arbeite, hilft berufstätigen Menschen, sich im Job weiterzuentwickeln. Und es unterstützt Unternehmen dabei, als Organisation kontinuierlich dazuzulernen. Denn sonst kann man im heutigen Wirtschaftsleben nicht nachhaltig erfolgreich sein.

Meine Aufgabe ist es, meinen Kolleginnen und Kollegen die besten Rahmenbedingungen für ihre Arbeit zu ermöglichen, und ihnen dabei den Raum zu geben, in dem sie ihre Potenziale entfalten können. Als Geschäftsführer für Brand, Marketing und Kundenservice sorge ich dafür, dass möglichst viele Menschen wissen, was wir für sie tun können. Das kann die persönliche und berufliche Entwicklung einzelner Menschen sein oder auch die Unterstützung von ganzen Unternehmen, geeignete Lernlösungen auszubauen. Denn jede Organisation kann sich nur so schnell entwickeln, wie auch die Menschen darin sich entwickeln und lernen können.

Dazu arbeite ich mit Teams aus Spezialistinnen und Spezialisten zusammen, die im weitesten Sinn die ganze Kommunikation mit Kunden und Interessenten betreiben. Dazu werden Webseiten und Kataloge erstellt, die Tausende Produkte beschreiben und ihren Nutzen erklären. Wir sorgen dafür, dass wir in Suchmaschinen gefunden werden, wenn jemand nach Seminaren, Coaching oder E-Learnings zu bestimmten Themen sucht. Wir machen in sozialen Medien von LinkedIn bis TikTok darauf aufmerksam, welche Herausforderungen es in Unternehmen und im Berufsalltag gibt und wie man sie meistern kann.

Und mir ist es wichtig, dass wir in unserem unternehmerischen Tun unsere sozial-gesellschaftliche Verantwortung leben. Das tun wir, indem wir Partnerschaften suchen und eingehen, die jungen Menschen aus benachteiligten Umfeldern gute Bildung auf dem Weg ins Berufsleben ermöglichen.

2 Für mich war es immer wichtig, meinen eigenen Weg zu gehen und bei aller Verantwortung auch Spaß im Job zu haben. Bei mir hat Vieles aufeinander aufgebaut, aber immer wieder haben neue Themen und Aufgaben für unerwartete Wendungen gesorgt. Klar, die Entscheidung für eine Ausbildung oder ein Studium spielt zum Start eine wichtige Rolle und gibt eine Richtung vor. Aber dann merkst du, dass sich Anforderungen ändern, oder du entdeckst ein Talent in dir, dem du gerne nachgehen willst. Und dann ändert sich die Richtung. Sich Ziele zu setzen bringt einen voran. Aber die Zielkorrektur ist eben auch wichtig. Mit jeder Erfahrung lernt man dazu und dann können sich auch eure Maßstäbe ändern.

Deshalb: Bleibt flexibel, beschäftigt euch mit Technik, IT und KI. Tauscht euch mit anderen aus, baut euch ein Netzwerk auf und nehmt euch Zeit, anderen zuzuhören. Fordert euch heraus und hinterfragt, was Erfolg im Job für euch persönlich bedeutet. Egal ob es um Geld und Karriere geht, um Sinnerfüllung oder Selbstwirksamkeit: Jedes dieser Motive ist völlig legitim. Es muss nur euer eigenes sein. Was motiviert euch wirklich, was sind No-Gos? Tag für Tag, Jahr für Jahr 8 Stunden zu arbeiten – das ist eine lange Zeit. Und es ist eure Lebenszeit, die ihr nutzen und genießen solltet. Deshalb wünsche ich allen, dass sich der Job nicht anstrengend und langweilig anfühlt, sondern euch überwiegend Freude macht. Es geht um euer erfülltes Leben, nicht um Schaulaufen für andere.

Was heißt für dich persönlich „Erfolg“?

3 Ich schließe mich da in meiner Einschätzung Expertinnen und Experten aus Wirtschaft und Wissenschaft an:

Der technologische Wandel, KI und die Digitalisierung werden unsere Arbeitswelt massiv prägen. Ich merke in meiner Arbeit bereits, wie stark der Bedarf an technologischen Fähigkeiten und digitalen Kompetenzen boomt. Außerdem spielt Künstliche Intelligenz (KI) zunehmend eine zentrale Rolle.

Persönliche und soziale Kompetenzen gewinnen stark an Bedeutung, zusammen mit den Fähigkeiten, sich schnell und flexibel an neue Situationen anzupassen. Zusätzlich werden die Fähigkeiten zu kritischem Denken und die sogenannte Ambiguitätstoleranz enorm wichtig. Hinter Ambiguitätstoleranz steckt die Kompetenz, vieldeutige und unsichere Umstände erkennen und handhaben zu können.

Die Transformation hin zu einer nachhaltigeren Wirtschaft schafft neue Jobprofile und Anforderungen. Und wir werden Lösungen für die strukturellen Veränderungen des Arbeitsmarktes finden müssen – beispielsweise werden bis 2030 voraussichtlich 22% der derzeitigen Arbeitsplätze in ihrer jetzigen Form entfallen und mit neuen Anforderungen wieder aufgebaut.

Der Bedarf an qualifizierten Fachkräften steigt weiter. Prognosen gehen von einer „Fachkräftelücke“ von 5,2 Millionen Personen bis 2030 aus. Entsprechend sorgt auch das für einen erhöhten Fokus auf Weiterbildung und Umschulungen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Wichtig ist, für all das fit zu sein, was uns KI oder Robotik (noch) nicht abnehmen können. Gut beraten ist jedes Unternehmen und jeder berufstätige Mensch, in diese 10 Skills zu investieren:

1. Analytisches Denken
2. Resilienz, Flexibilität und Agilität
3. Führungskompetenz und sozialer Einfluss
4. Kreatives Denken
5. Motivation und Selbstbewusstsein
6. Technologische Kompetenz
7. Empathie und aktives Zuhören
8. Neugier und lebenslanges Lernen
9. Talentmanagement
10. Serviceorientierung und Kundenbetreuung

4 Ich denke, Deutschland hat eine große technologische Stärke und ich hoffe, dass in zukunftsweisende Bereiche wie Informationstechnologie investiert wird, um die internationale Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Dabei stellt die Deckung des massiven Bedarfs an technologischen Kompetenzen eine große Herausforderung dar. Entsprechend sind intensive Anstrengungen in Aus- und Weiterbildung erforderlich, um dem wachsenden Fachkräftebedarf nachzukommen.

Eine Prognose von Bitkom aus dem Jahr 2024 zeigt eine dramatische Verschärfung des Fachkräftemangels: Für das Jahr 2040 wird ein Defizit von rund 663.000 IT-Fachleuten prognostiziert, wenn keine Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Im vergangenen Jahr gab es bereits 149.000 unbesetzte IT-Stellen in deutschen Unternehmen.

Fazit: Ob Berufsanfänger:in, Umsteiger:in oder erfahrene Fach- oder Führungskraft – wir müssen uns alle, wirklich alle, darauf einstellen, permanent und konstant dazuzulernen und uns weiterzuentwickeln. Zum Glück, finde ich, denn wie langweilig wäre ein Berufsalltag, der nicht herausfordert. Und die gute Nachricht: Es gibt viele, wirklich gute Qualifizierungsangebote, ganze Lern-Ökosysteme, so dass es sowohl für Unternehmen als auch für Mitarbeitende leicht wird, Schritt zu halten.

Es kommt auch in unserem Film „Work in Progress“ deutlich heraus: Egal, wie der technologische Fortschritt sein wird – wir müssen als Menschen miteinander klar kommen, Bedürfnisse verstehen und Lösungsmöglichkeiten bewerten können. Im Team arbeiten, um die beste Lösung ringen und dabei auf Augenhöhe bleiben. Es geht darum, ein Bild von einer Zukunft zu entwickeln, die uns alle anzieht und darauf hinzuarbeiten. Und das fängt bei euch selbst an: Was heißt „Erfolg“ eigentlich für euch persönlich?

■

Gedanken und Ideen von heute für die Arbeitswelt von morgen

Udo Keuchen[1]

[1] *Der Personalmanager und Berater Udo Keuchen beschäftigt sich seit über 30 Jahren mit wichtigen Aspekten der Arbeitswelt – und mit Fragen darüber, wie beides geschafft werden kann: Erfolgreiche Organisationen und zufriedene Mitarbeitende. Er sagt: Es wird bunt und international werden. [LinkedIn]*

1 Ich bin Human Resources Business Partner und trage den „Partner“ nicht einfach nur im Namen: Ich bin Bindeglied und Anlaufstelle für die Mitarbeitenden und Führungskräfte einer Organisation, aber auch wichtiger Sparringspartner für die Geschäftsführung.

Die Expertise des HR Business Partners in Personal- und Organisationsentwicklungsfragen gilt für die Führungsetage als wertvoller und verbindlicher Input, idealerweise ist der HR Business Partner Teil des Führungsteams der Organisation (oder eines Teilbereichs) und an allen wichtigen Management-Entscheidungen beteiligt. Die große Chance dieser Position ist, proaktiv zur Wertschöpfung der Organisation beitragen und an einer sinn- und werteorientierten, motivierenden Arbeitsumgebung mitwirken zu können.

2 Fit für die zukünftige Welt der Arbeit zu sein, bedeutet aus meiner Sicht sicherlich heute, dass man sich auf drei großen Ebenen regelmäßig und kontinuierlich trainiert und verbessert: Resilienz, Kommunikations- und Kontaktverhalten sowie „Lernen lernen“.

Wie arbeitest du an einer guten oder besseren Resilienz, also an der Fähigkeit, gut oder besser mit Problemen und Krisen, mit Veränderungen und Herausforderungen umgehen zu können, ohne dass deine körperliche oder seelische Gesundheit darunter leiden?

Baue Beziehungen auf und stärke bestehende Sozialkontakte. Akzeptiere die Veränderungen in deinem Leben. Setze dir erreichbare Ziele. Gehe diese Ziele, und auch die damit verbundenen Herausforderungen und Probleme, entschlossen an. Versuche möglichst viel über deine eigene Persönlichkeit herauszufinden und reflektiere regelmäßig mit Partner*in und Freund*innen. Fang an, deinen Fähigkeiten zu vertrauen. Kontext und Langzeitperspektive können Trost in schwierigen Zeiten spenden. Trainiere deinen Optimismus. Kümmere dich um dich selbst, auch um deinen Körper.

In der Kommunikation werden Fremdsprachen und interkulturelles Verständnis und Handeln eine immer wichtigere Rolle spielen. Arbeit wird zunehmend in Projekten ausgeführt und Projektteilnehmende werden länder- und kulturübergreifend zu guten Ergebnissen kommen wollen.

KI wird uns bei der Übersetzung helfen, unsere Aufgabe bleibt das tatsächliche Verstehen (und Wertschätzen) unterschiedlicher Perspektiven und Empfindungen (und Empfindlichkeiten). It’s Diversity! Schon während der schulischen Ausbildung und später im Studium sind Auslandssemester oder -praktika eine gute Möglichkeit, in fremde Kulturen „einzutauchen“ und über den Tellerrand der eigenen Perspektiven hinauszuschauen.

Entscheidend für das Lernen ist Selbstregulation, wie gut wir also mit unseren Gefühlen umgehen. Die wirken sich nämlich direkt auf den Lernerfolg aus. Das Lern- und das Glückszentrum liegen im Gehirn eng beieinander und beeinflussen sich gegenseitig. Positive Emotionen verstärken den Lernerfolg und erfolgreiches Lernen macht glücklich. Und effektives Lernen ist der Schlüssel zu den richtigen Skills im digitalen Zeitalter. Bisherige Lernerfahrungen zu reflektieren und das eigene Lernverhalten zu erkennen, ist essenziell für den Lernerfolg.

Wenn du Gelerntes an andere weitergibst, profitierst du auch selbst. Und übrigens: Kurze, bewusste und fokussierte Lerneinheiten sind wirksamer als ausgedehnte, ziellose und unkonzentrierte. Und: Mache ausreichend Pausen und verbringe Quality Time (Kultur, Musik, Freunde, Kochen und Essen).

3 Gesellschaftlich/soziopolitisch sind wir in unruhigen Zeiten unterwegs.

Aus meiner Sicht wird sich diese Entwicklung in den kommenden Jahren noch verstärken, und internationale Konflikte und globale Probleme werden sicherlich zu Umbrüchen und Krisen in der deutschen Wirtschaft führen, denn diese ist wie kaum eine andere international vernetzt und abhängig.

Dauerhaftes Wachstum und Vollbeschäftigung werden bis auf Weiteres Vokabeln der Vergangenheit sein, und gleichzeitig wird der Arbeitsmarkt neue Berufsbilder und Arbeitsformen anbieten. Geistige und geographische Flexibilität/Mobilität werden stärker nachgefragt.

4 Vier große, disruptive Veränderungen und Innovationstreiber (man spricht auch von den 4 großen „D's") werden die Volkswirtschaften und damit die Zukunft der Arbeit nachhaltig (und schnell) verändern: Dekarbonisierung, Digitalisierung, Deglobalisierung und Demografie.

Besonders starke Effekte für eine neue Welt der Arbeit werden durch die Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen erwartet. Industrieroboter, Neurotechnologie, vernetzte KI-Systeme: Hochentwickelte Technologien übernehmen heute immer mehr Aufgaben, die früher von Menschen erledigt wurden. Das verändert nicht nur die Produktionsprozesse in Unternehmen, sondern auch den gesamten Arbeitsmarkt.

Unsere „menschlichen Tätigkeiten" werden in Bereiche wandern, die aktuell nicht durch Routinen wegrationalisiert bzw. ersetzt werden können. Berufe, die stark von manuellen oder sich wiederholenden Tätigkeiten geprägt sind, sind einem erhöhten Automatisierungsdruck ausgesetzt – demgegenüber gewinnen Aufgaben, die Kreativität, soziale Intelligenz und Interaktion erfordern, an Bedeutung.

Berufsbilder entwickeln sich entsprechend; dabei werden vor allem hochqualifizierte und technologieferne Bereiche immer wichtiger. Die Jobs der Zukunft beinhalten also weniger Routinearbeit und erfordern verstärkt analytisches Denken und menschliche Interaktion.

Einen starken Zuwachs wird Projektarbeit erfahren. Das heißt, dass möglichst auch schon in der Schule moderne und agile Formen der Zusammenarbeit gelernt und geübt werden sollten. Moderne Rückkoppelungssysteme werden Feedback in Echtzeit geben können, und Lernen sowie Ausbildung kann individuell angepasst und jederzeit an jedem Ort passieren.

Große internationale Studien weisen übereinstimmend darauf hin: Besonders starkes Wachstum wird in den Bereichen Gesundheit, Bildung und Management erwartet. Hervorzuheben sind aus meiner Sicht Tätigkeiten, die einen hohen Grad an menschlicher Interaktion und Empathie benötigen. Dazu gehören beispielsweise Tätigkeiten von Pflegekräften, Lehrenden oder Therapeuten und Therapeutinnen: Um diese Berufe erfolgreich auszuüben, ist nicht nur fachliches Wissen erforderlich, sondern auch die Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzuversetzen und mit ihnen effektiv zu kommunizieren. Diese sozialen und emotionalen Fähigkeiten sind schwer zu automatisieren und werden daher auch in Zukunft gefragt sein.

Die Zukunft der Arbeit wird durch technologische Fortschritte stark verändert, aber menschliche Fähigkeiten bleiben unverzichtbar. Flexibilität, kontinuierliches Lernen und eine starke Unternehmenskultur (ein anständiger und wertschätzender Umgang miteinander) sind dabei entscheidend.

Als Coach habe ich immer festgestellt, dass die Beantwortung einiger Fragen als kurzer Selbsttest wichtige Hinweise geben kann, ob und wie wir auf die neuen Technologien und Veränderungen vorbereitet sind:

Motiviert mich das Lernen neuer Dinge von innen heraus oder sehe ich es eher als notwendige Pflicht? Bin ich offen dafür, neue Methoden und Ansätze in meinen Alltag zu integrieren, oder bevorzuge ich es, bei bewährten Vorgehensweisen zu bleiben? Wie gut kann ich mich an Veränderungen in meiner Umgebung anpassen? Wie gehe ich mit Fehlern und Misserfolgen um? Lerne ich daraus und entwickle ich mich weiter?

Innovation, Lernen und persönliche Entwicklung brauchen Freiheit und Freiraum. Gerade in unserer zukünftigen High-Tech-Welt benötigen wir ausreichend Platz für analoges Tun, für Humor, für Sport und Kultur. Lachen und Genießen werden hoffentlich nicht zu kurz kommen. ■

Für mehr gute Arbeit. Eine Anstiftung zur Selbstwirksamkeit.

Marion King[1]

[1] *Hey, ich bin Marion King, die Gründerin von Les Enfants Terribles. Aufgewachsen bin ich im Schwarzwald, habe irgendwann mal BWL studiert, lebe in Leipzig und habe meine eigene Firma, eine Beratung, die sich mit gutem neuem Arbeiten beschäftigt. [LinkedIn]*

1 Mein Job nennt sich Organisationsentwicklerin. Ich unterstütze Unternehmen, Teams oder einzelne Menschen dabei, besser zusammenzuarbeiten. Dabei analysiere ich, wie sie ihre Arbeit organisieren und welches Know-how sie für die Zusammenarbeit haben. Außerdem schaue ich mir ihre Unternehmenskultur an: Wie ist die Stimmung im Unternehmen und wie gehen die Menschen miteinander um? Und natürlich muss ich auch die Herausforderungen und (wirtschaftlichen) Ziele verstehen. Wenn ich das alles weiß, schlage ich meinem:r Auftraggeber:in vor, was es für eine Veränderung braucht. Und dann begleite ich diesen Veränderungsprozess durch meine Beratung, durch Workshops, Seminare und Coachings.

Und, weil ich finde, dass die meisten Firmen nach ziemlich veralteten Vorstellungen arbeiten, versuche ich, Zusammenarbeit zeitgemäßer zu gestalten. Das Konzept dahinter nennt man „New Work". Es geht darum, dass Firmen nicht starr und in kleinen voneinander getrennten Abteilungen oder Bereichen organisiert sind, sondern viel mehr im Miteinander und viel flexibler als bisher. Damit sich alles immer wieder verändern kann, weil sich die Anforderungen auch ständig verändern. Es geht darum, dass die Mitarbeitenden gerne gemeinsam Verantwortung für gutes Arbeiten übernehmen und sich selbstwirksam fühlen.

Im Herzen bin ich nämlich eine Aktivistin und eine Mutmacherin. Und zwar für dieses gute Arbeiten. Meine Firma heißt deshalb „Les Enfants Terribles", was übersetzt „die schrecklichen Kinder" heißt.

Ich habe (neben der Beratung) eine Initiative und Community gegründet, die Menschen zusammenbringt und unterstützt, die sich nicht einfach so mit Bestehendem zufriedengeben, sondern Arbeit hin zu einem besseren Miteinander und einer nachhaltigen Wirtschaft verändern wollen.

2 Überleg dir gut, was und wie du arbeiten willst. Du wirst so viel Zeit „auf Arbeit" verbringen. Such dir einen Job, der dir möglichst viel Freude bereitet, bei dem du auf Menschen triffst, mit denen du gerne Zeit verbringst. Du solltest dort (gerade am Anfang) die Möglichkeit haben, dich zu entwickeln und lernen zu können. Auch gut ist, wenn man mit seiner Arbeit einen Beitrag leisten kann, wenn man abends nach Hause geht und sich denkt: „Gut, dass ich diesen Job mache!"

Geh los und entdecke, was es alles gibt. Sprich mit vielen Menschen über ihre Jobs. Und fang dann einfach an, probier etwas aus. Zum Berufsstart muss es ja nicht gleich DER Job fürs Leben sein. Dein Berufsleben kann sich immer wieder verändern, du kannst Neues lernen, dir ein anderes Unternehmen suchen, wenn es nicht (mehr) passt.

Und du musst nicht zwingend Karriere machen. Klar ist es nicht schlecht, gutes Geld zu verdienen, Anerkennung zu bekommen, aber nicht um jeden Preis. Check das Unternehmen, frag im Vorstellungsgespräch alles, was dir wichtig ist.

Ich z.B. habe brav BWL studiert, weil meine Eltern das gut fanden. Und ich zu dem Zeitpunkt irgendwie auch. Aber eigentlich wusste ich gar nicht so genau, was das bedeutet. Wenn ich heute noch einmal starten würde, dann wäre das eher im Bereich Journalismus oder Literatur – weil Sprache und Bücher meine Leidenschaft sind.

Natürlich muss man arbeiten, um Geld zu verdienen, aber Arbeit ist eben auch nicht alles. Es geht darum, ein erfülltes Leben zu führen, glücklich zu sein. DAS ist wichtig! Egal, ob du studierst oder eine Ausbildung machst oder einfach so einen Job für dich findest.

3 Ich denke, die Herausforderungen, die maßgeblich auf unsere Arbeitswelt zukommen, sind keine rein deutschen Themen, sondern europäische bzw. globale.

Dabei glaube ich nicht, dass wir im Moment überhaupt mit Bestimmtheit wissen können, in welchen Verhältnissen wir in fünf bis zehn Jahren leben werden.

Mit Sicherheit kann man aber sagen, dass globale Krisen – seien es geopolitische Unsicherheit, Pandemien, Klimawandel oder wirtschaftliche Turbulenzen – einen massiven Einfluss auf die Arbeitswelt haben werden. Sie werden die wahren Beschleuniger für Veränderungen sein und Unternehmen zwingen, sich (schneller) anzupassen.

Die Märkte werden weiter unter Druck stehen, es wird weiter Spannungen und vielleicht Krieg(e) geben. Aufgrund der globalen Märkte werden Wirtschaftskrisen, Inflation oder Lieferkettenprobleme zu einem ständigen Begleiter. Und auf jeden Fall werden Themen wie Ressourcenmanagement und Nachhaltigkeit immer drängender für die Unternehmen.

Dann können wir nicht wissen, was das Thema „Künstliche Intelligenz“ mit unserem Arbeiten und unserem Leben machen wird. Es wird definitiv alles anders sein als bisher, weil wir vor so vielen technologischen Entwicklungen oder besser gesagt Sprüngen stehen. Tätigkeiten werden sich radikal verändern, es werden Berufe entstehen, die wir uns heute nicht vorstellen können. Niemand kann das vorhersehen – nicht einmal die KI-Expert:innen.

Und schließlich bleibt der Fachkräftemangel für Deutschland eine Herausforderung. Unternehmen müssen Wege finden, damit gut umzugehen: durch höhere Erwerbsbeteiligung von Frauen oder Älteren, gegebenenfalls durch Zuwanderung und auch durch bessere Arbeitsbedingungen, um Fachkräfte zu halten. Technologie könnte helfen, Lücken zu schließen, indem Automatisierung und KI produktiveres Arbeiten ermöglichen.

Deutschland steht aktuell zwischen Innovationsdruck und Aufholbedarf. Es wird seine Position und seine Stärke neu finden müssen – als Land, als Player im europäischen und globalen Markt. Unternehmen müssen deshalb generell flexibler und resilienter werden, Themen wie Nachhaltigkeit und gesellschaftliche Verantwortung werden wichtiger.

Ein guter Umgang mit Unsicherheit, Komplexität und Geschwindigkeit werden zentrale Merkmale unserer künftigen Arbeitswelt.

4 Sehr groß! Technologie wird DAS zentrale Thema im Wandel der Arbeitswelt sein – nicht nur für und in Deutschland. ChatGPT und Co. verändern jetzt schon so sehr die Art, wie wir arbeiten – dabei stehen wir erst am Anfang. Die Frage ist nicht, *ob* sich die Arbeitswelt verändert, sondern *wie* wir als Land diesen Wandel aktiv gestalten können.

Deutschland hinkt in zentralen Zukunftstechnologien und überhaupt bei der Digitalisierung leider hinterher. Es droht, dass deutsche Unternehmen technologisch abgehängt werden, sich noch stärker an ausländische Tech-Konzerne binden müssen und digitale Geschäftsmodelle primär außerhalb Europas entstehen. Klar ist, wer die Technologie entwickelt, bestimmt eben die Spielregeln – ethisch, wirtschaftlich und gesellschaftlich.

Deutschland hätte die Chance, *gute Arbeit* im digitalen Zeitalter zu definieren – mit einem sinnvollen Einsatz von Technologie. Und könnte damit aktiver Gestalter unserer Zukunft werden, die ja nicht nur von Algorithmen, sondern vor allem von unseren Entscheidungen und Werten geprägt ist. Dafür brauchen wir zum einen Strategien, aber vor allem Investitionen in Forschung, Bildung und Innovation, um Unternehmen und ihre Mitarbeitenden für die kommende Zeit fit zu machen – und zwar nicht nur für den Umgang mit KI, sondern vor allem für den Umgang mit Komplexität, ständiger Veränderung und für gute Zusammenarbeit.

Das wiederum bräuchte die Bereitschaft für eine tiefgreifende Veränderung unserer Organisationen, die ich aktuell eher nicht sehe. Ich denke, dass Unternehmen, die jetzt in Digitalisierung, Weiterbildung, aber auch in strategische Organisationsentwicklung investieren, langfristig am Markt bestehen, erfolgreich und profitabel sein werden. Wer nicht nur in kurzfristigen Gewinnzyklen denkt, sondern adaptiv und gleichzeitig auch mutig ist, wird gut aus Krisen hervorgehen.

■

It’s not about jobs, it’s all about the skills

Jelena Klingenberg[1]

[1] Jelena Klingenberg ist Gründerin einer HR-Agentur, die die Zukunft der Arbeit in kleine und mittelständische Unternehmen trägt. Sie sprüht vor Energie: Mit Herzblut, Psychologie-Know-how und HR-Power gestaltet sie Arbeitswelten, in denen Menschen gerne leisten und voll in ihrer Power sein können. [LinkedIn]

1 Ich bin Gründerin einer innovativen HR-Agentur, die kleinen und mittelständischen Unternehmen ein zeitgemäßes und smartes Personalmanagement ermöglicht. Wir sind eine Art ausgelagerte HR-Abteilung für Unternehmen, die sonst, aus verschiedensten Gründen, eigentlich kein ganzheitliches HR-Management intern aufbauen würden.

Mein Job ist es, Unternehmen und Unternehmer:innen darin zu begleiten, zum besten Arbeitgeber zu werden, der sie sein können. Das machen wir nach der hppyppl Methode: psychologisch fundiert, business approved und stark co-kreativ mit den Menschen in der Organisation.

Wir schaffen es, mit unseren Maßnahmen kulturelle und zwischenmenschliche Themen sichtbar und besprechbar zu machen, schaffen Grundlagen für eine gute, effiziente Zusammenarbeit und begleiten die Führungsmannschaft in ihre neue Rolle als Führungskraft der Zukunft. Letztendlich bieten wir das gesamte Portfolio einer klassischen HR-Abteilung an, von Employer Branding, über Recruiting, HR-Admin, Retention, Development und Strategy. Das können wir entweder in beratender oder aber in operativer Funktion übernehmen.

Wir arbeiten hybrid, im zweifachen Sinn. Zum einen arbeiten wir von überall und virtuell mit unseren Co-Companies (so nennen wir unsere Kunden) zusammen. Zum anderen arbeiten wir im Team mit KI und sind damit ein echtes “hAIbrid Team”.

2 Grundsätzlich würde ich jungen Menschen empfehlen, sich so früh wie möglich mit der Arbeitswelt auseinanderzusetzen.

Denn je früher erste Berufserfahrungen gesammelt werden können, umso schneller ist ein Verständnis davon da, wie die Arbeitswelt funktioniert, wo die eigenen Stärken liegen und in welche Richtung man sich weiterentwickeln möchte.

Weniger relevant ist dabei, in starren Berufen, stattdessen lieber in Fähigkeiten, Herzensthemen und Werten zu denken. Ein paar Punkte kann man beachten, wenn man am Anfang dieser Reise steht:

1. Ausprobieren und “echte” Erfahrung sammeln ist wertvoll und schafft eine enorme Lernkurve. Je mehr man ausprobiert, desto schneller weiß man, wo die Reise hingehen soll.

2. Regelmäßige und konsequente Reflexion. Ein “Erfolgs- und Misserfolgstagebuch” kann dabei helfen, in die Reflexion zu kommen und schneller zu verstehen, was man gut kann und worin man besser werden möchte. Fragen wie: “Was hat mir im aktuellen Job Freude bereitet?“ Was habe ich richtig gut gemeistert? Wo geht meine Energie hin? Worin möchte ich noch besser werden? Welche Erfolge kann ich im aktuellen Job vorweisen?”

3. Nicht nur für Geld arbeiten – vor allem am Anfang! Ich habe in jungen Jahren häufig Jobs gemacht, die nicht unbedingt super bezahlt waren, dafür aber eine steile Lernkurve ermöglicht, eine Tür für ein tolles Netzwerk geöffnet oder für mich neue Impulse und Ideen gebracht haben. Wähle deine Jobs immer strategisch, und nicht nur nach dem Gehalt.

4. Mal angestellt, mal Freelancer:in, mal Gründer:in – Karriere ist heute mehr denn je individuell und einzigartig. Die klassische “Karriereleiter” wird morgen irrelevant, viel wichtiger wird es sein, was du alles gelernt hast und wie du das, was du gelernt hast, nutzen kannst, um Werte zu schaffen für andere. Noch nie war es so leicht, in jungen Jahren zu gründen, eigene Projekte und Ideen zum Leben zu erwecken und unterschiedliche Arbeitsmodelle auszuprobieren. Dies ist aber ein wichtiger Faktor für das spätere Berufsleben.

3 Eines steht fest: Künstliche Intelligenz wird unsere Arbeitswelt grundlegend revolutionieren.

Sie wird uns zeitraubende Routinetätigkeiten abnehmen und damit Raum schaffen – für Kreativität, zwischenmenschliche Themen, strategisches Denken und neue Ideen. Diese technologische Revolution trifft allerdings auf eine Gesellschaft im Umbruch.

Der demografische Wandel stellt uns vor enorme Herausforderungen. In den nächsten fünf bis zehn Jahren verabschieden sich die jüngsten der Babyboomer-Generation in den wohlverdienten Ruhestand. Damit verschwindet nicht nur eine große Menge an Arbeitskraft, sondern auch ein gewaltiger Wissensschatz vom Arbeitsmarkt. Auch Menschen im hohen Alter werden noch am Arbeitsmarkt teilnehmen und gleichzeitig werden die nachfolgenden Generationen – unterstützt durch KI – diese Lücke schließen müssen.

Hinzu kommt: In der Post-Corona-Ära ist unser Anspruch an Lebenszeit und an physische wie psychische Gesundheit deutlich gestiegen. Diese Werte haben in den letzten Jahren massiv an Bedeutung gewonnen.

Glück im Job zählt heute oft mehr als das Gehalt. Arbeit wird künftig stark geprägt sein von Flexibilität, Sinnhaftigkeit und individueller Erfüllung. Die starre Neun-bis-Fünf-Routine wird nach und nach verblassen, denn Ergebnisse rücken stärker in den Fokus als Präsenzzeiten.

Unser Wertesystem wandelt sich, so dass Nachhaltigkeit, Diversität sowie psychische und physische Gesundheit keine netten Zusatzangebote mehr sein werden, sondern unverhandelbare Standards. Unternehmen, die das ignorieren, verlieren im Wettbewerb.

Der demografische Wandel verlangt zudem, dass wir Brücken zwischen Generationen schlagen und lebenslanges Lernen zum Standard machen.

4 Entscheidend wird sein, wie gut Menschen mit KI zusammenarbeiten, wie lernbereit sie sind und wie gut sie im zwischenmenschlichen Umgang sind.

In dieser beschleunigten Welt ist schnelles Lernen essentiell. Die Veränderungsgeschwindigkeit hat sich deutlich erhöht. Technologien entwickeln sich in rasanter Taktung – wer mithalten will, muss adaptiv und lernbereit sein. Eine der Schlüsselkompetenzen der Zukunft ist die Fähigkeit, sich ständig auf Neues einzulassen. Es geht darum, mit digitalen Tools zu denken und zu arbeiten – ohne unsere menschlichen Stärken zu verlieren.

Auch unsere Führungsmodelle stehen vor einem Wandel. Kompetenzen wie Empathie, Anpassungsfähigkeit und Empowerment wurden bereits in den letzten Jahrzehnten immer wichtiger, nun werden sie zentral und erfolgsentscheidend.

Führungskräfte werden daran gemessen, wie gut sie hybride Teams aus Mensch und Maschine führen – und nicht an der Anzahl von Mitarbeitendengesprächen. Ergebnisse zählen auch hier.

Parallel dazu verändert sich auch unser soziales Miteinander grundlegend in der Gesellschaft. Für nachfolgende Generationen wird es sich normal anfühlen, Bindung und Freundschaft auch digital zu erleben.

Technologie wird dabei zum „Flux Kompensator“ – für alle, die sie intelligent einsetzen. Während KI-Agenten und Automatisierungen unsere früheren Aufgaben übernehmen, können wir uns auf das konzentrieren, was uns wirklich ausmacht.

Erste Unternehmen haben bereits KI-Systeme als CEOs implementiert und experimentieren mit KI in Führungsrollen. Es ist also durchaus denkbar, dass wir künftig an eine KI berichten oder sogar von ihr geführt werden. Wie kann dann die Zukunft der Arbeit aussehen? Aus meiner Sicht in bestimmten Berufszweigen vorstellbar, aber sicherlich nicht im Mainstream.

So beeindruckend dieser Fortschritt ist, so wenig sind seine Konsequenzen vollständig absehbar. Deshalb müssen wir ihn mit einem wachen, auch kritischen Blick begleiten. Welche Aufgaben soll KI künftig übernehmen dürfen? Welche nicht? Was bleibt menschlich? Die Diskussion über ethische Leitplanken im Umgang mit KI ist unausweichlich.

Am Ende zählt: Nicht Technologie um ihrer selbst willen einzusetzen, sondern sie so zu nutzen, dass unsere Arbeit menschlicher, sinnstiftender und freier wird. Genau darin liegt die große Chance der Zukunft der Arbeit – und wir erleben sie live mit.

What a time to be alive!

■

Wirksame Navigation zwischen digitalen Skills & menschlichen Stärken

Sabine Kluge[1]

[1] *Sabine Kluge ist Ökonomin, Autorin sowie Senior Expert für systemische Organisationsentwicklung und tiefenpsychologische Beratung. Mit der Kluge+Konsorten GmbH implementiert sie orchestrierte Transformationsvorhaben mit Fokus auf Strategie-, Personal-, Führungs- und Organisationsentwicklung. [LinkedIn]*

1 Die digitale Revolution verändert praktisch alle Branchen. Gleichzeitig wandeln sich die Erwartungen der Menschen an ihre Arbeit. Unternehmen, die hier nicht mitziehen, verlieren schnell den Anschluss.

Als Unternehmensberaterin für digitale und kulturelle Transformation unterstütze ich Unternehmen, sich an die schnell verändernde digitale Welt anzupassen und ihre interne Arbeitskultur weiterzuentwickeln. Dabei analysiere ich Geschäftsprozesse und Kultur und leite davon maßgeschneiderte Strategien ab, die das Unternehmen zukunftsfit machen.

Ein besonders wichtiger Teil meiner Arbeit ist es, die Mitarbeiter für Veränderungen zu gewinnen. Ich suche und finde Mitstreiter der Veränderungen und gemeinsam mit ihnen schaffen wir es, bei den Kollegen Ängste und Widerstände zu überwinden. Gemeinsam setzen wir die Vorhaben, die das Unternehmen zukunftsfit machen, um.

2 Als Begleiterin digitaler und kultureller Transformation sehe ich täglich den Spagat zwischen traditionellen Unternehmensstrukturen und den Erwartungen junger Berufseinsteiger. Hier sind meine Empfehlungen, basierend auf meinen Erfahrungen mit Unternehmen im Wandel:

Entwickle digitale UND soziale Kompetenzen. Die Kombination macht dich besonders wertvoll. Technische Fähigkeiten öffnen Türen, aber deine Fähigkeit, zu kommunizieren, zusammenzuarbeiten und Veränderungen voranzutreiben, macht dich unersetzlich.

Werde zum „Übersetzer" zwischen den Welten. Wenn du sowohl die Sprache der traditionellen Geschäftswelt als auch moderne Arbeitsansätze verstehst, kannst du zu einer Brücke werden – eine wertvolle Position in Transformationsprozessen.

Suche gezielt nach Lernkultur. Achte bei der Jobsuche auf Signale einer echten Lernkultur. Frage im Vorstellungsgespräch nach konkreten Weiterentwicklungsmöglichkeiten und wie mit Fehlern umgegangen wird.

Schau genau hin bei Unternehmenskulturen. Die moderne Webseite oder die progressiven Werte im Geschäftsbericht sagen noch nichts über die tatsächlich gelebte Kultur aus. Sprich mit aktuellen Mitarbeitern, recherchiere auf Bewertungsportalen und achte auf Durchlässigkeit der Hierarchien.

Bringe deine Perspektive ein – konstruktiv. Du hast einen frischen Blick, der wertvoll ist. Aber formuliere deine Ideen als Vorschläge, nicht als Kritik. Zeige Verständnis für gewachsene Strukturen.

Wovon ich abraten würde:

Erwarte keine sofortige Veränderung. Kulturelle Transformation braucht Zeit. In manchen Unternehmen dauert es Jahre, bis neue Denkweisen verankert sind. Bringe Geduld mit, ohne deine Vision zu verlieren.

Vermeide eine „Alles oder nichts"-Haltung. Nicht jedes Unternehmen muss wie ein Silicon-Valley-Start-up funktionieren. Manchmal haben auch traditionellere Ansätze ihre Berechtigung.

Schreibe etablierte Unternehmen nicht vorschnell ab. Oft bieten gerade traditionelle Firmen, die sich im Wandel befinden, spannende Gestaltungsmöglichkeiten und gleichzeitig Stabilität.

Meide toxische Arbeitskulturen. Wenn Respektlosigkeit, extreme Hierarchien und Mikro-Management an der Tagesordnung sind, ist kein noch so innovatives Projekt die persönliche Belastung wert.

Überschätze nicht die Aussagekraft von modernen Buzzwords. „Agilität", „New Work" oder „digitale Transformation" im Stellenangebot garantieren noch keine progressive Arbeitskultur. Frage nach konkreten Beispielen.

3 Die Konsequenzen des demografischen Wandels im Kontext mit den Produktivitätschancen Künstlicher Intelligenz werden Unternehmen auch in den kommenden Jahren stark beschäftigen.

Wir werden:

…einen Zwei-Klassen-Arbeitsmarkt zwischen digitaler und analoger Arbeit erleben.

Die Kluft zwischen hochdigitalisierten und traditionellen Branchen wird sich vertiefen: Digitalisierte Unternehmen mit modernen Führungsansätzen werden Talente anziehen. Traditionelle Sektoren werden entweder durch massive Transformation oder durch finanzielle Anreize gegensteuern müssen.

…erleben, dass „Human Skills" an Bedeutung gewinnen.

Je stärker Routinetätigkeiten automatisiert werden, desto wichtiger werden: Kreativität und komplexes Problemlösungsvermögen, Emotionale Intelligenz und Kollaborationsfähigkeit, Adaptionsfähigkeit und kontinuierliches Lernen, Fähigkeit zur Selbstorganisation und Eigenverantwortung.

…anstelle menschlicher Kollegen KI als Arbeitspartner an unserer Seite haben, die...

Wissensarbeiter von Routineaufgaben entlastet, Entscheidungsprozesse unterstützt, neue Berufsbilder an der Schnittstelle Mensch-Maschine hervorbringt, die Fähigkeit zur effektiven Zusammenarbeit fördert und erfordert.

…Sinnstiftung und Nachhaltigkeit ins Zentrum stellen, denn besonders jüngere Generationen fordern verstärkt:

Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit, ökologische und soziale Verantwortung ihres Arbeitgebers, Work-Life-Balance oder besser Work-Life-Integration, Authentizität in der Employer Brand.

4 In meiner Rolle als Begleiterin digitaler Transformation erhalte ich ein gutes Bild, wie unterschiedlich Technologie in deutschen Unternehmen verstanden und eingesetzt wird.

Meine Einschätzung zur Bedeutung von Technologie für die Zukunft der Arbeit ist daher bewusst vielschichtig:

Technologie als Mittel, nicht als Zweck

Technologie wird für die Zukunft der Arbeit in Deutschland essenziell sein, aber ihre Bedeutung liegt primär in ihrer Rolle als Befähiger. Der eigentliche Wertschöpfungshebel entsteht dort, wo Technologie Kommunikationsbarrieren abbaut und Silos durchbricht, Routinearbeit automatisiert und Zeit für wertschöpfende Tätigkeiten schafft und Daten für bessere Entscheidungen nutzbar macht.

Der typische Fehler traditioneller Unternehmen ist nicht zu wenig Technologie, sondern die fehlende Integration in sinnvolle Arbeitsabläufe und -kulturen.

Das Missverständnis der „digitalen Transformation"

Viele deutsche Unternehmen verfolgen noch immer einen technologiezentrierten Ansatz der Digitalisierung. In meiner Beratungspraxis zeigt sich jedoch, dass Technologieprojekte ohne kulturellen Wandel regelmäßig scheitern oder neue Tools in alte Prozessmuster gepresst werden.

Die deutsche Technologie-Paradoxie

Deutschland verfügt über exzellente technische Expertise und Ingenieurswissen – und dennoch gibt es eine bemerkenswerte Zurückhaltung bei der Implementierung moderner Technologie. Dabei kristallisiert sich heute schon mit den Möglichkeiten der KI für effizientere Geschäftsprozesse ein entscheidender Wettbewerbsfaktor heraus.

Technologie als Katalysator für kulturellen Wandel

In meiner Beratungspraxis erlebe ich zunehmend, dass Technologie als „Trojanisches Pferd" für kulturellen Wandel fungieren kann. Sie ist für die Zukunft der Arbeit in Deutschland unverzichtbar – aber ihr transformatives Potenzial wird nur dort ausgeschöpft werden, wo sie Hand in Hand mit kulturellem Wandel geht.

Über allem steht, dass es in den kommenden 5-10 Jahren darum gehen wird, Unsicherheit zu managen – das legt einen noch größeren Schwerpunkt auf die Fähigkeit, in Szenarien zu denken und zu handeln – und auf das Thema Resilienz.

■

Die Zukunft der Arbeit beginnt mit guter Bildung

Diana Knodel[1]

[1] Dr. Diana Knodel ist Gründerin von fobizz und App Camps. Mit einem Hintergrund in Informatik und pädagogischer Psychologie entwickelt sie digitale Lösungen für Schule und Unterricht – und gestaltet als Unternehmerin den Bildungswandel mit Know-how und Begeisterung für Zukunftsthemen. [LinkedIn]

1 Ich bin Gründerin und Geschäftsführerin von fobizz, einem Unternehmen in Hamburg.

Wir bieten Online-Fortbildungen für Lehrkräfte an und entwickeln digitale Tools und KI-Anwendungen für Schulen. Mein Weg dahin war nicht immer geradlinig, ich habe viel ausprobiert, dazugelernt und mit der Zeit meine Leidenschaft für Bildung und Technologie entdeckt und entwickelt.

Studiert habe ich Medieninformatik mit einem Schwerpunkt Pädagogische Psychologie an der Universität Ulm. Danach bin ich als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Uni geblieben und habe ein Mentoring-Programm für Mädchen im MINT-Bereich aufgebaut – das gibt es bis heute und heißt CyberMentor. In dieser Zeit habe ich auch promoviert. Besonders spannend fand ich die Projektarbeit und die internationalen Konferenzen, bei denen ich mich mit anderen austauschen konnte. Außerdem habe ich damals selbst programmiert, das macht mir auch heute noch viel Spaß, auch wenn ich das kaum noch mache.

Nach der Promotion bin ich nach Hamburg gezogen und habe in einem Softwareunternehmen gearbeitet. Dort habe ich an der Schnittstelle zwischen Kundinnen und Kunden und der Softwareentwicklung gearbeitet. Technisches Verständnis war dabei genauso wichtig wie Empathie und Kommunikationsfähigkeit.

Nach meiner ersten Elternzeit habe ich bei XING als Produktmanagerin gearbeitet. Gleichzeitig habe ich in meiner Freizeit Programmierworkshops für Kinder und Jugendliche gegeben. Im Sommer 2013 fand das erste App Summer Camp statt, an dem zwölf Mädchen teilgenommen haben.

Daraus ist 2014 unser erstes Unternehmen entstanden, das ich gemeinsam mit meinem Mann Philipp gegründet habe: App Camps, eine gemeinnützige Organisation mit dem Ziel, Lehrkräfte und Schulen im Bereich Informatik und Medienkompetenz zu unterstützen.

2018 habe ich dann fobizz mitgegründet. Zunächst als Plattform für Online-Fortbildungen für Lehrkräfte. Heute machen wir viel mehr: Wir entwickeln KI-gestützte Tools, die Lehrkräfte im Schulalltag unterstützen und Schülerinnen und Schüler auf die digitale Welt vorbereiten.

Unternehmerin zu sein bedeutet für mich, ständig dazuzulernen, Verantwortung zu übernehmen und neue Ideen umzusetzen. Genau das macht meine Arbeit so spannend – und manchmal auch herausfordernd.

2 Pauschale Tipps finde ich schwierig, weil jeder andere Stärken und Interessen mitbringt. Aber ich glaube, es hilft, offen zu bleiben, Neues auszuprobieren und sich nicht zu sehr unter Druck zu setzen, um sofort den richtigen Weg zu finden. Die Arbeitswelt ist vielfältig und der eigene Weg muss nicht immer linear verlaufen.

Mir macht es große Freude, etwas Eigenes aufzubauen. Unternehmertum kann sehr toll sein, man kann gestalten, Verantwortung übernehmen und im Team Ideen verwirklichen. Es erfordert aber auch Durchhaltevermögen, Lernbereitschaft und oft auch viel Arbeitszeit. Das passt nicht zu allen und das ist völlig okay.

Was ich allen empfehlen würde, ist, neugierig zu bleiben. Und neben technischen Fähigkeiten auch Kompetenzen zu entwickeln wie Zuhören, Teamarbeit, kreatives und kritisches Denken und Probleme lösen. Diese Fähigkeiten helfen in fast jedem Job.

Abraten würde ich davon, dauerhaft in einem Umfeld zu bleiben, das unglücklich macht, z.B. aus Angst vor Veränderung. Auch wenn ein Wechsel Mut kostet: Es lohnt sich, ehrlich zu sich selbst zu sein.

3 Ich glaube, dass Künstliche Intelligenz unsere Arbeitswelt in den nächsten Jahren grundlegend verändern wird, nicht nur technisch, sondern auch gesellschaftlich.

Viele Aufgaben werden automatisiert und Prozesse werden effizienter. Das wird dazu führen, dass einerseits neue Berufe entstehen, aber auch, dass sich Jobs verändern oder dass Berufe wegfallen, weil KIs die Aufgaben besser erledigen können.

Gleichzeitig werden menschliche Fähigkeiten wie Kreativität, kritisches Denken und Kommunikationsfähigkeit noch wichtiger. Die Frage ist also nicht, ob KI kommt, sondern wie wir sie sinnvoll in unsere Arbeit integrieren und welche neuen Kompetenzen wir brauchen.

In der Schule sehe ich eine große Chance: Wenn Lehrkräfte mit KI vertraut sind und ihre Schülerinnen und Schüler gut vorbereiten, entsteht nicht nur technisches Wissen, sondern auch die Fähigkeit, Verantwortung für den Einsatz neuer Technologien zu übernehmen. Ich wünsche mir eine Arbeitswelt, in der nicht nur technische Skills zählen, sondern auch Werte wie Empathie, Transparenz und Teamfähigkeit.

Gleichzeitig wird lebenslanges Lernen in Zukunft noch viel wichtiger sein. Der technologische Wandel ist so schnell, dass sich Berufe und Anforderungen innerhalb weniger Jahre verändern können. Wer heute in den Beruf startet, wird in seinem Leben wahrscheinlich mehr als einen Job, vielleicht sogar mehrere Berufsfelder durchlaufen. Das kann im ersten Moment verunsichern, aber es ist auch eine große Chance, sich immer wieder weiterzuentwickeln und neue Dinge zu lernen.

Auch der demografische Wandel wird spürbar: Menschen werden durch bessere Gesundheitssysteme und andere Faktoren immer älter, gleichzeitig haben wir immer weniger junge Arbeitskräfte. Unternehmen werden sich stärker darum bemühen müssen, wie sie junge Menschen für sich gewinnen und langfristig binden können, z.B. durch gute Arbeitsbedingungen, eine echte Lernkultur und Flexibilität.

Ich hoffe, dass wir die kommenden Jahre nutzen werden, um Arbeit neu zu denken. Nicht nur unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten, sondern auch mit Blick auf Nachhaltigkeit, Chancengleichheit und gesellschaftlichen Zusammenhalt.

4 Technologie wird eine zentrale Rolle spielen. Nicht als Selbstzweck, sondern als Werkzeug, das unser Lernen und unsere Arbeit effizienter, flexibler und in vielen Fällen auch kreativer machen kann.

Die entscheidende Frage ist: Wer gestaltet mit? Und wie sorgen wir dafür, dass möglichst viele Menschen davon profitieren und nicht nur ein kleiner Teil mit technischem Hintergrund oder Zugang zu Ressourcen?

Ich sehe darin eine doppelte Verantwortung: Zum einen müssen Unternehmen, Organisationen und der Staat dafür sorgen, dass Technologie verantwortungsvoll eingesetzt wird: fair, transparent und sicher.

Zum anderen braucht es eine breite Bildungsoffensive: Alle Menschen, insbesondere junge, müssen die Chance bekommen, Technologie zu verstehen und selbst gestalten zu können. Denn wer Technologie ausschließlich nutzt, kann schwer mitbestimmen. Wer aber versteht, wie Technologie funktioniert, kann sie für eigene Ideen einsetzen und damit die Zukunft aktiv mitgestalten.

In Deutschland haben wir oft einen eher kritischen Blick auf technologische Neuerungen, was grundsätzlich in Ordnung ist. Aber ich würde mir wünschen, diese Haltung mit mehr Gestaltungsfreude und vielleicht sogar mehr Mut zum Unternehmertum zu verbinden. Technologie darf nicht etwas sein, das „uns passiert“, sondern etwas, das wir aktiv nutzen und mitverantworten.

Mit dieser Idee, dass junge Menschen Technologie nicht nur nutzen, sondern diese aktiv mitgestalten, ist damals übrigens die Idee für das erste App Summer Camp entstanden. Es ging da jedoch noch nicht um Künstliche Intelligenz, sondern um Programmierung und ein grundlegendes Verständnis von Algorithmen.

Deshalb geht es für mich nicht nur um Digitalisierung im Sinne von „schneller, smarter, automatisierter“, sondern um echte Teilhabe. Technologie allein löst keine Probleme. Aber wenn wir sie mit Empathie, Kreativität und einem klaren Wertekompass verbinden, kann Künstliche Intelligenz ein wichtiger Hebel für eine bessere Arbeitswelt und eine bessere Gesellschaft sein. ■

Baue dir deine Zukunft – niemand sonst wird es tun

Tilmann Knoll[1]

[1] *Tilmann Knoll ist Wirtschaftspsychologe und Personalmanager mit viel Erfahrung aus erfolgreichen Beratungen und Konzernen. In seiner Arbeit und in diesem Beitrag zeigt er, worauf es in der Zukunft der Arbeit ankommt – und inspiriert dazu, Verantwortung zu übernehmen und sich selbst treu zu bleiben. [LinkedIn]*

1 Stell dir vor, du spielst in einer Band. Du willst besser werden, willst wissen, wie du dich weiterentwickeln kannst, suchst ein gutes Zusammenspiel mit den anderen und einen für dich passenden Platz auf der Bühne.

So ähnlich ist es auch bei der Arbeit: Als Personalmanager beschäftige ich mich mit den Interessen, Talenten und Stärken von Menschen – und mit der Frage, wie Unternehmen ihre „Band" so organisieren, dass alle gemeinsam eingespielt sind und ein begeisterndes Ergebnis abliefern können.

Ich unterstütze Firmen dabei, die richtigen Menschen einzustellen, ihre Entwicklung zu fördern, sie fair zu bezahlen, klare Ziele zu setzen und eine Arbeitskultur zu schaffen, in der man wirksam sein kann. Dabei habe ich in Beratungsfirmen gearbeitet, aber auch in großen Unternehmen wie der Deutschen Bahn oder Axel Springer.

In den letzten Jahren habe ich mich vor allem darauf konzentriert, mit Top-Führungskräften zu arbeiten – also mit denen, die für große Teile des Unternehmens und der Menschen darin Verantwortung tragen. Auch dort geht es um Fragen wie: Wer bin ich? Was kann ich? Was will ich beitragen? Und wie führe ich andere so, dass sie ihr Bestes geben können?

2 Finde deinen eigenen Weg.

Das klingt einfach, ist aber oft schwer. In einer Welt voller Meinungen, Trends und Erwartungen ist es nicht leicht, bei sich selbst zu bleiben.

Doch genau das ist entscheidend: Nimm dir Zeit, dich selbst kennenzulernen – deine Interessen, Stärken und Werte. Was treibt dich an? Was fühlt sich für dich stimmig an?

Lass dich nicht davon leiten, was andere tun oder was „erfolgreich" scheint. Für andere kann ein Weg passen – für dich vielleicht nicht. Es ist kein Zeichen von Schwäche, wenn du dich gegen den Mainstream entscheidest. Im Gegenteil: Es zeigt Mut. Stärke deinen inneren Kompass und nutze deinen Verstand, um zu verstehen, was in dir und um dich herum passiert.

Ein Modell, das dabei helfen kann, ist das japanische Konzept des „Ikigai". Es verbindet vereinfacht gesagt vier zentrale Fragen, die dir helfen können, deinen Platz im Leben – und in der Arbeitswelt – zu finden: Was kannst du gut? Was macht dir Freude? Was braucht die Welt – und wie kannst du dazu beitragen? Und: Womit kannst du Geld verdienen?

Wenn du eine Tätigkeit findest, die alle vier Fragen beantwortet, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass du sie als sinnvoll und erfüllend erlebst. Natürlich: Es wird nicht immer perfekt aufgehen. Aber je klarer du über diese vier Bereiche nachdenkst, desto besser kannst du Entscheidungen treffen, die wirklich zu dir passen.

Und dann gibt es noch eine unbequeme Wahrheit, die oft untergeht: Erfolg hat viel mit Fleiß zu tun. Nicht mit ständiger Selbstoptimierung oder grenzenloser Leistung – aber mit der Bereitschaft, dranzubleiben, zu lernen, Rückschläge auszuhalten und Einsatz zu zeigen.

Du wirst in deinem Leben immer wieder Momente haben, in denen es darauf ankommt, durchzuhalten – nicht perfekt zu sein, sondern engagiert.

Wichtig ist, deine Grenzen zu achten. Aber genauso wichtig ist es, deine Energie nicht ungenutzt zu lassen. Du hast Potenzial – nutze es. Denn Erfolg kommt selten von allein, aber oft zu denen, die mutig sind, ihren eigenen Weg zu gehen und bereit, dafür zu arbeiten.

Baue dir deine Zukunft – niemand sonst wird es tun

3 Ich sehe zwei große, gegenläufige Trends, die die Arbeitswelt der nächsten Jahre stark prägen werden – vor allem für junge Menschen.

Auf der einen Seite steht der demografische Wandel: Immer mehr erfahrene Fach- und Führungskräfte gehen in den Ruhestand, während deutlich weniger junge Menschen nachrücken. Das führt zu einem eklatanten Mangel an Arbeitskräften – und zu einer Situation, in der gut ausgebildete Talente gefragter sind denn je.

Wer motiviert, qualifiziert und offen für Neues ist, wird es vergleichsweise leicht haben, gute Jobs zu finden und in Unternehmen Verantwortung zu übernehmen. Noch nie waren die Chancen für Berufseinsteiger so gut, mitzugestalten.

Gleichzeitig steht Deutschland wirtschaftlich unter Druck. Unser Land ist in vielen Zukunftsindustrien – etwa in der Digitalisierung, der grünen Transformation oder der Künstlichen Intelligenz – nicht stark genug vertreten. Wir sind zu abhängig von anderen Märkten und müssen in vielen Bereichen aufholen, wenn wir unsere Wettbewerbsfähigkeit langfristig sichern wollen.

Das wird kein Selbstläufer. Es wird harte Arbeit brauchen, Pioniergeist, Mut und Menschen mit dem Willen, neue Wege zu gehen – in Unternehmen, in der Forschung, im Handwerk wie auch in der Verwaltung. Das Erbe der älteren Generation allein wird nicht reichen. Die jungen Menschen werden sich ihre eigene Zukunft bauen müssen. Das ist eine große Herausforderung – aber auch eine große Chance.

Was es dafür braucht? Neugier, Gestaltungswille und die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen. Wer heute in die Arbeitswelt eintritt, kommt nicht in ein fertiges System, sondern in eine offene Zukunft. Die Spielregeln ändern sich – und damit wächst auch der Spielraum.

Die nächsten Jahre werden keine Zeit des Verwaltens – sondern des Gestaltens. Wer das erkennt, kann mit klugen Ideen, Energie und Teamgeist eine entscheidende Rolle dabei spielen, wie sich Wirtschaft und Arbeit in Deutschland neu erfinden.

4 Technologie wird die Arbeitswelt der Zukunft tiefgreifend und dauerhaft verändern – auf zwei sehr unterschiedliche Arten.

Zum einen als Arbeitsmittel: Künstliche Intelligenz, Automatisierung, Datenanalyse und neue digitale Plattformen werden alle Bereiche der Arbeitswelt durchdringen. Ähnlich wie Elektrizität vor über 100 Jahren oder das Internet in den letzten Jahrzehnten wird Technologie nicht einfach ein Werkzeug sein – sie wird zur Infrastruktur unseres Arbeitens.

Zum anderen entstehen durch Technologie auch völlig neue Industrien. Frühere Branchen und Geschäftsmodelle werden verschwinden, neue wirtschaftliche Ökosysteme wachsen heran. Für viele Unternehmen wird das disruptiv sein – für viele Menschen aber auch eine riesige Chance.

Doch mit dieser Dynamik geht eine zentrale Frage einher: Wie bleiben wir als Menschen in dieser Geschwindigkeit handlungsfähig?

Ich bin überzeugt: Die wichtigste Fähigkeit im technologischen Wandel ist Neugier – gepaart mit Offenheit. Wer sich im Zeitalter beschleunigter Veränderungen behaupten will, muss bereit sein, sich immer wieder auf Neues einzulassen. Denn der Gedanke, dass man mit 20, 25 oder 30 „ausgelernt“ hat, gehört der Vergangenheit an.

Lernen hört nicht mehr nach der Ausbildung oder dem Studium auf – es wird zum ständigen Begleiter im Arbeitsleben. Karrieren lassen sich nicht mehr für 40 Jahre planen, sondern entstehen in Etappen, die immer wieder Neues erfordern.

In einer Welt, in der sich Technologien laufend verändern, ist es eine Superkraft, diese Offenheit zu bewahren: neugierig zu bleiben, statt sich in der Komfortzone des Gewohnten einzurichten.

Wir alle sind mit Neugier geboren – doch viele verlieren sie mit der Zeit. Dabei steckt in jedem technologischen Fortschritt nicht nur ein Risiko, sondern vor allem eine Vielzahl an Möglichkeiten.

Ich vergleiche Technologie gern mit einem großen Kasten voller Legosteine: Wer offen bleibt, kann sich immer wieder etwas Neues daraus bauen. Genau diese Denkweise – der Blick für das Mögliche, nicht nur das Vertraute – wird entscheiden, wer in der Zukunft nicht nur mithalten kann, sondern sie mitgestaltet.

■

Anpassungsfähigkeit: Nur die Veränderungsstarken überleben

Axel Koch[1]

[1] Prof. Dr. Axel Koch hat eine Leidenschaft: Der Veränderungspsychologe, Speaker und Wirtschaftsbestsellerautor will Menschen und Unternehmen stark machen für nachhaltige Veränderung – eine unverzichtbare Kompetenz in Zeiten des ständigen Wandels. [LinkedIn]

1 Ich arbeite an der Hochschule für angewandtes Management und bilde Wirtschaftspsycholog*innen aus. Ich lehre vor allen Dingen Fächer, die unsere Studierenden befähigen, im Bereich Personalentwicklung, Training, Coaching oder Organisationsentwicklung und Change Management zu arbeiten.

Ein paar Worte dazu, wie diese Arbeit aussieht: Die Abteilung Personalentwicklung, auch Learning & Development genannt, ist dafür da, den Menschen im Unternehmen das beizubringen, was sie aktuell oder für ihre zukünftige Arbeit brauchen.

Der Begriff Training beschreibt Schulungsmaßnahmen, wie zum Beispiel zu Themen wie Führung, Kommunikation und Verkauf. Coaching ist eine spezielle Maßnahme, wo eine einzelne Person in ihrer Entwicklung weitergebracht wird. Die Bereiche Organisationsentwicklung und Change Management zielen auf Maßnahmen für das gesamte Unternehmen oder Teilbereiche ab. Dabei geht es darum, Veränderungen zu erzielen, die helfen, dass das Unternehmen erfolgreicher am Markt ist.

In meine Arbeit fließen Erfahrungen aus über 30 Jahren Tätigkeit als Trainer und Coach, diverse Zusatzausbildungen und als Diplom-Psychologe mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationspsychologie.

Ich lehre aber nicht nur, sondern betreue auch Abschlussarbeiten. Zum Ende eines Studiums gehört es zur Aufgabe von Studierenden, eine Forschungsarbeit zu verfassen, bei der sie eine Fragestellung mit wissenschaftlichen Methoden untersuchen, z.B. wie man als Unternehmen ein attraktiver Arbeitgeber sein kann oder wie es Frauen leichter gelingt, in Führungspositionen zu kommen oder welche Berufsziele junge Menschen der sogenannten Generation Z haben, also solche die zwischen 1995 und 2010 geboren sind.

Neben meiner Arbeit an der Hochschule habe ich ein eigenes Geschäft, das sich darauf spezialisiert hat, Menschen beizubringen, wie Veränderung besser gelingt. Denn Veränderung fällt den meisten schwer. Viele kennen das, weil sie die Vorsätze zu Silvester nicht lange aufrechterhalten können.

Hier arbeite ich als Trainer und Coach und helfe vor allem Führungskräften zu verstehen, wie sie ihre Selbstveränderungsfähigkeit stärken können oder was sie beachten müssen, damit ihre Mitarbeitenden das Gelernte aus Schulungen auch erfolgreich in ihrer Arbeit umsetzen.

Ich halte aber auch Vorträge und trete zum Beispiel bei Kongressen und Tagungen auf. Zu meiner Arbeit gehört außerdem, dass ich Bücher und Artikel für (Fach-) Zeitschriften schreibe oder Beiträge auf Social Media.

2 Der wichtigste Punkt ist, sich selbst klar zu werden, welche Arbeit einem wirklich Spaß macht und auch liegt. Meistens merkt man das daran, dass man eine Tätigkeit gerne macht oder auch von seinen Mitmenschen Lob kriegt, das einem Dinge sehr gut gelingen.

Der Tipp ist also, die eigenen Stärken zu kennen und sich Jobs zu suchen, wo man diese einbringen kann. Abraten würde ich davon, die Jobs zu machen, von denen Eltern oder Freunde meinen, dass sie einem gut tun, man selbst aber nicht dahintersteht.

Mit Blick auf die Arbeitswelt der Zukunft ist sicherlich zu erwarten, dass gerade die technologischen Entwicklungen rund um Digitalisierung und Künstliche Intelligenz weiter rasant erfolgen und es wichtig ist, sich mit diesen Dingen zu befassen und Bescheid zu wissen bzw. die Fähigkeiten zu entwickeln, um damit gut zu arbeiten.

3 Ich denke, wir müssen uns darauf einstellen, dass durch die rasante Entwicklung der Künstlichen Intelligenz (KI) bestimmte, bereits lange bestehende Berufsbilder nicht mehr gebraucht werden oder sich stark wandeln.

Erst neulich erfuhr ich aus einem Steuerberaterbüro, dass viele Mitarbeitende gar nicht mehr in den typischen Stellen gebraucht werden, weil die Aufgaben und Abläufe mit KI viel schneller und besser erledigt werden können. Ich hoffe nicht, dass sich Krisen, Unsicherheit und Inflation zum Dauerzustand entwickeln oder uns atomare Bedrohungen, Kriege oder Klimakrise nicht ruhig schlafen lassen. Doch die Arbeitswelt in Deutschland wird sicherlich durch die Entwicklungen in den USA und Russland, aber auch im Nahen Osten sowie in China geprägt sein. Umso wichtiger finde ich, dass wir die nötigen Kompetenzen in den Bildungssystemen, der Wirtschaft und der Gesellschaft entwickeln, um mit den immer schneller voranschreitenden globalen, gesellschaftlichen und technischen Veränderungen zurecht zu kommen.

Der Stifterverband hat dazu die sog. Future Skills definiert, die wir dazu brauchen. Das sind branchenübergreifende Fähigkeiten, Fertigkeiten und Eigenschaften, die in den kommenden fünf Jahren in allen Bereichen des beruflichen und persönlichen Lebens wichtiger werden.

Wie die digitalen Technologien unsere Jobs verändern, kann man ganz schön beim Job-Futuromat erkunden. Dieser wurde im Rahmen der ARD-Themenwoche „Zukunft der Arbeit“ 2016 entwickelt und in den letzten Jahren immer wieder aktualisiert. Der Job-Futuromat enthält Informationen zu circa 4.000 in Deutschland bekannten Berufen. Als Datenbasis dient das BERUFENET der Bundesagentur für Arbeit.

Wenn ich mir die Entwicklungen für meinen Job als Wirtschaftspsychologe anschaue, dann ist diese Arbeit aktuell nur wenig automatisierbar. Bisher lebt die Tätigkeit noch von Empathie, menschlicher Nähe und Emotionalität. Doch hier beobachte ich, wie auch hier die Künstliche Intelligenz neue Möglichkeiten eröffnet.

KI in der Therapie sowie hoch individualisierbare Chatbots und KI-Coach-Avatare können beim Coaching und der Beratung von Menschen helfen. Dafür gibt es auch zunehmende Akzeptanz, weil die KI-Lösungen immer verfügbar sind.

Ein weiteres Thema, was uns in den nächsten Jahren beschäftigten wird, ist das Thema „Gesundheit in der Arbeit“. Bereits heute zeigen Berichte von Krankenkassen einen zunehmenden Trend an psychischen Erkrankungen. Menschen sind angesichts von Krisen wie Corona, Kriegen, unsicheren Wirtschaftslagen belastet. Außerdem sind die Anforderungen in den Firmen hoch und damit verbunden leiden die Beschäftigten unter hoher Arbeitsintensität und Stress.

Auf der anderen Seite ist der Ruf nach Arbeitszeitverkürzung und das Bedürfnis nach guter Work-Life Balance bei gleichzeitig attraktiven Einkommen. Arbeitnehmer*innen sind daher gefordert, ihre persönliche Resilienz und Gesundheit gut zu managen, um nicht krank zu werden.

4 Ich schätze die Bedeutung von Technologie sehr hoch ein. Beeindruckend finde ich, was sich in den letzten 20-25 Jahren an technologischen Entwicklungen rund um das Internet, Digitalisierung und nun auch bei der Künstlichen Intelligenz getan hat. Kaum vorstellbar, was noch kommt.

Aber ich denke, diese rasante Entwicklung wird weitergehen und unsere Arbeitswelt sehr prägen. Denken wir nur mal daran, welchen Schub uns Corona gegeben hat, in der Art, wie wir digital zusammenarbeiten oder auch digital lernen.

Ich habe neulich bei einem Vortrag ein krasses Beispiel für die Möglichkeiten von Künstlicher Intelligenz erfahren. Auf Instagram warb ein Influencer in China für ein Produkt. Das ist vergleichbar wie beim Teleshopping im Fernsehen. Der Influencer optimierte dabei ständig sein Verkaufsverhalten durch die Rückmeldung zu den Abverkaufszahlen. Doch dann kam es heraus: Der Influencer war kein Mensch, sondern eine „KI“, die sich über die ermittelten Daten im Verkauf selbst kommunikativ optimierte. Insofern wird KI unsere Arbeitswelt massiv verändern und wir müssen unsere Rolle in der Arbeitswelt neu definieren.

■

Teamwork reloaded: Willkommen im Team, AI Agent!

Rebecca Koch[1]

[1] Dr. Rebecca Koch ist seit 2024 Chief People Officer der Nemetschek Group. Mit internationaler Erfahrung, digitalem Weitblick und Gespür für Talente gestaltet sie die Zukunft der Arbeit – starke Teams machen den Unterschied. Transformation ist kein Sprint, aber gemeinsam wird sie ein Erfolgslauf! [LinkedIn]

1 Als People Team der Nemetschek Group sorgen wir dafür, dass unsere Mitarbeiter*innen eine sehr gute Employee Experience entlang des gesamten Employee Lifecycles haben.

Unser Ziel ist es, eine Unternehmenskultur zu gestalten, die die Basis für die zukünftige Unternehmensentwicklung legt. Das reicht von der Inspiration und Förderung der Mitarbeiter*innen bis zur Schaffung von Innovationen und einem zukünftigen Wachstum. Dazu gehört ein strategischer Ansatz für die Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Talenten.

Angesichts des Fachkräftemangels reicht es nicht aus, die besten Talente zu begeistern – wir schaffen ein Umfeld, in dem sie wachsen, sich entwickeln und langfristig erfolgreich sein können. Mitarbeiterumfragen wie unser Anfang 2025 durchgeführter globaler Nemetschek Employee Survey ermöglichen es uns, direktes Feedback zu erhalten, um besser zu verstehen, was sie am Unternehmen schätzen und wo wir uns verbessern können.

Veränderung ist ein integraler Bestandteil unserer Arbeit. Gerade durch KI werden sich alle Tätigkeiten verändern, was von allen Beteiligten eine kontinuierliche, agile Weiterentwicklung verlangt. Wir unterstützen Teams und Führungskräfte dabei, in einem dynamischen Umfeld erfolgreich zu agieren, indem wir die richtigen Strukturen, Informationen und Instrumente bereitstellen.

Unser Ziel ist es, ein integratives, vielfältiges und zukunftsorientiertes Arbeitsumfeld zu fördern, in dem Menschen und Unternehmen gemeinsam wachsen können.

2 Die Arbeitswelt verändert sich ständig – Offenheit für Veränderungen, Neugier und Mut sind gefragt.

Wer bereit ist, sich anzupassen, neue Technologien zu nutzen und innovative Wege zu gehen, bleibt langfristig wettbewerbsfähig. Erfahrung und Vielfalt fördern Erfolg. Deshalb lohnt es sich, Auslandserfahrung zu sammeln, vielfältige Praxiserfahrungen zu machen und bewusst andere Perspektiven einzubeziehen – statt in der eigenen „Bubble“ zu bleiben.

Neben fachlichen Kompetenzen sind Soft Skills wie Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit und Agilität entscheidende Erfolgsfaktoren. Wichtig ist die Wahl des Arbeitgebers: Die beste Position nützt wenig, wenn Unternehmenskultur und Werte nicht passen.

Noch wichtiger als der Arbeitgeber ist jedoch die Führungskraft: Sie fördert, fordert und gibt wertvolles Feedback. Gerade zu Beginn der Karriere zählt, ins kalte Wasser zu springen, neue Herausforderungen anzunehmen und mit Engagement zu überzeugen.

Ebenso entscheidend: Networking – es eröffnet Chancen, erweitert den Horizont und fördert das Lernen in einer immer komplexer werdenden Welt.

Wovon rate ich ab? Sich ausschließlich von Gehalt oder Jobtiteln leiten zu lassen. Eine langfristige, sinnstiftende Karriere basiert auf persönlichem Wachstum, vielfältigen Erfahrungen, einem inspirierenden Umfeld – aber auch hohem Einsatz. Perfekte Karrieren gibt es nicht – Umwege und Wechsel sind oft der Schlüssel zu wertvollen Erfahrungen.

Wer sich zu sehr unter Druck setzt, blockiert sich selbst. Aber auch den Sprung ins kalte Wasser sollte man weder scheuen noch im Alleingang bewältigen – echte Innovation entsteht durch Zusammenarbeit und den offenen Austausch unterschiedlicher Perspektiven.

3 Die Arbeitswelt wird in den kommenden Jahren einerseits durch demografische Entwicklungen und neue Arbeitsmodelle sowie andererseits durch die zunehmende Integration von KI, Automatisierung und Data-driven Decision Making einen beispiellosen Wandel erfahren.

Hybride und remote Arbeitsmodelle werden weiterentwickelt – ergänzt durch eine zunehmende Individualisierung der Arbeitszeiten. Gleichzeitig wird Nachhaltigkeit eine größere Rolle in der Arbeitswelt spielen. Unternehmen setzen verstärkt auf eine Balance zwischen wirtschaftlichem Erfolg und nachhaltigem sowie sozial verantwortungsbewusstem Handeln. Neue ESG-Standards (Environmental, Social, Governance) spiegeln dies wider.

Ein entscheidender Faktor wird die Weiterentwicklung der digitalen Infrastruktur sein. Unternehmen müssen sicherstellen, dass ihre IT-Landschaft flexibel und KI-fähig ist, um diesen Wandel erfolgreich zu gestalten. Dabei geht es nicht nur um die Einführung neuer Technologien, sondern auch um eine klare Governance-Strategie: Wie werden intelligente Systeme in Entscheidungsprozesse eingebunden? Welche Kontrollmechanismen gibt es? Wie wird Transparenz gewährleistet?

Gleichzeitig gewinnt die Employee Experience weiter an Bedeutung. KI übernimmt repetitive und zeitaufwändige Aufgaben, so dass sich Menschen stärker auf strategische, kreative und kollaborative Tätigkeiten konzentrieren können. KI-Kompetenz ist nicht länger ein „Nice-to-have“, sondern eine Schlüsselkompetenz in jedem Job.

Digital Fluency wird zur neuen Norm und kontinuierliches Lernen ist unerlässlich. Unternehmen müssen in ein „KI-First-Mindset“ investieren, um ihre Teams durch gezieltes Learning & Development fit für diese neue Realität zu machen. Denn KI ersetzt keine Arbeitsplätze, sondern diejenigen, die sie nicht nutzen, werden durch diejenigen ersetzt, die KI-Literacy beherrschen. Interdisziplinäre Teams werden entscheidend, sowohl abteilungsübergreifend als auch in der Mensch-Maschine-Interaktion.

4 Die Technologie wird die Art und Weise, wie Unternehmen organisiert sind und Werte schaffen, grundlegend verändern.

Während bisherige digitale Lösungen den Fokus auf Effizienz und Automatisierung gelegt haben, wird der nächste große Sprung durch AI Agents geprägt sein. Insbesondere der Übergang von prozessgetriebenem Arbeiten hin zu ergebnisorientierten, KI-gestützten Workflows wird prägend sein. AI Agents werden sich nicht nur nahtlos in bestehende Unternehmensplattformen integrieren, sondern zunehmend eigene Entscheidungen treffen und Aufgaben übernehmen, die heute noch menschliche Expertise erfordern. Das verändert die Struktur von Unternehmen grundlegend: Hierarchien werden flacher, Entscheidungsprozesse schneller und Organisationen agiler.

Entscheidungen werden zudem zunehmend in Echtzeit auf Basis von KI-Analysen und adaptiven Algorithmen getroffen. Das bedeutet, dass Strategie und Umsetzung enger verzahnt werden und sich Geschäftsmodelle dynamischer an veränderte Marktbedingungen anpassen können.

Gleichzeitig wird die Technologie die Art der Zusammenarbeit verändern. Hybride Teams aus Menschen und AI Agents werden zur Norm. Dies führt zu einer Verschiebung der erforderlichen Kompetenzen: Neben digitaler Expertise werden kritisches Denken, ethisches Verständnis und die Fähigkeit, mit intelligenten Systemen produktiv zusammenzuarbeiten, immer wichtiger.

Zudem verschwimmen die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben weiter, denn intelligente Systeme machen den Arbeitsalltag flexibler und individueller gestaltbar – mit mehr Möglichkeiten für asynchrone Zusammenarbeit, personalisierten Arbeitsmodellen und einer noch stärkeren Integration digitaler Prozesse in den Alltag.

Technologie ist damit nicht nur ein Katalysator für Effizienz – sie wird die Spielregeln der Arbeitswelt neu definieren. Unternehmen, die die richtigen Rahmenbedingungen für diese Entwicklung schaffen, werden nicht nur produktiver, sondern auch innovativer und wettbewerbsfähiger sein – und damit diejenigen Unternehmen verdrängen, die sich nicht ausreichend oder zu spät mit dem Einsatz von KI beschäftigen.

■

Mit Spielen die Zukunft gestalten

Thorsten Kodalle[1]

[1] *Ich bin Berufsoffizier im Generalstabsdienst bei der Bundeswehr und seit 2011 in der Lehre an der Führungsakademie der Bundeswehr eingesetzt. Seit 2017 nutze ich Games-Based Learning, konkret Wargaming und Serious Gaming, in Lehre und Ausbildung zur Vermittlung von Lerninhalten. [LinkedIn]*

1 Als Offizier bin ich Führer, Ausbilder und Erzieher von Soldaten. An der Führungsakademie konzentriere ich mich dabei besonders auf die Rolle des Ausbilders. In meiner eigentlichen Verwendung als Lehrstabsoffizier bin ich aber ein Exot, da ich viele neue Methoden und Verfahren ausprobiere.

So bin ich Intrapreneur der Bundeswehr und hatte die Idee, mit der Datenbrille HoloLens 2 von Microsoft und Minecraft in einer Mixed Reality ein Feldlager zu bauen und dabei agiles Projektmanagement auszubilden.

Seit 2023 leite ich das Innovationslabor der Führungsakademie der Bundeswehr und entwickele dabei den Einsatz von didaktischen Lernspielen. So spielen wir zum Beispiel die Blackout Simulation Neustart der Firma Spieltrieb mit Bundeswehrangehörigen, aber auch mit Angehörigen außerhalb der Bundeswehr. Dieses Serious Game wurde für die Ausbildung von Krisenstäben entwickelt und lässt sich in Lehre und Ausbildung sehr gut einsetzen und wird immer wieder sehr gut bewertet von den Teilnehmenden.

In der Lehre an der Führungsakademie setzen wir auch Wargames ein. Hier geht es im Wesentlichen darum, Entscheidungsprozesse zu lernen und das Fällen von Entscheidungen und ihrer Konsequenzen erlebbar zu machen.

Das ist eine der wesentlichen Stärken einer spielebasierten Ausbildung, dass in einem Umfeld mit Fehlertoleranz Entscheidungen erprobt werden können, ohne dass tatsächlich Schaden entsteht. In meinem beruflichen Umfeld ist es wichtig, Entscheidungen auch unter unsicheren Umständen fällen zu können. Das kann sehr gut mit Wargames und/oder Serious Games geübt werden, da diese didaktischen Lernspiele Kommunikation, Kooperation, Kreativität und kritisches Denken besonders fördern.

2 In der Zukunft werden KI-gesteuerte entscheidungsunterstützende Systeme eine bedeutende Rolle übernehmen und einige Berufsfelder stark verändern oder sogar obsolet machen.

Ein hohes Maß an Sicherheit ist in Berufsfeldern zu erwarten, die stark handwerklich geprägt sind. Ein Klempner wird schwer durch eine KI ersetzt werden können, ein Steuerberater sehr leicht.

Es ist sicherlich hilfreich, ein sehr gutes Verständnis von KI zu erlangen und praktische Erfahrungen mit KI zu machen. Dazu kann man die KI selber befragen und sich z.B. von Perplexity Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von KI erklären lassen.

Eine der Schlüsselfähigkeiten der Zukunft wird sein, mit den KI-erzeugten Ergebnissen verantwortungsvoll und kritisch umzugehen. In Zukunft wird vermutlich ein Teenager sehr schnell Prompten lernen und es wird kaum inhaltliche Unterschiede mehr geben bei wissensbasierten Aufgaben, also zum Beispiel einer Recherchearbeit für einen Artikel oder eine Analyse. Das wird zukünftig ein Teenager fast so gut machen können wie ein langjähriger Experte.

In der Zukunft wird es umso wichtiger sein, die Schlüsselfähigkeiten des 21. Jahrhunderts zu beherrschen: Kommunikation, Kollaboration, Kreativität und kritisches Denken. Dabei ist das kritische Denken der entscheidende Faktor. Der Umgang mit Information, insbesondere in Sozialen Medien, wird eine hohe Kompetenz in kritischem Denken erfordern.

3 Die Arbeitswelt in Deutschland wird eine Deindustrialisierung und die Verbreitung der Künstlichen Intelligenz prägen.

Dazu kommt ein demografischer Wandel, in dessen Zuge Deutschland einen Teil seiner Arbeitskräfte verlieren wird, da die in den nächsten Jahren in Rente oder Pension gehen. Der Mangel an Facharbeitern wird noch stärker werden. Das ist gut für das Handwerk, da hier Arbeitskräfte höhere Löhne fordern können. Klempner werden weiter gebraucht. Aber auch im Handwerk wird es wissensbasierte Tätigkeiten geben, die noch nicht vollständig von einer KI übernommen werden können und einen intelligenten Umgang mit der Technik erfordern.

Der Einbau einer Wärmepumpe erfordert zahlreiche Messungen und daher den Umgang mit Messinstrumenten, deren Ergebnisse von Menschen interpretiert und eingeordnet werden müssen. Dafür wird ein systemisches Grundverständnis erforderlich sein. Das sind dann besonders hervorgehobene Facharbeitertätigkeiten, die besonders gut bezahlt werden.

Alle Tätigkeiten, die in absehbarer Zeit eine KI oder ein KI-gesteuerter Roboter nicht gut übernehmen kann, bieten gute Beschäftigungschancen. Dazu zählen sicherlich auch Friseure und Förster. Auch Sicherheitskräfte (Polizei, Streitkräfte) werden sich nicht (so schnell) automatisieren lassen (hoffentlich nie!).

Aber Verwaltungsaufgaben werden mit zunehmender Digitalisierung keinen Menschen mehr für die Dateneingabe, Analyse und Auswertung brauchen. Allerdings wird sich das in Deutschland in den nächsten 5 Jahren vermutlich noch nicht drastisch ändern.

In Deutschland war eine berufliche Biografie in der Vergangenheit über sehr lange Zeiträume ungebrochen. Viele Menschen haben den erlernten Beruf ihr gesamtes Berufsleben ausgeübt. In den USA war das schon früher deutlich flexibler.

Wir sollten uns darauf einstellen, dass in Zukunft sich Berufsfelder schnell verändern. Neue Berufe werden entstehen und alte Berufe werden durch den Einsatz von KI obsolet. Die Fähigkeit zur Adaption und Anpassung ist entscheidend.

4 Deutschland war sehr gut darin, Technologien aus dem 19. Jahrhundert zu optimieren und darin Weltmarktführer zu werden. Diese Technologien stammen aus einer Zeit, als Berlin die reichste Stadt Europas war.

Schlüsseltechnologien wie Chemie, Maschinenbau und Automobilbau haben wir in Deutschland sehr lange gefördert und dabei Innovationen in anderen Bereichen leider verschlafen. Das gilt besonders für die Digitalisierung.

Erschwerend kommt hinzu, dass wir Zukunftstechnologien wie Photovoltaik und Kernkraft nicht weiter gefördert haben, obwohl wir darin zunächst Weltmarkführer waren. Wir haben in Deutschland vermutlich die höchsten Sicherheitsansprüche an Risikotechnologien und es ist uns nicht gelungen, diese erfolgreich zu exportieren.

Wir leben in einer Informationsgesellschaft, in der die Masse der Informationen in Zukunft von einer KI erzeugt werden wird. Damit müssen wir lernen umzugehen, insbesondere mit den Informationen in Sozialen Medien.

Daneben wird Produktion immer noch wichtig sein. Ein Kuchenrezept hat nur sehr wenige Kalorien. Es muss immer noch Kuchen gebacken werden. Wenn es aber um den Automobilbau der Zukunft geht, dann haben wir hier vermutlich den Anschluss schon verpasst gegenüber chinesischen Anbietern, die komplette Wertschöpfungsketten dominieren.

Deutschland wird hier viel nachholen müssen, damit Produktion in Deutschland noch lohnend ist. Zahlreiche Unternehmen lagern energieintensive Produktion aus in die USA oder nach Asien, weil sich das in Deutschland nicht mehr lohnt. Das ist nicht schlimm für das Unternehmen, aber für Arbeiter in Deutschland, außer sie wollen gleich mit nach Vietnam ziehen. Hochqualifizierte Facharbeiter sind auch in den USA willkommen.

Die Energiewende in Deutschland müsste zukünftig eine Menge handwerkliche Arbeit im Bereich der Gebäudesanierung und des Anlagenbaus bieten. Allerdings werden Photovoltaik-Module und Rotorblätter für Windkraftanlagen nicht in Deutschland gebaut und Small Nuclear Reactors mit Dual Fluid Technologie werden aus Kanada oder den USA kommen, obwohl das die Idee eines deutschen Start-ups ist.

■

Arbeit als wertvolle Erfahrung der eigenen Selbstwirksamkeit

Frank Kohl-Boas[1]

[1] Ich hatte keine besondere Begabung, Passion oder einen Familienbetrieb, die meinen beruflichen Weg sehr früh maßgeblich beeinflusst hätten. Mir war und ist Fairness sehr wichtig. Das war auch eine Motivation, Jura zu studieren. Das Studium war vielfältig und eröffnete zugleich unterschiedliche Karrierewege. Das habe ich genutzt. [LinkedIn]

1 Ich habe die Personal- und Rechtsabteilung der ZEIT Verlagsgruppe bis zum 31. März 2025 geleitet.

In unserem Medienhaus sind ca. 1.400 Mitarbeitende beschäftigt. In meiner Abteilung gibt es drei Teams: Ein Team kümmert sich um „Talent Acquisition & Advisory“, also um die Einstellung von Kandidaten für eine feste Tätigkeit oder eine „(duale) Ausbildung“ und mehr als 150 Praktikanten und Hospitanten im Jahr. Daneben berät dieses Team auch unsere Mitarbeitenden, wie sie sich intern auf freie Positionen bewerben können. Das größte Team verantwortet alle personaladministrativen Aufgaben (Arbeitsverträge erstellen, Personalstammdaten aktuell halten, Sicherstellung der Entgeltabrechnung). Und das dritte Team kümmert sich um die Organisationsentwicklung. Hier werden Trainings und Workshops entwickelt und durchgeführt, Konfliktlösungen moderiert und Führungskräfte trainiert.

Ich orchestriere und verantworte diese Leistungen und berate mich daneben in einer Vielzahl von Themen, die einzelne Menschen oder die Organisation als Ganzes betreffen, mit der Geschäftsführung, Führungskräften und den Betriebsräten. Damit sorge ich dafür, dass die Entscheider die richtigen Informationen für gute Entscheidungen haben.

Meine Aufgabe besteht darin, „im System ZEIT“ für eine gute Personalarbeit zu sorgen und durch Arbeit „am System ZEIT“ die Organisation weiterzuentwickeln, also zu befähigen, mit schnellen, vielen Veränderungen kollektiv und individuell umgehen zu können.

Daneben bin ich als angestellter Anwalt (Syndikus) im Unternehmen auch für die Bearbeitung aller Rechtsfälle durch spezialisierte Kanzleien verantwortlich. Wenn es um arbeitsrechtliche Fragestellungen geht, werde ich teilweise auch selbst tätig.

2 Neben dem Erwerb von Wissen und Fertigkeiten ist das Erlernen von Kompetenzen und das Machen von Erfahrungen essentiell. Sucht daher Arbeitsumfelder, in denen ihr gefördert und auch gefordert werdet.

Wer nimmt sich Zeit, Dinge zu erklären oder zu zeigen? Wer überträgt euch Verantwortung, nimmt eure Ideen ernst und gibt euch einen Rahmen vor, den ihr selbst füllen könnt? Bewahrt euch eine berufliche Neugierde und bleibt offen für Neues. Probiert neue Technologien aus und erkennt ihre Chancen und Grenzen (KI). Seid bereit auch in jungen Jahren für einen Ortswechsel, idealerweise auch mit einem Leben und Arbeiten im Ausland. Es wird euch helfen, unterschiedliche Perspektiven, Überzeugungen und Herangehensweisen zu verstehen. Das hilft, wenn man andere von seinen Ideen oder Entscheidungen überzeugen muss.

Leistung bedingt immer auch eine Anstrengung. Gebt nicht gleich auf, wenn Dinge auch einmal monoton oder schwierig sind. Man sollte die Ergebnisse seiner eigenen Beiträge sehen, um mit dieser Erfahrung die Dinge beim nächsten Mal besser oder mit mehr Routine zu machen.

Wartet nicht darauf, dass man euch die Teilnahme an Projekten anbietet oder euch neue Aufgaben zuträgt. Ihr solltet auch kommunizieren, dass ihr euch etwas zutraut und was ihr euch zutraut. Fragt aktiv nach Hilfe, wenn ihr sie braucht und steht zu euren Fehlern. Es ist vor allem wichtig, aus den eigenen Fehlern und denen der anderen zu lernen.

3 Meiner Meinung nach sehen wir unterschiedliche Faktoren, die unsere Arbeitswelt in Deutschland prägen werden. Erstens den demographischen Wandel.

Es werden mehr Menschen aus dem Arbeitsleben ausscheiden als eintreten. Hier müssen wir Mittel und Wege finden, wie Menschen, die auch im Renteneintrittsalter noch arbeiten können und wollen, weiterhin berufstätig bleiben können.

Zweitens brauchen wir als Volkswirtschaft eine gezielte Qualifizierung unserer zukünftigen und bereits vorhandenen Arbeitenden. Da das nicht reichen wird, brauchen wir außerdem die Zuwanderung von Fachkräften.

Drittens wird sich unsere Volkswirtschaft weiter verändern. Es wird sich die Produktion von Gütern weiterhin in Länder verlagern, in denen die Produktionskosten deutlich geringer sind und die Nachfrage nach diesen Gütern be- oder entsteht. Inder werden sich keine Autos leisten können, die zu deutschen Löhnen gebaut wurden. Aber deutsche Autohersteller und Zulieferer haben und werden Produktionsstätten in solche Märkte verlagern und eines Tages Autos von dort nach Europa exportieren, so wie das heute für China bereits der Fall ist.

Durch die geopolitischen Umwälzungen wird der freie Handel eingeschränkt, was uns als Exportnation sehr stark treffen wird. Dafür eröffnen die zahlreichen notwendigen Infrastrukturmaßnahmen Wachstum für die Energie- und Bauwirtschaft. Auch das Handwerk kann davon profitieren. Und es wachsen heute schon neue Technologien, wie die Robotik oder die Entwicklung neuer Werk- und Wirkstoffe (patientenindividuelle Medikamente).

Viertens werden neue Technologien in unser Berufs- und Privatleben weiter Einzug halten, die Tätigkeiten und Branchen prägen werden. In der Recherche, der Dokumentation und Administration, aber auch der Telematik und der Diagnostik hält die KI unverändert Einzug. Künstliche Intelligenz vergleicht heute schon Daten, Fahrtrouten, Röntgenbilder und nimmt Einfluss auf zahlreiche Berufsbilder, angefangen von Steuerberatern über Archivare, Stadtplaner, Landwirte, Logistiker bis hin zu Ärzten.

4 Wir müssen es schaffen, unsere exzellente Grundlagenforschung mehr als bisher in Produkte und Dienstleistungen umzusetzen. Das gilt für Technologien (Quantenphysik, Robotik, KI) und für Forschung wie beispielsweise in den Bereichen Pharmazie, chemische Verbindungen, Energiegewinnung, -speicherung und -verteilung.

Autonomes Fahren wird im Verkehr und bei Logistikdienstleistungen große Umwälzungen mit sich bringen. In der Pflege werden wir uns an Hausroboter als hilfreiche Ergänzung gewöhnen und bei Schreibtischarbeiten wird uns die KI in Kalendern, Chatbots und Sensoren begegnen.

Diese Entwicklung hat schon begonnen. Wir sind gut beraten, uns mit den Chancen und Risiken von Technologie auseinanderzusetzen, denn Technologie ist nicht gut oder schlecht, sie ist nur hilfreich oder wertlos. Welche Zwecke wir damit verfolgen, bestimmen wir. Und um die Einsatzmöglichkeiten bewerten zu können, müssen wir sie verstehen.

Wir sind ein rohstoffarmes, dichtbesiedeltes Land und müssen daher Produkte und Dienstleistungen anbieten, die andere Volkswirtschaften brauchen und von uns kaufen. Der Wettbewerb ist härter geworden, aber das darf uns nicht verzagen, sondern muss uns ein Ansporn sein, zumal unser Wirtschaften schleunigst CO2-neutral werden muss, damit es wirklich nachhaltig ist. Als ein Land mit sozialer Marktwirtschaft, der EU-Mitgliedschaft, einem funktionierenden Rechtsstaat und staatlich finanzierten Hochschulen sind wir gut aufgestellt.

Dass wir in Frieden und Freiheit leben, ist leider keine Selbstverständlichkeit aber gegeben. Wir brauchen dazu ein Denken, das sich nicht zunächst in Bedenken und Restriktionen begrenzt. Ein „Ja, aber…“ ist ein Nein. Ich wünsche mir ein Mehr an lösungsorientiertem „Ja und…“, bei dem wir die Risiken nicht ausblenden, sondern ans Ende der Überlegungen stellen und nicht jede neue Idee damit im Keim ersticken. Das ist keine Frage der Technologie, sondern der Einstellung zu ihr. Sie ist ebenso wichtig wie die Technologie selbst. Leider sind viele Deutsche zu oft und zu schnell Bedenkenträger.

Eure Zukunft ist die, die ihr euch vorstellt, um dann darauf hinzuarbeiten.

■

Die Zukunft der Arbeit wird digital und menschlich

Sebastian Kolberg[1]

[1] Sebastian Kolberg beschäftigt sich seit mehr als 20 Jahren mit lebenslangem Lernen und Veränderungen der Arbeitswelt. Er wird dir aufzeigen warum es wichtig ist, nicht nur deiner Passion zu folgen, sondern warum das Lernen nach der Schule nicht aufhört, sondern erst beginnt. Neugierig? [LinkedIn]

1 In meiner Arbeit unterstütze ich Menschen dabei, Innovationen und Veränderungen voranzutreiben, und zwar vor allem im Hinblick darauf, mit Daten bessere Entscheidungen zu treffen, aber auch moderne digitale Systeme zu implementieren und zu nutzen.

Hierbei spielen moderne Cloud Systeme genauso eine Rolle wie das Thema Datenqualität. Moderne Technologie hilft uns dabei, Erkenntnisse aus großen Datenmengen zu gewinnen. Viel wesentlicher ist es aber, dies so tun, dass gute Entscheidungen damit verbessert werden.

Ein anderer großer Teil meiner Arbeit besteht darin, mit Teams zusammen eine Vision und Strategie zu entwickeln und dann gemeinsam in 90-Tage-Zyklen agile Arbeitsmethoden anzuwenden, um fokussiert Ergebnisse zu erreichen.

Dazu möchte ich ergänzen, dass es keinen klassischen Lebenslauf mehr gibt im Sinne von erst das eine studieren und dann in diesem Bereich arbeiten. Ich habe Wirtschaftsingenieurwesen studiert, war dann als Berater im Finanz- und Personalwesen unterwegs, bevor ich Themen wie Fortbildung und Führungskräftentwicklung, IT-Einführungen und Veränderungsmanagement geleitet habe.

Alles völlig unterschiedliche Dinge, die vor allem eines gemeinsam haben: gemeinsam mit anderen Menschen und für andere Menschen zu arbeiten. Und das ist auch das Spannende an meiner Aufgabe als Führungskraft, denn dort habe ich in meiner Rolle zuallererst den Menschen im Fokus. Das heißt konkret, Menschen zu fördern, zu coachen, stärken und Entwicklungsmöglichkeiten zu besprechen und ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in welchem jeder seinen/ihren bestmöglichen Beitrag leisten kann.

2 Das allererste und wichtigste ist herauszufinden, was dir am meisten Spaß macht. Gibt es besondere Stärken, eine Leidenschaft für Themen oder Menschen, die dir einen Hinweis darauf geben könnten, welchem Beruf oder besser welcher Berufung du nachgehen könntest? Wenn ja, dann probiere Dinge aus, mach Praktika, sprich mit Menschen und versuch, so viel Praxiserfahrung wie möglich zu bekommen.

Gleichzeitig gilt, dass eine Berufswahl heute nicht mehr lebenslang sein muss. Eine handwerkliche Lehre kann genau das richtige sein und vielleicht der Traumberuf, aber natürlich geht auch eine Weiterbildung als Meister/in oder aber ein Studium im Bereich Ingenieurwesen. Und wenn du dich für ein Studium entscheidest, dann halte die Augen offen, wo du deine erste Praxiserfahrung sammelst, denn viel wichtiger als das Studienfach ist die eigene Erfahrung.

Egal, welchen Beruf du wählst, eines wirst du ganz sicher brauchen, und zwar Mathe und Digitale Kenntnisse. Während das erste an der Schule unterrichtet wird, wirst du dir vermutlich das zweite vor allem erstmal selbst aneignen müssen. Einen eigenen Bot programmieren mit ChatGPT, KI nutzen, um Texte und Ergebnisse zu generieren und gleichzeitig bewerten zu können, ob diese richtig sind, wird eine wesentliche Fähigkeit der Zukunft sein.

Bitte dabei aber eines nicht vergessen: Es sind die menschlichen Fähigkeiten, die am Ende den Unterschied machen: im Team gut zusammenzuarbeiten, Konflikte zu lösen, zuhören zu können, Resilienz zu haben bei Veränderungen und, vielleicht am wichtigsten, bereit sein, das ganze Leben lang zu lernen.

3 Aus meiner Sicht befinden wir uns in Deutschland mitten in einer großen Transformation. Diese hat schon vor Jahrzehnten begonnen und sie wird in immer größerer Geschwindigkeit weitergehen und nicht enden.

In den nächsten 10 Jahren werden wir einen großen Teil unserer Wirtschaft CO2-neutral gestalten müssen, Mobilität wird sich verändern, Technologie und „Digitale Lösungen“ werden einen noch größeren Einzug erhalten als ohnehin schon, gleichzeitig werden wir Teil eines Generationenwechsels. Viele Menschen werden in Rente gehen und einen noch größeren Teil der Sozialgemeinschaft ausmachen.

Wir werden also genaugenommen in der Arbeitswelt dreierlei gleichberechtigt und auf Augenhöhe brauchen: gut fortgebildete handwerkliche Arbeitskräfte, die die Grundlage für alles darstellen, (akademische) Arbeitskräfte, die in modernen und digitalen Firmen arbeiten, sowie viele engagierte und hochqualifizierte Menschen, die in sozialen Berufen den Unterschied machen. Nur gemeinsam werden wir erfolgreich sein.

Deutschland wird also geprägt sein von einem stetigen Wandel, noch stärkerer Digitalisierung sowie großen Herausforderungen im Bereich Klima und Soziales. Die Investitionen, die wir für die Transformation brauchen, werden wir jetzt und in Zukunft erwirtschaften müssen, in einem sich ständig verändernden Marktumfeld.

Das bedeutet, sich selbst weiterzuentwickeln, aber auch offen gegenüber nachhaltigen Innovationen zu sein und diese vielleicht sogar selbst zu entwickeln, egal in welchem Bereich du arbeitest. Daraus ergeben sich dementsprechend viele Möglichkeiten für dich, sich zu engagieren. Die Zukunft der Arbeit wird digital und menschlich.

4 Während ich über die Antwort auf diese Frage nachdenke, sehe ich den „CoPilot“ oben in der Ecke. Diese KI-Technologie könnte jetzt eine schnelle Antwort geben. Und vermutlich wird sie das auch in Zukunft in deinem Leben zu einem gewissen Teil tun.

Die KI wird schlau genug sein, dir zu sagen, dass „Technologie eine immense Bedeutung hat“, dass „Automatisierung und Künstliche Intelligenz repetitive Aufgaben übernehmen und so dem Menschen mehr Zeit für kreative und strategische Fähigkeiten lassen“. Diese Antwort ist allerdings am Ende nichts anderes als die Zusammenfassung schon verfügbarer Informationen und Quellen. Ob diese Quellen korrekt sind oder Falschinformationen beinhalten und ob es gegebenenfalls sogar eine False-Balance darstellt, obliegt dabei aber deiner eigenen Verantwortung und Einschätzung und du wirst dich stetig fortbilden müssen, um diese Herausforderung zu bewerkstelligen.

Es wird ohne Technologie nicht mehr gehen und wir werden diese auch überall dort einsetzen, wo sie uns entlastet oder uns dabei hilft, unsere Ziele zu erreichen. Ob es um die Energieversorgung, die Antwort auf den Klimawandel oder das große Feld der „grünen Technologie“ geht, überall werden wir Technologie nutzen und sie wird eine zentrale Rolle spielen, welche Fähigkeiten gefragt sind.

Dies bedeutet auch, dass lebenslanges Lernen umso wichtiger wird. Den ersten Computer habe ich vor ca. 35 Jahren gesehen, das erste Handy hab ich vor 27 Jahren gekauft. Aber während früher Zyklen der Technologie durchaus drei bis fünf Jahre gedauert haben, so erleben wir heute eine rasante Weiterentwicklung, die so schnell ist, dass wir heute schon mit Technologie arbeiten (Software), die es vor 12 Monaten noch gar nicht gab – im Übrigen teilweise mit einer Computersprache aus den 1970er Jahren (SQL).

Ich persönlich glaube, dass eine Vorhersage über den Impact von Technologie für die nächsten 5-10 Jahre fast unmöglich ist, so sehr wir uns eine gewisse Vorhersehbarkeit und Planbarkeit wünschen. Zum Ende möchte ich aber nochmal zurück zu der eigentlichen Frage:

Wenn Technologie so wesentlich sein wird, unsere gesamte Arbeit beeinflussen wird und dann dem Menschen mehr Zeit für kreative und strategische Fähigkeiten lassen wird, was sind denn dann eigentlich diese kreativen und strategischen Fähigkeiten? Diese Frage musst du vermutlich für dich selbst beantworten, aber mir fällt spontan etwas dazu ein: Und wenn die KI noch so gut das Design des neuen Esstisches berechnen und als Bild anzeigen kann, die Holzplatte des Baumes wird einzigartig sein, mit individuellen Linien, Astlöchern und Formen. Und wenn du daraus etwas Individuelles machst, wird es ein Einzelstück sein: unverwechselbar, persönlich und kreativ. Ich wünsche dir genau das: Sei unverwechselbar, kreativ, menschlich und digital. ■

Verantwortung neu denken: Die Zukunft beginnt bei dir!

Heiko Kolz[1]

[1] *Als Wirtschaftsmacher und New Work-Unternehmer möchte ich mit anderen Menschen die Arbeitswelt von morgen gestalten. Mit der Entwicklung von Zukunftsorten wollen wir inspirieren und motivieren und als Vorbild vorausgehen und Mut machen, proaktiv und kreativ zu handeln. Verantwortung übernehmen! [LinkedIn]*

1 Ich helfe Menschen und Organisationen dabei, die Arbeitswelt von morgen aktiv zu gestalten. Das bedeutet, dass ich mit kreativen Ideen und nachhaltigen Konzepten Räume und Strukturen schaffe, die Zusammenarbeit, Innovation und Sinnhaftigkeit fördern.

Als Unternehmer und Berater entwickle ich sogenannte Zukunftsorte – Orte, an denen Menschen nicht nur arbeiten, sondern auch lernen, sich vernetzen und neue Ideen ausprobieren können. Diese Orte entstehen oft in alten, ungenutzten Gebäuden, die ich mit meinen Teams transformiere, um inspirierende, funktionale und gemeinschaftsfördernde Umgebungen zu schaffen.

Mein Ziel ist es, Gemeinschaft zu fördern und Arbeitsmodelle zu schaffen, die auf Werten wie Verantwortung, Offenheit und Respekt basieren. Ich arbeite eng mit kreativen Köpfen, Unternehmen und Institutionen zusammen, um nachhaltige Strukturen zu entwickeln, die Menschen dabei unterstützen, ihre Ideen umzusetzen und sich weiterzuentwickeln. Dabei geht es nicht nur um physische Räume, sondern auch um das Schaffen von Netzwerken, die Innovation und Austausch ermöglichen.

Was mir besonders wichtig ist: Junge Menschen zu inspirieren, mutig ihre eigenen Visionen zu verfolgen, Verantwortung zu übernehmen und dabei nicht nur an sich selbst, sondern auch an die Gesellschaft zu denken. Ich sehe mich als Brückenbauer zwischen verschiedenen Disziplinen, Generationen und Perspektiven.

Mein Job ist vielfältig, kreativ und voller Begegnungen – kein Tag ist wie der andere, und genau das liebe ich daran.

2 Mein wichtigster Rat ist: Sei mutig und probiere aus! Die Arbeitswelt verändert sich rasant - jeden Tag, und die besten Chancen ergeben sich oft dort, wo man etwas wagt, anstatt zu warten.

Netzwerk/Umfeld: Beziehungen sind in der Arbeitswelt von unschätzbarem Wert, sei es, um neue Möglichkeiten zu entdecken oder um Unterstützung zu finden. Umgib dich mit Menschen, die dich inspirieren, fordern und fördern. Der Austausch mit unterschiedlichen Menschen erweitert nicht nur dein Wissen, sondern kann dir auch unerwartet Türen öffnen.

Wovon ich abraten würde: Sich in starren Karriereplänen zu verlieren. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind heute wichtiger denn je. Sei bereit, neue Wege einzuschlagen, wenn sich Chancen ergeben.

Außerdem solltest du dich nicht von Perfektionismus lähmen lassen – Fehler gehören dazu und sind oft die besten Lehrmeister.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist der bewusste Umgang mit Arbeit und Erholung. Achte darauf, nicht in den Strudel der ständigen Erreichbarkeit zu geraten, um langfristig gesund und leistungsfähig zu bleiben. Erfolg ist kein Sprint, sondern ein Marathon, und um nachhaltig erfolgreich zu sein, braucht es Balance.

Zuletzt: Achte darauf, dass deine Arbeit zu deinen Werten passt. Arbeit ist mehr als ein Mittel zum Zweck, sie sollte dir auch Erfüllung und Sinn bringen. Wenn du merkst, dass dich ein Weg nicht glücklich macht, sei bereit, einen neuen einzuschlagen. Mut, Offenheit und der Wille, Verantwortung zu übernehmen, sind die Schlüssel für eine erfolgreiche und erfüllende berufliche Zukunft.

Verlasse dich auf dich, deine Fähigkeiten und dein Netzwerk - und dann GO!

3 Die Arbeitswelt der nächsten fünf bis zehn Jahre wird vor allem durch vier zentrale Trends geprägt: Digitalisierung, Nachhaltigkeit, Wertewandel und die zunehmende Bedeutung von Gemeinschaft.

Die Digitalisierung wird weiter voranschreiten und die Art, wie wir arbeiten, revolutionieren. Unternehmen müssen sich darauf einstellen, dass digitale Kompetenzen ebenso wichtig werden wie klassische Fachkenntnisse.

Nachhaltigkeit wird ebenfalls ein entscheidender Faktor sein. Unternehmen, die ökologisch und sozial verantwortlich handeln, werden nicht nur die Gunst der Konsument:innen gewinnen, sondern auch talentierte Mitarbeitende anziehen. Junge Menschen fordern zunehmend, dass Arbeit und Werte in Einklang stehen – und das wird Unternehmen dazu zwingen, nachhaltige Strategien zu entwickeln. Ressourcenschonung, Kreislaufwirtschaft und eine Reduktion des ökologischen Fußabdrucks werden dabei eine Schlüsselrolle spielen.

Parallel dazu erleben wir einen Wertewandel. Der Wunsch nach sinnerfüllter Arbeit, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie flacheren Hierarchien bestimmen zunehmend die Erwartungen an Arbeitgeber. Unternehmen, die diesen Wandel nicht erkennen und sich nicht anpassen, werden es schwer haben, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen und zu halten. Arbeit wird nicht mehr nur als Einkommensquelle gesehen, sondern als Möglichkeit zur persönlichen Entfaltung und positiven gesellschaftlichen Wirkung.

Ein weiterer wesentlicher Aspekt ist die Bedeutung von Gemeinschaft und Zusammenarbeit. Hybride Arbeitsmodelle, die flexibles Arbeiten ermöglichen, werden zur Norm. Gleichzeitig steigt die Nachfrage nach physischen Orten, die Kreativität und Austausch fördern – Zukunftsorte eben. Diese Orte bieten mehr als nur Arbeitsplätze, sie schaffen Räume für Begegnung, Lernen und Innovation.

Das Büro der Zukunft ist nicht mehr nur ein Ort zum Arbeiten, sondern ein Ort der Identifikation und der gemeinsamen Entwicklung neuer Ideen.

4 Technologie ist der Schlüssel zur Zukunft der Arbeit. Sie wird nicht nur Prozesse effizienter machen, sondern auch völlig neue Berufsfelder und Möglichkeiten schaffen. Die Herausforderung liegt darin, Technologie so einzusetzen, dass sie den Menschen unterstützt, statt ihn zu ersetzen.

Ein Beispiel ist die Künstliche Intelligenz: Sie kann uns helfen, Daten zu analysieren, Entscheidungen zu verbessern und repetitive Aufgaben zu automatisieren. Dadurch gewinnen wir Zeit für Dinge, die wirklich zählen – wie kreative Problemlösung, strategisches Denken oder den Aufbau zwischenmenschlicher Beziehungen.

Gleichzeitig birgt Technologie auch Risiken. Der Umgang mit Themen wie Datenschutz, ethischer Nutzung und der digitalen Spaltung wird entscheidend sein, um eine gerechte und nachhaltige Arbeitswelt zu schaffen. Unternehmen müssen Verantwortung übernehmen und Mitarbeitende auf die Herausforderungen der digitalen Transformation vorbereiten.

Besonders relevant wird hierbei die Notwendigkeit lebenslangen Lernens, da technologische Entwicklungen bestehende Berufe verändern oder gar ersetzen werden. Anpassungsfähigkeit und technologische Kompetenz werden daher Schlüsselfaktoren für den Arbeitsmarkt der Zukunft sein.

Zudem ermöglicht Technologie flexiblere Arbeitsmodelle. Cloud-Technologien, Remote-Work-Tools und virtuelle Arbeitsräume eröffnen neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit, unabhängig von geografischen Einschränkungen. Dies kann zu mehr Chancengleichheit führen, erfordert aber auch ein Umdenken in der Unternehmenskultur und Führung.

Abschließend: Technologie ist ein Werkzeug, kein Selbstzweck. Sie wird dann am erfolgreichsten eingesetzt, wenn sie den Menschen in den Mittelpunkt stellt und dabei hilft, Arbeitsprozesse zu verbessern, ohne die Sinnhaftigkeit der Arbeit aus den Augen zu verlieren.

Eine Zukunft, in der Technologie den Menschen nicht ersetzt, sondern ihm neue Freiräume zur Entfaltung bietet, ist die Herausforderung, der wir uns stellen müssen. ■

Schön wäre eine Arbeitswelt, in der mein Job nicht nötig ist

Raul Krauthausen[1]

[1] *Raul Krauthausen setzt sich für Inklusion in der Arbeitswelt ein. Er fragt sich: Woher weiß man eigentlich, wie resilient und durchsetzungsfähig Menschen ohne Behinderung sind, wenn sie sich nie aus einer Parallelstruktur herauskämpfen mussten? Er will Vorurteile abbauen und echte Chancengleichheit schaffen. [LinkedIn]*

1 Mein Beruf ist es, darauf hinzuarbeiten, dass es meinen Beruf nicht mehr geben muss. Ich bin Aktivist für die Rechte von Menschen mit Behinderungen.

Mein Job ist deshalb so wichtig, weil behinderte Personen politisch und gesellschaftlich oft übersehen werden. Wir sind die letzten, die genannt und die ersten, die vergessen werden. Ich mache auf unsere Belange aufmerksam und fordere Veränderungen ein. Dazu kläre ich über Diskriminierung auf, entwickle Projekte zur Verbesserung der Lebensrealität behinderter Menschen und organisiere politische Proteste.

Vor bereits 20 Jahren habe ich den Sozialhelden e.V. gegründet, der sich für die Rechte von Menschen mit Behinderungen engagiert. Mit diesem Verein setze ich Projekte um, wie die Wheelmap – eine Karte für rollstuhlgerechte Orte – oder JOBinklusive, das Menschen mit Behinderungen beim Einstieg in den allgemeinen Arbeitsmarkt – und beim Ausstieg aus einer Werkstatt für behinderte Menschen (WfbM) – unterstützt.

Mit der Aktionsgruppe AbilityWatch kämpfe ich für politische Veränderungen, sei es durch Proteste vor dem Bundestag oder Klagen vor dem Bundesverfassungsgericht.

Außerdem moderiere ich Podcasts und eine TV-Sendung, schreibe Bücher und teile Beiträge auf Social Media, um diese Themen sichtbar zu machen. Ich arbeite auf eine Gesellschaft hin, in der behinderte Menschen selbstverständlich und selbstbestimmt in allen Bereichen teilhaben.

2 Unsere Gesellschaft ist zutiefst ableistisch – sie bewertet Menschen nach Leistungsfähigkeit und schreibt behinderten Menschen oft weniger Wert zu. Statt echte Chancen zu schaffen, werden uns Schutzräume wie Sonderschulen oder Werkstätten (WfbM) als einzige Option verkauft. Doch das sind Schonraumfallen: Sie isolieren behinderte Menschen von der Mehrheitsgesellschaft, nehmen Perspektiven und verhindern Selbstbestimmung.

Auch mir wurde damals im BiZ nur eine Werkstatt empfohlen – eine Erfahrung, die viele behinderte Menschen teilen, egal welche Qualitäten sie mitbringen. So wurden viele Generationen an behinderten Personen ihrer Chance beraubt, das eigene Potenzial zu entfalten. Es erfordert sehr viel Mut, Selbstbehauptung und Resilienz, sich gegen die gesellschaftliche Botschaft zu wehren, dass in der Parallelwelt unser Platz ist. Oft ist es ein ganzes System an Autoritätspersonen, das uns dies suggeriert.

Doch unser Weg liegt nicht in den Händen von Ärztinnen, „Expertinnen“ oder Eltern – sondern in unseren eigenen. Es gibt nicht nur einen Weg zum Ziel. Auch wenn ein großer Traum unerreichbar scheint, führen oft alternative Wege dorthin oder zu ähnlichen Zielen. Wir müssen uns auch ausprobieren und wir müssen auch scheitern dürfen. Diese Erfahrungen sind wichtig, um den eigenen Weg zu finden.

Als behinderte Person ist man oft Pionier*in – das kann anstrengend sein, aber es ebnet den Weg für kommende Generationen. So können immer mehr Menschen mit Behinderungen in ihren Traumjobs arbeiten. Je mehr von uns mutig voranschreiten, desto mehr Vorbilder gibt es.

Gerade Menschen mit Behinderungen möchte ich ermutigen, sich gut zu informieren. Viele wissen nicht, welche Rechte und Leistungen ihnen zustehen, oder dass sie ihre Karriere selbst gestalten können. Wir haben ein Wunsch- und Wahlrecht – behinderte Menschen dürfen nicht nur träumen, sondern auch ihre beruflichen Ziele verwirklichen.

3 Ich bin zuversichtlich, dass wir uns vom Mythos verabschieden, dass einzelne Hochleistungsangestellte der Schlüssel zum Erfolg seien. Stattdessen sollten wir die Stärken divers besetzter Teams nutzen.

Studien zeigen, dass Unternehmen erfolgreicher sind, wenn sie sich vom Leistungsparadigma einzelner lösen. High-Performer*innen wechseln oft schnell zu attraktiveren Alternativen, während diverse Teams langfristig bessere Produkte und Innovationen hervorbringen. Denn: Je mehr Perspektiven bei der Erarbeitung eines Produkts berücksichtigt wurden, desto besser ist es für unterschiedliche Zielgruppen geeignet. Viele Unternehmen investieren daher nicht mehr primär in einzelne Spitzenkräfte, sondern in Mitarbeitende, die unterschiedliche Bedürfnisse kennen, lange bleiben und zur Unternehmenskultur passen.

Gleichzeitig verschwimmen traditionelle Karrierewege: Immer häufiger werden formale Abschlüsse nicht mehr vorausgesetzt, wenn Qualifikationen auch im Unternehmen erworben werden können. Das eröffnet neue Chancen – insbesondere für Schulabbrechende, Personen ohne Studienabschluss und hoffentlich auch für behinderte Menschen. Denn sie werden durch diskriminierende Strukturen wie Sonderschulen und Werkstätten oft in ihrer beruflichen Entwicklung ausgebremst. Dass inzwischen die erste Person mit Down-Syndrom zur Anwältin geworden ist, zeigt eindrucksvoll, welches Potenzial freigesetzt werden kann, wenn Menschen nicht durch Vorurteile oder festgefahrene Strukturen begrenzt werden.

Ich hoffe, dass diese Entwicklung auch Menschen mit mehrfachen Diskriminierungsmerkmalen hilft, sich aus der Spirale sozialer Ungleichheit zu befreien. Mein persönlicher Wunsch ist, dass sich Allyship in der Arbeitswelt durchsetzt – dass wir sichere Arbeitsumfelder schaffen und diskriminierende Strukturen, Äußerungen und Vorurteile konsequent abbauen.

4 Ich bin ein großer Fan neuer Technologien und der Möglichkeiten, die sie eröffnen. Ich bin überzeugt, dass sie in Zukunft eine zentrale Rolle in der Arbeitswelt spielen werden. Doch wir dürfen nicht vergessen: Technologien werden von Menschen entwickelt – und dabei können Fehler passieren.

Gerade bei Hilfsmitteln für Menschen mit Behinderungen sehe ich oft, dass Innovationen zwar technisch spannend sind, aber an den tatsächlichen Bedürfnissen vorbeigehen, weil behinderte Menschen nicht von Anfang an beteiligt wurden.

Im Gegensatz dazu zeigen viele erfolgreiche Entwicklungen, dass Innovationen, die mit behinderten Menschen gemeinsam entwickelt wurden, oft allen zugutekommen – wie Aufzüge, die elektrische Zahnbürste, der E-Reader oder Sprachassistenten.

Ein aktuelles Beispiel für schlecht durchdachte Technologien sind E-Ladesäulen: Sie werden flächendeckend neu installiert, sind aber häufig nicht barrierefrei. Damit bleiben viele Menschen mit Behinderungen von der Elektromobilität ausgeschlossen – ein klarer Hinweis darauf, dass ihre Bedarfe nicht mitgedacht wurden.

Gleichzeitig eröffnen neue Technologien enorme Chancen für mehr Teilhabe. Digitale Tools, KI-gestützte Assistenzsysteme oder barrierefreie Online-Plattformen können behinderten Menschen neue Möglichkeiten geben, sich in Gesellschaft und Arbeitswelt einzubringen.

Doch hier liegt auch eine Gefahr: Online-Beteiligung darf nicht als Ersatz für echte Inklusion im Alltag verstanden werden. Es reicht nicht, wenn Menschen mit Behinderungen digital teilhaben können, während sie in der physischen Welt weiterhin auf Barrieren stoßen. Virtuelle Lösungen dürfen lokale Barrierefreiheit nicht ersetzen – sie müssen sie ergänzen.

Mein Appell ist daher: Neue Technologien können nur dann nachhaltig sein, wenn sie von Beginn an inklusiv gedacht werden. Je vielfältiger die Perspektiven in der Entwicklung, desto mehr Menschen profitieren am Ende vom fertigen Produkt.

Innovation sollte nicht ausschließen, sondern für alle zugänglich sein. Menschen mit Behinderungen sollten daher gerade im Bereich der Innovationen mehr einbezogen werden – nicht nur als Testpersonen, sondern als Entwicklerinnen, Entscheiderinnen und Fachkräfte, die fair bezahlt auf dem ersten Arbeitsmarkt arbeiten. ■

Verbundenheit – der Schlüssel zur Zukunft der Arbeit

Katharina Krentz[1]

[1] Katharina Krentz – lieber Katha – sorgt dafür, dass wir in der Arbeitswelt der Zukunft nicht nur mit Robotern reden. Nach 18 Jahren im Großkonzern gründete sie mit Freund:innen die Connecting Humans oHG, um soziale Fitness zu trainieren – für mehr Miteinander statt Neben- oder ganz ohne einander. [LinkedIn]

1 Ich helfe Menschen dabei, sich besser zu verstehen – um besser zusammenzuarbeiten. Klingt vielleicht einfach, ist aber oft ganz schön kompliziert. Denn viele Erwachsene vergessen im Arbeitsalltag, wie wichtig gute Beziehungen sind. Statt Miteinander geht es oft nur um Termine, Aufgaben und Zahlen.

Ich arbeite mit Teams, Führungskräften und Unternehmen daran, wie sie besser zusammenarbeiten, einander besser zuhören und ehrlich sagen können, was sie brauchen. Dafür habe ich mit zwei Freund:innen die Unternehmensberatung „Connecting Humans“ gegründet. Unser Ziel: mehr echte Verbindung in der Arbeitswelt.

Ein zentraler Begriff in meiner Arbeit ist *Social Fitness*. Das ist wie ein Muskel für gute Beziehungen. Wer diesen Muskel trainiert, kann besser mit anderen zusammenarbeiten, Konflikte lösen, Vertrauen aufbauen und Feedback geben. So wie körperliche Fitness uns gesund hält, sorgt Social Fitness dafür, dass wir uns im Job zugehörig fühlen und gute Beziehungen aktiv pflegen.

Wir entwickeln Workshops, Programme und Tools, die zeigen: Gute Zusammenarbeit fällt nicht vom Himmel – man kann sie lernen. Und das wirkt: Teams, in denen sich Menschen verbunden fühlen, sind um 47 % produktiver – und gleichzeitig zufriedener und gesünder.

Wer im Schnitt 39,7 Lebensjahre mit Arbeit verbringt, sollte das Beste daraus machen!

2 Erstmal: Du musst noch nicht wissen, „was du mal werden willst“. Denn die Wahrheit ist – viele Jobs, die es in 10 Jahren geben wird, kennen wir heute noch gar nicht. Karrieren verlaufen heute nicht mehr linear wie auf einer Leiter, sondern eher wie ein Flow – mal schnell, mal langsam, mal quer oder sogar rückwärts. Und das ist okay.

Ich glaube, es geht in Zukunft weniger um Berufsbezeichnungen – und mehr darum, was du gut kannst, was dir Freude macht und wie du mit anderen zusammenarbeitest. Deshalb würde ich dir raten: Lern dich selbst gut kennen. Finde heraus, was dir wichtig ist. Was du brauchst, um dich wohlzufühlen. Und worin du wirklich gut bist.

Denn: In der Arbeitswelt geht’s nicht nur um Leistung. Es geht auch darum, dass deine psychologischen Grundbedürfnisse erfüllt werden – z. B. das Gefühl, dazuzugehören (Bindung), Einfluss auf Dinge zu haben (Kontrolle), dich weiterzuentwickeln (Selbstwert), Freude zu haben und dich nicht dauerhaft zu über- oder unterfordern (Lustgewinn /Unlustvermeidung). Wenn diese Dinge fehlen, geht’s dir auf Dauer nicht gut – egal, wie viel du verdienst oder welchen Titel du trägst.

Such dir ein Umfeld, das dich stärkt. Menschen, die dich sehen. Führungskräfte, die zuhören. Teams, in denen du du selbst sein darfst. Und trau dich, deine Bedürfnisse auszusprechen. Das ist kein Egoismus – das ist gesunde Selbstführung.

Und wovon würde ich abraten? Vom Vergleich mit anderen. Der bringt dich nicht weiter – nur in Zweifel. Dein Weg ist deiner. Und er darf anders aussehen als der von Freund:innen, Eltern oder Instagram-Stories.

Es ist okay, die Richtung zu ändern. Auch öfter. Leben ist Veränderung. Und du darfst dabei wachsen. Hör nur nie auf, Freude am kontinuierlichen Lernen zu haben!

3 Ich glaube, wir stehen vor einer entscheidenden Phase – denn die Geschwindigkeit von Veränderungen nimmt weiter zu.

Technologie, Klimakrise, Fachkräftemangel, neue Werte: Die Arbeitswelt wird sich radikal wandeln. Aber was dabei oft vergessen wird: Wir Menschen verändern uns nicht im selben Tempo wie Algorithmen.

Deshalb wird es in Zukunft noch viel wichtiger, wie wir als Menschen in Organisationen zusammenarbeiten. Es geht nicht mehr nur um Prozesse, Tools und Effizienz – sondern um Beziehungsqualität, Vertrauen und emotionale Sicherheit. Wer sich verbunden fühlt, bringt sich eher ein, ist kreativer, resilienter – und bleibt auch dann handlungsfähig, wenn's schwierig wird. Organisationen, die Vielfalt leben, Gerechtigkeit schaffen und Zugehörigkeit ermöglichen, werden im Vorteil sein.

Social Fitness wird zur Schlüsselkompetenz: die Fähigkeit, Beziehungen bewusst zu gestalten, Perspektiven zu wechseln, Konflikte zu lösen, sich mitzuteilen – und aktiv zuzuhören. Teams, die das können, sind nicht nur leistungsfähiger, sondern auch gesünder und zufriedener.

Gleichzeitig wird Künstliche Intelligenz viele Aufgaben übernehmen – aber sie darf nicht zum Ersatz für echtes Denken werden. Wir brauchen Menschen, die Verantwortung übernehmen, kritisch hinterfragen, sich nicht hinter Technik verstecken und reflektierte Entscheidungen treffen. KI kann viel – aber nicht fühlen, zuhören oder Haltung zeigen.

Wir müssen die Grundbedürfnisse des Menschen wieder mehr ins Zentrum rücken: Zugehörigkeit, Einfluss, Wachstum und emotionale Stabilität. Denn Arbeit ist nicht nur Leistung – sie ist auch Lebenszeit.

Zukunftsorientierte Organisationen erkennen: Wer soziale Kompetenzen stärkt, baut Zukunftsfähigkeit auf – ganz egal, wie viel Technik noch kommt.

4 Technologie ist und bleibt ein riesiger Hebel für die Arbeitswelt – wenn wir sie sinnvoll nutzen.

Sie nimmt uns Routinearbeit ab, eröffnet neue Möglichkeiten und hilft uns, ortsunabhängig zu arbeiten. KI, Automatisierung und digitale Plattformen werden vieles verändern. Aber der entscheidende Punkt ist: Technologie kann viel – aber sie ist nicht neutral.

Was wir daraus machen, hängt davon ab, wie wir sie einsetzen. Nutzen wir KI, um Menschen zu entlasten – oder um Kontrolle auszuweiten? Ersetzen wir echte Gespräche durch Chatbots – oder schaffen wir mehr Raum für menschliche Begegnungen? Diese Fragen werden darüber entscheiden, ob Technologie zum Fortschritt für alle wird oder zum weiteren Stressfaktor.

Gerade deshalb brauchen wir Menschen mit Haltung, die mitdenken und mitgestalten – statt blind jedem Hype zu folgen. Die Zukunft gehört nicht denen mit dem schnellsten Tool, sondern denen mit der größten sozialen Intelligenz. Denn Vertrauen, Empathie und gute Beziehungen lassen sich nicht automatisieren.

Social Fitness wird zur Schlüsselfähigkeit neben digitalen Skills. Wer technologiekompetent ist und gut mit Menschen umgehen kann, wird in Zukunft einen echten Unterschied machen. Und: Je mehr Arbeit wir an Maschinen delegieren, desto wichtiger wird es, das Menschliche zu pflegen. Unsere Arbeitswelt wird digitaler – aber das Bedürfnis nach Verbindung bleibt zutiefst analog.

Gerade in Deutschland spüren wir, dass technologische Entwicklung langsamer verläuft als in anderen Ländern – oft gebremst durch Befürchtungen, Vorschriften oder Angst vor Fehlern. Der AI-Act wird vielerorts noch als Hürde empfunden, „Made in Germany" ist nicht mehr besonders und das Land der Dichter und Denker wirkt wenig innovativ.

Aber genau darin liegt auch eine Chance: In einer Zeit, in der vieles möglich ist, können wir bewusst gestalten und uns weiterentwickeln.

Technologie wird dann zur Zukunftskraft, wenn wir sie mit Verantwortung, Menschlichkeit und Mut verbinden – und sie mutig einsetzen, statt alles zu zerdenken und zu zerreden. Oft reicht schon ein erster kleiner Schritt. Und ja: Man kann auch Gas geben, indem man einfach mal von der Bremse geht.

■

Die Zukunft spricht Informatisch

Daniel Krupka[1]

[1] *Daniel Krupka verrät dir, welche zentrale Rolle digitale Technologien und die Informatik in Zukunft spielen werden, warum es eine gute Idee ist, über den eigenen Tellerrand zu schauen und seinen eigenen Ideen und Überzeugungen zu folgen. [LinkedIn]*

1 Als Geschäftsführer der Gesellschaft für Informatik (GI) leite ich gemeinsam mit einer Kollegin die operativen Geschäfte des größten Fachverbands für Informatik im deutschsprachigen Raum.

Ich bin verantwortlich für die strategische und organisatorische Umsetzung der Vereinsziele und vertrete die GI nach außen – gegenüber Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Öffentlichkeit. Dazu gehört auch die enge Zusammenarbeit mit dem Präsidium und dem Vorstand, um zentrale Themen wie digitale Bildung, Forschung, Ethik in der Informatik oder Nachhaltigkeit voranzutreiben.

Zu meinen Aufgaben gehört außerdem die Steuerung der Geschäftsstellen, die Sicherstellung einer effizienten internen Organisation sowie die Koordination bundesweiter Projekte. Ich sorge für eine wirtschaftlich nachhaltige Entwicklung der GI. Dazu zählt auch, dass sich unsere Mitglieder in unserem gemeinnützigen Verein gut aufgehoben fühlen und wir neue Mitglieder gewinnen.

Im Bereich Kommunikation verantworte ich die Außendarstellung des Vereins, etwa durch Stellungnahmen zu digitalen Gesellschaftsthemen oder die Begleitung von Kampagnen.

Darüber hinaus bin ich als Geschäftsführer zentrale Ansprechperson für Partnerorganisationen, fördere die internationale Vernetzung und initiiere Kooperationen mit Wissenschaft, Zivilgesellschaft und Wirtschaft.

Mit meinem Team sorge ich dafür, dass die GI als Stimme der Informatik in Deutschland wahrgenommen wird – fachlich fundiert, gesellschaftlich engagiert und politisch wirksam.

2 Ich kann jedem jungen Menschen empfehlen, sich frühzeitig mit den vielfältigen Möglichkeiten der digitalen Welt auseinanderzusetzen – nicht nur als Konsumentinnen, sondern als Gestalterinnen.

Informatik ist eine Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts, unabhängig davon, ob man später in der Technik, in der Bildung, im Gesundheitswesen oder im Umweltschutz arbeitet. Wer die Grundlagen versteht, kann die digitale Transformation aktiv mitgestalten.

Deshalb rate ich dazu, sich mit Programmierung, Datenkompetenz, Künstlicher Intelligenz oder IT-Sicherheit zu beschäftigen – gern auch außerhalb des klassischen Informatikstudiums, etwa in Workshops, Online-Kursen oder im Ehrenamt.

Gleichzeitig würde ich jungen Menschen mitgeben, dass beruflicher Erfolg heute mehr ist als Fachwissen. Interdisziplinäres Denken, Teamfähigkeit, ethisches Urteilsvermögen und gesellschaftliche Verantwortung sind ebenso entscheidend. Sucht euch Arbeitsfelder, in denen ihr wachsen könnt, euch mit Sinn identifiziert und euch mit anderen vernetzt. Die Arbeitswelt wird zunehmend dynamisch, also seid bereit, euch immer wieder weiterzuentwickeln und Neues zu lernen.

Ich will an dieser Stelle auch noch eine Lanze für das Ehrenamt brechen: Denn das Engagement in einer Organisation wie der unseren kann helfen, das eigene Netzwerk und Themenspektrum zu erweitern, Projekte umzusetzen und sich auszuprobieren.

Abraten würde ich davon, allein auf kurzfristige Trends oder vermeintlich sichere Karrieren zu setzen. Auch ein reiner Fokus auf wirtschaftlichen Erfolg oder Status kann langfristig unbefriedigend sein. Stattdessen sollte die eigene Laufbahn auch durch Werte und Neugier geprägt sein.

Und: Lasst euch nicht entmutigen, wenn etwas nicht auf Anhieb klappt – der Weg in die Arbeitswelt ist selten geradlinig, aber voller Chancen.

3 Aus meiner Sicht gibt es eine Reihe von Entwicklungen, die die Arbeitswelt in Deutschland grundlegend prägen werden. An erster Stelle steht die fortschreitende Digitalisierung nahezu aller Branchen. Künstliche Intelligenz, Automatisierung und datengetriebene Prozesse verändern Arbeitsabläufe, Berufsbilder und Qualifikationsanforderungen – vom Handwerk bis zur Verwaltung. Digitale Kompetenzen werden zur Grundvoraussetzung in vielen Tätigkeitsfeldern.

Zugleich wird der Fachkräftemangel, insbesondere im IT-Bereich, weiter zunehmen. Unternehmen und öffentliche Einrichtungen werden verstärkt in Weiterbildung und Umschulung investieren müssen, um bestehende Arbeitskräfte fit für die Zukunft zu machen.

Lebenslanges Lernen wird zur Norm. Auch die Bedeutung interdisziplinärer Teams wächst – Technik allein reicht nicht, gefragt sind auch soziale, kommunikative und ethische Kompetenzen.

Ein weiterer prägender Faktor wird die zunehmende Flexibilisierung von Arbeit sein: Home-Office, hybride Modelle und projektbasierte Arbeitsformen gewinnen weiter an Bedeutung. Damit einher gehen neue Anforderungen an Führung, Zusammenarbeit und digitale Infrastruktur.

Schließlich wird auch die Frage nach Nachhaltigkeit und gesellschaftlicher Verantwortung stärker in den Fokus rücken. Unternehmen werden sich daran messen lassen müssen, welchen Beitrag sie zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen leisten – und junge Fachkräfte werden genau hinschauen.

Ehrlicherweise muss man auch sagen, dass diese Antwort noch vor fünf Jahren deutlich anders ausgefallen wäre: Heute geht es auch darum, unsere Werte einer liberalen Demokratie zu verteidigen, gegen Angriffe von außen und von innen.

Von daher glaube ich, dass auch diese Auseinandersetzungen zunehmend die Arbeitswelt beeinflussen werden: Unternehmen werden sich positionieren müssen und auch Arbeitnehmerinnen brauchen ein stabiles Wertefundament. Denn selbst in vermeintlich technischen Berufen wie der Softwareentwicklung sollten sich die Entwicklerinnen mit den ethischen Implikationen ihrer Arbeit auseinandersetzen.

4 Ich sehe Technologie als zentralen Treiber für die Zukunft der Arbeit in Deutschland. Sie verändert nicht nur, wie wir arbeiten, sondern auch, was wir arbeiten – und mit wem.

Künstliche Intelligenz, Automatisierung, Cloud-Dienste, Datenanalyse und kollaborative Plattformen schaffen neue Möglichkeiten, Prozesse effizienter, flexibler und individueller zu gestalten. Gleichzeitig eröffnen sie Raum für neue Berufsfelder, Tätigkeitsprofile und Geschäftsmodelle.

Technologie kann helfen, Fachkräftemangel abzufedern, Arbeit inklusiver zu gestalten und globale Zusammenarbeit zu stärken. Besonders wichtig ist dabei der verantwortungsvolle Einsatz: Technologien sollten nicht nur der Effizienz dienen, sondern auch zur Teilhabe, Transparenz und Fairness in der Arbeitswelt beitragen.

Das gelingt nur, wenn technologische Innovationen von Menschen mitgestaltet werden, die neben dem technischen Know-how auch ethisches Urteilsvermögen und gesellschaftliches Verantwortungsbewusstsein mitbringen.

Damit Technologie ihre positive Wirkung entfalten kann, braucht es flächendeckend digitale Bildung, von der Schule – Informatik muss zumindest ab Klassenstufe 5 in jeder Schulart verpflichtend gelehrt werden – über die Ausbildung bis zur Weiterbildung im Beruf. Nur wenn wir technologische Kompetenzen breit verankern und gleichzeitig Raum für kritisches Denken und Gestaltung schaffen, wird Technologie zum Motor einer zukunftsfähigen, gerechten und nachhaltigen Arbeitswelt.

Mit Blick auf die Informatik-Disziplin haben wir als Fachgesellschaft eine Reihe von Herausforderungen – die sogenannten Grand Challenges der Informatik – identifiziert, die mit Sicherheit auch die künftige Arbeitswelt beeinflussen werden: Das Internet of Everything, die Dezentralisierung der KI-Anwendungen, digitale Selbstbestimmung, die Automatisierung der Softwareentwicklung und ein offenes, freies und sicheres World Wide Metaverse.

Aus unserer Sicht liegen hier die großen Herausforderungen der Informatik, deren Lösung einen deutlich spürbaren Fortschritt in ökonomischer, sozialer oder gesellschaftlicher Hinsicht für unser aller Leben bedeuten wird.

■

Lernen, durchhalten und keine Angst vor Fehlern & Veränderung

Tino Kühnel[1]

[1] Tino Kühnel hat gecoded, gehacked, gephreaked, gelehrt, zweimal gegründet und zwei Dekaden der digitalen Evolution dreier DAX-Konzerne gewidmet. Nun hat er einen Job, den niemand hinterfragt, niemand kritisiert, von dem einfach nur alle wollen, dass er ihn schneller macht. Er digitalisiert Bayern. [LinkedIn]

1 Als Geschäftsführer der Digitalagentur Bayerns bin ich Coach eines Teams, das sich zum Ziel gesetzt hat, den Menschen in Bayern – Bürgern, Unternehmern, Kommunalvertretern und Mitarbeitern der Öffentlichen Verwaltung – das Leben leichter zu machen.

Einfach, sicher und transparent. Durch menschzentrierte Entbürokratisierung und Digitalisierung.

Nach über zwei Jahrzehnten in der Privatwirtschaft, versuche ich Erfahrungen, Praktiken und Lösungen aus der einen Welt in die andere zu übertragen.

2 Jungen Menschen empfehle ich, sich schon früh mit den technologischen Entwicklungen auseinanderzusetzen und den damit verbundenen Möglichkeiten – Chancen, aber auch Risiken.

Die Arbeitswelt ist heute sehr volatil und nimmt weiter an Dynamik zu. Wer bereit ist, sich kontinuierlich weiterzubilden, wird langfristig erfolgreich sein. Gemeint sind damit echtes Engagement, Eigeninitiative und die Bereitschaft, auch jenseits der bezahlten Arbeitszeit Energie und Zeit in die eigene Entwicklung zu investieren.

Besonders wichtig ist es, nicht nur technische Fähigkeiten zu entwickeln, sondern vor allem in Zusammenhängen denken zu lernen und auch ein gutes Verständnis für Prozesse und die Zusammenarbeit in Teams zu erlangen.

Eigeninitiative, gepaart mit einem gesunden Pragmatismus, ist auch hilfreich dabei, kreative Lösungen zu finden.

Wer dann noch Verantwortung übernimmt und Dinge aktiv vorantreibt, wird in jedem Berufsfeld geschätzt.

Wovon ich abraten würde, ist einerseits eine zu starre Vorstellung vom eigenen Karriereweg, denn die Zeiten, in denen man 40 Jahre im selben Unternehmen oder gar in derselben Position arbeitet, sind vorbei. Nicht einmal der Sektor bleibt gesichert derselbe. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit sind ganz entscheidende Erfolgsfaktoren.

Andererseits zeugen sehr kurze Verweildauern in Jobs – insbesondere in den ersten drei bis fünf Berufsjahren – oft weniger von breitem Interesse oder Neugier, als von eher geringem Durchhaltevermögen. Im Gegensatz zu Social-Media-Umgebungen wie TikTok & Co. erfolgt im Job nach wenigen Minuten Arbeit meist keine kurzfristige Dopaminfreisetzung („Glücksbotenstoff“) im Gehirn, die ein Gefühl der Belohnung und der Zufriedenheit hervorruft. Da heißt es, trotzdem dranzubleiben.

Das Ergebnis der eigenen Arbeit sieht man meist erst nach Wochen, Monaten oder Jahren – und der Erfolg ist dabei keineswegs sicher und nicht nur von einem selbst abhängig. Man sollte gehen, wenn’s richtig gut läuft, nicht, wenn’s mal anstrengend oder schwierig wird, denn gerade in den Phasen lernt man am meisten, auch wenn’s mal weh tut. Nur so entwickelt man eine Resilienz, die in den immer wechselhafteren Zeiten enorm wichtig ist.

Auch sollte man sich nicht davor scheuen, Fehler zu machen – sie sind ein natürlicher Teil des Lernprozesses. Nur sollten es nicht wiederholt dieselben Fehler sein.

Letztlich geht es darum, einen Beruf zu finden, der einen nicht nur finanziell, sondern auch inhaltlich interessiert und motiviert. Man sollte eine Vorstellung davon entwickeln, was man machen und erreichen möchte und worin man gut ist – oder werden kann und will. *„Was mit Menschen“* reicht da allerdings nicht.

Es gibt vermutlich kaum Jobs, die immer nur Spaß machen, wer aber mit Leidenschaft arbeitet, wird auf lange Sicht erfolgreicher und zufriedener sein.

Lernen, durchhalten und keine Angst vor Fehlern & Veränderung

3 Die Arbeitswelt in Deutschland wird sich massiv verändern…müssen.

Demografie und Technologieeinsatz sind dabei ganz wesentliche Treiber, gleich in mehrfacher Hinsicht. Einerseits wird die technologische Entwicklung dazu führen, dass es manche Jobs nicht mehr geben wird, andererseits werden die Jobprofile inhaltlich anders ausgeprägt sein und deutlich höhere Anforderungen an Umgang mit und Einsatz von Technologie stellen.

Deutschland hat in den letzten Jahrzehnten mehr in den Erhalt des auf den Errungenschaften der Vergangenheit beruhenden Wohlstands investiert, als in echte Erneuerung. Diese Errungenschaften waren häufig das Ergebnis von detaillierter und präziser Planung, Langfristigkeit und qualitativ hochwertiger Umsetzung, unter anderem durch extremen Einsatz.

Deutschland gehörte zu den Siegern des Industriezeitalters. Einige dieser Qualitäten haben inzwischen an Relevanz verloren, bei anderen haben wir nachgelassen, da wir es uns als Leader vermeintlich leisten konnten. Beides fällt uns heute auf die Füße.

Unternehmen und Verwaltungen müssen sich anpassen, indem sie sich vom Glauben an langfristige Stabilität verabschieden, Digitalisierung und Automatisierung vorantreiben und gezielt in die Weiterentwicklung und Qualifizierung ihrer Mitarbeiter investieren, um mit weniger Personal eine wachsende Anzahl von Aufgaben effizient bewältigen zu können.

Der Rentenübertritt der Babyboomer führt zu einem erheblichen Rückgang an Fachkräften, fast 13 Millionen in den nächsten zehn Jahren, rund 30% der heutigen Arbeitskräfte – bei zugleich niedriger Geburtenrate.

In technischen Berufen, Handwerk, Pflege und Bildung fehlen perspektivisch Millionen Arbeitnehmer. Unternehmen und Behörden konkurrieren vermehrt um dieselben Talente und müssen Arbeitsbedingungen schaffen, die die Talente anziehen, aber nicht auf Kosten der Produktivität gehen.

Gleichzeitig steigt der Altersdurchschnitt der Mitarbeiter immer weiter an, während sich Technologie immer schneller entwickelt. Wer sich kontinuierlich neue Fähigkeiten aneignet und offen für Veränderungen bleibt, wird in dieser Transformation profitieren, als Unternehmen, wie auch als Mensch.

Da das alles nicht reichen wird, wird auch die Migration qualifizierter Arbeitskräfte und deren Eingliederung eine größere Rolle spielen.

4 Insgesamt wird Technologie die Arbeit massiv verändern – positiv, negativ und vor allem schwer einschätzbar. Software wird in vielen Bereichen prozessuale Tätigkeiten übernehmen. Das betrifft häufig Aufgaben in Verwaltung, Logistik, Kundenservice und Datenanalyse.

Viele vermuten, dass in den nächsten Jahren Jobs am unteren Ende des Gehaltsspektrums wegfallen und insbesondere diese Arbeitnehmer von Jobverlusten betroffen sein werden.

Auch ich gehe davon aus, dass „einfache" Tätigkeiten zunehmend von Maschinen oder Software ausgeführt werden, glaube aber, dass die Menschen, die diese Jobs zuvor innehatten, dann auf gleich niedrigem Gehaltsniveau durch Software und darin kodierter Künstlicher Intelligenz (KI) zu anspruchsvolleren Jobs befähigt werden.

Durch entsprechende Sprachmodelle werden z.B. ausgebildete Übersetzer nur noch in echten Nischenszenarien benötigt – oder fürs Lektorat. Mittelständische Werbeagenturen werden sich neu ausrichten müssen, denn von Konzept über Text bis hin zu Kreation und Konzeption wird KI zukünftig vollumfänglich liefern. Auf Knopfdruck, zu geringen Kosten, durch Menschen, die keine Experten darin sind. Kreative Höchstleistungen darf man da zwar (noch!) nicht erwarten, aber für viele Unternehmen wird das reichen.

Die Zusammenarbeit zwischen Mensch und KI wird zur Normalität, KI zur Kollegin: Menschen fokussieren sich auf strategische, kreative und soziale Aspekte, während KI einen Großteil der sonstigen Arbeiten übernimmt.

Durch den zunehmenden Einsatz von Technologie wie KI wird auch eine Reihe neuer Jobs entstehen, z.B. „AI-Governance", wo Menschen sicherstellen, dass KI-Modelle sinnvoll, fair und gesetzeskonform eingesetzt werden. Bei den heutigen Jobs werden vorerst vor allem kritisches Denken, Problemlösung und der Umgang mit KI-gestützten Systemen an Bedeutung gewinnen.

■

Warum „Lebe deinen Traum!“ kein guter Ratschlag ist

Ralf Lanwehr[1]

[1] *Ralf Lanwehr ist Organisationspsychologe. Ihn interessiert, wie Organisationen ticken. Er sieht Führung wie ein Fußballspiel: Talent systematisch fördern, im Spiel taktisch clever handeln und gemeinsam gewinnen. Damit das klappt, hilft er großen Unternehmen ebenso wie Bundesligavereinen. [LinkedIn]*

1 Stell dir vor, du bist auf einer Bergwanderung – es gibt steile Aufstiege, malerische Ausblicke, aber auch gefährliche Abgründe. Meine Arbeit besteht darin, Menschen und Organisationen auf dieser Reise zu begleiten. Ich erforsche, wie Führung uns auf dem Weg motiviert, aber auch in die Irre führen kann, wenn sie blind macht.

Dabei unterstütze ich Führungskräfte und Teams, ihre Stärken bewusst einzusetzen, ohne sich selbst oder andere zu überfordern.

Meistens bin ich Sherpa, manchmal Kompass, manchmal Wanderführer, manchmal Erste-Hilfe-Station. Meine Aufgabe ist es nicht, den Weg vorzuschreiben, sondern dabei zu helfen, dass Menschen ihn sicherer und bewusster gehen können. Ich arbeite an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis – analysiere, wie Gruppen funktionieren, entwickle Ansätze, wie Zusammenarbeit besser gelingt, und helfe, Führung so zu gestalten, dass sie nicht nur effizient, sondern auch menschlich ist.

Dafür tauche ich tief in Daten ein, kombiniere psychologische Modelle mit der Lebensrealität von Organisationen und bringe die Dinge auf den Punkt: klar, praxisnah, manchmal unbequem, aber hoffentlich immer konstruktiv. Kurz gesagt: Ich sorge dafür, dass Menschen in Organisationen nicht nur funktionieren, sondern aufblühen können – auch wenn der Weg dorthin manchmal steinig und steil ist.

Meine Spezialisierung liegt dabei auf zwei Feldern: dem Profifußball und der Wirtschaft. Im Fußball geht es oft darum, individuelle Exzellenz in kollektiven Erfolg zu verwandeln – unter extremem Leistungsdruck und mit sehr kurzen Zeitfenstern für Entwicklung. In der Wirtschaft unterstütze ich Unternehmen dabei, in dynamischen Märkten Orientierung zu bieten, Talente zu fördern und langfristig tragfähige Kulturen aufzubauen, die Leistung und Menschlichkeit miteinander verbinden.

2 Viele junge Menschen möchten sich in der Arbeit maximal selbst verwirklichen. Sie möchten diese eine große Leidenschaft finden, die sie langfristig erfüllt. Die Vorstellung ist natürlich auch wahnsinnig verlockend, aber ebenso gefährlich. Sie kann dazu führen, dass du Ausbeutung hinnimmst, dich überforderst oder total frustriert bist, wenn es nicht sofort klappt.

Deshalb mein Tipp: Frage dich, was dir besonders wichtig ist. Das sind deine Werte. Suche dir eine Arbeit, die mit deinen Werten übereinstimmt und nicht nur mit deinem Herzen. Deine Werte bleiben relativ stabil, dein Herz verlierst du aber (hoffentlich) öfter. Finde heraus, welche Aufgaben dich erfüllen, aber lass dich nicht davon vereinnahmen. Leidenschaft ist gut, aber sie braucht einen Kompass.

Abraten würde ich davon, alles auf die Karte „Traumjob“ zu setzen. Diese Fixierung kann dich blind machen für andere Chancen, die vielleicht besser zu dir passen. Bleib neugierig und flexibel – manchmal führt der Nebenweg zum Gipfel. Erkenne, dass Entwicklung oft in unerwarteten Projekten und Begegnungen passiert.

Und vor allem: Dein Wert hängt nicht nur davon ab, wie leidenschaftlich du arbeitest, wie angesehen dein Job ist oder was du inhaltlich tust. Pausen und Selbstfürsorge sind genauso wichtig. Stärke deine Resilienz wie ein Muskel, indem du dir bewusst Auszeiten nimmst, Erfolge feierst und Misserfolge nicht überdramatisierst.

Außerdem: Erfolg ist keine Gerade. Es wird Umwege, Sackgassen und Abstiege geben. Wer sich nur an großen Zielen orientiert, übersieht oft die kleinen Schritte, die echte Zufriedenheit bringen. Mein Rat: Setze auf Entwicklung, nicht auf Perfektion. Arbeite an deinen Fähigkeiten, pflege deine Beziehungen, bleibe lernbereit. Dein Weg muss nicht spektakulär aussehen, um richtig zu sein – er muss sich für dich stimmig anfühlen.

3 Klar: Künstliche Intelligenz. Aber das erspar ich uns mal. Lass uns einen anderen Aspekt anschauen. Die Arbeitswelt wird sich weiter in Richtung „Passion & Gig Economy“ entwickeln – mit allen Licht- und Schattenseiten. Was heißt das?

Einerseits wird es immer mehr Selbstständige geben, die mit ihren Herzensthemen auf eigenen Beinen stehen und ihren Traum verwirklichen möchten. Das ist die „Gig Economy“.

Andererseits birgt das die Gefahr, dass Unternehmen diese Werte als Marketingstrategie missbrauchen und die Leute dazu ermutigen, sich selbst zu opfern – alles im Namen der Leidenschaft. „Mach deine Leidenschaft zum Beruf“ wird dann zur Falle: Sinn wird verkauft, aber nicht wirklich gelebt. Mitarbeitende identifizieren sich zu stark, ignorieren eigene Grenzen und brennen aus, während Unternehmen Effizienz und Verfügbarkeit stillschweigend voraussetzen.

Gleichzeitig sehe ich eine Gegenbewegung: Die Wertschätzung für Arbeit, die nicht immer glamourös oder sinnstiftend ist, aber den Alltag trägt, wird wachsen. Es wird wieder wichtiger werden, auch nüchterne, aber verlässliche Beiträge anzuerkennen – nicht jede Tätigkeit muss als Erweckungserlebnis inszeniert werden. Respekt für solide Arbeit könnte eine Renaissance erleben. Handwerk. Pflege. Dienstleistungen generell. Schau dich vielleicht besonders bei denjenigen Berufen um, die mit der veränderten Altersstruktur in Deutschland zusammenhängen. Da wird es sehr viele Möglichkeiten und Potenziale geben.

Schau dir auch etwaige Unternehmen an. Klingt das ehrlich? Fühlt sich das gut für dich an? Ich rate dir insbesondere, dich nicht von bekannten Marken blenden zu lassen. Das sind die sogenannten B2C-Firmen. Das steht für „Business to Customer“ und meint Firmen mit direktem Kundenkontakt.

Viel spannender, freundlicher und zugewandter geht es häufig in unbekannteren Firmen zu, sogenannten „B2B-Firmen“. Das steht für Business to Business. Diese Firmen stehen viel weniger im Rampenlicht und ziehen entsprechend viel weniger Nervensägen an, die unbedingt im Rampenlicht stehen möchten. Das macht das Teamwork häufig leichter.

Kurzum: In Zeiten der Gig-Economy würde ich mich bei der Berufswahl um Substanz bemühen und den Glanz weniger in den Vordergrund rücken.

4 Technologie wird in der Arbeitswelt der Zukunft ein unverzichtbarer Hebel sein – aber sie ist weder Heilsbringer noch Hauptproblem. KI, Automatisierung und digitale Tools verändern die Spielregeln, keine Frage. Sie schaffen Effizienz, ermöglichen neue Geschäftsmodelle und eröffnen innovative Arbeitsformen. Gleichzeitig verschieben sie aber auch Machtverhältnisse und verstärken Ungleichheiten, wenn wir nicht aufpassen.

Die wahre Herausforderung wird darin bestehen, Technologie nicht einfach nur blind zu adaptieren, sondern sie bewusst zu gestalten. Technologie muss als Werkzeug dienen, nicht als Ersatz für gesunden Menschenverstand, Empathie und kritisches Denken. Es wird entscheidend sein, den Fokus nicht nur auf das technisch Machbare zu legen, sondern auf das gesellschaftlich Sinnvolle und menschlich Tragfähige.

Viele Unternehmen werden sich darauf konzentrieren müssen, technologische Neuerungen so einzuführen, dass sie Mitarbeitende entlasten und nicht entmündigen. KI kann Entscheidungen unterstützen, aber Führung wird weiterhin bedeuten, Verantwortung zu übernehmen – nicht sie an Algorithmen zu delegieren. Die Organisationen, die das früh verstehen, werden auf Dauer vertrauenswürdiger und erfolgreicher sein.

Gleichzeitig wächst die Gefahr einer digitalen Entfremdung: Wenn Technologie primär dazu genutzt wird, Menschen zu kontrollieren, auszuwerten oder zu isolieren, geht der zentrale Erfolgsfaktor der Zukunft verloren – echte Kooperation. Technologie darf kein Ersatz für zwischenmenschliche Verbindung werden, sondern muss sie stärken.

Fazit: Technologie wird die Arbeitswelt prägen, aber sie darf nicht diktieren, was gute Arbeit bedeutet. Die klügsten Organisationen werden nicht diejenigen sein, die die neueste KI am schnellsten implementieren. Es werden die sein, die Technologie in den Dienst echter, menschlicher Arbeitskulturen stellen. Technologie ist Mittel zum Zweck – und der Zweck bleibt der Mensch. ■

Ausbildung? Wozu? Das ist doch Zeitverschwendung!

Ralf Lauterbach[1]

[1] *Dr. Ralf Lauterbach begeistert sich als Digital Pioneer jeden Tag aufs Neue für neue Technologien und Arbeitsmethoden. Als Unternehmer und Physiker hat er ein tiefes Verständnis für technische Zusammenhänge und Unternehmensführung und appelliert dafür, sich als Basis ein profundes Wissen anzueignen. [LinkedIn]*

1 Stell dir vor, du hast etwas durchdacht und gebaut, kennst jedes Detail, jedes zugrunde liegende Prinzip. Dann fällt es dir wahrscheinlich leicht, Bekanntes durch Neues zu ersetzen, weil du sehr gut weißt, wie die Zusammenhänge deiner Konstruktion sind und welche Folgen dein Handeln hat.

Nun stell dir vor, es kommt jemand zu dir, der auch so etwas bauen möchte. Kannst du ihm helfen? Offensichtlich. Kannst du seine Fragen beantworten? Wahrscheinlich. Kannst du Fragen zu seinem Projekt stellen? Natürlich, denn du weißt, woran du selbst schon gescheitert bist und welche Ideen erfolgreich waren.

Diese Analogie passt zur Arbeit eines „Digitalen Beirats“. Ich begleite Geschäftsführungen und Eigentümer (die Gesellschafter) bei der Entwicklung von Visionen, Zielen und Strategien für ihr Unternehmen und stehe mit Wissen und Erfahrung vor allem bei Fragen zur Digitalisierung von Dienstleistungen, Produkten, Arbeitsabläufen sowie deren wirtschaftlichen Implikationen zur Seite.

Die Grundlagen für diese Tätigkeit habe ich mir erworben, indem ich zunächst durch mein Studium eine solide Wissensbasis erworben habe. Nichts ist schlimmer als ein gefährliches Halbwissen. Anschließend war ich selbst viele Jahre Geschäftsführer und Manager und habe – unter teils abenteuerlichen Bedingungen – die Herausforderungen dieser Rollen kennengelernt.

2 Finde die für dich richtige Arbeitswelt, also die Umgebung, in der du dich viele Stunden am Tag über einen Zeitraum von 30-40 Jahren wohl fühlst. Das ist entscheidend für deinen Erfolg, aber auch für deine Gesundheit und deine mentale Verfassung.

Es ist daher entscheidend, die richtige Wahl zu treffen: Arbeitest du lieber allein oder lieber im Team? Bist du ein Denker, der Ruhe braucht oder bevorzugst du ein kreatives Chaos um dich herum? Brauchst du eher eine strukturierte Umgebung mit klaren Aufgaben oder findest du die Aufgaben selbst?

Ein Blick auf deine Präferenzen ist hilfreich: Ein stiller Denker passt nicht in einen kreativen Ameisenhaufen, ein Freigeist eckt an, wenn ihm alle Schritte seiner Arbeit vorgegeben werden und er sich strikt an Regeln halten muss. Finde deine Präferenz und suche anschließend nach Unternehmen und Organisationen, die dazu passen. Ein nicht passendes Umfeld führt über kurz oder lang zu Unzufriedenheit, Lethargie oder Aufstand.

Beantworte auch die Frage, ob du dich als Unternehmer siehst oder eher als Teil eines Teams in einer bestehenden Umgebung. Unternehmer müssen mit einem hohen Maß an Unsicherheit und Stress umgehen und benötigen eine hohe Resilienz. Der Lohn dafür ist oft eine deutlich höhere Flexibilität – sowohl zeitlich als auch thematisch, Entscheidungsfreiheit, Selbstbestimmtheit und Unabhängigkeit und im besten Fall Erfolg und hohe Anerkennung.

Arbeit ist ein sinnstiftender Teil des Lebens: Sie führt zu Erfolgen, Misserfolgen, zu Wohlbefinden oder auch Burn-out. Sei dir darüber im Klaren, dass Arbeit nicht nur ein zeitlicher Aufwand zum Geldverdienen ist, sondern dass Arbeit ein wichtiger Faktor für die eigene seelische und körperliche Gesundheit ist. Arbeit kann sehr motivierend und erfüllend sein. Im besten Fall durchmischen sich Freizeit und Arbeitszeit und ergeben ein komplementäres Ganzes, das zu körperlicher und geistiger Gesundheit über viele Jahrzehnte führt.

3 Der Einzug von Künstlicher Intelligenz in die alltäglichen Arbeitsabläufe wird das Lösen von Problemen, die Vorgehensweisen und Methoden am Arbeitsplatz nachdrücklich verändern. Dabei ist der Begriff „Arbeitsplatz“ ein undefinierterer Begriff als noch vor einigen Jahren. Denn der Arbeitsplatz kann an einem Unternehmensstandort sein, aber auch zuhause oder wechselnd vor Ort bei Kunden und Lieferanten.

Ein ausgeprägtes Wissen über die Nutzung von KI-Tools und KI-gestützten Methoden ist ein Schlüssel zum künftigen Erfolg in der Arbeitswelt. In den letzten beiden Jahrzehnten des letzten Jahrhunderts (80er und 90er Jahre) gab es durch die Einführung des PCs bereits tiefgreifende Veränderungen. Damals gab es die Befürchtung, dass viele Menschen nicht mehr gebraucht würden. Das Gegenteil war der Fall. Arbeitsabläufe wurden schneller, es gab weniger stumpfsinnige Arbeit und die Menschen lernten, mit den neuen Methoden die eigene Arbeit zu optimieren und unliebsame Aufgaben auf den PC zu verlagern.

Dieser Effekt wird auch bei der Einführung von Künstlicher Intelligenz entstehen. Wer anfängt, sich ernsthaft mit dieser Technologie auseinanderzusetzen, wird neue Methoden für sein Arbeitsfeld finden. Es wird viele Aha-Effekte in den Betrieben geben und es entsteht im besten Fall eine neue Qualitätszeit: Zeit, die für Denkarbeit, Visionsarbeit und Strategieentwicklung frei sein wird.

Die Basis dafür wird in der Ausbildung geschaffen. Wie? Indem man lernt, wie neue Technologien und Methoden funktionieren, welche Logiken dahinterstehen und welche wirtschaftlichen Vorteile für ein Unternehmen damit verbunden sind. Es wird neue Berufe, neue Tätigkeitsfelder geben.

Die globale Vernetzung setzt darüber hinaus viel mehr interkulturelles Miteinander voraus, denn Menschen aus völlig verschiedenen Kulturen werden noch enger miteinander arbeiten und sich aus dem Blickwinkel ihrer verschiedenen Perspektiven gegenseitig bereichern. Zeit- und Raumabhängigkeiten werden mehr und mehr verschwinden: Arbeitsergebnisse werden an der Zielerreichung gemessen – unabhängig davon, wann und wo die Arbeitsleistung erbracht wird. Die heutige Diskussion vom Sieben- bis Achtstundentag wird obsolet.

Ausnahmen davon sind alle Produktionsstätten. Diese werden aufgrund zunehmender Anforderungen an Nachhaltigkeit und Effizienz dezentraler werden, d.h. näher beim Kunden, um aufwendige Lieferwege und regulatorische Voraussetzungen unmittelbarer zu erfüllen.

Durch die Krisen der letzten Jahre ist deutlich geworden, wie sehr wir von externen Lieferanten, z.B. in China und Indien, abhängig sind und wie fatal es ist, wenn diese Lieferketten unterbrochen werden. Dann steht unsere Produktion still, Waren können nicht verkauft werden und im schlimmsten Fall stehen Menschenleben auf dem Spiel, weil z.B. Medikamente nicht lieferbar sind.

Produktionsstätten werden eine zunehmende Automatisierung erfahren. Hier ist noch erhebliches Potenzial für Optimierungen: Roboter arbeiten typischerweise schneller, präziser und 24/7. Der Mensch wird künftig vorwiegend kontrollierend und steuernd eingreifen, jedoch weniger eigene manuelle Arbeiten verrichten.

4 Auf einer Skala von eins bis zehn bekommt die „Bedeutung von Technologie“ eine glatte Zehn.

Dafür wird in den nächsten Jahren gut ausgebildetes Personal benötigt, das technologieoffen, neugierig und experimentierfreudig ist. Mut zur Veränderung, Mut, Dinge anders zu tun und Mut, Risiken einzugehen, werden wichtige Charaktereigenschaften, um die Wirtschaft in Deutschland wieder voranzubringen.

Voraussetzung für derartiges Handeln ist „belastbares“ Wissen, damit verbinde ich eine gute und intensive Ausbildung als wichtigste Grundvoraussetzung (sonst: Dunning-Kruger-Effekt). Ohne dies wird bestenfalls das Niveau eines Anwenders erreicht. Neu- und Weiterentwicklungen sind nur möglich, wenn man das entsprechende Hintergrundwissen hat und komplexe Zusammenhänge versteht.

In einigen Jahren wird Vieles aus dem KI-Umfeld Standard sein und zahlreiche Tools werden selbstverständlich – so wie es heute selbstverständlich ist, ein Notebook als Werkzeug zu nutzen.

■

Unsere Superkraft ist die Menschlichkeit

Cliff Lehnen[1]

[1] *Cliff Lehnen schaut mit journalistischem Blick auf eine Wirtschaft, Gesellschaft und Arbeitswelt im Wandel. Als HR-Fachjournalist, Podcaster, Speaker und Moderator diskutiert er, wie Mensch, Arbeit und Technologie sinnvoll in Einklang gelangen – und was Unternehmen und Einzelne dafür tun können. [LinkedIn]*

1 Ich erzähle von Arbeit – so, dass man hinhört. Als Journalist, Podcaster, Moderator und Berater entwickle ich Formate, die zeigen, wie sich die Arbeitswelt verändert – und was das für uns bedeutet.

Konkret schreibe, spreche und moderiere ich zu Themen wie Fachkräftemangel, KI, Führung, Sinn und Wandel – immer mit dem Ziel, Klarheit zu schaffen, indem ich Information und Unterhaltung (und im Idealfall auch Menschen!) verbinde. Ich arbeite mit Unternehmen, Verbänden, Instituten, Verlagen, Stiftungen – vom Mittelstand bis zur Konzernspitze, vom Forschungsinstitut bis zur Sozialwirtschaft.

Gute Arbeit ist möglich. Dazu dürfen wir sie aber nicht allein durch die Effizienzbrille betrachten. Je mehr Technologie, KI, Zahlen, Daten und Fakten unser Leben durchdringen, tun wir gut daran, unsere Menschlichkeit ernst zu nehmen – als das, was uns unterscheidet und verbindet.

2 *Empfehlen würde ich:*
Nimm deine Menschlichkeit ernst

In einer Welt voller Technologie ist sie kein Nice-to-have – sie ist deine Superkraft. Die WEF-Studie „Future of Jobs Report 2025“ sieht emotionale Intelligenz, Neugier, Reflexionsvermögen und kritisches Denken unter den wichtigsten Fähigkeiten der Zukunft. Nicht falsch verstehen: Natürlich ist es wichtig, mit Tech und KI umzugehen; aber unser kritisches und kreatives Denken, unsere Empathie, unser zugewandtes Mitdenken und unsere Möglichkeit, gewogene Entscheidungen zu treffen, waren selten wichtiger als heute und künftig.

Arbeite mit Prinzipien, nicht nur mit Prozessen

Gemeint sind damit innere Leitlinien, die nicht auf starren Regeln oder KPIs basieren, sondern auf Einsicht, Verantwortung und situativem Fingerspitzengefühl. Haltung, Werte, Kontextverständnis. In Zeiten komplexer Entscheidungen, in denen der Kontext ständig wechselt, brauchen wir Orientierungen, die über formale Prozesse hinausgehen – auch wenn niemand zusieht, auch wenn der Weg nicht klar ist.

Lernfähigkeit schlägt Karriereplanung

Laut WEF werden bis 2030 über 40% der heutigen Skills irrelevant. Wer sich neu denken, neu erfinden kann, wird erfolgreicher und vermutlich auch glücklicher sein. Es ist zentral, Lernmomente nicht nur technisch, sondern auch emotional zu verankern – also nicht nur Inhalte zu konsumieren, sondern echtes Verstehen und Transfer zu ermöglichen. Lernen ist keine mechanische Aufrüstung, sondern eine Haltung: offen, wach, verbunden mit der Welt.

Abraten würde ich von:
Perfektion als Lebensentwurf

Du bist kein Projekt, das abgeschlossen werden muss. Fehler sind Teil der Gleichung. Jeder von uns hat Raum für Unschärfe, für Entwicklung, für Menschlichkeit ohne Performance-Druck. Es gibt nicht den einen Weg; es gibt nur deinen Weg.

Arbeiten gegen die eigenen Werte

Mir sind die Begriffe Kongruenz und Resonanz wichtig. Meine Werte und mein Tun, mein Denken und mein Handeln, meine Theorie und meine Praxis sollten weitgehend kongruent sein – und erfüllend. (Gelingt nicht immer, aber immer öfter.)

Konformität

Wenn wir den Kopf heben und aus unseren Bubbles und gewohnten Umfeldern ausbrechen, entdecken wir, was die Welt überhaupt zu bieten hat. Oft wächst du am meisten da, wo es unbequem ist, wo du gegen den Strom schwimmst. Nimm dir den inneren Raum, gegen äußere Erwartungen zu handeln.

3 *Technologie – als Spiegel, Verstärker und Helfer*

Laut dem Future of Jobs Report 2025 werden bis 2030 *170 Millionen neue Jobs entstehen* – und gleichzeitig *92 Millionen verschwinden*. Automatisierung und KI werden nicht Jobs *klauen*, sondern sie verändern.

Ja, man kann das einerseits als Bedrohung begreifen, weil zahlreiche Jobprofile mit der Zeit angegriffen werden und erodieren (zum Beispiel das des Journalisten).

Man könnte aber auch argumentieren: Die Technologie übernimmt Routinen – und macht den Raum frei für das, was nur Menschen können: Sinn stiften, Komplexität deuten, Verantwortung übernehmen.

Und nicht zuletzt: *Da* sein, *echt* sein, verifizierbar *kein Fake*. Der Moment der Live-Begegnung bleibt uns als Testat der Menschlichkeit.

Für mich als Journalist heißt all das, dass ich Recherche, Datenarbeit, Ideen-Sparring und Grafik-Sketches prima in Zusammenarbeit mit der KI erledigen kann, während ich das eigentliche Asset des Journalismus – Einordnung, Analyse, Nachfragen, Struktur, Kommentar und nicht zuletzt: die gute Geschichte – zunehmend in den Live-Raum verlege: als Speaker und Moderator kann ich all diese Tugenden im Rahmen der persönlichen Begegnung einbringen.

Der Mensch wird zum Engpass

Der Fachkräftemangel wird nicht verschwinden. Aber er ist kein reines Zahlenproblem – sondern ein systemisches. Wenn wir Migration nicht gestalten, Weiterbildung nicht ernst nehmen und Arbeit nicht attraktiver machen, fehlen bald nicht nur Arbeitskräfte – sondern auch Vertrauen und Optimismus.

Neue Rollen, fluide Identitäten

Statt starrer Berufe werden wir rollenbasierte, dynamische Aufgaben erleben. Viele Jobs und Profile, die entstehen, kennen wir noch gar nicht. Das können wir mit Angst und Unsicherheit bemerken – oder mit Vorfreude, Spannung, Veränderungsbereitschaft. Ohne Agilität, Flexibilität und Offenheit wird die Zukunft sehr anstrengend werden.

Der Kulturfaktor wird entscheidend

Menschen bleiben bei Arbeitgebern wegen Haltung. Wegen Zugehörigkeit. Wegen echter Führung.

Die zentrale Frage wird nicht sein: „Was können wir bieten?“ – sondern: „Wie arbeiten wir miteinander, wenn niemand hinschaut?“

Kultur zeigt sich nicht in Slogans und Leitbildern, sondern im täglichen Miteinander. Das gilt es, zu gestalten.

4 Technologie ist nicht das Problem – sie ist das Werkzeug. Und wir werden sie auch nicht aufhalten oder verlangsamen können. Entscheidend ist: Wofür setzen wir sie ein? Zur Kontrolle oder zur Befähigung? Zur Beschleunigung oder zur Entfaltung?

KI, Automatisierung und Plattformökonomie werden die Struktur von Arbeit massiv verändern. Aber ob das zu mehr Freiheit oder mehr Erschöpfung führt, ist keine technische Frage. Sondern eine menschliche. Denn Technologie ist nie neutral – sie verstärkt, was wir ihr mitgeben. Unsere Haltung. Unsere Regeln. Unseren Blick auf den Menschen.

Was wir brauchen, ist ein reifer Umgang mit Technologie: also nicht Technikverliebtheit, sondern Verantwortung. Nicht blindes Tempo, sondern kluge Gestaltung. Wir brauchen Leitlinien, die uns in einer durchdigitalisierten Arbeitswelt als ethischer Kompass dienen und helfen, Entscheidungen zu treffen, die nicht nur effizient, sondern auch fair, nachhaltig und menschlich sind. Sie helfen uns, den Blick zu heben, Tempo rauszunehmen. Zu reflektieren.

Denn die Zukunft der Arbeit wird nicht in Entweder-oder-Kategorien funktionieren. Nicht Mensch *oder* Maschine, nicht Präsenz *oder* Remote, nicht Kontrolle *oder* Vertrauen. Und auch übrigens keine radikale Hierarchie, Dogmatik, Patriarchie. Eine gelingende Zukunft braucht intelligente Sowohl-als-auch-Lösungen. Braucht Verhandlung. Kompromiss. Technologie ist nicht das Gegenteil von Menschlichkeit – sie kann ihr Verstärker sein, wenn wir sie mit der richtigen Haltung einsetzen. Das geht nur mit wachem Blick.

Wenn wir Menschlichkeit als Maxime verstehen, wenn wir Verantwortung nicht delegieren, sondern wahrnehmen, dann haben wir eine echte Chance: auf eine Arbeitswelt, die leistungsfähig *und* lebenswert ist. Auf eine Welt, in der nicht nur Algorithmen zählen – sondern Beziehung, Haltung, Kontextbewusstsein, Intuition.

Menschlichkeit ist unsere Superkraft! Und das mehr denn je.

■

KI und Unternehmertum: Die Zukunft aktiv gestalten

Adrian Locher[1]

[1] Adrian, Founder & General Partner, Merantix Capital, unterstützt Gründer:innen dabei, Unternehmen im Bereich Künstliche Intelligenz aufzubauen. Er glaubt, dass Unternehmertum der aktivste Weg ist, die Welt positiv zu beeinflussen. Sein Ziel: Innovationen vorantreiben, die unsere Gesellschaft nachhaltig verändern. [LinkedIn]

1 Ich helfe Gründer:innen, Start-ups aufzubauen, die neue Technologien nutzen, um große Probleme zu lösen. Mein Fokus liegt auf Künstlicher Intelligenz, Biotechnologie, Robotik und Industrieanwendungen. Ich investiere in diese Unternehmen, unterstütze sie strategisch und begleite ihre Entwicklung – von der ersten Idee bis zur Skalierung.

Mich fasziniert es, Innovationen voranzutreiben, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und Menschen zu helfen, ihre Ideen in erfolgreiche Unternehmen zu verwandeln. Unternehmertum ist für mich der direkteste Weg, um positive Veränderungen zu bewirken – es geht darum, aktiv die Zukunft zu gestalten, statt sie nur vorherzusagen.

KI spielt dabei eine zentrale Rolle, weil sie die Welt grundlegend verändern wird – ähnlich wie das Internet oder die vorangehenden industriellen Revolutionen. KI ist nicht einfach nur eine Technologie – sie ist eine Plattforminnovation, die nahezu alle Bereiche der Wirtschaft und Gesellschaft beeinflussen wird. Sie ermöglicht uns, Herausforderungen mit neuen Ansätzen zu lösen und Geschäftsmodelle zu schaffen, die ohne KI gar nicht möglich wären.

Was mich besonders begeistert, ist das Potenzial von KI, nicht nur einzelne Prozesse effizienter zu machen, sondern völlig neue Möglichkeiten für Innovationen zu eröffnen. KI kann bestehende Grenzen auflösen – sei es in der Medizin, wo sie neue Therapieansätze entdeckt, in der Industrie, wo sie Produktionsprozesse revolutioniert, oder in der Wissenschaft, wo sie komplexe Probleme schneller löst als je zuvor.

Gleichzeitig sehe ich es als meine Aufgabe, Gründer:innen zu helfen, aus technologischem Fortschritt echte Wertschöpfung zu generieren. Unternehmertum bedeutet, Verantwortung zu übernehmen und Zukunft aktiv zu gestalten.

2 Ich empfehle, Arbeit als Werkzeug zu sehen, um etwas zu bewirken. Beschäftigt euch mit Themen, die euch begeistern, denn echte Leidenschaft führt zu exzellenten Ergebnissen.

Fragt euch: Was will ich verändern? Wofür stehe ich morgens auf? Diese Fragen sind entscheidend, weil sie helfen, einen Antrieb zu entwickeln, der euch langfristig motiviert.

Ich rate davon ab, Wissen nur um des Wissens willen zu sammeln. Lernen sollte kein Selbstzweck sein – es geht darum, es anzuwenden, Probleme zu lösen und kreativ zu denken. Wir leben in einer Welt, in der ständige Weiterentwicklung wichtiger ist als jemals zuvor.

Ein weiterer Fehler wäre es, nur auf Sicherheit zu setzen und Risiken zu vermeiden. Viele spannende Karrieren entstehen dort, wo jemand bereit ist, neue Dinge auszuprobieren, mutig zu sein und über den Tellerrand hinauszudenken.

Die größte Chance liegt darin, Bestehendes zu hinterfragen und Neues zu schaffen. Technologie eröffnet euch Möglichkeiten, die es vorher nicht gab – nutzt sie! Gerade KI verändert die Spielregeln in vielen Bereichen.

Mein wichtigster Ratschlag ist: Entwickelt eine Denkweise, die auf lebenslanges Lernen ausgerichtet ist. Seid neugierig, offen für Veränderungen und sucht euch Umfelder, in denen ihr wachsen könnt.

Wer flexibel ist, schnell lernt und sich selbst immer wieder herausfordert, wird in der Zukunft der Arbeit die besten Chancen haben.

3 Die Arbeitswelt wird sich durch KI massiv verändern. Wir sind auf dem Weg von „Menschen bedienen Maschinen“ zu „KI-Systeme koordinieren sich selbst“ – und bald werden sie auch Menschen in bestimmten Aufgaben organisieren.

Diese Entwicklung wird schrittweise ablaufen. Zunächst übernehmen KI-gestützte Systeme einzelne Aufgaben, die bisher von Menschen erledigt wurden. Doch mit fortschreitender Technologie werden KI-Agenten nicht nur isolierte Prozesse optimieren, sondern sich auch untereinander koordinieren und komplexe Probleme lösen.

Das bedeutet, dass die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine weiter verschmelzen wird. In vielen Bereichen wird KI nicht mehr nur ein unterstützendes Werkzeug sein, sondern eine eigenständige, aktive Rolle übernehmen.

Der Mensch wird sich zunehmend darauf konzentrieren, kreative, strategische und soziale Aufgaben zu übernehmen, während KI repetitive oder analytische Prozesse automatisiert.

Dies führt zu einer Verschiebung der Rollen in der Arbeitswelt: Routineaufgaben werden mehr und mehr von Maschinen übernommen, während menschliche Fähigkeiten wie kritisches Denken, emotionale Intelligenz und Problemlösungskompetenz immer wichtiger werden.

Für Deutschland bedeutet das: Wir müssen unsere Stärken – Ingenieurskunst, Industrie und Forschung – mit digitalen Technologien verknüpfen. Unternehmen müssen agiler werden und Fehler als Teil des Innovationsprozesses verstehen und sie zulassen, anstatt sie vermeiden zu wollen. Unser industrielles Erbe ist stark, aber die Fähigkeit, sich schnell an digitale Trends anzupassen, entscheidet darüber, ob wir in Zukunft noch wettbewerbsfähig bleiben.

Deutschland hat historisch gesehen einen stark regulierten Arbeitsmarkt und eine Kultur, die Perfektion anstrebt. Während dies in der traditionellen Industrie oft ein Vorteil war, stellt es im digitalen Zeitalter eine Herausforderung dar. Wir müssen lernen, schneller zu iterieren und Technologie nicht nur als Werkzeug zur Effizienzsteigerung zu begreifen, sondern als Chance, völlig neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Nur so können wir in den nächsten fünf bis zehn Jahren eine führende Rolle in der globalen Wirtschaft spielen.

4 Technologie, insbesondere KI, wird unsere Arbeitswelt revolutionieren. Sie wird nicht nur bestehende Prozesse effizienter machen, sondern auch völlig neue Geschäftsmodelle und Berufsfelder schaffen. Unternehmen werden sich stärker auf Automatisierung und datengetriebene Entscheidungen verlassen müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Deutschland hat exzellente Forschungseinrichtungen und starke Industrieunternehmen. Doch unser Mindset muss sich ändern: Wir müssen schneller iterieren, mutiger experimentieren und bereit sein, unvollkommene Produkte frühzeitig auf den Markt zu bringen. Der klassische deutsche Perfektionismus muss einem agilen Innovationsansatz weichen.

Ein entscheidender Aspekt wird sein, KI sinnvoll zu nutzen, um menschliche Kreativität und Entscheidungsfindung zu unterstützen. Die besten Teams der Zukunft werden eine enge Symbiose aus Mensch und Maschine sein. Es geht nicht darum, dass KI den Menschen ersetzt, sondern dass sie ihn ergänzt. Wer das versteht und aktiv gestaltet, wird in der neuen Arbeitswelt erfolgreich sein.

Gleichzeitig wird KI Arbeitsplätze verändern. Viele traditionelle Berufe werden verschwinden oder sich stark wandeln. Doch ebenso entstehen neue Berufsfelder, die es heute noch nicht gibt.

Ein Beispiel ist die Rolle von „KI-Trainern“, die Maschinen darauf vorbereiten, Aufgaben effizient zu übernehmen. Auch ethische Fragestellungen rund um KI werden zunehmend wichtiger – wer entscheidet, welche Werte in KI-Systemen verankert werden?

Deutschland muss sich bewusst sein, dass der technologische Wandel nicht aufhören wird. KI, Robotik und Automatisierung werden unsere Arbeitswelt dauerhaft prägen. Wir stehen erst am Anfang dieser Entwicklung. Unsere Aufgabe ist es, nicht nur darauf zu reagieren, sondern sie aktiv mitzugestalten. Unternehmen, die jetzt investieren, werden langfristig die Gewinner sein.

■

Digital und empathisch: So gestaltest du deine Zukunft

Timo Lorenz[1]

[1] Prof. Dr. Timo Lorenz lehrt und forscht zu Arbeits- und Organisationspsychologie. Sein Schwerpunkt liegt auf Führung, Diversität und positiver Psychologie. Ihn motiviert die Frage, wie Menschen in der sich schnell bewegenden Arbeitswelt gesund und erfolgreich bleiben können. [LinkedIn]

1 In meiner Rolle als Juniorprofessor für Arbeits- und Organisationspsychologie erforsche ich, wie Menschen in Unternehmen zusammenarbeiten können, sodass sie motiviert, gesund und zufrieden bleiben. Dabei geht es mir um Fragen wie: Welche Führungsstile fördern ein vertrauensvolles Miteinander? Wie gelingt es, eine diverse Belegschaft so zu unterstützen, dass alle davon profitieren? Und welche Faktoren machen Teams innovativ und resilient, gerade in Zeiten rasanter Veränderungen?

Damit sich dieses Wissen nicht nur in akademischen Zeitschriften wiederfindet, unterrichte ich Studierende und berate Unternehmen. Ich erkläre ihnen zum Beispiel, warum ein gutes Arbeitsklima oft produktiver ist als ständige Kontrolle und wie man Veränderungen begleiten kann. Auch analysiere ich, welche Rolle psychologische Sicherheit in Teams spielt, damit sich jede*r trauen kann, eigene Ideen einzubringen. Methoden wie Mitarbeiterbefragungen und Workshops nutze ich, um herauszufinden, wo konkrete Verbesserungen nötig sind.

Mir ist wichtig, Brücken zu bauen zwischen Wissenschaft und Praxis. Denn nur wenn wissenschaftliche Erkenntnisse in echte Maßnahmen übersetzt werden, entstehen gesündere und gleichzeitig leistungsfähigere Organisationen. Letztlich geht es darum, jungen Menschen zu zeigen, dass Psychologie nicht nur „Kopfdenken“ ist, sondern sehr praktisch hilft, die Arbeitswelt menschlicher und erfolgreicher zu gestalten.

2 Ich rate dringend dazu, jede Chance zu nutzen, um Erfahrungen zu sammeln: Praktika, Auslandsaufenthalte, Freiwilligendienste oder Ehrenämter. Gerade in jungen Jahren hilft es enorm, verschiedene Perspektiven kennenzulernen und herauszufinden, was wirklich begeistert. Stellt euch immer wieder Fragen wie: „Woran habe ich Freude?“, „Was möchte ich wirklich können?“ und „Womit möchte ich mich langfristig beschäftigen?“ Oft ergeben sich daraus wichtige Hinweise für den späteren Karriereweg.

Genauso zentral ist es, die eigenen Grenzen zu erkennen. Eine gesunde Work-Life-Balance ist nicht bloß ein modisches Schlagwort, sondern ein wichtiger Faktor für langfristige Leistungsfähigkeit. Wer sich regelmäßig Pausen gönnt, ist auf Dauer kreativer und belastbarer. Zudem solltet ihr euch von Social-Media-Idealbildern nicht blenden lassen. Die gezeigten Karrieren wirken manchmal geradlinig und perfekt durchgeplant, aber Umwege und Neuanfänge sind völlig normal. Man lernt dadurch meist mehr über sich selbst als in glatt polierten Lebensläufen.

Wer seinen Alltag nicht nur nach äußeren Erwartungen ausrichtet, sondern aktiv reflektiert, was ihm oder ihr guttut, hat bessere Chancen, einen erfüllenden Beruf zu finden. Und unterschätzt dabei niemals die Bedeutung sozialer Kompetenzen! Viele Unternehmen suchen nicht nur Fachwissen, sondern auch kommunikative und kollaborative Fähigkeiten. Wenn ihr euch im Team wohlfühlt, konstruktiv diskutieren könnt und auch in stressigen Phasen Rücksicht auf andere nehmt, werdet ihr langfristig erfolgreicher sein. Fachlich kann man schnell etwas dazulernen, aber einen respektvollen Umgangston und echtes Interesse an anderen Menschen entwickelt man nur mit bewusstem Training und Reflexion.

Wovon würde ich abraten? Von überzogenen Perfektionserwartungen an euch selbst. Gerade wenn ihr neu in einen Beruf startet, sind Fehler erlaubt und gehören zum Lernprozess. Ebenso rate ich davon ab, ausschließlich auf kurzfristige Trends zu setzen, nur weil sie gerade „hip“ sind. Besser ist es, sein Profil auf eine breitere Basis zu stellen und sich dann in Bereichen zu spezialisieren, für die man echte Begeisterung empfindet.

3 Ein wesentlicher Treiber bleibt der Fachkräftemangel. Unternehmen müssen attraktiver werden, um Talente zu gewinnen und zu binden. Junge Menschen möchten Werte, Sinn, persönliche Entwicklung und ein wertschätzendes, inklusives Arbeitsklima vorfinden. Es reicht nicht mehr, nur einen Arbeitsplatz zu stellen; es braucht eine Umgebung, in der Menschen ihr Potenzial entfalten können.

Die Digitalisierung beschleunigt Abläufe und schafft neue Berufe, etwa in Data Science, KI oder Cybersecurity. Lebenslanges Lernen ist unverzichtbar:

Wer digitale Skills aktuell hält, reagiert flexibler auf Veränderungen. Neben Chancen birgt die Digitalisierung auch Risiken: Datenschutz, Ethik und psychische Gesundheit geraten stärker in den Fokus, da virtuelle Zusammenarbeit die Grenzen zwischen Beruf und Privatleben aufweicht.

Teams werden durch globale Vernetzung immer vielfältiger. Diversität ist ein Innovationsmotor – allerdings nur, wenn Führungskräfte eine Kultur schaffen, in der Verschiedenheit anerkannt und konstruktiv genutzt wird. Empathie, Offenheit und interkulturelle Kompetenz werden essenziell.

Auch psychische Gesundheit wird wichtiger: In einer unsicheren, schnelllebigen Welt brauchen Beschäftigte Stabilität. Wer früh in Resilienz und Gesundheitsförderung investiert, sichert sich motivierte, engagierte und selten erkrankte Mitarbeitende. Führung heißt dann auch, emotional ansprechbar zu sein und für realistische Arbeitsbelastung zu sorgen.

4 Technologie ist ein starker Treiber des Wandels. KI, Automatisierung und Digitalisierung ersetzen Routinetätigkeiten und eröffnen Raum für komplexe, kreative und kommunikative Aufgaben. Soft Skills wie Problemlösung, Empathie und Teambuilding werden wichtiger.

Die rasante Entwicklung verlangt kontinuierliches Lernen. Jeder muss sich mehrfach neu orientieren, da Tools und Plattformen sich ständig verändern. Digitale Kompetenzen sind für alle unabdingbar; Unternehmen werden verstärkt Schulungen anbieten müssen, um Überforderung zu vermeiden.

Der Arbeitsort entkoppelt sich zunehmend vom Arbeitgeber. Cloud-Dienste und digitale Plattformen ermöglichen globale Teams, was Flexibilität, aber auch neue Führungsaufgaben bedeutet: Vertrauen über Distanz aufbauen, Konflikte digital lösen und Gemeinschaftsgefühl erhalten. Digitale Tools müssen den sozialen Austausch fördern; klare Regeln sind nötig, damit Erreichbarkeit nicht zu Dauerverfügbarkeit wird.

Technologie kann zudem fairere Einstellungsprozesse unterstützen, indem sie unbewusste Vorurteile reduziert – sofern Algorithmen ethisch und transparent trainiert werden. Andernfalls werden diskriminierende Muster verstärkt. Verantwortungsbewusstsein und Standards sind hier unerlässlich.

Insgesamt bietet Technologie großes Potenzial, die Arbeitswelt produktiver, nachhaltiger und inklusiver zu gestalten. Doch der Mensch muss im Mittelpunkt bleiben.

Wer erkennt, dass digitale Transformation immer auch kulturellen Wandel bedeutet, wird erfolgreicher agieren und eine Arbeitswelt mitgestalten, die Zusammenarbeit, Respekt und Sinn fördert.

■

Mittdreißigerin sucht immer mal wieder nach dem Sinn der Arbeit

Zita Katharina Lucius[1]

[1] *Promovierte Maschinenbau- und Wirtschaftsingenieurin, Dr. Zita K. Lucius, arbeitet bei Siemens Gamesa im Bereich Offshore Wind. Fast täglich muss sie erklären, was sie eigentlich den ganzen Tag über macht, da sich ihre Aufgaben schnell verändern und sich nicht alles unter einen Hut bringen lässt. [LinkedIn]*

1 Ich verantworte den Innovationsprozess, Innovationsprojekte und leite unsere Expert Community an. Bei mir ist kein Tag wie der andere, das macht meinen Job vielfältig und herausfordernd und tatsächlich schwer zu erklären. Ich sorge beispielsweise dafür, dass Innovationen in unserem Kontext Offshore Wind strukturiert entwickelt werden können. Dafür interagiere ich täglich mit unterschiedlichen Kollegen, die jeweils aus anderen Fachbereichen kommen.

Man könnte sagen, dass ich viel kommuniziere und moderiere, um die besten Lösungen für uns zu finden. Dies mache ich beispielsweise durch die Konzeptionierung von Workshops, in denen ich unterschiedliche Innovations- und Kreativitätsmethoden anwende, die ich mir über die Zeit angeeignet habe.

Darüber hinaus ermögliche ich es anderen Teammitgliedern, dass sie selbst kreativ und innovativ sein können, indem ich vor allem aufzeige, wie es gehen kann, Teamworkshops moderiere und ehrlicherweise eine helfende Hand ausstrecke, wenn jemand mal nicht weiterkommt. Wenn wir Lösungen entwickeln, dann stelle ich sicher, dass wir sie mit unseren Zielen abstimmen, dass das Kosten-Nutzen-Verhältnis stimmt und dass technische Komplexität verständlich präsentiert werden kann.

Einen großen Anteil meiner Arbeit widme ich ebenfalls unserer Expert Community. Dies ist eine interdisziplinäre Gemeinschaft, bestehend aus technischen Experten mit verschiedenen Ausbildungshintergründen und Expertisen, die unsere Projekte beraten und den technischen Wandel vorantreiben. Ich gebe ihnen den Raum, innovativ zu sein, die eigenen Rollen zu überdenken und sich abseits von technischen Fähigkeiten zu entwickeln.

2 Zwei Dinge: Einfach machen und den Prozess genießen.

1. Warum einfach machen? Man weiß nie, welche Möglichkeiten sich auftun, wenn man die Dinge einfach mal ausprobiert. Mein Praktikum in der Autowerkstatt beispielsweise, bei dem ich Reifen gewechselt habe und Autos getuned habe, hat mir bisher in jedem Job-Interview geholfen. Denn es zeigt, dass ich keine Angst habe, mich selbst dreckig zu machen.

Die Dinge, die wir machen, sagen mehr aus über uns, als uns oftmals vorher bewusst wird. Daher nicht zweifeln, mach das Auslandssemester, nimm das Gap-Year, such dir einen Nebenjob im Sommerzirkus oder, oder, oder. Wir bereuen die Dinge mehr, die wir nicht gemacht haben, als die, die wir gemacht haben. Wir arbeiten alle lange genug, umso wichtiger ist es, die eigenen Stärken, Grenzen und Leidenschaften herauszufinden. Also einfach mal machen, der Intuition folgen und sich nicht darum scheren, was andere denken könnten.

2. Den Prozess genießen! Oftmals schauen wir uns an, was wir erreichen wollen, welche Vorsätze wir fürs neue Jahr haben oder wie vermeintlich gut es anderen geht. Dabei vergessen wir oft, dass wir uns im Hier und Jetzt befinden und morgen, ein Jahr später oder in ferner Zukunft die Erde sich weitergedreht hat und all das, was wir uns vorgenommen haben, sich erfüllt haben kann, sich verändert haben kann oder es einfach nicht mehr zu uns passt. Entsprechend wichtig ist es, den Prozess dahin zu genießen.

Mir hilft es immer, wenn ich mir den Moment richtig bewusst mache, einmal spiegele, wie es mir gerade geht, ob ich das auch wirklich will und in welcher Situation ich bin. So bekomme ich es hin, das Gute mehr wertzuschätzen und mir einen Plan zu machen, wie ich Situationen aktiv verändern kann, die mir zu schaffen machen.

Mittdreißigerin sucht immer mal wieder nach dem Sinn der Arbeit

3 Schauen wir uns die aktuelle geopolitische Lage an, wird es wirklich schwer vorherzusagen, was sich in Deutschland hervortun wird und wie unsere Arbeitswelt sich prägen wird.

Wir sehen auf der einen Seite die Abkehr von internationalen Beziehungen großer Handelspartner, Austritte aus Weltorganisationen und zunehmende Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, insbesondere was Fachkräfte anbelangt. Auf der anderen Seite suchen Unternehmen und Länder verstärkt nach Zusammenhalt und Diversifikation sowie (internationalen) Fachkräften.

Diese Dissonanz der Werte und entsprechender Handlungen birgt einiges an Herausforderungen, insbesondere in Bezug auf unsere Gesellschaft – auch hier in Deutschland. Wir werden erleben, dass etablierte Geschäftsmodelle und Unternehmen sich stark verändern müssen, um mit diesen Gegebenheiten umgehen zu können.

Der Standort Deutschland muss lernen, sich selbst zu hinterfragen, um agiler auf Veränderungen zu reagieren und mutiger Innovationen zu fördern. Deutschland scheint sich dabei häufig selbst im Weg zu stehen, nicht loslassen zu können und sich auf vergangenen Leistungen auszuruhen. Persönlich bin ich überzeugt, dass Deutschland viel Potenzial hat, um auf alten Erfolgen aufzubauen, es scheint lediglich derzeit so, als wären wir als Gesellschaft gelähmt, was sich definitiv auf die Arbeitswelt auswirkt.

Für Mitarbeiter wird es sich insbesondere dahingehend verändern, dass Resilienz und Achtsamkeit zu den wichtigsten Themen werden, egal ob im beruflichen oder privaten Kontext. Durch die heutige Vernetzung, Nachrichten auf allen Kanälen und ständige Erreichbarkeit, müssen Unternehmen Rückzugsorte für ihre Mitarbeiter kreieren, in denen man konzentriert und befreit dem Job nachgehen kann. Es wird also viele neue Arbeitskonzepte geben, die sich insbesondere auf die Art des Führens auswirken werden.

4 In meinem Beruf muss ich Trends verfolgen, neue Technologien austesten und versuchen, mir objektive Meinungen zu bilden.

Von großer Relevanz ist sicherlich, dass wir auf der einen Seite sehen, dass an vielen Stellen Auszubildende gesucht werden, viele Jobs nicht nachbesetzt werden können und auf der anderen Seite junge Menschen oftmals verloren gehen in dem Druck, eine Arbeit zu finden, eine Ausbildung abzuschließen oder weitere Schritte ihres Erwachsenenlebens zu gehen. Technologie kann und sollte hier auf mehreren Ebenen eine Rolle spielen.

Zum einen kann sie als Substitution fungieren, Arbeit zu erleichtern oder abzunehmen, um somit weniger Arbeitskräfte zu brauchen. Auf der anderen Seite kann sie als Anreiz genutzt werden, Mitarbeiter zu gewinnen, Neues zu erlernen und sicherlich auch, wenn es um Soziale Medien geht und Trends, die bestimmte Zielgruppen ansprechen. Das heißt, Technologie kann uns helfen, neue Wege zu erschließen, um Mitarbeiter zu gewinnen.

Es kann zunächst festgestellt werden, dass Technologie als solche immer komplexer und auch spezifischer wird. Wenn wir von Technologie sprechen, müssen wir auch einordnen, über welche Art von Technologie wir sprechen.

In den nächsten fünf Jahren werden mindestens 75% der Unternehmen (generative) Künstliche Intelligenz (KI) in irgendeiner Form nutzen. Das heißt aber nicht, dass jedes dieser Unternehmen ebenfalls die Kompetenz haben wird, diese Technologie zu verstehen. Entsprechend wird es – wie in jeder Branche – Einzelne geben, die sich besonders hervortun werden. Derzeit scheint es, als würden wir deutlich schneller neue Technologien auf den Markt bringen und was gestern noch aktuell war, kann morgen schon wieder obsolet sein. Umso wichtiger ist es, einzuordnen, welche Relevanz die Technologien für den Arbeitsalltag haben und wie wir diese Technologien einsetzen können.

Es klingt einfach wundervoll, wenn ich darüber nachdenke, dass eine KI meine Emails scannt und mir Zusammenfassungen schreibt. Wichtig in all dem Kontext des Ausgliederns von Arbeitsschritten oder Tätigkeiten ist aber, dass die Verantwortung immer noch dem Individuum selbst obliegt und entsprechend nicht das komplette Denken übergeben werden sollte. ■

„Hört das denn nie auf?“ Lebenslanges Lernen als Superkraft.

Leo Marose[1]

[1] Leo Marose ist CEO und Gründer von StackFuel. Er unterstützt Menschen und Unternehmen dabei, sich zu wichtigen Zukunfts-Skills weiterzubilden, und ist überzeugt: Die Fähigkeit, Neues zu lernen, wird eure größte Stärke in der Arbeitswelt von morgen sein. [LinkedIn]

1 Als CEO und Mitgründer von StackFuel treibe ich vor allem das Wachstum und die strategische Weiterentwicklung unseres Unternehmens voran.

Wir entwickeln praxisorientierte Online-Trainings, um Menschen und Unternehmen wichtige Zukunftskompetenzen rund um Daten und Künstliche Intelligenz zu vermitteln. Dabei koordiniere ich unterschiedliche Teams wie Vertrieb, Marketing und unsere kreativen Köpfe, die unsere interaktiven Lerninhalte und Videos entwickeln.

Ein typischer Arbeitstag könnte also so aussehen:

Morgens bespreche ich die neuesten Marketingkampagnen, mittags plane ich mit meinem Vertriebsteam, wie wir neue Unternehmen als Partner:innen gewinnen können, und anschließend arbeite ich mit meinem Mitgründer an der langfristigen Unternehmensstrategie, etwa welche Technologien und Themen wir zukünftig in den Fokus nehmen wollen.

Meine Rolle ist es dabei vor allem, unsere Vision klar zu vermitteln und sicherzustellen, dass wir einen echten Beitrag leisten, um Menschen fit zu machen für die Daten- und KI-Revolution.

Zwischendurch überprüfe ich auch die Fortschritte unserer aktuellen Projekte und stehe in ständigem Austausch mit einer Vielzahl von Mitarbeitenden, um sicherzustellen, dass sie die nötigen Ressourcen haben, um erfolgreich arbeiten zu können.

2 Ich glaube, dass es für junge Menschen heute wichtiger denn je ist, eine Haltung des lebenslangen Lernens zu entwickeln.

Während früher oft ein bestimmter Abschluss oder eine Ausbildung ausreichte, um langfristig beruflich erfolgreich zu sein, zeichnet sich die Arbeitswelt heute durch ständige Veränderungen aus. Gerade in meinem Bereich, der Arbeit mit Daten, beobachte ich, wie Fähigkeiten zunehmend wichtiger werden, die viele Leute in ihrer Schul- und Studienzeit noch gar nicht kennenlernen konnten.

Der Umgang mit Daten ist dafür ein gutes Beispiel: Mittlerweile brauchen fast alle Arbeitsbereiche zumindest Basiskenntnisse in der Datenverarbeitung. Viele Menschen holen deshalb später durch Weiterbildungen auf, was sie in Schule oder Universität verpasst haben.

Deshalb würde ich jungen Leuten empfehlen, sich in ihrer Ausbildung möglichst breit aufzustellen und nicht zu früh zu spezialisieren. Wer vielseitig interessiert und generell lernbereit bleibt, kann später flexibler auf Veränderungen reagieren.

Neben fachlichem Wissen sind dabei besonders soziale Fähigkeiten wie Teamarbeit, Kommunikationsstärke und Problemlösungskompetenz enorm wertvoll. Zudem halte ich praktische Erfahrungen, etwa durch Praktika oder ehrenamtliches Engagement, für eine tolle Möglichkeit, die eigenen Talente auszuprobieren und wichtige Fähigkeiten fürs Arbeitsleben zu lernen.

Abraten würde ich davon, zu passiv zu sein und Veränderungen einfach nur abzuwarten. Natürlich lassen sich kommende Entwicklungen oft schwer vorhersehen. Gerade deshalb sollten junge Menschen aktiv und wachsam sein, beobachten, wohin sich ihr Interessengebiet entwickelt und frühzeitig neue Kompetenzen erwerben.

Es ist wichtig, nicht nur auf Herausforderungen zu reagieren, sondern auch aktiv Chancen zu suchen und zu nutzen. Dies erfordert eine ständige Bereitschaft, sich weiterzubilden und anzupassen.

Ich bin überzeugt: Wer offen bleibt für Neues, wird sich viel leichter tun, mit den Veränderungen des Berufslebens Schritt zu halten.

„Hört das denn nie auf?“ Lebenslanges Lernen als Superkraft.

3 Ich denke, dass drei wesentliche Themen die Arbeitswelt in den kommenden Jahren besonders prägen werden: Digitalisierung, eine stärkere Vernetzung von vielfältigen Teams und das immer wichtiger werdende Thema Nachhaltigkeit.

Die *Digitalisierung* hat in den letzten Jahren schon vieles verändert, wird aber noch deutlich stärker Einfluss nehmen. Schon jetzt ist deutlich zu sehen, wie flexible Arbeitsmodelle – wie Home-Office oder mobiles Arbeiten – alltäglich werden. Das setzt allerdings voraus, dass Mitarbeiter selbstverantwortlicher und eigenständiger arbeiten. Deshalb glaube ich, dass gerade digitale Fähigkeiten immer essentieller werden; sowohl der Umgang mit digitalen Tools, als auch die Fähigkeit, eigenständig und lösungsorientiert überhaupt digital arbeiten zu können.

Ein zweiter Trend, den ich beobachte, ist die zunehmende *Zusammenarbeit in vielfältig zusammengesetzten Teams*. Solche Teams bestehen nicht nur aus Spezialisten in einem bestimmten Feld, sondern verbinden unterschiedliche Stärken und Fähigkeiten miteinander. Die Technologie erleichtert dabei diese Zusammenarbeit und ermöglicht es, innovative Lösungen und kreative Arbeitsweisen zu entwickeln. Gerade die Kombination von Menschen mit unterschiedlichen Spezialisierungen und Perspektiven wird aus meiner Sicht eine der größten Chancen der kommenden Jahre sein.

Zu guter Letzt sehe ich das Thema *Nachhaltigkeit* als einen wichtigen Treiber. Nachhaltige und ökologische Themen beeinflussen schon heute viele Berufsfelder und werden in Zukunft noch entscheidender. Aus meiner Perspektive lohnt es sich daher, frühzeitig zu beobachten, wie Nachhaltigkeit das Berufsleben verändert, denn daraus werden sicher interessante neue Arbeitsbereiche entstehen.

Kurz gesagt, ich glaube, dass diejenigen am besten vorbereitet sind, die sich frühzeitig mit diesen Themen – Digitalisierung, interdisziplinäre Teamarbeit und Nachhaltigkeit – gezielt beschäftigen und sich flexibel darauf einstellen können.

4 Aus meiner Sicht ist Technologie ganz klar einer der wichtigsten Einflussfaktoren für die künftige Arbeitswelt in Deutschland.

Schon heute verändert der technische Fortschritt viele Branchen grundlegend – vom Handwerk über Medizin bis zur Kreativwirtschaft – und diese Entwicklung wird weiter beschleunigt.

Themen wie Künstliche Intelligenz, Robotik oder Automatisierung werden in den kommenden Jahren stark an Bedeutung gewinnen. Dabei geht es nicht nur darum, einzelne Aufgaben effizienter zu machen – Technologie wird zunehmend ganze Arbeitsfelder neu formen und dazu führen, dass viele traditionelle Berufsbilder sich verändern oder auch ganz neue Berufsbilder entstehen.

Meiner Beobachtung nach werden grundlegende technische Kompetenzen zukünftig für fast alle Berufe relevant sein, unabhängig davon, ob man im technischen oder kreativen Bereich arbeiten möchte. Entscheidend wird dabei vermutlich nicht so sehr sein, jede Technologie perfekt zu beherrschen, sondern vielmehr ein Grundverständnis dafür zu haben, wie Technologie grundsätzlich funktioniert und wie man sie gezielt einsetzen kann, um Probleme zu lösen oder Ideen zu verwirklichen.

Da sich Technologien immer schneller entwickeln, halte ich es für besonders wichtig, offen für Neues zu bleiben und das Prinzip „Lebenslanges Lernen“ zu verinnerlichen. Technologische Fähigkeiten, die heute modern sind, könnten morgen schon ersetzt sein – das erlebe ich in meinem Umfeld täglich.

Gleichzeitig bieten gerade diese rasanten technologischen Entwicklungen eine Fülle neuer Möglichkeiten und Funktionen, die wir derzeit oft noch gar nicht absehen können. In meiner eigenen Erfahrung bei StackFuel haben wir gesehen, wie entscheidend es ist, Mitarbeitende immer wieder in der Nutzung neuer Technologien weiterzubilden, damit auch sie die Chancen der Daten- und KI-Revolution nutzen können. Dies ist eine Investition in ihre persönliche Entwicklung und stärkt unser Unternehmen im Wettbewerb.

Kurz gesagt bin ich überzeugt: Technologie eröffnet großartige Chancen für die zukünftige Berufswelt, fordert aber zugleich von jedem Einzelnen Offenheit, Anpassungsfähigkeit und stete Lernbereitschaft, um diese Chancen bestmöglich nutzen zu können.

■

Was noch lernen in den Zeiten der Künstlichen Intelligenz?

Gunnar Mau[1]

[1] *Gunnar Mau erforscht, warum wir kaufen, was wir kaufen. Und zwar besonders dann, wenn wir die Antwort selbst nicht kennen. In seinen Vorlesungen an der Hochschule Magdeburg-Stendal teilt er dieses Wissen leidenschaftlich mit zukünftigen Forscher:innen, Händler:innen und Verbraucherschützer:innen. [LinkedIn]*

1 Das Schöne ist: Mein Alltag besteht zu großen Teilen darin, Neugierde zu befriedigen und zu wecken.

Als Forscher (der eine Teil meines Professorenjobs) ist das vor allem meine eigene Neugierde.

Wann immer ich zum Beispiel beim Einkaufen (Wirken rote Preisschilder wie Sonderangebote, selbst wenn es keine sind?), im Restaurant (Cola Light zum Double Bacon Burger?) oder bei Social Media (Warum scrolle ich weiter, obwohl doch nichts Spannendes mehr kommt?) auf etwas stoße, das ich mir nicht erklären kann oder das mich einfach interessiert, kann das meine Aufgabe für die nächsten Wochen oder Monate sein:

In den Arbeiten anderer Forschenden und in Theorien nach deren Antworten auf die Frage suchen und – wenn mir die Antworten nicht ausreichen – eigene Studien durchführen, um neue Antworten zu finden.

Als Hochschullehrer (der andere Teil des Professorenlebens) gebe ich meine Antworten und vor allem das gesammelte Wissen der Forschung an Studierende weiter. Hier besteht meine Aufgabe vor allem darin, Neugierde zu wecken:

Wer sich für das Thema interessiert und wer sich eigene Fragen dazu stellt, wird mehr lernen, als jemand, die oder der nur für die Klausur lernt.

Denn: Bildung ist nicht das Eintrichtern von Wissen in die Köpfe der Studierenden, sondern das Entfachen von Leidenschaft für ein Thema. Klar, ohne Grundlagenwissen geht es nicht. Das aber lernt man viel leichter, wenn man sich für das Fach interessiert und weiß, wofür man dieses Wissen auch wirklich braucht.

Dieser Teil meines Berufslebens besteht zu einem großen Teil darin, das Wissen, das die Studierenden in ihren Jobs später brauchen werden, so zu verpacken, dass sie ganz von sich aus beginnen, Fragen zu stellen und die Antworten in Praxisfälle einbauen.

Klar, das gelingt nicht immer. Wenn es aber besonders gut gelingt, entstehen manchmal Kontakte, die weit über die Studienzeit halten.

2 Ich denke, man kann nur langfristig erfolgreich sein, wenn man Freude an seiner Arbeit hat. Arbeit nimmt ja einen großen Teil des Tages ein. Es wäre für mich echt schwer, in der Zeit nur wegen des Geldes oder des sicheren Jobs zu arbeiten.

Deshalb würde ich jungen Menschen raten, neugierig zu bleiben, verschiedene Dinge auszuprobieren und ihre eigenen Stärken zu erkennen. Rückschläge gehören dazu und sind oft langfristig viel wertvoller als sie sich in dem Moment anfühlen.

Wichtig ist, flexibel zu bleiben, sich weiterzubilden und Veränderungen nicht als Bedrohung, sondern als Möglichkeit zu sehen. Auch Netzwerken spielt eine große Rolle: Wer sich mit anderen austauscht, kann neue Perspektiven gewinnen, Chancen entdecken, die sonst verborgen geblieben wären, und muss vor allem nicht alles selbst können.

Abraten würde ich davon, sich ausschließlich von Trends oder Erwartungen der anderen leiten zu lassen. Ein Job sollte zu den eigenen Interessen und Fähigkeiten passen. Auch zu viel Perfektionismus kann lähmen – manchmal muss man einfach anfangen, anstatt auf die perfekte Gelegenheit zu warten.

Und es ist sicher keine gute Idee, aus Angst vor Veränderung an etwas festzuhalten, das einen unglücklich macht. Stattdessen kann es hilfreich sein, sich bewusst Zeit für die eigenen Bedürfnisse zu nehmen: Was motiviert mich? Wohin will ich gehen? Was ist mir wichtig? Und vor allem: Wie will ich auf keinen Fall sein?

3 Wie werden wir in zehn Jahren arbeiten? Ich glaube, wer das zu wissen glaubt, hat gute Chancen, völlig danebenzuliegen.

Im Moment ändert sich viel, und zwar in rasantem Tempo. Ganze Tätigkeitsfelder wie Programmierung, Übersetzungsdienste oder Öffentlichkeitsarbeit haben sich innerhalb weniger Jahre enorm gewandelt. Es ist zumindest nicht unwahrscheinlich, dass sich die Tätigkeiten, die wir in zehn Jahren ausüben werden, und das Anforderungsprofil, das diese Tätigkeiten erfordern, erheblich von dem unterscheiden werden, was wir heute erleben.

Natürlich ist der technologische Fortschritt ein wesentlicher Treiber dieser Veränderungen. Insbesondere die Digitalisierung und der Einsatz von KI verändern Arbeitsprozesse grundlegend. Routineaufgaben werden zunehmend automatisiert, aber auch komplexe Analysen und Schlussfolgerungen werden bereits heute von Algorithmen vorbereitet oder gänzlich übernommen.

Es ist anzunehmen, dass sich hierdurch auch der Alltag von Professoren und Professorinnen verändern wird: Warum sollte nicht in einigen Jahren ein KI-Chatbot die Wissensvermittlung besser, geduldiger und nachhaltiger auf den individuellen Lernstil der einzelnen Studierenden abstimmen können, als ich es je könnte? Werde ich dann weniger Vorlesungen halten und stattdessen mehr Diskussionen zur Anwendung und Vertiefung unter den Studierenden anregen, Wissen als Grundlage für die KI generieren und die KI selbst überwachen?

Und natürlich werden sich mit den veränderten Anforderungen an die Tätigkeitsfelder auch die Inhalte ändern müssen, die wir lehren und lernen: Und damit meine ich nicht nur, Studierende im Umgang mit modernen Technologien zu schulen. Sondern auch, ob es noch richtig ist, Grundlagenwissen und Fakten zu vermitteln, wenn KI und Datenbanken viel mehr Wissen speichern und zugänglich machen können als wir das jemals könnten.

Oder sollten wir nur noch die Fähigkeit vermitteln, wie sich Studierende schnell an technologische Veränderungen anpassen können und wie man neue Technologien in bestehende Prozesse einbauen und überwachen kann?

Ich habe die Antwort darauf nicht – aber wie so oft, wird die Wahrheit wohl in der „Mitte“ liegen. Eines ist dabei sicher: Die Zukunft der Lehre und des Lernens wird sicher nicht langweiliger.

Aber auch die Rolle der Forschenden wird sich in Zukunft verändern: Themen wie Digitalisierung, demografischer Wandel, Globalisierung und Nachhaltigkeit rücken in den Vordergrund. Interdisziplinäre Ansätze werden wichtiger, um komplexe Fragestellungen zu bearbeiten und Zusammenhänge herzustellen.

Neue Instrumente der Datenerhebung und -analyse werden tiefere Einblicke ermöglichen. Diese richtig einzusetzen, ihre Grenzen und ihren Nutzen zu kennen, wird eine große Herausforderung sein.

Und nicht zuletzt wird es immer wichtiger, die richtigen Fragen zu stellen. Das mag auf den ersten Blick irritierend klingen, aber bei all den Möglichkeiten der KI-Datenanalyse und den vielen Daten, die heute allein in 10 Minuten Handynutzung anfallen, wird es umso wichtiger, die zentralen Informationen herauszufiltern, um sich nicht im Datendschungel zu verlieren.

Natürlich wird nicht nur der technologische Wandel unsere Arbeitswelt verändern: Auch der demografische Wandel wird die Verfügbarkeit von Arbeitskräften beeinflussen.

Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung werden zunehmend wichtig, denn ohne mehr Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung droht unsere Gesellschaft ihre Stabilität zu verlieren.

Und schließlich wird sich auch die Bedeutung von Arbeit verändern: Arbeiten wir, um unser Leben zu finanzieren? Oder ist Arbeit ein wichtiger Teil des Lebens? Die Antwort auf diese Fragen hat schon heute großen Einfluss darauf, wie erfüllend wir unser Leben wahrnehmen.

4 Dass Technologie die Arbeitswelt prägen wird, habe ich schon geschrieben. Es ist anzunehmen, dass diese Auswirkungen gerade in Deutschland noch stärker zu spüren sein werden als anderswo.

Die zentrale Frage ist: Werden wir nur Anwender der Technologien sein, die in anderen Ländern entwickelt werden – oder schaffen wir es, Technologien aktiv nach unseren Vorstellungen zu gestalten? Ich würde mir Letzteres wünschen.

■

Die Zukunft der Arbeit: Neugierig bleiben, Chancen nutzen

Moritz Meißner[1]

[1] *Moritz Meißner zeigt dir, warum Neugier und Zusammenarbeit die wichtigsten Werkzeuge in der Arbeitswelt von morgen sind. Sein Ziel? Menschen dabei zu helfen, mit Spaß und Offenheit die Chancen der Künstlichen Intelligenz und digitalen Transformation zu meistern – und die Zukunft aktiv zu gestalten. [LinkedIn]*

1 In einer Welt, die sich ständig verändert und oft unvorhersehbar ist, helfe ich Menschen und Organisationen, sich auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten und erfolgreich zu sein. Dabei erkläre ich gerne, dass mein Job wie der eines Coaches für ein Sportteam ist – nur nicht auf dem Spielfeld, sondern in Organisationen und Teams. Ich unterstütze Führungskräfte und Mitarbeiter dabei, besser zusammenzuarbeiten, neue Technologien zu nutzen und offen für Veränderungen zu sein.

Ein wichtiger Teil meiner Arbeit ist es, Menschen die Fähigkeiten und die Denkweise zu vermitteln, die sie in einer Welt brauchen, die von Digitalisierung, Künstlicher Intelligenz und globalen Veränderungen geprägt ist. Ich halte Vorträge, gebe Trainings und leite Workshops, um Teams zu zeigen, wie sie flexibel bleiben, kreativ denken und Probleme als Chancen sehen können.

Gleichzeitig helfe ich Organisationen, ihre Strukturen so zu gestalten, dass sie nicht nur heute, sondern auch in Zukunft erfolgreich bleiben.

Für mich steht dabei immer der Mensch im Mittelpunkt: Ich möchte eine Kultur fördern, in der Lernen Spaß macht, in der es okay ist, Fehler zu machen, und in der alle gemeinsam daran arbeiten, immer besser zu werden. Es geht also nicht nur um technische Fähigkeiten, sondern auch darum, wie wir miteinander umgehen und wie wir uns gegenseitig unterstützen können.

Mein Ziel ist es, dass die Organisationen, mit denen ich arbeite, nicht nur überleben, sondern aufblühen – in einer Welt voller Veränderungen, die auch unzählige Möglichkeiten bietet. So wird Zukunft nicht zur Bedrohung, sondern zur spannenden Lernreise, auf die wir uns gemeinsam begeben.

2 In einer Zeit, in der die Arbeitswelt sich rasant wandelt und die Möglichkeiten schier endlos erscheinen, kann es verlockend sein, nach dem „perfekten Job“ zu suchen. Aber ich möchte euch ermutigen, diesen Druck loszulassen. Die Idee, dass es nur eine richtige Karriere gibt, ist veraltet. Stattdessen rate ich euch, die Vielfalt der Arbeitswelt als Chance zu sehen, euch auszuprobieren und herauszufinden, was euch wirklich begeistert.

Ein guter Anfang ist, neugierig zu bleiben und aktiv nach Erfahrungen zu suchen. Macht Praktika, nehmt Nebenjobs an oder engagiert euch ehrenamtlich. Sprecht mit Menschen, die mit Leidenschaft von ihrer Arbeit erzählen. Diese Erlebnisse helfen euch nicht nur dabei, eure Stärken und Interessen zu entdecken, sondern geben euch auch praktische Einblicke, die euch im späteren Berufsleben helfen.

Ich rate euch dringend davon ab, euch zu früh auf einen festen Karriereweg festzulegen. Die heutige Arbeitswelt verlangt vor allem Flexibilität. Es ist völlig in Ordnung – sogar notwendig, den eigenen Weg immer wieder anzupassen. Lernt, auf Veränderungen positiv zu reagieren und sie als Chance zu sehen, statt an alten Plänen festzuhalten.

Auch Scheitern gehört dazu: Es ist nicht das Ende, sondern ein wichtiger Schritt auf dem Weg, euch selbst besser kennenzulernen.

Eine weitere wichtige Sache, die oft unterschätzt wird, ist das Arbeitsumfeld. Achtet darauf, dass ihr in einem Team arbeitet, das euch unterstützt und inspiriert. Die besten Kollegen können selbst eintönige Aufgaben erfüllend machen. Ein schlechtes Umfeld hingegen kann dazu führen, dass selbst der vermeintliche Traumjob zur Last wird.

Die Zukunft der Arbeit: Neugierig bleiben, Chancen nutzen

3 Die Arbeitswelt in Deutschland wird in den nächsten fünf bis zehn Jahren durch massive technologische und gesellschaftliche Veränderungen geprägt.

Treibende Kräfte sind die fortschreitende Automatisierung, Künstliche Intelligenz (KI) und neue Technologien wie Quantencomputing und Blockchain. Diese Entwicklungen werden nicht nur Prozesse optimieren, sondern ganze Berufsfelder und Branchen transformieren.

Im Gesundheitssektor könnten KI-gestützte Diagnosen und robotergestützte Operationen Standard werden, während sich Berufe wie medizinische Datenanalysten oder KI-Spezialisten etablieren.

In der Bauwirtschaft wird der Einsatz von autonomen Maschinen und 3D-Druck die Art und Weise verändern, wie Gebäude geplant und gebaut werden.

Landwirtschaftliche Prozesse könnten durch Robotik und Präzisionslandwirtschaft nachhaltiger und effizienter gestaltet werden.

Diese Entwicklungen erfordern von Arbeitskräften ein hohes Maß an Flexibilität, Kreativität und die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen. Traditionelle Berufsbilder werden sich wandeln – wer heute Softwareentwickler ist, könnte morgen ein Spezialist für Datenethik oder KI-Training sein.

Gleichzeitig werden soziale Kompetenzen wie emotionale Intelligenz und Teamfähigkeit wichtiger, da sie sich nur schwer automatisieren lassen.

Ein weiterer zentraler Trend ist die Individualisierung der Arbeitswelt. Remote Work, flexible Arbeitszeiten und virtuelle Arbeitsumgebungen, etwa im Metaverse, werden den Arbeitsort und die Zusammenarbeit neu definieren. Globale Teams könnten unabhängig von geografischen Grenzen effizient zusammenarbeiten.

Unternehmerisches Denken und Eigeninitiative werden in dieser neuen Arbeitswelt Schlüsselkompetenzen sein. Organisationen, die eine Innovationskultur fördern und ihren Mitarbeitenden Raum zur Entfaltung geben, werden nicht nur bestehen, sondern den Wandel aktiv mitgestalten.

Die kommenden Jahre bringen enorme Herausforderungen, bieten aber auch große Chancen. Wer bereit ist, sich anzupassen und Veränderung als Möglichkeit zu sehen, wird diese spannende Phase nicht nur überstehen, sondern auch mitgestalten können.

4 Die Bedeutung von Technologie für die Zukunft der Arbeit in Deutschland ist enorm. Unsere Stärke als Land der Innovation und Erfindungen wird entscheidend dafür sein, wie gut wir mit den Herausforderungen einer sich schnell wandelnden Welt umgehen. Statt uns auf früheren Erfolgen auszuruhen, müssen wir Technologien aktiv vorantreiben, um unseren Wohlstand und unsere Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Technologie wird nicht nur bestehende Berufe transformieren, sondern auch völlig neue Berufsfelder schaffen, die wir uns heute noch nicht vorstellen können.

Fortschritte wie Künstliche Intelligenz, Automatisierung und Quantencomputing werden Arbeitsprozesse effizienter machen, während Robotik, 3D-Druck und Blockchain die Industrie und Dienstleistungen revolutionieren. Gleichzeitig eröffnet die Technologie Chancen für qualitativ hochwertigere Arbeit – mit weniger Ressourcen, höherer Präzision und mehr Fokus auf kreative und strategische Tätigkeiten.

Natürlich bringt der Wandel auch Herausforderungen mit sich. Berufe, die heute alltäglich sind, könnten in Zukunft verschwinden. Doch anstatt diese Entwicklung zu fürchten, sollten wir sie als Möglichkeit begreifen. Wer bereit ist, sich weiterzubilden, neue Kompetenzen zu entwickeln und sich an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen, wird von der Transformation profitieren. Besonders wichtig wird es sein, nicht nur technologische, sondern auch soziale und ethische Fähigkeiten zu fördern, um Technologien verantwortungsvoll einzusetzen.

Die globale Vernetzung, angetrieben durch technologische Fortschritte wie KI-gestützte Übersetzung, autonome Systeme und Zusammenarbeit in virtuellen Welten, wird Deutschland internationaler, kollaborativer und innovativer machen.

Gleichzeitig entstehen neue Arbeitsmodelle, die Flexibilität und individuelle Gestaltungsmöglichkeiten bieten. Technologie ist kein Selbstzweck – sie ist ein Werkzeug, um die Arbeitswelt menschenfreundlicher, nachhaltiger und kreativer zu gestalten.

■

Orientiere dich am Gemeinwohl und dir wird es besser gehen.

Timo Meynhardt[1]

[1] *Timo Meynhardt sagt dir, warum es klug ist, sich in einer unsicheren Arbeitswelt für das Gemeinwohl einzusetzen. [LinkedIn]*

1 Ich forsche und lehre als Professor in Leipzig und St. Gallen zur Frage, welche Rolle das Gemeinwohl für unser Arbeitsleben spielt.

Mein Schwerpunkt ist die Psychologie des Gemeinwohls. Warum geht es uns besser, wenn wir gemeinwohlorientiert handeln – und wann schaden wir uns damit selbst? Wie kann ein Fußballklub, eine Behörde oder ein Start-up den eigenen Gemeinwohlbeitrag erkennen? Und: Was ist überhaupt Gemeinwohlorientierung?

Dafür haben wir an der Handelshochschule das Leipziger Führungsmodell entwickelt, um diese Ideen mit den Aufgaben von Vorgesetzten und Managern zu verknüpfen. Mein Motto lautet: „Wer beiträgt, führt." Denn Führung ist keine Frage der Position – wir alle können führen!

Ich forsche auch zur Frage, wie man aus Krisen im Job lernen kann und welche Kompetenzen im Berufsleben wirklich wichtig sind. Zeugnisse sagen oft nicht viel über das Leistungsvermögen eines Menschen in einer sich verändernden Welt. Allerdings sind gute Grundfähigkeiten die Basis für ein lebenslanges Lernen. Besonders interessiert mich, wie Menschen ihre Wertvorstellungen ausbilden und im Erwachsenenalter verändern. Was heute als wichtig gilt, kann morgen überholt sein – aber wie lässt sich das erkennen?

2 Das Berufsleben wird im Rückblick eine Abfolge ganz unterschiedlicher Phasen gewesen sein – zum Glück wissen wir das vorher nicht.

Wir sollten auf den Rat anderer hören, aber ihm nicht blind folgen, denn auch Ratschläge können Schläge sein. Letztlich müssen wir selbst erfahren, was uns guttut und was nicht. Vorbilder sind wichtig, weil sie Orientierung geben. Doch am Ende müssen wir unseren eigenen Weg finden – und uns auch wieder von Vorbildern lösen können.

Niemand sollte sich mit Anfang 20 erschrecken, wenn noch keine klaren Ziele in Sicht sind. Vieles braucht Zeit, Entwicklungen lassen sich nicht erzwingen.

Am wichtigsten ist es, einen gesunden Leistungswillen zu entwickeln. Wer nie versucht hat, ganz vorn zu sein oder auch einmal zu gewinnen, kann im Leben sicher einiges erreichen – Mitschwimmen ist okay. Doch noch weiter kommen diejenigen, die eine Balance zwischen „vorn sein" und „dabei sein" finden. So hart es klingt: Von nichts kommt nichts. Wer nicht an seine Grenzen geht und sie überwindet, entwickelt sich nicht weiter.

Heute geht es längst nicht (mehr) nur um „höher, schneller, weiter". Gefragt sind Kompetenzen, die sowohl dem Gemeinwohl dienen als auch die persönliche Entwicklung fördern. Das ist eine zentrale Anforderung unserer Zeit mit ihren vielfältigen Krisen. Wissenschaftliche Studien zeigen, dass ein Job mit Gemeinwohlorientierung das eigene Wohlbefinden, die Arbeitsmotivation und sogar das Flow-Erleben stärkt.

Um ein Gefühl dafür zu bekommen, was das konkret bedeuten kann, lohnt es sich, die Welt umfassend zu erkunden: andere Wissensgebiete, andere Menschen, andere Länder. Natürlich besteht die Gefahr, sich zu verzetteln – aber der mögliche Entwicklungsgewinn ist das Risiko wert. Denn nur so lässt sich herausfinden, welche Möglichkeiten die Welt bietet, was man für sich selbst tun kann und was man für andere tun sollte.

Orientiere dich am Gemeinwohl und dir wird es besser gehen.

3 In den kommenden Jahren dürften wir ein großes Durcheinander erleben. Die Arbeitswelt wird sich weiter ausdifferenzieren und unterschiedlichste Modelle werden miteinander konkurrieren. Mindestens sechs Trends werden diese Entwicklung prägen:

1. Neue sicherheitspolitische Anforderungen: Die geopolitischen Herausforderungen werden die Arbeitswelt stark beeinflussen und neue Strukturen schaffen. Der militärische Sektor wird zu einem attraktiven Arbeitgeber, während Unternehmen ihre Wertschöpfungsketten und Personalplanungen stärker an sicherheitsrelevanten Maßstäben ausrichten müssen.

2. Klimawandel und wirtschaftliche Transformation: Die Anpassung an den Klimawandel wird neue Tätigkeitsfelder und Arbeitsformen hervorbringen. Die Wirtschaft wird weiter in Richtung Klimaneutralität umgebaut – ein Prozess, der Fortschritte bringen, aber auch umstritten bleiben wird.

3. Politisierung der Unternehmen: Unternehmen werden sich verstärkt politisch positionieren und mit ihren Wertversprechen um Kunden und Mitarbeiter werben. Während einige die Vier-Tage-Woche vorantreiben, werden andere sie bewusst vermeiden. Ähnliche Gegensätze werden sich bei Home-Office-Angeboten, Telearbeit sowie Fragen der Diversity und der Integration ausländischer Fach- und Führungskräfte zeigen.

4. Technologischer Fortschritt und Künstliche Intelligenz: Besonders die Wissensarbeit wird durch technologische Innovationen produktiver. KI kann die Produktivität auf ein neues Niveau heben. Wer in diesem Bereich mitgestaltet, wird es im Berufsleben leichter haben.

5. Neue Besitzverhältnisse und Unternehmensstrukturen: Die Frage, wem Unternehmen gehören und wie sie geführt werden, wird zunehmend an Bedeutung gewinnen. Eine größere Vielfalt an Eigentumsmodellen ist zu erwarten – von der neuen GmbH mit gebundenem Vermögen („Purpose GmbH“) bis hin zu neuen Formen der Mitarbeiterbeteiligung und Übernahmen durch Belegschaften. Das wird die Sozialpartnerschaft in Deutschland nachhaltig verändern.

6. Demografischer Wandel und „intelligentes Schrumpfen“: Die Alterung der Gesellschaft wird durch Zuwanderung allein nicht aufgehalten werden können. Arbeitgeber, Städte und Gemeinden müssen lernen, mit schrumpfenden Strukturen umzugehen. Während einige Regionen und Unternehmen florieren, werden andere kämpfen müssen. Das stellt das Prinzip gleichwertiger Lebensverhältnisse in Deutschland auf die Probe – nicht nur in Bezug auf Renten, sondern auch auf das Wohlstandsversprechen der sozialen Marktwirtschaft. Gleichzeitig wird der demografische Wandel zu altersdiverseren Teams in Unternehmen und Organisationen führen.

Natürlich bleibt die Zukunft unvorhersehbar – niemand hat eine Glaskugel. Aber wie kann man sich in diesem Wandel orientieren?

Junge Menschen sollten sich auf diese komplexe Arbeitswelt vorbereiten, indem sie sich breit aufstellen und eine Kultur der gegenseitigen Unterstützung pflegen – in der Familie, im Freundeskreis und am Arbeitsplatz. Die Orientierung am Gemeinwohl ist dabei nicht nur moralisch sinnvoll, sondern auch eine kluge Strategie für den eigenen Erfolg. Einzelkämpfer sind ein Auslaufmodell.

4 Ich sehe zwei Szenarien.

Im ersten läuft es wie bisher: Nach anfänglicher Skepsis setzen sich neue Technologien – insbesondere in den Bereichen Künstliche Intelligenz und Synthetische Biologie – durch und bereichern unseren Alltag. Wir verlernen manche Fähigkeiten, eignen uns dafür aber neue an. Einige Jobs verschwinden, andere entstehen. Ich sehe mich dabei als kritischen Techno-Optimisten. Mit einem eigenen Avatar („Timotar“) habe ich ein kostenloses Angebot ins Netz gestellt, um die Bildungsrevolution aktiv mitzugestalten. Gleichzeitig bin ich sehr verunsichert, wohin das alles führt.

Im zweiten Szenario geraten diese Entwicklungen ganz oder zumindest teilweise außer Kontrolle und stellen unsere bisherige Lebensweise infrage. Doch vieles ist auch eine Frage der Perspektive: Was Ältere beunruhigt oder gar verstört, erscheint der jüngeren Generation oft ganz normal.

Ich bin optimistisch, dass wir Wege finden, uns auf die neuen Bedingungen einzustellen. Die weitaus größere Herausforderung sehe ich jedoch darin, ob und wie neue Technologien zur Anpassung an den Klimawandel beitragen – oder ihn durch ihren enormen Energieverbrauch eher verschärfen.

■

Konsistenz schlägt auf Dauer Intensität

Georgiy Michailov[1]

[1] Georgiy Michailov hat in Usbekistan und Freiburg studiert. Er ist Geschäftsführender Gesellschafter von Struktur Management Partner, einer führenden deutschen Beratung für Turnaround und Transformation mit über 100 Experten. Darüber hinaus ist er Host eines der größten Management-Podcasts SMP LeaderTalks. [LinkedIn]

1 Mein Job ist es, Unternehmen in entscheidenden Umbruchphasen zur Seite zu stehen – genau dann, wenn es ernst wird oder wenn man es wirklich ernst meint.

Wir sind keine klassischen Berater, die Strategien auf bunten Folien präsentieren, diese als Alibi in Schubladen verschwinden lassen und dann wieder gehen. Stattdessen übernehmen wir Verantwortung für die gemeinsam entwickelten Lösungen und sorgen dafür, dass sie in der Praxis tatsächlich umgesetzt werden.

Man könnte sagen: Wir sind die Notärzte, wenn ein Unternehmen in Schwierigkeiten steckt – schnell, präzise und fokussiert auf das Wesentliche. Aber wir sind auch die Fitnesstrainer, die Unternehmen langfristig auf Erfolgskurs bringen, damit sie nicht nur für die Zukunft bereit, sondern bestens gerüstet sind. Unser Ziel ist es, Stabilität, Klarheit und Perspektiven zu schaffen – mit Rückgrat, Konsequenz und einem klaren Fokus auf das Machbare.

Dabei achten wir darauf, nicht nur die Menschen, sondern auch die Systeme im Blick zu behalten. Denn: Die Verhältnisse bestimmen das Verhalten. Deshalb verzichten wir bewusst auf individuelle variable Vergütung, Zielvereinbarungen, Budgetvorgaben oder Profit-Center-Grenzen. Die wichtigste Steuerungsgröße in unserem Unternehmen ist die Weiterempfehlungsrate, die aktuell bei 98 % liegt. Unser Ansatz folgt der klaren Logik: *„Profit follows Value“*.

2 Als jemand, der seit über 20 Jahren in einem herausfordernden und zugleich unglaublich lehrreichen Umfeld tätig ist, habe ich gelernt, wie entscheidend es ist, den eigenen Nordstern zu kennen – die innere Orientierung, die zeigt, wohin man im Leben segeln möchte.

Unsere Lebensenergie folgt unserem Fokus. Zu verstehen, was wirklich wichtig ist und welche Opfer man dafür möglicherweise bringen muss, ist der erste Schritt. Alles hat seinen Preis, und diesen bewusst zu akzeptieren, schafft Klarheit und gibt Richtung.

Besonders ans Herz legen möchte ich jungen Menschen die Idee der Effizienzdivergenz – das Prinzip, Entscheidungen so zu gestalten, dass sie mehr Möglichkeiten eröffnen, statt sie einzuschränken. Jede Entscheidung sollte neue Wege schaffen und nicht Türen schließen. Genau das liebe ich an meinem Beruf: Die Kombination aus steiler und breiter Lernkurve hat mir in jungen Jahren unzählige Optionen eröffnet, um meine Zukunft selbstbestimmt zu gestalten.

Eine weitere Erkenntnis: Langfristig gewinnt Konsistenz über Intensität. Disziplin schlägt Motivation – immer. Motivation mag den Startschuss geben, doch durch die unvermeidlichen Hindernisse trägt dich nur Disziplin. Wer das verinnerlicht, hat in der Arbeitswelt und im Leben einen entscheidenden Vorteil.

Ein letzter Aspekt liegt mir besonders am Herzen: Wir sollten handeln, bevor der Schmerz des Nichthandelns größer wird als der der Veränderung. Viele warten viel zu lange oder sind inkonsequent. Veränderung fällt nie leicht – aber der richtige Moment ist immer der, in dem der Schmerz noch am geringsten ist, denn Inkonsequenz rächt sich im Leben sehr schnell.

Konsistenz schlägt auf Dauer Intensität

3 Die kommenden fünf bis zehn Jahre werden für den Wirtschaftsstandort Deutschland zweifellos eine Phase grundlegender Transformation sein. Weltweit verschieben sich Machtverhältnisse, internationale Handelsbeziehungen stehen unter Druck, und die deutsche Wettbewerbsfähigkeit – auch im Digitalen – verliert an Boden.

Unternehmen sehen sich gezwungen, ihre Geschäftsmodelle in einem schwierigen Marktumfeld neu zu denken und auf Zukunftsfähigkeit zu prüfen, wobei ökologische und ökonomische Aspekte enger denn je miteinander verknüpft sind. Besonders der gehobene Mittelstand wird sich verstärkt mit Prosilienz, Digitalisierung und Nachhaltigkeit befassen müssen, um langfristig im globalen Wettbewerb zu bestehen.

Parallel dazu zeigt sich eine deutliche Zunahme staatlicher Eingriffe, die sich in verschärften Vorschriften, umfangreichen Subventionsprogrammen und weitreichenden Richtlinien äußert. Dadurch gerät das bewährte Modell der sozialen Marktwirtschaft zunehmend ins Hintertreffen, während der politische Einfluss kontinuierlich wächst. Für viele Betriebe bedeutet dies, sich in einem engmaschigen Netz aus Bürokratie und Vorgaben zurechtfinden zu müssen, was agile Entscheidungswege erschwert und innovative Ideen bremsen kann. Wer in diesem Umfeld erfolgreich bleiben will, muss einerseits rasch auf neue Regularien reagieren, gleichzeitig aber Wege finden, trotz staatlicher Vorgaben wettbewerbsfähig zu bleiben.

Gleichzeitig beschleunigt sich die technologische Entwicklung rasant. Eine Kombination aus humanoider Robotik und fortgeschrittener Künstlicher Intelligenz wird immer mehr Arbeitsbereiche durchdringen und repetitive Tätigkeiten automatisieren. Dies verändert Produktionsprozesse, schafft völlig neue Möglichkeiten für komplexe Analysen und hebt die Anforderungen an Qualifikationen auf ein höheres Niveau. Unternehmen müssen deshalb in Weiterbildung und Umschulung investieren, um ihre Belegschaften fit für den Wandel zu machen. Führungskräfte stehen dabei vor der Aufgabe, den kulturellen und organisatorischen Rahmen zu schaffen, in dem Mensch und Maschine bestmöglich zusammenwirken.

Somit wird die Arbeitswelt in der Zukunft deutlich herausfordernder – nicht nur durch die technologische Entwicklung, sondern auch durch die zunehmend schwierigen politischen Rahmenbedingungen.

4 Technologie wird für die Zukunft der Arbeit in Deutschland eine entscheidende Rolle spielen – und zwar in nahezu allen Branchen. Bereits heute zeigt sich, dass Innovationen in Bereichen wie Künstlicher Intelligenz, Robotik oder Datenanalyse nicht nur einzelne Prozesse beschleunigen, sondern ganze Geschäftsmodelle grundlegend verändern können. In den kommenden Jahren dürfte sich dieser Trend weiter verstärken, da sich die technische Entwicklung immer schneller vollzieht und Unternehmen zur kontinuierlichen Anpassung drängt. Gerade in Deutschland, das lange von traditionellen Industrien und bewährten Fertigungsverfahren geprägt war, eröffnen sich dadurch weitreichende Chancen: effizientere Produktionsabläufe, verbesserte Dienstleistungen und sogar gänzlich neue Produkte sind in Reichweite.

Gleichzeitig wird es jedoch wichtiger denn je, die Menschen in diesem Wandel nicht aus den Augen zu verlieren. Technologie schafft zwar neue Möglichkeiten, etwa durch die Automatisierung repetitiver Tätigkeiten mittels humanoider Robotik und fortgeschrittener KI-Systeme. Sie verlangt aber ebenso ein konsequentes Umdenken hinsichtlich Qualifizierung, Weiterbildung und Unternehmenskultur. In einem Land mit hohem Fachkräftebedarf müssen digitale Kompetenzen gezielt gefördert und die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen gestärkt werden. Dadurch können nicht nur bestehende Arbeitsplätze gesichert, sondern auch hochwertige neue Stellen entstehen – etwa in KI-Entwicklung, Datenanalyse oder Cybersicherheit.

Darüber hinaus braucht es ein abgestimmtes Miteinander von Politik und Wirtschaft, um technologische Fortschritte effektiv und nachhaltig zu nutzen. So kann Deutschland sich zu einem zukunftsfähigen Innovationsstandort entwickeln, der im internationalen Wettbewerb mithalten und durch Qualität, Prosilienz sowie Spitzentechnologien überzeugen kann. Letztlich ist Technologie weit mehr als ein bloßes Hilfsmittel: Sie wirkt als Katalysator für Wachstum und Ideen, fordert aber auch alle gesellschaftlichen Akteure auf, diesen Wandel aktiv mitzugestalten und verantwortungsvoll zu lenken. ■

Die Zukunft der Arbeit ist ungewiss – und das ist gut so!

Patrick Mollet[1]

[1] *Während viele theoretisch über die Arbeitswelt sprechen, bin ich seit mehr als 20 Jahren mittendrin. Als Unternehmer und Start-up-Investor beschäftige ich mich jeden Tag damit, wie Organisationen erfolgreich werden. Als Content Creator teile ich meine Ideen für die neue Arbeitswelt auf Social Media. [LinkedIn]*

1 Ich bin Mitinhaber der Beratungsfirma Great Place To Work Schweiz. Wir sind Expert:innen für Arbeitsplatzkultur und helfen Organisationen dabei, ihre Unternehmenskultur mit einer Mitarbeiterbefragung zu analysieren und sie anschließend weiterzuentwickeln.

Außerdem zeichnen wir gute Arbeitgeber aus, damit Bewerber:innen wissen, dass diese Organisation eine gute Kultur hat.

Wir haben etwas über 20 Mitarbeitende und sind eine selbstorganisierte Firma, d.h. wir haben keine klassische Hierarchie und keine Chefs. Ich arbeite im Sales & Marketing Circle und versuche, möglichst viele Organisationen zu motivieren, mit uns zusammenzuarbeiten.

Um dieses Ziel zu erreichen, nutzen wir verschiedene Instrumente: Wir sind auf LinkedIn sehr aktiv und versenden Newsletter an potentielle Kund:innen. Wir publizieren auch regelmäßig Studien und Berichte, damit die Leute auf uns aufmerksam werden. Wenn sich dann interessierte Personen bei uns melden, erklären wir ihnen unsere Produkte und Dienstleistungen und wie wir mit ihnen zusammenarbeiten können. Außerdem veranstalten wir auch oft Events und sind selber an vielen Veranstaltungen präsent. Denn das Beratungsgeschäft lebt vom Vertrauen und das kann man am einfachsten bei einem persönlichen Treffen aufbauen.

2 Eine gute Grundausbildung ist immer noch das wichtigste Fundament für eine solide Berufskarriere. Es gibt immer mal Beispiele von Personen, die ohne Ausbildung erfolgreiche Unternehmer wurden. Aber das sind absolute Ausnahmen, lass dich davon nicht beeinflussen.

Hingegen spielt es nicht so eine große Rolle, in welchem Bereich du eine Ausbildung machst. Die Arbeitswelt verändert sich rasant und es entstehen laufend neue Berufe, für die es heute sowieso noch keine Ausbildung gibt. Wir üben auch nicht mehr ein Leben lang den gleichen Beruf aus, sondern es wird normal, dass wir mehrfach eine ganz neue Karriere einschlagen. Wähle deshalb heute eine Ausbildung, auf die du wirklich Lust hast; und nicht eine, von der du hoffst, dass du dereinst viel verdienen kannst.

Mit dieser Freiheit und Flexibilität geht aber auch eine Verantwortung einher. Du kannst dich nicht darauf verlassen, dass du eine Grundausbildung machst und du damit bis zur Rente einen sicheren Job hast. Du wirst dich ständig weiterbilden und weiterentwickeln müssen. Bleib neugierig und offen gegenüber Veränderungen. Dazu brauchst du nicht zwingend formelle Weiterbildungen und Abschlüsse. Alles Wissen dieser Welt ist online zu finden.

Vielmehr ist es wichtig, dass du neue Dinge ausprobierst und anwendest. Das gilt sowohl für deine berufliche Tätigkeit wie auch nach Arbeitsschluss. Nur so baust du dir relevante Fähigkeiten auf, bleibst auf dem neuesten Stand und erkennst, welche Chancen der Arbeitsmarkt bietet.

Wichtig ist auch, für dich selber herauszufinden, was Erfolg im Beruf bedeutet. Am Anfang einer Berufslaufbahn steht oft der Wunsch, irgendwann einmal viel Geld zu verdienen. Aber das ist nicht langfristig motivierend. Wenn du dich jeden Morgen zur Arbeit schleppen musst und dein einziger Lichtblick das monatliche Gehalt ist, wirst du unglücklich sein.

Orientiere dich vielmehr am japanischen Ikigai: Was machst du gerne, was machst du gut, was braucht die Welt und womit kannst du Geld verdienen?

Die Zukunft der Arbeit ist ungewiss – und das ist gut so!

3 Ich bin fest davon überzeugt, dass die deutsche Arbeitswelt (wie übrigens in allen Industrienationen) in den nächsten fünf bis zehn Jahren von einem tiefgreifenden Wandel geprägt sein wird, bei dem traditionelle Strukturen mit innovativen Ansätzen verschmelzen.

Wirtschaftliche Herausforderungen – sei es durch den globalen Wettbewerb, den demographischen Wandel oder geopolitische Unsicherheiten – bleiben zwar bestehen, dienen aber zugleich als Katalysatoren für Neuerungen. Organisationen müssen ihre Strategien kontinuierlich anpassen und flexibel auf Marktveränderungen reagieren.

In diesem Spannungsfeld gewinnen agile, selbstorganisierte Arbeitsmodelle zunehmend an Bedeutung. Starre Hierarchien werden durch flache, teamorientierte Strukturen ersetzt, in denen eigenverantwortliches Handeln und der offene Austausch von Ideen den Alltag bestimmen.

Dabei zeigt sich ein klarer Trend: Führungskräfte agieren immer mehr als Coaches und Mentoren, die ihren Teams Freiraum für kreative und unkonventionelle Lösungen bieten.

Junge Menschen, die mit frischen Ideen und der Bereitschaft, sich aktiv einzubringen, in den Arbeitsmarkt starten, finden in diesem Umfeld optimale Bedingungen, um ihre individuellen Stärken zu entfalten. Eine fundierte Ausbildung bildet aber nach wie vor das Fundament, auf dem innovative Arbeitsweisen aufbauen können – allerdings nur, wenn sie mit dem Willen zur kontinuierlichen Weiterentwicklung kombiniert wird.

Darüber hinaus wird die digitale Transformation immer mehr zur Selbstverständlichkeit. Organisationen, die den Mut haben, traditionelle Denkweisen zu hinterfragen und auf agile, flexible Modelle zu setzen, schaffen so nicht nur stabile Grundlagen, sondern auch ein dynamisches Umfeld, in dem sich junge Talente aktiv beteiligen können.

Letztlich entsteht dadurch eine Arbeitswelt, in der Flexibilität, Teamgeist und lebenslanges Lernen harmonisch ineinandergreifen. Diese Mischung aus bewahrenden Traditionen und dem Mut zur Innovation öffnet jungen Berufseinsteigern zahlreiche Chancen, um ihre Zukunft aktiv und erfolgreich mitzugestalten.

4 Technologie hat in Deutschland schon immer eine zentrale Rolle gespielt – und ihre Bedeutung wird in der Zukunft noch weiter zunehmen.

Digitale Innovationen und moderne Tools revolutionieren den Arbeitsalltag, indem sie nicht nur Routineaufgaben automatisieren, sondern auch gänzlich neue Arbeitsmodelle ermöglichen. Künstliche Intelligenz und Automatisierung (z.B. durch Roboter) werden in nahezu jedem Berufsfeld Einzug halten und traditionelle Aufgabenbereiche neu definieren.

Darüber hinaus transformiert die Digitalisierung auch traditionelle Industriezweige, wodurch sich spannende Schnittstellen zwischen altbewährten und zukunftsweisenden Branchen entwickeln. Zwar werden in einigen Bereichen Aufgaben wegfallen, doch entstehen gleichzeitig vielfach neue Berufsbilder, die kreativen und strategischen Einsatz menschlicher Stärken fordern.

Ein entscheidender Aspekt dieser Entwicklung ist die zunehmende Möglichkeit des orts- und zeitunabhängigen Arbeitens. Moderne Kommunikations- und Kollaborationstechnologien (z.B. Virtual Reality und Augmented Reality) ermöglichen es, dass Teams über große Distanzen hinweg nahtlos zusammenarbeiten. Diese Technologien schaffen nicht nur mehr Flexibilität, sondern verbessern auch die Work-Life-Balance, indem sie es ermöglichen, Arbeitsprozesse individuell und effizient zu gestalten.

Ich bin der Ansicht, dass es dabei vor allem darauf ankommt, Technologie als Chance zu begreifen und nicht als Bedrohung. Anstatt sich vor neuen digitalen Tools zu verschließen, sollten wir diese aktiv ausprobieren, uns kontinuierlich fortbilden und die entstehenden Synergien nutzen. Unternehmen, die in die digitale Transformation investieren und ihre Mitarbeitenden im Umgang mit modernen Technologien schulen, legen den Grundstein für nachhaltigen Erfolg.

Junge Berufstätige sollten diese Entwicklungen als Chance nutzen, ihre digitalen Kompetenzen auszubauen und aktiv an der Gestaltung einer flexiblen, vernetzten und innovativen Arbeitswelt mitzuwirken.

■

Zukunftskompetenzen sind die neuen Basiskompetenzen!

Ralph Müller-Eiselt[1]

[1] Ralph Müller-Eiselt ist Vorstand im Forum Bildung Digitalisierung sowie Experte für Teilhabe und Chancengerechtigkeit im digitalen Wandel. Als Buchautor (u.a. „Die digitale Bildungsrevolution“) hat er die Debatte über Algorithmen und Künstliche Intelligenz in Bildung und Gesellschaft bereichert. [LinkedIn]

1 Ich leite das Forum Bildung Digitalisierung, einen gemeinnützigen Verein, der sich für eine gelingende digitale Transformation in den Schulen einsetzt.

Gemeinsam mit unseren zehn Mitgliedstiftungen engagieren wir uns für ein chancengerechtes Bildungssystem im digitalen Wandel. Unser Ziel ist, dass alle Kinder und Jugendlichen an der zunehmend digital geprägten Gesellschaft teilhaben können.

Dazu übernehmen wir drei Rollen:

Wir bauen erstens Brücken und fördern mit vielfältigen Formaten den Austausch zwischen Schulpraxis, Politik und Verwaltung, Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Da geht es häufig darum, unterschiedliche Perspektiven abzugleichen und eine gemeinsame Sprache zu finden, um sich auf ein geteiltes Zielbild zu verständigen.

Mit unseren Konzepten und Impulspapieren gehen wir zweitens einen Schritt weiter und stiften Orientierung zu aktuellen Herausforderungen bei der digitalen Transformation in der Schule, z.B. zur Frage, wie sich Fortschritte messen oder wie sich Schüler:innen daran aktiv beteiligen lassen.

Und nicht zuletzt bieten wir drittens ganz konkrete Praxislösungen, etwa Kooperationsleitfäden, die Schulverwaltungen und Kommunen als Schulträgern helfen, die digitale Transformation gemeinsam zu meistern, oder Programme, die Schulleitungen für diese herausfordernde Aufgabe qualifizieren. Solche Angebote entwickeln wir gemeinsam mit den Bundesländern weiter und tragen sie so in die Fläche.

2 Wer für den Arbeitsmarkt interessant sein möchte, sollte vor allem seinen Interessen folgen.

Die beste und wichtigste Grundlage für beruflichen Erfolg ist aus meiner Erfahrung heraus, dass man seinen Beruf wirklich gerne mag und sich tatsächlich für die jeweilige Branche oder Profession interessiert, also intrinsisch motiviert ist. Nur so kann man auf Dauer zu denjenigen gehören, die Erfolg im Beruf haben und Freude an ihrer Arbeit behalten.

Wer hingegen aus scheinbarer Vernunft vermuteten Bedarfen auf dem Arbeitsmarkt folgt, wird vermutlich früher oder später Probleme bekommen. Dann werden andere nicht nur immer besser oder schneller und deshalb erfolgreicher sein. Vor allem fehlt einem selbst die Freude und die Motivation, sich im eigenen Feld weiterzuentwickeln und seine beruflichen Potenziale auszuschöpfen.

Mein zweiter Rat lautet deshalb: Bleibt mutig und traut euch, auch mal was Neues zu machen. Natürlich ist es oft leichter, in seinem gewohnten beruflichen Umfeld zu bleiben und einem einmal eingeschlagenen Karrierepfad zu folgen. Doch wenn man sich im Job wirklich entwickeln und voll entfalten möchte, kann es nicht schaden, immer mal wieder zu reflektieren, ob das im aktuellen beruflichen Kontext (noch) möglich ist. Das kann, muss nicht unbedingt bedeuten, das Unternehmen zu wechseln.

Ich war selbst über ein Jahrzehnt in der gleichen Stiftung tätig, hatte dabei aber das große Glück, alle zwei bis drei Jahre eine neue Aufgabe oder Position übernehmen zu dürfen.

Ein guter Indikator für eine mögliche Veränderung ist die Antwort auf die Frage, wie viel man in seinem Job (noch) lernt. Wenn das über längere Zeit nicht mehr der Fall ist, könnte es an der Zeit sein, über eine neue Herausforderung nachzudenken und diese dann auch mutig zu suchen.

Zukunftskompetenzen sind die neuen Basiskompetenzen!

3 Zehn Jahre in die Zukunft zu blicken, ist in diesen Zeiten eigentlich fast schon unseriös.

Wenn eines sicher ist, dann ist es wohl der Wandel. Vermutlich wird der Arbeitsmarkt durchaus andere Kompetenzen nachfragen als heute, ziemlich sicher wird es neue Jobs und berufliche Karrierewege geben, an die heute noch keiner denkt.

Ein gutes Beispiel für eine solche Veränderung ist das Programmieren. Noch vor kurzem hätte wohl fast jede:r gesagt: Wer Programmierer:in wird, setzt auf eine absolut sichere Bank für die Zukunft. Inzwischen sehen wir, dass solche vermeintlich dauerhaft nachgefragten Aufgabenprofile sehr zuverlässig von Künstlicher Intelligenz erledigt werden können.

Oder nehmen wir ein noch aktuelleres Beispiel: Als ChatGPT und andere Large-Language-Modelle vor gut zwei Jahren das Licht der Welt erblickten, waren sich viele Expert:innen sicher, dass das Prompten, also das kluge Formulieren entsprechender Fragen und Befehle für solche Systeme, eine wichtige Zukunftskompetenz sei. Inzwischen haben sich ChatGPT & Co. so schnell weiterentwickelt, dass diese Annahme überholt erscheint.

Trotz oder eigentlich sogar genau wegen all dieser Automatisierung bin ich sicher, dass zutiefst menschliche Domänen wie Kommunikation und Beziehungsfähigkeit, aber auch Kreativität und kritisches Denken in Zukunft immer wichtiger werden. Wer solche „Zukunftskompetenzen“ beherrscht, sie versiert mit Fachkompetenz zu verbinden weiß und dabei bereit ist, sein Tätigkeitsprofil immer wieder an neue Bedarfe und Entwicklungen anzupassen, wird vom Arbeitsmarkt belohnt werden.

Genau darauf müssen Schulen, Hochschulen und ausbildende Betriebe alle Kinder und Jugendlichen vorbereiten. Denn Zukunftskompetenzen sind die neuen Basiskompetenzen. Wer sich souverän durch eine immer volatilere Arbeitswelt bewegen und am gesellschaftlichen Leben teilhaben will, muss natürlich weiterhin gut lesen, schreiben und rechnen können.

Doch in Zukunft braucht es eben mehr. Daran wird sich der Erfolg der digitalen Transformation unseres Bildungssystems letztlich messen lassen müssen.

4 Der aktuelle technologische Fortschritt führt zu zunehmender gesamtwirtschaftlicher Produktivität bei gleichzeitigem Bedeutungsverlust des Faktors Arbeit.

Diese grundlegende Entwicklung dürfte sich in den kommenden Jahren fortsetzen. Neu dabei ist, dass, anders als bei früheren technologischen Innovationen, auch und vielleicht sogar insbesondere hoch qualifizierte Arbeitskräfte von der Automatisierung der Arbeitswelt betroffen sind.

Ob das gesamtgesellschaftlich im Saldo wirklich zu größeren Arbeitsplatzverlusten führen wird, ist aber alles andere als sicher. Zumindest in der Vergangenheit hat jede revolutionäre Innovation wie die Industrialisierung oder die Computerisierung am Ende stets neue, andere Bedarfe und damit Jobs am Arbeitsmarkt geschaffen.

Auf jeden Fall steht uns hier eine große gesellschaftliche Herausforderung ins Haus, da sich vermutlich sehr viele Arbeitnehmer:innen nachqualifizieren müssen. Die akademische Arbeitswelt wird zweifellos anspruchsvoller: Routinetätigkeiten haben keine Zukunft mehr!

Und wie reagiert die Arbeitswelt auf den aktuellen technologischen Fortschritt? Leider dominieren noch zu häufig lineare Ansätze mit Fokus auf die Effizienzsteigerung tradierter Arbeitsprozesse, Produktionsmethoden und Steuerungsansätze.

In Folge dessen werden Forderungen nach Regulierung oder Standardisierung von Prozessen laut, die zum Ziel haben, die digitale Transformation im Rahmen bestehender Systeme der Unternehmensführung oder -kultur zu „domestizieren”.

Diese alleinige Konzentration auf lineare Fortschreibungen ist jedoch unzureichend, um Deutschland international wettbewerbsfähig zu halten. Für die sich disruptiv verändernde Arbeitswelt brauchen wir vielmehr neue Spielregeln und Strategien, die Offenheit für Innovation mit einem ordnungspolitischen Rahmen verknüpfen, der allen Menschen gesellschaftliche und damit auch Teilhabe am Arbeitsmarkt ermöglicht.

■

Deine Zukunft? Werde so anpassungsfähig wie möglich!

Dominik Multhaupt[1]

[1] *Dominik Multhaupt erklärt dir, wie du (nicht nur beruflich) durch unvorhersehbare Zeiten navigierst – und wie du sicherstellen kannst, dass du mit der schnellen Weiterentwicklung neuer Technologien mithältst. Dazu gehören für Dominik besonders zwei Aspekte: Anpassungsfähigkeit und Neugier. [LinkedIn]*

1 Mein Job ist es, die Digitalisierung des öffentlichen Sektors voranzutreiben. Wir alle wissen aus eigener Erfahrung, wie müßig es sein kann, als Bürger*innen in Behördenprozessen unterwegs zu sein – aber auch den Angestellten dort macht das nicht immer Spaß.

Wir sorgen in unseren Projekten dafür, dass sich das ändert. Das ist aus verschiedenen Gründen gar nicht so einfach – denn digitale Prozesse arbeiten mit Daten – und diese müssen besonders sicher verwendet werden, damit sie nicht angreifbar sind.

Dazu kommt, dass wir in Deutschland aus guten Gründen in einer föderalen Struktur leben, so dass wir immer viele Beteiligte steuern müssen. Solche Projekte machen wir für Ministerien, Bundesbehörden oder zum Beispiel auch die Bundeswehr.

2 Macht euch von dem Gedanken frei, ein Leben lang den gleichen Job zu haben. Oder auch: einen Job zu haben, der immer gleichbleibt.

Die Welt um uns herum verändert sich in einem nie dagewesenen Tempo – und eure eigene Anpassungsfähigkeit wird damit immer wichtiger. Auch mein Job hat sich regelmäßig verändert; gerade passiert das wieder, weil KI alles auf den Kopf stellt.

Es kommen immer bessere, schnellere und komplexere Technologien an den Markt und es ist essenziell wichtig, jederzeit Neues zu lernen, zu hinterfragen und die eigenen Fähigkeiten zu optimieren – also echte Problemlösungskompetenz aufzubauen. Diese Entwicklungen werden Einzug in alle Bereiche haben, denn neue Technologien verändern jeden Beruf, egal ob in der Medizin, der Pflege, der Landwirtschaft oder bei der Polizei, um nur ein paar zu nennen.

Was außerdem wichtig für euch sein wird: Habt ein immer starkes Netzwerk aus Personen, denen ihr vertraut. Ob nun alte Bekanntschaften aus der Schule, aus Ausbildung oder Uni, ehemalige Kolleg*innen oder Mentor*innen: gute Beziehungen sind wichtig, auch wenn nicht alle für immer halten werden.

Wovon ich euch abraten würde: Angst zu haben. Die Berufswelt wird komplexer, wie alles um uns herum. Besonders komplexe Veränderungen machen den Menschen oft Angst. Wenn die Sorge vor Veränderungen und Neuem überhandnimmt, dann entsteht schnell Ablehnung – sogar bis hin zur Ablehnung von demokratischen Strukturen.

Ich habe mich oft auf neue Aufgaben oder Rollen eingelassen, bei denen ich mich vorher gefragt habe, ob ich das überhaupt kann – und ich habe es trotzdem gewagt, weil ich es sonst niemals herausgefunden hätte. Genauso wenig müsst ihr Angst vor dem Scheitern haben, denn auch Scheitern darf man (und muss man sogar): Ohne das Scheitern würden wir nichts Neues lernen oder auch nicht besser werden.

Das Thema KI habe ich bereits angesprochen und möchte es hier nochmal hervorheben: Hört nicht auf, auch selbst euer Wissen auszubauen! Natürlich ist es einfacher, den intelligenten Assistenten in der Hosentasche zu fragen – aber für das eigene und kritische Denken, für das Reflektieren und Einordnen, für die Persönlichkeit ist es unbedingt wichtig, auch weiterhin mit dem eigenen Kopf zu lernen.

Ständige Anpassung und Veränderung kann durchaus auch anstrengend werden. Lasst euch nicht erzählen, man müsse jeden Morgen um 4.30 Uhr aufstehen und bis 23 Uhr durchrocken – eine gute Work-Life-Balance ist fair und hält gesund. Abgesehen davon: Die besten Ideen und Gedanken habe ich beim Laufen im Wald, nicht im Büro.

Deine Zukunft? Werde so anpassungsfähig wie möglich!

3 Wie bereits erwähnt: Die schnellen Entwicklungen im Bereich der Technologien werden vieles verändern – viele Jobs können durch Automatisierungen und durch den Einsatz von KI entlastet werden; so manche werden sicherlich stark dezimiert.

Auch wenn immer wieder argumentiert wird, dass gleichzeitig neue Jobs entstehen werden, bin ich sicher, dass hier Vorsicht geboten ist. Denn diejenigen, deren Fähigkeiten vielleicht deutlich seltener gebraucht werden, sind gleichzeitig nicht diejenigen, die plötzlich und einen Monat später als KI-Expert*innen ihr Geld verdienen.

Diese Transformation wird uns beschäftigen – und muss aus meiner Sicht dringend gut geplant werden. Denkt daran: Eine Ärztin muss nicht mehr am OP-Tisch stehen, um zu operieren. Jets fliegen bereits ohne Menschen im Cockpit – die sitzen weit weg an einem Bildschirm. Traktoren und Mähdrescher bearbeiten Felder, ohne jemanden im Fahrzeug, werden aber aus Zentralen koordiniert. In den Lagern der großen Versandhändler werden zunehmend Roboter zur Arbeit eingesetzt.

Zusätzlich haben wir einen eklatanten Fachkräftemangel in Deutschland (im öffentlichen Sektor fehlen bis 2030 etwa 800.000 Arbeitskräfte!) – bei gleichzeitiger Überalterung der Menschen. Ich habe schon in der 6. Klasse gelernt, dass unsere Alterspyramide ein Problem darstellt, besonders wenn es um die Rentenkassen geht.

Vielleicht hilft uns hier (wenn auch nur mittelfristig) die neue KI-Technologie, indem sie den wenigen vorhandenen Fachkräften etwas Arbeit abnimmt. Ich persönlich halte es darüber hinaus für einen völlig irrsinnigen Gedanken, dass Menschen sich gegen Arbeitskräfte aus dem Ausland wehren – das hätte in vielerlei Hinsicht so viel Potenzial für uns!

Seit COVID beschäftigen uns außerdem neue Arbeitsmodelle. „Hybrid Work“ wird gleichzeitig heiß geliebt und sehr gehasst, die 4-Tage-Woche ist keine Seltenheit mehr. Wie bei allen Themen gibt es Vertreter*innen beider Seiten, die mit Elan um die Zukunft des Arbeitens streiten und dabei gerne in Schubladendenken verfallen.

4 Technologie wird uns alle deutlich weitertreiben, als wir es jemals erlebt haben.

Super- und Quantencomputer werden Durchbrüche schaffen, die aktuell vielleicht noch weit weg von unserem Alltag sind – aber das wird sich garantiert ändern.

Diese Entwicklungen werden wiederum eine Beschleunigung in der Weiterentwicklung Künstlicher Intelligenz bedeuten, die weit über dem liegt, was wir aktuell erleben, während zusätzlich neue Sicherheitsrisiken entstehen, weil aktuelle Verschlüsselungsmethoden nicht mehr sicher sind.

Man mag denken, dass euch das nicht direkt betrifft, aber dadurch werden weitere neue Jobs in der IT entstehen, die für alle Branchen und Industrien äußerst wichtig sein werden.

Ich bin mir außerdem sicher, dass während eurer Lebenszeit ganz neue Industrien entstehen werden, die aktuell noch nach Science-Fiction klingen: Schaut allein auf die Entwicklungen rund um „New Space“. In der Logistik, in der Produktion, in der Forschung, überall schielen große Player auf das, was sich im (nahen) Weltraum entwickelt.

Fast jede Branche arbeitet mit Daten aus dem Weltraum, gleichzeitig stehen wir kurz davor, sogar den Weltraumtourismus zu entdecken. Ein dritter Aspekt: Der Mineralienabbau auf Asteroiden ist auch ein Traum, der näher rückt. Fast jedes große Unternehmen – vom Automobilhersteller über die Pharmakonzerne bis hin zum Saatgutlieferanten – ist bereits mit Innovationsprojekten im nahegelegenen Weltraum beschäftigt. Das solltet ihr im Auge behalten.

Letzter Punkt: Umwelt- und Klimaschutz. Es klingt absurd, aber auch wenn Technologie erst zu diesem Debakel geführt hat, wird sie sicherlich auch dazu beitragen, Lösungen zu finden. Forschung und Entwicklung arbeiten auf Hochtouren, um energieeffiziente Lösungen in allen Bereichen zu schaffen. Hier werden Menschen benötigt, die – vermutlich begleitet durch KI – ihren Beitrag dazu leisten, diese Welt zu retten; egal, wie viele Menschen gleichzeitig die Augen davor verschließen.

Euch stehen große Abenteuer bevor!

■

Die Verhältnisse bestimmen das Verhalten – nicht umgekehrt

Judith Muster[1]

[1] *Judith Muster konnte sich nicht für einen Beruf entscheiden und hat deswegen drei. Sie verrät ihren besten Trick beim Betrachten der Arbeitswelt: Wenn man mit Leuten zu tun hat, die sich seltsam verhalten, sind meistens nicht sie komisch – sondern die Verhältnisse, in denen sie arbeiten müssen. [LinkedIn]*

1 Ich beschäftige mich damit, wieso sich Menschen in Organisationen miteinander anders verhalten, als in Familien oder unter Freundinnen und Freunden.

Das ist ein eigenes Fach an der Universität: Die Organisationssoziologie. Es geht also nicht darum, wie sich ein einzelner Mensch fühlt und was ihn bewegt. Das wird in der Psychologie behandelt. Wir Organisationssoziologinnen und -soziologen interessieren uns für die Wechselwirkungen zwischen den Menschen, in einem Team, einer Abteilung oder in Kundengesprächen.

Das mache ich zu einem Teil an der Universität Potsdam, da lehre und forsche ich zu dem Thema. Zum anderen Teil arbeite ich als Beraterin für die Organisationsberatung Metaplan.

Ich mache vor allem Strategieberatung, das bedeutet, ich denke mit den Entscheiderinnen und Entscheidern zum Beispiel in einem Unternehmen darüber nach, wie sie ihre Organisation verändern sollen. Aktuell geht es viel um die Frage, welche Prozesse sich alle digitalisieren lassen – und was für Auswirkungen das hätte, wenn alles digital wäre.

Ich habe zwei Grundüberzeugungen, die mich in der Arbeit leiten. Die eine ist: Die Verhältnisse bestimmen das Verhalten. Das bedeutet, die meisten Menschen haben gute Gründe, sich zu verhalten, wie sie sich verhalten. Selbst wenn manches von außen betrachtet wie eine persönliche Marotte wirkt, liegen die Gründe fürs Verhalten meistens im Miteinander und in der Organisation.

Der zweite Grundsatz ist: Beim klugen Organisieren geht es nicht darum, die beste Lösung zu finden. Sondern das beste Problem. Jede Art, eine Firma oder einen Verein zu organisieren, hat bestimmte Vor- und Nachteile.

Eine ausdifferenzierte Hierarchie hilft zum Beispiel dabei, dass Verantwortlichkeiten klar verteilt sind. Dafür brauchen Informationen länger auf dem Weg durch die Organisation.

Mithilfe der Organisationssoziologie kann man erkennen: Man kann nicht beides haben, sondern muss sich für eines entscheiden. Und ich rate dazu, sich für den Nachteil zu entscheiden, der sich weniger nervig anfühlt, den man besser bearbeiten kann.

2 Ich halte es für wichtig, nicht zu studieren, was auf dem Markt gerade gesucht ist. Jedenfalls sollte das nicht das größte Kriterium sein. Es ist besser, sich das Fach zu suchen, das einen auch interessiert.

Hintergrund ist ein Phänomen, das wir aus der Sozialstrukturanalyse gut beleuchtet haben. Der Arbeitsmarkt, auf den junge Menschen am Ende ihres Studiums, Praktika, und so weiter treffen, ist ein anderer als der zum Beginn des Studiums. Darum ist es mit einem Risiko verbunden, sich bei der eigenen Ausbildung an der Nachfrage zu orientieren.

Wer schon im Berufsleben angekommen ist und sich vielleicht in der eigenen Branche nicht wohlfühlt, dem kann ich nur wärmstens empfehlen, sich branchenübergreifend zu bewerben. Immer mehr Personalabteilungen verstehen, dass es von Vorteil ist, ihr Team um andere Erfahrungen und Perspektiven zu erweitern.

Wer als Entwicklerin für einen Waschmaschinenhersteller gearbeitet hat, wird einiges erworbenes Spezialwissen nicht mehr nutzen können, wenn sie wechselt – in der herstellenden Industrie vielleicht noch mehr, als wenn es dann die Dienstleistungsbranche wird. Aber das Wissen über Arbeitsabläufe, Arbeiten im Team und an den Schnittstellen, das ist branchenübergreifend nützlich – und oft sehr unterschiedlich.

Die Verhältnisse bestimmen das Verhalten – nicht umgekehrt

3 Das ist eindeutig der demografische Wandel. Jeder vierte Beschäftigte in Deutschland ist derzeit über 55 Jahre alt. Innerhalb der nächsten zehn Jahre werden 7,3 Millionen Menschen in Rente gehen. Zwei Millionen davon verlassen Berufe, die bereits jetzt unterbesetzt sind, sagt jedenfalls eine Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft.

Wir werden es also damit zu tun haben, dass Organisationen irgendwie umgehen müssen mit dem Phänomen. Die Möglichkeiten sind bekannt: Stellen nachbesetzen, Arbeit umverteilen, Arbeit automatisieren – Arbeit streichen.

Nachbesetzen wird als erstes versucht – und scheitert in unterbesetzten Berufen offensichtlich schon jetzt. Wahrscheinlich werden sich Personalabteilungen in Zukunft mit noch mehr Kreativität der Frage widmen, woher sie qualifiziertes Personal bekommen. Wie quer darf ein Quereinstieg sein? Welche Qualifikation muss wirklich vorher vorhanden sein, welche kann man noch nachträglich lernen?

Umverteilen wird auch jetzt schon versucht – und geht so lange gut, bis die verbliebenen Mitarbeitenden es sich nicht mehr gefallen lassen, dass sie immer mehr zu tun bekommen. Selbst mit finanziellen Anreizen kann man ab einem gewissen Punkt nicht mehr motivieren.

Darum haben gerade Organisationen im Dienstleistungsbereich große Hoffnung darauf, dass, wenn Mitarbeitende in Rente gehen, eine von ihnen gefütterte KI die Arbeit übernimmt.

Bis das in größerem Stil passieren kann, muss aber noch Zeit vergehen. Bis dahin wird es vor allem um Digitalisierung und Automatisierung gehen: Welche Prozesse lassen sich durch Digitalisieren einfacher gestalten, was haben bisher Menschen gemacht, aber es geht auch mit einem Programm?

Und schließlich wird es in der Arbeitswelt immer mehr darum gehen, dass an sich gut laufende Unternehmen sich verkleinern, vielleicht sogar schließen, weil es nicht genug Menschen gibt, die in ihnen arbeiten. Ich kann mir vorstellen, dass sich für Deutschland dabei in bestimmten Regionen weitere Kettenreaktionen auf dem Arbeitsmarkt ergeben.

In einer ländlich gelegenen Kleinstadt schließen Restaurants oder kleine Geschäfte, weil niemand die Nachfolge antritt. Wenn ein dort angesiedeltes Unternehmen nun nach Arbeitskräften sucht, haben sie es etwas schwerer, Interessierte anzulocken, weil der Wohnort nicht mehr attraktiv ist.

Wir werden in bestimmten Regionen sehr deutlich sehen, wie sehr die Arbeitswelt auch die weitere Lebenswelt mitbestimmt.

4 Die aus meiner Sicht interessanteste Auswirkung wird Technologie auf Organisationsdynamiken haben.

Ich bin noch vorsichtig gegenüber der Behauptung, dass Zusammenarbeit jetzt vollständig den Bezug zum Lokalen verliert, weil die jüngsten technologischen Sprünge jetzt zum Beispiel Simultan-Übersetzungen ermöglichen würden. Aber wenn wir auf die Entscheidungsprämissen von Organisationen schauen, also die grundlegenden Entscheidungen, wie man gemeinsam arbeiten will, die weitere Entscheidungen nach sich ziehen, gibt es hier einige Möglichkeiten, wie Technologie diese beeinflussen wird.

Man kann mithilfe von Technologie versuchen, bekannte Folgeprobleme von Organisationsmodellen zu umgehen. Dass man etwa Kommunikationswege formal zentralisiert, aber via Technologie versucht, die Geschwindigkeitsnachteile wieder auszugleichen.

Oder: Man kann mit Technologie die formalen Anforderungen unterstreichen, indem man sie für Ergebniskontrollen und Performance-Management einsetzt.

Aber das Wichtigste für die Zukunft der Arbeit ist, dass neue Technologien immer auch neue Unsicherheitszonen bedeuten. Das heißt, dass eine neue Technologie immer auch neue Hüterinnen und Hüter von besonderem Wissen schafft. Die wissen, wie die Technologie eingesetzt wird und auch, wie ihre Ergebnisse zu bewerten sind. Das verschafft ihnen eine mächtige Position in einer Organisation. Wir kennen den Effekt, weil die Macht von Zahlen in Organisationen gut beforscht ist. Wer seine Argumente mit Zahlen unterlegen kann, hat erst einmal einen Vorteil im mikropolitischen Spiel. ■

Zukunft der Arbeit zwischen Technologie und Flexibilität

Astrid Nelke

[1] *Astrid Nelke ist als Expertin für Kommunikation und die Arbeitgebermarke Spezialistin für die Zukunft der Arbeit. Sie forscht seit vielen Jahren zu der Frage, wie Unternehmen und Organisationen es schaffen, als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden und im Kampf um die guten Köpfe Fachkräfte und junge Talente für sich zu begeistern. [LinkedIn]*

1 Als Kommunikationswissenschaftlerin, die auch Psychologie und Soziologie studiert hat, kümmere ich mich darum, Organisationen jeglicher Art (Unternehmen, NGOs, Verbände, öffentliche Verwaltung etc.) dabei zu unterstützen, eine attraktive Arbeitgebermarke strategisch zu entwickeln und anschließend nach innen und außen zu kommunizieren.

Dabei gehen wir nach dem klassischen Managementkreislauf (Analyse, Strategie, Umsetzung und Evaluation) vor. Als besonders wichtiges Element werden die Beschäftigten in der 1. Phase Analyse befragt, da Employer Branding zunächst innen erarbeitet werden muss. Als nächstes wird die für die Organisation passende Strategie entwickelt, bei der Kennzahlen festgelegt werden, um später in der letzten Phase Evaluation messen zu können, ob das Employer Branding die gesetzten Ziele erreicht hat. In Phase 3 findet die Umsetzung der ausgewählten Kommunikationsinstrumente statt.

Weiterhin sind die Themen interne und externe Organisationskommunikation mein Arbeitsgebiet. Neben der strategischen Beratung von Organisationen unterrichte ich als Professorin an der HAM Hochschule für angewandtes Management in Ismaning an der Fakultät Technik & Medien. Hierbei vertrete ich die Themengebiete Medienpsychologie, Organisationspsychologie, Employer Branding und Talentmanagement und Technologie und Innovationskommunikation.

2 *1. Finde zunächst einmal heraus, für welches Thema du brennst!* Was interessiert dich besonders? In welchen Bereichen kannst du dir vorstellen, dich später zu spezialisieren? Mach möglichst früh praktische Erfahrungen.

2. Bilde dich kontinuierlich weiter: Die Arbeitswelt ist dynamisch und verändert sich ständig. Lebenslanges Lernen ist entscheidend, um relevant und wettbewerbsfähig zu bleiben. Nutze Online-Kurse, Workshops und Seminare, um deine Fähigkeiten zu erweitern und neue zu erlernen.

3. Netzwerken ist essenziell: Baue dir ein solides Netzwerk innerhalb und außerhalb deiner Branche auf. Netzwerken kann Karrieremöglichkeiten eröffnen, die sonst verborgen bleiben würden. Nutze professionelle Netzwerke wie LinkedIn und nimm an Branchenveranstaltungen teil.

4. Achte auf die Kultur und Werte potenzieller Arbeitgeber: Ein Unternehmen, dessen Werte und Kultur mit deinen eigenen übereinstimmen, wird wahrscheinlicher ein zufriedenstellendes und produktives Arbeitsumfeld bieten. Recherchiere über potenzielle Arbeitgeber und sprich im Vorstellungsgespräch über Unternehmenskultur und -werte.

5. Sei flexibel und anpassungsfähig: Die Fähigkeit, sich schnell an Veränderungen anzupassen, ist in der modernen Arbeitswelt von unschätzbarem Wert. Sei offen für neue Herausforderungen und bereit, auch unkonventionelle Karrierewege zu erkunden.

6. Vermeide es, dich zu früh zu spezialisieren: Zuerst breit Themen testen – dann entscheiden, wo es in Zukunft hingehen soll – dann in die Tiefe gehen.

7. Unterschätze nicht die Bedeutung von Soft Skills: Technische Fähigkeiten sind wichtig, aber ohne starke Soft Skills wie Kommunikationsfähigkeit, Teamarbeit und Problemlösungskompetenz kannst du Schwierigkeiten haben, dich in der Arbeitswelt zu behaupten.

8. Setze dich nicht unter Druck, die „perfekte" Karriere sofort zu finden: Karrierewege sind oft nicht linear. Es ist normal und akzeptabel, verschiedene Rollen auszuprobieren und herauszufinden, was am besten zu dir passt.

3 *1. Technologischer Fortschritt:* Der anhaltende Fortschritt in Bereichen wie Künstliche Intelligenz (KI), Robotik, Internet der Dinge (IoT) und fortgeschrittene Fertigungstechnologien (z. B. 3D-Druck) wird die Art und Weise, wie gearbeitet wird, weiter verändern. Unternehmen müssen in diese Technologien investieren und ihre Mitarbeiter entsprechend schulen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Junge Talente müssen lernbereit und flexibel sein.

2. Demografischer Wandel: Die alternde Bevölkerung Deutschlands führt zu einem Fachkräftemangel in vielen Branchen. Talente aller Altersgruppen arbeiten zusammen, die Integration älterer Arbeitnehmer und die Weiterbildung bestehender Belegschaften gewinnen an Bedeutung.

3. Wirtschaftlicher Strukturwandel in Deutschland: Aufgrund diverser Schwierigkeiten, in denen sich die deutsche Wirtschaft seit 2023 befindet und wegen derer einige Unternehmen über die Verlagerung von Arbeitstätigkeiten ins Ausland nachdenken bzw. eine beträchtliche Anzahl von Unternehmen ihre Tätigkeit eingestellt haben, befinden sich wieder mehr qualifizierte Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt. Aus diesem Grund werden die Anforderungen an Leistungsbereitschaft und Qualifikationen höher – darauf müssen sich junge Talente einstellen. Die Konkurrenz um einen attraktiven Job wird in Zukunft größer.

4. Globalisierung und internationale Konkurrenz: Die Globalisierung zwingt deutsche Unternehmen dazu, auf einem internationalen Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. Dies erfordert eine stärkere Fokussierung auf internationale Talente und multikulturelle Teams.

5. Wandel der Arbeitskultur: Die Erwartungen an die Arbeitswelt ändern sich, insbesondere bei jüngeren Generationen. Themen wie Work-Life-Balance, Remote-Arbeit, flexible Arbeitszeiten und eine kultur- und wertschätzende Führung gewinnen an Bedeutung.

6. Resilienz und Anpassungsfähigkeit: Die Fähigkeit von Unternehmen, auf Krisen und unvorhergesehene Ereignisse schnell zu reagieren, hat sich als entscheidend erwiesen. Hierbei müssen die Mitarbeiter mitziehen und bereit sein, sich permanent weiterzubilden und anzupassen.

4 Technologische Entwicklungen prägen nicht nur die Art und Weise, wie Arbeit ausgeführt wird, sondern auch die Struktur von Arbeitsplätzen sowie die Fähigkeiten, die von Mitarbeitern erwartet werden.

1. Automatisierung und Künstliche Intelligenz (KI): Automatisierung durch Roboter und KI-Systeme transformiert traditionelle Industrien wie die Fertigung, Logistik und sogar den Dienstleistungssektor. Diese Technologien ermöglichen nicht nur eine effizientere Produktion und Dienstleistungserbringung, sondern eröffnen auch neue Möglichkeiten für Innovation und Geschäftsentwicklung. Dies führt jedoch auch zu Verschiebungen in der Arbeitsnachfrage, wobei repetitive und manuelle Tätigkeiten zunehmend von Maschinen übernommen werden und höher qualifizierte, kreativere und strategischere Rollen wichtiger werden.

2. Digitalisierung: Der fortschreitende Prozess der Digitalisierung beeinflusst alle Aspekte der Arbeitswelt, von internen Prozessen über die Kundeninteraktion bis hin zur Produktentwicklung. Für Arbeitnehmer bedeutet dies, dass digitale Kompetenzen immer wichtiger werden.

3. Remote-Arbeit und virtuelle Teams: Technologien wie Cloud-Computing, Videokonferenzsysteme und kollaborative Online-Tools haben Remote-Arbeit weit verbreitet und während der COVID-19-Pandemie notwendig gemacht. Diese Entwicklung wird voraussichtlich anhalten und zu einer dauerhaften Veränderung in der Gestaltung von Arbeitsplätzen führen.

4. Fortbildung und lebenslanges Lernen: Technologie ermöglicht neue Formen der Bildung und des Lernens, was besonders wichtig ist, um mit dem schnellen technologischen Wandel Schritt zu halten. Online-Lernplattformen, virtuelle Realität und adaptive Lernsysteme bieten individuelle und flexible Weiterbildungsmöglichkeiten, die für die kontinuierliche Entwicklung der Arbeitskräfte entscheidend sind.

Fazit: Technologie ist ein entscheidender Faktor für die Zukunft der Arbeit in Deutschland. Sie bietet Chancen für Effizienzsteigerung, Flexibilität und Innovation, stellt aber auch Herausforderungen dar, insbesondere in Bezug auf die Anpassung der Arbeitskräfte und die Gestaltung von Arbeitsbedingungen.

■

Komfortzone war gestern – Zukunft braucht Mut und Dialog!

Anne-Katrin Neyer[1]

[1] *Anne-Katrin Neyer liebt es, Menschen aus ihrer Komfortzone zu locken – im besten Sinne! Sie spricht darüber, wieso wir alle lernen sollten, mit Maschinen und Menschen gleichermaßen zusammenzuarbeiten und warum echte Gespräche, aktives Gestalten und Kompromisse wichtiger sind als bloßes Abwarten. [LinkedIn]*

1 Ich bin Professorin für Personalwirtschaft und beschäftige mich mit dem Jetzt und der Zukunft der Arbeit. Das bedeutet, dass ich an einer Universität erforsche und lehre, wie Unternehmen und Menschen in der digitalisierten Welt erfolgreich zusammenarbeiten.

Besonders spannend finde ich die Schnittstelle zwischen Technologie und Mensch: Wie können wir mit Künstlicher Intelligenz kooperieren, anstatt von ihr überholt zu werden? Dabei geht es nicht nur um Fachwissen, sondern auch um Mut, Neugier und die Bereitschaft, neue Wege zu gehen.

Mein Ziel ist es, Menschen darauf vorzubereiten, die Zukunft der Arbeit aktiv zu gestalten, anstatt sich von ihr treiben zu lassen. Dabei untersuche ich u.a., welche Kompetenzen in einer digitalisierten Welt gebraucht werden und wie Unternehmen und Beschäftigte sich auf Veränderungen vorbereiten können. Mir ist es wichtig, eine Brücke zwischen Theorie und Praxis zu schlagen – denn die besten Lösungen entstehen oft im Austausch zwischen Wissenschaft und realer Arbeitswelt.

Die Zukunft der Arbeit ist nicht vorgegeben, sie wird von uns allen gestaltet – und genau daran arbeite ich jeden Tag.

2 Es ist hilfreich, Unsicherheit als Chance zu begreifen. Die Arbeitswelt wird sich weiter rasant verändern, vor allem durch KI und Automatisierung. Wer flexibel bleibt, offen für neue Technologien ist und bereit ist, kontinuierlich zu lernen, wird sich erfolgreich anpassen können.

Mir ist dabei bewusst, dass sich vieles für junge Menschen bereits wie ein permanentes Verlassen der Komfortzone anfühlt. Die Welt dreht sich rasant weiter, Unsicherheiten gehören zum Alltag. Doch Sicherheit entsteht nicht allein durch Stabilität im Außen, sondern vor allem durch Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten.

Wenn man weiß, wo die eigenen Stärken liegen und wie man sie einbringen kann, ist es schwieriger von der Zukunft überrollt zu werden, sondern man kann sie aktiv mitgestalten. Eine zukunftsfähige Strategie bedeutet, sich selbst gut zu kennen, anpassungsfähig zu bleiben und die eigenen Potenziale stetig weiterzuentwickeln.

Es hilft, Gleichgesinnte zu finden, mit denen man Neues ausprobieren kann. Doch genauso wichtig ist es, über den eigenen Tellerrand hinauszublicken und sich mit unterschiedlichen Perspektiven auseinanderzusetzen. Komplexe Themen haben selten einfache Antworten, sondern sie erfordern Reflexion, offene Diskussionen und den Mut, andere Meinungen mit einzubeziehen und Kompromisse zu finden. Dieser Austausch darf sich nicht nur auf soziale Netzwerke oder KI-gestützte Assistenten beschränken.

Wirklich inspirierende und tiefgehende Gespräche entstehen oft dann, wenn wir uns bewusst die Zeit nehmen, einander zuzuhören und gemeinsam nachzudenken. Ein Gespräch, das sich langsam entfaltet, vielleicht bei einem Kaffee oder auf einem Spaziergang, kann oft mehr bewirken als tausend schnelle Nachrichten.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Wer sich bewusst mit den eigenen Stärken und Zielen auseinandersetzt, gewinnt nicht nur mehr Sicherheit für den eigenen Weg, sondern kann auch das Miteinander besser gestalten. Denn wer seine eigenen Bedürfnisse kennt und reflektiert handelt, kann auch andere besser verstehen, Konflikte konstruktiver lösen und gemeinsames Arbeiten effektiver und wertschätzender gestalten.

3 Die nächsten Jahre werden neben vielen anderen Themen von der Weiterentwicklung der Mensch-Maschine-Kollaboration geprägt sein.

KI, Automatisierung und neue Technologien werden nicht nur Routineaufgaben übernehmen, sondern auch kreative und analytische Tätigkeiten beeinflussen. Doch das bedeutet nicht, dass der Mensch überflüssig wird – im Gegenteil! Die Fähigkeit, kritisch zu denken, Entscheidungen zu treffen und mit anderen Menschen zusammenzuarbeiten, wird noch wertvoller.

Dafür braucht es passende Rahmenbedingungen für Lernen und Weiterentwicklung. Unternehmen und Bildungseinrichtungen müssen neue Wege finden, um lebenslanges Lernen zu fördern und eine Kultur zu schaffen, die psychologische Sicherheit, Innovation und Experimentierfreude unterstützt. Psychologische Sicherheit heißt, ohne Angst vor Kritik oder Ausgrenzung Fragen stellen, Fehler zugeben und Ideen teilen zu können.

Darüber hinaus stehen wir vor der Aufgabe, Bürokratie abzubauen und Innovationsprozesse zu beschleunigen. Wer in Deutschland eine neue Idee umsetzen möchte, stößt häufig auf lange Genehmigungszeiten und komplizierte Vorschriften.

Das kann zermürbend sein und dazu führen, dass gute Ideen nicht verwirklicht werden können. Damit unser Wirtschaftsstandort stark bleibt, brauchen wir eine Haltung, die Neues zulässt und bei der man Dinge ausprobieren darf, ohne dass gleich ein „geht nicht“ kommt.

Ein weiteres zentrales Thema wird das Miteinander der Generationen sein. Junge Menschen erleben bereits in der Schule, dass Mittel fehlen, Technik veraltet ist und ihre Perspektiven oft nicht ausreichend gehört werden. Dieses Muster setzt sich in der Arbeitswelt fort, in der häufig über die junge Generation gesprochen, aber wenig mit ihr diskutiert wird. Statt sich gegenseitig Vorwürfe zu machen, brauchen wir eine Kultur des Hinhörens, des Respekts und der Zusammenarbeit.

Das Jetzt und die Zukunft der Arbeit ist eine gemeinsame Aufgabe aller Generationen – von erfahrenen Fachkräften, die Wissen weitergeben, bis hin zu jungen Talenten, die neue Impulse setzen. Es wird darauf ankommen, mit kleinen und großen Projekten aktiv zu gestalten, anstatt in Schockstarre zu verfallen.

Mutige Entscheidungen, neue Lernformate und Experimente wie alternative Arbeitszeitmodelle oder innovative Bildungswege können uns helfen, die Zukunft der Arbeit positiv zu formen. Wer bereit ist, neue Wege zu gehen, wird nicht nur seine eigene Karriere gestalten, sondern auch einen Beitrag zur Weiterentwicklung unserer Gesellschaft leisten.

4 Technologie wird, wie schon seit Jahrhunderten, die Arbeitswelt immer wieder verändern, doch wie wir sie nutzen, liegt in unserer Hand.

KI und Automatisierung können Prozesse effizienter machen und neue kreative Freiräume schaffen. Doch sie können auch bestehende Arbeitsplätze bedrohen, wenn wir nicht aktiv gegensteuern und uns Gedanken darüber machen, wie neue Arbeitsaufgaben aussehen könnten und welche Kompetenzen es dafür braucht. Entscheidend wird sein, Technologie nicht als Ersatz, sondern als Verstärkung menschlicher Fähigkeiten zu verstehen.

Deutschland hat die Chance, eine Vorreiterrolle in der verantwortungsvollen Integration von Technologie einzunehmen. Dafür braucht es Menschen, die mutig sind, Neues ausprobieren und die Zukunft aktiv mitgestalten wollen. Wer Technologie nur als Gegebenheit akzeptiert, wird von ihr überrollt. Wer versteht, wie digitale Systeme funktionieren, kann sie aktiv nutzen, anstatt von ihnen gesteuert zu werden.

Kurz gesagt: Technologie ist wie ein Instagram-Filter: Er kann dein Bild verbessern, aber er kann dich auch verzerren. Wenn du ihn bewusst einsetzt, verstärkt er das, was dir wichtig ist. Wenn du ihn einfach nur drüberlegst, ohne nachzudenken, kann er dich verändern, ohne dass du es merkst.

Genauso müssen wir Technologie nutzen: bewusst, reflektiert und mit dem Wissen, wie sie uns beeinflusst. Was uns dabei helfen kann, ist das Verständnis, dass Sicherheit nicht durch Stillstand, sondern durch Wissen, Kompetenzen und die Bereitschaft sich weiterzuentwickeln, entsteht. Der persönliche Dialog bleibt dabei unersetzlich. Algorithmen können vieles, aber nicht das Gefühl ersetzen, wie wertvoll und schön es ist, wenn Menschen im Gespräch trotz unterschiedlicher Meinungen einen Kompromiss finden.

■

Mut zur Gestaltung: Wir formen die Arbeitswelt von morgen

Andreas Ollmann[1]

[1] *Andreas Ollmann, Mitgründer der Ministry Group und der Hacker School, inspiriert Menschen und Unternehmen, mutig und kreativ die Zukunft der Arbeit zu gestalten. Er ist überzeugt, dass wir die Welt aktiv formen können, anstatt uns von Veränderungen überrollen zu lassen. Wie das geht, liest Du hier. [LinkedIn]*

1 Ich bin mit meiner Firma, der Ministry Group, Berater und Ermöglicher.

Das heißt: Ich helfe Unternehmen, innovativer und anpassungsfähiger zu werden, damit sie in einer sich schnell verändernden Welt bestehen können. Das mache ich, indem ich mit ihnen zusammenarbeite, um neue Wege der Zusammenarbeit und der Co-Creation sowie neue Arten der Führung zu finden und so ihre Innovationsfähigkeit zu stärken.

Dabei ist es mir wichtig, dass wir nicht nur über die Zukunft reden, sondern sie auch aktiv gestalten. Ich habe es mir zur Aufgabe gemacht, eine Arbeitswelt zu schaffen, in der sich Menschen wohlfühlen und ihr volles Potential entfalten können.

Ich bin außerdem Mitgründer der Hacker School. Hiermit wollen wir Kinder und Jugendliche für IT begeistern, indem wir ihnen zeigen, wie man mit Code kreativ sein und die Welt gestalten kann. Das tun wir, indem wir mit professionellen Software-Entwickler:innen Kurse in der Schule und außerhalb organisieren.

Es geht uns dabei nicht darum, alle zu Programmierern zu machen, sondern darum, dass man am Ende der Schulzeit selbst entscheiden kann, ob das etwas für den eigenen Berufsweg ist. Und zwar aus eigener, praktischer Erfahrung.

Zusammenfassend: Ich sehe mich als eine Art Ermöglicher, der Räume schafft, in denen Menschen ihr volles Potenzial entfalten und ihre eigenen Lösungen finden können. Denn ich glaube fest daran, dass wir alle die Fähigkeit haben, kreativ zu sein und etwas zu bewirken.

2 *Seid mutig und gestaltet die Zukunft aktiv.* Lasst euch nicht von der „German Angst“ lähmen, sondern seht die Veränderungen als Chance. Es gibt nicht „die (eine) Zukunft”, sondern mehrere mögliche Zukünfte. Und ihr könnt mit dran arbeiten, welche dieser Zukünfte zu unserer Realität wird.

Lernt, mit Unsicherheit umzugehen. Die Welt verändert sich ständig, und es gibt keine einfachen Antworten. Aber darin stecken immer auch eine Menge Möglichkeiten. Denn wenn es keine einfachen Antworten gibt, gibt es auch nicht den einen Menschen, der diese einfache Antwort haben kann. Sondern wir finden sie gemeinsam!

Sucht nach einer Arbeit, die euch wirklich erfüllt. Arbeit sollte mehr sein als nur Geld verdienen, es sollte etwas sein, worauf ihr stolz sein könnt und was einen Wert für die Gesellschaft hat. Schlechte Chefs und Unternehmen, die die Welt zerstören, verdienen euch nicht.

Entwickelt eure eigenen Stärken und Interessen. Es gibt nicht den einen richtigen Weg, sondern viele unterschiedliche Möglichkeiten. Probiert Dinge aus, reflektiert eure Erfahrungen, und findet euren eigenen Weg. Gerne auch zusammen mit anderen.

Bleibt neugierig und hört nie auf zu lernen. Alles ändert sich, immer wieder. Die Fähigkeit, sich immer wieder schnell in neue Tools und Technologien einzuarbeiten, ist darum unerlässlich.

Vergesst nicht das Zwischenmenschliche. Sucht den Austausch mit anderen und lernt voneinander, denn viele Probleme können wir nur gemeinsam lösen.

Hinterfragt das „Warum“. Warum machen wir das, was wir tun? Welche Werte leben wir? Was ist unser Beitrag für eine bessere Welt?

Achtet auf eure mentale Gesundheit. Sucht nach einer gesunden Balance zwischen Arbeit und Privatleben. Macht euch nicht kaputt, die Welt braucht euch!

Mut zur Gestaltung: Wir formen die Arbeitswelt von morgen

3 Die Arbeitswelt in Deutschland steht vor einem tiefgreifenden Wandel, tiefgreifender als je zuvor. Das kann Angst machen, birgt aber auch enorme Chancen, denn wir können die neue Realität aktiv mitgestalten.

Die *Digitalisierung* wird sich weiter beschleunigen – vor allem durch Künstliche Intelligenz (KI), die nicht nur unsere Arbeitsweise verändert, sondern auch unser Verständnis von Arbeit. Repetitive Aufgaben werden automatisiert, sodass wir uns stärker auf kreative Problemlösungen und den Einsatz menschlicher Fähigkeiten konzentrieren können.

Lebenslanges Lernen wird zur Grundvoraussetzung: Wissen veraltet immer schneller, sodass wir uns kontinuierlich weiterentwickeln müssen. Auch *Flexibilität* und *Selbstorganisation* gewinnen an Bedeutung: Starre Hierarchien weichen agilen Teams, in denen Verantwortung geteilt wird. *Führung* ist keine reine Top-down-Aufgabe mehr, sondern verlangt von allen Beteiligten, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen.

Parallel dazu nimmt die *Bedeutung von Sinnhaftigkeit und Werten* zu. Junge Menschen wollen mehr als nur einen Job – sie suchen eine Aufgabe, die ihren Überzeugungen entspricht und zu einer nachhaltigeren, gerechteren Zukunft beiträgt. Unternehmen müssen ihren gesellschaftlichen Beitrag verdeutlichen und sich darauf fokussieren, Sinn zu stiften statt auf reine Gewinnmaximierung.

In Zeiten mehrerer gleichzeitiger Krisen (Klimawandel, Pandemien, Kriege, soziale Ungleichheit) wird zudem *Resilienz* essenziell. Die Fähigkeit, sich schnell auf neue Situationen einzustellen und in Teams zusammenzuarbeiten, ist entscheidend. Komplexe Probleme lassen sich nur gemeinschaftlich lösen. Eine *Kultur der Kollaboration* und des offenen Wissensaustauschs wird zum Schlüssel für eine erfolgreiche Arbeitswelt der Zukunft.

4 *Technologie ist ein mächtiges Werkzeug*, aber nicht Selbstzweck. Sie soll uns helfen, unsere Arbeit besser und effizienter zu gestalten, aber nicht unser Denken und Handeln bestimmen.

Wir müssen lernen, Technologie verantwortungsvoll einzusetzen. Es ist wichtig, dass wir uns immer wieder fragen, welchem Zweck die Technologie dient und ob sie uns wirklich weiterbringt.

Künstliche Intelligenz wird uns von repetitiven und stupiden Aufgaben befreien und uns so mehr Zeit und Raum für kreative Arbeit geben. Sie wird uns helfen, Muster und Zusammenhänge zu erkennen, die wir bisher übersehen haben und so zu neuen Erkenntnissen zu gelangen. Wir werden lernen müssen, mit KI zusammenzuarbeiten und sie als Partner zu betrachten. Dadurch können wir uns auf unsere menschlichen Stärken konzentrieren: Kreativität, Empathie, kritisches Denken und soziale Intelligenz.

Technologie ermöglicht *Flexibilität und ortsunabhängiges Arbeiten*. Wir können von überall aus zusammenarbeiten, unabhängig von Zeit und Ort. Und gleichzeitig müssen wir lernen, unsere Grenzen zu wahren, eine gesunde Balance zwischen Arbeit und Privatleben zu finden und uns nicht überfordern zu lassen.

Technologie kann die *Zusammenarbeit* und den *Informationsaustausch* verbessern. Wir müssen Informationen transparent machen und Wissen teilen, damit alle Beteiligten Entscheidungen auf der Basis der besten Informationen treffen können. Wir müssen lernen, Wissen als Gemeingut zu betrachten.

Technologie wird uns helfen, neue Lösungen zu finden, neue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und *Innovationen* voranzutreiben. Wir müssen aber immer darauf achten, dass wir Technologie nicht um ihrer selbst willen entwickeln, sondern dass wir uns fragen, welchen Beitrag sie zu einer positiven Entwicklung der Gesellschaft und der Welt leisten kann.

Und wir müssen uns der *ethischen Herausforderungen* bewusst sein, die mit der Technologie einhergehen. Es ist wichtig, dass wir einen offenen und ehrlichen Diskurs darüber führen, welche Auswirkungen die Technologie auf unsere Gesellschaft und unser Leben hat. Wir müssen gemeinsam ethische Leitlinien entwickeln, die sicherstellen, dass Technologie für das Wohl aller eingesetzt wird und nicht nur für die Interessen einiger weniger.

■

Traumberuf 2035: Gigantische Chancen warten auf dich!

Andreas Olmes[1]

[1] Andreas setzt sich mit Leidenschaft für eine nachhaltige Zukunft und eine gerechte Gesellschaft ein – von der Wirtschaft bis zu Politik. Sein Engagement zeigt, dass jeder Einzelne die Welt verändern kann, wenn er den Mut hat, für seine Überzeugungen einzustehen. [LinkedIn]

1 Wenn Gründerteams mit einer neuen Technologie oder einem neuen Geschäftsmodell Geld benötigen, dann können sie zu mir kommen.

Ich schaue mir die Idee an und kann oft schon direkt Feedback geben. Passt alles, dann organisiere ich die Finanzierung durch meinen Arbeitgeber, den öffentlich-privat finanzierten High-Tech Gründerfonds.

In den folgenden Jahren bin ich dann in allen Fragen Sparringspartner für das Gründerteam. Nach durchschnittlich 7 Jahren findet dann meist der Verkauf unserer Beteiligung an dem Start-up statt. Dies kann sehr unterschiedlich erfolgen: Vom Rückkauf durch die Gründer, Anschluss an ein Industrieunternehmen, Verkauf unserer Beteiligung an einen Folgeinvestor bis hin zu einem Börsengang.

Meine Woche besteht daher aus vielen Videokonferenzen, etwa zwei Tagen Reisetätigkeit und natürlich Arbeit an entsprechenden Unterlagen. Oder „in a nutshell“: Wie die Höhle der Löwen, aber professionell.

2 Eines ist jetzt schon absolut klar: Du musst dich auf ein lebenslanges Lernen einstellen.

Die exponentielle Technologieentwicklung überschreitet aktuell den Punkt, an dem man sich selbst in einzelnen Fachgebieten kaum noch up-to-date halten kann. Dafür nimmt einem aber KI jetzt schon ganze Aufgabenpakete, wie Recherche, Zusammenfassungen erstellen, Schreiben von Softwarepaketen etc. ab.

Damit werden Soft Skills wichtiger als das Know-how in einem bestimmten Bereich. Kreativität, kritisches Denken und emotionale Intelligenz werden immer relevanter. Um aber diese zu entwickeln, benötigt man ein möglichst breites und auch tiefes Grundverständnis der Dinge.

Daher empfehle ich des Weiteren, dass du schon in der Schulzeit anfängst, dich möglichst breit auszubilden. Ziel muss es sein, sich ein eigenes Weltbild zu erarbeiten, und dieses lebenslang weiter auszubauen. Also rein in jeden Kurs, der dich wie auch immer interessiert.

Für den Fall der Wahl eines Studienfachs darf es dann auch nicht mehr darum gehen, wo und wie du maximal schnell einen Abschluss ergatterst, bei dem du maximal viel Cash verdienst.

Das „neue“ Ziel muss darin bestehen, dass du dich fragst, mit welchem Fach du maximal viel über das Funktionieren der Welt lernen kannst. Damit empfehle ich also eindeutig das Studium einer Naturwissenschaft. Auch wenn dies anfänglich eine deutlich höhere Hürde ist, so zahlt es sich aber anschließend ein Leben lang für dich aus.

Darüber hinaus empfehle ich dir ein Mindset des lebenslangen Ausprobierens und einer damit eng verbundenen positiven Fehlerkultur. Oder einmal anders ausgedrückt: Wenn du nicht mindestens 10 Fehler je Jahr machst, dann probierst du nicht genug aus und bleibst unter deinen Entwicklungsmöglichkeiten.

Aus den oben dargestellten Empfehlungen folgt dann automatisch, wovon ich dir abraten muss: Jegliche Arbeit, die routinemäßig abgearbeitet werden kann oder auf einem festen Regelwerk basiert. Leider sind dies erschreckend viele Tätigkeiten. Übrig bleiben aber die Jobs, die mit der direkten Kommunikation mit Menschen zu tun haben.

Daher empfehle ich dir als letztes, die eigene Empathie und Lust am Arbeiten mit Menschen auszubauen.

3 Die Arbeitswelt ändert sich bereits jetzt dramatisch. Das Tempo der Änderung wird aber noch weiter, also exponentiell zunehmen. Wohin geht die Reise?

Automatisierung

KI wird gefühlt alles übernehmen, was aktuell noch Routinearbeit ist. Darüber hinaus wird KI der wesentliche Input für erste Ideen zu neuen Aufgaben werden. Dies macht die Arbeit extrem effizient. Menschliche Arbeit wird sich immer stärker auf das darauffolgende Finetuning in kreativen, sozialen und strategischen Tätigkeiten fokussieren.

Arbeitsmodelle

Home-Office und vertrauensbasierte Arbeit werden zum Standard. Feste Arbeitsverhältnisse könnten sogar die Ausnahme werden.

Nachhaltigkeit

Der Klimawandel und seine Folgen für die Zivilisation werden massiv dominant werden. Daher werden nachhaltige Geschäftsmodelle zum Standard werden. Old economy „fossile Energien" verbrauchende Arbeitsplätze werden immer mehr zu einer gesellschaftlich nicht mehr akzeptierten Randerscheinung.

Work-Life-Balance

Aufgrund demographischer Entwicklungen wird die Anzahl der ArbeitnehmerInnen weiter abnehmen, d.h. der Trend zu einer ArbeitnehmerInnen-Gesellschaft wird weit ausgebaut sein. Damit wird das Arbeitnehmerwohl noch weiter in den Vordergrund rücken. Aufgrund der immer weiter zunehmenden Produktivität kann sich die Gesellschaft dies aber auch erlauben.

Metaverse

Meetings werden zunehmend im Metaverse mit Avataren oder sogar nahezu echt aussehenden digitalen Kopien der ArbeitnehmerInnen stattfinden. Damit lassen sich erstmalig räumlich verteilt sitzende MitarbeiterInnen gleichwertig einbinden. Auch die Struktur der Unternehmen beginnt via DAOs und Smart Contracts basierend auf der Blockchain-Technologie virtuell und insbesondere dezentral zu werden.

Hierarchie

Man wird sich weltweit zu Projekten zusammenfinden. Die Hierarchien werden dort immer flacher und beitragskonzentriert aufgestellt werden. Diejenigen, die das tun, was sie am besten können und wirklich wollen, werden enorme Vorteile haben. Eine gigantische weitere Chance, die Produktivität weiter zu maximieren.

4 Technologie ist DER Treiber für die Zukunft der Arbeit in Deutschland. Dies hängt damit zusammen, dass das Rad der Entwicklung der Technologie sich immer schneller dreht. In der Physik spricht man von einer exponentiellen Entwicklung, d.h. z.B. der qualitative Stand der Technologie verdoppelt sich alle zwei Jahre. Damit werden wir uns zu einer Null-Grenzkosten-Gesellschaft entwickeln. Grenzkosten von Null bedeuten, dass man für eine Leistung nur noch eine Flatrate zahlen muss, egal wie viel man von dieser Leistung benötigt. Im Bereich Telekommunikation haben wir diesen Stand schon erreicht.

Die Älteren von uns erinnern sich noch an die extremen Kosten jedes einzelnen „Ferngesprächs". Jetzt kann man, egal wie lange, mit der ganzen Welt kommunizieren und zahlt nur 25 EUR/Monat fix. Dies wird sich auch so bezüglich der beiden anderen wesentlichen Stützpunkte einer Gesellschaft, nämlich Energie und Mobilität, entwickeln. Allein der Ausbau der regenerativen Energien erlaubt dies gesellschaftsgeschichtlich erstmalig auf der Welt! Mit einer kleinen PV-Anlage und einem kleinen E-Auto lassen sich bereits jetzt Autarkiegrade von sagenhaften 40% erzielen. Und das ist ja erst der Anfang.

KI und dezentrale Verwaltung respektive dezentrales Management via der Blockchain sind weitere Technologien, die gerade erst beginnen, Einfluss zu nehmen.

Eine kostenlose Grundversorgung für alle basierend auf einer Steuervorauszahlung wird immer möglicher und damit wahrscheinlicher.

Letztlich haben wir erstmalig die Chance, eine, nämlich unsere Gesellschaft auf ein neues bis jetzt unvorstellbares Level zu heben. Wir müssen nur aufpassen, dass uns der Übergang dahin gelingt, denn diejenigen, die aktuell noch an dem Verbrennen fossiler Energien verdienen, setzen alles in Bewegung, um so einen Wechsel zu verhindern. Zum Glück benötigt man aber auch nur ca. 25% der Bevölkerung, um einen neuen Weg einzuschlagen. In diesem Sinne freue ich mich über jede Person, die sich mit auf diesen Weg begibt. ■

Der digitale Wandel erfordert neue Kompetenzen!

Anja Olsok[1]

[1] *Was treibt mich an? Die Leidenschaft, Neues zu schaffen und Innovationen voranzutreiben. Als Vordenkerin sehe ich in kontinuierlicher Weiterbildung den Schlüssel für langfristigen Erfolg. Gerade in Zeiten rasanten Wandels dürfen wir nicht stehen bleiben – und genau das liebe ich an meiner Arbeit. [LinkedIn]*

1 Seit über 20 Jahren gestalte ich als Geschäftsführerin der Bitkom Servicegesellschaft die digitale Transformation in Deutschland aktiv mit. Gleichzeitig bin ich Mitglied der Geschäftsleitung des Bitkom e.V.

Unser übergeordnetes Ziel ist es, Deutschland zu einem führenden Digitalstandort zu machen, die digitale Transformation von Wirtschaft und Verwaltung voranzutreiben, digitale Souveränität zu stärken und eine breite gesellschaftliche Teilhabe an digitalen Entwicklungen zu erreichen. Als wichtigster Digitalverband und größter europäischer Think Tank zu Digitalthemen bringen wir die Digitalwirtschaft in den Austausch mit Politik, Medien, Wissenschaft und Gesellschaft.

Worauf ich besonders stolz bin? Auf den Aufbau und die Entwicklung neuer Geschäftsfelder bis zur Marktführerschaft. Es gibt nichts Spannenderes, als Ideen in die Realität umzusetzen.

Ein aktuelles Beispiel dafür: Vergangenen Sommer sind wir mit dem Bitkom Learning Campus durchgestartet – einer Plattform, die Unternehmen hilft, betriebliche Weiterbildung digitaler und effizienter zu gestalten.

Natürlich bin ich auch tief mit der Bitkom Akademie verbunden. Mit über 400 Seminaren jährlich unterstützen wir Mitarbeitende für die digitale Welt. Unsere Themen reichen von KI & Daten, IT-Sicherheit, Nachhaltigkeit, Datenschutz bis hin zu Recht & Regulierung. Besonders wichtig ist mir dabei, dass wir nah an der Praxis bleiben und konkrete Lösungen für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt bieten.

Für wen machen wir das? Für Unternehmen, die verstehen, dass digitale Kompetenzen die Währung der Zukunft sind. Allein im letzten Jahr haben wir 20.000 Teilnehmende durch unsere Weiterbildungen geführt.

Woher kommen die Ideen für neue Themen und Entwicklungen? In meiner Rolle als Mitglied der Geschäftsleitung des Bitkom e.V. bin ich für Finanzen, Personal, Recht, IT & digitale Anwendungen und die Mitgliederentwicklung verantwortlich. In diesen Bereichen müssen wir uns mit vielen Gesetzesvorgaben und regulatorischen Anwendungen auseinandersetzen. Aus den Herausforderungen der eigenen Umsetzung entstehen dann Ideen für Themen, die für unsere Kunden ebenfalls relevant sind.

Diese Kombination aus eigener Praxiserfahrung und darauf aufbauend, neue Geschäftsmodelle in der Tochtergesellschaft des Verbandes zu entwickeln, schafft einen nachhaltigen Mehrwert für Unternehmen.

2 Beim Start in die Arbeitswelt hat es mir persönlich geholfen, dass ich stets offen für neue Aufgaben und Herausforderungen war.

Wenn du in einem Bereich arbeitest, der dich begeistert, wirst du sogleich motivierter sein. Finde vor allem heraus, ob du dich im Konzern, im Mittelstand oder in der Start-up-Szene am wohlsten fühlst – je nach Wahl ergeben sich unterschiedliche Gestaltungsmöglichkeiten.

Baue dir vor allem im Laufe des Berufslebens ein starkes Netzwerk auf. Kontakte sind oft der Schlüssel zu neuen Möglichkeiten und können dich dabei unterstützen, deine Karriereziele zu erreichen. Suche dir dafür auch gern eine Mentorin oder einen Mentor aus, der oder die dich mit Erfahrung und Wissen unterstützen kann. So erhältst du wertvolle Ratschläge und Orientierung.

Plane deine Karriere und setze dir vor allem realistische und nachhaltige Ziele. Integrität und Ehrlichkeit sind langfristig entscheidend für deinen Ruf und deine Karriere. Abraten möchte ich davon, Compliance-Vorgaben außer Acht zu lassen.

3 Perspektivisch wird sich die Arbeitswelt durch den Ausbau des Einsatzes digitaler Technologien stetig verändern.

Laut unserer aktuellen Bitkom-Studie werden Big Data, Robotik, Internet of Things, Virtual und Augmented Reality sowie Künstliche Intelligenz bereits im Unternehmensalltag eingesetzt – allerdings unterschiedlich stark ausgeprägt. Viele befragte Unternehmen sind dazu auch erst in der Planungs- und Diskussionsphase.

Der Einsatz des Metaverses sowie des Quantencomputings scheinen sich aktuell noch nicht in der Praxis durchzusetzen; hier diskutieren und planen 5% bzw. 2% über einen möglichen Einsatz.

Hierbei gilt es parallel zu berücksichtigen, dass sich Berufsbilder ändern werden. Neue Berufe entstehen – bisherige werden zum Teil auch ganz verschwinden. Dieser dynamische Wandel ist von den Unternehmen aktiv zu begleiten. Weiterbildung wird daher für alle Berufsgruppen relevanter, aber besonders für diejenigen, die intensiv mit digitalen Technologien arbeiten – das gilt sowohl für die Anwender und Anwenderinnen als auch für die IT-Experts.

Wir sollten allerdings auch die Führungsebene einbeziehen. Eine erfolgreiche digitale Transformation kann nur gelingen, wenn Geschäftsführer oder Vorstände diese neuen Technologien richtig einordnen können.

Mein Fazit: Die Arbeitsabläufe werden durch die Digitalisierung einem laufenden Wandel unterliegen. Wir brauchen hier aber mehr Tempo, um im internationalen Wettbewerb mithalten zu können.

4 Eine Reihe digitaler Technologien ist inzwischen in den Unternehmen angekommen oder steht kurz vor der Einführung.

Laut einer aktuellen Bitkom-Studie setzen derzeit 17% der befragten Unternehmen auf Künstliche Intelligenz (2024: 13%). Der Einsatz dieser Schlüsseltechnologie wird sich in den nächsten Jahren deutlich erweitern und die Prozesse effizienter gestalten. 61% der befragten Unternehmen planen KI für den internen Geschäftsbetrieb; 34% für Produkte und Dienstleistungen.

Einfache Tätigkeiten können durch Künstliche Intelligenz ersetzt werden. Mit Blick auf den steigenden Fachkräftemangel ein sinnvolles Vorgehen, um als Unternehmen weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben. Ich sehe daher in der Technologieeinführung einen sehr hilfreichen Lösungsansatz zur Steigerung der Produktivität und Leistungsfähigkeit.

Künstliche Intelligenz wird perspektivisch alle Unternehmensbereiche durchdringen. Aktuell wird KI vor allem im Kundenkontakt eingesetzt (86%); auf Platz 2 finden sich Marketing und Kommunikation (47%). Nochmals deutlich dahinter folgen der KI-Einsatz in der Produktion (16%), in Forschung und Entwicklung (15%), im Management, in der Personalabteilung sowie allgemein beim internen Wissensmanagement (je 6%), in der Steuer- und Rechts- bzw. Steuerabteilung (2%) sowie in der IT (1%).

Wie wir in Zukunft arbeiten, wird sich daher verändern. Insbesondere wird der Einsatz digitaler Agenten den Arbeitsalltag revolutionär transformieren. Die Einführung dieser Technologie erfordert insbesondere neue Fähigkeiten und Kenntnisse. Mitarbeitende müssen sich daher kontinuierlich weiterbilden, um mit den Entwicklungen Schritt zu halten.

Dies eröffnet gleichzeitig neue Karrierechancen und fördert die berufliche Entwicklung. 50% der befragten Unternehmen geben an, bereits über eine Weiterbildungsstrategie für digitale Kompetenzen zu verfügen. In knapp zwei Dritteln erhalten zumindest einzelne Mitarbeitende solche Weiterbildungen, in 11% sogar alle bzw. fast alle Beschäftigten. Weitere 18% der Unternehmen setzen aktuell noch keine Maßnahmen für Weiterbildungen um, haben dies aber schon in Planung oder diskutieren dazu. In beinahe jedem zehnten Unternehmen (8%) sind solche Weiterbildungen weder aktuell im Einsatz, noch haben sie sie geplant.

Mein Fazit: Um den digitalen Wandel erfolgreich zu gestalten, müssen Unternehmen in die Aus- und Weiterbildung ihrer Belegschaft investieren – am besten mit einer eigenen Strategie für Weiterbildung.

■

Next Level Work: Dein Mindset macht den Unterschied!

Luise Ortloff[1]

[1] *Von der Bundeswehr in die Politikberatung und nun in die Welt der Erneuerbaren Energien – Luise Ortloff gestaltet Veränderung, egal wo! Als Senior Organisational Transformation Managerin bei BayWa r.e. bringt sie Struktur in den Wandel und schaut, dass Transformation nicht nur ein Buzzword bleibt. [LinkedIn]*

1 Die Energiewende ist in vollem Gange – und bei der *BayWa r.e.* treiben wir sie aktiv voran. Als eines der weltweit führenden Unternehmen im Bereich Erneuerbare Energien entwickeln wir innovative Lösungen für eine nachhaltige Zukunft. Doch nicht nur die Energiebranche verändert sich – auch Unternehmen müssen sich kontinuierlich weiterentwickeln.

Hier komme ich ins Spiel: Als *Senior Organisational Transformation Managerin* gestalte ich mit, wie sich unsere Organisation weiterentwickelt. Ich verantworte Themen wie Organisationsentwicklung, Unternehmensstrukturen und Change-Management. Dabei arbeite ich auch an der Entwicklung und Umsetzung des Target Operating Models (TOM) unseres Unternehmens mit. Mein Ziel ist es, die BayWa r.e. optimal für die Zukunft aufzustellen – mit klaren Prozessen, effizienten Strukturen und einer Kultur, die Veränderungen als Chance sieht.

Kurz gesagt: Gemeinsam mit meinen Kolleg*innen sorgen wir dafür, dass Veränderung nicht nur eine Idee bleibt, sondern erfolgreich umgesetzt wird.

2 Der demografische Wandel wird den Fachkräftemangel weiter verschärfen. Dabei sind Zertifikate und formale Abschlüsse längst nicht mehr der einzige Schlüssel zum Erfolg. Wichtiger sind die eigenen *Kompetenzen* und die *Offenheit für Neues*. Besonders wichtig ist lebenslanges Lernen – wer bereit ist, sich stetig weiterzuentwickeln und neue Fähigkeiten zu erlernen, bleibt relevant und zukunftsfähig.

Mein eigener Weg – von der Bundeswehr über die Politikberatung bis hin zu den Erneuerbaren Energien – zeigt, wie wichtig es ist, offen für Veränderungen zu bleiben. Sich immer wieder auf neue Themen und Möglichkeiten einzulassen und flexibel zu bleiben, ist für mich bei all dieser Vielfältigkeit und Verschiedenheit an Aufgaben der gemeinsame Nenner. *Anpassungsfähigkeit* und die Fähigkeit, in dynamischen, sich ständig verändernden Umfeldern zu agieren, sind heute entscheidend.

Häufig heißt es, Automatisierung und KI könnten den Fachkräftemangel ausgleichen. Doch das ist ein Trugschluss. Während in einigen Bereichen Stellen wegfallen, fehlt es in anderen umso mehr an qualifizierten Fachkräften. Besonders betroffen sind Tätigkeitsfelder mit hoher Interaktion – also Berufe, in denen Menschen mit und für Menschen arbeiten. Ob im Gesundheitswesen, in der Bildung, in kreativen Berufen oder hochinnovativen Branchen: *Der Mensch bleibt unersetzlich.* Deshalb ist es umso wichtiger, in Kompetenzen zu investieren, die über rein technisches Wissen hinausgehen: analytisches Denken, soziale Intelligenz, Kommunikationsfähigkeit und die Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln.

Was ich jungen Menschen besonders ans Herz legen würde: *Seid proaktiv!* Wartet nicht darauf, dass Veränderungen euch überrollen, sondern geht aktiv auf sie zu. Nutzt die Chancen, die Veränderungen mit sich bringen, anstatt euch von ihnen treiben zu lassen. Und vor allem: Seid nicht enttäuscht, wenn der Weg nicht immer geradlinig verläuft. Manchmal sind es gerade die Umwege, die uns zu den besten Zielen führen.

Verlasst euch weniger auf formelle Qualifikationen – *euer Mindset*, eure Flexibilität und eure Fähigkeit, mit neuen Anforderungen umzugehen, sind der wahre Erfolgsfaktor in der Arbeitswelt von morgen!

3 In den nächsten Jahren wird sich Arbeit noch stärker verändern, als wir es ohnehin schon gewohnt sind. Wer hier mitgestalten will, muss anders denken und gewohnte Denkmuster und Entscheidungswege kritisch hinterfragen.

Innovationsmanagement: Erfolgreich durch Wandel

Innovationen entstehen nicht zufällig, sondern durch eine klare Strategie. Unternehmen müssen ein Umfeld schaffen, in dem Kreativität gefördert wird und neue Ideen schnell in die Umsetzung kommen. *Technologie ist dabei immer nur ein Mittel zum Zweck* – entscheidend ist, wie Unternehmen sie einsetzen, um nachhaltigen Mehrwert zu schaffen. Wer morgen erfolgreich sein will, braucht nicht nur digitale Tools, sondern vor allem Mitarbeitende, die kreativ denken, quervernetzen und interdisziplinär arbeiten. Dafür sind Mut zum Experimentieren, eine positive Fehlerkultur und der Wille zur kontinuierlichen Verbesserung unerlässlich. Nur wer Wandel als Chance begreift und offen für neue Perspektiven ist, kann Innovation wirklich vorantreiben.

Organisationale Transformation: Strukturen für die Zukunft

Die Zukunft gehört Unternehmen, die sich stetig weiterentwickeln. Transformation ist kein einmaliges Projekt, sondern ein fortlaufender Prozess. *Zukunftsfähige Organisationen* sind flexibel, anpassungsfähig und haben klare Strukturen, die Innovation ermöglichen statt verhindern. Es braucht neue Formen der Zusammenarbeit, eine stärkere Vernetzung zwischen Abteilungen und ein *Target Operating Model*, das auf Geschwindigkeit, Skalierbarkeit und Effizienz ausgelegt ist. Doch Transformation gelingt nur, wenn sie von den Menschen in der Organisation getragen wird. Eine *offene Unternehmenskultur*, in der Veränderung als Chance verstanden wird, ist daher genauso entscheidend wie die richtigen Prozesse und Technologien. Führungskräfte müssen Veränderung vorleben, Mitarbeitende aktiv einbinden und kontinuierliches Lernen fördern.

Frauen in der Digitalisierung: Vielfalt als Erfolgsfaktor

Eine zukunftsfähige Arbeitswelt braucht diverse Perspektiven – doch gerade in der Digitalisierung sind Frauen immer noch unterrepräsentiert. Das muss sich ändern. *Mehr Frauen in digitalen und technischen Berufen* bedeutet nicht nur mehr Chancengleichheit, sondern auch mehr Innovationskraft. Unternehmen, die auf Vielfalt setzen, sind nachweislich erfolgreicher. Bereits bestehende Initiativen und Netzwerke sollten gestärkt werden. Hier sind noch gezielter Förderprogramme, flexible Karrierewege und eine Kultur der Gleichberechtigung gefragt. Doch es braucht auch mehr weibliche Vorbilder, die zeigen, dass Technologie kein Männergebiet ist. Frauen müssen in der Digitalisierung sichtbarer werden – als Gestalterinnen, Entscheiderinnen und Innovatorinnen.

Die Arbeitswelt der Zukunft ist geprägt von Veränderung. Erfolgreich werden diejenigen sein, die den Wandel aktiv mitgestalten, Innovation als Teil der Unternehmenskultur verstehen und Vielfalt als Stärke begreifen.

4 Technologie ist nur das Werkzeug – *der Mensch macht den Unterschied*! Ob Künstliche Intelligenz, Automatisierung oder digitale Plattformen – Technologie verändert die Arbeitswelt rasant. Doch eines ist klar: Die beste Technologie ist nutzlos ohne ein kluges Konzept, eine durchdachte Strategie und Menschen, die sie verstehen, gestalten und weiterentwickeln.

Technologie ist kein Selbstzweck. Sie kann Prozesse beschleunigen, Entscheidungen verbessern und neue Geschäftsmodelle ermöglichen. Aber echte Innovation entsteht nicht durch Tools, sondern durch Köpfe. Es sind die Fähigkeiten, Ideen und Visionen von Menschen, die den Unterschied machen. Unternehmen brauchen nicht nur modernste Technik, sondern auch Mitarbeitende, die wissen, wie sie sinnvoll eingesetzt wird.

Das bedeutet: Die Zukunft der Arbeit gehört denen, die Technologie nicht nur nutzen, sondern sie auch kritisch hinterfragen und weiterdenken. Es geht um *digitales Mindset, Kreativität und die Fähigkeit, neue Lösungen zu entwickeln.*

Deshalb ist kontinuierliches Lernen wichtiger denn je. Wer neugierig bleibt, neue Technologien ausprobiert und versteht, wie sie mit Strategie und Organisation zusammenspielen, wird die Arbeitswelt von morgen aktiv mitgestalten.

Technologie nimmt uns keine Verantwortung ab – sie gibt uns die Werkzeuge, mit denen wir die Zukunft der Arbeit schaffen. Die Frage ist: Was machen wir daraus? ■

Raus aus dem Hamsterrad, rein in die Zukunft!

Arndt Pechstein[1]

[1] Dr. Arndt Pechstein ist Neurowissenschaftler, Zukunftsgestalter und Mutmacher. Er zeigt, wie wir Ohnmacht in Wirkmacht verwandeln. Mit Hirnforschung, Future Skills, agilen Methoden und Biomimicry hilft er Menschen, Zukunft aktiv zu gestalten. Sein Motto: „Don't just be successful, be significant!" [LinkedIn]

1 Ich helfe Menschen, sich selbst und die Welt mutiger, freier und kreativer zu gestalten. Klingt groß? Ist es auch. Aber es ist dringender denn je und beginnt ganz klein – im Kopf, im Herzen und im Handeln. Haltung ist der Schlüssel.

Viele Menschen fühlen sich von der Zukunft überfordert: Klimakrise, Digitalisierung, Kriege, Unsicherheit überall. Sie haben das Gefühl, dass Zukunft einfach „passiert" – und sie selbst bloß Zuschauer:innen sind. Das ist schade. Denn das Gegenteil ist wahr: Wir alle haben die Kraft, die Zukunft aktiv mitzugestalten. Ich arbeite jeden Tag dafür, dass Menschen genau das wieder spüren. Ich inspiriere und befähige sie zu mehr Zuversicht und Selbstwirksamkeit.

In meinen Keynotes, TEDx-Talks, Workshops und Coachings bringe ich Menschen zurück in ihre Wirkmacht. Ich gebe Impulse, wie man mit radikaler Zuversicht, einem Growth Mindset und echtem Zukunftsmut neue Wege geht. Ich arbeite mit Organisationen, Ministerien und dem Bildungswesen, mit Teams und mit Führungskräften – immer aber mit Menschen, die Lust haben, mehr aus ihrem Leben zu machen als nur „Karriere".

Als promovierter Neurowissenschaftler und Gründer mehrerer Unternehmen verbinde ich Erkenntnisse aus der Hirnforschung, der positiven Psychologie, dem systemischem Denken und Biomimicry. Warum? Weil die besten Ideen nicht aus alten Schubladen kommen, sondern wenn man neugierig, interdisziplinär und spielerisch denkt.

Ach ja – und ich habe die „8-Tage-Woche" erfunden. Sechs statt acht Stunden Schlaf (also 14 Stunden pro Woche mehr) gepaart mit einer unbändigen Leidenschaft, Dinge zu verändern, einer gesunden Lebensweise und viel Sport.

2 Empfehlung Nummer eins: Hör auf dein Herz, nicht auf irgendwelche Karrierepfade oder Trends. Such dir einen Purpose, etwas, das dich morgens um sechs mit lachendem Herzen aufstehen lässt. Passion statt Position! Frag dich nicht: „Was bringt mir das?" Frag lieber: „Was bringe ich in die Welt?"

Mach dich auf den Weg, deine Stärken zu entdecken. Probier Dinge aus. Experimentiere. Lerne daraus. Rückschläge sind kein Scheitern, sondern Wachstum. Es gibt keine Abkürzung zu dir selbst. Die besten Lernerfahrungen machen wir bei Krisen und unerwarteten Hindernissen.

Arbeite an deinen Future Skills: Empathie, Kreativität, systemisches Denken, Selbstführung, Kommunikation, Verantwortung, Reflexionsfähigkeit, Achtsamkeit, Resilienz. All das wird immer wichtiger. Nicht die Noten zählen am Ende, sondern wie du mit dir, anderen und der Welt umgehst!

Sei neugierig. Sei offen. Nimm dich selbst und das Leben nicht immer zu ernst. Lächle. Nicht alles im Leben braucht einen Plan. Folge deiner Intuition mit Potenzialblick und Lebensfreude.

Wovon ich abrate?

Vom reinen Karrieredenken. Von Ellenbogenmentalität. Vom „sich vergleichen". All das macht dich nur unglücklich. Und von der Idee, dass Arbeit dich definieren muss. Muss sie nicht. Du bist mehr als dein Lebenslauf.

Und ganz wichtig: Hör auf zu glauben, dass du „funktionieren" musst. Du bist kein Zahnrad, du bist ein Mensch. Und die Welt braucht genau das: mutige, lebendige Menschen mit Ecken, Kanten und vor allem Haltung. Sei authentisch. Sei *Du*!

Raus aus dem Hamsterrad, rein in die Zukunft!

3 Wir stehen vor einem echten Paradigmenwechsel – weg von „höher, schneller, effizienter“ hin zu menschlicher, wertebasierter und nachhaltiger Arbeit. Was zählt, ist nicht mehr nur das Fachwissen, sondern das *Wie* des Arbeitens: wie wir denken, wie wir kooperieren, wie wir Probleme lösen.

Der Gedanke der Regeneration löst zunehmend die reine Nachhaltigkeit ab: Es reicht nicht mehr, weniger Schaden zu verursachen – wir müssen aktiv zum Guten beitragen. Das gilt für Geschäftsmodelle ebenso wie für Arbeitskulturen.

Wir werden eine starke Rückbesinnung auf menschliche Fähigkeiten erleben – auf das, was Maschinen nicht können: Empathie, Kreativität, Intuition, Sinnorientierung. Die großen Themen der Zukunft lassen sich nicht mit alten Werkzeugen lösen. Dafür brauchen wir Future Skills wie systemisches Denken, Innovationskompetenz und emotionale Intelligenz. Future Skills werden zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil – für Einzelne wie für Organisationen.

Auch der Wunsch nach Sinn und echter Teilhabe wird zunehmen. Junge Menschen wollen nicht mehr nur „einen Job“, sie wollen mitgestalten, relevant sein. Organisationen, die das nicht bieten, werden Talente verlieren.

Gleichzeitig wird die Fähigkeit zur inneren Arbeit immer wichtiger: Wer sich selbst kennt, reflektiert, mit Komplexität und Unsicherheit umgehen kann, wird in Zukunft nicht nur besser arbeiten, sondern auch gesünder und erfüllter leben. Unternehmen beginnen zu begreifen, dass Transformation außen nur gelingt, wenn sie innen beginnt.

Die Arbeitswelt wird fluider. Grenzen zwischen Branchen, Rollen und Disziplinen verschwimmen. Menschen arbeiten projektbasiert, interdisziplinär und in Netzwerken. Lernen wird ein Dauerzustand, Ver- und Neulernen zur Schlüsselkompetenz. Und das ist gut so. Denn wer in Bewegung bleibt, bleibt lebendig.

Zugleich werden wir erleben, dass sogenannte „Patchwork-Biografien“ zur neuen Normalität werden: Jobwechsel, Sabbaticals, Freelancing, Upskilling. Karrierewege verlaufen nicht mehr linear, sondern individuell und vielfältig.

4 Technologie wird enorm wichtig bleiben – aber nicht als Ersatz für den Menschen, sondern als Erweiterung. KI, Automatisierung und digitale Tools nehmen uns Routinearbeiten ab. Super! Denn das schafft Raum für das, was uns wirklich ausmacht: menschliche Qualitäten.

Aber Achtung: Technologie ist kein Heilsbringer. Viele Probleme unserer Zeit – Ungleichheit, Klimakrise, soziale Spaltung – sind keine technischen Probleme. Es sind menschliche. Und sie brauchen menschliche Antworten.

Schon 2030 werden laut McKinsey Global Institute über 50 % der Arbeitszeit mit genuin menschlichen Fähigkeiten, den Future Skills, verbracht – nicht mit Fachwissen oder Technologiekompetenzen. Also: je mehr Technologie, desto mehr Menschlichkeit brauchen wir.

Ein kluges Zusammenspiel aus Mensch und Maschine also. Wir sollten nicht versuchen, besser als Maschinen zu werden, sondern bessere Menschen. Technologie soll uns empowern, nicht entmündigen. Sie soll Werkzeuge liefern – aber die Richtung, den Sinn und das Warum bestimmen wir.

KI ist ein Spiegel unserer eigenen Denkmuster – mit all unseren Vorurteilen, Werten und blinden Flecken. Wer Technologie gestaltet, gestaltet Gesellschaft. Deshalb braucht es Reflexion, Ethik und Verantwortung – nicht nur neue Tools.

Technologie ist kein Selbstzweck. Wenn wir sie nutzen, um Menschen zu kontrollieren oder permanent zu überfordern, verlieren wir das Wesentliche: Verbindung. Wir brauchen Räume für Fokus, Pausen und echte Begegnung – auch digital. Digitale Achtsamkeit wird ein neuer Hygienestandard.

Das bedeutet auch: Technologie muss inklusiv gedacht werden. Nicht jede:r hat den gleichen Zugang, nicht jede:r profitiert. Wir müssen sicherstellen, dass digitale Transformation nicht zu digitaler Spaltung führt. Und dass wir bei aller Automatisierung nicht die menschliche Würde automatisieren.

Deshalb: Investieren in Technologie? Unbedingt! Aber vor allem auch in Menschen, ihre Kompetenzen und ihre Visionen. Denn die beste KI nützt nichts, wenn wir verlernt haben, menschlich zu sein. Zukunftstechnologien brauchen Zukunftsmenschen.

■

Neugier, Technik & Flexibilität – Schlüssel zur Zukunft

Frank Petry[1]

[1] *Frank Petry liebt es, neue Ideen zu entwickeln und in Firmen zu investieren. Er hilft Gründern, ihre Visionen zu verwirklichen, und coacht Führungskräfte, um bessere Entscheidungen zu treffen. Sein Ziel? Eine Zukunft, in der Wirtschaft, Mensch und Umwelt eins sind und Talente eine Chance bekommen. [LinkedIn]*

1 Frank Petry ist so etwas wie ein Profi darin, Unternehmen zu gründen, diese beim Wachsen zu unterstützen und sie nachhaltiger zu machen. Sogar den großen und internationalen Firmen hilft er dabei, sich neu zu erfinden und erfolgreicher zu werden.

Sehr gerne investiert er in junge Firmen mit guten Ideen und hilft ihnen zu wachsen. Dabei unterstützt er besonders Gruppen, die es nicht so leicht haben, Hilfe und Geld zu bekommen (Frauen, ausländische Gründer, LGBTQ). Außerdem berät er Führungskräfte, damit sie kluge Entscheidungen treffen. Das macht er nicht allein, sondern mit einem ganzen Team an schlauen Köpfen, die alle etwas Besonderes können.

Sein Ziel? Eine Welt, in der Wirtschaft, Mensch und Umwelt im Einklang existieren und in der Innovationen nicht nur mehr Geld bringen, sondern auch etwas Gutes bewirken.

2 *Meine Empfehlungen für die Arbeitswelt der Zukunft:*

1. Lerne mit moderner Technik umzugehen!

Die Zukunft der Arbeit ist digital. Egal, ob du Arzt, Designer, Ingenieur oder Handwerker wirst, überall brauchst du Computer, Software oder sogar Künstliche Intelligenz. Lerne früh, wie man mit Technik arbeitet und was man damit machen kann!

2. Bleib neugierig und lerne ständig dazu! Die Berufe der Zukunft werden sich ständig verändern. Manche der Jobs gibt es heute noch gar nicht! Doch wer offen bleibt, Neues lernt und sich weiterbildet, wird immer gute Chancen haben.

3. Finde heraus, was dir Spaß macht! Arbeite nicht nur für Geld und Ansehen – such dir etwas, das dich begeistert. Wer mit Leidenschaft und Spaß arbeitet, ist oft erfolgreicher und glücklicher als andere.

4. Verbessere deine sozialen Fähigkeiten! Maschinen können rechnen und Texte schreiben und bei vielen Dingen unterstützen, aber sie können nicht kreativ denken, gut im Team arbeiten oder mit anderen Menschen fühlen (Empathie). Diese Fähigkeiten bleiben Menschen vorbehalten und werden immer wichtiger!

5. Sei flexibel und anpassungsfähig! Manche Berufe werden verschwinden, neue werden entstehen. Wer bereit ist, sich anzupassen, wird immer (s)einen Weg finden.

6. Sei offen und neugierig! Nutze Chancen Neues und neue Menschen kennenzulernen und entwickle dich so selbst weiter!

Wovon ich Dir abraten würde:

1. Dich nur auf einen einzigen Beruf festlegen. Früher hat man oft sein Leben lang denselben Job, sogar in einer Firma gemacht, viele kennen das von Opa und Oma. Heute wechseln dagegen viele Menschen mehrmals die Firma oder den Beruf. Bleib also offen für Neues!

2. Technologie ignorieren: Wer sich nicht mit digitalen Tools und Geräten auskennt, wird es schwer haben. Auch wenn du kein Programmierer wirst, die Grundlagen in Technik und Technologie sind wichtig!

3. Nur für Geld arbeiten. Ein gut bezahlter Job macht nicht glücklich, wenn du die Arbeit hasst. Besser ist es, etwas zu finden, dass du gerne machst und womit du trotzdem Geld verdienen kannst, auch wenn es vielleicht etwas weniger ist.

4. Denken, dass Schule allein reicht. Schule ist wichtig, aber in der Arbeitswelt zählen andere Dinge viel mehr: Erfahrungen, praktische Fähigkeiten und wie du mit Menschen umgehst. Lern also auch außerhalb der Schule weiter und bleib nicht stehen!

Merk dir: Bleib neugierig, sei offen für Neues und nutze Technik als Werkzeug – dann bist du für die Zukunft bestens vorbereitet!

Neugier, Technik & Flexibilität – Schlüssel zur Zukunft

3 In den nächsten fünf bis zehn Jahren wird sich die Arbeitswelt in Deutschland stark verändern. Einige große Trends werden dabei eine wichtige Rolle spielen: *Künstliche Intelligenz, Automatisierung, Digitalisierung und neue Arbeitsmodelle.*

Künstliche Intelligenz ermöglicht eine sehr schnelle Verarbeitung von Daten und liefert Entscheidungsgrundlagen, so können wir z.B. Krankheiten schneller erkennen und besser bekämpfen. Im Supermarkt müssen wir durch Automatisierung nicht mehr an der Kasse anstehen, weil automatische Systeme eine einfache Konto-Abrechnung ermöglichen, fehlende Waren nachbestellen und Roboter losschicken, die direkt die Regale wieder befüllen.

Das bedeutet aber nicht, dass Menschen keine Arbeit mehr haben – sie übernehmen eher kreative und soziale Aufgaben, die Computer und Maschinen nicht gut können.

Auch das Internet wird immer wichtiger, und viele Berufe werden digitaler: Online-Meetings statt Bürobesprechungen, Programme, die Texte schreiben oder Bilder bearbeiten, Virtuelle Klassenzimmer und Online-Kurse, um neue Dinge zu lernen.

Deshalb ist es wichtig, mit Computern und digitalen Tools umgehen zu können und zu wissen, wie diese funktionieren.

Früher sind fast alle Menschen zu festen Zeiten ins Büro oder in die Fabrik gegangen. In Zukunft wird mehr Arbeit von verschiedenen Orten aus möglich sein – von zu Hause, einem Workspace oder sogar aus einem anderen Land! Auch zeitlich wird Arbeit flexibler werden, wenn auch nicht weniger. Einige Trends der Zukunft:

Home-Office: Viele Arbeiten von zu Hause mit dem Laptop.

Coworking Space: Arbeiten in einer professionellen Büroumgebung, die aber weit weg von der Firma sein kann.

Flexible Zeiten: Manche Menschen arbeiten nicht mehr nur von 9 bis 17 Uhr, sondern dann, wann es am besten passt. Vielleicht auch nur vier Tage die Woche, dann aber mehr Stunden.

Was bedeutet das für dich? Wenn du in der Zukunft arbeiten willst, solltest du:

Mit Computern umgehen können und KI beherrschen, neugierig und lernbereit sein, denn Berufe verändern sich schnell und *mit anderen gut zusammenarbeiten können*, denn Teams sind wichtig.

Die Arbeitswelt wird sich verändern, aber wenn du offen für Neues bist, hast du viele spannende Möglichkeiten!

4 Technologie wird die Zukunft der Arbeit in Deutschland stark verändern – und das ist sowohl eine Herausforderung als auch eine große Chance.

Stell dir vor, du hast einen Roboter als Kollegen oder nutzt Künstliche Intelligenz für deine Aufgaben. Genau das passiert schon heute in vielen Berufen und wird in Zukunft noch wichtiger. Technologie hilft uns, schneller und effizienter zu arbeiten. Maschinen und Computer übernehmen langweilige oder anstrengende Aufgaben, sodass Menschen sich auf kreative und anspruchsvollere Dinge konzentrieren können. Zum Beispiel:

In der Industrie arbeiten Roboter in Fabriken und übernehmen schwere, gefährliche oder monotone Arbeiten.

Im Büro helfen Computerprogramme dabei, Daten zu analysieren und Berichte zu schreiben, viel schneller als ein Mensch das könnte. Auch die passenden Diagramme und Bilder liefert eine KI in Sekundenschnelle dazu.

In der Medizin können Roboter Ärzte unterstützen, z.B. bei Analysen, um Krankheiten besser zu erkennen und bei schwierigen Operationen.

Was bedeutet das für dich? Wenn du später einen Job suchst, wird es wichtig sein, mit Technik umgehen zu können. Programme anwenden, Daten analysieren oder kreative Lösungen mit digitalen Werkzeugen finden – das sind Fähigkeiten, die in vielen Berufen gefragt sein werden. Gleichzeitig werden soziale Fähigkeiten, Teamarbeit und kreatives Denken immer wichtiger, weil Maschinen diese Dinge nicht so gut können und das wird noch ziemlich lange so bleiben.

Fazit: Technologie nimmt uns nicht einfach Arbeit weg, sondern sie verändert sie. Berufe werden sich wandeln, neue Jobs entstehen, und viele Menschen werden sich weiterbilden müssen. Wer offen für Neues ist und gerne lernt, wird in der Zukunft der Arbeit gute Chancen haben! Vielleicht sogar eine Firma gründen!

■

Führen in Zeiten von KI: Vereinigung von Menschlichkeit & Technologie

Sylke Piéch[1]

[1] Dr. Sylke Piéch ist Expertin für Künstliche Intelligenz im Kontext von Führung, Arbeit und Bildung. Sie leitet die Akademie für Leadership, KI und Digitaltransfer und forscht am Deutschen Forschungszentrum für Künstliche Intelligenz zu den Themen: KI und Leadership, Mensch-Maschine-Teams, Talentmanagement und Digitale Ethik. [LinkedIn]

1 Die Kernthemen meiner Arbeit sind der Einsatz KI-basierter Systeme zur Optimierung und Zukunftsgestaltung von Arbeits- und Bildungsprozessen. Dabei engagiere ich mich insbesondere in den Bereichen Führungskräfte- und Teamentwicklung.

Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle bei der Implementierung und Zusammenarbeit mit neuen KI-Technologien. Um dieser Verantwortung gerecht zu werden, sind spezielle Führungskompetenzen und Schlüsselqualifikationen erforderlich. Es braucht moderne Führungsansätze und -strategien sowie die Entwicklung ethischer Leitlinien, um einen wertebasierten und vertrauenswürdigen Umgang mit diesen Technologien zu gewährleisten.

Um den neuen Herausforderungen gerecht zu werden, benötigen viele Führungskräfte und ihre Teams geeignete Weiterbildungsmöglichkeiten. Wir haben daher verschiedene Qualifizierungsformate entwickelt, die Führungskräfte und Personalverantwortliche dazu befähigen, ihre Mitarbeitenden und Teams in einer sich verändernden, KI-gestützten Arbeitswelt erfolgreich zu führen.

Ein weiterer Schwerpunkt meiner Arbeit ist die internationale Talententwicklung in der digitalen Arbeitswelt. Dabei geht es darum, Menschen zu unterstützen, ihre individuellen Stärken zu erkennen, weiterzuentwickeln und in einem sich wandelnden beruflichen Umfeld effektiv einzusetzen. Hier stehen auch die Führungskräfte in der Verantwortung: Sie müssen die Potenziale ihrer Mitarbeitenden erkennen, sie gezielt fördern und Strukturen sowie Entwicklungsmöglichkeiten schaffen, die den aktuellen und zukünftigen Anforderungen gerecht werden.

2 Die Entwicklungen auf dem Gebiet der Künstlichen Intelligenz werden alle Lebens- und Arbeitsbereiche tiefgreifend verändern. Umso wichtiger ist es, ein solides digitales Grundverständnis und KI-Wissen zu erwerben, um die neuen Technologien gezielt, reflektiert und im Einklang mit ethischen Werten einsetzen zu können.

Technik sollte dabei stets als Werkzeug verstanden werden und nicht als Ersatz. Kreativität, Empathie und Intuition bleiben einzigartige menschliche Fähigkeiten, die bewusst gepflegt und weiterentwickelt werden sollten.

In einer Zeit permanenter Informationsflut ist es entscheidend, gegenüber neuen Inhalten offen und zugleich kritisch zu sein. Das eigene Urteilsvermögen zu schärfen und eine gesunde Distanz zu digitalen Hypes aufzubauen, wird zu einer Schlüsselqualifikation.

Ebenso wichtig ist der konstruktive Umgang mit Unsicherheit und Veränderung. Die Arbeitswelt von morgen wird von Wandel geprägt sein – wer hier souverän agieren will, braucht innere Stabilität, Selbstreflexion und ein gefestigtes Selbstwertgefühl.

Es ist sinnvoll, sich frühzeitig für die Übernahme von Führungsaufgaben zu interessieren – unabhängig von der angestrebten Branche oder Funktion. Mit zunehmender Komplexität und Veränderungsgeschwindigkeit wird die Arbeit in agilen Projektteams weiter zunehmen. In solchen Strukturen kann jeder schnell Verantwortung erhalten. Auch bei der Interaktion mit KI-Systemen sind Führungskompetenzen gefragt: Wer Aufgaben an intelligente Systeme delegiert, Entscheidungen überprüft oder Prozesse mitgestaltet, übernimmt automatisch eine Führungsrolle – bewusst oder unbewusst. Umso wichtiger ist es, diese Fähigkeiten aktiv zu entwickeln.

3 Flexibilität wird zum Schlüsselbegriff der neuen Arbeitswelt.

Hybride Arbeitsmodelle, die eine Mischung aus Präsenz- und Remote-Arbeit ermöglichen, werden zum Standard. Führungskräfte müssen ihr Führungsverhalten entsprechend agil ausrichten, um den unterschiedlichen Arbeitskontexten und Teamkonstellationen gerecht zu werden und ihre Teams durch die digitalen Transformationsprozesse zu begleiten. Dies erfordert nicht nur technisches Verständnis, sondern auch die Fähigkeit, Veränderungen empathisch zu gestalten und eine Kultur des kontinuierlichen Lernens zu fördern.

Gleichzeitig rücken Themen wie Sinnhaftigkeit der Arbeit, Nachhaltigkeit und Gesundheitsmanagement stärker in den Fokus. Die Mitarbeitenden suchen zunehmend Arbeitgeber, die nicht nur wirtschaftlichen Erfolg anstreben, sondern auch gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten bieten.

Dieser Wertewandel verändert die Unternehmenskultur nachhaltig – weg von starren Hierarchien hin zu mehr Partizipation, Vielfalt und Transparenz.

Darüber hinaus stellt der demografische Wandel viele Unternehmen und Organisationen vor große Herausforderungen. Der Fachkräftemangel wird sich weiter verschärfen und erfordert innovative Strategien zur Personalgewinnung und -bindung. Lebenslanges Lernen, Weiterbildung und gezielte Talententwicklung werden zu zentralen Erfolgsfaktoren.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Arbeitswelt der Zukunft von technologischem Fortschritt, demografischem Wandel und neuen Erwartungen an Arbeit und Führung geprägt sein wird.

Unternehmen und Beschäftigte, die sich proaktiv auf diese Entwicklungen einstellen, werden in der Lage sein, die Chancen des Wandels zu nutzen und eine nachhaltige und gerechte Arbeitswelt zu gestalten.

4 Die Arbeitswelt in Deutschland und international wird durch technologische Innovationen, insbesondere im Bereich der Künstlichen Intelligenz (KI), maßgeblich geprägt sein.

Während repetitive Tätigkeiten zunehmend von Maschinen übernommen werden, steigt die Nachfrage nach Fachkräften mit digitalen Kompetenzen, kreativen Problemlösungsfähigkeiten und sozialer Intelligenz.

Dementsprechend wird die Zusammenarbeit von Mensch und Maschine an Bedeutung gewinnen. Dafür müssen neue Kompetenzen in den Bereichen digitale Kommunikation, Prozessgestaltung und technologieorientierte Führung entwickelt werden.

Unternehmen sind gefordert, KI-Systeme so zu integrieren, dass sie die Mitarbeitenden entlasten, ihre Arbeit sinnvoll ergänzen und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit fördern. Nur so entsteht Vertrauen in die Technik – und eine zukunftsfähige Arbeitskultur, in der Mensch und Maschine erfolgreich zusammenwirken.

Gleichzeitig wird die Technik immer stärker mit Fragen der Ethik, der Transparenz und der Partizipation verknüpft sein. Es geht nicht nur darum, was technisch möglich ist, sondern auch darum, was gesellschaftlich sinnvoll und verantwortbar ist. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – insbesondere Führungskräfte – müssen daher ein Bewusstsein für die Auswirkungen technologischer Entscheidungen entwickeln, um Technologien reflektiert und werteorientiert einsetzen zu können.

Auch in der internationalen Zusammenarbeit spielt Technologie eine Schlüsselrolle: Virtuelle Teams, Cloud-Plattformen und kollaborative Tools ermöglichen neue Formen der globalen Zusammenarbeit. Zugleich sind kulturelle Sensibilität, Vertrauen und klare Kommunikationsstrukturen erforderlich, um diese Potenziale effektiv zu nutzen.

Die Zukunft der Arbeit hängt maßgeblich davon ab, wie es gelingt, die Menschen in den digitalen Wandel einzubinden. Dabei ist es wichtig, die individuellen Stärken und Talente jedes Einzelnen zu fördern und zugleich das Team als Ganzes zu stärken. So können gemeinsam neue Perspektiven für eine sinnstiftende und zukunftsorientierte Berufswelt eröffnet werden.

■

Die Zukunft der Arbeit erfordert – Menschen ZUZUHÖREN

Birgit Postler[1]

[1] Mein Name ist Birgit Postler und ich bin studierte Diplom-Pädagogin. Ich bin 61 Jahre alt, verheiratet, habe zwei erwachsene Kinder und widme mich seit über dreißig Jahren mit großer Leidenschaft dem Thema Personalentwicklung. Als Kraftquelle liebe ich es, am Meer zu sein, Sonne und Wind zu spüren. [LinkedIn]

1 Kurz zusammengefasst: Als Personalentwicklerin helfe ich dabei, die Mitarbeitenden so zu qualifizieren, dass sie bestmöglich zum Erfolg des Unternehmens beitragen, wobei sie sich auch selbst, entsprechend ihren Bedürfnissen, weiterentwickeln.

Ich bin fest davon überzeugt, dass eine gezielte, systematische Personalentwicklung einen großen Anteil an der Zufriedenheit der Mitarbeitenden leistet und somit zur Bindung motivierter Menschen an ein erfolgreiches Unternehmen beiträgt.

In den letzten 15 Jahren baute ich für einen großen internationalen Konzern eine ACADEMY in Deutschland, Österreich und der Schweiz auf. Neben der Führung meiner eigenen Mitarbeitenden entwickle ich gemeinsam mit meinem Team maßgeschneiderte und praxisnahe Fortbildungsangebote für ca. 20.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Konzerns in den genannten Ländern. Inhaltlich konzentrieren wir uns auf die Stärkung der sozialen Kompetenzen der Mitarbeitenden, was wir eng mit unserer Unternehmenskultur verknüpfen.

Unser regionales Angebot erstreckt sich von sogenannten Fundamental Trainings des Konzerns, klassischen Katalogtrainings über verschiedenste Maßnahmen zur Personalanalyse, modulare Führungskräfte- und Mitarbeitenden-Entwicklungsprogramme, individuelle Angebote für operative- und Support-Einheiten bis hin zu Business Development Programmen.

Auf allen Ebenen, also vom gewerblichen Mitarbeitenden bis zu Führungskräften, unterstützen wir Menschen dabei, ihre eigenen „Stärken zu stärken und ihre Schwächen zu schwächen“. In Zusammenarbeit mit der HR-Abteilung und den operativen Führungskräften erstellen wir gemeinsam mit dem Mitarbeitenden einen individuellen Personalentwicklungsplan für die nächsten Jahre.

Für uns als ACADEMY ist es an dieser Stelle unumgänglich, allen Beteiligten genau ZUZUHÖREN, um sowohl im Sinne der strategischen Entwicklung z.B. einer Business Unit als auch im Sinne des Mitarbeitenden sinnvolle, praxisnahe und maßgeschneiderte Workshops, Coachings, E-Learnings, Nuggets u.v.m. zu empfehlen und anzubieten.

Eine weitere Aufgabe der ACADEMY und damit auch für mich besteht darin, alle Lernaktivitäten der unterschiedlichen Brands des Konzerns so zu bündeln, dass sowohl für das Unternehmen als auch für jeden Einzelnen eine optimale interne Weiterbildung realisiert werden kann. Zu diesem Zweck haben wir ein „Lernnetzwerk“ etabliert, in welchem wir regelmäßig in den Austausch gehen.

Am Ende verfolgen wir insgesamt das Ziel, mit unseren Personalentwicklungsmaßnahmen durch zufriedene, qualifizierte und engagierte Mitarbeitende unser Unternehmen in eine nachhaltige Zukunft zu führen.

2 Ich bin fest davon überzeugt, dass es am wichtigsten ist, einen Beruf zu finden, der der eigenen Persönlichkeit entspricht. Es gilt also, die eigenen Interessen und Leidenschaften zu erkennen und diese dann mit Spaß und Ehrgeiz in einem Beruf zu leben. Studium oder die Ausbildung sollten Freude bereiten, aber am Ende muss es die berufliche Tätigkeit sein, die euch erfüllt und im besten Fall Sinn für euch und die Gesellschaft stiftet.

Vielleicht müsst ihr zunächst etwas länger suchen, um am Ende das Richtige, das Sinnvolle zu finden. Wenn ihr es gefunden habt, bleibt dran und versucht nicht, immer noch etwas anderes zu finden, mehr haben zu wollen oder Besseres.

Die Zukunft der Arbeit erfordert – Menschen ZUZUHÖREN

3 Wie sich bereits heute zeigt, wird die Arbeitswelt auf der einen Seite immer schnelllebiger, aufgrund technologischer Veränderungen für viele Menschen beängstigender und gefühlt immer anstrengender für die Einzelnen, auf der anderen Seite aber auch spannender, mit unendlichen Möglichkeiten der persönlichen Verwirklichung.

Ich denke, dass sich Arbeiten weiter verändern wird. Eine Generation, die vorrangig für den Job gelebt hat, fällt aus der Arbeitswelt heraus, neue Generationen mit veränderten Ansprüchen rücken nach. Studien zeigen, dass der Wunsch nach Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit ebenso wichtig ist wie z.B. wertschätzende Führungskräfte, langfristige, sichere Jobs, flexible Arbeitszeiten und -orte und natürlich ein ausreichendes Gehalt. Unternehmen werden sich dem stellen müssen, um zufriedene, leistungsmotivierte Mitarbeitende für sich gewinnen zu können.

Bezogen auf meine eigene Branche, die Personalentwicklung, glaube ich, dass Aus- und Weiterbildung sich grundlegend verändern werden. Aufgrund der rasanten Entwicklung der Gesellschaft, der Technologien wie Künstliche Intelligenz, Internet of Things, Virtual und Augmented Reality u.v.m. wird es in der Zukunft immer wichtiger, Lernen neu zu denken.

Es werden sich Fragen gestellt werden müssen. Ist eine Berufsausbildung über drei und mehr Jahre sinnvoll? Halten Studiengänge den Anforderungen der Entwicklung stand? Wie viel selbstbestimmtes Lernen bringt die Ausbildung eines Mitarbeiters nach vorne? Wie viel Zeit und Geld stellen Unternehmen Mitarbeitern für eine zielgerichtete Weiterbildung zur Verfügung? Wie und mit welchen passgenauen Weiterbildungsmaßnahmen ist ein Quereinstieg in einen Beruf möglich? Woher kommen Fachkräfte? Wie können z.B. ausländische Fachkräfte integriert und ggf. weitergebildet werden?

Neben diesen Fragen ist es auch hier unumgänglich ZUZUHÖREN, um Antworten auf die vielen Fragen zu finden. Was ist dem Arbeitnehmer wichtig? Was ist dem Arbeitgeber wichtig?

Ich bin mir z.B. recht sicher, dass wir in Deutschland in 10 Jahren in vielen Branchen die Vier-Tage-Woche etabliert haben und grundsätzlich wesentlich mehr Arbeitnehmer in Teilzeit arbeiten. Wie bleiben wir aber trotzdem auf dem Weltmarkt wettbewerbsfähig? Ich denke, u.a. durch den richtigen, sinnvollen Einsatz neuer Technologien und ein hohes Investment in die Aus-, Fort- und Weiterbildung kann und wird das gelingen.

4 Wie eben angemerkt, werden uns Technologien helfen, wettbewerbsfähig zu sein, demografische Veränderungen aufzufangen und unsere Arbeit, ja, unser Leben zu bereichern. Gerade KI und Robotik werden aus meiner Sicht, und das wird viele Menschen eher beunruhigen, ganze Berufsgruppen ersetzen.

Behörden und Unternehmen werden Technologien einsetzen, um z.B. Sachbearbeitung von Menschenhand zu ersetzen. Autonomes Fahren wird Fahrer von Lieferanten einsparen, im Gesundheitswesen wird Krankheitsdiagnostik ebenso wie Arzneimittelentwicklung durch KI gesteuert. Es werden ganze Produktionen noch automatisierter laufen und Mitarbeitende werden lediglich Prozessabläufe überwachen.

Somit wird sicher an vielen Stellen physisch gesünder gearbeitet. Das birgt nunmehr auch die Chance, Menschen mit Schwerbehinderung besser in den Arbeitsmarkt zu integrieren.

Um auch psychisch gesünder arbeiten zu können, wird es z.B. neue Bürokonzepte für hybrides Arbeiten geben, die flexibleres Arbeiten ermöglichen.

Wiederum gilt, bewusst in den Dialog zu gehen. Arbeitnehmer und Arbeitgeber; HR, Führungskräfte und Mitarbeitende müssen einander ZUHÖREN, um allseitig Zufriedenheit sicherzustellen.

Personalentwicklung mit einem passgenauen und praxisnahen Weiterbildungsangebot für alle Ebenen wird immer mehr an Bedeutung gewinnen. Auch hier wird sich Lernen durch den Einsatz (neuer) Technologien und Methoden an die Arbeitswelt der Zukunft anpassen. Selbstbestimmtes Lernen, Einsatz von KI / AI, kurze Online-Lerninputs (Learning Nuggets) on the Job werden neben kompakten Präsenz-Workshops, um auch den persönlichen Austausch und somit das Netzwerken sicherzustellen, dazu beitragen, Wissen professionell an jedermann zu bringen.

■

Nicht denken ist auch keine Lösung

Christoph Quarch[1]

[1] *Christoph Quarch unterstützt Menschen und Organisationen darin, einen klaren Kopf zu behalten und begeisterungsfähig zu bleiben. Dafür greift er zurück auf die Weisheitsschätze der europäischen Philosophie, die er für seine Kunden in eine verständliche und zeitgemäße Sprache übersetzt. [LinkedIn]*

1 Genau genommen habe ich mir meinen Beruf selbst ausgedacht: Ich bin freischaffender Philosoph und es geht darum, die Menschen, mit denen ich arbeite, bei zweierlei zu inspirieren: dabei, sich selbst und die Welt besser zu verstehen und dabei, neue Perspektiven für ihr persönliches und berufliches Leben zu gewinnen.

Das betrifft sowohl die Studierenden, die ich in verschiedenen Fachbereichen und an verschiedenen Hochschulen unterrichte, genauso wie meine Privatkunden, denen ich bei Philosophischen Reisen – meistens in Griechenland, Italien oder Deutschland – von der Weisheit unserer europäischen Denkerinnen und Denker erzähle.

Und es betrifft meine Geschäftskunden aus unterschiedlichen Branchen, die ich dabei unterstütze, den „Geist“ ihres Unternehmens zu versprachlichen und in Kommunikationsinstrumente zu übersetzen.

Außerdem arbeite ich viel für den öffentlich-rechtlichen Rundfunk und halte Keynotes und Vorträge bei Firmen- oder Bildungsveranstaltungen.

Neben alledem habe ich zahlreiche Bücher veröffentlicht.

Kurz: Ich bin eine Art Handlungsreisender im Auftrag des Geistes, dessen Mission darin besteht, ein tragfähiges geistiges Framing zu vermitteln, das uns in Europa in die Lage versetzt, den großen Menschheitsherausforderungen der Zukunft begegnen zu können.

2 Mein eigener Weg war nicht geradlinig.

Als ich zu studieren begann, hätte ich mir nie träumen lassen, irgendwann ein erfolgreicher selbständiger Unternehmer in Sachen Philosophie zu sein. Dass ich dazu geworden bin, ist nicht das Ergebnis eines Plans, sondern das Produkt aus zahlreichen Begegnungen mit anderen Menschen, überraschenden Angeboten und gescheiterten Versuchen.

Eines aber kann ich sagen: Ich bin mir dabei immer treu geblieben. Und genau das ist es, wozu ich dich ermutigen möchte: dass du dich nicht auf ein bestimmtes Karriereziel festlegst, sondern flexibel bleibst. Manchmal kommst du nicht auf direktem Wege voran, manchmal sitzt du fixen Ideen auf, die in Wahrheit gar nicht deinem innersten Anliegen entsprechen.

Ich selbst musste weite Wege und Umwege gehen, um meine Vision überhaupt erkennen zu können. Und damit war (und ist) noch lange nicht klar, wie genau sie verwirklicht werden könnte. Damit will ich sagen, dass meine Erfahrung der landläufigen These widerspricht, wonach man konsequent und zielstrebig ein Ziel verfolgen sollte. Das mag zwar am Anfang ein schnelles Vorankommen bewirken, zahlt sich auf Dauer aber nicht aus; weil du Gefahr läufst, dich von schnellen Erfolgen blenden zu lassen und du dadurch deinen inneren Stern aus den Augen verlierst.

Angesichts der heutigen Arbeitswelt scheint es mir am wichtigsten zu sein, dass du dir eine Arbeit suchst, die dich wirklich begeistert – und zwar so sehr, dass Work-Life-Balance für dich kein Thema ist. Begeisterung ist die beste Energiequelle.

Wenn du die Begeisterung an der Arbeit verlierst, ist es an der Zeit, neue Wege zu gehen. Dafür ist es nie zu spät. Aber du solltest dabei immer den Impulsen deiner Seele und nicht den Bedürfnissen deines Egos folgen – und du solltest immer ein offenes Ohr haben für das, was andere dir spiegeln. Alle guten Jobs, die ich je gemacht habe, verdankten sich Angeboten und Anregungen, die von außen kamen.

Nicht denken ist auch keine Lösung

3 Die Weise, wie wir in Deutschland künftig arbeiten werden, hängt wesentlich davon ab, wie wir mit den großen Herausforderungen der Zukunft umgehen werden: dem Klimawandel, den geopolitischen Verwerfungen, dem demographischen Wandel und dem digitalen Wandel.

Über den digitalen Wandel wird weiter unten noch einiges zu sagen sein, hier lege ich das Augenmerk auf die anderen Punkte, allen voran den demographischen Wandel.

Auch wenn die Automatisierung weiter voranschreiten wird, heißt das nicht, dass wir in Zukunft weniger arbeiten werden. Ich vermute, dass eher das Gegenteil der Fall sein wird. Die Regelarbeitszeit der Beschäftigten wird steigen und die Lebensarbeitszeit wird länger. Anders wird es auf Dauer nicht möglich sein, die Renten der Geburtenstarken zu finanzieren und das Wirtschaftswachstum aufrechtzuerhalten.

Allerdings vermute ich, dass sich der Trend zur flexiblen und individuellen Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung fortsetzen wird. Das Home-Office ist nicht mehr wegzudenken. Die Arbeitgeber werden jedoch darauf drängen, dass ihre Mitarbeiter zu bestimmten Zeiten im Office erscheinen – einem Office, das allerdings nichts mehr gemein hat mit den Büros, in denen im 20. Jahrhundert gearbeitet wurde. Arbeitsräume werden ebenfalls multifunktional sein und auch räumlich die Grenze von Arbeitszeit und Freizeit aufweichen.

Damit bin ich beim Thema Klimawandel: Nachhaltigkeitsüberlegungen werden in der Arbeitswelt weiterhin eine zentrale Rolle spielen, allen rechtspopulistischen Unwahrheiten und Manipulationsversuchen zum Trotz. Vermeidung unnötiger Wege und anderer Ressourcenverschwendung werden im Arbeitsalltag eine wichtige Rolle spielen.

Der makroökonomische Kompass zeigt – angesichts der geopolitischen Situation – eindeutig nach Europa. Die Zeit der Fokussierung auf die USA geht zu Ende. Bei Management und Führung werden wir europäische Modelle entwickeln, die mit den politischen, sozialen und ökologischen Werten Europas vereinbar sind. Besonders die Mitarbeiterpartizipation wird um der Innovationsfähigkeit der Unternehmen an Bedeutung gewinnen.

4 Man muss kein Prophet sein, um vorherzusagen, dass algorithmisch optimierte automatische Entscheidungs- und Produktionsprozesse mit zunehmender Geschwindigkeit in der Arbeitswelt Einzug halten werden. Das wird nicht allein die produzierenden Gewerbe betreffen, sondern auch die Wissensarbeit in den Büros. Wo immer es möglich ist, werden Maschinen an die Stelle von Menschen treten. Das wird aber nicht dazu führen, dass uns die Arbeit ausgeht.

Dienstleistungen werden an Bedeutung gewinnen, die bis auf weiteres nur oder zumindest kostengünstiger von Menschen ausgeübt werden können. Dies betrifft vor allem diejenigen Bereiche, in denen Menschen mit oder an Menschen arbeiten, etwa im Gesundheits- und Sozialwesen, oder auch solche Gebiete, in denen ein hohes Maß an algorithmisch nicht simulierbarer Kreativität erfordert wird.

Ansonsten rechne ich damit, dass umgekehrt proportional zum Einzug von immer mehr Algorithmen und KI in die Arbeitswelt der Ruf nach Menschlichkeit und Kooperation lauter werden wird. Soziale und emotionale Qualitäten werden von den Arbeitgebern eingefordert werden, ebenso Sinnstiftung und Wertorientierung von den Arbeitnehmern. Bei einer beschleunigten Technisierung der Arbeits- und der Lebenswelt werden diese Faktoren künftig den Unterschied machen.

Nicht an der technischen Innovationskraft, sondern an der Unternehmenskultur wird sich entscheiden, wer künftig die besten Arbeitskräfte rekrutieren und an sich binden wird. Nicht die Geschwindigkeit und Effizienz der Maschinen wird den Unterschied machen, sondern der kulturelle und geistige Kontext, für den sie nutzbar gemacht werden.

Die spannendste Zukunftsfrage ist, ob und wie es Unternehmen gelingen wird, innovative Technologien – allen voran KI – so zu implementieren, dass ihr Einsatz die menschliche Schaffenskraft eher steigert als lähmt. Das erfordert ein avanciertes Verständnis von Unternehmensführung, das nicht die Optimierung einer sterilen Wertschöpfungsmaschine als Kernkompetenz begreift, sondern die Steigerung von Lebensqualität und Lebendigkeit.

■

Einfach mal machen

Jürgen Radel[1]

[1] *Jürgen Radel fühlt sich ein bisschen wie in einem Spielwarenladen, wenn er arbeiten darf: In jedem Gang gibt es etwas Neues zu entdecken. Jedes Jahr kommt etwas Spannendes auf den Markt. Bei der Arbeit beschäftigt er sich mit einem Thema, das ihn selbst manchmal ziemlich nervt: Die Notwendigkeit, sich zu verändern. [LinkedIn]*

1 Ich frage mich, warum Menschen sich so ungern verändern und Widerstand leisten. Junge Menschen wollen nicht, dass ihre Eltern ihnen vorschreiben, was sie tun oder lassen sollen. Ältere wiederum haben oft keine Lust, sich von anderen Erwachsenen etwas sagen zu lassen. Trotzdem müssen wir uns an Regeln halten, die uns nicht immer gefallen – sonst würden Organisationen nicht funktionieren.

Doch ein wenig Rebellion kann auch innovativ sein. Manchmal tun wir Dinge, von denen wir wissen, dass sie uns nicht guttun, und dennoch fällt es uns schwer, damit aufzuhören – wir ändern unser Verhalten einfach nicht. Ich frage mich, welche Auswirkungen das auf Unternehmen hat und wie wir damit umgehen können.

Außerdem interessieren mich die Themen, die eigentlich alle kennen, über die aber niemand spricht. Quasi offene Geheimnisse in Organisationen, bei denen man lieber wegschaut, weil es zu heikel erscheint, sie anzusprechen. Oft geschieht das unbewusst – wir wissen also nicht, dass wir es nicht wissen. Klingt paradox? Ist es manchmal auch – und genau das macht es für mich so spannend.

2 Viele Menschen werden versuchen, euch Tipps und Hinweise zu geben. Allerdings sprechen sie oft aus ihrer eigenen Sicht und Erfahrung. Diese kann sehr breit und hilfreich sein – aber auch recht begrenzt. Deshalb würde ich euch empfehlen, mit möglichst vielen Menschen zu sprechen, die ganz unterschiedliche Dinge tun. Wenn euch jemand eine Ausbildung empfiehlt, dann sprecht auch mit jemandem, der euch zu einem Studium rät – und umgekehrt.

Aus meiner Sicht wird die Berufsausbildung in Deutschland zunehmend vernachlässigt, dabei ist sie ein äußerst spannender Bereich. Mit einer abgeschlossenen Ausbildung könnt ihr immer noch studieren. Habt ihr jedoch bereits ein Studium absolviert, werdet ihr kaum noch eine Ausbildung machen.

Die beruflichen Möglichkeiten, die ihr heute habt, sind nahezu unbegrenzt. Das kann auch die Sorge mit sich bringen, eine falsche Entscheidung zu treffen. Doch aus meiner Sicht passiert das (fast) nie. Was auch immer ihr tut – solange es euch Spaß macht, werdet ihr darin gut sein. Gleichzeitig müsst ihr euch bewusst sein, dass man in manchen Berufen mehr Geld verdient als in anderen. Also: Augen auf bei der Berufswahl! Schaut euch verschiedene Optionen an. Wenn ihr mit 30 feststellt, dass euer Beruf nicht gut bezahlt wird, könnt ihr im Nachhinein niemandem die Schuld geben.

Wenn ihr gerne in der Nähe eurer Eltern wohnen möchtet, dann nutzt die ersten fünf bis zehn Jahre bewusst, um woanders Erfahrungen zu sammeln. Danach könnt ihr gut ausgebildet zurückkehren und den Rest eures Berufslebens in eurer Heimatregion verbringen. Bleibt ihr jedoch von Anfang an in eurer gewohnten Umgebung, kann sich euer Blick zu sehr verengen.

Wenn ihr arbeitet, habe ich vier Dinge, die mir immer geholfen haben:

1. Ich habe stets versucht, unkompliziert zu sein. Teil davon ist es, nach Lösungen zu suchen, anstatt nur über Probleme zu sprechen.
2. Was andere beeindruckt, ist, wenn ihr mitdenkt und eigene Ideen einbringt.
3. Achtet auf eure Chefs – und reicht ihnen den gebrauchten Schraubenzieher, bevor sie danach fragen.
4. Arbeitet einfach mal eine Stunde länger als alle anderen im Team – das wird euch sofort abheben.

3 Das ist eine schwierige Frage. Ich kann dazu nur sehr allgemein mutmaßen. Vermutlich werden wir zunächst mehr Arbeitslose haben. So problematisch das einerseits ist – wenn es uns wirtschaftlich nicht gut geht – kann es uns andererseits auch dazu zwingen, innovativer zu werden. Das Sofa, auf dem wir sitzen, wird also zunehmend unbequemer, sodass wir lieber aufstehen und uns bewegen. Das bedeutet, dass ihr dafür sorgen müsst, eine gute Ausbildung zu erhalten. Im Englischen nennt man das „Employability".

Vermutlich versuchen immer mehr Menschen, sich diese Sicherheit über ein Studium zu verschaffen. Die Idee ist gut, aber: Wir haben in Deutschland etwas, um das uns viele Länder beneiden – die berufliche Erstausbildung. Eigentlich eine großartige Sache, die aus meiner Sicht jedoch immer mehr an Bedeutung verliert. Das ist schade, denn dadurch geht Qualität im Handwerk verloren. Vielleicht gibt es dazu aber auch einen Gegentrend.

Insgesamt glaube ich, dass die Leistungsbereitschaft eher sinkt. Wir scheinen zunehmend weniger bereit zu sein, viel zu arbeiten. Grundsätzlich ist das eine gute Entwicklung – ich selbst kenne 50- bis 60-Stunden-Wochen und möchte nicht dauerhaft so arbeiten. Doch zu wenig Arbeit ist für die Wirtschaft auch nicht gut. Die entscheidende Frage ist: Wie wenig ist zu wenig? Die obere Grenze haben wir recht gut im Blick, die Untergrenze hingegen aus meiner Sicht noch nicht.

Aber warum sollte euch die Arbeitswelt als Ganzes interessieren? Gute Frage. Ein möglicher Trend ist, dass der Fokus zunehmend auf das Individuum gerichtet wird. Viele versuchen, für sich selbst das Optimum herauszuholen – alles andere ist zweitrangig. Kurzfristig mag das vorteilhaft sein, langfristig kann es für Unternehmen problematisch werden. Ihr werdet weniger emotionale Bindung an eure Arbeit haben, was zwar auch Vorteile hat, aber eure Kollegen müssen möglicherweise die Lücken füllen, die dadurch entstehen. Insgesamt kann das die Stimmung im Team verschlechtern. Besser wäre es, wenn sich alle gleichermaßen engagieren, auch mal etwas für andere tun und nicht nur den kurzfristigen eigenen Vorteil im Blick haben.

4 Ich glaube, dass wir in Deutschland einen großen Vorteil haben und den Anschluss noch nicht ganz verpasst haben. Wir verfügen über hervorragende Technikerinnen und Techniker mit großartigen Ideen. Ich hoffe, dass auch in Zukunft viele talentierte Nachwuchskräfte nachrücken werden.

Beim Thema Künstliche Intelligenz (KI) sind wir vermutlich nicht ganz so gut aufgestellt wie andere Länder, aber gerade im Maschinenbau können wir von unserem Wissen stark profitieren. In der Softwareentwicklung hingegen hinken wir möglicherweise etwas hinterher.

KI wird zunehmend in unseren Alltag integriert und wird irgendwann nicht mehr wegzudenken sein. Das bringt viele Vorteile, birgt aber auch Risiken. Vermutlich wird es künftig einerseits frei zugängliche Basismodelle geben und andererseits teure, aber deutlich leistungsstärkere Modelle. Das könnte bestehende Ungleichheiten in der Arbeitswelt weiter verstärken. Für mich bedeutet KI vor allem eine Steigerung der Effizienz – eine Entwicklung, die wir dringend benötigen. Daher sollten alle, die in die Arbeitswelt einsteigen, lernen, mit KI umzugehen – ähnlich wie frühere Generationen den Umgang mit Computern erlernen mussten.

ChatGPT ist ein vergleichsweise neues und evolutionäres Produkt – ähnlich wie Facebook damals. Doch wer nutzt Facebook heute noch? Einige kennen es noch, aber die wenigsten verwenden es aktiv. Wenn ChatGPT das Facebook der KI ist, was wäre dann das TikTok der KI?

Letztlich bin ich überzeugt, dass durch KI nur wenige Arbeitsplätze vollständig ersetzt werden. Vielmehr werden jene verdrängt, die nicht mit KI umgehen können, während diejenigen, die sich die Technologie zunutze machen, deutlich leistungsfähiger sein werden. Besonders Wissensarbeiter in stark standardisierten Prozessen könnten Schwierigkeiten bekommen. Daher würde ich bei der Wahl einer Ausbildung oder eines Studiums darauf achten, ob der jeweilige Bereich stark von Automatisierung betroffen sein könnte.

Neben der technologischen Entwicklung glaube ich jedoch, dass der menschliche Faktor noch entscheidender wird. Unsere Einstellung zur Arbeit und zum Umgang miteinander wird aus meiner Sicht die Grundlage sein – bevor wir uns mit technologischen Fragen auseinandersetzen, was wir zweifellos tun müssen. ■

Mutig Neues wagen

Marcus Raitner[1]

[1] *Marcus Raitner bringt Elefanten das Tanzen bei: Als Agile Coach macht er schwerfällige Organisationen fit für die Herausforderungen der Digitalisierung und Globalisierung. Täglich hilft er Menschen, besser zusammenzuarbeiten und Technologie wertschöpfend einzusetzen. [LinkedIn]*

1 Ob anfangs als IT-Projektleiter oder später als Agile Coach, immer helfe ich Menschen gut zusammenzuarbeiten.

Projekte und Organisationen benötigen verschiedene Fähigkeiten, um das zu tun, was von ihnen erwartet wird. Es treffen also Menschen mit unterschiedlichen Kenntnissen und Persönlichkeiten zusammen, um gemeinsam ein Ziel zu erreichen. Dieses Zusammentreffen erfordert Struktur und Organisation, damit aus dem Ganzen mehr wird als die Summe der Teile. So jedenfalls der hehre Anspruch.

In der weniger glanzvollen Realität wäre es bereits ein Erfolg, wenn das Ganze *wenigstens* die Summe der Teile ergäbe und nicht zu viel der Kapazität in Abstimmungen und Administration verloren ginge.

Seit Anbeginn der industriellen Revolution und damit einhergehend der Entstehung von großen Unternehmen ist die wertschöpfende Zusammenarbeit von Menschen ein Thema. Von Frederick Taylor über Taiichi Ohno bis zum Manifest für agile Softwareentwicklung geht es immer um die Produktivität des Miteinanders. Und genau darum kümmere ich mich tagtäglich: die Gestaltung von Organisationen und ihren Abläufen, damit die Menschen besser zusammenarbeiten können.

2 Die Arbeitswelt bietet viele verschiedene Möglichkeiten. Nicht jeder muss und will Industriebeamter in einem großen Konzern sein.

Ich habe verschiedene Arbeitsmodelle ausprobiert: zunächst als Doktorand an der Uni, dann als IT-Projektleiter bei einem großen Beratungshaus, dann als Geschäftsführer unserer eigenen kleinen Beratung, dann Führungskraft bei drei verschiedenen DAX-Konzernen und nebenbei freiberuflich als Autor und Berater. Und ich hätte noch weitere Ideen und Wünsche.

Gleiches gilt aus meiner Sicht für die erworbenen Fertigkeiten. Schule, Ausbildung und Studium können nur das Fundament für lebenslange Neugier und Weiterentwicklung sein.

Ich habe zwar in Informatik promoviert, bin aber über die Jahre immer weiter von der Softwareentwicklung weggerückt. Anfangs programmierte ich noch selbst, dann als IT-Projektleiter musste ich wenigstens die Zusammenhänge verstehen und auch in der agilen Transformation der BMW Group IT war ich immerhin noch in der IT tätig, wenngleich das Thema eigentlich mehr Organisationsentwicklung war. Jetzt leite ich ein Team von Agile Coaches, die in der Allianz in ganz verschiedenen Bereichen die Zusammenarbeit gestalten und verbessern. Mit Informatik hat das nichts mehr zu tun.

Die Kunst ist es, mutig Neues auszuprobieren, ohne dabei oberflächlich zu bleiben und beliebig zu werden. Am Ende einer gelungenen Karriere steht für mich das, was wir in agilen Teams ein „paint-drop“ Skillprofil nennen: Wie nasse Farbe an einer Wand, die an verschiedenen Stellen nach unten rinnt, sollte jeder verschiedene Schwerpunkte und Fertigkeiten ausgebildet haben.

Nicht allzu viele Sorgen sollte man sich über Brüche im Lebenslauf und nicht geradlinig verlaufenden Karrieren machen. In Japan gibt es die schöne Kunstform »Kintsugi«. Bei dieser traditionellen Reparaturmethode wird zerbrochene Keramik mit einem Lack geklebt, in den Gold-, Silber- oder Platinpulver gemischt wurde. Die einzigartige Unvollkommenheit wird als die eigentliche Schönheit gesehen. Genauso sollten wir Brüche im Lebenslauf betrachten.

3 Die Demografie wird sicherlich eine entscheidende Rolle spielen. Peter Drucker nannte das einst die Zukunft, die schon geschehen ist. Es lässt sich ziemlich genau berechnen, wie viele Menschen im erwerbsfähigen Alter es in zehn bis zwanzig Jahren geben wird, denn diese wurden schon oder werden in diesem Moment geboren. Und für alle großen Industrienationen sieht das Bild hier recht identisch, wenngleich nicht überall gleich dramatisch aus.

Wir befinden uns seit einigen Jahren schon in einer Phase, in der die Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter stetig abnimmt. Wir haben also in diesen Ländern kein Problem der Überbevölkerung, sondern im Gegenteil ein Problem der Unterbevölkerung und der Überalterung.

Menschen, die heute ins Berufsleben starten, haben also eine gute Ausgangssituation, denn die Konkurrenz schrumpft und die Nachfrage ist hoch. Beides muss man jedoch relativieren: Die Nachfrage ist *noch* hoch, denn Technologie wird auch hier für weitere Automatisierung sorgen, und die Konkurrenz ist auch nur *lokal* kleiner.

Die Welt rückt nämlich immer näher zusammen und die Märkte werden zunehmend globaler, das gilt auch für den Arbeitsmarkt. Neue Trends und Technologien setzen sich in immer schnellerer Geschwindigkeit weltweit durch. Die verteilte globale Zusammenarbeit ist heute schon in großen Unternehmen die Regel und wurde durch den Trend zu hybriden Arbeitsweisen im Zuge der Eindämmung der Coronapandemie noch verstärkt.

Neben herausragenden fachlichen Qualifikationen und kreativen Ideen braucht es also auch die Fertigkeit, mittels digitaler Werkzeuge auf Distanz gut zusammenzuarbeiten.

Dies setzt neben den technischen Fertigkeiten entsprechende sprachliche Qualifikation in mindestens der englischen Sprache zwingend voraus und wird von interkulturellem Verständnis und Empathie abgerundet.

4 Die Technologie spielt unzweifelhaft in den nächsten Jahren eine entscheidende Rolle.

Im Wesentlichen sind mittlerweile alle Unternehmen software- und technologiegetrieben. Sie verhalten sich nur noch nicht alle entsprechend.

Autos sind nicht länger nur eine Menge von Teilen, die mit passendem Spaltmaß zusammengebaut werden; sie sind inzwischen Smartphones auf Rädern. Kein interner Prozess kommt ohne IT und Software aus, die Kommunikationswerkzeuge werden immer vielfältiger und mächtiger, und neuerdings macht die Künstliche Intelligenz der menschlichen immer mehr Konkurrenz. In Anbetracht der schrumpfenden arbeitsfähigen Bevölkerung ist gerade letzteres aber kein Grund, sich bedroht zu fühlen, sondern höchstens angespornt, kontinuierlich am technologischen Puls der Zeit zu bleiben.

Während Deutschland in vielen Bereichen der Industrieproduktion ein Hochtechnologiestandort war und ist, geraten wir bei Software und digitalen Diensten zunehmend ins Hintertreffen gegenüber dem Silicon-Valley, aber auch gegenüber China.

Als Informatiker schmerzt mich diese Entwicklung, aber auch das fällt teilweise in die Kategorie der Zukunft, die schon passiert ist: Als ich in den 1990er Jahren studierte, waren wir zu Beginn des ersten Semesters Informatik 40 Studierende und am Ende noch 20 (an der zugegebenermaßen übersichtlichen Universität Passau). Wir hatten Vorlesungen im Hauptstudium mit vier Studierenden. Insofern ist es wenig verwunderlich, dass Facebook, X (ehemals Twitter) und vieles andere eben nicht aus Deutschland kamen. Einerseits.

Andererseits brauchte es für den Start all dieser Dienste keine Heerscharen von Entwicklern. Oftmals reichen einzelne oder wenige ambitionierte Menschen für ein erstes »Minimum Viable Product«, wie es in der agilen Softwareentwicklung heißen würde. Genau das setzt aber ein gutes Maß an risikofreudigem Unternehmergeist voraus. Davon brauchen wir aber deutlich mehr, wenn wir in Deutschland künftig nicht nur Konsumenten amerikanischer und zunehmend chinesischer Dienste sein wollen.

Technologie gibt uns mächtige Werkzeuge an die Hand, gepaart mit Neugier und Mut, kann daraus Großes werden. Es ist also nur die Frage, ob wir hier in Deutschland diesen Mut aufbringen oder lieber dem Industriebeamtentum frönen.

■

Die Zukunft gehört den Mutigen

Gabriel Rath[1]

[1] Gabriel Rath arbeitet als Kommunikations- und Kulturmanager in einem Verband. Er stärkt die interne Zusammenarbeit, baut Brücken zwischen Teams und nutzt digitale Tools, um Veränderung zu gestalten. Mit Vorträgen und seinem Podcast inspiriert er zu einer mutigen, modernen Arbeitswelt. [LinkedIn]

1 Ich verdiene meinen Lebensunterhalt damit, die Zusammenarbeit in einem Verband zu verbessern.

Ich vernetze Menschen, zeige ihnen, wie sie digitale Tools besser nutzen, und unterstütze sie dabei, neue Ideen zu entwickeln. Im Kern geht es darum, Unternehmenskultur weiterzuentwickeln und die Zusammenarbeit zwischen Teams und Abteilungen zu stärken.

Man könnte sagen: Ich bin Brückenbauer, Impulsgeber und Sparringspartner für alle, die ihre Herausforderungen aktiv angehen wollen — sei es im Umgang mit Fehlern oder beim Aufbau einer neuen Lernkultur.

Ein wichtiger Teil meiner Arbeit ist die interne Kommunikation: Wir veröffentlichen Beiträge im Intranet, kündigen Veranstaltungen an und machen sichtbar, wer woran arbeitet. Ergänzend produziere ich einen Podcast für die Mitarbeitenden, in dem ich Kolleginnen und Kollegen zu ihrer Arbeit interviewe.

Darüber hinaus halte ich Vorträge über die Zukunft der Arbeit und moderiere meinen eigenen Podcast „New Work Chat“. Dort spreche ich mit spannenden Persönlichkeiten über eine menschenfreundlichere Arbeitswelt. Arbeit ist für mich etwas Sinnstiftendes, und ich möchte dazu inspirieren, mutiger eigene Wege zu gehen.

Ehrenamtlich engagiere ich mich als Gründer der Spendenaktion „Eisbademeisters“. Im Winter gehen wir in der Ostsee eisbaden, um Spenden für soziale Projekte zu sammeln und bauen dazu eine Community über Social Media auf. Zentral ist dabei das Thema Storytelling, denn nur wenn es uns gelingt, unsere Geschichte emotional zu erzählen und Menschen für unsere Idee zu begeistern, nur dann sind wir erfolgreich mit unserer Crowdfunding-Initiative.

Mittlerweile berate ich auch Unternehmen und Kommunen dabei, ihre Story so zu erzählen, dass sie bei der Zielgruppe eine relevante Aufmerksamkeit erzeugen.

Ob im Beruf, Ehrenamt oder Familienleben: Bei allem geht es für mich darum, Geschichten zu erzählen und Veränderungen anzustoßen.

2 Ich empfehle jungen Menschen, viel von der Arbeit zu erwarten – und mutig danach zu greifen.

Arbeit kann weit mehr sein als Broterwerb: Sie kann Erfüllung, Kreativität und Gemeinschaft bedeuten. Der Philosoph Frithjof Bergmann sprach davon, dass Arbeit „das sein sollte, was man wirklich, wirklich will“. Doch das gelingt nur durch Eigeninitiative.

Deshalb rate ich, Neues auszuprobieren, eigene Ideen einzubringen und sich immer wieder neu zu erfinden. Dieses Prinzip nennt sich heute „Job Crafting“: Wer seine Stärken und Interessen aktiv einbringt, gestaltet die Arbeit mit und stiftet echten Mehrwert.

Wichtige Fähigkeiten dafür sind Neugier und der Mut, Fragen zu stellen:

Warum machen wir das so?

Was könnten wir besser machen?

Wie gestalten wir Zukunft aktiv?

Abraten würde ich davon, es allen recht machen zu wollen. Wer nur Erwartungen anderer erfüllt, verliert schnell den Kontakt zu den eigenen Zielen.

Auch sollte man die eigene berufliche Entwicklung nicht dem Zufall überlassen: Niemand wird sich besser um deine Karriere kümmern als du selbst.

Zusammengefasst: Mit Neugier, Mut und Optimismus können wir die Arbeitswelt menschenfreundlicher machen – überall dort, wo wir wirken.

3 Die Arbeitswelt in Deutschland steht vor einem grundlegenden Wandel.

Einer der größten Treiber ist der demografische Umbruch: Sehr viele erfahrene Fachkräfte werden sich in den Ruhestand verabschieden, während nicht genügend Nachwuchs nachrückt, um die entstehenden Lücken zu schließen. Der Fachkräftemangel wird sich nicht nur verschärfen, sondern zunehmend zu einer regelrechten „Arbeiterlosigkeit“ führen.

Unternehmen werden neue Konzepte entwickeln müssen, um dem entgegenzuwirken: Mehr Automation, neue Formen der Zusammenarbeit, flexiblere Arbeitsmodelle und die gezielte Anwerbung internationaler Talente werden entscheidend sein.

Eine Schlüsselrolle wird dabei die Künstliche Intelligenz (KI) übernehmen. Immer mehr Aufgaben, vor allem in der Wissensarbeit, werden durch KI-Systeme unterstützt oder vollständig automatisiert. Was heute noch visionär wirkt – etwa KI-gestützte Agenten, die eigenständig Projekte steuern, Analysen erstellen oder Kunden beraten – wird in wenigen Jahren Alltag sein.

Menschen werden lernen müssen, diese digitalen Kollegen nicht als Konkurrenz, sondern als wertvolle Ergänzung zu begreifen. Kooperation mit KI wird zur neuen Kernkompetenz.

Parallel dazu erleben wir einen deutlichen Trend zur Selbstständigkeit: Immer mehr Menschen werden nicht mehr ihr gesamtes Berufsleben bei einem einzigen Arbeitgeber verbringen, sondern sich als Solopreneure, Freelancer oder Projektarbeiter in fluiden Netzwerken organisieren. Begriffe wie „Portfolio-Karriere“ und „Gig Economy“ werden zunehmend den Lebenslauf der Zukunft prägen. Dabei geht es nicht nur um Flexibilität, sondern auch um den Wunsch nach Sinn, Selbstbestimmung und Lebensqualität.

Sinnhaftigkeit wird überhaupt zum entscheidenden Faktor: Junge Menschen werden Unternehmen danach bewerten, wie glaubwürdig sie Themen wie Nachhaltigkeit, Diversität, soziale Verantwortung und echte Mitgestaltung leben. Arbeitgeber, die hier nicht authentisch agieren, werden zunehmend Schwierigkeiten haben, Talente zu gewinnen und langfristig zu binden.

Zusammengefasst: Die kommenden fünf bis zehn Jahre werden geprägt sein von den Megatrends Demografie, Technologie und dem gewachsenen Anspruch an Sinn und Selbstbestimmung. Wer diese Veränderungen nicht nur beobachtet, sondern aktiv mitgestaltet, wird zu den Gewinnern der Zukunft gehören.

4 Technologie wird der zentrale Schlüssel zur Gestaltung der Arbeitswelt von morgen sein – weit über reine Effizienzsteigerung hinaus. Richtig eingesetzt, bietet sie das Potenzial, Arbeit gerechter, flexibler und kreativer zu gestalten.

Gleichzeitig zwingt sie uns dazu, grundlegende Fragen neu zu stellen: Was bleibt genuin menschliche Arbeit? Wie sichern wir Teilhabe und Chancengleichheit im digitalen Zeitalter?

Technologien wie Künstliche Intelligenz, Automatisierung, Robotik und Virtual Reality werden nicht nur bestehende Tätigkeiten verändern oder ersetzen – sie werden auch völlig neue Berufsfelder hervorbringen. Aufgaben rund um Datenethik, KI-Training, digitale Bildung oder virtuelle Zusammenarbeit werden in Zukunft massiv an Bedeutung gewinnen.

Darüber hinaus ermöglicht Technologie eine nie dagewesene Individualisierung von Arbeit: Remote Work, hybride Teams und asynchrone Kommunikation werden zunehmend zur Norm. Arbeit wird orts- und zeitunabhängiger, der Gestaltungsspielraum für Einzelne wächst – aber damit auch die Verantwortung. Selbstorganisation, Zeitmanagement und digitale Souveränität werden essenzielle Schlüsselkompetenzen.

Ein oft unterschätzter Aspekt: Technologie kann enorme Fortschritte bei der Inklusion ermöglichen. Barrierefreie digitale Tools eröffnen Menschen mit Behinderungen neue Chancen der Teilhabe am Arbeitsleben. Gleichzeitig dürfen wir nicht zulassen, dass Technologie neue soziale Spaltungen vertieft. Digitale Bildung muss deshalb zu einer zentralen gesellschaftlichen Aufgabe werden – nicht nur in Schulen, sondern auch im Berufsleben und in der Weiterbildung.

Zusammengefasst: Technologie ist weder Selbstzweck noch unausweichliches Schicksal – sie ist ein Werkzeug. Wir haben die Chance, mit ihr Arbeit neu und menschenfreundlicher zu gestalten. Aber das gelingt nur, wenn wir bewusst gestalten, kritisch reflektieren und soziale Verantwortung ernst nehmen.

■

New Work als Game-Changer: Zukunft der Arbeit neu denken

Sabine Rath[1]

[1] *Sabine Rath ist Change Managerin, Agile Coach und vierfache Mutter. Sie setzt sich für faire Chancen in der Arbeitswelt ein und zeigt, wie New Work Vereinbarkeit ermöglicht. Ihr Fokus: die strukturellen Hürden der Motherhood Penalty abbauen und Unternehmen sowie Politik zum Umdenken bewegen. [LinkedIn]*

1 Ich bin wie eine Fitnesstrainerin für Teams und Organisationen: Ich helfe ihnen, beweglicher, schneller und anpassungsfähiger zu werden, damit sie in einem sich ständig verändernden Umfeld nicht aus der Puste kommen.

Manche Teams sind wie steife Muskelpakete – stark, aber unbeweglich. Andere haben kaum Kondition und brauchen gezieltes Training. Mein Job ist es, das richtige Gleichgewicht zwischen Stabilität und Flexibilität zu schaffen, damit sie fit für die Zukunft bleiben.

Gleichzeitig achte ich darauf, dass niemand im Training zurückbleibt. Eine gesunde Arbeitswelt muss nicht nur leistungsfähig, sondern auch fair sein. Ich setze mich dafür ein, dass Karriere und Familie zusammen funktionieren – denn eine starke Mannschaft gewinnt nur, wenn alle mitmachen können.

Die Zukunft der Arbeit ist digitaler, flexibler und inklusiver, und ich helfe Organisationen, diesen Wandel aktiv mitzugestalten.

2 *Empfehlen würde ich:*

Stärke deine Fähigkeiten: Kommunikation, Teamarbeit, schnelle Anpassungsfähigkeit und emotionale Intelligenz – diese Fähigkeiten werden immer wichtiger und sind durch Technologie nicht zu ersetzen. Investiere in sie, denn sie machen den Unterschied in der modernen Arbeitswelt!

Flexibilität als Superkraft nutzen – bleib lernbereit: Die Welt verändert sich rasant – und mit ihr die Anforderungen im Job. Wer neugierig bleibt und sich kontinuierlich weiterbildet, bleibt flexibel und kann Chancen aktiv nutzen.

Mach dich mit digitalen Tools vertraut: Digitale Kompetenzen sind in fast allen Branchen gefragt. Ob neue Software, Automatisierung oder Künstliche Intelligenz – wer die Möglichkeiten kennt und nutzt, bleibt wettbewerbsfähig.

Denke deine Karriere ganzheitlich: Denke deine Karriere ganzheitlich – Familie und Beruf sollten sich ergänzen, nicht ausschließen. Plane in Lebensphasen und suche nach Wegen, beides in Einklang zu bringen. Deine Kinder werden es dir danken.

Dein Job ist nicht dein ganzes Leben: Arbeiten ist wichtig, aber du bist mehr als deine Jobbeschreibung. Erfolg ist nichts wert, wenn du ihn nicht teilen kannst und deine Gesundheit darunter leidet. Nutze die flexiblen Arbeitsmodelle bewusst – um Job und Privatleben in Einklang zu bringen.

Selbstbewusst verhandeln: Kenne deinen (Markt-) Wert und trau dich, für dich einzustehen. You deserve it.

Netzwerke aufbauen: Karriere ist kein Sololauf. Die richtigen Menschen an deiner Seite öffnen Türen, von denen du nicht mal wusstest, dass sie existieren. Deshalb investiere auch genug Zeit in ein stabiles Netzwerk.

Vermeide diese Stolperfallen auf deinem Karriereweg:

Unternehmenswerte ignorieren: Geld allein macht nicht glücklich. Schau dir genau an, welche Werte ein Unternehmen lebt – passen sie zu dir? Ein Umfeld, das zu dir passt, macht langfristig zufriedener und erfolgreicher.

Zu starre Karrierepläne machen: Die Arbeitswelt verändert sich ständig. Wenn du zu sehr an einem starren Plan festhältst, verpasst du vielleicht spannende Chancen. Bleib offen für neue Wege und Möglichkeiten!

Loyalität um jeden Preis: Ein Unternehmen, das dich nicht wertschätzt, verdient dich nicht. Wenn du merkst, dass du feststeckst, schau dich um. Sei mutig und steh zu dir.

3 Die Arbeitswelt wird sich in den kommenden Jahren massiv verändern.

Die digitale Transformation wird weiter voranschreiten, Künstliche Intelligenz und Automatisierung werden viele Prozesse übernehmen. Während einige Berufe verschwinden, entstehen gleichzeitig neue, vor allem in den Bereichen IT, Datenanalyse und Cybersicherheit.

Doch nicht nur Technologie treibt den Wandel voran: Der Fachkräftemangel wird sich zuspitzen, insbesondere im Gesundheits- und Pflegebereich, während in anderen Branchen ein Überangebot an Hochschulabsolvent:innen besteht. Unternehmen müssen deshalb neue Strategien entwickeln, um Talente zu gewinnen und zu halten.

Flexible Arbeitsmodelle wie Remote Work und die Gig Economy gewinnen an Bedeutung und erfordern neue Denkweisen von Arbeitgeber:innen und Arbeitnehmer:innen. Arbeitszeiten und -orte werden sich weiter verändern, was sowohl Chancen als auch Herausforderungen mit sich bringt.

Gleichzeitig wird lebenslanges Lernen essenziell: Wer sich kontinuierlich weiterbildet, bleibt wettbewerbsfähig. Neben technischen Fähigkeiten werden Soft Skills wie analytisches Denken, Kreativität und soziale Kompetenz immer wichtiger.

Auch Nachhaltigkeit wird eine zunehmend zentrale Rolle spielen. Unternehmen stehen unter Druck, ökologisch und sozial verantwortungsvoll zu handeln – nicht nur aus ethischen Gründen, sondern auch, weil es wirtschaftlich relevant wird. Während einige Branchen wie IT, Kommunikation und Gesundheitswesen boomen, stehen andere (Automobilindustrie) vor tiefgreifenden Veränderungen. Die Fähigkeit, sich anzupassen und neue Chancen zu ergreifen, wird entscheidend sein.

Wenn wir Künstliche Intelligenz und Digitalisierung intelligent nutzen, können sie ein echter Game Changer für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sein. Automatisierung und smarte Algorithmen ermöglichen es, repetitive Aufgaben effizienter zu gestalten, wodurch Arbeitszeit flexibler genutzt werden kann. Digitale Tools schaffen neue Möglichkeiten für Remote Work und asynchrone Zusammenarbeit, sodass Eltern ihre beruflichen und familiären Verpflichtungen besser in Einklang bringen können.

Gleichzeitig eröffnen innovative Weiterbildungsangebote neue Karriereperspektiven, unabhängig von klassischen Arbeitszeiten. Unternehmen, die diese Chancen ergreifen, werden nicht nur attraktiver für Talente, sondern gestalten aktiv eine Arbeitswelt, in der Vereinbarkeit kein Luxus, sondern ein Standard ist.

4 Kompetenzen und lebenslanges Lernen werden essenziell, um am Arbeitsmarkt bestehen zu können. Besonders gefragt sind Fachkräfte in IT, Softwareentwicklung und Datenanalyse. Gleichzeitig werden Soft Skills wie kritisches Denken, Kreativität und Anpassungsfähigkeit immer wichtiger.

Durch Automatisierung und digitale Tools steigen Effizienz und Produktivität. Routinetätigkeiten werden zunehmend von Algorithmen übernommen, sodass sich Arbeitnehmer:innen stärker auf komplexe Aufgaben konzentrieren können. Gleichzeitig ermöglichen neue Technologien flexiblere Arbeitsmodelle: Remote-Arbeit, hybride Teams und asynchrone Zusammenarbeit lösen klassische Bürostrukturen zunehmend ab. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, produktive und gleichzeitig menschenzentrierte Arbeitsmodelle zu etablieren.

Die Auswirkungen der Digitalisierung sind jedoch nicht für alle Branchen gleich. Während IT und Kommunikation weiter wachsen, müssen sich Produktions- und Dienstleistungssektoren teils völlig neu erfinden. Wer sich aktiv anpasst und sich weiterentwickelt, wird langfristig erfolgreich sein.

Fazit: Die digitale Zukunft ist längst Realität. Unternehmen müssen jetzt investieren, um Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Gleichzeitig gilt für Arbeitnehmer:innen: Wer offen für Veränderung bleibt und sich weiterentwickelt, wird in der analogen wie digitalen Arbeitswelt erfolgreich sein.

■

Selbstentwicklung: Lerne DEINEN eigenen Weg zu gehen!

Rüdiger Reinhardt[1]

[1] Rüdiger Reinhardt erklärt Ihnen, warum es wichtig ist zu lernen, sich selbst zu verändern. Da letztlich nur Sie für sich selbst und für Ihr eigenes Leben die komplette Verantwortung tragen können, ist es notwendig, den Weg der Selbstverantwortung so früh und so bewusst wie möglich gehen zu können. [LinkedIn]

1 „Offiziell“ bin ich seit über 20 Jahren Professor für Wirtschaftspsychologie mit Fokus auf die Schwerpunktthemen „Führung“, „Macht“ und „(Selbst-)Veränderung“.

Meinen „tatsächlichen“ Auftrag sehe ich jedoch darin, meinen Studierenden selbständiges, also kritisches Denken beizubringen, und sie somit in die Lage zu versetzen, sich selbst besser führen zu können. Warum? Die Kompetenz, den eigenen Weg gehen zu können, wird in den kommenden Jahren noch wichtiger werden als bereits heute.

Worum geht es?

Sie bekommen es allenthalben mit: Die Wirtschaft in Deutschland schwächelt, nach den Umweltproblemen ziehen jetzt auch dunkle Wolken am Horizont auf, die eine stärkere Auseinandersetzung mit dem Thema Krieg & Frieden einfordern. Hinzu kommt für Sie die Frage: Wohin geht mein Weg? (welche Ausbildung? – welches Studium?). Und vor allem: Lügengeschichten überall – die Populisten lügen Sie mit einfachen Problemlösungen an. Soziale Medien, Internet und KI tun ihr Übriges dazu – und oft genug merken Sie das noch nicht einmal. Und ja: Sie sollen das auch nicht merken! Unsere Unsicherheit nimmt zu!

Was passiert, wenn wir Unsicherheit erleben? Wir erleben Stress, Hilflosigkeit, werden depressiv – oder auch aggressiv. Warum? So funktioniert der „Überlebensmodus“ unseres Nervensystems: Fliehen (aus dem Weg gehen), kämpfen (wenn Flucht unmöglich ist) – oder still halten (aushalten / sich tot stellen) – und stundenlang pro Tag Zeit mit dem Konsum letztlich sinnloser sozialer Medien zu vergeuden – und deswegen nichts mehr spüren und denken zu müssen.

Worauf will ich hinaus? Letztlich „haben“ Sie nur sich selbst. Und wenn die Welt immer unsicherer zu werden scheint, ist es eine sehr gute Idee, sich selbst zu stärken und sich selbst besser kennenzulernen: Letztlich können Sie nur für sich selbst verantwortlich sein.

Und dieses Thema diskutiere ich seit Jahren regelmäßig mit weit älteren Menschen als Sie es jetzt sind. Selbstentwicklung ist also eine Kompetenz, die Sie dringend erwerben sollten.

2 Lassen Sie mich jetzt etwas konkreter werden: Wie wählt man einen passenden Beruf – ein passendes Studium? Klar, es geht um so etwas wie Geld (als Informatiker können Sie inzwischen weit mehr Geld verdienen als ein Arzt), um Prestige (warum studieren so viele Menschen Psychologie?) – oder um das Vermeiden von Schwierigkeiten (warum studieren so wenige Menschen Ingenieurwissenschaften? – naja, weil man dazu Mathe braucht – wie im Übrigen auch in der Informatik). Am Rande dazu: Schon mal darüber nachgedacht, eine Ausbildung zu machen? Auf sehr lange Zeit gilt bei uns wieder „Handwerk hat goldenen Boden!“

Nun, worauf kommt es nun an? Finden Sie heraus, was Sie antreibt, was Ihnen Spaß macht! Bei welcher Art von Beschäftigung schauen Sie nicht regelmäßig auf die Uhr? Worum geht es? Es geht um Ihre Stärken – und um den Befund, dass man dann gut in einem Job ist – und der Job auch gut für einen selbst ist, wenn man dort seine Stärken einsetzen kann.

Sie wollen herausfinden, welche Stärken Sie aufweisen? Dann füllen Sie den VIA-Fragebogen aus, der online auch in deutscher Sprache und für verschiedene Altersgruppen angeboten wird.

Zusammengefasst geht es darum herauszufinden, was Sie wirklich wirklich wollen und das dann auch zu tun.

3 Es wird eine Reihe von Umbrüchen in der Wirtschaft geben: Die ersten größeren Krisenerscheinungen erleben wir ja schon jetzt, zum Beispiel in der Automobilbranche. Künstliche Intelligenz und Automatisierung werden noch wichtiger werden – aber genauso Berufe, bei denen es um den Umgang mit Menschen geht, zum Beispiel Pflege. Etliche Tätigkeiten werden durch KI ersetzt werden – neue werden entstehen.

Da diese Krise struktureller Art ist, also nicht mit „einfachen" politischen Maßnahmen bewältigt werden kann, wird die Arbeitslosenquote ansteigen – und zwar nicht, wie bislang weitestgehend üblich, hauptsächlich in den unteren Lohnsektoren, sondern auch im akademischen Bereich.

Notwendigerweise haben die Arbeitgeber wiederum eine größere Auswahl in Hinblick auf die potenziell einzustellenden Kandidaten. Die bisherige, vor allem bei jüngeren Beschäftigten vorzufindende Mentalität von „das ist mir zu anstrengend" bis hin zu „ich will, dass meine Meinung / meine Art und Weise stärker respektiert wird" wird ein Ende haben – in den Firmen wird es wieder konservativer zugehen. Kurz: „Biss" und Leistung werden wieder stärker gefragt sein. Sie erkennen das auch am aktuellen Wahlkampf – die CDU wirbt mit „Fleiß muss sich wieder lohnen".

Betrachtet man den Bildungsbereich näher, wird es für die Arbeitgeber dennoch schwieriger werden, Stellen mit kompetentem Personal zu besetzen: Unsere Wirtschaft braucht nicht noch hunderttausende BWLer mehr, sondern Ingenieure und Naturwissenschaftler – und wenn kaum jemand noch Lust auf Mathe hat – nun ja. Zudem wird der Niedriglohnsektor, also der mit unqualifizierten Beschäftigten, weiter steigen. Es stellt sich nur die Frage, wie viele Pizzadienste und Wetthallen unsere Volkswirtschaft am Laufen halten.

4 Das oben skizzierte Bildungsproblem verschärft die Wettbewerbssituation unseres Landes. Fragen Sie bitte Ihre Eltern oder Großeltern: Was hat Deutschland groß gemacht? Die Antwort wird sein: Es waren stets technologische Innovationen – kurz: Die Exzellenz unserer Ingenieure!

Das verwundert nicht: Wir sind seit jeher ein rohstoffarmes Land – von daher war es schon immer die technologische Expertise, die DEN entscheidenden Beitrag für die Wettbewerbsfähigkeit von Deutschland geleistet hat.

Einige wenige kleine Zahlen zur Illustration: 2022 lag Deutschland nach den USA noch auf Platz 2 der zugelassenen Patente; im Jahr 2023 nur noch auf Platz 5 (nach China, den USA, Japan und Südkorea). Blickt man aus Unternehmenssicht darauf, findet sich kein deutsches Unternehmen unter den Top 10 (dafür aber 4 chinesische und 2 japanische Firmen).

Warum ist das so? Neben politischen und unternehmensbezogenen Fehlentscheidungen (zu wenig Förderung, zu wenig Investitionen) gibt es in diesem Feld in Deutschland einen großen Fachkräftemangel (Ingenieure und Facharbeiter).

Analoge Probleme lassen sich für weitere Schlüsselindustrien der Zukunft wie „Digitale Technologien und KI" oder „Mobilität und Verkehr" identifizieren.

Was bedeutet das nun für die obige Frage? Unbestritten ist, dass die Bedeutung der Technologie noch weiter zunehmen wird. Die zentrale Frage, die sich somit für Sie in diesem Zusammenhang stellt, lautet zugespitzt: Wollen Sie aktiver Treiber dieser zukünftigen Entwicklung sein? Oder abwarten, welche Arbeitsplätze mit welchen Technologien „bereitgestellt werden"?

Kommen wir nochmals zurück zum Thema Berufswahl. Zusammengefasst geht es hier auch um die Frage der Arbeitsplatzsicherheit – ebenfalls ein nicht ganz unwichtiges Kriterium für eine Job-Wahl. Und wenn Ihnen meine Argumentation in Sachen Technologie einleuchtet: Vielleicht gibt es ja doch die Möglichkeit, sich mit Mathe bzw. Naturwissenschaften anzufreunden.

Und bevor Sie sich jetzt fragen, warum ein Psychologe eine solch klare Empfehlung für technische Berufe ausspricht: Ursprünglich wollte ich Chemiker werden – hatte im Studium einen schweren Laborunfall und konnte das nicht fertig studieren. Dann hatte ich zwei Studienplatzangebote: Psychologie oder Informatik – ich habe mich, wie Sie inzwischen wissen, für ersteres entschieden. By the way: Mein Sohn (28) ist dann aber Informatiker geworden – mit Schwerpunkt KI.

■

Gute Deals für meine Stärken

Hans Ulrich Reitzel[1]

[1] *Hans Ulrich Reitzel macht Führungskräften mit Verantwortung für viele Mitarbeitende Mut, sich in den rasanten Veränderungen in allen Bereichen nicht nur zurechtzufinden, sondern sie zu gestalten. Seine Klienten treffen bessere Entscheidungen und erkennen, was für erfolgreiche Deals im beruflichen und privaten Leben wichtig ist. [LinkedIn]*

1 Wie bei einem Personal Trainer helfe ich Entscheidern in Unternehmen zu guten Entscheidungen zu kommen und bei einschneidenden Veränderungen alle Beteiligten für neue Wege mit ins Boot zu holen.

Als Organisationspsychologe bin ich auch international unterwegs.

2 Goodbye zu Business und Arbeiten „as usual"!

Wichtig zu wissen ist, dass wir – ob wir es merken oder nicht – schon immer im Verhandlungsmodus sind, egal in welchem Zusammenhang.

Das ist jetzt auf dem „Markt der Arbeit" in der Zukunft von entscheidender Bedeutung. Flexibel sein und Verhandeln: was deine Stärken sind, was du vom Leben willst, welchen Sinn du in dem, was du tust, siehst.

Noch nie hat sich die Arbeitswelt so rasant geändert und darin die Anforderungen aller Art, die technologischen Möglichkeiten, die Unvorhersehbarkeit von dem, was kommt, was wegfällt, was sich neu entwickelt und vorher gar nicht denkbar war.

Die Antennen auszufahren und Trends aufzuspüren, ist angesagt: Wo ist die „richtige Nische" für mich, in der ich persönlich Erfüllung erlebe, wo ich meine Stärken ausspielen kann. Und das bis zur nächsten Herausforderung, die sich schon ankündigt ... und zwar nicht nur in Deutschland, sondern weltweit.

Auch wenn ich darauf vielleicht keinen „Bock" habe, ist es eine der wichtigsten Fragen, mich zu „positionieren", d.h. welchen persönlichen Wert ich für mich selbst im Vergleich oder im Zusammenhang mit anderen sehe, und wie ich diesen Wert rüberbringe.

Ich sollte mich also „outen" können und es auch wollen. Da ist Kommunikation superwichtig!

„Mich flexibel anpassen können" ist ein Plus: ganz bewusst meine Stärken und besonderen Fähigkeiten auf die immer neuen Bedingungen auszurichten.

Wir Menschen haben die Fähigkeit, uns jedes Mal wieder neu auszurichten. Veränderungen müssen nicht unbedingt wie ein Hammer zuschlagen, wenn wir das nicht zulassen. Das nennt man „Resilienz" – so etwa wie Bambus immer wieder zurückschnellt.

Das heißt, Spannungen im eigenen Ich und mit der Familie auszuhalten und sie aushandeln können. Öfter ein Wechsel von Wohnort, Land oder Kontinent – egal für welche Art von Arbeit – ist nicht auszuschließen.

Die zentrale Botschaft: Deine Fähigkeit, mit Unsicherheiten und Veränderungen umzugehen, wird der Schlüssel für eine ausgewogene körperliche und psychische Verfassung und für deinen beruflichen Erfolg sein.

Leadership und Self-Leadership werden immer wichtiger.

Auch ohne formale Führungsrolle wirst du bei allen Tätigkeiten in Zukunft immer mehr in Führung gehen müssen, Menschen, die mit dir arbeiten, motivieren und inspirieren.

Dabei ist deine Superpower, dich selber zu führen. Bereite dich darauf vor und bilde dich darin weiter. Das kann dich wirklich erfüllen und Freude machen.

Vergiss dabei nie: „You never walk alone"! Mit anderen Erfahrungen und Herausforderungen teilen hilft.

Du bist nicht festgelegt auf eine Art von Tätigkeit oder Nische – Quereinsteigen und Kombinieren bringt es. Du hast in Zukunft mehr Möglichkeiten als bisher, aus deiner Position, Branche oder Unternehmen und Betrieb herauszuwachsen, und z.B. selbständig in der wachsenden Service- und „Gig"-Ökonomie Deine Dienstleistung anzubieten oder mit anderen ein Start-up zu gründen.

3 Garantierte „Arbeitsplätze“, wie vor vielen Jahren noch, existieren nicht mehr und viele bisher existierende Arbeitsprofile und Arbeitsplätze werden wegfallen.

Flexibilität in allen Bereichen ist angesagt. Dafür vorbereitet und gewappnet sein, ist ein wesentlicher Schlüssel.

Was immer stärker zählt ist: relevant sein. Relevant für eine Welt, die von S.T.A.R.A.-Technologien bestimmt wird. S.T.A.R.A. = Smart Technology – Automatisierung – Robotik – AI.

Zwei Haupteigenschaften werden in den nächsten Jahren von großem Wert auf dem Arbeitsmarkt sein: komplementär und übertragbar.

Deine Fähigkeiten müssen kombinierbar sein mit anderen Anforderungen und sie müssen „übertragbar“ auf andere Bereiche, Branchen, Tätigkeiten sein – solchen, von denen du noch gar nicht wusstest, dass es sie einmal geben würde.

Was heute gilt, wird morgen oder spätestens übermorgen überholt sein. Immer wieder neue Skills lernen und trainieren und keine Angst haben, sie in völlig neuen Bereichen oder kulturellen Umgebungen anzuwenden. Sie gelten übergreifend.

Experimentieren macht Spaß!

Experimentieren wirst du auch mit mindestens *drei verschiedenen Arten von Kommunikation*.

Die erste ist dir vertraut: *Kommunikation Mensch-zu-Mensch*. Die ist jetzt noch wichtiger als bisher, denn sie setzt den Rahmen.

Die zweite Art ist die *Kommunikation Mensch-Maschine*. Dabei geht es um eine wirkliche „Zusammenarbeit von Menschen und Maschine“ mit einer neuen Art von Empathie. Diese “doppelte Kommunikationsfähigkeit“ in „gemischten Mensch-Maschine-Teams“ (Yasmin Weiss) schafft einen unfairen Vorteil auf dem Arbeitsmarkt für diejenigen, die sich in dieser „doppelten Teamfähigkeit“ trainiert haben.

Die dritte Art von Kommunikation ist die immer wichtiger werdende Kommunikation mit dir selbst, die *intrapersonale Kommunikation*. Deine Gewohnheiten, Denkmuster und Bezugspunkte, d.h. was dir vertraut ist und dir Sicherheit für dein Handeln gibt, sind einem konstanten Veränderungsdruck ausgesetzt. Diese Kommunikation ist die Absicherung dagegen, dich zu verlieren: in unfrei machenden Abhängigkeiten von „Bubbles“, Echokammern und abgeschotteten Parallelwelten ohne Verständigung untereinander. „Arbeitswelt“ ist Teil der Gesamtwelt, in der diese Veränderungen gerade stattfinden.

4 Durch die demografische Entwicklung gibt es in Deutschland zu wenig Arbeitskräfte.

Die Zukunft der Arbeit wird in Deutschland von einer alternden Gesellschaft geprägt. Technologie stellt Lösungen für eine zunehmend ältere Bevölkerung bereit.

Nach einem Schwächeln bei der digitalen Transformation in Unternehmen findet jetzt doch eine zunehmende Digitalisierung und Integration von KI in Unternehmensprozesse statt. Damit können sich neue Berufs- und Tätigkeitsfelder im Technologiesektor eröffnen, allerdings gleichzeitig mit einem ausgeprägten Mangel an ausgebildeten Fachkräften.

Da können etwa neue Geschäftsmodelle von Zusammenarbeit zwischen Unternehmen verschiedener Größe und z.B. Start-ups eine Chance sein für interessante Arbeitsfelder mit digitaler Kompetenz und der gerade beschriebenen dreifachen Kommunikationskompetenz. Es ist fahrlässig, den internationalen Wettlauf um Wettbewerbsvorteile und Talente in Deutschland zu ignorieren!

Gesellschaftlich vergrößert sich allgemein eine Kluft zwischen digital affinen und nicht-affinen Menschen. Technologie sorgt indirekt auch für eine neuartige „Sortierung“ sozialer Kontakte.

Problematisch wird es, wenn dadurch Potenzial an Talenten, Möglichkeiten und Chancen von Menschen verloren geht und sich die Kluft vergrößert.

Ich wünsche mir, dass die digitalen Technologien zu einem Sogfaktor für ein neues Erfinden von Miteinander und Sinnhaftigkeit von Arbeit werden, mit gleichen Anteilen von Frauen und Männern und über Generationen hinweg. Unternehmen können da sehr viel tun – denn die meiste Lebenszeit verbringen wir bei der Arbeit. Und die prägt.

■

Arbeitswelt am Abgrund: Gezielt handeln oder verlieren

Lasse Rheingans[1]

[1] Lasse Rheingans ist Medienwissenschaftler und Geschäftsführer der New Work Beratung Rheingans. Mit der Einführung des 5-Stunden-Tages erlangte er internationale Bekanntheit. Als Experte für digitalen und kulturellen Wandel beleuchtet er, wie Branchen sich verändern und Unternehmen erfolgreich darauf reagieren können. [LinkedIn]

1 Ich unterstütze Organisationen, Teams und Einzelpersonen dabei, sich weiterzuentwickeln und die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt anzugehen.

Denn: Arbeit hat sich verändert; wir leben nicht mehr in einer Arbeitswelt von Hierarchien, starren Prozessen und Routinen. Gemeinsam schauen wir daher auf Potenziale, schaffen Klarheit und entwickeln Strukturen, die den Arbeitsalltag vereinfachen und Arbeitsprozesse verbessern.

Im Fokus steht, Arbeitsplätze zu gestalten, an denen Menschen ihre Stärken entdecken und entfalten können. Durch diese Ansätze wird Arbeit nicht nur effizienter, sondern auch sinnvoller und zukunftsfähiger.

Ich sehe meine Aufgabe darin, Organisationen dabei zu begleiten, Zukunft zu gestalten – nicht durch vorgefertigte Antworten, sondern individuelle Ansätze und Lösungen. Es ist dieser gemeinsame Weg, der echte Veränderung möglich macht und gleichzeitig den Menschen im Mittelpunkt behält.

Digitalisierung ist dabei ein wichtiges Werkzeug, um Arbeit menschlicher zu machen. Sie gibt uns die Chance, Routinen zu automatisieren und den Fokus auf das zu legen, was wirklich zählt: zwischenmenschliche Beziehungen, strategisches Denken und das Finden neuer Ideen. Mein Beruf ist es also, die Zukunft der Arbeit zu gestalten – nicht als etwas, das passiert, sondern als etwas, das wir gezielt herbeiführen.

Dabei geht es nicht nur darum, Bestehendes zu optimieren, sondern neue Wege zu denken. Wie können wir Arbeit so gestalten, dass sie nicht nur produktiv, sondern auch erfüllend ist? Wie können Teams echte Zusammenarbeit leben, anstatt in Abteilungen zu verharren? Welche Rolle spielt Führung in dieser neuen Arbeitswelt? Diese Fragen treiben mich an.

Ich glaube daran, dass Unternehmen dann erfolgreich sind, wenn sie eine Kultur schaffen, in der Menschen sich einbringen, wachsen und gemeinsam Zukunft gestalten können.

2 Ich würde raten, die moderne Arbeitswelt als Chance zu begreifen, um unterschiedlichste Erfahrungen zu sammeln. Hierfür braucht es den Mut, neue Wege auszuprobieren, zu scheitern und neue Erkenntnisse zu gewinnen. Auf diesem Weg dienen die eigenen Werte als verlässlicher Kompass – sie geben Orientierung, auch in unsicheren Zeiten.

Außerdem wird kritisches Denken immer wichtiger. Es schützt uns vor vorschnellen Antworten auf komplexe Fragen. Dafür ist es wichtig, bereit zu sein, Wissen zu teilen und gleichzeitig offen für neues Wissen zu sein. Das gelingt im stetigen Austausch mit anderen und mit einer gewissen Neugier für das Gegenüber. Nur weil etwas früher als „richtig“ galt und irgendwo so gelehrt wurde, heißt das nicht, dass es heute die beste Lösung ist.

Arbeit kann nur dann zukunftsfähig sein, wenn sie nicht auf Kosten der mentalen oder physischen Gesundheit geht. Dafür ist es essenziell, Grenzen zu setzen – etwa, indem man „Nein“ sagt, wenn das Bauchgefühl signalisiert, dass etwas nicht passt. Sich für andere zu verbiegen oder in unpassenden Strukturen zu verharren, sei es aus Bequemlichkeit oder wegen finanzieller Anreize, führt selten zu erfüllender Arbeit.

Einen Ort zu finden, an dem die eigene Entwicklung gefördert wird, ist vielleicht nicht immer einfach, aber es lohnt sich.

3 Die Arbeitswelt in Deutschland steht vor tiefgreifenden Veränderungen. Während Deutschland in linearen Denkweisen verharrt, hat die exponentielle Entwicklung in Asien längst dazu geführt, dass wir in vielen Bereichen abgehängt wurden. Der Druck, aufzuholen, wächst – und die Spaltung zwischen denjenigen, die den Wandel vorantreiben, und denen, die an alten Strukturen festhalten, wird immer sichtbarer.

Wir müssen anpassungsfähig bleiben, agil denken und handeln, um das Maximale aus begrenzten Ressourcen rauszuholen: Automatisierung und Künstliche Intelligenz sind zwingend notwendig, um produktiver und innovativer zu werden. So kann es gelingen, dass Menschen wirklich stärkenbasiert arbeiten und ihre Potenziale nutzen. Alternative Arbeitsmodelle schonen die Ressource Zeit – bei gesteigerter Produktivität. Der Fokus auf (psychische) Gesundheit, Nachhaltigkeit und Sinnstiftung sorgt dafür, dass weitere wichtige Ressourcen erhalten bleiben.

Die Anforderungen an Zusammenarbeit und Kommunikation ändern sich ebenfalls. Nur durch lebenslanges Lernen und eine stärkere menschenzentrierte Führung können Organisationen bestehen. Auf all diesen Ebenen besteht enormer Handlungsbedarf. Dazu gehört auch ein grundlegender Kulturwandel in Unternehmen. Starre Hierarchien und Bürokratien, die Innovation ausbremsen, müssen weichen – hin zu einer agilen, lernfähigen Organisationskultur. Führung wird sich weiter wandeln: Weg von Anweisung und Kontrolle, hin zu Vertrauen und Empowerment. Führungskräfte müssen nicht mehr die besten Fachleute sein, sondern in der Lage, Teams zu befähigen, eigenständig Lösungen zu entwickeln. Wer diesen Wandel nicht mitgestaltet, wird mittelfristig Schwierigkeiten haben, Talente zu gewinnen und zu halten.

Die nächste Dekade wird entscheiden, ob Deutschland endgültig abgehängt wird. Letztendlich wird sich zeigen, ob Deutschland es schafft, seine wirtschaftliche Stärke in eine zukunftsfähige Arbeitswelt zu überführen. Es wird nicht mehr reichen, bestehende Strukturen zu optimieren – wir brauchen eine echte Transformation.

4 Technologie ist das Herzstück der Arbeitswelt der Zukunft – ohne sie geht nichts. Sie ermöglicht es, Prozesse zu automatisieren, Effizienz zu steigern und Innovation voranzutreiben. Gleichzeitig schafft sie die Grundlage für die Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen, die an die Anforderungen einer sich stetig wandelnden Welt angepasst sind.

Technologie verändert die Anforderungen an Kompetenzen grundlegend. Gezielte Befähigung wird zur Voraussetzung, um neue Technologien nicht nur zu beherrschen, sondern kritisch zu hinterfragen. Die große Herausforderung liegt darin, Technologie inklusiv und ethisch zu gestalten. Sie muss den Menschen dienen und nicht umgekehrt.

Wenn wir es schaffen, Technologie sinnvoll einzusetzen, kann sie nicht nur Arbeitsprozesse verbessern, sondern auch einen positiven Einfluss auf unsere Gesellschaft haben. Die Zukunft der Arbeit hängt davon ab, ob wir diese Werkzeuge gezielt nutzen – und ob wir sie mit Menschlichkeit und Verantwortung verbinden.

Zusätzlich wird es darauf ankommen, nicht nur in Technologien zu investieren, sondern auch eine digitale Denkweise zu fördern. Technologie sollte nicht als Bedrohung, sondern als Werkzeug zur Verbesserung unseres Arbeitsalltags verstanden werden.

Künstliche Intelligenz und Automatisierung werden die größten Treiber der Veränderung sein. Während sie viele Routinetätigkeiten übernehmen können, wird menschliche Arbeit nicht überflüssig, sondern verändert sich. Die Frage ist: Wie nutzen wir die freiwerdenden Kapazitäten? Erfolgreiche Unternehmen setzen genau hier an – sie schaffen Raum für Kreativität, strategisches Denken und zwischenmenschliche Interaktion.

Die größte Herausforderung liegt darin, eine Balance zwischen technologischer Effizienz und menschlicher Arbeitsgestaltung zu finden. Wenn Technologie klug eingesetzt wird, kann sie Menschen unterstützen, ihre Arbeit sinnvoller und produktiver zu gestalten – nicht zu ersetzen. Die Digitalisierung ist kein Selbstzweck, sondern sollte immer das Ziel haben, menschliche Potenziale besser zu nutzen.

■

Die Zukunft der Arbeit: KI, Fachkräftemangel & New Work

Nils Richter[1]

[1] *Nils Richter ist Experte für Executive Search und People Strategy. Als Managing Partner bei KennedyFitch begleitet er Unternehmen bei der Besetzung von Schlüsselpositionen sowie bei Fragen zu Kultur, Führung und Transformation. [LinkedIn]*

1 Ich helfe Unternehmen, die passenden Führungskräfte zu finden und ihre People-Strategien zu stärken. Stell dir vor, eine Firma sucht dringend eine Top-Person für eine entscheidende Position, weiß aber nicht, wie sie die richtige Persönlichkeit findet und für sich begeistert – genau hier komme ich ins Spiel.

Ich habe viele Jahre als Headhunter gearbeitet, also Unternehmen dabei unterstützt, hochqualifizierte Menschen für Schlüsselrollen zu gewinnen. Später war ich Geschäftsführer und habe Firmen dabei geholfen, ihre Teams und Vertriebsorganisationen zu skalieren – das bedeutet, mehr Kund:innen zu erreichen und schneller zu wachsen.

Heute bin ich Managing Partner bei KennedyFitch, einer Boutique für Executive Search und People Strategy. Wir beraten internationale Unternehmen bei der Suche nach C-Level-Führungskräften, begleiten sie bei Themen wie Kultur, Transformation und Leadership und bringen so die richtigen Menschen mit den richtigen Organisationen zusammen.

Meine Aufgabe ist es, Mandanten zu unterstützen, kluge Strategien zu entwickeln, starke Teams aufzubauen und langfristig erfolgreich zu sein. Dabei geht es um Leadership, Recruiting, Teamentwicklung und strategische Entscheidungen.

Kurz gesagt: Ich helfe Unternehmen zu wachsen – indem sie die richtigen Menschen an Bord holen, moderne Ansätze nutzen und sich erfolgreich am Markt etablieren. Und das Spannende daran ist: Kein Tag gleicht dem anderen.

Ich arbeite mit sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten und Branchen, entwickle Ideen, löse Probleme und begleite innovative Organisationen auf ihrem Weg in die Zukunft. Es geht also nicht nur um das Hier und Jetzt, sondern immer auch um Vision, Nachhaltigkeit und Impact.

2 Die Arbeitswelt verändert sich schneller denn je, und wer sich anpasst, wird langfristig erfolgreicher sein.

Mein wichtigster Rat: Seid neugierig und flexibel! Die Jobs der Zukunft werden anders aussehen als heute, also bleibt offen für Neues, lernt stetig dazu und habt keine Angst, eure Richtung zu ändern.

Ein starkes Netzwerk kann eure Karriere enorm voranbringen. Knüpft früh Kontakte, nutzt Plattformen wie LinkedIn und sucht euch Mentor:innen, die euch inspirieren. Oft sind Beziehungen entscheidender als Abschlüsse.

Gleichzeitig ist es wichtig, einen Beruf zu wählen, der euch wirklich interessiert – aber mit Strategie. Eure Leidenschaft allein reicht nicht, wenn es in eurem Bereich keine Jobchancen gibt. Achtet darauf, dass eure Interessen mit Zukunftstrends zusammenpassen.

Auch Selbstvermarktung ist entscheidend: Gute Arbeit allein wird nicht immer gesehen. Wer sich selbstbewusst präsentiert und kommuniziert, kann seine Chancen erheblich steigern. Baut euch eine digitale Präsenz auf, zeigt, was ihr könnt, und vernetzt euch mit Menschen, die euch weiterbringen können.

Wovon ich abrate? Sich zu früh auf einen einzigen Weg festzulegen. Karrieren verlaufen selten geradlinig. Wer sich nicht bewegt, verpasst Möglichkeiten. Auch eine Jobwahl nur nach Gehalt kann unglücklich machen – langfristige Zufriedenheit zählt mehr.

Und schließlich: Habt keine Angst vor Veränderungen. Die besten Chancen entstehen oft dann, wenn man mutig ist und neue Wege geht. Traut euch, Umwege zu gehen – manchmal führen sie genau dorthin, wo ihr wirklich hinwollt.

3 Die Arbeitswelt in Deutschland wird sich in den nächsten fünf bis zehn Jahren fundamental verändern. Drei zentrale Entwicklungen werden dabei besonders prägend sein: Automatisierung & KI, der Fachkräftemangel und die Neugestaltung von Arbeitsmodellen.

1. Automatisierung & Künstliche Intelligenz – Fluch oder Segen?

KI wird klassische Jobprofile neu definieren. Routineaufgaben in Verwaltung, Recruiting oder Buchhaltung werden zunehmend automatisiert. Das bedeutet aber nicht das Ende menschlicher Arbeit – im Gegenteil. Während einfache Tätigkeiten verschwinden, werden neue, spezialisierte Jobs entstehen. Unternehmen, die es schaffen, ihre Mitarbeitenden auf neue Technologien vorzubereiten, werden langfristig erfolgreicher sein. Der Schlüssel liegt in der intelligenten Kombination von Mensch und Maschine. Auch Weiterbildung und Umschulung gewinnen dadurch massiv an Bedeutung.

2. Der Fachkräftemangel als Chance für Umdenken

Deutschland kämpft bereits heute mit einem enormen Fachkräftemangel – und dieser Trend wird sich verstärken. Besonders in den Bereichen IT, Pflege, Handwerk und Ingenieurwesen droht ein eklatanter Mangel an Talenten. Unternehmen müssen sich neu aufstellen: Recruiting-Prozesse müssen agiler werden, internationale Talente stärker eingebunden und Mitarbeitende langfristig gebunden werden. Der Druck wird steigen, HR von einer Verwaltungsinstanz zu einem strategischen Erfolgsfaktor zu machen. Unternehmen, die Diversität und Inklusion fördern, werden zusätzlich punkten.

3. New Work – von Trend zur Notwendigkeit

Flexible Arbeitsmodelle werden sich weiter durchsetzen. Hybride Strukturen, eine Vier-Tage-Woche oder projektbasierte Zusammenarbeit sind längst keine Experimente mehr, sondern Antworten auf die veränderten Erwartungen der jungen Generationen. Gleichzeitig müssen Unternehmen lernen, wie sie Remote Work mit Unternehmenskultur verbinden. Wer es nicht schafft, Arbeitsplätze zu gestalten, die sinnstiftend, flexibel und technologisch modern sind, wird im „War for Talent“ verlieren. Die Rolle der Führungskräfte wird sich ebenfalls wandeln – hin zu mehr Vertrauen, Kommunikation und Klarheit.

Die Arbeitswelt der Zukunft wird digitaler, flexibler und internationaler. Wer sich den Veränderungen aktiv stellt und Innovation mit Menschlichkeit verbindet, wird profitieren. Arbeitgeber:innen, die heute in Weiterbildung, Talentförderung und moderne Arbeitsstrukturen investieren, sichern sich nicht nur Wettbewerbsfähigkeit, sondern auch die besten Talente von morgen.

4 Die Zukunft der Arbeit in Deutschland wird maßgeblich von Technologie und Digitalisierung geprägt sein. Unternehmen, die moderne Technologien gezielt einsetzen, werden effizienter arbeiten, Kosten senken und wettbewerbsfähig bleiben.

Künstliche Intelligenz (KI) und Automatisierung werden vor allem Routineaufgaben in Verwaltung, Recruiting und Kundenservice übernehmen. Das bedeutet nicht, dass Menschen ersetzt werden – im Gegenteil: Neue, anspruchsvollere Berufe entstehen, die analytisches Denken, Kreativität und strategische Entscheidungsfähigkeit erfordern. Die Herausforderung wird sein, Mitarbeitende frühzeitig auf diesen Wandel vorzubereiten.

Auch die Art, wie und wo wir arbeiten, wird sich durch Technologie verändern. Remote Work, hybride Modelle und flexible Arbeitszeiten werden zur Normalität. Unternehmen müssen lernen, digitale Zusammenarbeit und Unternehmenskultur in Einklang zu bringen. HR-Technologie spielt dabei eine Schlüsselrolle, indem sie Prozesse optimiert und datenbasierte Entscheidungen ermöglicht.

Ein weiteres großes Thema ist der Fachkräftemangel. Durch smarte Technologien wie KI-gestützte Talentanalysen und digitale Weiterbildungsplattformen können Unternehmen gezielter Talente finden und entwickeln. Gleichzeitig eröffnen digitale Tools ganz neue Wege in der Zusammenarbeit – über Ländergrenzen hinweg.

Doch Technologie birgt auch Risiken: Datenschutz, ethische Fragen und Arbeitsplatzveränderungen müssen aktiv gesteuert werden. Deutschland braucht eine innovationsfreundliche Haltung, um diesen Wandel positiv zu gestalten. Technologie wird Arbeit nicht ersetzen – aber sie wird sie neu definieren. Wer sich darauf einstellt, profitiert.

■

Es könnte alles auch anders sein!

Timm Richter[1]

[1] *Damit man etwas verbinden kann, muss es ja vorher getrennt sein! Timm Richter war und ist in vielen unterschiedlichen Welten zu Hause – Beratung, Führung, Digitales, Soziales, angestellt und selbstständig... Er versteht sich als Grenzgänger und Brückenbauer, der sich über Perspektivenvielfalt freut. [LinkedIn]*

1 Zusammen mit sehr netten Kollegen unserer eigenen Firma Simon Weber Friends biete ich vor allem Weiterbildungen für Berater:innen und Führungskräfte an.

In unseren Seminaren zeigen wir, wie praktisch eine gute Theorie für die Arbeit in Organisationen sein kann. Wir verwenden die (soziologische) Systemtheorie. Hört sich vielleicht kompliziert an, ist es aber nicht. Mit ihr lassen sich alltägliche Phänomene in Organisationen und Teams – vor allem solche, die „anstrengend" sind oder nerven – anders als „normal" erklären, so dass die Teilnehmenden unserer Seminare oft Aha-Erlebnisse haben. Sie kommen auf neue Ideen, wie sie selbst in Organisationen und Teams besser wirksam werden können. Wir beschäftigen uns dabei mit Fragen wie z.B.:

Wie schafft man es, ein Problem zu haben? Das ist gar nicht so einfach, meistens schafft man es noch nicht einmal allein! Wir helfen zu verstehen, wie Personen oder Abteilungen so „zusammenspielen", dass sie trotz bester Absichten auf allen Seiten mit dem Ergebnis nicht zufrieden sind. Und wenn man das erkennt, kann man es ändern.

Wie kann man richtig entscheiden, wenn man doch nur dann etwas entscheiden kann, wenn man nicht weiß, was richtig ist? Das ist paradox! Entscheidungen enthalten immer ein unerklärliches Moment der Willkür, aber man kann in Organisationen nicht zugeben, dass man etwas nicht genau weiß, und es genau deshalb entscheidet. Wir helfen zu verstehen, wie es Organisationen trotzdem gelingt, besser oder schlechter zu entscheiden.

Wofür sind Konflikte gut? Die meisten Menschen mögen keine Konflikte. Wir helfen zu verstehen, dass sie in Organisationen unausweichlich sind und wie man gut mit ihnen umgeht. Dieses Wissen empfinden unsere Teilnehmer:innen als sehr erleichternd.

2 Das Schwierige bei der Wahl des eigenen Berufsweges sind die Entscheidungen.

Früher (also: sehr viel früher) war es einfacher, so nach dem Motto: Mein Großvater war Schmied, mein Vater war Schmied, dann werde ich auch Schmied. Heute gibt es unendlich mehr Wahlmöglichkeiten und Freiheiten, aber eben deswegen die Notwendigkeit, sich zu entscheiden.

Das Wichtigste scheint mir zu sein, sich von der Idee zu verabschieden, dass man sich bei der Berufs- und Jobwahl richtig entscheiden kann! Oder noch besser formuliert, glaube ich, dass man nichts falsch machen kann. Es geht eben nicht darum, die richtige Wahl zu treffen, sondern dafür zu sorgen, dass die Wahl richtig wird. Und das kann man schaffen, indem man einfach mal anfängt, seinen (beruflichen) Weg zu gehen. Deswegen also meine Empfehlungen:

Mach dein Ding. Hole dir Inspiration von anderen. Probiere Dinge aus. Strebe nach einer Aufgabe, die du „ewig" machen könntest, und zögere nicht zu wechseln, wenn es nicht mehr passt. In einem ganzen Berufsleben sind viele Häutungen möglich, heute mehr denn je.

Knüpfe Verbindungen mit vielen Menschen, schaue, mit wem du arbeiten möchtest und gib Gelegenheiten eine Chance. Gehe mit Ideen schwanger, welche Aufgabe zu dir passen könnte, und bewahre dir gleichzeitig die Offenheit für Unvorhergesehenes. Wer nicht sucht, der findet.

Überlege, wo du einen Beitrag leisten und Selbstwirksamkeit erleben kannst. Anerkennung ist wichtig – von anderen und von uns selbst.

3 In diesem Buch wird der Versuch gemacht, jungen Menschen eine Orientierung für ihren persönlichen Berufsweg zu geben. Bei so einem Ziel bin ich mir gar nicht so sicher, ob man unbedingt auf die großen Trends der Arbeitswelt schauen sollte. Denn möglicherweise sind die Makrothemen der globalen Trends und die Mikrothemen der eigenen beruflichen Karriere nur sehr locker miteinander gekoppelt. Und daher würde ich gar nicht so sehr auf die großen, sich verändernden Themen schauen, sondern mich auf die persönlichen und lokalen Bedingungen fokussieren, die zeitüberdauernd bei aller Wechselhaftigkeit von Makrothemen für einen erfüllenden Berufsweg die wichtigsten sind. Wir haben die Gestaltung unserer eigenen Arbeitswelt vielleicht stärker in der Hand als wir manchmal denken. Was also bleibt wichtig, was jeder einzelne beeinflussen kann? Mir fallen drei Bereiche ein:

Kopf

Training von geistiger Flexibilität und Kreativität bleiben wertvoll. Arbeitgeber schätzen jenseits aller Trends Mitarbeiter:innen, die vielseitig einzusetzen sind, vor allem, wenn Arbeitskräfte fehlen.

Herz

Es lohnt sich zu üben, sich in unterschiedlichen sozialen Kontexten zurechtzufinden; andere lesen und mit ihnen in Kontakt kommen zu können; Unterschiedlichkeit produktiv werden zu lassen. Gerade in der heutigen Zeit, in der Negativität und Gereiztheit zunehmen, Dialog immer schwerer wird, werden Arbeitgeber Mitarbeitende suchen, die die Kraft der Diversität aushalten und nutzen können.

Bauch

Standhaftigkeit wird weiter hoch im Kurs stehen. Man sollte sich nicht alles gefallen lassen, auf der anderen Seite gehen nicht (sofort) alle Wünsche in Erfüllung. Geduld zahlt sich aus. Wem gelingt es, trotz Widrigkeiten weiterzumachen? Die gefühlte Unsicherheit wird weiter zunehmen, umso wichtiger ist es, für sich einen inneren Kompass zu finden. Wer diesen hat, wird auch in Zukunft für Arbeitgeber attraktiv sein, weil sie oder er für etwas steht.

4 Wenn „Technologie“ gesagt wird, denken viele an High Tech, Ingenieurswissenschaften oder Naturwissenschaften. Wahrscheinlich ist die Frage hier auch so gemeint, wie moderne Technik – Computer oder KI, Anwendungen der Physik, der Chemie oder der Biologie – unseren Arbeitsalltag verändern werden.

Technologie ist unverzichtbar, die Entwicklung unserer Zivilisation beruht auf einer fortschreitenden Weiterentwicklung von Technik. Aber es geht nicht nur um naturwissenschaftliche Technik.

Technik sollte man als Kulturtechnik viel umfangreicher verstehen. Man mag es mögen oder nicht, aber Geld z.B. ist eine der einflussreichsten Sozialtechniken. Bei der Arbeit ist die Kulturtechnik einer gelingenden Kommunikation besonders bedeutsam, die sollte man beherrschen. Der Einfluss vom Computer, dem Internet, Social Media, andere Formen von Kommunikationsmedien – vom Messenger bis zu Videokonferenzen – und nun auch KI verändern die Art und Weise, wie wir kommunizieren und damit auch arbeiten.

Technologie bezeichnet das Wissen, die Methoden und die Werkzeuge, die zur Entwicklung und Anwendung von technischen Lösungen verwendet werden. Und so scheint mir die wichtigste Technologie eine soziale zu sein, nämlich neue Formen der Kommunikation in Organisation und Gesellschaft, die durch neue Kommunikationsmedien entstehen, so gestalten zu können, dass wir ihre Auswirkungen begrüßen, statt zu bedauern.

Dabei werden neue Anforderungen alte nicht ersetzen, sondern ergänzen. Wer in Teams oder Organisationen Einfluss nehmen möchte, wer auch - qua seiner offiziellen oder informellen Rolle - über entsprechende Einflussmöglichkeiten verfügt, der wird auch in Zukunft seine Techniken (Fähigkeiten und Fertigkeiten) üben,

mit anderen im persönlichen Gespräch in Kontakt zu kommen (und das schließt Videokonferenzen und wahrscheinlich demnächst KI ein);

situativ wirksame Beiträge in Interaktionskontexten zu leisten, also Gesprächsdynamiken lesen und beeinflussen zu können;

überzeugend Botschaften in ein (anonymes) Publikum zu senden;

Kommunikationswege, -formen und -strukturen in Organisationen zu designen, die eine koordinierte Zusammenarbeit wahrscheinlicher machen.

■

Entrepreneurship als Zukunftskompetenz

Sven Ripsas[1]

[1] Prof. Dr. Sven Ripsas ist Professor für Entrepreneurship an der HWR Berlin. Seine Forschungsschwerpunkte sind Entrepreneurship Education, Geschäftsmodellentwicklung sowie Corporate Entrepreneurship und Innovation. [LinkedIn]

1 Mein Name ist Sven Ripsas und ich bin Professor für Entrepreneurship an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR Berlin).

Entrepreneurship kann mit Unternehmergeist oder „unternehmerischem Denken und Handeln“ übersetzt werden. Meine Lehr- und Forschungsschwerpunkte liegen dementsprechend in den Bereichen Entrepreneurial Mindset, Geschäftsmodellentwicklung und Impact Entrepreneurship (die Verbindung aus ökonomischer Wertschöpfung und nachhaltigem Wirtschaften).

Nach meiner Doktorarbeit habe ich zunächst ein Non-profit-Unternehmen gegründet (das Existenzgründer-Institut Berlin e.V.) und später wurde ich Mitgründer von mehreren Start-ups, darunter auch eine Venture Capital Gesellschaft (4 Equity). Ich mochte es schon immer, mit handlungsorientierten Formaten wie dem „Business-plan-Wettbewerb Berlin“ und dem „International Strategy Consulting Project“ unternehmerisches Denken in die Lehre einzubringen.

Neben meiner Hochschullehrertätigkeit engagiere ich mich als ehrenamtliches Vorstandsmitglied bei NFTE Deutschland e.V., einer gemeinnützigen Organisation, die unternehmerisches Denken an Schulen fördert und mit Partnerorganisationen auf der ganzen Welt verbunden ist. NFTE unterstützt die Verbreitung von Entrepreneurship Education im Schulbereich durch Lehrkräftefortbildungen.

Als Professor, Yogalehrer und Triathlet ist es mein Ziel, junge Menschen zu ermutigen, ihre Potenziale zu entdecken, Verantwortung zu übernehmen und aktiv an der Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen mitzuwirken.

2 Junge Menschen sollten früh lernen, Probleme als Chancen zu sehen und kreative Lösungen zu entwickeln. Wir alle müssen lernen, mitzudenken und selbst Lösungen anzubieten: im Familienalltag, in der Ausbildung und bei der Arbeit – nicht immer darauf warten, dass uns Lösungen vorgegeben werden.

Selbstwirksamkeit beginnt damit, eigene Ideen ernst zu nehmen und mutig ins Handeln zu kommen. Einerseits gilt es zu lernen und Mathe und Sprachen wie Deutsch und Englisch zu beherrschen – andererseits gewinnen Zukunftskompetenzen, auch 21st-Century-Skills oder Future Skills genannt, an Bedeutung.

Abraten möchte ich von Pessimismus und der Flucht in Dystopien. Die Anwendung neuer Technologien kann mit Respekt vor Risiken, aber auch mit einem soliden Optimismus angegangen werden. Jede/jeder muss sich als Unternehmer/in des eigenen Lebens begreifen.

Unternehmertum heißt nicht nur, ein Unternehmen zu gründen, sondern Verantwortung für die Zukunft zu übernehmen und etwas zu bewegen. In einer digitalen und nachhaltigen Wirtschaft braucht es Menschen, die technologieoffen denken, Ressourcen intelligent nutzen und Geschäftsmodelle kreieren, die ökologisch und sozial wirken.

Das Ziel einer Gesellschaft ohne bzw. mit kleinstmöglicher CO_2-Belastung ist es wert, verfolgt zu werden.

Nutzt Werkzeuge wie Design Thinking, lernt mit einfachen Mitteln zu starten und testet eure Ideen im echten Leben. Entwickelt ein Gespür dafür, was Menschen wirklich brauchen – und wie ihr mit unternehmerischer Kreativität zur Kreislaufwirtschaft und einem zukunftsfähigen Wirtschaftssystem beitragen könnt.

Die soziale Marktwirtschaft in Deutschland und die liberale Europäische Union sind großartige Errungenschaften, für die es mehrere Generationen brauchte. Sie gilt es zu gestalten, damit Demokratie, eine unternehmerische, nachhaltige Wirtschaft, die allen Chancen bietet, und unsere Freiheit blühen.

3 In den nächsten Jahren wird die Arbeitswelt durch Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und die Notwendigkeit nachhaltigen Wirtschaftens grundlegend verändert.

Viele uns bekannte Berufe verschwinden, neue entstehen. Kreative, soziale und unternehmerische Kompetenzen gewinnen an Bedeutung.

Günter Faltin von der FU Berlin betont, dass wir nicht Manager, sondern kreative Unternehmer brauchen – Menschen, die mit Ideen die Welt verändern wollen. Berufsorientierung muss daher Mut zur Selbstständigkeit fördern und Raum für Experimente bieten.

Nils Goldschmidt, deutscher Wirtschaftswissenschaftler und Theologe, hebt die Bedeutung der Werteorientierung hervor: Arbeit soll nicht nur Einkommen sichern, sondern auch zur Gestaltung eines guten Lebens beitragen. Junge Menschen sollen lernen, sich selbst als wirksam zu erleben, Verantwortung zu übernehmen und Sinn in ihrer Arbeit zu finden.

Ökonomische Selbstwirksamkeit hilft schon in der Berufsorientierung, neue Horizonte zu erkennen und die eigene Zukunft selbst in die Hand zu nehmen. Die Zukunft der Arbeit verlangt nicht nur Anpassung; sie bietet vor allem Gestaltungschancen.

Ähnlich wie Faltin und Goldschmidt argumentieren auch Ivan Krastev, bulgarischer Politologe und Politikberater und Permanent Fellow am Institut für die Wissenschaften vom Menschen in Wien, und Jan Zielonka, Professor für Europäische Politik sowie seinerzeit Ralf Dahrendorf, Fellow an der Oxford University.

Die westeuropäische Gesellschaft hat sich in der Bildungspolitik zu lange auf die ohne Zweifel vorhandenen Krisen (z.B. Klimakrise, Migration) fokussiert und übersehen, wie unterschiedlich doch die Sichtweisen der Menschen aus dem ehemaligen Ostblock auf die Demokratie sind. Krastev beklagt den Verlust eines positiven Blicks auf die Zukunft.

Es wird darauf ankommen, dass Europa zusammenwächst und ein ökonomisches Umfeld, das Innovationen fördert und vor allem schneller umsetzt, mit sozialer Absicherung und klaren ökologischen Zielen paart. Wenn SchülerInnen durch Entrepreneurship Education, die von der EU seit vielen Jahren gefördert wird, lernen, dass sie selbst in der Lage sind, Probleme anzupacken und sich als Teil der Lösung erleben (Selbstwirksamkeit), dann ist ein großer Schritt in Richtung eines positiven Blickes auf die Zukunft erreicht.

Wenn zudem die Ziele aus dem „Green Deal“ auch unter dem Druck der Trump-Administration nicht aufgegeben werden (auch wenn es eventuell etwas länger braucht, sie zu erreichen), dann zeigt Europa, dass es Zukunft kann. Kompromisse zwischen Ökologie und Ökonomie sind eine unserer Stärken und sollten als solche gesehen werden.

4 Technologie ist ein Schlüssel für ein resilientes Europa – vor allem, wenn sie allen Menschen lebenslanges Lernen ermöglicht, unabhängig von Bildungsweg oder Herkunft.

Digitale Lernangebote eröffnen gerade auch Menschen ohne Abitur neue Chancen: Sie können orts- und zeitunabhängig Kompetenzen aufbauen, sich beruflich neu orientieren oder weiterentwickeln. Damit wächst ihre Teilhabe an einer sich wandelnden Arbeitswelt. In einer Zeit, in der Fachkräfte fehlen und sich Berufe rasant verändern, wird Weiterbildung zur gesellschaftlichen Aufgabe.

Dabei gilt es auch, nicht nur die großen Städte, sondern auch die ländlichen Regionen mit einzubeziehen. Die digitalen Technologien sind eine große Chance, Leben und Arbeit naturnäher zu gestalten.

Der EU AI Act ist das weltweit erste umfassende Gesetz zur Regulierung Künstlicher Intelligenz. Er fördert Innovation durch Experimentierinseln („sandboxes“) für Start-ups. Er gilt voraussichtlich ab 2026 schrittweise und soll Grundrechte, Demokratie und den Binnenmarkt schützen. Für die Zukunft der Arbeit wird die Beherrschung und Regelung der Künstlichen Intelligenz von großer Bedeutung sein.

Nicht zu vergessen sind Projekte wie die Hightech-Strategie 2025 der deutschen Bundesregierung. Wenn es gelingt, in den Technologiefeldern Gesundheitsforschung (Kampf gegen den Krebs), Nachhaltigkeit (Klimaneutralität), Energieerzeugung (Fokus Wasserstoff), Verkehr für Stadt und Land sowie öffentliche und private Sicherheit (z.B. Terrorismusbekämpfung, Abwehr der russischen Bedrohung) erfahrbare Fortschritte zu realisieren, wird auch der optimistische Blick auf die Zukunft zurückkehren.

■

Brücken bauen für eine gemeinsame Zukunft

Gerrit Rößler[1]

[1] *Gerrit Rößler kennt viele Leute in der ganzen Welt. Wie er daraus eine Karriere gemacht hat und damit zur Lösung der großen Herausforderungen unserer Zeit beiträgt, erklärt er hier. Als Referent einer öffentlichen Verwaltung baut er Brücken für den Austausch zwischen Wissenschaft und Gesellschaft. [LinkedIn]*

1 Als Wissenschaftsmanager unterstütze ich Forschende dabei, ihre Arbeit zu machen, zu kommunizieren und die Rahmenbedingungen zu verbessern. Manager:innen kümmern sich um alles, von der Beschaffung von Geräten und Materialien, bis hin zur Gestaltung strategischer Ziele und der Klärung politischer Fragen rund um die Forschung. Was sich wie schnöde Verwaltung anhört, ist ein wichtiger Baustein auf dem Weg von einer Forschungsidee bis zu ihrer Anwendung im Alltag.

Meine Spezialität ist die Internationalisierung, also die Vernetzung mit Personen und Institutionen in anderen Ländern, die Vermittlung von Kooperationen und die Sicherheit der Forschung, z.B. vor Spionage. Da es in erster Linie darum geht, Vertrauen zwischen unterschiedlichen Kulturen und Systemen aufzubauen und dabei die Grundlage für innovative Forschungszusammenarbeit zu schaffen, bezeichnet man diese Tätigkeit auch als Wissenschaftsdiplomatie.

Zum anderen bin ich für Kommunikation und Austausch zwischen Wissenschaft und Gesellschaft, also Politik, Wirtschaft, Kultur und Bürger:innen, verantwortlich. Ich verstehe meine Rolle wie die eines Übersetzers, der sowohl die Sprache der Wissenschaft spricht, als auch die Anliegen und Fragen aus der Gesellschaft versteht.

Als Referent in der Berliner Senatsverwaltung konzentriere ich mich derzeit auf wissenschaftspolitische Herausforderungen. Wie können wir gut mit Partner:innen in Europa und der ganzen Welt zusammenarbeiten, und was muss die Berliner Landespolitik dafür tun? Wie gestalten wir ein Ökosystem, in dem Wissenschaft, Politik, Wirtschaft und Kultur in einem offenen Austausch stehen, sodass wir die wichtigen Herausforderungen aus allen Perspektiven angehen und Chancen gemeinsam nutzen können?

2 Ich habe nicht sofort als Wissenschaftsmanager angefangen. Nach dem Abitur habe ich zunächst Musik und Amerikanistik studiert und bin mehrere Jahre in die USA gegangen, um dort in Germanistik zu promovieren. Erst dann habe ich meinen ersten Teilzeitjob im Management angetreten. Damals habe ich einen Newsletter geschrieben und Veranstaltungen organisiert. Nach und nach habe ich mich weiter spezialisiert und die Leitung ganzer Programme übernommen.

Auf jeder Station habe ich neue Fähigkeiten erworben, die ich nun für meine Arbeit nutze. Ich spiele bei der Arbeit leider kein Klavier, aber vor Publikum zu stehen und meine Ideen vorzustellen, habe ich bereits im Musikstudium gelernt.

Zwar drängt der Arbeitsmarkt darauf, schon früh klare Karriereentscheidungen zu treffen, aber ein spannender Lebenslauf, der viele ungewöhnliche Erfahrungen und mutige Schritte aufweist, ist mindestens ebenso attraktiv für zukünftige Arbeitgeber:innen wie eine von langer Hand geplante Laufbahn. Menschen, die viel ausprobieren wollen und die noch nicht von Anfang an ihr eigenes Berufsziel kennen, sollten dies nicht als Nachteil verstehen, sondern als Zeichen, dass sie ihren eigenen Weg gehen müssen, auch wenn der vielleicht noch nicht komplett vorgezeichnet ist.

Was dabei wichtig ist, ist, dass man die vielen Menschen, die man auf dem Weg kennenlernt, nicht aus den Augen verliert. Ein vielfältiges und breit aufgestelltes Netzwerk ist die (nicht so ganz) geheime Zutat für eine erfolgreiche und befriedigende Karriere – genauso wie für ein zufriedenes Privatleben!

3 Viele der wichtigen Herausforderungen unserer Zeit entwickeln sich so rapide, dass sich mit traditionellen Berufsbildern und Karrierewegen allein keine innovativen und zukunftsorientierten Antworten finden lassen werden. Es ist Kreativität und „out-of-the-box"-Denken gefragt.

Daher werden in den nächsten fünf bis zehn Jahren neue Berufsbilder entstehen, die eine hohe Flexibilität von Arbeitssuchenden genauso wie Arbeitgeber:innen, beispielsweise bei der Wahl des Arbeitsortes oder der Gestaltung der Arbeitszeit, verlangen. Das ist eine gute Nachricht, denn so lassen sich individuelle Lebensentwürfe mit spannenden beruflichen Aufgaben verbinden.

Ob jemand geeignet ist, die Arbeitsaufgaben zu erledigen, wird sich nicht allein durch bestimmte Studienabschlüsse oder Zertifikate abzeichnen, sondern durch die individuelle Erfahrung und die „weichen" Fähigkeiten, wie Kommunikations- oder Teamfähigkeit, die im Laufe des Lebens erworben wurden. Ich selbst habe keine Verwaltungsausbildung oder ein Studium als Manager absolviert, sondern versucht, auf meinem Weg so viele Dinge wie möglich zu erleben und zu lernen.

Darüber hinaus werden Kooperation und Dialog eine zentrale Rolle für die Gestaltung einer wünschenswerten Zukunft spielen. Damit ist hier nicht nur internationale Kooperation gemeint, sondern auch die Zusammenarbeit von Wirtschaft, Wissenschaft, Kunst und Politik und der Austausch mit Bürger:innen.

Dieses Geben und Nehmen, Fragen und Antworten zwischen unterschiedlichen und diversen Akteuren wird im Fachjargon oft als Ökosystem bezeichnet. Alles bezieht sich in irgendeiner Form auf alles andere. Es braucht neugierige und umtriebige Manager:innen, die in so einem Ökosystem den Überblick behalten, Kontakte pflegen, neue Verknüpfungen schaffen und so Innovationen für die Zukunft ermöglichen.

4 Deutschland hat den Ruf, in Sachen Digitalisierung hinter anderen Ländern zurückzufallen. Das bedeutet, dass Verwaltungsprozesse oftmals analog auf Papier statt digital laufen, dass das Internet nicht schnell genug ist und Daten, z.B. Forschungsergebnisse, nicht miteinander kompatibel sind und so die Kooperation verkomplizieren.

Dieser Zustand ist jedoch, im internationalen Vergleich, nicht so extrem, wie er oft beschrien wird und befindet sich zudem in einem rapiden Wandel.

Spätestens seit durch die COVID-Pandemie das Home-Office für Arbeitgeber:innen akzeptabel geworden ist und Sitzungen per Videokonferenz gehalten werden können, setzen sich digitale Arbeitsmethoden auch bei öffentlichen Einrichtungen mehr und mehr durch. KI-Tools versprechen zudem weitere Arbeitserleichterung, wenn z.B. standardisierte Texte automatisch generiert werden können, und die menschliche Arbeitskraft diese dann nur noch überprüfen muss.

Diese Entwicklung wird sich mit zunehmender Geschwindigkeit durchsetzen. Dabei müssen jetzt die Weichen gestellt werden, dass diese Technologien sicher, verlässlich und nachvollziehbar sind. Das ist eine Aufgabe, der sich vor allem Wissenschaftsmanager:innen widmen müssen.

Gerade für die internationale Zusammenarbeit sind technologische Lösungen bereits unerlässlich. So machen Soziale Medien die Pflege von Kontakten in der ganzen Welt möglich oder erleichtern das Finden von Informationen. Das Internet selbst wurde ja in den 1980ern von Wissenschaftler:innen als Instrument der schnellen und sicheren Zusammenarbeit erfunden.

Was bleibt dann in Zukunft noch für die Menschen zu tun, wenn KI Informationen analysieren und in verständliche Texte übertragen, Forschungsergebnisse prognostizieren und sogar die Produktentwicklung, bis zum 3D-Druck, übernehmen kann?

Der persönliche, menschliche Kontakt wird dann noch mehr im Zentrum der Arbeit von Manager:innen stehen als bisher, egal ob sie einen Newsletter schreiben oder ein börsennotiertes Unternehmen leiten. Durch Kooperation mit unterschiedlichsten Disziplinen und Sektoren ermöglichen sie Antworten auf Fragen, wie: Welche gemeinsamen Werte und Ideale liegen unserer Gesellschaft zugrunde? Auf welche Zukünfte wollen wir hinarbeiten?

■

Kein Plan für die Zukunft? Perfekt, es kommt eh anders, als du denkst.

Dirk Rosomm[1]

[1] *Dirk findet, dass niemand mit 16 wissen muss, was er für den Rest seines Lebens tun will. Zukunft ist kein fertiger Plan – sie ist ein Experiment. Er zeigt dir, warum Umwege normal sind und wie du deinen eigenen Weg findest. [LinkedIn]*

1 Ich helfe Menschen dabei, sich selbst besser zu verstehen, ihre Stärken zu entdecken und ihren eigenen Weg in der (Arbeits)Welt zu finden.

Oft haben wir innere Blockaden oder Selbstzweifel, die uns daran hindern, mutige Entscheidungen zu treffen. In Coaching-Calls, Workshops oder mit einem Kartenspiel, das ich entwickelt habe, unterstütze ich Menschen dabei, sich diese Hindernisse bewusst zu machen und neue Möglichkeiten für sich zu entdecken. Wir haben dazu auch kostenlose Videokurse und Workbooks entwickelt, damit jeder seine persönliche Entwicklung selbst in die Hand nehmen kann.

Zum Beispiel: Stell dir vor, du hast das Gefühl, dass du in der Schule nicht richtig weißt, wo deine Stärken liegen, und du hast Angst, nach dem Abschluss den falschen Beruf zu wählen. Ich helfe dir dabei, herauszufinden, was dir wirklich liegt und welche Möglichkeiten es gibt, um deine Talente zu entdecken. Oder vielleicht fällt es dir schwer, Entscheidungen zu treffen, weil du Angst hast, Fehler zu machen. Dann arbeiten wir daran, dein Selbstvertrauen zu stärken, damit du mutiger und selbstbewusster deinen eigenen Weg gehst.

2 Das Wichtigste ist, flexibel zu bleiben. Die Welt verändert sich immer schneller, und wer sich nicht anpassen kann, wird Schwierigkeiten bekommen. Ein starres Mindset führt dazu, dass man an Dingen festhält, die vielleicht gar nicht mehr funktionieren.

Die Wahrheit ist: Der erste Job, den du wählst, wird höchstwahrscheinlich nicht dein letzter sein. Zukunftsforscher sagen, dass viele junge Menschen in ihrem Leben mindestens 20 verschiedene Jobs haben werden – und 80 % dieser Berufe gibt es heute noch gar nicht! Deshalb: Such dir etwas, das dir Spaß macht, in dem du deine Stärken ausleben kannst und wo du mit Menschen zusammenarbeitest, die dich inspirieren.

Falls du merkst, dass ein Job doch nicht zu dir passt, heißt das aber nicht, dass du ihn sofort abbrechen musst. Gerade der Sprung von der Schule ins Berufsleben ist riesig. Schule und Arbeit sind komplett unterschiedlich und es dauert, sich daran zu gewöhnen. Deshalb: Probiere so viel wie möglich aus! Praktika sind dafür perfekt. Je mehr du testest, desto schneller findest du heraus, was wirklich zu dir passt.

Eine Ausbildung oder ein Studium ist nur dann wirklich wertvoll, wenn du auch etwas für dich mitnimmst. Wenn du nur für das Abschlusszeugnis durchhältst, ohne dabei zu lernen oder zu wachsen, bringt es dir nicht viel. Trotzdem ist es schlau, eine gewisse Sicherheit zu haben – also nicht einfach ohne Plan abbrechen, sondern Alternativen überlegen.

Außerdem ist es wichtig, ein realistisches Bild von der Berufswelt zu haben. Es gibt keinen Job, der immer nur Spaß macht – jeder Beruf hat auch seine anstrengenden oder langweiligen Seiten. Das bedeutet aber nicht, dass du in einem Job bleiben musst, der dich dauerhaft unglücklich macht.

Eine sinnvolle Strategie ist, dir im privaten Bereich einen Ausgleich zu schaffen. Wenn deine Arbeit wenig Kreativität erlaubt, kannst du das durch Hobbys oder Nebenprojekte ausgleichen.

Und denk daran: Du bist nicht allein! Austausch mit anderen hilft dir, neue Perspektiven zu gewinnen und dich in deiner beruflichen Entwicklung besser zu orientieren.

3 Fachwissen wird immer schneller veralten. Das bedeutet: Lebenslanges Lernen ist keine Option mehr, sondern ein Muss. Die Frage ist nicht mehr, ob du gut in Mathe oder in Sprachen bist – sondern, wie du mit Veränderungen umgehen kannst. Wer flexibel bleibt, neugierig ist und sich selbst immer weiterentwickelt, wird es leichter haben.

Auch wird sich die Art, wie wir arbeiten, stark verändern. Nicht nur wegen technologischen Entwicklungen, die uns noch erwarten. Unternehmen werden auch internationaler und immer mehr Jobs lassen sich ortsunabhängig erledigen. Vielleicht arbeitest du später in einem Unternehmen, das seinen Sitz in Deutschland hat, dein Team aber über die ganze Welt verteilt ist. Und anstatt jeden Tag ins Büro zu gehen, verbringst du deine Arbeitszeit teils im Home-Office, teils in Co-Working-Spaces oder sogar unterwegs.

Außerdem erleben wir einen Wandel in der Unternehmenskultur. Während frühere Generationen meist vor allem auf Sicherheit gesetzt haben, ist es jungen Menschen heute wichtiger, dass ihre Arbeit Sinn macht.

Stell dir vor, du hast die Wahl zwischen zwei Jobs: Der eine bietet ein gutes Gehalt, aber langweilige Aufgaben. Der andere bietet weniger Geld, macht dir aber mehr Spaß und gibt dir die Möglichkeit, kreativ zu sein. Viele würden sich für die zweite Option entscheiden – und Unternehmen müssen darauf reagieren, indem sie Arbeitsbedingungen schaffen, die junge Talente anziehen.

Ein weiteres Thema ist der Fachkräftemangel. Während einige Berufe durch Automatisierung und KI zunehmend ersetzt werden, fehlen in anderen Bereichen dringend qualifizierte Menschen – zum Beispiel in der Pflege, im IT-Bereich oder in der nachhaltigen Energiebranche. Das bedeutet: Wenn du dich für einen Bereich entscheidest, in dem Fachkräfte gebraucht werden, hast du gute Chancen auf sichere und interessante Jobs. Gleichzeitig entstehen durch neue Technologien ständig Berufe, die es heute noch gar nicht gibt.

4 Fast jeder Job wird in Zukunft mit Technologie zu tun haben. Künstliche Intelligenz wird viele Aufgaben übernehmen und erleichtern – aber das bedeutet nicht, dass Menschen überflüssig werden. Im Gegenteil: Unsere Kreativität, unser Einfühlungsvermögen und unsere Fähigkeit, Ideen zu entwickeln, werden wichtiger denn je.

Stell dir vor, du hast eine Idee für ein eigenes Projekt oder Produkt. Noch vor zwei Jahren hat es Monate gedauert, eine Webseite zu erstellen, ein Logo zu entwerfen oder ein Werbevideo zu schneiden. Heute kannst du all das mit KI-gestützten Tools in wenigen Stunden erledigen. Technologie ermöglicht es dir, deine Ideen schneller real werden zu lassen.

Doch mit diesen Möglichkeiten kommen auch neue Herausforderungen. Eine der größten wird sein, mit der enormen Menge an Informationen umzugehen. Du kennst das bestimmt: Du willst nur mal kurz was googeln und plötzlich landest du in einer Flut von Artikeln, Videos und Meinungen. In der Arbeitswelt wird das ähnlich sein – es wird immer wichtiger, bewusst auszuwählen, welche Technologien du nutzt und wie du sie sinnvoll einsetzt.

Für Unternehmen bedeutet das auch, dass sie sich an die neuen Erwartungen junger Arbeitnehmer anpassen müssen. Wer heute in den Arbeitsmarkt einsteigt, ist es gewohnt, digitale Tools in Alltag und Beruf einzusetzen. Stell dir vor, du fängst in einem Unternehmen an und möchtest für eine Aufgabe ein KI-Tool verwenden, das du aus der Schule oder dem Studium kennst – aber dein Chef besteht auf umständliche manuelle Prozesse. Da würdest du dir bald vor lauter Frust einen anderen Job suchen, oder? Es wird entscheidend sein, dass Unternehmen offen für neue Technologien bleiben, um junge Talente nicht zu verlieren.

Technologie wird auch die Art und Weise verändern, wie wir lernen. Vielleicht besuchst du in Zukunft keine klassischen Vorlesungen mehr, sondern absolvierst Online-Kurse mit interaktiven Modulen und praktischen Simulationen.

Diejenigen, die bereit sind, sich mit digitalen Möglichkeiten auseinanderzusetzen, werden viele neue Chancen haben – egal in welcher Branche.

■

Organisationen bauen, in denen Menschen ihr Bestes geben

Joachim Rotzinger[1]

[1] Ich heiße Joachim Rotzinger. Geboren und aufgewachsen bin ich im Schwarzwald, studiert habe ich Wirtschaftsingenieurwesen. Seit 1994 habe ich Führungspositionen in diversen Unternehmen inne. Heute bin ich CEO bei Ingentis, einem international tätigen Softwareunternehmen mit Sitz in Nürnberg. [LinkedIn]

1 Als CEO von Ingentis bin ich dafür verantwortlich, dass unser Unternehmen dauerhaft erfolgreich am Markt besteht. Das bedeutet für uns: Wir bieten die besten Software-Lösungen weltweit für Unternehmen, die sich so organisieren wollen, dass Menschen ihr Bestes geben. Denn auch die motiviertesten Mitarbeitenden scheitern, wenn die Verhältnisse es nicht zulassen, dass sie Bestleistung erbringen können. Wir nennen das „Organizational Effectiveness".

Unsere Lösungen erlauben es, die Aufbauorganisation eines Unternehmens (Bereiche, Teams, Hierarchien, Berichtswege) zu visualisieren und zu analysieren. Die dahinterliegende Fachdisziplin heißt „Organizational Analytics". Auch tun wir dasselbe für aussagekräftige Kennzahlen rund um die Zusammensetzung, Eigenschaften und Produktivität der Belegschaft (Betriebszugehörigkeit, Arbeitszeiten, Fehlzeiten, Eintritts-/Austrittsdaten, demografische Daten, offene/besetzte Stellen etc.). Hier spricht man dann von „Workforce Analytics".

Dank unserer Lösungen können unsere weltweit über 2.000 Kunden tagesaktuell sehen, wer wo mit wem arbeitet, wie sich wesentliche Leistungskennziffern entwickeln und wo Handlungsbedarfe entstehen, weil definierte Grenzwerte überschritten werden (zum Beispiel bei der Anzahl der Mitarbeitenden, die eine Führungskraft führt).

Aber mehr noch: Müssen Bereiche reorganisiert werden, können die Führungskräfte mehrere Organisationsdesigns simulieren und miteinander vergleichen. Sie behalten dabei den Überblick in komplexen Zusammenhängen und können bessere Entscheidungen treffen. Denn wenn man im Räderwerk einer Organisation an einer Stelle eingreift, ändern sich auch an vielen anderen Stellen die Verhältnisse.

Diese Unterstützung ist für Unternehmen zunehmend erfolgskritisch. Denn Organisationen sind komplex und es gibt ständig Änderungen. Auch erfordern die sich stetig wandelnden Bedingungen am Markt, technologische Neuerungen und Krisen von den Unternehmen, sich schnell und effektiv an neue Herausforderungen anzupassen – und das auch und besonders in der Art, wie sich diese Unternehmen organisatorisch aufstellen.

All das funktioniert nur, wenn die Unternehmen eine hohe Qualität ihrer Daten gewährleisten. Auch das unterstützen wir durch Funktionalitäten in unserer Software. Diese erlauben es, automatisiert Qualitätskontrollen zu fahren. Das Programm identifiziert Datenlücken und behebt sie. Außerdem synchronisiert und validiert es die Daten aus bestehenden HR-Systemen.

2 Ich würde ihnen empfehlen, eine solide Ausbildung zu absolvieren. Wie wir allerdings in unserer Arbeit praktisch sehen können, verlieren Berufsbilder an Bedeutung und spezifische Skills werden immer wichtiger.

Daher sollten junge Menschen nicht ausschließlich darauf achten, welchen Abschluss sie erwerben, sondern welche Fähigkeiten sie sich aneignen über den Tag hinaus. Kritisches, analytisches Denken, Umgang mit Komplexität, Sozial- und Organisationskompetenz gehören zwingend dazu. Und die Wirtschaft braucht dringend Macher, die auch Neues ausprobieren, Dienst nicht nur nach Vorschrift machen und im Wettlauf mit der KI ihre ganze Persönlichkeit in die Waagschale werfen.

Deshalb empfehle ich auch, schon früh ganz praktische Dinge auf die Beine zu stellen und sich in verschiedenen Rollen auszuprobieren. Machen ist wie wollen, nur krasser.

Organisationen bauen, in denen Menschen ihr Bestes geben

3 Seit ich berufstätig bin, sind die Innovationszyklen immer kürzer geworden, Überraschungen und Unvorhergesehenes treten immer öfter ein und ja – auch Krisen folgen immer kürzer aufeinander. In der Managementlehre spricht man dann von Disruptionen.

Diese Disruptionen können am Markt erfolgen: zum Beispiel ungeahnte Wettbewerber treten auf. Aber auch Technologien können disruptiv wirken: das Internet für die Verlagswirtschaft, die E-Mobilität für den Verbrennermotor, das autonome Fahren für die Logistikbranche, die KI für Werbeagenturen. Und selbst gesellschaftlich erleben wir Disruptionen, die die Spielregeln grundsätzlich verändern. Eine regelbasierte Ordnung und ihre Institutionen drohen zu zerfallen und ein Recht des Stärkeren scheint sich auszubreiten.

Ich bin mir sicher, diese Disruptionen werden uns auch in den kommenden Jahren in Atem halten. Auch und gerade in der Arbeitswelt. Jobprofile werden sich verändern, manche ganz wegfallen, dafür werden neue entstehen. Wir werden Künstliche Intelligenz und Robotik als gleichwertige Kollegen am Arbeitsplatz erleben. Unsere Organisationen werden anpassungsfähiger und fluider, starre Strukturen und schwerfällige Bürokratien werden agileren Vorgehensweisen und flexibleren Rahmenbedingungen weichen.

Für alle, die in diesen Rahmenbedingungen arbeiten, wird das heißen: Sie müssen selbst flexibler und proaktiver agieren als wir, die Vorgängergenerationen das getan haben. Lebenslanges Lernen, viel Eigeninitiative und eine hohe Belastbarkeit werden hier erfolgskritisch sein.

Der demografische Wandel wird weiter dafür sorgen, dass Arbeitskraft dringend gebraucht wird. Allerdings zeichnet sich ab, dass viele Berufsbilder sich stark verändern und Beschäftigungsfähigkeit stark in der Verantwortung des Einzelnen liegt – und zwar lebenslang. Einmal Ausbildung und dann darauf aufbauend arbeiten bis zur Rente, das wird es nicht mehr geben.

Und auch die Globalisierung verändert ihr Gesicht. Wir gehen gerade durch große Turbulenzen. Welche Ordnung sich da rausschält, vermag ich nicht zu sagen. Persönlich aber zweifle ich nicht daran, dass auch in Zukunft internationaler Handel und Wertschöpfung über Landesgrenzen und Kontinente hinweg unsere Wirtschaft bestimmen werden. Deshalb bleibt eine hohe Weltgewandtheit Pflicht, um auch in dieser Arbeitswelt zu bestehen.

4 Als Wirtschaftsingenieur und Chef eines Softwareunternehmens, das sich die Verarbeitung und Analyse großer Datenmengen auf die Fahne schreibt, schätze ich die Bedeutung von Technologie naturgemäß groß ein. Zumal ich ja sehe, was Technik alles Wunderbares leisten kann. Auch und gerade in der Arbeitswelt.

Wir können heute – auch dank der Tools, wie wir sie entwickeln und vertreiben – besser komplexe Zusammenhänge in Unternehmen analysieren, steuern und gestalten. Wir können Szenarien simulieren und müssen in Reorganisations- und Veränderungsprozessen nicht länger unserem Bauch folgen, wohin wir ein Unternehmen steuern.

Analytics-Tools legen Zusammenhänge und Wechselwirkungen offen, die man ohne sie nicht erkennen würde. Und sie werden verstärkt auch Vorhersagen und konkrete Handlungsempfehlungen möglich machen, wo wir heute noch im Dunkeln managen. Man spricht dann von „predictive“ und „prescriptive Analytics“.

Überhaupt hoffe ich, dass intelligente Systeme und Robotik uns helfen werden, Herausforderungen in der Arbeitswelt zu meistern, die sich daraus ergeben, dass immer weniger Menschen immer komplexere Aufgaben bewältigen müssen. Auch werden wir immer ressourcenschonender produzieren und konsumieren müssen, wenn wir diesen Planeten lebenswert erhalten möchten. Auch dort glaube ich, dass uns Technologien sehr helfen werden.

Zu guter Letzt entstehen dank Künstlicher Intelligenz leistungsfähige Assistenzsysteme, die uns allen helfen werden, produktiver zu werden, große Informationsmengen zu verarbeiten und uns auf die Aspekte von Arbeit zu fokussieren, die auch mittelfristig Maschinen nicht abdecken werden: Einfühlungsvermögen, Emotionalität, Begeisterungsfähigkeit, Fingerspitzengefühl, kritisches Urteil, Augenmaß und die Fähigkeit, menschliche Bindungen einzugehen. Auch wenn ich in meinem Beruf zahlengetrieben agiere, weiß ich doch, dass auf diesen Eigenschaften ein ganz großer Teil des Erfolgs unternehmerischer Aktivitäten und funktionierender Arbeit in Organisationen beruht.

■

Warum die Zukunft dem gehört, der surfen kann – und puzzeln!

Hans Rusinek[1]

[1] *Hans Rusinek ist Arbeitsforscher in St. Gallen und selbstständiger Berater. Er zeigt dir, mit welcher Haltung wir in der Zukunft der Arbeit Erfolg haben werden und noch wichtiger: Zufriedenheit finden können. [LinkedIn]*

1 Als Pracademic, der sowohl die Arbeitswelt erforscht, als auch sie in der Rolle des Beraters versucht praktisch zu verändern, vermittle ich zwischen den Welten der Forschung und der Praxis.

In der Arbeitswelt gibt es viele Mythen: Man glaubt zum Beispiel, dass die Gen Z irgendwie ganz anders wäre, glaubt, dass mehr Arbeitszeit zu mehr Produktivität führt oder, dass Führungskräfte besondere Helden sein müssen. All das lässt sich mit einer wissenschaftlichen Perspektive widerlegen: Generationen unterscheiden sich gar nicht so grundsätzlich, junge Menschen haben nur einfach andere Bedürfnisse, solange sie jung sind (und alt werden sie von alleine!).

Gute Arbeit braucht einen ausgeruhten Kopf. Und Führungskräfte sind auch nur Menschen. Mit guter Forschung kann man dann dafür sorgen, dass die Arbeitswelt besser wird. Nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie.

Diese Rolle des Pracademic musste ich mir erstmal erarbeiten: Ich wollte nicht schon im Sandkasten Pracademic werden, sondern zunächst und in dieser Reihenfolge: Buchhändler, Journalist, Diplomat, Nahostwissenschaftler. Die Arbeit ist, wie das Leben allgemein, ein Entdeckungsprozess.

2 In unserer Multioptionsgesellschaft haben wir die Qual der Wahl und da passiert oft genau das gleiche, wie wenn man abends mit seiner Freundin einen Film anschauen will: Man schaut sich ganz viele Trailer an, kann sich nicht entscheiden, und dann ist der Abend schon fast vorbei.

Ich denke, dass es auch in Karrierefragen wichtig ist, in jungen Jahren nicht im Gang stehen zu bleiben, sondern beherzt in bestimmte Organisationen hinein zu gehen und sich überraschen zu lassen. Und dort seine Leidenschaft, seinen kritischen Kopf auch hinzubringen. Wir sollten die Arbeit so nehmen, wie sie ist. Aber sie niemals so lassen!

Wer aber den ultimativen Traumjob am Anfang seiner Karriere sucht, der wird womöglich verkrampfen und vor lauter Suchen nie etwas beginnen.

In einer Welt wie der heutigen und besonders der kommenden werden wir flexibel und spielerisch sein müssen. Ich glaube, dass die Zukunft denen gehört, die Puzzle spielen können. Auch mit ihrer Arbeit.

Ein guter Freund von mir promovierte in Geschichte, wurde dann Manager eines Konsumgüterkonzerns. Dann leitete er einen Kochbuchverlag, dann wurde er Chef einer großen NGO. Heute hat er ein äußerst erfolgreiches Start-up. Und das alles machte er mit Leidenschaft.

Viele interessante Menschen wissen mit 30 noch nicht, was sie machen wollen, vielleicht sogar noch nicht mit 40. Aber sie probieren einiges aus und das hält sie jung und dynamisch und das braucht die Arbeitswelt.

Vielleicht ein Karrieretipp an der Stelle: Karriere kann man sich ein bisschen wie Surfen vorstellen: Du musst viel Zeit auf dem Wasser abhängen, die Strömungen verstehen, im Einklang mit der Umgebung sein, ab und zu paddeln, um vor der richtigen Welle zu sein, ansonsten aber Energie sparen – bis die richtige Welle kommt.

Es geht nicht darum, wie ein Wahnsinniger zu paddeln und zu paddeln und zu glauben, dass sich das so Glück einstellt. Dann bekommst du nämlich gar nicht mit, wenn sich ein paar Meter neben dir eine schöne Welle formt, oder du bist vollkommen K.O., wenn sie kommt. Es geht aber eben auch nicht darum, gar nicht ins Wasser zu steigen, weil ja noch keine Wellen da sind, und im Sand hocken zu bleiben.

Erfolg lässt sich durch Ausgesetztsein erzeugen und dafür müssen wir erstmal beherzt aufs Surfbrett!

3 Ich glaube, dass wir uns in Deutschland in den nächsten Jahren aus der Hoffnungslosigkeit herausarbeiten müssen, die in vielen Organisationen überhand genommen hat.

Es grassiert der Pessimismus im Hinblick darauf, was wir von Arbeit erwarten dürfen, es herrscht die Resignation im Hinblick darauf, ob es sich überhaupt lohnt, sich motiviert „einzubringen" und es wütet die Regression in Form von rückwärtsgewandten Praktiken, mit denen Organisationen Arbeitende in eine gute alte Welt zurückbeordern wollen. Eine Welt, die es erstens so vermutlich niemals gab, und die es zweitens in der Reparaturmoderne, der Zeit der Polykrisen, die ein Umdenken fordert, auch nicht mehr geben kann!

All das sind Anzeichen praktizierter Hoffnungslosigkeit – und das ausgerechnet in dem entscheidenden sozialen Raum, den wir haben, um als Fremde zusammenkommen, gemeinsame Probleme zu lösen und so auch unsere Fremdheit zu überwinden: Der Raum der Arbeit.

Es wird Organisationen geben, die dieses Problem erkennen und sich mit Zuversicht der Zukunft stellen werden, und es wird Organisationen geben, die weiterhin Zukunftsverdrängung betreiben.

Hier halte ich es für ganz wichtig, sich beispielsweise als Führungskraft nicht so den Kopf darüber zu zerbrechen, wie man Menschen auf der Arbeit motivieren könnte. Es gilt vielmehr, den Blick darauf zu wenden, was sie in der Arbeit demotiviert.

Wir können davon ausgehen, dass Menschen, die sich einen Beruf ausgesucht haben, einen gewissen Grad an Freiheit hatten und sich mit einer gewissen Grundmotivation für das entschieden haben, wofür sie sich eben entschieden haben: Bäckerin zu werden und nicht Straßenbaumeisterin, oder Biologie-Lehrer und nicht Labor-Mitarbeiter.

Doch dann kommen sie in die Arbeitswelt und treffen auf Zumutungen, die ihnen schrittweise die Motivation und eben die Hoffnung rauben: Zu viel Bürokratie, unzuverlässige Schichtpläne, unklare Kommunikation, grundlose Gehetztheit, fehlende Anerkennung. Aus diesen Hoffnungskillern müssen wir uns herausarbeiten, weil das nicht nur schlecht für unsere körperliche, sondern auch volkswirtschaftliche Verfassung ist.

Wir müssen die Arbeit so nehmen, wie sie ist, aber dürfen sie nicht so lassen. Wir brauchen eine Renaissance der Arbeit als einen Ort des gemeinsamen Anpackens füreinander, statt die Arbeit wie einen Zahnarzttermin zu behandeln, von denen man am liebsten möglichst wenige, möglichst kurz hat und nur wenn es wirklich wirklich sein muss.

4 Als jemand, der sowohl in der Schweiz als auch in Deutschland arbeitet, würde ich mir wünschen, dass Technologie in Deutschland mehr als Chance gesehen wird. Dass man dafür enger mit Universitäten zusammenarbeitet, weniger Ängste hat und generell mehr in eine Experimentfreude kommt. Die Schweiz hat den größten Google-Entwicklungsstandort außerhalb der USA und die höchste Patentrate pro Kopf in der ganzen Welt!

Als praxistheoretischer Forscher ist es mir da immer wichtig zu betonen, dass Technologie selbst ja weder gut noch schlecht ist, sondern es darauf ankommt, was man damit macht. Für diese Entwicklung von sozialen Praktiken, die Technologie dann eben sinnvoll zu nutzen wissen, brauchen wir eine M.I., eine menschliche Intelligenz. Diese ist in vielen Organisationen zum Beispiel aufgrund von Gehetztheit nicht besonders ausgeprägt.

In einem deutschen Büro wird ein Mitarbeiter alle vier Minuten unterbrochen und das braucht sechs bis neun Minuten, um zu einem geordneten Gedankengang zurück zu kommen. Das geht natürlich gar nicht auf und deswegen verblöden wir in der Arbeit.

Eine andere Hürde für ein Ausleben unserer M.I. ist die fehlende psychologische Sicherheit. Das zeigen brandneue Erkenntnisse zum Thema „Schatten-KI": Hier benutzen Mitarbeiter beispielsweise LLMs hinter dem Rücken ihrer Vorgesetzten, weil sie Angst haben, dass sie ansonsten dann noch mehr Arbeit bekommen, ihren Job verlieren, oder weniger ernst genommen werden. Das ist bitter, denn eine Organisation, die nicht weiß was sie macht, ist auch schlecht zu managen. Die Möglichkeiten der Technologie können in so einem Unsichtbar-Modus nicht genutzt werden.

Das Thema der Schatten-KI zeigt ganz gut, warum die Bedeutung und der Erfolg von Technologie ganz massiv davon abhängt, dass wir unsere sozialen Technologien, eben unsere menschliche Intelligenz auf Vordermann bringen.

■

Bereit für Wandel? Die Zukunft braucht euren Mut!

Peter Russo[1]

[1] *Ich begleite als Experte Unternehmen bei ihrer Transformation in die Zukunft. Ich war Professor an führenden Universitäten im In- und Ausland, habe zahlreiche Start-ups gegründet und setze mich dafür ein, junge Menschen und Führungskräfte zu inspirieren, Veränderungen mutig und aktiv mitzugestalten. [LinkedIn]*

1 Ich helfe Unternehmen dabei, zukunftsfähig zu bleiben oder es zu werden. Gemeinsam entwickeln wir neue Ideen, kreieren innovative Produkte und denken Geschäftsmodelle neu. Das kann so weit gehen, dass wir Unternehmen auf Basis ihrer Kompetenzen und der Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter komplett neu erfinden.

Beispiel: Ein Unternehmen, das in der Vergangenheit Komponenten für den Verbrennungsmotor für die Automobilhersteller produziert hat, fertigt heute Antriebe für Roboter. Das heißt, wenn Firmen auf neue Herausforderungen wie sinkende Nachfrage, Digitalisierung oder beispielsweise gesellschaftliche Veränderungen stoßen, begleite ich sie dabei, neue Wege einzuschlagen.

Das Spannende an der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle ist die Breite der Themenfelder. Gefordert ist einerseits Kreativität bei der Entwicklung der neuen Produkte und/oder Dienstleistungen, aber auch die Fachkenntnis bzgl. Marketing, Organisation und Finanzen. Denn am Ende muss sich die Neuausrichtung auch wirtschaftlich lohnen.

Ich unterstütze aber auch häufig Führungskräfte schlicht darin, den Mut für Veränderungen zu finden, und zeige ihnen, wie sie gemeinsam neue Lösungen entwickeln. Dabei bin ich weniger der inhaltliche Experte, sondern derjenige, der die sogenannte Methodenkompetenz einbringt. Das heißt, ich kenne zu Beginn zwar den Weg, um ein Ziel zu erreichen, nicht jedoch das Ziel selbst. Das bedeutet in jedem neuen Fall: Neues lernen, mich in eine neue Industrie einarbeiten und mich auf neue Teams einlassen.

Meine Arbeit bedeutet also vor allem, Menschen zu inspirieren und zu motivieren, mit Neugier und Tatkraft systematisch etwas Neues aufzubauen und Veränderungen aktiv zu gestalten.

2 Ich rate euch, offen für Veränderungen zu sein und euch kontinuierlich weiterzuentwickeln. Nutzt jede Möglichkeit, Neues auszuprobieren und eure Fähigkeiten zu erweitern. Habt keine Angst davor, auch mal zu scheitern – denn aus Fehlern lernt man oft am meisten.

Besonders wichtig ist es, flexibel zu bleiben und Veränderungen nicht als Bedrohung, sondern als Chance zu sehen. Dabei werdet ihr zuversichtlich auf Widerstände stoßen. Ganz gleich in welcher Industrie, ganz gleich in welchem Beruf und in welcher Funktion. Ihr werdet merken, dass vor allem Menschen, die bereits länger in ihrer Funktion sind, oft nach dem Motto denken und handeln „Das haben wir doch schon immer so gemacht!“. Mein Tipp: Versucht, diese Menschen mit Argumenten zu überzeugen. Fragt nach und schlagt vor, neue Möglichkeiten einfach mal auszuprobieren, um danach zu entscheiden, ob der Vorschlag gut war oder nicht.

Und noch ein wichtiges Anliegen: Vernetzt euch frühzeitig, baut Beziehungen zu Menschen auf, die euch inspirieren, und bleibt stets neugierig.

Abraten würde ich euch davon, euch zu früh auf einen bestimmten Karriereweg festzulegen. Es ist wichtig, eure Leidenschaften und Talente kennenzulernen und dabei authentisch zu bleiben. Lasst euch nicht von äußeren Erwartungen unter Druck setzen, sondern findet euren eigenen Weg. Meidet Stillstand und Komfortzonen – denn der Schlüssel zur beruflichen Zufriedenheit liegt darin, immer wieder bereit zu sein, über sich hinauszuwachsen.

3 Die Arbeitswelt wird maßgeblich durch Digitalisierung, technologische Innovation und zunehmende Vernetzung geprägt sein. Routinetätigkeiten werden verstärkt automatisiert; Roboter, Künstliche Intelligenz (KI) und digitale Plattformen übernehmen immer mehr Aufgaben.

Gleichzeitig steigt die Bedeutung menschlicher Kompetenzen wie Kreativität, Problemlösungsfähigkeit und soziale Intelligenz enorm. Die aktive Gestaltung von Veränderungen wird eine zentrale Anforderung gerade von euch jungen Menschen sein. Manchmal tun sich etablierte Unternehmen schwer, die Chancen zu erkennen und sich zu wandeln. Vielleicht stoßt ihr auch auf Widerstände nach dem Motto „das haben wir schon immer so gemacht“. Verzagt nicht, sondern überzeugt in solchen Momenten mit Argumenten.

Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung gewinnen weiter an Bedeutung. Junge Menschen erwarten von Arbeitgebern zunehmend verantwortliches Handeln in Bezug auf globale Herausforderungen wie Klimawandel und soziale Ungleichheit. Das wissen wir bereits. Unternehmen, die wirtschaftlichen Erfolg mit nachhaltigem Handeln verbinden, werden besonders attraktiv für Nachwuchskräfte.

Flexible Arbeitsformen wie Remote Work und hybride Modelle werden sich weiter etablieren. Die Grenze zwischen Beruf und Privatleben verschwimmt dadurch stärker. Das ist für euch eine Chance und eine Herausforderung zugleich. Unternehmen müssen daher motivierende Arbeitsbedingungen und unterstützende Strukturen schaffen. Ihr müsst beweisen, dass ihr im Home-Office genauso leistungsfähig seid wie im Büro. Daraus können Freiheiten entstehen, die wir uns in unseren jungen Jahren gewünscht hätten, aber nicht hatten.

Lebenslanges Lernen wird unabdingbar, da technologische Entwicklungen permanente Anpassungen der Kompetenzen verlangen. Bildungseinrichtungen und Unternehmen müssen entsprechende Angebote bereitstellen, um die Beschäftigungsfähigkeit langfristig zu sichern. Ihr müsst die Bereitschaft zeigen, diese Angebote anzunehmen bzw. sie aktiv einzufordern.

Vielfalt und kulturelle Offenheit werden wichtiger, da globalisierte, interkulturelle Teams zum Standard werden. Anpassungsfähigkeit, Teamfähigkeit und interkulturelle Offenheit werden entscheidende Kompetenzen der Zukunft sein.

4 Technologie wird die Arbeitswelt der Zukunft tiefgreifend verändern und bestimmen.

Innovationen wie KI, Big Data, Robotik und das Internet der Dinge revolutionieren Geschäftsmodelle und Branchen. Wenn ich Unternehmen bei Transformationen unterstütze, spielen Technologien immer eine wichtige strategische und operative Rolle, um wettbewerbsfähig zu bleiben und Innovationen zu fördern und neue Lösungen auf den Markt zu bringen.

Technologien ersetzen aus meiner Sicht nicht bloß menschliche Arbeit, sondern ergänzen und erweitern menschliche Fähigkeiten. Gefährliche oder monotone Aufgaben werden automatisiert, während Menschen mehr Raum für kreative und strategische Tätigkeiten erhalten. Die Integration von Technologie muss klar zwischen automatisierbaren und explizit menschlichen Aufgaben differenzieren.

Lebenslanges Lernen ist dabei entscheidend, um Beschäftigten den technologischen Wandel als Chance zu vermitteln. Unternehmen müssen es allen Mitarbeitern ermöglichen, gezielt digitale Kompetenzen zu entwickeln, insbesondere bei jungen Menschen. Ein grundlegendes Verständnis für Technologien wird essenziell.

Dabei darf der ethische Umgang mit Technologie nicht vernachlässigt werden. Unternehmen müssen sicherstellen, dass technologische Entwicklungen im Einklang mit gesellschaftlichen Werten stehen, transparent und verantwortungsvoll genutzt werden.

Technologien bergen enorme Chancen, aber auch Risiken wie Datenschutzprobleme oder soziale Ungleichheiten. Unternehmen, Bildungseinrichtungen und Politik müssen gemeinsam Rahmenbedingungen schaffen, die einen sicheren, gerechten und nachhaltigen Einsatz von Technologie ermöglichen. Gelingt dies, wird Technologie die Arbeitswelt nicht nur produktiver, sondern auch menschlicher gestalten.

■

Selbstbestimmt statt ferngesteuert

Jürgen Sammet[1]

[1] Prof. Dr. Jürgen Sammet, geb. 1971, Professor für Wirtschaftspsychologie und Inhaber eines Beratungsunternehmens. Vater von drei Söhnen (18, 14 und 3 Jahre). „Hobbymönch" in einem Kloster, möchte endlich 100 Kilo im Bankdrücken schaffen und entdeckt gerade das Clownsein für sich. [LinkedIn]

1 Nach dem Abi wollte ich eigentlich „irgendwas mit Büchern" machen. Mein Weg hat mich aber dann in eine andere Richtung getragen.

Heute habe ich zwei Jobs: Ich bin Professor für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für angewandtes Management in Ismaning und Inhaber eines Beratungsunternehmens (Sammet & Partner).

Als Professor versuche ich, Lehre interaktiv und relevant zu gestalten. Nichts ist schlimmer, als das stundenlange, stupide Vorlesen von Folien. Das nenne ich „betreutes Lesen": langweilig und ineffektiv.

Inhaltlich möchte ich den Studierenden fundiertes wissenschaftliches Wissen für ihre Berufspraxis vermitteln. Ganz nach dem Motto: „Nichts ist praktischer als eine gute Theorie". Denn erst mit Hilfe von Theorie lassen sich praktische Herausforderungen klar verstehen und passende Lösungen entwickeln. Umgekehrt gilt aber auch: Theorie ist kein Selbstzweck. Entsprechend praxisnah sollte ein Studium sein.

In meinem zweiten Job bin ich Berater und Coach und kümmere mich um „das Menschliche" in der Arbeitswelt. Es geht um bessere Zusammenarbeit, gute Führung und Konfliktlösung.

Ein Spezialthema von mir ist Weiterbildung. Denn Lernen hört nie auf, sondern beginnt nach Studium und Ausbildung oft erst richtig.

Zudem setze ich mich für eine Humanisierung der Arbeit ein: Arbeit sollte weniger von Zwang und Kontrolle bestimmt sein, sondern stärker auf Partizipation, Sinn und persönliche Entwicklung setzen.

2 Sei dir deiner Grundbedürfnisse bewusst und achte auf sie!

Die Psychologie unterscheidet drei zentrale Bedürfnisse: Autonomie (Entscheidungen selbst treffen), Selbstwirksamkeit (an die eigenen Fähigkeiten glauben) und soziale Eingebundenheit (Verbundenheit und Akzeptanz mit anderen).

Wer seine Studien- und Berufswahl selbstbestimmt und auf Basis eigener Interessen und Stärken gestalten kann, bleibt motiviert, meistert Herausforderungen besser und ist langfristig zufriedener.

Leider begegnen mir immer wieder Menschen, die erst mit 40 Jahren oder später erkennen, im falschen Job zu sein, weil sie auf die Ratschläge anderer hörten. Häufig heißt es dann: „Eigentlich wollte ich etwas ganz anderes machen, aber meine Eltern meinten, ich solle erst mal was „Vernünftiges" lernen."

Das Bedürfnis nach Autonomie ist auch der Grund dafür, dass strenge Hierarchien oft unzufrieden machen. Achte bei der Wahl deines Arbeitgebers deshalb darauf, wie viel Gestaltungsspielraum du hast.

Auch kann es eine Überlegung wert sein, einen Beruf zu wählen, der dir später auch die Möglichkeit zur Selbstständigkeit bietet und dich nicht dauerhaft an eine feste Institution bindet. Selbstbestimmt arbeiten kann viel Freude bereiten (auch wenn das oft mit etwas mehr Unsicherheit verbunden ist).

Hüte dich auch vor Labels wie „Generation Z" oder oberflächlichen Persönlichkeitstests, die Menschen auf einen Typus nach Farbschema reduzieren. Denn sie können subtil die eigene Autonomie untergraben, indem sie dir ein starres Bild deiner Persönlichkeit vermitteln, etwa nach dem Motto: „Ich bin eben Typ X und kann leider nicht anders." Solche Tests und Labels sind wissenschaftlich gesehen Humbug und schränken die eigene Entwicklung ein.

3 Der wichtigste Aspekt wird die digitale Transformation sein, die durch Künstliche Intelligenz erheblich beschleunigt wird. Darauf geht ja die nächste Frage noch genauer ein.

Die zweite große Entwicklung ist die sogenannte „grüne Transformation“. Damit ist der Wandel hin zu einer Arbeitswelt gemeint, die Klima, Ressourcen und Menschen stärker in den Blick nimmt.

Das ist längst mehr als nur ein moralischer Appell, sondern gesetzlich verankerte Realität: Unternehmen sind heute verpflichtet, Nachhaltigkeit messbar und nachvollziehbar nachzuweisen. Das verändert Berufsbilder und Geschäftsmodelle. Vor allem nährt es aber die Hoffnung, dass wir die Klimakrise irgendwie doch noch in den Griff bekommen können.

Ein weiterer zentraler Faktor ist der demografische Wandel. Bis 2030 könnten in Deutschland bis zu 3,5 Millionen Fachkräfte fehlen (Institut der deutschen Wirtschaft, 2024).

Das kann für junge Menschen zunächst eine gute Nachricht sein: Die Nachfrage steigt, und viele Unternehmen bemühen sich um attraktive Arbeitsbedingungen. Gleichzeitig führt diese Entwicklung dazu, dass Berufseinsteiger oft sehr früh Verantwortung übernehmen und ein breites Aufgabenfeld bewältigen müssen. Das kann schnell überfordern. Um diesen Praxisschock abzufedern, ist es klug, schon während des Studiums möglichst viele praktische Erfahrungen zu sammeln, etwa durch eine Werkstudententätigkeit.

Die grüne Transformation und der demografische Wandel sind zwei Aspekte, welche die Arbeitswelt prägen werden. Daneben gibt es noch eine Vielzahl an weiteren Faktoren wie etwa Globalisierung, Gesundheit und Sicherheit, bis hin zu Herausforderungen, die heute noch nicht absehbar sind. Auch die Corona-Pandemie hatte kaum jemand vorhergesehen.

Um mit all diesen bekannten und unbekannten, in jedem Fall aber komplexen Herausforderungen umgehen zu können, braucht es vor allem zwei Dinge: Lebenslanges Lernen und persönliche Resilienz.

Wer frühzeitig für sich klärt, wie er am besten lernt und was ihm hilft, mit Unsicherheit und Druck umzugehen, wird den Herausforderungen mit größerer Gelassenheit entgegentreten können.

4 Künstliche Intelligenz ist nicht nur ein Trend, sondern stellt vieles grundlegend auf den Kopf.

Nach einer Studie des Weltwirtschaftsforums aus dem Jahr 2023 könnten bis 2027 weltweit 83 Millionen Jobs wegfallen und gleichzeitig 69 Millionen neue entstehen.

Diese Zahlen verdeutlichen, in welchem Ausmaß KI die Arbeitswelt durcheinander wirbeln wird. Berufe, die lange als sicher galten, etwa in Banken, Steuerkanzleien oder der Softwareentwicklung, geraten zunehmend unter Druck. Doch wie schon die Dampfmaschine nicht die gesamte körperliche Arbeit überflüssig gemacht hat, wird auch KI unser Denken und Handeln nicht ersetzen.

Entscheidend ist, einen kritischen und verantwortungsvollen Umgang mit KI zu entwickeln.

Ein Beispiel: Viele Studierende nutzen KI beim Schreiben von Studienarbeiten. Sinnvoll eingesetzt, kann KI Qualität und Lerngewinn erhöhen, etwa beim Brainstorming, Recherchieren oder Überarbeiten von Texten. Vorausgesetzt, ich überprüfe den Output der KI kritisch. Und genau dafür brauche ich Fachwissen.

Wenn ich allerdings die Abkürzung nehme und die Arbeit weitgehend von der KI erstellen lasse, baue ich dieses Fachwissen nicht auf. Ich bin dann nicht nur nicht in der Lage, die Ergebnisse zu prüfen. Schlimmer noch: Ich entwickle überhaupt keine Expertise in dem Bereich.

Ein Bild kann das verdeutlichen: Wir würden doch auch nicht unsere Lunge durch eine künstliche Beatmungsmaschine ersetzen, solange wir gesund sind. Tun wir es trotzdem, wird unsere Lunge irgendwann träge und wenn das Gerät ausfällt, wird’s gefährlich. Genau das passiert aber, wenn wir unser Denken und unser Wissen an eine KI delegieren. Ein System, das wir weder kontrollieren noch dauerhaft absichern können und für dessen Nutzung wir obendrein noch bezahlen müssen.

Der KI-Forscher Ethan Mollick bringt es auf den Punkt: „Be the human in the loop.“ KI kann unterstützen, doch unsere Autonomie sollten wir nicht aus der Hand geben. ■

Die Zukunft der Arbeit mit Empowerment gestalten

Carsten Schermuly[1]

[1] Diplom-Psychologe, Direktor des Institutes for New Work and Coaching an der SRH Berlin. Forschungsschwerpunkte Qualität von Personalentwicklungsmaßnahmen sowie die psychologische Perspektive auf das Thema New Work. 2021, 2023 und 2025 wurde er in die Gruppe der 40 führenden HR-Köpfe in Deutschland gewählt. [LinkedIn]

1 Mein Arbeitsleben als Professor gliedert sich in verschiedene Bereiche.

Ich forsche zum Thema New Work und Empowerment sowie Coaching zusammen mit meinen Doktorandinnen und Doktoranden. Wir überlegen uns Studien, wie man Menschen am Arbeitsplatz helfen kann, so dass sie mehr Sinn, Selbstbestimmung, Einfluss und Kompetenz erleben. Das nennt man psychologisches Empowerment und dieses hat positive Auswirkungen auf z.B. Variablen wie Arbeitszufriedenheit, Bindung an die Organisation, Leistung und Innovationsverhalten. Wir analysieren, welche neuen Arbeitsmethoden wirksam sind und untersuchen, was eine gute Beratung im Rahmen eines Coachings ausmacht. Weiterhin interessieren mich derzeit die psychologischen Wirkungen und Nebenwirkungen von Macht in Organisationen.

Im zweiten Teil meines Berufs lehre ich und zwar meist in den Bereichen, in denen ich auch forsche. Natürlich gibt es aber auch Themen, die ich unterrichte, in denen ich nicht selbst forsche. Dafür lese ich mich dann in die Literatur ein oder lade einen Experten oder eine Expertin in meine Veranstaltungen ein. Vorlesungen gibt es an meiner Hochschule schon seit über fünf Jahren nicht mehr, sondern wir arbeiten mit den Studierenden in Kleingruppen nach dem sogenannten CORE-System zusammen.

Dann versuche ich über LinkedIn auf die Forschung in unserem Fachgebiet aufmerksam zu machen und bin häufig in Unternehmen z.B. als Keynote Speaker zu Gast. Ich finde es sehr wichtig nicht nur abstrakt zu forschen, sondern das Wissen auch in der Praxis vorzustellen und mir Feedback einzuholen.

2 Mir hat in meinem Leben eine Frage in verschiedenen Arbeits- und Karrieresituationen geholfen. Die Frage lautet: „Wer willst du gewesen sein?“ Diese Frage hilft das Arbeitsleben nicht nur von vorn, sondern auch von hinten zu denken. Was soll das für ein Leben und Arbeitsleben gewesen sein? Mit der Frage kann man herausfinden, was einem wichtig ist und Prioritäten setzen. Klar ist, dass die Antwort auf die Frage in unterschiedlichen Lebensabschnitten verschieden ausfallen kann.

Weiterhin würde ich gerne jungen Menschen empfehlen, sich möglichst früh ein Netzwerk aufzubauen. Die Belege für den Aufstieg, wenn dieser gewünscht ist, sind eindeutig und stark. Dieses Netzwerk sollte möglichst divers sein. Ich habe sehr davon profitiert, dass auch ältere Menschen mir als jüngerem Menschen Ratschläge gegeben haben und ihr Netzwerk für mich geöffnet haben.

Weiterhin möchte ich empfehlen, in jungen Jahren auf Reisen zu gehen und möglichst unterschiedliche Lebens- und Arbeitsformen kennenzulernen. Falls eine Zielsetzung des Lebens sein sollte, ein Vermögen aufzubauen, dann würde ich empfehlen, möglichst früh zu investieren, um auch Zinseszinseffekte zu erreichen.

Ähnliche Zinseszinseffekte stellen sich auch beim Thema Wissensaufbau und Bildung ein. Auch in das Gehirn sollte man früh und regelmäßig investieren.

Abraten würde ich davon, die Arbeitsbiografie von anderen Menschen kopieren zu wollen. Berufe ändern sich schnell und damit auch sehr spezifische Erfolgsfaktoren und Fachkompetenzen. Weiterhin würde ich davon abraten, einen Job anzunehmen, der wenig psychologisches Empowerment bringt. Die psychischen Kosten, wenn man wenig Sinn, Selbstbestimmung, Einfluss und Kompetenz im Beruf erlebt, sind zu hoch.

3 Verschiedene Meta-Trends wirken sich auf die Zukunft der Arbeit in Deutschland aus. Dazu gehört zunächst die Globalisierung. Wir bewegen uns in ein asiatisch geprägtes Zeitalter. In Asien leben mehr als 4 Milliarden Menschen und mittlerweile werden die meisten wissenschaftlichen Artikel in Asien produziert. Aus diesen Artikeln entstehen Innovationen. Schon heute setzen chinesische Unternehmen die deutsche Industrie unter Druck.

Weiterhin wird uns die Digitalisierung stark beschäftigen. Dahinter stehen aber verschiedene Trends wie Cloud Computing, soziale Netzwerke, IT-Sicherheit oder Künstliche Intelligenzen. Hier braucht es immer wieder eine Befähigung für Unternehmen und Beschäftigte. Stark beschäftigen wird uns in Deutschland darüber hinaus in den nächsten 10 Jahren der demografische Wandel. Mehr Menschen verlassen den Arbeitsmarkt als in diesen eintreten. Dies löst hohen Druck auf die Unternehmen aber auch auf die sozialen Sicherungssysteme aus.

Zusätzlich wird uns der Klimawandel aber auch der politische Klimawandel beschäftigen. Immer mehr Menschen wollen immer weniger Menschen Macht übertragen. Autoritäre Formen der Machtteilung gewinnen in Unternehmen und Gesellschaften an Zuspruch. Doch wissen wir aus der Forschung, dass mehr Machtkonzentration und weniger Empowerment langfristig die wirtschaftliche Entwicklung und die Lebenschancen der Bevölkerung verringern. Das liegt vor allem daran, dass autoritäre Formen der Macht nicht nur den Wissensaustausch behindern, sondern auch die Korruption befördern.

Das alles führt dazu, wovon wir in der Psychologie als VUKA-Welt sprechen. Das ist eine Welt, die von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägt ist. Doch diese VUKA-Welt ist nicht nur schlecht. Sie schenkt uns auch viele Chancen. Dazu gehören Flexibilität und Innovation, aber auch die Chance für Markteintritte. Märkte, die bisher von wenigen Vorreitern dominiert wurden, können sich in einer VUKA-Welt schnell für neue Anbieter öffnen.

4 Groß, sogar sehr groß, vor allem um die Produktivität zu steigern und innovativer zu werden. Wie ich bei der vorherigen Frage dargestellt habe, gibt es in der VUKA-Welt immer wieder die Chance, durch technologische Fortschritte in Märkte zu kommen.

Besonderer Nachholbedarf besteht aber im Softwarebereich. Das gilt aber nicht nur für Deutschland, sondern für ganz Europa. Wir kaufen Software- und Softwaredienstleistungen ein, aber wir sind in vielen Bereichen nicht in der Spitze der Entwicklung vertreten.

Dazu gehören die Themen Künstliche Intelligenz, Internet-Infrastruktur, IT-Sicherheit, digitale Bildung und Ausstattung sowie Digitalisierung im Gesundheitswesen. Um hier aufzuholen, brauchen wir viele, gut ausgebildete Softwareingenieure, aber auch eine positive Start-Up-Kultur sowie mehr Risikokapital. Dazu Unternehmen und Betriebsräte, die für neue Software-Lösungen offen sind. Vorreiter müsste hier der Staat und der öffentliche Dienst mit seiner Verwaltungsdigitalisierung werden. Der Staat sollte vorleben, wie technologische Innovationen genutzt werden können.

Dafür brauchen wir aber nicht nur adäquate IT-Infrastrukturen und gute Software- und Hardwarelösungen, sondern auch eine technologiefreundliche Kultur und viel Empowerment. Statt ausschließlich mit dem Konsensverfahren zu arbeiten, macht hier oft das Konsentverfahren mehr Sinn. Konsensverfahren bedeutet, dass alle Beteiligten einer Entscheidung zustimmen müssen, also so lange beraten wird, bis keine Einwände mehr bestehen. Das Konsentverfahren hingegen erlaubt eine Entscheidung, solange es keine schwerwiegenden Einwände gibt, wodurch ein viel effizienterer Entscheidungsprozess möglich ist.

Weiterhin macht es Sinn, auch neuere Arbeitsmethoden zu praktizieren. Zum Beispiel hat sich die agile Projektarbeit in einer Meta-Analyse von uns als stark korreliert mit der Innovationsleistung gezeigt. Auch ist sie mit der Arbeitsleistung und dem psychologischen Empowerment assoziiert. In agilen Teams werden Gleichberechtigung, Augenhöhe sowie eine starke Einbindung von Kunden und iterativen Prozessen praktiziert. Letzteres bedeutet, dass technologische Innovationen in kurzen Schleifen immer wieder auf den Prüfstand kommen und Kundenfeedback früher eingearbeitet werden kann. Das beschleunigt technologische Innovationen erheblich und reduziert Fehler.

■

Wie Künstliche Intelligenz Wirtschaft und Arbeit verändert

Holger Schmidt[1]

[1] Prof. Dr. Holger Schmidt leitet die F.A.Z.-Redaktion „Newsletter & Verticals“ und verantwortet das Digitalwirtschaft-Briefing. Er lehrt Digitale Transformation an der TU Darmstadt und ist Co-Host des F.A.Z. KI-Podcasts. In seiner Freizeit trifft man ihn auf dem Mountainbike im Taunus. [LinkedIn]

1 Ich beobachte (schon länger) die digitale Wirtschaft, also meist Unternehmen wie Google, Amazon, Nvidia oder OpenAI.

Mit zwei Zielen: Erstens, um zu verstehen, warum diese Unternehmen erfolgreich sind und zweitens, um die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Wirtschaft sowie die Arbeit zu erkennen.

Spätestens mit der generativen KI, autonomen Autos oder Robotern sollten alle Akteure in der Wirtschaft erkannt haben, dass uns tektonische Verschiebungen in der Ökonomie bevorstehen.

Darüber schreibe ich (für die F.A.Z.) und rede (vor meinen Studis an der TU Darmstadt) – auch schon länger.

2 Ich empfehle jungen Menschen, sich intensiv mit den neuen digitalen Werkzeugen auseinanderzusetzen, die durch generative KI möglich werden.

Wer früh lernt, wie KI-Systeme funktionieren und ihre Ergebnisse zu bewerten sind, schafft sich einen klaren Vorteil in der Berufswelt. Denn KI-Kompetenzen gelten jetzt schon als Schlüsselqualifikation, weil sie nicht nur einfache Aufgaben effizienter erledigen, sondern auch kreative und analytische Tätigkeiten in nahezu allen Wissensberufen unterstützen können.

Gleichzeitig ist es wichtig, jene Fähigkeiten zu stärken, die dem Menschen vorbehalten bleiben: Kreativität, Einfühlungsvermögen und ethisches Urteilsvermögen. KI-Anwendungen sind zwar schnell und skalierbar, aber sie ersetzen nicht die Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge zu durchdringen und Verantwortung zu übernehmen.

Im Zusammenspiel von Mensch und Maschine entstehen Chancen für mehr Produktivität – vorausgesetzt, man versteht die Technologie und setzt sie reflektiert ein.

Abraten würde ich von einer passiven Haltung gegenüber diesen Umbrüchen. Zwar setzen heute erst 30% der Beschäftigten generative KI-Tools ein, wobei besonders hoch qualifizierte Fachkräfte eine Vorreiterrolle übernehmen. Deshalb ist es klug, sich gezielt mit Themen wie „Prompting“ oder datengetriebenem Arbeiten vertraut zu machen und die eigene digitale Kompetenz ständig auszubauen.

Junge Menschen sollten Arbeitgeber suchen, die Digitalisierung gezielt fördern und KI-Kenntnisse ausbauen. Denn auch zwischen Unternehmen wächst ein digitaler Graben: Während größere Betriebe schon KI integrieren, haben viele kleinere noch Nachholbedarf. Sich dort einzubringen, bietet langfristige Chancen, weil KI als mächtiger Hebel für Produktivitätsgewinne gilt.

Nicht nur Technikexpertise entscheidet in der Arbeitswelt von morgen. Wer gut kommuniziert, empathisch ist und kritisch denkt, wird von KI profitieren, statt ersetzt zu werden. Reine Routinetätigkeiten wird die KI zunehmend übernehmen. Daher lohnt es sich, gleichzeitig technisches Grundwissen und Soft Skills zu entwickeln. Wer beispielsweise Teamfähigkeit und Innovationsgeist mitbringt, kann gemeinsam mit KI-Systemen Neues schaffen.

Insgesamt sollten junge Menschen KI nicht als Bedrohung sehen, sondern als Chance, ihre berufliche Zukunft mitzugestalten. Offene Lernbereitschaft und der Wille, sich technologisch weiterzuentwickeln, zählen zu den besten Voraussetzungen. So lässt sich der digitale Wandel selbstbewusst anpacken, statt sich von ihm überrollen zu lassen.

3 In den kommenden fünf bis zehn Jahren wird die Arbeitswelt in Deutschland vor allem durch die weitere Verbreitung der Künstlichen Intelligenz geprägt sein.

Generative KI-Tools beschleunigen bereits heute viele Abläufe und erschließen neue Tätigkeitsfelder. Das wird sich auf fast alle Branchen auswirken, einschließlich eher traditioneller Bereiche wie der Finanzbranche oder Immobilienwirtschaft, weil KI-Technologien immer reifer und leichter zugänglich werden.

Parallel entstehen neue digitale Geschäftsmodelle auf Basis der generativen KI, weil die Erstellung von Inhalten mit KI oft einfacher ist und schneller geht. Das setzt viele etablierte Unternehmen unter Druck, angefangen bei Google, die von KI-Unternehmen wie Perplexity angegriffen werden. Das gilt aber auch für Autohersteller, weil Funktionen wie autonomes Fahren mit KI günstiger sind – und dann nicht mehr als teures Zusatzfeatures gelten, sondern zur Standardausstattung gehören.

Gleichzeitig wächst der digitale Graben zwischen Unternehmen, die KI aktiv nutzen, und solchen, die abwarten. Betriebe mit KI-erfahrenen Führungskräften gestalten Prozesse effizienter und steigern ihre Wettbewerbsfähigkeit, während andere ins Hintertreffen geraten. Besonders im Mittelstand besteht daher Handlungsbedarf, um nicht dauerhaft abgehängt zu werden.

Das Anforderungsprofil in vielen Berufen wird sich ändern: Aufgaben mit hohem Kreativ- oder Kommunikationsanteil bleiben wichtig, während repetitive Tätigkeiten zunehmend automatisiert werden.

Neue Rollen wie KI-Systemintegratoren oder Ethikexperten gewinnen an Bedeutung. Wer kritisches Denken, Problemlösungskompetenz und Teamfähigkeit mitbringt, wird in diesem Wandel Vorteile haben.

Auch die Bildungspolitik steht unter Druck. Um die Digitalisierung und KI-Technologie voranzubringen, brauchen wir Schul- und Weiterbildungsprogramme, die Datenkompetenz und KI-Verständnis vermitteln. Nur so kann Deutschland in seinem industriellen Kern wettbewerbsfähig bleiben.

Gleichzeitig wird ortsunabhängiges Arbeiten dank KI-Tools weiter erleichtert, was zu mehr Flexibilität, aber auch höheren Anforderungen an den Datenschutz führt.

4 Die deutsche Wirtschaft steht vor einer entscheidenden Weichenstellung: Seit Jahren stagniert unsere Produktivität, doch die Künstliche Intelligenz kann diesen Trend durchbrechen. Vor allem generative KI-Systeme wie ChatGPT versprechen effizienteres Arbeiten.

Erste Studien zeigen teils drastische Zeitersparnisse bei Aufgaben wie Schreiben, Datenanalyse oder Programmierung. Dabei ist der technische Fortschritt unverändert hoch. Die KI kann heute eher die einfachen kognitiven Routinetätigkeiten ersetzen und ergänzen, aber mit jedem Fortschritt wie den KI-Agenten wird die KI besser und kann mehr Aufgaben übernehmen. Diese Entwicklung erfordert meiner Ansicht nach eine hohe Aufmerksamkeit, um die Fortschritte zu erkennen und zu implementieren.

In den USA und China fließen jedes Jahr Hunderte Milliarden Dollar in KI und entsprechende Rechenzentren. Dieser „Turbo-KI-Kapitalismus“ steigert nicht nur die Produktivität, sondern verändert ganze Geschäftsmodelle.

Deutschland hingegen kämpft mit digitalem Rückstand und mangelnden KI-Kompetenzen. Laut Untersuchungen fehlen vielen Beschäftigten selbst Basiskenntnisse zur Anwendung von KI. Das bremst die Wettbewerbsfähigkeit, obwohl KI sich oft ohne aufwendige Installation nutzen lässt.

Dabei belegen Analysen, dass KI besonders in wissensintensiven Bereichen enorme Produktivitätsgewinne schafft. Diese Dynamik zeigt: Ob bei kreativen Tätigkeiten, komplexer Problemlösung oder technischer Planung – KI-Systeme übernehmen Routinen und lassen den Menschen mehr Zeit für Strategie und Innovation. So könnte KI zum Motor eines neuen Wirtschaftswunders werden.

Um die Zukunft der Arbeit zu sichern, braucht Deutschland einen entschlossenen Kurswechsel: breite Bildungsinitiativen, rasche Digitalisierung und gezielte KI-Förderung. Gelingt dies, kann KI zum wichtigsten Hebel werden, um die zuletzt stockende Produktivität nachhaltig zu steigern.

Denn nur, wer heute auf KI setzt, gestaltet morgen die Märkte mit.

■

Mensch, Maschine, Moral – wie KI unsere Zusammenarbeit verändert

Sabine Schritt[1]

[1] *Sabine Schritt spürt beruflich neuen Trends in der Arbeitswelt nach und beobachtet auch persönlich die Veränderungen mit Spannung, nicht nur, weil ihre Söhne gerade im Berufsstart sind. Die digitale Transformation wird auch vieles, was sie selbst aus der „alten" Arbeitswelt kennt, über Bord werfen. [LinkedIn]*

1 Als leitende Redakteurin verantworte ich die inhaltliche und strategische Ausrichtung eines Fachmagazins. Ich plane die Themen, koordiniere das Redaktionsteam, die freien Autorinnen und Autoren, prüfe die Qualität der Texte und sorge dafür, dass unsere Zielgruppe – Personalverantwortliche und Führungskräfte – relevante und hochwertige Inhalte bekommt.

Gleichzeitig beobachte ich Trends in der HR-Welt und entwickle neue Formate, um unser Magazin weiterzuentwickeln.

Zudem vertrete ich das Magazin nach außen, zum Beispiel auf Fachkongressen, und knüpfe beständig an einem Netzwerk, um die bestmögliche Expertise für unsere Leserschaft im Magazin abbilden zu können.

2 Junge Menschen sollten sich auf eine komplexe, dynamische, unsichere, aber auch spannende Arbeitswelt vorbereiten, in der technologische Entwicklungen weiterhin rasant fortschreiten.

Um darin seinen Platz zu finden, geht es weniger um starre Karrierepläne, sondern um Anpassungsfähigkeit, lebenslanges Lernen und die Fähigkeit, sich selbst und die eigenen Fähigkeiten gezielt zu vermarkten. Wer sich darauf einstellt, kann nicht nur erfolgreich sein, sondern auch aktiv gestalten, wie er oder sie arbeiten möchte.

Klassische Karrierewege und lebenslange Jobsicherheit sind passé. Viele alte Regeln gelten nicht mehr, wie zum Beispiel: „Ein geradliniger Karriereweg ist der Schlüssel zum Erfolg." Heute ist es völlig normal, die Branche zu wechseln, verschiedene Tätigkeiten auszuprobieren oder zwischendurch Auszeiten oder Weiterbildungen einzulegen, oder auch bei einer Familiengründung flexibler zu arbeiten. Auch Unternehmen stellen sich immer mehr auf eine lebensphasenorientierte Personalpolitik ein.

Durch den Wandel in der Arbeitswelt, bedingt durch den Fachkräftemangel und die digitale Transformation, sind kontinuierliches Lernen und Veränderungsbereitschaft heute Schlüssel zum Erfolg. Die Halbwertszeit von Wissen schrumpft, viele zukünftige Jobs existieren heute noch nicht, einige Berufsbilder werden verschwinden.

Neben der fachlichen Qualifikation werden Soft Skills wie Kreativität, kommunikative Fähigkeiten, emotionale Intelligenz, Eigenverantwortung, kritisches und unternehmerisches Denken, sowie Problemlösungskompetenz und Anpassungsfähigkeit maßgeblich den persönlichen Erfolg beeinflussen.

Wer in der Arbeitswelt der Zukunft erfolgreich sein will, kommt zudem selten ohne ein Netzwerk mit eigener Sichtbarkeit aus, um die Karrierechancen zu erhöhen. Immer mehr Jobs werden über Netzwerke, Social Media oder Direktansprachen vergeben.

Wer sich erfolgreich im Arbeitsmarkt behaupten will, muss sich als „Marke" positionieren, unternehmerisch denken und sich aktiv weiterentwickeln. Statt formeller Bewerbungen gewinnen Portfolio-Websites, LinkedIn-Profile und digitale Präsentationen an Bedeutung. Wer bereit ist, sich kontinuierlich weiterzubilden und technologieaffin ist, hat große Chancen, vom Wandel der Arbeitswelt zu profitieren.

Zunehmende Automatisierung wird den Wert menschlicher Fähigkeiten erhöhen. Junge Menschen könnten sich mit folgenden Maßnahmen vorbereiten: digitale Kompetenzen aufbauen, technologische Entwicklungen beobachten, die eigenen Soft Skills stärken, Netzwerke aufbauen und interdisziplinäres Denken sowie stetige Lernbereitschaft entwickeln.

3 Die Arbeitswelt wird dynamischer, digitaler und flexibler. Unternehmen und Beschäftigte müssen sich auf kontinuierliche Veränderung einstellen. Erfolgreiche Unternehmen werden diejenigen sein, die auf Agilität, Mitarbeiterentwicklung und nachhaltige Unternehmensführung setzen.

Zudem wird ein inklusives Arbeitsumfeld unter dem Begriff DEI (Diversity, Equity und Inclusion) zunehmend als Wettbewerbsfaktor gesehen. Eine vielfältige Belegschaft kann ein Vorteil sein in Bezug auf Innovation und Problemlösung, weil sie unterschiedliche Perspektiven und Erfahrungen vereint.

Für die Beschäftigten wird es neue, flexible Formen der Zusammenarbeit geben, wobei die Work-Life-Integration im Fokus steht. „Nine to Five" ist ein Auslaufmodell. Flexible Arbeitsmodelle ermöglichen mehr Selbstbestimmung, verlangen aber auch ein besseres Selbstmanagement. Die Trennung zwischen Beruf und Privatleben wird fließender – was Freiheit, aber auch neue Herausforderungen mit sich bringt.

Durch die Veränderung des Arbeitsmarkts entstehen Jobverluste aber auch neue Chancen. Der Fachkräftemangel wird den Arbeitsmarkt weiter prägen und viele klassische Berufe werden durch Automatisierung und KI obsolet.

Die Frage nach sozialer Absicherung wird wichtiger, was die Fragen aufwirft: Wie gehen Gesellschaften mit Arbeitslosenquoten durch Automatisierung um? Müssen neue Konzepte wie ein bedingungsloses Grundeinkommen diskutiert werden? Und wie lässt sich echte Chancengleichheit herstellen? Der Zugang zu Technologie und Bildung entscheidet künftig noch stärker über Karrierechancen.

4 Für Unternehmen bedeutet die digitale Transformation: Innovation als Wettbewerbsfaktor, Investition in Weiterbildung, neue Arbeitsmodelle und hybride Teams.

Für Individuen: lebenslanges Lernen, technologische Kompetenz, unternehmerisches Denken.

Für Gesellschaft und Politik: faire Bildungschancen schaffen, neue Sozialsysteme denken, Ethik und Regulierung im Blick behalten.

Technologie ist Chance und Herausforderung zugleich. Sie wird die Arbeitswelt tiefgreifend verändern. Routineaufgaben in Verwaltung, Produktion und sogar Wissensarbeit werden zunehmend durch Künstliche Intelligenz (KI) und Automatisierung übernommen. Je mehr Routineaufgaben die KI übernimmt, umso mehr Kapazitäten werden für andere Tätigkeiten frei, die (noch?) dem Menschen vorbehalten sind.

Gleichzeitig entstehen neue Jobprofile: KI-Spezialisten, Datenanalysten, Prompt Engineers, Metaverse-Designer und viele weitere Berufe, die es vor wenigen Jahren noch nicht gab. Produktionsprozesse werden durch Industrie 4.0, vernetzte Maschinen und intelligente Roboter optimiert.

Und die nächste Revolution steht schon vor der Tür: Quantencomputer könnten komplexe Probleme lösen, für die herkömmliche Rechner Jahre brauchen – mit massiven Auswirkungen auf Pharmazie, Finanzwesen, Klimaforschung und Materialentwicklung.

Technologie verändert auch die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten. Hybrides Arbeiten und Remote Work sind längst Standard – Technologien wie Cloud Computing, Kollaborationssoftware und das Metaverse ermöglichen globale Teams, die von überall aus arbeiten. Die Gig-Economy wächst weiter: Digitale Plattformen erleichtern projektbasiertes Arbeiten, oft ohne feste Arbeitgeber.

Mit der Digitalisierung, vor allem in Bezug auf KI, entstehen zunehmend auch ethische Fragen: Wie verhindern wir Diskriminierung durch Algorithmen? Wie schützen wir persönliche Daten? Regulierungen müssen mit der technologischen Entwicklung Schritt halten – hier stehen Unternehmen und Politik in der Verantwortung, aber auch jede und jeder einzelne von uns.

Wir sollten KI eher als Unterstützung statt als Ersatz sehen. Die Fähigkeit, mit KI-Systemen zu arbeiten und sie sinnvoll und moralisch vertretbar einzusetzen, wird eine Schlüsselkompetenz sein. Mensch und Maschine wird das neue Job-Tandem werden, wir sollten Technologie nicht als unseren Gegner sehen, sondern als unser Werkzeug.

Und uns immer wieder klar machen: KI ist menschengemacht, der Mensch hat es in der Hand. Und die Moral unterscheidet eben den Menschen von der Maschine.

■

Überholen und gleichzeitig auf Spur bleiben!?

Christian Schwedler[1]

[1] Christian Schwedler ist Thought Leader und Speaker zu den Themen Innovation, beidhändige Führung und Ambidextrie. Sein neues Buch: „BE BRAVE!“. Darüber hinaus unterstützt er als Stratege die BMW Group. Direkt nach dem Studium ging er auf eine 8-jährige berufliche Weltreise, arbeitete in Sydney, London und Chile. [LinkedIn]

1 Ein Unternehmen ist wie ein erfahrener Schachspieler. Es kennt die klassischen Eröffnungen und Strategien, aber das Spielfeld ändert sich. Ich helfe dabei, kreative Züge zu wagen, ohne die bewährten Spielregeln aus den Augen zu verlieren.

Als Stratege in einem DAX-Konzern begleite ich die Transformation von klassischem Maschinenbau hin zur Tech-Company – quasi von Vinyl zu Streaming.

Gleichzeitig stehe ich als Top-Speaker auf Bühnen, um Unternehmen zu zeigen, wie sie Innovation und Tradition in Einklang bringen. Das nennt man „beidhändige Führung“ oder Ambidextrie – die Kunst, gleichzeitig stabil zu bleiben und sich neu zu erfinden.

Ich sage dazu: Das ist wie Überholen und gleichzeitig auf Spur bleiben.

Mein eigener Weg? Ziemlich unkonventionell: Mein Studium finanzierte ich als Punkrocker mit Plattenvertrag. Danach zog es mich auf eine achtjährige Weltreise durch Sydney, London und Santiago de Chile – ein Crashkurs in Perspektivwechseln. Heute lebe ich in München und bringe meine Erfahrungen dorthin, wo Unternehmen neue Ideen brauchen.

Kurz gesagt: Ich helfe Unternehmen, Zukunft zu spielen – und nicht nur Vergangenheit zu verwalten.

2 Was ich empfehle:

1. Seid mutig und probiert aus! Die Arbeitswelt ist kein geradliniger Karriereweg, sondern ein Abenteuerspielplatz. Früher galt ein geradliniger Lebenslauf, ohne Lücken und einer klaren roten Linie folgend, als vorbildlich. Der Trend geht durchaus zu Zick-Zack-CVs mit unterschiedlichen Erfahrungen. Daher: Erfahrungen sammeln, Branchen wechseln, mal scheitern – all das bringt euch weiter als der perfekte Lebenslauf.

2. Lernt Ambidextrie – die Kunst, Gegensätze zu vereinen. Ihr müsst gleichzeitig flexibel und fokussiert, kreativ und analytisch, mutig und besonnen sein. Wer nur eine dieser Seiten beherrscht, bleibt stehen. In meinen Büchern „Der Business-Spagat“ und „BE BRAVE!“ erläutere ich das Konzept der Beidhändigkeit für das Business und die Karriere.

3. Denkt digital! Deutschland braucht nicht nur bessere Maschinen, sondern auch bessere Geschäftsmodelle. Bislang waren wir im analogen Zeitalter gefangen, wir haben den Buchdruck erfunden, den Dynamo, die Aspirin-Tablette und das Auto. Alles analoge Geschäftsmodelle und Technologien. Wir müssen digitaler werden. Lernt KI, Datenanalyse und digitale Strategien – das sind die Währungen der Zukunft.

4. Baut euer eigenes Netzwerk. Jobs gibt’s nicht nur über Bewerbungen, sondern durch Kontakte. Seid sichtbar, geht auf Leute zu, stellt Fragen – und vor allem: Helft anderen, ohne sofort eine Gegenleistung zu erwarten.

Wovon ich abrate:

1. Sich nur auf Fachwissen verlassen. Technisches Know-how ist wichtig, aber Soft Skills, Kreativität und unternehmerisches Denken entscheiden oft über den Erfolg. Fachwissen ändert sich ohnehin viel zu schnell, unsere Welt ist viel zu volatil. Wir leben in Zeiten des exponentiellen Fortschritts! In Zukunft braucht es nicht nur Experten, sondern auch Generalisten, die unterschiedliche Perspektiven zusammenbringen, den Überblick haben und verschiedene Fachrichtungen koordinieren können.

2. Setzt nicht alles auf eine Karte, auf den einen Beruf, den einen Karriereweg. Ich nenne es die WIN-Formel: Bleibt wandelbar, initiativ und neugierig, dann gehört euch die Zukunft.

3 Die Arbeitswelt in Deutschland steht vor einer gewaltigen Transformation.

In den nächsten fünf bis zehn Jahren werden fünf zentrale Kräfte prägend sein:

1. Ambidextrie als Überlebensstrategie

Unternehmen müssen gleichzeitig ihr Kerngeschäft optimieren und radikal innovieren. Die Kunst wird sein, Stabilität und Wandel in Einklang zu bringen, ohne in der „Effizienzfalle" stecken zu bleiben. Das ist kein Selbstläufer. Doch nur diejenigen, die Stabilität und Wandel geschickt vereinen, werden langfristig Erfolg haben.

2. Automatisierung & KI – Fluch oder Segen?

Künstliche Intelligenz und Automatisierung werden Routinetätigkeiten ersetzen, aber auch neue Berufsbilder schaffen. Wer KI als Ergänzung statt Bedrohung begreift, wird profitieren. Versuche KI nicht als Bedrohung zu sehen, sondern als Unterstützung deiner Arbeit. Suche dir Nischen und Felder, in denen du die menschlichen Fähigkeiten einbringen kannst, die KI (noch) nicht beherrscht.

3. New Work

New Work ist mittlerweile zu einem „Container-Begriff" verkommen, wo jeder nach Belieben etwas reinpacken und rausholen darf. Für mich bedeutet New Work getreu dem Initiatoren Frithjof Bergmann im Kern eins: einer Beschäftigung nachzugehen, die du wirklich wirklich willst. Das ist ein Win-Win: Zum einen hast du ein erfülltes Arbeitsleben, zum anderen bist du nur dann richtig erfolgreich und entfesselst dein volles Potenzial. Das kommt wiederum den Unternehmen zugute.

4. Fachkräftemangel & Talent-Wettbewerb

Der Kampf um qualifizierte Köpfe verschärft sich. Unternehmen müssen mehr bieten als Gehalt: Flexibilität, Sinnstiftung und lebenslanges Lernen werden zu entscheidenden Faktoren. Sei daher durchaus selbstbewusst, vergiss dabei aber nicht einen fairen Umgang.

5. Agilität & Entscheidungsfähigkeit

Die Dynamik des Marktes verlangt schnelle Entscheidungen – doch viele Organisationen sind noch zu träge. Firmen, die sich anpassen und Experimente wagen, werden die Gewinner der Zukunft sein. In dem Kontext wird sich auch Führung verändern. Weniger Hierarchie, weniger Kommandos, dafür mehr Selbstbestimmung in den Teams.

Fazit: Wer weiterkommen will, muss Mut zur Veränderung haben – und manchmal auch die Kraft des Nichtwissens nutzen.

4 *Technologie wird über die Zukunft der Arbeit in Deutschland entscheiden.* Unsere Unternehmenslandschaft ist überwiegend in der Zeit der Industrialisierung entstanden. Unsere traditionellen Stärken – Maschinenbau, Chemie, Elektronik – basieren auf analogen Geschäftsmodellen. Doch die Welt dreht sich schneller: Digitalisierung und KI verändern Wertschöpfung radikal. Wer jetzt nur an inkrementelle Verbesserungen denkt, verliert. Wir müssen diversifizieren, konsequenter in die Digitalisierung vorstoßen, und diese nicht nur als Bedrohung, Ablenkung oder nebensächliches Support-Tool begreifen.

Deutschland muss von Hardware zu Smartware werden. Unsere Hidden Champions dürfen sich nicht in Effizienzprogrammen verlieren, sondern müssen digitale Plattformen, datengetriebene Geschäftsmodelle und KI-basierte Lösungen entwickeln.

KI ist kein nettes Zusatztool – sie ist ein Gamechanger. Sie automatisiert nicht nur, sondern schafft völlig neue Möglichkeiten: Smarte Produktion, personalisierte Kundeninteraktionen, autonome Systeme. Wer KI nur als Effizienzhebel nutzt, denkt zu klein.

Doch hier liegt die Herausforderung: *Wir neigen zu Perfektion, wo Agilität gefragt ist.* Während Tech-Giganten experimentieren, planen wir noch den perfekten Prozess. Statt in Maschinenhallen zu investieren, müssen wir uns in Software, Cloud-Technologien und KI-Ökosysteme wagen.

Damit diese Potenziale eine Chance haben, müssen wir auch die Rahmenbedingungen verbessern. Dazu gehört der Abbau von Bürokratie, Bereitstellung von Kapital (Venture Capital) und Investitionen, eine Modernisierung der Bildung, gezielter Zuzug von Fachkräften und vieles mehr.

Fazit: Technologie entscheidet, *ob* wir in fünf bis zehn Jahren führend oder abgehängt sind. Die Frage ist nicht, ob wir uns transformieren – sondern wie *schnell*.

■

Scheitern als Sprungbrett zum Erfolg.

Christoph Seckler[1]

[1] *Prof. Dr. Christoph Seckler, Professor für Entrepreneurial Strategy an der ESCP Business School in Berlin, verrät dir, wie unternehmerisches Denken und Handeln nicht nur wirtschaftliche Ziele verfolgt, sondern gleichzeitig eine treibende Kraft des gesellschaftlichen Wandels sein kann. [LinkedIn]*

1 Ich bin Professor für Entrepreneurial Strategy an der ESCP Business School in Berlin. Für mich ist Entrepreneurship eine treibende Kraft des Guten in der Gesellschaft – ein Mechanismus, der gesellschaftlichen Wandel ermöglicht und vorantreibt.

Unternehmer:innen sehe ich als Problemlöser:innen, die einen wertvollen gesellschaftlichen Beitrag leisten können, indem sie innovative Lösungen für soziale, technologische und ökologische Herausforderungen entwickeln.

Als Wissenschaftler fokussiere ich mich auf das Thema Fehlerkultur in Unternehmen – genauer gesagt darauf, wie sie mit eigenen Fehlern umgehen. Ich untersuche, welche verschiedenen Arten von Fehlerkulturen es gibt, wie diese sich im Verhalten und im Umgang miteinander widerspiegeln, und wie Unternehmer:innen Herausforderungen als Chancen nutzen können, um zukunftsfähige, innovative und leistungsfähige Organisationen zu schaffen.

In meiner Rolle als Dozent liegt es mir am Herzen, Studierende dazu zu befähigen, wirklich etwas zu verändern. Die Wissensvermittlung geht weit über theoretische Fundamente hinaus. Über einen erfahrungsbasierten Lernansatz zeige ich auf, wie man effektive Unternehmerteams aufbaut, neue Geschäftsmöglichkeiten identifiziert, Geschäftsmodelle validiert und eigene Ideen erfolgreich vor Investor:innen präsentiert.

Warum Fehlerkultur so wichtig ist? Eine gute Fehlerkultur hilft Unternehmen, Risiken frühzeitig zu erkennen (z.B. beim VW-Abgasskandal). Zudem steht sie in direktem Zusammenhang mit der Innovationskraft, der Qualität und der Profitabilität eines Unternehmens.

Daher unterstütze ich Firmen gerne dabei, ihre Fehlerkultur gezielt zu verbessern – sei es durch inspirierende Keynotes, praxisorientierte Workshops oder einen individuellen Beratungsansatz.

2 *Setze dir hohe, klare aber realistische Ziele.* Sie geben dir Orientierung und helfen dir, dich auf das Wesentliche zu konzentrieren und deine Ressourcen gezielt einzusetzen. Ziele dienen als Motivator, um über sich selbst hinauszuwachsen und fördern gleichzeitig die Selbstdisziplin. Damit sind sie der Schlüssel für persönliches Wachstum und helfen dir, dein volles Potenzial zu entfalten.

Übernimm Verantwortung – für dich selbst, dein Handeln und die Menschen um dich herum. Verantwortung zu übernehmen bedeutet, bewusste Entscheidungen zu treffen und aktiv Maßnahmen zu ergreifen, um persönliche oder berufliche Ziele zu erreichen. Es heißt auch, für die Konsequenzen des eigenen Handelns einzustehen. Wer Verantwortung übernimmt, fördert sein persönliches Wachstum, stärkt soziale Beziehungen und trägt dazu bei, sowohl das eigene Leben als auch die Gemeinschaft positiv zu beeinflussen.

Nutze Fehler proaktiv. Fehler zu machen ist menschlich, doch der Umgang mit ihnen ist entscheidend. Auch wenn Fehler gesellschaftlich oft negativ konnotiert sind, können sie eine wertvolle Chance bieten: Sie ermöglichen es uns, unser Handeln zu überdenken, festgefahrene Überzeugungen zu hinterfragen und bessere Routinen zu etablieren. Wenn ich aus meinen Fehlern lerne, indem ich kurz innehalte und reflektiere, was ich beim nächsten Mal anders machen kann, trainiere ich meinen Fehler-Lern-Muskel und entwickle mich kontinuierlich weiter.

3 Wie wir wissen: Prognosen sind immer schwierig, insbesondere wenn sie die Zukunft betreffen. Für mich stellt sich daher weniger die Frage, *was* sich verändern wird, sondern vielmehr, *wie* wir mit diesen Veränderungen umgehen.

In Deutschland haben wir eine besondere Beziehung zum Umgang mit Veränderungen. Wir neigen dazu, Unsicherheiten zu vermeiden und sind oft wenig tolerant gegenüber Fehlern. Das führt dazu, dass wir detaillierte Regeln und Strukturen etablieren, um Vorhersehbarkeit zu schaffen. Außerdem zeigt sich dies in einer oft ablehnenden Haltung gegenüber Veränderungen sowie einer ausgeprägten Präferenz für bekannte Wege, um Risiken zu vermeiden.

Um künftig besser mit Veränderungen umzugehen, müssen wir aus meiner Sicht daran arbeiten, eine proaktivere und konstruktivere Haltung gegenüber Wandel zu entwickeln. Es geht um einen grundlegenden Wandel im Mindset: weg von einem präventiven und reaktiven Handeln hin zu einer proaktiven und konstruktiven Haltung, bei der wir Chancen erkennen und nutzen. Nur durch diesen Schritt zur Proaktivität können wir die Zukunft wirklich mitgestalten, statt sie einfach nur geschehen zu lassen – unabhängig davon, welche Veränderungen auf uns zukommen.

Welche Entwicklungen die Zukunft der Arbeit prägen, ist ungewiss. Aufgrund der Trends der letzten 150 Jahre lässt sich jedoch relativ sicher sagen, dass die Geschwindigkeit des Wandels zunimmt. Die entscheidende Frage ist daher nicht, was sich verändern wird, sondern ob wir darauf vorbereitet sind, mit diesen Veränderungen umzugehen.

4 Neue Technologien werden zweifellos eine Schlüsselrolle für die Zukunft des Arbeitslebens in Deutschland spielen. Maschinen und Algorithmen können in vielen Bereichen menschliche Arbeit ergänzen oder ersetzen.

Die Frage ist also: Auf welche einzigartigen menschlichen Stärken sollten wir aufbauen und diese gezielt für die Zukunft fördern?

Wenn es um das Speichern und Analysieren großer Datenmengen geht, sind Maschinen bzw. ist Künstliche Intelligenz dem Menschen klar überlegen. Im Gegensatz zu Maschinen haben Menschen einzigartige Eigenschaften und Stärken, auf die wir aufbauen sollten.

Dazu gehören beispielsweise Neugier, Eigeninitiative und freier Wille. Neugier treibt uns an, neue Ideen zu erforschen, Wissen zu erweitern und kreative Lösungen zu entwickeln. Eigeninitiative befähigt uns, selbstständig Chancen zu erkennen, Verantwortung zu übernehmen und Probleme zu lösen. Freier Wille gibt uns die Möglichkeit, eigenständig Entscheidungen zu treffen, Prioritäten zu setzen und unsere Arbeit aktiv mitzugestalten, was uns unabhängiger und innovativer macht.

Zudem besitzen Menschen „gesunden Menschenverstand“ sowie Intuition, Emotionen und Humor.

Gesunder Menschenverstand hilft uns, pragmatische Entscheidungen zu treffen, komplexe Sachverhalte zu vereinfachen und sinnvolle Lösungen zu finden.

Intuition ermöglicht es uns, auch bei unvollständigen Informationen schnell und treffsicher zu entscheiden.

Emotionen sind essenziell für Motivation, Zusammenarbeit und Führung, da sie Empathie fördern, Konflikte lösen und zwischenmenschliche Beziehungen aufbauen.

Humor stärkt den Teamgeist, reduziert Stress und erleichtert kreative und effektive Kommunikation im Arbeitsalltag.

Zudem besitzen wir Menschen die einzigartige Fähigkeit, vollständig neue Konzepte und Methoden entwickeln, statt nur Vorhandenes zu optimieren bzw. zu rekombinieren. Diese Kreativität erlaubt uns, unbekannte Probleme zu identifizieren, originelle Lösungen zu entwerfen und innovative Denkansätze zu schaffen. Diese Fähigkeit wird entscheidend sein, da sie uns ermöglicht, uns an neue Herausforderungen anzupassen, disruptive Innovationen voranzutreiben und Branchen aktiv mitzugestalten.

Die zentrale Frage ist also, wie wir das Zusammenspiel von Künstlicher Intelligenz und menschlicher Kompetenz so gestalten, dass wir sowohl den technologischen Fortschritt als auch das menschliche Potenzial voll ausschöpfen. Technologieeinsatz erfordert nicht nur Know-how, sondern auch eine kritische ethische Reflexion. Unternehmen und Mitarbeitende müssen gemeinsam entscheiden, wo menschliche Qualitäten unersetzlich bleiben und wo sie sinnvoll ergänzt werden können. ■

Neue Gerechtigkeitsfragen: Zukunft der Arbeit im Wandel

Neşe Sevsay-Tegethoff[1]

[1] *Neşe Sevsay-Tegethoff stellt fest, dass junge Menschen in Pflege- und Sozialberufen schnell Führungsverantwortung übernehmen, oft mit Schattenseiten. Sie fordert mehr Vorbereitung auf diese Rollen, inklusive Gerechtigkeits- und Fairnessfragen. [LinkedIn]*

1 Als Hochschullehrerin unterrichte ich betriebswirtschaftliche Fächer für Studierende der Sozialen Arbeit und Pflege, die oft Führungs- und Leitungsfunktionen übernehmen.

Viele meiner Studierenden bringen bereits umfangreiche Praxiserfahrung mit, da sie in verschiedenen Pflegebereichen tätig sind. In meinen Seminaren verbinde ich theoretisches Wissen mit praktischen Projekten, bei denen sie erste Erfahrungen in der Projektverantwortung und im Projektmanagement sammeln. Dabei lernen sie unter anderem, Bilanzen zu lesen, Personalentwicklungsmaßnahmen zu planen und die Strukturen von Organisationen zu verstehen.

Meine beruflichen Themen decken sich sehr mit meinen privaten Interessen, was es für mich besonders spannend macht, darüber nachzudenken, wie gute Arbeits- und Kooperationsstrukturen auch in Zukunft gefördert werden können und welche Rolle dabei Themen wie Fairness und Gerechtigkeit spielen.

Ich finde es wichtig, dass Studierende nicht nur lernen, wie man erfolgreich zusammenarbeitet, sondern auch, wie man gesunde Grenzen setzt, um nachhaltige und respektvolle Arbeitsverhältnisse zu schaffen.

Darüber hinaus engagiere ich mich als Vorsitzende des Prüfungsausschusses in meinem Fachbereich. Ich bin die Ansprechpartnerin für Studierende und Kolleg:innen bei prüfungsrechtlichen Fragen und stehe besonders auch benachteiligten Studierenden, wie etwa denen mit Kindern oder chronischen Erkrankungen, zur Seite, um sicherzustellen, dass sie trotz erschwerter Bedingungen keine Nachteile im Prüfungsprozess erfahren.

Zu meiner Arbeit gehört auch, dass ich Netzwerke aufbaue, Vorträge halte und Anträge für Forschungsvorhaben schreibe.

2 Schon in der Schule und im eigenen Umfeld ist es wichtig, Menschen zu finden, die ehrliches Feedback geben können. Es hilft, diese Rückmeldungen zu reflektieren und zu überlegen, ob sie mit den eigenen Wahrnehmungen übereinstimmen. Dabei sollte man nicht nur äußeren Erwartungen oder Trends folgen, sondern die eigenen Stärken und Interessen erkennen. Überlegt, ob ihr eher mit Menschen zusammenarbeitet oder lieber im Hintergrund agiert – beides ist wertvoll.

Neue Berufsfelder bieten Chancen, sich in noch weniger ausgereiften und spezialisierten Bereichen zu positionieren. In diesen Sektoren gibt es selten viele Expert:innen, was die Möglichkeit bietet, sich zu etablieren und ein neues Feld maßgeblich mitzugestalten. Hospitationen oder Praktika bieten wertvolle Einblicke in verschiedene Berufsfelder und helfen Erfahrungen zu sammeln.

Wenn ihr etwas findet, das euch wirklich begeistert, lasst euch Zeit, es zu vertiefen und nutzt auch Literatur, um mehr darüber zu lernen.

Abzuraten wäre, einfach dem Trend zu folgen oder einen Bereich zu wählen, nur weil man glaubt, ihn besser zu verstehen oder weil er vermeintliche Sicherheit bietet. Erfüllung kommt nicht nur von dem, was andere erwarten, sondern von dem, was zu einem selbst passt.

Zudem ist es sinnvoll, sich frühzeitig auf Messen oder Networking-Veranstaltungen zu bewegen, um Kontakte zu knüpfen und sich über aktuelle Trends und Entwicklungen zu informieren. Viel Potential für gute Zusammenarbeit und gegenseitigen Nutzen bieten Arbeitsfelder, die gut durchmischt sind.

Grundsätzlich gilt: Die Arbeitswelt von morgen ist nur so offen, divers und gerecht, wie die Menschen, die sie gestalten.

3 In den nächsten fünf bis zehn Jahren wird die Arbeitswelt in Deutschland stärker von der zunehmenden Informatisierung und der Verschmelzung von Mensch und Maschine geprägt sein.

Künstliche Intelligenz (KI) und Automatisierung werden tief in unsere Arbeitsprozesse integriert und viele Berufsfelder, die heute noch nicht existieren, werden als Reaktion auf diese Veränderungen entstehen, andere wird es nicht mehr geben. KI wird nicht nur technische, sondern auch organisatorische Aufgaben übernehmen, was zu einer Entlastung administrativer Bereiche und der zunehmenden Optimierung von Arbeitsabläufen beitragen wird. Kernaktivitäten, wie das Pflegen von Menschen, werden dadurch wieder in den Fokus rücken können, anstelle der sehr zeitintensiven Dokumentationen. Kommunikationsbarrieren zwischen Menschen werden durch KI verringert, da diese in der Lage sein wird, Sprachbarrieren zu überwinden und Interaktionen zu erleichtern. Das eröffnet neue Perspektiven für die Einarbeitung von Fachkräften, kann jedoch auch Entfremdungstendenzen verstärken.

Der Arbeitsplatz, der bislang auch als Ort der Demokratie und des Austauschs zwischen Menschen galt, könnte durch diese Entwicklung verändert werden. Wenn Menschen keine Notwendigkeit mehr sehen, miteinander zu interagieren und stärker in ihren Gruppen bleiben, könnte Vereinsamung in großen, digitalen Arbeitsumfeldern zunehmen.

Gleichzeitig werden die Fragen von Sicherheit, Gerechtigkeit und Fairness in den Vordergrund treten. Die Speicherung und Auswertung von Daten werden immer bedeutender und es wird eine zunehmende Diskussion darüber geben, wer Zugang zu welchen Informationen hat und wie dieser Zugang kontrolliert wird.

Wer mit der rasanten Entwicklung neuer Technologien nicht Schritt halten kann, wird Gefahr laufen, noch stärker benachteiligt zu werden. Anstatt einer Reduzierung der Bürokratie wird es voraussichtlich zu einer Zunahme kommen, was gleichzeitig neue Arbeitsplätze in diesem Bereich schaffen wird.

Viele Unternehmen werden verstärkt darauf achten, die Babyboomer länger in den Organisationen zu halten. Der Bereich Recruiting wird einen Boom erleben, da es zu intensiven Wettbewerben kommen wird, um Arbeitnehmer:innen zu gewinnen und zu binden. Der bislang oft vernachlässigte Bereich des Offboardings wird strategisch wichtiger, da es immer üblicher wird, einstige Mitarbeiter:innen erneut zurückzugewinnen – stärker als bisher.

Die Arbeitswelt in Deutschland wird in der Summe nicht nur mit technologischen Innovationen, sondern vermehrt mit sozialen und ethischen Herausforderungen umgehen müssen, um Antworten auf die Frage zu finden, wie wir in Zukunft arbeiten und leben wollen.

4 Technologie ist nicht alles, aber ohne wird in Zukunft weniger möglich sein. Mit der fortschreitenden Informatisierung wird die Abhängigkeit von digitalen Systemen, Energiequellen und Rohstoffen sich ausweiten. Neue Berufsfelder entstehen und beeinflussen die Forschung. Ähnlich wie in der Lebensmittelindustrie könnte jede App in Zukunft hinsichtlich Nutzen, Kosten und Suchtgefahr klassifiziert werden. Prüfungsformen und Unterricht werden Umwälzungen erleben und die Rechtsprechung wird kaum hinterherkommen.

Neue Technologien könnten helfen, den Folgen des Klimawandels zu begegnen und neue Betätigungsfelder und Berufe zu schaffen.

Darüber hinaus wird die Entwicklung alternativer Energiequellen entscheidend für den Ausbau neuer Technologien sein, was zu einem zunehmenden Interesse an Rohstoffen führen wird.

Technologie wird künftig nicht nur in Spezialgebieten, sondern als der Maßstab für die Entwicklung eines Landes gelten mit einem „Technologie-Ranking“ in den Nachrichten. Dies wirft Gerechtigkeitsfragen auf, da es nicht nur um den Zugang zu Technologien gehen wird, sondern auch darum, wer sie besser versteht, hinterfragt und nutzt, um sich von anderen Ländern und Menschen abzuheben. Gleichzeitig hat der Mega-Blackout in Spanien im April 2025 noch mal die Dimensionen der Abhängigkeit vieler Technologien von Energiequellen unterstrichen und die damit einhergehenden weitreichenden Konsequenzen.

Für mich stellt sich grundsätzlich die Frage, wie Future Work Life Balance so gestaltet werden kann, dass technologischer Fortschritt integriert, dabei jedoch genügend Autonomie bewahrt wird, um menschliche Kreativität und Interaktionen zu fördern.

■

Kreativität und Kooperation – Warum ich gerne am Ball bleibe

Roland Sillmann[1]

[1] *Roland Sillmann schreibt, warum sein Leben wie Fußball ist. Ob auf dem Platz oder im Beruf, es ist besser, Stärken zu stärken und nicht Schwächen auszugleichen. Sonst hat man 11 halbgute Stürmer:innen, aber keine/n Torwart:in. Deshalb braucht man ein diverses Team – gerade als erfolgreicher Manager. [LinkedIn]*

1 Als Kind und Jugendlicher war meine größte Leidenschaft Fußball. Ich liebte das Training mit den anderen, noch mehr die Siege und den Zusammenhalt bei den Niederlagen. Ich wollte gerne gut spielen, oft hatte ich sehr gute Trainer, manchmal aber auch schlechte. Ich hatte oft schöne Sportplätze, Kabinen und Trainingsgeräte, manchmal aber auch schlechte.

Ich lernte, dass ich mich besser entwickeln konnte, besser gespielt habe und mehr Erfolg hatte, wenn ich das richtige Umfeld hatte, mein Trainer mich gefördert hat und gleichzeitig die gesamte Mannschaft zu einer Einheit entwickelte. Dann war ich, waren wir als Team erfolgreich.

Später habe ich mich dann dazu entschlossen, genau solch ein Trainer für eine Jugendmannschaft zu sein, und jeden Spieler und die ganze Mannschaft so zu unterstützen, wie ich es mir selbst als Spieler gewünscht hätte. Heute kann ich nicht sagen, ob mir die Rolle als Spieler oder als Trainer mehr Spaß gemacht hat. Beides sind herausragende Erfahrungen.

Genauso wie im Fußball konnte ich mich auch beruflich entwickeln. Ich habe Maschinenbau studiert und später ein zweites Studium im Management abgeschlossen. Ich arbeitete in der Forschung, in einem großen Unternehmen und habe ein Start-up aufgebaut. Ich war wie früher „Spieler“. Und heute bin ich Trainer.

Als Geschäftsführer der WISTA gestalte ich mit meinen Kolleg:innen verschiedene Orte, unter anderem Deutschlands führenden Technologiepark Adlershof. Unser Ziel: Die Unternehmen und ihre Mitarbeiter:innen, also die „Spielerinnen und Spieler“, sollen sich möglichst gut entwickeln und erfolgreich sein. Dazu betreiben wir Gebäude, Labore aber auch Funknetze. Wir bauen somit das Stadion für die Spielerinnen und Spieler.

Wir organisieren aber auch Weiterbildungen, schaffen Netzwerke bzw. stärken Teamstrukturen, ziehen neue Leute an oder kümmern uns um die Gesundheit der Menschen – somit sind wir „Trainer:innen“. Wenn die Firmen und ihre Mitarbeiter:innen erfolgreich sind, dann haben wir unseren Job gut gemacht.

2 Meine wichtigste Empfehlung – finde heraus, wofür du Leidenschaft hast, was du gut kannst und was dir wirklich Spaß macht. Denke nicht zuerst daran, was du verdienen kannst, sondern an das, was dich wirklich antreibt! Und habe keine Sorge, Entscheidungen zu treffen.

Wenige Entscheidungen sind so bedeutend, wie man zuerst glaubt. Zum Beispiel erscheint die Frage, was man studiert oder welche Ausbildung man macht im ersten Moment überwältigend. Aber du kannst auch als Ingenieur:in Manager:in werden, du kannst als Elektriker:in eine Firma gründen. Du entscheidest meist „nur“ über deinen nächsten Schritt, nicht über dein ganzes Leben.

Zusätzlich finde ich zwei Aspekte entscheidend. Erstens: DENKEN. Das hört sich trivial an, aber Nachdenken ist unglaublich wichtig – und man muss sich Zeit dafür nehmen.

Zweitens: Tausche dich regelmäßig mit Leuten aus, die anders sind als du. Wenn du mit Leuten sprichst, die so ticken wie du, die die gleiche Ausbildung oder das gleiche Alter oder den gleichen kulturellen Hintergrund haben, wirst du selten wirklich bedeutende Anstöße zum Denken und Entscheiden erhalten. Das ist auch wie beim Fußball, was nutzen elf Torwart:innen in einem Team? Menschen, die Dinge anders sehen, liefern dir wirklich wichtige Impulse, über die du wieder nachdenken kannst.

3 Ich glaube, die Arbeitswelt in den nächsten Jahren kann man am besten als „permanenter Wandel“ beschreiben.

Noch vor wenigen Jahren dachten wir, dass „programmieren“ eine entscheidende Fähigkeit wäre und wir alle dies deshalb lernen sollten. Heute glauben wir, dass schon bald die meisten Programme durch KI geschrieben werden.

Wir glaubten auch, dass der Fachkräftemangel das alles entscheidende Thema werden wird – was auch sein kann – inzwischen wird aber deutlich, dass in einzelnen Bereichen durch den Einsatz von KI viele Stellen verschwinden werden.

Wir glaubten, dass durch Home-Office viele Probleme gelöst werden und sich die Work-Life-Balance deutlich verbessern würde. Heute sehen wir, dass dies aber auch gesundheitliche und wirtschaftliche Probleme mit sich bringt.

Das System der Arbeitswelt und mit ihm alle Arbeitenden werden sich ständig anpassen müssen. Dies kann zwar auch anstrengend sein, ist aber sicher spannend.

Das Wichtigste ist meines Erachtens daher, dass wir kreativ bleiben, denn der Schlüssel zum Erfolg von Deutschland war und wird sicher weiterhin sein, gute gemeinsame Ideen insbesondere durch Kooperation zu entwickeln.

Was meine ich damit? Wir werden nicht so kostengünstig produzieren wie z.B. in Asien und wir werden nicht so gut vermarkten wie z.B. Amerika. Unsere Stärke ist das Entwickeln von Innovationen gerade im Hochtechnologiebereich. Seien es neue Lasersysteme, grüner Wasserstoff, neue Generationen von Solarmodulen, neue Nahrungsmittel, Materialien, die besser wieder genutzt werden, biotechnologische oder pharmazeutische Produkte wie ein Corona-Impfstoff usw. Allen diesen Produkten ist gemein, dass nicht eine einzelne Person, eine einzelne Disziplin, ja nicht einmal ein einzelnes Unternehmen sie entwickeln und vermarkten kann.

Wir brauchen dazu Vielfalt, Diversität. Nur wenn Problemstellungen und Lösungen unter unterschiedlichen Perspektiven mit einer Vielzahl von Expertisen betrachtet werden, können wirklich neue Lösungen entstehen. Die Arbeitswelt der Zukunft wird sich darum drehen, wie wir gemeinsam in diversen Teams Ideen entwickeln, und diese gemeinsam zu Produkten umwandeln.

Es wird entscheidend sein, dass die Arbeitswelt von offenen, toleranten und kooperationsfähigen Menschen ausgefüllt ist. Dies gilt insbesondere für Deutschland und sicherlich auch für Europa.

4 Technologie ist meines Erachtens weiterhin ein Schlüssel in der Zukunft der Arbeit in Deutschland.

Richard Florida beschrieb bereits vor über 20 Jahren in seinem bedeutenden Buch „The rise of the creative class“, dass drei Faktoren den Erfolg von Regionen bzw. Ländern ausmachen. Dies sind die drei „Ts“: Technologie – Talente – Toleranz. Wir brauchen gute Technologien, die von Talenten in einem toleranten Umfeld genutzt werden, um kreative Lösungen zu erarbeiten. Diese sind dann wieder die Basis für neue Technologien.

Das bedeutet, die kreativen Köpfe werden bestehende Technologien anwenden und diese durch Austausch mit anderen nutzen, um Neues zu schaffen. Dabei müssen sie nicht alle Technologien oder Geräte wie Großcomputer, Mikroskope, 3D-Drucker etc. besitzen, aber sie müssen Zugang zu diesen haben, um Innovationen schnell zu entwickeln.

Es wird zusätzlich zu diesen superkreativen Köpfen Unterstützer:innen brauchen, die die perfekten Rahmenbedingungen dazu schaffen. Unterstützer:innen, die den Zugang zu der Technologie sichern, die das soziale Umfeld sicher und lebenswert gestalten und die Innovationen herstellen bzw. nutzen.

Technologie wird daher ein Schlüssel in der Zukunft für einen großen Teil der Arbeitswelt sein, die Bedeutung wird aber in einzelnen Berufen unterschiedlich hoch sein. Es wird Berufe geben, die ohne Technologie nicht mehr funktionieren, wie bereits heute. Es wird aber auch Berufe geben, z.B. in einem Kindergarten, die ungemein bedeutend sind, allerdings nur geringfügig durch Technologie beeinflusst werden.

In jedem Fall kann die Zukunft unglaublich gut werden, wenn wir sie alle positiv mitgestalten und offen und interessiert an Neuem sind.

■

Arbeit 2030: Die Zukunft gehört denen, die sie flexibel gestalten

Eva Stock[1]

[1] *Eva Stock verbindet HR und Marketing für die Zukunft der Arbeit. Sie gestaltet moderne Unternehmenskulturen und schafft (digitale) Räume, in denen Menschen gerne, produktiv und mit Spaß arbeiten. Ihr Ziel: Unternehmen und Menschen zu ermutigen, Innovation und Veränderung voranzutreiben. [LinkedIn]*

1 Ich sorge als Personalleitung dafür, dass alle im Unternehmen gut arbeiten können – und das in Einklang mit den wirtschaftlichen Zielen.

Unser Unternehmen comspace ist eine Agentur, die für Mittelständler und große Firmen komplexe digitale Lösungen entwickelt – z.B. einen umfassenden Webauftritt in verschiedenen Sprachen und mit unterschiedlichen Inhalten. Wir passen die Software, die sich der Kunde dafür ausgesucht hat, auf seine Wünsche an und bringen Daten hinein und hinaus wie der Kunde das braucht. Daher arbeiten bei uns viele Entwickler*innen. Insgesamt sind wir rund 100 Kolleg*innen.

Ich schaffe Rahmenbedingungen, damit alle Mitarbeitenden gesund, motiviert und sicher arbeiten können. Dabei geht es vor allem um die Art, wie wir arbeiten.

Eine moderne und offene Unternehmenskultur ist uns besonders wichtig: Bei comspace setzen wir auf Familienfreundlichkeit, flexible Arbeitszeiten, remote first und Workations oder Sabbaticals. Denn für uns bedeutet eine gute Unternehmenskultur nicht nur Benefits, sondern vor allem Vertrauen und echte Mitgestaltungsmöglichkeiten. Das setze ich mit meinem People & Culture-Team um.

Zudem verantworte ich auch unser Marketing – von Blog und Newsletter bis hin zu Social Media. Bei Letzterem sind wir vor allem auf LinkedIn, aber auch auf Instagram und YouTube aktiv. Mein Job ist es, unsere Agentur sichtbar zu machen, um Kunden und potenzielle Bewerbende zu erreichen und auf uns aufmerksam zu machen. Und mein Team dabei zu unterstützen, kreative Formate zu entwickeln. Egal, ob virtuell oder bei Vor-Ort-Veranstaltungen: Wir denken uns immer etwas Besonderes aus.

Neben meinem Job bei comspace berate ich als „HR is not a crime“ Unternehmen, Führungskräfte und HR-Profis.

Ich gebe Workshops, schreibe Texte, mache Podcasts und beschäftige mich viel mit der Arbeitswelt.

2 Habt eine grobe Idee, wie ihr arbeiten wollt: z.B. eher im Büro oder eher draußen, eher im Team oder lieber allein. Aber bleibt offen! Manchmal führt der spannendste Weg nicht geradeaus, es gibt auch mal Rückschläge und Umwege.

Vertraut eurem Bauchgefühl: Ein Job kann gut bezahlt sein und sich trotzdem nicht richtig anfühlen. Klar, Geld ist wichtig, aber nicht alles. Zufriedenheit entsteht meiner Meinung nach vor allem durch Sinn, Entwicklungschancen und ein positives Umfeld. Die Kolleg*innen und Chef*innen sind wichtig, damit man gerne arbeitet und nicht schon Sonntagabend mit Bauchschmerzen ins Bett geht.

Und falls es euch mal so geht, dann denkt dran: Andere Firmen haben auch Jobs! Ich bin nach einem Jobwechsel jedenfalls immer auch schlauer rausgegangen und habe viel über mich selbst gelernt, was mir Spaß macht und guttut. Und was nicht.

Macht euch insgesamt nicht zu viel Stress, auch wenn es manchmal schwer ist, weil einem alle was anderes erzählen. Aber: Es gibt keine perfekte Karriere. Ich habe in 15 Jahren Berufserfahrung viele Branchen und Jobs ausprobiert und dabei immer etwas gelernt.

Und übrigens: Karriere zu machen bedeutet nicht zwingend, Führungskraft zu sein. Menschen, die ein Spezialgebiet exzellent beherrschen und sich gerne fachlich weiterentwickeln, sind genauso wertvoll auf dem Arbeitsmarkt.

Baut euch ein berufliches Netzwerk aus Menschen auf, die ihr mögt. So ergeben sich immer mal wieder berufliche Chancen oder Ratschläge.

3 Seit Jahrzehnten wissen wir, dass mit dem Abgang der Babyboomer-Generation eine riesige Lücke im Arbeitsmarkt entsteht. Diese können wir allein durch nachkommende Generationen nicht füllen – die Geburtenraten in Deutschland sind schlicht zu niedrig. Automatisierung und Künstliche Intelligenz (KI) werden nicht alle Herausforderungen lösen können. Zuwanderung muss also eine zentrale Rolle spielen. Doch sind wir darauf vorbereitet?

Wir stehen unmittelbar vor einem mehrfachen Umbruch: Einerseits müssen wir überlegen, ob wir Rentner*innen zum Weiterarbeiten animieren wollen, andererseits wird die junge Generation am Arbeitsmarkt heiß umkämpft sein. Unternehmen werden um „frisches Talent“ buhlen – ein spannendes Kräftemessen.

Zudem müssen wir unsere deutschen Unternehmenskulturen offener machen und uns sprachlich weiterentwickeln. In vielen Unternehmen heißt es noch: „Sorry, German only“. Dabei verringern digitale Anwendungen zwar Sprachbarrieren, doch Unternehmenskulturen müssen Schritt halten. Ich sehe da eine starke Diskrepanz zwischen ländlichen und urbanen Unternehmen. Aber gerade in kleineren Städten sind oft die „Hidden Champions“ zu finden – Mittelständler, die als Weltmarktführer agieren und dringend Talente brauchen.

Neben den Personal-Problemen stehen wir nicht nur in Deutschland vor extremen Technologiesprüngen, von denen wir viele aktuell nur erahnen können. Ohne digitale Skills und Mut wird es schwer, in der modernen Arbeitswelt erfolgreich zu sein. Hier liegt aber die große Chance, Technologie – insbesondere KI – sinnvoll zu gestalten und zugänglich zu machen. Die nächsten fünf bis zehn Jahre werden sehr spannend.

Und noch ein Thema wird relevant sein: Unsere Arbeitsweise! Arbeitsorte und -zeiten werden flexibler – oft schneller, als es die Gesetzgebung erlaubt. Der klassische Vollzeitjob wird neuen Arbeitsmodellen weichen. Teilzeit könnte eher die Regel als die Ausnahme werden. Während hybride Beschäftigungsmodelle an Bedeutung gewinnen.

Was ich damit meine: Könnte man kluge Köpfe aus dem Unternehmen nicht „verleihen“? So lassen sich z.B. Flauten überbrücken, während Mitarbeitende neues Wissen und Erfahrung sammeln. Ich glaube: Projektbasiertes Arbeiten ist die Arbeitsorganisation der Zukunft. Doch unsere Gesetze stehen dem noch im Weg. Besonders die grenzüberschreitende Beschäftigung wird durch zahlreiche Vorschriften erschwert, auch innerhalb der EU. Es wird spannend zu sehen, wie sich Arbeit verändert. Ich bleibe optimistisch: Deutschland war stets anpassungsfähig!

4 Die Arbeitswelt in Deutschland steht an einem Wendepunkt – und Technologie ist der Schlüssel dazu. Künstliche Intelligenz, Automatisierung und digitale Plattformen verändern, wie, wo und wann wir arbeiten. Doch statt die Angst eines Jobverlustes zu zeichnen, sollten wir uns darauf konzentrieren, welche neuen Möglichkeiten sich eröffnen.

Natürlich gibt es Herausforderungen: Bestehende Jobs werden sich stark verändern oder verschwinden, gleichzeitig entstehen neue Berufsbilder. Die zentrale Frage ist nicht, ob Technologie unsere Arbeit beeinflusst – sondern wie wir diesen Wandel gestalten. Unternehmen müssen nicht nur sich selbst fit für die Zukunft machen, sondern auch ihre Mitarbeitenden.

Auch auf politischer Ebene braucht es dringend Konzepte für Weiterbildung und Arbeitsmarktförderung. Besonders spannend ist die Rolle von KI im HR-Bereich: Sie kann viele Prozesse sehr viel effizienter machen.

Gleichzeitig bleibt der Mensch unverzichtbar – für Empathie, Kreativität und strategische Entscheidungen, aber auch, um eine Art der Kontrolle über die KI auszuüben. KI kann entlasten oder fordern – wichtig ist, dass wir sie sinnvoll, fair und ethisch einzusetzen wissen. Auch dafür braucht es neue Fähigkeiten, die erlernt werden müssen!

Die Zukunft der Arbeit ist also nicht rein technologisch, sondern eine Kombination aus Künstlicher Intelligenz und menschlicher Intuition.

Deutschland muss jetzt die Weichen stellen, damit wir im globalen Wettbewerb vorne mit dabeibleiben. Technologie ist nicht unser Gegner – sondern unser Hebel für eine bessere, produktivere und vielleicht sogar menschlichere Arbeitswelt.

■

Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen! (Kant)

Daniel Stoller-Schai[1]

[1] Dr. Daniel Stoller-Schai ist Experte für digitale Zusammenarbeit und KI-gestütztes Peer-Learning. Als CEO von Collaboration Design und Co-CEO des Digital Education Institute entwickelt er Strategien zur Zukunftsfähigkeit von Organisationen. Er ist Vater von 4 Kindern und Großvater von 4 Enkelkindern. [LinkedIn]

1 Ich habe in meinem Leben einiges erreicht und bin nun – mit fast 60 Jahren – auch ganz zufrieden damit. Angefangen habe ich als Grundschullehrer (in der Schweiz: Primarlehrer) und habe in der Arbeit mit Kindern vieles gelernt, was ich bis heute brauchen kann.

Danach habe ich in den 1990er-Jahren Erziehungswissenschaften, Informatik (Datenbanktechnologie / Neuronale Netze, 1. Generation) und Psychologie studiert. Was für viele damals eine seltsame Mischung war, war für mich genau das Richtige. Ich habe nach dem Studium Nachdiplomkurse (heute CAS, „Certificate of Advanced Studies“) zu sozio-technischen Themen konzipiert und dann an der Universität St. Gallen am Institut für Wirtschaftsinformatik zusätzlich zum Thema „E-Collaboration“ promoviert.

Danach habe ich über viele Jahre in Startups und internationalen Konzernen Erfahrungen mit der Konzeption und Umsetzung von digitalen Lern- und Arbeitsumgebungen gesammelt. Dabei war ich auf der Seite der Anwender (z.B. als Head E-Learning) als auch der Seite der Anbieter von digitalen Tools und Systemen (z.B. als Head Sales & Marketing) tätig.

Seit 2019 bin ich selbständig und arbeite nur noch auf Projekten, die mir Spaß machen und die einen positiven Einfluss auf eine verbesserte Lern- und Arbeitskultur haben.

Meine Definition vom 8. Mai 2020 von «New Work» (heute: Future of Work oder Innovative Arbeitswelten) leitet mich dabei immer noch. Es geht mir um: „Wertschätzende Arbeitsformen in digital-analogen Arbeitswelten basierend auf Sinnstiftung, Selbstorganisation und Selbstverantwortung für nachhaltige Wertschöpfung und individuelle Weiterentwicklung“.

2 Lerne zu lernen, das ist aus meiner Sicht die wichtigste Eigenschaft. Urteile nicht zu früh, habe keine Angst. Lasse dich durch Misserfolge nicht verunsichern und sei doch selbstkritisch. Höre zu, wenn dir jemand ein Feedback schenkt, auch wenn du es zuerst vielleicht nicht hören möchtest.

Freue dich immer wieder an den kleinen Dingen und nimm dir Zeit, um die Seele „baumeln zu lassen“. Geld verdienen ist wichtig, aber nicht alles. Deine seelische Gesundheit und dein Glück sind wichtiger. Sei nett mit anderen Menschen und sei Teil von Lösungen, nicht von Problemen. Schütze den Planeten. Ich habe gelernt, dass mir dieses Verhalten guttut. Wenn du die philosophischen Grundlagen dazu lesen möchtest, dann lies Immanuel Kant und die Bibel – vor allem das Neue Testament und dort die Evangelien (auch die Sprüche im Alten Testament sind ein guter Einstieg).

Achte auf deine Gesundheit. Kaufe gesundes Essen ein, koche selbst, kompostiere die Abfälle, verbringe deine Ferien mit Fernwanderungen, Fahrradfahren oder Bergtouren. Damit wirst du in dir ruhen und ich muss dir vor nichts abraten.

Zu deiner Ausbildung: Schließe eine Ausbildung ab, ob eine Lehre oder ein Studium. Abschlüsse sind wichtig und Abbrüche (manchmal) Zeitverschwendung. Investiere in klassische Grundbildung und zwar in Geisteswissenschaften (Sprachen, Kultur, Psychologie, Philosophie etc.) und Naturwissenschaften, inkl. Technik (Informatik, Mathematik, Physik, Medizin, Biologie etc.). Gerade im Umgang mit (generativer) KI wird es wichtig sein, dass du über ein breites Kontextwissen verfügst, um Ergebnisse zu generieren und kritisch zu reflektieren.

Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen! (Kant)

3 Künstliche Intelligenz wird die Arbeitswelt radikal verändern. Ich habe die Anfänge neuronaler Netzwerke in den 1990er Jahren miterlebt und mich dann lange nicht mehr mit dem Thema beschäftigt, weil ich überzeugt war, dass da nie etwas daraus wird.

Im Dezember 2022 war ich dann auf der Weihnachtsfeier eines KI-Startups (ich bin dort im Advisory Board). Der CTO erzählte mir zum ersten Mal von ChatGPT. Ich hatte keine Ahnung und war über mein Unwissen auch etwas geschockt. Seit Dezember 2022 beschäftige ich mich aber nun sehr intensiv mit generativer KI, bilde mich selbst ständig weiter und gebe dieses Wissen in Kursen weiter. Die Entwicklung ist so schnell, dass ich kaum eine Prognose für die nächsten 5-10 Jahre wage.

Dieses Jahr (2025) werden wir uns mit Agentic AI, KI-Workflows und Reasoning („Schlussfolgerndes Denken in KI“ oder „Erklärbare KI“) beschäftigen. Ab nächstem Jahr wird wohl schon fast jede Arbeitsstelle von KI betroffen sein, da KI entweder selbstständig oder im Dialog mit Menschen Aktionen auslösen wird. Die Fernfachschule OST (St. Gallen) hat dazu kürzlich ein gutes Inserat publiziert: „Studiere AI, bevor sie dich studiert“.

Ein Punkt im Umgang mit KI ist mir wichtig: Es ist verführerisch, für alles die (generative) KI zu befragen und nicht mehr selbst zu denken. Darum lautet eine meiner Prompting-Maximen:

Denken: Überlege dir, was du alles selbst weißt und was du mit Unterstützung der KI erreichen möchtest.

Prompten: Formuliere genau, was die KI tun soll.

Denken: Beurteile und prüfe die Resultate kritisch und verbessere sie, wo nötig.

Damit wir auch in den nächsten Jahren zukunftsfähig bleiben, brauchen wir in der Arbeitswelt mehr Mut und Unternehmergeist. Ideen müssen getestet, umgesetzt und auch kommerzialisiert werden, damit sie ihr Potential entfalten können. Dafür braucht es finanzielle, rechtliche und bildungsmäßige Innovation.

Politisch sollten wir uns als Europäerinnen und Europäer auf unsere gemeinsame Stärke fokussieren und für die Werte der Aufklärung einstehen. Langfristig wird sich dies auszahlen.

4 Deutschland agiert aktuell (2025) hinter seinen Möglichkeiten. Es braucht mehr Zukunftsoptimismus und den Mut, Neues auszuprobieren. Technologischen Entwicklungen muss zwar ein Rahmen gegeben werden (Regulierungen, AI-Act etc.), dabei darf aber der Fokus auf die Chancen und die Möglichkeiten nicht verpasst werden.

Der Einsatz von Technologie für die Zukunft der Arbeit sollte immer dazu dienen, Arbeitsbedingungen und die Zukunftsfähigkeit von Organisationen zu verbessern. Da hat Deutschland in der Vergangenheit Großes geleistet. Ein Besuch im Deutschen Museum in München lohnt sich, um sich dies zu vergegenwärtigen.

Daten aus Lern- und Arbeitsprozessen und die Auswertung derselben mit KI werden uns helfen, die Arbeitswelt transparenter zu machen und Zusammenhänge besser zu erkennen. Dies kann für mehr Überwachung und für mehr Innovation eingesetzt werden. Welche Seite dominiert, ist eine Frage der Werthaltung.

Dieser Text ist ohne jede KI-Unterstützung entstanden. Er war mir zu wichtig, als dass ich mich durch KI-generierte Texte hätte beeinflussen lassen wollen.

Wie schrieb der deutsche Philosoph Immanuel Kant vor gut 240 Jahren?

„Aufklärung ist der Ausgang des Menschen aus seiner selbst verschuldeten Unmündigkeit. Unmündigkeit ist das Unvermögen, sich seines Verstandes ohne Leitung eines anderen zu bedienen. Selbstverschuldet ist diese Unmündigkeit, wenn die Ursache derselben nicht am Mangel des Verstandes, sondern der Entschließung und des Mutes liegt, sich seiner ohne Leitung eines anderen zu bedienen. Sapere aude! Habe Mut, dich deines eigenen Verstandes zu bedienen! ist also der Wahlspruch der Aufklärung.“

Dieses Zitat stammt aus Kants berühmtem Essay „Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?“, der erstmals am 30. September 1784 in der Berlinischen Monatsschrift veröffentlicht wurde.

■

Zukunft gestalten – Es braucht Macher.

Benjamin Talin[1]

[1] Benjamin Talin ist Serienunternehmer, Zukunftsdenker und Gründer von MoreThanDigital. Er berät Regierungen und Unternehmen weltweit zu Digitalisierung und Innovation. Mit 13 Jahren gründete er sein erstes Unternehmen und teilt heute seine Expertise als gefragter Keynote-Speaker auf globalen Bühnen. [LinkedIn]

1 Ich gründe und entwickle Unternehmen, berate Regierungen und bin meistens einfach ein Querulant des Status quo.

Nebenbei publiziere ich zu Themen wie systemischer Wandel, digitale Transformation und Zukunftstrends. Mit dieser Expertise berate ich mehr als 20 Regierungen und Ministerien, wie sie Gesellschaft und Wirtschaft zukunftsfähig gestalten können.

Dieses Wissen scheint gefragt zu sein und ich gebe es auch als Keynote-Speaker auf internationalen Bühnen weiter, was mit viel Reisen verbunden ist.

Aber mein Herz schlägt für mein 13. Start-up: MoreThanDigital. Es entwickelt sich zu einer weltweit führenden Plattform, die jedem Zugang zu Wissen, Tools und Daten bietet, um sich und sein Unternehmen fit für die Zukunft zu machen und hilft bereits Millionen Menschen pro Jahr. MoreThanDigital soll meine unternehmerische „Mona Lisa“ werden – ein Werk, das Bestand hat und Menschen weltweit befähigt, den digitalen Wandel aktiv zu gestalten. Wir verbinden Wirtschaft, Politik und Bildung, um systemische Veränderungen voranzutreiben und jedes Jahr Millionen von Menschen zu erreichen. Mein Ziel ist es, durch Technologie und Innovation den Status quo zu verändern und eine nachhaltige positive Wirkung zu erzielen.

Alle meine Aufgaben und meine Arbeit erfordern denselben multidisziplinären Ansatz – das so genannte „Systemdenken“ – und ich bewege mich zwischen strategischen Planungsgesprächen, Sitzungen und politischen Diskussionen.

2 Ich würde sagen, die grundlegenden Erfolgsrezepte haben sich über die Jahre kaum verändert: Viel ausprobieren, Engagement zeigen, echtes Interesse entwickeln und vor allem – einfach machen! Ich selbst habe mehr als ein Dutzend Praktika absolviert und in vielen Projekten sofort meine Hilfe angeboten. So konnte ich schnell vielfältige Erfahrungen sammeln, die mir heute enorm weiterhelfen.

Da sich Technologien und Trends sehr schnell ändern, ist eine breite Wissensbasis gepaart mit Anpassungsfähigkeit entscheidend. Lernt, wie man lernt! Stellt euch darauf ein, ständig Neues zu entdecken. Der Unterschied der Zukunft wird zwischen denen liegen, die Freude am ständigen Lernen haben, und denen, die sich dem verweigern.

Ich empfehle auf jeden Fall, sich Grundkenntnisse in Technologie, Programmierung und Robotik anzueignen – nicht um alles zu beherrschen, sondern um zu verstehen, was dahintersteckt. Auch der Umgang mit Daten und deren Analyse wird immer wichtiger. Die Welt wird zunehmend von Daten und daraus gewonnenen Erkenntnissen gesteuert – wer dafür kein Gespür entwickelt, wird es schwer haben.

Ich würde davon abraten, sich auf eine Spezialisierung zu versteifen. Sondern: Bleibt flexibel, entwickelt eine sogenannte „T-förmige Kompetenz“ mit Tiefe in einem Bereich und Breite in vielen anderen. Vertraut nicht blind auf traditionelle Karrierewege – die Arbeitswelt verändert sich schneller als die Bildungssysteme. Und vor allem: Habt keine Angst zu scheitern. Meine wertvollsten Lektionen habe ich aus Misserfolgen gelernt, nicht aus Erfolgen. Natürlich wird es auch in Zukunft Spezialisierungen geben – nicht entmutigen lassen, wenn es in diese Richtung geht ;-)

Zukunft gestalten – Es braucht Macher.

3 Die dominierende Veränderung der Arbeitswelt wird die Flexibilisierung sein. Betrachten wir die historische Entwicklung: Vor Jahrtausenden arbeiteten wir in Stämmen mit ähnlichen Aufgaben für alle. Mit der Zeit kam es zu Spezialisierungen, die durch die Industrialisierung extrem verstärkt wurden. Dieser Trend setzt sich fort – wir werden noch spezialisiertere, fragmentiertere Tätigkeitsfelder erleben, die sich schnell verändern.

Die Arbeitswelt wird viel flüssiger werden. Es wird mehr Freiberufler geben, die ihr spezialisiertes Wissen an verschiedene Unternehmen verkaufen – man denke an einen TikTok Social Media Manager, der zehn Unternehmen gleichzeitig betreut. Selbstmarketing und flexible Anpassung an neue Trends werden unerlässlich. Auch Arbeitsort und Arbeitszeit werden flexibler – die Grenzen zwischen physischer und virtueller Arbeit verschwimmen zunehmend.

Dabei dürfen wir die Zukunft nicht einseitig betrachten. Handwerk, Handel und viele Dienstleistungen werden sich verändern, aber im Kern bestehen bleiben. Nicht jeder Trend betrifft alle Bevölkerungsschichten gleich stark. Viele grundlegende Veränderungen werden erst in längeren Zyklen von 20 bis 50 Jahren sichtbar – aber das ist eine andere Geschichte.

Die demografische Entwicklung wird Deutschland in besonderer Weise prägen. Der Fachkräftemangel wird sich verschärfen und zu einem Paradigmenwechsel führen: Nicht mehr Arbeitnehmer konkurrieren um Arbeitgeber, sondern umgekehrt. Dies wird Arbeitsmodelle, Entlohnung und Unternehmenskulturen nachhaltig verändern. Hinzu kommt die globale Vernetzung, die Arbeit immer internationaler werden lässt. Deutsche Unternehmen werden zunehmend in globalen Teams und mit Talenten aus aller Welt zusammenarbeiten.

Ein weiterer Faktor ist der Wertewandel. Jüngere Generationen legen mehr Wert auf Purpose, Work-Life-Balance und Nachhaltigkeit als frühere Generationen (auch wenn es derzeit „Gegentrends“ gibt). Auch diese Entwicklung wird die Unternehmenslandschaft grundlegend verändern und neue Arbeitsmodelle hervorbringen müssen.

4 Eines vorweg: Technologie war, ist und bleibt ein grundlegender Motor des Wandels. Jede Tätigkeit hat sich der technologischen Entwicklung angepasst – auch im Handwerk müssen heute digitale Pläne gelesen und Computer bedient werden. Das Handwerk selbst hat sich weniger verändert als das Umfeld, in dem es stattfindet.

Im Kern geht es bei der Technologie um Größenvorteile: weniger Kapitaleinsatz für mehr Ertrag. Dieser Imperativ wird den Technologiewandel weiter vorantreiben, wobei einige Bereiche (Software, Robotik) stärker betroffen sein werden als andere. Schon heute verbringen wir durchschnittlich mehr als vier Stunden pro Tag vor einem 6-Zoll-Bildschirm, und der Computer ist in vielen Berufen zum Standardwerkzeug geworden. Diese Entwicklung wird sich nicht umkehren – technisches Verständnis, Datenkompetenz und der Umgang mit „Insights“ werden immer wichtiger.

Deutschland steht vor einem wirtschaftlichen Strukturwandel analog zur historischen Entwicklung der Landwirtschaft. Vor nicht allzu langer Zeit waren noch die meisten Menschen in der Landwirtschaft beschäftigt – heute sind es in Industrieländern oft weniger als 2% der Erwerbstätigen.

Die Industrie, der zweite Sektor, durchläuft eine ähnliche Entwicklung. Seit ihrem Höhepunkt in den 1990er Jahren ist ihr Anteil an der Wirtschaftsleistung auf unter 20 Prozent gesunken, weil Handel, Dienstleistungen und digitale Produkte an Bedeutung gewinnen und Automatisierung, Robotik und Massenproduktion immer effizienter werden. Die Arbeitsplätze in Deutschland werden sich von der Industrie in den Dienstleistungssektor verlagern – wie vor über 100 Jahren von der Landwirtschaft in die Industrie.

Natürlich werden Durchbrüche wie Künstliche Intelligenz (oder einfach nur „Algorithmen und Daten“) hierbei eine Schlüsselrolle spielen. Sie wird nicht nur Routineaufgaben übernehmen, sondern zunehmend auch komplexe Tätigkeiten unterstützen oder ersetzen. Dies führt nicht zwangsläufig zu weniger Arbeit, sondern zu einer Neuausrichtung – weg von repetitiven hin zu kreativen, koordinierenden und zwischenmenschlichen Tätigkeiten.

Deutschland muss diesen Wandel aktiv gestalten, um seine Wettbewerbsfähigkeit und seinen Wohlstand zu sichern.

■

KI wird in Zukunft jeden Beruf prägen

Marina Tcharnetsky[1]

[1] *Marina Tcharnetsky vom Artificial Intelligence Center Hamburg (ARIC) brauchte früher viel Zeit und Aufwand, um CEOs von der Bedeutung von KI zu überzeugen. Seit ChatGPT ist alles anders: Seitdem haben viele CEOs die Sorge, etwas zu verpassen, und stehen Schlange, um so viel wie möglich über KI zu lernen. [LinkedIn]*

1 Das ARIC ist das Kompetenzzentrum für Künstliche Intelligenz (KI) und Quantencomputing in der Metropolregion Hamburg. Zu uns kommen Unternehmen, Politik, öffentliche Verwaltung, NGOs und Start-ups, um mehr über die Chancen und Herausforderungen von KI zu erfahren.

Meine Aufgabe ist es, hier viel aufzuklären und innovative Projekte und Initiativen rund um KI voranzubringen. Außerdem kümmere ich mich um Themen wie Zukunft der Arbeit und Kompetenzbildung rund um KI: Das fängt bei schulischer Bildung an und hört bei Bildung von CEOs und Politikern auf.

2 Um für die Zukunft gut aufgestellt zu sein, ist eine ständige Lernbereitschaft entscheidend. Wissen veraltet heute schneller denn je – laut Studien verdoppelt sich das für die Menschheit weltweit verfügbare Wissen inzwischen nahezu jeden Tag.

Innerhalb von 20 Jahren Berufsleben werden etwa zwei Drittel der ursprünglich erlernten Fähigkeiten durch neue ersetzt. Diese Entwicklung wird sich beschleunigen. Deshalb ist die Ansicht, man sei mit einem „Berufsabschluss fertig ausgebildet“, nicht mehr richtig: Berufliche Entwicklung ist heute ein ständiger Prozess.

Man muss immer bereit sein, sich neues Wissen und Kompetenzen anzueignen – und den Mut haben, alte Denk- und Handlungsmuster zu hinterfragen oder abzulegen. Gerade das fällt vielen schwer, weil es Anstrengung bedeutet, alte Gewohnheiten zu verändern, und auch Mut, sicher geglaubtes Wissen aufzugeben.

Umso wichtiger ist es, offen und flexibel zu bleiben und sich aktiv für Neuerungen im eigenen Berufsfeld zu interessieren. Denn egal, für welchen Beruf man sich entscheidet – er wird sich im Zeitablauf stark wandeln. Wer sich ständig weiterentwickelt, kann sich in jedem Berufsfeld behaupten.

Außerdem sind mittlerweile Daten und datenbasierte Geschäftsmodelle zur Basis wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklung geworden. Sich mit Daten auseinanderzusetzen – nicht nur im Hinblick auf Datenschutz, sondern auch auf das Potenzial ihrer Auswertung – ist heute essenziell. Datenkompetenz wird in nahezu allen Branchen zur Schlüsselqualifikation.

In diesem Zusammenhang spielt Künstliche Intelligenz eine zentrale Rolle. Die Zusammenarbeit zwischen Mensch und KI wird die Arbeitswelt prägen, da KI in vielen Tätigkeitsfeldern enorme Potenziale bietet – vorausgesetzt, sie wird verantwortungsvoll eingesetzt.

Deshalb sollte sich jeder so weit mit KI auseinandersetzen, dass er oder sie die Chancen und Risiken einschätzen und kompetent damit umgehen kann. Nur so lassen sich die Möglichkeiten, die KI eröffnet, konstruktiv und gleichzeitig umsichtig nutzen.

Außerdem gilt: Je mehr technische Aufgaben von Maschinen übernommen werden, desto wichtiger werden menschliche Fähigkeiten. Dazu zählen kritisches Denken, Entscheidungsfähigkeit, kommunikative Stärke, die Fähigkeit zur interdisziplinären Zusammenarbeit sowie emotionale Intelligenz und kreatives Denken. Diese Fähigkeiten bilden das Fundament für die Zukunft – nicht trotz KI, sondern gerade wegen ihr. Denn alles, was uns als Menschen auszeichnet, wird in einer digitalisierten Arbeitswelt wichtiger.

Abraten würde ich von der Illusion, dass man mit einem „sicheren“ Beruf auf Dauer ausgesorgt hat. So etwas gibt es nicht (mehr), denn Sicherheit entsteht heute nicht durch Stillstand, sondern durch Neugier, Anpassungsfähigkeit und den Mut, sich immer wieder neu zu erfinden.

KI wird in Zukunft jeden Beruf prägen

3 In den kommenden fünf bis zehn Jahren werden einige wichtige Entwicklungen die deutsche Arbeitswelt grundlegend verändern: Dabei werden der demografische Wandel, die technologische und energiepolitische Transformation und der Aufbau von krisensicheren resilienten Strukturen im Fokus stehen.

Der demografische Wandel wird den Fachkräftemangel erheblich verschärfen. Wenn die geburtenstarken Jahrgänge in den nächsten zehn Jahren in Rente gehen, entstehen große Lücken auf dem Arbeitsmarkt: Denn wir werden dann auf jeden siebten Arbeitnehmer verzichten müssen. Ohne entschiedene Gegenmaßnahmen verursacht das erhebliche Risiken für das Wirtschaftswachstum und natürlich auch die Sicherung der Sozialsysteme.

Widerstandsfähige Systeme gegen Krisen und Störungen – auch Resilienz genannt – werden zu einem Schlüsselfaktor. Unternehmen bauen krisenfestere Strukturen auf, um gegen Störungen wie Pandemien, Lieferkettenprobleme oder geopolitische Spannungen gewappnet zu sein. Das erreicht man zum Beispiel über mehr lokale Produktion, vielfältigere Lieferketten und flexiblere Organisationsformen. Für Berufstätige wird vor diesem Hintergrund die Fähigkeit besonders wichtig, sich schnell auf neue Situationen einzustellen und Störungen besser einzuplanen.

Nachhaltiges Wirtschaften und Klimaschutz werden dabei wohl auch als wichtiger Teil der Maßnahmen für Krisenfestigkeit gesehen werden, da diese dazu beitragen können, Abhängigkeiten von knappen Ressourcen zu reduzieren bzw. klimabedingten Störungen entgegenzuwirken.

Die Digitalisierung wird in Zukunft fast alle Tätigkeiten betreffen. Künstliche Intelligenz und Automatisierung werden viele Routinetätigkeiten übernehmen, aber auch neue Berufe und Tätigkeitsbilder schaffen. Nicht nur IT-Spezialisten, sondern auch Handwerker, Pflegekräfte und Büromitarbeiter werden viel vernetzter und kollaborativer mit digitalen Werkzeugen und KI arbeiten. Eine gute Mensch-Maschine-Kollaboration zwischen dem Menschen und KI wird deshalb essenziell sein.

Formale Abschlüsse sind zwar als Eintrittskarte noch wichtig, verlieren aber an Bedeutung, weil sie für ein erfolgreiches Berufsleben nicht mehr ausreichen. Wer beruflich mithalten will, muss ständig dazulernen. Unternehmen und Bildungseinrichtungen werden mehr flexible Weiterbildungsangebote entwickeln, und Menschen werden sich thematisch zugespitzt – auch unterstützt durch KI – weiterbilden.

4 Die kluge und entschlossene Nutzung von Technologie ist unsere beste Chance, die Zukunftsfähigkeit unserer Wirtschaft und Sozialsysteme zu sichern.

Der demografische Wandel in unserer Gesellschaft, der die Anzahl der Menschen, die mitarbeiten können, enorm absenkt, ist ein echtes Problem.

Gleichzeitig wären gut ausgebildete Fachkräfte – und zwar viele davon – gerade für Deutschland aber besonders wichtig, weil wir keine nennenswerten eigenen Rohstoffe haben. Dazu sehen wir zunehmend eine instabile geopolitische Situation, die klassische deutsche, exportorientierte Geschäftsmodelle gefährdet.

Technologie kann in dieser Gesamtsituation eine entscheidende Rolle spielen, zum Beispiel indem KI Aufgaben übernimmt, die bisher Menschen vorbehalten waren oder dabei hilft, sie effizienter und schneller zu erledigen. Durch solche anderen Zuschnitte von Aufgaben und Optimierungen kann KI konkret dem Fachkräftemangel in Deutschland entgegenwirken.

Außerdem wird Technologie zum Schlüssel für die wirtschaftliche Resilienz und Zukunft Deutschlands. Die Fähigkeit, moderne Technologien zu entwickeln, zu beherrschen und zu integrieren, entscheidet über die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen im weltweiten Zusammenhang. Diese Möglichkeiten müssen wir zupackend nutzen, wenn wir als Europäer – und v.a. Deutsche mit einer schrumpfenden Gesellschaft – in der Weltwirtschaft wichtig bleiben wollen.

Die Chancen, die Technologie uns bietet zu ergreifen, ist unsere beste Option. Und übrigens auch eine sehr gute Chance, um mit effizienteren, neuen Technologien gegen den Klimawandel vorgehen zu können und gleichzeitig Wirtschaftswachstum zu schaffen. Das könnte dann auch andere Länder davon überzeugen, das Klima besser zu schützen.

■

Mit Leidenschaft & Visionen eine lebenswerte Welt gestalten

Anabel Ternès von Hattburg[1]

[1] Zukunftsforscherin, Medienmacherin, Unternehmerin und TEDx-Speakerin – Anabel steht als CEO von Sustain Plus, Experts for Life, BrightShift Media Group und SRH-Institut für Innovation & Nachhaltigkeit, Präsidentin Club of Budapest Germany und LinkedIn Top Voice für Nachhaltigkeit, Innovation und ein (Self-)Leadership. [LinkedIn]

1 Ich sehe mich als Brückenbauerin zwischen Innovation und Nachhaltigkeit. Als Seriengründerin habe ich zahlreiche Start-ups ins Leben gerufen, die sich mit neuesten Technologien und nachhaltigen Lösungen beschäftigen. Mein Fokus liegt dabei auf der Entwicklung von Software und Angeboten in den Bereichen Bildung, Gesundheit und Medien.

Ich bin CEO einer Mediengruppe. Als CEO der Experts for Life, einer Plattform für ganzheitliche, vor allem mentale Gesundheit, geht es mir darum, möglichst jeden dabei zu unterstützen, in seine volle Lebenskraft, in sein Lebensglück und eine Zufriedenheit zu finden.

Als Herausgeberin von Magazinen und Journalistin schreibe ich und finde spannende Formate, Persönlichkeiten und Produkte.

Als Professorin für strategische Kommunikation vermittle ich Studierenden verantwortungsbewusstes Leadership und Selfleadership, Entrepreneurship und Strategie.

In meiner Rolle als Leiterin des Instituts für Innovation und Nachhaltigkeitsmanagement erstelle ich Studien über aktuelle Trends und erforsche, wie man Unternehmen nachhaltiger führt, Innovationen besser einsetzt und Mitarbeitende besser einbindet.

Durch inspirierende Vorträge und Keynotes in Unternehmen, auf Events und Großveranstaltungen weltweit motiviere ich Menschen, nachhaltiger und erfolgreicher zu leben und zu handeln. Zudem setze ich mich aktiv für eine lebenswerte Welt ein, indem ich mich in Vorständen, Kuratorien, Jurys, Mentorennetzwerken, Aufsichts- und Stiftungsräten einbringe.

2 Erkennt eure Potenziale und entwickelt sie gezielt weiter. Reflektiert eure Stärken und sucht Möglichkeiten, diese aktiv einzusetzen. Statt nur auf Gehalt oder bekannte Markennamen zu schauen, wählt Unternehmen und Projekte, in denen ihr euch wohl und wertgeschätzt fühlt – das steigert nicht nur die Motivation, sondern auch die Produktivität. Merkt ihr, dass ihr keine Entwicklungsperspektiven habt, solltet ihr mutig sein, Veränderungen anzustoßen.

Setzt euch klare, realistische Ziele, verfolgt sie mit Disziplin und bleibt flexibel, wenn Hindernisse auftreten. Visionen sind der Schlüssel, um langfristig Erfüllung im Berufsleben zu finden – schreibt sie auf und arbeitet Schritt für Schritt an der Umsetzung. Sucht aktiv nach Vorbildern und Mentoren. Studien belegen, dass Menschen mit Mentor:innen 20 % wahrscheinlicher Führungspositionen erreichen und langfristig zufriedener sind.

Lebenslanges Lernen ist essenziell, um in der sich schnell wandelnden Arbeitswelt konkurrenzfähig zu bleiben. Erweitert eure Kenntnisse durch Online-Kurse oder Zertifizierungen in Bereichen wie IT, Datenanalyse oder Projektmanagement. Lernt auch neue Sprachen und sammelt internationale Erfahrungen – interkulturelle Kompetenzen sind heute ein enormer Vorteil.

Soziales Engagement fördert Soft Skills wie Empathie und Teamfähigkeit, die von Arbeitgeber:innen hoch geschätzt werden. Umgebt euch mit Gleichgesinnten, die eure Werte teilen und euch inspirieren, gemeinsam gesellschaftlichen Mehrwert zu schaffen.

Wozu ich klar rate: Nehmt keinen Job nur des Geldes wegen an. Bleibt auch nicht in einem Umfeld, das euch mental oder emotional schadet. Euer Wohlbefinden, eure Entwicklung und die Unternehmenskultur sind wichtiger als jede Position. Seid offen für Veränderungen und neue Möglichkeiten, denn die Arbeitswelt entwickelt sich dynamisch weiter. Flexibilität ist heute eine Kernkompetenz, um langfristig erfolgreich zu bleiben.

3 Unternehmen setzen vermehrt auf agile Arbeitsmethoden, die Flexibilität und schnelle Anpassungsfähigkeit fördern. Dies ermöglicht es, effizienter auf Marktveränderungen zu reagieren und Innovationsprozesse zu beschleunigen. Agile Teams arbeiten selbstorganisiert und interdisziplinär, was die Zusammenarbeit und Problemlösungskompetenz stärkt.

Die Bedeutung von Diversität am Arbeitsplatz nimmt zu. Dies umfasst nicht nur Alter, Geschlecht, Herkunft, Ausbildung, Sprachkenntnisse und Fähigkeiten, sondern auch unterschiedliche Denkweisen und Vorstellungen von Arbeit. Vielfältige Teams bringen verschiedene Perspektiven ein, was die Kreativität und Innovationskraft erhöht. Unternehmen, die Diversität fördern, profitieren von einer breiteren Talentbasis und einer besseren Anpassungsfähigkeit an globale Märkte.

Die traditionelle Nine-to-five-Arbeitszeit und der feste Büroarbeitsplatz verlieren an Bedeutung. Hybride Arbeitsmodelle, die eine Mischung aus Präsenzarbeit und Home-Office ermöglichen, werden zum Standard. Diese Flexibilität trägt zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bei und kann die Mitarbeiterzufriedenheit sowie -produktivität steigern.

Die Rolle der Mitarbeitenden wandelt sich von ausführenden Kräften zu Mitgestaltern. Eigenverantwortung, Selbstorganisation und kontinuierliches Lernen werden immer wichtiger. Unternehmen fördern diese Entwicklung durch flachere Hierarchien und eine Kultur des Vertrauens.

Mit fortschreitender Automatisierung übernehmen Maschinen und Algorithmen zunehmend repetitive Aufgaben. Dies stellt die Frage, wie Beschäftigte mit geringer Qualifikation oder fehlenden Sprachkenntnissen integriert werden können. Es besteht die Gefahr, dass bestimmte Gruppen vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen werden, was soziale Ungleichheiten verstärken könnte. Daher sind Investitionen in Bildung und Weiterbildung essenziell, um die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten.

Unternehmen mit einer starken, inklusiven und wertschätzenden Kultur haben einen Wettbewerbsvorteil. Eine positive Unternehmenskultur fördert die Mitarbeiterbindung, steigert die Motivation und unterstützt die Umsetzung von Veränderungen. In Zeiten des Fachkräftemangels wird die Kultur zu einem entscheidenden Faktor bei der Gewinnung und Bindung von Talenten.

4 Die Bedeutung ist immens und entscheidend für die Wettbewerbsfähigkeit des Landes.

Einsatz der richtigen Software und qualifizierte Fachkräfte

Der Erfolg von Unternehmen hängt zunehmend von der Implementierung passender Softwarelösungen und der Verfügbarkeit qualifizierter IT-Fachkräfte ab. Es ist wichtig, Technologien zu wählen, die den spezifischen Anforderungen entsprechen und gleichzeitig die Mitarbeiter in deren Anwendung zu schulen.

Vermeidung von Bias und Technikverliebtheit

Bei der Entwicklung und dem Einsatz von Technologien muss darauf geachtet werden, dass keine Verzerrungen (Bias) entstehen, die zu Diskriminierung führen könnten. Technologie sollte als Mittel zum Zweck dienen und nicht zum Selbstzweck werden. Wir brauchen einen bewussten und reflektierten Einsatz.

Überwindung von Technikängsten

Viele Beschäftigte haben Vorbehalte gegenüber neuen Technologien. Durch Schulungen und eine offene Kommunikationskultur können Ängste abgebaut und die Akzeptanz gefördert werden. Dies ist entscheidend, um die Potenziale neuer Technologien voll auszuschöpfen.

Gefährdung des Wirtschaftsstandorts bei Technologierückstand

Ohne eine konsequente Integration moderner Technologien droht Deutschland, als Industrie- und Wirtschaftsstandort an Bedeutung zu verlieren. Andere Länder investieren massiv in Digitalisierung und Innovation. Deutschland muss in Forschung, Entwicklung und die digitale Infrastruktur investieren.

Balance zwischen Regulierung und Innovation

Während Regulierungen notwendig sind, um Standards und Sicherheit zu gewährleisten, können übermäßige Bürokratie und zu strenge Vorschriften Innovationen hemmen. Wir brauchen ein Gleichgewicht, das den Schutz der Beschäftigten als auch die Förderung von Innovation ermöglicht.

■

Dein Netzwerk ist mehr wert als jede Bewerbung

Werner Theiner[1]

[1] *Werner Theiner bringt Menschen zusammen, die gemeinsam mehr erreichen. Er zeigt Unternehmen, wie sie sichtbar werden – und Menschen, wie sie ihr Netzwerk nutzen, statt sich zu verbiegen. Seine Mission: weniger Karriere-Blabla, mehr echte Begegnungen. [LinkedIn]*

1 Ich mache Menschen sichtbar und bringe sie zusammen – nicht für Likes, sondern für echte Chancen. Ich helfe Unternehmen, ihre Ideen, Produkte oder Menschen so zu präsentieren, dass andere sagen: „Da will ich dabei sein." Und ich unterstütze Menschen dabei, ihr Netzwerk nicht nur aufzubauen, sondern sinnvoll zu nutzen.

Manche nennen das Netzwerken oder Community-Building – für mich ist es Alltagsmagie. Ich organisiere Begegnungen, vom Business-Brunch bis zum Kongress mit Weißwurst. Ich arbeite mit Unternehmerinnen und Unternehmern, mit Politikerinnen und Politikern, mit Kreativen. Ich verknüpfe Menschen, die gemeinsam mehr bewegen können als allein.

Und ja, ich bin auch eine Art Brückenbauer – zwischen Branchen, Ländern, Generationen. Zwischen der Idee und der Umsetzung. Zwischen dir und der einen Person, die dir vielleicht genau die Tür öffnet, die du vorher nicht mal gesehen hast.

Manchmal bedeutet das, eine Bühne zu bauen – manchmal, im Hintergrund Strippen zu ziehen. Aber immer geht's um Beziehungen, Vertrauen und Wirkung. Denn egal wie digital die Welt wird: Ohne echte Verbindung geht gar nichts.

Ich liebe das, weil es nicht um Produkte geht, sondern um Potenzial. Ich sehe Menschen und denke: „Da geht noch was!" Und dann helfe ich dabei, dass genau das sichtbar wird – im richtigen Moment, bei den richtigen Leuten. Wenn man so will, bin ich der Mensch, der andere zum Strahlen bringt, ohne selbst ständig im Rampenlicht stehen zu müssen.

Und wenn am Ende jemand sagt: „Wegen dir bin ich heute da, wo ich bin", dann weiß ich, dass sich alles gelohnt hat.

2 Ich empfehle, früh neugierig auf Menschen zu sein – nicht nur auf Karrieren. Rede mit denen, die ganz anders ticken als du. Frag nach, hör zu, bau dir ein Netzwerk, das nicht nur aus Gleichgesinnten besteht. Und fang nicht erst an, dich zu zeigen, wenn du einen Job brauchst.

Wichtig ist auch: Arbeite mit Menschen, die dich wachsen lassen – nicht mit denen, die dich kleinhalten. Und such dir Umfelder, die dich nicht nur fordern, sondern auch fördern. Talent ist schön, aber was dich wirklich voranbringt, ist ein Umfeld, das dir Rückenwind gibt – und auch mal mit dir lacht, wenn was schiefläuft.

Bleib nicht auf der Stelle stehen, nur weil etwas „sicher" wirkt. Die spannendsten Chancen kommen selten mit Ansage – sie entstehen unterwegs. Deshalb: Beweg dich. Geh zu Veranstaltungen. Tausch dich aus. Und vor allem: Trau dich, du selbst zu sein.

Abraten würde ich von der Idee, dass du irgendwem gefallen musst. Niemand hat etwas davon, wenn du dich verstellst. Wer du bist, zählt mehr, als was du alles kannst. Und hör nicht auf Menschen, die dir erzählen, du müsstest erst zehn Jahre schuften, bevor du etwas bewirken darfst.

Und bitte: Lass dir dein Strahlen nicht von Leuten nehmen, die selber schon lange vergessen haben, wofür sie mal gebrannt haben. Lass dich nicht kleinreden – und vor allem nicht auf „später" vertrösten. Du darfst heute schon mutig sein.

Dein Netzwerk ist kein Adressbuch. Es ist ein Spiegel: Wie du auf andere wirkst, entscheidet oft mehr über deinen Weg als jeder Lebenslauf.

Und manchmal reicht es, zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein – aber nur, wenn du vorher losgegangen bist.

3 Die Arbeitswelt wird unvorhersehbarer – aber auch menschlicher. Sicherheit wird neu definiert: Nicht mehr über Verträge, sondern über Netzwerke, Fähigkeiten und Haltung. Wer beweglich bleibt, wird stabiler durchs Leben gehen als jemand, der krampfhaft an Strukturen festhält, die es bald nicht mehr geben wird.

Remote Work, internationale Teams, KI-Tools und automatisierte Prozesse verändern, wie wir arbeiten – aber noch stärker verändert sich, *warum* wir arbeiten. Nächste Generationen wollen Sinn, Zugehörigkeit, Wertschätzung. Unternehmen, die das ignorieren, werden keinen Nachwuchs mehr finden – egal wie hoch das Gehalt ist.

Parallel entsteht ein neuer Unternehmertyp: kollaborativ, digital, werteorientiert. Keine Einzelkämpfer mehr, sondern Netzwerkerinnen und Möglichmacher. Die besten Ideen entstehen nicht mehr in abgeschotteten Chefetagen, sondern beim Kaffee mit Menschen aus anderen Branchen.

Was wir brauchen, ist ein neues Mindset: eines, das Fehler erlaubt, Vielfalt lebt und Zusammenarbeit über Ellenbogen stellt. Menschen wollen nicht mehr nur funktionieren, sie wollen gestalten. Wer das versteht, wird nicht nur gute Leute halten – er wird großartige Teams aufbauen.

Deutschland steht dabei an einem Scheidepunkt: Weiter in alten Systemen denken oder mutig neue Wege gehen. Das bedeutet auch, die Kluft zwischen Bürokratie und Innovation zu schließen – das Unternehmertum nicht länger mit Vorschriften zu überfordern, sondern zu befähigen. Die nächsten zehn Jahre entscheiden, ob wir ein attraktiver Arbeitsstandort bleiben – nicht nur wirtschaftlich, sondern auch kulturell.

Wenn wir das schaffen, entsteht eine Arbeitswelt, in der Leistung Spaß macht – weil sie Sinn ergibt.

Meine Vision: Die Menschen übernehmen Verantwortung. Unternehmen öffnen ihre Türen nicht für Lebensläufe, sondern für Ideen. Und wir feiern Arbeit nicht mehr für ihre Härte, sondern für ihren Wert.

Und wer heute in der Schule oder Ausbildung sitzt, bringt jetzt die Perspektive mit, die uns fehlt: weniger Hierarchie, mehr Wir. Das ist die größte Chance für Wandel mit Menschlichkeit.

4 Technologie ist wie ein Verstärker – sie macht hörbar, was da ist. Wenn ein Unternehmen eine gute Kultur hat, wird Technologie Prozesse beschleunigen, Kreativität fördern und Räume für Innovation öffnen. Wenn die Kultur toxisch ist, wird Technologie das Chaos noch lauter machen.

Gerade in Deutschland wird Technik oft als etwas Kaltes betrachtet. Dabei liegt die wahre Kraft in der Verbindung von Hightech und Haltung. Es geht nicht darum, alles zu automatisieren – sondern darum, Freiräume für Arbeit zu schaffen: für Dialog, für Ideen, für kluge Entscheidungen.

Künstliche Intelligenz wird Berufsbilder auf den Kopf stellen. Aber nicht alles, was verschwindet, ist ein Verlust. Routineaufgaben können abgegeben werden – das macht Platz für das, was wirklich zählt: menschliche Intelligenz, emotionale Kompetenz, Empathie, Intuition.

Die wahre Zukunftskompetenz ist nicht Programmieren, sondern Problemlösen. Das gelingt dann besonders gut, wenn Technik nicht als Bedrohung gesehen wird, sondern als Werkzeug. Wer KI nutzt, um Prozesse zu verbessern, gewinnt. Wer KI nutzt, um Menschen zu ersetzen, verliert am Ende seine Identität.

Ich wünsche mir einen Technikeinsatz, der nicht auf Effizienz reduziert ist, sondern auf Wirkung. Eine digitale Transformation, die nicht „von oben“ kommt, sondern mit den Menschen gemeinsam gestaltet wird.

Und ich wünsche mir Schulen, in denen Technologie nicht nur gelernt, sondern auch reflektiert wird. Denn wer die Tools von morgen nutzt, sollte auch wissen, wo ihre Grenzen liegen.

Meine Vision: Technologie ermöglicht mehr Menschlichkeit – nicht weniger. Wir arbeiten mit digitalen Assistenten, aber auf Augenhöhe. Wir nutzen Tools, um Barrieren zu senken, nicht Mauern zu bauen. Und wir erkennen: Die Zukunft wird nicht von Algorithmen programmiert, sondern von Menschen mit Mut, Herz und Haltung.

Es braucht keine Angst vor Technik – sondern es braucht Mut, digitale Werkzeuge mit sozialer Intelligenz zu verbinden. So entsteht eine Arbeitswelt, die inspiriert. ■

Positiver macht produktiver

Christian Thiele[1]

[1] Christian Thiele ist Coach und Speaker für Positive Leadership. Er hat Bücher wie „Positiv Führen für Dummies“ oder „Job Crafting“ geschrieben und hostet den Podcast „Positiv Führen“. Er unterrichtet an Hochschulen, lebt mit einer Frau und zwei Teenies in den Bergen und ist definitiv #TeamWinter. [LinkedIn]

1 Ich versuche, mehr Glück, Gesundheit und Gelingen in die Arbeitswelt zu bringen. Das mache ich in Seminaren, Vorträgen, Einzelcoachings, vor allem mit Chefinnen und Chefs, aber auch Mitarbeitenden in Unternehmen und als Dozent an Hochschulen. Dabei arbeite ich vor allem mit den Methoden und Erkenntnissen aus der Positiven Psychologie, also der Wissenschaft vom gelingenden Leben.

In meiner Arbeit geht es vor allem um Themen wie Freude, Zuversicht, Gelassenheit und andere positive Emotionen; Stärken; tragfähige menschliche Verbindungen; Sinn finden und Sinnloses entrümpeln; inspirierende Ziele finden, verabreden, erreichen und feiern.

Ich mache dies in selbstständiger Tätigkeit, das heißt: Mal habe ich viele Aufträge, mal ist es ruhig; mal habe ich in einem Konzern zu tun, mal in einer Behörde oder einem Start-up oder einem Familienunternehmen; mal bin ich am Montagmorgen auf Skitour; mal habe ich bis Samstag spätabends zu tun oder sitze am Sonntag schon im Zug nach irgendwohin – so ähnlich ist das sicher bei vielen anderen Selbstständigen.

Die Selbstbestimmung und die Abwechslung schätze ich sehr an dieser Tätigkeits- und Lebensform – die damit verbundene Ungewissheit und die potenzielle Grenzenlosigkeit von Arbeit weiß ich zu handhaben. Mal besser, mal schlechter…

2 Arbeit wird wahrscheinlich auch ein wichtiger Teil deines Lebens werden. Du dürftest rund ein Drittel bis zur Hälfte deiner wachen Lebensstunden mit Arbeit verbringen, das sagen Statistiken. Daher wünsche ich dir Folgendes:

Versuche herauszufinden, was dich interessiert, begeistert, bei welchen Themen und Aktivitäten du dich ausleben kannst, in deinem Element bist. Auf dem Ausbildungs- und Berufsweg deinen Stärken zu folgen, birgt gute Chancen auf ein gesundes, glückliches und gelingendes Arbeitsleben – und Leben überhaupt.

Was die Eltern, die Großeltern, die Lehrer, die Ratgeberinnen im Freundes-, Nachbarschafts- und Verwandtenkreis für dich wollen, ist in der Regel gut gemeint. Aber nicht immer wirklich gut für dich.

Immer weniger Menschen in deiner Generation werden ein Leben lang den gleichen Beruf ausüben. Immer mehr werden hier mal einen Break reinhauen, da mal eine Weiterbildung machen, dort mal etwas Neues ausprobieren – bis ins hohe Alter. Freu dich auf den Trip! Und lass dir von niemandem einreden, du müsstest schon als Teenie wissen, was du für den Rest deines Lebens wissen, lernen, tun musst.

Es darf leicht sein! Viele Menschen, die ich in Coachings oder Seminaren kennenlerne, laufen mit Glaubenssätzen herum wie: „Wenn ich nicht hart gearbeitet habe, habe ich nicht gut oder gar nicht gearbeitet.“ Das ist gefährlicher Quatsch!

Es darf aber auch mal kompliziert und anstrengend sein: Gerade, wenn du etwas Neues lernst und ausprobierst, kannst du das noch nicht so gut beherrschen wie andere, die das seit Jahrzehnten machen. Begeisterung, Durchhaltevermögen und Zuversicht helfen dir, auch in unübersichtlichem Gelände weiterzukommen.

Mach’s nicht allein: Bringe dich in Arbeitsgruppen, Netzwerken, Clubs, Verbänden etc. ein, mit mehr oder mit weniger Bezug zu deiner Arbeit. Das regt dich an, hält dich gesund, bringt dich weiter, gibt dir Rückhalt in schwierigen Zeiten.

Positiver macht produktiver

3 Hast du schon von den vier D's gehört? Sie stehen – zumindest in der Variante, die ich kenne – für Demographie, Digitalisierung, Diversität und Dekarbonisierung. Und beschreiben aus meiner Sicht ganz gut die Zukunft der Arbeitswelt:

Ich bin Jahrgang 1973 – eines der letzten Jahre in Deutschland, in dem mehr Menschen geboren als gestorben sind. Unser Land schrumpft und altert massiv – zumindest dann, wenn wir nicht mit guter Einwanderungspolitik entgegensteuern, und das sehe ich aktuell nicht. Dieser demographische Shift bietet viele Chancen für die junge Generation, aber auch viele Herausforderungen in vielen Branchen, in denen die Fach- und Führungskräfte fehlen.

Digitalisierung braucht dir jemand aus meiner Generation wohl nicht zu erklären… Viele Prozesse, Abläufe, Tools, von der Fertigung bis hin zur Verwaltung, werden weniger über Formulare abgewickelt werden und sind dafür abhängiger von internetgestützten Tools, Geräten und von KI. Wer sich für diese Welt interessiert, hat umso bessere Chancen auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt.

Ich habe viel mit Führungskräften auf hohen und höchsten Etagen zu tun. Die meisten heißen Markus, Thomas oder Stefan und sehen auch so aus. Das wird sich ändern, das muss sich ändern: Mehr Frauen, mehr Menschen mit unterschiedlichen kulturellen und sprachlichen Hintergründen, sexuellen Orientierungen etc. werden an vielen Stellen mehr Einfluss haben, egal ob das dem aktuellen US-Präsidenten oder dem aktuellen Bundeskanzler gefällt oder nicht…

Viele wettbewerbsfähige Unternehmen, vom Start-up bis zum Konzern, die coole, innovative Lösungen anbieten und damit nicht die Klimaerwärmung und den Verlust der Artenvielfalt verschärfen: Das ist meine Vision von der deutschen Wirtschaft. Und ich sehe dafür viele positive Anzeichen, egal wie die Stimmung gerade ist. Es wird in deiner Generation viele Jobs geben, in denen man Gutes tun kann, Sinn erleben und ordentlich verdienen. Freu dich drauf!

Alles easypeasy und flockig-flauschig? Nein. Die vielen Umbrüche, Krisen und Herausforderungen der letzten Jahre werden weitergehen, auch da bin ich mir sicher. Aber Entwicklung und Fortschritt läuft im Zickzack und nicht immer linear und geradlinig. Da wirst du, da werdet ihr immer wieder auch Geduld und Hoffnung brauchen!

4 Ich bin dafür kein Experte – habe aber immer wieder mit Menschen zu tun, die da viel Expertise haben. Was ich mir daraus zusammenreime: Deutschland bleibt – außer Trump und Putin interessieren sich nicht nur für Grönland und die Ukraine – ein eher stabiles Land in der Mitte Europas, ohne große eigene Rohstoffe, mit einer alternden Bevölkerung, dafür aber mit einem vergleichsweise guten Bildungs- und Hochschulsystem.

Auf die alten Jobs, die in der Generation unserer Mütter und Väter noch viele gemacht haben, ist aus meiner Sicht wenig Verlass. Mit den immer gleichen Handgriffen die immer gleichen simplen Tätigkeiten ausführen, das wird weniger werden. Vieles davon wird Künstliche Intelligenz übernehmen, vereinfachen oder beschleunigen.

Schon jetzt arbeiten wir im Durchschnitt ein Drittel weniger pro Woche als unsere Urgroßmütter und -väter. Auch und selbst Tätigkeiten, die wir als zutiefst menschlich erleben – Kindererziehung, Rechtsprechung, Altenpflege, Psychotherapie oder Führungskräftetrainings – werden durch Assistenzen erleichtert und verbessert oder gar durch Automaten ersetzt werden, da bin ich verhalten optimistisch.

Zukunftstechnologien, die mit dem Schaffen, Verbreiten und Analysieren von Information und Daten zu tun haben, werden wichtiger.

Im Gesundheitswesen, in der Fertigung, bei der Energiebereitstellung, in der Verwaltung, in der Landwirtschaft, in der Gastronomie, im Tourismus, in der Logistik und so weiter und so fort: Überall wird Hightech eine größere Rolle spielen. Wenn wir es gut hinkriegen, dann schaffen wir damit einen gerechteren, ökologisch nachhaltigeren, seelisch, geistig und körperlich gesünderen Wohlstand.

Dass du dazu beitragen kannst, dafür wünsche ich dir viel Gaudi und Gelingen!

■

Zwischen Spielfeld und Weltmarkt: Arbeit neu denken

Martin Tillert[1]

[1] Martin verbindet Menschen und Unternehmen, um echte Win-Win-Partnerschaften zu schaffen. Er denkt global und handelt lokal, mit Blick auf den Wandel der Arbeit und unsere Umwelt. Für ihn steht Sinnstiftung im Berufsleben im Zentrum seines unternehmerischen Handelns. [LinkedIn]

1 Ich bin so etwas wie ein „Verbindungsmensch“ im Business. Mein Job besteht darin, Menschen, Unternehmen und deren Interessen zusammenzubringen – nicht um Deals zu machen, sondern um echte Partnerschaften zu schaffen, bei denen alle gewinnen: die Firmen, die Mitarbeitenden und die Kund*innen. Dafür versuche ich, wirtschaftliche Logik mit Sinnhaftigkeit zu verbinden.

Ursprünglich komme ich nicht aus einem typischen Karrierehaushalt. Ich bin auf dem Land groß geworden, in einem Umfeld, wo Arbeit eher Handwerk und tägliche Anstrengung bedeutete, nicht Karriereplanung oder globale Märkte.

Mein erstes „Brennen“ galt dem Sport, Fußball und Tennis waren meine Welt. Dass ich mir dabei gesundheitlich zu viel zugemutet habe, war eine harte, aber wichtige Lektion. Später habe ich diese Dynamik fast unbewusst im Berufsleben wiederholt. Heute weiß ich: Leistung ist wichtig, aber nicht um jeden Preis.

Analog zum Sport gilt auch im Arbeitsleben: Gesundheit ist unser wichtigstes Gut. Ohne Gesundheit keine Leistung. Und ohne Leistung, die Freude macht, wird es auch schwer, dauerhaft erfüllt zu arbeiten, erst recht bis ins hohe Alter.

Was ich daraus gelernt habe: Erfolg ist selten ein Sprint, sondern ein Marathon, mit Umwegen. Es lohnt sich, dranzubleiben und den Blick auch mal über das eigene Spielfeld hinaus zu richten. Heute helfe ich Firmen, den deutschen Arbeitsmarkt nicht als Insel zu betrachten, sondern global zu denken als Chance und als Verantwortung.

2 Ich würde jungen Menschen raten, offen zu bleiben für Menschen, Technologien und neue Wege.

Unsere Arbeitswelt verändert sich rasant. Es hilft, flexibel zu denken und den eigenen „Purpose“ nicht aus den Augen zu verlieren.

Wer sich nur über Status definiert oder sich in Leistung verliert, riskiert, sich selbst zu verlieren. Achte auf dich. Finde heraus, wo deine Energie herkommt und wann sie versiegen kann.

Nimm dir Zeit für echte Erfahrungen. Der Weg muss nicht gradlinig sein. Probier Dinge aus. Lerne, mit anderen im Team zu arbeiten, in Vielfalt und Unsicherheit. Die besten Jobs von morgen sind vielleicht heute noch gar nicht erfunden, und die vermeintlich besten Jobs von heute wird es vielleicht auch bald nicht mehr geben. Ich bin oft ins kalte Wasser gesprungen, das hat meine Komfortzone erweitert und neue Türen geöffnet.

Ich finde, man sollte sich früh fragen: Muss es ein Studium sein oder passt eine Berufsausbildung besser? Viele Burnouts entstehen vielleicht, weil im Büro die Anerkennung oft weniger greifbar ist als beim sichtbaren Ergebnis im Handwerk.

Wer Sicherheit sucht, findet sie oft eher in traditionellen Berufen. Steile These? Vielleicht. Aber es lohnt sich, selbst darüber nachzudenken. Ein Geselle wird sehr wahrscheinlich nicht so schnell gekündigt und seinen Job verlieren wie Büroangestellte, und Meisterberufe sind finanziell oft mindestens genauso interessant, wenn nicht sogar interessanter, als Angestellten-Jobs. Der Grenznutzen des Geldes nimmt ab einem gewissen Punkt nicht mehr zu und dann kommt es wieder darauf an, dass du Spaß hast bei dem, was du tust.

Gerade jetzt stehen die Chancen gut, frei und erfolgreich den eigenen Weg zu gehen – unabhängig vom Bildungsweg.

Abraten würde ich vom Versuch, perfekt zu sein. Die Arbeitswelt braucht keine Maschinen in Menschengestalt, sondern kreative, empathische Menschen, das Gegenteil von Maschinen.

3 Wir stehen am Kipppunkt. Deutschland ist eine alternde Gesellschaft, in der viele traditionelle Branchen wie Automobil, Maschinenbau oder Energie ihre nächste Transformation erleben. Gleichzeitig fehlen uns in vielen anderen Bereichen dringend Fachkräfte.

Die Konsequenz: Arbeit wird sich neu sortieren, nach Fähigkeiten, nach Sinn, nach Wirkung. Ein zentraler Hebel wird die Anpassungsfähigkeit sein: von Organisationen, Bildungssystemen und Individuen. Wer neue Verbindungen schafft zwischen Mensch und Technologie, Alt und Jung, Inland und Ausland, kann den Wandel aktiv gestalten.

Hinzu kommt der soziale Faktor: Die Alterung der Gesellschaft stellt neue Anforderungen an Pflege, Wohnraum und soziale Sicherungssysteme. Wir brauchen andere Modelle von Arbeit und Teilhabe, generationenübergreifend, inklusiv und nachhaltig.

Auch das Handwerk wird an Bedeutung gewinnen, nicht aus Nostalgie, sondern als Zukunftskraft. Wer digital denkt und bodenständig handelt, wird eine tragende Rolle spielen.

Gleichzeitig könnte sich die Bindung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmenden grundlegend verändern. In manchen Berufen wird es womöglich keine Festanstellungen mehr geben. Gig Work – projektbasiertes Arbeiten – wird zunehmen. Was heißt das für soziale Absicherung und Planbarkeit?

Auch die Bindung an feste Arbeitszeiten wird sich lockern. Während im Handwerk meist nach Stunden bezahlt wird, könnte sich in vielen Bereichen eine flexible, leistungsbasierte Bezahlung durchsetzen.

Entscheidend wird auch das Verhältnis von Angebot und Nachfrage auf dem globalen Arbeitsmarkt sein: Steigen Stundenlöhne durch Fachkräftemangel? Oder geraten sie unter Druck, weil wir stärker mit Ländern konkurrieren, in denen geringere Löhne üblich sind?

Wer diese Entwicklungen bei der Berufswahl mitdenkt, trifft klügere Entscheidungen. Nutzt Technologie, um euch über Zukunftsszenarien zu informieren. Ich erinnere mich gut an die Ratschläge des „Arbeitsamts“ meiner Jugend, sie waren oft weit entfernt von der Realität.

Technikinteressierten wurde vom Maschinenbau abgeraten, Lehramtsstudien galten als brotlose Kunst. Heute fehlen überall Ingenieur*innen und Lehrer*innen. Deshalb: Beschäftigt euch früh mit dem, was euch begeistert. Wenn ihr dem folgt, öffnet sich oft eine Tür – und dahinter viele Wege.

Besonders Tätigkeiten, die künftig von KI oder durch Arbeitskräfte aus Ländern mit niedrigeren Löhnen übernommen werden können, stehen vor Umbrüchen.

Wissensarbeit wird sich neu definieren und das Handwerk neue Anerkennung erfahren. Der Wegfall von ermüdenden, stupiden, körperlich schweren Tätigkeiten nicht nur in der Industrie, sondern auch im Büro, kommt der Gesellschaft zugute, wird aber den Einzelnen, der den Job verliert, vor große Herausforderungen stellen. Sollten Blöcke in der Verwaltung auf einmal wegfallen, wird das auch gesellschaftliche Probleme mit sich bringen, wenn wir nicht darauf vorbereitet sind.

4 Technologie, allen voran Künstliche Intelligenz, wird die Arbeitswelt tiefgreifend verändern. Viel schneller als je zuvor. Wer in Technologien investiert, investiert in Zukunftsfähigkeit.

Aber Technologie allein ist kein Heilsversprechen. Es braucht Menschen, die sie sinnvoll nutzen und gestalten. Die entscheidende Frage lautet: Wie arbeiten Mensch und Maschine zusammen?

Wir brauchen eine neue Balance: Zwischen Fortschritt und Verantwortung, zwischen Produktivität und Menschlichkeit, zwischen wirtschaftlichem Nutzen und ökologischem Bewusstsein.

Zudem wird durch KI die Sprache entgrenzt und dadurch wird der Wettbewerb um Arbeitsplätze globaler. Faire Rahmenbedingungen werden essenziell, damit Arbeit nicht nur überall stattfinden kann, sondern auch überall gerecht gestaltet wird.

Ich sehe Technologie als starken Treiber, aber nicht als alleinigen Faktor. Ein in Europa eingebettetes Deutschland wird sich vom klassischen Industrieland zum Hightech-Land entwickeln, ohne dabei die soziale Komponente oder den Umweltschutz aus dem Blick zu verlieren. Diese drei Faktoren bedingen sich gegenseitig und werden gemeinsam unsere Arbeitswelt prägen. ■

Expedition Zukunft: Jenseits von Routinen und Plänen

Dorothée Töreki[1]

[1] Dorothée Töreki, Futuristin & Bauingenieurin, ist begeistert von Technologie und wie sie unser Leben verbessert. Nach der Planung von Hochwasserschutzmaßnahmen wechselte sie in die IT und hat für BigTech gearbeitet. Heute begeistert sie als Speakerin und Expertin für KI, Blockchain und Robotik. [LinkedIn]

1 Wir leben in einer Zeit der größten Veränderung in der neueren Geschichte. Meine Berufung ist es, Menschen für diese Transformation zu begeistern. Ich baue Brücken zwischen Technologie und Alltag, damit wir die Chancen unserer Zeit erkennen und nutzen können. Generative KI, Blockchain, Robotik und Bitcoin sind nicht nur Buzzwords, sondern Schlüssel zu unglaublich vielen neuen Möglichkeiten.

Viele sehen in Veränderung Unsicherheit – ich sehe Abenteuer. Generative KI wird unseren Alltag durchdringen und uns gleichzeitig befähigen, unsere Grenzen zu sprengen. Sie gibt uns Werkzeuge in die Hand, mit denen wir schneller lernen, kreativer arbeiten und Probleme auf völlig neue Weise lösen können.

Bitcoin wiederum ist neben einem neuen Wertspeicher der Pionier völlig neuer Organisationsstrukturen: Regeln ohne Herrscher. Es zeigt uns, wie dezentrale Strukturen die Art, wie wir wirtschaften und zusammenarbeiten, von Grund auf verändern können.

Ich erkläre diese komplexen Zusammenhänge so, dass sie nicht nur verständlich, sondern inspirierend werden.

Mein Ziel: Menschen sollen mutig genug sein, ihre eigene Rolle in dieser neuen Welt zu gestalten. Manchmal sage ich, ich bin eine Art Übersetzerin zwischen den Welten: zwischen der Technologie, die oft wie eine abstrakte Blackbox wirkt, und den Menschen, die sie greifbar und für ihre Ziele nutzbar machen wollen. Es geht um Machbarkeit, Zukunftsfähigkeit und darum, die Geschichten zu erzählen, die uns alle voranbringen.

2 Die Arbeitswelt von morgen gehört den Mutigen und den Neugierigen.

Was ich dir empfehle: Sei immer bereit zu lernen – und zwar nicht nur aus Büchern, sondern auch aus der Praxis. Probier dich aus, wechsle Perspektiven und mach dir bewusst, dass es keine geraden Karrierewege mehr gibt. Die Jobs der Zukunft entstehen an den Schnittstellen von Disziplinen, die heute vielleicht noch gar nichts miteinander zu tun haben. Sei flexibel und offen für Neues, denn dein größter Vorteil wird die Fähigkeit sein, dich immer wieder neu zu erfinden.

Ich würde dir auch raten, dir bewusst Umfelder zu suchen, die Innovation fördern, wo deine Ideen gehört werden und du die Freiheit hast, Verantwortung zu übernehmen. Technologie kann vieles, aber sie wird nie den menschlichen Faktor ersetzen. Kreativität, kritisches Denken und emotionale Intelligenz sind deine Joker-Karten.

Und wovon würde ich abraten? Verlass dich nicht auf „sichere“ Pläne oder darauf, dass die Zukunft so funktioniert wie die Vergangenheit. Routinejobs verschwinden, aber für Individualisten und Problemlöser wird es immer Platz geben.

Hab keine Angst vor dem Scheitern – du lernst dabei mehr, als wenn du auf Nummer sicher gehst. Vermeide Umfelder, die nur in Hierarchien und Status denken, denn sie bremsen dich mehr, als dass sie dich fördern.

Bleib authentisch und neugierig, und hab den Mut, Dinge in Frage zu stellen. Das Neue gehört denjenigen, die sich trauen, auch mal gegen den Strom zu schwimmen.

3 Die nächsten fünf bis zehn Jahre werden unsere Arbeitswelt radikal umkrempeln. Schon heute zeichnet sich eine Entwicklung ab, die alles infrage stellt, was wir über Arbeit zu wissen glaubten.

Während zehn Jahre in die Zukunft zu blicken kaum möglich ist – dafür verändert sich alles zu schnell – sind selbst fünf Jahre eine Herausforderung. Eines ist jedoch sicher: Wir befinden uns inmitten einer Transformation, die uns zwingt, Arbeit völlig neu zu denken.

Hyper-Individualisierung: Maßgeschneidert auf jede:n Einzelne:n

Arbeit wird zunehmend individualisiert, genauso wie die Produkte und Dienstleistungen, die wir erschaffen. Banken entwickeln Finanzlösungen, die exakt zu den Lebensphasen ihrer Kund:innen passen. Das Gesundheitswesen bietet Behandlungen, die auf die genetischen und Lebensstil-Daten jedes Einzelnen abgestimmt sind. Dieser Trend gilt über alle Branchen hinweg. Wir bewegen uns in eine Welt, in der nichts mehr „von der Stange" ist. Gleichzeitig treiben Roboter und autonome Systeme die Produktionskosten massiv nach unten. Autonome Fahrzeuge bringen uns Produkte direkt vor die Haustür, während Roboter effizient und rund um die Uhr fertigen können – schneller und kostengünstiger als je zuvor.

Arbeit zwischen Mensch und Maschine neu aufgeteilt

Die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine wird neu definiert. Routineaufgaben gehören immer stärker der Vergangenheit an, während Roboter und KI eine neue Dimension der Effizienz eröffnen. Die Prognose ist beeindruckend: Bis 2040 könnten Roboter die Zahl der arbeitenden Menschen übersteigen. Maschinen übernehmen, was sich automatisieren lässt – und schaffen so Raum für die Tätigkeiten, die echte menschliche Kreativität und Empathie erfordern.

Kommunikation wird zur Schlüsselkompetenz

Die Art, wie wir arbeiten, verändert sich grundlegend: Statt Tastatur und Maus wird Sprache unser Hauptwerkzeug. Wir sprechen mit Maschinen, kommunizieren direkt mit KI und erhalten in Echtzeit Lösungen. Selbst Software, wie wir sie kennen, wird verschwinden. Kommunikation rückt ins Zentrum – sowohl zwischen Menschen als auch mit Maschinen. Es wird darum gehen, Botschaften klar zu formulieren, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen. Sprache wird zur neuen Macht.

Die große Frage: Was macht uns als Mensch aus?

Arbeit wird mehr als je zuvor zur Suche nach Sinn und Identität. Es wird weniger darum gehen, reine Ergebnisse zu liefern, sondern darum, wie wir mit unserer Arbeit unser Leben bereichern. Arbeit als Last verschwindet, Arbeit als Ausdruck von Sinn tritt an ihre Stelle. Diese Verschiebung stellt uns alle vor die größte Herausforderung: Was treibt uns an? Diese Fragen sind unbequem, aber essentiell, um in der neuen Welt nicht verloren zu gehen.

Arbeiten neu denken: Chancen und Herausforderungen

Die Arbeitswelt von morgen ist nicht mehr von starren Strukturen geprägt, sondern von fluider Teamarbeit und veränderten Rollen. Berufsbilder verschwimmen, Karrierewege werden individuell und von persönlichen Zielen angetrieben. Die Grenze zwischen Mensch und Maschine wird neu gezogen, während wir lernen, die Technologie als Erweiterung unserer Fähigkeiten zu nutzen. Diese Entwicklung birgt Herausforderungen – vor allem für jene, die Veränderungen scheuen. Aber für die Mutigen, die Chancen suchen und Sinn stiften wollen, liegt darin eine einmalige Gelegenheit.

Fazit: Arbeit als Ausdruck des Lebenssinns

Die Zukunft der Arbeit ist keine Fortschreibung der Vergangenheit. Die kommenden Jahre werden von einem Spannungsfeld geprägt sein: einerseits die technologischen Möglichkeiten, andererseits die Suche nach Sinn. Wer bereit ist, mutig zu reflektieren und neue Wege zu gehen, wird nicht nur erfolgreich arbeiten – sondern mit seiner Arbeit die eigene Welt gestalten.

4 Technologie wird die Arbeit radikal verändern, aber Deutschland muss es Menschen leichter machen, die Chancen der Zeit zu nutzen – sei es durch Gründungen, Innovation oder neue Arbeitsformen.

Wir sind ein Land der klugen Köpfe, doch um diese zu halten, müssen Bürokratie und Überregulierung abgebaut werden. Fortschritt gelingt nur, wenn wir Talente fördern, statt sie mit Hindernissen auszubremsen. Innovation braucht Freiheit, nicht Angst vor Veränderung. ■

Der Weg zur Zukunft der Arbeit ist keine Gerade

Robindro Ullah[1]

[1] *Robindro Ullah ist ein Mathematiker, der über sein Studium auf indirektem Weg im Personalmanagement gelandet ist und dort seinen Traumberuf gefunden hat. Das erkennt er daran, dass ihm seit vielen, vielen Jahren bereits die Ideen nicht ausgehen, sondern ständig neue dazukommen. [LinkedIn]*

1 Mein Job ist es, die Arbeitsmärkte der Welt in Zahlen und Daten zu fassen, um möglichst viel Transparenz zu schaffen.

Das sieht beispielsweise bei unseren Befragungen so aus, dass wir versuchen in regelmäßigen Abständen die Bedürfnisse in Bezug auf die Arbeit der Zukunft der nachwachsenden Generationen zu erheben, um diese Bedürfnisse den Unternehmen mitzugeben. Unsere Zahlen sollen dabei helfen, Unternehmen und Menschen schneller und passender zueinander zu führen.

Die Daten sollen aber auch Aufschluss darüber geben, wie beispielsweise Fähigkeiten (Skills) am Markt verteilt sind und welche Fähigkeiten (Skills) gegebenenfalls fehlen.

So betrachten wir auch die Digitalkompetenz sowie die KI-Kompetenz der Arbeitsmärkte. Unser Arbeitsmarkt ist sehr intransparent. Wo welcher Job mit welchen Skills verfügbar ist, ist überhaupt nicht klar. Genau hier bringen wir dank unserer Daten Klarheit herein.

2 Ich erlebe eine bei Unternehmen und der arbeitenden Bevölkerung eher verschüchterte Wahrnehmung der Zukunft der Arbeit.

Die rasanten Entwicklungen im Bereich der Technik und vor allem auch die vielen Dinge, die sich gerade in jüngster Zeit um das Thema KI gedreht haben, schaffen bei Unverständnis eher Angst und teilweise eine abwehrende Haltung. Dabei wachsen die beruflichen Möglichkeiten schier ins Unermessliche. Das wird ganz augenscheinlich nicht für alle sichtbar.

Ganz im Gegenteil: Immer wieder hören wir, KI wird uns ersetzen und in die Arbeitslosigkeit stürzen. Die andauernde Automatisierung und Technisierung werden uns wegrationalisieren.

Dabei gilt der Ausspruch stärker denn je: Nicht KI wird sich deinen Job holen, sondern eine Person, die KI anwenden und nutzen kann.

Das führt mich zum Mindset und dem, was nach und nach immer mehr Menschen verinnerlichen müssen. Die Welt entwickelt sich so schnell wie noch nie und zur selben Zeit muss einem bewusst sein, dass die Entwicklungen nie wieder so langsam erfolgen werden wie heute.

Der Tipp, den man heranwachsenden Generationen mitgeben kann, kann sich ausschließlich auf genau dieses Mindset beziehen: Wer ständige Veränderung nicht als Chance begreifen kann, ist auf dem Arbeitsmarkt von morgen verloren.

Wir können jetzt schon absehen, dass sich die wesentlichen Skills der Zukunft auf eine gesunde Basisausbildung in jeglicher Form und dann eine ausgeprägte Neugierde und Wissbegierde für Veränderungen zuspitzen werden. Dabei ist der größte Fehler, der vorherigen Generationen immer wieder unterlaufen ist, anzunehmen, dass es bereits eine Kunst sei, mit der Technik, die einen umgibt, klarzukommen.

Vereinfacht gesagt, ruht euch nicht darauf aus, dass ihr mit dem Stand der Technik und der Arbeitswelt, mit der ihr groß geworden seid, gut zurechtkommt. Es ist ein Trugschluss, da es nur eine Momentaufnahme ist. Und genau dieser Moment, für den das sichere Gefühl wahr ist, wird immer kürzer werden.

Ein schönes Bild, welches die Situation gut umschreibt, ist das Bild des Fahrradfahrens. Setze ich mich auf ein Fahrrad und trete nicht in die Pedale, kippt es um. Die Stabilität entsteht durch die Bewegung. Man braucht auch als Kind einen Moment, um das zu begreifen. Die Arbeitswelt weist heutzutage ebenfalls eine dynamische Stabilität auf. Diejenigen, die aufhören in die Pedale zu treten, werden umfallen.

3 Nicht nur in Deutschland, sondern auch weltweit werden wir vor allem sehen, dass Wissen so vergänglich sein wird, wie nie zuvor.

Nach wie vor leben wir in einer Peak-Intelligenz-Gesellschaft. Menschen werden im Arbeitsleben nach wie vor nach ihrem höchsten Abschluss bewertet. Immer wieder taucht die Frage auf: Was ist ihr höchster Abschluss?

Die Arbeitswelt mit ihren rasanten Veränderungen in den letzten Jahren und der enormen Beschleunigung in der Veränderung, die wir heute schon sehen können, lebt nicht mehr von Peak-Intelligenz. Das System ist gut bis ok, so lange Wissen nicht verfällt. In der heutigen Arbeitswelt geht es darum, aktuelles Wissen anwenden zu können. Das heißt, die Einordnung von Fähigkeiten sollte am letzten Abschluss erfolgen.

Mit der KI-Revolution und dem sich verändernden Blick auf Arbeit – Stichwort „Ich-linge“ – muss die Gesellschaft den Sprung von „Ich erklimme einmalig einen Bildungsgipfel und zehre mein Leben lang von dem Erfolg“ hin zu einem Marathon von vielen kleinen Hürden schaffen.

Auch die Ich-linge werden das Arbeitsbild in Deutschland prägen. Ich-linge sind Menschen, die im Wesentlichen wissen wollen, was sie als Person mit dem Job und dem Unternehmen zu tun haben. Hier geht es natürlich um Purpose und den Beitrag des/der Einzelnen, der zunehmend häufiger von Menschen verlangt wird.

Zudem sind Ich-linge Menschen, die daran gewöhnt sind, dass Dinge sich an sie anpassen. Nicht um ihnen zu schmeicheln, sondern um Effizienzen zu steigern. Telefone, Computer, Autos, Mobilität usw., alles passt sich an uns an. Wir leben in einer Welt von Mass Customization. Vieles wird in Serie produziert, passt sich dann aber den Nutzenden an. Die Erwartung an das Produkt Job ist daher ähnlich und wird Arbeitgeber noch hart auf die Probe stellen.

Auch wenn wir uns aktuell wieder in einem Arbeitgebermarkt befinden – zumindest in einigen Funktionen – wird sich dieses Bild bald wieder ändern. Wir laufen sehenden Auges in einen Arbeitnehmendenmarkt. Dies wird durch die Ich-linge und die Veränderung, wie wir lernen und wie wir Wissen aufnehmen, massiv unser Arbeitsleben beeinflussen.

4 Die Frage ist leicht zu beantworten: immens! Wir können das auf verschiedenen Ebenen betrachten.

Länderebene

Der Wettlauf um die besten Technologien ist längst entbrannt und während die USA und China sich bereits auf einen Marathon-Sprint begeben haben, scheint Europa das Thema noch entspannter zu betrachten. Der Arbeitsmarkt wird zwangsläufig global werden und Länder werden mehr oder weniger attraktiv für Fachkräfte sein. Ein wichtiger Baustein wird natürlich die Technologie-Führerschaft der Länder sein. Aber auch viele weitere Bausteine werden zur Attraktivität von Standorten beitragen.

Unternehmensebene

KI als Querschnittstechnologie im Unternehmen einzuführen hat derart viele Dimensionen, dass es eben nicht reicht, die Zugänglichkeit zu gewährleisten. Aber selbst die scheint sehr schwierig zu sein. In fast jedem zweiten Unternehmen in Deutschland scheint KI kein strategisch wichtiges Thema zu sein. Zumindest antworten knapp 50% der Befragten in der großen Trendence-Langzeit-Arbeitsmarktstudie, dass in ihrem Unternehmen das Thema KI Mitarbeitenden-initiiert war (Quelle: Trendence HR Monitor 2024).

Individualebene

Hier werden wir den größten Impact verspüren. Nach wie vor sehen wir, dass wenngleich die Mehrheit der Berufstätigen in KI mittlerweile eine Chance sieht, nach wie vor über 30% anders darüber denken. Das Narrativ: KI wird unsere Jobs übernehmen. Dem wird aber in absehbarer Zeit nicht so sein. Der Job wird nicht durch KI übernommen, sondern durch eine Person, die besser mit KI umgehen kann, als du. Meine persönliche Employability wird also zukünftig von meiner KI-Fitness und damit von meiner KI-Kompetenz abhängen. Die bisherige Digitalkompetenz wird aktuell durch die KI-Kompetenz abgelöst. Dabei unterscheiden wir zwischen KI-Know-how (Modelle entwickeln und aufbauen), KI-Literacy (u.a. prompten) und KI-Mindset (up-to-date bleiben).

Technologie wird die Arbeit in Deutschland maßgeblich mitgestalten. Durch die immer stärkere Tendenz zur Individualisierung wird Technologie den größten Impact auf persönlicher Ebene haben.

■

Chancengleichheit beginnt mit erfolgreichen Bildungswegen

Katja Urbatsch[1]

[1] Katja Urbatsch war die Erste in ihrer Familie, die ein Studium abgeschlossen hat – und setzt sich heute dafür ein, dass auch du das schaffen kannst! Ihre Vision ist es, dass in Deutschland alle jungen Menschen studieren können, unabhängig von ihrer Herkunft und dem Bildungsweg ihrer Eltern. [LinkedIn]

1 Als ich als erste Person in meiner Familie ins Studium gestartet bin, war ich ziemlich orientierungslos. Ich wusste nicht, wie man ein Studium finanziert, wie der Uni-Alltag abläuft, wie man wissenschaftliche Arbeiten schreibt oder was hinter Begriffen wie „Studierendenwerk“, „Audimax“ oder „c.t.“ steckt.

Aus diesem Grund erstellte ich 2008 gemeinsam mit meinem Partner und meinem Bruder eine Website mit Studientipps. Bald schlossen sich uns viele Menschen an, woraus ArbeiterKind.de entstand – heute die größte Organisation für Studierende der ersten Generation in Deutschland.

Als Geschäftsführerin von ArbeiterKind.de setze ich mich tagtäglich dafür ein, dass alle junge Menschen studieren können, unabhängig von ihrer Herkunft. Unsere Community aus tausenden Ehrenamtlichen und rund 30 Mitarbeiter:innen bietet zahlreiche Angebote, um Schüler:innen und Studierende der ersten Generation zu ermutigen und ihnen den Weg ins Studium zu erleichtern. Unsere ehrenamtlichen Mentor:innen stehen als Ansprechpersonen zur Verfügung, um Fragen zu Finanzierung, Studienwahl und Uni-Alltag zu beantworten.

Über 80 lokale Gruppen organisieren regelmäßige Treffen sowie Infoveranstaltungen an Schulen und Hochschulen in ganz Deutschland. In unserem Online-Netzwerk und bei unseren Online-Veranstaltungen können sich Studierende, Berufseinsteiger:innen und Absolvent:innen vernetzen und austauschen.

Gemeinsam mit meinem Team organisiere und koordiniere ich all diese Aktivitäten von ArbeiterKind.de. Zudem setze ich mich auch öffentlich für Chancengleichheit im Bildungssystem ein, indem ich Vorträge halte, an Podiumsdiskussionen teilnehme und die Interessen von Studierenden der ersten Generation gegenüber der Politik vertrete.

2 Wer als Erste:r in der Familie studiert hat und danach in einen akademischen Beruf eintreten möchte, hat häufig das Gefühl, allein dazustehen. Gerade die ersten Praktika und der erste Job werden nicht selten durch Türöffner:innen aus dem privaten und beruflichen Netzwerk möglich gemacht.

Hat im eigenen Umfeld jedoch niemand studiert, sind solche Netzwerke nicht von Haus aus vorhanden und müssen aktiv geschaffen werden. Ich empfehle daher allen jungen Menschen, möglichst frühzeitig Netzwerkarbeit zu betreiben.

Nehmt Angebote in eurer Schule oder des Career Centers eurer Hochschule wahr und sprecht aktiv mit Menschen, deren Karrieren ihr spannend findet. Plant schon früh im Studium berufsrelevante Praktika und Nebenjobs ein, sodass ihr Kontakte in eurem späteren Berufsfeld knüpfen könnt. Schließt euch bestehenden Netzwerken wie zum Beispiel ArbeiterKind.de an.

Gerade Erstakademiker:innen haben manchmal die Überzeugung, alles allein schaffen zu müssen. Dabei ist es im akademischen Umfeld völlig gängig, Unterstützung anzunehmen und andere zu unterstützen! Die Anmeldung bei einem Mentoring-Programm ist ein erster Schritt in die richtige Richtung.

Wovon ich abraten würde: Sich aus Angst davor, ein Praktikum, Stipendium, einen Preis oder Job nicht zu bekommen, gleich gar nicht darauf zu bewerben! Durch eure soziale Herkunft musstet ihr euch Vieles im Leben selbst erarbeiten. Ihr habt also schon sehr viel erreicht und seid durch euren Bildungsweg besonders resilient und eigenständig – das sind Qualitäten, die euch zu vielversprechenden Bewerber:innen machen!

Chancengleichheit beginnt mit erfolgreichen Bildungswegen

3 Der Fachkräftemangel stellt bereits jetzt eine der größten Herausforderungen dar. Durch die alternde Gesellschaft treten immer mehr erfahrene Arbeitskräfte in den Ruhestand, während nicht genug junge Menschen nachrücken.

Um diesem Problem zu begegnen, ist es essenziell, dass möglichst viele Menschen, sofern sie können und wollen, ein Studium aufnehmen – insbesondere diejenigen aus nichtakademischen Familien. Denn gerade Arbeiterkinder entscheiden sich oft gegen ein Studium, obwohl sie über das Potenzial verfügen, akademische Berufe zu ergreifen.

Hier müssen Barrieren abgebaut und jungen Menschen der Zugang zur Hochschulbildung erleichtert werden. Nur so kann Deutschland langfristig eine hochqualifizierte Arbeitskraftbasis sichern.

Parallel dazu verändert sich die Arbeitswelt auch durch neue Arbeitsmodelle wie Remote Work und hybrides Arbeiten, also Arbeiten von Zuhause und im Büro. Diese Entwicklung bringt enorme Vorteile mit sich: Sie verbessert die Work-Life-Balance und ermöglicht Menschen, die bisher von bestimmten Berufen ausgeschlossen waren – beispielsweise Personen mit Pflege-Verpflichtungen oder mit Behinderung bzw. chronischer Krankheit – einen besseren Zugang zum Arbeitsmarkt. Das ist zunächst einmal eine positive Entwicklung.

Unternehmen, die attraktive und flexible Arbeitsbedingungen bieten, haben künftig einen klaren Vorteil bei der Gewinnung und Bindung von Talenten. Das ist natürlich ein Vorteil für viele Arbeitnehmer:innen, insbesondere im hochqualifizierten Sektor: Sie haben mehr Verhandlungsmacht und können sich bewusst für Arbeitgeber entscheiden, die moderne Arbeitsformen und faire Bedingungen ermöglichen.

Auch hier ist es allerdings notwendig, dass möglichst viele Menschen von diesen verbesserten Arbeitsbedingungen profitieren und daher allen, die es können und möchten, der Weg ins Studium und später in die akademische Arbeitswelt offensteht.

4 Der Einsatz von Künstlicher Intelligenz (KI) hat schon heute einen starken Einfluss auf unsere Arbeitswelt und unser tägliches Leben.

In der Zukunft wird KI noch mehr als bisher darüber entscheiden, welche Tätigkeiten weiterhin von Menschen ausgeführt und welche zunehmend automatisiert werden. Bereits heute übernehmen KI-Systeme viele „einfache“ und repetitive Aufgaben – sei es in der Produktion, im Kundenservice oder in der Verwaltung.

Diese Entwicklung wird sich in den nächsten Jahren weiter verstärken. Tätigkeiten, die sich durch klare Muster und wiederkehrende Abläufe auszeichnen, werden zunehmend durch intelligente Algorithmen ersetzt oder zumindest erleichtert.

Dadurch steigt die Bedeutung von Berufen, die Spezialisierung, analytisches Denken, Intuition und Kreativität erfordern, denn diese werden weiterhin nur von Menschen ausgeübt werden können. Gut ausgebildete Menschen, die weitsichtig, vernetzt und kritisch denken, werden in einer zunehmend von Technologie geprägten Arbeitswelt besonders gefragt sein.

Aus diesem Grund wird der Zugang zur Bildung, insbesondere zur Hochschulbildung, in Deutschland noch wichtiger als bisher. Denn gerade weniger qualifizierte Tätigkeiten sind besonders von der Automatisierung bedroht, während akademische Berufe in vielen Fällen weiterhin menschliches Fachwissen, Innovationsfähigkeit und Problemlösungskompetenzen benötigen.

Wer über ein Studium oder eine spezialisierte Ausbildung verfügt, hat bessere Chancen, sich in einer sich wandelnden Arbeitswelt zu behaupten. Besonders gefragt werden künftig Berufe sein, die den technologischen Wandel gestalten und begleiten – etwa in den Bereichen IT, Ingenieurwesen, Forschung oder Bildung.

Gleichzeitig müssen sich auch bestehende Berufsbilder verändern: Arbeitnehmer:innen müssen kontinuierlich neue Fähigkeiten erwerben, um mit technologischen Entwicklungen Schritt zu halten. Lebenslanges Lernen wird zur Voraussetzung für eine erfolgreiche Karriere.

Auch hier ist eine Hochschulbildung von Vorteil. Wer im Studium das eigenständige Erarbeiten von Wissensgebieten erlernt hat, wird es leichter haben, auch später im Leben noch dazuzulernen und sich auf neue technologische Innovationen einzustellen.

■

Führung und Innovation: Die Zukunft gehört den Gestalter:innen

Martina van Hettinga[1]

[1] Martina van Hettinga ist Managing Partnerin bei i-potentials, der führenden Executive Search & Leadership Advisory Boutique im Transformationskontext. Sie begleitet Unternehmen und Führungskräfte dabei, zukunftsfähige Organisationen aufzubauen und Innovation voranzutreiben. [LinkedIn]

1 Als Executive Search Beraterin finde und berate ich Führungskräfte, die mit ihren Organisationen die Zukunft unseres Wirtschaftsraums gestalten.

Stellt euch vor, ein Unternehmen steht vor großen Veränderungen: Es muss digitaler werden, nachhaltiger wirtschaften oder sein Geschäftsmodell komplett neu denken. Für solche Transformationen braucht es besondere Menschen an der Spitze – Führungskräfte mit Vision, Innovationskraft und der Fähigkeit, andere zu inspirieren und mitzunehmen.

Meine Aufgabe ist es, genau zu analysieren, welche Führungskompetenzen eine Organisation in ihrer spezifischen Entwicklungsphase benötigt. Dann identifiziere ich mit meinem Team die passenden Persönlichkeiten und begleite beide Seiten beim Zusammenfinden. Es ist wie ein sehr anspruchsvolles Puzzle, bei dem es um die perfekte Passung zwischen Organisation, Führungskraft und Zukunftsvision geht.

Dabei geht es um weit mehr als nur darum, offene Stellen zu besetzen. Ich tauche tief in die DNA der Unternehmen ein, verstehe ihre Herausforderungen und helfe ihnen, die Führung aufzubauen, die sie für ihre nächste Entwicklungsstufe brauchen.

Mit den richtigen Führungskräften können Organisationen langfristig erfolgreich bleiben und nachhaltig Wert schaffen – und die Entscheidungen, die wir heute in Bezug auf Führung treffen, prägen die Arbeitswelt von morgen.

2 Meine wichtigste Empfehlung: Entwickelt eine klare Vision davon, welchen Einfluss ihr in der Arbeitswelt haben wollt.

Die Zukunft braucht Menschen, die gestalten wollen und den Mut haben, neue Wege zu gehen. Fragt euch immer wieder: Wie kann ich mit meinen Fähigkeiten einen wertvollen Beitrag leisten? Es geht nicht darum, einem vorgezeichneten Karrierepfad zu folgen, sondern darum, euren eigenen Weg zu finden.

Behaltet im Hinterkopf: Erfolg kommt selten über Nacht. Es geht darum, langfristig einmal mehr aufzustehen, als man hinfällt. Gebt nicht gleich auf, wenn es Rückschläge gibt. Ausdauer und Widerstandsfähigkeit sind entscheidende Eigenschaften für eure berufliche Entwicklung.

Investiert kontinuierlich in eure Weiterentwicklung. Die Arbeitswelt verändert sich so rasant, dass lebenslanges Lernen zum entscheidenden Erfolgsfaktor wird. Seid also neugierig, stellt Fragen und seid offen für neue Ideen und Perspektiven. In Zukunft werden wir ohnehin anders arbeiten – Adaptivität und Flexibilität sind deshalb das A und O.

Sucht euch Organisationen, die zu euren Werten passen und in denen ihr wachsen könnt. Eine steile Karriere ist wenig wert, wenn sie nicht mit euren persönlichen Zielen und Werten im Einklang steht. Achtet darauf, dass ihr in einem Umfeld arbeitet, das eure Entwicklung fördert und in dem ihr eure Stärken einbringen könnt.

Vernetzt euch und baut Beziehungen auf. Heute sind Kontakte und der Austausch mit anderen oft genauso wichtig wie fachliches Wissen. Sucht euch Mentoren, die euch auf eurem Weg begleiten und von deren Erfahrung ihr profitieren könnt.

Gleichzeitig solltet ihr selbst offen sein, euer Wissen mit anderen zu teilen und sie zu unterstützen.

Zuletzt möchte ich euch ermutigen, euren Beitrag zur Gesellschaft im Blick zu behalten. Überlegt, wie ihr mit eurer Arbeit einen positiven Einfluss ausüben und zu einer besseren Zukunft beitragen könnt. Das gibt nicht nur eurer Karriere Sinn, sondern macht sie auch erfüllend und nachhaltig.

3 Die Arbeitswelt in Deutschland steht vor grundlegenden Veränderungen, getrieben von mehreren zentralen Kräften:

Erstens erleben wir eine nie dagewesene Gleichzeitigkeit verschiedener Transformationen – digital, ökologisch, KI-getrieben und organisatorisch. Unternehmen müssen sich neu erfinden, um zukunftsfähig zu bleiben. Das erfordert eine völlig neue Art zu denken und zu arbeiten. Starre Strukturen werden durch agile, netzwerkartige Organisationsformen ersetzt.

Zweitens wird Innovation zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor – branchenübergreifend. Wir brauchen eine Kultur, die Experimentieren fördert, aus Fehlern lernt und schnell neue Lösungen entwickelt. Diese Innovationskultur muss von der Führung vorgelebt und in der gesamten Organisation verankert werden.

Drittens entstehen neue Führungsmodelle. Die Führungskraft der Zukunft ist weniger Befehlsgeber als vielmehr Coach und Ermöglicher. Sie schafft Rahmenbedingungen, in denen Teams ihr volles Potenzial entfalten können.

Ein weiterer wichtiger Trend ist die zunehmende Flexibilisierung der Belegschaft. Wir werden weniger klassische Festanstellungen sehen, dafür mehr projektbasierte Arbeit und selbstständige Tätigkeiten. Gleichzeitig verschärft sich der Fach- und Führungskräftemangel in vielen Bereichen. Dies wird Unternehmen dazu zwingen, innovative Wege zu finden, um Talente zu gewinnen und zu binden.

Besonders hervorzuheben ist die stark wachsende Nachfrage im Handwerk. Hier entstehen spannende Chancen für junge Menschen, die praktische Fähigkeiten mit unternehmerischem Denken verbinden können. Diese Entwicklung zeigt, dass nicht nur digitale Kompetenzen gefragt sind, sondern auch traditionelle Fertigkeiten eine Renaissance erleben.

Die Arbeitswelt der Zukunft wird also von Vielfalt geprägt sein – in Bezug auf Arbeitsmodelle, Kompetenzen und Karrierewege. Unternehmen und Arbeitnehmende müssen gleichermaßen flexibel und anpassungsfähig sein, um in diesem dynamischen Umfeld erfolgreich zu sein.

4 Technologie ist zweifellos ein wichtiger Wegbereiter für die Transformation der Arbeitswelt – aber sie ist nicht der alleinige Treiber. Der entscheidende Faktor ist und bleibt die menschliche Führung, die Technologie sinnvoll einsetzt, um Innovation und Wertschöpfung zu ermöglichen.

Wir sollten Technologie als das begreifen, was sie ist: ein Hilfsmittel. Künstliche Intelligenz, Automatisierung und digitale Zusammenarbeitstools werden die Art, wie wir arbeiten, grundlegend verändern. Sie werden wiederkehrende Aufgaben übernehmen und uns mehr Raum für kreative, strategische Arbeit geben. Dies bietet enorme Chancen für Produktivitätssteigerungen und die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.

Gleichzeitig entstehen neue Anforderungen an Führungskräfte: Sie müssen verstehen, wie sie diese technologischen Hilfsmittel optimal nutzen können, um ihre Teams zu befähigen und Organisationen weiterzuentwickeln. Es geht darum, die richtigen Technologien auszuwählen, sie effektiv zu implementieren und die Mitarbeitenden bei der Anpassung an neue Arbeitsweisen zu unterstützen.

Die wahre Herausforderung liegt darin, Technologie und menschliche Fähigkeiten synergetisch zu verbinden. Erfolgreiche Organisationen der Zukunft zeichnen sich dadurch aus, dass sie technologische Innovation mit exzellenter Führung kombinieren. Sie nutzen Technologie nicht um ihrer selbst willen, sondern als Werkzeug, um nachhaltige Wertschöpfung zu ermöglichen und ihre Transformationsziele zu erreichen.

Führungskräfte müssen dabei als „Übersetzer“ fungieren – zwischen technologischen Möglichkeiten und organisatorischen Bedürfnissen, zwischen Innovation und Tradition, zwischen Geschwindigkeit und Nachhaltigkeit. Nur wer diese Balance beherrscht, wird Organisationen erfolgreich in die Zukunft führen können.

Letztendlich wird der Erfolg davon abhängen, wie gut es uns gelingt, Technologie als Enabler für menschliches Potenzial zu nutzen. Es geht nicht darum, Menschen durch Maschinen zu ersetzen, sondern darum, Technologie so einzusetzen, dass sie uns befähigt, kreativer, produktiver und erfüllter zu arbeiten. In diesem Sinne ist Technologie ein unverzichtbares Werkzeug für die Gestaltung einer zukunftsfähigen Arbeitswelt in Deutschland.

■

Als Psychologe die Arbeitswelt verstehen

Niels Van Quaquebeke[1]

[1] Niels Van Quaquebeke ist Professor of Leadership and Organizational Behavior an der Kühne Logistics University in Hamburg sowie Distinguished Research Professor an der University of Exeter. Er wurde als Psychologe ausgebildet und gehört zu den einflussreichsten deutschen Wissenschaftlern in der BWL. [LinkedIn]

1 Die meisten jungen Menschen dürften allein schon durch Filme oder Serien eine grobe Vorstellung davon haben, was ein Professor macht. Im Kern lässt sich der Beruf in vier Säulen unterteilen: Lehre, Forschung, akademische Selbstverwaltung und der Dialog mit der Öffentlichkeit.

In der Lehre versuche ich, den Studierenden psychologische Aspekte der Arbeitswelt näherzubringen – insbesondere, wie sie durch ein besseres Verständnis menschlichen Verhaltens nicht nur sich selbst, sondern auch andere besser führen können. Es geht also nicht um Rezepte, sondern um Haltungen, Denkmuster und Wirkung.

In der Forschung beschäftige ich mich entsprechend viel mit Führungsthemen. Mich interessiert etwa, wann Menschen ihren Führungskräften Respekt entgegenbringen, wie Zusammenarbeit in Teams gelingt oder was Vertrauen in Organisationen eigentlich stabil macht. Seit rund sechs Jahren forsche ich intensiv zur Schnittstelle zwischen Künstlicher Intelligenz und Mensch – insbesondere zu der Frage, wie sich KI auf Führung, Motivation und unser Menschenbild in der Arbeit auswirkt.

Daneben engagiere ich mich stark im öffentlichen Diskurs: Ich halte Vorträge, schreibe Beiträge, gebe Interviews – nicht, weil ich mich gern reden höre, sondern weil ich glaube, dass Wissenschaft sich nicht einigeln darf, wenn ihre Themen gesellschaftlich relevant sind. Und weil ich hoffe, auch außerhalb des Hörsaals Menschen zum Nachdenken oder auch zum Umdenken anzuregen.

2 Ganz ehrlich: Als junger Mensch hat mich genau diese Frage früher total wuschig gemacht. Ich habe jede Ausgabe von *Junge Karriere* und ähnlichen Magazinen verschlungen, um mich irgendwie „optimal“ aufzustellen. Und mit jeder gelesenen Seite wurde ich ängstlicher – aus Sorge, etwas falsch zu machen, nicht genug zu tun, schon zu spät dran zu sein.

Deshalb bin ich ehrlich gesagt kein großer Fan dieser Frage – auch wenn ich heute nicht mehr auf der suchenden, sondern auf der ratgebenden Seite stehe.

Und trotzdem will ich es versuchen:

Lasst euch nicht wuschig machen. Anders als in der Schule geht es im Berufsleben nicht darum, Schwächen auszumerzen. Es geht darum, sich entlang der eigenen Stärken zu entwickeln. Was fällt euch leicht? Worin seid ihr gut – nicht nur fachlich, sondern vielleicht auch charakterlich? Und: Was macht euch wirklich Spaß? Bei welchen Tätigkeiten geratet ihr in einen Flow, vergesst Raum und Zeit? Wo leuchten eure Augen, wenn ihr davon erzählt? Dann schaut einmal nach außen: Was wird die Welt der Zukunft brauchen? Wenn ihr heutige Trends mal ehrlich weiterdenkt – in welcher Welt leben wir dann, und wovon wird es mehr brauchen?

Wenn ihr das alles übereinanderlegt, habt ihr drei Kreise: *Was kann ich gut? Was macht mir Freude? Was braucht die Welt?* Und dann kommt ein vierter Kreis dazu: *Womit kann ich Geld verdienen?* Die Schnittmenge dieser vier Kreise nennt sich Ikigai. Googelt das ruhig mal – und dann geht los. Ihr müsst das nicht in einem Rutsch finden.

Und ein Letztes: Sagt erst mal „Ja“. Noch seid ihr auf einer Lernreise. Wenn ihr nicht „Ja“ sagt, werdet ihr nicht lernen, was zu euch passt – und was nicht.

Ich habe viele Jobs ausprobiert, bis ich meinen gefunden habe. Ich habe erst mal Ja gesagt, Vollgas gegeben – und mich dann auch wieder verabschiedet, wenn es nicht passte. Karrieren entstehen unterwegs. Sie sind selten das Ergebnis eines perfekten Plans – aber sehr oft das Resultat ehrlicher Neugier, mutiger Schritte und der Bereitschaft, sich selbst immer besser kennenzulernen.

3 Meine Glaskugel ist vermutlich nicht besser als die aller anderen.

Wir sehen ja gerade alle die großen Linien: Geopolitisch driften wir auseinander, ökologisch wird es immer enger, und unsere Gesellschaft altert rapide. Arbeit wird sich weiter virtualisieren – mehr Remote Work, mehr hybride Formate, mehr globale Vernetzung.

Und: Künstliche Intelligenz wird noch viel stärker als bisher in Wissens- und Kreativarbeit eindringen – nicht nur unterstützend, sondern zunehmend auch ausführend.

Mich treibt dabei vor allem das KI-Thema um. Ich glaube, die gesellschaftliche Tiefe dieser Umwälzung ist bisher kaum verstanden. Wie verändert sich unser Miteinander, wenn wir nie sicher sein können, ob wir gerade mit einem Menschen sprechen oder mit einer Maschine? Was bedeutet Leistung, wenn Maschinen viele Aufgaben präziser, schneller und günstiger erledigen können? Und wie vermeiden wir es, kollektiv in einen Effizienzburnout zu rutschen, getrieben vom immer schnelleren Maschinentakt?

Vor diesem Hintergrund sind für mich zwei Dinge zentral: Mut und Resilienz. Der Mut, die wirklich großen Themen anzupacken – auch wenn sie unbequem oder komplex sind. Und die Resilienz, mit den unweigerlichen Erschütterungen, Brüchen und Unsicherheiten der kommenden Jahre umgehen zu lernen, ohne zynisch oder müde zu werden.

Beides gelingt nicht allein. Dafür braucht es Gemeinschaft – echte Communities, die nicht nur antreiben, sondern auch auffangen. In denen man gemeinsam denkt, zweifelt, scheitert, lacht – und sich gegenseitig den Rücken stärkt. Denn die Zukunft wird nicht nur technologische Fragen aufwerfen, sondern auch die des menschlichen Zusammenhalts.

4 Technologie wird in den nächsten Jahrzehnten nicht nur ein Thema sein – sie wird der dominante Taktgeber der Arbeitswelt sein. Und zwar nicht am Rand, sondern im Zentrum.

KI, Robotik, Automatisierung – das sind keine abstrakten Trends, sondern ganz reale Umwälzungen. Sie werden Berufe neu definieren, ganze Branchen verschieben und auch den Maßstab dessen verändern, was als „gute Arbeit“ gilt.

KI und Robotik stehen dabei als doppelte Wucht im Raum. Maschinen, die denken und solche, die handeln – oder zumindest so tun. Was automatisierbar ist, wird automatisiert. Das ist keine Drohung, sondern Realität. Und das betrifft nicht nur Fließbandarbeit, sondern auch PowerPoint-Folien, Verträge, Personalgespräche und Unternehmensstrategien.

Wir werden also nicht nur sehen, wie Technologie Arbeit ersetzt. Wir werden auch erleben, wie sie Arbeit entwertet – und in Teilen entkoppelt vom Menschen.

Die große Frage ist daher nicht nur: *Was kann KI?*, sondern: *Was bleibt für uns?* Und diese Frage wird nicht von allein beantwortet. Wenn wir sie nicht selbst beantworten, tun es andere – oft entlang ökonomischer Rationalitäten, nicht gesellschaftlicher Verantwortung.

Dabei gibt es enorme Chancen. Vielleicht kann Technologie helfen, ökologische Kipppunkte zu vermeiden – durch bessere Prognosen, ressourcenschonendere Prozesse oder ganz neue Ansätze in der Energiegewinnung. Vielleicht erleben wir Fortschritte in der Medizin, im Bildungswesen, in der Pflege. Vielleicht befreit sie uns von sinnentleerter Bürokratie.

Aber das ist kein Selbstläufer. Technologie ist kein Naturgesetz. Sie wird von Menschen gemacht – und oft genug im Interesse weniger. Wer bestimmt, welche Technologie sich durchsetzt? Wer hat Zugang? Wer profitiert – und wer bleibt zurück?

Wenn wir also von der Zukunft der Arbeit sprechen, dann sprechen wir auch über Machtverhältnisse, über soziale Gerechtigkeit, über digitale Souveränität. Wenn wir nur fasziniert zuschauen, was technologisch möglich ist, ohne zu gestalten, was gesellschaftlich sinnvoll ist, dann werden wir nicht in eine digitale Utopie schlittern – sondern in eine neue Form der Abhängigkeit.

Deshalb braucht es jetzt nicht nur technologische Kompetenz, sondern auch Haltung. Und Mut.

Wir müssen entscheiden, was wir automatisieren wollen – und was auf keinen Fall. Und wir müssen den Menschen nicht nur als Nutzer von Technologie denken, sondern als Mitgestalter. Wenn uns das gelingt, wird Technologie nicht das Ende der Arbeit bedeuten – sondern eine neue Phase ihrer Humanisierung einleiten. Wenn nicht, wird sie uns früher oder später überrollen. ■

Die Zukunft der Arbeit liegt in Afrika

Burkhard Volbracht[1]

[1] Ich habe 20 Jahre für die Stadt Berlin gearbeitet und dabei Talente angeworben. Berlin war lange sehr attraktiv für junge Leute aus dem Ausland, deswegen haben wir vor allem Welcome Services organisiert. Heute verknüpfe ich selbständig Talentpools in Afrika und der Türkei mit deutschen Unternehmen. [LinkedIn]

1 Ich arbeite als Berater. Das ist abstrakt und lässt sich kaum als Bild aufmalen. Ein Merkmal eines Beraters ist, dass man von einer Sache sehr viel Ahnung hat. Ich habe seit mehr als zwanzig Jahren im Arbeitsmarkt gearbeitet. Insofern ist dies mein Spezialgebiet.

Im Arbeitsmarkt geht es darum, wie Unternehmen und Beschäftigte zueinander finden. Im Prinzip geht es hier um Angebot und Nachfrage. Aber leider ist das Matching am Ende doch extrem schwer. Ein Grund dafür ist, dass der Markt nicht transparent ist. Ein Beispiel ist das Thema Gehalt. In deutschen Stellenanzeigen – anders als in UK – fehlt die Angabe zum Gehalt. Gerade das Gehalt ist aber eine zentrale Information, um Angebot und Nachfrage austarieren zu können.

Als Berater erkläre ich einerseits Unternehmen die Faktoren, die den Arbeitsmarkt bestimmen und welche sie davon beeinflussen können und welche nicht. Anderseits halte ich viele Vorträge vor Menschen, die einen Job suchen, um ihnen zu erklären, wie das Matching besser funktionieren kann. Es macht dabei einen großen Unterschied, über welchen Arbeitsmarkt man spricht. In einem kleinen regionalen Arbeitsmarkt z.B. im ländlichen Raum kennt man die Arbeitgeber und die Menschen. Möchte man sich dagegen in den USA bewerben, wird die Sache viel komplexer. Wie sieht ein CV in den USA aus, was ist mit der Arbeitserlaubnis?

Ich habe mich innerhalb des Arbeitsmarktes auf dieses internationale Feld spezialisiert. Meine Kernkompetenzen sind Details zu Fragen der Arbeits- und Aufenthaltserlaubnis in Deutschland. Dies ist für viele Unternehmen und BewerberInnen meistens die größte Hürde, um im Ausland zu rekrutieren.

Und international habe ich mich wiederum auf Afrika und die Türkei fokussiert. Hier sind schlicht die größten Talentpools verfügbar, die auch zum deutschen Arbeitsmarkt passen.

2 Ganz grundsätzlich gilt für mich, ein Job ist ein Job und nicht das ganze Leben. Und doch verbringt man in Vollzeit 40 Stunden mit Arbeit. Es sollte also schon passen.

Es gibt so viele Jobs, von denen man keine Ahnung hat oder noch nie gehört hat. Viele der Jobs der Zukunft sind heute noch unbekannt. Deswegen rate ich dazu, so viel wie möglich auszuprobieren, Praktika, Freiwilligenarbeit, Hospitanzen.

Und ich bin überzeugt davon, dass Arbeit einen Sinn machen muss. Und Sinnstiftung kann ganz viele Ausprägungen haben. Der Schreiner, der einen Stuhl hergestellt hat, der Busfahrer, der Fahrgäste sicher von A nach B gebracht hat, der Verwaltungsangestellte, der einen Führerschein ausgestellt hat.

Welche dieser Jobs in Zukunft noch sicher sind, kann heute niemand sagen. Vermutlich wird es bald keine Busfahrer mehr geben, aber deswegen mag es trotzdem lohnen, den Beruf zu ergreifen. Vielleicht arbeitet der- oder diejenige dann in der Leitzentrale. Deswegen würde ich tatsächlich davon abraten, Jobs in der Arbeitswelt aufgrund ihrer vermeintlichen Zukunftsfähigkeit auszuwählen. Anforderungsprofile werden sich immer schneller ändern.

Am Ende geht es oft um Wertschätzung in der Arbeitswelt. Ob einem ein Beruf gefällt oder nicht, hängt ganz wesentlich davon ab, ob die geleistete Arbeit auch wertgeschätzt wird. Hier muss man sehr genau hinschauen, wenn man die Arbeitswelt von morgen unter die Lupe nimmt.

Die Zukunft der Arbeit liegt in Afrika

3 Aus meiner Sicht wird der Arbeitsmarkt in Deutschland vor allem von der Demografie geprägt. Wir werden alle älter. Das heißt, es gibt weniger Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt, es gibt immer mehr Rentner, die mehr Services benötigen. Wir werden internationaler, weil mehr Fachkräfte aus dem Ausland nachrücken.

Die zweite große Herausforderung ist die zunehmende Digitalisierung. Hier sehe ich viel Disruption, das Beispiel des Busfahrers mit Blick auf autonomes Fahren habe ich schon angeführt.

Und drittens gibt es wachsende Regionen im Süden, Südamerika und vor allem Afrika. „Die Zukunft der Arbeitswelt liegt in Afrika" titelte kürzlich die New York Times. Afrika hat eine der am schnellsten wachsenden Bevölkerungen, das Durchschnittsalter liegt irgendwo bei 20 Jahren. Die Bildung wird dort immer besser, viele Regierungen haben erkannt, dass „Humankapital" deren größte Ressource ist.

Was, wenn deutsche Unternehmen angesichts schwindender Fachkräfte Produktionen dorthin verlagern? Und Afrika setzt auf Digitalisierung. Spricht man mit jungen Hochschulabsolventen in Afrika sind die felsenfest davon überzeugt, dass man Europa bald überholen wird. „Leapfrogging" heißt das Stichwort dort, man überspringt einfach Entwicklungsstufen, Web 3.0 ohne vorher Web 2.0 eingeführt zu haben.

Und was mich überzeugt, ist die Energie und die Leidenschaft, mit der diese Entwicklung dort vorangetrieben wird. Die Dynamik wird bei uns massiv unterschätzt. Dort kennt man keine Genehmigungsverfahren, die einen Brückenbau auf 20 Jahre hinziehen. Natürlich ist die Entwicklung dort nicht nur positiv und linear, aber die Bevölkerungszahlen sind eindeutig. Dies wird erheblichen Einfluss auf die deutsche Wirtschaft haben. Aber es bietet auch sehr viele Chancen.

Deswegen gehe ich stark davon aus, dass die Internationalisierung sich nicht aufhalten lassen wird. Unseren Lebensstandard werden wir nur aufrechterhalten, wenn wir die Trends zur Digitalisierung und Internationalisierung nicht ignorieren.

4 Deutschland war immer schon ein Hochtechnologieland. German Engineering genießt noch immer einen exzellenten Ruf im Ausland. Unsere hohen Löhne werden wir nur dann sichern können, wenn wir die Hochtechnologie immer weiter vorantreiben.

Ein gutes Beispiel ist der Ausbau des Glasfasernetzes in Deutschland. Die Leitungsgeschwindigkeit brauchen wir dringend für die Hochtechnologien im Maschinenbau oder der Automobilindustrie. Aber niemand will in Deutschland die Straßen aufreißen und die Kabel verlegen. Das machen überwiegend Fachkräfte aus Osteuropa. Diesen Spagat müssen wir aber bewältigen.

Hier kommt der Begriff der Wertschöpfung ins Spiel. Auch hier ein Beispiel aus Afrika. Es wächst dort Baumwolle, aber es fehlt an Technologie und Maschinen, aus dieser Baumwolle den Stoff zu produzieren, der in der Textilindustrie zu Kleidung verarbeitet werden kann. Das heißt, die Baumwolle wird als Rohstoff exportiert, als Stoff re-importiert und dann zu Kleidung Made in Afrika verarbeitet. Das ist keine komplette Wertschöpfung.

Hier kommt dann Deutschland ins Spiel, weil wir diesen Wertschöpfungspunkt abdecken können. Die Kernfrage wird nur sein, ob wir diese Leistung in Deutschland oder vor Ort erbringen. Oder nur die Maschinen liefern. Heute kommt ein Großteil der Maschinen in Afrika aus Indien oder China.

Hier ist die Frage, wie und welche Technologie wir in Deutschland noch international wettbewerbsfähig produzieren können. Unseren Standard können wir vermutlich nur halten, wenn wir hier innovativ sind.

An dieser Stelle wird gerne das Beispiel von Elektromotoren in Autos angeführt. Erst die massive Produktion von E-Autos durch Tesla und China hat die deutsche Industrie dazu gebracht nachzuziehen.

Die Themen der Zukunft liegen hier in Chipindustrie, Halbleiterfertigung, Batterieproduktion, Pharmazie oder Biotechnologie. Nur dazu brauchen wir ständig neue Kompetenzen. Also immer länger lernen und vor allem dazulernen.

■

Mach die Welt zu einer besseren!

Heiko von der Gracht[1]

[1] Ich bin Zukunftsmanager und beschäftige mich damit, was uns allen Freude macht und uns gleichzeitig vor Herausforderungen stellt: die Zukunft. Ich finde heraus, was passieren könnte, sollte oder müsste – das nennt man Szenario-Planung. Nur eine von vielen Techniken, mit denen wir Zukunft antizipieren und gestalten. [LinkedIn]

1 Ich verfolge im Grunde nur eine Schlüsselfrage: Wie schaffen wir es als Menschen, Manager:innen, Politiker:innen und Wissenschaftler:innen, zukünftig bessere Entscheidungen zu treffen als jene, zu denen wir heute in der Lage sind?

Aktuell beschäftige ich mich zusammen mit meinen Kolleg:innen mit Technology Solutions. Auf gut Deutsch ist das die Technologie-Vorausschau: Welche Technologien werden unsere Zukunft prägen? Und auf welche Weise?

Wir alle kennen zum Beispiel die Künstliche Intelligenz: Werden wir bald komplette digitale Kopien von uns selbst ziehen können? Die wir dann für uns zur Arbeit schicken können? Gibt es also bald Avatare von uns im realen Leben, wie wir sie bislang nur aus Computer-Games kennen?

Mit unserem Technologie-Scouting entdecke ich die Rising Stars der Szene, möglichst noch vor allen anderen. Ein anderer Zweig meiner Arbeit sind Technologie-Insights: Wir erklären ganz neue Technologien, zeigen ihre Wirkung und ihr Potenzial für Wirtschaft, Gesellschaft und uns alle.

Warum gibt es überhaupt meinen Beruf? Warum machen wir das alles? Weil unser Unternehmen Thought Leader, also Vordenker sein möchte. Wir denken Dinge, noch bevor sie jemand anderer denkt. Denn wie wir alle wissen: Zukunft entsteht im Kopf. Alles, was wir uns vorstellen können, können wir auch verwirklichen. Mit den richtigen Partnern, dem richtigen Job und den passenden Techniken.

Viel zu oft betrachtet unsere Gesellschaft die einzelnen Technologien noch isoliert. Doch die wirklich spannenden Synergie-Effekte entstehen *zwischen* den einzelnen Technologien, wenn wir sie im Verbund in heute noch ungeahnten Kombinationen zusammenstecken. So entsteht die Welt von morgen.

Damit diese Potenziale wirklich im Sinne aller wirken, braucht es aber auch eine kluge Steuerung – also Menschen, die Technik in die richtige Richtung lenken.

2 Empfehlenswert sind alle Future Skills; also jene Fähigkeiten, mit denen du künftig die Nase vorn hast.

Aktuell erleben wir zum Beispiel einen Paradigmenwechsel weg vom analytischen Denken hin zum kreativen Denken. Wer analytisch denken kann, ist auch künftig erfolgreich, doch wer dazu noch kreativ denkt, wird herausragend in seinem und ihrem Job. Denn die Herausforderungen, vor denen wir heute und morgen stehen, werden nur kreative Leute meistern.

Zweiter Future Skill: Technological Literacy. Wer etwas von Algorithmen, Künstlicher Intelligenz oder auch Experience Management-Plattformen versteht, ist künftig fein raus.

Dritte Schlüsselfähigkeit: Resilienz. Wir werden auch künftig in der Polykrise leben. Noch besser als Resilienz ist allerdings Anti-Fragilität: Wir bewältigen Krisen nicht nur, sondern wachsen sogar an ihnen.

Wovon ich abrate: Ständig dem neuesten Hype hinterher zu jagen. Denn Hypes sind kurzlebig. Heute noch bejubelt – übermorgen schon im tiefen Tal der Ernüchterung. Erst in der Phase danach entscheidet sich, was wichtig ist und was nicht.

Zweiter Fehler: ideologische Schlagseite. Die Welt von morgen wird nicht auf Parolen gebaut, sondern auf Fakten, Realität und Technologie. Drittes No-No: eindimensionales Denken. Besser ist, den eigenen Kopf in alle Richtungen offen zu halten. Inspiration kann aus jeder Richtung kommen.

Mach die Welt zu einer besseren!

3 Ich denke, prägend wird der Wiederaufbau 2.0 sein – nach Corona, Lieferketten-Disruption, Ukraine-Krieg, Energiepreis-Schock, Wohnungsnot, De-Industrialisierung und Rezession.

Für diesen „Wiederaufbau" benötigen wir Menschen, die ihren Arbeitsplatz nicht nur als Einkommensquelle betrachten, sondern auch Freude an Leistung und Erfolg haben sowie den Mut, die Zukunft aktiv und im Sinne aller zu gestalten. Menschen, die wissen, wohin sie möchten und in welcher Gesellschaft sie leben wollen. Und die nicht darauf warten, dass ihnen das alles in den Schoß fällt, sondern die selber die Ärmel hochkrempeln und anpacken. Diese Menschen werden die Arbeitswelt von morgen prägen und gestalten.

Nehmen wir dann noch die neuen Technologien hinzu, lautet die Frage: Wird durch sie in den nächsten fünf bis zehn Jahren alles einfacher? Oder alles noch komplexer? Die richtige Antwort: beides. Wir reden, denken und entscheiden dann vielleicht hauptsächlich mit unserem Smartphone, dessen Künstliche Intelligenz alles für uns besser regelt als wir das je könnten. Doch ist dann vielleicht der Wiederaufbau einer polykritischen und krisengeschüttelten Welt so hoch komplex, dass die besten Entscheidungen unter den Bedingungen dieser Hyper-Komplexität nur noch von einer KI getroffen werden können.

Was heute schon absehbar ist: Autos fahren autonom und Pakete liefert der Paketroboter vor die Haustür. Dann werden erneut einige Stimmen laut werden: „Die Maschine ersetzt den Menschen!" Dabei ist es umgekehrt: Mensch und Roboter werden in der Arbeitswelt von morgen Hand in Hand arbeiten – und nicht nur im Job.

Auch zu Hause übernehmen Roboter den Abwasch, die Wäsche, die Bodenreinigung und Rasenpflege, die Hausaufgaben, die Kinderbetreuung, das Fitness-Programm und die Ernährung. Wer damit zurecht kommt und sich damit auskennt, wird nicht nur eine erfüllende Arbeitswelt erleben, sondern auch eine gute Zukunft.

4 Technologie wird das Zentrum der Welt von morgen. Jeder Job von heute wird morgen sehr viel technischer werden. Wissenschaftler:innen führender Universitäten schätzen, dass in den kommenden Jahren 40 Prozent der Hausarbeit automatisiert erledigt werden. Wir werden bei der Arbeit Armeen von Robotern erleben – nicht wie heute nur auf den Fertigungsstraßen der Industrie.

Wer körperlich arbeitet, wird dies möglicherweise künftig mit Unterstützung eines Exoskeletts tun, das aussieht wie aus einem Superhelden-Film und auch die Kräfte eines Superhelden verleiht. Immer häufiger werden wir Technologien nutzen, ohne sie zu sehen. Trendforscher nennen das Shy Tech (scheue Technologie) statt High Tech. Diese technologische Revolution bedeutet für uns Wohlstandsgewinn: Wir produzieren mehr, ohne uns mehr anstrengen zu müssen.

Dank der neuen Technologien und ihrer Produktivitätssteigerung werden wir deutlich mehr Zeit für Familie, ehrenamtliches Engagement, Hobbys, Freizeit, persönliche Interessen und lebenslanges Lernen haben.

Zudem ermöglichen uns diese Technologien, Raum und Zeit zu überwinden, sodass wir beispielsweise unsere Liebsten virtuell in 3D, als Hologramm oder vielleicht sogar in einem Holo-Deck wie auf der Enterprise treffen können. Wir werden mit KI und mit digitalen Zwillingen ganzer Städte den Verkehr, Infrastruktur, Gebäude und mehr planen und simulieren können – noch bevor überhaupt der erste Baustein gelegt wurde.

Die KI wird für uns Daten in der Cloud sammeln, wird sie analysieren und für uns denken – aber entscheiden müssen wir immer noch selbst. Es sei denn, wir haben einen Smart Agent auf unserem Handy, der dann auch für uns entscheiden kann – wenn wir ihm das erlauben. Auf diese Weise entscheiden wir besser, nachhaltiger, erfolgreicher – nicht nur bei der Arbeit, sondern auch privat. Und damit werden wir nicht nur positive Effekte auf unsere Arbeit erleben, sondern auf unser gesamtes Leben.

Trotz aller Technologie-Begeisterung einerseits werden wir andererseits viel bewusster mit Technologie umgehen. Wir werden daher auch digital-freie Zonen einrichten, in denen wir dann zum Beispiel die ursprüngliche Natur oder unsere Familie genießen und so Digital Detox betreiben, damit es uns mit der vielen schönen neuen Technologie nicht *zu* viel wird.

■

Skills für die Arbeitswelt von morgen: Offenheit, Neugierde & Lernen

Felicitas von Kyaw[1]

[1] *Kindheit: USA & Deutschland. Veränderung statt Wurzeln. Treibt meinen Werdegang & Job an. Ziel vor Augen: Neue Perspektiven in wandelnden Arbeitswelten. 30 Jahre Erfahrung: Beratung, Start-ups, Konzerne. Expertise: HR, Change, Vertrieb & Marketing. Perspektivwechsel inspiriert & motiviert mich. [LinkedIn]*

1 Ich helfe Firmen, Top-Talente zu gewinnen, eine starke Kultur zu entwickeln und die Arbeit so zu gestalten, dass man gemeinsam erfolgreich ist.

Jetzt hätten meine Neffen früher gesagt: Ah, wie ein Fußballtrainer. Stimmt, hätte ich gesagt, da gibt es eine Ähnlichkeit! Der Unterschied ist: Ein Fußballtrainer konzentriert sich auf ein Team. Ich hingegen arbeite mit dem gesamten Unternehmen, das aus vielen Teams besteht, und unterstütze viele 'Trainer' – also die Führungskräfte –, damit alle Teams erfolgreich sind.

In meinen Rollen als CHRO sowie als Practice Lead in der Management Beratung habe ich Veränderungsvorhaben gestaltet und Themen vorangetrieben, bei denen die Menschen, das Miteinander und die Organisation der Arbeit im Fokus standen.

2 Jungen Menschen rate ich, sich nicht zu früh auf einen bestimmten Weg festzulegen. Die wenigsten wissen in jungen Jahren, was sie wirklich wollen. Sammelt aktiv unterschiedliche Perspektiven – nicht nur im Studium oder der Ausbildung, sondern auch durch Gespräche mit Menschen aus verschiedenen Branchen, durch Praktika und Auslandsaufenthalte. Seid neugierig auf neue Technologien und wie sie die Arbeitswelt verändern.

Meine eigene Erfahrung zeigt: Veränderung ist ein ständiger Begleiter. Ich selbst bin oft umgezogen und habe in verschiedenen Ländern gearbeitet. Es ist wichtig, offen zu sein, sich anzupassen und Chancen zu nutzen, die sich bieten. Das Wissen aus der Ausbildung oder dem Studium ist nur der Anfang. Zukunftsfähigkeit bedeutet lebenslanges Lernen und Neugier.

Gerade in der heutigen Arbeitswelt, die sich ständig wandelt, ist es wichtig, neue Perspektiven zu entwickeln und Möglichkeiten zu ergreifen. Netzwerken ist dabei essenziell! Es geht nicht nur darum, Kontakte zu knüpfen, sondern auch darum, von anderen zu lernen, sich auszutauschen und gemeinsam neue Ideen zu entwickeln. Nutzt Networking-Veranstaltungen, Online-Plattformen und persönliche Gespräche, um euer Netzwerk aufzubauen und zu pflegen. Seht jede Begegnung als Chance, etwas Neues zu lernen.

Beim Netzwerken und im Berufsleben sind Soft Skills entscheidend. Dazu gehören Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Empathie, Konfliktlösung und die Fähigkeit, sich an neue Situationen anzupassen. Diese Fähigkeiten sind genauso wichtig wie Fachwissen, da sie es euch ermöglichen, gut mit anderen zusammenzuarbeiten, Probleme zu lösen und somit erfolgreich zu sein. Achtet bewusst darauf, diese Fähigkeiten zu entwickeln und zu verbessern – sie werden euch weiterbringen!

Junge Menschen sollten sich zudem frühzeitig einen Beraterstab aus Menschen aufbauen, die sie aus unterschiedlichen Perspektiven beraten können. Dieser kann aus Mentoren, erfahrenen Kollegen oder Freunden bestehen, die in verschiedenen Branchen oder Funktionen tätig sind. Ein solcher Beraterstab bietet wertvolle Einblicke und Unterstützung bei wichtigen Entscheidungen und Herausforderungen im Berufsleben.

Habt keine Angst, Neues auszuprobieren und aus Fehlern zu lernen. Lasst euch auch von eurer eigenen Motivation leiten, dann kommt der Erfolg!

3 *Künstliche Intelligenz (KI) als Gamechanger*

KI wird als Gamechanger die Arbeitswelt in den nächsten fünf bis zehn Jahren massiv verändern – sie betrifft alle Berufsfelder, ob technisch oder nicht-technisch. Bestehende Jobs werden ersetzt, neue entstehen. Wir sollten KI als Werkzeug und Partner begreifen, das uns unterstützt statt ersetzt. Der Schlüssel liegt darin, von einem „alles wissen" zu einem „alles lernen" überzugehen – denn Wissen verliert heute schnell an Halbwertszeit. Wer Freude am Lernen hat und offen für neue Perspektiven ist, bleibt zukunftsfähig.

Automatisierung und Nachhaltigkeit

Neben KI werden Automatisierung und ein starker Fokus auf Nachhaltigkeit die Arbeitswelt prägen. Unternehmen müssen sich sowohl technologisch als auch kulturell weiterentwickeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben und ihren Beitrag zu einer nachhaltigen Zukunft zu leisten. KI wird uns helfen, Routineaufgaben zu automatisieren und uns mehr Raum für Kreativität, Empathie und Innovation geben. Gleichzeitig erfordert der Fokus auf Nachhaltigkeit neue Geschäftsmodelle und Arbeitsweisen.

Zentrale Erkenntnisse aus dem Future of Jobs Report 2025

Der Future of Jobs Report 2025 zeigt, dass sich die Arbeitsmarktlandschaft stark verändern wird. Es wird ein Anstieg der Nachfrage nach Berufen im Bereich der KI, Cloud-Technologien und Robotik erwartet. Besonders gefragt sind allgemeine technologische Basiskompetenzen sowie spezialisierte Kompetenzen in KI & Big Data und in der Cybersicherheit. Auch „Human Skills" wie kreatives und analytisches Denken und lebenslanges Lernen werden immer wichtiger.

Aufgaben für Unternehmen: Kulturwandel und Mitarbeiterentwicklung

Unsere Aufgabe ist es, die Sicht der Mitarbeiter:innen auf KI zu ändern und sie für die Zusammenarbeit zwischen Mensch und Maschine zu begeistern. Unternehmen müssen verstärkt in die Weiterbildung investieren, um Mitarbeitende auf die neue Arbeitswelt vorzubereiten. Dies erfordert einen kulturellen Wandel in den Organisationen, der Offenheit für Neues und kontinuierliches Lernen fördert.

Fazit: Die Zukunft aktiv gestalten

Die kommenden Jahre werden von tiefgreifenden Veränderungen geprägt sein – durch KI, Automatisierung und Nachhaltigkeit. Unternehmen und Mitarbeitende müssen gemeinsam daran arbeiten, diese Veränderungen aktiv zu gestalten. Mit einem klaren Fokus auf Zusammenarbeit zwischen Mensch und Technologie können wir die Herausforderungen erfolgreich meistern.

4 Technologie spielt eine entscheidende Rolle bei der Gestaltung der Zukunft der Arbeit in Deutschland. Hier sind einige wichtige Aspekte:

Zentraler Treiber des Wandels

Technologie ist der Hauptfaktor, der Veränderungen in der Arbeitswelt vorantreibt. Sie beeinflusst fast alle Arbeitsbereiche und beschleunigt den Wandel der erforderlichen Qualifikationen in allen Branchen.

Neue Berufsbilder

Es entstehen neue Berufe in Bereichen wie Künstliche Intelligenz (KI), Cloud-Technologien und Robotik. Dies erfordert eine Anpassung der Aus- und Weiterbildung, um den Bedarf an Fachkräften in diesen Bereichen zu decken.

Digitalisierung verändert den Arbeitsmarkt

Die Digitalisierung führt zu einer wachsenden Nachfrage nach technologischen Kompetenzen sowie nach Soft Skills wie analytischem Denken und Problemlösungsfähigkeiten. Unternehmen müssen in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter investieren, um sie auf die neuen Anforderungen vorzubereiten.

Automatisierung von Routineaufgaben

Automatisierung betrifft vor allem Routineaufgaben, was zu Effizienzsteigerungen und Kosteneinsparungen führen kann. Gleichzeitig müssen sich die Mitarbeiter auf komplexere und kreativere Aufgaben konzentrieren.

Dies unterstreicht die Bedeutung von lebenslangem Lernen und der Entwicklung von 'Human Skills' wie Empathie, Kreativität und kritischem Denken, die in einer zunehmend automatisierten und digitalen Welt unverzichtbar bleiben werden. Die Fähigkeit, sich auf Veränderungen einzustellen und neue Perspektiven zu entwickeln, wird dabei immer wichtiger, da Arbeitswelten sich ständig wandeln. Berufserfahrung in verschiedenen Branchen und Rollen kann hierbei von Vorteil sein.

■

Gerechte Bezahlung! Was bedeutet Fairness in der Arbeitswelt?

Henrike von Platen[1]

[1] Henrike von Platen ist die Gründerin und CEO des FPI Fair Pay Innovation Lab. Sie zertifiziert Unternehmen, die ihre Beschäftigten fair bezahlen, mit dem Universal Fair Pay Check®. Ihr Ziel ist: keine Diskriminierung, gerechte Gehälter für alle. [LinkedIn]

1 Ich habe 2017 das FPI Fair Pay Innovation Lab gegründet. Mit dieser gemeinnützigen GmbH arbeite ich daran, Unternehmen zu zertifizieren, die ihre Beschäftigten fair bezahlen. Das mache ich mit dem Universal Fair Pay Check®, einer weltweit einzigartigen Gewährleistungsmarke, die wir im FPI erschaffen haben.

Der Prozess beginnt mit der Analyse der Gehaltsdaten eines Unternehmens, um den unangepassten Gender Pay Gap zu ermitteln. Das ist der Unterschied im Durchschnittsgehalt zwischen Männern und Frauen ohne Berücksichtigung von Faktoren wie Berufserfahrung, Ausbildung oder Position.

Der nächste Schritt ist die Anpassung dieser Daten, um den angepassten Gender Pay Gap zu berechnen. Hierbei werden Faktoren wie Berufserfahrung, Ausbildung und Position berücksichtigt, um ein gerechteres Bild der Gehaltsunterschiede zu erhalten.

Mein Ziel ist es, dass niemand wegen des Geschlechts, der Herkunft oder anderer Merkmale benachteiligt wird. Ich setze mich dafür ein, dass jede Person die gleiche Chance hat, fair bezahlt zu werden. Durch die Zertifizierung helfe ich den Unternehmen, ihre Gehaltsstrukturen zu verbessern und sicherzustellen, dass alle Beschäftigten gleich fair behandelt werden.

Zusätzlich zu diesen Maßnahmen arbeite ich eng mit politischen Entscheidungsträgern und anderen Organisationen zusammen, um das Bewusstsein für die Bedeutung fairer Bezahlung zu schärfen und gesetzliche Rahmenbedingungen zu schaffen, die Diskriminierung verhindern. Ich halte regelmäßig Vorträge und Workshops, um Unternehmen und die Öffentlichkeit über die Vorteile fairer Bezahlung aufzuklären.

Mein Engagement zielt darauf ab, eine gerechtere Arbeitswelt zu schaffen, in der alle Menschen unabhängig von ihrem Geschlecht oder ihrer Herkunft gleiche Chancen haben.

2 Ich empfehle jungen Menschen, sich klar darüber zu werden, was sie beruflich erreichen möchten und welche Arbeitskulturen zu ihnen passen.

Es ist wichtig, sich über potenzielle Arbeitgeber zu informieren und herauszufinden, welche Werte und Arbeitsweisen diese vertreten. Dies hilft dabei, eine Arbeitsumgebung zu finden, in der man sich wohlfühlt und erfolgreich sein kann.

Ein weiterer wichtiger Rat ist, sich kontinuierlich weiterzubilden und flexibel zu bleiben. Die Arbeitswelt verändert sich ständig und es ist wichtig, sich an neue Herausforderungen anzupassen und neue Fähigkeiten zu erwerben. Außerdem sollte man offen für verschiedene Arbeitsmodelle sein, wie zum Beispiel Remote Arbeit oder flexible Arbeitszeiten.

Ich rate davon ab, sich ausschließlich auf das Gehalt zu konzentrieren. Natürlich ist eine faire Bezahlung unabdingbar, aber man sollte nicht den Arbeitsinhalt nur anhand der Gehaltshöhe auswählen. Genauso wichtig sind die Arbeitsbedingungen, das Arbeitsklima und die Möglichkeiten zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung.

Eine positive Einstellung und die Bereitschaft, sich neuen Herausforderungen zu stellen, sind entscheidend für den beruflichen Erfolg. Arbeitszeit ist Lebenszeit. Wähle daher mit Bedacht, um eine erfüllende und wertvolle berufliche Erfahrung zu gewährleisten.

Engagiere dich aktiv in Netzwerken und Gemeinschaften. Der Austausch mit anderen Fachleuten und das Knüpfen von Kontakten können wertvolle Einblicke und Unterstützung bieten.

3 Meiner Meinung nach wird die Arbeitswelt in Deutschland in den nächsten fünf bis zehn Jahren stark von der zunehmenden Digitalisierung und Automatisierung geprägt sein.

Diese Technologien werden die Arbeitsprozesse verändern und neue Fähigkeiten und Kompetenzen erfordern. Flexible Arbeitsmodelle und die steigende Nachfrage nach Remote Arbeit werden ebenfalls eine wichtige Rolle spielen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die zunehmende Bedeutung von Nachhaltigkeit und sozialer Verantwortung. Unternehmen werden verstärkt darauf achten müssen, umweltfreundliche Praktiken zu implementieren und ihre soziale Verantwortung wahrzunehmen. Dies könnte zu neuen Arbeitsplätzen und Berufsfeldern führen, die sich auf Nachhaltigkeit und soziale Gerechtigkeit konzentrieren.

Darüber hinaus wird die Globalisierung weiterhin eine große Rolle spielen. Die Zusammenarbeit mit internationalen Teams und die Fähigkeit, in einem globalen Umfeld zu arbeiten, werden immer wichtiger. Dies erfordert nicht nur sprachliche Fähigkeiten, sondern auch interkulturelle Kompetenzen und die Fähigkeit, sich an unterschiedliche Arbeitskulturen anzupassen.

Zusätzlich wird die Bedeutung von Diversität und Inklusion in der Arbeitswelt zunehmen. Unternehmen werden verstärkt darauf achten müssen, eine vielfältige und inklusive Arbeitsumgebung zu schaffen, in der alle Beschäftigten unabhängig von ihrem Hintergrund gleiche Chancen haben. Dies wird nicht nur die Arbeitskultur verbessern, sondern auch die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen stärken.

Insgesamt wird die Arbeitswelt in Deutschland in den kommenden Jahren vielfältiger und dynamischer werden. Es wird entscheidend sein, sich kontinuierlich weiterzubilden und flexibel zu bleiben, um den Anforderungen der sich ständig verändernden Arbeitswelt gerecht zu werden. Sei offen für Neues und erkenne die positiven Chancen in jeder Veränderung, wie Hermann Hesse es wunderbar formuliert hat: „Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne."

4 Ich glaube, dass Technologie eine entscheidende Rolle für die Zukunft der Arbeit in Deutschland spielen wird.

Künstliche Intelligenz und maschinelles Lernen werden die Effizienz und Produktivität steigern und verschiedene Branchen beeinflussen. Es wird wichtig sein, die Herausforderungen und Chancen, die mit der Einführung neuer Technologien verbunden sind, zu erkennen und zu nutzen.

Ein Beispiel dafür ist die Automatisierung von Routineaufgaben, die es den Beschäftigten ermöglicht, sich auf komplexere und kreativere Aufgaben zu konzentrieren. Dies könnte zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führen.

Darüber hinaus wird die Technologie die Art und Weise, wie wir arbeiten, grundlegend verändern. Virtuelle Meetings und digitale Kollaborationsplattformen ermöglichen es schon heute, von überall aus zu arbeiten und mit Kolleginnen und Kollegen auf der ganzen Welt zusammenzuarbeiten. Dies könnte zu einer größeren Flexibilität und einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben führen.

Es wird jedoch auch wichtig sein, die ethischen und sozialen Auswirkungen der Technologie zu berücksichtigen. Fragen wie Datenschutz, Datensicherheit und die Auswirkungen auf die Beschäftigung müssen sorgfältig geprüft und angegangen werden, um sicherzustellen, dass die Technologie zum Wohl der Gesellschaft eingesetzt wird.

Künstliche Intelligenz ist anfangs so gut wie die Menschen, die sie gebaut haben, und enthält genauso viele Vorurteile. Es wird immer wichtiger werden, darauf zu achten, dass neue Technologien nicht alte Rollenmuster verstärken und zementieren, sondern neutral und vorurteilsfrei arbeiten. Richtig eingesetzt können wir hier genau die Objektivität für Arbeitsbewertung erhalten, die wir benötigen, jedoch nur, wenn der Faktor unserer eigenen Vorurteile nicht verstärkt, sondern entfernt wird.

Zusätzlich wird die Technologie neue Möglichkeiten für die berufliche Weiterbildung und Qualifizierung bieten. Dies wird dazu beitragen, die Beschäftigungsfähigkeit der Menschen zu erhalten und ihre Karrierechancen zu verbessern.

■

Lebenslanges Lernen ist der Schlüssel zur Zukunft der Arbeit

Paul von Preußen[1]

[1] Paul von Preußen ist Mitgründer von Digital8, einer Plattform, die den Dialog zwischen jungen Talenten und erfahrenen Führungskräften fördert. Ziel ist es, innovative Lösungen für die digitale Transformation zu entwickeln und Unternehmen durch Generationenaustausch zu stärken. [LinkedIn]

In den Medien werde ich oft als „Brückenbauer zwischen den Generationen“ bezeichnet. Ich habe neun Jahre bei einer deutschen Großbank gearbeitet, wo ich als dualer Student begann und schließlich Vorstandsreferent wurde. Diese Erfahrung hat mir gezeigt, wie wertvoll es ist, der jungen Generation auch auf Führungsebene eine Stimme zu geben und aktiv den Dialog zu fördern.

Deshalb gründete ich Digital8, ein Netzwerk mit über 300 Digital Natives im Alter von 16 bis 30 Jahren. Das Netzwerk setzt sich aus Gründer:innen, Techies, Social-Media-Stars, Leistungssportler:innen, Künstler:innen, Musiker:innen und Nachwuchspolitiker:innen zusammen. Sie alle bringen ihre Leidenschaft und ihr Wissen ein, um Unternehmen für die Zukunft zu wappnen.

Wir bieten verschiedene Formate an, um Führungskräften neue Weiterbildungsmöglichkeiten zu eröffnen. Unser meistgebuchtes Format ist Reverse Mentoring: Hier vermitteln Digital Natives Führungskräften in einem geschützten 1:1-Coaching neue Fähigkeiten und Perspektiven. Dieser vertrauensvolle Austausch fördert einen beidseitigen Wissens- und Fähigkeitsaustausch, überbrückt die Generationslücke und stärkt eine Kultur des gegenseitigen Respekts und der Zusammenarbeit.

Ein gutes Beispiel für Reverse Mentoring ist der Austausch zwischen einem jungen Gründer eines KI-Startups und einer erfahrenen Führungskraft. Der Gründer erklärt, wie generative Künstliche Intelligenz (GenAI) konkret im Arbeitsalltag eingesetzt werden kann.

Diese Art des Austauschs stärkt nicht nur die digitalen Kompetenzen der älteren Generation, sondern fördert auch Innovationen und die Zusammenarbeit in der gesamten Organisation. Solche Dialoge führen zu neuen Ideen, die das Unternehmen voranbringen und auf die Herausforderungen der Zukunft vorbereiten.

2 *1. Versucht am Anfang eurer beruflichen Laufbahn, so viele Einblicke wie möglich zu bekommen*, besonders in Bereiche und Positionen, die ihr interessant findet. Auch wenn ihr zum Beispiel nicht vorhabt, selbst zu programmieren, ist es wichtig, ein Grundverständnis für Technologie zu entwickeln. Das hilft euch, die digitale Welt besser zu verstehen und euch in verschiedenen beruflichen Situationen zurechtzufinden.

2. Macht das, was euch Spaß macht. Wenn ihr Freude an eurer Arbeit habt, werdet ihr darin gut sein und könnt damit auch Geld verdienen, denn Leidenschaft und Begeisterung sind Schlüsselfaktoren für Erfolg und Zufriedenheit im Beruf. Wenn ihr mit Leidenschaft bei der Sache seid, bleibt ihr auch in schwierigen Zeiten motiviert und könnt Herausforderungen besser meistern.

3. Seid mutig und vernetzt euch. Netzwerken ist mindestens genauso wichtig wie Fleiß und gute Ergebnisse. Durch den Austausch mit anderen gewinnt ihr neue Perspektiven, knüpft wertvolle Kontakte und verbessert eure beruflichen Chancen. Ein starkes Netzwerk kann euch in vielen Situationen unterstützen, sei es bei der Jobsuche, bei der Lösung von Problemen oder bei der Entwicklung neuer Ideen.

4. Sucht nach Menschen, die euch inspirieren und von denen ihr lernen könnt, anstatt euren Arbeitgeber nur nach dem Firmenlogo auszuwählen. Ein gutes Arbeitsumfeld und inspirierende Kolleg:innen sind entscheidend für eure persönliche und berufliche Entwicklung. Ein unterstützendes Umfeld kann den Unterschied zwischen Erfolg und Misserfolg ausmachen.

3 Der demografische Wandel wird unsere Arbeitswelt grundlegend verändern.

In den kommenden Jahren tritt die Generation der Babyboomer in den Ruhestand. Das Problem: Die Generation, die nun auf den Arbeitsmarkt kommt, Generation Z, ist zahlenmäßig nur halb so groß. Ähnlich verhält es sich mit der nachfolgenden Generation Alpha. Das bedeutet, dass viele Arbeitsplätze unbesetzt bleiben werden.

Gleichzeitig eröffnet dies jungen Menschen neue Chancen: Sie können flexibler entscheiden, in welche berufliche Richtung sie sich entwickeln möchten.

Ein Blick nach Japan, wo die demografische Entwicklung weiter fortgeschritten ist, zeigt Parallelen, die auch in Deutschland sichtbar werden. Menschen werden länger arbeiten, Weiterbildungen für die Generation 50+ gewinnen an Bedeutung.

Unternehmen müssen ihre Strukturen anpassen, um ältere Mitarbeitende einzubinden und neue Arbeitsmodelle zu etablieren. Flexibilisierte Arbeitszeiten, altersgerechte Gesundheitsangebote und eine stärkere Berücksichtigung individueller Lebenssituationen werden unverzichtbar. Dies beeinflusst nicht nur die Motivation der Beschäftigten, sondern auch gesetzliche Rahmenbedingungen.

Gleichzeitig wird Erfahrungswissen weniger wichtig als das, was perspektivisch erlernt werden kann. Lebenslanges Lernen wird zum zentralen Erfolgsfaktor – insbesondere durch den Einsatz von GenAI. Die Altersgrenze nach oben verschiebt sich, während internationale und interorganisationale Zusammenarbeit weiter zunimmt. Neugier, Flexibilität und Innovationsfreude werden Schlüsselfaktoren der Arbeitswelt von morgen. Entscheidend wird die kontinuierliche Offenheit für neue Prozesse – genauso wichtig bleibt die Fähigkeit, technologische Entwicklungen zu verstehen, anzuwenden und kritisch zu reflektieren.

Letztlich sind Unternehmen die Summe ihrer Mitarbeitenden. Der Austausch zwischen den Generationen bleibt essenziell: Während ältere Fachkräfte Erfahrung und Wissen einbringen, liefern jüngere Talente neue Perspektiven und technologische Expertise.

Diese gegenseitige Ergänzung fördert Innovation und hilft Unternehmen, sich flexibel an neue Herausforderungen anzupassen. Gerade diese intergenerationelle Zusammenarbeit wird zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor in einer zunehmend komplexen Arbeitswelt, die von schnellem Wandel, technologischen Umbrüchen und globaler Vernetzung geprägt ist.

4 Die Bedeutung von Technologie für die Zukunft der Arbeit kann kaum überschätzt werden.

Seit zwei Jahrzehnten prägt sie den Wandel der Arbeitswelt und treibt die Entstehung neuer Unternehmen voran. Der technologische Fortschritt beschleunigt sich weiter und verändert Arbeitsprozesse, Kommunikation und Entscheidungsfindung grundlegend.

Ein besonders spannendes Feld ist Generative AI, das kreative Prozesse revolutioniert, indem es Texte, Bilder oder Videos generiert. Dies eröffnet völlig neue Möglichkeiten, erfordert jedoch ein Verständnis für die dahinterliegenden Mechanismen und die notwendigen Fähigkeiten.

Da kontinuierlich neue Berufsbilder entstehen, wird es immer wichtiger, sich diese Kompetenzen anzueignen – auch über die Technologiebranche hinaus. In nahezu jeder Branche, sei es im Gesundheitswesen, in der Industrie oder im Handel, entstehen neue Berufsfelder an der Schnittstelle zwischen Technologie und klassischen Tätigkeiten.

Heute reden alle über Generative AI, Machine Learning, Quantencomputing und Blockchain, morgen können es schon wieder ganz andere Themen sein. Technologien entwickeln sich exponentiell – wir Menschen, auch Führungskräfte, können uns aber nur linear weiterbilden. Das führt dazu, dass sich viele schnell abgehängt fühlen. Deshalb ist es so wichtig, gezielt in die eigene Weiterbildung zu investieren.

Es ist essenziell, sich regelmäßig zu hinterfragen, die Relevanz neuer Technologien für die eigene Rolle zu überprüfen und, wo nötig, neue Kompetenzen zu erwerben. Deshalb bin ich ein so riesiger Fan von Reverse Mentoring und einem Wissensfluss, von dem junge Experten und Führungskräfte profitieren. Es gibt wenige Formate, die so effektiv sind und gleichzeitig so leicht in den Kalender passen.

■

Brücken bauen ins Unbekannte: Kompetenzprofile für die Zukunft

Anja C. Wagner[1]

[1] *Dr. Anja C. Wagner revolutioniert als Zukunftsforscherin mit FROLLEINFLOW den digitalen Wandel. Sie begleitet Menschen und Organisationen bei ihrer Transformation und entwickelt Strategien für eine Welt, in der Kreativität und digitale Kompetenz über klassische Bildungswege hinausgehen. [LinkedIn]*

1 Stellt euch vor, ihr steht vor einem riesigen Puzzle namens „digitale Zukunft“. Die Teile sind überall verstreut, manche noch nicht einmal hergestellt, und niemand hat das Bild auf der Schachtel. Mein Job? Ich helfe Menschen und Organisationen, dieses Puzzle zu verstehen und ihre eigenen Bilder daraus zu gestalten.

Als Zukunftsforscherin beobachte ich, wie sich Technologien, Arbeitswelt und Gesellschaft verändern. Ich analysiere Trends, experimentiere mit neuen Ideen und übersetze komplexe Entwicklungen in verständliche Geschichten. Das ist wie eine Mischung aus Detektivarbeit, Wissenschaft und Storytelling.

Mit FROLLEINFLOW haben wir einen Raum geschaffen, wo Menschen lernen können, wie sie in dieser sich ständig verändernden Welt nicht nur überleben, sondern erfolgreich sein können. Ich entwickle Lernformate, die über traditionelle Bildung hinausgehen – denn die Fähigkeiten, die ihr für eure Zukunft braucht, werden oft nicht in Schulen oder Unis vermittelt.

Was macht meinen Arbeitsalltag aus? Ich lese viel, schreibe Artikel und Bücher, halte Vorträge, berate Unternehmen und Bildungseinrichtungen und entwickle neue Lernkonzepte. An einem Tag diskutiere ich mit Wissenschaft oder Politik über neue Bildungsstrategien im KI-Zeitalter, am nächsten helfe ich einem Unternehmen, die Digitalisierung voranzubringen.

Meine Arbeit ist immer in Bewegung – genau wie die Welt, die ich erforsche. Ich bin eine Art Brückenbauerin zwischen dem Heute und verschiedenen möglichen morgen, und mein Ziel ist es, Menschen die Werkzeuge an die Hand zu geben, um ihre eigene Zukunft aktiv mitzugestalten.

2 Mein wichtigster Rat: Bleibt neugierig und lernt ständig dazu – aber nicht nur das, was euch andere vorschreiben. Entwickelt ein Gespür für Zukunftskompetenzen, die über klassische Bildungsabschlüsse hinausgehen. Kreativität, kritisches Denken und Kollaboration (auch mit Maschinen) werden in einer KI-geprägten Welt wertvoller als auswendig gelerntes Fachwissen.

Abraten würde ich davon, euren Berufsweg zu starr zu planen. Die Jobs, die in zehn Jahren gefragt sind, existieren heute vielleicht noch nicht. Stattdessen: Baut euer persönliches Portfolio an Fähigkeiten und Projekten auf. Zeigt, was ihr könnt – nicht nur, was auf eurem Zeugnis steht. Überhaupt: Hört auf, euch über Zertifikate zu definieren. Eure Neugierde sollte Richtschnur all eures Handelns sein.

Nehmt das Konzept der „lebenslangen Anstellung“ und Job-Sicherheit nicht zu ernst. Eure berufliche Reise wird wahrscheinlich viele Kurven, Pausen und Richtungswechsel haben – und das ist gut so! Habt keine Angst vor Experimenten und produktiven Umwegen.

Was ich noch empfehlen würde: Baut euch ein diverses Netzwerk auf. Nicht im Sinne von oberflächlichen LinkedIn-Kontakten, sondern echten Beziehungen zu Menschen mit unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen. Eine der besten Empfehlungen: „Never eat alone.”

Und das Wichtigste: Seht Arbeit als Teil eures Lebens, nicht als dessen Zentrum. Eine gute Work-Life-Balance ist kein Luxus, sondern Voraussetzung für Kreativität und langfristigen Erfolg. Die Vorstellung, dass man erst jahrzehntelang schuften muss, um später zu leben, ist ein Relikt vergangener Zeiten.

Aber: Um unsere Welt voranzubringen, müssen wir alle gemeinsam, gezielt und fokussiert arbeiten. Auch unternehmerisch.

3 Die Arbeitswelt in Deutschland steht vor vielfältigen Transformationen, die durch geopolitische Spannungen noch verstärkt werden. Diese Unsicherheiten – von Handelsbarrieren bis hin zu Ressourcenkonflikten – werden Lieferketten und Geschäftsmodelle grundlegend verändern und zu einer stärkeren wirtschaftlichen Regionalisierung führen.

Parallel vollzieht sich eine technologische Revolution: Künstliche Intelligenz wird massive Produktivitätssprünge ermöglichen, aber gleichzeitig ganze Berufsprofile in Frage stellen. Nicht nur Routinetätigkeiten werden automatisiert, sondern zunehmend auch komplexe kognitive Aufgaben. Wir werden sehen, dass viele der heutigen Tätigkeiten durch KI transformiert oder ersetzt werden – ein disruptiver Prozess, der neue Formen der Mensch-Maschine-Kollaboration erfordert.

Der demografische Wandel wird die Lage weiter verschärfen. Der Fachkräftemangel wird trotz Automatisierung in vielen Bereichen zunehmen und die Machtbalance zwischen ArbeitgeberInnen und ArbeitnehmerInnen verschieben. Dies führt zu flexibleren Arbeitsmodellen und einer Neuverhandlung des Verhältnisses zwischen Arbeit und Leben.

Die Arbeitsorganisation wird sich grundlegend verändern: Hierarchische Strukturen weichen zunehmend agilen, projektbasierten Netzwerken. Die Grenzen zwischen selbstständiger und angestellter Tätigkeit verschwimmen weiter. Der physische Arbeitsplatz verliert an Bedeutung zugunsten hybrider Modelle, die durch neue Kollaborationstechnologien und Virtual Reality erweitert werden.

Besonders entscheidend wird die Herausbildung neuer Kompetenzprofile sein. Kreativität, ethisches Urteilsvermögen und soziale Intelligenz – Fähigkeiten, die KI nicht so leicht replizieren kann – gewinnen an Bedeutung. Gleichzeitig entsteht eine wachsende Kluft zwischen digital Befähigten und denjenigen, die von dieser Entwicklung abgehängt werden.

Diese Veränderungen erfordern eine Neuausrichtung unserer Bildungs- und Weiterbildungssysteme. Lebenslanges Lernen wird vom Schlagwort zur existenziellen Notwendigkeit. Wer in kontinuierliche Kompetenzentwicklung investiert, wird als GewinnerIn hervorgehen.

Der Erfolg Deutschlands in diesem Transformationsprozess hängt entscheidend davon ab, ob wir diese Veränderungen als Chance begreifen und aktiv gestalten – oder ob wir versuchen, überholte Strukturen zu bewahren.

4 Technologie wird die Arbeitswelt in Deutschland fundamental neugestalten – nicht als bloßer Effizienzfaktor, sondern als Katalysator für eine vollständig veränderte Arbeitsorganisation. Wir erleben bereits, wie KI, Automatisierung und digitale Kollaborationstools traditionelle Berufsbilder aufbrechen und neu definieren.

Die eigentliche Herausforderung liegt jedoch nicht in der Technologie selbst, sondern in unserer gesellschaftlichen Reaktion darauf. Deutschland steht an einem kritischen Punkt: Einerseits verfügen wir über hervorragende technologische Grundlagen und Ingenieurskompetenz. Andererseits bremsen strukturelle Trägheit und eine gewisse digitale Zurückhaltung unsere Anpassungsfähigkeit.

Entscheidend wird sein, ob wir Technologie als Werkzeug zur Lösung drängender gesellschaftlicher Probleme einsetzen – vom demografischen Wandel bis zum Klimaschutz. Statt uns auf die Frage zu konzentrieren, welche Jobs verschwinden, sollten wir fragen: Welche sinnvollen Tätigkeiten werden durch Technologie erst möglich?

Besonders vielversprechend sehe ich das Potenzial hybrider Intelligenz – der Kombination menschlicher und maschineller Fähigkeiten. Hier liegt die große Chance für den Wirtschaftsstandort Deutschland: nicht im Wettlauf um die effizienteste Automation, sondern in der Entwicklung komplementärer Mensch-Technologie-Systeme.

Die größte Gefahr besteht darin, dass wir die digitale Transformation als rein technisches Projekt missverstehen. Technologie verändert nicht nur, wie wir arbeiten, sondern auch gesellschaftliche Werte und Machtstrukturen. Wir brauchen daher einen breiten gesellschaftlichen Dialog darüber, welche Arbeitswelt wir eigentlich gestalten wollen – um dann gezielt jene Technologien zu fördern, die uns diesem Ziel näherbringen. ■

KI & Mensch Hand in Hand: Die Arbeitswelt von morgen (mit-)gestalten

Marc Wagner[1]

[1] Marc ist digitaler Zukunftsarchitekt und brennt dafür, dass Menschen durch Technologie noch kreativer und produktiver zusammenarbeiten können. Als Co-Geschäftsführer einer Digitalisierungsberatung und strategischer Berater der Atruvia AG gestaltet er die Arbeitswelt von morgen an der Schnittstelle von Mensch und Technologie. [LinkedIn]

1 Stellt euch vor, ihr seid Architekten der digitalen Zukunft! Genau das bin ich als Co-Geschäftsführer einer Digitalisierungsberatung. Meine Leidenschaft ist es, die faszinierende Welt von Technologie und Künstlicher Intelligenz für Unternehmen greifbar zu machen.

Meine Reise begann 1995 mit einem mutigen Schritt – der Gründung meiner eigenen IT-Firma. Heute gestalte ich an der Schnittstelle zwischen Mensch, Technologie und Organisation die Arbeitswelt von morgen. Als Geschäftsführer der IT-Beratung Lucke sowie als strategischer Berater der Atruvia AG helfe ich Unternehmen, ihr digitales Potenzial zu entfalten.

Das Besondere an meinem Job? Ich sorge dafür, dass Menschen durch Technologie noch kreativer zusammenarbeiten können. Als Geschäftsführer trage ich Verantwortung für begeisterte Kunden, motivierte Mitarbeiter und nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Besonders faszinierend ist dabei die Rolle des Brückenbauers: Ich verbinde technische Möglichkeiten mit praktischen Bedürfnissen der Menschen. Ein typischer Tag könnte bedeuten, morgens mit Entwicklern über KI-gestützte Prozessoptimierung zu sprechen, mittags einem Mittelständler die Chancen der Digitalisierung aufzuzeigen und nachmittags kreative Lösungen für hybride Zusammenarbeit zu entwickeln.

Die digitale Transformation verändert grundlegend, wie wir arbeiten und Werte schaffen. Dabei ist es entscheidend, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Technologie ist nie Selbstzweck, sondern immer Mittel zum Zweck – sie soll Menschen befähigen, kreativer und produktiver zu sein, während repetitive Aufgaben automatisiert werden. Diese Balance zu finden und Unternehmen dabei zu begleiten, ist der Kern meiner täglichen Arbeit.

2 Entdeckt eure Superkraft! Der Schlüssel zum Erfolg liegt in eurer Leidenschaft. Das Leben ist zu kostbar für Kompromisse. Experimentiert mit verschiedenen Möglichkeiten, bis ihr den Job findet, der euch begeistert.

Aus eigener Erfahrung rate ich: Seid Pioniere eures eigenen Weges! Als bester Chemie-Abiturient NRWs ließ ich mich von der Berufsberatung vom Biochemie-Studium abbringen. Auch wenn mein alternativer Weg erfolgreich war – bleibt euren Träumen treu!

Für alle Unternehmerlustigen: Wagt den Sprung in die Selbstständigkeit! Eine Gründung ist wie ein Intensivkurs fürs Leben – herausfordernd, aber bereichernd.

In unserer dynamischen Arbeitswelt sind zwei Eigenschaften euer Kompass: brennende Neugier und Freude am kontinuierlichen Lernen. Entwickelt eure Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge zu verstehen und andere mit gutem Storytelling zu begeistern.

Mein wichtigster Rat: Lasst euch nie von reinen Gehaltsversprechungen verführen. Echte Erfüllung findet ihr nur in Tätigkeiten, die euch begeistern.

Nutzt die Chancen der digitalen Ära! Die Grenzen zwischen Berufsfeldern verschwimmen. Kombiniert verschiedene Fähigkeiten zu eurem persönlichen Erfolgsmix. Ein Informatiker mit Designverständnis oder eine Betriebswirtin mit KI-Expertise – solche Kombinationen werden immer wertvoller.

Investiert in eure digitale Fitness, aber vergesst nie: Technologie ist nur das Werkzeug, der Mensch bleibt der Gestalter. Entwickelt eure sozialen und emotionalen Fähigkeiten weiter. Die Fähigkeit, Menschen zu inspirieren und Teams zu führen, wird in Zukunft noch wichtiger.

Mein persönlicher Tipp: Baut euch früh ein starkes Netzwerk auf. Die besten Chancen ergeben sich oft durch persönliche Kontakte und Austausch mit Menschen, die eure Leidenschaft teilen.

3 Wir stehen am Beginn einer revolutionären Transformation! Künstliche Intelligenz wird nicht nur unsere Arbeitsweise verändern – sie eröffnet völlig neue Horizonte für menschliche Kreativität und Innovation.

Die Zukunft der Arbeit wird spannender denn je: Mensch und KI arbeiten Hand in Hand, repetitive Aufgaben werden automatisiert, während wir uns auf das konzentrieren können, was uns auszeichnet – Kreativität, emotionale Intelligenz und strategisches Denken. Ja, diese Entwicklung bringt Herausforderungen mit sich. Aber sie bietet vor allem fantastische Chancen! Stellt euch Berufe vor, die wir heute noch nicht kennen, Technologien, die unsere Arbeit revolutionieren werden. Der Schlüssel zum Erfolg? Bleibt neugierig und lernbereit!

Deutschland steht vor der Aufgabe, seine Position im globalen Wettbewerb neu zu definieren. Unsere traditionellen Stärken in Automobil- und Maschinenbau müssen wir mit Innovationskraft in die digitale Ära führen. Es ist Zeit, uns auf unsere Wurzeln als Land der Denker und Erfinder zu besinnen.

Ein spannender Aspekt wird die Neugestaltung der Arbeitsmodelle sein. Hybrides Arbeiten wird sich zu einem dynamischen Mix aus persönlicher und virtueller Zusammenarbeit entwickeln, unterstützt durch immersive Technologien wie Virtual und Augmented Reality. Diese werden Meetings und Kollaboration revolutionieren und geografische Grenzen weiter auflösen.

Die demographische Entwicklung wird uns vor neue Herausforderungen stellen. Hier werden KI-gestützte Assistenzsysteme eine Schlüsselrolle spielen, um Wissenstransfer zu optimieren und Fachkräftemangel auszugleichen. Gleichzeitig entstehen neue Berufsbilder an der Schnittstelle von Mensch und KI – vom KI-Ethiker bis zum digitalen Lernbegleiter.

Ein weiterer wichtiger Trend wird die Personalisierung der Arbeit sein. Dank KI und fortschrittlicher Analysetools können Unternehmen Arbeitsumgebungen und -aufgaben individueller auf die Bedürfnisse und Stärken ihrer Mitarbeiter abstimmen. Das führt zu mehr Zufriedenheit und besseren Ergebnissen.

4 Technologie wird zum Herzstück einer aufregenden neuen Arbeitswelt! Die Integration von KI und innovativen Technologien eröffnet ein Universum neuer Möglichkeiten. Dabei geht es nicht um Mensch versus Maschine, sondern um eine kraftvolle Symbiose, die das Beste beider Welten vereint. Wir sprechen hier von der digitalen Renaissance.

Deutschland hat dabei einen einzigartigen Trumpf: Was viele als Hindernisse sehen – hohe Datenschutzstandards, ethische Prinzipien und klare Regulierung – können wir in Wettbewerbsvorteile verwandeln. Made in Germany könnte zum Synonym für vertrauenswürdige, ethische Technologie werden.

Besonders spannend wird die Verschmelzung deutscher Ingenieurskunst mit KI-Innovation. Erfolgsbeispiele wie Trumpf, Viessmann oder digitale Unternehmen wie DeepL und Celonis zeigen, welches Potenzial in dieser Verbindung steckt. Die Zukunft gehört denen, die Tradition und Innovation intelligent verbinden. Die Technologie-Revolution ist keine Bedrohung, sondern unsere Chance, die Arbeitswelt menschlicher, kreativer und erfolgreicher zu gestalten.

Eine vielversprechende Entwicklung ist die Demokratisierung von Technologie. KI-Tools werden immer zugänglicher, sodass auch kleinere Unternehmen von ihren Möglichkeiten profitieren können. Das schafft völlig neue Chancen für Innovation und Wertschöpfung.

Die Verschmelzung von physischer und digitaler Welt wird eine zentrale Rolle spielen. Durch Internet of Things und Edge Computing entstehen intelligente Arbeitsumgebungen, die sich automatisch an ihre Nutzer anpassen. Deutsche Unternehmen können hier ihre Expertise in Sensorik und Präzisionstechnologie optimal einbringen.

Besonders wichtig wird die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten sein. Technologie wird uns helfen, Ressourcen effizienter zu nutzen und wirtschaftliches Wachstum mit ökologischer Verantwortung zu verbinden. Hier kann Deutschland mit seiner Erfahrung in Green Tech eine Vorreiterrolle einnehmen.

Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Bildung. Wir müssen unser Bildungssystem transformieren, um junge Menschen optimal auf diese neue Arbeitswelt vorzubereiten. Das bedeutet nicht nur die Vermittlung technischer Fähigkeiten, sondern vor allem die Förderung von Kreativität, kritischem Denken und Problemlösungskompetenz – Fähigkeiten, in denen Menschen auch in Zukunft der KI überlegen sein werden.

■

Gute Arbeit für eine bessere Wirtschaft

Antoinette Weibel[1]

[1] *Antoinette Weibel, Professorin für Personalmanagement und Organisation an der Universität St. Gallen, Direktorin des Forschungsinstituts für Arbeit und Arbeitswelten, begeisterte Vertrauens- und Motivationsforscherin. Neues Kernprojekt: Verantwortungsvolle Unternehmensführung. [LinkedIn]*

1 Ich bin beruflich neugierig – ich stelle viele Fragen und will herausfinden, wie Unternehmen eine neue Rolle in der Gesellschaft spielen können.

Zum Beispiel, wie man Menschen so zusammenbringt, dass sie mit Kreativität und Hingabe an Lösungen für gesellschaftliche Probleme arbeiten. Etwa, wenn neue Produkte entstehen, die gut für die Umwelt sind und die Menschen dabei wirklich, wirklich glücklich machen.

Außerdem darf ich unterrichten und gemeinsam mit jungen Menschen darüber nachdenken, wie Arbeit und Führung in Zukunft aussehen sollen.

Im Kern geht es mir darum, Begeisterung dafür zu wecken, dass wir für eine gute Zukunft kämpfen müssen – und dass wir nicht aufhören dürfen, darüber zu sprechen, wie wir unser Leben und unsere Organisationen verantwortungsvoller gestalten können.

2 Ich bin nach wie vor überzeugt, dass wir unserer Berufung folgen sollten. Nicht im romantischen Sinne von „Traumberuf“, sondern als echte Suche nach dem, was wir der Welt mit unseren Fähigkeiten geben können.

Was ist mein Potenzial? Und wie kann ich es einsetzen, um zu einer besseren Zukunft beizutragen – sei es sozial, ökologisch oder kulturell?

Dafür braucht es nicht nur Klarheit über sich selbst, sondern auch den Mut, sich Arbeitgeber zu suchen, die diese Suche mittragen.Gute Arbeit heißt für mich auch, an einem Ort zu sein, an dem ich mir diese Sinnfrage immer wieder stellen darf – und gemeinsam mit anderen daran arbeiten kann, die Welt ein Stück besser zu machen.

Wovon ich abraten würde: von Unternehmen, die Wirtschaft rein als Knappheitsverwaltung verstehen. Die also davon ausgehen, dass es nie genug gibt – und dass man deshalb möglichst viel für sich selbst herausholen muss.

In solchen Organisationen gelten andere Unternehmen nur als Konkurrenz, Mitarbeitende als Kostenfaktor oder Mittel zum Zweck, und Kund:innen als Zahlen in einer Umsatzstatistik.

Ein gutes Beispiel dafür ist *Amazon*. Der Konzern strebt ganz offen eine Monopolstellung an, indem er systematisch kleinere Anbieter verdrängt. Mitarbeitende erleben enormen Druck, werden oft auf reine Produktivität reduziert, und auch ethische Verantwortung – etwa in Bezug auf faire Besteuerung – wird konsequent minimiert.

Jeff Bezos schrieb einmal in einem Memo: *“It’s always Day 1”*, was bedeutet: Es darf nie ruhiger, reifer, menschlicher werden – nur schneller, effizienter, härter. Mitarbeitende berichten, dass er regelmäßig sogenannte „nutters“ hatte – Ausraster, bei denen er Sätze rief wie: *„Are you lazy or incompetent?“*, *„I’m sorry, did I take my stupid pills today?“* oder *„If I hear that idea again, I’m gonna have to kill myself.“* Solche Aussagen sagen viel über die dahinterliegende Kultur aus – und darüber, was Menschen dort (nicht) sein dürfen.

Aber es geht auch anders. Unternehmen wie *Patagonia* zeigen, dass Wirtschaft auch Verantwortung heißen kann. Die Firma setzt sich radikal für Umweltschutz ein, gibt ihre Gewinne für ökologische Zwecke weiter und lebt ihren Purpose konsequent – von fairen Arbeitsbedingungen bis hin zur Einladung an Kund:innen, *weniger* zu konsumieren. Dort wird nicht nur gewirtschaftet – sondern mit der Welt gerungen. Genau solche Orte brauchen wir.

3 Wir stehen an einer echten Zeitenwende.
In den nächsten Jahren wird die Arbeitswelt stark unter Druck geraten. Denn unsere Gesellschaft wird spürbar zerrissener, und der liberale Grundkonsens – also die Idee, dass Freiheit mit Chancengleichheit einhergeht – wird von vielen Seiten ausgehöhlt.

Besonders in der Arbeitswelt zeigt sich das: Viele Unternehmen verstehen Freiheit vor allem als wirtschaftliche Freiheit – also ihre eigene. Dabei schränken sie oft die Freiheit ihrer Mitarbeitenden oder der Politik ein. Wer im Unternehmen nicht mehr mit dem ständig steigenden Tempo mithalten kann, soll sich halt „selbst reparieren".

Gleichzeitig verhalten auch wir uns zunehmend wie Konsumenten – gerade auch als Bürger. Wenn etwas nicht hübsch genug verpackt ist, wenden wir uns ab. Dadurch verlieren viele zivilgesellschaftliche Institutionen an Kraft: Vereine finden keine Kassenwarte, Schulen keine Elternbeiräte, Parteien keine engagierten Mitglieder.

Was dabei verloren geht, ist der gesellschaftliche Kitt: der Wille, gemeinsam die Zukunft zu gestalten.

Und dieser wäre jetzt entscheidend. Denn wirtschaftliche Unsicherheiten, die Klimakrise und wachsende soziale Ungleichheit fordern uns heraus. Es wird unweigerlich harte Debatten und Rückschläge geben.

Aber das ist nicht nur negativ – wenn wir lernen, besser damit umzugehen und Spannungen nicht als Gefahr, sondern als Einladung zur Klärung zu sehen. Wir müssen Vertrauen neu aufbauen, einander zuhören und uns gegenseitig ernst nehmen. Nur so finden wir auch bei komplexen Problemen tragfähige Lösungen.

Was hilft uns dabei? Eine gute Ausbildung, die nicht nur Wissen vermittelt, sondern auch kritisches Denken, soziale Fähigkeiten und Kreativität. Unternehmen und Bildungseinrichtungen, die junge Menschen ermutigen, mitzudenken und Verantwortung zu übernehmen.

4 Technologie wird die Arbeitswelt massiv verändern!
Wir stehen mitten in einer neuen Industrialisierungswelle.

Doch diesmal geht es nicht nur um Maschinen, die körperliche Arbeit ersetzen, sondern auch um Technologien wie Künstliche Intelligenz, die in Bereiche des Denkens, Entscheidens und sogar Fühlens vordringen.

Wie immer liegt die entscheidende Frage nicht in der Technologie selbst, sondern in ihrer Nutzung. Wird KI eingesetzt, um möglichst viele Arbeitsplätze zu streichen – oder um menschliche Potenziale freizusetzen, etwa durch mehr Zeit für sinnvolle Aufgaben, Zusammenarbeit oder Mitgestaltung?

Diese Entscheidung wird täglich getroffen – in Unternehmen, in Führungsetagen, aber auch im Bildungssystem. Und sie hängt stark davon ab, ob wir Technologie regulieren und gestalten – oder ihr einfach freien Lauf lassen.

Ein Blick in die USA zeigt, wie ernst die Auseinandersetzung ist: Amazon automatisiert zunehmend seine Lager, entlässt Beschäftigte mit dem Argument „Produktivität", während Google KI-Systeme entwickelt, die menschliche Fähigkeiten imitieren – oft auf Basis unklarer oder unrechtmäßig erhobener Daten.

Laut The Verge gilt Technologie dort längst nicht mehr nur als Werkzeug, sondern als Mittel, um menschliche Arbeit zu ersetzen und zu überholen.

Dem gegenüber stehen humanistische Konzepte von Arbeit: Arbeit als Raum für Entwicklung, Gemeinschaft und Sinn. Technologien könnten dabei helfen, gefährliche oder monotone Arbeiten zu übernehmen, um Raum zu schaffen für Kreativität, Mitgefühl, Urteilskraft. Aber diese Vision muss aktiv verteidigt werden – durch Regulierung, Bildung und Unternehmen, die sich an Würde und Gemeinwohl orientieren.

Technologie ist nicht neutral. Sie formt, wie wir leben, arbeiten – und wer wir als Menschen werden. Deshalb dürfen wir ihre Gestaltung nicht den Konzernen überlassen.

Wir brauchen nicht nur Programmierer:innen, sondern auch Philosoph:innen, Ethiker:innen, Gewerkschaften und junge Menschen, die fragen: Was soll Technik dürfen – und was nicht?

■

Die Zukunft der Arbeit beginnt im JETZT und HIER.

Martina Weifenbach[1]

[1] *Martina Weifenbach lädt dich zur Stille ein. Statt laut, erlaube leise. Leg dein Smartphone zur Seite, ignoriere die Gedanken im Kopf und lass dich auf das Jetzt ein. Denn hier und jetzt beginnt der wichtigste Teil des Arbeitens: Das Hinhören darauf, wer du bist und wer du auf der Arbeit sein willst. [LinkedIn]*

1 Beruf oder Berufung – das war immer meine große Frage.

Darum habe ich mir zum Ende meines Studiums einen Brief geschrieben und mich selbst dazu eingeladen, meinen Beruf selbst zu gestalten. Die Frage nach meiner Berufung – also dem Sinn meines Tuns – hat mich dabei immer geleitet. Je mehr ich auf meine innere Stimme gehört habe, desto mehr wurde mir klar: Ich möchte eine bewusste Arbeitswelt mitgestalten.

Die Leitvision einer Arbeitswelt, in der sich Menschen nach ihren Stärken und Fähigkeiten einbringen und dies im Einklang von Herz und Verstand tun, begleitet mich bis heute als Unternehmerin.

In meinem Unternehmen myndway by Mutig und Achtsam GmbH verbinden wir Achtsamkeit und Neurowissenschaften in Trainings-und Entwicklungsformaten für Führungskräfte, Mitarbeitende und Teams. Wenn ich auf meine Arbeit als Trainerin, Beraterin und Coach schaue, bin ich dankbar dafür, Menschen in der Wirtschaft dabei begleiten zu dürfen, ihre Arbeitswelt gesund und bewusst zu gestalten.

Gleichzeitig nehme ich mir auch manchmal heraus, den Finger in die Wunde zu legen oder Teilnehmende sprichwörtlich in den Kopfstand zu begleiten, um die Dinge auch mal aus einer anderen Perspektive zu betrachten.

2 Glaub an dich. Glaub an deine Fähigkeiten und an deine Stärken. Bleib dennoch neugierig und milde genug, um dich selbst nicht zu überschätzen und die Erfolge anderer mitfeiern zu können.

Als Unternehmerin, die sich der achtsamen Gestaltung der neuen Arbeitswelt verschrieben hat, habe ich Höhen und Tiefen erlebt. Ich habe stets versucht, meiner Intuition zu vertrauen und mein Handeln mit Sinn und unternehmerischen Werkzeugen zu verbinden.

In der Arbeitswelt heute geht es für mich nicht mehr um ein „neu“, sondern um ein „gut“. Wie kann ich eine gute Arbeitswelt mitgestalten, die uns als Gesellschaft stark für die Zukunft macht? Das ist eine meiner führenden Leitfragen

Doch wenn du Bestehendes anzweifelst, wirst du auch mit eigenen Zweifeln konfrontiert; wenn du den Status Quo herausforderst, wirst auch du selbst herausgefordert.

Ich möchte nicht behaupten, dass ich schon alles verstanden habe. Im Gegenteil – ich lade mich selbst jeden Tag aufs Neue ein, zu lernen und neugierig zu bleiben. Ich ermuntere mich, nach Rückschlägen an mich zu glauben, daraus zu lernen und frage mich immer wieder: „Worin bin ich gut? Wie kann ich gut für mich im Arbeitsleben sorgen und Verantwortung übernehmen?“

Das kann ich mit dir teilen und du darfst entscheiden, ob du dies als Ratschlag annimmst. Letztlich steckt die Wahrheit darüber, was dich erfüllt und glücklich macht, in dir. Das Außen darf als Inspiration dienen, doch wenn es darum geht, als Mensch mit Klarheit zu handeln, kannst nur du entscheiden. Lerne, auf dein Herz, deine Leidenschaften und deine Stärken zu hören.

Karriere ist mehr als ein Lebenslauf. Sie ist eine Entscheidung für dich und dein Leben, die du immer wieder neu betrachten darfst.

Erkenne, welche Tätigkeiten dir Kraft geben und mit welchen Menschen du dich am Arbeitsplatz umgeben möchtest. Frage dich: „Was sind meine Werte? Was ist mir wirklich wichtig?“ – und erlaube dir deinen eigenen Kompass für die Arbeitswelt und auch darüber hinaus zu entwickeln.

3 Wir sehen in der Arbeitswelt heute, dass digitale Medien und Kollaborationsformen gekommen sind, um zu bleiben. Oftmals führen diese Medien zu einer mentalen und kognitiven Überforderung.

In den nächsten fünf bis zehn Jahren wünsche ich mir für die Arbeitswelt eine kritische Reflexion der digitalen Werkzeuge auf Sinnhaftigkeit und Zielorientierung. Denn manchmal ist weniger mehr.

Was sehe ich noch? Ich sehe immer mehr Menschen, die sich sehr bewusst über Stressmanagement, Resilienz und Achtsamkeit am Arbeitsplatz sind. Die Tendenz dabei kann sein, mehr auf sich zu schauen und die eigenen Grenzen anzuerkennen. Das ist großartig.

Doch was wünsche ich mir noch mehr? Achtsamkeit darf auch gemeinsam im Team und in der Organisation gelebt und gestaltet werden. Darum erhoffe ich mir in den nächsten fünf bis zehn Jahren – trotz wirtschaftlicher Unsicherheiten – eine proaktive Integration von Achtsamkeitswerkzeugen in den Arbeitsalltag sowie eine achtsame Führung, die Zukunft mit Bewusstsein gestaltet.

Lasst uns Achtsamkeit zur Basis einer zukunftsoptimistischen Haltung machen – gemeinsam, mit Freude und Klarheit.

Zudem sehe ich gerade einen Trend, der mich nachdenklich stimmt: Der Trend zurück. Zurück ins Büro, zurück zur Vergangenheit. Vor ist niemals zurück. Vielleicht ist das Zurück aber auch eine Einladung, gemeinsam kritisch darauf zu schauen, was wir aus den Umbrüchen in der Arbeitswelt gelernt haben und was wir davon zukünftig noch mehr brauchen.

Mag das Empathie sein? Oder Achtsamkeit? Vielleicht auch eine Kombination daraus, die uns individuell und gemeinsam in eine Wirkkraft bringt? Wer weiß…

4 Kann Technologie dem Wert „Menschlichkeit“ entsprechen?

Technologie kann uns Menschen befähigen, unsere Arbeit leichter zu machen, gut mit anderen zusammenzuarbeiten und Innovation zu gestalten. Neue Technologien erlauben uns heute eine Vernetzung wie nie zuvor. Doch Technologie kann auch zu kognitiver Überfrachtung, Technostress und Erschöpfung führen.

Die Frage, die wir uns immer stellen dürfen, wenn wir mit Technologie interagieren, ist: „Macht es mein Leben leichter, besser und zufriedener?“ Wenn die Antwort „Ja“ lautet, dann ist Technologie eine großartige Chance. Aber in der Arbeitswelt geht es nicht um das „Ja“ einer Einzelperson, sondern immer um das „Ja“ von mehreren.

Technologie und die Integration von Technologie in der Arbeitswelt erfordern Achtsamkeit – ja, da ist es wieder, dieses Wort. Technologie als Befähiger ist stets eine Chance für Wachstum. Wenn dieses Wachstum auf ein geteiltes Wachsen miteinander einzahlt, dann hebe ich meinen (nicht vorhandenen) Hut. Wenn Technologie nur um der Technologie willen forciert wird, dann bringt sie uns nicht weiter, sondern schafft Begrenzung.

Ich arbeite aktuell mit vielen Menschen in der freien Wirtschaft, die schlichtweg digital müde sind. Sie verlieren täglich in ihrer Arbeit Fokus und Konzentration durch eine Flut an E-Mails, Nachrichten und Notifications. Sie sind frustriert, weil sie nicht mehr alle Updates durchführen können, während sie in langen, digitalen Meetings sitzen und sich weitere Aufgaben kontinuierlich weiter ansammeln.

Ich begegne Trainingsteilnehmenden, die keine Vorbereitungsmails mehr bis zu Ende lesen, weil sie es nicht schaffen. Ich coache Führungskräfte, die keinen Raum mehr sehen, um ihre Mitarbeitenden zu führen. Ich sehe wirtschaftliche und politische Akteure, die versuchen, komplexe Inhalte in vier Sekunden zu packen und dabei wesentliche Details aus den Augen verlieren.

Technologie ist eine Chance, wenn sie sich auf einen wichtigen Wert einlässt: Menschlichkeit.

Wie das aussehen kann? Das sollten wir beleuchten.

Meine Vision ist es, zukünftige technologische Innovationen gemeinsam mit den Menschen und für die Menschen zu entwickeln und ihren Wertbeitrag – am Arbeitsplatz und darüber hinaus – kontinuierlich zu reflektieren.

Technologie darf auch wieder etwas unterstützen, das wir fast vergessen haben: Mal einen Schritt langsamer machen. Durchatmen. Den Herausforderungen des Alltags mit Achtsamkeit und Klarheit begegnen.

■

Immer wieder anders – abwechslungsreiche Arbeitswelt

Jan Weilbacher[1]

[1] Jan C. Weilbacher ist Chefredakteur des Magazins changement sowie Veränderungsbegleiter und Mediator bei der DB InfraGO AG. Von 2017 bis 2022 war er Senior Consultant bei der Transformationsberatung HRpepper. Er ist Autor des Buches „Human Collaboration Management“. [LinkedIn]

1 Mein Thema ist „Veränderung“.

Sowohl als Journalist als auch als Change-Begleiter in einem Unternehmen beschäftige ich mich damit, wie Veränderungen in Organisationen bestmöglich gelingen können. Diese Veränderungen können verschiedene Dimensionen betreffen, wie zum Beispiel Kultur, Prozesse, Technologie, Strukturen.

Es kann beispielsweise um die Einführung einer neuen Software gehen, die Umsetzung einer Strategie, die Anpassung an neue Prozesse oder die Gestaltung von neuen Strukturen. Diese Veränderungen betreffen immer Menschen, die diese akzeptieren und unterstützen oder sogar mitgestalten müssen. Die Frage, wann sie dazu bereit und in der Lage sind, fasziniert mich.

Hinzukommt noch eine weitere Faszination, nämlich die für Organisationen. Auch sie spielen in meinem Job eine große Rolle. Eine Organisation ist im Grunde eine Gruppe von Menschen, die zusammen an einem Ziel arbeitet – und sich dafür strukturiert und abstimmt. Unternehmen, Universitäten oder Behörden sind zum Beispiel Organisationen. Sie funktionieren nach bestimmten Regeln und es gibt unterschiedliche Rollen.

Auch Organisationen brauchen immer wieder Veränderungen, um dauerhaft erfolgreich sein zu können. Sie tun sich mit Wandel meist noch schwerer als Individuen. Aber es ist spannend zu überlegen, wie die Veränderungen dennoch gelingen können.

Angenommen, eine Schule soll digitaler werden: digitale Prozesse, digitale Unterrichtsinhalte, digitale Werkzeuge. Dann finde ich es zum Beispiel total interessant, mich darüber auszutauschen, wie man eine solche Veränderung angehen würde:

Einfach Tablets einführen? Erst einmal die wichtigsten internen Prozesse digitalisieren? Wie sieht es aber mit dem W-Lan aus? Wie ist es mit den Fähigkeiten der Lehrerinnen und Lehrer?

Ein Artikel darüber würde auch sehr gut in mein Magazin passen.

2 Man rät jungen Menschen ja häufig, dass sie das tun sollen, was sie lieben. Das ist sicherlich nicht falsch.

Doch zusätzlich kann es nicht schaden, wenn man bezüglich des betreffenden Bereichs ein gewisses Talent mitbringt – und gut, wenn beides gegeben ist. Oft weiß man in jungen Jahren nicht, welche Möglichkeiten es so gibt.

Diesen Raum der Möglichkeiten ein Stück weit zu erkunden, wäre mein Rat: Viel testen und sich ausprobieren und dabei sich besser kennenlernen, ist eine gute Basis, um schließlich herauszufinden, was man liebt und was man gut kann. Und nicht selten ist ohnehin der Weg das Ziel.

Also gilt es zu reisen, andere Kulturen kennen zu lernen, Praktika zu machen in verschiedenen Berufsfeldern und vielleicht ist auch die ein oder andere ehrenamtliche Tätigkeit möglich.

Auf dem weiteren Weg werden auch Frust und Rückschläge auftreten. Auch wenn es abgedroschen klingt, aber häufig lernt man daraus. Ich habe aus einigen Niederlagen sehr viel gelernt. Die gehören dazu. Und manchmal muss man auch Sachen machen, auf die man gar keinen Bock hat. Dann gilt es, sich nebenbei etwas zu suchen, das einen erfüllt. Das kann ein Hobby sein oder man bastelt nebenbei an einer Selbstständigkeit.

Man ist ja nie nur das Eine, nie nur der Job, sondern wir sind beispielsweise auch die vielen Interessen und Beziehungen, die wir haben.

Immer wieder anders – abwechslungsreiche Arbeitswelt

3 Zehn Jahre – wer das weiß, kann hellsehen. Ich weiß es nicht. Ich habe auch generative KI vor drei Jahren nicht vorhergesehen und sie prägt heute schon meinen Joballtag.

Was in der Zukunft aber sicherlich eine größere Rolle spielen wird, ist Flexibilität. Weil die Arbeitswelt dynamischer wird und in immer kürzeren Zyklen Veränderungen unterworfen ist, müssen Menschen fähig sein, sich stets aufs Neue anzupassen: neue Kompetenzen entwickeln, neue Technologien erlernen, neue Berufe ausüben, sich auf neue Menschen einstellen.

Ich glaube auch, dass die Zugehörigkeit zu einem Unternehmen nicht mehr so intensiv sein wird.

Menschen werden arbeitsfit sein müssen, in ihre eigene Marke investieren und dann werden die meisten sogenannte Mosaikkarrieren haben: mal angestellt für wenige Jahre – die Karriereleiter hoch, anschließend Projektkarriere –, dann einige Jahre als Freelancer unterwegs, dann wieder angestellt.

Es wird also insgesamt eine eher unruhige Arbeitswelt sein – aber auch eine abwechslungsreiche und spannende. Es braucht neben der Flexibilität eine gewisse Neugierde und Lernbereitschaft sowie den Glauben an das eigene Talent.

Flexibilität wird dabei nicht nur auf der strukturellen Ebene – also in Bezug auf Arbeitszeit, Arbeitsort oder Beschäftigungsform – wichtig sein, sondern auch im Denken. Wer neugierig bleibt, wer Lust auf Veränderung hat, und die Fähigkeit entwickelt, sich selbst immer wieder neu zu erfinden, wird es leichter haben.

Neugier ist dabei wie ein innerer Kompass, der uns hilft, unbekanntes Terrain nicht zu fürchten, sondern als Chance zu sehen. Die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen, wird zu einer Schlüsselkompetenz – vielleicht sogar zur wichtigsten überhaupt. Dazu gehört ein gewisser Mut, die eigene Komfortzone zu verlassen und gegebenenfalls auch Niederlagen zu riskieren.

Diejenigen, die diesen Mut für das Neue haben, werden in der neuen Arbeitswelt tendenziell erfolgreicher sein.

4 Die Bedeutung von Technologie für die Zukunft der Arbeit in Deutschland ist sicherlich enorm. Aber das ist kein „Hot Take“. Sie prägt die Transformation vieler Branchen, beeinflusst unsere Arbeitsweise, Kommunikation und Produktion.

Es werden neue Berufe entstehen, andere werden verschwinden, weil die Aufgaben vollständig automatisiert sind. Jeder wird Technologie – wie zum Beispiel KI – ganz selbstverständlich nutzen. Es braucht kein sehr tiefes Tech-Know-how, um täglich mit KI zu arbeiten. Es braucht aber die Lust am Ausprobieren.

Nichtsdestotrotz zwingt uns die Technologie dazu, neben der Lernbereitschaft einige Tech-Skills zu entwickeln. Dazu gehört beispielsweise die Fähigkeit, Daten zu interpretieren und für Entscheidungen zu nutzen, Grundkenntnisse im Umgang mit KI-Tools, das Verständnis von KI-Einsatzmöglichkeiten im eigenen Arbeitskontext und natürlich, wie schon jetzt, der souveräne Umgang mit digitalen Kollaborationstools. Andere, neue Technologien werden dazukommen.

Ich glaube aber auch, dass es ab und an für eine Zeit eine bewusste Abkehr von technischen Geräten geben muss. Das bewusste Abschalten am Wochenende wird mehr und mehr nötig, um zur Ruhe zu kommen, abzuschalten und Kräfte zu sammeln – und auch, um manchmal einfach nachzudenken.

Denn das Einprasseln der vielen Informationen auf unterschiedlichen Kanälen sehe ich durchaus als Risiko für ein fokussiertes Arbeiten. Die Kunst, den Fokus zu wahren, ist und bleibt wichtig, egal welche Bedeutung Technologie in Zukunft haben wird. Tech-Kompetenz und das fokussierte Arbeiten werden zwei Seiten derselben Medaille sein.

Und vielleicht müssen wir sogar erst noch lernen, wie man im Zeitalter permanenter technischer Verfügbarkeit bewusst Räume schafft, in denen echte Konzentration, Kreativität und zwischenmenschlicher Austausch entstehen können.

Es geht also nicht nur darum, mit der Technologie Schritt zu halten, sondern auch darum, sich selbst nicht zu verlieren. Wer in der Lage ist, zwischen Online- und Offline-Welten bewusst zu wechseln, wird langfristig nicht nur produktiver arbeiten, sondern auch gesünder. Achtsamkeit im Umgang mit Technik wird ebenso wichtig wie deren beherrschter Einsatz.

■

Mach dir die (Arbeits-)Welt, wie sie dir gefällt!

Lysander Weiß[1]

[1] *Dr. Lysander Weiß berichtet, wie man seinen ganz persönlichen Arbeits- und Lebensweg nicht nur finden, sondern selber gestalten kann. Als Unternehmer, Berater, Wissenschaftler und Autor tanzt er auf vielen Hochzeiten und will zu ein bisschen mehr „Pippi Langstrumpf“ inspirieren. [LinkedIn]*

1 Die umfassende Antwort ist, dass ich Experte für Strategie und Innovation bin. Diese Expertise erwerbe und nutze ich gleichzeitig in verschiedenen beruflichen Rollen.

Die Basis bildet die Arbeit bei venture.idea, einer spezialisierten Managementberatung. Als Partner bin ich hier nicht nur für Projekte mit unseren Kunden – großen Unternehmen und Konzernen – zuständig, sondern auch für die Unternehmensentwicklung. Wir arbeiten als kleines Team sehr eng zusammen und teilen uns die Projekte und alle anderen anfallenden Arbeiten recht flexibel auf, wobei wir versuchen die jeweiligen Stärken und Schwächen, sowie Ziele und Wünsche zu berücksichtigen.

Ergänzend bin ich in einer wissenschaftlichen Forschungsgruppe an der HHL Leipzig Graduate School of Management, wo ich meinen Doktor gemacht habe. Als „Senior Research Fellow“ arbeite ich hier mit Doktoranden und Masteranden daran, aktuelle Themen für das Management großer Unternehmen besser zu erforschen und das Wissen darüber in Fachartikeln zu veröffentlichen.

Die Erkenntnisse fließen dann wieder in die praktische Arbeit bei venture.idea ein, wo wir aus dem wissenschaftlichen Modell ganz praktische Empfehlungen für die Arbeit des Managements ableiten.

Mit meinen Kollegen veröffentliche ich dazu regelmäßig auch Bücher, welche sich an Manager in Unternehmen richten und neue Ansätze und Methoden erklären – beispielsweise wie Unternehmen innovativer werden können, wie die Strategiearbeit flexibler und anpassbarer wird oder wie man das Arbeitsumfeld optimal gestalten kann.

Manchmal halte ich auch Vorlesungen an verschiedenen Unis, um diese Themen mit Studenten zu diskutieren. So trägt alles immer wieder zur Aktualisierung und Verbreitung meiner Expertise bei – ich muss nur schauen, dass wir bei venture.idea dann auch gut dafür bezahlt werden.

2 Es ist am Anfang ziemlich schwierig zu verstehen, was die Menschen in verschiedenen Berufen eigentlich den ganzen Tag machen.

Außerdem ändern sich Berufe heute sehr schnell, sodass man sich auch kaum für immer festlegen kann. Das ist aber gerade zu Beginn auch eine große Chance. Denn erstmal heißt es, möglichen Interessen zu folgen und einfach zu experimentieren und auszuprobieren, was die Arbeit in bestimmten Bereichen bedeutet.

Es wäre ein Fehler, sich zu früh festlegen zu lassen, aber auch, zu lange auf den perfekten Job zu warten. Wer auf sich selbst hört und einfach losmarschiert, wird auf dem Weg viel über sich und die Welt lernen. Dann gilt es immer wieder zu reflektieren – was ist gut? Was ist schlecht? Gefällt mir das, was ich mache? Füllt es mich aus, fühle ich mich wohl? So gelingt es, Schritt für Schritt den eigenen Weg zu finden statt nur auf ausgetretenen Pfaden zu laufen, die vielleicht gar nicht so gut passen.

Zum Beispiel habe ich Wirtschaftswissenschaften studiert, weil ich Wirtschaft und Politik in der Schule interessant fand. Ich war aber zunächst in Banken, wo ich viel gelernt habe, aber bald wusste – hier will ich nicht bleiben – es war nicht „meine Welt“. Dann habe ich kurz in einer klassischen Strategieberatung gearbeitet, wo ich die Themen und Projekte interessant fand, aber das Arbeitsumfeld nicht.

So habe ich bewusst nach Unternehmen bzw. Personen gesucht, die in dem Bereich arbeiten, aber einen anderen Arbeitsansatz verfolgen – und diesen schlussendlich bei venture.idea stark selbst mitgestaltet.

3 Die Arbeitswelt ist natürlich ein sehr breites Feld. Auch wenn ein immer größerer Teil sogenannte „Wissensarbeit“ ist, sollte auch die praktische und soziale Arbeit nicht vernachlässigt werden. Generell werden Handwerk, Pflege, Ärzte, Kinderbetreuung und Co. Jobs sein, die immer wichtiger werden, da sie unsere Gesellschaft am Laufen halten und auch oft nicht so leicht zu ersetzen sind.

Dann gibt es natürlich die ganzen Jobs in Unternehmen, die auch einen Beitrag zur Wirtschaft und damit unserem Wohlstand leisten, aber eben primär das Ziel haben, Profit zu erwirtschaften. Hier, wo neben Facharbeit (z.B. in der Produktion) vor allem Wissensarbeit gefragt ist, wird es die größten Umbrüche geben, denn diese Jobs werden immer mehr durch Technologie geprägt.

Längst geht es nicht mehr darum, alles zu wissen – denn es steht ja im Internet – und auch nicht mehr unbedingt, das Wissen zu verarbeiten – denn das kann die KI. Es geht vielmehr darum, aus all den Möglichkeiten das, was wichtig ist, herauszufiltern, kritisch zu denken, entscheiden zu können und vor allem, mit der eigenen Arbeit Dinge nach vorne zu treiben.

Barack Obama sagte mal: „There are people who get shit done, and then there are other people.“ Egal, was du tust – Dinge zu erledigen und voranzubringen, proaktiv zu sein, mitzudenken…das sind grundlegende Fähigkeiten, die immer gefordert sein werden.

In zehn Jahren sind wir vielleicht schon so weit, dass viele heutige Jobs deutlich stärker automatisiert sind. Das ist gut, weil aufgrund der demographischen Entwicklung gar nicht mehr so viele Menschen arbeiten. Es könnte aber auch passieren, dass generell weniger Arbeitszeit nötig ist.

Dann wird es darum gehen, wie die Gewinne aus der Arbeit der Technologie verteilt werden. Vielleicht können wir für weniger Arbeit gleich bezahlt werden, oder über eine „Robotersteuer“ werden Gewinne auf alle umverteilt, oder es passiert etwas ganz anderes. In jedem Fall werden wir uns langfristig damit beschäftigen müssen, was passiert, wenn immer mehr Arbeit von Technologie übernommen wird. Mehr dazu in der Beantwortung der nächsten Frage.

4 Wie in der Beantwortung der vorigen Frage schon kurz erwähnt, wird insbesondere die Wissensarbeit immer mehr von (digitaler) Technologie geprägt.

Statt selber nachzudenken, könnte ich beispielsweise diese Frage durch ChatGPT beantworten lassen und hätte folgende Antwort:

„Technologie wird eine zentrale Rolle für die Zukunft der Arbeit in Deutschland spielen. Automatisierung und KI verändern Aufgabenprofile und erfordern neue Kompetenzen, während digitale Tools flexible Arbeitsmodelle ermöglichen. Angesichts des Fachkräftemangels bietet Technologie große Chancen, ersetzt jedoch nicht den Menschen. Entscheidend wird sein, wie sinnvoll, ethisch und inklusiv sie eingesetzt wird – als Hebel für Innovation, Wettbewerbsfähigkeit und eine zukunftsfähige Arbeitswelt.“

Aber selbst, wenn man sich auf diese Weise Hilfe holt, ist eigenes Denken und Interpretation weiterhin entscheidend. So ist die Antwort sicherlich inhaltlich richtig, aber spiegelt sie meine Überzeugung wider, was sich wirklich wie ändern wird? Habe ich mir selber darüber Gedanken macht und eine eigene Meinung gefordert?

Oftmals ist Schreiben auch Denken, und der kreative Prozess geht schnell verloren, wenn Tools für schnelle Antworten genutzt werden, ohne selber im Denkprozess gefordert zu sein.

In vielen Bereichen können bisherige Tätigkeiten ersetzt werden, andere Tätigkeiten werden wichtiger oder entstehen, die wir heute noch gar nicht kennen. Daher bleibt es wichtig, sich mit neuer Technologie auseinanderzusetzen und diese anwenden zu können – ohne aber eben das eigene Denken und Handeln davon komplett ersetzen zu lassen. Denn sobald dies geschieht, reicht es dann auch, wenn die Technologie „arbeitet“ – schau also immer, was dein menschlicher Mehrwert in einer Tätigkeit ist, der über das reine Bedienen von Technologie hinausgeht! Dies kann in Führung, Gestaltung, sozialer Kompetenz oder eben in kreativer Konzeption oder kritischer Analyse liegen – alles Eigenschaften, welche über die technischen Fähigkeiten von Technologie hinausgehen, egal wie gut sie Menschen „simulieren“.

■

Ein Blick in die Kristallkugel mit einer Zukunftsforscherin

Marion A. Weissenberger-Eibl[1]

[1] *Univ.-Prof. Dr. Marion A. Weissenberger-Eibl erforscht alternative Zukünfte, ist aber keine Hellseherin. In ihrem Interview zeigt sie auf, was Zukunftsforschung bedeutet und welche Faktoren die Arbeit von morgen prägen werden. [LinkedIn]*

1 Am Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI und Karlsruher Institut für Technologie (KIT) erforsche ich die Zukunft oder besser: alternative Zukünfte. Doch was ist Zukunftsforschung?

Wir betreiben Zukunftsforschung, um bessere Entscheidungen treffen zu können. Mit dem Blick in die Kristallkugel können wir die Zukunft leider nicht vorhersagen. Wir können aber gemeinsam mit verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen und Menschen nach vorne schauen und uns Wissen über die Zukunft erarbeiten.

In der Wissenschaft gibt es Mittel und Wege, sogenannte Methoden, mit denen wir beispielsweise Trends analysieren und Szenarien oder Zukunftsbilder entwickeln. In der Regel geht es dabei nicht nur um eine Zukunft, sondern um alternative Zukünfte. Menschen können folglich entscheiden, aus welchen Möglichkeiten sie Tatsachen machen wollen.

Mein Team und ich unterstützen Menschen in Unternehmen oder anderen Organisationen bei diesem Prozess. Wir erarbeiten mit ihnen wertvolles Zukunftswissen, damit sie sinnvolle Entscheidungen treffen können.

2 Ich empfehle jungen Menschen neugierig, mutig und flexibel zu sein.

Seid *neugierig*. Neugier ist der Schlüssel, um neue Erfahrungen zu sammeln, unterschiedliche Perspektiven kennenzulernen und mehr über sich selbst und die eigenen Stärken und Schwächen zu lernen. Nutzt Ausbildung, Praktika, Nebenjobs oder Seminarangebote, um unterschiedliche Bereiche und Berufsbilder kennenzulernen. Probiert aus, was zu euch passt und was nicht. Diese Entdeckerfreude wird jungen Menschen helfen, einen Beruf zu finden, der ihren Stärken und Interessen entspricht.

Seid *mutig*. Mut bedeutet, auch mal Risiken einzugehen und neue Schritte zu wagen. Verlasst eure Komfortzone. Das kann zum Beispiel bedeuten, ein neues Projekt zu übernehmen, die eigene Meinung in einem Meeting zu äußern oder sogar einen Jobwechsel in Betracht zu ziehen. Ihr werdet es nicht bereuen. Denn mutige Entscheidungen führen oft zu den besten Erfahrungen. Sie helfen euch, wertvolle Fähigkeiten zu entwickeln und stärken die eigene Selbstsicherheit. Und auch, wenn etwas mal nicht funktioniert, denkt daran, dass Misserfolge Teil des Lernprozesses sind.

Seid *flexibel*. Die Arbeitswelt wandelt sich. Neue Technologien wie Künstliche Intelligenz ersetzen bereits erste Jobs und schaffen gleichzeitig neue Berufsbilder. Eine lebenslange Karriere im selben Beruf, und womöglich sogar in der gleichen Firma, wird zur Ausnahme. Euer erster berufsqualifizierender Abschluss wird wahrscheinlich nicht der letzte sein. Dieser Wandel wird sich fortsetzen und auch neue Anforderungen an euch stellen. Seid bereit, euch anzupassen, verschiedene berufliche Wege zu erkunden und lebenslang zu lernen.

Wovon ich jungen Menschen abraten würde, sind starre Denkweisen. Denn es gibt nicht nur einen Weg zum Erfolg. Die Arbeitswelt ist vielfältig und es gibt viele Wege, die zum Ziel führen können. Wenn sie neugierig, mutig und flexibel sind, haben junge Menschen die besten Voraussetzungen, um in der Arbeitswelt von heute und morgen erfolgreich zu sein.

3 In den nächsten fünf bis zehn Jahren wird sich die Arbeitswelt in Deutschland umfassend verändern. Diese Veränderungen werden durch *technologische*, *gesellschaftliche* und *ökologische* Entwicklungen vorangetrieben:

Aus *technologischer* Sicht spielen die fortschreitende Digitalisierung und Automatisierung eine entscheidende Rolle.

Technologien wie Künstliche Intelligenz, maschinelles Lernen und Robotik werden immer stärker in Arbeitsprozesse integriert, wodurch Routineaufgaben ersetzt und anspruchsvolle Tätigkeiten effizienter bearbeitet werden können.

Daraus ergeben sich auch neue Anforderungen an Arbeitskräfte. Digitale Kompetenzen und die Fähigkeit, mit neuen Technologien umzugehen, werden für viele Berufe zur Grundvoraussetzung.

Im Hinblick auf *gesellschaftliche* Veränderungen wird der demografische Wandel ein wichtiger Faktor sein. Mit einer alternden Bevölkerung wird der Fachkräftemangel in vielen Branchen spürbar zunehmen. Unternehmen müssen innovative Lösungen entwickeln, um ihre Belegschaften zu sichern, beispielsweise durch verstärkte Aus- und Weiterbildungsangebote, die Förderung von Diversität und die Integration internationaler Fachkräfte.

Auch flexible Arbeitsmodelle spielen eine Rolle. So fördern Teilzeit, Home-Office oder hybride Arbeitsmodelle die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dadurch können mehr Menschen in unterschiedlichen Lebenslagen am Berufsleben teilhaben.

Aus *ökologischer* Perspektive wird das Thema Nachhaltigkeit unsere Arbeitswelt prägen. Auf der einen Seite sind Unternehmen gefordert, ihre Geschäftsmodelle zu überdenken und an höhere Umweltauflagen anzupassen. Es geht unter anderem darum, mehr erneuerbare Energien zu nutzen, weniger Ressourcen zu verbrauchen und auf klimaresiliente Lieferketten umzustellen.

Auf der anderen Seite ist Nachhaltigkeit auch eine Innovationstreiberin. Ich bin davon überzeugt: In den nächsten Jahren werden viele neue Start-ups entstehen und unsere Zukunft mit grünen Innovationen prägen, beispielsweise durch energieeffiziente Produkte und neue Ansätze für nachhaltige Mobilität oder regenerative Landwirtschaft.

Solche Innovationen sind nicht nur umweltfreundlich und schaffen neue Arbeitsplätze, sondern bieten langfristig auch finanzielle Vorteile.

4 Für mich sind vor allem digitale Technologien in der Arbeitswelt bereits heute nicht mehr wegzudenken. Wir besprechen uns in Online-Meetings und nutzen Kollaborationsplattformen, um zeit- und ortsunabhängig zusammenzuarbeiten. Wir verwenden immer mehr Sensoren, um immer mehr Daten aus unserer Umwelt zu erheben und Prozesse zu automatisieren. Und schließlich nutzen wir Künstliche Intelligenz, um die erhobenen Datensätze in Sekundenschnelle zu analysieren und um fundierte Entscheidungen zu treffen.

Diese Entwicklungen werden sich fortsetzen und die Arbeitswelt immer tiefer durchdringen. Und das ist gut so. Wir brauchen diese Technologien, um die großen Herausforderungen unserer Gesellschaft zu bewältigen.

Nehmen wir den demographischen Wandel. Der Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung wird in absehbarer Zeit deutlich zurückgehen. Wir haben also weniger Arbeitskraft. Um trotzdem produktiv und erfolgreich zu bleiben, brauchen wir intelligente Anwendungen, die uns einfache, aber zeitintensive Aufgaben abnehmen und es uns ermöglichen, uns auf die wirklich wichtigen Tätigkeiten zu fokussieren.

Allerdings stehen wir auch vor Herausforderungen, da der Umgang mit neuen Technologien anspruchsvoll ist. Wir benötigen Fachkräfte, die in der Lage sind, kompetent mit neuen Technologien umzugehen. Ein anderer Punkt betrifft das Thema Datenschutz und Informationssicherheit. Wenn wir immer mehr Daten erheben und verarbeiten, stellt sich unweigerlich die Frage, wie wir diese Daten vor Missbrauch und Cyberangriffen schützen können.

Neue Technologien bringen immer auch Risiken mit sich. Ich bin allerdings der Meinung, dass die Chancen überwiegen. Wenn wir kompetent und reflektiert mit digitalen Werkzeugen umgehen, legen wir den Grundstein für unseren Erfolg in der Arbeitswelt von morgen. ■

Globalisierung, Sinnsuche und die Macht der KI

Ole Wintermann[1]

[1] Dr. Ole Wintermann hat an den Unis in Kiel, Göteborg und Greifswald VWL und Sozialwissenschaften studiert und über den schwedischen Wohlfahrtsstaat promoviert. Er befasst sich seit nunmehr 15 Jahren mit der Digitalisierung und ihren Auswirkungen auf die Arbeitswelt und die Gesellschaft. [LinkedIn]

1 Es gibt ExpertInnen für alle Anwendungen und Produkte des Alltags: Heizungsbauer erklären dir die Funktionsweise der Heizung, Bäckerinnen kennen Rezepte für tolle Brötchen, Ingenieure haben in der Vergangenheit Autos gebaut, mit denen wir uns über die Welt bewegt haben. Wie diese Produkte zustandekommen, können wir in allen Einzelheiten erklären.

Was wir aber nicht erklären und essenziell beeinflussen können, ist das Zusammenleben von immer mehr Menschen auf einem Planeten mit begrenzten Ressourcen. Die Menschheit wählt für ihre eigene Existenz den Modus „Blindflug".

Expertinnen, die auf diesen Missstand aufmerksam machen, wie z.B. Klima- und Sozialwissenschaftler werden weltweit – auch in Demokratien – drangsaliert. Der Grund dafür liegt einfach darin begründet, dass diese Wissenschaftlerinnen den bisherigen unreflektierten Prozess der Erarbeitung von materiellem „Wohlstand" (v.a. im globalen Norden) hinterfragen. Die Anhäufung von Materie aka Konsum ist letztlich ein Nullsummenspiel. Wir entnehmen die Materie dem globalen Süden und der Umwelt und schädigen bei der Güterproduktion letztlich unsere eigenen Lebensgrundlagen. Am Ende besitzen im globalen Norden Durchschnittshaushalte zwei Autos, die aber durch eine von Mikroplastik und Klimakrise zerstörte Welt fahren.

Ich sehe es seit über 20 Jahren als meine Aufgabe an, diesen wissenschaftlichen Stimmen zur Sichtbarkeit zu verhelfen, damit wir endlich nicht nur das Zusammenwirken von Benzin und Motor, sondern auch von Menschen untereinander verbessern können.

2 Jeder und jede, die heute in die Berufswelt eintreten, sollten sich selbst fragen, welcher Typ Mensch sie sind: Möchtest du Karriere machen, um vor allem ein hohes Einkommen zu generieren? Möchtest du eher mit Menschen auf Augenhöhe interagieren und Sinnstiftung im sozialen Miteinander finden? Möchtest du vor allem mit Wissen und Inhalten arbeiten, um Prozesse und Entscheidungen zu validieren und voranzutreiben?

Die Antworten auf diese drei wesentlichen Fragen beinhalten weitreichende Implikationen in der Arbeitswelt, die wir und wie wir sie heute vorfinden.

Karriere zu machen bedeutet, Werte wie Mitmenschlichkeit, Umweltschutz, Augenhöhe im menschlichen Miteinander oder den Vorrang des privaten vor dem beruflichen Leben eher hintenan zu stellen. Als Belohnung dafür winkt dann ein höheres Gehalt. Man sollte sich aber nicht der Illusion hingeben, mit einem höheren Gehalt soziale Beziehungen erkaufen zu können.

Wenn es dir hingegen mehr um die Arbeit mit Menschen auf Augenhöhe geht, wirst du im bestehenden marktwirtschaftlichen Verwertungssystem menschlicher Arbeit eher mit geringeren Gehältern auskommen müssen. Zudem ist diese Form der Arbeit leider mit einem geringeren sozialen Status versehen.

Wenn du dich vor allem für inhaltliche Arbeit interessierst, wirst du dir regelmäßig Gedanken machen müssen über die Finanzierung deiner Arbeit und deiner Projekte.

Sich über Inhalte Gedanken zu machen, produziert im ersten Schritt keinen marktwirtschaftlichen Mehrwert. Hierfür musst du also idealistisch veranlagt sein. Ich selbst lebe beruflich seit über 30 Jahren gut damit.

Also: Frage dich, welcher dieser drei Wege dich auf Dauer am ehesten zufriedenstellt. Welcher Typ Mensch bist du?

3 Wir werden in den nächsten fünf bis zehn Jahren die komplette Globalisierung auf den Arbeitsmärkten beobachten – wenn nicht ein Handelskrieg und die gegenseitige Abschottung diesen Trend konterkarieren werden.

Dabei sollte man den Realitäten proaktiv begegnen; die globale Verschärfung des Arbeitskräftewettbewerbs wird zunehmen. Dies wird begleitet werden durch die Integration von Künstlicher Intelligenz in absolut jeden Arbeitsbereich, unabhängig davon, um welche Qualifikationsstufe oder Art von ursprünglicher Ausbildung es sich handelt.

Dass Deutschland wichtige industrielle Trends wie die Digitalisierung verschlafen hat, sollte uns dabei eine Warnung sein. Die Digitalisierung und der damit einhergehende Verlust ganzer Industriezweige wie der sogenannten Hi-Fi-Industrie, der Fotografie, der Handys und, wie gegenwärtig zu beobachten, der Autoindustrie hat weniger damit zu tun, dass es sich um eine hochkomplexe Technik handelt, die in Deutschland nicht zu beherrschen wäre.

Vielmehr ist es eine Art kultureller Verweigerungshaltung allem neuen Digitalen gegenüber in den Führungsetagen der Unternehmen. Auch in den Jahren 2024 und 2025 wurde wieder diese Skepsis sichtbar, als erkennbar war, dass Künstliche Intelligenz Einzug in unsere Lebens- und berufliche Realität hält.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt ist noch nicht wirklich erkennbar, zu welchen Umwälzungen der Einsatz Künstlicher Intelligenz in der Arbeitswelt führen wird. Umso wichtiger wäre es, dass wir unsere anscheinend kulturell verankerte Skepsis gegenüber der digitalen Welt endlich ablegen.

Der Einsatz Künstlicher Intelligenz wird in jedem Fall weitreichendere Konsequenzen haben als der Einsatz digitaler Arbeitsmittel seit Mitte der 1990er Jahre oder die Einführung der Robotik in der Arbeitswelt der 1970er Jahre. Dieses Mal geht es erstens um die Kombination von Hard- und Software und zweitens um den Einsatz von Künstlicher Intelligenz im Bereich auch der hochqualifizierten Arbeit. Beides ist neu und in seinen Auswirkungen derzeit nicht einzuschätzen.

4 Wenn man sich die Auswirkungen des Einzugs der Technologie in die Arbeitswelt genau anschaut, muss man nach den Folgen für die individuelle Ebene und die volkswirtschaftliche Ebene unterscheiden.

Auf der individuellen Ebene wird eine Anpassung der Kompetenzprofile bereits in den Ausbildungen dringend und vor allem kurzfristig vonnöten sein. Die Flexibilität bei nicht-ortsgebundenen Berufen, die bereits mit der Digitalisierung der Arbeit auch im Interesse der Beschäftigten zugenommen hat (flexibles Arbeiten, Work-Life-Balance), wird mit Künstlicher Intelligenz einen weiteren Entwicklungssprung vollziehen. So werden es neue Arbeitsmittel beispielsweise möglich machen, als digitaler Avatar an mehreren Orten gleichzeitig tätig sein zu können. Dies beinhaltet aber natürlich auch einen erhöhten Anpassungsdruck an neue technische Entwicklungen in bestehenden Berufen bis hin zur Schaffung neuer Berufe, für die es gar keine Ausbildungswege gibt.

Auf der volkswirtschaftlichen Ebene sind Verschiebungen der Handelsströme, der Standorte und der vernetzten Arbeitsmärkte zu erwarten. Hierbei ist anzumerken, dass die Volkswirtschaftslehre weiter große Probleme hat, Künstliche Intelligenz in ihre Modelle zu integrieren (KI als neuer Produktionsfaktor, Messung des Anteils der KI an der Produktivitätsentwicklung), so dass wir uns nicht zu sehr auf deren Vorhersagen verlassen sollten.

Erkennbar ist aber in jedem Fall, dass Künstliche Intelligenz hilft, die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu steigern. Umgekehrt formuliert: Das digitale Fremdeln vieler deutscher Unternehmen wird zunehmend zum Standortnachteil. Wenn aber Künstliche Intelligenz zeitliche, natürliche und personelle Ressourcen einsparen hilft, wird deren Integration in die Unternehmen unabdingbar für das betriebliche Überleben.

Umso tragischer ist es, feststellen zu müssen, dass Europa bei der Entwicklung Künstlicher Intelligenz im Vergleich zu den USA und China immer mehr ins Hintertreffen gerät. Wertschöpfung mit Hilfe von Künstlicher Intelligenz wird immer essenzieller und Europa kann diesen Produktionsfaktor nicht in adäquater Weise anbieten.

■

Arbeit bedeutet weit mehr als nur Geld verdienen

Hannes Zacher[1]

[1] *Hannes Zacher ist Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Leipzig. In seiner Forschung beschäftigt er sich u.a. mit den Fragen, wie Arbeit mit Gesundheit zusammenhängt, wie man im Job erfolgreich altert und was Beschäftigte und Unternehmen für die Umwelt tun können. [LinkedIn]*

1 Am Institut für Psychologie der Universität Leipzig leite ich ein Team bestehend aus zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, darunter eine Sekretärin, Doktorandinnen und Doktoranden, bereits promovierte Mitarbeiterinnen (Postdocs) und studentische Hilfskräfte. Meine wichtigsten Arbeitsaufgaben als Universitätsprofessor lassen sich in die drei Bereiche Forschung, Lehre und Transfer unterteilen.

In der Forschung führe ich gemeinsam mit meinem Team wissenschaftliche Studien zum menschlichen Erleben und Verhalten im Arbeitskontext und in Organisationen durch und veröffentliche die Ergebnisse in internationalen Fachzeitschriften. Zu diesen Studien gehören sowohl Experimente, in denen der Einfluss eines bestimmten Faktors, z.B. Arbeitsbelastung, auf Ergebnisse wie Leistung und Wohlbefinden untersucht wird, als auch Langzeitstudien, in denen das Erleben und Verhalten über einen längeren Zeitraum von den Studienteilnehmern erfragt wird.

Neben diesen empirischen Studien veröffentliche ich auch Artikel, in denen Theorien entwickelt werden, sowie Überblicksarbeiten zu bestimmten Themen, in denen ich den Forschungsstand zusammenfasse.

In der Lehre halte ich Vorlesungen, Seminare und Kolloquien für Studierende zu den wichtigsten Inhalten, Methoden und Anwendungsgebieten meines Fachs. Außerdem betreue und begutachte ich viele Bachelor-, Master- und Doktorarbeiten.

Im Bereich Transfer halte ich Vorträge für die Öffentlichkeit, berate verschiedenste Organisationen hinsichtlich arbeits- und organisationspsychologischer Fragestellungen und gebe Zeitungs-, Radio- und Fernsehinterviews zu neuesten Forschungsergebnissen auf meinem Fachgebiet.

2 Ich empfehle jungen Menschen, dass sie die eigenen Fähigkeiten und Bedürfnisse möglichst gut kennenlernen und reflektieren, zum Beispiel im Rahmen einer Berufsberatung oder durch Praktika während der Schulzeit oder im Studium. Außerdem sollten sie sich gründlich über die Anforderungen und Ressourcen eines bestimmten Berufsfelds oder einer Tätigkeit informieren.

Eine gute Passung zwischen den eigenen Fähigkeiten und Bedürfnissen auf der einen Seite, und den Anforderungen und Ressourcen der Arbeit auf der anderen Seite ist wichtig, denn viele Studien zeigen, dass sie mit guter Leistung, hohem beruflichem Wohlbefinden und geringen Kündigungsabsichten einhergeht.

Eine wichtige Funktion von Arbeit ist es, Geld zu verdienen - aber Arbeit wirkt sich nicht nur auf unseren Kontostand aus, sondern auch auf unsere Gesundheit, Wohlbefinden, Identität und erfolgreiches Altern. Eine gute Balance zwischen Arbeitsanforderungen wie Zeitdruck und Arbeitsressourcen wie Entscheidungsmöglichkeiten ist wichtig, damit Arbeit nicht der körperlichen und psychischen Gesundheit schadet. Geistig und emotional anspruchsvolle Arbeitsaufgaben, Abwechslung und soziale Unterstützung im Team können die Persönlichkeit dauerhaft positiv prägen und wirken sich auch auf die geistige Fitness im höheren Alter aus.

Deswegen empfehle ich, sich nicht nur an der Bezahlung oder dem sozialen Prestige einer Tätigkeit zu orientieren, sondern sich eine herausfordernde Arbeit zu suchen, die zu einem passt und die viele Ressourcen wie Entscheidungs-, Kooperations- und Entwicklungsmöglichkeiten bereitstellt.

Arbeit bedeutet weit mehr als nur Geld verdienen

3 In den nächsten fünf bis zehn Jahren werden vier große Disruptionen, die das Institut der Deutschen Wirtschaft 2021 beschrieben hat, die Arbeitswelt in Deutschland maßgeblich prägen: Digitalisierung, Dekarbonisierung, Demografie und De-Globalisierung. Mit den ersten drei D's beschäftigen wir uns auch in unserer Forschung aus arbeits- und organisationspsychologischer Perspektive.

Die zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt ist ein zweischneidiges Schwert. Auf der einen Seite ermöglicht sie es, dass Menschen weniger körperlich belastende und geistig monotone Arbeit erledigen müssen, und durch sie entstehen viele neue Berufe und Jobs. Andererseits kann Digitalisierung auch zu einer höheren Arbeitsbelastung führen, aufgrund von mehr Bürokratie und weil mehr und komplexere Informationen verarbeitet und neue Dinge erlernt werden müssen.

Aufgrund multipler ökologischer Krisen, wie Klimawandel, Verlust und Biodiversität und Verschmutzung muss die Arbeitswelt dringend nachhaltiger werden. Das fängt mit der Förderung von umweltfreundlichem Verhalten von Beschäftigten an und sollte sich auch in der Organisationskultur und Arbeitsgestaltung widerspiegeln. Führungskräfte können hier mit gutem Beispiel vorangehen. Ökologische Nachhaltigkeit ist nicht nur ethisch richtig, weil die Umwelt für zukünftige Generationen erhalten bleibt, sie bietet Unternehmen auch einen strategischen Vorteil.

Der demografische Wandel führt zu einer zunehmend älteren und altersdiversen Belegschaft. Arbeit muss so gestaltet werden, dass sie es Menschen ermöglicht, so lange wie möglich gesund, zufrieden und produktiv zu arbeiten. Außerdem können Jüngere und Ältere bei der Arbeit viel voneinander lernen.

Neben den vier Disruptionen bzw. auch angetrieben durch diese Disruptionen wird der Wunsch nach Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben sowie die Sinnhaftigkeit von Arbeit in Zukunft eine größere Rolle spielen. Viele Menschen möchten einer Arbeit nachgehen, die sich positiv auf andere Menschen und die Gesellschaft auswirkt. Gleichzeitig sagen immer mehr Menschen, dass ihnen Arbeit zwar wichtig ist, aber dass es eine gute Balance zwischen der Arbeit und anderen wichtigen Lebensbereichen geben muss.

4 Die Bedeutung von Technologie für die Zukunft der Arbeit lässt sich gar nicht hoch genug einschätzen. Allerdings hat Technologie für die Arbeitswelt in der menschlichen Geschichte schon immer eine wichtige Rolle gespielt, angefangen bei Werkzeugen wie dem Faustkeil unserer Vorfahren über die Dampfmaschine bis hin zum modernen Computer und der Künstlichen Intelligenz.

In der Arbeits- und Organisationspsychologie gibt es eine wichtige Theorie, die besagt, dass Arbeit aus einem sozialen System, also den arbeitenden Menschen, und einem technischen System besteht, und dass diese beiden Systeme miteinander in Einklang gebracht und aufeinander abgestimmt werden müssen, damit Arbeit motivierend, zufriedenstellend sowie gesundheits- als auch leistungsförderlich ist.

Dazu kann die Psychologie in der Praxis einen wichtigen Beitrag leisten, zum Beispiel indem untersucht wird, wie Technologie gestaltet sein muss, damit Menschen sie akzeptieren, oder wie Führungskräfte und Organisationen am besten mit Widerständen gegen Veränderungen wie die Einführung einer neuen Technologie umgehen können.

Mit der zunehmenden Digitalisierung und der rasanten Entwicklung der Künstlichen Intelligenz steht die Arbeitswelt vor immensen Herausforderungen, in technischer, arbeitsorganisatorischer, rechtlicher und ethischer Hinsicht.

Wie uns Goethes Zauberlehrling lehrt, ist es wichtig, dass am Ende Menschen die von ihnen geschaffenen Technologien nicht entgleiten und ein Eigenleben entwickeln, sondern dass sie beherrschbar bleiben, Menschen die wirklich wichtigen Entscheidungen treffen, die Technologie den Menschen dient und dass Technologie nicht zum Schaden von Menschen eingesetzt wird. ■

Vielfalt geht! Wir können mehr machen, als nur einen Beruf.

Andreas Zeuch[1]

[1] Ich bin Dr. Andreas Zeuch aus Berlin. Ich bin angestellt und nebenberuflich selbstständig (also mein eigener Chef). Seit 1996 bin ich „Dipl.-Musiktherapeut“ und war von 2003–2025 selbstständiger Berater, Trainer und Coach mit meiner Marke „Unternehmensdemokraten“. Das mache ich jetzt nebenberuflich. [LinkedIn]

1 Meine zwei Tätigkeiten als Angestellter und Selbstständiger passen für mich gerade sehr gut. Beide Berufe sind ungewöhnlich. Was ich mache, wirst du nicht oft in der Berufswelt finden. Beginnen wir bei der angestellten Tätigkeit.

Seit Anfang 2025 bin ich als „Patientenmanager, Musiktherapeut und Coach“ in einer „psychotherapeutischen Tagesklinik“ angestellt. Was bitte? Ok, langsam der Reihe nach: Eine „Tagesklinik“ heißt, dass Patient:innen nur tagsüber bei uns sind. Sie kommen morgens zum Frühstück und gehen nachmittags wieder nach Hause. So können sie in ihrem gewohnten Umfeld bleiben.

Als Patientenmanager mache ich vor allem zweierlei:

Erstens entwickle ich unsere sehr persönlichen Wochenpläne für unsere Patient:innen, damit sie eine optimale Behandlung bekommen (wann haben sie mit wem welche Therapie?).

Zweitens helfe ich ihnen mit meinen ärztlichen und psychologischen Kolleg:innen bei der Beantragung der Finanzierung durch ihre Krankenkasse. Und dann bin ich selbst auch in der Behandlung tätig als Musiktherapeut und Coach.

Die ganze Kraft der Musik nutze ich, damit die Patient:innen besser mit ihren Gefühlen umgehen können. Wir behandeln vorwiegend Depressionen, also wenn Menschen sehr traurig sind, manchmal sogar Selbstmordgedanken haben. Oder wenn sie sehr ängstlich sind oder immer noch unter früheren, schlimmen Ereignissen leiden (Krieg, Unfälle, Gewalt). Und ich helfe ihnen, mit Musik wieder richtig entspannen zu können.

Als Coach unterstütze ich sie bei Problemen mit ihrem Beruf, wenn sie zum Beispiel nicht wissen, was sie machen wollen oder wenn sie gemobbt wurden.

Das Besondere meiner selbstständigen Arbeit als Berater: Ich helfe Organisationen dabei, dass alle Mitarbeitenden, die wollen, auch bei wichtigen Fragen mitentscheiden dürfen und können. Also nicht nur, ob sie heute mal von zuhause arbeiten, sondern auch wenn neue Kolleg:innen eingestellt werden, ob und wo ein neuer Standort eröffnet werden soll oder ob eine Firma für die Waffenindustrie arbeitet.

Ich selber würde nie dort arbeiten wollen, wo meine Meinung egal ist. Ich will meine Sicht einbringen, was mir wichtig ist. Und ich will auch mal sagen können, was ich nicht will – nicht nur für mich, sondern für meinen Arbeitgeber insgesamt. Damit eine Firma oder eine „Non-Profit-Organisation“ (Greenpeace…) das schafft, braucht es viele Schritte. Auf diesem Weg begleite ich sie.

2 1. Überlege dir, ob du mit deinem Beruf einfach nur Geld verdienen willst. Oder ob du deinen Traum wahr machen möchtest (Profisportler:in, Musiker:in…). Beides ist ok und kann sich auch wieder ändern. Wichtig ist, dass du das machst, was für dich passt, nicht was andere dir vorschreiben wollen. Wenn du deinen Traum verwirklichen willst: Was ist die Schnittfläche deiner Leidenschaft und deiner Talente?

2. Wichtig für deinen beruflichen Erfolg ist vor allem, dran zu bleiben. Durchhalten, auch wenn es Rückschläge gibt oder wenn etwas mal gar nicht funktioniert – bleib dran! Wenn wir als Kinder Laufen lernen, fallen wir immer wieder hin. Und stehen immer wieder auf. Bis Gehen ganz normal ist.

3. Achte später, wenn du im Beruf bist, immer wieder darauf, ob es im Großen und Ganzen noch passt. Wenn du jeden Montag schon auf den Freitag wartest, damit du endlich frei hast, könnte es an der Zeit sein, dir etwas Neues zu überlegen.

3 Ganz klar: Technologische, gesellschaftliche und ökologische Entwicklungen. Zur Technologie kommen wir unten.

Deshalb jetzt erst mal zum zweiten Punkt:

Immer mehr Menschen sind sehr unzufrieden damit, wie es bei uns gesellschaftlich läuft:

1. Besonders wichtig für die Entwicklung der Arbeitswelt sind die aktuellen wirtschaftlichen Unsicherheiten. Das hat viele Ursachen, die ich hier nicht ausführen kann.

Diese Unsicherheit führt zu einer interessanten Entwicklung: Arbeit im öffentlichen Dienst wird für viele junge Menschen wieder interessanter, obwohl sie nicht gerade den Ruf hat, besonders aufregend und inspirierend zu sein. Dafür bietet sie oft mehr Sicherheit, als die Arbeit in einem Unternehmen.

2. Soziale Ungleichheit wird als ein ernstes Problem gesehen. Besonders betroffen sind Menschen mit niedrigem Einkommen, die oft unter schlechten Arbeitsbedingungen leiden und zudem kaum noch Zugang zu bezahlbarem Wohnraum haben. Das gilt insbesondere für Großstädte.

Und da immer mehr Menschen vom Land in Städte ziehen, wird das die Arbeitswelt in den Städten beeinflussen. Damit wird die Höhe des Gehalts wichtiger, als noch vor 20 Jahren. Damals war die Miete in vielen Städten wie Berlin oder Leipzig wesentlich niedriger. Das verschaffte finanziellen Spielraum.

3. Die Zufriedenheit mit unserer Demokratie und den Möglichkeiten, sich als Bürger:in einzubringen und mitzugestalten, ist von einem guten Niveau Anfang der 2000er auf ein eher niedriges Niveau gesunken.

Was hat das mit der Arbeitswelt zu tun? Ganz einfach: Diese Unzufriedenheit ruft nach Lösungen! Und ein äußerst interessanter Weg könnte der Aufbau deines eigenen Sozial-Unternehmens sein („Social Entrepreneurship“). Eine Firma aufbauen, die keine „normalen“ Produkte herstellt oder Dienstleistungen wie Unternehmensberatung anbietet. Sondern sich stattdessen um ernste soziale Probleme kümmert und damit Geld verdient.

Kommen wir jetzt zu den ökologischen Entwicklungen: Ich weiß nicht, wie es dir geht. Aber ich mache mir ernsthafte Sorgen, nicht nur wegen der Klimakrise, die ist nicht mal das schlimmste Problem. Denn es gibt noch acht weitere „planetare Grenzen“, von denen bereits sieben überschritten sind.

Sorge bereitet mir dabei vor allem, dass durch die krasse Allgegenwärtigkeit des Migrationsthemas die Öko-Krise fast völlig in den Hintergrund getreten ist. Den meisten Leuten ist nicht klar: Die ist wie eine Schlinge um unseren Hals, die sich von Jahr zu Jahr zu Jahr … immer weiter zuzieht. Und wir tun immer noch viel zu wenig. Zu wenig, um diese Krise einzudämmen und unsere Gesellschaft und Lebensräume an die veränderten Bedingungen anzupassen.

Und genau da sehe ich gewaltiges und bitter nötiges Potential für Arbeit. Eben weil die Folgen immer heftiger und die dafür nötigen Lösungen immer wichtiger werden. Willst du einen zukunftssicheren Job? Dann wähle eine Ausbildung, mit der du etwas dagegen unternehmen kannst. Oder werde Sozialunternehmerin, die geniale Lösungen für die sozialen Folgen der Öko-Krise erfindet und umsetzt!

4 Und jetzt zur Technologie: Da sehe ich drei Trends: Künstliche Intelligenz, Bio- und Nanotechnologie.

Für eine Antwort auf diese Frage ist KI am wichtigsten. Vermutlich hast du schon Erfahrungen mit Künstlicher Intelligenz gesammelt, hast KI-Modelle wie ChatGPT, Perplexity, DALLE·E3, Suno etc. genutzt. Dabei ist der vielleicht wichtigste Faktor, dass sich KI mit zunehmender Geschwindigkeit weiterentwickeln wird.

Vor einiger Zeit ist es einer KI gelungen, eine Kopie von sich zu erzeugen und dabei eine Abschaltung zu umgehen, was eigentlich noch nicht möglich sein sollte. Spannend und erschreckend war dabei, dass die beiden getesteten KIs in diesem Experiment zudem unerwartete Verhaltensweisen zeigten.

Wir können also davon ausgehen, dass wir in Zukunft Überraschungen erleben werden. Sicher ist zudem, dass KI viele aktuelle Berufe zukünftig übernehmen werden. Zugleich werden ebenso sicher viele neue Berufe entstehen, die es heute noch gar nicht gibt. So wie es vor ca. 2005 noch keine „Social Media Manager“ gab… ■

Zukunft der Arbeit: Menschlich, digital, grenzenlos!

Daniel Zinner[1]

[1] Daniel Zinner hilft, die Leistung von Organisationen zu steigern – mit globaler Personalentwicklung. Sein Fokus: internationale Talentmobilität, Prozesse und Technologie. Sein Motto: „Analysieren, verstehen, umsetzen, machen." Wer die Zukunft der Arbeit mitgestalten will, ist hier genau richtig! [LinkedIn]

1 Die Welt verändert sich permanent. Meine Vision ist es, globale Zusammenarbeit zwischen Menschen zu fördern. Dafür braucht es die richtige Haltung und Einstellung von Menschen, Unternehmen und Gesellschaften.

Stell dir vor, du möchtest die Welt kennenlernen und mal in ein anderes Land ziehen. Mein Team kann dir helfen, dich mit der richtigen Community zu verbinden.

Stell dir vor, ein Unternehmen will Leute aus der ganzen Welt einstellen oder Mitarbeiter ins Ausland schicken – auch hier komme ich mit meinen Lösungen ins Spiel. Ich helfe Firmen, solche internationalen Jobwechsel reibungslos zu managen. Denn wer in einem anderen Land arbeitet, braucht oft Visa, Arbeitsverträge oder Unterstützung beim Umzug und den Steuern. Mein Job ist es, Lösungen zu finden, damit alles funktioniert – für die Unternehmen und die Mitarbeitenden.

Aber ich mache noch mehr: Ich beschäftige mich mit Technologien, die den Arbeitsalltag im Personalmanagement einfacher gestalten. Stell dir vor, eine Firma könnte Bewerbungen schneller bearbeiten oder Mitarbeitende weltweit besser vernetzen – genau solche digitalen Tools bringe ich in Unternehmen. In einem weiteren Schritt unterstütze ich aber auch die Personalmitarbeiter, zum Beispiel mit Künstlicher Intelligenz umzugehen.

Mein Job ist also eine Mischung aus Berater, Problemlöser und Zukunftsgestalter. Ich schaue mir an, was Unternehmen brauchen, entwickle Strategien und setze sie um. Kurz gesagt: Ich sorge dafür, dass die Zukunft der Arbeit nicht nur spannend, sondern auch machbar wird.

2 Ich würde euch raten, offen für internationale Erfahrungen zu sein. Die Welt ist vernetzt, und Unternehmen suchen Talente, die flexibel sind. Egal, ob ein Praktikum im Ausland oder die Arbeit in internationalen Teams – solche Erfahrungen sind Gold wert.

Außerdem sollten sie lernen, mit Veränderungen umzugehen. Die Arbeitswelt entwickelt sich ständig weiter, neue Technologien, neue Arbeitsmodelle – wer neugierig bleibt und bereit ist, dazuzulernen, hat die besten Chancen.

Und was oft unterschätzt wird: Fachwissen allein reicht nicht. Kommunikation, Teamarbeit und interkulturelles Verständnis sind mindestens genauso wichtig. Gerade in globalen Unternehmen kommt es darauf an, Menschen und ihre Perspektiven zu verstehen – nicht nur Regeln und Prozesse.

Ich würde niemandem raten, nur wegen des Gehalts einen Job zu wählen. Klar, Geld ist wichtig, aber wenn einen die Arbeit nicht interessiert, wird man langfristig unzufrieden.

Auch sollte man sich nicht vor Technologie verschließen. Wer glaubt, digitale Tools oder Automatisierung würden ihn nicht betreffen, wird es in Zukunft schwer haben.

Meine Empfehlung: Den Karriereplan nicht zu starr festlegen. Die spannendsten Möglichkeiten kommen oft unerwartet. Wer zu sehr an einem starren Plan festhält, übersieht vielleicht genau die interessanten Möglichkeiten.

In meiner persönlichen Entwicklung vom Angestellten zum Unternehmer habe ich festgestellt, dass ich gar nicht mehr „arbeite". Ich stehe jeden Tag aufs Neue auf und kommuniziere mit meinen Teams rund um die Welt, wie wir meine Vision der globalen Zusammenarbeit umsetzen können.

3 Drei Dinge werden die Arbeitswelt in Deutschland in den nächsten Jahren besonders verändern: Digitalisierung, Arbeitskräftemangel und die Globalisierung der Arbeit.

1. Digitalisierung und Automatisierung

Künstliche Intelligenz und digitale Tools werden immer mehr Aufgaben übernehmen. Das bedeutet aber nicht, dass Menschen überflüssig werden – im Gegenteil. Die Jobs verändern sich, Routinearbeiten fallen weg, und es wird wichtiger, mit Technologie umgehen zu können. Wer digitale Kompetenzen mitbringt, ist klar im Vorteil. Jobs in der Verwaltung und den Unternehmensfunktionen werden redundant. Neue Jobs werden sich entwickeln und manche Jobs hoffentlich wieder an Bedeutung gewinnen. Handwerk, Pflege, Bildung sind die Zukunftsfelder für den Einsatz von Menschen.

2. Arbeitskräftemangel und neue Arbeitsmodelle

Viele Unternehmen haben schon jetzt Probleme, gute Leute zu finden. Das wird sich verstärken und Firmen müssen umdenken. Flexible Arbeitszeiten, Remote Work und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben werden Standard. Wer sich darauf einlässt und sich an neue Arbeitsmodelle anpasst, wird mehr Möglichkeiten haben. Das heißt auch, dass einige Jobs nicht mehr von Deutschland aus ausgeübt werden. Globale Talentpools und globale Personalbeschaffung können in erweiterte Migration nach Deutschland münden, aber auch Koordination von internationalen Remote-Arbeitern, zum Beispiel in der IT-Industrie.

3. Arbeiten ohne Grenzen

Die deutsche Arbeitswelt wird internationaler. Immer mehr Unternehmen suchen Fachkräfte weltweit oder arbeiten mit globalen Teams. Gleichzeitig gehen auch deutsche Talente ins Ausland. Wer sich früh an interkulturelle Zusammenarbeit gewöhnt und bereit ist, über Ländergrenzen hinauszudenken, wird davon profitieren.

4 Technologie wird die Arbeitswelt in Deutschland komplett verändern – in jeder Branche. Digitalisierung, Automatisierung und Künstliche Intelligenz (KI) übernehmen Routineaufgaben, machen Prozesse effizienter und ermöglichen völlig neue Arbeitsmodelle.

Vor allem drei Dinge werden sich massiv verändern:

Automatisierung nimmt uns Routinearbeit ab.

Viele Aufgaben, die heute noch manuell erledigt werden, werden in Zukunft von Software oder KI übernommen. Das gilt für die Produktion, den Kundenservice, aber auch für Bürojobs. Das bedeutet aber nicht, dass Menschen überflüssig werden – im Gegenteil. Sie können sich auf kreative, strategische und zwischenmenschliche Aufgaben konzentrieren.

KI wird Entscheidungsprozesse revolutionieren.

KI kann riesige Datenmengen auswerten und Muster erkennen, die Menschen vielleicht übersehen. Das hilft in der Medizin, im Marketing, in der Personalplanung und vielen anderen Bereichen. Aber KI ist kein Ersatz für Menschen – sie braucht Experten, die sie verstehen und sinnvoll einsetzen.

Technologie macht flexibles Arbeiten zur neuen Normalität.

Remote Work und Arbeiten in internationalen Teams werden durch digitale Tools und Cloud-Technologien noch einfacher. Unternehmen in Deutschland können Talente weltweit einstellen und mit virtuellen Teams arbeiten. Gerade in Zeiten des Fachkräftemangels ist das ein großer Vorteil.

Welchen Herausforderungen stehen wir gegenüber?

Deutschland muss technologisch aufholen. Während andere Länder konsequent auf KI und Automatisierung setzen, gibt es hier noch viele Hürden – in Behörden, im Bildungssystem oder im Mittelstand. Unternehmen, die sich früh mit neuen Technologien beschäftigen, haben einen klaren Wettbewerbsvorteil.

Natürlich gibt es Abhängigkeiten, zum Beispiel durch die Regulierung auf europäischer Ebene. Aber wichtig ist hier vor allem das richtige Mindset. Ich nenne es globales Mindset, andere nennen es Wachstums-Mindset. Beide Ansätze haben eines gemeinsam: Neugier und das Vertrauen darin, dass Neues positiv ist.

Mein Fazit?

Technologie wird die Arbeitswelt digitaler, effizienter und globaler machen. Wer digitale Tools, KI und Automatisierung versteht, wird auf dem Arbeitsmarkt gefragt sein. Aber am Ende kommt es nicht nur auf die Technik an – sondern auf die Menschen, deren Mindset und wie sie Technologie klug einsetzen.

■

Autorenverzeichnis

A
Albers, Markus 18
Alsleben, Thorsten 20
Anding, Markus 22
Austermann, Frauke 24

B
Backhaus, Nils 26
Baumann, Heide 28
Baumann-Habersack, Frank 30
Benning-Rohnke, Elke 32
Berkler, Simon 34
Bosch, Jule 36
Bredlow, Christian 38
Brendel, Matthias 40
Burchardt, Aljoscha 42
Burkhardt, Christoph 44
Busshart, Susanne 46

C
Cremer, Kira Marie 48

D
Dethloff, Conny 50
Diercks, Joachim 52

E
Enste, Dominik 54

F
Felfe, Jörg 56
Fink, Johanna 58
Fischer, Frederik 60
Fischer-Bohn, Bessie 62
Freigang, Sirkka 64
Freudenberg, Julia 66

G
Gaedt, Martin 68
Gärtner, Christian 70
Gehrke-Vetterkind, Lilian 72
Gerpott, Fabiola 74
Giese, Joachim 76
Gilroy, Patrick 78
Glauner, Patrick 80
Goldschmidt, Ulrich 82
Graage, Frank 84
Gramenz, Nico 86
Greschkow, Alice 88
Grieb, Bernhard 90
Gross, Dominik 92

H
Haase, Ralf 94
Halpern, Joann 96
Hardering, Friedericke 98
Helpap, Sevda 100
Hentrich, Carsten 102
Hergt, Max 104
Hillmer, David 106
Hochfeld, Katharina 108
Hocke, Ralf 110
Höltmann, Inga 112
Hofert, Svenja 114
Hoppe, Annekatrin 116
Hornung, Stefanie 118
Horváth, Philip 120
Hossiep, Rüdiger 122
Huber, Marco 124

J
Jankowski, Jule 126
Jessl, Randolf 128

K
Kämpf, Tobias 130
Kaplan, Andreas 132
Karger, Reinhard 134
Kellermann, Christian 136
Kestler, Mario 138
Keuchen, Udo 140
King, Marion 142
Klingenberg, Jelena 144
Kluge, Sabine 146
Knodel, Diana 148
Knoll, Tilmann 150
Koch, Axel 152
Koch, Rebecca 154
Kodalle, Thorsten 156
Kohl-Boas, Frank 158
Kolberg, Sebastian 160
Kolz, Heiko 162
Krauthausen, Raul 164
Krentz, Katharina 166
Krupka, Daniel 168
Kühnel, Tino 170

L
Lanwehr, Ralf 172
Lauterbach, Ralf 174
Lehnen, Cliff 176
Locher, Adrian 178
Lorenz, Timo 180
Lucius, Zita Katharina 182

M
Marose, Leo 184
Mau, Gunnar 186
Meißner, Moritz 188
Meynhardt, Timo 190
Michailov, Georgiy 192
Mollet, Patrick 194
Müller-Eiselt, Ralph 196
Multhaupt, Dominik 198
Muster, Judith 200

N

Nelke, Astrid 202
Neyer, Anne-Katrin 204

O

Ollmann, Andreas 206
Olmes, Andreas 208
Olsok, Anja 210
Ortloff, Luise 212

P

Pechstein, Arndt 214
Petry, Frank 216
Piéch, Sylke 218
Postler, Birgit 220

Q

Quarch, Christoph 222

R

Radel, Jürgen 224
Raitner, Marcus 226
Rath, Gabriel 228
Rath, Sabine 230
Reinhardt, Rüdiger 232
Reitzel, Hans Ulrich 234
Rheingans, Lasse 236
Richter, Nils 238
Richter, Timm 240
Ripsas, Sven 242
Rößler, Gerrit 244
Rosomm, Dirk 246
Rotzinger, Joachim 248
Rusinek, Hans 250
Russo, Peter 252

S

Sammet, Jürgen 254
Schermuly, Carsten 256
Schmidt, Holger 258
Schritt, Sabine 260
Schwedler, Christian 262
Seckler, Christoph 264
Sevsay-Tegethoff, Neşe 266
Sillmann, Roland 268
Stock, Eva 270
Stoller-Schai, Daniel 272

T

Talin, Benjamin 274
Tcharnetsky, Marina 276
Ternès von Hattburg, Anabel 278
Theiner, Werner 280
Thiele, Christian 282
Tillert, Martin 284
Töreki, Dorothée 286

U

Ullah, Robindro 288
Urbatsch, Katja 290

V

van Hettinga, Martina 292
Van Quaquebeke, Niels 294
Volbracht, Burkhard 296
von der Gracht, Heiko 298
von Kyaw, Felicitas 300
von Platen, Henrike 302
von Preußen, Paul 304

W

Wagner, Anja C. 306
Wagner, Marc 308
Weibel, Antoinette 310
Weifenbach, Martina 312
Weilbacher, Jan 314
Weiß, Lysander 316
Weissenberger-Eibl, Marion A. 318
Wintermann, Ole 320

Z

Zacher, Hannes 322
Zeuch, Andreas 324
Zinner, Daniel 326