

# „Was kannst Du und was willst Du tun?“

Interview mit der Trendexpertin Birgit Gebhardt

**HRP: Frithjof Bergmann, emeritierter Professor der University of Michigan und der Begründer der New-Work-Bewegung in den 70er-Jahren des letzten Jahrhunderts, wies bei seiner Präsentation in Berlin Ende März dieses Jahres (siehe YouTube) immer wieder auf die Frage hin: „Was wollen wir wirklich arbeiten?“ Wissen wir das? Wenn ja, können wir es?**

**Birgit Gebhardt:** Die Frage nach Alternativmodellen ist im Strukturwandel berechtigt und erhält neuen Wert, wenn wir überlegen müssen, wie wir die menschliche Arbeit gegenüber der der intelligenten Systeme abgrenzen wollen. Zum einen müssen wir so selbstverständlich die Logik der künstlichen Intelligenz nachvollziehen und Algorithmen programmieren und codieren lernen, wie wir heute Mathe lernen. Zum anderen sollten wir herausfinden, welche menschlichen Fähigkeiten die intelligenten Systeme nicht so schnell ersetzen können, um weiterhin erwerbstätig sein zu können. Diese Einschätzung würde ich dem Wunschenken auf jeden Fall beisteuern wollen, damit es zukunftsfähig wird.

Bergmanns Forderung, zu wissen, was man „wirklich, wirklich (!) will“, kenne ich noch aus einem Mittagessen mit ihm. Er stellte diese Frage auch schon 2003 am 8. Deutschen Trendtag „Eigenzeit – Aufschwung durch eine neue Zeitökonomie“. Er schlägt vor, die Arbeitszeit eines Menschen zu dritteln: „Ein Drittel der Zeit verbringen wir mit der bisherigen Lohnarbeit. Das zweite Drittel gehen wir einer Beschäftigung nach, die wir ‚wirklich, wirklich wollen‘. Und ein Drittel unserer Zeit nutzen wir dazu, uns selbst zu versorgen, und zwar mit Hightech-Eigen-Produktion.“ Die Lösung von Bergmann klingt simpel und nutzerzentriert. Sie impliziert eine andere Arbeits- und Versorgungsstruktur, in der ich den Trend zur Vermarktung individueller Kompetenzen und mehr Unternehmerdenke erkenne. Das globale Netz ermöglicht Teilhabe und branchenübergreifende Plattformen, Medien und Tools machen aus Konsumenten Produzenten oder Händler. Es gibt für Individuen mehr Möglichkeiten, Marktteilnehmer zu werden. Auch flexiblere Arbeitsmodelle und mehr Selbstbestimmung in der Einteilung bzw. Selbstorganisation in der Arbeitsgruppe lassen sich heute schon erkennen. Es müsste aber klar sein, dass wir damit geringere Gewinne für die Unternehmen und die Gesellschaft erwirtschaften, was einen geringeren Wohlstand, Haushalt und ein geringeres Sozialpolster bedeutet. Die Idee, die fehlenden Sozialabgaben über Robotersteuern aufzufangen, wird in der globalkapitalistischen Welt so schwer durchzusetzen sein wie sonst irgendwelche Selbstverpflichtungen, die die eigene Wettbewerbsfähigkeit einschränken. Hinzu kommt, dass Deutschland als Industrienation eher Zulieferer für die großen ausländischen Plattformen und Gatekeeper sein wird. Das liegt

historisch in unserem Selbstverständnis als erfolgreiche Industrienation begründet, wie auch in der Angst vor Datenmissbrauch und entsprechenden Gesetzen, die vorschreiben, Kundendaten zu anonymisieren. Im Internet der Dinge und Dienste sind individuell verfolgbare Kundendaten aber essenziell, um am Markt aktiv teilnehmen und über Gewinne und Provisionen



## Birgit Gebhardt

Birgit Gebhardt führt Trendentwicklungen zu plausiblen Vorstellungen von Zukunft zusammen. Im Auftrag der Körber-Stiftung entwickelte die Trendforscherin in ihrem Buch „2037 – unser Alltag in der Zukunft“ ein Lebensszenario unserer Gesellschaft in 25 Jahren.

Als Geschäftsführerin des Trendbüros verantwortete sie fünf Jahre lang das branchenübergreifende Projektgeschäft des Beratungsunternehmens, dem sie von 2001 bis 2012 angehörte.

Seit 2012 erforscht sie neue Modelle des vernetzten Wirtschaftens und Arbeitens und berät branchenübergreifend Kunden auf dem Weg in die New Work Order, deren Chancenfelder sie in den gleichnamigen Studien beschreibt ([www.new-work-order.net](http://www.new-work-order.net)).

Birgit Gebhardt ist Mitglied im Münchner Kreis, im XING Ideenlabor und im wissenschaftlichen Beirat der „Stiftung Zukunft.li“ in Vaduz.

[www.birgit-gebhardt.com](http://www.birgit-gebhardt.com)  
[www.new-work-order.net](http://www.new-work-order.net)

mitentscheiden zu können. So wie es aussieht, werden das die großen US- und asiatischen Plattformen und nicht die deutsche Industrie sein. Im Gegenteil, die Industrie wird noch effizienter, kostengünstiger und automatisierter arbeiten müssen, um als Zulieferer im Rennen zu bleiben. In dieser Abwärtsspirale ist eine Robotersteuer kontraproduktiv.

Ähnlich abgehoben erscheint mir die Forderung nach einem Grundeinkommen für alle. Die Quelle dieses Geldes hat sich mir noch nicht erschlossen. Ich habe noch nie erlebt, dass Bürokratie sich selbst abgebaut hat, worauf ja spekuliert wird, weil andere Sozialleistungen und Zuständigkeiten dann eingespart werden könnten. Ich habe noch nie erlebt, dass (siehe D-Mark-Euro-Umrechnungs- und -Realwert) sich der freie Markt das neu verfügbare Geld nicht sofort wiedergeholt hat, was doch absehbar wäre, wenn klar wird, dass jeder deutsche Haushalt plötzlich eine Summe X verfügbar hat. Ich habe es noch nie erlebt, dass eine Gleichschaltung die erwünschte soziale Gerechtigkeit gebracht hat. Und ich halte diese Gleichbehandlung auch für total unzeitgemäß, weil wir dank intelligenter Vernetzung jetzt private und staatliche Leistungen erstmals auf individuelle Profile zuschneiden könnten. Davon verspreche ich mir viel mehr Gerechtigkeit, Wirksamkeit und Motivation für den Einzelnen. Ich würde eher mit und in dieser neuen Logik der Vernetzung nach einem Alternativmodell suchen. Prämissen wie Masse, Standard und Durchschnitt sind Industrielogik. Sie taugen nicht mehr, wenn Patienten ihren individuellen Krankheitsbildern entsprechend behandelt, Kunden direkt vor Ort situativ bedient und Kinder hinsichtlich ihrer individuellen Talente gefördert werden können.

Wir sind technologisch inzwischen da angekommen, worauf wir gesellschaftlich seit Menschengedenken hinarbeiten: dass jeder Einzelne zählt! Meiner Meinung nach brauchen wir weder ein dreigeteiltes Zeitkontingent noch eine Robotersteuer noch ein Grundeinkommen. Denn die Frage: „Was kannst Du und was willst Du tun?“ findet in der Vernetzung ihren Markt: Sie wird verstanden und verhandelt. Das neue intelligente Netz folgt dem uralten Wirtschaftsmodell des Aus- und Verhandeln, findet Angebot und Nachfrage – nur diesmal alles betreffend: Waren wie Werte, Konsum wie Kultur, Idee wie Investor, Erlös wie Ehrenamt, Kompetenz wie Jobprofil.

**HRP: „NEW WORK ORDER – Aufbruch in eine neue Arbeitskultur“, heißt der Titel einer Ihrer Trendstudien. Wie würden Sie die Ergebnisse und die Botschaften daraus auf den Punkt bringen?**

**Gebhardt:** Es geht darum, Arbeitsweisen und Arbeitsorte für die künftigen menschlichen Tätigkeiten neu zu definieren. 2012 stellte der Industrieverband Büro und Arbeitswelt e. V. (IBA) die Frage, wie wir im Büro künftig kommunizieren werden. Hinter diesem Blickwinkel steckte anfangs die Hoffnung, daraus neue Anforderungen für die Büroeinrichtung abzuleiten. Während der Erforschung merkten wir aber schnell, dass das Büro sich stark verändern muss, um seinen professionellen Vorsprung nicht zu verlieren. Die sozialen Medien waren plötzlich schneller als die interne Kommunikation. Wissen wurde außerhalb des Büros leichter verfügbar als aus den hausinternen Datenban-

ken. In den sozialen Netzen produzierte eine freiwillige Sharing-Mentalität permanent Wissen, stand Rede und Antwort und verteilte Feedback zur ständigen Optimierung. Diese neuen und für die Wissensarbeit notwendigen Verhaltensänderungen schienen das Büro zu blockieren, weil hier formale Hierarchien zur Intransparenz führen, weil es zu wenig Raum und Gelegenheiten für informelle Begegnungen gibt, weil Informationen aus Machtinteressen gebunkert werden oder informelle und intransparente Wege nehmen.

Also wurde klar, dass sich mit der Dialogkultur auch die Organisationsstruktur ändern muss. Das war 2014 die Initialzündung für die Vertiefungsstudie „Organisationen im Wandel“, worin agile Kollaborationsformen und neue Führungsansprüche formuliert wurden. Hier gaben Experten Auskunft zu Erfahrungen mit Lean Management und selbstorganisierten Teams. Hier wurde klar, dass die Gleichbehandlung und Gleichschaltung nicht die individuelle Befähigung ermöglicht, die zur unterschiedlichen Stärkenausbildung für die interdisziplinäre Teamarbeit erforderlich ist. Parallel zur Diskussion, inwieweit Roboter und künstliche Intelligenz die menschliche Arbeitskraft ersetzen werden, entwickelt sich dann eine neue Vorstellung von der künftigen Bedeutung des Büros und den Tätigkeiten, die dort von den Menschen – unterstützt durch Algorithmen und intelligente Umgebungen – ausgeübt werden: Zur ORGA-TEC 2016 stellte die New-Work-Order-Studie „Kreative Lernwelten“ dann vernetztes Arbeiten, neue Visualisierungs- und Darstellungsformen sowie neue Lernmethoden und Kreativtechniken am Beispiel progressiver Schulkonzepte und der vernetzten Kreativwirtschaft vor. Diese Studie zeigt schließlich auch auf, wie sich Kommunikation räumlich erzeugen und anleiten lässt.

Die New-Work-Order-Studien machen jede für sich deutlich, dass das Büro hinsichtlich seiner Nutzung, Bedeutung und Bauweise vom Veränderungsprozess direkt betroffen ist und sich seine Verwandlung gleichzeitig eignet, um den Mitarbeitern die neuen Möglichkeiten von agiler Kommunikation und kreativer Kollaboration vor Augen zu führen.

**HRP: Sie sprechen von einer neuen Kultur der Arbeit. Was ist oder wird daran tatsächlich neu sein?**

**Gebhardt:** Stellen Sie sich vor, wir wären mit dem Internet der Dinge und Dienste, mit den intelligenten Kommunikations-,



**Die drei bisher erschienenen New-Work-Order-Studien. Erstellt von Trendexpertin Birgit Gebhardt im Auftrag des Industrieverband Büro und Arbeitswelt e.V. (IBA)**



**Lernwelten im Ørestad Gymnasium, Kopenhagen.  
Erbaut von 3XN Architekten, Foto: Adam Moerk**

Navigations- und persönlichen Assistenzsystemen schon zehn Jahre weiter. Und stellen Sie sich vor, Sie sind ein High-Potential-Absolvent einer modernen Schulform, in der Sie gelernt haben, was Ihre ganz speziellen Kompetenzen sind und wie und in welcher Umgebung sie diese am besten zum Einsatz bringen. Und jetzt wollen Sie sich beweisen, Lösungswege mit Ihrem Team selbst herausfinden, sich von der Gruppendynamik anstecken lassen, hochrangiges Expertenwissen miteinbinden, simple Apps und tolle Visualisierungstechniken nutzen und dabei Ihr Anspruchslevel und Ihre Neugier weiter steigern. Wis send, dass Sie Ihre Kollegen und Experten überall treffen und überall arbeiten könnten – würden Sie dann noch in ein Büro gehen? Könnten Sie das überhaupt in dem heutigen Bürostandard, der vielfach nicht viel mehr ist als eine indifferente Standardhülle, die gerade mal zwischen Besprechungsraum, Bildschirmarbeitsplatz, Konzentrationsbox und Kaffeeküche differenziert? Die Vorstellung, dass wir weiterhin wie die Lemminge da morgens rein und abends wieder rausmarschieren, kann doch eigentlich nur einfallsslose Gewohnheitstiere überzeugen.

Dabei ist die Begegnung, das Treffen der anderen Kollegen heute der Hauptmagnet, der Menschen zur Arbeit bewegt. Und es wäre für den Austausch der Wissensarbeiter untereinander auch morgen absolut wichtig, dass das Büro ihre physische Heimat bleibt, aber dann müsste sich diese Begegnungsqualität auch abbilden! Stattdessen bauen wir immer noch Standard. An der Rasterfassade der Bürogebäude lässt sich noch immer das lineare Prozess- und Kästchendenken ablesen, das dahinter praktiziert wird, wo Arbeitsinhalte durch mehrere Abteilungen gereicht werden. Das ist reine Industriekultur. Im Grunde übersetzen diese Bürogebäude die Fließbandarbeit aus Industrie in die Administration und Verwaltung. Bürogebäude sind heute noch die lukrativste Immobilie, weil sie extrem effizient – und das heißt gleichförmig und standardisiert funktionieren. Ich denke aber, dass dieses Verständnis vom Bürogebäude keine Zukunft mehr hat. Und zwar aus folgenden Gründen:

- Standardprozesse räumlich abzubilden, macht keinen Sinn mehr, wenn die Business Intelligence die Prozesse steuert. Vielmehr muss das Büro morgen die Interaktion der menschlichen Wissensarbeiter viel differenzierter abbilden. Deren neue Tätigkeiten werden sich nicht nach Maschinenabläufen richten, sondern humane Arbeitsweisen – in Abgrenzung und unterstützt durch intelligente Systeme – neu ausbilden.
- Produkte, Services oder Arbeitsinhalte werden nicht mehr per se durch alle Abteilungen geschleust, sondern von Projektteams transdisziplinär und gemeinschaftlich entwickelt (bei Bedarf oder auch proaktiv flankiert von internen Servicedienstleistern wie HR, Coaches etc.).
- Der klassische Bildschirmarbeitsplatz und seine zahlenmäßige Verfügbarkeit wird ab dem Moment nicht mehr das Maß aller Büroplanungen sein, ab dem Daten überall verfügbar und an jeder Wand oder Scheibe abbildbar und bearbeitbar sind. D.h. wir werden nicht mehr den Tag am Bildschirmarbeitsplatz verbringen, um Texte oder Codes in den Rechner einzugeben, wenn Videokonferenzen und Mikrofone im Raum unsere Gespräche eh aufzeichnen und Bots unsere Sprache so gut verstehen, dass sie die jeweils wesentlichen Inhalte recherchieren oder dokumentieren können. Die Systeme und Umgebungen verstehen uns und wir werden viel humaner, effizienter und freier interagieren können.
- Das Unternehmen ist kein geschlossener Kosmos mehr, sondern versteht sich als wichtiger Akteur in einem Kompetenznetzwerk. D.h. es muss viel deutlicher und flexibler Kontakt und Bindung zu Kunden, Zulieferern, Fachexperten, Händlern, Plattformen etc. aufbauen und pflegen.
- Einzelne Mitarbeiter arbeiten selbstorganisierter, denken unternehmerischer und suchen stärker nach beruflichen Herausforderungen, die auf ihr persönliches Profil einzahlen. Lebenslanges Lernen dokumentiert sich in der Selbstvermarktung in sozialen Medien. Berufliche Wechsel werden häufiger und Arbeitsverhältnisse so individuell wie das Lebensmodell.
- Hierarchien werden flacher, Führungskräfte werden zum humanen Coach, der Vorgesetzte ist Mentor, Befähiger und Loyalitäts-Bindeglied an das Unternehmen. Prozess- und Micromanagement übernehmen virtuelle Assistenzsysteme wie Siri oder Alexa. Feedback und Leistungsbeurteilung kommt von Kollegen, Projektpartnern, Trackingsystemen und eigenen Apps zur Performancemessung.

Die neue vernetzte Arbeitskultur braucht eine neue Angebotspalette, in der sie sich entfalten kann. Am Ende sind es die Mitarbeiter und ihre Aktivitäten, die die Kultur und Werte im Unternehmen abbilden. Und ihnen werden dafür auch neue digitale Tools und Techniken der Visualisierung zur Verfügung stehen, die wiederum neue Verhaltensweisen initiieren.

**HRP: Ein Großteil der Arbeit wird nicht in Büros erbracht. Soziale, pflegende und beratende Tätigkeiten finden andernorts statt. Produktion, Handwerk, Transport, Land- und Forstwirtschaft verschwinden bei der Diskussion oft vom Radarschirm. Was heißt neue Arbeitskultur für die dort Beschäftigten?**

**Gebhardt:** Das Interessante an der Frage ist, dass die Digitalisierung alle Sektoren, Branchen und Berufszweige betreffen

wird, mal mehr in der internen Arbeitsorganisation, mal mehr in der Ausübung bzw. im Kundenkontakt. Bisher war es für kleinere Betriebe vor allem aus Kostengründen schwieriger als für große Konzerne, sich mittels IT professionell aufzustellen. Das ändert sich gerade durch viele IT-Lösungen, die auf marktüblichen Apps erhältlich sind und die beispielsweise die Planung von Arbeitseinsätzen, die Zusammenarbeit, die Kundenkartei oder Videokonferenzen ermöglichen. Die Cloud erlaubt Speicherkapazität und lokal uneingeschränkte Zugriffe, sodass auch kleine Firmen in kompetenten Netzwerken operieren können.

Die Nutzerfreundlichkeit hat zugenommen, sodass sich Websites heute auf Modulsystemen von Laien gestalten lassen. Auch Buchhaltungs- und Bezahlssysteme können über niedrigschwellige Plattformen und handliche mobile Endgeräte abgewickelt werden.

In der Landwirtschaft ist die Technologie inzwischen so weit, dass die Ernte ohne den Landwirt eingeholt werden kann. Die geeigneten Tage bestimmt die Saatgutsoftware mit dem Wettersatelliten, die Scheunentore öffnen sich, wenn der Tausensor grünes Licht gegeben hat und die Mähdrescher könnten führerlos (dann erst rentiert sich der Einsatz wirklich) auf das Feld fahren. Dort mähen sie in Abstimmung mit Quasi-Echtzeit-Satellitenbildern die reife Früchte und könnten über Wärmebildsensoren auch im Feld versteckte Rehkitze umfahren. Die Frage, was der Landwirt tut, verlagert sich damit auf Anbaumanagement, Recherche und Einkauf, Systemkontrolle und Trouble Shooting.

Sektor- und branchenübergreifend werden Prozesse automatisch, ferndiagnostisch und autonom ablaufen. Funktionen lösen sich von ihrer physischen Umgebung, werden zu agilen Datenpaketen und schalten die je nach Auftrag benötigte Hard- und Software zusammen. Algorithmen berechnen Wenn-dann-Szenarien und treffen Entscheidungen.

Die Logistik zählt, was die Digitalisierung angeht, ja schon zu den führenden Branchen. Hier wäre die Technologie schon so weit, dass sich die Joghurtpalette auf dem Hof im Allgäu ihren



Stofftier-Robbe Paro

Transport in den Krefelder Supermarkt künftig selbst organisieren könnte. Sie wird mit mehreren autonom fahrenden Lkw-Konvois kommunizieren, ihre Fahrzeit berechnen und Stauwahrscheinlichkeiten zur logistischen Entscheidungshilfe heranziehen können. Tätigkeiten, Fähigkeiten und Zuständigkeiten der menschlichen Arbeitsleistung stehen damit zur Disposition – und Neudefinition.

Auch im Gesundheits- und Pflegebereich, wo man denken könnte, dass diese Tätigkeiten nach Menschen verlangen, gilt es zu differenzieren. Echtzeit-Navigation, Patienten-Identifikation, persönliche Zugangskontrolle, automatisierte Dokumentationen über Sensor und Sprachsteuerung entlasten das Personal. In Krankenhäusern suchen Roboter Medikamente zusammen und bringen sie auf die Stationen. Das spart Zeit, Wege und Konzentration. Und lasse mehr Zeit und Raum, um die unersetzbaren menschlichen Tätigkeiten qualitativ besser ausüben zu können. Aber auch für die Pflegenden steht nicht nur der noch etwas schwerfällig wirkende Hebe-Roboter oder die Stofftier-Robbe Paro zur Verfügung. Hier wären weitere künstlichen Gesellen denkbar, um Haushaltsarbeiten zu erledigen, beim Einkaufen zu unterstützen oder generell als Exoskelett eine sichere Bewegung zu ermöglichen. Die Fitness-Armbänder würden, auf die Pflege übertragen, einen geeigneten Mix aus Selbstoptimierung und Überwachung durch Angehörige oder Servicekräfte ermöglichen. Wen das gruselt, der muss sich fragen, was oder wie teuer seine Alternative ist. Auch der Vereinsamung lasse sich mit unterhaltsamen Robotern, Video-Conferencing und vernetzten Games in virtuellen Welten vorbeugen. Der Patient wäre durch permanent verfügbare Kontakte und Peers, Medien und Services (inkl. Home Delivery) weniger abhängig und könnte trotz Tracking zwischen mehr Angeboten auswählen und viel selbstbestimmter altern, als das der heutigen Generation vergönnt ist. Die Pflegekräfte hätten weniger Administrationsarbeit und passgenau alle Informationen zum Patienten bzw. um ihre aktuelle Arbeit effizienter erledigen zu können. Die gewonnene Zeit für den Patienten gilt es dann in neue ‚Human Services‘ zu übersetzen.

#### HRP: Wie sind Sie zu diesem Thema gekommen und zur Trendexpertin geworden?

**Gebhardt:** Die vernetzte Arbeitskultur ist mein Schwerpunktthema seit meinem Weggang von Trendbüro 2012. Mein Zukunftsbuch 2037 und die erste New-Work-Order-Studie waren quasi mein Sprungbrett in die Selbstständigkeit. Weil die intelligente Vernetzung alle Unternehmen betrifft, kann ich hier auf meinen branchenübergreifenden Kenntnissen aufbauen. Hinzu kommen eigene Perspektiven als Angestellte, als Geschäftsführerin und als Selbstständige. Und ich fühlte nach der ersten New-Work-Order-Studie, dass jetzt die Arbeit an dem Thema eigentlich erst losgehen würde. Der intensive Austausch mit meinem Kunden IBA hat durch die geballte Erfahrung der Büroeinrichter und die Herausforderungen durch Automatisierung und Robotik immer wieder zu neuen Forschungsfragen geführt.

Die Trendforschung habe ich zwölf Jahre lang im Team des Trendbüros und von Prof. Peter Wippermann gelernt und an-



### **Bertelsmann Dossier zur zukunftsfähigen Führung, aus der gemeinsamen Gremienarbeit mit Josephine Hofmann und Heiko Roehl entstanden**

gewendet. Etwa alle sechs bis acht Wochen wechselte die Fragestellung und häufig auch die Branche. Jedes Projektdesign war unique. Diese Vielfalt wollte ich beibehalten und bin inzwischen glücklich, dass sich die Timings dank Schweizer Kunden etwas entspannt haben, aber die Fragestellungen nach wie vor meine Multiperspektive einfordern. Mal geht es darum, einen neuen Führungskodex zu entwickeln, mal fragt ein Industriekonzern, was die persönliche Assistenz in Zukunft leisten wird, mal will ein Immobilienunternehmen wissen, nach welchen Prämissen die Bürogebäude der Zukunft geplant werden sollen. Eine Unternehmensakademie sucht nach zeitgemäßen Aus- und Weiterbildungskonzepten und ein IT-Unternehmen überlegt, welche Aspekte der Holacracy oder Soziokratie die intrinsische Motivation der Mitarbeiter steigern könnten. Ich bin weder Organisationsentwickler noch Soziologin, die ich aus meinem Netzwerk gern als Experten hinzuziehe. Vor dem Trendbüro habe ich in Architekturbüros und als Redakteurin gearbeitet. Mich hat immer interessiert, wie das Neue in die Welt kommt. Es ist eher mein Blick von außen, andere Beobachtungen, die sich verknüpfen und übersetzen lassen. Und den frische ich auf durch Gremienarbeit wie z.B. in der Bertelsmann Expertenkommission und persönliche Interviews, für die ich gern auch Reisen unternehme, wie letztes Jahr zu dänischen Schulen und Hochschulen, die neue Lehr- und Lernformen praktizieren. Oder diesen März, als ich mit einer befreundeten Innovationsstrategin erst zum Kreativfestival SXSW nach Austin bin und wir dann mit verschiedenen Kontakten in zwölf Unternehmen und sechs Hochschulen im Silicon Valley gesprochen habe. Diese Inspiration samt Reflexion mit unter-

schiedlichen Gesprächspartnern ist für mich wie für meine Arbeit enorm wichtig.

**HRP: Wenn wir die Veränderungen der letzten 40 Jahre betrachten, kann man sagen, dass die meisten Themen (AfD, Trump, 9/11, Afghanistan, Irak und das Internet) nicht in den Prognosen der Trendexperten standen. Ist die Trendforschung Scharlatanerie?**

**Gebhardt:** Seriöse Trendforscher geben keine Wahlprognosen ab, diese Untersuchungen leisten Marktforschungsinstitute. Wir analysieren auch keine Kennzahlen für Wachstumsprognosen, das machen Wirtschaftsinstitute. Und wir haben in der Regel auch keine Verbindung zu Geheimdiensten, Terrorzellen oder Militär. Unser Fokus ist die gesellschaftliche Befindlichkeit und ihre Reaktion auf neue Entwicklungen. Wir filtern daraus Ängste und Sehnsüchte. Insofern ist es schon berechtigt, zu fragen, warum der Rechtspopulismus und seine Verbreitung so überrascht haben. Allerdings verstehen sich Trendforscher nicht als Journalisten (auch wenn unsere Arbeitsweise viel gemein hat), sondern übersetzen die gesellschaftliche Befindlichkeit in Strategien für ihre Kunden. Der Sehnsucht wird in einem gesättigten Markt durch ein neues Produkt entsprochen, die Angst in ein Kompensations-Treatment verwandelt. Werte, die wir zu verlieren glauben, machen Trendforscher konsumierbar. Meine Beratungsleistung ist dabei eine Übersetzung, die mein Kunde nutzen und umsetzen kann. Ich informiere nicht eine breite Leserschaft, sondern denke bestimmte Entwicklungen weiter und verweise auf Chancen.

Für die Zukunft der vernetzten Arbeitswelt sind die AfD, Trump, Terror und Kriege relativ bedeutungslos. Sie bringen Rückschläge, aber kein neues Modell mit sich. Den Strukturwandel werden solche Figuren unbeeindruckt lassen. Sie manifestieren eher die Wandlungsschmerzen, von der Massen- über die Parallel- zur Individualgesellschaft. Ich bin sicher, dass diese für Deutschland sozial wie wirtschaftlich einiges an Sprengstoff bereithalten, aber umso mehr sehe ich meine Aufgabe im Aufzeigen der Zukunft und der Ausmalung unserer künftig vernetzten Lebenswirklichkeit(en).

**HRP: Gegenwärtig frisst und lähmt das Tagesgeschäft vielerorts die Personalabteilungen. Wie sieht oder könnte Ihr Szenario für die Personalarbeit von morgen aussehen?**

**Gebhardt:** Es wäre interessant, mal zu sehen, was sich alles im Personalmanagement und im Tagesgeschäft der Personalentwicklung automatisieren ließe. Ich vermute, je administrativer der Job, desto mehr. Und mit Blick auf die Zukunft und auf neue Ausbildungs- und adaptive Lernformen kann ich mir vorstellen, dass die individuelle Befähigung gar nicht mehr über eine administrative Personalentwicklung, sondern über Coaches, Führungskräfte, Kollegen und adaptive Lern- und Visualisierungstechniken direkt bei der Arbeit am Projekt geleistet wird.

Entsprechend sind es nicht mehr die betriebspezifischen Leistungen, die Standardprogramme und Wasserfall-Schulungen, sondern die individuelle Weiterentwicklung der persönlichen Leistungsfähigkeit. Wer aus der Personalabteilung könnte diese inhaltlichen Partner intern wie extern besser finden als der In-

volvierte selbst innerhalb seiner Projektgruppe oder über sein soziales Business-Netzwerk?

Die Personalentwicklung müsste diesem Wandel strukturell den Weg ebnen, sich Gedanken machen, wie neue Arbeitsformen, persönliche Freiräume und „individuelle Sonderbehandlungen“ die klassische Organisationsstruktur lockern und den Weg in agile Kompetenznetzwerke ebnen können.

**HRP: Wie weit ist all das, was Sie vorhersehen, schon in den Köpfen der Politiker und Wirtschaftsrosse angekommen?**

**Gebhardt:** Die Dynamiken sind total unterschiedlich und oftmals eng mit den Vorstellungen bzw. der Neugier des jeweiligen CEO verbunden. Ich habe sowohl Kunden im Finance-, Real-Estate- und Industriesektor als auch im IT-, Medien- und Dienstleistungssektor. Die Banken zum Beispiel haben gerade ganz andere Baustellen und allein ein Umrüsten der Mainframes auf die agilen IT-Systeme der heutigen Start-ups würde angeblich vier Jahre dauern. Das ist für Vorstände oft uninter-



**Chancenpapier zum Nationalen IT-Gipfel 2014 als Ergebnis der Hamburger Arbeitsgruppe aus IT- und Medienunternehmen**

essant, weil sie von der Erfolgskurve wahrscheinlich nicht mehr profitieren können.

Bei politischen Veranstaltungen höre ich oft Sprecher, die dem Publikum glauben machen wollen, dass wir hier in Deutschland Digitalisierung „gestalten“ könnten. Solche Hybris muss man wohl als Motivationsversuch gegenüber einer überalternden Wählerschaft verstehen. Jemand vom bayerischen Staatsministerium sagte mal zu mir: „Wir können das nicht so schnell pushen, wie Sie denken. Wir müssen erst mal die Gesellschaft abholen!“ Solche Äußerungen deprimieren mich.

Umgekehrt habe ich hier in Hamburg anlässlich des IT-Gipfels 2014 im Auftrag des Senats Workshops mit IT- und Medienunternehmen durchgeführt, denen ein Chancenpapier entsprang. Solche übergreifenden Arbeitsgruppen, wie auch der Münchner Kreis sie unternimmt, sind fruchtbar. Auch die Einladung an Unternehmen und die Gesellschaft, am Grün- und Weißbuch mitzuschreiben, fand ich eine zeitgemäße Haltung der Politik. Die Transparenz ging in zwei Richtungen: So hat das Briefing von Frau Nahles die selbst auferlegten Zwänge alter Wunschideologie und Pfadabhängigkeit deutlich gemacht. Die Aufgabe war mit der neuen Logik der Vernetzung nicht lösbar. An den Beiträgen von Bosch und anderen Unternehmen konnte man aber das neue Credo deutlich herauslesen.

**HRP: Ist die Transformation heute so viel anders als vor 30 Jahren?**

**Gebhardt:** Wenn Sie die New Economy in den 1990ern meinen, dann ist unsere heutige Transformation im Grunde die Verwirklichung der Erwartungen, die damals als Blase geplatzt sind. Manchmal sind Trends zu früh. Dass sie trotzdem wie eine Rakete starten konnten, verweist auf ihre technologisch-ökonomische Triebfeder. Der Nachteil an den Frühstarts ist, dass sie verbrannte Erde hinterlassen. Diejenigen, die eh nicht dran geglaubt hatten, haben es dann besser gewusst. Und in Wahrheit war es umgekehrt. Diejenigen, die gestartet sind, lagen in der Erkennung des Neuen richtig, aber konnten den Weg nicht allein gehen. Es gab zu wenig Verständnis für die gänzlich neue Logik der Digitalisierung, zu wenig Hintergrund- und perspektivisches Wissen, zu wenig gesellschaftliche Chancenumwandlung.

**HRP: Vielen Dank für das interessante Interview.**