



ARBEIT

20
28

TRENDS, DILEMMATA & CHANCEN

Eine Studie der Deutschen Telekom, Detecon International
und Henley Centre for Leadership/Henley Business School

INHALTE, ZIELE UND

AMBITIONEN DER STUDIE

INHALT DER STUDIE

Diese Studie zeigt fundierte Prognosen für das nächste Jahrzehnt in Bezug auf

- zukünftige Arbeitskonzepte, Organisationsformen und Führung,
- zentrale Entwicklungen und Trends im Umfeld von Organisationen und
- greifbare Schlussfolgerungen, wie Organisationen und Entscheidungsträger ihr Vorgehen ändern und heute handeln können

ZIELE UND AMBITIONEN DER STUDIE

Diese Studie soll

- Entscheidungsträger, Innovatoren sowie die gesamte Gesellschaft zum Nachdenken anregen, herausfordern und inspirieren
- Diskussionen, Kontroversen und Debatten anstoßen
- zielorientierte, entschlossene und positive Handlungen erleichtern



METHODIK, STICHPROBE

UND VERLAUF

50 einflussreiche Personen aus verschiedenen Branchen und mit unterschiedlichen gesellschaftlichen Hintergründen wurden nach ihren Prognosen für das Jahr 2028 befragt.

UNSERE STICHPROBE

- umfasst fünf vordefinierte Kategorien: Senior- und Topmanager, Innovationstreiber, Futuristen, junge Pioniere und Akademiker
- setzt sich aus 36 Teilnehmern und 14 Teilnehmerinnen zusammen aus den Bereichen: Fertigungs- und Konsumgüterindustrie, Finanzbranche, Politik und höheren Bildungsinstitutionen, Versorgungswirtschaft, Professional Services und Consulting, Infrastruktur, ICT, Einzelhandel, NGOs
- hat ihren Ursprung in folgenden Ländern: Dänemark, Deutschland, Ghana, Ungarn, Großbritannien und den Vereinigten Staaten von Amerika



ÜBERSICHT DER

TRENDS

WICHTIGE TRENDS IN EINER SICH WANDELNDEN GESELLSCHAFT

- Omnipräsente Digitalisierung
- Informationsflut und Desorientierung
- Sehnsucht nach Zugehörigkeit
- Schrei nach Sinn



ORGANISATIONEN

- Es kommt nicht auf die Größe an
- Vermurkste Fehlerkultur
- Analog als Zwilling von Digital

ARBEIT

- Arbeit ist alles und nichts
- Radikale Transparenz durch Technologie
- Episodische Loyalität

FÜHRUNG

- Führung lässt die Masken fallen
- Gig Leadership – Führung durch viele
- Führen von Mensch und Maschine
- Top-Management als Hub
- Führung mit radikalem Fokus auf den Menschen
- Führung neu lernen

2028

ERSTE SCHRITTE FÜR IHRE EIGENEN AKTIVITÄTEN



I. WICHTIGE TRENDS IN EINER SICH WANDELNDEN GESELLSCHAFT

II. TRENDS UND VERÄNDERUNGEN FÜR ORGANISATIONEN 2028

III. TRENDS UND VERÄNDERUNGEN IN DER ARBEITSWELT 2028

IV. TRENDS UND VERÄNDERUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE 2028

V. HANDELN SIE JETZT! ERSTE SCHRITTE FÜR IHRE EIGENEN AKTIVITÄTEN

OMNIPRÄSENTE

DIGITALISIERUNG

— Jeder wird betroffen sein – positiv oder negativ

2028 werden intelligente Technologien und Interaktionen zwischen Mensch und Maschine nicht mehr aus Alltag und Arbeitsleben wegzudenken sein.

Es existieren zwei starke, jedoch gegensätzliche Annahmen:

- 2028 steckt voller Möglichkeiten – Technologien unterstützen und verbessern unsere Arbeit und unser Leben. Es entsteht eine zuverlässigere, sicherere und kreativere Umgebung
- 2028 wird sich durch Ungleichgewichte und Diskrepanzen auszeichnen. Immer mehr Aufgaben werden ersetzbar und nur wenige neue Arbeitsplätze entstehen. Sogar komplexere Aufgaben verschwinden zunehmend



SZENARIEN 2028

- Intelligente Technologien und Mensch-Maschine-Ökosysteme werden unsere Arbeit und unser Leben verbessern; Zuverlässigkeit, Sicherheit, Kreativität und Strategiefähigkeit fördern
- Menschen werden sich – wie seit jeher – an die Veränderungen anpassen
- Gesellschaftliche Entwicklungen, wie die Überalterung der Bevölkerung oder der steigende Bedarf an Gesundheits- und Pflegekräften bei abnehmender Nachfrage anderer Berufen, erfordern Dienstleistungen, die auf Robotik, KI oder Automatisierung basieren

2028: MEHR SPALTUNGEN UND DISKREPANZEN

Dilemma 1:

Ein deutlicher Anstieg der ersetzbaren Aufgaben – unklar bleibt, wie schnell neue Arbeitsplätze entstehen

Dilemma 2:

Auch komplexe Aufgaben sind betroffen. In höheren Positionen besteht ein falsches Sicherheitsempfinden – Aufgaben, die vor der Digitalisierung sicher schienen, werden dennoch verschwinden

Dilemma 3:

Die Diskrepanz bei der Nachfrage zwischen hohen Qualifikationen, die weiter besteht, und weniger qualifizierten Arbeitskräften, die schneller ersetzt werden, wird weiter steigen

DISKUSSIONEN UND KONTROVERSEN

- Wer muss im Hinblick auf Möglichkeiten und Dilemmata aktiv werden: die Gesellschaft, die Politik, Organisationen, jeder Einzelne?
- Welche Rolle kommt dem Bildungssektor bei der Vorbereitung von Berufseinsteigern auf die neue Arbeitswelt zu? Wo stehen wir heute?
- Wie können Organisationen auf die Sorgen und Bedürfnisse von Mitarbeitern eingehen und Möglichkeiten aufzeigen?
- Wer kümmert sich um diejenigen, die mit dem stetigem Wandel nicht Schritt halten können?
- Was ist der Anspruch an und Mehrwert von einer Regulierung, die Flexibilität ermöglicht aber gleichzeitig die Mitarbeiter schützt und befähigt?

“*Seit jeher gehen Menschen davon aus, dass Fortschritt, beispielsweise die Automatisierung oder Robotisierung in der Produktion, mit massenhaftem Arbeitsplatzverlust einhergeht[...] Das traf jedoch nicht ein. Eine unserer herausragendsten Eigenschaften ist Kreativität.*”

Silke Luinstra, Gründerin von „Augenhöhe“, Filmproduzentin, Beraterin



IMPLIKATIONEN ...

- Suche nach Balance zwischen individueller Verantwortung, kollektiver Unterstützung und eigenständiger Umsetzung neuer Arbeitskonzepte
- Einführung eines Bildungssystems, das auf das 21. Jahrhundert zugeschnitten ist
- Ein Bewusstsein für die Dringlichkeit des lebenslangen Lernens und der ganzheitlichen Entwicklung der Persönlichkeit

INFORMATIONSFLOT UND DESORIENTIERUNG

A woman with long dark hair, seen from behind, is interacting with a large, complex digital interface. The interface is composed of numerous glowing white lines and shapes, resembling a futuristic control panel or a data visualization. The background is dark, and the overall scene is illuminated by the glow of the interface elements. The woman is wearing a dark, sleeveless top and a long, flowing skirt. She is holding a thin, glowing rod or stylus in her right hand, which she is using to interact with the interface. The interface features various symbols, including a large '@' symbol, and a central circular element. The overall aesthetic is high-tech and futuristic.

— Navigation durch die Potentiale und Ambivalenzen von Zukunftstechnologien und Digitalisierung

Viele haben eine klare Meinung über die Zukunft der Technologie – während andere eindeutig wissen, dass wir noch nicht wissen, was uns die Zukunft bringt:

- „Die Technologien im Jahre 2028 sind bereits bekannt“ versus „Eine Prognose über die Technologien in 2028 ist unmöglich“
- „Die Implementierung von Technologien ist einfach“ versus „viele Optionen sind nicht realisierbar“
- Wachsender Druck auf Gesellschaft und Organisationen, sich mit Verantwortlichkeiten in Mensch-Maschine-Ökosystemen auseinanderzusetzen. Vor allem bei: Sicherheit und Schutzmaßnahmen, Transparenz, Zugänglichkeit, Datenerfassung und Algorithmen

SZENARIEN 2028

- Zwei gegensätzliche Perspektiven: Die Technologien im Jahre 2028 sind bekannt und umsetzbar ODER eine Prognose über die Technologien in 2028 ist unmöglich und viele Optionen nicht durchführbar
- Diese Technologien kommen früher oder später auf uns zu: allgegenwärtige Mensch-Maschine-Interaktion, dominante Sprachsteuerung, maschinelles Lernen, künstliche Intelligenz, autonome Transportlösungen, Virtual-Reality-Meetings, Hologramme als Near-Life-Erfahrung, Hyperloops, etc.
- Die Logik von Investitionen in Technologie ist und bleibt für viele undurchschaubar – und doch sind Unternehmen gezwungen, schnelle Entscheidungen über den Einsatz dieser Technologien zu treffen
- Der Druck auf Gesellschaft und Organisationen steigt, über Verantwortlichkeiten für die Themen Sicherheit und Schutzmaßnahmen, Transparenz, Zugänglichkeit, Datenerfassung und Algorithmen in Mensch-Technologie-Ökosystemen nachzudenken

DISKUSSIONEN UND KONTROVERSE

- Wie halten sich wichtige Entscheidungsträger über die Möglichkeiten und Kontroversen neuer Technologien auf dem neuesten Stand? Wie sichern sie ihre Expertise?
- Wie lassen sich technisch versierte Partner über Organisationsebenen und -grenzen hinweg in Investitionsentscheidungen einbeziehen?

“ Ich bin der Meinung, dass dies eine der größten Herausforderungen ist, der Unternehmen gegenüberstehen: der Aufbau einer perfekt zugeschnittenen IT-Infrastruktur im Einklang mit der Richtung, in die sich Arbeit zukünftig entwickelt. ”

Andre Paetzel, Director Digital Consulting, Grey Germany



IMPLIKATIONEN ...

- Über Verallgemeinerungen hinausgehen: zielgerichtete Technologieimplementierung setzt branchen- und unternehmensspezifischen Kontext und Analyse voraus
- Mensch-Maschine-Ökosystemen brauchen klare Verantwortlichkeiten
- Ein Bewusstsein über beabsichtigte und unbeabsichtigte Folgen ist gefragt

SEHNSUCHT NACH

ZUGEHÖRIGKEIT

— Heimisch fühlen in einer disruptiven und episodischen Lebens- und Arbeitswelt

- 2028 werden Menschen nach einem Zugehörigkeits- und Heimatgefühl suchen – innerhalb fließender, disruptiver und episodischer Lebens- und Arbeitsformen
- Es wird nur eine überschaubare Zahl von Berührungspunkten zwischen dem Mitarbeiter und der Organisation geben. Hinzu kommen sich ständig verändernde Unternehmensstrukturen sowie zunehmend verschwommene Trennlinien



SZENARIEN 2028

- 2028 werden Menschen nach einem Zugehörigkeits- und Heimatgefühl suchen – innerhalb fließender, disruptiver und episodischer Lebens- und Arbeitsformen
- Es wird nur eine überschaubare Zahl von Berührungspunkten zwischen dem Mitarbeiter/Partner und der Organisation geben. Hinzu kommen sich ständig verändernde Unternehmensstrukturen sowie zunehmend verschwommene Trennlinien
- Globale Mitarbeiter bewegen sich auch frei von Anlass oder Community
- Protektionismus und ein Gefühl der Ausgrenzung als Folge einer weltweiten Tendenz zur Isolation

DISKUSSIONEN UND KONTROVERSE

- Wo finden Arbeitnehmer und Kurzzeitmitarbeiter ein Zugehörigkeitsgefühl?
- Bevorzugen Führungskräfte und ihre Mitarbeiter einer oder mehrere Heimat(en) in ihrer Arbeitswelt?
- Sollten Organisationen als Plattform für Zugehörigkeit fungieren?

“ *Ich denke, die Ursache dafür [Protektionismus und Isolation] ist das Bedürfnis nach Zugehörigkeit, das für alle Menschen von höchster Bedeutung ist. Wenn sich Beziehungskonstrukte auflösen, stehen die Menschen vor der Frage, wohin sie gehören?* ”

Teilnehmer der Studie



IMPLIKATIONEN ...

- Berücksichtigung der Sehnsucht nach Zugehörigkeit in der Diskussion über zukünftige Arbeitswelten
- Die Bereitschaft der Menschen für ein globales Dorf unterstützen
- Frühe Warnsignale für eine ungesunde Isolation zwischen Mitarbeitern und Organisationen identifizieren

SCHREI NACH SINN



— Nachhaltiger gesellschaftlicher Sinn: Unternehmen am Scheideweg

Gesellschaftliche Verantwortung wird über Sein oder Nichtsein einer Organisation entscheiden: Wollen Unternehmen in 2028 noch relevant sein, müssen sie die Nachhaltigkeit ihrer Geschäfts- und Wirtschaftsmodelle überprüfen.

Organisationen brauchen neue Ansätze ...

- ... für jahrzehnte- oder jahrhundertealte Ziele, die bisher als selbstverständlich erachtet wurden
- ... die über eine alleinige Gewinnorientierung hinausgehen
- ... für ihr gelerntes wirtschaftliches Verhalten
- ... für ihren gesellschaftlichen Beitrag

SZENARIEN 2028

- Gesellschaften und Unternehmen stehen vor einem Wendepunkt bei der Wahl nachhaltiger Geschäfts- und Wirtschaftsmodelle
- Um 2028 in der Gesellschaft Bedeutung zu haben, werden Unternehmen ihre jahrzehnte- oder jahrhundertealten Ziele, ihr Wirtschaftsverhalten und ihren Beitrag zur Gesellschaft überdenken müssen – Dinge, die zuvor als selbstverständlich galten
- Ein Fokus auf die Menschen innerhalb von Organisationen ist notwendig, um gesellschaftliche Unterschiede und Ungleichheiten anzugehen und nachhaltige Gesellschaften hervorzubringen
- Unternehmen streben Gewinne mit langfristiger Perspektive an

“ Unternehmen müssen zunehmend eine nachhaltige gesellschaftliche Rolle einnehmen. Zeitgleich müssen sie Wachstum generieren, dieses aber von Umweltauswirkungen abkoppeln. ”

Stephen J. Pain, VP Sustainable Business and Communications, Unilever

DISKUSSIONEN UND KONTROVERSE...

- Welche Rolle spielen vordefinierte Ziele, gelernte wirtschaftliche Verhaltensmuster und gesellschaftliche Beiträge in Organisationen?
- Lässt sich das Konzept der Menschenorientierung in den Entscheidungen und in der Ausrichtung von Organisationen ignorieren?
- Wie schaffen Organisationen ein Gleichgewicht zwischen Effizienz, Technologie und dem Fokus auf den Menschen?
- Wer stellt diese Fragen in Organisationen, und wer wird sie in Zukunft stellen?

“ Ich denke, Führungskräfte werden zunehmend mit der Frage konfrontiert werden: „Was ist meine Rolle, welchen Sinn hat mein Tun? Welchen Beitrag kann ich dazu leisten, die Welt zu einem besseren Ort zu machen? Das ist nicht mehr nur eine Ideologie [...], es wird zu einer Notwendigkeit werden, zu der jeder beitragen kann. ”

Chris Shern, Director Henley Denmark



IMPLIKATIONEN ...

- Identifikation von Scheuklappen, die auf vordefinierten Zielen, gelernten wirtschaftlichen Verhaltensmustern und engen Beiträgen zur Gesellschaft fußen
- Finden und Wertschätzen von konstruktiven Querdenkern
- Überdenken des Zeitrahmens für gesellschaftliches Engagement der Organisation
- Führungskräfte und Mitarbeiter in Gespräche über den Organisationszweck einbeziehen

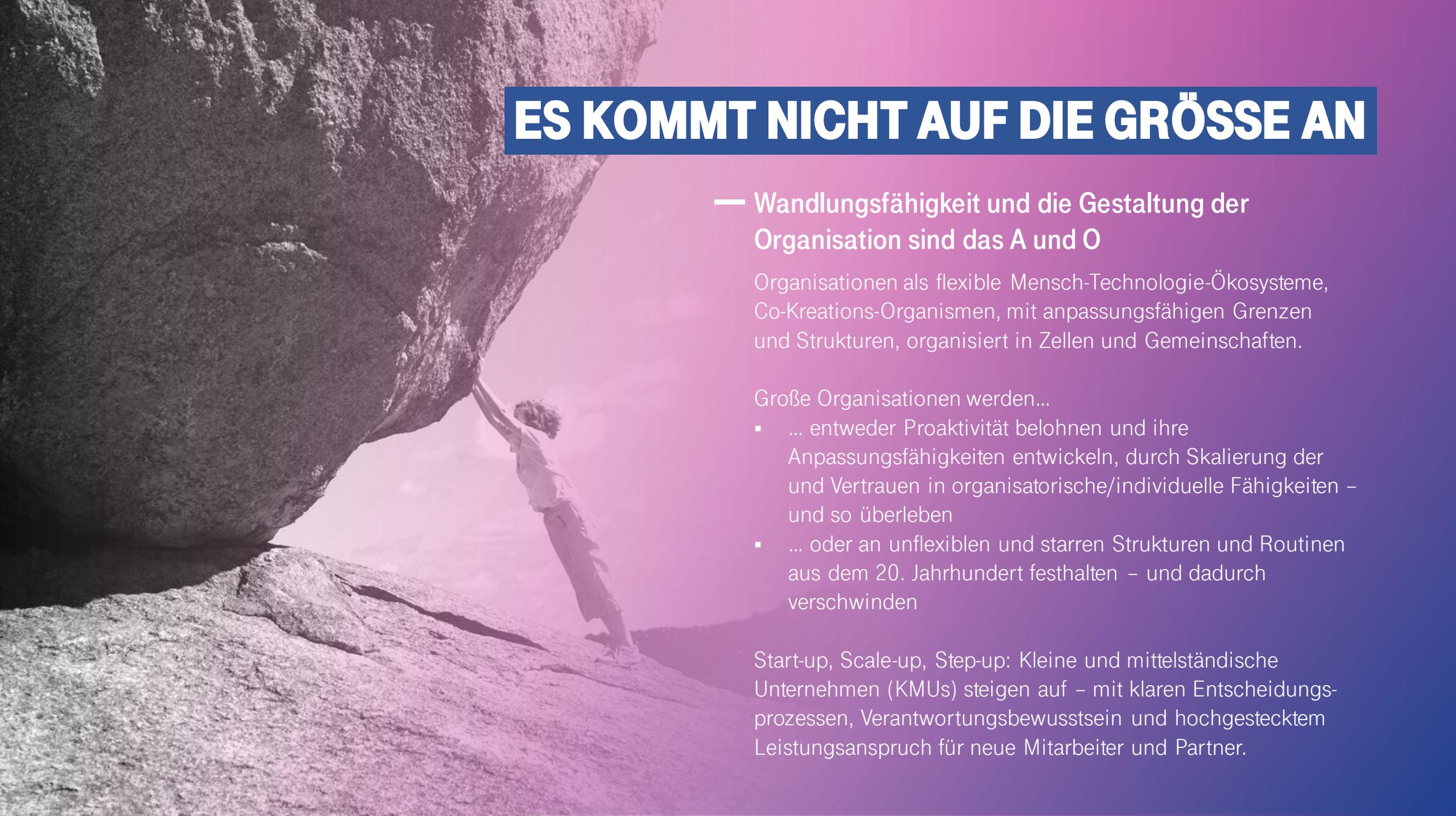
I. WICHTIGE TRENDS IN EINER SICH WANDELNDEN GESELLSCHAFT

II. TRENDS UND VERÄNDERUNGEN FÜR ORGANISATIONEN 2028

III. TRENDS UND VERÄNDERUNGEN IN DER ARBEITSWELT 2028

IV. TRENDS UND VERÄNDERUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE 2028

V. HANDELN SIE JETZT! ERSTE SCHRITTE FÜR IHRE EIGENEN AKTIVITÄTEN

A photograph of a person standing on a rocky ledge, reaching up to touch a large, overhanging rock formation. The scene is set against a bright, hazy sky. The person is wearing a light-colored shirt and dark pants. The rock formation is massive and craggy, with a significant overhang. The overall tone of the image is inspirational and emphasizes human effort and scale.

ES KOMMT NICHT AUF DIE GRÖSSE AN

— Wandlungsfähigkeit und die Gestaltung der Organisation sind das A und O

Organisationen als flexible Mensch-Technologie-Ökosysteme, Co-Kreations-Organismen, mit anpassungsfähigen Grenzen und Strukturen, organisiert in Zellen und Gemeinschaften.

Große Organisationen werden...

- ... entweder Proaktivität belohnen und ihre Anpassungsfähigkeiten entwickeln, durch Skalierung der und Vertrauen in organisatorische/individuelle Fähigkeiten – und so überleben
- ... oder an unflexiblen und starren Strukturen und Routinen aus dem 20. Jahrhundert festhalten – und dadurch verschwinden

Start-up, Scale-up, Step-up: Kleine und mittelständische Unternehmen (KMUs) steigen auf – mit klaren Entscheidungsprozessen, Verantwortungsbewusstsein und hochgestecktem Leistungsanspruch für neue Mitarbeiter und Partner.

SZENARIEN 2028

Typische Prognosen über die zukünftigen Organisationsformen:

- Fluide Unternehmen aus Mensch-Technologie-Ökosystemen, anpassungsfähige Grenzen, Organisation in Zellen, flache Strukturen, Ad-hoc-Lieferantennetzwerke, Holokratien, Hybrid-Einheiten, gemeinschaftsbasierte Organisationen, Kunden die co-kreieren, Organisationen als Hosts für Freiberufler, die Sicherheit und Verlässlichkeit bieten, Partnermodell als Modell für alle

Wachsende und große Organisationen stehen vor der Wahl – die Schöne oder das Biest?

- Die Schöne fördert Mitarbeiterinitiativen und ihre Mitarbeiter: sie bringt Vertrauen entgegen, belohnt Proaktivität, motiviert mit Freiheiten, ermöglicht Zugang zu Finanzierung und Unterstützung, etc.
- Das Biest hält an Größe, Dominanzverhalten und Organisationsstrukturen aus dem 20. Jahrhundert fest – mit Routinen und starren Verhaltensmustern

Start up, Scale up, Step up

- Schnell heranwachsende KMUs steigen auf – mit klaren Entscheidungsprozessen, Verantwortungsbewusstsein und hochgestecktem Leistungsanspruch für Arbeitnehmer und das Unternehmen

DISKUSSIONEN UND KONTROVERSE

- Groß versus klein: Wie groß wollen Organisationen sein?
- Identifizieren sich Mitarbeiter mit der Organisation und ihrem Zweck?
- Wie können Start-ups Entscheidungsfindungen oder -prozesse fördern, um effizient zu wachsen?

“ *Sind wir als Unternehmen, mit unserer Vergangenheit und unserem Ballast, wirklich im Nachteil verglichen mit agilen Start-ups? Können wir aus unserer Geschichte denn keinen Vorteil ziehen und uns von lähmenden Strukturen lösen?* ”

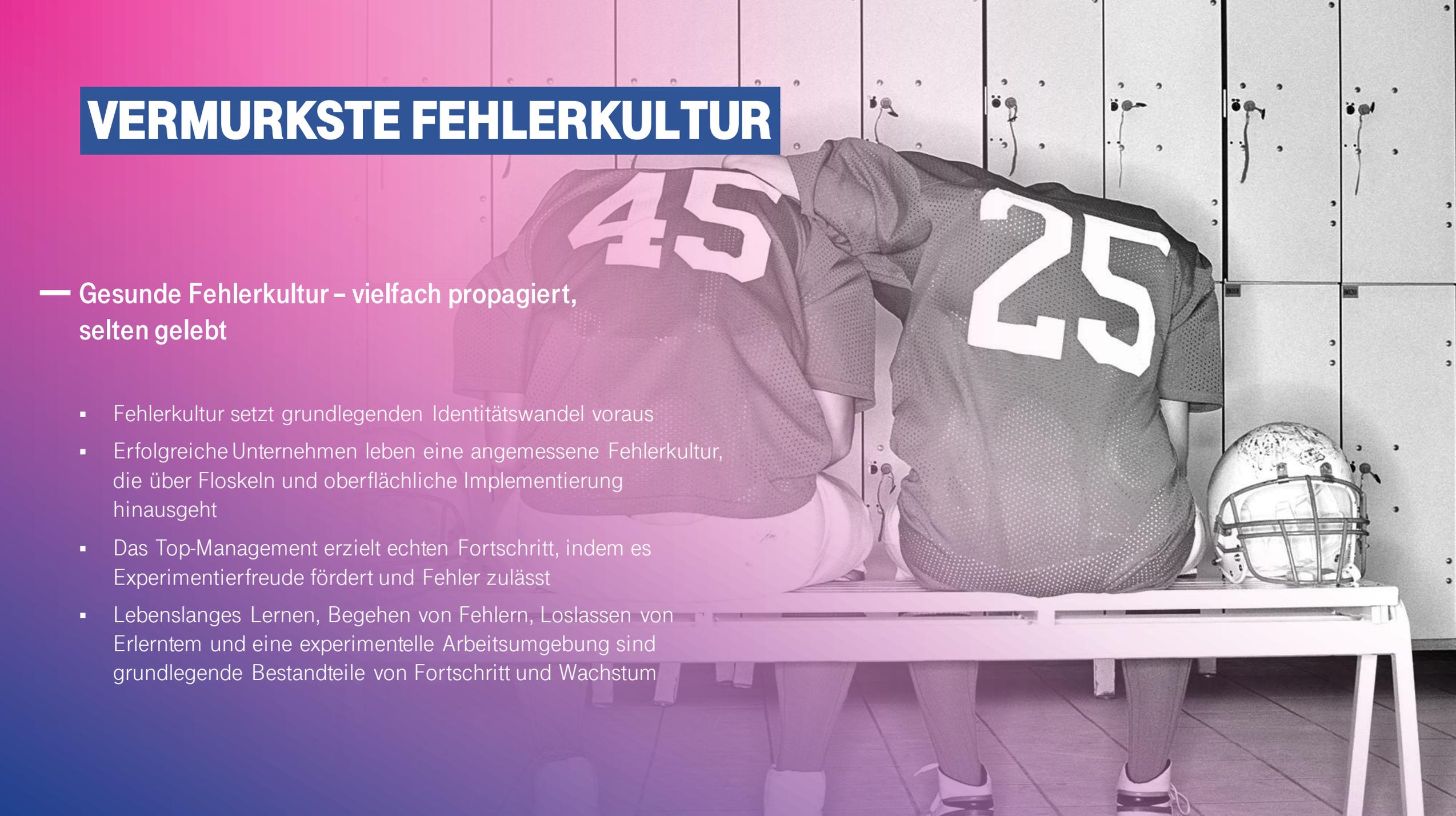
Teilnehmer der Studie



IMPLIKATIONEN ...

- Entritualisieren von Symbolen und Routinen in Organisationen
- Wichtige Entscheidungen und Diskussionen näher an die Fachbereiche bringen
- Organisatorisches Wachstum verknüpfen mit Wachstum von Verantwortlichkeit und flexiblen Strukturen
- Neubewertung der organisatorischen Kompetenzen - Komplexität reduzieren
- Zusammenarbeit zwischen großen und kleinen Organisationen stärken

VERMURKSTE FEHLERKULTUR

A photograph of a locker room. Two football jerseys are hanging on a white bench. The jersey on the left has the number 45, and the one on the right has the number 25. To the right of the jerseys, a white football helmet with a black face mask is placed on the bench. The background consists of rows of grey metal lockers. The image has a purple-to-pink gradient overlay.

— Gesunde Fehlerkultur – vielfach propagiert, selten gelebt

- Fehlerkultur setzt grundlegenden Identitätswandel voraus
- Erfolgreiche Unternehmen leben eine angemessene Fehlerkultur, die über Floskeln und oberflächliche Implementierung hinausgeht
- Das Top-Management erzielt echten Fortschritt, indem es Experimentierfreude fördert und Fehler zulässt
- Lebenslanges Lernen, Begehen von Fehlern, Loslassen von Erlerntem und eine experimentelle Arbeitsumgebung sind grundlegende Bestandteile von Fortschritt und Wachstum

SZENARIEN 2028

Erfolgreiche Unternehmen werden eine angemessene Fehlerkultur implementieren

- Top-Management fördert experimentelle Arbeitsweisen und ist offen für Fehler, um echten Fortschritt zu ermöglichen
- Unternehmen nutzen Synergien, indem sie Kollaboration und funktionsübergreifende Aktivitäten fördern und die aktive Einbindung in Entscheidungsfindungen ermöglichen
- Unternehmen schaffen experimentelle Arbeitsumgebungen, in denen flexible Arbeitsstrukturen Priorität haben, und ziehen damit junge Talente an
- Lebenslanges Lernen, Begehen von Fehlern und Loslassen von Erlerntem sind grundlegende Bestandteile von Fortschritt und Entwicklung

DISKUSSIONEN UND KONTROVERSE

- Seit Jahren sind sich Organisationen der genannten Erkenntnisse bewusst – doch es funktioniert nur selten
- Lassen sich oberflächlich verankerte Lernkulturen über Bord werfen?
- Welche drastischen und nachhaltigen Schritte sind vonnöten, um eine Kulturveränderung zu bewirken und lebenslanges Lernen zu ermöglichen?
- Ist Lernkultur nur ein schönes Aushängeschild? Wird die lebendige Fehler- und Kollaborationskultur eine Rezession überleben?

“ Die Struktur der Organisation, was sie unterstützt und was sie sanktioniert, könnte eine Hürde darstellen. Experimentierfreude spielt hier eine große Rolle, es fängt bereits in der Schule an. [...] Fehler sind ein Bestandteil des Lernens. Wie soll man auch dazulernen, wenn man nicht ab und an Fehler machen darf? ”

Silke Luinstra, Gründerin von „Augenhöhe“, Filmproduzentin, Beraterin



IMPLIKATIONEN ...

- Gesucht! Ein grundlegender Identitätswandel in Organisationen – Neudefinition der Einstellung der Organisation zum Lernen, Experimentieren und Scheitern
- Raum für bahnbrechende Aktivitäten in kollegialen Systemen – Querdenker ermutigen und wertschätzen
- Den Absichten und Fähigkeiten der Arbeitnehmer beim Experimentieren vertrauen – eine Herausforderung!
- Hürden und ungeklärte Fragen erkennen, um konkrete, unternehmensspezifische Schritte einzuleiten

ANALOG ALS ZWILLING VON DIGITAL

— Heftige Kontroverse über den Aufbau dauerhafter Arbeitsbeziehungen

Die Auffassungen darüber, wie solide und zuverlässige Arbeitsbeziehungen aufgebaut werden, sind gespalten:

- Team „persönliche Zusammenarbeit“: Reale Interaktion ist wichtig für das gegenseitigen Kennenlernen. Digitale Begegnungen stehen der ganzheitlichen Wahrnehmung einer Person im Weg
- Team „virtuelle Zusammenarbeit“: Technologiebasierte, digitale Interaktion hat das Ziel, für den Arbeitskontext nützliche Informationen auszutauschen. Die persönliche Interaktion wird romantisiert und ist obsolet
- Der Zwischenweg: digitale Vermittler – Hologramme, Virtual Reality, Hyperloops und Roboter



SZENARIEN 2028

Die Auffassungen sind gespalten:

Team "persönliche Zusammenarbeit"

- Persönliche Interaktion ist weiterhin notwendig. Gegenseitiges Kennenlernen ist die Basis für eine dauerhafte, solide Beziehung
- Virtuelle Treffen führen zu instabilen Beziehungen, die Gesamtheit einer Person bleibt unbekannt

Team "virtuelle Zusammenarbeit":

- Technologiebasierte, digitale Interaktion hat das Ziel, für den Arbeitskontext nützliche Informationen auszutauschen.
- Persönliche Interaktion wird romantisiert und ist obsolet
- Der Zwischenweg: digitale Vermittler – Hologramme, Virtual Reality, Hyperloops und Roboter

DISKUSSIONEN UND KONTROVERSE

- Beschäftigen sich Organisationen mit den hohen Erfolgsversprechen und der romantisierten Sichtweise persönlicher Interaktion?
- Wie kann die Sozialisierung von Mitarbeitern ohne persönliche Interaktion bewerkstelligt werden?
- Wie lässt sich ein Netzwerk regionaler Mini-„Valleys“ als lokale Anlaufstelle für gemeinsame Sozialisierung und Innovation aufbauen?
- Lassen sich leistungsstarke Teams über virtuelles Teambuilding zusammenstellen? Gehören „Storming“ und „Norming“ der Vergangenheit an?

“ *Zur Stärkung menschlicher Interaktion ist ein persönliches Aufeinandertreffen ein wichtiger Faktor. Meine Beobachtung ist, dass regelmäßige Treffen im wirklichen Leben eine Voraussetzung für den Erfolg eines Teams sind.* **”**

Sebastian Hopp, Director of Opportunities, innogy



IMPLIKATIONEN ...

- Das Beste aus zwei Welten vereinen: Definition des tatsächlichen Nutzens der persönlichen Interaktion als Element digitaler Arbeitsumgebungen
- Digitale Zusammenarbeit nutzen, um rituell durchgeführte, inhaltslose Meetings abzuschaffen
- Zentrifugalkräfte digitaler Beziehungen auf Zweckmäßigkeit und gemeinsames Engagement untersuchen

I. WICHTIGE TRENDS IN EINER SICH WANDELNDEN GESELLSCHAFT

II. TRENDS UND VERÄNDERUNGEN FÜR ORGANISATIONEN 2028

III. TRENDS UND VERÄNDERUNGEN IN DER ARBEITSWELT 2028

IV. TRENDS UND VERÄNDERUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE 2028

V. HANDELN SIE JETZT! ERSTE SCHRITTE FÜR IHRE EIGENEN AKTIVITÄTEN

ARBEIT IST ALLES UND NICHTS



— Offenheit für ein neues Arbeitsverständnis

Der Weg zu einem neuen Verständnis von Arbeit ist von verschiedenen Kontroversen geprägt:

- Umfang der Work-Life-Integration
- Vielfalt der Arbeitsorte
- (Nicht vorhandene) Balance zwischen Arbeit und Einkommen
- Arbeit als Ort der Zugehörigkeit oder des rein geschäftlichen Zwecks
- Arbeit für persönliches Wachstum oder als Notwendigkeit zum Leben
- Gelegenheitsarbeit („Gig Work“) frei gewählt oder erzwungen

SZENARIEN 2028

Umstrittene Wege zu einem neuen Verständnis von Arbeit:

- Leben: Arbeitszeit und Freizeit sind bewusst nicht klar abgegrenzt ODER das Privatleben wird geschützt, um gesunde Grenzen aufrechtzuerhalten
- Arbeitsplatz: Man arbeitet überall UND an einem Ort mit definierten Vorteilen
- Einkommen: Die Verbindung zwischen Arbeit und Einkommen verschwindet UND eine Einigung über Grundeinkommen wurde nie erzielt
- Identität und Zugehörigkeit: Bedeutung der eigenen Arbeit verleiht Lebenszweck und Zugehörigkeit ODER Arbeit nur als Gelegenheitsarbeit ohne persönlichen Bezug zu Sinn und Inhalten
- Loyalität: Schnelllebige Loyalität, schnelle Weitergabe von Aufgaben und Loslösen von der Organisation - der Blick ist nur auf eigene Ziele gerichtet
- Einstellung: Spaß an der Arbeit ODER Arbeit als Mittel zum Zweck
- Verteilung: Beschäftigungszahl senken UND Vermögen der Organisation steigern
- Wirkung: Eintreten in neue Arbeitsformen als freie Entscheidung ODER als Zwang aufgrund von Unsicherheit

DISKUSSIONEN UND KONTROVERSE

- Ist das Ziel, Berufs- und Privatleben getrennt zu halten, ein verlorener Kampf?
- Akzeptieren Organisationen, dass das Privatleben der Mitarbeiter in die Arbeit einfließt – so wie sie erwarten, dass die Arbeit ins Privatleben einfließt?
- Welche Rolle spielen Gesellschaft und Regulierung bei einer neuen Definition von Arbeit?

“ *Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen zunehmend. Bei diesem Paradigma möchten wir derzeit noch eine Trennung aufrechterhalten, zumindest in Deutschland[...] Ich glaube, es wird immer schwieriger werden, an diesem Ansatz festzuhalten.* ”

Teilnehmer der Studie



IMPLIKATIONEN ...

- Durch intensive Diskussionen eine neue Definition von Arbeit schaffen – für Mitarbeiter, Organisationen, Partner und Gesellschaft
- Berücksichtigung der Dimensionen: Leben, Arbeitsplatz, Einkommen, Identität, Zugehörigkeit, Loyalität, Einstellung und Wirkung

A silhouette of a person walking a tightrope over a mountain range. The person is on the left side of the frame, balancing on a thin wire that stretches across the image. The background shows a vast, hazy mountain landscape under a clear sky. The overall color palette is a gradient from light purple to dark blue.

RADIKALE TRANSPARENZ DURCH TECHNOLOGIE

— Starthilfe, um alles von überall zu steuern. Einblicke in neue Arbeitskonzepte

Organisationen stehen vor einer Gratwanderung zwischen dem Bedürfnis nach Kontrolle, Transparenz, Zusammenarbeit, Vertrauen und der Notwendigkeit von Datenschutz und -sicherheit

Widersprüche neuer, technologiebasierter Arbeitskonzepte

Eine neue Ära radikaler Transparenz

... von Informationen, Daten, Verhaltensmustern und Entscheidungen

... unter Mitarbeitern, Managern, Kollegen und externen Partnern

... in Bezug auf Beitrag, Wert und kritische Einstellung von Mitarbeitern in Organisationen

SZENARIEN 2028

Wir steuern auf eine neue Ära radikaler Transparenz zu:

- von Informationen, Daten, sowie Verhaltensmustern und Entscheidungen bei Mitarbeitern, Managern, Kollegen und externen Mitarbeitern
- von Quellen, die Informationen über Beiträge, Werte und problematische Auffassungen von Mitarbeitern liefern
- bei aufgezeichneten Meetings oder digitalen Debatten, die für alle zugänglich sind

Es braucht ein Gleichgewicht zwischen Kontrolle, Transparenz, Zusammenarbeit, Vertrauen und Datenschutz und -sicherheit

DISKUSSIONEN UND KONTROVERSE...

- Ist Transparenz eine Chance, um vorhandene und unbekannte Beteiligte zu identifizieren?
- Wie bleiben Mitarbeiter/Beteiligte noch relevant wenn sie das Gefühl haben, dass Andere alles über sie wissen?
- Wer kann wie auf Manipulationsrisiken eingehen?
- Was spricht für einen gezielten Austausch von Informationen? Was für radikale Transparenz zwischen Organisationen?

“ *Mir fällt hierzu das Beispiel von einem Hedgefonds-Manager ein, in dessen Firmenkultur Algorithmen und radikale Transparenz fest verankert sind [...] Jedes Meeting wird auf Band aufgezeichnet und ist dann für jeden zugänglich, egal wie heikel die Inhalte sind.* ”

David Day, Professor, Claremont McKenna College



IMPLIKATIONEN ...

- Gemeinsame Prinzipien und ethische Grundlagen erarbeiten, die den korrekten Umgang mit radikaler Transparenz im Ökosystem einer Organisation gewährleisten
- Scheuklappen, Hindernisse und Geschäftsmöglichkeiten des intensiven Informationsaustausches zwischen Unternehmen identifizieren

EPISODISCHE LOYALITÄT



— Menschen und Organisationen als Lebensabschnittsgefährten

Wir erleben eine Ära episodischer Loyalität, in der sich Organisationen, Mitarbeiter und Beteiligte für eine bestimmte Zeit zusammenschließen, trennen und erneut zusammenschließen

- Interne episodische Loyalität: regelmäßige und neue Identifikation mit veränderten Aufgaben, Projekten oder Rollen
- Externe episodische Loyalität: kein Eintritt in die Organisation, dafür aber eine regelmäßige beidseitige Identitätsfindung zwischen Partner und Organisation

SZENARIEN 2028

Episodische Loyalität:

- Im Laufe seiner Karriere wird ein Mitarbeiter zahlreiche zeitbegrenzte Zyklen durchlaufen, die durch Zusammenschlüsse, Trennungen und erneute Zusammenschlüsse zwischen Organisationen, Mitarbeitern und Beteiligten definiert sind

Interne und externe episodische Loyalität:

- Intern: Verbleib des Mitarbeiters in der Organisation, jedoch gegenseitige Neuerfindung durch wechselnde Aufgaben, Projekte und Rollen
- Extern: Mitarbeiter tritt nicht komplett in die Organisation ein, jedoch wird eine regelmäßige beidseitige Identitätsfindung innerhalb der Organisationsgrenzen gefördert

DISKUSSIONEN UND KONTROVERSE

- Wie groß ist die Loyalität/Identifikation, die Organisation und Mitarbeiter in die Partnerschaft einbringen?
- Worin wird die Loyalität der Mitarbeiter verankert sein? In der Organisation? In sich überschneidenden Zielen? Im Sinn oder Beitrag zur Gesellschaft durch die Arbeit?
- Wie zeigt und definiert sich die Loyalität der Organisation gegenüber dem Mitarbeiter? Wie können Unternehmen ihre Loyalität reflektieren und kommunizieren? Welche Schritte sind dazu nötig?
- Wie lässt sich ein Gleichgewicht schaffen zwischen episodischer Loyalität, den langfristigen Aktivitäten der Organisation und der notwendigen Sicherung und Weitergabe von Wissen?

“ Ich habe einen Kollegen, an dessen Wissen wir auch in 15 Jahren noch nicht angeknüpft haben werden, da er wahrscheinlich innerhalb von sechs Monaten zu einem neuen Gig wechseln wird. ”

Teilnehmer der Studie



IMPLIKATIONEN ...

- Organisationen, Mitarbeiter und Beteiligte müssen lernen, die zyklische Natur episodischer Loyalität zu verstehen und anzunehmen
- Organisationen brauchen funktionierende Mechanismen und HR-Praktiken für die zyklische Zusammenarbeit; das Aufbauen, Auflösen und Wiederherstellen kurzfristiger Arbeitsbeziehungen
- Mitarbeiter als Alumni für Organisationsthemen betrachten

I. WICHTIGE TRENDS IN EINER SICH WANDELNDEN GESELLSCHAFT

II. TRENDS UND VERÄNDERUNGEN FÜR ORGANISATIONEN 2028

III. TRENDS UND VERÄNDERUNGEN IN DER ARBEITSWELT 2028

IV. TRENDS UND VERÄNDERUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE 2028

V. HANDELN SIE JETZT! ERSTE SCHRITTE FÜR IHRE EIGENEN AKTIVITÄTEN

FÜHRUNG LÄSST DIE MASKEN FALLEN



— **Transparenz und Dringlichkeit als Treiber für Demokratisierung von Informationen und Entscheidungen**

Technische Perspektive: Digitalisierung und Plattformen lassen die Privatsphäre von Führungskräften verschwinden und legen Führungsaktivitäten, -entscheidungen und -beiträge offen

Persönliche Perspektive: Immer mehr Mitarbeiter, wenn nicht alle, werden in Führung einbezogen und erhalten Zugang zum Führungsalltag

Unmittelbare Führung:

- Nähe zwischen Führungskräften und Mitarbeitern durch das Einbeziehen vieler Personen
- Unmittelbarkeit wird durch „Social Technology“ erhöht

SZENARIEN 2028

Führungstransparenz

- Technische Perspektive:
Digitalisierung bedroht arbeitsbezogene Führungsdiskretion – soziale Plattformen legen Führungsaktivitäten, -entscheidungen und -beiträge offen. Die Auswirkungen und die eigentliche Bedeutung von Führung werden für die Öffentlichkeit ersichtlich
- Persönliche Perspektive:
Die Beteiligung vieler oder aller an Führungsprozessen bedeutet, dass mehr Menschen teilhaben an Entscheidungen, Informationen und Sinnstiftungsprozessen

Führungsdringlichkeit

- Nähe zwischen Managern und Mitarbeitern als neue Basis für Führung und Engagement
- Fokus auf Lösungs- und Entscheidungsfindung ermöglicht tiefgehende, schnelle Beteiligung vieler Akteure
- Unmittelbarkeit wird durch soziale Technologien verstärkt, die für bestimmte soziale Zwecke verwendet werden und auf verschiedene Kanäle zugreifen

DISKUSSIONEN UND KONTROVERSE

- Wie können Manager, Mitarbeiter und Organisationen von der Transparenz und Nähe auf Führungsebene profitieren?
- Werden Gatekeeper und Hierarchie weiterhin in anderen Formen existieren?
- Wie lässt sich konstruktives Teilen sicherstellen?

“ Mit ‚sichtbar‘ ist gemeint, dass man sich nicht mehr im Büro verstecken kann. Ich denke, dass Führungskräfte mehr Zeit im Unternehmen verbringen; sichtbarer und erreichbar werden. Er/sie wird eher dafür zuständig sein, Teams zu bilden und den richtigen Fokus zu bestimmen, anstatt Expertenwissen zu vermitteln und Einfluss auszuüben. ”

Tommy Olofsen, MD Crew Management, OSM Maritime



IMPLIKATIONEN ...

- Menschen auf transparentes, öffentliches und sichtbares Führungsdenken und -verhalten vorbereiten
- Management-Meetings als öffentliche Veranstaltung – jeder kann teilnehmen oder zusehen
- Menschen auf die Unmittelbarkeit von Führung vorbereiten und verdeutlichen, dass direkter Zugriff auf Führungsebene eine Chance darstellt

GIG LEADERSHIP

– FÜHRUNG DURCH VIELE

— Rotierende und episodische Führung mit vielen Beteiligten

- Die Führungsrolle rotiert organisch zwischen Manager, Mitarbeiter und weiteren Beteiligten. Diese Entwicklung wird einerseits getrieben durch immer komplexere Ziele und Aufgaben der Organisation, andererseits durch komplementäre Qualitäten und Fähigkeiten
- Interimsführung als Dauerzustand: Vorübergehende Führung sowie Gig Leadership sind dauerhafte Lösungen mit verschiedenen Akteuren (Führungsmodelle: Co-Leadership, Mensch-Technologie-Ökosysteme und Peer-to-Peer)
- Die Verbreitung dieser Führungsmodelle kann sich weit über 2028 hinausziehen



SZENARIEN 2028

- Führung rotiert zwischen Managern, Mitarbeitern und anderen Beteiligten
- Komplexe Ziele und Aufgaben der Organisation und individuelle Qualitäten und Fähigkeiten bestimmen darüber, wer welche Führungsrolle einnimmt
- Der Übergangstatus als Dauerzustand: Gig Leadership (vorübergehende und befristete Führung) ist eine dauerhafte Lösung mit verschiedenen Akteuren
- Neue Formen und Bereiche auf Führungsebene: verschiedene Akteure, Co-Leadership, Mensch-Technologie-Ökosysteme, Führung mit Beteiligung aller, Peer-to-Peer
- Ausweitung des jeweiligen Wirkungsbereichs der Führungskraft mithilfe von Netzwerken und digitalen Technologien

Alternativer Standpunkt: Die Art der Führung wird sich kaum ändern, stattdessen ist mehr Disziplin gefordert

DISKUSSIONEN UND KONTROVERSE

- Wer eignet sich dazu, dauerhafte Führungsrollen gegen flexible, temporäre zu tauschen?
- Sind Führungsmodelle mit diverseren Beteiligten und Erscheinungsformen eine Alternative?
- Wird bei fließenden, rotierenden Entscheidungsprozessen auch Verantwortung übernommen, die über den einzelnen „Gig“ hinausgeht?

“ [...] das steht im Widerspruch zur bisherigen Manager-Sozialisierung. Von einem Manager wird Souveränität und Weitblick erwartet. Und plötzlich werden wir von einem Strom unterschiedlicher Dinge mitgerissen, auf den der Manager nicht mehr reagieren kann [...] Er kann den Anker zwar lösen, muss gleichzeitig aber auf eine gute Steuerung durch seine Kollegen vertrauen. ”

Markus Väh, Mitgründer Humanfy Think Tank

“ Das ist gleichzeitig die größte Herausforderung: eine engagierte Führungskraft zu sein, jedoch auch souverän einen Schritt zurücktreten zu können. ”

Teilnehmer der Studie

IMPLIKATIONEN ...

- Rotierende Führung nutzen als Möglichkeit der Identifikation von und des Experimentierens mit Führungstalent, -fähigkeit und -expertise
- Wechselnde Führung ist arbeitsintensiv: Befähigung und Begleitung sind wichtig
- Neue Beurteilungslogiken für den Erfolg von Führung, die als Basis für Rotationsentscheidungen dienen, sind nötig

FÜHREN VON MENSCH UND MASCHINE

— Führungskräfte vorbereiten auf das Managen von Mensch-Maschine-Ökosystemen

- Manager, Mitarbeiter und Partner übernehmen neue Führungsbereiche: Mensch-Technologie-Ökosysteme und digitale Räume, die aus Menschen und künstlicher Intelligenz, Robotern, maschinellem Lernen, Cognitive Computing und sozialen Plattformen gebildet werden
- Aufstieg einer neuen Generation von „Input-Gatekeepern“ rund um Daten, Entscheidungskriterien und Algorithmen



SZENARIEN 2028

- Führung beinhaltet die Nutzung von Technologie als Kommunikationsplattform für Lob und Kritik
- Manager, Mitarbeiter und Partner müssen künftig Mensch-Technologie-Ökosysteme und in digitalen Räumen führen
- Führung von Ökosystemen bedeutet, die Schnittstellen und Interaktionen zwischen Menschen und Künstlicher Intelligenz (KI), Robotern, maschinellem Lernen, Cognitive Computing und sozialen Plattformen zu steuern
- Es braucht eine neue Art der Steuerung von Algorithmen, des Dateninputs und der Kriterien für Entscheidungsprozesse. Wenn keine neue Generation „technologischer Gatekeeper“ entsteht, um diese Steuerung abzubilden, wird der Besitzer der Daten scheitern

DISKUSSIONEN UND KONTROVERSE

- Kann Technologie aktiv führen und/oder folgen?
- Wer trägt die Verantwortung, wenn KI eingreift oder Entscheidungen trifft?
- Wie kompensiert man das Fehlen sozial-emotionaler Komponenten in KI-Umgebungen?
 - Wie kann ein Roboter Empathie/soziales Engagement zeigen?
 - Müssen Roboter inspiriert und motiviert werden und können wir sie davon überzeugen, die „Extra-Meile“ zu gehen?

“*Manche [Manager] setzen in den von ihnen konzipierten Handelssystemen Künstliche Intelligenz ein. Derzeit sind Menschen hier noch stark beteiligt, wobei Algorithmen pragmatische menschliche Entscheidungsprozesse noch verbessern könnten.*”

Teilnehmer der Studie



IMPLIKATIONEN ...

- Unternehmensspezifische Führungs- und Arbeitsprinzipien für Mensch-Technologie-Ökosysteme erarbeiten
- Die Organisation ist Richtungsgeber für die Führung von Mensch-Technologie-Ökosystemen
- Verantwortlichkeiten in Mensch-Roboter-KI-Systemen definieren
- Berücksichtigung des Mangels an Empathie und sozio-emotionalem Engagement

TOP-MANAGEMENT

ALS HUB

— Management fördert und entwickelt die Organisation

Das zentrale Hub ist

- ... Hüter des Organisationszwecks
- ... Hüter des Fokus auf den Menschen
- ... verantwortlich für das Vernetzen unterschiedlicher Organisationen
- ... bereit, altgediente Ansätze zu verwerfen, um neue Geschäftsmodelle zu schaffen
- ... risikobereit und übernimmt Verantwortung für langfristiges Agieren
- ... verantwortlich dafür, dass Mitarbeiter sich entfalten und lernen können



SZENARIEN 2028

Der zentrale Hub

- ... ist der Hüter von Zielen/Klarheit/Relevanz und übernimmt Verantwortung gegenüber Stakeholdern
- ... bewahrt den Fokus auf den Menschen
- ... bringt verschiedene Organisationen zusammen und koordiniert sie
- ... trifft Entscheidungen trotz unüberschaubarer Datenmengen
- ... fördert disruptive Ansätze, die der Organisation helfen, sich selbst neu zu erfinden
- ... übernimmt mutig Verantwortung für langfristige Aktivitäten und löst "Lehmschichten" auf
- ... ermöglicht Mitarbeitern, sich durch geeignete Rahmenbedingungen zu entfalten und kontinuierlich Neues zu lernen
- ... sorgt für eine Kultur kollektiver Beiträge und Leistungen

Alternative Position: Es wird sich nicht viel ändern, stattdessen sehen wir einen Anstieg von Steuerung und Kontrolle

DISKUSSIONEN UND KONTROVERSE

- Wer gehört dem zentralen Hub an?
- Wie porös sind die Grenzen des zentralen Hubs?
- Wie groß und flexibel darf ein Hub sein, um zeitgleich effektiv zu bleiben?
- Wie schaffen Führungskräfte den Übergang vom Mensch-Technologie-Ökosystem zum Führen im zentralen Hub?

“ *Ich unterhielt mich mit einem bekannten CEO aus der dänischen Unternehmenswelt. [...] Er meldete sich bei einer Vertriebskonferenz zu Wort – anstatt zu sagen ‚das sind die nächsten Schritte, das ist unsere Vision‘ [...] stand er auf und sagte ‚Sie arbeiten nicht für mich. Ich arbeite für Sie [...], wir werden gemeinsam eine Lösung finden‘.* **”**

Teilnehmer der Studie



IMPLIKATIONEN ...

- Lernbedarfe identifizieren, um Führungskennnisse und -stärken des Hubs auszubauen
- Das Top-Management ist eine lernende Einheit und auf eigene Entwicklung ausgelegt
- Aufgeschlossenheit im Hub: Akzeptanz von neuen Führungsansätzen und -elementen stehen im Vordergrund

FÜHRUNG MIT RADIKALEM FOKUS AUF DEN MENSCHEN

— Ein breites Spektrum an Führungsfähigkeiten und persönlichen Qualitäten verinnerlichen

Menschenzentrierte Führung birgt zwei Anforderungen an Mitarbeiter, Manager und Beteiligte in Mensch-Technologie-Ökosystemen

- Bedarf an breit gefächerten, komplexen Fähigkeiten: Führung findet in dynamischen Beziehungsnetzwerken statt und ist Wegbereiter für die Entwicklung der Mitarbeiter über Bereichsgrenzen hinaus
- Bedarf an wachsenden persönlichen Qualitäten: Führung mit fest verankerten Eigenschaften und der Fähigkeit zur Selbststeuerung und Anpassung

SZENARIEN 2028

Der radikale Fokus auf den Menschen stellt Mitarbeiter, Manager und Beteiligte in Mensch-Technologie-Ökosystemen oder rotierenden Führungs-konstellationen vor zwei Entwicklungs Herausforderungen

Bedarf an breit gefächerten, komplexen Fähigkeiten:

- Führung in stabilen und zeitgleich fluiden Beziehungsnetzwerken (z.B. Anpassung an dynamische Beziehungsmuster in Mensch-Technologie-Ökosystemen)
- Führung als Fürsorge für den Einzelnen: Zuhören, Ermöglichen und Prozesse vereinfachen
- Motivation als eigene Aufgabe der Mitarbeiter, nicht die der Führungskraft
- Urteilsvermögen und bereichsübergreifende Fähigkeiten (z.B. schnelle Entscheidungen mit begrenzten Informationen trotz Datenflut)

Bedarf an wachsenden persönlichen Qualitäten:

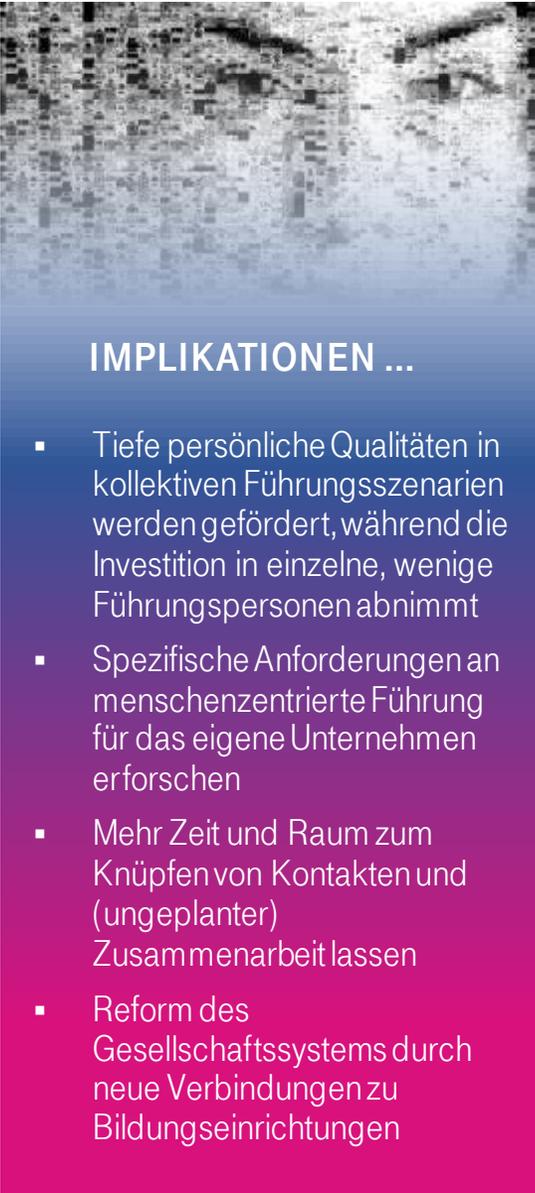
- Führung mit fest verankerten Eigenschaften (z.B. Kritikfähigkeit oder Resilienz)
- Führung mit der Fähigkeit zur Selbststeuerung und Anpassung (z.B. Entwicklung persönlicher Ziele, lebenslanges Lernen, digitales Selbstvertrauen)

DISKUSSIONEN UND KONTROVERSE

- Wie geht man mit Mitarbeitern um, die nicht lernorientiert sind und keine ausreichende Bildungsgrundlage mitbringen?
- Wird es in Organisationen zu einer Aufteilung kommen zwischen den Mitarbeitern, die eher wissenschaftlich/technologisch affin sind und denen, die Entscheidungen treffen?

“ *Führung und persönliche Entwicklung gehen Hand in Hand. Als erfolgreiche Führungskraft muss man ein besserer Mensch sein und um ein besserer Mensch zu sein muss man eine aufrichtige Persönlichkeit sein. Sie müssen sich selbst sehr gut kennen. [...] Ich denke, es war viel einfacher [in der Vergangenheit] damit durchzukommen, ein guter oder starker Manager zu sein. In der Zukunft wird kein Bedarf für Manager bestehen.* **”**

David Day, Professor, Claremont McKenna College



IMPLIKATIONEN ...

- Tiefe persönliche Qualitäten in kollektiven Führungsszenarien werden gefördert, während die Investition in einzelne, wenige Führungspersonen abnimmt
- Spezifische Anforderungen an menschenzentrierte Führung für das eigene Unternehmen erforschen
- Mehr Zeit und Raum zum Knüpfen von Kontakten und (ungeplanter) Zusammenarbeit lassen
- Reform des Gesellschaftssystems durch neue Verbindungen zu Bildungseinrichtungen

FÜHRUNG NEU LERNEN

— Eine disruptive, unbequeme und revolutionäre Entwicklung

Die Zukunft setzt neue Schwerpunkte für das Erlernen von Führung:

- ganzheitliche persönliche Entwicklung
- kollektives, multidisziplinäres Lernen
- langfristiges, karrierebegleitendes, nichtlineares, disruptives Lernen UND Verlernen alter Muster

Neue Wege für den Erwerb von Führungsqualitäten

- für alle Mitarbeiter
- in episodisch wechselnden Konstellationen und Mensch-Technologie-Ökosystemen
- für “Gig Worker”



SZENARIEN 2028

Neue Schwerpunkte für das Erlernen von Führung:

- Ganzheitliche Entwicklung der Person ermöglicht menschenorientierte Führung
- Schwerpunkt auf menschenzentriertem, multidisziplinärem Lernen
- Langfristiges, karrierebegleitendes, nichtlineares, disruptives Lernen UND Verlernen alter Muster
- Fokus auf breit gefächerte Führungsfähigkeiten und persönliche Qualitäten

Neue Konstellationen für den Erwerb von Führungsqualitäten

- Förderung aller Arbeitnehmer während des gesamten Arbeitslebens und NICHT als besonderes Privileg für Spitzenkräfte
- Entwicklung in episodisch wechselnden Konstellationen und Mensch-Technologie-Ökosystemen
- Förderung von "Gig Workern" trotz episodischer Arbeitsverhältnisse und Zugehörigkeiten

DISKUSSIONEN UND KONTROVERSE

- Sind Organisationen bereit, die ganzheitliche Entwicklung einzelner Personen und von Mensch-Technologie-Systemen zu fördern?
- Welche neuen Schwerpunkte und Konstellationen sind für das Lernen von Führung am dringendsten?
- Welche Motivationen und Hürden gibt es bei der Entwicklung von Führungsqualitäten bei "Gig Workern"?
- Wie können Manager in ihrer späten Berufslaufbahn eine Zweit- oder Drittkarriere erleben?
- Was geschieht im Falle einer Krise mit dem Ansatz zur ganzheitlichen Entwicklung einer Person?

“ *Ich denke, es wird immer populärer, ein Führungsmodell zu entwickeln, das umfassender und kollektiv ist, statt Führung nur auf die Führungskraft zu beschränken. Bei diesem neuen Ansatz ist jeder Einzelne in die Führung eingebunden, wenn es nötig ist. Auch wenn er/sie nicht die Führungskraft sein kann. [...] Unser Entwicklungsstand ist noch sehr im 20. Jahrhundert verhaftet. [...] Ich denke, es muss mehr kollektive Intervention geben.* **”**

Teilnehmer der Studie



IMPLIKATIONEN ...

- Einbetten einer neuen Lern- und Verlern-Kultur in das tägliche Arbeiten
- Fokus auf menschenzentrierte Führung und Entwicklung von Mensch-Technologie-Ökosystemen zur Förderung von Führung im gesamten Unternehmen
- Organisationsweites Erlernen von Führung ermöglichen

I. WICHTIGE TRENDS IN EINER SICH WANDELNDEN GESELLSCHAFT

II. TRENDS UND VERÄNDERUNGEN FÜR ORGANISATIONEN 2028

III. TRENDS UND VERÄNDERUNGEN IN DER ARBEITSWELT 2028

IV. TRENDS UND VERÄNDERUNGEN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE 2028

V. HANDELN SIE JETZT! ERSTE SCHRITTE FÜR IHRE EIGENEN AKTIVITÄTEN

ZENTRALE IMPLIKATIONEN ...

20
28

... EINER SICH WANDELNDEN GESELLSCHAFT IN 2028

OMNIPRÄSENTE DIGITALISIERUNG ...

- Suche nach Balance zwischen individueller Verantwortung, kollektiver Unterstützung und eigenständiger Umsetzung neuer Arbeitskonzepte

INFORMATIONSFLOT UND DESORIENTIERUNG ...

- Über Verallgemeinerungen hinausgehen: Zielgerichtete Technologieimplementierung setzt branchen- und unternehmensspezifischen Kontext und Betrachtungen voraus

SEHNSUCHT NACH ZUGEHÖRIGKEIT ...

- Berücksichtigen der Sehnsucht nach Zugehörigkeit in der Diskussion über zukünftige Arbeitswelten und die Bereitschaft der Menschen für das Arbeiten in einem globalen Dorf unterstützen

SCHREI NACH SINN ...

- Identifikation von Scheuklappen, die durch vordefinierte Ziele, erlernte wirtschaftliche Verhaltensmuster und geringe Beiträge zur Gesellschaft entstehen

... FÜR ORGANISATIONEN IN 2028

ES KOMMT NICHT AUF DIE GRÖSSE AN ...

- Identifizieren und Integrieren der jeweils besten Aspekte in großen und kleinen Organisationen

VERMURKSTE FEHLERKULTUR ...

- Gesucht! Ein grundlegender Identitätswandel in Organisationen – einen neuen Standpunkt der Organisation zum Lernen, Experimentieren und Fehlermachen definieren

ANALOG ALS ZWILLING VON DIGITAL ...

- Das Beste aus zwei Welten vereinen: den tatsächlichen Nutzen der persönlichen Interaktion als Element digitaler Arbeitsumgebungen definieren

ZENTRALE IMPLIKATIONEN ...

... FÜR ARBEIT IN 2028

ARBEIT IST ALLES UND NICHTS ...

- Arbeit neu definieren – für Mitarbeiter, Organisationen, Partner und Gesellschaft; unter Einbeziehung der Bereiche: Leben, Arbeitsplatz, Einkommen, Identität, Zugehörigkeit, Loyalität, Einstellung und Wirkung

RADIKALE TRANSPARENZ DURCH TECHNOLOGIE...

- Gemeinsam Prinzipien und eine Ethik erarbeiten, die den korrekten Umgang mit radikaler Transparenz im Ökosystem einer Organisation gewährleistet

EPISODISCHE LOYALITÄT ...

- Organisationen brauchen funktionierende und konstruktive Mechanismen für dynamische Kollaborationsszenarien; für das Beschäftigen, Loslösen und Wiederbeschäftigen von Mitarbeitern und anderen Beteiligten



... FÜR FÜHRUNG IN 2028

FÜHRUNG LÄSST DIE MASKEN FALLEN ...

- Menschen auf transparentes, öffentliches sichtbares Führungsverhalten vorbereiten

GIG LEADERSHIP – FÜHRUNG DURCH VIELE ...

- „Gig“-Führung nutzen, um Führungstalente und neue Wege zur Beurteilung von Führungspraktiken zu finden

FÜHREN VON MENSCH UND MASCHINE ...

- Erarbeitung von unternehmensspezifischen Führungs- und Arbeitsprinzipien für Mensch-Technologie-Ökosysteme

TOP MANAGEMENT ALS HUB ...

- Aufgeschlossenheit im Hub: Akzeptanz von neuen Führungsansätzen und -elementen stehen im Vordergrund

FÜHRUNG MIT FOKUS AUF DEN MENSCHEN ...

- Das Investment in individuelle persönliche Qualitäten steht im Vordergrund, nicht das in führungsspezifische Themen.
- Das Gesellschaftssystem reformieren durch Verknüpfung mit Bildung

FÜHRUNG NEU LERNEN ...

- In die Arbeit eingebettetes langfristiges und disruptives Erlernen von Führungsqualitäten und Verlernen alter Muster.
- Menschenorientierte Führung in Mensch-Maschine-Ökosystemen als Kernkompetenz von Organisationen

VORSICHT VOR EXTERNEN

HÜRDEN ...

... DIE ORGANISATIONEN AUF DEM WEG ZUM ZIEL 2028 BEGEGNEN KÖNNEN



BILDUNG ALS EINSCHRÄNKUNG

- Fachspezifisch versus Ausrichtung auf komplexe Fähigkeiten und persönliche Qualitäten
- Bildungssystem ist im 20. Jahrhundert stehengeblieben
- Übernahme von Verantwortung, Urteilsvermögen, Risikobereitschaft und Offenheit für Fehler sind unterrepräsentierte Bildungsinhalte

RAHMENBEDINGUNGEN

- Mangel an regulatorischer Unterstützung für neue flexible Arbeits-, Organisations- und Führungsstrukturen

WESEN UND GESCHWINDIGKEIT DES WANDELS

- Unterschiedlich schnelle Veränderungen
- Zunehmende Geschwindigkeit von Veränderungen
- Radikaler, tiefgreifender Wandel als dauerhafte Anforderung – ständiges Neuerfinden als Notwendigkeit

VORSICHT VOR INTERNEN HÜRDEN ...

... DIE ORGANISATIONEN AUF DEM WEG ZUM ZIEL 2028 BEGEGNEN KÖNNEN

MANGELNDES DIGITALES KNOW-HOW AN DER SPITZE

- Unternehmen ohne digitalen Weitblick

GESPÜR FÜR INVESTITIONEN

- (Fehl-)Investition in Technologie, deren Nutzen nur unzureichend belegt ist
- Tendenz zu exzessiver Datenerhebung statt Erkundung und Verstehen von Daten

UNFLEXIBLE DENKMUSTER UND PERSÖNLICHE INTERESSEN

- Führungskräfte vermeiden Wandel und Fortschritt, um eigene Vorteile zu sichern
- Tendenz junger Führungskräfte, Macht und schützendes Verhalten schätzen zu lernen, was fließende Strukturen unterbindet
- Führung als Vorrecht für Menschen in Machtpositionen

BARRIEREN AN DER SPITZE

- Geringe Risikobereitschaft und konservatives Denken
- Geringer Fokus auf Weiterentwicklung
- Mangelnde Fähigkeit loszulassen
- Fehlende Ausdauer bei der Umsetzung von Trends – „Hop-on/Hop-off“-Mentalität

TALENT- UND KARRIEREHÜRDEN

- Individuelle Unterschiede bei Eigenverantwortung und Entscheidungsfindung
- Potenzialentwicklung auf Basis von Gegenwart und Vergangenheit, statt Fokus auf zukünftige Anforderungen
- Starre und risikoscheue Strukturen verhindern das Erkennen und Fördern von Talenten
- Talentsuche nur in der eigenen Branche

HARTNÄCKIGKEIT STARRER KULTUREN

- Mangel an kritisch denkenden Mitarbeitern
- Hoher Grad an Unterordnung
- Mangel an Unterstützung für Querdenker
- Große Bedeutung von Status und Titeln

FEHLGELEITETE MOTIVATION

- Belohnungssysteme, die Stagnation fördern
- Diskrepanz zwischen bestehenden und optimalen Arbeitsweisen begünstigen Demotivation und Desinteresse
- Vetternwirtschaft bei Personen, Produkten und Prozessen

FESTHALTEN AN ERFOLGSMUSTERN

- Überbewerten der erfolgreichen Unternehmensgeschichte
- Routinisierte kurzfristige Zielsetzung mit Fokus auf sofortige Erträge



MIT EIGENEN ERKENNTNISSEN ZUM ERFOLG IN 2028

VERNETZUNG UND AUSTAUSCH STARTEN

Mit wem sollten Sie die Trends und Einblicke umgehend teilen?

! _____ ! _____ ! _____

Mit wem aus Ihrem Team und Sounding Board sollten Sie Gespräche beginnen?

! _____ ! _____ ! _____



IHR "AHA"-MOMENT?

Was waren Ihre Highlights?

Was ist aktuell der wichtigste Trend für Ihre Organisation?

! _____

! _____

Welche Trends dieser Studie machen keinen Sinn für Ihre Organisation?

! _____

! _____

Welche Faktoren treiben die Trends an?

! _____

! _____

! _____

Welche Auswirkungen werden die Trends haben?

! _____

! _____

! _____

ERKENNEN SIE IHRE PRIORITÄTEN

Was sind für Sie die drei wichtigsten Trends aus dieser Studie? Und warum?

! _____ ! _____ ! _____

Was sind für Sie die drei unwichtigsten Trends aus dieser Studie? Und warum?

! _____ ! _____ ! _____

DER HERAUSRAGENDE TREND

Wenn Sie mit nur einem Trend experimentieren könnten, welcher wäre es und worin bestünden Ihre ersten Schritte zur Implementierung?

! _____

ZUSAMMENHÄNGE, DIE SIE SEHEN

Wenn Sie eine Karte zeichnen müssten: Welche Trends und Vorgehensweisen wären miteinander verknüpft? Welche Schritte können Sie schon jetzt mit Blick auf 2028 unternehmen?

KONTAKTIEREN SIE UNS



Prof. Bernd Vogel
Henley Business School,
University of Reading
Henley Centre for Leadership
bernd.vogel@henley.ac.uk
[LinkedIn](#)



Obiageli Heidelberger-Nkenke
Henley Business School,
University of Reading
Henley Centre for Leadership
obiageli.heidelberger-nkenke@reading.ac.uk
[LinkedIn](#)



Dr. Reza Moussavian
Deutsche Telekom
HR Digital & Innovation
Reza.Moussavian@telekom.de
[LinkedIn](#)



Peter Kalkanis
Deutsche Telekom
HR Digital & Innovation
Peter.Kalkanis@telekom.de
[LinkedIn](#)



Martin Wilckens
Deutsche Telekom
HR Digital & Innovation
Martin.Wilckens@telekom.de
[LinkedIn](#)



Marc Wagner
Detecon International
Company ReBuilding
Marc.Wagner@detecon.com
[LinkedIn](#)



Karla Blanke
Detecon International
Company ReBuilding
Karla.Blanke@detecon.com
[LinkedIn](#)