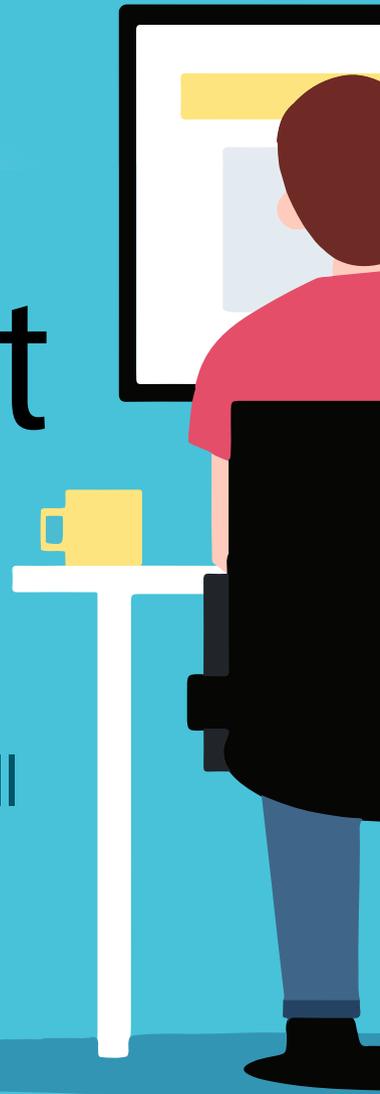


Martin-Niels Däfler

Fit für die digitale Arbeitswelt

Erfolgreich in die
berufliche Zukunft
mit dem
Kompetenz-MUSKEL-Modell

444 Tipps für den Job



SACHBUCH

 Springer

Fit für die digitale Arbeitswelt

Martin-Niels Däfler

Fit für die digitale Arbeitswelt

Erfolgreich in die berufliche Zukunft mit
dem Kompetenz-MUSKEL-Modell



Springer Gabler

Martin-Niels Däfler
Aschaffenburg, Deutschland

ISBN 978-3-658-36579-0 ISBN 978-3-658-36580-6 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-36580-6>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en), exklusiv lizenziert durch Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2022

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Einbandabbildung: © Starlight-Studio/shutterstock.com

Lektorat/Planung: Ann-Kristin Wiegmann

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Für Paul

Vorwort

#gerneperdu

Ich erlaube mir, dich im Folgenden mit „du“ anzusprechen. Dies ist mittlerweile in immer mehr Unternehmen und Organisationen so üblich und passt ja auch hervorragend zum Thema dieses Buches.

Liebe Leserin, lieber Leser,

als ich im Jahr 1989 meine Facharbeit am Gymnasium schrieb, tat ich das auf einer Schreibmaschine (immerhin war es bereits eine elektrische). Für meine Diplomarbeit an der Universität Würzburg – das war 1995 – recherchierte ich noch fleißig unter Zuhilfenahme von Zettelkästen in der Bibliothek. Für die jüngeren Leser unter euch: Eine Bibliothek ist ein Ort, an dem auf Papier gedruckte Bücher stehen, die man sich ausleihen kann.

Meine Promotionsschrift musste ich 1997 nicht nur in gebundener Form, sondern auch noch auf einer 3,5-Zoll-Floppy Disk abgeben, die eine sagenhafte Speicherkapazität von 1,4 MB hatte. Meine ersten Vorlesungen gestaltete ich mit Overheadfolien, die auf einen Projektor gelegt wurden. Das erste Handy, das ich besaß, hatte die Ausmaße eines Schuhkartons und wog ungefähr so viel wie eine ausgewachsene griechische Wassermelone. Na ja, vielleicht auch ein bisschen weniger.

Was ich dir sagen will: Ich bin nicht mit drahtlosen AirPods im Ohr und einem an der Hand angewachsenem Smartphone auf die Welt gekommen. Ich bin kein Digital Native, sondern ein Digital Stranger. Während ich dies tippe (übrigens auf einem MacBook, das 357.143mal mehr Speicher als eine Floppy Disk hat), bin ich 53 Jahre alt und kenne die „alte Arbeitswelt“ nur zu gut. Du musst also keine Sorge haben, dass dich ein technophiler Jüngling von den Segnungen der neuen Zeit überzeugen will und dir die Vorzüge der

modernen Arbeitswelt anpreist, wie es eine Tupperverkäuferin mit dem Salat-Karussell-2 tut. Nein, ich will mich differenziert und wissenschaftlich fundiert mit jenen Kompetenzen auseinandersetzen, die wir zukünftig im Berufsleben verstärkt brauchen werden. Vor allem möchte ich dir mit meinem Fitnessprogramm helfen, erfolgreich in der neuen Arbeitswelt zu werden. Und d. h. weit mehr, als nur zu wissen, wie du eine Videokonferenz aufsetzt.

Denn: Spätestens seit Corona definieren wir „arbeiten“ anders als früher: Du bist viel häufiger im Homeoffice statt in der Firma. Und wenn du mal dort bist, hast du kein Einzelbüro mehr, sondern musst dir deinen Arbeitsplatz in einer „New-Work-Umgebung“ suchen. Du hältst Zoom-Meetings ab, statt mit den KollegInnen an einem Besprechungstisch zu sitzen und Kekse zu schnabulieren. Ständig wirkst du in anderen Projekten mit, statt jeden Tag das Gleiche zu tun. Abteilungen gibt es schon lange nicht mehr – dafür bist du jetzt Teil eines „Tribes“ oder einer „Squad“. Deine Aufgaben musst du dir nun selbstständig suchen, statt unmissverständliche Order vom Chef/von der Chefin zu erhalten. Vormittags triffst du dich mit der besten Freundin/dem Kumpel zum Frühstück, dafür sitzt du bis spät abends am Laptop. Willkommen in der neuen Arbeitswelt!

Das Virus hat die Veränderung von Gesellschaft und Wirtschaft zwar beschleunigt. Doch schon längst davor haben Digitalisierung und Globalisierung dafür gesorgt, dass die Art und Weise, wie wir zusammenarbeiten, anderen Regeln gehorcht als vor 10 oder gar 20 Jahren. Und: Diese Entwicklung wird sich weiter fortsetzen, gar beschleunigen. Bereits jetzt wird unter dem Schlagwort „Multiversum“ (englisch „Metaverse“) über einen Nachfolger des Internets nachgedacht (vgl. Kühl, 2021). Quantencomputing, Virtual/Augmented Reality, Big/Smart Data sowie Künstliche Intelligenz stehen wohl gerade erst am Anfang ihrer Entwicklung. Wenn nur ein Bruchteil dessen eintreffen wird, was sich da abzeichnet, dann kann einem ganz schön schwindelig werden. So soll ein von Google konstruierter Quantencomputer für eine sehr schwierige (speziell für dieses Experiment entworfene Aufgabe) etwa 180 sec. benötigt haben. Der schnellste Supercomputer hätte dafür 10.000 Jahre gebraucht – das ist 1.750.000.000mal schneller (vgl. Stöcker, 2019). Dass solche Zahlen und Entwicklungen vielen Menschen Sorgen bereitet, ist nur zu verständlich. Dabei sind es keineswegs nur die Älteren, die sich vor der Zukunft fürchten. Wörwag und Cloots (2020, S. 3) meinen dazu:

Oftmals findet in der Auseinandersetzung mit dem Thema Digitalisierung eine Stereotypisierung statt, so z. B. zwischen Alt und Jung, traditionell und innovativ, Pionieren und Verweigerern. Diese Stigmatisierungen sind Teil einer digitalen Kluft. Wo bleiben die Menschen in der Digital Work im Allgemeinen,

und im Besonderen jene, die sich der Digitalisierung verweigern, davon ausgeschlossen sind oder mit ihr schlicht nicht zurechtkommen? Werden neue Exklusionsrisiken aus der Arbeitswelt entstehen, oder sind wir alle bestens vorbereitet?

Ich will mich im Folgenden nicht damit beschäftigen, ob diese Befürchtungen berechtigt sind und ob die Entwicklungen positiv sind. Ich mag kein Urteil darüber fällen, wie die Digitalisierung zu bewerten ist. Ich werde nicht auf die zweifelsfrei vorhandenen negativen Begleiterscheinungen der ganzen Veränderungen eingehen. Es ist dies weder der Ort für eine (sozial-)kritische Auseinandersetzung, noch ist es einer, um den Verlust der guten alten Zeit zu beklagen. Ich werde kein Lamento anstimmen – Trauergesänge wirst du hier ebenso wenig finden, wie Loblieder auf die Segnungen der Digitalisierung. Ich werde die (Arbeits-)Welt so nehmen, wie sie ist und die Rahmenbedingungen ganz nüchtern als gegeben betrachten, wohl wissend, dass längst nicht alles Applaus verdient.

Allerdings dürfen wir uns auch nichts vormachen: Die Sorgen, die viele Menschen haben, sind nicht unbegründet. Algorithmen und Roboter sind uns schon längst bei jedweden Routinetätigen überlegen und werden ihren Abstand noch vergrößern. So bleiben uns Menschen auf Sicht gesehen folglich nur noch jene Tätigkeiten, bei denen Kompetenzen gefragt sind, die uns Computer und Maschinen auf absehbare Zeit nicht streitig machen werden, bei denen Kreativität, Empathie und intuitiv-analytisches Denken gefragt ist. Dabei ist auch klar – nicht als Einzelkämpfer werden wir diese Kompetenzen benötigen, sondern als Teil von (agilen) Teams, die sich immer wieder neu zusammensetzen. So erlangen Kommunikations- und Konfliktlösungsfähigkeiten eine noch höhere Bedeutung, als sie sie ohnedies schon besitzen.

Vor allem werden wir begreifen müssen, dass nicht mehr allein Fachkompetenzen ausreichen. Viel zu lange haben wir meines Erachtens der fachlichen Spezialisierung gehuldigt und dabei die grundlegenden Kompetenzen vernachlässigt. Wir feiern den Spezialisten und missachten den Generalisten. Shane Parrish (o. J.b, o. S.) schreibt dazu in seinem Blog:

We live in a society that demands specialization. Being the best means being an expert in something. [...] In one sense there is nothing wrong with this – specialized knowledge is required to solve problems and advance our global potential. But a byproduct of this niche focus is that it narrows the ways we think we can apply our knowledge without being called a fraud.

Eine negative Begleiterscheinung der Hyperspezialisierung bringt nach Parrish also eine Limitierung unseres Denkens bzw. der Anwendung unseres Wissens mit sich. Doch gerade in einer immer komplexeren Welt benötigen wir den Blick über den Tellerrand. Und dafür sind bestimmte Kompetenzen erforderlich. Während kein Mangel an Studien und Prognosen darüber herrscht, welche Eigenschaften und Fertigkeiten in der Arbeitswelt 4.0 gefragt sein werden, fehlte bislang ein Kompendium, das verständlich erklärt, was genau darunter zu verstehen ist und vor allem, wie man die entsprechende Einstellung sowie die erforderlichen Kompetenzen im Berufsalltag erlangt. Genau diese Lücke will ich mit meinem Fitnessprogramm schließen: Ich werde dir praxistaugliche, direkt anwendbare, Methoden, Werkzeuge und Tipps erläutern.

Auf Basis einer umfassenden Recherche habe ich all jene Kompetenzen identifiziert, auf die es zukünftig ankommt. Natürlich werden nicht alle für dich von gleich hoher Bedeutung sein. Die Branche, in der du tätig bist, dein Job natürlich, die Unternehmenskultur, dein direkter Vorgesetzter, deine Vorkenntnisse und nicht zuletzt deine Persönlichkeit beeinflussen, welche Kompetenzen für dich letztendlich wichtig sind.

Was erwartet dich konkret? Im **Teil I** werde ich dir erläutern, warum sich gerade jetzt – zu Beginn des 21. Jahrhunderts – so viel ändert und was dies fürs Berufsleben bedeutet. **Teil II** fällt vergleichsweise kurz aus und ist vor allem für jene gedacht, die noch nicht so viel Erfahrung mit dem Arbeiten im Homeoffice haben – hier werde ich erläutern, welche Ausstattung erforderlich ist, um Zuhause produktiv und professionell zu arbeiten. Auch der **Teil III** ist nicht sonderlich lang. Darin werde ich die Ergebnisse meiner Recherchen mit dir teilen und aufzeigen, welche Fertigkeiten zukünftig an Bedeutung gewinnen werden. Auf dieser Basis habe ich mein Kompetenz-MUSKEL-Modell entwickelt, das ich dir im Anschluss vorstellen werde. Schließlich kommt **Teil IV** – der umfangreichste Part: Dein Fitnessprogramm für die 6 + 1 wichtigsten Kompetenzen. Mein Ziel ist es, dich damit fit für die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt zu machen und dir das Wissen zu vermitteln, das du zukünftig brauchen wirst, um erfolgreich zu sein. Erfolgreich bedeutet dabei für mich nicht nur, „Karriere“ im klassischen Sinn zu machen – es heißt, mehr Erfüllung in seiner Arbeit zu finden, selbstbestimmter zu handeln, entspannter zu werden und kein Ar***loch sein zu müssen, um seine Interessen sowie Ideen durch- bzw. umzusetzen.

Worauf ich nicht eingehen werde, ist die Frage, ob uns die Digitalisierung zu einer humaneren Art des Zusammenarbeitens verhelfen wird, ob wir die Chancen, die sich uns jetzt bieten, auch nutzen werden. Nur so viel sei gesagt: Ich würde mir sehr wünschen, dass der Erwerb neuer Kompetenzen dazu bei-

trägt, respektvoller miteinander umzugehen, effektiver sowie effizienter zu arbeiten und auf diese Weise mehr Freude an der Arbeit zu erleben.

Als Bonusmaterial habe ich für dich ein paar Videos mit ergänzenden Inhalten produziert sowie einige der genannten Formulare (pdfs) zum Download bereitgestellt – diese stehen dir als Leser exklusiv unter www.digitale.fitness zur Verfügung. Dein Passwort lautet: **FDA1407**

So, genug der Vorrede. Nun wünsche ich dir zahlreiche Anregungen und vor allem gutes Gelingen bei der Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse, auf dass du erfolgreich in der neuen Arbeitswelt wirst!

Aschaffenburg, Deutschland
Frühjahr 2022

Martin-Niels Däfler

Inhaltsverzeichnis

Teil I Willkommen in der neuen Arbeitswelt

Vergangenheit: Warum ändert sich gerade jetzt so viel?	3
Grund 1: Bevölkerungsentwicklung	5
Grund 2: Zunehmende Urbanisierung	5
Grund 3: Zunehmende Bildung	6
Grund 4: Zunehmende Internetnutzung/Vernetzung	6
Grund 5: Leichter Zugang zu Wissen	7
Grund 6: Leistungsfähigere Maschinen	7
Fazit: Demografie + Internet = Veränderung	8
Gegenwart: Was tut sich gerade da draußen?	9
Fazit und Konsequenzen	16
Zukunft: Was bedeutet das alles für die Art, wie wir (zusammen-) arbeiten?	19
Exkurs: So neu ist die neue Arbeitswelt gar nicht – über die Ursprünge von New Work	20

Teil II Hardware für die neue Arbeitswelt

Ausrüstung: Welche technischen Geräte benötige ich? 27

Homeoffice: Welche Einrichtungsgegenstände brauche ich? 33

Teil III Softskills für die neue Arbeitswelt

Meta-Analyse: Welche Kompetenzen brauchen wir in der neuen Arbeitswelt? 41

Kompetenz-MUSKEL-Modell: Welche Basis-Fähigkeiten sind in der neuen Arbeitswelt wirklich wichtig? 45

Selbsttest: Wie fit bist du für die neue Arbeitswelt? 49
Auswertung: Dein „Digital Fitness-Score“ beträgt ... 53

Teil IV Fitnessprogramm für die neue Arbeitswelt

Ich-Kompetenzen 59
So erlangst du ein objektives Selbstbild 60
So bekommst du Orientierung im Leben 67
So wirst du offen für Neues 80

M: Medien- & Digitalkompetenz 97
So arbeitest du von zu Hause 97
So arbeitest du von unterwegs 103
So arbeitest du in einer New-Work-Umgebung 107
So dämmst du die E-Mail-Flut ein 113
So organisierst du dein E-Mail-Programm 117
So schreibst du E-Mails 119
So beantwortest du E-Mails 124
So leitest du als Moderator Online-Meetings 126
So nimmst du an Online-Meetings teil 133
So kommunizierst du im Chat 135

So arbeitest du in der Cloud	139
U: Umgangsformen & Teamfähigkeit	143
So verhältst du dich höflich	146
So arbeitest du im Team erfolgreich zusammen	149
So arbeitest du im Team gut virtuell zusammen	154
So vermeidest du Konflikte	158
So löst du Konflikte konstruktiv	164
So leitest du Projekte	173
So arbeitest du agil	187
S: Stressresistenz & Gelassenheit	199
So ermittelst du deine persönlichen Stressoren	202
So schaffst du es, mehr Sport zu machen	207
So schaffst du es, ausreichend zu schlafen	211
So machst du erholsame Pausen	214
So schaffst du es, dein Smartphone weniger zu nutzen	216
So schaffst du es, mehr an dich zu denken	221
So kannst du in Akutsituationen gelassen bleiben	227
K: Kommunikationskompetenz	237
So vermeidest du Missverständnisse	238
So setzt du Körpersprache richtig ein	243
So führst du gelingende Gespräche	247
So gelingt es dir, gut zuzuhören	253
E: Eigenständigkeit & Selbstorganisation	259
So identifizierst und verhaftest du deine Zeitdiebe	262
So organisierst du dich selbst gut	267
So planst du deine Arbeit eigenständig und systematisch	274
So arbeitest du smart	286
So denkst du kritisch	293
L: Lernbereitschaft & Kreativität	299
So lernst du systematisch	299
So vermeidest du Lernfehler	308
So kannst du schneller/effektiver lesen	312
So kannst du dir Inhalte leichter merken	317

XVI **Inhaltsverzeichnis**

So löst du Probleme professionell	323
So analysierst du ein Problem	329
So entscheidest du dich für eine Lösung	335
So bekommst du gute Ideen	343

Literatur	377
------------------	-----

Über den Autor



Prof. Dr. Martin-Niels Däfler Prof. Däfler wurde 1969 in Mainz geboren. Er hat in Würzburg und Adelaide (Australien) BWL studiert. Danach hat er für die Boston Consulting Group sowie den Deutschen Sparkassen- und Giroverband gearbeitet. Seit 2010 lehrt er als hauptamtlicher Professor an der FOM Hochschule in Frankfurt/Main. Däfler ist Autor von 21 Büchern sowie über 170 Fachartikeln.

Über 25 Jahre Bühnenerfahrung, sein Esel „Pedro“, erstklassige Referenzen und eine Top-Empfehlungsrate machen Däfler zu einem deutschlandweit gefragten Redner, Trainer und Coach. Als Experte für die Themen Digitalisierung, Umgang mit Veränderungen und Stress sowie Kommunikation ist er für DAX-Konzerne genauso tätig wie für Mittelständler und öffentliche Arbeitgeber.

Däfler ist verheiratet, hat 3 Kinder und lebt mit seiner Familie in Aschaffenburg.

Prof. Dr. Martin-Niels Däfler
prof@daefler.de | 0173 3000123 | Rossmarkt 38 |
63739 Aschaffenburg
www.profdaefler.de

Teil I

Willkommen in der neuen Arbeitswelt

Bevor wir uns mit den Kompetenzen beschäftigen, die in der neuen Arbeitswelt wichtig sind, sollten wir uns die Mühe machen zu verstehen, was genau sich geändert hat und warum gerade jetzt kein Stein auf dem anderen zu sitzen bleibt. Ich denke, es ist wichtig, diese Zusammenhänge zu kennen. Denn: Wenn wir wissen, warum etwas passiert, tun wir uns viel leichter damit, die entsprechenden Konsequenzen zu akzeptieren bzw. uns auf die damit einhergehenden Änderungen einzustellen.



Vergangenheit: Warum ändert sich gerade jetzt so viel?

Dass sich das Veränderungstempo in den letzten Jahren deutlich erhöht hat, kann wohl nur von jemandem angezweifelt werden, der seit dem Jahr 1990 ununterbrochen auf den Äußeren Hebriden lebt und keinen Kontakt zur Außenwelt hatte. Ansonsten merken wir es in unserem Privat- und Berufsleben täglich, wie sehr sich unsere Umwelt geändert hat. Führe dir doch nur mal vor Augen, wie du etwa im Jahr 2000 deinen Abend verbracht hast und wie heute. Da konntest du nicht bei Netflix unter Tausenden von Filmen wählen und hast während des Zuschauens nicht immer mal wieder auf dein Smartphone gestarrt („Second-Screen-Phänomen“). Erst recht im Job! Wer heute noch exakt so arbeitet, wie vor 10 Jahren, der muss entweder Steinmetz sein oder in einem extrem rückständigen Unternehmen arbeiten.

Selbst eher konservative, traditionsbehaftete Wirtschaftszweige, wie die Landwirtschaft oder das Handwerk, ändern sich in einer atemberaubenden Geschwindigkeit. Nur 2 Beispiele: Inzwischen überwachen Drohnen den Gesundheitszustand von Pflanzen aus der Luft („Agrarcopter“). Oder Virtual-Reality-Brillen werden zur Ausbildung von Schreibern eingesetzt.

Free-Fall-Economics nenne ich das. Du weißt schon – das sind diese Attraktionen auf Volksfesten und in Vergnügungsparks, bei denen man in einem Korb sitzend zunächst ganz langsam in schwindelerregende Höhen gezogen wird, um dann schlagartig nach unten zu sausen. Um die Merkmale unserer so beschleunigten und immer undurchschaubareren Umwelt zu beschreiben, hat sich das Akronym „VUCA“ durchgesetzt. Ursprünglich vom US-amerikanischen Militär verwendet, stehen diese 4 Buchstaben heute generell für die Rahmenbedingungen von Gesellschaft und Wirtschaft:

Volatilität („volatility“) beschreibt die Schwankungsintensität über die Zeit. Was ist damit gemeint? Stelle dir bitte mal Aktienkurse vor, wie sie in den Börsen an gigantischen Displays abgebildet werden und abends in den Finanznachrichten zu sehen sind. Je stärker der Kurs innerhalb kurzer Zeit schwankt, desto schärfere Zacken hat der Kursverlauf. Je höher die Volatilität, desto stärker und „zackiger“ sind die Ausschläge.

Unsicherheit („uncertainty“) beschreibt die Unvorhersagbarkeit von Ereignissen. Auf gut Deutsch heißt das: Es gibt immer mehr „Überraschungen“, also Ereignisse, mit denen kaum jemand gerechnet hat, so wie Corona oder der im März 2021 im Suezkanal stecken gebliebene Frachter „Ever Given“, was die Weltwirtschaft massiv beeinflusste.

Komplexität („complexity“) beschreibt die Anzahl von Einflussfaktoren und deren gegenseitige Abhängigkeit. Je mehr Faktoren ein System beeinflussen, desto komplexer ist es. Das bezieht sich nicht nur auf materielle Systeme (wie etwa einen PKW oder eine Druckmaschine), sondern auch auf nicht-physische Systeme, wie etwa Unternehmen.

Ambiguität („ambiguity“) schließlich beschreibt die Mehrdeutigkeit einer Situation oder Information. Das heißt: Wir wissen nicht wirklich, was die Informationen bedeutet. Ist Corona gut oder schlecht für die Wirtschaft gewesen? Objektiv betrachtet sicherlich beides – die Pandemie hat (zumindest in zahlreichen Branchen) für etliche Verwerfungen gesorgt, andererseits auch erfinderisch gemacht und zahlreiche neue Geschäftsmodelle hervorgebracht.

All das lässt sich gut in einem Bild zusammenfassen, nämlich dem eines Hockeyschlägers. Dieses Sportgerät ist Namensgeber für ein Phänomen, das „Hockeystick-Effekt“ genannt wird. Gemeint ist damit ein bestimmter Kurvenverlauf, der an die Form eines Hockeyschlägers erinnert. Am Anfang ist die Kurve flach und verweist kurzfristig sogar nach unten, aber bald zeigt sie steil nach oben. Ursprünglich stammt der Begriff aus der Meteorologie und wurde/wird verwendet, um den steilen Anstieg der Temperatur in Folge der Klimakatastrophe zu visualisieren. Auch technologische Entwicklungen verlaufen oft ähnlich (deshalb spricht man auch von der „Technologiekurve“): Änderungen vollziehen sich nicht (mehr) linear, sondern exponentiell. Das Veränderungstempo erhöht sich also permanent.

Da drängt sich förmlich die Frage auf: Wie kommt es, dass wir heute in einer VUCA-Welt leben? Wieso haben sich die Dinge früher nur wenig oder sehr langsam geändert? Warum hat sich in der Menschheitsgeschichte Zehntausende von Jahren so gut wie nichts getan? Weshalb hat heute so wenig Bestand? Warum sind wir in Warp-Geschwindigkeit unterwegs (außer der deutschen Verwaltung)? Nun, das sind nicht leicht zu beantwortende Fragen. Dennoch will ich es wagen, eine einfache, aber nicht simplifizierende, Er-

klärung zu geben. Aus meiner Sicht sind es vor allem 6 Gründe, die dafür verantwortlich sind.

Grund 1: Bevölkerungsentwicklung

Der wohl wichtigste Punkt zuerst: Es gibt schlichtweg mehr Menschen. Noch nie in der Menschheitsgeschichte haben so viele Menschen unseren Heimatplaneten bevölkert wie heute. Und mehr Menschen haben halt mehr Ideen. Klingt banal, hat aber weitreichende Auswirkungen, siehe Abb. 1.

Grund 2: Zunehmende Urbanisierung

Wo leben wir? Immer häufiger in Städten, also in unmittelbarer räumlicher Nähe. Das Verhältnis zwischen Land- und Stadtbevölkerung hat sich kontinuierlich verschoben. Im Jahr 1950 wohnte nicht einmal ein Drittel der Weltbevölkerung in Städten. Seit dem Jahr 2007 ist es schon mehr als die Hälfte. Nach Prognosen der Vereinten Nationen werden es im Jahr 2050 zwei Drittel sein. Der Anteil der Stadtbevölkerung in den Industrienationen wird demnach 2050 bei 85 % liegen und in den ökonomisch sich entwickelnden Staaten 63 % betragen (vgl. BPB, 2017). Was hat das mit dem beschleunigten Veränderungstempo zu tun? Sehr viel! Denn der Wissensaustausch und die

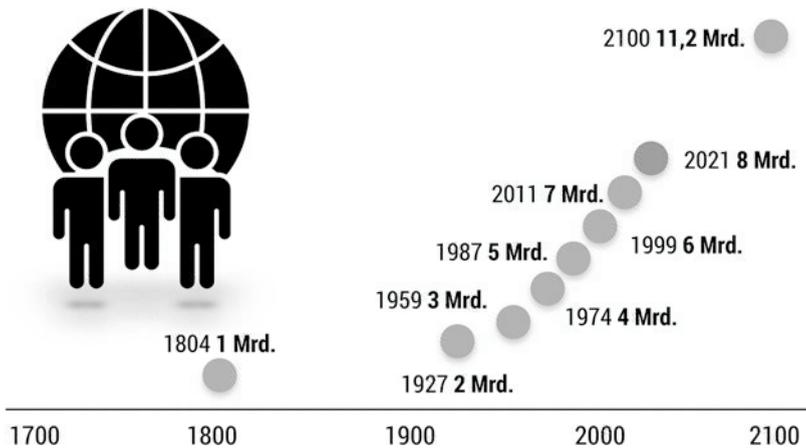


Abb. 1 Bevölkerungsentwicklung (weltweit) zwischen 1800 und 2100. (Eigene Erstellung; Daten: United Nations, 2019)

Zusammenarbeit wird leichter, wenn keine physischen Distanzen zu überwinden sind. Kooperation wiederum befördert Innovationen.

Grund 3: Zunehmende Bildung

Es leben nicht nur mehr Menschen (in Städten), sondern sie sind auch gebildeter als jemals zuvor. Und Bildung ist die wichtigste Voraussetzung für Innovationen, also Veränderungen. Überall auf der Welt – insb. in den Nationen, die man früher als „Entwicklungsländer“ bezeichnete – ist der Bildungsgrad enorm gestiegen (vgl. Pinker, 2018, S. 299 ff.). Allein in China gibt es mehr als 40.000.000 Studierende – das entspricht ungefähr der Einwohnerzahl von Polen (vgl. Brokate & Günther, 2017).

Grund 4: Zunehmende Internetnutzung/ Vernetzung

Okay, also: Mehr Menschen, die sich leichter physisch austauschen können, weil sie enger beieinander leben und gebildeter sind. Das sind schon mal gewichtige Ursachen für die Zunahme des Veränderungstempos. Aber, es kommt noch mehr! Denn: Wir sind heute besser denn je vernetzt und können auch kooperieren, wenn wir nicht im gleichen Raum sitzen – das Internet hat dafür gesorgt, dass der Mitarbeiter aus Ludwigshafen mit seinen KollegInnen aus Ansan (Südkorea) und Beaumont (USA) zeitgleich in einer Videokonferenz über ein neues Produkt hirnieren kann.

Werfen wir mal einen nüchternen Blick auf die Zahlen (vgl. Kemp, 2019): Weltweit gibt es

- 5,1 Mrd. Handynutzer,
- 4,4 Mrd. Internetnutzer und
- 3,5 Mrd. Social-Media-Nutzer.

Nicht nur die Anzahl der Nutzer hat sich signifikant erhöht, auch die Methoden, mit denen wir kommunizieren können, haben sich vervielfältigt. Durch moderne Kollaborationslösungen (wie Zoom, WebEx, MS Teams ...) können wir uns über Bild und Ton austauschen sowie simultan Dokumente (Folien, Tabellen ...) betrachten. Solche Tools sind in Kombination mit einem leistungsfähigen Internet wahre Zusammenarbeitsbooster.

Grund 5: Leichter Zugang zu Wissen

Durch das Internet können wir nicht nur einfacher zusammenarbeiten. Auch sind Informationen viel schneller abrufbar und deutlich leichter aufzufinden. Ich denke da mal zurück an meine Studienzeit. Wenn ich ein bestimmtes Fachbuch für meine Doktorarbeit brauchte, musste ich es mir über die Fernleihe bestellen, was durchaus ein paar Wochen dauern konnte. Heute gehe ich am heimischen Schreibtisch in eine Datenbank, gebe den gewünschten Titel ein und habe Sekunden später das pdf auf meinen Rechner heruntergeladen. Und wenn ich nicht weiß, welche Bücher, Artikel oder Studien es zu einem Thema gibt, dann befrage ich eine Suchmaschine und erhalte nach 3mal mit den Augen blinzeln eine recht brauchbare Trefferliste.

Die nahezu kostenlose, sofortige, globale Verfügbarkeit von Wissen hat damit wesentlich zu einer explosionsartigen Zunahme des Veränderungstempos geführt. Spiegelbildlich ist es ebenso. Denn heute kannst du genauso schnell, problemlos und (nahezu) kostenfrei deine Einsichten publizieren. Per Social Media, in Foren, Blogs oder auf eigenen Internetseiten kannst du die Welt jederzeit an deinen Erkenntnissen teilhaben lassen. Gut, nicht alles von dem, was da so auf Facebook, LinkedIn & Co. veröffentlicht wird, hat das Zeug dazu, die Welt zu retten. Zudem verleitet das Internet auch zum Konsum von Informationen, deren Relevanz für die eigene Arbeit überschaubar ist. Oder meinst du, dass das Betrachten von Kätzchenvideos würde zu Geistesblitzen führen? Wie auch immer: Es ist klar zu konstatieren: Das Internet ist ein echter Veränderungsturbo.

Grund 6: Leistungsfähigere Maschinen

In unserer Arbeit und Forschung werden wir inzwischen von einer für den Laien nicht mehr ansatzweise zu verstehenden „Maschinerie“ unterstützt. Längst nicht mehr nur stupide Routinearbeiten werden uns von Computern, Robotern und hoch spezialisierten Maschinen abgenommen. Auch anspruchsvollste Aufgaben werden heute wie von Zauberhand in Kürze erledigt. Die Entwicklung der Corona-Impfstoffe wäre bspw. ohne maschinelle Unterstützung vermutlich erst Mitte des Jahrtausends gelungen.

Fazit: Demografie + Internet = Veränderung

Dies waren nur die 6 bedeutsamsten Gründe, warum sich in den letzten Jahren das Veränderungstempo derartig beschleunigt hat. Zentral sind die demografische Entwicklung und die Existenz des (schnellen) Internets. Natürlich darf dabei ein bedeutsamer Aspekt nicht übersehen werden: Jede Generation baut auf dem bereits vorhandenen Wissen auf. Und je mehr Wissen bereits existiert, desto leichter tut man sich damit, neues zu schaffen. Überlassen wir dem Wissenschaftsautor Stefan Klein (2010, S. 260) das Schlusswort dieses Abschnitts:

Inzwischen verbreiten sich solche Formen der Kooperation dermaßen rasant, dass wir kaum absehen können, wohin diese Entwicklung führen wird. Vielleicht vergleichen sie künftige Historiker einmal mit dem Übergang zur gemeinsamen Jagd in der frühen Steinzeit, als unsere Ahnen erkannten, wie viel sicherer sie sich ernähren konnten, wenn nicht mehr jede Familie allein ums Überleben kämpfte.



Gegenwart: Was tut sich gerade da draußen?

Du weißt nun, warum sich das Veränderungstempo so rasant beschleunigt hat. Aber: Was genau ist denn anders? Kaspar Villiger, ein Schweizer Unternehmer und Politiker, gab seinem Buch über die großen Krisen der Moderne den Titel „Die Durcheinanderwelt“ (vgl. Villiger, 2017). Ich finde diese Wortneuschöpfung hervorragend gewählt, um in kürzest möglicher Form den Eindruck zu beschreiben, den gerade sehr viele Menschen über den Zustand unserer Gesellschaft und Wirtschaft haben. Getreu dem Motto „Was gestern galt, ist heute alt“ scheint es kaum noch Konstanten zu geben – weder im Beruf, noch im Privatleben. So vieles, was uns jahrzehntelang umgab, so viele eingespielte Prozesse und so viele bewährte Methoden werden plötzlich entsorgt wie ausgelöfelte Joghurtbecher. Ab in den Müll! Warum darf ich auf einmal nicht mehr in meinem Einzelbüro sitzen? Warum musste diese neue Software eingeführt werden? Mit der alten hat es doch prima geklappt! Warum soll ich jetzt im Supermarkt mit meinem Handy zahlen und nicht mehr in bar? Warum muss ich bei IKEA meine Teelichter selbst scannen? Warum ernte ich bemitleidende Blicke, wenn ich mir „nur“ einen Kaffee und keinen Chocolate Coffee Crunch Frappuccino bestelle?

Etwas seriöser: Woran merken wir, dass sich die Art, wie wir (zusammen) arbeiten fundamental von der des 20. Jahrhunderts unterscheidet? Nun, es sind 3 Ebenen, die wir auseinanderhalten müssen:

1. Das ist zunächst mal die **technisch-produktive Ebene**: Automatisierung, unternehmensübergreifende Vernetzung von Produktionsanlagen, der Vormarsch von Robotern, Big Data, immer leistungsfähigere KI-Anwendungen (Künstliche Intelligenz) und manches mehr entlasten und ersetzen den Menschen in der Fertigung und in der Verwaltung. Angestammte Berufsbilder verschwinden oder verändern sich bis zur Unkenntlichkeit. Was hat der Automechaniker von heute noch mit dem aus dem Jahr 2000 zu tun?
2. Dann wäre da die **kommunikative Ebene**: Interaktions- und Kollaborationstools eröffnen neue Möglichkeiten, um ortsunabhängig zusammenzuarbeiten – über Unternehmens- und Landesgrenzen hinweg. Immer mehr wird in Projekten statt in starren Abteilungen gearbeitet. Die Projekte folgen nicht mehr einem starr definierten „Masterplan“, sondern werden in vielen kleinen Schritten kontinuierlich angepasst, um so flexibel auf Kundenwünsche reagieren zu können. Zusehends löst sich die Bindung an den Arbeitgeber auf. Statt (berufs-)lebenslanger Beschäftigung bei einem Arbeitgeber wechselt manch einer heute öfters den Job als Lothar Matthäus seine Freundinnen.
3. Schließlich haben wir noch die dritte, die **kulturell-persönliche Ebene**, die unmittelbar mit der zweiten Ebene zusammenhängt. Je mehr in Projekten gearbeitet wird, je zahlreicher die Vertreter der Generationen Y, Z und alpha in der (sich ohnedies immer häufiger wechselnden) Belegschaft wiederfinden, desto weniger kann Führung klassischer Art etwas bewirken. Ein patriarchalisches Es-wird-gemacht-wie-ich-es-sage-Verhalten und hierarchische Strukturen werden ersetzt durch die vorübergehende Zusammenarbeit auf Augenhöhe. Die Unternehmenskultur folgt neuen Paradigmen: Die Projektteams sind für sich selbst verantwortlich und brauchen keine Häuptlinge mehr, die ohnedies von nichts eine Ahnung haben und nur alles durcheinanderbringen. Für den Einzelnen bedeutet das, dass wir wesentlich autonomer werden, mehr selbstverantwortlich arbeiten und uns (berufs-)lebenslang weiterbilden müssen, wenn wir den Anschluss nicht verlieren wollen.

Es tut sich also gerade eine Menge da draußen und wir alle werden uns – wahrscheinlich schneller, als das manch einem klar ist – an neue Formen des (Zusammen-)Arbeitens gewöhnen müssen. Das ist an sich nicht neu. Seit jeher ändern sich Rahmenbedingungen, machen Menschen Erfindungen und Entdeckungen, die sich dann auf unsere Arbeitsweise auswirken. Gerade das zeichnet ja die Gattung „Mensch“ aus – unsere unglaubliche Kreativität und Anpassungsfähigkeit. Was allerdings neu ist, ist das Ausmaß und die Rasanz der Veränderungen.

Immer schwerer tun wir uns damit, dieses Tempo mitzugehen. Das Karussell dreht sich zusehends rascher – da kann einem schon mal schwindelig werden. Doch Vorsicht! Was manch' einem als sinnloses und unbegründetes Aus-sortieren doch eigentlich noch völlig intakter Produkte, Vorgehensweisen oder Ideen erscheinen mag, hat nachvollziehbare Ursachen. Wenn man sie kennt. Darum geht es mir hier. Ich will versuchen aufzuzeigen, wie diverse Tendenzen – man könnte auch von Megatrends sprechen – zusammenhängen und vor allem, was sie zur Konsequenz haben. Damit möchte ich kein Werturteil fällen. Keineswegs will ich behaupten, dass alles Neue gut und alles Alte schlecht ist. Ich mag nicht sagen, dass alle Neuerungen sinnvoll sind oder notwendig wären. Worauf es mir ankommt: Du sollst verstehen, dass die Umwältungen, die wir gerade erleben, in aller Regel die Antwort auf Entwicklungen sind, die sich schon länger abzeichnen.

Wer weiß, warum etwas passiert, tut sich sehr viel leichter damit, die dadurch verursachte(n) Veränderung(en) zu akzeptieren, sie vielleicht sogar gut zu heißen. Insofern ist es nicht nur von akademischem Wert, wenn du dir die Zeit nimmst, die folgenden Ausführungen zu genießen (siehe Abb. 1).

(1) Demografische Entwicklung

In den DACH-Staaten und in den Industrieländern generell ist die Geburtenquote seit Jahren rückläufig bzw. nur moderat steigend. Gleichzeitig ist die durchschnittliche Lebenserwartung angestiegen. Am Arbeitsmarkt führt diese

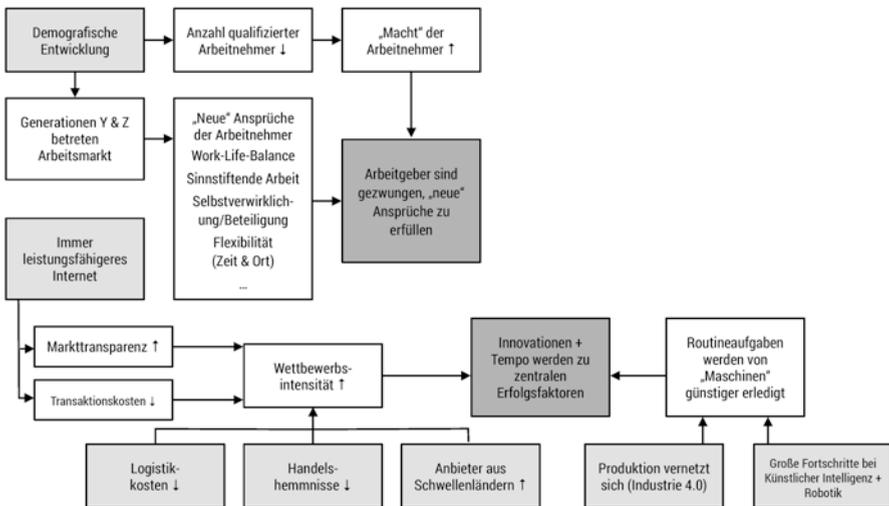


Abb. 1 Megatrends und ihre Auswirkungen (Eigene Erstellung)

Entwicklung dazu, dass die Anzahl an Arbeitskräften sinkt, wodurch die Arbeitnehmer mehr „Macht“ erhalten. Während die Babyboomer allmählich in Rente gehen, rücken die Vertreter der Generation Y, Z und alpha nach. Die Jüngeren stellen andere Anforderungen an ihre Arbeitgeber als ihre Vorgänger. So werden u. a. wichtiger:

- Work-Life-Balance
- Sinnstiftende Arbeit
- Selbstverwirklichung/Beteiligung
- Flexible Arbeitsbedingungen (Zeit und Ort)
- Veganes Speisenangebot in der Kantine

Wenn die Angebotsseite – also die Arbeitnehmer – gestärkt wird, verbessert sich deren Verhandlungsposition. Im Klartext: Wenn Unternehmen im „War for Talents“ bestehen wollen, sind sie gezwungen, den Ansprüchen der (potenziellen) Arbeitnehmer Rechnung zu tragen, ihnen also das zu bieten, was sie verlangen, wie etwa Vertrauensarbeitszeit, freie Wahl des Arbeitsplatzes (daheim, im Café oder auch mal im Büro), spannende Tätigkeiten und einiges mehr.

(2) Immer leistungsfähigeres Internet

Erinnerst du dich noch an die 1990er-Jahre? Wie lange dauerte es da, bis sich selbst eine primitive Webseite aufgebaut hatte. Da konnte man zwischen drinnen schon mal einen ganzen Roman schreiben oder ein 7-Gang-Menü kochen. Und heute? Geht dank Glasfaser alles in Gigabitgeschwindigkeit. Nun gut – nicht überall. Wenn du im Spessart oder dem Hunsrück lebst, hat sich in den letzten 30 Jahren nichts geändert.

Nicht nur in Mitteleuropa, nahezu überall auf der Welt gibt es heute eine hochleistungsfähige Internetinfrastruktur – Basis für den globalen Austausch von Informationen und zugleich Grundlage zahlloser digitaler Geschäftsmodelle. Nicht nur das: Kein Unternehmen – nicht einmal der kleine Spenglerbetrieb – kommt heute ohne Internet aus.

Was bedeutet ein ubiquitäres, hoch performantes Internet mit immer ausgefeilteren Suchalgorithmen und automatisierten Bestell-/Kaufabwicklungsprozessen? Zweierlei! Erstens, dass die Transaktionskosten sinken, also alle Kosten, die im Zusammenhang mit der Abwicklung von Geschäftstätigkeiten stehen. Nur ein banales Beispiel dazu: Eine Rechnung muss heute nicht mehr auf der Schreibmaschine getippt, kopiert, in ein Kuvert gesteckt, frankiert

und zur Post gebracht werden. Sie wird vom System automatisiert generiert und als pdf über das Internet dem Kunden in Sekundenschnelle zu Grenzkosten von 0 zugestellt.

Zweitens steigt die Markttransparenz. Sowohl im B2B-, als auch im B2C-Geschäft können Anbieter/Partner über Google und spezialisierte Datenbank im Formel-1-Tempo gefunden werden. Preisvergleichsportale zeigen auf Knopfdruck, bei welchem Händler die neuen Sportschuhe am günstigsten zu erstehen sind.

(3) **Gesunkene Logistik- und Kommunikationskosten**

Die „HMM Algeciras“ ist mit einer Länge von 399,90 m und einer Breite von 61 m das aktuell größte Containerschiff der Welt. Seit dem Jahr 2020 im Einsatz, kann sie fast 24.000 Zwanzig-Fuß-Standardcontainer laden (vgl. DISPO, 2021). Damit du dir das besser vorstellen kannst: Mit einer Schiffsladung könnte man 84.000.000 Paar Schuhe transportieren – das wären sogar ein paar mehr, als meine Frau in ihrem Schrank hat. Rate mal, wie viele Leute es braucht, um solch einen Koloss über die Weltmeere zu schippern? Gerade mal 2 Fußballmannschaften! Man muss kein BWL-Studium besitzen, um zu erahnen, was diese Fakten für die Transportstückkosten bedeuten. So wundert es nicht, wenn heute der Versand eines Fernsehers oder Kühlschranks von Shenzhen (China) nach Schorndorf lediglich ein Bruchteil dessen kostet, was vor 20 oder gar 30 Jahren dafür aufzuwenden gewesen wäre.

Auch beim Transport am Himmel sind die Kosten rapide gesunken. Ganze Geschäftsmodelle – wie etwa das des chinesischen E-Commerce-Unternehmens Wish – basieren auf niedrigen Luftfrachtraten. Auch wenn diese während der Pandemie zeitweise deutlich gestiegen waren, so gab es langfristig nur eine Tendenz: nach unten.

Um das Bild komplett zu machen, wollen wir uns noch die Telekommunikationskosten anschauen. Als ich 1987 in Australien studierte und alle 2 Wochen daheim anrief, kostete mich ein 3-Minuten-Telefonat 9 Australische Dollar. Als ich 2017 erneut in Sydney war und mich Zuhause meldete, zahlte ich dafür: nichts. Ich habe meinen Bruder per WhatsApp-Videocall völlig kostenlos erreicht. Das Hotel-WLAN war schließlich umsonst. Die etwas Älteren unter meinen Lesern werden sich noch an die Frühzeit des Internets erinnern, als es noch keine Flatrates gab, wie geizig wir da mit dem Surfen waren und peinlichst darauf achteten, nicht zu viele Bits und Bytes zu „verbrauchen“. Das ist nun lange vorbei.

Gesunkene Kommunikationskosten erlauben es Unternehmen sowohl auf Beschaffungs-, wie auch auf Absatzseite mit Lieferanten/Kunden in aller Welt in Beziehung zu treten – kostenmäßig spielt es keinerlei Rolle, auf welchem Kontinent unsere Geschäftspartner daheim sind.

(4) **Gesunkene Handelshemmnisse**

Auch wenn Donald Trump temporär für ein wenig Störfeuer gesorgt hatte, so konnte seine Handelspolitik (wenn man diese überhaupt so nennen darf) einen langfristigen Trend nicht stoppen, nämlich dass Handelsbarrieren sukzessive abgebaut wurden, und zwar sowohl in technischer Hinsicht, als auch was Zölle betrifft. Freilich: Die Entwicklung bei diesem Thema ist höchst volatil. Während ich dies schreibe, könnte China oder ein anderes Land schon wieder über neue Strafzölle oder Ähnliches nachdenken, sodass bei Erscheinen diese Aussagen wie Hohn wirken würden. Nichtsdestotrotz lässt sich bei Betrachtung der zurückliegenden Jahrzehnte zweifelsfrei feststellen, dass überall auf der Welt Freihandelsabkommen beschlossen und Zölle gesenkt, wenn nicht gar eliminiert wurden.

(5) **Zunehmende Konkurrenz durch Anbieter aus (ehemaligen) Schwellenländern**

Längst sind Unternehmen aus Ländern, die lange Zeit als „Schwellenländer“ bezeichnet wurden, zu ernsthaften Konkurrenten für Anbieter aus klassischen Industrienationen geworden. Sicherlich nicht in allen Branchen, so doch in vielen, sind chinesische, indische, südkoreanische oder brasilianische Firmen heute in puncto Qualität deutschen oder US-amerikanischen Betrieben ebenbürtig. Ein Indiz dafür sind die Patentanmeldungen. Die Betrachtung nach Ländern im Jahr 2020 (Top 30) zeigt, dass etwa Saudi Arabien und die Türkei die höchsten Zuwächse verzeichnen konnten (vgl. EPO, 2021). Beim Preis sind die ehemaligen „Exoten“ sogar deutlich überlegen, was größtenteils (noch) an geringeren Lohnkosten liegt, aber auch an oftmals signifikant niedrigeren Umwelt- und Arbeitsschutzauflagen.

(6) **Zunehmende Vernetzung der Produktion („Industrie 4.0“)**

Kaum ein Schlagwort hat die Fertigung in den letzten Jahren so elektrisiert wie „Industrie 4.0“. In der Literatur und in der Praxis herrscht zwar keine Einigkeit darüber, was darunter genau zu verstehen ist. Einig ist man sich allerdings weitestgehend darin, dass damit eine sich selbstorganisierende Pro-

duktion angestrebt wird. Das bedeutet: Maschinen, Anlagen, Logistik und Produkte kommunizieren direkt miteinander, ohne dass es dafür ein Eingreifen durch Mitarbeiter braucht. Bis sich ein Auto einmal völlig ohne menschliche Beteiligung – quasi von allein – zusammenbaut, dürfte es wohl noch ein bisschen dauern, aber auf dem Weg dorthin gibt es schon große Fortschritte, wie man etwa in Mercedes Benz' „Factory 56“ in Sindelfingen begutachten kann.

(7) Große Fortschritte bei „Künstlicher Intelligenz“ und Robotik

„Künstliche Intelligenz“ (KI oder „Artificial Intelligence“, AI) ist ein Reizwort. Während einige – zumeist technikaffine – Menschen von den Möglichkeiten schwärmen, die mit Hilfe von Supercomputern, Algorithmen und etwas WD40 denkbar sind, graust es anderen bei der Vorstellung, dass wir eines Tages von autonom denkenden und handelnden Maschinen regiert werden. Nun, allein der Begriff KI wäre zunächst einmal zu hinterfragen – was macht Intelligenz aus und ab wann kann man ein Programm oder einen Roboter als intelligent bezeichnen? Wollen wir diese Debatte hier nicht führen, sondern ganz sachlich und wertneutral feststellen, dass das, was Computer und Roboter heute schon können, erstaunlich ist. Schauen wir uns dazu nur mal die Entwicklung bei der Bilderkennung an. Wenn es darum geht zu unterscheiden, ob auf einem Foto ein Welpen oder ein Muffin abgebildet ist (siehe Abb. 2), irren sich Menschen mit einer Quote von 5 %. Bilderkennungssysteme lagen im Jahr 2010 in 30 % der Fälle falsch. Nur 6 Jahre später waren

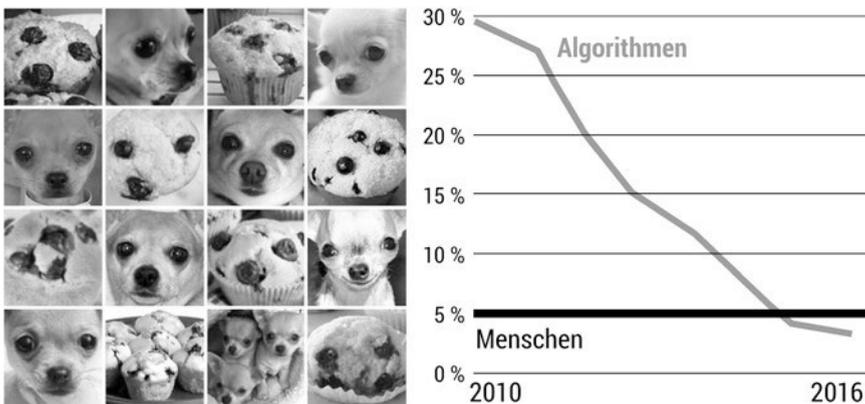


Abb. 2 Fortschritte bei der Bilderkennung. (Eigene Erstellung; Daten: Low, 2017; Bild: Karen Zack/@teenybiscuit)

sie mit 4 % schon besser als Menschen (vgl. Low, 2017) und sind uns heute haushoch überlegen.

Fazit und Konsequenzen

Fügen wir all' diese Puzzleteile zusammen. Die „neuen“ Ansprüche und die gestiegene „Macht“ der Arbeitnehmer führen dazu, dass die Arbeitgeber zunehmend neue Arbeitsformen und -zeitmodelle einführen. Um den Anforderungen der Generation Y, Z und alpha gerecht zu werden, wird vielfach versucht, die Unternehmenskultur zu „verjüngen“: Mehr Entscheidungen werden delegiert, mehr Autonomie wird zugestanden, aber auch mehr Eigenverantwortlichkeit eingefordert.

Ein immer leistungsfähigeres Internet lässt die Transaktionskosten sinken und die Markttransparenz steigen. Dies führt konsequenterweise zu einer Erhöhung der Wettbewerbsintensität. Befeuert wird diese Entwicklung noch durch die Tatsachen, dass die Logistik- sowie Kommunikationskosten im Sinkflug sind, tarifäre und technische Handelshemmnisse abgebaut werden und immer mehr Anbieter aus Schwellenländern zu Konkurrenten werden.

Eine sich vernetzende Produktion und große Fortschritte bei Künstlicher Intelligenz sowie Robotik führen zum vermehrten Einsatz von Maschinen, die Menschen überflüssig machen. Dadurch sinken die Personalkosten in ihrer Bedeutung für die Gesamtkalkulation und globale Lohnkostenunterschiede, wie sie es derzeit noch gibt, spielen als Wettbewerbsfaktor keine allzu große Rolle mehr.

Wenn die Wettbewerbsintensität steigt und zugleich die Personalkosten nicht mehr entscheidende Vorteile am Markt liefern, dann sind es letztlich nur 2 Vorteile, die Unternehmen bleiben: Innovationen und Tempo. Also: Schneller als andere neue (bessere) Produkte/Lösungen anzubieten.

Wenn nun Kreativität und Geschwindigkeit die bestimmenden Faktoren sind, stellt sich konsequenterweise die Frage, was Organisationen tun können, um mehr/bessere Ideen zu haben und schneller zu werden. Dazu muss man wiederum wissen, wie Ideen entstehen. Verkürzt und vereinfacht ausgedrückt lautet die Antwort: Neue Ideen gedeihen hauptsächlich durch die (temporäre) Zusammenarbeit von motivierten und kompetenten Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen in einem kreativen Umfeld. Wie es der Zufall will, ist dies genau das, was die – vor allem jüngeren – Mitarbeiter von ihrem Arbeitgeber verlangen: Ein motivierendes Arbeitsklima. Also gleich aus 2 Gründen (Wettbewerbsfaktor und Mitarbeiteransprüche) sind Unter-