

Zukunftstrends: 2020 // 2030

Christian Böllhoff / Harry Gatterer

Keiner kennt die Zukunft. Aber wer, wenn nicht die Futurologen, hat eine Ahnung, was in der kommenden Dekade auf uns zukommt? Mit zwei der wichtigsten Trendforscher, Christian Böllhoff, Leiter von Prognos, und Harry Gatterer, Leiter des Zukunftsinstituts, hat Chefredakteur Martin Claßen gesprochen. Was ihn am meisten freut: Die 2020er-Jahre werden mindestens genauso aufregend wie die Gegenwart.



Christian Böllhoff

ist seit 2003 Geschäftsführer der Prognos AG, Berlin und Basel.



Harry Gatterer

ist langjähriger Geschäftsführer der Zukunftsinstitut GmbH, Frankfurt am Main und Wien.

men. Fünftens werden Wertschöpfungsketten ganz neu zusammengesetzt: Über globales Make or Buy muss sehr flexibel entschieden werden können.

← **Gatterer:** Das Zukunftsinstitut hat insgesamt zwölf Megatrends definiert. Wir nennen sie auch Lawinen in Zeitlupe. Denn sie stellen ganze Branchen auf den Kopf und durchdringen alle Lebensbereiche. Anders als Trends, die nur einige Jahre wirken, haben Megatrends eine Wirkdauer von mehreren Jahrzehnten. In den 2020er-Jahren werden fünf davon elementar für Unternehmen werden. Erstens, der gegenwärtige Trend einer durchaus egoistisch geprägten Individualisierung wird sich wandeln hin zu einem kollektiven Wir-Gefühl, also einer Individualisierung, die deutlich stärker auf Tribes, Community und kollektive Intelligenz baut. Dies wirkt sich besonders auf Teams und Führung aus.

Zweitens die Silver Society und damit das Thema Pro-Aging, das im Moment noch keine so große Rolle spielt, wie es eigentlich sollte. Alles konzentriert sich auf neue Technologien. Die älter werdende Gesellschaft wird dadurch völlig unterschätzt. Die Silver Society bedeutet aber eine Umcodierung der Wirtschaft, die im kommenden Jahrzehnt deutlich sichtbar werden wird. Menschen in der zweiten Lebenshälfte haben eine andere Sicht auf Leistung, Wachstum und Innovation als die Jüngeren und schätzen anders ein, was in den Firmen wichtig und richtig ist. Sie verfügen über einen unglaublichen Erfahrungsschatz und sind zugleich ein Hort der Gelassenheit. Ich glaube sogar, dass die Alterung der Gesellschaft zu deren Vitalisierung beiträgt.

→ Was werden die fünf wichtigsten Megatrends für Unternehmen in den 2020er-Jahren sein?

← **Böllhoff:** Die großen Zukunftsthemen Demografie, globaler Wandel und Digitalisierung werden nach wie vor von überragender Bedeutung sein und sogar noch wichtiger werden. Übersetzt in fünf unternehmensspezifische Trends mit Blick auf das kommende Jahrzehnt heißt das erstens: Fachkräfte werden Mangelware, und neue HR-Strategien werden existenziell. Zweitens, Strukturwandel ist überall: Geschäftsmodelle müssen radikal angepasst oder ersetzt werden. Drittens nehmen Unsicherheiten weiter zu: Führung und Mitarbeiter brauchen faktenbasierte Orientierung. Viertens wird Zukunft weiter gestaltet (und passiert nicht einfach so): Auch Unternehmen stehen dafür gesamtgesellschaftlich in der Verantwortung und müssen diese wahrneh-

Drittens die Konnektivität und damit die Verbindung von allem mit allem. Dies fordert uns technologisch und es fordert uns sozial, in unserer Haltung und unserem Denken. Der Umgang von Menschen mit der Technologie wird sich in den 2020er-Jahren richtungsweisend entscheiden, wenn der gegenwärtige technologische Hype umfassender begriffen wird. Wir müssen und werden die Stellschrauben finden, um so an den Technologien und dem Mensch-Computer-Dialog zu drehen, dass sie mehr Effizienz erzeugen und neue Geschäftsmodelle zulassen. Das passiert ja jetzt schon. In der nächsten Dekade wird sich die (technologische) Spreu vom (ökonomischen) Weizen trennen.

Viertens die Urbanisierung, weil weltweit die Bevölkerung in Städten zunimmt und weil der urbane Raum durch neue ökonomische Prinzipien für Produktion und Logistik wieder spannender wird. Heute wird in Städten vor allem Wissen produziert und morgen deutlich mehr – denken Sie an den 3-D-Druck oder Urban Farming.

Nummer fünf ist die Wissenskultur, also Bildung, Neues lernen und Altes entlernen. In unserer komplexen Welt ist das Wissen fluide. Deshalb kommt es auf implizite Fähigkeiten an, wie den Umgang mit Feedback, Kontextbildung und Beobachtungen zweiter Ordnung. Gerade für Führungskräfte ist dies wichtig, um so mit der Organisation und den Mitarbeitern zu kommunizieren.

→ **Wie kommen die Big Five der Gegenwart – Apple, Amazon, Google, Facebook, Microsoft – mit diesen Zukunftsentwicklungen zurecht?**

← **Böllhoff:** Mit hoher Wahrscheinlichkeit am besten, da diese Firmen Vorreiter im Digitalen sind, über global funktionierende Geschäftsmodelle verfügen und mit ihren starken Marken Mitarbeiter und Kunden binden können. Als Risiko sehe ich wiederum ihre monopolartige Dominanz in der Plattform-Ökonomie. Wird diese durch Regulierung – national oder multilateral – nicht besser eingehegt als heute, zerstören sie auf Dauer zu viel vom Rest der Wirtschaft. Der Erfolg frisst insofern dann seine eigenen Kinder.

← **Gatterer:** Das ist eine heiße Frage, zumal wir von außen in diese Firmen nicht wirklich hineinschauen können. Daher bin ich immer sehr vorsichtig, was solche Einschätzungen angeht. Aber klar, ab und an erfährt man von Spannungen wie unlängst bei Google, wenn Mitarbeiter beginnen zu rebellieren, nicht mehr bereit sind, alles mitzumachen und sich dem

Unternehmen unterzuordnen. Dann merkt man, dass es auch dort brodeln, weil der angesprochene erste Megatrend, das kollektive Wir-Gefühl, nicht wirklich realisiert ist. Ich könnte mir vorstellen, dass diese „alten“, patriarchalischen Firmen durchaus Stress kriegen werden. Natürlich bleiben die Big Five auch in der kommenden Dekade sehr groß. Aber sie werden bei den sozial getriebenen Megatrends zu knabbern haben und nicht immer die besten Antworten finden.

» Das Neue löst immer Angst und Veränderungskepsis aus. Das bleibt auch so und wird sich aufgrund der hohen Komplexität und Geschwindigkeit sogar noch verstärken.

→ **Welches wird die hippste Stadt in Europa sein, in der sich diese Trends als Erstes entfalten?**

← **Böllhoff:** Die Hauptstädte Skandinaviens, wie etwa Helsinki, haben mit Blick auf die Megatrends sehr gute Aussichten, aber auch Großstädte im deutschsprachigen Raum. Neben den Dynamiken und Trends wird es auch um stabile politische Verhältnisse, eine gute Infrastruktur, einen verlässlichen Rechtsrahmen und funktionierende Verwaltungen gehen. Deutschland ist sicher nicht perfekt, aber liegt in Europa doch an der Spitze.

← **Gatterer:** Unter den Metropolen wird London der Vorreiter sein, weil die ganze Region durch den Brexit unter massiven Druck gerät, der nur aufgefangen werden kann, wenn die Megatrends verstanden werden. Das wird keine Entwicklung aus Leichtigkeit sein, sondern sie wird durch diese Erschwerung angestoßen. Hierzulande haben es mittelgroße Städte mit hoher studentischer Dichte am leichtesten, etwa Freiburg, Münster, oder in Österreich Graz. Dort werden die Prinzipien der Megatrends besonders schnell aufgegriffen, weil diese Orte einen grundsätzlich offenen Zugang verkörpern. Ich bin überzeugt, dass diese pulsierenden und weltoffenen Städte zum Kraftfeld und Treiber der Megatrends werden. Sie sind beweglicher als die Millionenstädte Hamburg, München und Wien. Berlin ist immer eine Reise wert, die Stadt ist hip hinsichtlich Mode und Lifestyle, nicht aber im Hinblick auf ihre ökonomischen Wirkungen. Dort wirken kreative Aktivitäten von Unternehmen oft nur aufgesetzt.

→ **Jeder Trend löst einen medialen Hype aus – und einen Gegentrend. Bei welchem Ihrer fünf Megatrends ist mit dem kräftigsten Widerstand in Unternehmen oder mit Ausweichbewegungen der Führungskräfte und Mitarbeiter zu rechnen?**

← **Böllhoff:** Die zuvor bereits erwähnte Unsicherheit ist die Antwort darauf. Das Neue löst immer Angst und Veränderungsskepsis aus. Das bleibt auch so und wird sich aufgrund der hohen Komplexität und Geschwindigkeit sogar noch verstärken – nach dem Motto „einverstanden, aber nicht bei oder mit mir“.

» Die Erlaubnis von Emotionen und der produktive Umgang mit Gefühlen werden für Unternehmen zu Erfolgsfaktoren.

← **Gatterer:** Wie Sie schon sagten: Jeder Trend erzeugt auch einen Gegentrend. Und überall, wo etwas in Veränderung ist, gibt es auch Widerstand. Bei Unternehmen merken wir oft, dass sie sich besonders mit zwei Megatrends schwer tun und es Widerstände gegen das kollektive Wir-Gefühl und gegen die Silver Society gibt. Derzeit ist es in vielen Unternehmen noch gelebte Praxis, die Älteren zu parken oder gar loszuwerden. Sie werden als teure Kostenstelle mit abnehmender Leistungsfähigkeit gesehen und nicht als Erfahrungsschatz. Hier ist eine neue Kultur des Umgangs miteinander erforderlich, die aber im Gegensatz zum Leistungsprinzip steht, das in der Ökonomie als Mantra gilt. Und das kollektive Wir-Gefühl steht im Widerspruch zu den etablierten Hierarchien. Es bricht die klassische Pyramide von innen her auf. Schon klar, Hierarchien und Machtstrukturen haben weiterhin eine wichtige Funktion. Und sie erzeugen Abwehrmechanismen gegen jede Form der Selbstorganisation. Ich bin dennoch davon überzeugt, dass das Wir-Gefühl stark zunehmen wird.

→ **Welche neuen Spannungsfelder werden durch diese oder weitere Megatrends in der Arbeitswelt entstehen?**

← **Böllhoff:** Es wird stärkere Unterschiede und möglicherweise auch Verteilungskämpfe zwischen den „Haves“ und den „Have-nots“ geben: Konkret geht es um feste versus freie Kräfte, unterschiedlich adäquate Ausbildungen und nicht zuletzt auch darum, wie „flexible Zukunftsoptimisten“ und „stabile Strukturgläubige“ miteinander umgehen. Wenn es gut läuft, werden diese sich auch gegenseitig befruchten können.

← **Gatterer:** Wir haben gerade zwei Studien abgeschlossen, die hierauf Antworten geben. Die eine heißt „Siegeszug der Emotionen“. Je mehr in unserer Welt die Ungewissheit zunimmt, und das tut sie, desto größer wird unser Stress, positiv wie negativ, und dies erzeugt Emotionen. Eine der wesentlichen Erfolgsfaktoren von vordergründig rationalen Unternehmen ist einerseits die Erlaubnis von Emotionen und andererseits der produktive Umgang mit Gefühlen, gerade bei Veränderungsprozessen. Selbst in noch so seriösen Internetforen gibt es eine starke negative Emotionalität und eine zu geringe Kompetenz, mit den eigenen Gefühlen umzugehen. Selbst die simpelsten Benimmregeln werden vergessen. Das müssen viele Menschen wieder lernen. Wir stehen diesbezüglich erst am Anfang. Bislang wird nur an den Anstand appelliert. Es wird aber nicht Jahre, sondern vermutlich Jahrzehnte dauern, bis der inzwischen übliche rüde Kommunikationsstil mancher Akteure sich wieder abmildern wird. Natürlich ist das keine erfreuliche Trendprognose.

Die zweite Studie heißt „Next Growth“. Darin sind wir der Frage nachgegangen, welche Wachstumsformen es morgen geben kann, die nicht nur wie bisher auf Umsatz und Gewinn setzen. Mögliche Antworten: Zuwachs an kollektiver Intelligenz und Wissen sowie zunehmende Erkenntnisse im Umgang mit Umfeldfaktoren. Wachstum wird morgen breiter als heute verstanden werden. Die klassische ökonomische Lehre wird durch Grundsatzzweifel herausgefordert.

→ **Auf welche Wild Card – einen heute noch ziemlich unbekanntem und morgen sehr wesentlichen Gesellschaftstrend – setzen Sie?**

← **Böllhoff:** Das neue Biedermeiertum, also der aktiv gelebte Rückzug ins Private. Es spricht viel

dafür, dass die weiter wachsende Komplexität und Geschwindigkeit des täglichen Lebens zu einer noch stärkeren Zukunftsangst führen. Gerade diejenigen, die Sorge um den erreichten Status haben, könnten sich einigeln, während draußen der Verteilungskampf Fahrt aufnimmt.

← **Gatterer:** Einige Unternehmen versuchen inzwischen, die Reflexionsfähigkeit ihrer Mitarbeiter durch Achtsamkeit und Mindfulness zu erhöhen, um damit den Stressfaktor abzubauen. Das wirkt sich auf zwei Dinge aus: auf den gerade angesprochenen Umgang mit Emotionen samt Bewusstsein für die Kollegen und über mehr Ruhe und Fokus natürlich auch auf die Arbeitsproduktivität. Unternehmen wie SAP und Google haben sogar einen Chief Mindfulness Officer und fahren entsprechende Programme.

→ Drei Spannungsfelder im Change Management: Disruption oder Evolution? Maximizing oder Satisficing? Stabilität oder Agilität? Was ist Ihre Empfehlung?

← **Böllhoff:** Evolution, Satisficing und dennoch Agilität. Denn aus meiner Sicht müssen diejenigen, die in den Unternehmen Verantwortung tragen, darauf achten, die eigenen Leute nicht ständig zu überfordern. Dennoch ist Offenheit für Veränderungen natürlich unabdingbar. Aber mit etwas weniger Angst geht es meistens besser.

← **Gatterer:** Evolution, denn Disruption ist nur ein gelegentliches Momentum im Evolutionsprozess. Auf jeden Fall das Satisficing. Und Stabilität, denn Systeme streben immer ins Gleichgewicht; aber sie brauchen Agilität, um zur Stabilität zu gelangen.

→ Anhänger der alten Eliten sehen die wachsende Partizipation in den Firmen recht kritisch. Sie erwarten eine Renaissance von Autoritäten, wenn die einen Mehrwert bieten, etwa durch Kontextbildung, Urteilskraft und Sinnggebung. Werden die kollektive Intelligenz und das digital zugängliche Know-how wieder an Bedeutung verlieren?

← **Böllhoff:** Nein. Dennoch Einordnung und Orientierung sowie gute Beispiele sind immer wichtig – durch wen auch immer. Ob von oben nach unten oder umgekehrt ist dabei egal. So werden zum Beispiel

Ältere dankbar sein, wenn sie von Jüngeren Unterstützung bei technologischen Fragen bekommen.

← **Gatterer:** Für Organisationen wird Führung immer wichtig sein, weil man jemanden braucht, der die jeweilige Idee vertritt, erst recht in den vorhin angesprochenen zunehmend undeutlichen Zuständen mit ihren unklaren Prognosen und Zielen. Jetzt kommt mein Aber: Diese Führung kann nicht mehr ohne emotionale Kompetenz, ohne kollektive Intelligenz und ohne die Kraft der Gruppe gelingen. Derzeit läuft in den Unternehmen das große Umdenken. Es geht dabei nicht um die Auflösung von Führung und damit die reine Selbstorganisation. Partizipation im Kollektiv und ohne Führung war und bleibt eine extreme, eine naive Idee. Es braucht das, was Sie sagen: Kontextbildung, Urteilskraft und Sinnggebung. Und dafür braucht es Visionäre, Vorbilder und Verantwortliche. Dies alles zusammen stellt an moderne Führung deutlich höhere Ansprüche als die bisherigen Hierarchien.

→ Welchen persönlichen Zukunftstipp geben Sie unseren Leserinnen und Lesern hinsichtlich künftiger Veränderungsprozesse in ihren Organisationen?

← **Böllhoff:** Erstens, wenn ich weiß, was mir im Leben wichtig ist und welche Werte ich vertreten will, habe ich ein erstklassiges Fundament, um offen für Neues zu sein. Zweitens bin ich der Gestalter meines Lebens: also mich immer selber einbringen und dabei von der Zuversicht leiten lassen, dass die Welt nicht untergeht.

← **Gatterer:** Ich bin ein Fan der gezielten Unterscheidung zwischen Management und Leadership, die gerade bei Veränderungsprozessen wichtig ist. Leadership bedeutet das große und laute Ja: Das ist unsere Richtung, dorthin gehen wir. Management wirkt vor allem über das Nein. Dieses Nein setzt Energie frei, wenn man sagt, was man nicht tut, was man loslässt. Daraus entsteht die Kraft für das Leadership mit seinem Ja. Trotz des ganzen Theaters von Komplexität und Sowohl-als-auch laufen Entscheidungen am Ende entweder auf das Ja des Leadership oder auf das Nein des Managements hinaus.

→ Herr Böllhoff und Herr Gatterer, wir danken Ihnen für das Gespräch.