

**Yes, we change!**

In  
Deutschland

neu denken

Sechs Impulse für den Wandel  
der Arbeitsgesellschaft

WissensWert **21**

## Inhalt

### Zuversicht statt Zumutung

Der Blick nach vorn verwirrt. Das RHI widmet sich den Chancen des digitalen Wandels und wirbt für mehr Optimismus.

### Impuls 1: Und jedem Anfang wohnt ein Zaudern inne ...

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier: Veränderungen fallen uns nicht leicht. Das Für und Wider will gut bedacht sein.

### Entscheidend ist auf'm Platz!

Kicker oder Kapitän: Rollenwechsel gehören im Fußball wie in Unternehmen dazu. Sie weiten die Perspektive.

### Impuls 2: Bewährtes bewahren und Visionäres wagen

Das Erfolgsrezept von Unternehmern und Managern basiert auf drei Zutaten: Vorstellungskraft, ein klarer Kopf und gute Kommunikation.

### Impuls 3: Zwitschernd in die Zukunft

Social Media mit Mehrwert: In großen Firmen soll jeder Mitarbeiter auch Markenbotschafter sein.

### Impuls 4: Kleinhirn an Großhirn

Sind die Beschäftigten gestresst, leidet auch das Unternehmen. Gute Führung macht es robust gegen Krisen.

### Impuls 5: Allgemeine Verunsicherung ... mal sozial, mal technisch

Was haben Haustechnik und die Mittelschicht gemeinsam? Sie passen sich flexibel den modernen Zeiten an!

### Extrem weit weg oder unglaublich nah?

Der »Digital Change« überfordert uns noch. Dabei stecken wir schon mittendrin und müssen Lösungen finden.

### Impuls 6: Zukunft im Konjunktiv

Möglich scheint vieles, wahrscheinlich wenig, sicher ist nichts. Bei der Zukunftsforschung gibt es viele Unbekannte.

### Panikmache gilt nicht

Die Zukunft fällt nicht vom Himmel. Um sie zu gestalten, braucht es klare Regeln und verantwortungsbewusstes Handeln.

Roman Herzog Institut @rhi\_institut · 14. Nov.

#2019RHI: vielen Dank für die tollen Feedbacks, die wir bekommen. Eine Veranstaltung ist nur so gut wie ihre Referenten und Gäste: wir hatten die Besten 😊 @philippahm @LenaRogl @HolgerLengfeld  
[romanherzoginstitut.de/veranstaltungen...](https://romanherzoginstitut.de/veranstaltungen...)



Quelle: Roman Herzog Institut e.V.



## Editorial

Zukunftsthemen führen sehr schnell auf unsicheres Terrain. Dennoch kann der Blick in eine imaginierte Zukunft hilfreich sein, um aktuelle Fragen aus einer ungewohnten Perspektive zu betrachten. Im vergangenen Jahr hat das Roman Herzog Institut (RHI) bei seinem [Workshop »Science meets Fiction«](#) deshalb ein solches Experiment gewagt:

Mittels einer fiktiven Zeitreise haben wir in Szenarien erarbeitet, wie Deutschland in 200 Jahren aussehen könnte – im besten und im schlimmsten Fall. Dabei blieben viele Fragen offen: Wie sollen die Erträge aus der gestiegenen Produktivität verteilt werden? Wird es noch Erwerbsarbeit geben? Was passiert, wenn der Klimawandel weiter voranschreitet?

Beim unserem diesjährigen [Fachsymposium »Zukunft aufbrechen – Aufbruch in die Zukunft«](#) im Münchner Künstlerhaus haben wir eine Brücke von der Gegenwart in die Zukunft geschlagen und sechs verschiedene Impulse gesetzt zu der Leitfrage, was »Aufbruch in die Zukunft« für unsere Arbeitsgesellschaft konkret bedeutet. Dabei spannte sich der Bogen von persönlichen Biografien über Unternehmen bis hin zur Gesellschaft als Ganzes.

Der Weg in die Zukunft führt nur über den Menschen, nicht an ihm vorbei. Diese einfache Formel wird in der technologiezentrierten öffentlichen Debatte über Zukunftsfragen oft ignoriert. Doch wenn der Mensch beim Aufbruch nicht mitgenommen wird, kann die große Aufgabe, die vor uns allen liegt, nicht gelingen. Die gute Nachricht ist: Menschen sind zu Veränderungen bereit, sie können gar nicht anders. Denn das Leben besteht aus permanentem Wandel.

In diesen Tagen schauen wir auf 30 Jahre Mauerfall zurück. Der »Wind of Change«, der zur Wiedervereinigung Deutschlands und zum Ende des Ostblocks führte, ging von Menschen aus. Dies ist ein historischer Beweis dafür, was Menschen bewegen können, wenn sie es nur wollen. Aufbruch beginnt in den Köpfen: Neugier, Mut, Zuversicht, Kreativität und Pioniergeist sind seine Triebfedern.

Auch dabei ist in meinen Augen ein Perspektivenwechsel nötig: Wir *müssen* nicht, wir *dürfen* uns wandeln. Change ist Challenge, also: Herausforderung, und Chance zugleich. Etwas, auf das wir uns freuen und auf das wir mit offenen Armen zugehen dürfen, oder wie es der frühere US-Präsident Barack Obama gesagt hat: »Change is something to embrace.«

Professor Randolph Rodenstock  
Vorstandsvorsitzender  
Roman Herzog Institut e.V.

Bleiben Sie mit uns auf dem Laufenden –  
[jetzt den RHI-Newsletter abonnieren.](#)

## Zuversicht statt Zumutung

Was haben Landwirte, Klinikchefs und die Automobilindustrie gemeinsam? Sie alle blicken einschlägigen Studien zufolge pessimistisch in die Zukunft. Generell überwiegt hierzulande die Skepsis, wenn es um Zukunftsthemen wie Digitalisierung und künstliche Intelligenz geht. Der Blick auf die Chancen kommt dagegen oft zu kurz.

Das Roman Herzog Institut (RHI) will mit seinem diesjährigen Fachsymposium vor allem die Möglichkeiten des digitalen Wandels für Beschäftigte und Unternehmen aufzeigen. »Wir möchten dafür werben, Zukunft nicht als Zumutung zu sehen, sondern ihr mit Zuversicht zu begegnen«, umreißt **RHI-Geschäftsführerin Neşe Sevsay-Tegethoff** in ihrer Begrüßung das Ziel der Veranstaltung.

Es brauche einen positiven Spirit, Aufbruchstimmung und Unternehmergeist, um den Wandel zu gestalten. Dabei sei klar, dass es die eine Zukunft nicht geben könne, wohl aber mögliche Zukünfte. **Das RHI will hierzu Denkanstöße liefern und den Dialog fördern:** »Dem Denken Raum geben, um Räume zu öffnen – das verstehen wir unter ›die Zukunft aufbrechen‹«, so Sevsay-Tegethoff vor den 330 Gästen im voll besetzten Saal des Münchner Künstlerhauses.

## Impuls 1: Und jedem Anfang wohnt ein Zaudern inne ...

Jede Veränderung beginnt beim Einzelnen. Das scheint banal – und doch scheitern Veränderungen so oft am menschlichen Beharrungsvermögen. Gewohntes aufgeben und etwas Neues beginnen fällt uns schon in alltäglichen Dingen schwer. Wie viel schwieriger wird es erst, wenn wichtige Entscheidungen anstehen wie Umzug, Jobwechsel oder eine Trennung.

Der **Wirtschaftspsychologe Dieter Frey**, Leiter des Centers for Leadership and People Management, einer Einrichtung der Exzellenz-Initiative der Ludwig-Maximilians-Universität München, beschreibt in seinem Vortrag zur »**Psychologie des Neuanfangs – wie Veränderungen im Leben gelingen können**«. Denn anders als für natürliche Veränderungsprozesse, beispielsweise das Altern, oder solche, die durch externe Ereignisse herbeigeführt werden, wie etwa eine schwere Krankheit, gilt für selbst getroffene Entscheidungen die sprichwörtliche Qual der Wahl: Was kann ich, was will ich, was muss ich?

Diese Fragen sollte sich jeder stellen, um die mit dem Wechsel verbundenen Chancen und Risiken gegeneinander abzuwägen. Um solche Konfliktsituationen zu meistern, sind Selbstvertrauen und Unterstützung durch das soziale Umfeld wichtig. »Jede Veränderung führt zu einem Rollenwechsel. Das verlangt Veränderungsbereitschaft und Mut«, fasst Psychologe Frey zusammen.



RHI-Geschäftsführerin Dr. Neşe Sevsay-Tegethoff: »Es liegt an uns, den Wandel zu gestalten.«



Prof. Dr. Dieter Frey: »Das Leben ist ein permanenter Anpassungsprozess an neue Situationen und Rollen.«



5

Philipp Lahm:  
»Ich führe ein privilegiertes Leben, deswegen habe ich auch eine Verantwortung.«



Ein prominentes und positives Beispiel für eine solche Veränderungsbereitschaft liefert [Philipp Lahm](#): In seiner Karriere als Profifußballer meisterte er bravourös den Übergang vom Mannschaftsspieler zum Kapitän der Nationalelf. Auf dem Höhepunkt seines Erfolgs zog er einen Schlusstrich unter seine sportliche Laufbahn und macht sich seitdem vor allem als Stifter und Unternehmer einen Namen.

Die Lust auf neue Herausforderungen und der Mut zum Risiko treibe ihn dabei an, bekannte Lahm im Gespräch mit Dieter Frey und dem [RHI-Vorstandsvorsitzenden Randolph Rodenstock](#): »Ansonsten wäre es mir langweilig geworden!«



## Entscheidend ist auf'm Platz!

Auch Rodenstock kann auf etliche Rollenwechsel in seinem Berufsleben zurückblicken. Nach dem Studium der Physik habe er sich zunächst »erfolgreich gewehrt«, in das Familienunternehmen Optische Werke G. Rodenstock KG einzusteigen, sich schließlich aber doch dafür entschieden. »Die Möglichkeit zu gestalten und Verantwortung zu übernehmen reizte mich mehr als die Welt der Naturwissenschaften, wo alles bestimmten Gesetzmäßigkeiten unterliegt«, begründet er diesen Schritt.

Im Unternehmen musste er dann »auf die harte Tour« lernen, was es heißt, wenn nicht alles nach Plan läuft: Nach einträglichen Jahren geriet die Firma in die Krise, Sanierungsmaßnahmen waren nötig. »Ich hatte große Skrupel, Mitarbeiter zu entlassen, das ist mir nicht leicht gefallen«, räumt Rodenstock ein.

Prof. Randolph Rodenstock:  
»In Unternehmen geht es um Fakten, in der Politik um Mehrheiten und Meinungen.«



Heute ist er sich sicher: Auch Rückschläge sind eine Chance, wenn man sie als Herausforderung begreift. Wie alle Veränderungen bringen sie neue Sichtweisen mit sich. Als Unternehmer, später als Verbandsvertreter mit Kontakten im In- und Ausland und noch heute bei seiner Tätigkeit im akademischen Betrieb oder am Roman Herzog Institut hat er immer wieder erfahren, wie wichtig solche Perspektivenwechsel sind: »Nur so bekommt man ein rundes Bild.«

Auch Lahm glaubt, dass man ab und zu Dinge aus einem anderen Blickwinkel betrachten sollte – im eigenen Unternehmen wie auf dem Fußballfeld: »Zuhören, andere Meinungen zulassen, den Blick auf das Ganze richten – dann sieht man, warum etwas gut oder weniger gut läuft.«

Im Übrigen ist er als Sportfunktionär davon überzeugt, dass dem Sport eine besondere Rolle zukommt, wenn es darum geht, Veränderungen anzustoßen. So habe die Fußball-Weltmeisterschaft 2006 eine ganze Nation in Begeisterung und Aufbruchsstimmung versetzt und ein neues Image der Deutschen befördert.

An diesen großen Impuls für die Gemeinschaft möchte Lahm als Chef des deutschen Organisationskomitees für die Fußball-Europameisterschaft 2024 gern anknüpfen: Ihm schwebt mit der »EURO 24« eine Europameisterschaft für alle vor, bei der der Fußball ein neues, positives Wir-Gefühl entstehen lässt und die Zivilgesellschaft stärkt.

## Impuls 2: Bewährtes bewahren und Visionäres wagen

Den richtigen Dreh zu finden, um ein Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen – das wünscht sich wohl jeder Manager. »Alle wollen wie Apple sein«, sagt [Thomas Hutzschenreuter](#), Experte für strategisches und internationales Management an der Technischen Universität München. Dabei werde jedoch häufig übersehen, dass der Konzern, der heute zu den wertvollsten weltweit gehört, noch vor gut 20 Jahren am Abgrund stand und nur durch einige ebenso unkonventionelle wie weitsichtige Entscheidungen gerettet werden konnte. »Jedes Unternehmen ist ein Versuch, der mit einer fundamentalen Unsicherheit beginnt. Man weiß nie, wie er ausgeht«, sagt Hutzschenreuter. So setze sich auch nur eines von zehn Start-ups am Markt durch.

Welche Kompetenzen brauchen Chefs heute, um ihr Unternehmen fit für morgen zu machen? Laut Hutzschenreuter müssen Führungskräfte quasi in »zwei Zeiten leben«, indem sie in der Gegenwart gute Ergebnisse erzielen und gleichzeitig die Voraussetzungen für Erfolge in der Zukunft schaffen. Dabei spielt die Imaginationskraft eine zentrale Rolle – die Fähigkeit zu visionärem Denken.

Gleichzeitig gelte es, einen klaren Kopf zu bewahren und über Problemlösungskompetenz zu verfügen. Das bedeutet unter anderem, dass eine Führungskraft in komplexen Situationen den Überblick behalten müsse. Schließlich kommt es darauf an, andere mitzunehmen und mithilfe einer guten Kommunikationsstrategie für die Unternehmensidee zu begeistern.



Prof. Dr. Thomas Hutzschenreuter:  
»Der Unternehmer muss etwas sehen, was andere nicht sehen.«



Roman Herzog Institut @rhi\_institut · 19. Nov.  
 "Im Unternehmen wie im Fußball braucht es Spezialisten auf jeder Position" sagt Philipp Lahm auf unserem Symposium #RH2019. Dass er der Richtige ist um die #em2024 voranzubringen und Menschen zusammenzubringen, davon sind wir überzeugt. Wir drücken die Daumen!



Roman Herzog Institut @rhi\_institut · 21. Nov.  
 „Nur wer Teil von etwas ist, kann es mitgestalten“, @LenaRogl auf dem #RH2019 Symposium über #H2H statt #B2B. Ihre Antwort auf die Frage, was Veränderungsprozesse erfolgreich macht. #Change



Roman Herzog Institut @rhi\_institut · 13. Nov.  
 Halbzeit bei unserem Symposium. Das bedeutet nicht nur Kaffee und Kuchen, sondern auch die Möglichkeit, mit unseren Referent\*innen in den Austausch zu kommen. #RH2019



### Impuls 3: Zwitschernd in die Zukunft

Kommunikation in Unternehmen ist das Spezialgebiet von **Magdalena Rogl**, Chief of Digital Channels bei Microsoft Deutschland. In ihrem Vortrag schildert die gelernte Kinderpflegerin, wie sich das Marketing großer Firmen im digitalen Zeitalter wandelt: Statt B2B (Business to Business) oder B2C (Business to Consumer) verläuft die Kommunikation moderner Organisationen H2H (Human to Human).

»Jeder Mitarbeiter ist Markenbotschafter«, beschreibt Rogl das innovative Konzept. Inzwischen nutzen vor allem große Konzerne wie Microsoft auf diese Weise das kommunikative Potenzial ihrer Beschäftigten: Die Mitarbeiter berichten in ausgewählten sozialen Medien über ihre Tätigkeit und über Produkte des Unternehmens und treten so in direkten Dialog mit den Kunden.

»Jeder spricht doch in seinem ›analogen‹ Leben über die Arbeit – in der Freizeit, mit Freunden, beim Einkaufen. Warum sollte das nicht auch digital funktionieren?«, fragt Rogl. Diese persönliche Art der Kommunikation spiegelt die Diversität der Mitarbeiter wider; das Unternehmen werde so als authentisch und vertrauenswürdig wahrgenommen. Die Mitarbeiter selbst, so Rogl, fühlten sich als Teil eines Ganzen, das sie aktiv mitgestalten können. Insgesamt profitierten alle davon – Mitarbeiter, Unternehmen, Kunden und interessierte Öffentlichkeit.



Magdalena Rogl, Chief of Digital Channels Microsoft Deutschland:  
 »Manche Unternehmen sollten ihren Mitarbeitern etwas zutrauen und loslassen können.«



## Impuls 4: Kleinhirn an Großhirn

Hirnforscher Gerhard Roth hält manche solcher fortschrittlichen Strategien für problematisch – vor allem wenn Veränderungsprozesse buchstäblich über den Kopf der Mitarbeiter hinweg durchgeführt würden. »Bei vielen innovativen Konzepten wird nicht geprüft, inwieweit sie in Einklang mit den Betroffenen stehen«, gibt er zu bedenken. Oft würden die Mitarbeiter auf Veränderungen nicht genügend vorbereitet, man erkläre ihnen nicht die Notwendigkeit von Neuerungen und lasse sie mit ihren Fragen allein. »Viele Chefs meinen: ›Das läuft schon von selbst.‹ – Nichts könnte falscher sein«, warnt er.

In der schlechten Umsetzung von Change-Prozessen in Unternehmen sieht er die Hauptursache für Überforderungen der Beschäftigten. Aus neurobiologischer Sicht veranschaulicht er, wie Stress entsteht und zu psychischen Beeinträchtigungen bis hin zum Burn-out führen kann. Die Belastbarkeit und Stresstoleranz der Beschäftigten hält er in einer sich wandelnden Arbeitswelt jedoch für essenziell.

Von der Resilienz der Mitarbeiter hängt ihm zufolge auch ab, wie robust ein Unternehmen ist und wie gut es sich gegen Umbrüche und Krisen behaupten kann. Die Annahme, mit finanziellen Anreizen könne man Mitarbeiter dauerhaft zu mehr Leistung und größerer Belastbarkeit bewegen, sei indes falsch. Mit Boni und anderen materiellen Vergünstigungen könnten Unternehmen ihre Beschäftigten nur kurzfristig motivieren – dieser Effekt verschleiße sich jedoch schnell. Die Anreize müssten von Mal zu Mal erhöht werden, um den gewünschten Effekt zu erreichen.

Prof. Dr. Dr. Gerhard Roth: »Stresstoleranz ist eine Grundlage für Lebenszufriedenheit.«



Prof. Dr. Holger Lengfeld: »Statistisch gehören 55 bis 58 Prozent der Bevölkerung zur Mittelschicht. Aber noch mehr Menschen zählen sich selbst dazu.«

Stephanie Pravemann: »Statusverunsicherung entsteht, wenn der Job gefährdet ist.«



Entscheidend ist vielmehr eine Unternehmens- und Führungskultur, die auf intrinsischer Motivation basiert. Hierbei tritt kein Sättigungseffekt ein, so der Experte, weil die Mitarbeiter Freude am Gelingen empfinden: »Das lässt die hirneigenen Opiode sprießen!«

## Impuls 5: Allgemeine Verunsicherung ... mal sozial, mal technisch

Wie belastbar und resilient zeigt sich die Mittelschicht gegenüber dem digitalen und sozialen Wandel? Die Leipziger Soziologen [Holger Lengfeld](#) und [Stephanie Pravemann](#) stellten die Ergebnisse ihrer aktuellen Studie für das Roman Herzog Institut vor: »[Mittelschicht in Deutschland: Verunsichert und ratlos?](#)«.

Eine Familie gründen, ein Haus kaufen, dem Nachwuchs das Studium finanzieren – solche Ziele gelten bislang als typisch für die Mittelschicht. Die allgemeine Voraussetzung, um solche Pläne zu verwirklichen, besteht in einem geregelten Einkommen. Was aber, wenn die berufliche Zukunft unsicher ist? Wird die Umsetzung wichtiger Lebensziele aufgeschoben?



ROMAN HERZOG INSTITUT  
Die Zukunft der Arbeit

## Mittelschicht in Deutschland: Verunsichert und ratlos?

Holger Lengfeld  
Katharina Müller  
Stephanie Pravemann

Diskussion **33**

Roman Herzog Institut @rhi\_institut - 17. Nov.  
Die #Mittelschicht ist nicht verunsicherter als andere Schichten. In unserer neuen  
Publikation zeigt @HolgerLengfeld aktuelle Forschungsergebnisse.  
[romanherzoginstitut.de/publikationen/...](https://romanherzoginstitut.de/publikationen/)

Statusverunsicherung kann die Umsetzung wichtiger Lebensentscheidungen beeinflussen. Die Mittelschicht zeigt sich hierbei aber nicht besonders auffällig.

Auf diese Fragen fanden die Forscher überraschende Antworten: Entgegen einer weitverbreiteten Meinung reagiert die Mittelschicht nicht sensibler auf soziale Unsicherheit als andere gesellschaftliche Schichten. »Die Mitte lässt sich flexibel und kreativ auf neue erwerbsbezogene Situationen ein«, [resümieren die Autoren in ihrer gemeinsamen Präsentation.](#)

Vor der allgemeinen war es zu einer vorübergehenden technischen Verunsicherung gekommen: Kaum hatte Moderator Sven Astheimer von der Wirtschaftsredaktion der Frankfurter Allgemeinen Zeitung den Vortrag der beiden Soziologen angekündigt, versagte plötzlich das WLAN.

Glücklicherweise nahte kompetente Hilfe in Gestalt der Hausmeisterin, neudeutsch: »Facility-Managerin«, dargestellt von der Münchner Schauspielerin Julia Loibl. Sie beleuchtete die Folgen des digitalen Wandels aus einer eher alltäglichen Perspektive – nach dem Motto »Manchmal ist digital auch eine Qual«.

Seit die Digitalisierung auch in der Haustechnik Einzug gehalten hat und wichtige Funktionen wie Heizung, Licht, Kommunikationstechnik zentral gesteuert werden, ist der Hausmeister früherer Prägung passé. Schnelle Lösungen mittels Zange und Schraubenschlüssel gehören der Vergangenheit an. Heute sind IT-Experten vonnöten, um Wasserrohrbruch und Stromausfall zu beheben.

Für ihre humorvollen Betrachtungen zum »K. o. durch KI« mitsamt [Jodl-Einlage](#) ernteten Loibl und Autor Butz Buse viel Beifall.



Roman Herzog Institut @rhi\_institut - 13. Nov.  
Jodl-Einlage 😊



Schauspieler und Autor Butz Buse:  
»Wir sind schon mittendrin in der Zukunft.«

## Extrem weit weg oder unglaublich nah?

Warum sehen Menschen die digitale Transformation als Bedrohung an? Was macht sie unsicher? Wie lassen sie sich in Change-Prozesse besser einbinden? Um die gesellschaftlichen Perspektiven des Wandels ging es in der anschließenden Podiumsdiskussion, durch die Sven Astheimer souverän führte.

Hirnforscher Roth zeigte sich überzeugt, dass Menschen von der Geschwindigkeit des Wandels überfordert sind. Zugleich gelte aber der Anspruch, mit dieser rasanten Entwicklung locker Schritt halten zu müssen – und die eigene Arbeit auch noch als sinnstiftend zu erleben. »Dies alles führt zu schlechten Gefühlen«, sagte Roth.

Auch für Kommunikationsexpertin Rogl ist es vor allem eine Frage der Einstellung, ob Change-Prozesse gelingen. Sie müssten von allen getragen werden. »Wenn wir Veränderungen nur überstülpen, bringt das nichts. Sie müssen in eine passende Unternehmenskultur eingebettet sein.«

In welchem unternehmerischen Kontext auch immer: Mensch und Maschine rücken in Zukunft enger zusammen und bilden gemischte Teams, so [Zukunftsforscher Bernd Flessner](#). Demnach gehört die Zukunft also nicht der künstlichen *oder* der Schwarmintelligenz, sondern der Konvergenz – der zunehmenden Annäherung von biologischer und technischer Sphäre.



Und was bedeutet das für die Arbeitsgesellschaft? Soziologe Lengfeld hält es für wahrscheinlich, dass das soziale Gefüge künftig immer weiter auseinanderdriftet. Am unteren Ende der Einkommensskala mache sich Fatalismus breit – nach dem Motto: Auch wenn ich mich noch so anstrengte, habe ich keine Chance.

Empowerment sei darum eine zentrale Bildungsaufgabe: »Wir müssen alle in die Lage versetzen, ihren Lebensunterhalt selbst zu verdienen«, resümierte Lengfeld. Potenziale bei jungen Menschen zu erkennen und zu fördern, hält auch Rogl im digitalen Zeitalter für wichtiger denn je. Denn zwei Drittel aller heutigen Schülerinnen und Schüler werden einmal in Jobs arbeiten, die es heute noch nicht gibt.

## Impuls 6: Zukunft im Konjunktiv

Dass Zukunftsforscher sich gar nicht mit Zukunft beschäftigen, sondern mit Möglichkeiten, erfuhren die Teilnehmer des Symposiums beim [Vortrag von Bernd Flessner](#): »Im Allgemeinen halten sich Menschen lieber an Wahrscheinlichkeiten, wenn sie in die Zukunft blicken.«

Denn obwohl es theoretisch *möglich* ist, beispielsweise auf der Rückfahrt von einem abendlichen Treffen einen Unfall zu erleiden, geht jeder von der *wahrscheinlicheren* Variante aus, dass er wohlbehalten zu Hause ankommen wird. Thema der Zukunftsforschung ist, mit vielfältigen Methoden Szenarien für mögliche Zukünfte zu entwickeln.

Ein solches Szenario stellte der Experte dem Publikum vor. Danach könnte die Welt im 22. Jahrhundert voll automatisiert sein. Auf nanotechnologischer Basis ließe sich nahezu jedes Produkt herstellen. Lebensmittel würden synthetisch produziert und wären somit unbegrenzt verfügbar, ebenso Energie, die von Nanogeneratoren erzeugt werden würde. Begriffe wie Arbeit oder Geld spielten keine Rolle mehr.

All das kann in ferner Zukunft so – oder auch ganz anders aussehen. Grundsätzlich rät Zukunftsforscher Flessner zu Misstrauen gegenüber Prognosen und zu einer gesunden Portion Gelassenheit: »Die Welt, in der wir heute leben, dürfte es nach den Vorhersagen früherer Wissenschaftler gar nicht mehr geben!«

Roman Herzog Institut @rhi\_institut · 21. Nov.  
Zukunftsforscher Bernd Flessner von der @UniFAU auf die Frage, wie man mit Unsicherheit über die Zukunft umgehen sollte. #RHI2019



Das Buch bietet Perspektiven für die Zukunft und Einblicke in die Arbeit des RHI.

Roman Herzog Institut @rhi\_institut · 21. Nov.  
Randolf Rodenstock auf die Frage, wie das RHI "Zukunft gestalten" versteht.



## Panikmache gilt nicht

Zu einer optimistischen Haltung ermunterte auch Gastgeber Randolf Rodenstock die Anwesenden in seinem Schlusswort: »Die Zukunft fällt nicht vom Himmel. Letztlich sind es die Menschen, die sie gestalten.«

Dafür brauche es klare Orientierungspunkte, Maßstäbe und Regeln. Beim Ringen um eine Rahmenordnung für die digitale Wirtschaft und Gesellschaft sind nach Ansicht des RHI-Vorstandsvorsitzenden einige Aspekte zu beachten: Wichtige Entscheidungen müssten auf Fakten basieren und wissenschaftliche Erkenntnisse sollten besser miteinander vernetzt und verständlicher kommuniziert werden.

Schließlich trage jeder Unternehmer die Verantwortung, den öffentlichen Diskurs über Zukunftsthemen mitzugestalten und ihn nicht anderen gesellschaftlichen Gruppen zu überlassen – »vor allem nicht jenen, die mit Halbwahrheiten Angst verbreiten«.

Panik sei keine Lösung – Lesen aber schon: Darum legt Rodenstock den Gästen abschließend nicht nur seinen Lieblingsautor Isaac Asimov ans Herz, sondern auch den »Zukunftsnavigator«. Das Buch ist in der Reihe »Professional Publishing for Future and Innovation by Murmann & Haufe« erschienen und bietet einen spannenden Blick in Gegenwart und Zukunft aus Ökonomie, Philosophie, Soziologie sowie Unternehmen, Medien und Politik.

Persönlich erhofft sich der RHI-Vorstandsvorsitzende von der Zukunft, dass sie etwas ist, auf das man sich heute schon freuen darf – und nicht erst im Rückblick als die »gute alte Zeit« gefeiert werde.

## LesensWert

Lengfeld, Holger / Müller, Katharina / Pravemann, Stephanie, 2019, [Mittelschicht in Deutschland: Verunsichert und ratlos?](#), RHI-Diskussion, Nr. 33, München

Staubhaar, Thomas / Cremer, Georg, 2019, [Das bedingungslose Grundeinkommen. Zum Für und Wider eines gesellschaftspolitischen Reformkonzepts](#), RHI-Diskussion, Nr. 32, München

Bonin, Holger / Heßler, Martina, 2019, [Aufbruch oder Abbruch? Trends und Perspektiven der Arbeitsgesellschaft](#), RHI-Diskussion, Nr. 31, München

Niehues, Judith / Orth, Anja Katrin, 2018, [Die gespaltene Mitte. Werte, Einstellungen und Sorgen](#), RHI-Diskussion, Nr. 30, München

Rodenstock, Randolph / Sevsay-Tegethoff, Neşe (Hrsg.), 2018, [Werte – und was sie uns wert sind. Eine interdisziplinäre Anthologie](#), RHI-Buch, München

Homann, Karl / Paschek, Peter, 2017, [Führen mit Werten. Zur gesellschaftlichen Verantwortung von Wirtschaftseliten](#), RHI-Position, Nr. 15, München

Frey, Dieter, 2015, [Ethische Grundlagen guter Führung. Warum gute Führung einfach und schwierig zugleich ist](#), RHI-Buch, München

## WissensWerte – bisher erschienen

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2019, [Zwischen Illusion und Innovation. Braucht die digitale Gesellschaft das bedingungslose Grundeinkommen?](#), RHI-WissensWert, Nr. 20, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2018, [Digitale Disruption? Mythen entlarven, Chancen ergreifen](#), RHI-WissensWert, Nr. 19, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2018, [70 Jahre Soziale Marktwirtschaft. Zwischen Retro-Charme und Aufbruchstimmung](#), RHI-WissensWert, Nr. 18, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2018, [Die Mittelschicht in Deutschland. Wirtschaftliches Kraftfeld oder sozialer Krisenherd?](#), RHI-WissensWert, Nr. 17, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2017, [Arbeit, Werte, Zukunft. In welcher Gesellschaft wollen wir leben?](#), RHI-WissensWert, Nr. 16, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2017, [Wie gerecht ist Deutschland? Argumente für die Gerechtigkeitsdebatte](#), RHI-WissensWert, Nr. 15, München

Roman Herzog Institut (Hrsg.), 2017, [Blick zurück nach vorn. 15 Jahre Roman Herzog Institut](#), RHI-WissensWert, Nr. 14, München

Weitere WissensWerte auf [www.romanherzoginstitut.de/publikationen](http://www.romanherzoginstitut.de/publikationen)

© 2019 Roman Herzog Institut e.V.  
(Herausgeber)

### Kontakt:

Dr. Neşe Sevsay-Tegethoff  
Geschäftsführerin  
Roman Herzog Institut e.V.  
Max-Joseph-Straße 5  
80333 München  
Telefon 089 551 78-732  
Telefax 089 551 78-755  
[info@romanherzoginstitut.de](mailto:info@romanherzoginstitut.de)  
[www.romanherzoginstitut.de](http://www.romanherzoginstitut.de)

### Redaktion:

Martina Martschin,  
Dr. Neşe Sevsay-Tegethoff,  
Dr. Benjamin Scharnagel

### Fotos:

© 2019 Roman Herzog Institut e.V.

Folgen Sie  
uns auf ...



Die Publikationen des Roman Herzog Instituts sind beim Herausgeber kostenlos erhältlich und können bestellt werden unter [www.romanherzoginstitut.de](http://www.romanherzoginstitut.de)

Zitate aus dieser Publikation sind unter Angabe der Quelle zulässig. Die verlinkten Präsentationen der Referent\*innen sind nur für die private Nutzung freigegeben.