

# «Die Digitalisierung zwingt uns, wieder mehr Mensch zu werden»

**Ausblick** Trendforscher gibt es viele. Im Gespräch erklärt Birgit Gebhardt, weshalb sie sich noch viel mehr wünschen würde. Ausserdem spricht sie über ihre Arbeit als Trendforscherin, über Methodik und natürlich die Zukunft. Eine Zukunft, die nicht nur aus Gewinnern bestehen wird.

MIT BIRGIT GEBHARDT SPRACH  
STEPHAN AGNOLAZZA-HOOP

*Frau Gebhardt, wir führen dieses Gespräch im Rahmen des Digitaltages. Glauben Sie, dass es so etwas wie einen «Digitaltag» in zehn Jahren noch braucht?*

Gute Frage. Ich glaube, wir haben dann eher ein Digital-Festival. Also ohne «digital». Vermutlich wird es ein Networking-Festival sein.

*Wie wird sich das von einem heutigen Netzwerk-Anlass unterscheiden?*

Die Vernetzung zwischen den einzelnen Profilen und Interessen dürfte dann viel klarer sein, als es jetzt schon ist. Die einzige Ausnahme dürfte Liechtenstein sein. Sie kennen sich ja alle schon (lacht). Aber ich beispielsweise kenne hier fast niemanden. Da wäre es doch vorteilhaft, wenn über Ihren Köpfen ein paar Daten zur Person schweben würden.

Aber Spass beiseite. Ich glaube, wir werden dann bereits in einer vernetzten Gesellschaft leben, in der wir kleine Roboter zu Hause haben, die uns begleiten. Das sind wie kleine Backoffices, die uns durch den Alltag navigieren. Die Networking-Festivals werden dann sicher sehr unterhaltsam, launisch, mit viel Musik und Kunst. Dort zeigt man dann seine Erkenntnisse, seine Produkte. Es wird eine Art Messe, ohne eine klassische Messe zu sein.

*Bei Ihrem Vortrag ist mir aufgefallen, dass wir eine Gemeinsamkeit haben. Ah ja?*

*Sie mögen den Begriff Digitalisierung nicht. Wir mögen ihn auch nicht, weil*



*er viel zu unkonkret ist und deshalb von vielen benutzt wird, wenn sie nichts Spannendes zu sagen haben. Bei Ihnen hat es aber einen anderen Grund.*

Ja, es ist ein Trendbegriff. Ich rede lieber von Vernetzung. Wenn ich Digitalisierung höre, dann entstehen in meinem Kopf Bites und Bytes. Aber wenn ich den Begriff Vernetzung höre, dann kann ich besser verstehen, was Digitalisierung bedeutet. Denn Vernetzung hat viele Aspekte, zum Beispiel einen sozialen. Die Digitalisierung vernetzt alles, nicht nur bestimmte Industrien. Hier werden Grenzen, die derzeit noch in den Köpfen existieren, eingerissen.

*Und das ist gut?*

Ja! Durch die Vernetzung entsteht eine Win-Win-Situation. Ich kann alles finden in diesem Netz. Ich finde Angebot und Nachfrage, Jobprofile, Ehrenamt und alles andere. Dazu kommt, dass wir das in einer Umgebung machen, die das ver-

steht. Das ist das Neue: Nicht nur wir Menschen werden kommunizieren, vielmehr sondern wir Daten ab. Diese werden dann von Computern und Servern verstanden.

*Das Gebiet der Trendforscher ist ja sehr umkämpft. Seriöse Institutionen kämpfen mit allerlei Wahrsagern, die sich ebenfalls auf dem Gebiet tummeln. Und nun kommen Sie und rufen alle dazu auf, als Trendforscher tätig zu sein.*

Ja, es ist eine teilweise illustre Runde an Trendforschern. Das Problem an der Wissenschaftlichkeit und der Trendforschung ist, dass man in einem Strukturwandel nicht alte Muster und Zahlen in die Zukunft extrapolieren kann. Die

«Wir werden uns von den Standardmechanismen und der Gleichmacherei verabschieden.»

**Birgit Gebhardt**, Trendforscherin

Daten aus der Vergangenheiten taugen da nichts mehr.

*Was machen Sie dann?*

Ich helfe mir mit Experten. Meine Aufgabe ist ja die Verknüpfung und Übersetzung. Und da glaube ich eben, dass wir das alle mehr versuchen sollten, also als Trendforscher unterwegs sein. Das bedeutet, wir müssen unsere Ängste zurückhalten und die Folgen weiterdenken. Was kann eine Technologie? Wer profitiert daraus? Das muss man ganz rational angehen. Die Trendforschung selbst ist von der Methodik her ähnlich wie die Marktforschung.

*Und wie gehen Sie konkret vor?*

Die Arbeit ist gut mit meiner früheren Arbeit als Journalistin vergleichbar: Ich höre, sehe, schnappe Dinge auf, stelle Fragen. Ich hänge mich an Menschen, die mich inspirieren. Ich war beispielsweise im Silicon Valley mit einer Frau unterwegs, die in der Werbung arbeitet. Wir waren bei den grossen Technologiefirmen, aber auch kleinen. Wir haben uns angeschaut, wie sie arbeiten. So kriegt man vor Ort ein Bild. Mich interessiert auch die Atmosphäre und die Arbeitshaltung. Das muss man fühlen.

*Wie wars im Silicon Valley?*

Ich war begeistert. All die jungen Menschen, die aus der Universität kommen und das Gelernte anwenden wollen. Das gibt eine ganz eigene Stimmung. Bei uns gibt es da viel mehr Vorbehalte. In den USA hat man einfach einen ganz anderen Nährboden.

*Ist das ein kultureller Unterschied oder ein Altersunterschied?*

Beides. In den USA wird einfach mal gemacht und dann geschaut, ob es funktioniert. Das ist einfach anders als bei uns. Gleichzeitig kommen natürlich viele junge Leute, die Verantwortung übernehmen wollen. Da braucht es keinen Arbeitgeber, der sagt: «So, Leute, jetzt machen wir mal einen Change hier», sondern das geschieht aus eigenem Antrieb.

*Wenn wir dieses Change-Management auf einen KMU-Betrieb runterbrechen: Was bedeutet das?*

Formulieren Sie ein klares Ziel. Das Ziel muss man auch in die Kultur des Unternehmens übersetzen, nicht nur stumpf nachmachen. Bei der Übersetzung sollten Sie schauen, welcher der Mitarbeiter sich weiterentwickeln will und wo es vielleicht Überschneidungen gibt. Man muss also Leute finden, die die Idee mittragen und weitertreiben. Der Impuls kann von oben kommen und braucht von der Führungsebene auch ständige Unterstützung. Gleich-

Ihr Beruf ist es, Trendentwicklungen zu plausiblen Vorstellungen von Zukunft zu verknüpfen. Dafür reist die Hamburgerin um den ganzen Globus. Und auch in Liechtenstein ist sie engagiert.  
Bilder: Tatjana Schnalzger

## STECKBRIEF

**Name:** Birgit Gebhardt

**Funktion:** Trendexpertin

**Jahrgang:** 1986

**Karriere:** Birgit Gebhardt verantwortete fünf Jahre als Geschäftsführerin das Trendbüro, welchem sie von 2001 bis 2012 angehörte. Seither ist sie selbstständig. Sie war von 2012 Mitglied der Expertenkommission der Bertelsmann-Stiftung. Heute engagiert sie sich im Münchner Kreis in der BMWi-Arbeitsgruppe «Future of Work», ist Jurymitglied im XING-Ideenlabor zum New Work Award sowie Mitglied im wissenschaftlichen Beirat der «Stiftung Zukunft.li» in Vaduz.

**Privates:** Birgit Gebhardt wohnt und lebt in Hamburg.

**Der Beruf:** Die Autorin des Buches «2037 – Unser Alltag in der Zukunft» und ehemalige Geschäftsführerin des Trendbüros unterstützt Kunden aus der Medien-, Konsumgüter- und Mobilitätsbranche bei Kommunikationsstrategien, Neugeschäftsentwicklungen und Innovationsprozessen. Zu ihren öffentlichen Aktivitäten zählen Zukunftslesungen, Trendvorträge, Moderationen sowie ihre Teilnahme als Expertin bei Podiumsdiskussionen, Jurysitzungen und Workshops.

zeitig braucht es aber auch Bottom-up-Movements, in denen sich Mitarbeiter zusammenschliessen und Neues ausprobieren. Aber die eine Lösung gibt es nicht.

*Wird es die je geben?*

Nein. Das liegt vermutlich in der Vernetzung selbst begründet. Die standardisierte Lösung kommt ja aus der Logik der Industrialisierung. In Zukunft geht es darum, individuelle Profile, Talente und Motivationen zu erkennen. Diese wollen bedient werden. Wahrscheinlich werden wir gar nicht mehr in diese Standardmechanismen und Gleichmacherei kommen.



*Daran knüpft auch Ihre Aussage, dass wir durch die Digitalisierung wieder Mensch werden. Normalerweise hört man ja genau das Gegenteil.*

Wir machen derzeit gerade den Shift von der Industriekultur hin zur Vernetzung. Der birgt eine andere Logik. In der Industrielogik mussten wir eine Massengesellschaft versorgen. Das geschah durch Massenproduktion. Wir führen Normen und Standards ein. Wenn jemand etwas Individuelles wollte, wurde es teuer. In der vernetzten Welt ist das anders. Wir können einzelne Bedürfnisse erkennen, die Robotik hilft uns dabei. Wir werden mit Robotern zusammenarbeiten. Gleichzeitig zwingt uns das, mehr Mensch zu werden. Wir müssen uns überlegen, wie wir unsere Zukunft gestalten wollen, die Möglichkeiten sind zahllos. Wir befreien uns aus diesem Kästchendenken der Industrialisierung.

*Man kann das aber auch anders sehen. Vorher waren wir acht Stunden am Tag Produktionsmaschinen, dafür 16 Stunden Mensch. In Zukunft sind wir dann 24 Stunden irgendwas dazwischen. Wir sind ständig erreichbar, ständig auf der Suche nach Möglichkeiten.*

Ja. Ich glaube auch an die Entgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit. Wir können uns von der 42-Stunden-Woche verabschieden. Aber es wird auch neue Möglichkeiten geben, zum Beispiel technische Lösungen, die Aufgaben für uns übernehmen. So werden wir nicht mehr ständig gestört, sondern gewisse Anfragen kann ein digitaler Assistent von uns übernehmen.

*Sie sind sehr optimistisch, was den Strukturwandel angeht. Da überraschte es, dass Sie so deutlich sagten: «Es wird auch Verlierer geben.»*

Das ist richtig. Bei jedem Strukturwandel bleiben manche auf der Strecke. Wir müssen nichts beschönigen, das wäre unehrlich. Für mich als Trendforscherin ist es aber wichtiger zu sehen, wie die Gewinner leben werden. Davon werden am Ende auch mögliche Verlierer profitieren. Es geht darum, das Möglichkeitsspektrum durchzudenken. Wer profitiert? Wer trägt Nutzen davon? Wir dürfen unser Denken nicht davon beeinflussen lassen, was verloren geht.

*Aber geht es nur um den Nutzen der Gewinner oder um den von allen?*

In dieser Modelldenke geht es erstmals um den Nutzen des Gewinners. Ich stelle mir erst mal das Positiv-Szenario vor, um es zu Ende zu denken. Aber natürlich interessieren mich auch die gesellschaftlichen Fragen, die sind ja sehr eng damit verknüpft. Aber auch da gibt es Chancen. Nehmen wir das Beispiel Inklusion: Seit Jahren wird es erfolglos versucht. Das ist ja nur logisch, schliesslich ist ja das ganze System standardisiert und normiert. Wenn ich aber plötzlich Profile individuell anschau... Erste Erfolgsbeispiele gibt es bereits. Wir haben heute Autisten im ersten Arbeitsmarkt. Das hätte es früher nicht gegeben. Solche Chancen gibt es zuhauf.