

Bad Ischler Dialog 2019

„Perspektive 2020: Zukünftige Entwicklungen in Wirtschaft und Technologie: Wo findet Wachstum statt?“ von Lars Thomsen am 18.10.2010

Sehr geehrte Damen und Herren!

Wir werden immer wieder gefragt: Wie kann man eigentlich die Zukunft voraus sagen? Geht das überhaupt? Oder ist das nicht relativ schwierig, in einer Zeit, in der sich so viel verändert wie derzeit, die Zukunft voraus zu sagen?

Es gibt da verschiedene Methoden. Einige glauben, wir hätten Kristallkugeln, in die man hinein schauen könnte (und wir haben tatsächlich einige Kristallkugeln, da dies ein häufiges Geschenk ist, was man einem Zukunftsforscher schenken kann. Aber man sieht darin natürlich nur ein verzerrtes Bild der Gegenwart. Was wir versuchen ist, ein Bild von den nächsten zehn Jahren zu zeichnen, wie wird unser Leben, unsere Arbeit, unsere Gesellschaft im Jahre 2020 aussehen. Und um das zu machen, brauchen wir eine ganze Menge an Informationen. Informationen darüber, welche Trends und Veränderungen wir derzeit erleben und wohin diese führen.

Wir haben das Institut *future matters* vor elf Jahren gegründet, weil wir festgestellt haben, dass viele Unternehmungen so die Zukunft angehen, als ob sie Auto fahren und dabei die ganze Zeit in den Rückspiegel schauen würden. Das kann aber gefährlich sein, und niemand würde es für vernünftig halten, wenn man sagen würde: „Die letzten fünf Kilometer gang es keine Kurve, also ist die Gefahr gering, dass es in den nächsten eine Kurve geben wird!“ Niemand würde so Auto fahren. Sondern wir müssen den Blick nach vorne richten und versuchen zu erkennen, welche Themen, Trends und Tipping Points uns in den nächsten 520 Wochen umtreiben. Und da sind wir schon beim entscheidenden Punkt: 520 Wochen.

Wenn wir über einen Zeitraum von zehn Jahren nachdenken, dann machen wir einen Denkfehler. Denn die meisten Menschen haben sehr unterschiedliche Maßstäbe für das, wie kurz oder lang zehn Jahre eigentlich sind. Wenn wir zehn Jahre zurück schauen, also ins Jahr 2000, und wir überlegen, ob dies eine kurze oder lange Zeit darstellt (von 2000 bis 2010), dann sagen die meisten Menschen: Meine Güte, die Zeit verging wie im Flug! Die Zeit verging unheimlich schnell, die Kinder sind groß geworden, ohne dass man es so richtig gemerkt hat, das ist eine kurze Zeit. Wenn man Menschen fragt: „Schauen wir doch einfach mal den gleichen Zeitraum in die Zukunft, also ins Jahr 2020, ist das noch weit weg oder ist das nah an uns dran?“ Dann sagen mir die meisten Menschen: „Herr Thomsen, das ist pure Science Fiction, niemand kann so weit in die Zukunft blicken. 2020! Wir wüssten ja gerne, wie 2010 zu Ende geht oder sich das erste Quartal von 2011 sich entwickelt, aber 2020, das machen wir mal später.“

Ich weiß nicht, wie es Ihnen geht: Wir leben in einer Zeit, in der wir so viele Informationen erhalten, so viel Kommunikation, so viele Emails, so viele neue Dinge, die in unser Leben

hinein platzen, dass wir die Woche über damit beschäftigt sind, Dinge abzuarbeiten und wir haben immer weniger zum Nachdenken. Darum sind solche Dialoge, wie sie heute hier stattfinden, unglaublich wichtig. Bei mir manifestiert sich das in einem Stapel, der sich auf der hinteren rechten Ecke meines Schreibtisches befindet, mit einem Ablageordner mit der Farbe giftgrün. Da habe ich irgendwann einmal drauf geschrieben: „To do when time“.

Das heisst, wenn ich mal Zeit übrig haben sollte während der Woche, würde ich mich um die wirklich wichtigen Dinge kümmern. Komischerweise wird dieser Stapel über die Woche hinweg nicht kleiner sondern größer. Und man findet in der Woche eben keine Muse-Zeit, in der man tatsächlich mal den Stapel nach vorne nimmt und sagt: Aha, jetzt kümmere ich mich um die wirklich wichtigen Dinge. Sondern man hat seine To-Do-Listen und arbeitet diese nach und nach ab. Dann passiert es mir immer wieder, dass ich an einem Freitagnachmittag gegen 15 oder 16 Uhr etwas wehmütig auf diesen Stapel schaue und denke: Das kann doch nicht wahr sein, dass die Woche schon wieder vorbei ist! Wenn ich mir dann sage, dass es nur 520 Mal der Fall ist, dass ich an einem Freitagnachmittag diesen Spruch sage, dann wird mir bewusst, dass die Zukunft viel schneller kommt, als wir alle denken.

In dieser Zeit, in den nächsten 520 Wochen, wird sich mehr verändern, als sich je zuvor in unserer Welt verändert hat. Die letzten zehn Jahre waren schon eine Zeit, in der sich ganze Industrien verändert haben und zwar durch einige Megatrends. Es gab noch nie eine Zeit in der Geschichte der Menschheit, in der sich in einem Zeitraum von zehn Jahren so viel umgestellt hat, wie in den vergangenen zehn Jahren mit der Erfindung des Internets, der Digitalisierung unserer Welt, der Art und Weise, wie wir zusammen arbeiten. Vor zehn Jahren hatten die wenigsten von uns Email-Möglichkeiten – heute haben wir zum Teil hunderte davon pro Tag in unseren Postboxen -, die Globalisierung, das Zusammenschließen der Wirtschaftssysteme, wie wir Bildung und Informationen verstehen, welche Komplexität unsere Welt hat und die Beschleunigung, die unsere Welt erfährt.

Die nächsten zehn Jahre werden höchstwahrscheinlich noch mehr Veränderungen bringen als die letzten zehn Jahre schon gebracht haben. Das liegt an einem ganz einfachen Phänomen, nämlich dass wir eine höhere Taktrate von Innovationen haben. Die höhere Taktrate von Innovationen kommt daher, dass Menschen zum ersten Mal in der Lage sind, sehr schnell miteinander zu denken, zu innovieren. Ich rede nicht nur von Technologien, sondern auch von sozialen Innovationen, von Innovationen, wie wir kommunizieren, wie wir unsere Gesellschaft gestalten wollen.

Ich mache es mal ganz einfach: Wenn ein Wissenschaftler vor 15 Jahren irgendwo auf der Welt eine neue Theorie entwickelt und ein Experiment gemacht hat und gesehen hat, dass da etwas Neues entsteht, dann war seine einzige Möglichkeit, das mit anderen Wissenschaftlern zu teilen, dass er die Kugelkopfschreibmaschine von IBM hervor holte, ein Papierblatt einspannte, einen Artikel darüber verfasste, den zu einer Redaktion schickte, dort wurde er gelesen und mit Bleistift redigiert zurück geschickt, wurde dann noch mal abgetippt und vielleicht neun Monate später konnten andere Wissenschaftler diese Erkenntnisse in einer wissenschaftlichen Zeitschrift lesen und denken: Oh, interessante

Theorie, darüber sollte ich auch mal nachdenken! Wenn ein Wissenschaftler heute irgendwo auf der Welt, egal ob in Wien, Salzburg, Sydney, Singapur oder Shanghai eine neue Erkenntnis hat, dann wird es noch am gleichen Tag in einem wissenschaftlichen Journal, einem so genannten wissenschaftlichen Blog eingefügt. In der Sekunde, in der der Verfasser auf die Return-Taste drückt, steht dieses Wissen anderen Wissenschaftlern auf der ganzen Welt zum Weiterdenken zur Verfügung.

Das heisst, wir sprechen von einer Beschleunigung von (damals) neun Monaten, bis eine Idee das Licht der Öffentlichkeit erblickte, heute braucht sie dafür ungefähr neun Sekunden (denn so lange dauert es, bis Google diese Idee gefunden hat). Damit verändert sich auch ziemlich stark unsere Arbeitswelt und die Art und Weise, wie wir die Verhältnisse zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, zwischen Führungskräften und Managern, zwischen den Sozialpartnern definieren wollen und ich werde versuchen, mit Ihnen einige der Megatrends, der großen Veränderungen zu diskutieren.

Wir haben in den letzten zehn Jahren einige sogenannte Tipping Points erlebt. Tipping Points sind wichtig, denn das sind die Punkte, an denen sich Dinge radikal ändern. Einen Tipping Point kann man am Besten anhand eines etwas makabren Tierexperiments beschreiben, welches nicht zur Nachahmung empfohlen ist, aber welches die Problematik aufzeigt, die mit Tipping Points verbunden ist.

Das Experiment geht so: Sie nehmen einen lebendigen Frosch und sie nehmen eine Schüssel mit heißem Wasser. Erster Teil des Experiments: Sie werfen den Frosch in die Schüssel mit dem heißen Wasser (das Wasser ist ca. 70 bis 80 Grad heiß). Was meinen Sie, was passiert? Der Frosch merkt: Aua, das tut weh, spannt seine Muskeln an und springt aus der Schüssel heraus – eine reflexartige Reaktion. Genauso wie Frösche haben wir Menschen eine recht gute Möglichkeit, reflexartig auf Dinge zu reagieren. Wenn wir also zwei Flugzeuge sehen, die in das World Trade Center rasen und die Türme kollabieren einige Minuten später, dann wissen wir in der Sekunde, in der wir das sehen, dass sich jetzt gerade die Welt verändert. Aber die meisten Veränderungen, die in unser Leben kommen, sind sogenannte „schleichende Veränderungen“, die wir nicht richtig wahr nehmen. Vielleicht sprechen wir mal mit jemandem darüber, vielleicht lesen wir auf Seite fünf unserer Zeitung einen kleinen Artikel darüber und denken – ja, hmm, aber ist das wirklich relevant? Diese schleichenden Veränderungen machen den zweiten Teil des Experiments mit dem Frosch auch aus.

Der zweite Teil des Experiments funktioniert wie folgt: Wir lassen sich den Frosch ein wenig beruhigen, denn dieser war ganz schön schockiert von der Hitze, die er da kurz ertragen musste und wir lassen das Wasser abkühlen. Jetzt setzen wir den Frosch in die Schüssel mit dem kühleren Wasser, so dass seine Augen und seine Nasenlöcher noch über der Wasseroberfläche sind und stellen alles über einen Bunsenbrenner oder auf eine Herdplatte und erwärmen das Ganze schön langsam. Was meinen Sie, was jetzt passiert? Froschsuppe – er stirbt. Tatsächlich, für etwa 70% aller Frösche, die dieses Experiment mit gemacht haben, endet dieser Teil des Experiments tödlich. Warum? Eine ganze Zeitlang hat der Frosch gedacht: Der Trend ist absolut positiv, vorher war es kalt, jetzt wird es immer schön

wärmer, ich komme immer stärker in die Komfort-Zone hinein, das Leben wird immer besser. Das stimmt auch, wenn sich das Wasser von 20 auf 25 Grad erwärmt, dann auf 30 Grad – der Frosch fühlt sich richtig pudelwohl.

Dann kommt aber der so genannte Tipping Point, der Punkt an dem er besser springen sollte. Dieser ist bei dem Frosch im Experiment bei 42 Grad erreicht. Bei 42 Grad Wassertemperatur passiert im Blut des Frosches genau das, was bei uns Menschen auch passieren würde: Die Eiweißmoleküle im Blut des Frosches beginnen, auszuflocken, hart zu werden, zu stocken. Das ist genau so, wie wenn Sie Eiweiß aus einem Hühnerei nehmen (welches recht transparent, flüssig und glibberig ist) und dies in heißes Wasser legen: Das Eiweiß wird gummi-artig, weiß und vergrößert sein Volumen um 7%. Das gleiche passiert in den kleinen Kapillargefäßen in den Oberschenkelmuskeln des Frosches, die dummerweise direkt unter der Haut liegen. Und in dem Moment, in dem sein Gehirn sagt: Hey, jetzt wird es aber wirklich zu heiß, raus hier! sieht man, wie der Frosch versucht, heraus zu kommen (er zuckt noch einmal), aber seine Muskeln können eben nicht mehr genügend sauerstoffreiches Blut in die Fasern pumpen, weil diese schon verstopft sind, um den rettenden Sprung zu realisieren. Nicht nachahmen, das ist Tierquälerei, aber es dient der Illustration.

Denn wir Menschen tendieren dazu, Frösche zu sein, wir tendieren dazu, Trends genau so zu sehen, dass wir nämlich sagen: Es geht ja immer in irgendeine Richtung weiter, es wird immer besser. Das gleiche passierte ganze Industrien mit dem Internet. Vor elf Jahren schaute sich Eastman Kodak, der größte Hersteller von Rollfilmen für Kameras, die ersten Digitalkameras an, sagte, die sind teuer, umständlich, brauchen unglaublich viel Batterie, niemand hat die nötigen Teil dafür, das dauert noch ewig – kommt nicht in naher Zukunft. Man sagte, im Jahr 2009 würden maximal fünf Prozent aller Menschen eine Digitalkamera besitzen und 95% weiterhin auf gutem, alten Kodakcolor 100 ASA Rollfilm-Bilder machen, in die Stadt fahren, das zum Entwickeln zu geben, Negative aufzubewahren etc. Die Realität hat sie sehr schnell eingeholt und zwar als der Tipping Point schon 2003 soweit war, dass der größte Kameraproduzent Nokia war, also ein Produzent, der vorher gar nicht im Kameramarkt aktiv war, der aber durch eine andere Technologie dieses vertrieben hat.

Wir sehen in den nächsten zehn Jahren einige dieser Tipping Points, von denen ich einige gerne mit Ihnen durchgehen möchte. Bevor ich auf die sozialen Aspekte beim Thema Arbeit komme, einige technische Ausführungen vorab. Während die letzten zehn Jahre den Megatrend der Digitalisierung hatte, d.h., wir sind von der analogen Welt mit Papier und Bleistift auf die digitale Welt umgestiegen, ist einer der nächsten großen Trends der nächsten zehn Jahre das Thema „Das Ende der Dummheit“.

Wir sind umgeben von Dummheit. Und damit meine ich jetzt keine Menschen, ich meine auch nicht die Menschen, die gerade direkt neben Ihnen sitzen oder an die Sie vielleicht gerade gedacht haben, die Ihnen gerade so als erstes eingefallen sind, sondern ich spreche von Computern, von der Welt, die uns umgibt. Denn wir müssen eines ehrlich sagen: Wir haben es noch nicht geschafft, tatsächlich intelligente Maschinen zu bauen. Das ändert sich

in den nächsten 500 Wochen. Denn wir kommen jetzt an den Punkt, dass in den nächsten zehn Jahren Computer anfangen werden, zu denken. Das klingt jetzt ein bisschen komisch und tatsächlich wie eine Science-Fiction-Vision, aber ich kann Ihnen das ganz gut erklären anhand eines Beispiels, welches recht klar macht, wo wir derzeit stehen. Wir haben seit etwa 35 Jahren mit einem exponentiellen Wachstum im Bereich der Computer-Chip-Technologie zu tun. Man nennt das auch das Mooresche Gesetz.

Das Mooresche Gesetz beschreibt, dass wir von Jahr zu Jahr die Leistung von integrierten Schaltkreisen, gemessen an der Preis-/Leistungskapazität von Speicherchips, Mikroprozessoren und dem Internet, verdoppeln. Wenn man zehn Mal etwas verdoppelt, kommt eine ganze Menge dabei heraus, das ist eine exponentiale Funktion mit dem Ergebnis von 1024 Mal so viel, wenn man zehn Mal etwas verdoppelt. Vielleicht hatte der ein oder andere damit bereits etwas während der Schulzeit zu tun (bekannt ist dafür das Beispiel der Reiskörner auf dem Schachbrett).

Wir haben in den letzten 35 Jahren viel bei den Computern geschafft, was die Leistungsfähigkeit derer betrifft, aber wir sind noch immer nicht an dem Punkt, dass Computer tatsächlich mit-denken können. Einer der Gründe, warum ich heute beispielsweise keine Powerpoint-Präsentation für Sie mitgebracht habe ist, ist, dass ich mich weigere, mit diesem Programm zu arbeiten. Mir wurde mein Computer vor zwei Jahren verkauft als ein sogenannter „personal digital assistant“, also ein personalisierter, digitaler Assistent, der mein Leben wesentlich einfacher machen sollte, ich hätte also mehr Freizeit, könnte mehr arbeiten, der Computer würde also mehr oder weniger die Arbeit für mich machen...

Das Gegenteil ist der Fall. Ich habe eigentlich weniger Freizeit, habe das Gefühl, mehr bedrängt zu werden durch die Kommunikations- und Informationswelt. Das Interessante ist: Obwohl dieses Gerät seit zwei Jahren mehr oder weniger alles erfährt, was ich mache, jede Email liest, die ich bekomme oder schreibe, jede Studie, die wir bei uns erstellen, die wir diskutieren und die mehrere Redigierungsprozesse durchläuft, kennt dieser Computer. Er kennt alle meine Reisen, ich plane meine Reisen über diesen Computer, buche Flüge und Bahnfahrten darüber. Aber trotzdem, wenn ich diesem Computer: Fang doch mal an, eine Präsentation zusammen zu stellen von den Trends, über die ich derzeit spreche und über die wir seit zwei Jahren forschen, damit wir deutlich machen können, um was es geht. Dann starte ich also Powerpoint und es folgt ein weißer Bildschirm mit einem blinkenden Cursor, der mir sagt: „Ich weiß nichts.“

Ich habe eine persönliche Assistentin, also eine menschliche Assistentin im Gegensatz zum digitalen Assistenten, die seit acht Monaten für mich arbeitet und wenn ich dieser sage: Fang' mal an, eine Präsentation zusammen zu stellen von den Trends, über die wir sprechen, nachdenken und forschen, dann erhalte ich ein Ergebnis.

Das liegt daran, dass der Computer derzeit auf einem Intelligenzniveau ist, das vergleichbar ist mit dem einer Stubenfliege. D.h., wenn Sie heute einen Rechner für \$1.000 kaufen, bekommen Sie ungefähr das Informationsverarbeitungsäquivalent, was in einer Stubenfliege

im Gehirn vorhanden ist. 60 Millionen Synapsen sind im Gehirn der Fliege – das ist eine ganze Menge, wenn Sie bedenken: „Hmm, tolles Gerät!“

Eine Fliege an sich ist „super intelligent“, sie hat eine Software, die über die Jahrhunderte ziemlich absturzsicher funktioniert, sie hat eine wunderbare Sensorik, kann mit den Füßen schmecken, worauf sie steht, sie hat ein 270-Grad-Facetten-Auge, kann jede Hand oder jeden Kuhschwanz sehen, der versucht, sie zu töten, kann reagieren, kann sich ernähren und vermehren, kann fliegen, hat ein eigenes Energieversorgungssystem – alles ganz toll. Aber eine Fliege kann uns nicht dabei helfen, unsere tägliche Arbeit irgendwie einfacher zu gestalten. Im Gegenteil: Sie nervt. Und viele Leute haben mit Computern das gleiche Problem: Sie möchten diese am liebsten erschlagen und sagen: Hmm, hilft mir ja irgendwie nichts.

Jetzt sind wir aber schon weit gekommen, denn vor zehn Jahren hatte ein Computer, den wir für 1000\$ kaufen konnten, ungefähr die Intelligenz eines Regenwurms und jetzt sind wir schon bei einer Stubenfliege. Wir werden das in den nächsten zehn Jahren jedes Jahr nochmals, also insgesamt zehn Mal verdoppeln. Dann haben wir also 1000 Mal so viel Rechenleistung im Jahr 2020. Das hätte man sich vor zehn Jahren nicht vorstellen können. Wenn ich Ihnen damals gesagt hätte: So ein iPhone in der Tasche, 130 Gramm leicht, Satellitennavigation, alle Karten dieser Welt, fotografieren, komplette Musiksammlungen sind da drauf, Filme kann man schauen, telefonieren, smsen, einige hundert Programme, die Sie darauf laden können, 16 Gigabyte Speicher – dann hätten Sie gesagt: Thomsen, das ist Futurologie, denn da brauchen wir 1000 Mal so viel Speicherkapazität, um das zu schaffen. Haben wir aber – nach zehn Jahren! Wir werden in zehn Jahren das Tausendfache haben.

Und jetzt kommt der spannende Punkt: In zehn Jahren wird ein Computer dann nicht nur 1000 parallele Fliegen intelligent sein, also nicht nur Schwarm von Fliegen sein, sondern vergleichbar mit noch intelligenteren Wesen. Um es einfacher zu machen: In 260 Wochen, also in fünf Jahren, sind wir ungefähr angelangt beim Intelligenzniveau eines Hundehirns (ein Hundehirn hat 800 Millionen Synapsen). Im Vergleich zur Fliege, können wir mit einem Hund interagieren. Wenn der Hund irgendetwas Blödes tut, wir schauen ihn scharf an und sagen: 2Aber nicht noch einmal!2 Dann merkt er anhand des Tonfalls, der Mimik und der Gestik, dass er das Maß oder den Bogen überspannt hat und fängt an, zu lernen. Wir können ihn auch loben und sagen: Toll, du hast die Pantoffeln ans Bett gebracht oder die Zeitung aus dem Vorgarten geholt und er wird es wieder machen. Wenn Sie Schäfer sind, können Sie 150 Schafe vom Hund verwalten lassen bzw. zusammen halten lassen, ohne dass Sie groß arbeiten müssen, wenn Sie blind sind, können Sie sich durch Salzburg führen lassen und der Hund kennt sogar die wichtigsten Verkehrsregeln.

In fünf Jahren sind wir so weit – und das wird auch dringend Zeit, denn im Moment drohen wir, auszubrennen. Wir als Menschen sind im Moment an einem ganz kritischen Punkt: Wir haben lange Zeit gedacht, dass nur wir Menschen in der Lage sind, Dinge zu regeln und zu arbeiten, aber wenn wir so weiter machen, dann werden wir alle irgendwann im Burn-out landen. Das Phänomen Burn-out ist in den letzten zwei bis drei Jahren, also den letzten 150 Wochen, zu einem wirklichen Phänomen geworden und zwar besonders in der Generation

der zwischen 1960- und 1975-Geborenen. Wir nennen jetzt neuerdings diese Generation die „Generation Burn-out“, weil sie sich derzeit zwischen zwei Welten aufreibt. Es ist die erste Generation, die in ihrer Lebenszeit zwei verschiedene Arten von Arbeit kennen lernen musste und das ist für diese Generation wirklich sehr schwer. Wir haben die analoge Generation, die Nachkriegsgeneration, die noch mit Exaktheit aufgewachsen ist, ein Brief musste eine genaue Form und keine Rechtschreibfehler haben, musste links und rechts die richtige Unterschrift mit der richtigen Bezeichnung haben, Prokura, PPA etc.

Es existierte der Anspruch, alles richtig machen zu wollen. Und dann kam die Digitalisierung. Auf einmal konnten wir nicht nur drei Briefe pro Tag schreiben, sondern 30 oder 50. Die zwischen 1960- und 1975-Geborenen kennen noch beide Welten, wir sind noch in einer Ausbildung groß geworden, in der unser Ausbilder, unser Chef gesagt hat, dass das alles richtig sein muss. Aber wir werden bedrängt von einer neuen Generation, die jetzt heran wächst – wir nennen sie die „Erste Globale Generation“ oder Digital Natives, also die in der digitalen Welt Geborenen, die eine analoge Welt gar nicht mehr kennen, die eine ganz andere Herangehensweise an Qualität haben als wir, an Parallelität und an die Exaktheit, wie man arbeitet. Wir drohen dabei, ein wenig „zerquetscht“ zu werden.

Es gibt in unserem Umfeld momentan jede Menge Indizien dafür, dass die Generation, die im Moment dabei ist, von der Baby Boomer-Generation (also die nach dem Zweiten Weltkrieg Geborenen) die Jobs zu beerben, gar nicht mehr antreten, weil sie mit der Menge an Informationen, mit der Masse an Informationen gar nicht mehr umgehen können.

Darum brauchen wir in der Zukunft mitdenkende Computer. Ich möchte Sie darauf vorbereiten, dass das in den nächsten zehn Jahren wirklich ein Riesenthema wird. In fünf Jahren werden Sie am morgen ins Büro kommen und Ihr Computer wird Ihnen sagen: Heute Nacht sind noch zwanzig Emails im Postfach gelandet, zwölf davon konnte ich schon selber beantworten. Eben weil er auf einmal das versteht, was in den Emails steht. Im Moment muss mein Gehirn die Leistung erbringen, dass ich wieder nachschauen muss: Mit welcher Fluggesellschaft werde ich fliegen, wie habe ich was wann gebucht und werde ungefähr zehn Minuten darauf verwenden, eine Email zu beantworten und dabei weiss mein Computer alles das, was in den Emails zu finden ist. In fünf Jahren wird der Computer all das selber beantworten und sagen: Hier ist der Assistent von Lars Thomsen, er wird ankommen um 9.10 Uhr mit der Cirrus Airline aus Zürich.

Wir werden in zehn Jahren aber auch sehen, dass Computer Arme und Beine haben – ich spreche tatsächlich von Robotern. Genauso unvorstellbar, wie das im Moment für uns ist, war es vor zehn Jahren, heute so etwas zu besitzen wie ein Blackberry oder ein iPhone. Wenn Sie derzeit schauen, was an der Ostküste Amerikas, in Asien, vor allem in Japan, aber auch in Südkorea, entwickelt wird an Maschinen, dann müssen wir eines attestieren: Computer bekommen Arme und Beine. Wenn Sie bei „youtube“ beispielsweise einmal „Honda“ und „Asimo“ eingeben, dann werden Sie sehen, dass die Firma Honda nicht nur Rasenmähermotoren, Außenbordmotoren, Motorräder und Autos baut, sondern damit angefangen hat, einen kleinen, privaten Roboter zu bauen, ca. 1,60m groß, zwei Arme, zwei

Beine, ein Rumpf, ein Rucksack auf dem Rücken mit den Computern hinten drin, einem runden Kopf mit zwei Linsen.

Wenn Sie dann sehen, dass dieser Roboter, wenn er eingesetzt wird, tatsächlich viele Dinge übernehmen kann, die ein Butler früher gemacht hat, dann wird Ihnen ganz anders. Die Vision von Honda ist, dass schon im Jahre 2018 viele Haushalte nicht nur eine Geschirrspülmaschine, eine Waschmaschine, eine Mikrowelle, also stationäre Geräte haben, sondern auch Geräte, die sich im Haushalt bewegen können. Sie werden im Jahre 2020 vielleicht noch unter der Dusche stehen und währenddessen, deckt der Roboter Ihren Frühstückstisch. Dann fahren Sie zur Arbeit, der Roboter räumt den Tisch auch wieder ab, steckt alles in die Geschirrspülmaschine, kann die auch anschalten, räumt diese dann wieder aus (denn er hat gelernt, wo die Tassen, Teller, Pfannen und das Besteck in Ihrer Küche liegen) und die Wohnung ist ganz gut aufgeräumt, wenn Sie wieder kommen.

Honda baut diese Geräte aus einem weiteren guten Grund: Sie sagen, dass einer der Megatrends ist, dass wir in einer alternden Bevölkerung leben. Alternde Bevölkerung heißt, wir haben immer weniger junge Menschen, immer mehr alte Menschen, die immer länger leben – was auch gut ist – aber wir werden eine Knappheit an Pflegekräften haben, wir werden es nicht schaffen, allen Menschen ein Pflegekraft zur Verfügung zu stellen, wenn sich die Demographie so verändert. Darum plant Honda also den Einsatz dieser Maschinen zunächst einmal in der Alten- und Krankenpflege. Nicht damit die Roboter Alten- und Krankenpflege betreiben, sondern um die verbleibenden Alten- und Krankenpfleger um die Routineaufgaben zu entlasten, die eine Maschine eigentlich besser erfüllen kann: Eine dreckige Toilette zu säubern, ein Waschbecken zu wischen, ein Bett neu zu beziehen, Medikamente zu holen oder den Müll zum Container zu bringen etc. Für all diese Dinge werden wir Maschinen haben, weil uns die Menschen „ausgehen“.

Damit kommen wir zum zweiten großen Megatrend, den wir sehen: Wir kommen jetzt in einen globalen Wettbewerb um Talente, die Amerikaner nennen es sogar „*The Global War For Talent*“, also den globalen Krieg um Talent. Das Interessante ist, dass dies eben kein Phänomen ist, was nur auf Österreich, Deutschland, die Schweiz, Skandinavien oder einige andere europäische Länder zutrifft, sondern dass die Knappheit an Talent mittlerweile sogar auf Länder zutrifft, von denen wir es gar nicht erwartet haben. Nach unseren Berechnungen wird spätestens im Jahre 2013 ein neuer Player auf dem globalen Markt um Talent eintreten und das wird China sein.

Nun denken Sie: China, meine Güte – 1,4 Milliarden Menschen, die haben doch wirklich genug Personen! China hat jetzt 30 Jahre lang die Ein-Kind-Politik propagiert und hat jede Familie, die mehr als ein Kind hatte, drakonisch bestraft. Wenn China weiterhin zwischen acht und elf Prozent wachsen möchte und vor allen Dingen den Wechsel von einem Zweite-Welt- zu einem Erste-Welt-Land erreichen möchte (was sie jetzt gerade machen, in diesen Monaten wird China das erste Mal von der Zweiten in die Erste Welt eintreten und tatsächlich hochwertige Güter auf einem weltmarktfähigen Niveau produzieren, also ein östliches Land mit westlichen Standards werden) und weiterhin diesen Wachstumskurs



halten möchte, dann werden ihnen tatsächlich schon im Jahr 2013 die Fachkräfte ausgehen. Dies deshalb, weil 30 Jahre Ein-Kind-Politik das so genannte „*Little Emperor Syndrom*“ nach sich zieht – vielleicht ist dem ein oder anderen dies ein Begriff. Ich kannte den nicht, bis ich ihn in Hongkong bzw. Shanghai erlebt habe: Das Little Emperor Syndrom sieht man, wenn man Essen geht. Wenn Familien Essen gehen (vier Großeltern, zwei Eltern, ein Kind), erlebt man Folgendes, nämlich ein Einzelkind-Syndrom: Das kleine Kind tanzt auf dem Tisch herum, macht Schabernack und alle sagen: Ach, wie süß, es ist ja das Einzige, was wir haben, es soll wie eine Prinzessin leben, es soll Präsident werden, es soll etwas ganz Tolles machen, es soll garantiert nicht irgendwo in der Produktion arbeiten, denn dafür werden Privatlehrer und alle möglichen Dinge in Bewegung gesetzt, damit das einzige Kind, der einzige Nachfolger der Familie ein ganz tolles Leben hat. Diese Kinder sind tatsächlich total verzogen. Die Generation, die jetzt in China nach wächst ist nicht dafür geeignet, das eigene Wirtschaftswachstum in China auf die nächsten zehn Jahre hin zu tragen und man wird anfangen, in Österreich, in Deutschland, in der Schweiz und allerorts auf der Welt, Ihre Kinder und Enkelkinder abzuwerben.

Es wird ein globaler Kampf werden. Ich habe vor einigen Wochen mit dem kanadischen Botschafter in Berlin gesprochen, der jetzt die Aufgabe hat, nicht nur Empfänge für Politik und Wirtschaft zu veranstalten, sondern auch Empfänge für Abiturienten und Studenten aus Deutschland, um ihnen schmackhaft zu machen, doch nach Kanada auszuwandern oder zumindest eine Zeit in Kanada zu verbringen, um dort ihre Arbeitskraft einzusetzen, denn sie haben zu wenige junge Leute. Damit kommen wir zu den großen Veränderungen, die wir als Gesellschaft vor uns haben.

Wir müssen uns überlegen, wie wir in Zukunft Arbeit neu definieren, also was Arbeit für uns bedeutet. Bis vor ungefähr 180 Jahren kannten wir eine Definition über eine 40-, 45, 35-Stunden-Woche nicht. Wenn Sie Menschen in Österreich vor 300 Jahren gefragt hätten, wie viele Stunden sie arbeiten, hätte wohl fast niemand eine Antwort geben können, da niemand das richtig sagen konnte. Vielleicht im Winter ein bisschen weniger als im Sommer, abhängig von den Tageszeiten etc. Dann kam die Industrialisierung. Als James Watts die Dampfmaschine erfand und wir industrielle Maßstäbe angelegt haben an die Produktion in den verschiedensten Wirtschaftszweigen, mussten wir uns überlegen, wie wir das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer neu regeln. Es gab eine Grenze, einen Tipping Point, an dem man wohl sagen konnte: Da beginnt die Ausbeutung und bis dahin ist es ok. Dann hat man einen Stundenkanon mit einer Arbeitszeit von 35, 42 oder 40 Stunden fest gelegt.

Ich glaube, dass sich das ändert. Ich glaube, dass wir in den nächsten 500 oder 1.000 Wochen nicht mehr so eindeutig diese Trennung vornehmen können, denn das Industriezeitalter in diesem Sinne ist eigentlich vorbei. Es gibt mehr und mehr Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die nicht mehr genau beschreiben können, wie viele Stunden sie pro Woche arbeiten. Und vor allem, wo diese Vermischung zwischen Freizeit und Beruf wirklich stattfindet. Ich erhalte von meinen Mitarbeitern Emails, die nachts um zwei Uhr geschrieben werden und ich frage sie: Moment mal, hast du wirklich bis um zwei

gearbeitet? Und er antwortet mir: Nein, nein. Ich habe eine kleine Tochter und die wacht nachts auf, dann muss ich sie ne halbe Stunde schaukeln und dann kann ich ganz gut einen Teil meiner Arbeit erledigen, was im herkömmlichen Sinne ja dann auch Arbeitszeit wäre und wahrscheinlich diskutiert werden müsste, ob ein Mitarbeiter von mir um zwei Uhr morgens arbeiten dürfte.

Aber wir müssen uns überlegen, wie wir Arbeit in Zukunft überhaupt neu definieren möchten, denn ich glaube, wir kommen weg von diesen statischen Modellen. In Frankreich gehen derzeit die Menschen auf die Straßen, weil Sarkozy durchsetzen möchte, dass in Frankreich das Rentenalter von 60 auf 62 Jahre herauf gesetzt werden soll, ich weiss nicht, wie es in Österreich aussieht, in Deutschland gibt es auch Diskussionen darüber, wie man das Rentenalter regelt. Eine völlig neue Konnotation in dem Zusammenhang kommt vom Präsidenten des Stadtstaates Singapur, der vor zwei Wochen gesagt hat, er in Singapur wäre dafür, das Rentenalter komplett abzuschaffen.

Großer Aufschrei zuerst einmal – aber was meint er denn damit? Und dann hat er es erklärt. Die Menschen heutzutage sind in einer ganz anderen beruflichen Situation, in einer ganz anderen gesundheitlichen Situation, in einer ganz anderen Gesellschaft, als wir das noch vor 100 oder auch nur 50 Jahren gesehen haben. Und er meint, es ist eher unmenschlich zu sagen: Da gibt es ein Alter, ob das nun 62 oder 65 ist, 60 oder 67 - und an dem Tag, da ist einfach Schluss. Da kommt man morgens ins Büro und man sagt „Guten Tag, vielen Dank“, bekommt die goldene Ehrennadel und ab jetzt bist du nichts mehr wert, geh nach Hause und sieh fern, oder geh Golf spielen. Menschen, die in ihrem Job wirklich aufgehen, die dadurch ihre sozialen Netzwerke definieren, die sagen „Das ist ein wichtiger Teil meines Lebens“ und nicht etwas, das ich ablehne, fallen zum Teil in ein tiefes Loch hinein. Es gibt Menschen, die sind mit 60 so fit wie ein 40 Jähriger und es gibt Menschen, die sind mit 40 so unfit wie ein 60 Jähriger. Wenn wir heute 60 Jährige anschauen, dann müssen wir manchmal staunen, weil wir unser Bild neu schreiben müssen. Wenn ich selbst bspw. in meiner Jugend an 60 Jährige dachte, dann hatte ich Menschen mit Krückstöcken im Sinn, aber nicht Leute mit 60 wie heute, die wirklich noch im mitten im Leben stehen. Darum: Vielleicht gibt es eine gesellschaftliche Diskussion darüber, welchen Wert Arbeit in Zukunft eigentlich hat.

Es kommt noch etwas anderes hinzu: Ich glaube, dass wir weg kommen von einer Gesellschaft, die sich über Geld definiert. Geld wird in Zukunft unwichtiger. Wir hatten die Hochphase des Geldes eigentlich schon in den 90er Jahren, damals, als wir den Film „Wall Street“ gesehen haben mit Gordon Gekko, diesem Börsenhändler, der uns vorgemacht hat, wie es 10 Jahre später an der Wall Street dann gehen würde und jungen Leuten, die mit Millionen um sich schmeißen und trotzdem nicht glücklicher werden. Wir hatten dann die 2000er, in denen wir die Internetblase haben platzen sehen, in der jüngere Millionäre oder Milliardäre mit 23 ihr Geld eingesetzt und vielleicht auch wieder verloren haben und mittlerweile gehen wir völlig legitim damit um, dass wir sagen: Ja gut, da gibt es einige Banken, da haben wir Milliarden versenkt, aber gut, das Leben geht trotzdem weiter. Geld wird unwichtiger.

Damit kommen wir zu einem weiteren Tipping Point: Wenn Geld unwichtiger wird, dann kommen neue Werte ins Spiel. Werte wie die Ethik eines Unternehmens, die Unternehmenskultur, die Art der Führung oder die Zugehörigkeit. Und das ist eigentlich das Gute und das Spannende an der Zukunft, denn neben all den Dingen wie Computerintelligenz oder denkenden Maschinen, die wir haben werden und dass mehr und mehr menschliche Arbeit von Maschinen übernommen werden kann, kommen wir trotzdem in eine viel menschlichere Zukunft hinein, in der auf einmal alte Werte wieder eine große Renaissance haben.

Ich würde so weit gehen, dass ich sage, in 20 Jahren wird es kein so klar definiertes Verhältnis mehr zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer geben, wir müssen uns nicht mehr über Positionen streiten, sondern Unternehmen werden zu Clubs. Zu Wertegemeinschaften. Sie können sich das relativ einfach vorstellen: Wenn Sie heute überlegen, dass Sie in Ihrer Freizeit gerne noch etwas Sinnvolles machen wollen, dann haben Sie die freie Auswahl, ob Sie in die Freiwillige Feuerwehr eintreten, einem Heimat- oder Sportverein beitreten, einem Golfclub oder einer politischen Partei. Sie nehmen sich vor, in Ihrer Freizeit etwas zu machen, was Ihnen Spaß bringt. Dann gehen Sie ja auch nicht zu dem Verein, der die besten Parkplätze vor der Tür hat und die niedrigsten Mitgliedsbeiträge erhebt. Sie gehen dorthin und schauen, welche Menschen es dort gibt und fragen sich, ob Sie dazu gehören möchten. Ist das eine Gemeinschaft, von der ich gerne Teil wäre? Danach richten Sie Ihre Entscheidung, ob Sie gerne Mitglied wären oder nicht.

Das gleiche passiert mit Unternehmen und Arbeitnehmern. Im Moment glauben noch immer viele Arbeitgeber, dass sich Menschen bei den Unternehmen bewerben. In den kommenden 500 Wochen kippt dieses System!

Aufgrund des demographischen Wandels, aufgrund der anderen Trends, die ich Ihnen gerade beschrieben habe, bewerben sich nicht mehr die Arbeitnehmer bei den Arbeitgebern sondern umgekehrt: Die Unternehmen müssen sich bei den Menschen bewerben. Auf einmal werden andere Kriterien angesetzt, wie etwa: Wie ist denn da die Stimmung in dem Laden, ist da ein Chef, an den ich noch glauben kann und nicht ein ungreifbares Shareholder-Value-Programm, welches irgendwo in Detroit im 52. Stock eines Wolkenkratzers über meine Zukunft entscheidet, sondern sind das Menschen, mit denen ich tatsächlich in die Zukunft gehen kann und möchte. Auf einmal sind solche Themen wie Werte oder Ethik wieder angesagt, weiche Werte, die wir bisher nicht mit tatsächlichen geldlichen Werten verknüpfen konnten.

Dadurch sehen wir eine Renaissance, die Richtung Mittelstand und Familienunternehmen gehen kann. Auch das Thema Management in Führung ändert sich. Wer eine Firma in die Zukunft führen möchte, der kann eben nicht nur in den Rückspiegel schauen und sagen: Ich kenn die Vergangenheit und die war gut so und es soll so weiter gehen. Ein guter Manager ist auch nicht gleich eine gute Führungskraft. Es gibt einen Unterschied zwischen den beiden oft als Synonym genommenen Begriffen des Managers und der Führungskraft. Ein Manager kann meiner Meinung nach ganz gut managen, weil er mit vorgegebenen Ressourcen ein

bestimmtes Ergebnis erzielen kann. Vielleicht kann er auch gut mit Excel umgehen, um steuerliche Anforderungen zu erfüllen.

Eine Führungskraft hat aber eine andere Qualität: Sie kann Menschen mit nehmen, begeistern, eine Unternehmenskultur schaffen, zu der man gerne kommt und mit geht. Es fängt schon heute an: Menschen, die für Apple arbeiten, machen das nicht, weil sie dort das beste Gehalt bekommen, sondern weil sie sagen, dass sie gerne zu dieser Truppe gehören möchten. In so fern sind da einige Aufgaben zu erledigen, die noch vor uns liegen in den kommenden 10 Jahren. Die knappste Ressource, die wir in Österreich und in anderen Ländern haben ist nicht Erdöl, Erdgas, Wasser oder saubere Luft, Kupfer oder seltene Erden, die knappste Ressource, die Sie haben, ist Talent, sind Menschen, die ihre Talente einsetzen können, die frühzeitig in ihrer Bildung und Ausbildung dahin geführt zu werden, sich selber zu erkennen und ihre Talente heraus zu bilden.

Umso unbegreiflicher sind mir manchmal die Bemühungen darüber, wie wir uns derzeit um Bildung kümmern. Ich kenne die Situation in Österreich nicht, ich kann Ihnen nur sagen, wie es in Deutschland ist. Deutschland hat in der Bankenkrise ohne mit der Wimper zu zucken Geldinstituten wie der Hypo Real Estate in München 145 Milliarden Euro zur Verfügung gestellt, um faule Kredite abzusichern. Und wenn die Familienministerin in Deutschland sagt, sie bräuchte fünf Milliarden, um eine flächendeckende Betreuung von Kindern im Kindergartenalter zu erreichen, dann hat man dafür leider kein Geld. Das ist die knappste Ressource, die wir haben. Wir müssen sehen, dass wir jede und jeden auf diesen Weg mit nehmen. Wenn wir in die Zukunft schauen und sehen, was in den nächsten 10 Jahren, den nächsten 520 Wochen auf uns zukommt, dann müssen wir eines verstehen: Die Generation, die uns nach wächst, ist die erste globale Generation und die sieht viele Dinge ganz anders.

Was ich damit sagen möchte: Lernen Sie von unseren Kindern. Ich halte relativ viele Vorträge, vor Wirtschaftsbossen, vor Politikern, vor Unternehmen, vor Planungsabteilungen, aber die härtesten Vorträge, die ich zu halten habe, sind vor der Klasse meiner neunjährigen Tochter. Etwa alle halbe Jahre halte ich dort Vorträge darüber, was die nächsten zehn Jahre bringen werden und wie die Welt aussehen wird, wenn diese Kinder erwachsen werden, wenn die Kinder also nicht mehr neun, sondern 19 Jahre jung sind und ins Berufsleben eintreten. Und wissen Sie was? Ich komme mir vor, wie ein alter Mann. Ich erzähle denen über die Mobilität und darüber, dass viele der Autos, die wir dann haben werden, elektrisch und nicht mehr mit Benzin fahren, wir werden weniger Erdöl brauchen und unsere Atmosphäre schützen und nicht mehr so viel CO2 emittieren und dann sagen diese Kinder: Ach, Thomsen – erzähl uns was Neues, wir wissen, dass wir in zehn Jahren elektrisch fahren, wir wollen auch gar keine Benzin-betriebenen Autos mehr.

Diese Generation ist die erste globale Generation, die Zusammenhänge sieht, die wir erst in unserem erwachsenen Leben lernen mussten, mit denen sind sie aufgewachsen. Diese Generation hat völlig andere Ansprüche an das Thema Arbeit. Die Generation, die im Moment in die Arbeitswelt eindringt, redet nicht mehr von Berufen sondern von Jobs, die weiß, dass ihr globaler Arbeitsmarkt die Welt ist und sie nicht regional gebunden sind, sie

weiß, dass sie in ihrem Leben vielleicht 15, 20, 25 verschiedene Arbeitgeber-bzw. Arbeitnehmerverhältnisse hat, sie weiß, dass sie mal selbständig arbeitet, mal angestellt, mal in einer Zwischenform, mal sich irgendwo beteiligt, dass es keine geraden Karrierepfade mehr gibt in einer Welt, die sich so schnell wandelt wie die unsere und sie denkt natürlich viel vernetzter. Wir können viel von unseren Kindern lernen, denn sie sind tatsächlich diejenigen, die unsere Zukunft prägen werden.

Also zusammen gefasst: Die nächsten 500 Wochen werden extrem spannend. Sie werden höchst wahrscheinlich mehr Veränderungen bringen als die letzten zehn Jahre und das waren schon viele. Es gibt dabei viele positive Aspekte. Jetzt ist genau die Zeit, das Thema Arbeit, Arbeitszeiten, das Verhältnisse zwischen den Sozialpartnern neu zu definieren. Zu überlegen, was Arbeit bedeutet, heute und in zehn Jahren. Welchen Stellenwert haben die Themen Information und Kommunikation in dieser Welt. Wie können wir mit den Talenten, die wir haben, so umgehen, dass wir in dieser schnellen Welt Österreich auch eine Zukunft sichern, die den Lebensstandard hält oder vielleicht sogar ausbaut, den wir heute schon haben.

Wir sehen uns in der Zukunft – vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.