Arbeitswelt der Zukunft*

Worauf wir uns freuen dürfen, worauf wir uns vorbereiten müssen

Prof. Dr. Alexander Cisik

Vortrag auf der Veranstaltung
„Standpunkte zur Sanierung von Großprofilen“
der Landeshauptstadt Düsseldorf
am 22. Mai 2025

* Quelle: CISIK, A. (2025): Arbeitswelt 2035 – Erwartungen und Bewertungen der Beschäftigten in Deutschland. Ergebnisse einer empirischen Studie. Hochschule Niederrhein

Bilder: ChatGPT.com

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Entwicklungen
Wahrscheinlichkeiten und Bewertungen

Erklärungen
Ursachen und Wirkungen

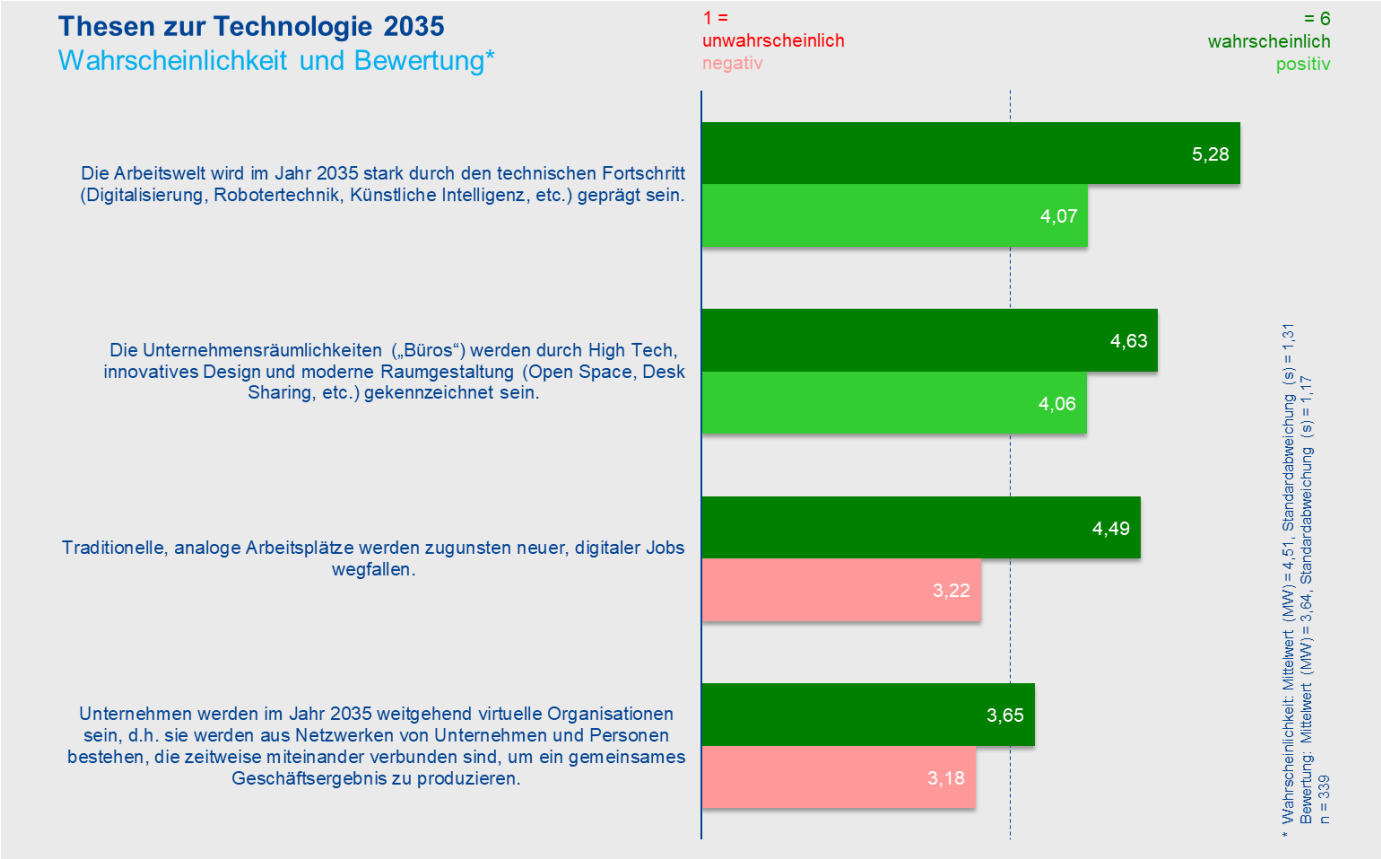
Empfehlungen
Unternehmen und Mitarbeitende

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Technologie
Alles wird digital.

Technologie prägt Arbeitswelt.
94,10 % der Befragten halten es für wahrscheinlich, dass die Arbeitswelt im Jahr 2035 stark durch den technischen Fortschritt geprägt sein wird, was knapp drei Viertel (72,49 %) auch positiv bewerten würden. Ähnlich votiert man bezüglich der modernen Gestaltung der Unternehmensräumlichkeiten; 82,49 % halten diese für wahrscheinlich, 62,20 % fänden das positiv.

Veränderungen bereiten Sorge.
An den Wegfall analoger Arbeitsplätze zugunsten digitaler Jobs glauben 80,77 %, aber nur gut ein Drittel (36,20 %) würde das begrüßen.
Dass Unternehmen im Jahr 2035 weitgehend virtuelle Organisationen sein werden, halten schließlich nur 56,97 % der Befragten für wahrscheinlich. Und lediglich ein Drittel (33,04 %) fände das positiv.

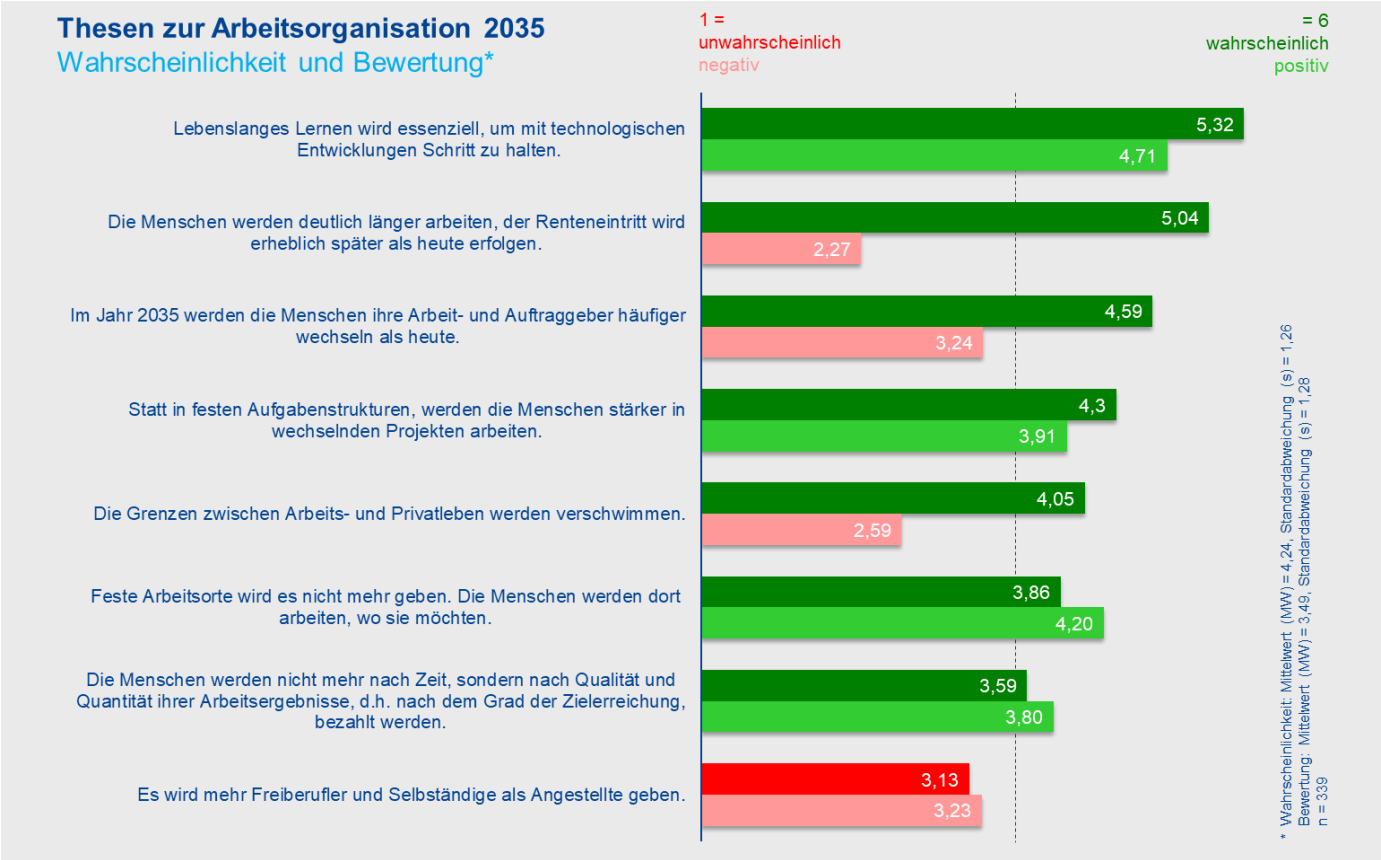


Arbeitsorganisation
Flexibilität wird notwendig.

Fortschritt bedingt Bewegung.
91,15 % der Befragten hält ein lebenslanges Lernen für essenziell, was von 82,25 % auch begrüßt wird.
Das Arbeiten in wechselnden Projekten prognostizieren 76,92 %, 62,31 % fänden das gut.
Dort zu arbeiten, wo man möchte, fänden 68,25 % positiv, 64,69 % halten dies für wahrscheinlich.

Bewegung erfordert Opfer.
Knapp 9 von 10 Befragten (89,09 %) sind der Meinung, dass wir künftig deutlich länger arbeiten werden, was aber nur knapp ein Fünftel (19,53 %) gutheißen würde.
Auch der häufigere Wechsel von Arbeit- und Auftraggebern erscheint mehr als drei Vierteln (79,06 %) der Befragten wahrscheinlich, würde aber nur von 36,39 % positiv gesehen.
Das Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben prognostizieren 70,50 %, was lediglich von knapp einem Fünftel (19,53 %) begrüßt werden würde.

Beschäftigungsverhältnisse bleiben.
Mehr Freiberufler und Selbständige als Angestellte zu haben, erscheint nur 38,35 % der Befragten wahrscheinlich.
Und nur 31,95 % fänden das gut.

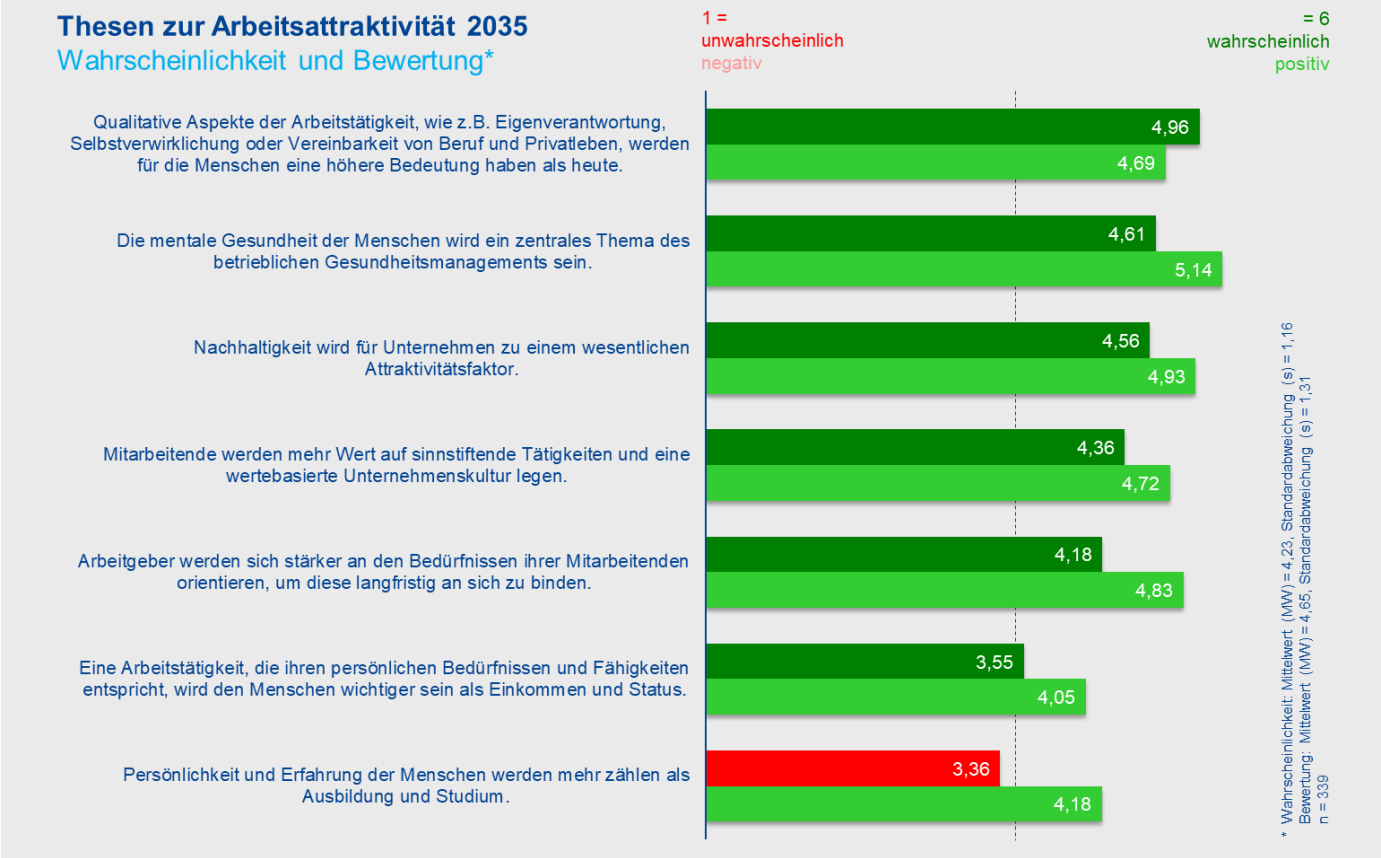


Arbeitsattraktivität
Qualität wird bedeutsam.

Mitarbeitende erhöhen ihre Ansprüche.
85,84 % bzw. 78,34 % der Befragten prognostizieren eine höhere Bedeutung qualitativer Aspekte der Arbeitstätigkeit sowie sinnstiftender Tätigkeiten und einer wertebasierten Unternehmenskultur. 79,29 % bzw. 78,99 % fänden das positiv.
Etwas mehr als die Hälfte (55,16 %) glaubt, dass Einkommen und Status an Bedeutung verlieren werden, was 59,35 % begrüßen würden.

Unternehmen orientieren sich an Mitarbeitendenbedürfnissen.
Die mentale Gesundheit der Mitarbeitenden sowie Nachhaltigkeit werden nach Auffassung von 79,65 % bzw. 81,42 % der Befragten für Unternehmen künftig relevant sein. Beides würde von 88,06 % bzw. 85,21 % positiv bewertet werden.
68,15 % gehen generell davon aus, dass sich Arbeitgeber stärker an den Bedürfnissen ihrer Mitarbeitenden orientieren werden, was 81,66 % gut fänden.

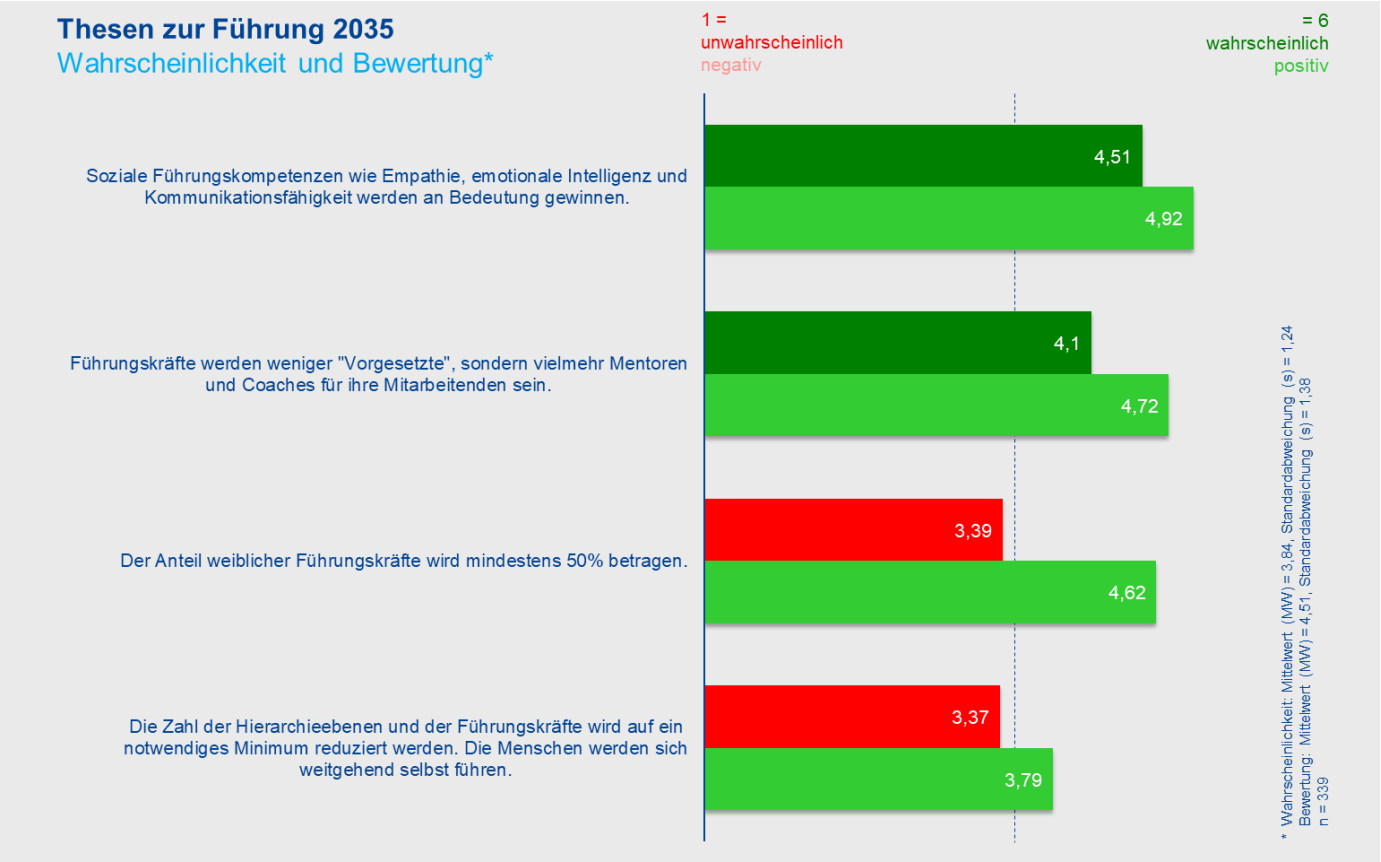
Qualifikation vor Persönlichkeit.
Lediglich 44,81 % der Befragten glauben, dass Persönlichkeit und Erfahrung künftig mehr zählen werden als Ausbildung und Studium, 68,15 % fänden dies aber durchaus reizvoll.



Führung
Empathie wird essenziell.

Kompetenzverschiebung und Rollenwechsel.
Gut drei Viertel (78,76 %) der Befragten glauben, dass soziale Führungskompetenzen an Bedeutung gewinnen werden, 84,02 % fänden das gut.
70,21 % sehen einen Rollenwechsel der Führungskraft vom Vorgesetzten hin zum Mentor und Coach;
78,99 % würden dies begrüßen.

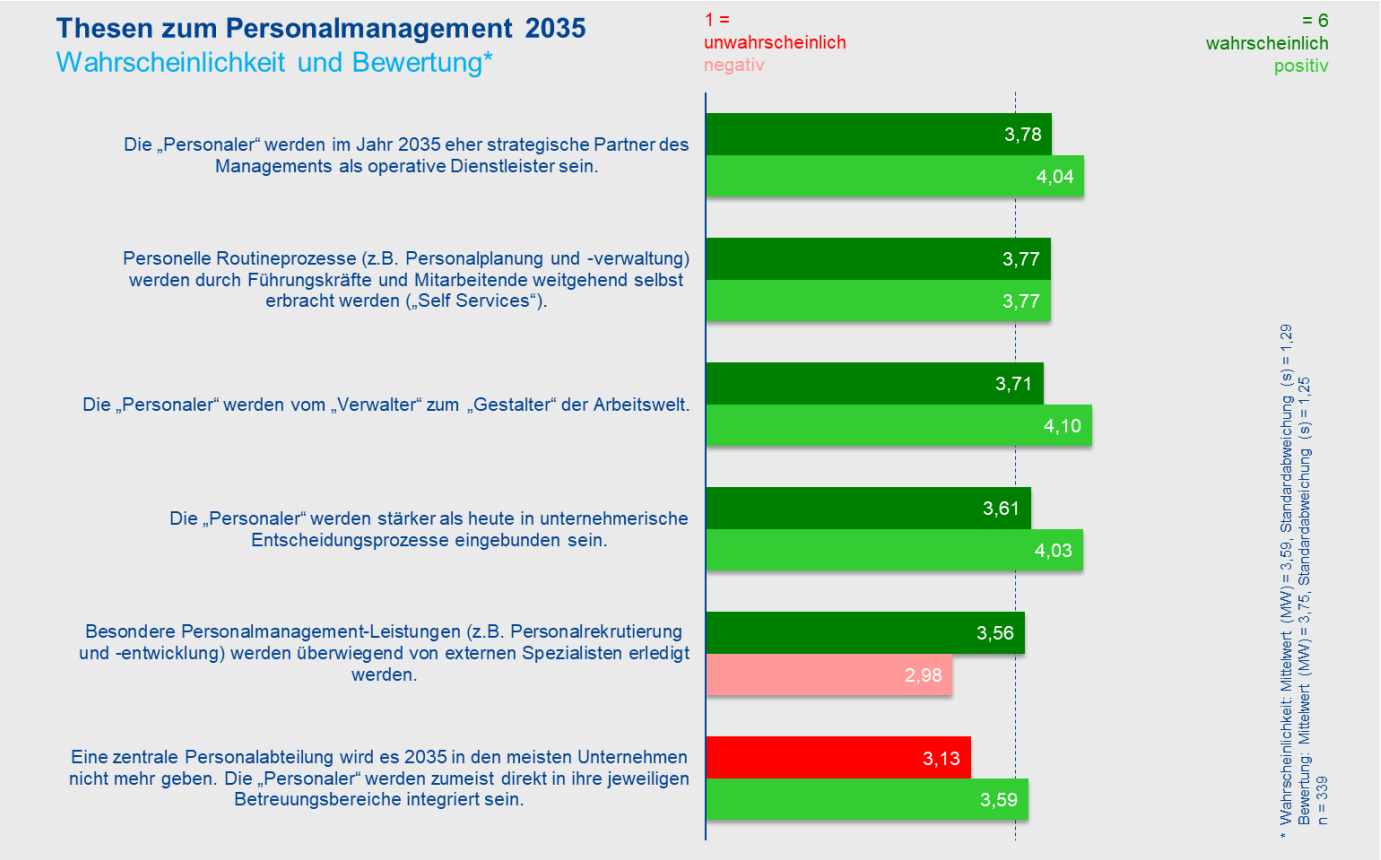
Führungsstrukturen bleiben traditionell.
Nur 45,13 % glauben daran, dass der Anteil weiblicher Führungskräfte künftig mindestens 50% betragen wird; gleichwohl bewerteten dies knapp drei Viertel (74,56 %) positiv.
Und eine Reduzierung der Hierarchieebenen hält nur eine Minderheit der Befragten (44,25 %) für wahrscheinlich.
57,99 % fänden das jedoch gut.



Personalmanagement
HR wird wichtig.

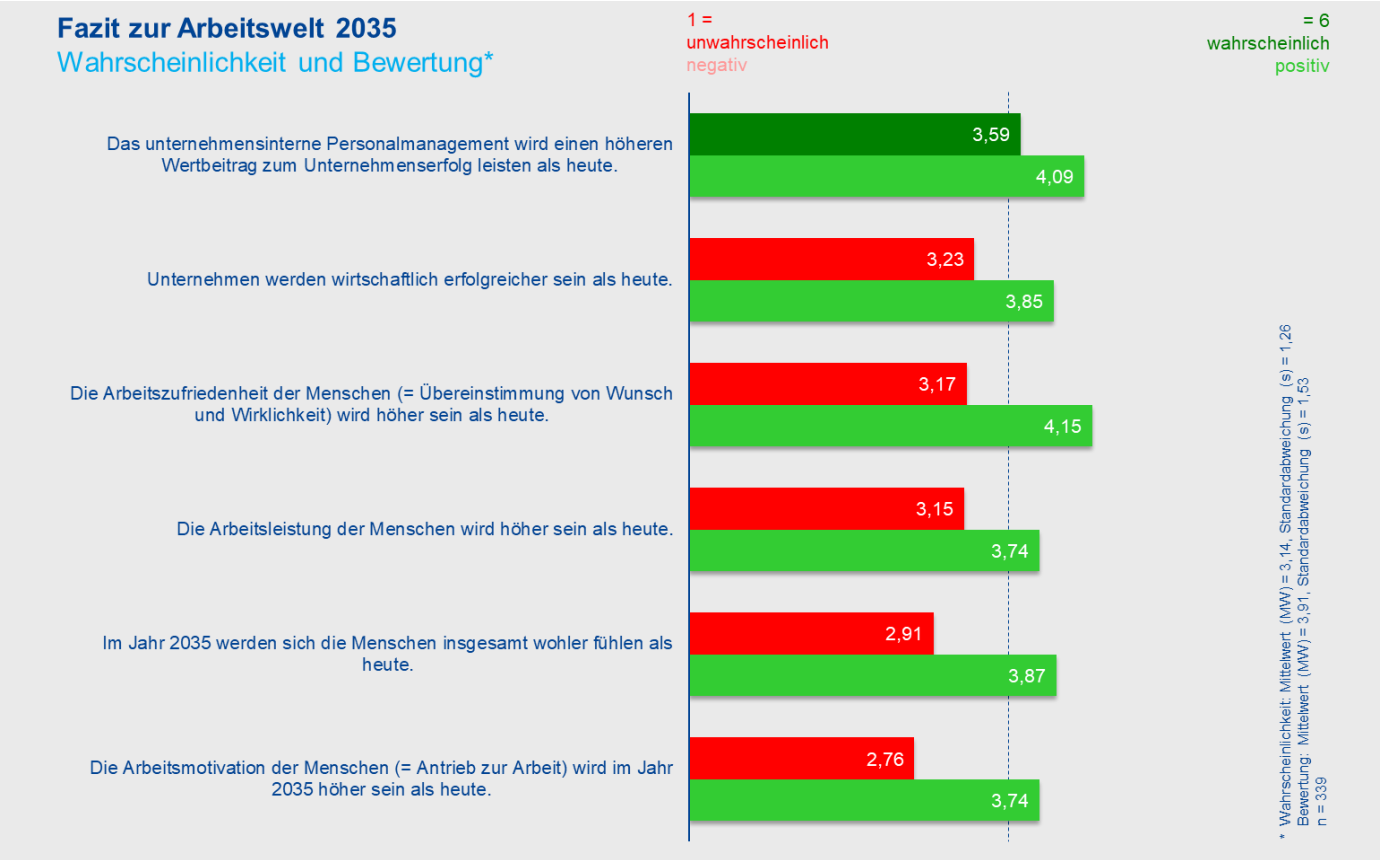
Gestaltungs- und Entscheidungs-spielraum wachsen.
Etwas mehr als die Hälfte der Befragten (56,85 %) geht davon aus, dass HR zukünftig strategischer Partner des Managements sein wird. 52,08 % sehen das Personalmanagement darüber hinaus in der Rolle des Gestalters. Und gut die Hälfte (51,94 %) glaubt, dass die „Personaler“ stärker in unternehmerische Entscheidungsprozesse eingebunden sein werden. Diese Entwicklungen fänden 59,88 % bzw. 60,12 % bzw. 57,31 % positiv.

Organisatorisch ändert sich nichts.
Lediglich knapp die Hälfte (49,85 %) der Befragten glaubt, dass besondere HR-Leistungen künftig ausgegliedert werden und nur 26,19 % würden dies begrüßen. Nur 38,35 % prognostizieren die Abschaffung einer zentralen Personalabteilung, 46,85 % hingegen fänden eine Integration in die Betreuungsbereiche gut.



Fazit
Wohlbefinden und Wirtschaftlichkeit werden sinken.

Pessimismus überwiegt.
Insgesamt betrachtet, sieht die Mehrheit der Befragten die Arbeitswelt 2035 sehr kritisch. So geht jeweils nur ein geringer Teil davon aus, dass Motivation (26,57 %), Wohlbefinden (25,22 %) Leistung (36,12 %) und Zufriedenheit (37,98 %) höher sein werden als heute.
Und auch hinsichtlich der Wirtschaftlichkeit der Unternehmen und des Wertbeitrags des Personalmanagements hält jeweils nur eine Minderheit (36,94 % bzw. 48,35 %) eine positive Entwicklung für wahrscheinlich. Auch wenn sich dies durchschnittlich etwas mehr als die Hälfte der Befragten (52,11 % - 60,30 %) anders wünschen würde.



Entwicklungen
Wahrscheinlichkeiten und Bewertungen

Erklärungen
Ursachen und Wirkungen

Empfehlungen
Unternehmen und Mitarbeitende

Unsere Arbeitswelt wird sich dramatisch verändern – aber wir sind nicht darauf vorbereitet.

Veränderungsnotwendigkeit und Zukunftsskepsis. Technologische, organisatorische und kulturelle Veränderungen werden als unvermeidlich betrachtet, aber nicht automatisch als wünschenswert empfunden.

Angriff auf Komfortzonen. Besonders kritisch werden Themen wie längere Lebensarbeitszeit, Entgrenzung von Arbeits- und Privatleben sowie der Verlust analoger Arbeitsformen betrachtet.

Suche nach Orientierung. Gleichzeitig steigt das Bedürfnis nach Individualisierung und Sinn - klassische Erfolgsmetriken wie Einkommen und Status werden relativiert.

Sicherheit vor Veränderung. Es werden eher die Risiken als die Chancen für ihre persönliche Arbeits- und Lebenssituation. Die empfundene Last der Verantwortung dominiert die Lust an der Gestaltung.

Bild: ChatGPT.com

Entwicklungen
Wahrscheinlichkeiten und Bewertungen

Erklärungen
Ursachen und Wirkungen

Empfehlungen
Unternehmen und Mitarbeitende

Unternehmen und Mitarbeitende sollten individuelle Bedürfnisse und wechselseitige Erwartungen kennen und berücksichtigen.

Unternehmen	Mitarbeitende
Technologie sinnvoll implementieren. Digitalisierung strategisch und mitarbeitendenorientiert gestalten – nicht als Selbstzweck. Technischer Fortschritt gilt als sicher, wird aber ambivalent bewertet. Transparente Kommunikation und vorbereitende Trainings können Ängste abbauen.	**Neuerungen offen begegnen.** Technologische Entwicklungen informationell verfolgen und deren individuelle Implikationen reflektieren. Nutzen schlägt Ängste, wenn man kontinuierlich auf der Höhe der Zeit bleibt.
Arbeitsbedingungen flexibilisieren – aber bewusst. Hybride Modelle ermöglichen, aber Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit respektieren. Flexible Arbeit wird gewünscht, aber die Entgrenzung zwischen Arbeit und Privatleben sorgt für Ablehnung.	**Veränderungsbereitschaft kultivieren.** Eigene Denk- und Handlungsweisen reflektieren und gezielt erweitern. (Arbeits)Organisatorischer Wandel ist sicher – ihn proaktiv mitzugestalten ist der Schlüssel zu einer erfüllenden Tätigkeit.
Wertorientierung ernst nehmen. Unternehmenskultur auf Sinn, Nachhaltigkeit und mentale Gesundheit ausrichten. Mitarbeitende wünschen sich zunehmend sinnstiftende Arbeit und psychische Sicherheit.	**Individuelle Bedürfnisse artikulieren.** Eigene Werte, Grenzen und Wünsche aktiv kommunizieren – etwa in Mitarbeitendengesprächen oder bei Jobentscheidungen. Arbeitgeber orientieren sich zunehmend an Mitarbeitendenbedürfnissen – aber nur, wenn diese sichtbar sind.
Führungskultur neu denken. Führungskräfte als Mentoren und Coaches qualifizieren und soziale Kompetenzen fördern. Der Wandel zur empathischen Führung wird erwartet und positiv bewertet.	**Eigenverantwortung übernehmen.** Nicht auf „die Führung“ warten, sondern selbst Initiative zeigen – z. B. beim Thema Wohlbefinden, Selbstorganisation oder Teamdynamik. Klassische Hierarchien verlieren an Bedeutung, Selbstführung wird wichtiger.
(Berufs)Lebenslange Entwicklung fördern. Weiterbildungsangebote ausbauen, Entwicklungsbudgets einführen und individuelles *Upskilling* unterstützen. Die breite Mehrheit hält lebenslanges Lernen für essenziell – Unternehmen müssen dafür geeignete Rahmenbedingungen schaffen.	**(Berufs)Lebenslanges Lernen annehmen.** Kontinuierliche Weiterbildung zur Routine machen (z. B. on the job, Mikro-Lernen, Online-Kurse). Die Dynamik der Arbeitswelt erfordert stetige Kompetenzentwicklung.

Hochschule Niederrhein
University of Applied Sciences
Wirtschaftswissenschaften
Faculty of Business Administration and Economics

Referent
Profil und Kontakt

Profil

Prof. Dr. Alexander Cisik
Dipl.-Psychologe

Seit 1990 beschäftige ich mich als Psychologe, HR-Manager und Berater mit dem Erleben und Verhalten von Menschen in Unternehmen. Seit 2000 darüber hinaus auch in Lehre und Forschung als Professor für Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie an der Hochschule Niederrhein.

Als Experte liefere ich regelmäßig Beiträge für Zeitungen, Zeitschriften, Radio und Fernsehen (u.a. FAZ, ARD, ZDF, WDR, N24) und bin Keynote Speaker auf Kongressen und Firmenveranstaltungen.

Kontakt

Prof. Dr. Alexander Cisik
Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie

Hochschule Niederrhein
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Webschulstraße 41 – 43
D – 41065 Mönchengladbach

Telefon +49 2161 186 63 44

alexander.cisik@hs-niederrhein.de
https://www.hs-niederrhein.de/wirtschaftswissenschaften/personen-fachbereich-wirtschaftswissenschaften/cisik/