



**arago**  
Consulting GmbH  
*mehr als Druck ...*

# Leben und Lernen 2030

Zukunftsbilder und Herausforderungen  
für die Wissensgesellschaft



Um die Qualität des Leseflusses zu sichern, wird in der folgenden Broschüre ausschließlich die männliche Personenform verwendet. Dies schließt dennoch die weibliche Form gleichberechtigt mit ein.



**arago**  
Consulting GmbH  
*mehr als Druck ...*

**Die Spezialisten für Konzeption und Produktion  
von Seminar- und Tagungsunterlagen**

arago Consulting GmbH  
Hausener Weg 112a  
60489 Frankfurt am Main

Tel. +49 (0) 69/957 39 09-0  
Fax +49 (0) 69/957 39 09-29

[info@arago-consulting.de](mailto:info@arago-consulting.de)  
[www.arago-consulting.de](http://www.arago-consulting.de)

# Editorial

Verehrte Kundinnen, verehrte Kunden,  
verehrte Interessentinnen und Interessenten,

die Arbeitswelt steht vor ihrer größten Umwälzung seit der Industrialisierung. Intelligente Softwareprogramme werden menschliche Arbeitsleistung in Unternehmen größtenteils ersetzen. Davon sind fast die Hälfte der heutigen Jobs in Büro und Verwaltung, Dienstleistung und Verkauf betroffen.

Die digitale Wirtschaft erfordert ein Umdenken im Bereich Wertschöpfung, Arbeitsorganisation und Ausbildung.

Im Rahmen unserer arago Consulting Kundenakademie bot die Trendexpertin Birgit Gebhardt am 11. November 2015 in der Frankfurter Brotfabrik einen Ausblick auf die Veränderungen, die neuen Anforderungen an Unternehmen und Mitarbeiter und darauf, welche Qualifikationen zur Bewältigung dieser Anforderungen künftig benötigt werden.

Den hochinteressanten Vortrag von Frau Gebhardt haben wir für Sie in dieser kleinen Broschüre zusammengefasst. Dabei zitieren wir im Wesentlichen aus den im Literaturverzeichnis angegebenen Werken von Frau Birgit Gebhardt.

Ihr Team der arago Consulting GmbH



Birgit Gebhardt

# Einleitung

Die Faszination für die Zukunft ist so alt wie die Menschheit. Egal ob voller Hoffnungen und Träume oder voller Angst und Sorge – wir möchten wissen, was auf uns zukommt.

Wie werden wir in 20 Jahren leben? Wie wird sich unser Familienleben verändern und wie unser Alter? Wie wird unsere Arbeitswelt aussehen?

Sicherlich kennen Sie die Aussage: Prognosen sind schwierig – besonders wenn sie die Zukunft betreffen. Niemand kann voraussehen, wie sich die Zukunft im globalen Zusammenhang gestalten wird. Dabei geht es nicht um die fantasievollen Annahmen der Science-Fiction-Literatur, sondern um den Versuch, durch die genaue Beobachtung der Gegenwart plausible Prognosen zu treffen, wie es Gebhardt in ihrem Werk »2037 – Unser Alltag in der Zukunft« aus dem Jahr 2011 gelungen ist:

Klimawandel, Flüchtlingsströme und Ressourcenknappheit – vieles, was heute noch als Hintergrundrauschen wahrgenommen wird, kann morgen schon als Richtlinie unseren Alltag beeinflussen.

Die Komplexität unserer globalisierten Welt überfordert uns bereits heute an vielen Stellen. Unterschiedliche Entwicklungsdynamiken wirken zusammen und stellen Deutschland vor schwierige Herausforderungen: Überalterung, Zwei-Klassen-Gesellschaft und die EU-Überschuldung sind nur einige Faktoren. Zugleich beeinflussen die Globalisierung, Digitalisierung und Virtualisierung unseren Alltag und Wirkungskreis inzwischen auf eine Art und Weise, dass die vernetzte Zukunft bereits begonnen zu haben scheint.

Die Lebensinhalte, die Dinge, mit denen wir uns beschäftigen, die grundsätzlichen Fragen, die wir uns stellen, werden sich bis 2030 nicht we-

sentlich ändern. Es ändern sich jedoch die Modi – die (technische) Art und Weise – in der wir mit den alten Fragen umgehen: Welche neuen Chancen nutzen wir? Welche Umgebungsfaktoren beeinflussen unser Leben? Wollen wir Fortschritt und wo lehnen wir ihn ab?

Diese unterschiedlichen Abhängigkeiten und Dynamiken werden unsere Zukunft brüchiger und spannender machen als jede Science-Fiction-Story.

Menschen sind in sozialen Netzwerken miteinander verbunden, auch der Markt ist längst vernetzt. In immer mehr Alltagsgegenstände werden vernetzte Systeme eingebaut. Und diese Entwicklung schreitet fort.

Fluch oder Segen? Der Mensch wird in den nächsten Jahren noch vernetzter und damit auch noch »gläserner« werden. Das kann ein Segen sein, zum Beispiel im Alter oder bei Krankheit, wenn man ein Pflegefall wird, aber lieber zu Hause als im Pflegeheim leben möchte. Die Überwachung durch Kameras in der Wohnung und ein Gesundheitsband am Arm, das u.a. den Blutdruck misst, könnte dies ermöglichen. Dadurch wird jedoch die Intimsphäre eingeschränkt – Big Brother is watching you. Für manche eine sehr ungemütliche Vorstellung.

Auf wirtschaftlicher und beruflicher Ebene wird die Vernetzung weiter fortschreiten müssen, will man in Zukunft Erfolg haben. Wir leben im Zeitalter der Digitalisierung und des Internets der Dinge und Dienste.

Sich davor zu verschließen, dürfte kaum möglich sein – sich darauf vorzubereiten, ist daher umso wichtiger.

# Veränderungstreiber

Die Welt ist nicht eindimensional. Sie ist komplex und vielschichtig. Veränderungstreiber wirken aus unterschiedlichen Bereichen heraus und beeinflussen unser aller Leben:

## TECHNOLOGISCHER WANDEL

- ✓ Informations-Overflow
- ✓ M2M-Systemtransparenz
- ✓ Activity-Streams/Microblogging
- ✓ Mobile Work
- ✓ Fernanwesenheit
- ✓ Social Media
- ✓ work@home

## Sozialer Wandel

- ✓ Digital Natives
- ✓ Generation-Gap
- ✓ Demografischer Wandel
- ✓ Female Shift
- ✓ Überalterung
- ✓ Fachkräftemangel

## Ökonomischer Wandel

- ✓ Kosteneffizienz
- ✓ Flexible Beschäftigung
- ✓ Innovationsdruck
- ✓ Zeitmanagement
- ✓ Non-territoriales Arbeiten
- ✓ Real-Estate-Assets
- ✓ Globaler Wettbewerb

## Kultureller Wandel

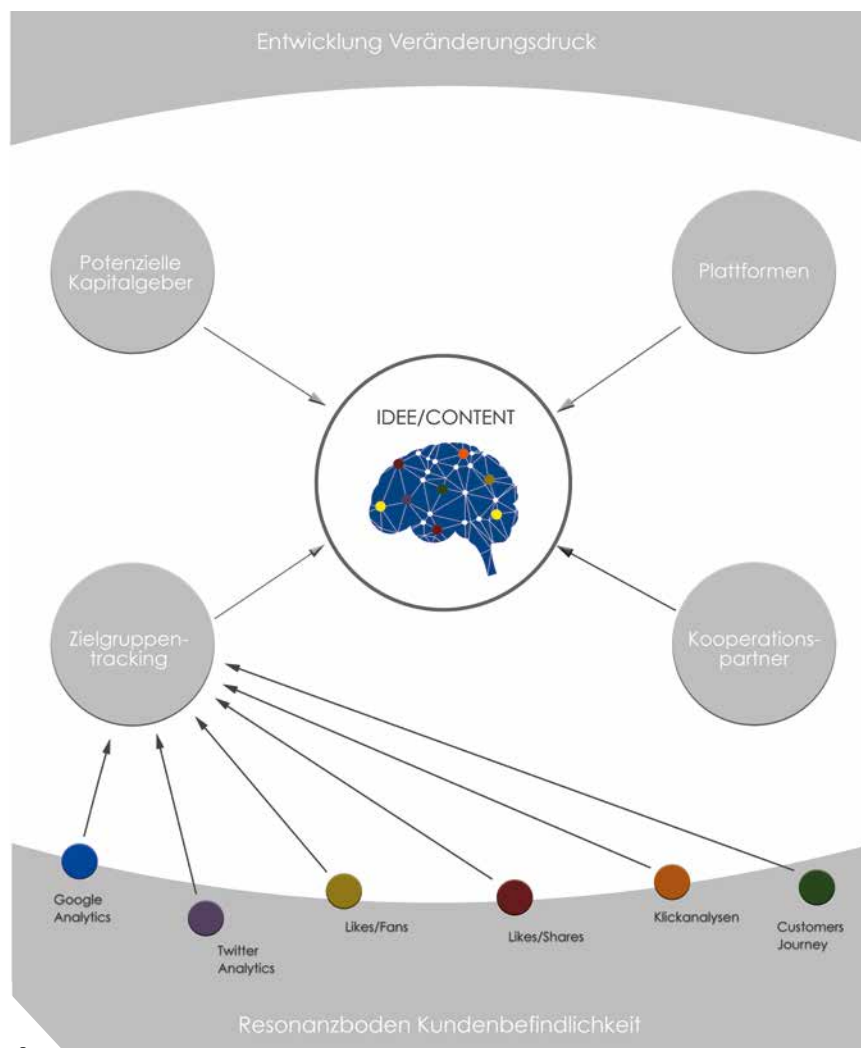
- ✓ Migration
- ✓ Kulturelle Unterschiede
- ✓ Loyalität
- ✓ Interdisziplinarität
- ✓ Arbeit + Freizeit
- ✓ Corporate Social Responsibility
- ✓ Arbeitssozialisation

# Zukunftsbild 1: Die Netzwerkökonomie

Arbeit ist heute globaler, vernetzter, mobiler und wissensintensiver als noch vor Jahrzehnten. Daten, Informationen und der daraus zu gewinnende Wissensvorsprung bestimmen die Wirtschaft von morgen. Die transformative Kraft des Internets verändert unsere Gesellschaft von Grund auf. Soziale Netzwerke verbinden Menschen auf globaler Ebene. Nie zuvor war es einfacher, unabhängig von Zeit und Ort mit gleich gesinnten Personen in Kontakt zu treten und zusammenzuarbeiten. Fluide Netzwerke ersetzen rigide Hierarchien als das Organisationsprinzip unserer Zeit.

Wir befinden uns im Übergang von einer Industrie- zu einer Netzwerkökonomie mit neuen Regeln, neuen Akteuren und neuen Erlösmodellen. Über das Internet lassen sich von der Ideenfindung über die Finanzierung bis hin zum Vertrieb Tätigkeiten abseits klassischer Wertschöpfungsketten organisieren. Traditionelle Rollenverteilungen werden in Frage gestellt. Aktive Teilnahme im Innovationsprozess ist gefragt.

Vernetzung und Zusammenarbeit sind der Schlüssel zum Erfolg in der Netzwerkökonomie. Der Aufbau von Beziehungen zum Kunden wird wichtiger als der reine Abverkauf von Produkten.



•  
••  
••• Darstellung der wichtigen Bedeutung einer intensiven Kundenbeziehung für die Entwicklung von Ideen/Content

## Zukunftsbild 2:

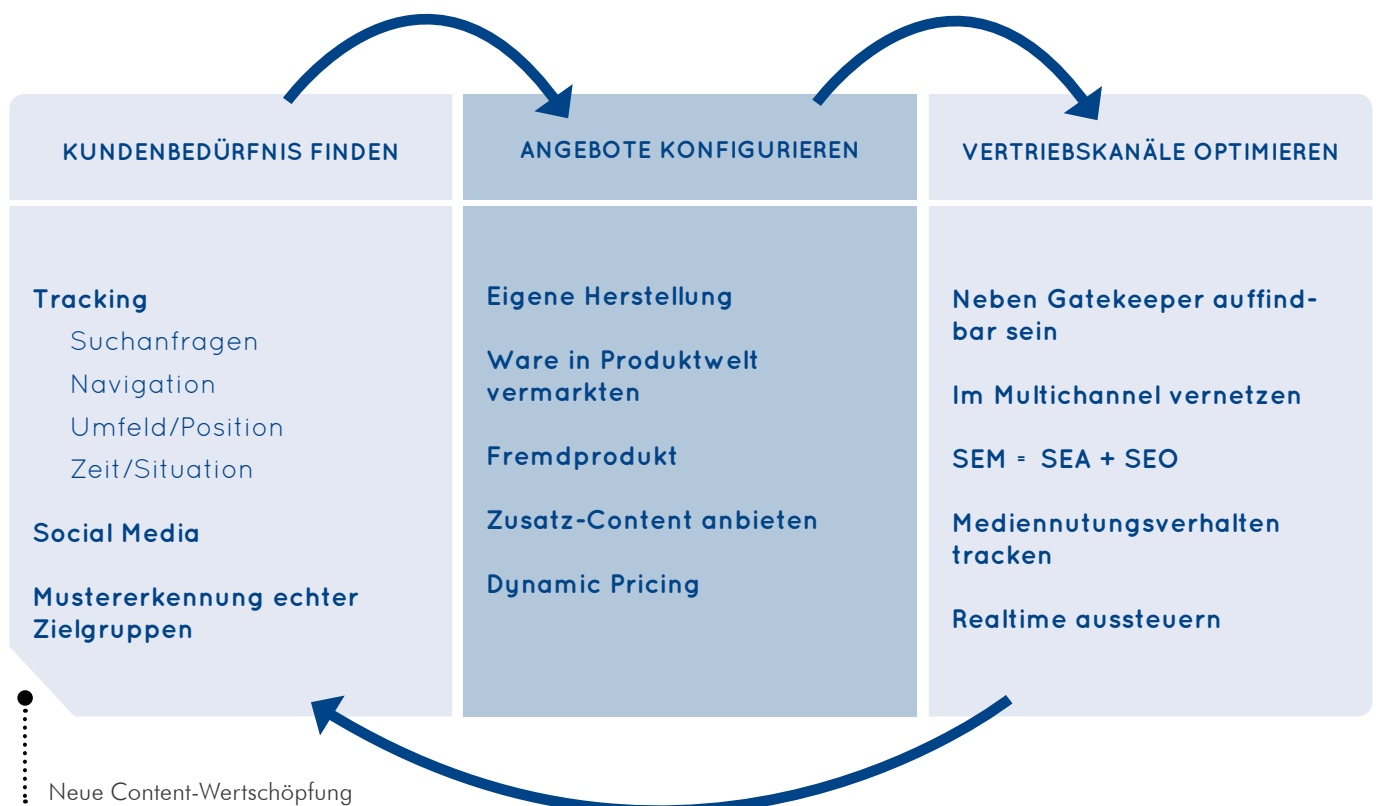
# Neue Content-Wertschöpfung

Die digitale Wirtschaft erfordert ein Umdenken in Bezug auf Wertschöpfung, Arbeitsorganisation und Ausbildung.

Im Zentrum zukünftiger Wertschöpfung werden Kooperation, Offenheit und das Teilen von Ressourcen stehen. Die lineare Arbeitsteilung der Industriekultur, wonach ein Unternehmen von der Erstellung bis zum Vertrieb seiner Produkte die gesamte Wertschöpfung abdeckte, erfolgt durch IT- und Kommunikationsschnittstellen zunehmend kundenorientiert, automatisiert und in Partnerschaften verzweigt. Der digitale Handel ist einer der zentralen Veränderungstreiber. Mit seiner konsequenten Kundenorientierung zwingt der Hersteller und Händler, sich neuen

Allianzen zu öffnen und die tunnelartigen Wertschöpfungsketten zu verlassen (Social-Shopping: Interessengruppen lassen sich messen und bedienen; Social-Business Kommunikationskanäle werden Konsumkanäle).

Die Marge wird künftig direkt an den Schnittstellen zum Kunden verdient. Die Nähe zum Kunden muss über dessen inhaltlichen, zeitlichen und räumlichen Kontext aufgebaut werden, was eine zunehmende Vernetzung der Unternehmen nach außen impliziert.





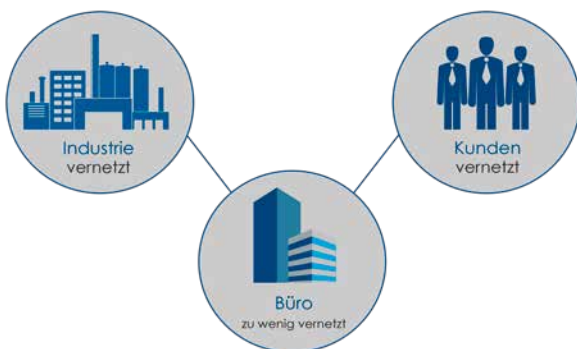
## Zukunftsbild 3:

# Wandel der Arbeitskultur

Digitale Märkte und vernetzte Kunden drängen auf neue Organisationsstrukturen. Denn solange in den Büros und Chefetagen geführt und kommuniziert wird wie im analogen Zeitalter, so lange wird es weder ein dynamisch vernetztes Wissen, noch eine notwendige neue Arbeitskultur geben.

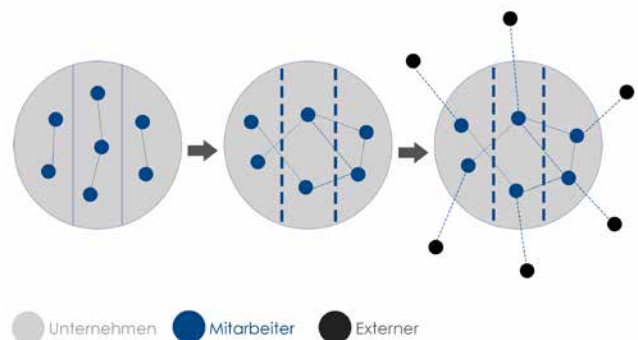
Die Produktion von Wissen erfolgt nach anderen Regeln als die von Industriegütern. Um in der Informationsgesellschaft die Open Source zu nutzen, muss die Arbeitsorganisation neu bedacht werden.

Die Impulse für eine neue Arbeitskultur kommen von vielen Seiten. Der globale Wettbewerb verlangt nach einer vernetzten Kollaboration – über Zeit- und Kulturgrenzen hinweg. Der Arbeitsmarkt verlangt nach Flexibilität und Fachkräften. Der Innovationsdruck verlangt nach Lösungen, um Wissen innerbetrieblich besser zu verteilen, Innovationsprozesse flexibler zu strukturieren. Teams müssen für komplexe Aufgaben interdisziplinär zusammengesetzt und in iterativen Abfolgen zu Task Forces aufgestellt werden, die nahezu autonom Lösungen entwickeln können. Dies erfordert einen flexiblen Haushalt unterschiedlicher Kompetenzen. Doch der stärkste Impuls ist die dynamische Vernetzung über soziale Medien, die den Informationsaustausch beschleunigt und Menschen inhaltsgetrieben zusammenführt.



Innerhalb der Unternehmen führt die digitale Transformation zur Auflösung gängiger Strukturen. Die meisten Tätigkeiten der Fachkräfte, wie sie heute ausgeführt werden, stören in ihrer arbeitsteiligen Anlage eigentlich die digitale Stringenz zwischen dem vernetzten Kunden und der vernetzten Produktion. Die standardisierten Abläufe können den individuellen Kundenbedürfnissen nicht gerecht werden. Hierarchische Strukturen und homogen besetzte Abteilungen/Ressorts/Fachbereiche erschweren die Informationstransparenz und den interdisziplinären Austausch, die für eine agile Organisation von Wissen nötig wären.

Change-Prozesse müssen ganzheitlich und möglichst unter Einbeziehung aller relevanten Stakeholder angegangen werden. Das bedeutet, dass das Silodenken durch interne Vernetzung abgelöst und um externe Vernetzung erweitert wird. Unternehmen sind gezwungen, sich zu öffnen, von sich zu berichten und den proaktiven Dialog zu ihren Share- und Stakeholdern zu suchen.



Die digitalen und sozialen Medien lassen mehr Autonomie in Bezug auf Zeit, Ort und die Möglichkeit zu, sich in die Organisation einzubringen. Dadurch wird das Organisieren offener, aber auch schwieriger.

Komplexe Abhängigkeiten und abteilungsübergreifende Projektarbeit erfordern mehr Austausch, Erklärung und Abstimmung. Zusammen mit der allgegenwärtigen Informationstransparenz impliziert dies eine neue Art der Führung.

**Weniger Standards,  
mehr individuelle Befähigung**

**Weniger Kontrolle,  
mehr Transparenz**

**Weniger Silodenken,  
mehr Kompetenznetzwerke**

**Die Teamleistung ist die  
Führungsleitung**

**Neue Zielvorgaben für  
die Führungsriege**

•  
•••  
••••  
•••••  
••••••  
•••••••  
••••••••  
•••••••••  
••••••••••  
•••••••••••  
••••••••••••  
•••••••••••••  
••••••••••••••  
•••••••••••••••  
••••••••••••••••  
•••••••••••••••••  
••••••••••••••••••  
•••••••••••••••••••  
••••••••••••••••••••  
•••••••••••••••••••••  
••••••••••••••••••••••  
•••••••••••••••••••••••  
••••••••••••••••••••••••  
•••••••••••••••••••••••••  
••••••••••••••••••••••••••  
•••••••••••••••••••••••••••  
••••••••••••••••••••••••••••  
•••••••••••••••••••••••••••••  
••••••••••••••••••••••••••••••  
•••••••••••••••••••••••••••••••  
••••••••••••••••••••••••••••••••  
•••••••••••••••••••••••••••••••••  
••••••••••••••••••••••••••••••••••  
•••••••••••••••••••••••••••••••••••  
••••••••••••••••••••••••••••••••••••  
•••••••••••••••••••••••••••••••••••••  
••••••••••••••••••••••••••••••••••••••  
•••••••••••••••••••••••••••••••••••••••  
••  
••  
•••  
••  
•••  
••  
•••  
••  
•••  
••  
•••  
••  
•••  
••  
•••  
•••  
••  
•••  
••  
•••  
•••~

Autoritäre Top-down-Befehle gehören der Vergangenheit an, vielmehr müssen sich Vorgesetzte auf Mitarbeiter zubewegen, Zusammenhänge und Entscheidungen erklären sowie Leistungen kommentieren (Kommunikation auf Augenhöhe). Das erfordert eine konsensuale und informelle Führung, bei der nach klaren Kriterien gemeinsam nach Lösungen gesucht werden kann und Mitarbeiter stärker in die Verantwortung genommen werden.

Die Führungsebene muss erkennen, wie die persönliche Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters für den Betrieb individuell gefördert werden kann.

Das Unternehmen entwickelt sich zu einer kundenorientierten, offenen und lernenden Organi-

sation mit unternehmerisch denkenden Akteuren. Für den Wissensarbeiter bedeutet das mehr Souveränität. Sein Selbstverständnis wandelt sich vom Arbeitnehmer zum Lebensunternehmer.

Der Wissensarbeiter wird bei dem Unternehmen bleiben, bei dem der Mix aus »sich einbringen« und »sich aufschlau« können ausgewogen ist und wo er spürt, dass seine Führungskräfte auch um seinen persönlichen Wissenszugewinn bemüht sind. Die Bindung an das Unternehmen erfolgt damit künftig stärker über die Inhalte und die individuelle Befähigung als durch vertragliche oder monetäre Abhängigkeiten. In Business Networks außerhalb der Firma wird der strategisch denkende Wissensarbeiter interessante neue Aspekte oder Kompetenzpartner für seine Arbeit finden.



•  
•••  
••••  
•••••  
••••••  
•••••••  
••••~

## Zukunftsbild 4:

# Wie Algorithmen die Arbeit verändern

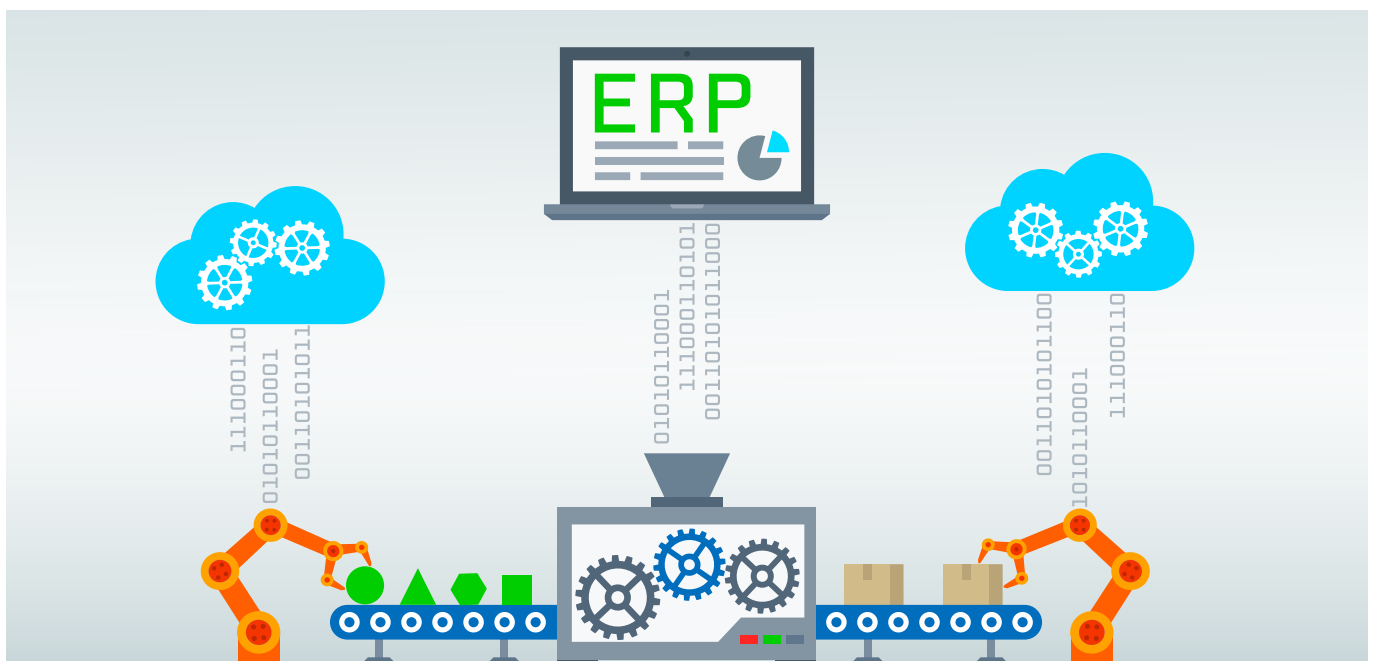
In Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Institutionen werden intelligente Softwareprogramme menschliche Arbeitsleistung in weiten Teilen ersetzen. Etwa die Hälfte der heutigen Jobs in Büro und Verwaltung, Dienstleistung und Verkauf werden durch Robotik und Algorithmen in automatisierte Prozesse überführt werden.

Die Algorithmen ersetzen dabei keineswegs nur banale Tätigkeiten. Sie filtern bzw. verknüpfen Daten nach bestimmten Kriterien, stimmen sie mit Sensordaten oder Umgebungsfaktoren ab, treffen autonom Entscheidungen und steuern Prozesse. Sie sind die Intelligenz der Assistenzsysteme in selbstfahrenden Autos, sie entscheiden heute bereits nahezu zwei Drittel der Hochgeschwindigkeits-Transaktionen an der Börse und können auf Basis eines Rahmenvertrags den kompletten Einkauf in Unternehmen tätigen. Damit erledigen Algorithmen nicht nur Tätigkeiten in der Sachbearbeitung und Warenwirtschaft, sondern übernehmen auch komplexe Analysen, überwachen Prozesse, kommunizieren mit den Zulieferern, interpretieren und prognostizieren Konsumverhalten und treffen künftig »selbständig« sogar unternehmerische Entscheidungen,

die heute noch in der Verantwortung des Managements liegen.

Der Begriff »Wissensarbeit« steht für den Wandel der Anforderungen an die Arbeit – in Produktion, Dienstleistung und Büro. Die kognitiven Systeme übernehmen zunehmend Wissensarbeit. Der humane Wissensarbeiter hat sich dagegen kaum weiter entwickelt.

Hier stellt sich die Frage, welche Arbeit für den humanen Wissensarbeiter übrig bleibt, wenn kognitive Systeme die Wissensarbeit übernehmen. Provozierend gesagt, wird es im Wesentlichen wohl zwei Arten von arbeitenden Menschen geben: »Die einen sagen dem Computer, was er tun soll, die anderen tun das, was der Computer ihnen sagt«. Es ist tatsächlich zu befürchten, dass die Mitte der Beschäftigten wegbrechen wird und wenig Chance auf Umschulung zum höher qualifizierten Wissensarbeiter hat. Denn selbst deren Ausbildung und Tätigkeitsspektrum entsprechen bei weitem noch nicht dem, was im vernetzten Forschen und digitalen Wirtschaften von einem Wissensarbeiter künftig verlangt wird.



Zukunftsbild 5:

# Wie der Mensch sich behauptet: Achtsamkeit und Design-Thinking

Schnelle Anpassungsfähigkeit, kreatives Denken und Kontextwissen werden die maßgeblichen Qualifikationen sein, mit denen sich der Wissensarbeiter neu definiert und von den intelligenten Softwares abgrenzen kann.

Zwei der herausragenden Kompetenzen des Menschen sind: Achtsamkeit und Design-Thinking

Achtsamkeit – eine ausgeprägte Empfindsamkeit für das Umfeld – ist die Fähigkeit, die man auf unsicherem Terrain braucht – die wir Menschen, gekoppelt mit unserem Verstand und unseren Erfahrungen, besser beherrschen als jedes Softwareprogramm (siehe hierzu auch die

Dokumentation zu unserem Fachvortrag »NEUROMANAGEMENT – Wie Ihr Gehirn Spitzenleistungen erbringt!«).

Beim Design-Thinking arbeiten Menschen unterschiedlicher Disziplinen in einem Kreativität fördernden Umfeld zusammen, um Lösungen zu finden, die sich am Nutzer orientieren. Da hierbei Aufgabenstellungen aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden, können auch komplexe Fragestellungen besser gelöst werden. Design-Thinking kann als eine Kombination aus Verstehen, Beobachten, Ideen finden, Verfeinerung, Ausführung und Lernen gesehen werden.



Die Broschüre ist abrufbar unter:

[https://www.arago-consulting.de/downloads/veranstaltungen/  
Fachvortrag-September-2016-Neuromanagement.pdf](https://www.arago-consulting.de/downloads/veranstaltungen/Fachvortrag-September-2016-Neuromanagement.pdf)

## Zukunftsbild 6:

# Anforderungen an die Bildung

Es ist zu überlegen, ob eine frühe und zielgerichtete Spezialisierung zu einem Tunnelblick führt, der sich für die Arbeit in interdisziplinären Teams als hinderlich erweist. Noch vor jeder Spezialisierung sollten das Gespür für Umfeldveränderungen und die sich daraus ergebenden Chancen über möglichst breite Einstiegsplattformen antizipiert werden können. Das hätte darüber hinaus den Vorteil, dass man sich später in unterschiedlichen Kontexten fachlich wie sprachlich leichter verständlich machen kann.

Angesichts der Wissensdynamik erscheint es illusionär, einem Menschen bis etwa zum 30. Lebensjahr ein Maximum an spezialisiertem Fachwissen einzutreiben, das dann im Job zur Anwendung kommen und den letzten Feinschliff erhalten soll. Vor dem Hintergrund sich ständig weiterbilden zu müssen, ist dies zu kurz gedacht. Der souveräne Wissensarbeiter wird sein berufliches Wirken nicht mehr in begrenzte Ausbildungs-, Erwerbs- und Pensionsphasen einteilen.

Der Alltag der Lernenden wird künftig anders aussehen. Autokratische Führungsrollen, wie sie insbesondere an Universitäten zu finden sind, entsprechen nicht mehr dem gesellschaftlichen Bestreben nach Partizipation, noch den damit verbundenen Lernformen. Unternehmen und sogar Grundschulen sind hier schon weiter. Frontalunterricht wird von offenen Unterrichtsformen abgelöst. Kleine Interessen-/Lerngruppen finden zwanglos zusammen, tauschen Wissen aus – mit und ohne Anleitung des Lehrkörpers.

Studierende stellen sich ihre Lernmodule von verschiedenen Hochschulen zusammen. Hochschulen müssen künftig besser vernetzt sein und davon abkommen, das gesamte Lehr-Repertoire selbst anbieten zu wollen.

Derzeitige Lernmethoden sind z.B. das »Blended Learning« (Kombination von Präsenzveranstaltungen und E-Learning) oder das Lernen mit »Open Course Ware« (über das Internet verfügbare Lehr- und Lerneinheiten von Hochschulen).



Nicht mehr vor allem nur junge Menschen lernen für ihr Arbeitsleben (das allerdings dann lebenslang), sondern auch von den älteren Menschen wird Weiterbildung, die der volkswirtschaftlichen Verwendung dient, verlangt. Der Aufruf, die Qualität der menschlichen Arbeitsleistung – und damit auch die Art der Ausbildung – neu zu definieren, darf auch als gesamtgesellschaftlicher Anspruch verstanden werden.

Im Grunde muss die Gesellschaft, die durch ihre kollektive Überalterung in eine volkswirtschaftliche Schiefelage gerät, die Diskussion um den gesellschaftlichen Stellenwert von Arbeit und Bildung ohnehin neu beginnen.

# Literaturtipps

## 2037 – Unser Alltag in der Zukunft

Trendforscherin Birgit Gebhardt entwirft in ihrem in der edition Körber-Stiftung erschienenen Buch »2037 – Unser Alltag in der Zukunft« Bilder einer Welt von übermorgen.

## Trendstudie: NEW WORK ORDER – Aufbruch in eine neue Arbeitskultur

Erschienen 10/2012 bei Trendbüro – Beratungsunternehmen für gesellschaftlichen Wandel im Auftrag des bso (Verband Büro-, Sitz- und Objektmöbel e.V.) sowie der Leitmesse für Büro und Objekt ORGATEC.

Autoren: Birgit Gebhardt unterstützt durch Florian Häupl, Hannah Schneider und Katrin Riedel

Download der Studie: [http://www.birgit-gebhardt.com/Trendstudie\\_New\\_Work\\_Order.pdf](http://www.birgit-gebhardt.com/Trendstudie_New_Work_Order.pdf)

# Die Referentin



Birgit Gebhardt  
Trend- und  
Zukunftsexpertin  
[www.birgit-gebhardt.com](http://www.birgit-gebhardt.com)

Sie ist Autorin des Buches »2037 – unser Alltag in der Zukunft«, das sie im Auftrag der edition Körber-Stiftung verfasst hat.

Zu ihren öffentlichen Aktivitäten zählen Lesungen, Vorträge und Interviews als Trendexpertin oder Moderatorin in Workshops, Think-Tanks und Kommissionen.

Als Geschäftsführerin des Trendbüros verantwortete Birgit Gebhardt das Projektgeschäft und veranlasste in dieser Zeit u.a. die Konzeption und Implementierung eines neuen Trend- und Wissensmanagements (We°), das auf Social-Media-Kommunikationsprinzipien basiert. Die soziale Software vernetzt heute 15 Standorte weltweit und diente als Pilot für die Trendstudie »New Work Order – Aufbruch in eine neue Arbeitskultur«. Zuvor hatte sie als Senior Consultant die Methoden der qualitati-

ven Trendforschung über sechs Jahre an unterschiedlichsten Fragestellungen angewendet und branchenübergreifend Produkt- und Kommunikationsstrategien für Kunden wie Audi, Procter & Gamble oder stilwerk federführend entwickelt.

Bis zu ihrem Eintritt 2001 ins Trendbüro arbeitete sie fünf Jahre als Redakteurin beim Fachmagazin »Design Report«. Seit dieser Zeit besucht sie internationale Messen, analysiert Produktneuheiten und verfasst eine monatliche Kolumne für das »stilwerk Design Diary«.

Birgit Gebhardt ist seit 2011 Mitglied im Kuratorium der Akademie für Mode und Design (AMD), an dessen Fakultät Interior Design sie von 2001 bis 2003 Trendforschung lehrte. Seit 2012 zählt sie zur Expertenkommission der Bertelsmann-Stiftung. Zu Birgit Gebhardts selbstständiger Lese- und Vortragstätigkeit als Autorin oder auch Moderatorin zu Trend- und Zukunftsthemen kommen seit Oktober 2012 auch wieder strategische Beratungsprojekte unter eigenem Namen für bekannte und neue Kunden hinzu.

---

## Herausgeber

arago Consulting GmbH  
Hausener Weg 112a  
60489 Frankfurt am Main

Tel. +49 (0) 69/957 39 09-0  
Fax +49 (0) 69/957 39 09-29

info@arago-consulting.de  
www.arago-consulting.de

Geschäftsführer:  
Daniel Stöckel  
Vorsitzender des Aufsichtsrats:  
Dr. Bernhard Walther

HRB 50142, Frankfurt am Main  
Steuer-Nr. 2645 045 228 43769  
USt-IdNr. DE 210 106 775

Folgen Sie uns auf Twitter:  
[twitter.com/arago\\_GmbH](https://twitter.com/arago_GmbH)  
Liken Sie uns auf Facebook:  
[facebook.com/aragoGmbH](https://facebook.com/aragoGmbH)