

12. NOVEMBER 2025

IHK ESSEN & IHK MITTLERES RUHRGEBIET

SZENARIEN

METHODISCHES VORGEHEN

01

**Generierung von
Einflussfaktoren auf
Basis der Studie**

*13 Trends für die
Zukunft der Arbeit*

02

**Erarbeitung der Ausprägungen
in Kleingruppen durch
Mitarbeiter:innen der IHK zu
Essen & IHK Mittleres
Ruhrgebiet**

03

**KI-gestützte
inhaltkongruente
Clusterung der
Ausprägungen**

04

**Ausformulierung der
Szenarien**

MEGATREND NEW WORK

TRENDRADAR

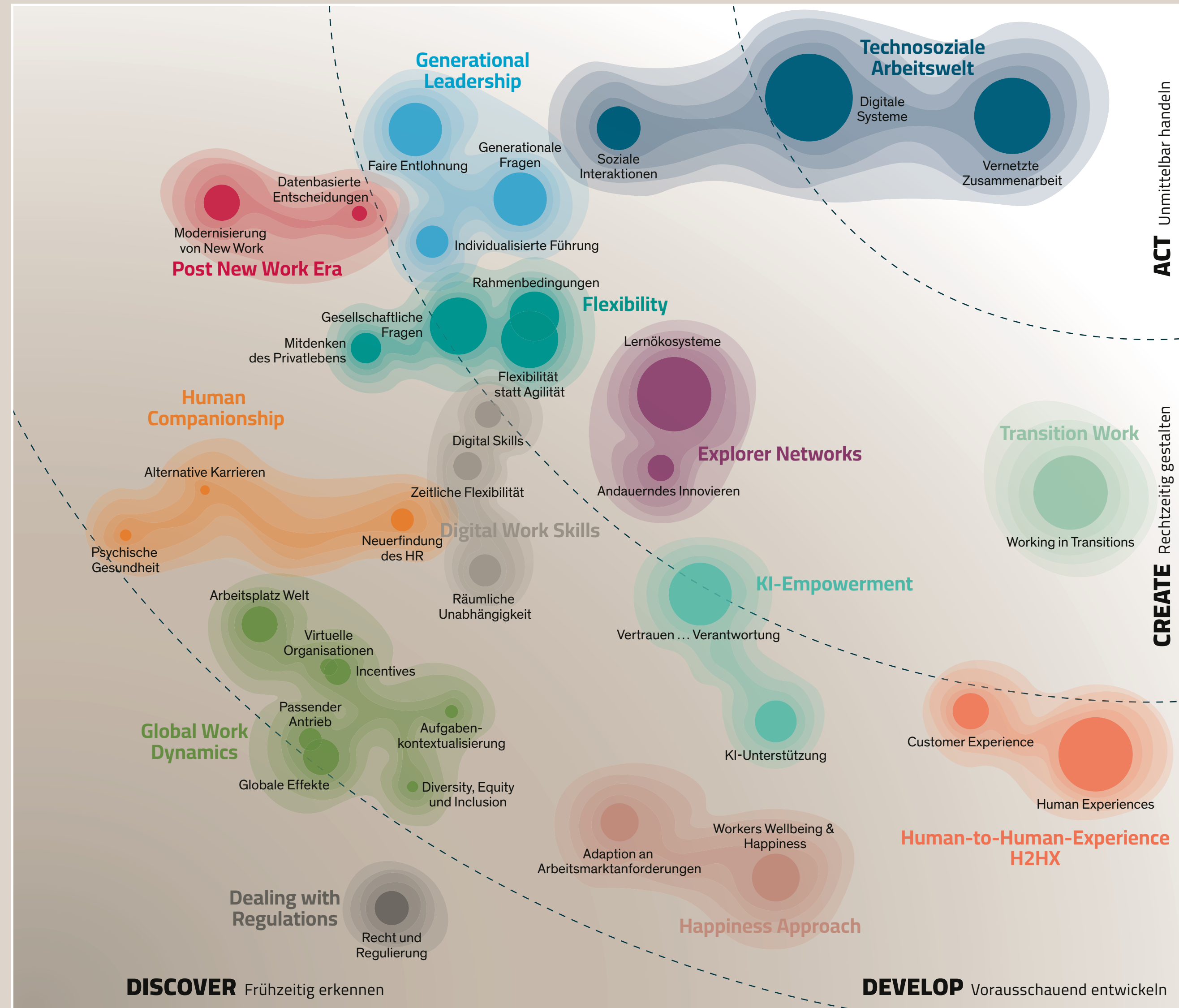
Das Trendradar zur Studie »13 Trends für die Zukunft der Arbeit« stellt ein Ergebnis des datenbasierten Megatrend-Research des Zukunftsinstituts dar. Die darin sichtbaren Konzepte und Trends basieren auf einem umfassenden Forschungsdesign, wie es in »Megatrend Research« von H. Gatterer und S. Tewes (Murmans Publishers, 2023) beschrieben wird. Das Trendradar zeigt die Trends, die in den kommenden Jahren den größten Einfluss auf den Megatrend »New Work« ausüben werden. Die Anordnung der Trends im Radar berücksichtigt sowohl die Signalstärke der einzelnen Konzepte als auch die Intensität ihrer Vernetzung.

LEGENDE

- Trendkonzept
- Trends
- Signalstärke
- ↔● Nähe im Segment
- ↗ Vernetzungsintensität
- Act
Create
Develop
Discover



Dieses Trendradar ist Teil der Studie
»13 Trends für die Zukunft der Arbeit«



EINFLUSS- FAKTOREN

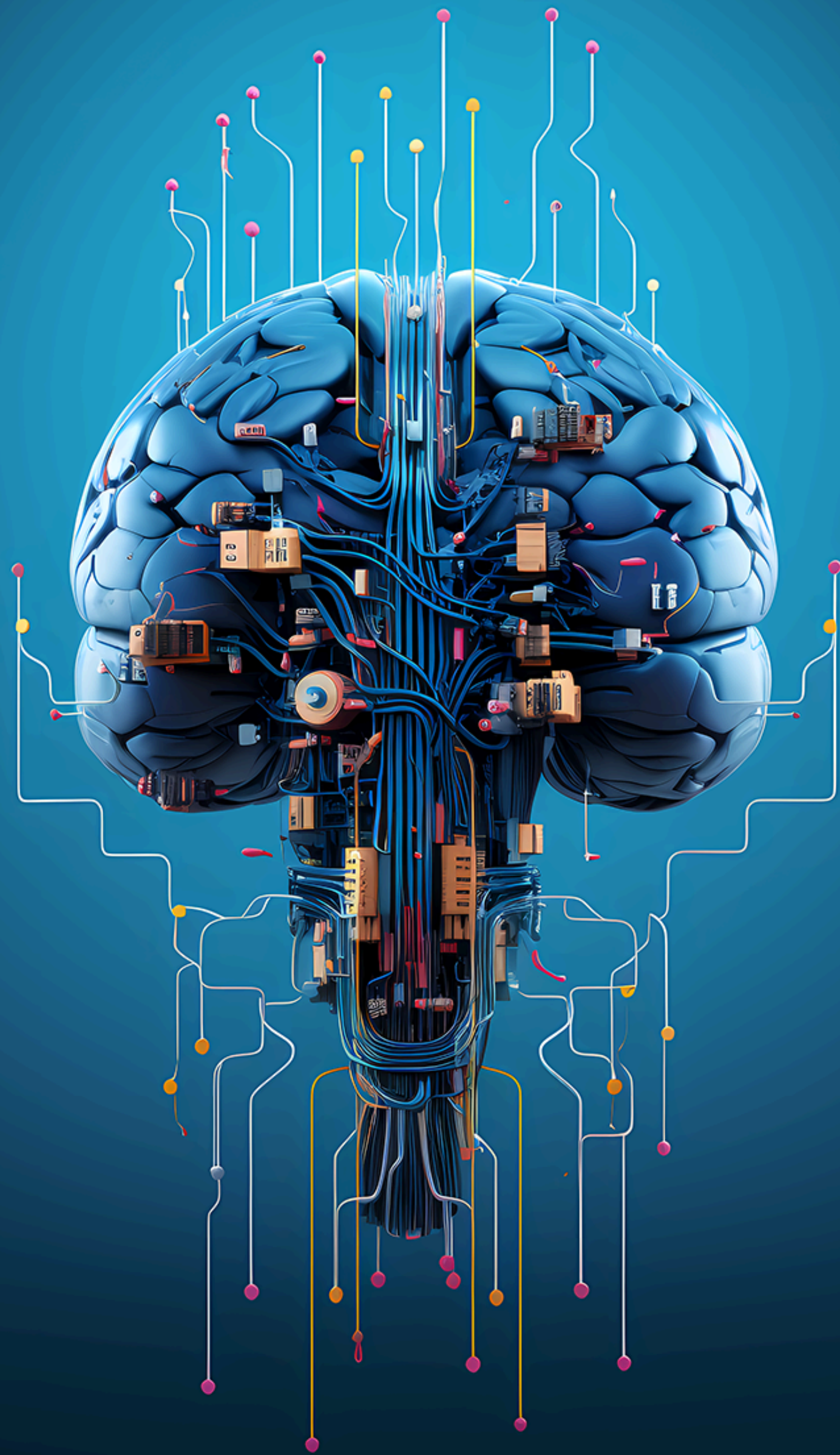
Technosoziale Arbeitswelt

- Integrationsgrad Mensch–Technik
- Digitale Souveränität
- Integrationsfähigkeit neuer Mitarbeitender in technosoziale Systeme
- Kooperationslogik digitaler Arbeit



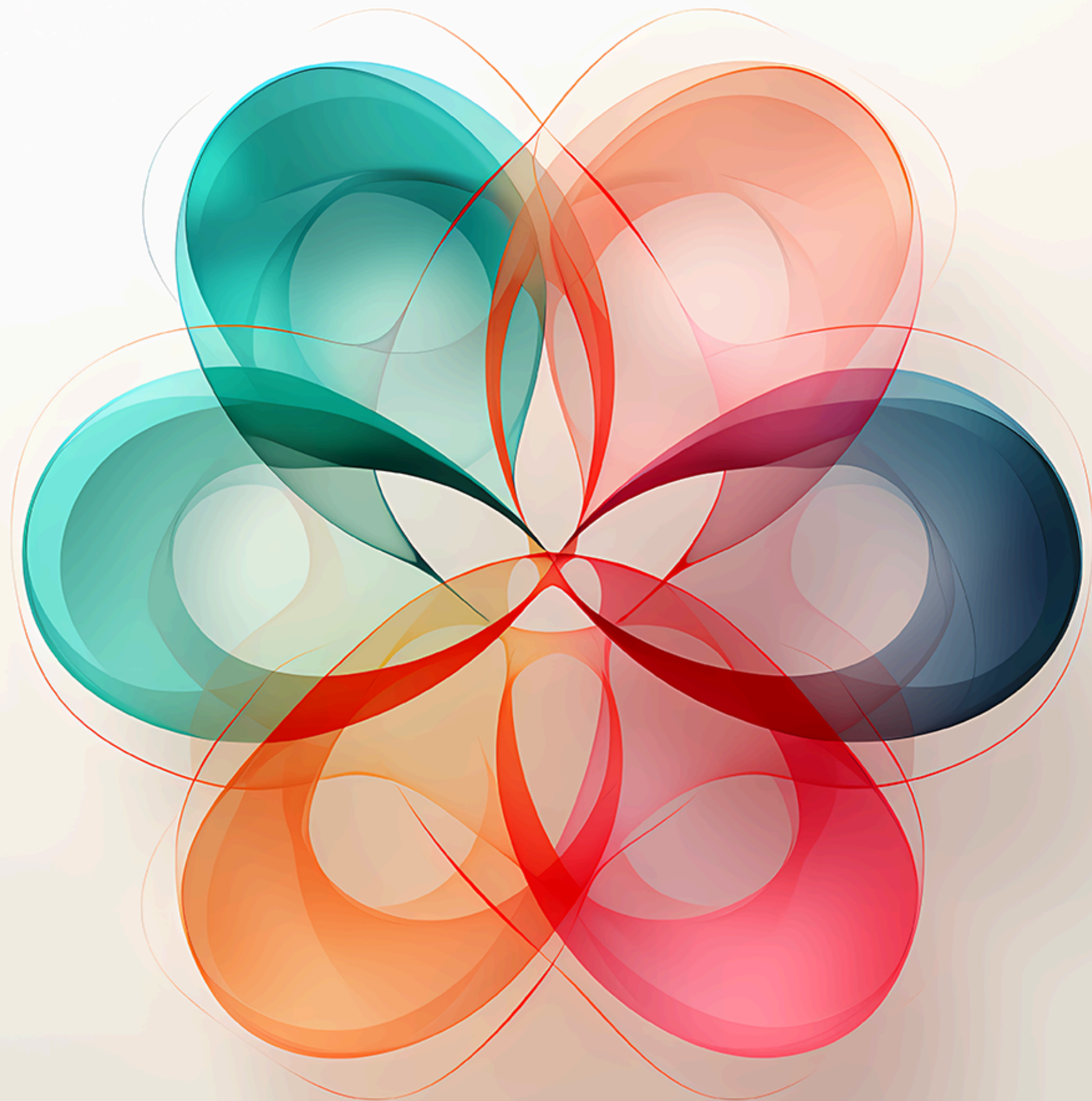
Generational Leadership

- Personalisierung von Führung & Zusammenarbeit
- Wissensfluss zwischen Generationen
- Weiterbildungsgerechtigkeit
- Tech-Kompetenzspanne



KI-Empowerment

- KI-Kompetenzniveau
- Entscheidungsverteilung Mensch-KI
- Responsible-KI-Praktiken
- KI-Vertrauensniveau
- Weiterbildungsintensität



Happiness Approach

- Wohlbefindens-Strategie
- Meaning-at-Work
- Glücksindikatoren in der Organisation

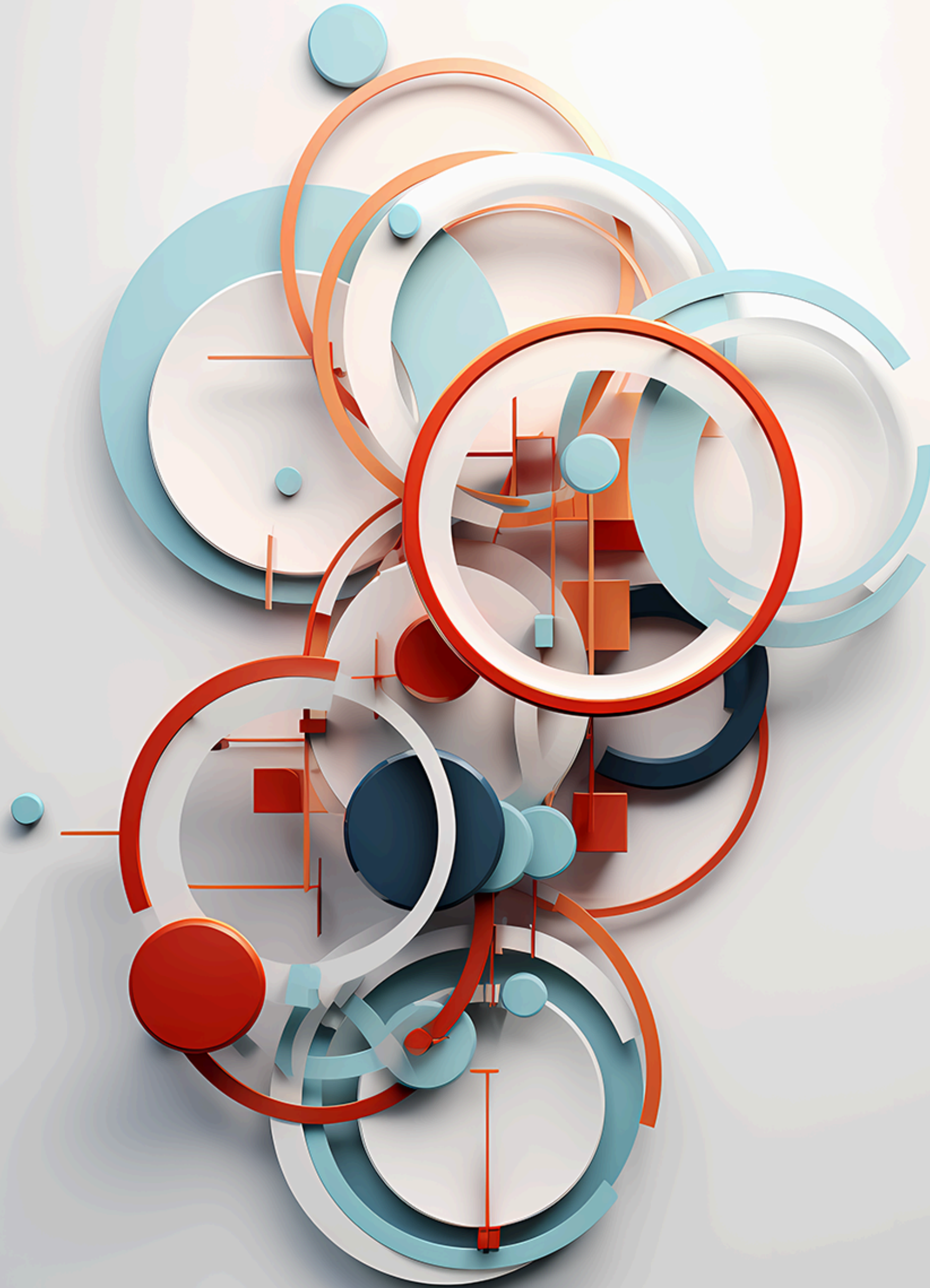
Dealing with Regulations

- Governance-Agilität
- Automatisierungsgrad in Compliance
- Innovationsfreiheit unter Regulierung
- Stakeholder-Vertrauen



Explorer Networks

- Öffnungsgrad der Innovation
- Beitragsanreize im Netzwerk
- Wissensmobilität innerhalb des Netzwerks
- Netzwerk-Governance



Transition Work

- Prozessorientierung
- Change-Tempo
- Vision & Rahmung des Wandels
- Resilienzkapazität



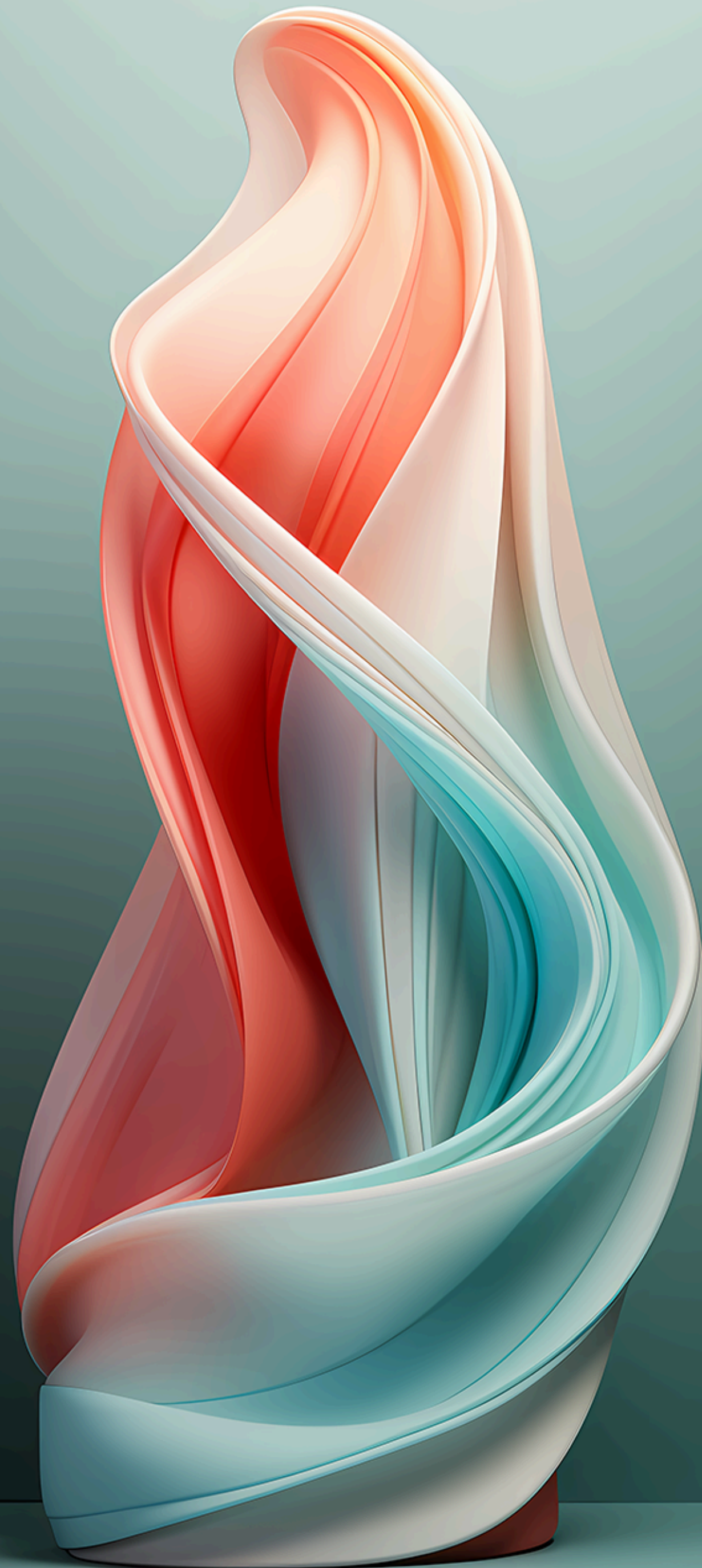
Human Companionship

- HR-Rollenbild
- Gesundheitssysteme im Betrieb
- Karrierepfad-Individualisierung
- Beteiligung von Mitarbeitenden



Post New Work Era

- Datenbasierte Führung
- Transparenz–Datenschutz-Balance
- Tech-Mensch-Integration



Flexibility

- Arbeitszeit-Flexgrad
- Arbeitsort-Flexgrad
- Struktur-Flexibilität
- Lern- & Anpassungsfähigkeit



Digital Work Skills

- Skill-Breite
- Kompetenzaktualisierungsgrad
- Tech/Soft-Skill-Balance



Human-to-Human-Experience

- Kontaktqualität zu Kund:innen
- Erlebnisdesign für Mitarbeitende (HX-Design-Reife)
- Präsenz-Digital-Balance
- Community-Bindung (Gemeinschaft & Sinn)



Global Work Dynamics

- Virtuelle Organisationsvernetzung
- Interkulturelles Management
- Standortstrategie
- Geopolitik-Sensibilität

SZENARIEN

SZENARIO 1

Die vernetzte Ruhrregion

SZENARIO 1

Die vernetzte Ruhrregion

Im Jahr 2035 gilt die Metropole Ruhr als hochgradig vernetzt und innovationsstark. Unternehmen aller Größen haben konsequent auf Digitalisierung und Automation gesetzt: Von der Produktion bis zur Pflege werden viele Routinetätigkeiten von Robotern und KI-Systemen erledigt. Dank intelligenter Übersetzungstools und globaler Plattformen entfallen Sprachbarrieren in der internationalen Zusammenarbeit, was die Region weltweit vernetzt und neue Märkte erschließt.

Gleichzeitig herrscht eine offene, leistungsorientierte Arbeitskultur. Veränderungen werden mutig vorangetrieben, anstatt auf zögerliche Nachzügler zu warten. Mitarbeiter aller Altersgruppen bringen sich mit Eigeninitiative und Risikofreude ein. Erfahrene Fachkräfte und junge Startup-Gründer arbeiten Hand in Hand – die einen steuern Kapital und Know-how bei, die anderen frische Ideen und digitale Kompetenzen. Wissens- und Informationsaustausch funktionieren in Echtzeit über Unternehmensgrenzen hinweg, persönliche Meetings sind nur noch selten nötig. Durch flexible Arbeitsmodelle und eine positive Work-Life-Integration steigt die Attraktivität des Standorts: Talente aus dem In- und Ausland kommen ins Ruhrgebiet.

Die Belegschaften sind vielfältig; interkulturelle Kompetenz gilt dank frühzeitiger Bildung als selbstverständliche Stärke. Neue Wohn- und Arbeitskonzepte – etwa Mehrgenerationenhäuser oder Co-Working-Quartiere – fördern den sozialen Zusammenhalt und erleichtern die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Auch innerhalb der Unternehmen hat ein tiefgreifender Kulturwandel stattgefunden: Starre Hierarchien wurden durch partizipative Strukturen ersetzt, Gehälter sind dank transparenter Systeme nachvollziehbar, und Beschäftigte erhalten echte Mitgestaltungsmöglichkeiten – von strategischen Entscheidungen bis hin zur Arbeitsplatzgestaltung. Diese neue Offenheit stärkt Vertrauen, Eigenverantwortung und Identifikation mit dem Unternehmen. Politik und Wirtschaft unterstützen die Vernetzung und Innovationsfreude aktiv, etwa durch gemeinsame digitale Plattformen und offene Datenpools. So konnte das Ruhrgebiet seine industrielle Tradition erfolgreich in die Zukunft verlängern und sich als wettbewerbsfähiger High-Tech- und Industriestandort etablieren.

SZENARIO 2

Die zögerliche Ruhrregion



SZENARIO 2

Die zögerliche Ruhrregion

Im Jahr 2035 kämpft die Ruhrregion mit den Versäumnissen ihrer zögerlichen Transformation. Politik und Unternehmen verharrten lange in verhärteten Denkmustern, alten Industriemodellen und starren Hierarchien und warteten ab, statt mutig voranzugehen. Viele Strategiepapiere blieben wirkungslos, da es an konsequenter Umsetzung und Führungswillen mangelte – manche Initiativen entpuppten sich als Pseudostrategien ohne echten Effekt. Aus Angst vor Risiken klammerten sich Entscheidungsträger an Bewährtes und scheuten Experimente. Diese Sicherheitsorientierung durchzog die Arbeitskultur: Leistungsfreude und Wagnisbereitschaft blieben gering, was Innovationen ausbremste. Man versuchte stets, alle abzuholen, statt die Vorausgehenden zu nutzen – dadurch verliefen Veränderungen quälend langsam.

Folglich blieben viele Chancen ungenutzt. Einige traditionelle Industriezweige schrumpften, ohne dass in gleichem Maße neue Branchen entstanden – in diesen Bereichen stieg die Arbeitslosigkeit. Gut ausgebildete junge Fachkräfte sahen keine Perspektiven mehr und verließen das Revier, was den Fachkräftemangel weiter verschärfte. Die wenigen Start-ups wanderten ab, frustriert von bürokratischen Hürden und fehlendem Investitionsgeist. Auch international verlor das Ruhrgebiet den Anschluss: Mangels digitaler Vernetzung und Übersetzungstechnologien verlagerten globale Konzerne Projekte lieber in fortschrittlichere Regionen. Da weiterhin an langwierigen klassischen Ausbildungspfaden festgehalten wurde und Weiterbildungsinitiativen kaum vorankamen, verloren viele Beschäftigte den Anschluss an neue Technologien, die andernorts längst Standard waren. Die **Wettbewerbsfähigkeit** des Ruhrgebiets litt massiv – 2035 gilt die Region nicht mehr als attraktiver Industriestandort, sondern als **abgehängt**. Erst spät setzt ein Umdenken ein – doch bis dahin ging wertvolle Zeit im globalen Wettlauf um die Arbeitswelt der Zukunft verloren.

SZENARIO 3

Die menschenzentrierte Ruhrregion

SZENARIO 3

Die menschenzentrierte Ruhrregion

Im Jahr 2035 steht die Ruhrregion für eine konsequent menschengerechte Arbeitswelt. Hier haben Unternehmen erkannt, dass die besten Ideen aus motivierten Menschen entstehen – Technologie dient als Unterstützung, nicht als Selbstzweck. Automatisierung wird gezielt dort eingesetzt, wo sie Routinearbeiten erleichtert und Prozesse effizienter macht. Gerade dadurch ist der menschliche Beitrag sichtbarer und wertvoller geworden: Kreativität, Empathie und situatives Urteilsvermögen gelten wieder als Kernkompetenzen moderner Arbeit.

So kommen beispielsweise in Pflege und Kundenservice digitale Assistenzsysteme zum Einsatz, die Mitarbeitende entlasten, ohne sie zu ersetzen – die zwischenmenschliche Betreuung bleibt das Herzstück. Getragen von einer Kultur des Vertrauens und der Teilhabe bringen Beschäftigte aller Ebenen eigene Ideen ein. Veränderungen werden nicht von oben verordnet, sondern gemeinsam gestaltet – Führungskräfte schaffen Freiräume und fördern Experimentierräume für neue Lösungen. Interkulturelle Teams sind Alltag:

Durch frühzeitige Bildungsinitiativen und urbane Vielfalt verfügen die Fachkräfte über hohe interkulturelle Kompetenz und Empathie. Jung und Alt lernen voneinander: Erfahrene Kräfte geben ihr Wissen weiter, während Jüngere digitale Trends einbringen – eine Symbiose, die die Innovationsfähigkeit erhält, obwohl nicht jeder Prozess vollautomatisiert ist. Auch im Privatleben zeigt sich dieser Fokus: Mehrgenerationenhaushalte und gemeinschaftliche Wohnprojekte sind weit verbreitet, was den sozialen Zusammenhalt stärkt und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie erleichtert. Transparente Löhne, flexible Arbeitszeiten und Mitbestimmung auf allen Ebenen haben klassische Hierarchien aufgebrochen und die Motivation gesteigert. Man spürt eine neue Lust auf Leistung und Veränderung – statt Angst vor Neuem herrscht Aufbruchsstimmung. Unterstützt durch gezielte (aber maßvolle) Regulierung – etwa beim Arbeitsschutz und in der Weiterbildung – sowie starke regionale Netzwerke hat das Ruhrgebiet einen eigenständigen Erfolgsweg gefunden. 2035 ist es kein High-Tech-Leader, aber ein attraktiver Industriestandort, der durch hochwertige Produkte, exzellenten Service und engagierte Fachkräfte überzeugt.

SZENARIO 4

Die kontrollierte Ruhrregion

SZENARIO 4

Die kontrollierte Ruhrregion

Im Jahr 2035 präsentiert sich die Ruhrregion als hochautomatisierter Industriestandort, der jedoch stark von Kontrolle und Hierarchien geprägt ist. Aus Sorge um Effizienz und Sicherheit wurden in den letzten Jahren umfassende Regeln und Überwachungssysteme eingeführt – von KI-gesteuerten Qualitätskontrollen bis zur automatisierten Patentverwaltung. Fast alle repetitiven Arbeiten in Fabriken, Logistik und sogar Teilen der Pflege sind an Roboter und KI ausgelagert. Direkter persönlicher Austausch findet kaum noch statt; stattdessen liefern digitale Systeme in eng getakteten Meetings Kennzahlen und Statusberichte.

Diese straffe Ordnung hat zwar kurzfristig für Stabilität und Produktivität gesorgt, doch sie hat auch eine Kultur der Vorsicht hervorgebracht: In einer Umgebung, in der Kennzahlen, Regeln und Algorithmen das Handeln bestimmen, gilt Abweichung als Risiko. Eigeninitiative wird selten belohnt – Sicherheit und Gehorsam dagegen schon.

Viele Beschäftigte scheuen Risiken und klammern sich an vermeintliche Jobsicherheit. Generationenübergreifende Zusammenarbeit findet kaum statt: Junge Talente mit frischen Ideen stoßen auf altgediente Führungskräfte, die an Bewährtem festhalten. Auch der Umgang mit Vielfalt bleibt kühl: Zwar arbeiten Menschen unterschiedlicher Herkunft in den Betrieben, doch echte interkulturelle Kompetenz wird mangels Förderung kaum entwickelt. Innovationsinitiativen bleiben oft in bürokratischen Abstimmungsrunden stecken oder scheitern an einer Führungsebene, die unkonventionelle Vorschläge misstrauisch beäugt. Mitarbeiter haben wenig Mitspracherecht; transparente Gehaltsmodelle oder flexible Arbeitszeiten sind selten. Junge Startups tun sich schwer, da eine überregulierte Umgebung kaum Experimentierräume lässt. Zwar bleibt die Region dank rigoroser Effizienz wettbewerbsfähig, doch bahnbrechende Neuerungen entstehen selten hier – sie wandern dorthin ab, wo mehr Freiraum herrscht. So hat das Ruhrgebiet 2035 seinen Status als Industriestandort zwar bewahrt, aber an Attraktivität für visionäre Köpfe und neue Geschäftsfelder deutlich eingebüßt.

WAS SIE IM **FUTURE CIRCLE** ERWARTET



Future Circle connected

Veranstaltungen mit anderen Mitgliedern als Lernraum, Arbeitsplattform und Netzwerk.



Read the future

Über 1.500 Seiten geballte Zukunfts-kompetenz im Rahmen unseres Publikationsprogramms.



Zukunfts- kompetenz Live

Monatliche Diskussionen mit unserem Expert:innen-netzwerk über aktuelle Zukunftsthemen.



Deep dive – Virtuelle Sprechstunde

Besprechen Sie Ihre individuellen Fragen direkt mit Prof. Dr. Speth – ein Raum für methodischen Austausch, Inspiration und Vernetzung im Future Circle.

ZUM
**Future
Circle**

FUTURE CIRCLE PROGRAMM 2026



EVENTS

04. März	Future Work Session FC Bayern München
09. Juni	Future Work Session Melitta, Minden/Westf.
20. August	Future Work Session SPACE next media, Hamburg
12. November	Future Day Frankfurt

DIGITAL DEEP DIVE

17. April	Virtuelle Sprechstunde
19. Juni	Virtuelle Sprechstunde
03. Juli	Deep Dive Szenariotechnik
18. September	Virtuelle Sprechstunde
20. November	Virtuelle Sprechstunde

PUBLIKATIONEN

1. Halbjahr	Megatrend-Studien zu Sicherheitskultur und Öko-Intelligenz
	Neuausgabe der Lebensstile der Zukunftsforschung
	Vier Play- und Toolbooks unseres Partners Murmans
	Mindestens eine Publikation unserer Future Advisors



JETZT
FUTURE CIRCLE MEMBER
WERDEN



© Zukunftsinstitut GmbH, 2025 | www.zukunftsinstitut.de

Alle Inhalte dieser Präsentation, insbesondere Texte, Fotografien und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt. Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, bei der Zukunftsinstitut GmbH. Alle immaterialgüterrechtlichen Nutzungs- und Verwertungsrechte, einschließlich der Vervielfältigung, Veröffentlichung, Bearbeitung und Übersetzung, bleiben vorbehalten.

Die Nutzung der Präsentation durch andere Personen als den Adressaten bedarf der vorherigen Einwilligung der Zukunftsinstitut GmbH.