



# Arbeit 2030

Wie Menschen, Technologie und Kultur höhere Produktivität schaffen

Prof. Dr.-Ing. habil. Sascha Stowasser

**infpro**

Institut für  
Produktionserhaltung e.V.

Wertschöpfungstage 2025

Berlin, 22. November 2025

**ifaa**

Institut für  
angewandte Arbeitswissenschaft

Die nächsten Züge entscheiden über industrielle **Wertschöpfung** in Deutschland  
und damit über den **Wohlstand** in Deutschland

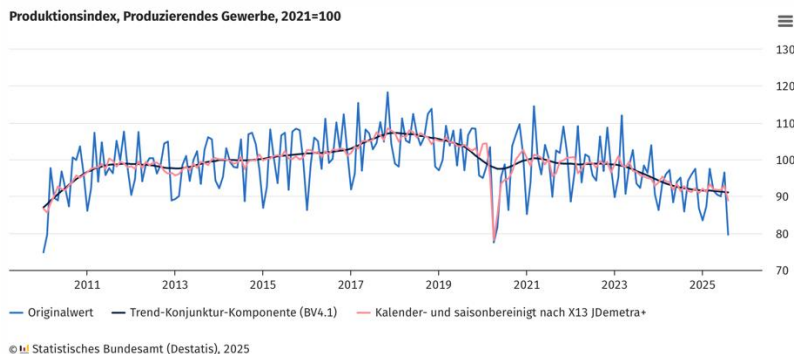


***Status Deutschland  
in drei Teilen***



# Status D: Tatsachen und Fakten – Teil 1: Wirtschaftliche Lage

## KONJUNKTURSCHWÄCHE



Quellen dankenswerterweise von

GESAMT**METALL**  
Die Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-Industrie

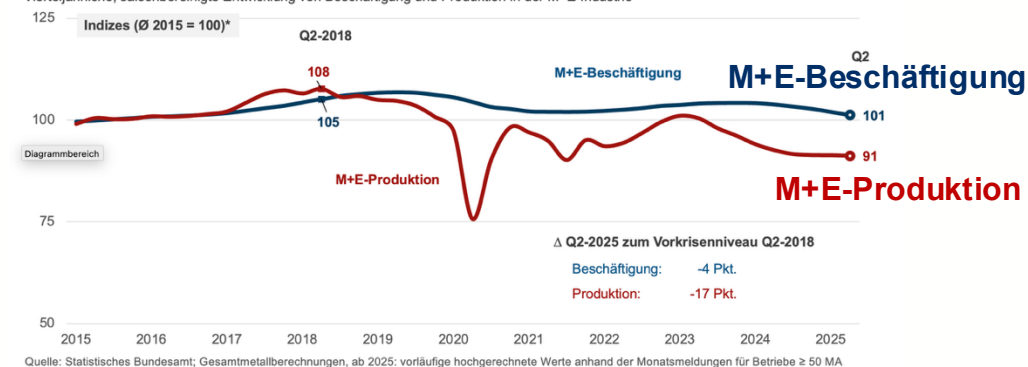
STATIS  
Statistisches Bundesamt

ifaa

## PRODUKTIVITÄTSEINBRUCH

Beschäftigung im Vorkrisenvergleich aber weiter deutlich höher als Produktionsvolumen

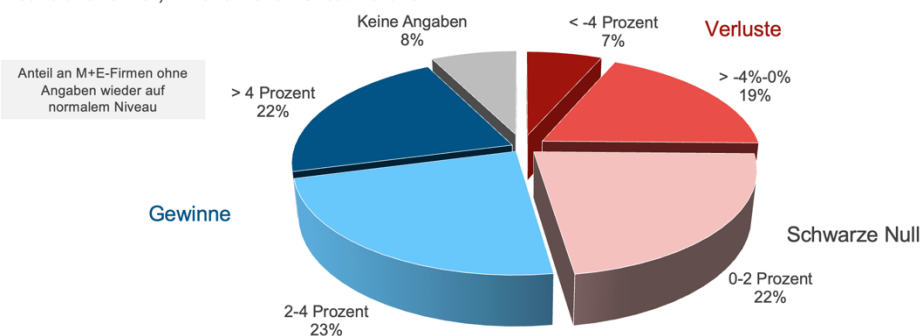
Vierteljährliche, saisonbereinigte Entwicklung von Beschäftigung und Produktion in der M+E-Industrie



## GEWINNEINBRUCH

Verteilung erwartetes Jahresergebnis 2025: ~ ½ der M+E-Unternehmen < 2%

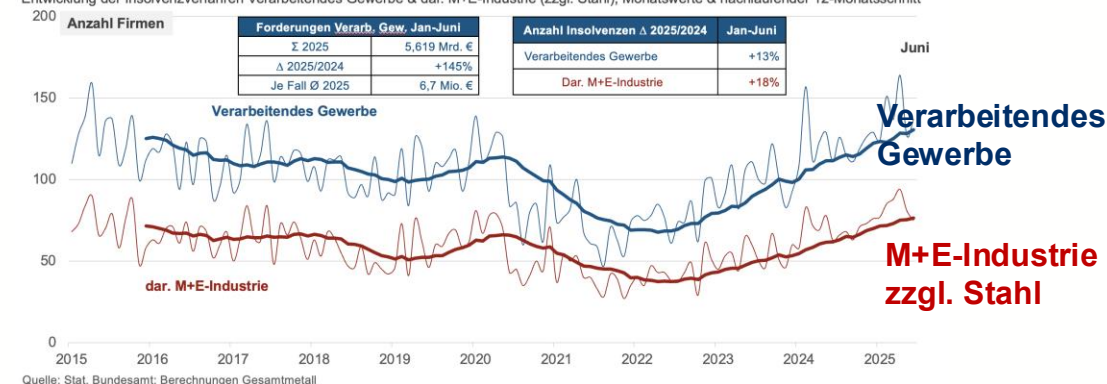
Anteil M+E-Unternehmen mit einem voraussichtlichen Jahresüberschuss/-fehlbetrag (Nettorendite inkl. Ergebniszuführungen von Tochterunternehmen) im Verhältnis zum Umsatz 2025 von...



## INSOLVENZANSTIEG

Insolvenzen in der Industrie: höchstes Niveau seit 2015 – sprunghafter Anstieg im H1-2025

Entwicklung der Insolvenzverfahren Verarbeitendes Gewerbe & dar. M+E-Industrie (zzgl. Stahl), Monatswerte & nachlaufender 12-Monatschnitt



# Status D: Tatsachen und Fakten – Teil 2: Stabilität der Arbeit

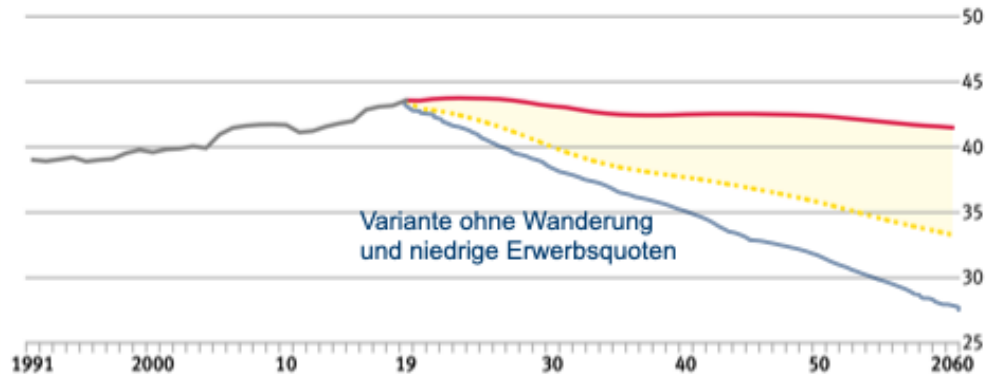
Bis 2060 verlieren wir in Deutschland  
Millionen Erwerbspersonen.

Erwerbspersonen im Alter von 15 bis 74 Jahren  
Ab 2020 Ergebnisse der Erwerbspersonenvorausberechnung  
Millionen Personen

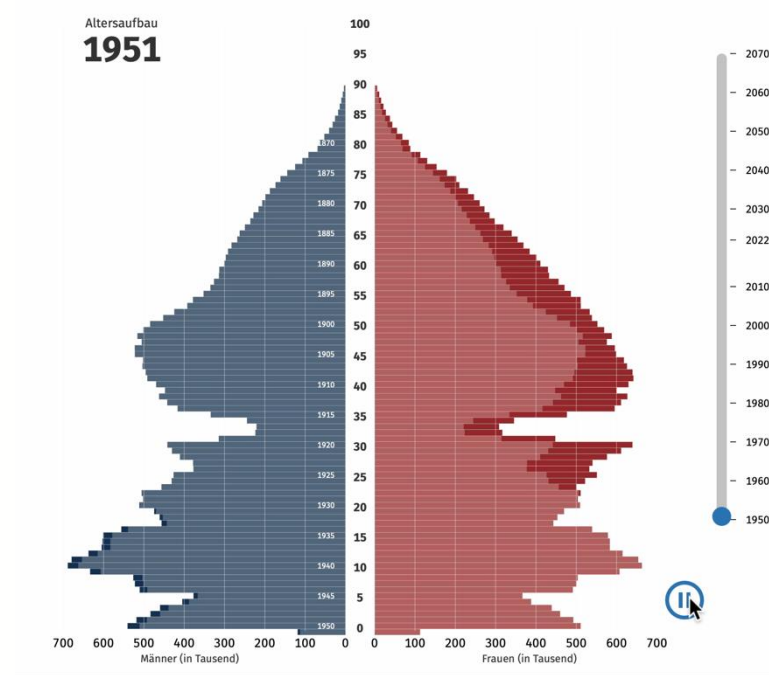
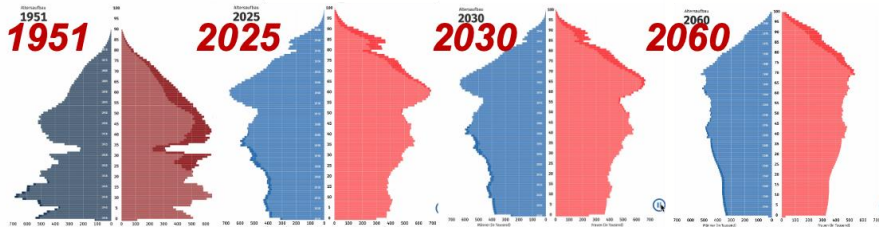
..... Variante 1 (W1-EQ1)

— Variante 6 (W3-EQ2)

der älteren  
Bevölkerung  
ab 50 Jahren



Quelle: Statistisches Bundesamt, Erwerbspersonenvorausberechnung, 2020



ifaa

Unternehmen spüren die Auswirkungen bereits heute:

## Instabile Schichten

- Produktionsausfälle
- Häufige Umplanungen
- Sinkende Liefertreue

## Reaktive Führung

kaum Raum für:

- Entwicklung und Coaching,
- Prozessverbesserung

## Wissen geht verloren

- Erfahrung verschwindet
- Erschwerter Wissenstransfer
- Längere Schulungszeiten

**Die Stabilität der Arbeit  
bestimmt die Stabilität  
der Wertschöpfung**

# Status D: Tatsachen und Fakten – Teil 3: Wert der Arbeit

**ANALYSE** Ein Influencer bekommt für seine Klage über das harte Berufsleben viel Aufmerksamkeit. In der Debatte geht es jedoch weder um Faulheit noch einen Generationenkonflikt, sondern um ein altbekanntes Thema.

## Null Bock auf Arbeit?

VON DOROTHEE KRINGS

Auf dem Heimweg bricht es aus dem jungen Mann heraus: Den ganzen Tag hat er gearbeitet. Acht Stunden Softwareschulung liegen hinter ihm. Nun dämmt es schon in der Stadt. „Ihr wollt mir doch nicht sagen, dass das Leben ist!“ Dann rechnet Julian Kamps vor, dass ihm jetzt noch dreieinhalb Stunden blieben, um sich auszuruhen, damit er am nächsten Morgen wieder fit sei für den Job. „Das ist doch Quatsch!“, sagt der Influencer und wendet sich direkt an die Menschen, die ihm über die Social-Media-Kanäle folgen: „Leute, sagt mir bitte, dass ich nicht der Einzige bin, der so fühlt!“ Ist er nicht. Der

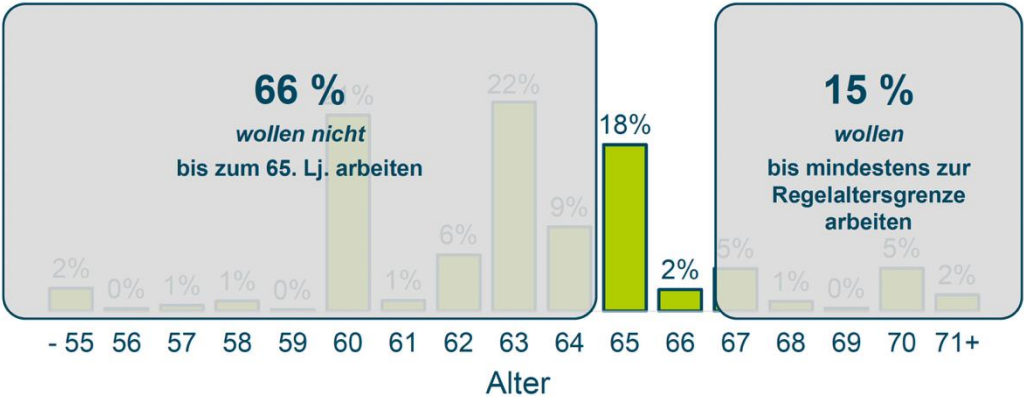
Und er will auch diese Zeit mit Re geht also um Sel um das Gefühl de die Arbeit. Das ist allerdi Thema, das Mens wie es moderne Ar Es ist auch kein / wenn ein junger M Berufslebens ersc mit einem festen mung in sein Le haben Berufsein

**„Ihr wollt mir doch nicht sagen, dass das Leben ist!“**  
Julian Kamps  
Influencer

RHEINISCHE POST  
SAMSTAG, 1. NOVEMBER 2025



„Wie lange würden Sie gerne arbeiten?“



Focus Magazin 31. Mai 2024  
Ausgabe 23/2024

„Wir haben hierzulande die kürzesten Arbeitszeiten, viele Feiertage, die längsten Ferien. So ist unser Wohlstand nicht zu halten“



„Niemand drückt sich, ganz viele wollen arbeiten. Und sehr viele arbeiten auch länger als vertraglich vereinbart. Wer da von Faulheit spricht, hat nicht mehr alle Latten am Zaun“



**Der Wert der Arbeit bestimmt den Wert der Wertschöpfung**



# Zwischenfazit

**Arbeit 2030 – Eine entscheidende Ressource** der industriellen Wertschöpfung

Und wie gestalten wir die **nächsten Züge?**

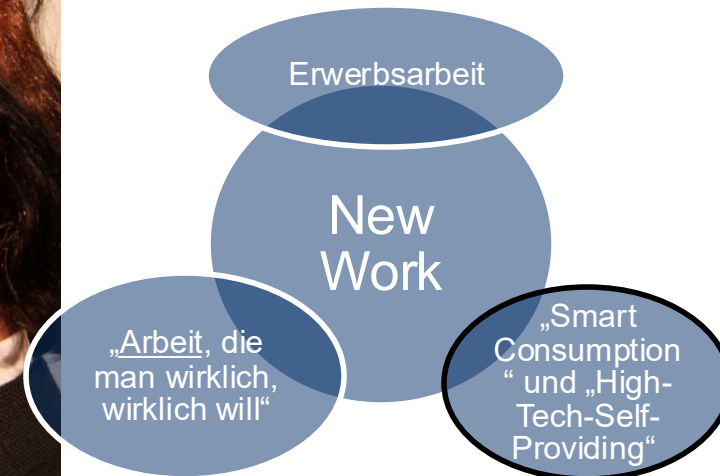


Frithjof Harold Bergmann  
Sozialphilosoph, Anthropologe  
(1930-2021)



Referenz: Richard Hebstreit -  
Flickr: IMG\_5059

*„Arbeit wird als milde Krankheit erlebt. Ähnlich wie bei einer Erkältung sage man sich aber ‚ich halte es schon noch bis Freitag aus‘.“*



*„Sex muss schon sehr gut sein, um den Vergleich mit New Work auszuhalten.“*

# Arbeit 2030 ist nicht...

ifaa

... durch aktionistischen Einsatz von populären oder von einzelnen Maßnahmen umgesetzt.



... darauf ausgerichtet nur das zu machen, was Spaß macht.



... allein die Beschaffung neuer Möbel oder Einrichtungsgegenstände.



Foto von Modern Pools auf [Unsplash](#)

**VERLANGT IST EINE  
TRANSFORMATION  
DER ARBEITSWELT**



# Arbeit als Wertschöpfungsfaktor der Zukunft – Die entscheidenden betrieblichen Stellhebel heute

## Arbeitsorganisation

(z. B. agile  
Organisationsformen,  
projektbasierte  
Organisationsformen)

## Arbeitsortgestaltung

(z. B. Bürokonzepte,  
Coworking Spaces)

## Digitalisierung

(z. B. Künstliche Intelligenz,  
Vernetzung,  
Assistenzsysteme)

## Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort

(z.B. mobiles Arbeiten,  
Vertrauensarbeitszeit)

## Formen der Zusammenarbeit

(z. B. Team- und  
Führungsstrukturen,  
Crowdworking)

## Humanorientiertes Produktivitäts- management

(z. B. partizipative  
Prozessoptimierung,  
agile Methoden)

## Vergütung

(z. B. Fringe-Benefits, New  
Pay)

## Kompetenzstärkung

(z. B. Medienkompetenz,  
Selbstorganisation,  
Sozialkompetenzen,  
Veränderungsbereitschaft)

**Führung und Kultur**  
(z. B. Transformationale  
Führung, Innovationskultur,  
Wertschätzung)

### New Work Was ist New Work ... und was nicht?

New Work ist ein Buzzword geworden. Mit dem ungründlichen Gedanken von Fritzjof Bergmann hat es nur noch wenig zu tun. Das ifaa schafft Klarheit. Dieses Faktenblatt stellt das ursprüngliche Verständnis dem aktuellen gegenüber und präsentiert die Sicht des ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft auf das Konstrukt »New Work«.

New Work aus Sicht des ifaa – in Kürze		
New Work ist ein Sammelbegriff für Konzepte und Maßnahmen zur Gestaltung zukunftsfähiger, wertschöpfender und sinnstiftender Arbeit sowie deren Bedingungen und Umgebungen.		
<b>New Work bedeutet...</b> <ul style="list-style-type: none"><li>...die gegenwärtigen Herausforderungen zielgerichtet zu adressieren.</li><li>...nachhaltige Arbeit zu gestalten.</li><li>...die Erwerbsarbeit bei Bedarf zu verändern.</li><li>...Veränderungsprozesse zu begleiten.</li><li>...eine wertschätzende Haltung, Kultur und Führung zu schaffen.</li><li>...Beschäftigte zu fördern und fördern.</li><li>...Bedürfnisse von Beschäftigten zu berücksichtigen.</li></ul>	<b>New Work ist nicht...</b> <ul style="list-style-type: none"><li>...grundsätzlich alles, was als New Work bezeichnet wird.</li><li>...auf alle Branchen und für alle Tätigkeiten gleichermaßen übertragbar.</li><li>...für alle Beschäftigten gleichermaßen geeignet.</li><li>...ausschließlich mit neuartigen Maßnahmen und Konzepten verbunden.</li><li>...durch aktionalistischen Einsatz von einzelnen Maßnahmen umgesetzt.</li><li>...nur mobiles Arbeiten.</li><li>...darauf ausgerichtet, nur das zu machen, was Spaß macht.</li></ul>	<b>New Work beinhaltet Konzepte und Maßnahmen...</b> <ul style="list-style-type: none"><li>...der Arbeitsorganisation.</li><li>...der Arbeitsortgestaltung.</li><li>...der Digitalisierung.</li><li>...der Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort.</li><li>...des humanorientierten Produktivitätsmanagements.</li><li>...der Vergütung.</li><li>...der Zusammenarbeit.</li></ul>



Quelle: ifaa 2023



**Die Zukunft der Industrie entscheidet sich in Werkhallen, Teams und Büros – dort, wo Menschen Wert schöpfen.**

**Transformation (wird) blockiert, wenn**

die Entwicklungsgeschwindigkeit schneller ist  
wie unsere Veränderungsgeschwindigkeit

> «Wir verträdeln die Entwicklungen»

wir es nicht verstehen

> «Es wächst uns über den Kopf»

Techniken an uns vorüberziehen

> Wir können nicht «Schritt halten»

**Must-have in der Unternehmenskultur**

Bereitschaft zur Veränderung

Bereitschaft zur Qualifikation und Kommunikation

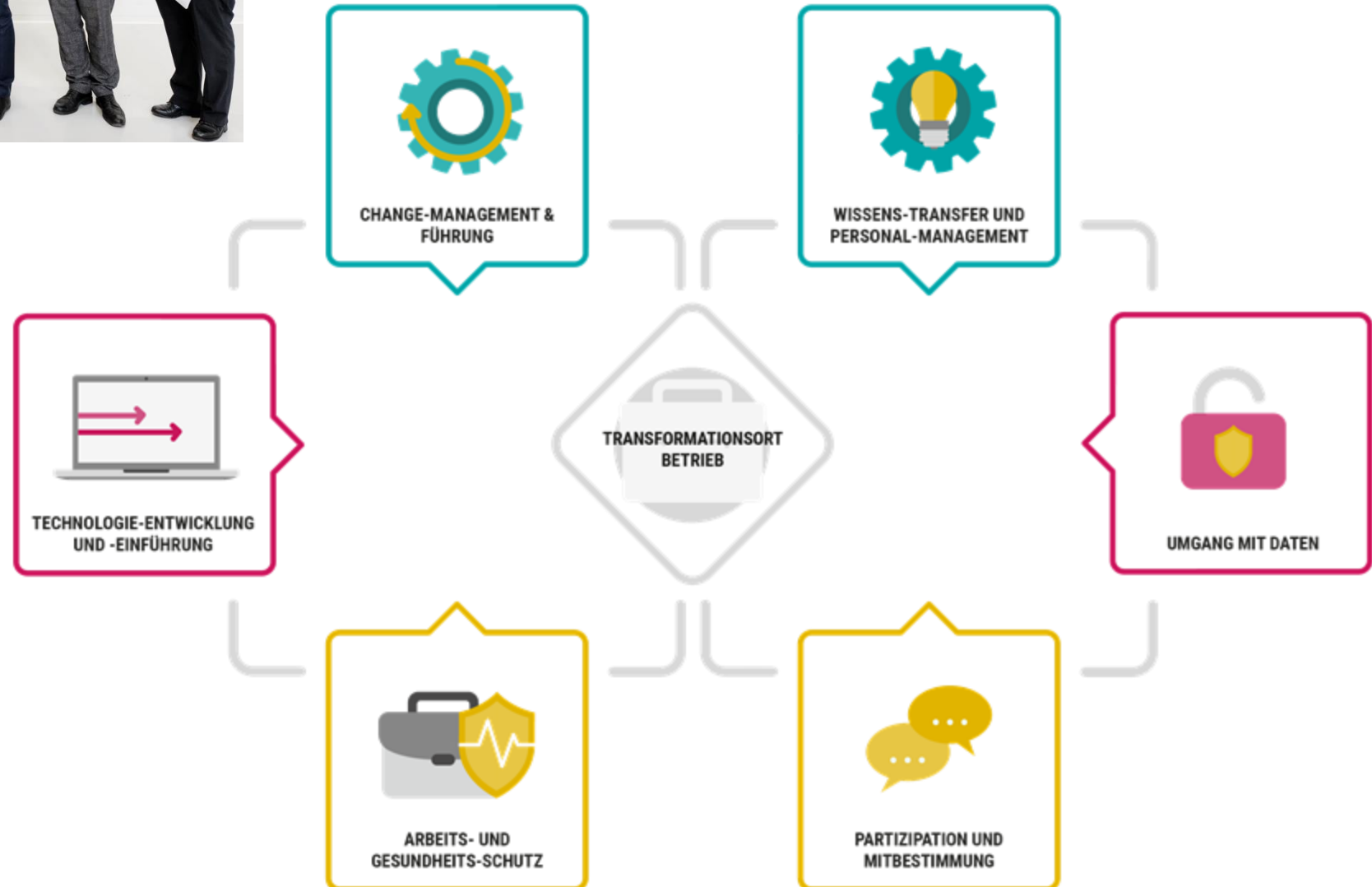
Freude für Innovationen und Technologien

**Unternehmenskultur muss Innovationen, Qualifikation und  
Veränderungsbereitschaft fördern**



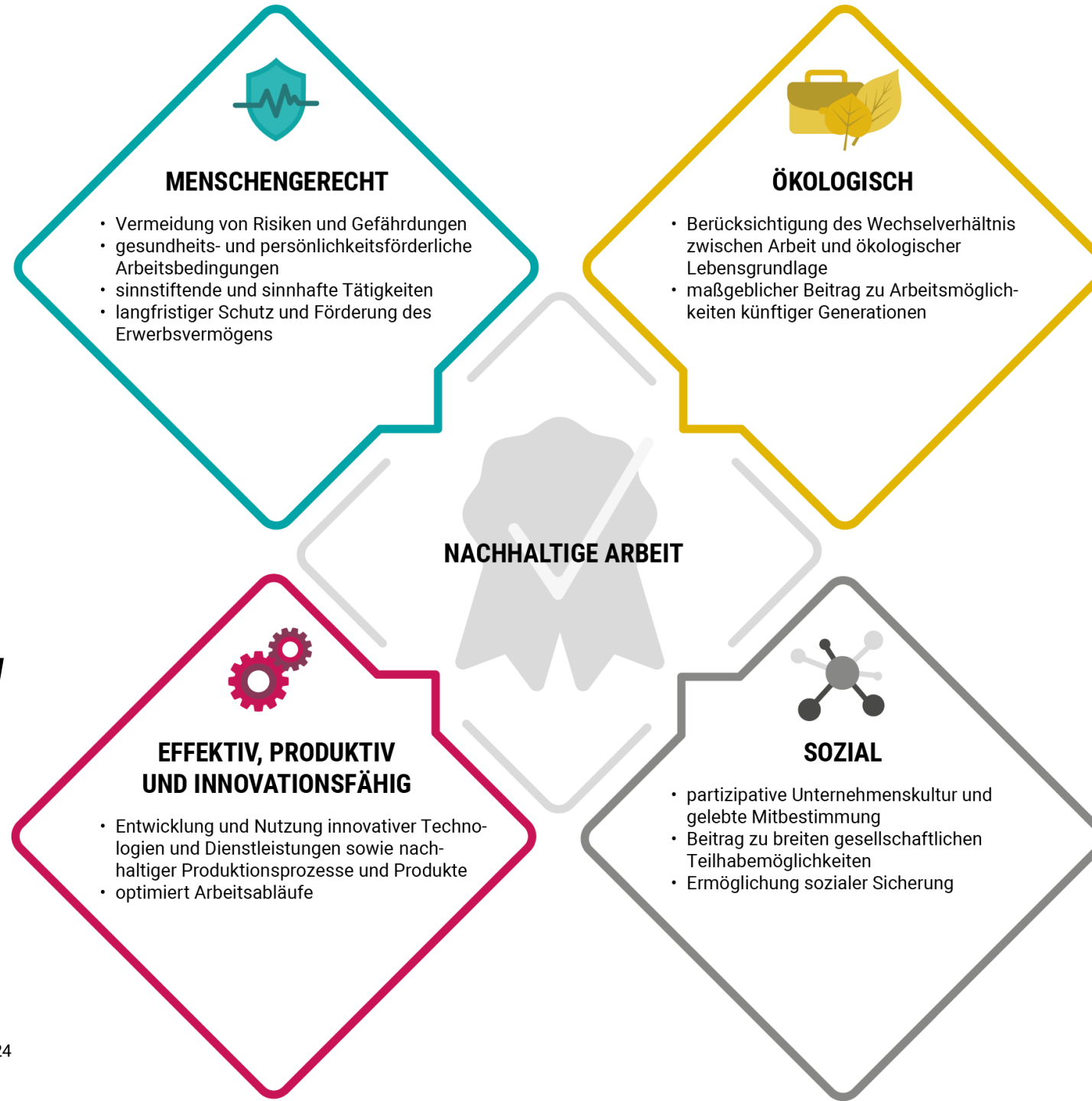
Rat der Arbeitswelt

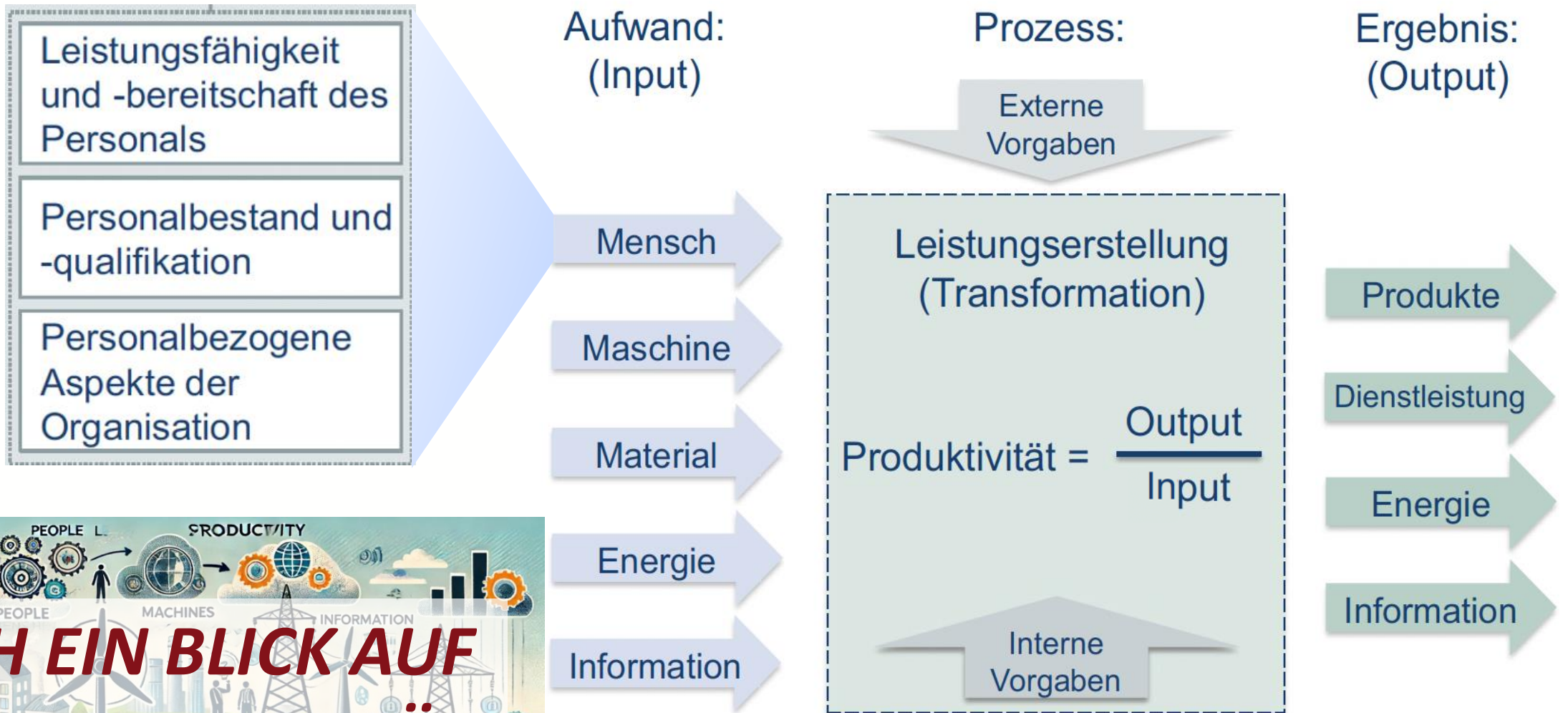
**IN DEN BETRIEBEN  
PASSIERT DIE  
TRANSFORMATION  
UND MUSS DORT  
AUCH GESTALTET  
WERDEN**





# NACHHALTIGE ARBEIT ALS ZIEL UND MITTEL DER BETRIEBLICHEN GESTALTUNG VON TRANSFORMATION





**Wenn der Input-Faktor Mensch sinkt, dann benötigen wir:**

**Automatisierung & Digitalisierung**

**Künstliche Intelligenz**

**Industrial Engineering**

**Technologische Anpassungen von Prozess und Produkt**

**Lean Management**

**Wertschöpfungsmanagement**



# Navigation durch die ifaa-Themen der Arbeitswelt der Zukunft

In dem Bild finden Sie eine Vielzahl an Verlinkungen bzgl. unserer Angebote und Produkte. Profitieren Sie von unseren praxisnahen Broschüren, Checklisten, Hintergrundinformationen etc.

## ARBEITSWELT DER ZUKUNFT



**Prof. Dr.-Ing. habil  
Sascha Stowasser**

s.stowasser@ifaa-mail.de  
www.arbeitswissenschaft.net  
www.arbeitsforscher.de



ifaa