

Zukunft der Arbeitswelt im Jahr 2020

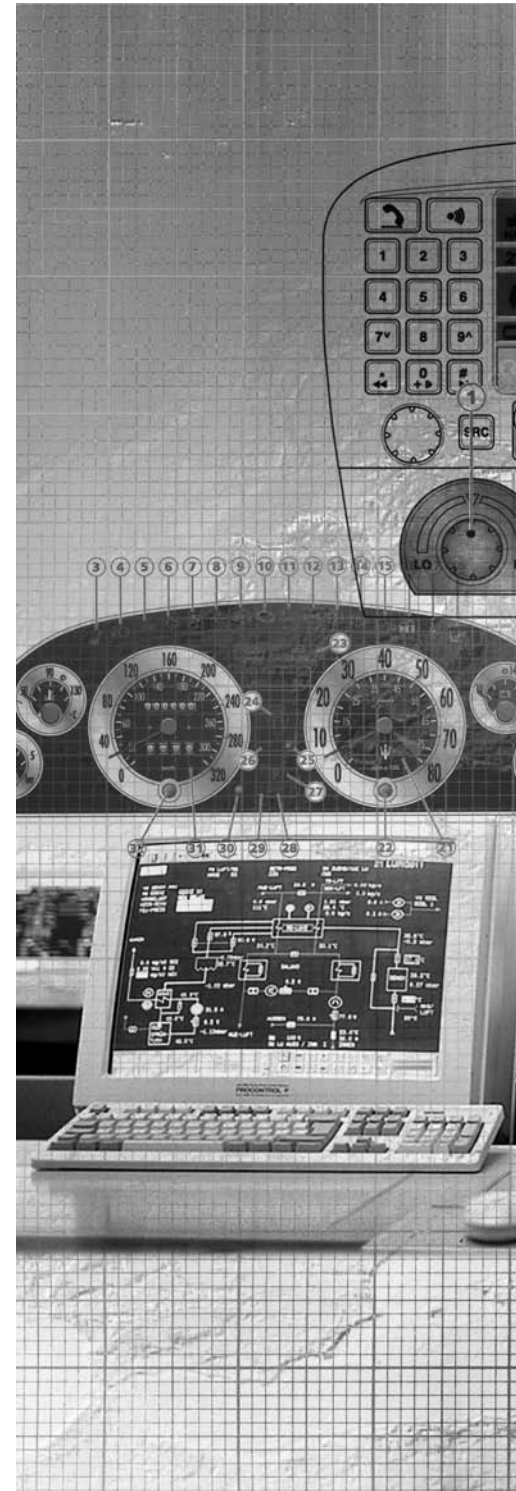
Value Worker, Patchwork-Identitäten und

Die Zukunft der Arbeitswelt im Jahr 2020 wird sich radikal von der heutigen Realität unterscheiden, prognostiziert der Trendforscher Sven Gábor Jánosky in seinem Beitrag. Die Zahl der Jobnomaden und Projektarbeiter werde weiter zunehmen, schreibt Jánosky, außerdem werden sogenannte „Value Worker“ der Generation über 60 Jahren bisherige HR-Strategien tiefgreifend verändern. Hinzu kommen neue Technologien, die teils heute schon absehbar sind, etwa Mixed-Reality-Systeme wie Datenbrillen oder komplexe Systeme zur Entscheidungsunterstützung. In seinem Beitrag beschreibt Jánosky die neuen Führungsstrategien, mit denen insbesondere die HR-Funktion auf die Veränderungen reagieren sollte. Von Sven Gábor Jánosky ist zu diesem Thema unlängst das Buch „2020 – So leben wir in der Zukunft“ erschienen.

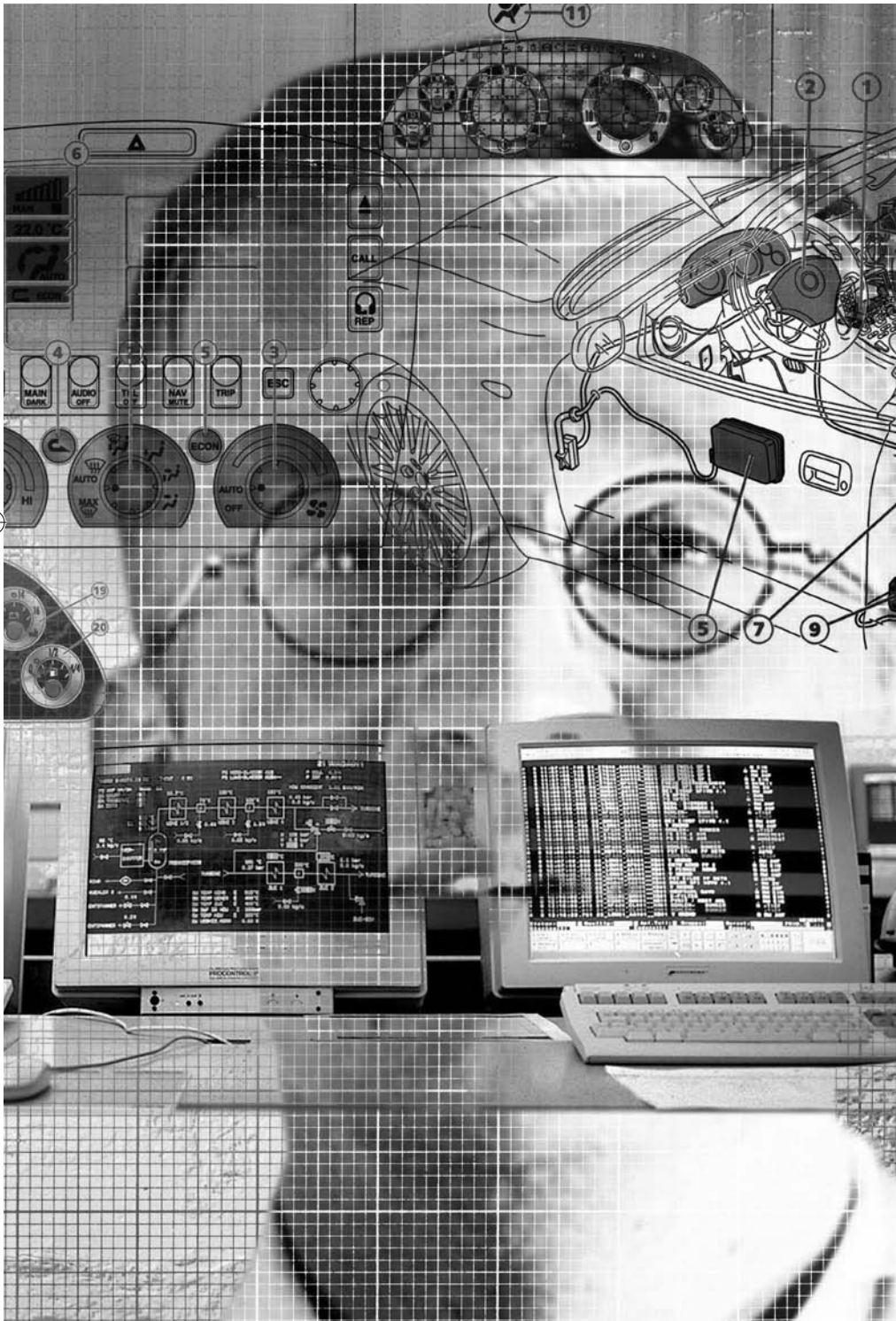


Sven Gábor Jánosky,
Diplom-Journalist, ist Trendforscher
und Leiter des forward2business-
ThinkTanks in Leipzig.

Mixed-Reality-Anwendungen, etwa Datenbrillen oder intelligente Analysewerkzeuge, werden im Jahr 2020 den Massenmarkt erobern, prognostiziert der Autor. Eine Form von Mixed Reality stellt auch die Computerkunst von Peter Maltz dar. Er nennt sein Werk schlicht „Forscher“.



HR-Management in fluiden Unternehmen



Im Jahr 2020 wird die Generation der Digital Natives in den Unternehmen erstmals die Mehrheit stellen. Im Jahr 2010 haben sie die Baby-boomer vom Spitzenplatz verdrängt. Zehn Jahre später erobern die Digital Natives die Führungspositionen, und mit ihnen verändert die Augmented Reality die Arbeitswelt des Jahres 2020.

Der Hype des Jahres 2007 war Second Life, jene virtuelle Welt, die erst in aller Munde war und dann aus den Medien verschwand, als hätte es nie Millionen von Usern gegeben. Was seit Langem in zahlreichen Science-Fiction-Romanen beschrieben wurde, war für kurze Zeit ein Massenphänomen. Die damaligen Diskussionen waren Vorläufer einer Entwicklung, die um 2020 gemeinsam mit den Digital Natives Einzug in die Unternehmen hält und die Arbeitsplätze der Zukunft verändert.

Unter dem Begriff Mixed Reality kommen virtuelle Welten bereits heute in verschiedenen Facetten vor. Der Begriff bezeichnet eine Überlappung von Realität und digitaler Information. Dabei wird die reale physische Welt um digitale Daten bereichert („augmented“). Eines der ersten Einsatzgebiete solcher Mixed-Reality-Systeme sind Datenbrillen, mit denen Ingenieure zusätzliche Informationen über Objekte in ihrem Sichtfeld erhalten.

Militärs arbeiten bereits seit einiger Zeit mit virtuellen Simulationen von Kampfszenarien und testen in virtuellen Umgebungen die reale Zerstörungskraft ihrer neuen Waffen. So wie beim Militär werden mehr und mehr auch Arbeitsplätze in der Wirtschaft aussehen. In sogenannten Virtual Decision

Rooms, also virtuellen Kommandoständen, lassen sich binnen Sekunden Ersatzteile testen, Zulieferer als Berater zuschalten, Teamwork und sensible Handgriffe bei Produktions- und Reparaturprozessen trainieren.

Im Jahr 2020 werden Produkte für diese digital erweiterten Sinneswahrnehmungen den Massenmarkt erreichen. Die Miniaturisierung und der Preisverfall von Rechenleistung sorgen dafür, dass 3-D-Displays und Mixed-Reality-Umgebungen im Jahr 2020 fast in jedem Bereich des Alltags und vor allem in der Arbeitswelt zu finden sein werden. Zugleich werden die ersten Geräte menschliche Emotionen erkennen und verarbeiten können. Insbesondere jene Geräte, die uns am Arbeitsplatz umgeben, werden über Sensoren unsere Emotionen registrieren, vom Handy über das Lenkrad und die Computertastatur bis zur Fernbedienung. Maschinen reagieren anders, wenn ihr Bediener ruhig und gelassen ist, als wenn er hektisch agiert.

Neue Erwerbsbiografien

Doch Technologie führt bekanntlich nicht zwangsläufig zu einem Wandel der Werte und Bedürfnisse der Menschen. Aus diesem Grund ist es wesentlich, zusätzlich einen zweiten Trend zu betrachten, der für die Entwicklung der kommenden Jahre prägend sein dürfte. Es ist jene Entwicklung, die zu Patchwork-Identitäten in den Erwerbsbiografien führt. Projektarbeiter sind dabei prägend. Sie kennen keine 38-Stunden-Woche, keine geregelte Kaffee- und Mittagspause, keine Hausschuhe im Büro, keine Prämie oder Lohnsteigerung aufgrund langjähriger Betriebszugehörigkeit. Sie wechseln ihre Arbeitgeber oft und schnell und gehören zu jener „Creative Class“ (Florida 2002), nach der Politiker, Wirtschaftsförderer und Trend-

forscher suchen. Sie ist unter uns und wächst ständig. Schon heute sind wir von einem Heer an Selbstständigen, Kleinstunternehmern, Zeitarbeitern und Entrepreneuren umgeben.

Dass diese Kreativarbeiter von vielen dennoch nicht gesehen und verstanden werden, hat einen einfachen Grund: Sie suchen falsch! Nicht ihre Kreativität charakterisiert jene neu entstehende Masse der Projektarbeiter, sondern ihre Arbeitsweise und ihr Verständnis der Arbeit als gestaltbares Element der Selbstverwirklichung. Nicht nur Partner, Kinder und Wohnorte werden zu Mosaiksteinen des individuellen Biografie-Patchworks, sondern vor allem Jobs, Tätigkeiten und Projekte.

Damit unterscheiden sich Projektarbeiter wesentlich von ihren Eltern und den Vertretern der klassischen Industrie- und Angestelltenkultur. Während es diesen um den Aufstieg über Hierarchiestufen und Lohngruppen ging, geht es den neuen Projektarbeitern um Herausforderungen, Lifetime-Balance und Storys. Der zentrale Treiber ist die persönliche Herausforderung und deren Verwertbarkeit auf dem Markt.

Der zweite wesentliche Unterschied zwischen Industrie- und Angestelltenkultur auf der einen und den neuen Projektarbeitern auf der anderen Seite ist die Dimension der Kontinuität. Sie spielt im persönlichen Empfinden nur noch eine untergeordnete Rolle. Sie kommt immer dann zum Tragen, wenn aus Rücksicht auf Partner, Kinder und Lebensumstände Kompromisse zu schließen sind. Dann allerdings bildet das Kontinuum zwischen Abwechslung und Kontinuität ein ständig präsent Spannungsfeld, das zu einem der zentralen Probleme des Lebens und des Alltags wird.

Im Jahr 2020 wird diese Patchwork-Kultur bei den Erwerbsbio-

grafien zur Blüte kommen. Die Studie „Expedition 2020“ (Deutsche Bank Research 2008) beziffert den Anteil dieser Art von Projektwirtschaft an der gesamten Wertschöpfung in Deutschland im Jahr 2020 mit 15 Prozent. Zum Vergleich: Derzeit beträgt die Projektwirtschaft gerade einmal zwei Prozent der gesamten Wertschöpfung in Deutschland (vgl. Hofmann 2008).

Nur 30 Prozent Festangestellte?

Noch dramatischer erscheint der Wandel, wenn nicht das Bruttoinlandsprodukt, sondern die Beschäftigungszahlen als Basis der Prognose dienen. Der Anteil jener Menschen, die mit befristeten Verträgen arbeiten, wird bis zum Jahr 2020 rasant auf bis zu 40 Prozent der arbeitenden Bevölkerung steigen. Die daraus entstehenden Patchwork-Biografien sind diesen Projektarbeitern keineswegs aufgezwungen. Zwar handelt es sich um genau jene Zustände, die die heutige Arbeitsmarktpolitik als prekär bezeichnet, doch prekär daran ist allenfalls, dass weder Politik noch Gewerkschaften das Bedürfnis der Menschen nach dieser Projektarbeit sehen. Die Honorarverträge dieser Projektarbeiter werden höchst individuell sein. Je nach persönlicher Lage werden die Arbeitszeiten flexibel vereinbart. Die Honorare für Projektarbeiter bestehen zum Großteil aus einem geringen Basislohn, der zum Bestreiten der nötigsten monatlichen Ausgaben ausreicht, sowie verschiedenen Erfolgsboni und Unternehmensbeteiligungen (vgl. Horx 2005, 140 f.). Gleichzeitig verdoppelt sich der Anteil der Selbstständigen im Vergleich zu heute auf circa 20 Prozent, und die heute dominierenden Langzeitanstellungsverhältnisse werden bis zum Jahr 2020 auf etwa 30 bis 40 Prozent sinken. Dies sind die einzigen Jobs mit klar regulierten Arbeitszeiten.



Die Vertreter der ‚ kreativen Klasse‘ sind unter uns, doch sie werden als solche oft nicht erkannt, so der Autor. Foto: Flugübungen mit einem Miniatur-Roboter.

Praktiker im HR-Bereich wird dies nicht überraschen, aber es ist dennoch die exakte Antithese zur aktuellen politischen Diskussion. Der heutigen Arbeitsmarktpolitik liegt nach wie vor das lebenslange Arbeiten in einem Unternehmen als idealtypisches Muster zugrunde – ein Modell von gestern, das in den kommenden zehn Jahren Schritt für Schritt von der Praxis überholt werden wird.

Magneten für freie Radikale

Wer den Trend zur Projektwirtschaft konsequent weiterdenkt, kommt früher oder später unweigerlich zu der Frage, welche Auswirkung die Patchwork-Identitäten auf die Kompetenzen und das Wissensmanagement von Unternehmen haben. Deren zentrale HR-Herausforderungen werden darin bestehen, jene hoch spezialisierten Experten in das Unternehmen zu bekommen, die fachlich und hinsichtlich ihrer Managementskills in der Lage sind, als Innovatoren zu wirken, Spin-offs aufzubauen und als Unternehmer zu denken.

Wenn die Prognose stimmt, dann haben die Patchworker kein Interesse, sich stark an ein Unternehmen zu binden. Sie kommen für ein attraktives Projekt, bleiben für zwei Aufbaujahre und ziehen weiter. Hoch spezialisierte Experten werden im Jahr 2020 im Zwei-Jahres-Takt von Unternehmen zu Unternehmen springen, dort jeweils Innovationsprojekte leiten und dann wieder weiterziehen. Sie werden zu Jobnomaden, die wissen, dass sie begehrt und teuer sind. Daraus entstehen für die Unternehmen große Herausforderungen bei der Gewinnung und Bindung dieser Spezialisten, beim Management des Unternehmenswissens und bei der Motivation dieser Führungskräfte. Wie viel Aus- und Weiterbildungsinvestition lohnt sich für Unternehmen, wenn die Jobnomaden sowieso bald wieder weg sind? Wie halten Unternehmen das Wissen der Projektarbeiter im Unternehmen, auch wenn diese weitergezogen sind? Und wie sorgen Unternehmen dafür, dass hervorragende Experten erneut zurückkommen können?



Je nach Wettervorhersage soll dieser intelligente Kleiderschrank den passenden Dress vorschlagen und nach Gebrauch getragene Kleidung automatisch aufbügeln.

Bildlich gesprochen wird es zunehmend die Aufgabe der Unternehmen sein, als Magneten für ‚freie Radikale‘ zu wirken. Eine der wesentlichen Strategien wird sein, diese freien Patchworker anzuziehen und strategisch wieder abzustößeln. So ungewöhnlich das klingen mag: Das After Employment Marketing wird seine besten Mitarbeiter gezielt abstoßen und dafür sorgen, dass sie eine externe neue Aufgabe erhalten. Damit ist die Chance der Rückkehr am wahrscheinlichsten. Die HR-Abteilungen der Zukunft werden ein neues Sensorium dafür entwickeln, wann ihre besten Projektarbeiter ‚abgestoßen‘ werden sollten (vgl. Jánoszy 2009 a, 126 ff.).

Kompetente Jobnomaden

Diese Entwicklung wirft noch eine weitere Frage von gesellschaftlicher Relevanz auf: Welche Auswirkungen wird diese Projektwirtschaft auf unsere Gesellschaft haben? Werden Patchworker immer oberflächlicher, weil sie springen und nichts mehr richtig können? Nach einer Studie von Rüdiger Klatt (2008) sind Jobnomaden kompetenter als Angestellte, die über längere Zeit den gleichen Job verrichtet haben.

Blickwinkel verändern

Eine zentrale Aufgabe für die Arbeitsmarktpolitik und das HR-Management in den Unternehmen wird es in Zukunft sein, das Verhältnis von Schutz und Geborgenheit neu zu definieren. Der zentrale Wert, auf dem Geschäftsmodelle des Jahres 2020 aufbauen, wird das Kundenvertrauen sein (Transcom WorldWide 2009). Um dieses zu gewinnen, muss „das Paradox zwischen Konstanz und Verlässlichkeit als zentraler Aufbauwert von Vertrauen auf der einen Seite und dem ständigen Hunger der Menschen nach Innovation auf der anderen Seite beseitigt werden“, so Wolfgang Müller-Pietralla (2008), Chef-Trendforscher der Volkswagen AG.¹ Da Vertrauen der Kunden in ein Unternehmen vor allem durch die schnelle und angemessene Reaktion von Unternehmen entstehe, gebe es für die Herstellung von Vertrauen vor allem ein Mittel: „Wir müssen auf Vorrat denken“, so der VW-Innovationschef, „wir müssen unsere Ingenieure erziehen, in Szenarien und mit den Kunden gemeinsam zu denken.“

Dieses offene Herangehen an die Mitarbeiterführung und -beteiligung ist die wesentliche Herausforderung,

die hinter dem heute so populären Begriff der Open Innovation steht. Doch so trendig diese Buzzwords heute auch klingen mögen, sie geben noch keine Antwort auf die Frage, wie die geforderte Kreativität entsteht. Dazu liefert die Gehirnforschung wesentliche Einsichten. Sie empfiehlt folgende Rahmenbedingungen für Innovatoren:

1. Sie müssen Experten sein.
2. Sie müssen ihrem Gehirn neue und außergewöhnliche Eindrücke bieten, die es mit gespeicherten Erfahrungen kombinieren und so zahlreiche neue Varianten erzeugen kann.
3. Dann muss das Gehirn jene Gedanken selektieren, die sinnvoll und nützlich sind, was oft sehr intuitiv geschieht.

Wer dies ernst nimmt, wird von Menschen eine wirkliche Kreativität nur auf jenen Gebieten erwarten, in denen sie bereits über Wissen verfügen. „Versuchen Sie nicht, Mitarbeiter auf Gebieten kreativ zu machen, auf denen sie keine Experten sind. Das wird nicht funktionieren. Versuchen Sie stattdessen, die Kreativen in Ihrem Unternehmen zu finden und gezielt mit neuen Eindrücken zu konfrontieren. Sie müssen es schaffen, dass diese Mitarbeiter ihr Expertenwissen mit ganz neuen Eindrücken und Informationen kombinieren“, rät Henning Scheich, Direktor des Leibniz-Instituts für Neurobiologie.²

Structural Holes als Chance

Dieser Hinweis auf die Neukombination von Expertenwissen ist auch in der Literatur das wesentliche Leitmotiv bei der Komposition eines optimalen Innovationsprozesses. In der Wissenschaft wird dieses Phänomen mit verschiedenen Begrifflichkeiten beschrieben, unter anderem mit dem Begriff der

Structural Holes (Burt 1995). Dies sind Unterschiede zwischen Gruppen und Individuen. Dadurch dass soziale Schichten, Milieus, Branchen oder Nationalitäten dazu tendieren, sich ausschließlich untereinander zu begegnen und zu kommunizieren, entstehen zwischen ihnen automatisch Informationsgräben und Wissenslücken. Innovative Manager gehen intensiv auf die Suche nach diesen Structural Holes. Sie schauen sich ihre eigenen Verantwortungsbereiche bewusst und immer wieder aus anderen Blickwinkeln an. Sie suchen das Gespräch mit Personen aus fremden Bereichen, um aus deren Sicht Ideen für eigene Probleme abzuleiten. Sie beschäftigen sich intensiv mit branchenfremden Ideen, um neue Lösungen für eigene Probleme zu finden (Jánszky 2009 a).

Eine der zentralen Herausforderungen für die HR-Abteilung der Zukunft ist es, diese Structural Holes mit einer strukturierten Methode gezielt zu überbrücken und damit für kontinuierliche Innovation im Unternehmen zu sorgen. Exakt dafür haben die Vorreiter in Sachen Innovation ein System gefunden, das Hierarchiegrenzen sprengt und gleichzeitig beibehält. Sie haben einen Innovationsprozess implementiert, der die Structural Holes im Unternehmen gezielt sucht, überbrückt und so zu neuen Ideen führt. In diese Prozesse werden sowohl Mitarbeiter, Partnerunternehmen als auch Kunden eingebunden.

Um diese strategische Chance zu nutzen, müssen die Unternehmen jene zwei Dinge lernen, die sogenannte Enterprise-2.0-Unternehmen bereits heute verstanden haben: Erstens erkennen und nutzen sie nicht nur die Arbeitsleistung in der Abteilung, in der Mitarbeiter traditionell arbeiten, sondern sie führen Mitarbeiter gezielt in Bereiche, in denen sie sich nicht aus-

kennen (Überbrücken der Structural Holes). Zweitens ermutigen sie Mitarbeiter, an Dinge zu denken, für die sie eigentlich nicht bezahlt werden. Um das anzuerkennen und zu belohnen, gibt es verschiedene Methoden. Das Unternehmen Google stellt seinen Mitarbeitern einen Tag pro Woche zur persönlichen Verfügung, IBM nutzt einen weltweiten „InnovationJam“, CoreMedia setzt auf einen firmenweiten Open-Space-Prozess und auf Prozesssteuerung über Unternehmensblogs.

Angestellte werden Jobnomaden

Ein verantwortungsbewusstes HR-Management sollte sich auch nicht damit zufriedengeben, dass seine Langzeitangestellten wesentlich inkompetenter sind als Jobnomaden. Es gilt daher, Strategien zu entwickeln, mit denen die Kompetenz der Langzeitangestellten auf das Niveau der Jobnomaden gebracht werden kann. Die Lösung heißt Jobrotation. Nichts anderes ist das viel besprochene „Google-Prinzip“. Der Online-Riese zwingt seine Mitarbeiter regelrecht, sich an einem Tag in der Woche mit komplett anderen Dingen zu beschäftigen, als eigentlich auf der To-do-Liste stehen. Natürlich ist das ein Gewinn, denn dies steigert die Kreativität und das Engagement, und es hat positiven Einfluss auf die reguläre Arbeit.

Um eine permanent erfolgreiche Jobrotation zu organisieren, werden HR-Abteilungen im Jahr 2020 die Querkompetenzen ihrer Mitarbeiter in Erfahrung bringen und nutzen. Sie werden Mitarbeiter dazu zwingen, an mehreren Projekten gleichzeitig zu arbeiten. Sie werden im großen Umfang Sprünge für Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens organisieren. Vor allem werden sie dafür sorgen, dass Innovation als Arbeitsleistung abrechenbar und sanktionierbar wird.

Diese Herausforderung bringt großen Unternehmen natürlich Vorteile gegenüber kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU), wo Jobrotation aufgrund der begrenzten Anzahl von Stellen schwieriger ist. Die Lösung für KMU liegt in neuen Strategien der vernetzten Kooperation: Mitarbeiter werden in Unternehmensnetzwerken rotieren, zu denen sich verschiedene KMU einer Wertschöpfungskette zusammenschließen werden. Ein unternehmensübergreifendes Lernen wird in Partnernetzwerken, aber auch unter ehemaligen Konkurrenten organisiert.

Doch das viel besprochene lebenslange Lernen ist auch und vor allem eine mentale Frage. Wir sind nach wie vor von der Industriegesellschaft mit ihren klar voneinander getrennten und aufeinanderfolgenden Phasen des Lernens, der Ausbildung und der Erwerbsarbeit geprägt.

Im Jahr 2020 werden Universitäten und Ausbildungseinrichtungen nach erfolgreicher Beendigung Zwischenzeugnisse statt Abschlüsse ausstellen. Auch diese Institutionen werden sich bewusst werden, dass sie nur Zwischenschritte in einem lebenslangen Lernprozess sind. Und Unternehmen werden das Wissen ihrer Mitarbeiter bilanzierbar machen. Wir werden einen Zustand anstreben, in dem Mitarbeiter ihre Kompetenzen nicht nur bei der Bewerbung für einen Job, sondern auch in einer Anstellung jährlich nachweisen müssen, weil das Wissen jedes Einzelnen in die Wissensbilanz des Unternehmens eingeht und direkte Auswirkungen auf dessen Börsenwert hat.

HRM im fluiden Unternehmen

Wer diese Zukunftstrends ernst nimmt, muss das HR-Management schon heute auf seine Aufgabe als strategischer Innovationskoordinator des Unternehmens vorbereiten. Dabei ist eine integrative Verknüpfung der HR-Abteilung mit Produktions-, Marketing- und Innovationsabteilungen unverzichtbar.

Die professionelle HR-Abteilung der Zukunft organisiert die neue fluide Struktur der Unternehmen. Sie steuert und koordiniert die anderen Unternehmensbereiche in Innovationsprozessen, sie denkt mehr und mehr wie die Digital Natives, sie zwingt Mitarbeiter, sich parallel mit unterschiedlichen Projekten zu beschäftigen, und sie organisiert die Rotation von Mitarbeitern innerhalb des Unternehmens. Zudem organisiert sie die Personalentwicklung und Ausbildung. Je stärker die Krise der staatlichen Schulen sich ausprägt, desto öfter organisiert das HRM in Unternehmens- und Partnernetzwerken selbst Kindertagesstätten und Schulpatenschaften. Die Weiterentwicklung des heutigen Bildungssponsorings ist der Aufbau und Betrieb von unternehmenseigenen Privatschulen nach dem Beispiel heutiger Fußballinter-nate.

Renaissance des Outsourcing

Als direkte Folge des Trends der Patchwork-Identitäten wird in den kommenden Jahren das Outsourcing eine unerwartete Renaissance erleben. Unternehmen werden erkennen, dass ein richtig betriebenes Outsourcing den Mitarbeitern neue Entwicklungschancen gibt und sie in ihrer persönlichen Entwicklung fördert. Die Mitarbeiter werden diese neue Spielart des Outsourcing mehr und mehr als Chance erleben, ihre Erwerbsbiografie aktiv zu gestalten.

Bereits heute weisen Studien auf diese Entwicklung hin. Nach einer Studie von LogicaCMG (2005) haben zwar 97 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland zunächst Angst, wenn ihre Geschäftseinheit ausgegliedert werden soll. Doch fast 75 Prozent fühlen sich später bei ihrem neuen Arbeitgeber sogar wohler als vorher. Und 84 Prozent der outgesourceten Arbeitnehmer fühlen sich bei ihrem neuen Arbeitgeber so wohl, dass sie nicht mehr weg wollen, 78 Prozent stufen ihre Karrierechancen höher ein als bei ihrem vorherigen Arbeitgeber. Der Grund ist einfach: Das persönliche Arbeitsumfeld bei einem Outsourcing-Dienstleister ist zumeist deutlich besser als beim alten Arbeitgeber. Der neue Arbeitgeber ist meist auf das Tätigkeitsfeld fokussiert und hat mehr Ressourcen, modernere Technik und intensivere Schulungsangebote.

Vor diesem Hintergrund führen intelligent und vertrauensvoll gemanagte Outsourcing-Prozesse zur Steigerung der Motivation und Kompetenz der Mitarbeiter. Im Gegenzug ist eine Arbeitsmarktpolitik, die nach wie vor das lebenslange Arbeiten in einem Unternehmen als idealtypisches Muster verfolgt, nicht nur von Jahr zu Jahr realitätsfremder, sondern hindert Mitarbeiter an der persönlichen Entfaltung ihrer Kompetenzen und Fähigkeiten.

Junge und späte Familien

Betrachtet man die Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf die Lebenswelten und die gesellschaftlichen Werte im Jahr 2020, fallen zwei zentrale Treiber von hoher Kontinuität ins Auge: Zugehörigkeit und Anerkennung. In Trendstudien kristallisieren sich für die Lebensphase zwischen 30 und 50 Jahren zwei Hauptlebensmodelle des Jahres 2020 heraus, die sich scheinbar widersprechen, im Grunde aber auf genau diese beiden Treiber zurückzuführen sind.

Die „jungen Familien“ werden 2020 ein Leben leben, das wir vor zehn Jahren schon fast für ausgestorben hielten. Sie treffen sich während des Studiums, ziehen schnell zusammen und bekommen oftmals noch mitten im Studium Kinder. Sie ziehen oft um und lieben Abenteuerurlaube. Frauen und Männer geben ihrer Familie die höchste Priorität, wenn es darum geht, Lebensentscheidungen zu treffen. Auch die Karriere steht im Fokus. Elternschaft

nimmt einen wichtigen Platz in der Zukunftsplanung ein, ändert aber das Familienleben nicht völlig. Die Mütter sind kurze Zeit später wieder im Job. Diese „frühe Familie“ ist von der Sehnsucht nach „Zugehörigkeit“ getrieben, die sie in sich selbst findet, dicht gefolgt aber von der „Anerkennung“, die sie hauptsächlich in ihren Berufen findet. In den wesentlichen Entscheidungen des Lebens hat die „Zugehörigkeit“ jedoch ein größeres Gewicht als die „Anerkennung“.

Dies bedeutet aber nicht, dass alle auftretenden Probleme ignoriert werden und Partnerschaften ewig halten. Sollte es zu unlösbaren Problemen kommen, werden beide Partner ihre Lebensgemeinschaft beenden und sich neu orientieren. Damit ändern sich aber nicht ihre Werte, im Gegenteil. Beide werden weiter in erster Linie nach Zugehörigkeit streben. In diesem, im Jahr 2020 ebenfalls verbreiteten Fall entstehen Patchwork-Familien, die als Netzwerk verschiedener Mütter, Väter, Großeltern und Freunde geführt werden. Im Unterschied zu früher funktioniert diese Großfamilie allerdings ohne Familienoberhaupt und mit einem egalitären Verhältnis zwischen Frauen und Männern.

Das zweite Hauptlebensmodell des Jahres 2020 gewichtet die beiden Hauptwerte in umgekehrter Reihenfolge. Menschen, deren Hauptwerte „Anerkennung“ und „Zugehörigkeit“ sind, werden sich mit der Familiengründung sehr viel mehr Zeit lassen und die sogenannten „späten Familien“ gründen. Diese Menschen werden zunächst nach einer Steigerung ihrer persönlichen Anerkennung streben. Sie werden die Lebensphase zwischen 25 und 35 Jahren nutzen, um sich im Beruf und als Person zu verwirklichen, natürlich auch ernst gemeinte Partnerschaften eingehen, gleichzeitig aber den Aufbau zu starker Bindungen (Ehe, Kinder) vermeiden. Oft kommt es auch vor, dass diese Menschen im Alter von 30 bis 35 Jahren nochmals von vorn beginnen. Dies geschieht oft dann, wenn sie in ihren Berufen so schnell vorangekommen sind, dass keine bedeutende Steigerung mehr möglich ist. Die Chance zum Neuanfang wird durch das Nichtvorhandensein von familiären Verpflichtungen, insbesondere Kindern, begünstigt.

Im Lebensabschnitt zwischen 35 und 45 Jahren tritt bei diesen Menschen der Wert „Zugehörigkeit“ stärker in den Vordergrund. Dies wird dadurch begünstigt, dass inzwischen so viel Anerkennung im beruflichen und persönlichen Bereich erfahren wurde, dass sich das Verständnis aner kennenswerter Leistungen in der eigenen Vorstellung und im Umfeld verändert. So kann plötzlich auch der Aufbau von festen Bindungen und Familienverhältnissen zu einem Anerkennungsgewinn führen.

Menschen, die dieses Hauptlebensmodell des Jahres 2020 leben, werden ihre Familiengründung im Alter zwischen 35 und 45 Jahren vollziehen. Auch sie werden sich

ihren Wunsch nach ein, zwei oder sogar drei Kindern erfüllen. Dafür sorgt im Jahr 2020 ein weitgehend selbstverständlicher Umgang mit Reproduktionstechniken. Doch auch nach der Familiengründung bleibt in diesem Lebensmodell der Wert „Anerkennung“ wichtiger als „Zugehörigkeit“. Konflikte versuchen Menschen, die nach diesem Lebensmodell leben, zu lösen, indem sie dem anderen auch innerhalb der Partnerschaft mehr Freiraum für Privatheit und die ungestörte Verwirklichung eigener Vorstellungen geben. Wenn es aber in diesem Lebensmodell zu Trennungen kommt, ergänzen sich die Bindungen nicht zu einem Netzwerk von Großfamilien. Stattdessen sind hier lose und mit der Zeit verblassende Bindungen verbreitet.

In diesen beiden zentralen Lebens- und Partnerschaftsmodellen des Jahres 2020 werden die Frauen eine bestimmendere Rolle einnehmen, als sie es heute noch tun. Der Anteil arbeitender und selbstständig arbeitender Frauen steigt stetig an. Dabei kopieren sie jedoch nicht die männliche Rolle des Karrieristen, sondern versuchen, ein Gleichgewicht von Beruf, Familie und Kindern zu finden. Ihr starkes Selbstbewusstsein ist durch materielle Sicherheit und finanzielle Unabhängigkeit geprägt, aber auch durch ihr Verantwortungsbewusstsein gegenüber anderen. Ihr Geld geben sie weniger für Statussymbole aus als für das eigene gute Gefühl.

Value Worker von 60 bis 90

Auch in der immer größer werdenden Gruppe der Älteren prägen die beiden zentralen Treiber „Zugehörigkeit“ und „Anerkennung“ die Werte und Bedürfnisse. Die meisten von ihnen haben auf der Habenseite des Lebens ein finanziell gesichertes Auskommen, einen stabilen Freundeskreis und eine gesicherte Stellung in der eigenen Familie. Diese Menschen haben die zurückliegenden Jahrzehnte gut genutzt und sind versorgt, wenn es um das Streben nach „Zugehörigkeit“ und den Platz im Leben geht.

Das große Problem der meisten Alten ist jedoch die fehlende Anerkennung. Mit dem Ausscheiden aus dem Beruf verlieren die meisten Menschen von einem Tag auf den anderen das Gefühl, gebraucht zu werden, wichtig zu sein und sich selbst beweisen zu können. Die wachsende Anzahl der Menschen jenseits des Rentenalters in der Gesellschaft des Jahres 2020 wird nicht aufhören, nach dieser Anerkennung zu streben. Das führt die Alten je nach persönlicher Affinität in drei Bereiche: Beruf, Sport und Familie.

Für die einen wird ein Ende des Arbeitslebens nicht vorstellbar sein, denn sie arbeiten nicht für Geld, sondern für das Gefühl, etwas Wichtiges zu tun. Aus diesem Grund werden sie nach einem Teilzeitjob und Projektar-

beiten suchen oder im Alter zwischen 50 und 60 Jahren nochmals eine neue Firma gründen. Sie sehnen sich danach, nicht nur Projekte zu steuern, sondern mit Dingen beschäftigt zu sein, die nur sie aufgrund ihrer Erfahrungen übernehmen können. Es geht ihnen darum, vernetzt und eingebunden zu sein.

Die zweite Spezies der Value Worker nutzt die durch die Pension gewonnene Freiheit und Zeit, um sich zu beweisen, zu welchen Höchstleistungen sie fähig sind. Das Rentenleben ist geprägt von der permanenten Suche nach neuen Herausforderungen. Endlich kann man jenes Leben leben, das man sich schon seit vielen Jahren erträumt hat. Mittel dafür ist vor allem der Sport. Stark gefragt werden Ausdauersportarten wie Radfahren (Transalp) und Laufen (Marathon) sein, aber auch Trend- und Extremsportarten wie Surfen, Fallschirmspringen und Paragliding. Auch die intellektuellen Anstrengungen eines Seniorenstudiums sind ein solches Austesten der eigenen Grenzen. Diese Erlebnisse bringen jene Stories, deren Lohn die Anerkennung im Freundeskreis ist.

Die dritte Hauptgruppe der Value Worker sind vor allem Frauen, die sich ihre Anerkennung in der Familie und im sozialen Leben holen. Sie sind auf der Suche nach wichtigen Positionen in sozialen Netzwerken, in denen sie Verantwortung übernehmen und Anerkennung erlangen können. Typische Beispiele sind Großmütter, die anstelle ihrer Kinder oder Enkel die Betreuung und Erziehung der Kinder übernehmen. Dies reicht vom täglichen Mittagessenkochen über Urlaubsreisen mit Enkeln bis hin zur täglichen Betreuung der Kinder. Ebenso typisch für diese Spezies sind aber auch Aufgaben als Netzwerkmanager im sozialen und kulturellen Umfeld, etwa in Chören, Kirchen und Kulturvereinen, als Nachhilfelehrer oder als Koordinator in Hilfsorganisationen

für sozial Schwache. Anerkennung finden sie aber auch bei der Organisation von Events für ihre Freundeskreise, seien es Klassentreffen oder gemeinsame Reisen.

Auf den ersten Blick erinnern die Lebenswelten der Alten im Jahr 2020 an die Konsumgewohnheiten und Freizeitaktivitäten der heutigen Jugendlichen. Doch während vordergründig Neugierde, Abenteuerlust und Erfahrungshunger (vgl. Zukunftsinstitut 2007) Treiber dieser Entwicklung zu sein scheinen, liegt der Wesenskern tiefer: Das Kontinuum von Zugehörigkeit bis Anerkennung prägt die Sehnsüchte und die Lebensweise sowohl der Jungen als auch der Alten im Jahr 2020.

Summary

The Working World in the Year 2020

In his book "2020 – So leben wir in der Zukunft" (2020 – That's the Way We Will Live in the Future), **Sven Gábor Jánoszy predicts a radical transformation of the working world and accompanying new challenges for personnel work. The group of so-called "value workers" from the older generation will change existing HR strategies even more than technologies or the increasing number of job nomads and project workers have done so up to now. The share of human beings that will be working under short-term employment contracts will rapidly increase by the year 2020 up to 40 percent of the working population. By then, the younger generation of "digital natives" will have displaced the "baby boomers" from their leadership positions. Decision-making and management structures will fundamentally change in the future. The virtual command posts of the economy could soon have capabilities like today's military. Spare parts could be tested in seconds, suppliers connected online as consultants and teamwork and critical work steps trained in production and repair work.**

Anmerkungen

- 1 Zitiert nach einem Vortrag im forward2business-ThinkTank.
- 2 Zitiert nach einem Vortrag / Gespräch im forward2business-ThinkTank.

Literatur

- Burt, R. S. (1995): Structural holes: The social structure of competition, Cambridge
- Florida, R. (2002): The rise of the creative class, New York
- Hofmann, J. (2008): Die Deutsche Wirtschaft 2020. Rede auf dem 7. forward2business-Zukunftskongress, Halle / Saale
- Horx, M. (2005): Wie wir leben werden, Frankfurt/M.
- Jánoszy, S. G. (2008): Trendanalyse „Die Genese von Innovationen“, Leipzig
- Jánoszy, S. G. (2009 a): Trendanalyse „Lebenswelten 2020“, Leipzig
- Jánoszy, S. G. (2009 b): So leben wir in der Zukunft, Wien
- Klatt, R. (2008): Jobnomaden – So tickt die neue Generation der Patchworkidentitäten. Rede auf dem 7. forward2business-Zukunftskongress, Halle / Saale
- LogicaCMG (Hg.) (2005): Beschäftigte fühlen sich nach der Angstphase im Outsourcing-Unternehmen wohler als vorher, Pressemitteilung, Eschborn
- Müller-Pietralla, W. (2008): Wege aus der multioptionalen Orientierungslosigkeit: Vertrauen als Keyelement der VW-Zukunftsstrategie. Rede auf dem 7. forward2business-Zukunftskongress, Halle / Saale
- Scheich, H. (2008): Die Anatomie des Vertrauens – Wie Vertrauen entsteht und vergeht. Rede auf dem 7. forward2business-Zukunftskongress, Halle / Saale
- Transcom WorldWide (Hg.) (2008): Trendstudie „Kundendialog 2020“, Halle / Saale
- Zukunftsinstitut (Hg.) (2007): Lebensstile 2020, Kelkheim