

Sven Gábor Jánoszy | Lothar Abicht

2025

So arbeiten wir in der Zukunft

Bildrechte Autorenfoto: Andreas Langer
Bildrechte Umschlag: Goldegg Verlag GmbH

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert werden oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Die Autoren und der Verlag haben dieses Werk mit höchster Sorgfalt erstellt. Dennoch ist eine Haftung des Verlags oder der Autoren ausgeschlossen. Die im Buch wiedergegebenen Aussagen spiegeln die Meinung der Autoren wider und müssen nicht zwingend mit den Ansichten des Verlags übereinstimmen.

Der Verlag und seine Autoren sind für Reaktionen, Hinweise oder Meinungen dankbar. Bitte wenden Sie sich diesbezüglich an verlag@goldegg-verlag.com.

Der Goldegg Verlag achtet bei seinen Büchern und Magazinen auf nachhaltiges Produzieren. Goldegg Bücher sind umweltfreundlich produziert und orientieren sich in Materialien, Herstellungsorten, Arbeitsbedingungen und Produktionsformen an den Bedürfnissen von Gesellschaft und Umwelt.



Gedruckt nach der Richtlinie des
Österreichischen Umweltzeichens
„Druckerzeugnisse“,
Druckerei Theiss GmbH, Nr. 869



ISBN Print: 978-3-902903-05-1
ISBN E-Book: 978-3-902903-06-8

© 2013 Goldegg Verlag GmbH
Friedrichstraße 191 • D-10117 Berlin
Telefon: +49 800 505 43 76-0

Goldegg Verlag GmbH, Österreich
Momsengasse 4/2 • A-1040 Wien
Telefon: +43 1 505 43 76-0

E-Mail: office@goldegg-verlag.com
www.goldegg-verlag.com

Layout, Satz und Herstellung: Goldegg Verlag GmbH, Wien
Druck und Bindung: Theiss GmbH

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Prolog: Sonntag, 11. Mai 2025 – Baadaye, Mama!	13
4 Tage später, Donnerstag, 15. Mai 2025, 5:52 Uhr:	
Aufstehen – Guten Morgen, Rob!	17
Zukunft: Wohnung	22
Das Betriebssystem Ihres Lebens	22
7:05 Uhr: Kinder wecken – Eine Tochter für das	
nächste Jahrhundert	35
Zukunft: Lebenszyklen	38
Die Neuvermessung des Lebens	38
7:56 Uhr: Auf dem Weg zur Arbeit – Ein Auto in	
kreisch-pink	47
Zukunft: Mobilität	51
Die Lust der Selbstfahrer	51
8:41 Uhr: In der Kita – Ein Herz für Herrn Beranek ...	59
Zukunft: Kita	62
Zwischen Enabler und Verhinderer	62
9:12 Uhr: Telefonkonferenz – Wo die „Gastarbayter“	
wohnen	71
Zukunft: Büro	74
Adaptiv statt individuell	74
9:27 Uhr: Projektplanung – Wie heißen die	
Schulfächer der Zukunft?	85
Zukunft: Lernen	88
Das Ende des Bildungsideals	88

10:16 Uhr: Beim Arzt – Berufseinsteiger mit 77	97
Zukunft: Gesundheitswesen	100
Der lange Weg zum Arzt	100
11:02 Uhr: Im Restaurant – Von armen und reichen	
Alten	111
Zukunft: Alter.....	116
Die neue Schere zwischen Arm und Reich	116
11:37 Uhr: Auf dem Flughafen – In der Welt der	
Jobnomaden.....	123
Zukunft: Vollbeschäftigung.....	127
Wer arbeitet hier noch?	127
13:10 Uhr: Im Park – Der Chief Changing Officer	137
Zukunft: Human Resources	142
Wie sich die Jobs den Menschen anpassen.....	142
13:55 Uhr: In der Schule – Verantwortung als	
Schulfach?	153
Zukunft: Schule.....	157
Auf dem Weg in die Exzellenzgesellschaft.....	157
15:32 Uhr: Beim Mentor – Wie werde ich glücklich? ..	167
Zukunft: Berufswahl	173
Auf der Suche nach der Corporate Garage	173
16:41 Uhr: Im Café – Wer, wenn nicht ich?	179
Zukunft: Heimat	183
Die Aufgaben des Customer-Care-Bürgermeisters	183
16:55 Uhr: Bei der Kinderfrau – Romantische	
Gefühle	189
Zukunft: Technologie.....	194
Die neue Ära der Unsicherheit	194

18:15 Uhr: Im Pflegeheim – Chiang Mai, Außenstelle	
Deutschland	201
Zukunft: Pflege.....	205
Die neue Gerechtigkeitsdebatte	205
19:45 Uhr: Beim Ehemaligen-Abend – Höher,	
schneller, weiter	213
Zukunft: Wachstum	218
Das Volk der Erschöpften	218
20:45 Uhr: Besuch zu Hause – Die Ausgemusterten	227
Zukunft: Arbeitslosigkeit	232
Das neue Prekariat	232
21:57 Uhr: Anruf des Headhunters – Warum	
kommt Neues in die Welt?.....	239
Zukunft: Transparenz	243
Wie eine Welt ohne Geheimnisse funktioniert	243
22:27 Uhr: Am Schreibtisch – Kontrollverlust	
vs. Relevanzverlust	249
Zukunft: Führung	253
Welche Führung fluide Unternehmen brauchen.....	253
Epilog: Was 2025 Zukunft sein wird	261
Anmerkungen.....	265

standen. Und Peter war das Hirn des Ganzen. Irgendwann fragte ihn sein Vorstandsvorsitzender beim Hinausgehen: „Peter, wie nennen wir deinen Job eigentlich?“ Peter hatte darüber noch nie nachgedacht. Sein Chef zwinkerte ihm zu: „Dann sagen wir einfach CCO, Chief Changing Officer!“ Er war der Unternehmensveränderer.

Und als sich seine Anfangseuphorie gelegt hat, bekam Peter auch einen klareren Blick dafür, wo die wirklichen Schwierigkeiten seiner neuen Strategie lagen. Nicht die Analyse und das schnelle Verändern von Jobprofilen waren die eigentlichen Probleme – das Hauptproblem kam erst danach. Denn die wirkliche Herausforderung war, seinen Kollegen das Vergessen beizubringen. Sie mussten immer wieder die Regeln ihrer bisherigen Tätigkeiten vergessen, die Grenzen ihrer bisherigen Jobprofile übertreten, die eingespielten Muster brechen. Dies zu erreichen, ist wirklich hart. Bis heute führt Peter diesen Kampf.

Zukunft: Human Resources

Wie sich die Jobs den Menschen anpassen

Die Marktlogik von Angebot und Nachfrage spricht eine eindeutige Sprache. Auch auf dem Arbeitsmarkt! Die Macht im Verhältnis zwischen Unternehmen und ihren Mitarbeitern wechselt in wenigen Jahren auf die Seite der Arbeitnehmer. Nahezu komplett! Doch lassen Sie uns ein wenig differenzierter an die Prognosen herangehen. Denn natürlich wird die Situation von Region zu Region und Branche zu Branche leicht unterschiedlich sein. Wer auf die Suche nach den verallgemeinerbaren Prognosen für die

Arbeitswelt des Jahres 2025 geht, der muss zumindest zwischen drei Hauptgruppen von Arbeitskräften unterscheiden: den Hochqualifizierten, den mittleren Fachkräften und den Niedrigqualifizierten.

Die Hochqualifizierten

Für die Hochqualifizierten gibt es ein Wort: Mangel! Sie sind schon heute zu wenige und werden auch zu wenige bleiben! Aus diesem Grund spüren sie als Erste die neue Grundlogik des Arbeitsmarktes unter Vollbeschäftigung: Sie haben die Macht! Wenn sie heute kündigen, dann können sie morgen bei zehn anderen Unternehmen anfangen! Mit Sicherheit! Jegliches Verharren auf festen Positionen, jegliche Angst vor drohender Arbeitslosigkeit wird diese Gruppe Schritt für Schritt verlieren. Stattdessen liegt es in der Hand des Einzelnen, sich für sein Arbeitsleben die interessantesten Stücke aus dem Angebot herauszusuchen.

Es ist dieses Selbstbewusstsein, das die Gruppe der Hochqualifizierten zu Jobnomaden macht. Denn ihr Arbeitsleben wird dadurch charakterisiert, dass sie durchaus festangestellt sind. Aber nur für ein Projekt. Nach zwei bis drei Jahren wechseln sie das Projekt auf der Suche nach einer neuen Herausforderung. Und natürlich wechseln sie dabei problemlos auch den Arbeitgeber. Mit rasanter Geschwindigkeit entwickelt sich eine neue Art von Beschäftigten: Projektarbeiter, die mit Zeitverträgen von Projekt zu Projekt, von Unternehmen zu Unternehmen springen. Es sind die typischen Jobnomaden, die mit ihren Patchworkbiografien bis zu einem Drittel aller Beschäftigten ausmachen werden. Ihnen geht es bei der Wahl ihrer Arbeitgeber nicht mehr ausschließlich um Geld und Work-Life-Balance. Vielmehr suchen die Projektarbeiter in jedem

ihrer Projekte nach Sinn, Herausforderung und spannenden Kollegen.

Die Frage, wie Unternehmen es verstehen, mit dieser Gruppe der Hochqualifizierten umzugehen, wird mehr und mehr über das Wohlergehen des Unternehmens bestimmen. Große, globale Beratungsunternehmen etwa, die auf Gedeih und Verderb von ihrer Attraktivität auf diese Hochqualifizierten angewiesen sind, werden die Konsequenz ziehen und ca. 50% ihrer Tätigkeiten im Intranet und Internet verauktionieren. Sie schaffen künstliche Marktstrukturen innerhalb des eigenen Unternehmens und die Mitarbeiter weltweit können ihre Projekte ersteigern. Selbstverständlich kommen diese Mitarbeiter dafür nicht in die Headquarters in den Innenstädten der Megacities. Der ehemalige Vorstandsvorsitzende des Beratungsunternehmens PriceWaterhouseCoopers, Hans Wagener, prognostizierte dazu im 2b AHEAD ThinkTank sehr pointiert: „Das Büro der Zukunft kommt zum Menschen. Bürocenter mit kompletter Infrastruktur werden in den Wohngebieten entstehen, in die sich jedermann für einen bestimmten Zeitraum einmieten kann.“⁵⁰ Dabei hat Wagener natürlich nicht die vergleichsweise kleinen Städte in Deutschlands Regionen im Blick. Er spricht vor allem von den Metropolen dieser Welt, die in den kommenden Jahren rasant wachsen werden. Von den 30 noch 1950 populärsten Metropolen der Erde haben sich elf bereits heute von der Liste verabschiedet. Zu den Nachrückern gehören Städte wie Lahore und Chennai in Indien oder das chinesische Shenzhen. Bis 2025 werden wohl heutige Metropolen wie London und Lima ebenfalls aus der Liste verschwinden.⁵¹

Andere Unternehmen, die nicht in dieser Masse von hochqualifizierten Mitarbeitern abhängig sind, aber die Projektarbeiter als leitende Innovationstreiber benötigen, werden zunächst agieren wie „Magneten für freie Radikale“.

Sie werden die hochqualifizierten Projektarbeiter gezielt anziehen und wieder abstoßen. Denn sie werden verstehen, dass es strategisch besser ist, nicht so lange zu warten, bis ein hochqualifizierter Mitarbeiter sich selbst ein neues Projekt gesucht hat. Bevor er von sich aus verschwindet, ist es klüger, ihn vorher zu kündigen und in das eigene Netzwerk zu empfehlen. Dann ist die Wahrscheinlichkeit ungleich höher, dass er in drei oder fünf Jahren wieder zurückkommt. So ungewöhnlich das klingen mag: Das „After Employment Marketing“ wird seine besten Mitarbeiter magnetartig gezielt abstoßen. Es wird dafür sorgen, dass Jobnomaden eine neue Aufgabe außerhalb erhalten, dass sie gehen, wenn es gerade „am schönsten“ ist. Denn damit ist die Chance der Rückkehr am wahrscheinlichsten ist. Die HR-Abteilungen der Zukunft werden ein neues Sensorium dafür entwickeln, wann ihre besten Projektarbeiter abgestoßen werden sollten.⁵²

Die Facharbeiter

Auch Arbeitnehmer mit mittlerer bis guter Qualifikation wird es im Jahr 2025 in Deutschland viel zu wenige geben. Nach den aktuellen Hochrechnungen könnte die demografische Lücke bei den Facharbeitern sogar noch dramatischer zuschlagen als bei den Hochschulabsolventen. Die Folge sind massenhaft unbesetzte Stellen und ein Konkurrenzkampf zwischen den Unternehmen. Doch dieser löst das Problem nicht. Welche Strategie werden die Unternehmen finden? Sie können das Problem drehen und wenden wie Sie wollen ..., es gibt nur eine realistische Antwort: Arbeitnehmer, die niedriger qualifiziert sind, werden Jobs machen müssen, von denen wir heute noch denken, dass man dafür höherqualifiziert sein muss. Wie geht das? Man kann das Problem aus zwei Richtungen betrachten: Entweder die Jobs werden

weniger komplex oder die Niedrigqualifizierten werden besser. Beides werden wir erleben!

Schauen wir uns zuerst die Menschen an: Es ist kein neuer Trend in der Menschheitsgeschichte, dass der Mensch danach strebt, seinen Körper zu optimieren. Immer gesünder, schöner und leistungsfähiger soll unsere materielle Hülle sein. Entsprechend wird in den kommenden Jahren die Nachfrage nach Produkten und Technologien überproportional zunehmen, die uns erlauben die Leistungsfähigkeit unseres Körpers und Hirns zu steigern. Während die Hochqualifizierten es bis zum Jahr 2025 mehr und mehr schaffen werden, aus dem Wettstreit des menschlichen Hirns mit dem Computer auszusteigen, werden viele Beschäftigte mit mittleren Qualifikationen genau in diesem ungleichen Wettkampf bleiben müssen. Der Unterschied zwischen beiden Gruppen ist: Die wesentliche Kompetenz der Hochqualifizierten sind strategische Kompetenzen, die auf Intuition, Leidenschaft oder Motivationskraft beruhen. Sie werden für ihre Arbeitsabläufe und Entscheidungen die Computer als Assistenzsysteme nutzen. Sie sind aber nicht auf sie angewiesen. Anders die Facharbeiter: Deren Tagesabläufe, Arbeitstempo und Entscheidungen werden stark durch Technologie gestützt und vorgegeben. Sie haben keine Chance, aus dem Rhythmus der Technologie auszubrechen. Hier entstehen große, neue Märkte für verschiedene Branchen. „Medical Food“ gilt in der Nahrungsmittelindustrie als einer der großen Wachstumsmärkte. Und Biomedizin, Informationstechnologie und Neuroprothetik bieten auch ihre Methoden der Körperoptimierung.

Darüber muss man nicht unbedingt jubeln. Und natürlich ist auch nicht von der Hand zu weisen, dass damit auch für Menschen ein sozialer Druck entsteht, die solche Selbstmanipulationen ablehnen. Dennoch ist der „Entrüstungssturm“ gegen dieses kommende Alltagsdoping

recht überschaubar! „80% unter uns wollen es, 20% lehnen es ab“, so das konstante Ergebnis in einer ganzen Reihe belastbarer Studien, die es inzwischen dazu gibt.⁵³ Damit wird sich auch unsere Definition von Gesundheit und Lebensqualität verändern. Durch die steigende Leistungsfähigkeit wird das Niveau, auf dem wir mitspielen müssen, angehoben. Unsere Gesellschaft wird schneller und leistungsfähiger werden.

Das Kontinuum zwischen den Anforderungen der Unternehmen an das Leistungsvermögen ihrer Facharbeiter, deren Erwartungen an die eigene Leistung und einem selbstbestimmten Umgang mit den Möglichkeiten der Technologie bleibt also eine der größten Herausforderungen der Arbeitswelt. Dies ist nichts Neues. Die gleiche Situation gab es in den Bergwerken unserer Großväter und an den Produktionsbändern unserer Väter. Nicht mehr und nicht weniger. Nur die Art der Krankheiten verändert sich. Und unsere statistische Lebenserwartung steigt! Wir sterben später. Das bedeutet in der Gesamtbetrachtung: Obwohl die Anzahl neuer Krankheiten wie Burn-out & Co. teilweise recht stark ansteigt, nimmt die Anzahl und Schwere der „alten“ Erkrankungen noch stärker ab. In der Gesamtsumme sind wir also auf positivem Weg, auch wenn uns die Medien manchmal etwas anderes vormachen.

Die Niedrigqualifizierten

Die einzige Gruppe von Arbeitnehmern, die auch im Jahr 2025 in „ausreichender Anzahl“ zur Verfügung stehen wird, sind Niedrigqualifizierte. Während die Jobs für Niedrigqualifizierte weiter aus Zentraleuropa weg und durch die Welt nach Asien und Afrika wandern, sinkt die Zahl der Niedrigqualifizierten nicht in gleichem Maße. Sie ist der Grund, warum Vollbeschäftigung nicht eine

Arbeitslosenquote von 0% bedeutet, sondern dennoch Menschen durch Arbeitsamt und soziale Sicherungssysteme aufgefangen werden müssen.

Die Konsequenzen, die die Unternehmen in den Arbeitswelten des Jahres 2025 ziehen werden, lassen sich in diesem Bereich unter dem Titel „Assisted Working“ zusammenfassen. Im Klartext: Maschinen sagen den Beschäftigten, was sie wann zu tun haben. Und sie geben nicht nur Anweisungen, sondern kontrollieren zugleich die Qualität und Geschwindigkeit der Arbeitsschritte. Dies klingt apokalyptisch. Doch es ist bereits Realität. An den Produktionsbändern der Automobilindustrie wird die Arbeit schon heute so organisiert. An größeren Flughäfen steuert eine sogenannte Workforcemanagement-Software automatisiert, wo und wann welcher Mitarbeiter seinen kleinen Arbeitsanteil im komplexen System zu leisten hat. Und wer es in den Flieger geschafft hat, der wird froh sein, dass sein Pilot in schwierigen Situationen nicht auf sich selbst gestellt ist, sondern den Autopiloten anschalten kann. Assisted working ist überall!

Es wird zunehmen. Je höher die Anforderungen, je geringer der Qualifikationsgrad, desto mehr wird Technologie die Differenz ausgleichen. Selbstverständlich werden dabei auch neue Technologien zum Einsatz kommen. Die smarte Prognostik wird die Workforcesysteme weiter verbessern und in einigen Jahren die Mitarbeiter nicht nur nach ihren Jobs und Funktionen einteilen, sondern die wirklich gemessenen individuellen Kompetenzen jedes Mitarbeiters einbeziehen. Brainwaveheadsets werden in einigen Jahren nicht nur zur Steuerung von Computern eingesetzt. Sie werden auch bei kritischen Tätigkeiten unsere Hirnströme messen können und erkennen, wenn unser Hirnstrommuster von dem üblicherweise nötigen Muster abweicht. Auf diese Weise lassen sich Fehlentscheidungen von Piloten, Truckfahrern,

Operateuren etc. nicht nur erkennen, sondern in Echtzeit verhindern.

Dies mag nicht die Wunschwelt für alle unter uns sein. Für die Unternehmen wird es so gut wie die einzige Chance sein, Niedrigqualifizierte in Arbeit zu bringen und damit ihre offenen Jobs zu besetzen.

Fluide Jobprofile in fluiden Unternehmen

Haben wir wirklich schon eine Vorstellung davon, welcher radikale Wandel unserer Arbeitswelten uns hier bevorsteht? Vermutlich nicht! Denn die Machtverschiebung von Unternehmen hin zu den höherqualifizierten Mitarbeitern sowie der permanente Mangel an geeignetem Personal werden zu einer Konsequenz führen, deren Ausmaß wir noch nicht erfassen können. Es klingt zunächst ganz einfach: Wenn für die zu besetzenden Jobprofile keine passenden Arbeitskräfte gefunden werden können, dann ist die einzige realistische Strategie: Wir werden die vorhandenen Arbeitskräfte einstellen und entsprechend ihren Fähigkeiten unsere Jobprofile anpassen.

Doch so banal das klingt, so anspruchsvoll scheint es zu sein. Denn natürlich gerät auf diese Weise mit jedem neu eingestellten Mitarbeiter und jedem, der das Unternehmen verlässt, die Balance der Job- und Mitarbeiterprofile ins Schwimmen. Sie muss permanent neu angepasst werden. Wenn wir heute in klugen Sonntagsreden von fluiden Unternehmen der Zukunft reden, dann sprechen wir davon, nahezu täglich das Portfolio an Tätigkeiten auf die verfügbaren Mitarbeiter zuzuschneiden. Eine Wahnsinnsaufgabe!

Dies ist exakt jene Strategie, die Peter im beschriebenen Beispiel in seinem Unternehmen eingeführt hat. Damit hat er die strategisch wichtigste Funktion für den Erfolg von Unternehmen in der Zukunft beschrieben. Wir

reden dann nicht mehr von reagierenden und begleitenden Personalabteilungen, wie wir sie heute kennen. Wir reden davon, dass sich das HR-Management zu einer proaktiven Aufgabe entwickelt, die sich an der Businessstrategie ausrichtet. Einige Strategen werden versuchen diese neue Rolle von Human Resources aus dem Unternehmen auszugliedern.⁵⁴ Andere, wie Peter, werden die Rolle von Change- und Innovationsmanagement mit HR verschmelzen.

Doch unabhängig davon, für welche Struktur sich die Unternehmen entscheiden, die wichtigste Herausforderung liegt nicht im Management, sondern im Mindset der Mitarbeiter. Denn der permanent neue Zuschnitt von Jobprofilen stellt insbesondere die dauerhaft im Unternehmen arbeitenden Mitarbeiter ständig vor neue Herausforderungen. Immer wieder müssen sie bisherige Aufgaben und Regeln vergessen und „an neue Wahrheiten glauben“. Sie müssen lernen zu vergessen!

Dies ist alles andere als banal. In einer Welt der omnipräsenten Erinnerung, inmitten prozessgetriebener Innovation und allzeit transparenten Wissensmanagements ist das Vergessen überkommener Regeln und das Verdrängen alter Gewohnheiten die Grundvoraussetzung für starke Innovationen. Unternehmen müssen lernen zu vergessen! Das ist heute schon die schwierigste Aufgabe, besonders für Großunternehmen, die sich in einem Changeprozess befinden. Und doch ist das Vergessen die vermutlich meist unterschätzte Voraussetzung zur Innovation. Wer nicht schnell genug vergisst, schenkt den überkommenen Regeln alter Systeme mehr Bedeutung, als sie haben. In Branchen, die mit der Dynamik neuer Technologien und Geschäftsmodelle konfrontiert werden, kann dies für Unternehmen sogar tödlich sein. Todesursache: Der Vergessensprozess war zu langsam!

Doch wie können wir das Vergessen lernen? Wir ken-

nen darauf kein Patentrezept. Aber diese Frage hat sich in den Treffen der Innovationschefs vieler Branchen im 2baHEAD ThinkTank inzwischen als die „Frage aller Fragen“ herausgestellt. Wir führen die Debatte mit Wirtschaftschefs, Wissenschaftlern und Fußballtrainern.⁵⁵ Es gibt interessante Ideen und Erfahrungen dazu. Es gibt gelungene und missratene Projekte. Vielleicht stellt sich bis 2025 ein Patentrezept heraus. Wir arbeiten daran!

Links

Rede von Hans Wagener

- ▶ www.2bahead.com/nc/tv/rede/video/arbeiten-2020-wie-fluide-arbeitswelten-der-zukunft-aussehen



Rede von Prof. Dr. Niels Bandelow

- ▶ www.2bahead.com/tv/rede/video/warum-menschen-nach-brain-chips-verlangen-werden



Rede von Thomas Tuchel

- ▶ www.2bahead.com/nc/tv/rede/video/der-fussball-rulebreaker-wie-leistungssportler-das-vergessen-lernen

