

# Zukunft der Arbeitswelt 2035 – Szenarien von Übermorgen

<http://news.kpmg.de/szenarien-zukunft-zuflucht-familie>

Wie werden wir morgen arbeiten? In einem gemeinsamen Projekt des Institute of Corporate Education e.V. (incore) mit SOS Kinderdörfer Global Partner, Foresight Solutions und dem TÜV Rheinland kreierten Zukunftsforscher vier provokante Szenarien der Arbeitswelt im Jahr 2035. Im Rahmen dieser vierteiligen Artikelserie nehmen wir Sie mit auf vier aufregende Reisen in die Zukunft.

## TEIL 1: Zuflucht Familie

Beginnen wir mit einer utopisch anmutenden Destination: der Star Wars-Gesellschaft. In der Weltall-Saga von George Lucas laufen die Jedi-Ritter in traditionellen Mönchsgewändern aus grauer Vorzeit über die Leinwand – am Gürtel aber tragen sie eine hochenergetische Klinge, besser bekannt als Lichtschwert. Diese Einheit der Gegensätze prägt das erste Szenario der Arbeitswelt der Zukunft.

### Überlastung 4.0

In diesem Szenario sind wir 2035 zur traditionellen Werteorientierung zurückgekehrt. In den Familien herrscht die klassische Rollenverteilung zwischen VersorgerIn und Haushaltsvorstand. Die Scheidungsrate ist gesunken. Die Ehe gilt wieder als Erfolgsmodell. Am häufigsten ist die Kleinfamilie: Mutter, Vater, Kind. Eingebettet ist diese in eine Gesellschaft, die klassische Werte wie eben Familie, Sicherheit, Rollenhomogenität und Wertebewusstsein hochhält. Und das aus gutem Grund. Denn das, was wir heute noch euphemistisch „Industrie 4.0“ nennen, ist bis 2035 zu einem Tornado ausgewachsen. Die sich extrem beschleunigende Technisierung und Digitalisierung hat eine Dynamik entwickelt, die Führungskräften und Mitarbeitern eine immense Verantwortung aufbürdet. Die Innovationszyklen sind noch stärker verkürzt, der psychische Druck ist überwältigend. Kein Wunder, dass Führungskräfte und Mitarbeiter die Familie als Zufluchtsort und Ruhepol suchen und pflegen. Leider reicht das nicht.

### Fit für die Zukunft

Die Familie kann vieles, aber sie kann nicht alles abpuffern. Denn bei verkürzten Innovationszyklen und der rasch abnehmenden Halbwertszeit des Wissens von Führungskräften und Mitarbeitern kann nur eine neuartige Personal- und Führungskräfteentwicklung helfen. Mit den heutigen Methoden und Mitteln scheint das eher aussichtslos. Doch Abhilfe naht.

### Brain-Machine-Interfaces

Die Arbeitswelt der Zukunft erfordert eine betriebliche Weiterbildung der Zukunft. Eine Weiterbildung mit neuen Lernmethoden und Technologien wie zum Beispiel dem Brain-Machine-Interface, das bereits heute erprobt wird: Maus und Tastatur werden überflüssig, wenn der Mensch direkt von Gehirn zu PC oder Datenbank sprechen kann. In einer derart beschleunigten Arbeitswelt werden auch neue Evaluationsmethoden benötigt, die genau nachweisen, was zum Beispiel von einem Training tatsächlich am Arbeitsplatz ankommt. Möglicherweise wird dieser Lerntransfer auch deshalb deutlich höher ausfallen als heute, weil der Mensch der Zukunft „gedopt“ ist.

# Zukunft der Arbeitswelt 2035 – Szenarien von Übermorgen

<http://news.kpmg.de/szenarien-zukunft-zuflucht-familie>

## Neuro-Enhancement

Die Leistungsfähigkeit des menschlichen Verstandes zu steigern, ist eine uralte Idee. Neu ist, dass wir diesem Traum näher kommen. Forscher untersuchen derzeit, wie man unser Gehirn pharmazeutisch, neurobiologisch, magnetisch oder mit Lichtstimulation leistungsfähiger machen kann. Erste Forschungsergebnisse zeigen, wie wir mit geeigneten Mitteln Aufnahmebereitschaft, Konzentrationsvermögen, Kreativität, Lösungskompetenz und Erinnerungsvermögen steigern können. Damit wird der Mensch der Zukunft geistig fit gemacht – und seelisch?

## Resilienz

Was wir heute als Arbeits- und Leistungsstress empfinden, wird im Szenario der Star Wars-Gesellschaft in 2035 – dank der diskutierten Entwicklungen – wie ein Freizeitpark anmuten. Deshalb wird die betriebliche Weiterbildung in diesem Szenario Mitarbeiter und Führungskräfte nicht nur kognitiv, sondern auch seelisch auf den Stress 4.0 vorbereiten. Das Stichwort für diese Kompetenzbildung existiert bereits: Resilienz. Schon heute werden Trainings dafür angeboten. Darin geht es unter anderem um völlig neue Fähigkeiten wie zum Beispiel die Offline-Kompetenz. Wer sich seine Leistungsfähigkeit erhalten möchte, tut schon heute gut daran, ab 19 Uhr nicht mehr in die Mailbox zu schauen. Die Betonung liegt dabei auf „schon heute“: Das ist es, was solche Szenarien uns lehren möchten: Wer morgen eine gute Zukunft haben möchte, sollte schon heute damit beginnen.

## Zukunftskompetenz

So gibt es bereits heute Hilfsmittel wie zum Beispiel Apps, die einen dabei unterstützen, mit der Online-Zeit bewusster umzugehen, um sich so eine Zuflucht vor dem penetranten Zugriff der Online-Medien zu schaffen wie es in Zukunft – zumindest in diesem Szenario – die Familie sein wird. Am Polytechnikum in Singapur wurde beispielsweise eine „Anti-App“ entwickelt, die das Handy eines Benutzers weitgehend ausschaltet, sobald er oder sie in die Nähe von einem oder zwei Freunden kommt. Auf diese Weise sollen Handy-Benutzer wieder lernen, „echte“ Gespräche mit „realen“ Menschen zu führen. Benutzer solcher und ähnlicher Apps beweisen nicht nur gesunde Selbsterhaltung, sondern Zukunftskompetenz: Denn ein Szenario kann mit etwas Recherche jeder aufstellen. Worauf es beim künftigen Erfolg jedoch ankommt, ist viel stärker der sogenannte Szenario-Transfer. Das ist die Antwort auf die Frage: Wenn uns die Zukunft solche Entwicklungen bringen sollte – wie bereite ich mich, meinen Freundeskreis, unser Unternehmen, unsere Familie, unsere betriebliche Weiterbildung und unsere Teams bereits heute darauf vor? Welche Technologien sollten wir permanent auf dem Innovationsradar haben? Welche Maßnahmen können wir in Form von Schubladenplänen bereits vorplanen?

## Schwache Signale

Viele Entwicklungen des Szenarios „Star Wars-Gesellschaft“ sind heute bereits als schwache Signale zu spüren. Sie sind gleichsam seismische Vorboten des Erdbebens in der Zukunft, das sie ankündigen. Wer diese schwachen Signale erfassen und deuten kann, ist im Vorteil: Er oder sie geht bestens vorbereitet in die Zukunft. Entwickelt sich die Zukunft tatsächlich so wie sie das Szenario vorhersagt, verlieren zukunfts kompetente Manager keine Zeit mehr mit Analyse, Bedarfsermittlung, Konzeptionierung und Planung. Sie sind allen anderen die berühmte Nasenspitze voraus. In diesem Sinne stellt dieses Szenario und auch andere Szenarien keine ferne Utopie nach Art von George Lucas dar: „Eines fernen Tages in einer weit, weit entfernten Galaxie“. Vielmehr ist es als dringender Aufruf zu verstehen, möglichst zeitnahe Vorbereitungen für diese überhaupt nicht mehr ferne Zukunft zu treffen. Das ist Zukunftskompetenz.

# Zukunft der Arbeitswelt 2035 – Szenarien von Übermorgen

<http://news.kpmg.de/szenarien-zukunft-zuflucht-familie>

## TEIL 2: Der Cyberpunk-Effekt

In diesem Szenario des Jahres 2035 ist die Familie in den Hintergrund gerückt. Cliquen und Freundeskreise haben sie als sozialen Anker, Lebensmittelpunkt und Zufluchtsort verdrängt. Diese ursprünglichen Familienfunktionen übernehmen in dieser Zukunft vor allem die Social Networks. Im Cyberspace ist der Mensch von morgen nun beheimatet – daher der Ausdruck „Cyberpunk“ oder auch „Cybernaut“.

### Nie wieder Büro!

Eben weil in diesem hoch technisierten Szenario fast das gesamte gesellschaftliche und berufliche Leben virtuell und nicht „in der wirklichen Welt“ abläuft, gibt es das klassische Unternehmen nicht mehr. [Der traditionelle Arbeitsplatz ist ebenfalls verschwunden](#). Der Mensch der Zukunft geht nicht mehr ins Büro. Er arbeitet von zu Hause. Home Office? Eher: Avatar. In Gestalt dieser künstlichen virtuellen Person oder Graphik-Figur „geht“ der moderne Arbeitnehmer ins (virtuelle) Unternehmen, erledigt dort mit anderen Avataren seine Arbeit, berät Kunden-Avatare, stellt Bewerber-Avatare ein und verhandelt mit asiatischen Avataren über Kooperationen in seiner digitalen Supply Chain. Wegen der Arbeit muss der Mensch seinen Arbeitsplatz praktisch nicht mehr physisch aufsuchen. Deshalb bestehen Unternehmen dieser Zukunft nicht mehr aus Büros, Kaffeeküchen und Sitzungssälen, sondern aus Relaxing Facilities, Offline-Zonen und auch aus Dating Areas. In diesen Dating Areas kann der vollkommen virtualisierte Cyberpunk, der praktisch nur noch im Cyberspace „lebt“, zumindest eine seltene, wenn nicht letzte Gelegenheit zu echtem Kontakt und wirklichen Gesprächen mit realen Menschen wahrnehmen.

### Digital Detox

Natürlich stellt eine derart dezentrale Belegschaft hohe Anforderungen an das Personalmanagement im Jahr 2035: Wie koordiniert man diesen verstreuten virtuellen Schwarm? Wie sichert man sich seine Loyalität? Herausforderungen, wie wir sie andeutungsweise bereits seit der Verbreitung des Home Office kennen. Neu in dieser Zukunft ist das Cyberdilemma: Einerseits muss ein Unternehmen ständig die neueste Cybertechnologie zur Verfügung stellen, um die besten Mitarbeiter halten zu können. Andererseits muss es sie vor der damit einhergehenden Gefahr der Cybersucht schützen oder retten. Das Stichwort lautet Digital Detox. Schon heute, im Jahr 2015, erleben wir die Vorläufer dieser schönen neuen Welt: Digital Natives besuchen, wenn sie zu Digital Junkies geworden sind, sogenannte Digital Detox Holidays, um sich von der Online-Sucht zu befreien. In Südkorea gilt „Internet Addiction“ aktuell bereits als gesellschaftliches Gesundheitsrisiko. Die dortige Regierung geht davon aus, dass 30 Prozent der unter 18-Jährigen zur Risikogruppe zählen. Die schwersten Fälle werden ins Internet Rescue Camp geschickt. Was in Asien heute massiv die Jugend befällt, kann morgen schon Young Professionals in Europa bedrohen. Wie schützt ein Unternehmen seine Leistungsträger vor dieser Bedrohung?

# Zukunft der Arbeitswelt 2035 – Szenarien von Übermorgen

<http://news.kpmg.de/szenarien-zukunft-zuflucht-familie>

## Impfschutz gegen den Cyber-Virus

Im englischsprachigen Raum wird diese Frage schon länger diskutiert. Stand der Diskussion: Unternehmen müssen „tech-savvy“ (techno-kompetent) werden. Sie sollten lernen, digitale Technologien wie Digital Natives zu beherrschen, um die Digital Natives vor sich selbst schützen zu können. Neben dem technischen existiert aber auch ein persönliches Einfallstor für die Cybersucht: Es muss ein „Impfschutz“ gegen den Cyber-Virus entwickelt werden. Das ist die Aufgabe der modernen Personal- und Führungskräfteentwicklung. Es liegt auf der Hand, dass diese Cyber-Resilienz nur mit modernen Methoden aus dem im weitesten Sinne kognitiv-behavioristischen Werkzeugkasten erreicht werden kann: Sowohl die Denkweise (Kognition) als auch das Verhalten (Behavioristik) der Cybernauten müssen sich so weit entwickeln, dass sie den Entwicklungsvorsprung der modernen Technologien zumindest aufholen. Während viele Personalabteilungen Methoden wie die Akzeptanz- und Commitmenttherapie (ACT), die Emotional Freedom Technique (EFT) oder die Ego State Theory noch als „Esoterik“ abtun, beginnen vorausschauende Unternehmen schon heute, ihrer Belegschaft solche Angebote zu unterbreiten, um die nötige Offline-Kompetenz und Cyber-Resilienz aufzubauen: Zukunftskompetenz ist, was man heute schon tut, um morgen erfolgreich zu bleiben.

## Arterhalt

Woher kommt in einer derart digitalisierten Gesellschaft der Nachwuchs? Entgegen verbreiteter Hoffnungen wird der Arterhalt nämlich selbst im Jahr 2035 (noch) nicht virtuell funktionieren. Einige Zukunftsforscher befürchten deshalb bereits das digital verursachte Aussterben der Menschheit. Ihre Befürchtung: Wer seine Tage damit verbringt, solo mit seinem Avatar durch Arbeits- und Lebenswelten zu reisen, kümmert sich nicht mehr um Nachwuchs. So heikel diese Frage ist, sie leistet so interessanten Phänomenen wie dem „Social Freezing“ Vorschub: Apple und Facebook übernehmen heute bereits für weibliche Mitarbeiter die Kosten für das vorsorgliche Einfrieren von Eizellen ohne medizinische Veranlassung. Das geschieht nicht allein aus unternehmerischer Initiative, sondern weil Teile der modernen weiblichen Belegschaft das bereits fordern. Hier wie in vielen anderen Punkten entwickelt sich unsere Welt schon heute auf den eventuell künftig eintretenden Cyberpunk-Effekt hin. Wer diese schwachen Signale einer lautstarken Zukunft heute hören kann und will, ist im Vorteil. Als „Social Freezing“ erstmals Schlagzeilen machte, löste das Erstaunen aus: Muss sich ein modernes Unternehmen tatsächlich auch darum kümmern?

## Alles, was nötig ist

Angesichts von Zukunftsszenarien wie der Cyberpunk-Gesellschaft kann die Antwort auf diese Frage nur lauten: Ein zukunftsfähiges Unternehmen muss und wird sich um alles kümmern, was nötig ist, um in jeder erdenklichen Zukunft jene Mitarbeiter und Führungskräfte zu bekommen, die ein Unternehmen eben braucht. Das mag eine steile Herausforderung sein – die Alternative jedoch ist undenkbar. Denn diese erleben leider viele Zeitgenossen bereits heute, wenn sie frustriert ausrufen: „Ich verstehe die Welt nicht mehr!“ Das ist durchaus verständlich. Doch ganz gleich, wie die Welt auch immer aussehen mag: Mit Unverständnis kommt man in Zukunft nicht weit. Nur wer schnell und kühn genug szenarien kann, den belohnt das Leben.

# Zukunft der Arbeitswelt 2035 – Szenarien von Übermorgen

<http://news.kpmg.de/szenarien-zukunft-zuflucht-familie>

## TEIL 3: Biedermeier 2.0

In diesem Szenario des Jahres 2035 begegnen wir zwei zentralen Attributen der Biedermeier-Welt: traditionelle Wertorientierung und analoge Arbeitswelt. Wieso analog? Wir leben doch schon heute in der Ära der Digitalisierung! Eben: Heute. Das dritte Szenario sagt nämlich: Bis ins Jahr 2035 erleben wir einen Backlash, die Gegenbewegung zur Digitalisierung. Der Bürger toleriert die massiven Eingriffe in seine Privatsphäre, die vielen Datendiebstahlskandale, die Internet-Kriminalität, Cyber-Mobbing und Cyber-Terrorismus nicht länger. Spätestens wenn Datendiebe das Girokonto leerräumen haben, erlischt selbst beim hartgesottenen Digital Native die Liebe zur unbegrenzten Freiheit im Internet. Auch deshalb herrscht in dieser Gesellschaft des Jahres 2035 ein Klima des Misstrauens, der Wut und der Abschottung gegen zu viel High-Tech: Technologie wird dämonisiert.

### Sicherheit und Stabilität

Dieser Gesellschaftsentwurf zeichnet sich durch ein Streben nach Stabilität, durch Risiko-Aversion und Sicherheitsorientierung aus. Die Mehrgenerationenfamilie ist zurück, weil sie ein hohes Maß dieser gesuchten Attribute verspricht. Die Großfamilie bietet Halt und Sicherheit in einer technologisch verunsicherten Welt. Autonomie und Selbstversorgung sind groß in Mode. Die wirtschaftliche Entwicklung ist stark gebremst und der Arbeitsmarkt sehr lokal ausgerichtet. Die in der Großfamilie gebundene Bevölkerung ist kaum mehr regional mobil. Arbeitgeber mit Firmengeschichte, Tradition und konservativem Wertekanon sind gefragt. Jobbörsen tun sich schwer, da Arbeitgeber hauptsächlich aufgrund von Empfehlungen aus dem Verwandten- und Bekanntenkreis ausgewählt werden. Deshalb investieren Unternehmen in dieser Zukunft sehr viel Zeit und Geld in lokale Strukturen. Sie entwickeln Mitarbeiter und Führungskräfte vor Ort, anstatt sie global zu rekrutieren.

### Renaissance der Familienunternehmen

Unternehmen, die wenig Vertrauen genießen, nicht die gewünschte Sicherheit bieten oder bei denen operative Hektik integraler Teil der Firmenkultur ist, haben es auf dem auf dem Arbeitsmarkt schwer. Deshalb ergreifen sie massive Maßnahmen, um besonders familienfreundlich, arbeitsplatz- und datensicher zu wirken. Sie pflegen Werte wie Beständigkeit, Familiensinn und Sicherheit. Diese Konstellation eröffnet gut geführten Familienunternehmen ganz neue Perspektiven, da sie diese Werte von jeher praktizieren. Konzerne in der Biedermeier-Zukunft kopieren diese Familienorientierung. Das Unternehmen im Jahr 2035 wird Teil der erweiterten Großfamilie mit allen ihren Biedermeier-Wertvorstellungen. Angenommen, dieses Szenario tritt ein: Was bedeutet das für ein zukunftsorientiertes Unternehmen heute?

### Kulturverlust und Restauration

Angesichts dessen, dass die vielbeschworenen traditionellen Familienwerte wie emotionale Sicherheit, kindliche Geborgenheit, Kontinuität und Stabilität in unseren Tagen bereits in vielen Familien verloren gegangen sind, wäre dieses Szenario für etliche Führungskräfte ein Kulturschock: Sie müssten praktizieren, was sie selbst nicht oder nur eingeschränkt erlebt und an keiner Bildungsinstitution gelernt, geschweige denn geübt haben. Die glaubhafte und nachhaltige Vermittlung von Sicherheit und Stabilität wäre ihnen völlig fremd, ja suspekt. Sie könnten dabei nicht auf ihre persönliche Erfahrung zurückgreifen. Während große Teile des inhabergeführten Mittelstands florieren, darben Großkonzerne in diesem Szenario mangels

# Zukunft der Arbeitswelt 2035 – Szenarien von Übermorgen

<http://news.kpmg.de/szenarien-zukunft-zuflucht-familie>

werte-qualifizierter Führungskräfte. Dieses Manko beleuchtet einen, wenn nicht *den* zentralen Aspekt der Zukunftskompetenz – nämlich Transformation.

## Transformation

Wie schnell kann ein Unternehmen bei Eintreffen eines bestimmten Szenarios sein Leadership-Paradigma wechseln? Wie schnell können sich Führungskräfte transformieren, von Grund auf Einstellungen und Verhalten ändern? Das ist schon heute die tägliche Herausforderung eines Unternehmens, das seine Branchenhalbwertszeit überleben möchte: permanenter, gezielter, strategischer, umfassender, systematischer, nachhaltiger und schneller Wandel – kurz Transformation genannt. Leider konstituiert diese Anforderung schon heute ein grundlegendes Problem. Weite Teile der Wirtschaft leiden sozusagen an Transformationsarthrose: Der Wandel dauert zu lange, benötigt zu hohen Aufwand und bringt zu magere Ergebnisse. Meist wird dabei auf die Belegschaft verwiesen: „Die Leute ziehen nicht mit!“ Das trifft zu – wenn man außer Acht lässt, wer für „die Leute“ zuständig ist: Transformation meint Weiterbildung. Wie die Erfahrung zeigt, sind gut geschulte Mitarbeiter und Manager sehr viel wandlungsfähiger und -williger als Menschen, denen quasi der Dolch der Transformation ohne Vorbereitung und Hilfestellung auf die Brust gesetzt wird.

## Zukunft ist Trainingssache

Schon heute werden knapp 30 Milliarden Euro jährlich für die betriebliche Weiterbildung allein in Deutschland ausgegeben. Für nötige und nützliche Themen wie Sales, Fremdsprachen, Einkauf, interkulturelle Kompetenz und dergleichen mehr. Transformationskompetenz findet sich bislang so gut wie nicht in den Curricula – außer bei den „Best in Class“. Dabei ist sie eine zentrale Kompetenz für den Erfolg der Zukunft. Wir alle beklagen uns darüber, wie schnell und radikal sich die Zeiten ändern. Und dann weigern wir uns, jenen Menschen, die mit diesem stürmischen Tempo Schritt halten müssen, ein Lauftraining zu spendieren? Es heißt, die schnellen Fische fressen die langsamen. Das gilt nicht nur im Dorfteich, sondern auch für das Wettrennen um die Zukunft. Was der flotte Spruch übersieht: Der Mensch ist kein Fisch. Während aus einem Bückling im Leben keine Forelle wird, kann aus jedem Transformationsjogger mit etwas Training ein Transformationssprinter werden. Auf die Plätze...



# Zukunft der Arbeitswelt 2035 – Szenarien von Übermorgen

<http://news.kpmg.de/szenarien-zukunft-zuflucht-familie>

## TEIL 4: Die Glückssucher

In dieser Zukunft des Jahres 2035 sind wir alle auf der Suche nach dem Glück – nicht nur wie heute bereits individuell, sondern in einer nie dagewesenen gesellschaftlichen Größenordnung. Und in einer vergleichsweise analogen Arbeitswelt: Der Digital-Hype ist zu Ende.

### Ende des digitalen Status-Chic

Moderne Technologien sind in den Hintergrund getreten, auf das Nötigste reduziert. Wo sie für Gesundheit und Wohlbefinden förderlich sind, werden sie eingesetzt. Doch über diese Notwendigkeit hinausgehend besitzen sie keinen Selbstzweck oder Status-Chic mehr. Nicht die Technologie steht im Mittelpunkt des gesellschaftlichen Interesses, sondern die Person; nicht die technologische, sondern die persönlichen Entwicklung, die Sinnsuche und das individuelle und kollektive Glück. Die Gesellschaft definiert sich nicht mehr über BIP und Wachstum, sondern über den persönlichen, intellektuellen und spirituellen Wohlstand ihrer Bürger – wie heute bereits im Königreich Bhutan praktiziert. Dementsprechend boomt der Quintäre Sektor.

### Der Quintäre Sektor

Der Quintärssektor bietet alle Dienstleistungen rund um Gesundheit, Well- und Selfness, persönlicher Entwicklung und Bildung, Freizeitgestaltung und Tourismus. Er bedient alle Bedürfnisse einer Gesellschaft, die sich vorrangig der Selbstverwirklichung des Individuums verschrieben hat. Alle sind auf der Suche nach dem Glück – wer will da überhaupt noch arbeiten? Sind Arbeit und Selbstfindung nicht ein Widerspruch an sich? Nicht für den Entrepreneur: Er und sie verwirklicht sich in und mit der Arbeit. Deshalb blüht in diesem Szenario die Entrepreneur-Szene. Unternehmen, die keinen Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften leiden möchten, stärken dementsprechend das Prinzip Eigenverantwortung. Gruppen, Projektteams, Abteilungen und Sparten managen sich weitgehend eigenverantwortlich. So entsteht eine Gesellschaft der Egoisten? Im Gegenteil.

### Gesellschaft der Altruisten

Denn Verwirklichung findet das aufgeklärte Individuum morgen wie heute auch und gerade im Tun für andere. Weitsichtige Arbeitgeber im Jahr 2035 räumen in diesem Szenario dafür große Freiräume ein. Kein ehrenamtlich engagierter Mitarbeiter muss noch kollegiale oder disziplinarische Sanktionen befürchten, wenn er im Büro mal rasch die Einladung für die Hauptversammlung seines gemeinnützigen Vereins textet. Dieses Engagement wird nicht nur geduldet, sondern geradezu gefördert, denn dann weiß der Arbeitgeber: Wer sich sozial engagiert und dafür den Freiraum bekommt, fühlt sich wohl bei uns – und bleibt. Diese heute noch utopisch anmutende Toleranz setzt sich bei den partnerschaftlichen Lebensformen fort.

### Individuation und Toleranz

Eine Gesellschaft, die möchte, dass sich ihre Mitglieder frei entfalten, fördert sämtliche partnerschaftlichen Lebensformen von der Klein- und Großfamilie über die Patchwork- und Regenbogen-Familie bis hin zur Ein-Eltern-Familie. Damit beschreibt dieses Szenario ein sehr exotisch anmutendes Zeitalter der Toleranz und sozialen Harmonie. Überlegungen aus dem Theoriekreis der Kondratjew-Zyklen unterstützen diese Exotik: Nach Nikolai Kondratjew werden die kurzen Konjunkturzyklen durch längere Wellen überlagert, die über 40 bis 60 Jahre laufen. Seit circa 1990 erleben wir zum Beispiel den fünften Kondratjew-Zyklus, der

# Zukunft der Arbeitswelt 2035 – Szenarien von Übermorgen

<http://news.kpmg.de/szenarien-zukunft-zuflucht-familie>

durch eine stürmische Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie gekennzeichnet ist. Für den sechsten Kondratjew-Zyklus erwarten einige Forscher eine Welle der Nachhaltigkeit, Spiritualität, Lebensqualität und sozialen Harmonie, die perfekt zum Szenario der Glückssucher passen würde. Nicht verschwiegen werden sollte, dass einer neuen langen Welle üblicherweise der Kollaps des alten sozio-ökonomischen Paradigmas vorausgeht. Schwache Signale dafür können wir heute schon beobachten.

## Beunruhigende schwache Signale

Personalchefs berichten in diesen Tagen, dass sich immer mehr Young Potentials in Trainee- und Nachwuchsförderungsgesprächen dahingehend äußern, sich nicht zum „Sklaven der Karriere“ machen (lassen) zu wollen. Sie verweigern sich einem wahrgenommenen Widerspruch zwischen Unternehmenszielen und persönlicher Entwicklung. Explizit kommt das zum Beispiel in einer heute noch existierenden Etikettierung zum Ausdruck: Viele Unternehmen haben eine „Personalentwicklung“. In kaum einem Unternehmen wird jedoch von „Persönlichkeitsentwicklung“ gesprochen. Vielerorts gilt das Credo: „Persönlichkeit ist Privatsache und in der Freizeit zu verfolgen.“ Das Problem an dieser Einstellung ist nicht so sehr ihr dissoziativer Charakter, sondern ihre Masseträgheit. So eine implizite Strategie ändert man nicht mal eben rasch, bloß weil sich die Signale für das Glückssucher-Szenario bereits in unseren Tagen mehren. Dieser Paradigmenwechsel im Führungsverständnis, im Selbstverständnis des Managements und die entsprechende Transformation der gelebten Werte und geheimen Spielregeln werden Jahre in Anspruch nehmen: Wer heute schon damit beginnt, ist einen Schritt im Rennen um die Zukunft voraus. Einige Vordenker haben diesen Schritt bereits gemacht.

## Manager im Kloster

Während Angebote wie Manager Retreats und Schweige-Seminare vor Jahren noch Privatsache von Führungskräften waren, profilieren sich einige wenige zukunftsorientierte Personalabteilungen schon heute als Kompetenzträger für die persönliche Entfaltung, für Resilienz, Charakterreife und Spiritualität der Mitarbeiter und Manager. So erklärt die Personalleiterin eines Konzerns: „Wir schicken unsere Führungskräfte auch schon mal auf Pilgerreise. Der Mensch besteht nicht nur aus Fach-, Methoden-, Sozial- und Kommunikationskompetenz, sondern auch aus persönlicher, charakterlicher und spiritueller Kompetenz.“ Natürlich bietet der Konzern entsprechende Angebote nicht aus reiner Menschenfreundlichkeit an, sondern auch, weil solche Veranstaltungen die Leistungsfähigkeit, die persönliche Reife und damit die Firmentreue der teilnehmenden Führungskräfte weitaus stärker fördern als herkömmliche Bildungsveranstaltungen. Manager auf offizieller Pilgerreise – ist das nicht ein wenig weit hergeholt?

## Szenarien Sie!

Des Pudels Kern ist: Die Zukunft in 20 Jahren ist ex definitionem weit hergeholt. Das ist doch gerade Sinn und Zweck der Zukunftsforschung: eine weit entfernte Zukunft so nah heran zu „zoomen“, dass sie zum Greifen nah ist – und zum Managen. Das gelingt nicht mit den landläufigen und meist viel zu pauschalen „strategischen Überlegungen“. Das gelingt nur mit dezidierten und detaillierten Szenarien. Vier davon hat Ihnen diese Serie vorgestellt. Es gibt noch etliche andere. Szenarien, die spezifischer auf die Gegebenheiten Ihres Unternehmens abgestellt sind. Welche wollen, welche werden Sie entwerfen?