



### Sven Gábor Jánoszy (37)

ist Deutschlands innovativster Trendforscher und Leiter des „2b AHEAD ThinkTanks“. Auf seine Einladung treffen sich bereits seit

neun Jahren 250 CEOs und Innovationschefs der deutschen Wirtschaft. Unter seiner Leitung entwerfen sie Zukunfts-Szenarien und Strategieempfehlungen für die kommenden 10 Jahre. Sein aktuelles Buch „2020 – So leben wir in der Zukunft“ ist Deutschlands neustes Trendbuch. Jánoszy coacht Manager und Unternehmen in Prozessen des Trend- und Innovationsmanagements, führt Kreativprozesse zur Produktentwicklung und ist gefragter Keynotespeaker auf Strategietagungen. Er bestieg den Kilimandscharo und läuft in diesem Jahr seinen 15. Marathon.

### Das neue Buch von Sven Gábor Jánoszy



Deutschlands innovativster Trendforscher lädt Sie ein, einen Tag mit Ihrer Zukunft zu verbringen. Vom Aufstehen bis Einschlafen geht er mit Ihnen durch Ihre Wohnung, Ihr Büro und Ihren Tag

in der Zukunft. Eindrücklich beschreibt er Kundentrends und erläutert die wichtigsten Strategieempfehlungen für Unternehmen.

### Lesen Sie zum Thema auch:

- Florida, Richard: **The Rise of the Creative Class**, New York 2002
- Horx, Matthias: **Wie wir leben werden**, Frankfurt/Main 2005
- Rollwagen, Ingo: **Projektwirtschaft – Wertschöpfung durch neue Geschäftskulturen im Jahr 2020**. Deutsche Bank Research, Frankfurt/Main, 2008
- LogicaCMG (Hrsg): **Oursourcingstudie**. Eschborn 2005

## Ein Leben wie ein Flickenteppich

*„Die Route über die Autobahn mag die schnellste an diesem Morgen sein, sie ist aber definitiv auch die langweiligste“, denkt Peter als er sich in der 3-spurigen Stop&Go-Karawane wieder findet. Bis zur Autobahn war er gut durchgekommen, jetzt aber müssen sie aber komplett um die Stadt herum. Das kann dauern!*

*Eigentlich wollte er ja gar nicht noch einmal umziehen. Mit Faszination und Abscheu erinnert er sich an die wilden Jahre, die Kerstin und er früher hatten. Sie kennen sich schon ewig. Gemeinsam sind sie fast im Jahresrhythmus von einem Ort zum anderen gezogen. Und wenn sie mal zwei Jahre in einer Stadt blieben, dann war Peter fast täglich früh in den Flieger gestiegen und nachts wieder gekommen.*

*Peter lässt den Blick schweifen. Der Typ im Auto nebenan hebt verständnislos die Augenbrauen. Solch eine Charmeattacke im morgendlichen Stadtstau kam unvermittelt. Erst jetzt registriert Peter seinen versonnenes Lächeln, als er sich an den Abend erinnert, an dem er Kerstin versprochen hatte, dass sich dieses Leben ändert, sobald sie Kinder hätten. Kurze Zeit später war Max auf die Welt gekommen und Peter war wirklich kürzer getreten.*

*Doch mit der Zeit erappte er sich immer öfter dabei, wie er mit einem schlechten Gefühl zur Arbeit fuhr und unzufrieden wieder zurück. Es war langweilig geworden: Immer nur an einem Ort, in einer Firma. Er war in der nationalen Innovationsabteilung eines globalen Konzerns gelandet. Eigentlich sollte dies ein super Job sein, doch von Monat zu Monat fühlte sich Peter mehr und mehr als Verwalter. Nicht seine sprudelnde Kreativität wurde von ihm erwartet sondern das Bewachen eines vordefinierten Innovationsprozesses. Wenn er unter Freunden über Neuigkeiten im Job berichten sollte, hatte er es sich inzwischen angewöhnt von der „Gedankenpolizei“ zu reden. Immer öfter kam es ihm so vor, als sei seine Aufgabe das Unterbinden von Ideen, die nicht in den angeblich so heiligen Prozess passten. So manche großartige Idee hatte er damals getötet.*

*Es war Kerstin gewesen, die ihn eines Abends, als Max und Jenny versorgt waren, fragte, ob er mit seinem Leben zufrieden sei?*

*Nein er war es nicht! Er hatte Corporate Creativity studiert, um immer wieder Kreativteams zu neuen Produkten zu führen, aber nicht um sich täglich acht Stunden zu langweilen. Heute noch war er Kerstin unendlich dankbar für ihre Frage an diesem Abend.*

*Also war Peter nach einer Weile wieder quer durchs Land gefahren. Er fühlte sich befreit und lebte auf. Kerstin leider nicht. Je mehr Peter darüber nachgrübelt, desto klarer wird ihm, dass Kerstin sich damals von ihm verraten gefühlt haben musste. Auch sie hatte zwar nach Max' Geburt wieder gearbeitet. Aber sie fühlte sich allein gelassen. Denn Peter war eben oft weg. Und dabei hatte er doch versprochen zu bleiben!*

*Peter fühlte seine Gedanken verschwimmen. Vor ihm die roten Bremslichter, hinter ihm sein microbloggender Sohn, rechts neben ihm im Nachbarautor der skeptisch prüfende Blick der Opfers seiner unvermittelten Freundlichkeit und vorhin am Frühstückstisch der verständnislos, strafende Blick von Kerstin, als er Jenny den Brainjoghurt erlaubt hatte. Ob sie gerade glücklich war?*

*Vor zwei Jahren hatte es eine echte Krise gegeben. Von Woche zu Woche war Kerstin immer wortkarger geworden. Noch immer kann Peter die drückende Atmosphäre körperlich spüren. Viel zu lange hatte er die unausgesprochenen Vorwürfe ignoriert, die ständig in der Luft lagen. Aber das weiß er erst im Nachhinein.*

*Es hat wirklich lange gedauert bis er verstanden hatte! Doch dann ging alles ganz schnell. Eines Abends fragte er Kerstin, ob er sich einen neuen Job suchen sollte. Sie sagte sofort „Ja!“ Noch am selben Abend schrieb er seine Kündigung. Sie hatten sich darauf geeinigt ab jetzt wirklich für die Kinder da zu sein. Sie wollten sesshaft werden. Er hatte kurz darauf einen Job als Innovations-Chef eines mittleren Unternehmens in der Region*

*angenommen. Noch einmal umzuziehen kam nicht infrage.*

*Das war vor fünf Jahren gewesen. Und doch kam alles ganz anders. Als im vergangenen Jahr das Angebot kam, als Innovationsvorstand bei der Neuerfindung eines wirklichen Zukunfts-Unternehmens dabei zu sein, hatte Peter noch sofort abgelehnt. Doch dann trafen sie am Wochenende zufällig die Familie seiner heutigen Vorstandskollegin in der Stadt. Sie hatte geschwärmt von dieser Idee der „Nextgen Company“ und besonders Kerstin hing an ihren Lippen. „Das musst Du machen!“, hatte ihm Kerstin kurz und bündig mitgeteilt, als sie wieder zuhause waren.*

*Also waren Sie Ende des vergangenen Jahres nochmals umgezogen. Klar hatte das viele Geld eine Rolle gespielt, das „NextGen“ in ihre Innovationsteams steckt. Aber vor allem war es das völlig neue Arbeiten und Zusammenleben. Jenny war damals schnell ein Job in einem Partnerunternehmen vermittelt worden. In einer Werbeagentur, mit der „NextGen“ oft zusammenarbeitet und sogar die Mitarbeiter austauscht. Sie ist glücklich.*

*Und auch Max arbeitet jetzt sozusagen mit seinem Vater zusammen. Er geht in die unternehmenseigene Schule. Doch dies ist keine Schule, wie Peter sie früher besucht hat. Nicht das „Einfüllen und Abfragen“ von Wissen steht hier auf dem Stundenplan. Vielmehr sind die Schüler fast täglich eingebunden in die Arbeitsabläufe des Unternehmens. Sie begleiten ihre Eltern und lösen Aufgaben aus dem wirklichen Leben. Seinen Arbeitsvertrag fand Peter am Anfang ein bisschen sehr pathetisch. Da stand: „Es ist mir eine Ehre und selbstverständliche Pflicht, mehrmals im Jahr als Dozent für die Schule zur Verfügung zu stehen.“ Doch als er zum ersten Mal vor der Klasse stand und in Max' stolzes Gesicht blickte, verstand er...*

## Dossier: Patchworkidentitäten 2020

Peter ist ein typischer Vertreter der kommenden Generation der Projektarbeiter. Nachdem er vor elf Jahren die Universität verlassen hat, hatte er sechs verschiedene Arbeitgeber. Jede Arbeit die er in diesen elf Jahren verrichtet hat, hatte eine Projektstruktur. Das heißt: Jedes Projekt hatte einen Anfang und ein Ende, ein unterschiedliches Ziel und einen anderen Weg, den das Projektteam gehen musste, um dieses Ziel zu erreichen. Jedes Projektteam besteht außerdem aus unterschiedlichen Personen, die motiviert und koordiniert zusammen arbeiten und Verantwortung für ihren jeweils eigenen Projektbereich tragen. Jedes Projekt hat ein eigenes Budget, das geplant und eingehalten wird, und Investitionen die innerhalb des Projektzeitraums zum Return on Invest geführt werden müssen.

Man kann es auch anders sagen: Peter kennt keine 38-Stunden-Woche, keine geregelte Kaffee- und Mittagspause, keine Hausschuhe im Büro, keine Prämie oder Lohnsteigerung aufgrund langjähriger Betriebszugehörigkeit. Im Gegenteil: Peter wechselt seine Arbeitgeber, wie früher seine Freundinnen. Oft und schnell.

Menschen wie Peter bilden die Schicht der neuen Projektarbeiter, jeder creative class nach der seit Richard Floridas „The Rise of the creative class“ Politiker, Wirtschaftsförderer und Trendforscher suchen. Sie ist unter uns und wächst ständig. Schon heute sind wir umgeben von einem Heer an Selbständigen, Kleinstunternehmern, Zeitarbeitern und Entrepreneuren.

Dass diese Kreativarbeiter von vielen der Politiker und Wirtschaftsförderer dennoch nicht gesehen und verstanden werden hat einen einfachen Grund: Sie suchen falsch! Sie suchen nach kreativen Tätigkeiten und deren Ausführenden. Und fechten seit dem Erscheinen von Floridas Theorie im Jahr 2002 europaweit einen

definitiven Statistikkampf, welche Berufsgruppen nun zur creative class gehören und welche nicht?!

Sind Architekten kreativ? Endet Kreativität bei immateriellen Gütern oder ist die Produktion von materiellen Dingen auch kreativ? Gehören Medien- und IT-Unternehmen in die Kreativstatistik, mit all ihren Buchhaltern, Controllern, Juristen, Sekretärinnen und Hausmeistern?

Welche Ressourcenverschwendung! Denn nicht ihre Kreativität charakterisiert jene neu entstehende Masse der Projektarbeiter, sondern ihre Arbeitsweise und ihr Verständnis der Arbeit als gestaltbares Element der Selbstverwirklichung in ihrer Patchworkbiografie. 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 denen um Aufstieg durch Hierarchiestufen und Lohngruppen ging, geht es den neuen Projektarbeitern um Herausforderungen, Zeit und Stories! Der zentrale Treiber ist die persönliche Herausforderung und deren Verwertbarkeit auf dem Markt der guten Geschichten.

Ich habe den Innovationsköpfen im zb AHEAD-ThinkTank die Geschichte von Peters Patchworkidentität und seines Lebens mit Kerstin genauso erzählt wie Ihnen. Und ich habe gefragt, was Peters Vorstandskollegin den beiden wohl erzählt hat, damit Kerstin und Peter doch noch einmal zu einem Umzug überzeugt wurden. Die meistgenannten Gründe waren in dieser Reihenfolge:

1. völlige Flexibilität in der Arbeitszeit
  2. neue Herausforderung und Mitgestaltung der Zukunft
-



3. Auflösung der Grenze zwischen Familien-Cocon & Company-Cocon. Die Kinder können mit in die Firma kommen. Sie gehen in die „Company International School“.

Das zeigt uns, dass wir nicht über die Zukunft reden, sondern über die Gegenwart.

Der zweite wesentliche Unterschied zwischen Industrie-/Angestelltenkultur und den neuen Projektarbeitern 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 präsentenes Spannungsfeld, das zu einem der zentralen Probleme des Lebens und des Alltags wird.

Im Jahr 2020 wird diese Patchwork-Kultur unter den Erwerbsbiografien zur Blüte kommen. Die Studie „Expedition 2020“ von Deutsche Bank Research, die Jan Hofmann im zb AHEAD-ThinkTank vorstellte, beziffert den Anteil dieser Art von Projektwirtschaft an der gesamten Wertschöpfung in Deutschland im Jahr 2020 mit 15%. Zum Vergleich: Derzeit beträgt die Projektwirtschaft gerade mal 2% der gesamten Wertschöpfung in Deutschland. Ein Wachstum von 750%!

Noch dramatischer erscheint der Wandel, wenn nicht das Bruttoinlandsprodukt sondern die für die Lebens- und Arbeitswelten prägenderen Beschäftigungszahlen als Basis der Prognose dienen.

Der Anteil jener Menschen, die in befristeten Verträgen arbeiten, wird bis zum Jahr 2020 rasant steigen auf bis zu 40% der arbeitenden Bevölkerung. Die daraus entstehenden „Patchworkbiografien“ sind diesen Projektarbeitern keineswegs aufgezwungen. Zwar handelt es sich um genau jene Zustände, die die heutige Arbeits-

marktpolitik als „prekäre Arbeitsverträge“ 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.

Gleichzeitig verdoppelt sich der Anteil der Selbstständigen im Vergleich zu heute auf ca. 20% und die heute dominierenden Langzeit-Anstellungsverhältnisse werden bis zum Jahr 2020 auf ca. 30-40% sinken. Sie sind die einzigen, die klar regulierte Arbeitszeiten haben. Für die Arbeitslosenquote bleibt bei diesen Prognosen keine zweistellige Größenordnung mehr übrig. Sie wird sich zwischen 5 und 10% einpendeln, also einer Größenordnung die im politischen Diskurs der vergangenen 60 Jahre als Vollbeschäftigung gilt. Falls Sie hier geneigt sind, ungläubig den Kopf zu schütteln, vergessen Sie bitte nicht, dass aufgrund der demografischen Entwicklung in den kommenden Jahren die Nachfrage nach Arbeitskräften Schritt für Schritt das Angebot übersteigen wird.

Dies mag Praxis-Experten im Bereich der Human Resources nicht überraschen, es ist dennoch die exakte Anti-These zur aktuellen politischen Diskussion. Hier in der realstaatlichen Arbeitsmarktpolitik wird nach wie vor das lebenslange Arbeiten in einem Unternehmen als idealtypisches Muster verfolgt. Ein Modell von gestern, das in den kommenden 10 Jahren Schritt für Schritt von der Praxis überholt werden wird.

Dass wir heute noch in unseren öffentlichen Debatten über Arbeitsmarkt und Arbeitswelten die Diskussionen von gestern führen, ist vor allem den Interessensvertre-



tern der sinkenden Zahl von Festangestellten zuzuschreiben: Den Gewerkschaften! Ihr professioneller Lobbyismus und ihr Beharrungsvermögen sind es, die auf der positiven Seite für die sinkende Anzahl der traditionellen Langzeit-Angestellten die Teilhabe am Wirtschaftswachstum sichern, gleichzeitig aber das Wachstum der kommenden Projekt-Arbeitsverhältnisse behindern. Sie arbeiten im Sinne derer, die das „Aufkommen der Wissensökonomie ignorieren, ablehnen, ja denunzieren“, schreibt Matthias Horx. Und weiter: „Wir ahnen, dass es in der Kreativökonomie keine Nischen mehr geben wird. Keine gemütlichen Schreibtische, hinter deren Gummibäumen und Sachzwängen man sich verstecken kann. Keine ausgedehnten Kaffeepausen, bezahlte, teure Zeit. Alles was die Industriekultur ja auch so komfortabel machte - das Gleichmaß, die Unschärfe, die Fehler-toleranz, die Nischen, die Delegationsmöglichkeiten an andere, aber auch die saubere und komfortable Trennung zwischen „Arbeit“ und „Freizeit“ - geht zuende“

Es ist nur eine Frage der Zeit, wann sich die Gewerkschaften als Interessensvertreter der schwindenden Industriekultur neuen Strukturen der organisierten Interessensvertretung der Kreativarbeiter gegenüber sehen werden. Diese werden sich die Frage beantworten müssen, wozu sie nötig sind, wenn Arbeitszeiten, Honorare und Sozialleistungen sowieso individuell ausgehandelt werden? Horx prognostiziert eine Art Gildenbewegung, in der Gewerkschaften vor allem für Weiterbildung und Empowerment bis hin zur Arbeitslosenversicherung durch konsequente Umschulung und Weiterbildung verantwortlich sind. Andererseits entwickeln sich bereits heute regionale Partnerschaftsnetzwerke zwischen Kreativarbeitern entweder auf Ebene der Unternehmen oder der Individuen, die weitgehend selbstorganisiert vor allem für Weiterbildung und Empowerment sorgen. Beispiele sind etwa die regionalen und branchenbezogenen XING-Communities, aber auch kommerzielle Angebote wie

das europaweite „networx“-HR-Netzwerk. Falls dazu im Jahre 2020 noch eine besser funktionierende staatliche Arbeitsvermittlung käme, gäbe es nicht mehr sehr viel zu tun für Gewerkschaften ...

## Werden Sie Magneten für freie Radikale

Wer den Projektwirtschafts-Trend konsequent weiterdenkt, muss früher oder später unweigerlich zur Frage kommen, welche Auswirkung die Patchwork-Identitäten auf die Kompetenz und das Wissensmanagement von Unternehmen haben?

Deren zentrale Human Resources-Herausforderungen werden darin bestehen, jene hochspezialisierten Experten in Ihr 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. Nichts Neues für Sie?

Nun: Wenn die Prognose stimmt, dann haben diese Personen kein Interesse, sich stark an Ihr Unternehmen zu binden. Sie kommen für ein attraktives Projekt, bleiben für zwei Aufbaujahre und ziehen weiter! Hochspezialisierte Experten wie Peter 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 sind und teuer. Dies führt zu größten Herausforderungen für die Unternehmen in der Gewinnung und Bindung dieser Spezialisten, im Management des Unternehmenswissens und in der Motivation dieser Führungskräfte mit Patchworkidentität:

Wie viel Aus- und Weiterbildungsinvestition lohnt sich für Unternehmen, wenn die Jobnomaden sowieso bald wieder weg sind? Wie behalten Unternehmen das Wissen der Projektarbeiter im Unternehmen, auch wenn diese weitergezogen sind? Und wie sorgen Un-

ternehmen dafür, dass hervorragende Experten nach einer „Außenrunde“ wieder zurück kommen?

Bildlich gesprochen wird es im Jahr 2020 die Aufgabe der Unternehmen sein, als Magnet für freie Radikale zu wirken. Eine der wesentlichen Strategien wird sein, diese „freien Radikale“ anzuziehen und strategisch wieder abzustößen. 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 - diese Erkenntnis wird sich durchsetzen - 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.

---

## 10:00 Uhr Mitarbeitergespräch: Sie sind gekündigt! Sie sind zu gut!

*Vor diesem Moment hat sich Peter schon seit Tagen gefürchtet. Gestern Abend noch hatte er wach gelegen und überlegt, wie er es formulieren sollte. Kurz, knapp, nüchtern? Oder mit einer ausführlichen Begründung?*

*In zehn Minuten würde er hier seinem besten Mitarbeiter gegenüber sitzen. Und er würde ihm kündigen! Peter hat dieses Prinzip der modernen Mitarbeiterführung schon oft befolgt. Er weiß genau, wie überlebensnotwendig es inzwischen für innovative Unternehmen ist, die besten Mitarbeiter wegzuschicken, damit sie wiederkommen! „Sch...prinzip!“, flucht Peter. Er konnte diese Gespräche noch nie leiden.*

*Als Innovationsvorstand in diesem Haus muss er dafür sorgen, dass das Unternehmen „auf Vorrat denkt“. Denn dies, so hatte er damals in seiner Antrittsreden seinen Mitarbeitern auf den Weg gegeben, sei der einzige Wege ein wahrhaftes und tiefes Vertrauens-*

*verhältnis zu den Kunden aufzubauen. Schließlich würde Vertrauen nur entstehen, wenn das Unternehmen jederzeit schnell und angemessen auf Probleme reagieren würde. Und eben dies zu schaffen, muss das komplette Unternehmen die möglichen Zukünfte und Probleme bereits vordenken. Die Aufgabe von Peters Abteilung ist es dieses Vordenken im ganzen Unternehmen zu organisieren.*

*Peter erinnert sich an seine ersten Wochen: Wie schwer es seinen Leuten anfangs fiel, wirkliche neue Ideen zu generieren! Das gelang eigentlich erst, als er die Struktur komplett umgestellt hatte. Statt der erfahrenen Ingenieure holte er Querdenker in seine Abteilung: Designer, Musiker, Science Fiction Autoren, Marketer, Soziologen, Computerspieler, Ethnologen und viele andere mehr. So viele unterschiedliche Blickwinkel wie möglich war sein Rezept. Und es war ein Erfolgsrezept. Eines von Zweien.*

*Auf der anderen Seite machte er Schluss mit der Geheimniskrämerei. Früher war seine Abteilung ein geheimer Ort gewesen, Zukunftsprojekte „top secret“. Peter hatte sich schon in seinem Einstellungsgespräch ausbedungen, dass er das ändern wird. „Open Innovation“ war sein Motto, wirklich neue Ideen könnten nie intern sondern nur gemeinsam mit Experten der verschiedensten Branchen entstehen, am besten sogar in dem man Kunden und andere Interessierte einbindet. Auf diese Weise war er zum Kommunikator geworden, zum Koordinator eines Netzwerkes von inzwischen mindestens 80 Innovations-Köpfen der verschiedensten Branchen. ThinkTank nannte er das Netzwerk offiziell.*

*Das Klopfen an der Tür war kräftig, ohne aufdringlich zu wirken. „Komm rein“, rief Peter. „Setz Dich, wir müssen reden!“ Er hatte sich für die nicht ganz so nüchterne Variante entschieden. „Wie läuft Dein Projekt?“*

---

*Die Antwort kam postwendend: „Peter, rede doch nicht drumherum. Ich soll gehen. Richtig?“ Peter schaute überrascht. Eigentlich war er vorbereitet auf einen längeren Monolog. Er wollte erklären, dass unter den Experten in seiner Abteilung die durchschnittliche Fluktuation im Zwei-Jahres-Rhythmus ablief und wenn man sich sowieso trennen würde, dann sei es doch am besten, wenn man es macht, wenn es am schönsten ist. Aber ein Monolog offenbar nicht nötig. „Ist schon okay, Peter. Wenn ich jetzt gehe, ist die Wahrscheinlichkeit, dass wir weiter zusammenarbeiten um das Dreifache höher, als wenn ich in einem halben Jahr gelangweilt bin und dann erst gehe. Ich weiß was Du denkst! Wir sind doch Vordenker!“*

*Peter musste grinsen. So liebte er seine Mitarbeiter. Erleichtert sprang er gedanklich zum zweiten Teil seiner Rede: „Du weißt ja wie gern ich es hätte, dass wir irgendwann mal wieder zusammen arbeiten. Aber jetzt ist Zeit für etwas anderes“, begann er. Immer noch schaute er in ein freundliches Gesicht, keine Spur von Verbitterung. „Ich habe einen Vorschlag für Dich. Es gibt da eine Partnerfirma. Das sind IT-Spezialisten, die die Spezialsoftware für unsere Produkte schreiben. Die wollen etwas ganz Verrücktes machen. Sie wollen ihre Innovationskraft verbessern, indem sie alle Hierarchien in der Firma abbauen. Strategische Entscheidungen sollen ab sofort in Open Space Runden unter allen Mitarbeitern getroffen werden und die Management-Meetings sollen von Mitarbeitern überwacht werden. Die suchen dafür einen Innovations-Experten. Hast Du Lust?“*

*Als Peter glaubte ein neugieriges Funkeln in den Augen zu sehen, schob er schnell nach. „Und im ThinkTank bleibst Du bitte auch, oder?“ Die Antwort war ein Lächeln. Im Aufstehen hörte er noch: „Ich überlege es mir. Danke, Peter. Für alles!“*

## Die Renaissance des Outsourcings

Als direkte Folge des Trends der Patchworkidentitäten wird in den kommenden Jahren das Outsourcing eine unerwartete Renaissance erleben. Denn entgegen des weitverbreiteten Negativimages des Outsourcings als „Entlassung auf Raten“ werden Unternehmen erkennen, dass ein richtig betriebenes Outsourcing den Mitarbeitern neue Entwicklungschancen gibt und sie in ihrer persönlichen Entwicklung fördert. Und Mitarbeiter werden diese neue Spielart des „Outsourcings“ mehr und mehr als Chance erleben ihre Erwerbsbiografie aktiv zu gestalten.

Dies ist übrigens nichts Neues! Das ist bereits heute so. Nach einer Studie von LogicaCMG haben zwar 97% der Arbeitnehmer in Deutschland zunächst Angst, wenn ihre Geschäftseinheit ausgegliedert werden soll. Doch fast 75% fühlen sich später bei ihrem neuen Arbeitgeber sogar wohler als vorher. 84% der outgesourceten Arbeitnehmer fühlen sich bei ihrem neuen Arbeitgeber so wohl, dass sie nicht mehr weg wollen und 78% stuften ihre Karrierechancen höher ein als bei ihrem vorherigen Arbeitgeber. Der Grund ist einfach: Das persönliche Arbeitsumfeld bei einem Outsourcing-Dienstleister ist zumeist deutlich besser ist beim alten Arbeitgeber. Der neue Arbeitgeber ist auf das Tätigkeitsfeld fokussiert und hat mehr Ressourcen, modernere Technik, intensivere Schulung usw.

Doch noch wesentlicher als die nackten Zahlen ist auch hier die Story! Je renommierter der Outsourcing-Dienstleister ist, desto stärker die Bereitschaft der outzusourcenden Mitarbeiter, diesen Schritt zu gehen. Als besonders erfolgreiche Outsourcings gelten in dieser Hinsicht etwa die Auslagerung einer kompletten Marketingabteilung in eine renommierte weltweite Werbeagentur. Die Mitarbeiter waren plötzlich nicht mehr das fünfte Rad am Wagen, sondern im Zentrum eines innovativen und attraktiven Unternehmens.



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.

Diese Trendanalyse ist ein Teil des neusten Trendbuches in Deutschland „2020 – So leben wir in der Zukunft“ von Sven Gábor Jánosky, Goldegg Verlag Wien, 318 Seiten, ISBN: 978-3901880049, 1. Auflage 2009



### Nutzen Sie den 2b AHEAD ThinkTank als Ihren Innovationsberater!

Sie können die Innovationskraft, das Trendwissen und die Businesskontakte des ThinkTanks für Ihr Unternehmen nutzen. Mit der Kompetenz des ThinkTanks begleiten wir Ihre Innovationsteams durch Ihre Innovationsprozesse!

**Trendstudien – Stop or Go-Analysen – Keynotes – Kreativseminare – Führungskräfte-Training – Prozessleitung – Moderation**

Bestellen Sie Ihr unverbindliches Angebot bei:

Jana Sorgalla, Tel.: +49 341-5643454, Email: [jana.sorgalla@2bahead.com](mailto:jana.sorgalla@2bahead.com)