

DENNIS FISCHER

# FUTURE WORK SKILLS



DIE 9 WICHTIGSTEN  
**KOMPETENZEN** FÜR DEINE  
BERUFLICHE ZUKUNFT

GABAL



**Wir übernehmen Verantwortung! Ökologisch und sozial!**

- Verzicht auf Plastik: kein Einschweißen der Bücher in Folie
- Nachhaltige Produktion: Verwendung von Papier aus nachhaltig bewirtschafteten Wäldern, PEFC-zertifiziert
- Stärkung des Wirtschaftsstandorts Deutschland: Herstellung und Druck in Deutschland

Dennis Fischer

# Future Work Skills

Die 9 wichtigsten Kompetenzen  
für deine berufliche Zukunft

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlages ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96740-175-2

Lektorat: Christiane Martin, Köln | [www.wortfuchs.de](http://www.wortfuchs.de)

Umschlaggestaltung: Tina Mayer-Lockhoff, Berlin

Grafiken: Denise Zimmermann | [www.sketches-by-denise.de](http://www.sketches-by-denise.de)

Autorenfoto: Hauke Seyfarth | [www.hs-fotografie.de](http://www.hs-fotografie.de)

Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | [www.lohse-design.de](http://www.lohse-design.de)

© 2022 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise,  
nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Wir drucken in Deutschland.

[www.gabal-verlag.de](http://www.gabal-verlag.de)

[www.gabal-magazin.de](http://www.gabal-magazin.de)

[www.facebook.com/Gabalbuecher](https://www.facebook.com/Gabalbuecher)

[www.twitter.com/gabalbuecher](https://www.twitter.com/gabalbuecher)

[www.instagram.com/gabalbuecher](https://www.instagram.com/gabalbuecher)



PEFC zertifiziert  
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig  
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten  
Quellen.  
[www.pefc.de](http://www.pefc.de)

# Inhalt

## Einleitung 7

### 1 Wie sieht dein Job in zehn Jahren aus? 11

Die Zukunft existiert nur in deinem Kopf 11

Die drei großen »D« 14

Menschen und Maschinen arbeiten nicht  
Hand in Hand 24

Alexa, wer ist die Schönste auf der Welt? 29

Welche Jobs werden entstehen und welche  
wegfallen? 33

Die Checkliste für deinen Job 44

Bullshit-Jobs 51

### 2 Welches Mindset möchtest du haben? 55

Drei Akteure und du bist der wichtigste 55

Die Investition in dich selbst 61

Werkzeugkasten statt 5-Schritte-Plan 63

Die sechs Future-Work-Prinzipien 66

### 3 Welche Skills benötigst du? 71

Buzzword-Bullshit-Bingo 71

Hard Skills, Methoden-Skills und Soft Skills 75

Future-Fitness-Check 82

Lebenslanges Lernen 88

Empathie 103

Resilienz 116

Selbstmanagement 124

Kreativität 134  
Komplexe Probleme lösen 144  
Kritisches Denken 152  
Kommunikative Kompetenz 163  
Unternehmerisches Denken 177

## **4 Wie kommst du ins Handeln? 187**

Lerne das Verlernen 187  
Fokus auf deine Stärken 193  
Pragmatisch zum Ziel 198  
Entdecke dein freies Kind-Ich 202  
Deine Playlist für den Marathon 205

**Nachwort 207**

**Buchempfehlungen 210**

**Danksagung 213**

**Quellenverzeichnis 216**

**Der Autor 223**

# Einleitung

Stell dir folgende Situation vor: Eine Familie sitzt am Esstisch. Sie haben zwei Kinder. Einen Sohn, 15 Jahre alt, und eine Tochter, die gerade ihren 18. Geburtstag gefeiert hat. Die Tochter hat die Schule beendet und möchte gerne ein Studium beginnen. Seit Wochen diskutiert sie mit ihren Eltern über ihren Studienwunsch. Heute probiert sie es erneut: »Papa, bitte! Ich würde wirklich viel lieber Jura studieren.«

Der Vater schaut sie genervt an und antwortet mit lauter Stimme: »Das haben wir doch schon hundert Mal besprochen. Du übernimmst den YouTube-Kanal deiner Mutter und damit ein für alle Mal Ende der Diskussion!«

Werden wir das in einigen Jahren zu unseren eigenen Kindern sagen? Gut möglich, oder? Nicht nur unsere Kinder werden später Berufe ausüben, die es heute noch gar nicht gibt. Auch für uns ist der immer schnellere Wandel in der Arbeitswelt – spätestens seit Corona – spürbar. McKinsey geht davon aus, dass bis zum Jahr 2030 in Deutschland aufgrund von Automatisierung und Digitalisierung sechs Millionen Menschen eine andere Beschäftigung suchen<sup>1</sup> müssen.

Seit Jahren schon beschäftigt mich die Frage: »Welche Skills brauchen wir in dieser Arbeitswelt der Zukunft, um erfolgreich und glücklich zu sein?« Die Suche nach Antworten hat mich dazu gebracht, über 500 Business-Ratgeber zu lesen und die unzähligen Tipps und Tricks selbst auszuprobieren. Daraus ist vor drei Jahren mein erstes Buch »52 Wege zum Erfolg« entstanden. Während ich fleißig dabei war, mich selbst zu optimieren, kamen mir jedoch Zweifel. Wird es in Zukunft wirklich darum gehen, mit Maschinen in den Wettbewerb zu treten? Wie weit ist es möglich, immer effizienter und produktiver zu werden? Je mehr ich mich damit beschäftigte, desto klarer wurde mir, dass wir diesen Kampf verlieren werden und in vielen Bereichen bereits verloren haben.

Geht es nicht vielmehr darum, uns von Algorithmen, Robotern und Künstlichen Intelligenzen zu unterscheiden? Sollten wir nicht

besser unsere menschlichen Kompetenzen wieder stärken, anstatt uns wie Maschinen zu verhalten?

Genau mit diesen Fragen im Kopf startete ich mein nächstes Buchprojekt. Ich fing an, mich auf akademische Art und Weise dem Thema zu nähern. Ich verschlang Studien und Bücher, analysierte Daten und las alle Artikel rund um die Arbeitswelt der Zukunft. Das war eine gute Basis, aber richtige Aha-Momente hatte ich erst, als ich meinen Elfenbeinturm verlassen und mit Menschen aus der Praxis gesprochen habe. Ich interviewte – innerhalb und auch außerhalb meines Podcasts – spannende Personen, die sich schon heute intensiv mit unserer zukünftigen Arbeitswelt und den wichtigsten Skills der Zukunft auseinandersetzen.

Diese Mischung aus Theorie und Praxis, aus fundierten Studien und konkreten Übungen bildet die Basis dieses Buches. Außerdem wirst du feststellen, dass ich häufig aus der Ich-Perspektive berichte und zahlreiche eigene Erfahrungen schildere. Das kommt daher, dass ich mich selbst viel damit beschäftigt habe, wie ich persönlich fit für die Zukunft werde. Ich habe alles, was ich beschreibe, selbst ausprobiert und lasse dich an meinen Erlebnissen teilhaben.

Ich bin der Meinung, wir brauchen nicht nur Vordenker, sondern vor allem Vormacher. Menschen, die einfach mal machen und Dinge ausprobieren. Menschen, die heute schon die Arbeitswelt von morgen leben. Ich hoffe, dass du nach der Lektüre des Buches zu einem solchen Vormacher wirst und deine Mitmenschen inspirierst. Ich würde mich freuen, wenn du durch das Buch neues Selbstvertrauen in deine eigene Zukunft gewinnst und Lust bekommst, sie selbst zu gestalten.

Ich möchte dir mit diesem Buch das nötige Werkzeug dazu an die Hand geben. Ich lade dich ein auf eine Expedition zu den wichtigsten Future Work Skills. Wie auf einer richtigen Expedition wird es Höhen und Tiefen geben. In einem Kapitel wirst du vielleicht Angst bekommen und im nächsten neuen Mut schöpfen. Du wirst dich an einer Stelle über mich ärgern und an einer anderen gemeinsam mit mir lachen. Am Ende wirst du dich aber stärker fühlen als vorher und gut vorbereitet sein für weitere Abenteuer, die die Arbeitswelt der Zukunft in den nächsten Jahren für dich bereithält.



Lasse dich dabei bitte nicht vom Namen »Future Work Skills« blenden. Das Wort »Future« im Titel sollte dich nicht dazu verleiten zu denken: »Wenn ich diese Kompetenzen erst in der Zukunft brauche, kann ich mich auch morgen noch darum kümmern.«

Wie wir im Verlauf des Buches sehen werden, hätten wir uns besser schon gestern mit diesen Skills beschäftigen sollen, waren uns aber zu sicher, dass alles so bleibt, wie es ist.

Damit du ins Handeln kommst, ist das Buch so praxisnah wie möglich geschrieben. Deshalb fokussiere ich mich auch mehr auf die Mikro- als auf die Makroebene. Ich halte dir keine langen Vorträge über das bedingungslose Grundeinkommen oder darüber, ob das Bruttoinlandsprodukt wirklich der richtige Indikator für den Erfolg unserer Wirtschaft ist beziehungsweise welche Rollen Gewerkschaften in der Arbeitswelt der Zukunft spielen. Das sind alles wichtige Themen. Ich habe zahlreiche Bücher dazu gelesen und die interessantesten in einem eigenen Kapitel am Ende des Buches aufgeführt. Mein Buch soll dir jedoch eine konkrete Hilfestellung bieten. Wenn du auf unserer gemeinsamen Expedition bis zu den Knien im Matsch stehst, interessiert dich vermutlich auch nur bedingt, was das mit dem Klimawandel oder der Agrarpolitik zu tun hat. Du möchtest schnell eine Lösung, wie du selbst wieder aus der Situation herauskommst. Deshalb will ich dir Denkanstöße und Impulse geben, die du sofort umsetzen kannst. Dazu werde ich in diesem Buch in vier Teilen die folgenden Fragen behandeln:

1. Wie sieht dein Job in zehn Jahren aus?
2. Welches Mindset möchtest du haben?
3. Welche Skills benötigst du?
4. Wie kommst du ins Handeln?

In der Wissensarbeit muss sich immer einer quälen: entweder derjenige, der es schreibt, oder diejenige, die es liest. Wenn sich derjenige, der es schreibt, nicht angestrengt hat, wird es beschwerlich für die Leserin. Gemeinsam mit dem GABAL Verlag habe ich das Beste gegeben und hoffe, dass du Spaß an der Lektüre hast und viele inspirierende Impulse aus diesem Buch ziehen kannst.

Ich danke dir an dieser Stelle schon einmal, dass du dir die Zeit nimmst, mein Buch zu lesen. Das bedeutet mir sehr viel und ich hoffe, dass dieses Buch dich einen großen Schritt vorwärtsbringt auf deinem ganz persönlichen Weg zu einer großartigen Zukunft.

Dennis Fischer

München, Mallorca, Frankfurt, Pisseloup, Piemont, Gardasee, 2021

P.S. Da ich beim Lesen kein Freund von »Bindestrich-innen«, »Klammer(innen)« oder »Doppelpunkt:innen« bin, habe ich für dieses Buch meinen eigenen Weg gewählt. Ich bin der festen Überzeugung, dass Sprache einen großen Einfluss auf unser Denken hat. Deshalb verwende ich beim Schreiben sowohl die männliche als auch die weibliche Form. Du wirst also einer Chefin wie auch einem Chef begegnen. Genauso aber auch einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter. Ich hoffe, das erleichtert den Lesefluss und trägt gleichzeitig zur Chancengleichheit zwischen Männern und Frauen bei.



# 1

## Wie sieht dein Job in zehn Jahren aus?

### Die Zukunft existiert nur in deinem Kopf

Bevor wir in den nächsten Kapiteln gedanklich in die Arbeitswelt der Zukunft reisen und uns genauer anschauen, welche Skills wir in dieser Zukunft benötigen, dürfen wir eines nicht vergessen: Die Zukunft existiert nur in der Gegenwart. Sie ist nichts anderes als eine Vorstellung davon, wie die Dinge zu einem uns heute unbekanntem Zeitpunkt sein könnten. Diese Vorstellung können wir uns auf unterschiedliche Weise erschaffen. Wir können uns aktuelle Trends anschauen und diese in die Zukunft weiterdenken. Wir können beobachten, in welche Entwicklungen große Unternehmen am meisten Geld investieren und daraus schließen, dass diese Technologien sich vermutlich am schnellsten durchsetzen und damit einen großen Einfluss auf unser Leben haben werden. Wir können mit Zukunftsforschern sprechen oder natürlich auch einfach die Horoskope oder einen Wahrsager befragen. Egal, wie strategisch oder naiv wir uns diesem Thema nähern: Am Ende bleibt die Zukunft immer eine Vorstellung, die wir uns selbst erschaffen.

Eines ist sicher: Sie wird nie zu 100 Prozent so eintreten, wie wir sie uns ausgemalt haben.

Aber etwas anderes ist noch sicherer: Die Zukunft ist nichts, was einfach auf dich zukommt. Es ist also keine Option, einfach passiv

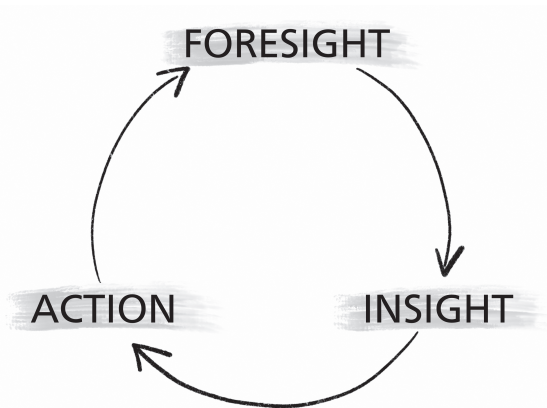
zu warten, bis die Zukunft passiert, sondern du kannst sie jetzt zu diesem Zeitpunkt in deiner Vorstellung gestalten. Wenn du Angst oder Sorgen vor der Zukunft hast, kannst du dir Folgendes bewusst machen: Die Zukunft ist lediglich eine Vorstellung, die aus deinen Gedanken entsteht. Genauso wie du dir Erlebnisse aus der Vergangenheit vor deinem inneren Auge vorstellst, kannst du das auch mit der Zukunft tun.

Jetzt möchtest du vielleicht erwidern: »Dennis, das ist doch nicht vergleichbar. Die Vergangenheit habe ich wirklich erlebt. Da war ich dabei und habe mit eigenen Augen gesehen, wie es passiert ist. Das ist also keine Vorstellung, sondern Realität.« Ja, das ist richtig. Du warst dabei, hast etwas erlebt und dadurch Emotionen abgespeichert, die dir bei der Erinnerung helfen. Lass uns eine kleine Übung machen: Ruf dir eine Situation aus deiner Vergangenheit in Erinnerung, die für dich sehr emotional war und die du gemeinsam mit anderen Menschen erlebt hast. Es ist wichtig, dass mindestens zwei bis drei weitere Personen den gleichen Moment mit dir gemeinsam erlebt haben. Frage diese Beteiligten nach ihren Erinnerungen und Emotionen, wenn sie an diesen einen speziellen Moment denken. Du wirst sehr wahrscheinlich feststellen, dass ihnen ganz andere Details im Kopf geblieben sind und dass sie die Geschichte aus einer anderen Perspektive als du erzählen.

Dazu fällt mir eine Situation aus meiner Coachingsausbildung ein. Wir hatten die Aufgabe, uns an unseren Lieblingsfilm aus der Kindheit zu erinnern und ihn kurz mit einigen Sätzen zusammenzufassen. Eine Teilnehmerin und ich hatten beide »Der König der Löwen« ausgewählt und ich durfte mit der Zusammenfassung beginnen. Ich habe den Film seit Jahren nicht mehr gesehen, aber in meiner Erinnerung ist es eine Erzählung, in der es um Freiheit und Abenteuerlust, aber auch um Intrigen und den Tod geht. Ich werde nie die Szene vergessen, in der Scar seinen Bruder Mufasa in den Abgrund stürzen lässt und ihn damit vor den Augen seines Sohnes Simba ermordet. Nach mir war die andere Teilnehmerin an der Reihe. Mit blumigen Worten und einem verträumten Blick beschrieb sie die Liebesgeschichte zwischen Nala und Simba. Wie die beiden als Kinder am Wasserloch spielten und versuchten Zazu loszuwerden, um ungestört zu sein. Wie sie sich dann aus den Augen verloren, nur um sich später wieder zu finden, sich ineinander zu verlieben und zu Königin und König zu werden.

Unsere Erinnerung ist eine Konstruktion. Es gibt nicht »die eine« Vergangenheit. Genauso ist es auch mit der Zukunft. Wir können uns unterschiedliche Szenarien ausmalen, Modelle entwickeln und dann in der Retrospektive beurteilen, inwieweit diese eingetroffen sind und welcher Experte das bessere Modell hatte. Wir können die Zukunft also nicht vorhersagen, aber wir können uns die Zukunft konstruieren. Indem wir uns die Zukunft selbst ausmalen, übernehmen wir Verantwortung. Wir erkennen, dass die Zukunft nichts ist, was uns einfach passiert, sondern dass wir selbst die Möglichkeit haben, sie aktiv mitzubestimmen.

Lass uns jetzt also gemeinsam eine Zukunft konstruieren, in der wir gern leben wollen. Eine Zukunft, die dich magisch anzieht und bei der du es kaum erwarten kannst, sie zu entdecken. Eine Zukunft, die in deinen Gedanken schon heute existiert und nur darauf wartet, zur Realität zu werden. Wenn du dich mit dieser Einstellung in die nächsten Jahre begibst, wirst du dir eine Zukunft gestalten können, die noch schöner ist, als du sie dir vorgestellt hast.



Foresight, insight, action

Ich verwende dazu gern einen Dreiklang des amerikanischen Think-tanks »Institute for the Future«<sup>2</sup>. Sie nennen die drei Schritte: Foresight – Insight – Action.

Dabei geht es darum, dass du deine eigene Vorausschau (Foresight) kreierst. Dabei möchte ich dir in diesem ersten Teil des Buches helfen. Ich möchte dir aufzeigen, wie sich die Arbeitswelt verändert und welche Auswirkungen das auf deinen Job und auf dein Leben haben kann. Außerdem empfehle ich dir, zusätzlich weitere Quellen hinzuzuziehen, die sich speziell mit deiner Branche und deinem Berufsbild beschäftigen. Daraus kreierst du in den nächsten Monaten dein eigenes Bild der Zukunft.

Dabei gewinnst du hoffentlich spannende Erkenntnisse (Insight). Du stellst fest: »Wow, wenn sich dieser Trend so fortsetzt, kann darin ein riesiges Potenzial liegen.« Oder aber: »Wenn sich jene Technologie dermaßen schnell weiterentwickelt, habe ich bald ein Problem und benötige neue Skills.«

Genau diese »Insights« bekommst du im zweiten und dritten Teil dieses Buches. Dann werden wir konkreter darüber sprechen, welches Mindset dir in Zukunft weiterhelfen wird und wie du die Skills lernst, die du wirklich brauchst. Im Anschluss wirst du hoffentlich sagen: »Jetzt, da ich dieses Wissen habe, kann ich nicht mehr zu meiner alten Denkweise zurück. Ich muss etwas verändern.«

Genau darauf baut der vierte Teil auf: Action! Im Bereich »Wie kommst du ins Handeln?« möchte ich dir konkrete Tipps, Tricks und Übungen mitgeben, wie du die Zukunft aktiv mitgestalten und dich bestmöglich auf sie vorbereiten kannst.

Lass uns jetzt also mit dem ersten der drei Schritte starten: Foresight.

## Die drei großen »D«

Zunächst möchte ich aber einen kleinen Rückblick geben in den Sommer 2019: Ich sitze in einem alten Herrenhaus im Osten Frankreichs. Hier verbringe ich mit 20 anderen Selbstständigen, Gründern, aber auch Angestellten eine einwöchige »Workation«. Wie der Name schon andeutet, ist es eine Mischung aus »Work« und »Vacation«. Also eine Kombination aus Arbeit und Urlaub. Draußen sind es 36 Grad, aber solange wir kein Fenster öffnen, hält das alte Gemäuer die Temperatur

einigermaßen niedrig. Morgens beginnt unser Tag mit verschiedenen sportlichen Aktivitäten. Die einen bieten Acroyoga an, während andere im Garten meditieren. Ich hingegen nutze heute lieber die frische Morgenluft und gehe eine Runde laufen.

Ich schnüre meine Joggingschuhe und trabe los. Als ich gestern Morgen mit einigen anderen querfeldein gelaufen bin, habe ich aus dem Augenwinkel einen schönen Waldweg gesehen. Der weiche, mit Moos bewachsene Untergrund hat so verlockend ausgesehen, dass ich mich jetzt auf die Suche nach diesem Pfad mache. Ich vertraue meinem Instinkt und laufe quer über eine Lichtung. Anschließend folge ich dem Waldrand bis zu einer Stelle, an der der kleine Weg in den Wald hineingeht. Ich fühle mich ausgeschlafen und gebe etwas mehr Gas. Nach einem Kilometer teilt sich der Weg, aber mein Orientierungssinn ist sich sicher: Links ist die richtige Richtung. Also biege ich ab und stehe schon nach 500 Metern wieder auf einer Lichtung. Dieses Mal aber auf einer anderen. Ich denke mir: »Egal. Noch bin ich fit.« Ich überquere also die Lichtung und folge dem Pfad auf der anderen Seite. Er führt mich erneut in einen Wald hinein und als ich diesen wieder verlasse, beginne ich mir langsam Gedanken zu machen. Weit und breit erkenne ich kein markantes Wahrzeichen und auch keine Ortschaft. Hätte ich mein Handy dabei, würde ich jetzt nachsehen, wo ich bin. Habe ich aber nicht!

Ich laufe immer weiter, nun auf einem ausgetretenen Feldweg und in der Hoffnung, irgendwann auf eine Straße zu gelangen. Nach zwei Kilometern stehe ich tatsächlich auf einer asphaltierten schmalen Straße und folge dieser. Ich werde immer erschöpfter, als ich plötzlich Häuser sehe. Ich spreche die erste Frau vor ihrem Haus an und frage sie auf Französisch nach dem Weg. Sie zeigt die Straße entlang in die Richtung, aus der ich gerade gekommen bin, und versucht mich mit einem »C'est loin« aufzumuntern. Danke, dass es weit ist, habe ich mir auch schon gedacht!

Ich laufe also die asphaltierte Straße wieder zurück. Da es auf dem Hinweg bergab ging, geht es jetzt natürlich bergauf. Das macht es nicht leichter. Aus meinen geplanten zehn Kilometern sind jetzt schon 15 geworden und ich bin noch lange nicht zurück. Als ich der aufgehenden Sonne entgegenlaufe, fällt mir auf einmal ein, dass meine Uhr eine Funktion namens »Bring me home« hat. Ich klicke mich durch

alle Menüs, da ich dieses Feature noch nie verwendet habe. Schließlich finde ich den Button und aktiviere ihn. Wow! Meine Uhr zeigt mir sofort genau die Himmelsrichtung und die Distanz bis zu meinem Startpunkt an. Ich verlasse die Straße und beginne mitten über das angrenzende Feld zu laufen. Es ist zwar nicht der beste, aber dafür der schnellste Weg nach Hause. Nach weiteren 45 Minuten und einer Begegnung mit einer Kuhherde komme ich erschöpft, aber glücklich an unserem Haus an und bin erstaunt, wie gut die Technik funktioniert.

Mittlerweile sind die meisten im Haus schon erwacht und sitzen gemeinsam bei frischem Baguette und Croissants am Frühstückstisch. Im Anschluss zieht sich jeder an seinen Schreibtisch zurück, setzt seine Noise-Cancelling-Kopfhörer auf und arbeitet. Wenn man während des Tages durch das Haus läuft, sieht man überall Frauen und Männer mit Laptops sitzen. Die einen im Garten mit den Füßen im Pool, die anderen in einem kleinen Zimmer beim Telefonieren. Wer gerade nichts zu tun hat, hilft der Köchin bei den Vorbereitungen für die nächste Mahlzeit. So vergeht die Zeit und ehe man sich versieht, ist es nachmittags und das Thermometer ist auf deutlich über 30 Grad geklettert. Ich sitze an meinem Laptop und schaue – durch die verstaubten Fenster hindurch – zwei Eseln beim Fressen zu. Zum wirklichen Arbeiten ist es mittlerweile zu heiß geworden, aber das macht nichts. Gleich geht es nämlich mit Workshops weiter. So divers wie unsere Gruppe ist, so vielseitig sind auch die Workshopangebote. Von Künstlicher Intelligenz über richtiges Visualisieren bei Vorträgen bis hin zur Wim-Hof-Atemtechnik ist alles dabei. Wir teilen unser Wissen miteinander und inspirieren uns gegenseitig. Ich schaue weiter aus dem Fenster und beobachte die zwei Esel. Dabei frage ich mich, ob das die Zukunft der Arbeit sein wird. Jetzt, da auch viele Angestellte im Homeoffice arbeiten dürfen, ist es doch eigentlich egal, wo auf der Welt man gerade sitzt. Einzige Voraussetzung: schnelles Internet. Werden wir in zehn Jahren einige Monate im Jahr von Mallorca, Südfrankreich oder Südafrika aus arbeiten können? Werden wir weiter mit der Technik verschmelzen? So wie meine Uhr heute Morgen unverzichtbar war, könnte ich ohne Handy, Laptop und Internet meinen Job gar nicht mehr ausüben. Noch ist die Technik mein Freund und Helfer. Aber wird sich das bald umdrehen und werde ich dann Freund und Helfer für eine Künstliche Intelligenz sein?



In den nächsten Kapiteln möchte ich genau auf diese Fragen eingehen: Wie sieht die Berufswelt voraussichtlich in zehn Jahren aus? Welche Branchen und Jobs werden stärker von der Digitalisierung betroffen sein und welche neuen Berufe entstehen? Welche Risiken und Chancen bringt das mit sich? Und vor allem: Was bedeuten diese Veränderungen für jeden einzelnen von uns? Dabei möchte ich bewusst nur auf die möglichen Veränderungen der nächsten zehn Jahre eingehen. Selbst zehn Jahre sind schon gewagt und alles darüber hinaus wäre Glaskugelleserei. Durch Corona haben wir gemerkt, wie schnell die Digitalisierung in einigen Bereichen Einzug gehalten hat. Gestern wurde noch im Büro und mit Windows 97 gearbeitet. Heute schon sitzen viele Mitarbeiter im Ausland und versuchen mit Microsoft Teams klarzukommen. Die Welt verändert sich in immer schnelleren Schritten und auch die Arbeitswelt steht vor einer exponentiellen Veränderung.

Kennst du die Geschichte von der Erfindung des Schachspiels? Vor etwa 1500 Jahren hat ein Bauer in Indien das Spiel »Schach« erfunden. Er ging damit zu seinem König und stellte es ihm vor. Dieser war begeistert und wollte den Bauern für diese Erfindung belohnen. Er fragte ihn, wie viel Reis er dafür haben wolle. Der Bauer war ein cleverer Mann und antwortete: »Ich brauche gar nicht viel für mich und meine Familie. Ich schlage Folgendes vor: Wir legen ein Reiskorn auf das erste Schachbrettfeld und zwei auf das zweite. Dann vier Reiskörner auf das dritte Feld und acht auf das vierte. So verdoppeln wir von Feld zu Feld die Anzahl an Reiskörnern, bis wir beim 64. Feld angelangt sind.«

Der König stimmte zu und schickte seine Männer, um die genaue Menge an Reis zu berechnen. Sie kamen nach einigen Stunden zurück und überbrachten dem König die errechnete Summe: 18 Trillionen Reiskörner. Das war damals deutlich mehr als die jährliche Weltproduktion an Reis und ist es heute immer noch!<sup>3</sup>

Genau dieses exponentielle Wachstum können wir Menschen uns einfach nicht vorstellen. Da können wir im Mathematikunterricht noch so viele Seerosenteiche berechnen, bei denen sich die Seerosen jeden Tag verdoppeln. Wenn eine Coronakrise und ein sich exponentiell ausbreitendes Virus um die Ecke kommen, haben wir auf einmal wieder vergessen, was das genau bedeutet. Ein Zusammenschluss

von weltweiten Forschern innerhalb des »International Geosphere Biosphere Programme« hat hierfür bereits 2004 den Begriff der »großen Beschleunigung« geprägt. Darunter verstehen sie vor allem die sozio-ökonomischen, aber auch die Erdsystementwicklungen sowohl bezogen auf Kennzahlen zur Weltbevölkerung, zum Wasserverbrauch, zur Zunahme von Verkehr und Telekommunikation als auch bezogen auf den exponentiellen Anstieg von Kohlenstoffdioxid und Methan in der Atmosphäre, die Versauerung der Meere, den Verlust des Regenwaldes oder die rasante Zunahme des Meeresfischfangs. Seit den 1950er-Jahren zeigen alle diese Kurven steil nach oben und bislang ist kein Ende in Sicht. Womit wir zu den drei großen »D« kommen, die unser Leben in Deutschland und damit auch unsere Arbeitswelt in den nächsten Jahren am stärksten beeinflussen werden. Die drei »D« stehen für Dekarbonisierung (Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes), Digitalisierung und Demografischer Wandel.

## Dekarbonisierung

Wir alle wissen, dass wir die Verbrennung von Öl, Kohle oder Erdgas stoppen müssen, wenn wir es ernst meinen mit der Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes. Um unseren vereinbarten Beitrag zum Pariser Klimaschutzabkommen leisten zu können, müssen wir in Deutschland spätestens 2050 klimaneutral wirtschaften und leben. Die Stromerzeugung sollte dabei schon 2035 vollständig aus erneuerbaren Energien kommen. Auch wenn die Politik in diesem Bereich meiner Meinung nach immer noch viel zu zögerlich vorgeht, hat sie das Problem erkannt und durch Subventionen wie dem Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) schon im Jahr 2000 den Grundstein für nachhaltige Energiegewinnung in Deutschland gelegt.

Wie sich das direkt auf die Arbeitswelt auswirkt, habe ich in meinem ersten Praktikum als Student erfahren. Im Jahr 2008 durfte ich ein sechsmonatiges Praktikum bei General Electric Wind Energy in der Nähe von Osnabrück absolvieren. Dort werden große Windkraftanlagen verkauft und installiert. Ich war im Controlling beschäftigt und hatte ein sehr spannendes Projekt, bei dem ich quer durch Deutschland fahren und verschiedenste Windkraftanlagen besuchen durfte.

Ich war erstaunt, wie viele neue Jobs in diesem Bereich entstanden waren, die es zehn Jahre vorher noch nicht gab.

Das Gleiche werden wir in den nächsten Jahren in vielen Sektoren beobachten können, die ihre Produkte und Dienstleistungen nachhaltiger und umweltfreundlicher gestalten möchten. Einen großen Einfluss wird die Automobilbranche haben. Da die Politik hier wieder einmal hinterherhinkt, haben Unternehmen wie Audi proaktiv angekündigt, ab 2026 keine Autos mit Verbrennungsmotoren mehr zu produzieren. Dass diese Transformation Auswirkungen auf die Arbeitsplätze haben wird, ist allen großen Automobilkonzernen bewusst. Volkswagen hat hierzu beim Fraunhofer Institut eine Studie<sup>4</sup> mit dem Namen »Beschäftigung 2030« in Auftrag gegeben. Darin haben sie untersucht, wie sich die Elektromobilität und auch die Digitalisierung auf die Qualität und Quantität der Beschäftigung auswirken. Eine nette Umschreibung der Frage: »Werden bis 2030 Arbeitsplätze abgebaut?« Die kurze Antwort ist: »Ja.«

Laut der Studie wird der Bedarf an Mitarbeitenden in der Fahrzeugfertigung bis zum Jahr 2029 um 12 Prozent sinken. Wenn man in Betracht zieht, dass aktuell knapp 830.000 Beschäftigte direkt in der Automobilindustrie arbeiten und noch einmal 1,3 Millionen bei Zulieferern und anderen angrenzenden Unternehmen, kommt man auf Zehntausende Arbeitsplätze, die abgebaut werden. Ein Grund dafür ist sicherlich der deutlich niedrigere Aufwand für die Herstellung eines Elektromotors. Ein konventioneller Antriebsstrang braucht 70 Prozent mehr Personal als der eines Elektrofahrzeugs. Wir sehen also, dass durch den Umstieg auf Elektroantrieb und in anderen Bereichen auf Wasserstoff zahlreiche aktuelle Jobs wegfallen werden. Gleichzeitig werden aber auch neue Jobs entstehen. Um es mit dem Philosophen Heraklit zu sagen: »Die einzige Konstante ist die Veränderung.« Und dafür ist laut Meinung des Fraunhofer Instituts weniger die Elektromobilität verantwortlich als vielmehr die Digitalisierung. Damit kommen wir jetzt zum zweiten großen »D«.

# Digitalisierung

Spätestens seit Corona spricht sogar mein 90-jähriger Opa von »Home-office« und »remote«. Er kann sich zwar nichts Genaues darunter vorstellen, hat aber verstanden, dass ich jetzt theoretisch von überall auf der Welt arbeiten könnte. Allerdings geht das nicht in jedem Beruf und nicht in jedem Unternehmen. Ein McKinsey-Artikel<sup>5</sup> drückt das sehr schön aus:

**Es gibt 25 Prozent der Arbeiter, die ihren Job machen können, ohne vor Ort zu sein. Das ist die Gruppe, die vor der Arbeit duscht. Wir dürfen aber nicht vergessen, dass die meisten Menschen nach der Arbeit duschen.**

Genau dadurch entstehen meiner Meinung nach in Zukunft zwei Arten von Unternehmen. Sven Gábor Jánoszy bezeichnet sie in seinem – übrigens sehr lesenswerten – Buch mit dem Titel »2030: Wie viel Mensch verträgt die Zukunft?« als »Fluid Companies« und »Caring Companies«. Das Wort »fluid« kommt dabei nicht von Fluktuation, sondern von »fließen«. Alles wird in diesen Unternehmen ständig im Fluss sein und damit auch die Mitarbeiter. Je nach Projekt werden internationale Teams der besten Experten auf einem Gebiet zusammengestellt. Diese arbeiten dann für einen gewissen Zeitraum gemeinsam an einem Thema. Am Ende des Projekts sorgt das Unternehmen dafür, dass diese Mitarbeiter sich weiterentwickeln, was häufig bedeuten wird, dass sie ein Projekt bei einem anderen Unternehmen übernehmen. Ziel ist es, dass sie in einigen Jahren noch motivierter und besser ausgebildet zurückkommen und bei einem nächsten Projekt mitarbeiten. Ich gehe davon aus, dass diese Art des Arbeitens vor allem großen, internationalen Softwareunternehmen am leichtesten fallen wird.

Auf der anderen Seite wird es die »Caring Companies« geben. Das sind Unternehmen, die durch ihre Produktion oder andere Eigenschaften lokal gebunden sind. Vielleicht sitzen sie sogar irgendwo auf dem Land, weit entfernt von der nächsten Großstadt. Diese Unternehmen werden sich um ihre Mitarbeiter sorgen und alles dafür tun, dass sie möglichst lange im Unternehmen bleiben. Von der Kita für den Nachwuchs über den Sport- und Musikunterricht für die Eltern bis hin zur

finanziellen Versorgung der Rentner. Durch den Fachkräftemangel, auf den wir gleich noch genauer eingehen, werden es diese Unternehmen noch schwerer haben, ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu finden und aufs Land zu locken. Aus diesem Grund werden sie versuchen, ihnen jeden Wunsch von den Lippen abzulesen.

Jetzt denkst du vielleicht: »Dennis, wo ist das Problem? Ich muss mich entscheiden, ob ich entweder um die Welt reisen und vom Strand auf Bali aus arbeiten möchte oder ob ich mich von morgens bis abends durch meinen Arbeitgeber umsorgen lasse. Das klingt doch beides super!« Das denke ich mir auch, während ich diese Zeilen in Frankreich schreibe. Ich habe das Gefühl, ich darf die Arbeitswelt der Zukunft schon heute leben, aber wie vielen Menschen ist dieses Privileg vorbehalten? Während die Veränderungen für die einen viel zu langsam vorangehen, sind andere vom exponentiellen Wandel überfordert.

Veränderungsbereitschaft ist dabei unabhängig vom Alter. Ich habe in meinen Trainings schon 25-Jährige erlebt, die sich schon jetzt auf die Rente freuen, und ich hatte 60-Jährige, denen es beim Gedanken an den Ruhestand eiskalt den Rücken heruntergelaufen ist. Wobei das chronologische Alter wenig aussagekräftig ist. Interessanter ist da schon das biologische Alter. Genau dazu kommen wir jetzt mit dem dritten »D«, dem demografischen Wandel.

## Demografischer Wandel

Im Jahr 2020 ist es Wissenschaftlern der Universität Bern<sup>6</sup> erstmals gelungen, den Alterungsprozess bei Mäusen rückgängig zu machen. Auch bei Menschen gibt es erste erfolgversprechende Versuche, die allerdings wissenschaftlich noch nicht validiert wurden. Bekannte Persönlichkeiten wie Sergey Brin mit seiner Calico-Stiftung, aber auch Jeff Bezos oder Peter Thiel, die in das Start-up Unity Biotechnology investiert haben, sorgen dafür, dass die Forschung immer schneller vorangetrieben wird. Vermutlich wird es nur noch wenige Jahrzehnte dauern, bis wir die Alterung unserer Zellen umdrehen können und dann biologisch gesehen Stück für Stück jünger werden. Welches Alter können wir damit erreichen? 150 Jahre? 200 Jahre? Wir werden es sehen.

Wir werden in den nächsten Jahren aber nicht nur älter, sondern es kommen auch immer weniger junge Menschen nach. Ja, du hast richtig gelesen. Auch wenn ich vorn von einem exponentiellen Wachstum der Weltbevölkerung geschrieben habe, ist es einer der wenigen Bereiche, in denen die Kurve abflachen wird. Woran liegt das? Vor allem am zunehmenden Wohlstand der Entwicklungsländer. Waren es im Jahr 1927 noch zwei Milliarden Menschen auf der Erde, werden wir im Jahr 2023 die Acht-Milliarden-Marke knacken. Danach verlangsamt es sich aber zunehmend und laut einer Studie der UN<sup>7</sup> werden wir im Jahr 2064 mit 9,7 Milliarden Menschen den Höhepunkt erreicht haben. Aufgrund der zunehmenden Bildung, einem höheren Lebensstandard und besserer Aufklärung werden die Geburtenraten in vielen Ländern sinken.

Vor allem in Asien und Europa werden zahlreiche Länder bis zur Hälfte ihre Bevölkerung verlieren. Sogar China soll von aktuell 1,4 Milliarden im Jahr 2100 auf nur noch 730 Millionen Einwohner schrumpfen. Wenn wir diese zwei Faktoren – längeres Leben bei gleichzeitigem Geburtenrückgang – genauer betrachten, wird uns klar, dass unsere Bevölkerung immer älter wird. Vor allem in Deutschland wird uns dieses Thema in den nächsten Jahren beschäftigen. Die 1960er-Jahre waren die geburtenstärksten Jahrgänge in Deutschland. Nur zum Vergleich: 1964 wurden in Deutschland 1,3 Millionen Babys geboren. 2019 waren es gerade noch 778.000 Neugeborene. Genau diese Babyboomer-Generation geht in den nächsten zehn Jahren in Rente. Schon 2030 wird es mit insgesamt 45,9 Millionen erwerbstätigen Personen (zwischen 20 und 65 Jahren) 3,9 Millionen weniger geben als heute. 2060 wird diese Zahl vom Bundeswirtschaftsministerium sogar auf 10,2 Millionen weniger Menschen im erwerbsfähigen Alter prognostiziert.<sup>8</sup>

Vier Buchstaben fallen in dieser Diskussion immer wieder: MINT. Das berühmte Akronym für Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik. Gemeinsam mit dem Gesundheitsbereich sind das die fünf Gebiete, in denen der stärkste Fachkräftemangel herrschen wird. Schon heute fehlt es in diesen Gebieten an ausreichend qualifizierten Erwerbstätigen, und wenn die Regierung nicht zeitnah entgegensteuert, wird sich dieser Mangel weiter verschärfen. Da wir heute schon wissen, wie viele Menschen in den letzten Jahren geboren

wurden, können wir ziemlich genau vorhersagen, wie viele davon in den nächsten 25 Jahren ins Berufsleben starten werden.

Der einzige Weg, die Anzahl der Erwerbstätigen zu erhöhen, ist eine verstärkte Zuwanderung. Hierfür hat die Regierung verschiedene Initiativen gestartet, um ausländische Fachkräfte abzuwerben. Der Slogan für diese Initiativen gefällt mir persönlich sehr gut: »Make it in Germany«. Angelehnt an »Made in Germany« sollten wir versuchen, gut qualifizierte Personen zu deutschen Unternehmen zu locken.

Ohne Zuwanderung werden wir in Deutschland eine massive Rentenlücke erleben. 2020 kamen knapp 52 Rentner auf 100 Beitragszahler. 2030 werden es bereits 64 Rentner auf 100 Beitragszahler sein und die Prognosen des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales gehen davon aus, dass diese Zahl weiter ansteigen wird. Was heißt das für uns? Wir werden länger arbeiten dürfen und weder mit 65 noch mit 67 in Rente gehen können. Ich bin mir sicher, dass wir schon bald über ein Renteneintrittsalter von 72 oder 75 Jahren sprechen werden. Das im Umkehrschluss bedeutet wiederum, dass wir uns bis ins hohe Alter körperlich und geistig fit halten müssen, um auf dem Arbeitsmarkt bestehen zu können. Genau dazu brauchen wir das richtige Mindset und entsprechende Skills, auf die wir in den nächsten Kapiteln genauer eingehen werden.

Gleichzeitig bedeutet die zunehmende Überalterung aber auch, dass jede Menge neue Jobs im Gesundheits- und Sozialsektor entstehen werden. Wer sich in den nächsten Jahren also fragt, in welchen Branchen die Jobnachfrage steigen wird, kommt am Thema »Demografischer Wandel« nicht vorbei.

Diese drei großen »D« werden unser Leben in den nächsten Jahren stark beeinflussen, wobei der größte Treiber vermutlich die Digitalisierung sein wird. Hierbei fällt vor allem immer wieder ein Begriff: Künstliche Intelligenz oder abgekürzt »KI«.