

# „Dass uns ‚die Arbeit ausgeht‘, ist eine Mär“

Der bekannte Trend- und Zukunftsforscher Matthias Horx hat sich schon viele Gedanken zur Zukunft der Arbeit gemacht. Er ist zuversichtlich, dass es auch künftig ausreichend Arbeit geben wird. Im Interview nimmt er zu einigen der kursierenden Thesen Stellung – mit überraschenden Ansichten.

## 1785: Unser Thema ist die Zukunft der Arbeit – aber werden wir in Zukunft überhaupt noch (alle) arbeiten?

Horx: Es haben ja noch nie „alle“ gearbeitet, das ist eine typische nostalgische Fehlannahme. Erwerbsarbeit ist historisch noch sehr neu. Vor 200 Jahren lebte der überwiegende Teil der Menschen von dem, was sie auf den Feldern selbst anbauten. Dann öffneten die ersten Fabriken, aber bezahlte Arbeit blieb immer knapp, es gab „Vollbeschäftigung“ immer nur für ganz begrenzte Schichten. Bis vor wenigen Jahrzehnten waren die Frauen von der Erwerbsarbeit weitgehend ausgeschlossen. Heute haben wir so viel Erwerbsarbeit wie noch nie, in sehr unterschiedlichen Formen, von der Verkäuferin bis zum Kreativen, vom Lastwagenfahrer bis zum Wellness-Coach. Zunehmend formt sich der Mangel an Arbeit in Mangel an Arbeitskraft um. Wir fürchten uns aber, wie so oft, vor den längst verblicheneren Gespenstern der Vergangenheit. Dass uns „die Arbeit ausgeht“, ist eine Mär. Im Gegenteil: Arbeit wird immer vielfältiger, allgegenwärtiger, und tendenziell löst sie sich auch vom Einkommen im engen Sinne. Viele Menschen arbeiten heute schon in Sektoren, die nicht durchökonomisiert sind, im Ehrenamt, im Künstlerischen, in Eigeninitiativen. In der neuen Co-Working-Kultur wird Arbeit weiter flexibilisiert und „flüssig“ gemacht. Und vielleicht haben wir bald so etwas wie ein Grundeinkommen.

## Worin besteht dann unsere Arbeit in der Zukunft? Und welche Rolle spielt dabei die Digitalisierung?

Unser Arbeitsbegriff ist ein industrieller – letzten Endes von der Maschine und ihrem Takt geprägt. Das manifestiert sich zum Beispiel in der Idee des Stundenlohns. Wir werden nach Stunden bezahlt, nach Anwesenheit. Aber je mehr Digitalisierung ins Spiel kommt, desto mehr lösen sich die maschinellen Routinen auf. Und die Anzahl der Stunden wird immer weniger entscheidend. Das zeigt sich auch in den neuen Arbeitskonflikten, in denen die Arbeitszeit plötzlich radikal relativiert wird – zum ersten Mal übrigens von beiden Seiten, von den Unternehmern und den Gewerkschaften. In Skandinavien pendelt sich die Wochenarbeitszeit schon heute bei etwa 30 Stunden ein, und erstaunlicherweise sinkt dabei die Produktivität kaum – die Leute kommen und gehen, die Familie prägt den Alltag mehr als die Arbeit. In Zukunft wird Arbeit eher lösungsorientiert bezahlt. Die

„Je mehr Digitalisierung, desto wichtiger wird die menschliche Begegnung.“

Digitalisierung erzeugt sozusagen einen Emanzipationsdruck: Sie zwingt uns alle zu mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation.

## Und wenn wir arbeiten, wo werden wir dann arbeiten und wie? Ändert sich unsere Art der Zusammenarbeit? Und auch die Art, wie geführt wird?

Die meisten der heutigen Unternehmen sind immer noch von vielschichtigen Hierarchien geprägt, die auf Dauer viel zu starr und zu teuer sind. Wir erleben ja in allen Branchen eine Art Selbstzerlegung klassischer Hierarchien zugunsten mehr teamworkhafter Arbeit mit flachen Hierarchien. Was aber nicht heißen muss, dass der physische Ort keine Rolle mehr spielt. Alle vitalen Unternehmen bauen derzeit neue Headquarter, in denen ein kreatives, soziales, fast wohnzimmerhaftes Ambiente mit schönem Design herrscht. Es scheint paradox, weil die Digitalisierung alles ortlos zu machen scheint. Es zeigt sich aber: Je mehr Digitalisierung, desto wichtiger werden die menschliche Begegnung und die Sinnlichkeit des Ortes, an dem wir zusammenkommen, um etwas Neues voranzubringen. Arbeit wird in der vernetzten Gesellschaft immer mehr ein soziales Phänomen.

## Wie können sich Arbeitnehmer heutzutage am besten auf diese Zukunft vorbereiten?

Indem sie ihr inneres Talent, ihre Leidenschaften, ernst nehmen als die „Anforderungen eines Arbeitsplatzes“. Die



Und dadurch, dass sie aufhören, Arbeit-„Nehmer“ zu sein, die Kommandos entgegennehmen. Die moderne Wirtschaft braucht schöpferische Menschen, die langfristig vom Mit-Arbeiter zum Mit-Unternehmer werden. Natürlich wird es immer noch eine große Anzahl von Menschen geben, die weisungsgebunden in eng getakteten Arbeitsformen arbeiten. Aber gerade diese Arbeiten werden zunehmend im Rahmen der Digitalisierung ersetzt oder erleichtert. Man denke an die Lastwagenfahrer. Sie werden in Zukunft eher zu „Lastwagenpiloten“ werden, die mit autonomer Technik umgehen können.

## Macht Arbeit in Zukunft noch Spaß? Was ist mit der Work-Life-Balance?

Ist „Spaß“ das Entscheidende? Ich glaube, es geht eher um den Sinn. Das größte Problem unserer Tage ist weniger der Burn-out als der Bore-out. Die Unterforderung der Menschen in einer

manchmal skurril monotonen, ausbeuterischen Arbeitswelt. Der Spaß wird dann in die Freizeit verlagert, aber auch dort ist er eigentlich nur hohl. Arbeit in Zukunft wird schöpferischer sein, kreativer, oft auch anstrengender, sie wird, von den Routinen befreit, sehr viel mehr geistige und kommunikative Elemente beinhalten. Es wird vielleicht immer einen Restbestand von Hard Work geben, aber Smart Work gewinnt auf Dauer. Für manche Menschen ist das ein enormer Stress, für andere eine Befreiung. Das ist die eigentliche soziale Spaltung der Zukunft: in Menschen, die sich in ihrer Arbeit verwirklichen, entfalten, darin wachsen, und solche, die sich immer noch als Abhängige betrachten – und darin passiv verharren. Der Klassenkampf der Zukunft verläuft zwischen der aktiven, selbstbestimmten und der abhängigen, strikt prozessgesteuerten Arbeit. Es geht dabei immer weniger um die Umverteilung von Geld als um die Umverteilung von Sinn.

DAS GESPRÄCH FÜHRTE  
DR. CHRISTINE HELBIG.  
christine.helbig@hbsbc.de  
+49 211 910-1741

## Vita Matthias Horx

Matthias Horx gilt als einflussreichster Trend- und Zukunftsforscher im deutschsprachigen Raum. Nach einer Laufbahn als Journalist gründete er 1998 das Zukunftsinstitut, das sich im Laufe der Jahre zu einem anerkannten Prognose- und Beratungsunternehmen entwickelt hat. Horx selbst ist Autor mehrerer Bestseller zu Zukunftsthemen.

www.horx.com  
www.zukunftsinstitut.de