



Matthias Horx, Trend- und Zukunftsforscher (Foto: Klaus Vyhnaek)

Entspannt in die Zukunft

Warum früher nicht alles besser war und wie die Arbeitswelt von morgen tickt – Zukunftsforscher Matthias Horx verrät es

» Intelligente Systeme in Gesellschaft und Wirtschaft – das geht «

► **PVH Magazin:** Herr Horx, warum war früher eigentlich alles besser?

Matthias Horx: Weil unser Hirn von der Evolution so konstruiert ist, dass wir Gefahren stärker gewichten als Sicherheiten. Da wir älter werden, fällt die Rückwärtsbilanz häufig positiv aus, weil man früher mehr Optionen hatte, weniger ängstlich agierte, Gefahren geringer einschätzte – eben einfach jünger war. Außerdem neigen wir dazu, die Vergangenheit zu idealisieren. Kognitionspsychologen haben festgestellt, dass wir beim Erinnern Erinnerungen fälschen. Wir spielen uns also einen Film vor, den wir für „die Vergangenheit“ halten, der in Wirklichkeit aber eine Illusion ist. Solche Illusionen erhöhen und erhalten unsere Selbstwirksamkeit. Wer schöne Erinnerungen hat, kann leichter glücklich sein und seine Stimmung hochhalten – das sehen wir in jedem Altersheim. Aber derselbe Effekt führt auch zu völlig falschen Bildern über die Entwicklungen auf der Welt. Die meisten Menschen wissen zum Beispiel nicht das Geringste von den Erfolgen, die die Globalisierung – im Sinne der Universalisierung von Lebensverhältnissen – aufzuweisen hat. Dass heute die mittlere Lebenserwartung auf der Welt 71 Jahre beträgt, dass sich die bittere Armut halbiert hat, dass Milliarden Menschen die soziale Leiter emporklettern – das steht in keiner Zeitung. Hans Rosling, der berühmte Statistiker aus Schweden, hat den „Schimpansen Test“ für diese Tatsache erfunden, und nachgewiesen, dass wir weniger über die Gegenwart wissen als Schimpansen. In den Medien hört und sieht man immer nur den Schrecken, das was nicht funktioniert. Der Preis für diese Ignoranz des Positiven ist eine hohe Hysteriebereitschaft, die ich für viel gefährlicher halte als alles andere. Wer Erfolge und Verbesserungen nicht anerkennen kann, der ist verführbar durch jeden populistischen Schwachsinn.

PVH Magazin: Die Transformation zur Wissensgesellschaft haben Sie einmal mit der industriellen Revolution verglichen. Also ändert sich eigentlich alles ...

Matthias Horx: Nein, alles ändert sich nie, das würde den Gesetzen der Evolution widersprechen. Der Begriff „Wissensgesellschaft“ ist ja sehr

diffus, auch in der Industrielwelt ging es ja letztlich um Wissen und seine Anwendung. Wissensgesellschaft heißt aber, dass es immer weniger Unternehmen gibt, die „einfach alles so machen können wie gestern“. Denn die globale Kompetenz und Vernetzung steigt. Dabei geht es oft nicht um Revolutionen, um das ständige Umwerfen und Dekonstruieren, sondern um eine graduelle Entwicklung, eine Entfaltung von Möglichkeiten. Zusätzlich ist die Kompetenz des „Lernen Lernens“ ganz entscheidend für das Individuum geworden. In einer Welt höherer Freiheit und Vielfalt kommt es darauf an, seine Selbstwirksamkeit zu erhöhen. Dazu gehören Kompetenzen wie Mediale Intelligenz, Emotionale Intelligenz, Flexibilitätskompetenz. Das macht vielen Menschen Angst und es ertönt der Ruf nach dem sicheren Gestern, oder sie jammern und übertreiben, wie schlimm alles wird. Wissensgesellschaft heißt, dass wir alle einen gewissen Druck zur persönlichen Emanzipation erleben. Aber es heißt nicht, dass wir alles vergessen müssen, was wir gestern wussten ...

PVH Magazin: Gerade die Globalisierung und deren Folgen empfinden viele Menschen in hochentwickelten Ländern als Bedrohung für ihren Wohlstand. Ist das eine realistische Einschätzung – oder fällt es uns grundsätzlich schwer, Veränderung zu akzeptieren und somit auch positiv zu gestalten?

Matthias Horx: Es kommt immer darauf an, welche Vorteile wir uns von Veränderungen erhoffen, und wie diese „gebrandet“, also im öffentlichen Bewusstsein markiert sind. Nach dem Krieg war der große Umbruch, in dem die Gesellschaft sich verwestlichte, mit Begriffen wie „Wohlstand“ und „Freiheit“ übersetzt. Da machten die Leute gerne mit, obwohl die Umbrüche horrend waren und buchstäblich „kein Stein auf dem anderen“ blieb. Man denke an die Ablösung der alten, mehrgenerativen Großfamilie durch die Kleinfamilie, die „Nuclear Family“, die von Anfang an in ihren Funktionen überfordert war, die aber als gesellschaftliches Ideal galt. Menschen können sich also durchaus für Wandel begeistern. Ich denke, das geht auch heute. Es ist letztendlich eine Frage der Kommunikation. Der ökologische Umbau zum Beispiel ►

◀ kann Menschen begeistern, aber leider wird er immer noch als eine Art Mangel- und Schuldmaßnahme verkauft. Er ist nicht sexy. Dabei geht es in Sachen Grüne Wende, Energiewende, Kreislaufpolitik doch um Lebensqualität, um unsere geistig-psychische Weiterentwicklung. Ich vertrete hier den Ansatz der "Neo-Ökologie", der weder technik- noch globalisierungsfeindlich ist. Intelligente Systeme in Gesellschaft und Wirtschaft zu schaffen, die uns nützen und nicht schaden – das geht! Allen medialen Unkenrufen und populistischen Regressionen zum Trotz.

PVH Magazin: Sie nutzen die Kategorie der Megatrends, um zukünftige Entwicklungen einzuordnen. Wann ist ein Trend „mega“?

Matthias Horx: Dafür gibt es vier Bedingungen: Erstens muss der Trend langfristig sein, wir gehen hier von Halbwertszeiten von mindestens einem halben Jahrhundert aus. Zweitens muss der Trend robust sein und auch mal eine Schwächung, ein „Retro“, aushalten. Drittens sind Megatrends ubiquitäre Trends, sie lassen sich nicht auf einen Sektor beschränken. Wenn Ihnen also jemand etwas von einem „Megatrend Photovoltaik“ erzählt, dann ist das Unsinn. Das ist ein Branchentrend. Megatrends verändern immer alles: das Kultursystem, die Werte, die Ökonomie, die Gesellschaft. Es sind die Blockbuster des Wandels. Beispiel: Der Megatrend Frauen, der nicht nur die Ökonomie, sondern auch die Arbeitsformen, die Partnerschaftskultur, die Wertesysteme verändert.

PVH Magazin: Nicht jedem Trend hinterher zu laufen, schadet offenbar nicht, wie zahlreiche erfolgreiche Familienunternehmen beweisen, die eine gewisse Portion Konservatismus pflegen. Anders gefragt: Was sagt ein Zukunftsforscher zum Thema Werte?

Matthias Horx: Ich bin sehr für eine Wertedebatte, aber man muss vorsichtig sein, um nicht in jene Wischi-Waschi-Romantik zu verfallen, wie das oft passiert wird. Die meisten Wertedebatten sind in Wirklichkeit Tugenden- und Normenforderungen, in denen etwas nostalgisch

eingeklagt wird. Das führt aber in die Irre. Wir müssen verstehen, dass Werte immer einem Adaptionsprozess unterliegen und sich mit der Zeit wandeln. Ehre zum Beispiel ist ein hoher Wert in einer feudalen Ordnung – dafür haben sich Menschen reihenweise umgebracht. Wenn heute von Ehre als Wert die Rede ist, sind wir ziemlich schnell beim Dschihad oder bei einer Schlägerei. Disziplin und Treue sind wichtige Tugenden in Gesellschaften, die industrielle und zivile Ordnungsprinzipien errichten wollen und müssen, aber sie sind natürlich missbrauchbar. Wir können nicht über Werte sprechen, ohne einzugestehen, dass sie immer auch ein Dilemma beherbergen, ein Paradox, das produktiv sein, aber niemals „aufgelöst“ werden kann. Freiheit und Sicherheit widersprechen sich nun einmal. Wenn man das ignoriert, kommt es zu jener Doppelmoral, die wir so häufig erleben: Die größten Tugendwächter begehen die größten Schweinereien. Werteevolution heißt, dass wir neue, bessere, subtilere Werte brauchen. So sind heute „Offenheitswerte“ wie Toleranz, Freundschaft, Spiritualität wichtig geworden. Diese so genannten „soft-individualistischen“ Werte passen zu einer offenen, pluralen Gesellschaft. Sie sind so genannte „Meme“, auf die sich die Gesellschaft zur Selbststeuerung vereinbart.

PVH Magazin: Eine wachsende Rolle in der zukünftigen Ökonomie spielen Ihrer Ansicht nach Frauen. Ein schöner Gedanke, aber noch herrscht die männerbasierte Präsenzkultur vor ...

Matthias Horx: In Deutschland. In Skandinavien zum Beispiel hat man schon ein anderes Zeit- und Rollenverständnis. Während hierzulande noch männliche „Schornsteinkarrieren“ mit sehr viel Arbeitszeit dominieren, sind dort die Lebensentwürfe und Zeitökonomien in Bewegung geraten. Männer, die zu viel arbeiten, gelten im Norden als unkooperativ und als Minderleister. Es gibt sehr viel mehr Jobsharing, Flexibilität im Zeitablauf, Work-Life-Balance. Das ermöglicht Frauen, leichter in Karrieren einzusteigen, weil es Platz für Familie gibt. Deshalb haben wir in Skandinavien auch eine deutlich höhere Geburtenrate. Die Frauen müs-



Zahlen sind wichtig, aber Unternehmen müssen zukünftig als Ganzes Sinn machen. (Foto: E/D/E, Jakob Studnar)

sen sich nicht zwischen Beruf und Familie entscheiden, und die Männer finden das inzwischen ganz gut ... Man sieht also, es geht! Ich kenne so gar Leute, Familien, die aus diesen Gründen nach Frankreich oder Skandinavien ausgewandert sind.

PVH Magazin: Sie prognostizieren insgesamt einen Wandel der Arbeitswelt. Was bedeutet das konkret?

Matthias Horx: Ich konstatiere zunächst: dass es ein Bedürfnis und die Möglichkeit gibt, in einer komplexen Wissensgesellschaft aus dem Regime der Acht-Plus-Stunden-Männertage auszubrechen. Dass es mehr Bedürfnis nach Sinn und Perspektive in der Arbeit gibt. Arbeit ist ja ein kulturelles Konstrukt: Arbeit wie wir sie heute kennen, als „Lohnarbeit“, ist in der Industriegesellschaft mit starren Takten und Normen entstanden. Man gibt Zeit und bekommt Geld. Aber Menschen funktionieren nicht wirklich so. Arbeit ist eben mehr. Beruf, Leidenschaft, Talentanwendung, Sinn – wer lediglich acht Stunden am Tag seine Zeit jemand anderem zur Verfügung stellt, wird depressiv. Ich glaube, dass unsere Gesellschaft reich und reif genug ist, um neue Arbeitsmodelle zu entwickeln, in denen mehr Balance, mehr Freude, mehr Weiterentwicklung stattfindet. Viele Jüngere sehen das heute so. Sie wären nicht mehr bereit, die klassische konformistische Karriere zu machen.

PVH Magazin: Wie müssen sich Unternehmen somit ändern, um die besten Köpfe an sich zu binden?

Matthias Horx: Viele müssen sich gar nicht ändern, weil sie die Änderungen schon längst leben. Denn wenn sie das nicht getan hätten, gäbe es sie längst nicht mehr. Wer keine guten Leute anzieht, Leute mit Ambitionen, Fantasie, also nicht nur Lohn- und Gehorsamsempfänger, der hat in Zukunft keine Chance. Viele Firmen geben sich da schon eine Menge Mühe. Letztendes ist ein Unternehmen ein ganzheitlicher Organismus. Und das Unternehmen muss als Ganzes „Sinn“ machen – vom

Produkt bis zur Arbeitszeitgestaltung, vom Betriebsklima bis zum Image nach Außen. Im Kern geht es um „ganzheitliche Fairness“. Die spürt man sofort – oder ihr Fehlen.

PVH Magazin: Und was muss der Arbeitnehmer der Zukunft alles können?

Matthias Horx: Er „muss“ vor allem seinen Status als „Arbeitnehmer“ überwinden. Auf Dauer ist er ein Mitunternehmer. Der „Arbeitsplatz“ ist ja an ein Industriemodell gebunden, in dem in einer Fabrik – oder Behörde – immer die gleichen Rollen zu verteilen und die gleichen Tätigkeiten auszuüben waren. Der Begriff des „Lebensunternehmers“ sagt ja schon, dass wir heute durchaus mehr Eigensinn entfalten können. Alles, was von oben kommandierbar ist, wird früher oder später durch Maschinen ersetzt.

PVH Magazin: Ihr aktuelles Buch heißt „Zukunft wagen“. Erklären Sie doch bitte abschließend, wie das geht.

Matthias Horx: Es geht um Lockerungsübungen, die uns in Richtung Zukunft entspannter machen. Zum Beispiel: A – Aufhören, zu jammern und die Welt anzuklagen für all das, was man als Beleidigung oder Einschränkung empfindet. B – Sich von falschen linearen Denkmustern verabschieden. Wir gehen ja stets von inneren Trendmustern des Mehr aus. Wenn also heute ein Auto 200 PS hat, sollte es nächstes Jahr 210 PS haben, sonst sind wir enttäuscht. Aber die Welt ist nicht linear, jeder Trend hat einen Gegentrend. Zukunft entsteht durch eine Rekursion – durch eine Schleifenbewegung, in der Trend und Gegentrend zu einer neuen Synthese werden. C – Verstehen, dass das, was in den Medien steht – oder gezeigt wird –, nicht die Welt darstellt, sondern nur das Erregungsinteresse der Medien. D – Sich mit sich selbst versöhnen. Das heißt: die eigenen Talente annehmen, seine Verantwortung bejahen – und die Zukunft umarmen. [daf]

Zur Person



Matthias Horx gilt als einer der einflussreichsten Trend- und Zukunftsforscher im deutschsprachigen Raum. Nach einer Laufbahn als Journalist (bei der Hamburger ZEIT, MERIAN und TEMPO) gründete er zur Jahrtausendwende das „Zukunftsinstitut“, das heute zahlreiche Unternehmen und Institutionen berät. Seine Bücher wie „Anleitung zum Zukunftsoptimismus“ oder „Das Buch des Wandels“ wurden Bestseller. Seit 2007 lehrt er Prognostik und Früherkennung als Dozent an der Zeppelin-Universität in Friedrichshafen. Horx ist ein gefragter Redner und Berater zu Zukunftsthemen wie dem Wandel der Arbeitswelt. Als leidenschaftlicher Europäer pendelt er zwischen London, Frankfurt und Wien, wo er seit 2010 mit seiner Familie das „Future Evolution House“ bewohnt. Das aktuelle Horx-Buch, „Zukunft wagen“, handelt davon, wie Zukunft in unserem Kopf entsteht.