

Die  
Perspektive des  
Zukunftsforschers

**Die  
Zukunft  
wird ganz  
normal**

# Matthias Horx kann seriös und originell über die Zukunft nachdenken. Zum Beispiel über den Megatrend New Work, über die Lebendigkeit von Arbeit, und über Coaches als Bewusstseinsentwickler\*innen.

## HS Was ist eigentlich das Arbeitsfeld Ihres Zukunftsinstituts?

**Matthias Horx:** Wir sind so etwas wie eine Transformations-agentur. Wir versuchen, Zukunfts-Modelle mit Zukunfts-Praxis zu verbinden. Unsere Kernfrage lautet: Wie kann der Blick in die Zukunft bei Veränderungs- und Transformationsprozessen helfen? Wir haben einen universalistischen Anspruch bei der Beschäftigung mit der Zukunft. Deshalb gibt es bei uns auch verschiedene Disziplinen, von der Anthropologie über die Ökonomie bis zur Spieltheorie und zur Systemwissenschaft.

Wenn die Arbeit des Zukunftsinstituts gelingt, dann entsteht aus der Spannung zwischen Gegenwart und Zukunft eine produktive Erkenntnis – und der muss man sich tastend annähern. Es geht eigentlich immer um dieses AHA, wenn wir die Welt aus Richtung Zukunft mit neuen Augen betrachten.

## HS Sie sagen, was Sie betreiben, ist ganzheitliche Zukunftsforschung. Was heißt ganzheitlich?

**MH** Vor allem: nicht ausschließlich auf Technologie bezogen. Die meisten Kolleg\*innen in der Zukunftsforschung sind reine Technik-Adepten. Ich habe einen anderen Ansatz. Ich glaube, dass die menschlichen Elemente, die Soziotechniken, mindestens so wichtig sind wie die Technologien – und dass eben nicht alles computerisiert und digitalisiert wird. Von diesen Vereinfachungen und stark linearisierten und unterkomplexen Modellen muss man sich verabschieden. Wir nennen das auch das Kindchenschema der Zukunft: In der Zukunft fliegt alles durch die Luft, und wir reisen mit Flugautos und schrauben uns etwas ins Hirn und werden superintelligent. Dieser ganze Quatsch.

Die Zukunft wird ganz normal. Das zu verstehen ist schwierig, aber lehrreich.

## HS Sie arbeiten dabei mit sogenannten Megatrends. Was hat es damit auf sich?

**MH** Megatrends sind langfristige, übergreifende, tiefe Entwicklungen. Die Treiber von Deep Change. Driving Forces, wie man im Englischen sagt. Und von diesen treibenden Kräften gibt's nicht so viele. Veränderungen, die das Soziale, Gesellschaftliche, Politische, alle Ebenen der menschlichen Existenz tatsächlich tief und langfristig verändern. Wir haben zwölf dieser Trends identifiziert, mit denen wir arbeiten, z. B. Individualisierung, Globalisierung im Makroökonomischen, Urbanisierung in der Raumplanung. Und natürlich auch New Work, die Veränderung der Arbeitswelten weg von tayloristischen, angewiesenen Tätigkeiten hin zu komplexeren Arbeitsformen.

## HS Wie genau erforschen Sie den Megatrend New Work?

**MH** Wir machen Beobachtungen, bauen Modelle, die wir über Statistiken, aber auch über die dynamische Komplexitätstheorie überprüfen. Wir schauen uns an, wie das Phänomen Arbeitswelt überhaupt funktioniert, was es ausmacht. Dabei versuchen wir, die tieferen Zusammenhänge zu verstehen: Wie ist die Arbeitswelt an Produktionsweisen angepasst, was ist der Unterschied von industrieller zu Wissens-Produktion? Wie hängt Arbeit mit den großen Lebensstil-Trends zusammen? Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung und wie muss man sie steuern? Erst in diesem Bezugsmodell versteht man die wirkliche Lebendigkeit dessen, was Arbeit ist. Arbeit ist ja viel mehr als Lohnarbeit. Arbeit ist Tätigkeit, Sinnerfüllung, Kultur, Kommunikation ...



»Jeder Trend erzeugt in den Systemen, die er befällt, einen Gegentrend. Globalisierung erzeugt einen neuen Nationalismus, Digitalisierung eine Sehnsucht nach dem Konkreten, Analogen.«

**HS** Die Neue Arbeit, New Work, wie Frithjof Bergmann sie definiert hat, ist im Kern total revolutionär. Die Menschen sollen so arbeiten: »Ein Drittel Erwerbsarbeit, ein Drittel Hightech-Self-Providing und Smart Consumption sowie ein Drittel Arbeit, die man wirklich, wirklich machen will.« Ein völlig anderes Verständnis und Modell von Arbeit. Jetzt wird aber alles Mögliche in den Begriff New Work reingepackt.

**MH** Bergmann hat aus einer anarchistisch-emanzipativen Tradition heraus versucht, Arbeit als selbstverantwortete kommunikative Tätigkeit zwischen Menschen zu definieren. Das war natürlich ein idealistischer Ansatz, aber er hat in der New-Work-Debatte vieles in Bewegung gebracht. Wenn wir die Arbeitswelt von einem humanistischen Menschenbild aus denken, kommt eben etwas anderes dabei heraus als nur eine Effizienz-Organisations-Frage. Die Spuren von Bergmanns Ideen finden wir heute in einem neuen Aufbruch in der Arbeitswelt, wo immer mehr Selbstständigkeits-Wünsche und individuelle Ausformungen entstehen. Langsam verabschieden sich die alten Betriebshierarchien aus der Realität. Man kann das deutlich spüren.

Und mit *spüren* meine ich auch: eine Sprache für Wandlungsprozesse finden. Neue Begriffe, neue Narrative. Damit ecken wir oft an. Und so soll es auch sein. Die Idee ist, dass man das Hirn in Bewegung setzt, um Dinge anders wahrzunehmen zu können. Wir wollen das konventionelle Wissen herausfordern. Mit den Ideologien des Alten kann man das Morgen nicht verstehen. Das funktioniert nicht. Man muss Arbeit zunächst mal natürlich kulturhistorisch betrachten. Man muss wissen, wie Jäger und Sammler »gearbeitet« haben und wie die agrarische Gesellschaft und die Industriegesellschaft Arbeit organisiert haben. Früher oder später führt das in eine neue Betrachtungsebene: Arbeit als Befreiungselement. Arbeit war ja immer Abhängigkeit, Hierarchie, Kommando. Das drückt sich ja schon in den Begriffen aus: Arbeitgeber, Arbeitnehmer. Aber wer gibt hier eigentlich seine Arbeit?

Eine wichtige Rolle spielt auch der Megatrend Individualisierung. Wir erleben ja gerade eine Individualisierungskrise. Viele Menschen fühlen sich einsam, verachtet, alleingelassen, werden wütend, geraten in Verschwörungstheorien. Die extreme Taylorisierung, wie sie in vielen Arbeitsverhältnissen immer noch existiert, trägt zu dieser Vereinzelung bei.

Deshalb brauchen wir neue Formen der Wiedervergesellschaftung von Individualität. Weil der Mensch ja beides ist: ein soziales und ein individuelles Wesen. Deshalb entstehen Phänomene wie Co-Working, Co-Gardening, Team-Working.

**HS** Kein Trend ohne Gegentrend?

**MH** Jeder Trend erzeugt in den Systemen, die er befällt, auch einen Gegenimpuls. Hegel für Anfänger\*innen. Dialektik live. Globalisierung erzeugt einen neuen Nationalismus, Digitalisierung eine Sehnsucht nach dem Konkreten, Analogen. Trend plus Gegentrend ergibt eine Synthese, und die Synthese ist oft die Lösung für eine höhere Nachhaltigkeit. Viele Menschen leiden darunter, dass sie das Gefühl haben, alles rast immer nur in eine einzige Richtung und hört nie auf. Das ist die Falle des Linearen. Wir müssen das lineare genauso wie das duale Denken überwinden, um zu verstehen, wie die Welt funktioniert.

**HS** Aus intensiver Beobachtung neue Narrative entwickeln. Also z.B. eine andere, auch hoffnungsvollere Story von der Arbeit erzählen – geht es Ihnen darum?

**MH** Allerdings: Die ganzen Diskussionen über Zukunft gehen ja immer vom Negativen aus. Eine einzige Jammer- und Angstorgie. Angst fixiert uns aber auf das Festhalten. Unsere Aufgabe sehen wir tatsächlich auch darin, die Entwicklung von Arbeit nicht nur als »Ständig-mehr-Stress« zu erzählen, sondern auch als eine Emanzipations- und Befreiungsgeschichte. Wir wollen eine andere Wohlstands-Story erzählen, in der die Arbeitswelt auch eine positive Rolle spielt oder spielen kann.

Es könnte doch sein, dass Menschen in einer neuen Arbeitswelt mehr Befriedigung erfahren, vielleicht sogar das alte ökonomistische Lohnarbeits-Denken, das immer nur von Löhnen, von Geld ausgeht, überwinden. Arbeit als Lebenssinn wird zunehmend eine Ressource, eine Kraft. Denken Sie an die Pflegekräfte. Der ökonomistische Blickwinkel in uns sagt: Die Pflegekräfte müssen jetzt mehr Geld verdienen, was natürlich richtig ist. Aber es ist nicht sehr wahrscheinlich, dass sich durch Lohnerhöhungen in diesem Sektor wirklich alles lösen lässt. Da gehört ein bisschen mehr dazu. Dazu gehören intelligente Formen der Arbeitsorganisation. Kooperation von Menschen. Zum Beispiel hat sich in Holland ein neues Pflege-Unternehmen entwickelt, dass die häusliche Pflege völlig

anders organisiert und strukturiert – unhierarchisch, von den Bedürfnissen und Möglichkeiten der Beteiligten her. Das Unternehmen heißt Buurtzorg, und solche Best-Practice-Stories versuchen wir zu erzählen, sie populärer zu machen.

Wir arbeiten viel mit Pionier-Phänomenen, die in der Gegenwart schon stattfinden. Es gibt viele dieser Vorposten einer besseren Zukunft in unserer Wirklichkeit.

**HS** **Zu Ihrer neuen Story von der Arbeit gehören auch Begriffe wie Work-Life-Fusion ...**

**MH** Es gab lange den Begriff der *Work-Life-Balance*. Doch die Erfahrung damit ist, dass die echte Balance nicht funktioniert. Die starre Unterscheidung zwischen Arbeit und Leben, die das Industriezeitalter gebracht hat, führt uns in ein furchtbares Dilemma, das Männer und Frauen in der Familie austragen. Ich kenne kaum ein Paar, das nicht dauernd um Hausarbeit und Erwerbsarbeit streitet, obwohl die Arbeitswelt deutlich flexibler geworden ist.

Deshalb sind neue Begriffe wie Work-Life-Integration nötig. Dabei geht es darum, die Dynamik vor die Balance zu stellen und zu akzeptieren, dass man nicht ALLES zum gleichen Zeitpunkt perfekt haben kann. Im Leben gibt es unterschiedliche Situationen, die eine andere Art von Arbeit erfordern. Wir sollten die Arbeitswelt eher an die Gesellschaft, an die Zeitbedürfnisse der Individuen anpassen als umgekehrt, damit Menschen selbstbestimmter und damit auch kreativer arbeiten können.

**HS** **Schauen wir etwas genauer auf die Menschen, die in den neuen Arbeitswelten beraten, an Arbeitsbeziehungen arbeiten, als Coaches unterwegs sind. Der Beruf des Coaches – wie sehen Sie den, bleibt der wichtig, hat der Potenzial?**

**MH** Ich bin kein Coaching-Insider. Aber für mich geht's in diesem Beruf, so wie ich ihn spüre, eigentlich immer darum, einen Menschen mit sich selbst in Berührung und in Beziehung zu setzen. Also mit seinen eigenen Talenten, mit dem, was er kann und können möchte, mit seinen Potenzialen. Es geht darum, einen Selbstbewusstseins-Prozess herzustellen. Das unterscheidet sich sehr vom alten Karriere-Coaching, das viel mehr auf die »Laufbahn« abzielte.

Ich glaube, die Umstände für das Coaching sind so gut wie nie. Corona hat ja wirklich einen unheimlichen Energieschub in die Arbeitsdebatte hineingebracht.

Die Pandemie hat uns in einen Schockstatus versetzt. Viele Leute wachen jetzt auf und sagen: »So will ich gar nicht arbeiten.« Arbeit wird kostbar, im Vergleich zu der alten Arbeitswelt, in der die Arbeitsplätze knapp waren, sind jetzt die ArbeitsKRÄFTE knapp. Eine Umdrehung der Machtverhältnisse zwischen Arbeit und Kapital.

Auch bei Führungskräften entwickeln sich heute ganz neue Fragestellungen und Themen, die in Richtung Ganzheitlichkeit, Resilienz und Nachhaltigkeit zielen. Das ist fürs Coaching eine wunderbare Gelegenheit.

## Ausbildung zum Balintgruppenleiter, zur Balintgruppenleiterin

Beginn 2022

### Zulassungsvoraussetzungen

- Abschluss einer DGSv-anerkannten Supervisionsausbildung
- Mindestens 5-jährige Tätigkeit als SupervisorIn
- Mindestens 5-jährige Teilnahme an einer Balintgruppe

Die Ausbildung erfolgt in großen Teilen individuell, orientiert am Umfang der psychoanalytischen und gruppenspezifischen Vorerfahrungen. Sie wird durch Theorie-Workshops, Begleitgruppe, Lerngruppe und eine eigene Balintgruppe unter Kontrolle ergänzt.

Der Einstieg in die Ausbildung kann zu jedem Zeitpunkt erfolgen, die Workshops und die Begleitgruppe beginnen, nachdem sich eine Begleitgruppe gebildet hat.

### Information und Anmeldung

FiS – Fortbildungsinstitut für Supervision  
Steubenstraße 34a, 65189 Wiesbaden  
Tel. 0611-603681  
info@fis-supervision.de  
www.fis-supervision.de



Fortbildungsinstitut  
für Supervision

## »Supervision und Beratung«

### 25. Supervisionsausbildung des fis

1. Kursabschnitt: 05.–09.10.2022

Die berufsbegleitende DGSv-anerkannte Weiterbildung beinhaltet neben der Vermittlung von Theorie und praxisrelevanter Methodik einen gruppenspezifischen und psychoanalytisch fundierten, rollenbezogenen Selbst-erfahrungsprozess. Das Konzept greift die aktuelle Kursdynamik auf und ermöglicht lebendiges Lernen für den eigenen supervisorischen Umgang mit Gruppen und Teams.

### Flyer 2021/22 mit

Ausbildungen, gruppenspezifischen Trainings, Workshops

### Information und Anmeldung

FiS – Fortbildungsinstitut für Supervision  
Steubenstraße 34a, 65189 Wiesbaden  
Tel. 0611-603681  
info@fis-supervision.de  
www.fis-supervision.de



Fortbildungsinstitut  
für Supervision

**HS Was müssen Berater\*innen wissen und können, um diese Gelegenheit zu nutzen?**

Die größte Qualifikation ist Menschenkunde und Sinn-Kompetenz. Was man damit produzieren kann, ist Selbstwirksamkeit. Jemanden zur Selbstwirksamkeit zu führen, das ist natürlich schwierig, weil sich Menschen mit Händen und Füßen dagegen wehren, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen. Aber es ist eben auch eine wichtige Aufgabe. Ein guter Coach ist natürlich auch ein sehr guter Freund. Gute Freunde sagen einem immer, was einem noch fehlt, oder?

**HS Also Menschenkunde als Superqualifikation der nächsten Zeit? Welche Zukunftsqualitäten brauchen Berater\*innen (sonst noch)?**

**MH** Vielleicht kann man das am Megatrend Individualisierung verdeutlichen. Individualisierung ist ja das Grundversprechen des Wohlstands überhaupt; dass wir alle ein individuelles Leben führen können, ein Leben in Eigenverantwortung. Aber wir leben in einer Gesellschaft, in der die ganzen unreifen, narzisstischen und pathologischen Formen des Individualismus massiv ausbrechen. Viele glauben immer noch, Selbstverwirklichung wäre Durchsetzung gegen andere. Durchsetzung des eigenen Willens. Der Welt meinen Stempel aufdrücken. Echte Individualität heißt jedoch Reifung, Weisheit, Akzeptanz. Umgehen mit Wirklichkeiten. Mit Empathie. Auch mit Schwäche. Gutes Coaching führt zur Ver-Antwortung. Im Sinne von: Antworten finden auf das Leben. Im Schwierigen und im Leichten. Das ist Bewusstseinsentwicklung. Also: Coaches als Bewusstseinsentwickler\*innen ...

**HS Erzählen Sie bitte kurz noch etwas zur Idee und zum Prinzip der Regnose. Wo kommt das her, und warum ist das so großartig?**

**MH** Die Regnose ist eine Perspektiv-Veränderung in Bezug auf die Zukunft. Wenn man »prognostisch« in die Zukunft schaut, starrt man ja oft auf einen Berg von Problemen – warum etwas nicht geht, wie es garantiert schiefgehen muss etc. Man bewegt sich im Bereich der Angst. Bei einer Regnose versetzen wir uns hingegen in eine »gelungene« Zukunft und schauen von dort zurück: Wie sind wir eigentlich hierhergekommen? Wie wurden wir zu dem, was wir »dann« sind? Damit werden Möglichkeitsräume sichtbar, Pfade, auf denen wir uns bewegen können.

**HS Was könnten oder sollten die DGSv und die Coaches fest in den Blick nehmen, um sich weiterzuentwickeln?**

**MH** Im Grunde geht es ja in diesem Beruf darum, dass man Menschen spiegelt und »in innere Bewegung versetzt«. Dafür gibt es viele verschiedene Wege, die alle ihre Berechtigung haben. Das Ziel ist die Selbst-Kompetenz, und deshalb sind Coaches eigentlich immer Menschen-Entwickler\*innen. Es ist wichtig, dass man damit bei sich selbst anfängt.

**MATTHIAS HORX** war Autor und Redakteur bei TEMPO, ZEIT und MERIAN in Hamburg. 1998 gründete er Deutschlands wichtigsten futuristischen Thinktank, das Zukunftsinstitut mit Hauptsitz in Frankfurt und Wien. Horx gilt mit seinem Zukunftsreport und den Megatrend-Dokumentationen als einflussreichster Trend- und Zukunftsforscher des deutschsprachigen Raums. Er arbeitet oft regnostisch: Gegenwartsbewältigung durch Zukunfts-Sprünge.



»Gutes Coaching führt zur Ver-Antwortung.  
Im Sinne von: Antworten finden auf das Leben.  
Das ist Bewusstseinsentwicklung.  
Coaches sind Bewusstseinsentwickler.«