

Wissen: Aula

Corona – wie durch die Pandemie neue Arbeitsformen entstehen (2/2)

Gespräch mit Matthias Horx

Sendung: Sonntag, 3. Mai 2020, 8.30 Uhr

Redaktion: Ralf Caspary

Produktion: SWR 2020

Corona verändert unsere Arbeitswelt nachhaltig.

Bitte beachten Sie:

Das Manuskript ist ausschließlich zum persönlichen, privaten Gebrauch bestimmt. Jede weitere Vervielfältigung und Verbreitung bedarf der ausdrücklichen Genehmigung des Urhebers bzw. des SWR.

SWR2 können Sie auch im **SWR2 Webradio** unter www.SWR2.de und auf Mobilgeräten in der **SWR2 App** hören – oder als **Podcast** nachhören

Kennen Sie schon das Serviceangebot des Kulturradios SWR2?

Mit der kostenlosen SWR2 Kulturkarte können Sie zu ermäßigten Eintrittspreisen Veranstaltungen des SWR2 und seiner vielen Kulturpartner im Sendegebiet besuchen. Mit dem Infoheft SWR2 Kulturservice sind Sie stets über SWR2 und die zahlreichen Veranstaltungen im SWR2-Kulturpartner-Netz informiert. Jetzt anmelden unter 07221/300 200 oder swr2.de

Die SWR2 App für Android und iOS

Hören Sie das SWR2 Programm, wann und wo Sie wollen. Jederzeit live oder zeitversetzt, online oder offline. Alle Sendung stehen mindestens sieben Tage lang zum Nachhören bereit. Nutzen Sie die neuen Funktionen der SWR2 App: abonnieren, offline hören, stöbern, meistgehört, Themenbereiche, Empfehlungen, Entdeckungen ...

Kostenlos herunterladen: www.swr2.de/app

MANUSKRIFT

Anmoderation:

Mit dem Thema: „Corona - wie durch die Pandemie neue Arbeitsformen entstehen, Teil 2“. Am Mikrophon: Ralf Caspary.

Die Pandemie scheint ein Katalysator zu sein für Veränderungen. Wegen Corona arbeiten viele im Homeoffice, wegen Corona ist klar geworden, wie die Zukunft der Arbeit aussehen könnte und wie wir pragmatisch und unideologisch mit den digitalen Medien umgehen können.

Darüber habe ich mit dem Zukunftsforscher Matthias Horx gesprochen. Meine erste Frage war, ob die Pandemie auch ein Katalysator für die Digitalisierung in allen Bereichen sein kann.

Interview:

Horx:

Nein, ich glaube, das ist ganz eklatant so, dass wir die digitalen Medien in dieser Krise rekonfigurieren, und zwar einfach dadurch, dass viele Anwendungen, die eigentlich schon immer sinnvoll waren und gewesen wären, plötzlich massiv beschleunigt werden. Ich habe in meinem Leben immer versucht, Video-Konferenzen zu vermeiden, weil es ungewohnt war und weil ich es aufdringlich fand, meinen Gesprächspartnern nicht richtig in die Augen blicken zu können. Plötzlich machen wir das alle, weil wir müssen, und entdecken dabei, dass es auch sehr sinnvoll sein kann. Gleichzeitig passiert etwas anderes: Wir entdecken auch andere Kulturformen wieder wie das Lesen von Büchern, die Langsamkeitsform des Analoges. Dadurch entsteht eine Klärung, eine Reinigung. Vorher waren wir in einem „digitalen Monster“ gefangen mit furchtbaren Nebenwirkungen. Da wo das Digitale die menschliche Kommunikation befallen hat, war das wie ein Virus. Es hat die menschliche Kommunikation verseucht durch Shitstormst, Fake News usw. Und jetzt erobern wir uns diese Medien aus der Notwendigkeit heraus und nutzen sie in einem realen Bedürfnis. Und das zeigt, dass es wichtig ist, menschliche Intensionen und Motive näher an diese Technologie. Das ist, glaube ich, eine Erfahrung, die bleiben wird. Wir lernen, mit den digitalen Medien umzugehen und sie da zu verwerfen, wo sie nicht sinnvoll sind. Jetzt haben wir auch keine Zeit, uns mit Shitstorms oder irgendwelchen Trollen zu beschäftigen. Und dass jeder irgendetwas meint in den Kommentarspalten, ist auch nicht mehr so wichtig. Es ist eigentlich eine humane Aneignung dieser Techniken entstanden. Das ist eine positive Wirkung. Andererseits hat sich das Erlösungsversprechen, der Digitalismus – ich nenne das mal so, ich glaube, es gibt tatsächlich eine Ideologie des Digitalismus, die ist wie eine Religion – könne alle Probleme lösen, dass wir z.B. mit künstlicher Intelligenz die Supermedizin schaffen oder den Verkehr regeln, dass es eigentlich gar keine Menschen mehr braucht – das hat sich auch überlebt. Es wurde sozusagen die Decke dieser Scheinwirklichkeit gezogen. Wir sehen, Technologie ist nötig, um Corona zu besiegen, aber alleine auch hilflos. Viel wirksamer sind die sozialen Veränderungen, Verhaltensänderungen.

Caspary:

Ich arbeite mich langsam zu unserem eigentlichen Thema „Zukunft der Arbeit“ vor. Sehr viele Arbeitnehmer arbeiten zurzeit von Zuhause aus, Stichwort: Homeoffice. Manche erkennen dadurch überhaupt ihre Chance und wollen so weitermachen. Andere sagen: Das ist nichts für mich. Da gibt es auch eine Flexibilisierung, die durch die Krise ausgelöst wurde. Und plötzlich hat das Homeoffice nicht mehr diesen negativen Beigeschmack, da sitzt man zuhause, isst Joghurt oder brät sich ein Schnitzel und tut so, als würde er arbeiten.

Horx:

Ja, die bisherige Erfahrung war, dass man das Homeoffice in falsche Kisten gesteckt hat anstatt sich die Wirklichkeit anzuschauen. Es ist ja so, dass viele Firmen vorher schon damit experimentiert haben. Und es hat sich herausgestellt, dass es durchaus sinnvoll ist, zwei bis drei Tage in der Woche zuhause zu arbeiten. Aber in dem Moment, wo etwas Kreatives, etwas Verdichtendes entstehen soll, ist das anders. Wir leben ja in einer Welt vermehrter Projektarbeit. Projektarbeit initiieren können Sie nur innerhalb einer Gruppe von Menschen, da brauchen Sie die Differenzierung von Blicken, Gesten usw. ein Projekt dann abzuwickeln, das haben wir schon vorher gelernt, das kann man auch über elektronische Techniken. Dafür den richtigen Rhythmus zu finden, ist wichtig. Auch was die Konzentration angeht, muss man unterscheiden. Wenn Sie zuhause arbeiten und haben kleine Kinder, dann können Sie das vergessen. Ich habe das mein ganzes Leben lang gemacht. Als meine Kinder klein waren, habe ich noch Bücher geschrieben. Aber eigentlich ist das Blödsinn. Sie müssen dann einfach zuhause Differenzierungen schaffen. Aber hier entsteht eine ganze Palette neuer Arbeitsformen. Flexibles Arbeiten, das letztlich darauf hinausläuft, was die Skandinavier schon lange machen, dass nämlich die Kernarbeitszeit zurückgeht auf etwa 30 Stunden, dass wir viel mehr Schnittstellen zum privaten Leben haben. Ich genieße das schon immer und jetzt besonders, dass ich am Schreibtisch sitzen kann, Texte schreiben, manchmal anstrengende Telefonkonferenzen habe, und dann gehe ich einfach ein paar Schritte weiter und koche ein Essen für meine Familie. Erstaunlicherweise kochen meine Söhne jetzt auch. Das haben sie vorher nie gemacht, jetzt sind sie Mitte 20. Das sind Öffnungserfahrungen in beiden Sphären, im Privaten wie im Beruflichen.

Caspary:

Es gibt also immer mehr Berührungspunkte zwischen dem Privaten und dem Beruflichen. Aber bedingt das nicht von Seiten des Arbeitnehmers eine sehr große disziplinarische Anstrengung?

Horx:

Nein, das glaube ich nicht. Es erfordert die Fähigkeit zur Selbstorganisation, das ist etwas anderes. Mit dem Disziplinieren ist das immer so eine Sache. Wer mit zuviel essen oder dem Rauchen aufhören will und gegen den Schweinehund kämpfen, verlieren Sie immer. Der Schweinehund wird ja, während Sie ihn bearbeiten, immer größer. Wenn Sie dauernd an die Zigarette denken, passiert gar nichts. Nein, das entwickelt sich organisch. Man ist irgendwann so genervt, dass man versucht, die Kinder irgendwo unterzubringen. So entwickeln sich neue Formen von Nachbarschaftsbetreuung usw. Ich glaube also nicht, dass es um Disziplin geht. Wir leben auch nicht mehr in einer Fließbandgesellschaft, das gilt auch für Krankenschwestern. Da stellt sich ohnehin die Frage, die zwar bisher noch nicht aufgekommen ist, dennoch ist sie zu stellen: Wie taylorisiert ist eigentlich die

Medizin? Ein großer Teil des Stresses ist ja gerade durch falsche Disziplinierung entstanden. Wenn Sie Menschen heilen und betreuen, müssen Sie unentwegt etwas in Listen eintragen. Da hat die Digitalisierung eher einen Teufels-Job hervorgebracht. Wie können wir ein Krankenhaus-System so umbauen, dass es die Menschen besser heilt. Es reicht nicht, einem Patienten einfach eine Maschine ans Bett zu stellen, das ihn künstlich beatmet. Das sind Fragen, die jetzt hautnah zu spüren ist. Das wird unsere Arbeitswelt verändern. Wenn Sie jetzt den Begriff Flexibilität nennen, das war ja immer ein Schreckensbegriff. Wenn von einem Arbeitnehmer Flexibilität gefordert wurde, wurde das oft als noch mehr Ausbeutung verstanden. Das wurde ja auch öffentlich so diskutiert. Daran ändert sich zurzeit etwas. Ich habe gerade eine wunderschöne Nachricht aus England erhalten, dass die jetzt arbeitslosen Stewardessen und Piloten von drei großen Fluggesellschaften jetzt sogenannte „Care Lounges“ in den Krankenhäusern des NHS (National Health Service), also da, wo die wirklich knallharten Stresserscheinungen sind, machen die Lounges für die Krankenschwestern und Pfleger und verwöhnen sie dort für eine Stunde mindestens, wie auf einem Langstreckenflug. Das haben sie ja gelernt. Bei Flügen müssen sie die Leute ja auch beruhigen und entspannen. Und sie haben gesagt, wir haben diese Fähigkeit und können die in dem Kontext einsetzen. Und das ist auch interessant, wie viele Berufe sich jetzt neu erfinden. Ein Bauer wird beispielsweise Internet-Händler. Autohersteller produzieren jetzt Schutzmasken in derselben Fabrik. Es entstehen Verbindungen, die vielleicht auch die Einengung, die das industrielle Arbeitssystem mit sich bringt, ein Stück weit aufsprengen, vielleicht auch mehr Selbstbewusstsein über die eigenen Fähigkeiten erzeugen können.

Caspary:

Befinden wir uns Ihrer Ansicht nach noch in dem taylorischen System, in dem es um Disziplin, starre Arbeitsabläufe, Effizienz, Bürokratie, um Überwachung vor allen Dingen der Arbeitnehmer. Befinden wir uns noch da, obwohl wir schon lange über Industrie 2.0, 3.0, 4.0 reden?

Horx:

Das alte System ist zäh. Das maschinelle Industriesystem ist über viele Jahre gewachsen, das weicht nicht so schnell. Werfen wir mal einen Blick auf Fabriken. Vor 40 Jahren haben ungefähr 50% aller Menschen am Fließband gearbeitet und höchstens mal, drei Handreichungen am Tag gemacht. Das gibt es heute in den Textilfabriken Bangladeschs immer noch. Aber an sich hat sich das längst verändert in Form von Teamwork, aber die Mentalitäten haben sich teilweise noch nicht verändert – im Positiven wie im Negativen. Die Menschen haben oft noch den Mindset in ihren Köpfen: „Sag mir, was ich tun muss“ in meiner speziellen Funktion. Aber produktiv genug ist das nicht, weil sich Produktionsformen und Berufsbilder dauernd wandeln. Insofern ist da schon seit mehreren Jahren eine Veränderung im Gange. Aber es gibt immer wieder diese Rückfallerfahrungen. Wenn man das Gefühl hat, die Übersicht zu verlieren, geht man wieder in Kontrollmechanismen über, füllt Listen aus usw. Wie gesagt, die Digitalisierung hat da oft eine schwierige Funktion erfüllt, weil sie zu noch mehr Kontrollformen geführt hat. Ich glaube, das ist nicht sehr produktiv für die Arbeit der Zukunft, denn da geht es immer auch um die menschliche Ingenuität, die Kreativität, um die Lebendigkeit.

Caspary:

Lassen Sie uns konkret werden: Welche zwei, drei Berufsbilder werden sich Ihrer Ansicht nach stark verändern von ihren Aufgaben her?

Horx:

Es gibt vier verschiedene Sektoren: Land- und Rohstoffwirtschaft, Fabriken (Produktion), Dienstleistungen, quartärer Sektor der Kreativität. Ich glaube, dass die kreativen Berufe durch die Corona-Krise einen massiven Schub bekommen, weil natürlich auch Sinnfragen gestellt werden, weil die Verfasstheit des Menschen in Frage steht. Alle kulturisierenden und kulturellen Berufe, die jetzt stillgelegt sind, enthüllen in ihrer Stilllegung ihre Wichtigkeit. Dann wird der ganze Sektor „Care“ – wie weit geht das denn? Ich glaube wirklich, dass wir an die Fragestellung, wo es nicht nur um Bezahlung geht. Das große Thema, das immer wieder im Raum steht, ist ja, werden wir den unter-gewürdigten Berufen wie Lastwagenfahrer, Verkäuferin mehr Geld zahlen? Ich glaube, dass das eine gefährliche Verkürzung ist, weil es nur das moralische Argument nach vorne stellt. Müllmänner z.B. hatten früher auch schon eine hohe Reputation. In Wien sind sie z.B. ganz gut bezahlt. Aber die Lösung kann ja nicht einfach sein, dass wir den Krankenschwestern, die manchmal unter furchtbaren Arbeitsbedingungen ihren Dienst tun, einfach mehr Geld geben. Das hieße, das Problem weg-kaufen. Und das würde natürlich auch zu neuen Verteilungskämpfen führen und ein neues Problem schaffen. Zielführender ist doch die Frage, wie wir eine Klinik wirklich organisieren sollen, so dass nicht nur die technische Funktion, sondern auch die seelische Funktion berücksichtigt wird. Denn Heilung ist immer auch ganzheitlich zu verstehen und ist nicht nur mit der Lungenfunktion getan. Also „Care“ im weitesten Sinne, sich um andere kümmern – wie organisieren wir diesen ganzen Bereich in einer anderen Form. Brauchen wir nicht auch andere Lebensformen? Wir haben ja einen neuen Gesellschaftstrakt geschlossen. Junge Menschen haben gesagt, okay, wir verzichten, damit alte Menschen noch länger leben können. Es gab ja durchaus zynische Stimmen, die gesagt haben: „Ach, was soll das? Die Alten müssen sowieso sterben.“ Aber können wir uns nicht auch eine Gesellschaft vorstellen, in der die Menschen weniger in der Einsamkeit leben, wo Alt und Jung zusammenleben, so dass in gewisser Weise die Care-Funktion in den Alltag integriert ist und nicht alles ökonomisiert ist. Für mich wäre das ein interessanter Impuls, über den die Gesellschaft nachdenken kann. Mein Gefühl ist, dass das inzwischen viele Leute tun, weil es so deutlich wird. Hinsichtlich unserer hochtechnischen Medizin, die aber der Covid-Krise ziemlich hilflos gegenübersteht und rasch überfordert ist, kann es nicht sein, dass einfach mehr Geld eingesteckt wird. Das ist natürlich der Impuls, dass man mehr Geld in die Hand nimmt. Ich glaube, das ist eine Illusion.

Caspary:

Heißt das, dass Sie für eine Systemveränderung plädieren? Wie würden wir die denn zustandebringen, das Care-System völlig umzubauen, weg von Fallpauschalen und bürokratischen Monstern, hin zu echter Fürsorge der Patienten.

Horx:

Wir sind längst dabei, diese Prozesse werden nur nicht wahrgenommen, sie werden auch in den Medien nicht erwähnt. In Holland gibt es beispielsweise die Organisation „Buurtzorg“, buurt heißt eigentlich Nachbarschaft, und die haben das Pflegesystem vom Kopf auf die Füße gestellt. Die arbeiten in autonomen Teams, die einen bestimmten Stadtteil betreuen und die immer genau wissen, was der Pflegebedürftige zuhause braucht. Die meisten Menschen wollen ja zuhause bleiben. Die wollen nicht in ein Altersheim mit der gleichaltrigen Gruppe. Buurtzorg hat das so organisiert, dass es da von vorneherein keine Taylorisierung gibt. Normalerweise

ist es ja so, wenn Sie pflegebedürftig in Ihrer Wohnung sitzen, kommen in der Woche ungefähr 25 verschiedene Leute bei Ihnen vorbei. Der eine richtet Sie auf, der andere dreht Sie um, der Dritte macht wieder etwas anderes. Das sind eben taylorisierte Systeme. Im Grunde genommen ist das nur ein Versorgtwerden. Buurtzorg hat gesagt: Wir wollen mit den Menschen Ziele vereinbaren. Wie mobil wollt Ihr sein? Was können wir dafür tun? Die organisieren auch Nachbarschaftshilfe, so dass die soziale Geborgenheit der Menschen mehr Gewicht bekommt. Das ist eine komplexere Form von Care. Und erstaunlicherweise ist die sogar billiger. Das ist eine andere Form von Denken, von Fühlen, von organischer Organisation. Wenn Pfleger nur 10 Minuten Zeit hat für einen Patienten, dann ist das menschenverachtend. Deshalb muss man bei diesen Prozessen ganz stark auf die Selbstorganisation von Systemen setzen. Das muss man intelligent beherrschen. Und das geht. Man kann sich entlanghangeln an Beispiel, wo gelingen Alternativen zu dem System, das wir heute haben? Z.B. Co-Living. Ich habe gerade einen großen Co-Living-Platz mit 2.800 Bewohnern in Zürich besucht, wo Alt und Jung zusammen wohnen. Dort entsteht eine ganz andere Art von Versorgungsstruktur, von Intergenerativität. Die Menschen können dort sehr individuell leben, und trotzdem hat das manchmal wie in einem Kibbuz. Es gibt gemeinschaftliche und individuelle Formen.

Caspary;

Und das funktioniert? Die Alten kümmern sich um die Jungen und umgekehrt?

Horx:

Nicht immer durchgehend. Darum geht es, glaube ich, auch gar nicht. Sondern es geht darum eigentlich, die meisten Menschen, wenn man sie fragt, sie wollen als alte Menschen nicht nur mit Gleichaltrigen zusammenleben. Und eine Oma zu haben, auch wenn die Oma jetzt gerade nicht da ist, die einem etwas vorliest, ist vielleicht das auch ganz schön. Es geht ja darum, soziale, gesellschaftliche und ökonomische Systeme neu, vom Menschen und seinen Bedürfnissen her, zu gestalten. Und das ist ein evolutionärer Ansatz, das können Sie nicht dadurch erledigen, dass Sie den Sozialismus einführen oder was auch immer für ein -ismus. Sondern das ist ein Vortasten, das ist eine Mutation.

Caspary:

Ein Bereich, der sich für mich auch immer auch jenseits dieses taylorischen Systems etabliert hatte, waren die Startups. Ich schere die jetzt über einen Kamm. Das ist eine immer noch junge Kultur, die mit flachen Hierarchien arbeitet, projektbezogen, mit ganz anderen Arbeits- und Freizeitstrukturen. Ist das richtig?

Horx:

Das ist, glaube ich, eine Selbstlüge. Die Startups haben nämlich zwei Seiten. Das eine ist eigentlich nichts anderes als eine getarnte Ausbeutung. Sie würden sich wundern, wie schnell sich die Gründer zu autoritären Stinkstiefeln entwickeln, wenn das große Geld wirkt. Der Fußballflipper war nur ein Instrument, um gute Laune herzustellen. Was zurzeit in eine Riesen-Krise gerät, sind die großen Startups, die sogenannten Einhörnern, weil die oft auf der Idee von Geld verbrennen, um den Markt zu überholen, funktionieren. Das werden viele nicht überleben. Ich glaube, Startups sind Organisationsformen von Ökonomie, die auch etwas mit Kultur zu tun haben, also die Kulturisierung von Ökonomie und von menschlichen Verhältnissen. Da gibt es sehr viele verschiedene Ausprägungen. Aber ich glaube, diese Hybriden,

hybrid im Sinn von größenwahnsinnig, zersägen sich jetzt langsam auch selbst. Schauen Sie in die USA. Die vielen Startups, die an die Börse gegangen sind, sind dort nicht immer besonders erfolgreich und sind eher zusammengebrochen wegen ihrer inneren Widersprüche.

Caspary:

Viele sind auch pleite gegangen, weil sie einfach kein Geld mehr bekommen haben, während anfangs viel Geld in sie hineingepumpt wurde.

Horx:

Ja, man kann sie als Geldspekulationsmaschinen definieren, oder man definiert sie als Lösungen realer menschlicher Probleme. Das sind die beiden Möglichkeiten. Da haben wir uns natürlich auch viel vormachen lassen von der Digitalpropaganda.

Caspary:

Wenn wir über Zukunft der Arbeit reden, gibt es immer wieder Stimmen, die sagen, dass durch Roboter und Digitalisierung viele Arbeitsplätze und Berufsfelder verschwinden werden. Wie sehen Sie das?

Horx:

Das sehe ich auch so, aber das ist überhaupt nichts Neues. Mit dem Beginn der Industrialisierung haben sich die Berufsbilder ständig verändert. Denken Sie z.B. an die Weber, damit fing es ja an. Wenn es gelingt, werden stupide Arbeiten durch Maschinen abgelöst, aber das erzeugt natürlich individuell einen Verlust. Derjenige, der früher mit seiner Familie zuhause Teppiche gewoben hat, hat dann kein Einkommen mehr. Das ist aber etwas, was die natürliche Dynamik der Welt ist. Übersehen wird oft, dass sich dafür neue, komplexe Berufsformen entwickeln. Wer früher Mechaniker war, ist heute Mechatroniker. Die Evolution von neuen Berufsformen findet auf allen Ebenen statt. Es gibt Tausende von neuen Tätigkeitsfeldern, die man früher nicht kannte. Das ist die andere Seite dieser Entwicklung. Wir haben ja heute soviel Erwerbstätigkeit wie noch nie. Die Menschen arbeiten jetzt in vielen verschiedenen Berufsbildern. Und meine These wäre jetzt, wenn man das ein bisschen in die Zukunft hineinprognostiziert, dann werden wir auch als Individuum diesen klassischen Begriff von Ausbildung, Karriere und Beruf zunehmend verändern. Das ist heute schon im Gang. Z.B ein Zukunftsforscher so wie ich, was ist denn das überhaupt? Was ist das für ein Beruf? Ich muss natürlich gleichzeitig Philosoph, Kommunikator sein, ich muss mit Technik umgehen können usw Das sind Multikombinationsberufe und eben nicht mehr eindeutig festgelegte Tätigkeiten, so dass man im Laufe seines Lebens verschiedene Berufe ausübt, die natürlich etwas miteinander zu tun haben. Ich muss jetzt nicht unbedingt Intellektueller und zusätzlich Bienenzüchter sein. Aber auch das gibt es ja schon häufig: Menschen, die mehrere Berufe haben, nicht nur aus ökonomischen Zwang heraus. Ich glaube, diese kulturellen Entwicklungen wahrzunehmen, sie für wahr zu halten und damit auch zu versuchen zu verstehen und zu verändern, ist sehr wichtig.

Caspary:

D.h. was wir früher diskutiert haben zum Stichwort „lebenslanges Lernen“, das sich nicht nur auf die Ausbildung bezieht, wäre schon etwas, was Sie befürworten, auch wenn wir es nicht unbedingt so nennen. Das ist einfach ein Aufbrechen dieser biografischen Konventionen.

Horx:

„Lebenslanges Lernen“ ist ein Begriff aus dem alten Industriedenken. Aber wir Menschen sind ein ganzes Leben lang Lernende, wenn wir uns nicht innerlich frühzeitig in die Kiste gelegt haben. Es gibt ja viele Leute, die das tun, die vergreisen in jungem Alter. Aber unser Hirn ist plastisch, wir wollen wissen, wir wollen etwas verändern. Eigentlich vertragen wir stupide Routinen überhaupt nicht. Diese Eigenschaft des Menschen wäre viel wirksamer in einer postindustriellen Gesellschaft. Das heißt aber, dass wir verschiedene Lernformen haben. Das meiste lernt man sowieso in der Praxis und nicht durch Bücher. Aber es ist natürlich sinnvoll, beides zu können. Also ein Modell zu bilden, ein Abstraktum zu verstehen und es dann anzuwenden und wieder zurück. Das heißt nicht, dass jeder alle zehn Jahre auf die Schule oder in die Universität marschieren muss.

Caspary:

Was heißt das denn konkret?

Horx:

Das heißt, dass ich in meinem Berufsleben in einer lebendigen Situation bleibe, dass ich dort neue Herausforderungen annehme, dass ich nicht in klassischen hierarchischen Laufbahnen und Karrieren denke. Wenn man auf der Karriereleiter ganz oben angelangt ist, ist es nie so, wie man sich das erhofft hat. Sondern es geht darum, sich zu entwickeln, sich auch mal eine Auszeit nimmt. Das ist ja das, was wir durch Corona erleben, dass wir zwangsweise Auszeit haben und das das Gefühl haben: Wow, jetzt lernen wir etwas. Wir lesen wieder Bücher. Meine Familie hat Filme, die wir eigentlich immer schon mal schauen mussten, aber aus Bildungsgründen nicht getan haben. Vorgestern aber haben wir uns „Chinatown“ angeschaut – Jack Nicholson in seiner besten Form.

Caspary:

Ganz zum Schluss muss ich Sie doch wieder konfrontieren mit der altlinken These: Wenn das alles so ist, wenn die Arbeit flexibler ist, wenn stupide Arbeit von Maschinen erledigt wird, wenn wir Kopfarbeit bekommen, wenn die Intellektualität gefragt ist, was machen dann Leute, die nicht so flexibel sind, die nicht so intellektuell und smart sind?

Horx:

Pflege können Sie z.B. nicht intellektuell machen. Das ist Blödsinn. Ein Handwerker ist doch nicht unterbemannet. Das sind alles hohe Qualifikationen, die alle auch mit dem gesamtheitlichen Wesen des Menschen zu tun haben. Das kann man übrigens schon bei Marx nachlesen. Er hatte nämlich gar nicht unähnliche Ideen. Also diese Menschen machen etwas anderes. Intellektuelle intellektualisieren, das ist vielleicht gerade in Bezug auf die Veränderungen, die vor uns liegen gar nicht so interessant, weil die sich oft ausschließlich mit abstrakten Konzepten, die mit der Wirklichkeit nicht viel zu tun haben. Alle Menschen haben ein Talent. Eine gute Schule weiß das z.B. Die bildet ihre Schüler nicht aus, sondern führt sie an ihre Talente heran. Sie schafft es, das zu organisieren, das ist eben die Herausforderung. Ein gutes Unternehmen bringt ihre Mitarbeiter zum Leuchten. Das geht nicht über Motivation von oben, sondern es geht darum, dass die Arbeit Sinn hat und dass man das erfahren kann. Das sind im Prinzip die alten humanistischen Utopien. Und meine These ist, dass wir heute mit unseren technischen Möglichkeiten dem näher kommen. Nur wir nehmen das oft gar nicht wahr oder wir denunzieren es oft und

nennen es Ausbeutung. Ich glaube, es ist keine Schande, Geld verdienen zu wollen. Das alles unter dem Stichwort Kapitalismus über einen Kamm zu scheren, halte ich für falsch. Wenn die Corona-Krise einen Sinn hat, dann die, dass sie unsere Wahrnehmungsform durchrüttelt, so dass wir mit anderen Augen auf die Dinge blicken, was eigentlich schon möglich ist. Das halte ich für produktiver als durch Zwang oder es mit einem gewalttätigen System herbeiführen zu wollen. Das ist immer schief gegangen.

Caspary:

Mit gefällt das Bild vom erleuchtenden Mitarbeiter. Herr Horx, Sie haben mit mir von Ihrem Homeoffice aus geredet. Danke für das Gespräch.

Horx:

Vielen Dank Ihnen auch.