

<b>Zeitschrift:</b>	Collage : Zeitschrift für Raumentwicklung = périodique du développement territorial = periodico di sviluppo territoriale
<b>Herausgeber:</b>	Fédération suisse des urbanistes = Fachverband Schweizer Raumplaner
<b>Band:</b>	- (1995)
<b>Heft:</b>	4
<b>Artikel:</b>	Die Arbeitswelt der Zukunft
<b>Autor:</b>	Lutz, Christian
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-957561">https://doi.org/10.5169/seals-957561</a>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 24.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

DIE FOLGENDEN AUSFÜHRUNGEN VON DR. CHRISTIAN LUTZ SIND EINEM VORTRAG DES AUTORS MIT DEM TITEL "DIE ARBEITSWELT DER ZUKUNFT"; VORTRAGSVERANSTALTUNG WIRTSCHAFTSFORUM DER FÜHRUNGSKRÄFTE, WIEN, 9. MAI 1995 ENTNOMMEN. DIE HIER ABGEDRUCKTEN TEXTE SIND TEILE EINES UMFASSENDEREN ÜBERBLICKES ZU DIESEM THEMA. DER ERSTE TEIL IST IM WORTLAUT, DER ZWEITE TEIL AUS GRÜNDEN DER AKTUALITÄT LEICHT GEKÜRZT WORDEN.

# Die Arbeitswelt der Zukunft

► Dr. Christian Lutz

## Teil 1: Attraktoren des kulturellen Zeitalters

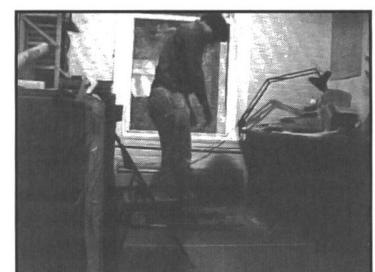
**Wohin führt eine Selbstüberwindung des industriellen Paradigmas? Die Antwort liegt in den Attraktoren, also in jenen neuen Gestalten, die sich die Weltgesellschaft als Ganzes, aber auch einzelne Teile von ihr als komplexe dynamische Systeme suchen werden. Der Ausdruck «Attraktor» ist eine Anleihe aus der Chaos-Theorie, auf die ich hier nicht näher eingehen will. Ein Attraktor ist nicht unbedingt attraktiv, wie Sie sehen werden, aber einige davon sind es durchaus. Ich möchte mich auf ihrer vier beschränken:**

### Attraktor 1: Das neue Handwerk

Das Komplexitätstaugliche organisatorische Grundmodell des neuen Paradigmas nenne ich die dialogische Organisation: Sich selbst entwickelnde Beziehungsnetzwerke kleiner, lose gekoppelter Zellen, die sich ihrerseits in der Auseinandersetzung mit ihrem Umfeld selbst entwickeln. Der Extremfall dieses Grundmusters ist das «neue Handwerk». Handwerk ist die traditionelle Form, in der das Produkt im individuellen Dialog mit dem Kunden entsteht, massgeschneidert. Sie wurde angeblich abgelöst durch die Massenfabrikation, ist aber in Wirklichkeit – vor allem auch im Dienstleistungsbereich – weit vitaler geblieben, als viele denken. Mit der Hinwendung zur sinngesteuerten Lebensgestaltung steigt nun offenkundig das Bedürfnis nach massgeschneider-

ten Gestaltungsangeboten. Gleichzeitig entsprechen die kleinen, unternehmerisch autonomen Teams, die dafür erforderlich sind, den Sinnvorstellungen heutiger Mitarbeiter. Und wie der Zufall so spielt, steht uns mit der Kombination von CAD, flexibler Automatisierung und interaktiver Breitbandkommunikation auch die passende Technologie zur Verfügung.

Natürlich kann es sich nicht darum handeln, alle Massenfertigungen durch neues Handwerk zu ersetzen, denn wir sind ja dankbar für die Möglichkeit, Standardprodukte mit Standardqualitäten in grossen Massen routinemässig und weitgehend automatisch herstellen zu können. Aber wir können aufgrund unserer persönlichen Selbstbeschreibung auch jene kleinen Unterschiede identifizieren, auf die es uns wirklich ankommt. Neues Handwerk bedeutet, dass unternehmerisch autonome Teams im Dialog mit ihren Kunden Beziehungen aufbauen, in denen sich eine Resonanz jener Unterschiede entwickelt, auf die es ankommt, eine Resonanz zwischen der Persönlichkeit des Kunden und den Stärken des Anbieters. Der Rest wird automatisiert, oder aber delegiert an Zulieferer von Vorprodukten oder von zentralen Dienstleistungen, die von mehreren Teams bezogen werden. Auch die Zulieferer wissen, worauf es ihren Kunden besonders ankommt, und entwickeln entsprechende Kernkompetenzen. So spielt auch hier das Muster des neuen Handwerks, d.h. der gestaltende Schnittstellendialog



Das Referat als Ganzes gliedert sich in vier Kapitel: 1. Die Arbeitswelt der Vergangenheit; 2. Was ändert sich? Die Selbstüberwindung des Industriezeitalters; 3. Die Arbeitswelt der Zukunft: Attraktoren des kulturellen Zeitalters; 4. Fazit: die zehn wichtigsten Trends der künftigen Arbeitswelt.  
(Die Redaktion)

### **Le monde du travail dans le futur**

*A quoi va nous conduire le fait d'avoir surmonté le monde du travail du passé, celui du paradigme industriel? La réponse résidente dans les "attracteurs", soit ces nouvelles figures auxquelles la société mondiale dans son ensemble ou en partie va s'attacher en tant que systèmes dynamiques complexes. L'expression d'"attracteur" est empruntée à la théorie du chaos que je ne vais pas approfondir ici. Un attracteur n'est pas forcément attrayant, comme vous pourrez le voir, mais certains parmi eux le sont tout à fait. Formulation de quelques tendances qui marqueront le monde du travail dans l'avenir.*

an jedem Knotenpunkt des Wertschöpfungsnetzwerks. Für diese massgeschneiderte Qualität der neuen Wertschöpfungsmuster hat sich der schwer übersetzbare Ausdruck «economies of scope» eingebürgert.

Die economy of scale, die Stückkostendegression, braucht darüber nicht zu kurz zu kommen. Einerseits liegt sie im routinisierten und infolgedessen automatisierten Teil der Produktion, andererseits in der gemeinsamen Nutzung der zugelieferten Dienstleistungen und Vorprodukte. Dabei geraten die Unternehmensgrenzen im Wertschöpfungsnetzwerk in Fluss und werden unscharf. Stabsabteilungen werden zu Profit Centers, beliefern vielleicht auch unternehmensexterne Kunden, werden gänzlich ausgelagert oder werden durch Management-Aufkäufe vor dem Untergang gerettet. Externe Zulieferer werden durch Kooperationsverträge eingebunden oder ganz integriert. Handelskonzerne entlassen ihre Verkaufsstellen als Franchise-Nehmer in die Selbständigkeit, oder Gruppen von Kleinunternehmen gründen gemeinsame Marketing-, Controlling- und Beratungsorganisationen.

Top-Management wird zur zentralen Dienstleistung, die man auch durch externe Berater ersetzen kann. Management wird zum permanenten Prozess. Manager wird jeder. Dabei geht es nicht um Beherrschung und Kontrolle, denn die Organisation macht sowieso was sie will, sondern um die Rolle von Katalysatoren, Fazilitatoren und Animatoren, die nur Einfluss nehmen können, und auch dies nur, wenn sie selber für Einflüsse offen sind.

### **Attraktor 2: Das kulturelle Zeitalter**

War die erste Phase des Informationszeitalters jene der Hyperindustrialisierung, so befinden wir uns jetzt also auf dem Weg in seine postindustrielle Phase. Ich nenne sie das kulturelle Zeitalter. Weshalb?

**1. Entmaterialisierung der Wertschöpfung:** Diese hat natürlich bereits mit der Hyperindustrialisierung begonnen, die ja nichts anders war als ein Prozess der fortschreitenden Substitution physischer Ressourcen durch Informationsverarbeitung; das Ergebnis sind «intelligentere» Materialien, Strukturen, Prozesse und Produkte, die mittels höheren Informationsgehalts einen höheren Grad der Bedürfnisbefriedigung erreichen. Diese Entwicklung gipfelt in der intelligenten Organisation, die so gestaltet ist, dass das Wissen im Netzwerk aufgenommen und weiterentwickelt wird. Auch ohne Übergang zur postindustriellen Phase würde die Ressourcenproduktivität zweifellos weiter ansteigen. Aber erst in der postindustriellen Pha-



se wird gewissermassen die zweite Stufe der Entmaterialisierungsrakete gezündet:

### **2. Die Kulturisierung der ökonomischen Moral:**

Wenn die Fremdbestimmung der industriellen Organisationsformen als Raubbau an Gestaltungsressourcen erkannt und durch Sinnsteuerung ersetzt wird, bedeutet wirtschaftliche Rationalität, dass mit den kulturellen Ressourcen ebenso pfleglich umgegangen werden muss wie mit den materiellen.

### **3. Kulturisierung der Endnachfrage:**

Das Niveau der materiellen Versorgung und der Emanzipation der Bevölkerungsmehrheit in den OECD-Ländern – und künftig in einer wachsenden Zahl von neuen Industrieländern – hat zur Folge, dass sich die wirtschaftliche Leitfrage vom Wieviel zum Wie und Was verschiebt: Höhere Lebensqualität ist nicht notwendigerweise mit mehr Quantität, sondern mit mehr Qualität verbunden, eben mit der Pflege der kleinen Unterschiede, auf die es einem ankommt, der sinngesteuerten Lebensgestaltung mit Hilfe des neuen Handwerks. Soweit hierin die Quelle zusätzlicher Wertschöpfungsleistungen liegt, ist grundsätzlich eine totale Abkoppelung von der Beanspruchung natürlicher Ressourcen möglich, sogar im Bereich der physischen Güter. Aber die Nachfrage verlagert sich ohnehin auf Dienstleistungen aller Art und auf Pakete von Waren und Dienstleistungen, mit unterschiedlichsten Kombinationen von eingekauften und selbst erbrachten Dienstleistungen.

**4. Kulturisierung der Arbeit:** Die menschlichen Tätigkeiten beschränken sich zunehmend auf die Gestaltung – von Organisationen, Produkten, Prozessen, Medien, Beziehungen. Dies gilt in besonderem Masse für die OECD-Länder, deren Arbeitskosten mit definierbaren und infolgedessen automatisierbaren und nachahmbaren Tätigkeiten gar nicht mehr zu finanzieren sind.

**5. Der kulturelle Sektor als Wachstumspol:** Im Zuge dieser Entwicklung wächst die Endnachfrage nach im engeren Sinn kulturellen Gütern und Dienstleistungen (Kunst, Medien, Wissenschaft, Bildung) überproportional. Gleichzeitig gewinnt der kulturelle Sektor ständig an Bedeutung als Zulieferer von Vorprodukten für die Wirtschaft: Gestaltungs-, Interpretations- und Reflexionsangebote, Spielen mit Design, kulturellen Animationen und Inszenierungen, Verstärker der Organisationskultur, Medien- und Ausdrucksmöglichkeiten, Vermittlung kommunikativer Kompetenz etc.

**6. Die Organisationskultur als Koordinationsmedium:** Die Kultur als Informationscode, d.h. das Bild von der Organisation und ihrem Umfeld, das die Beteiligten und die Betroffenen transportieren, und das als Wahrnehmungsfilter alle Kom-

munikationen prägt, wird in sich selbst entwickelnden Organisationen zum zentralen Koordinationsmedium. Sie muss leben, d.h. sich im Netzwerk der Auseinandersetzungen weiterentwickeln, und verkörpert damit auch das jeweilige Ergebnis des Organisationslernens. Immer wichtiger wird eine Organisationskultur, die den Wissensfluss innerhalb der Organisation und über ihre Grenzen hinweg fördert.

**7. Der interkulturelle Dialog als Synergiequelle:** Es hat sich erwiesen, dass nachhaltige Entwicklungspolitik nur über den interkulturellen Dialog zu verwirklichen ist, aus dem sich dann synergetische Kooperations- und Arbeitsteilungsansätze ergeben. Mit der zunehmenden regionalen Ausdifferenzierung wird dieses Potential immer wichtiger und vielfältiger. Dabei entdecken wir plötzlich, dass im Grunde jede Gesellschaft ein Konglomerat verschiedenster Kulturen ist und jeder einzelne Mensch verschiedensten Kulturen gleichzeitig angehört. Letztlich ist wohl jeder Lernprozess und jede Innovation auf interkulturelle Impulse zurückzuführen.

#### **Attraktor 3: Die neue Polis**

In Europa nimmt der Regionalisierungstrend eine spezifische Ausprägung an, der an der historischen, regionalen und lokalen Vielfalt anknüpft und sich aus drei Quellen nährt:

**1. Neue Notwendigkeiten:** Wir haben gelernt, dass der Wettlauf zwischen dem Angebot an und der Nachfrage nach Verkehrsleistungen unweigerlich in den Kollaps führt, weil jedes Angebot die Nachfrage zusätzlich stimuliert. Wir wissen ferner, dass die vorherrschende grossräumige Arbeitsteilung ein Verkehrsmaximierungsinstrument ist und schon aus ökologischen Gründen unter zunehmenden Druck kommt. Ob die Kursänderung nun durch politische Vernunft, sprich umweltrechte Rahmenbedingungen, oder durch Verkehrsinfarkt erzwungen wird – erzwungen wird sie früher oder später mit Gewissheit.

**2. Neue Bedürfnisse:** Die grossräumige Arbeitsteilung unseres Lebensraums – Schlafgemeinde, Arbeitsort, zentrale Dienste, Einkaufszentrum, Erholungsgebiete – ist ein erheblicher Fremdbestimmungsfaktor und engt die Flexibilität der Lebensgestaltung stark ein. Die Individualisten von heute möchten urbane Vielfalt verbinden mit der Nähe und Überblickbarkeit der Lebensphären und Beziehungsnetze sowie mit wachsenden Möglichkeiten massgeschneideter Lebensgestaltung, alles womöglich in einer naturnahen und ruhigen, ästhetisch ansprechenden Umgebung.

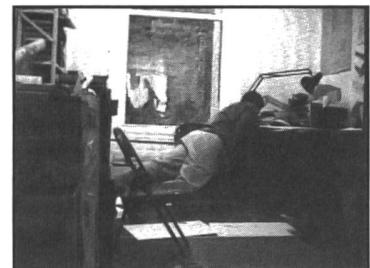
**3. Neue Möglichkeiten:** Virtuellen Organisationen mit kleinen, autonomen, örtlich flexiblen, dezen-

tralen Einheiten sowie die Technik der Multimedia und der interaktiven Breitbandkommunikation ermöglichen es, diese Bedürfnisse zu erfüllen: Das Dorf ist nicht mehr Provinz, sondern ans Global Village angeschlossen, kulturell, politisch und hinsichtlich einer breiten Dienstleistungspalette, und die Arbeit kann wohnortnah, sogar zu Hause, falls es gewünscht wird, und mit flexiblen Zeiten organisiert werden.

Das Zusammenwirken dieser drei Veränderungskräfte hat zur Folge, dass die grossräumige Arbeitsteilung zunehmend durch regionale Kreisläufe unterwandert wird. Die Nutzung des Siedlungsraums entspricht immer mehr dem Muster der dezentralen Verdichtung, d.h. des Zusammenrückens der Lebensphären in überblickbaren, eigenständigen Siedlungskernen. Dies geht auch einher mit einer zunehmenden Beachtung des Subsidiaritätsprinzips durch die öffentliche Hand, wonach Entscheidungen so hoch oben wie nötig und so tief unten wie möglich zu treffen sind. Dabei können immer mehr Entscheidungen immer weiter unten getroffen werden. Der grösste Bedeutungszuwachs wird in diesem Zusammenhang der Gemeinde zufließen. Hier ergeben sich neue Möglichkeiten der direkt-demokratischen Gemeindegestaltung, wie wir sie in der Schweiz von alters her kennen. Das ganze geht mit einer markanten kulturellen Urbanisierung der Dörfer und Landstädtchen einher. Ich brauche nicht näher zu erläutern, weshalb ich diesen Attraktor, in Anlehnung an die altgriechische Tradition, die «neue Polis» nenne.

#### **Attraktor 4: Die Zweidrittels-Gesellschaft**

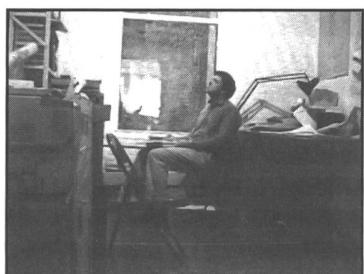
Ich kann aber nicht verhehlen, dass diese Entwicklungen, die eigentlich lauter Lösungen der vom industriellen Paradigma geschaffenen Probleme sind, auch ihren Preis haben, eben die bereits erwähnte zunehmende Überforderung einer wachsenden Bevölkerungsminderheit, die unterstützt wird von Teufelskreisen, welche eine Auseinanderentwicklung, ja eine Ghettoisierung der beiden Bevölkerungsteile befürchten lassen. Auch sie hat leider den Charakter eines Attraktors, wenngleich keines attraktiven, denn es wird schwierig sein, ihr entgegenzusteuern, da hierzu ein komplexes, in sich widersprüchliches Massnahmenpaket vonnöten wäre, dessen Verwirklichung ein ungewöhnliches Mass an politischer Umsicht, Energie und Nachhaltigkeit voraussetzen würde. Allerdings wird der Druck in diese Richtung zunehmen, und die übrigen Attraktoren könnten auch der verlangten neuen Qualität von Politik Vorschub leisten. ■



## Teil 2:

### Die wichtigsten Trends der künftigen Arbeitswelt

► Christian Lutz, Dr. oec. publ., Direktor Gottlieb Duttweiler Instituts Rüschlikon, befasst sich mit gesellschaftlicher Früherkennung und Managementpraxis. Er war Brüsseler Korrespondent der "NZZ" und anschliessend Chefökonom des Schweizerischen Bankvereines. Sein neuestes Buch, "Leben und arbeiten in der Zukunft", ist im Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig, Edition Seminar, München, erschienen. (Siehe auch Publikationen)



Bilder von Matt Mullican  
"Performance under hypnosis"

#### 1. Eigenständige Gestaltung statt fremdbestimmte Routine:

Nicht nur im Leben insgesamt, sondern auch am Arbeitsplatz nimmt der Anteil der eigenständigen Gestaltung und Verantwortung und Verantwortung an der Gesamtbeschäftigung zu. Die unternehmerische Verantwortung und die Managementfunktionen verlagern sich an den Arbeitsplatz. Fremdbestimmung und Fremdkontrolle weichen der Selbstbestimmung und Selbstkontrolle. Die Verantwortung beschränkt sich nicht auf eine spezifische Funktion, sondern umfasst alle Leistungen – auch Management-Leistungen –, die für das Produkt oder die Dienstleistung der betreffenden Arbeitskraft oder ihres Teams im Rahmen des Wertschöpfungsnetzwerks erforderlich sind. Routine wird an die Technik oder an Zuliefere innerhalb oder ausserhalb der Organisation delegiert.

#### 2. Flexibilität und Autonomie hinsichtlich der Art, des Ortes und der Zeit der Arbeit:

Die einzelne Arbeitskraft bzw. das Arbeitsteam kann in wachsendem Masse selbst bestimmen, wie es die Arbeit organisiert, wo gearbeitet wird – in der Zentrale, beim Kunden, zu Hause, in dezentralen Gemeinschaftsbüros, in Verkaufsstellen, in einer Kombination mehrerer Arbeitsorte etc. – und wer wann bzw. in welchem Rhythmus arbeitet. Flexible, massgeschneiderte Lösungen gewinnen an Bedeutung. Von den Möglichkeiten der auch räumlich dezentralisierten virtuellen Organisation wird zunehmend Gebrauch gemacht. Das bedeutet nicht, dass der einsame Bildschirmarbeiter zu Hause zur Regel wird, sondern in den Vordergrund treten wohnortnahe Lösungen, die mit Kunden- und Kollegennähe verbunden werden.

#### 3. Grenzverwischung zwischen selbständiger und unselbständiger Erwerbstätigkeit:

Die Entlöhnung richtet sich immer weniger nach Präsenzzeiten und anderen inputorientierten Leistungsziffern und knüpft zunehmend an einerseits an der Verfügbarkeit der Kenntnisse und Beziehungen und andererseits an der unternehmerischen Leistung. Es ist immer schwieriger auseinanderzuhalten, ob jemand ein interner Dienstleister, ein Subunternehmer oder ein externer Zuliefere ist, und die Grenzen zwischen verschiedenen Vertragsmodellen verschieben sich ständig.

#### 4. Massgeschneiderte Kombinationen zwischen verschiedenen Erwerbs- und Nichterwerbstätigkeiten:

Der Schriftsteller mit dem Brotberuf des Lehrers oder des Journalisten wird zu einem Modell der

Kombination von Hobby und Erwerbstätigkeit, dem wir immer häufiger begegnen. Erwerbsarbeit, Eigenarbeit, soziale Arbeit und Erholung können in unterschiedlichster Weise miteinander verbunden werden.

Zur Flexibilität der Kombinationsmöglichkeiten trägt auch der unvermeidliche Umbau des Wohlfahrtsstaates bei: Schon wegen der Perspektive der Zweidrittelsgesellschaft wird die Sicherung des Existenzminimums für alle in Verbindung mit der Entlohnung sozial wichtiger Tätigkeiten unerlässlich.

#### 5. Frauenpower:

Die Frauen werden in der künftigen Arbeits- und Lebenswelt ein wachsendes und schliesslich prägendes Gewicht erhalten. Angestammte weibliche Tätigkeiten werden aufgewertet. Gleichzeitig werden die Möglichkeiten der Kombination verschiedener Funktionen, der Entlastung (z.B. durch Tagesmütter) und der Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern grösser, und die finanzielle Flexibilität durch Kombination von Erwerbs- und Sozialeinkommen nimmt zu. Überdies werden Frauen grössere Berufserfolge haben als Männer, weil diese noch eine Weile lang durch die Anforderungsprofile des Industriealters geprägt sein werden, während Frauen auf jene künftiger Organisations- und Lebensgestaltungsformen weit besser vorbereitet sind. Insgesamt werden somit sowohl die weibliche Erwerbsquote als auch die weibliche Prägekraft im Erwerbsleben drastisch ansteigen.

#### 6. Krise der Gewerkschaften:

Die Gewerkschaften werden ihre traditionelle Rolle weitgehend einbüßen. Kollektivverträge werden materiell immer weniger Elemente regeln können und auf immer engere traditionelle Wirtschaftsbereiche beschränkt werden; selbst dort wird der Organisationsgrad der Arbeitskräfte ständig abnehmen. Sie werden nur überleben, wenn sie sich entweder als Dienstleistungsanbieter für Lebensunternehmer oder als Advokaten der Überforderten profilieren, wobei das eine vermutlich mit dem anderen schwer zu vereinbaren sein wird.

#### 7. Zweiteilung des Arbeitsmarktes:

Aufgrund der wachsenden Zahl der Überforderten wird eine zunehmende Bevölkerungsminderheit zur Beschäftigungslosigkeit bzw. zu fremdbestimmter Niedriglohnarbeit gezwungen sein. Die Franzosen haben dafür den Begriff der «tiersmondialisation» geprägt, der besagt, dass sich eine Art Dritter Welt in unseren Grossstadttagagglomerationen ausbreitet. ■