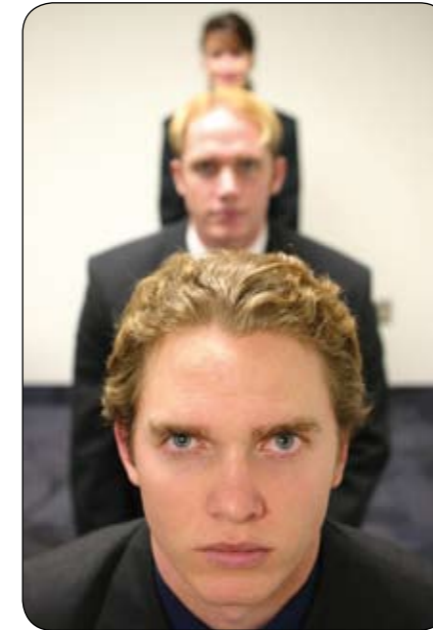


Neue Chancen

Fundamentaler Wandel in der Arbeitswelt

Unternehmen unter permanentem Innovationszwang, globaler Wettbewerb um Talente und weiter ansteigendes Veränderungstempo: Wir bewegen uns auf das kreative Zeitalter zu und erleben dabei einen fundamentalen Wandel in der Arbeitswelt. «Kreatives Kapital» wird zur neuen Schlüsselressource. Schliesslich ist Kreativität Rohstoff für Innovationen. Ohne kreatives Denken und Handeln sind auch die zunehmend komplexen Aufgabenstellungen in einer globalisierten Wirtschaft kaum zu bewältigen. Die Arbeitswelt bewegt sich im Takt der Innovationen und erfordert umfassende Anpassungen und Neuerungen.

von Imke Keicher



Vom starren Wissensarbeiter...

Wer die Spielregeln von morgen versteht und die Schlüsselkompetenzen der Zukunft kennt, kann schon heute die Weichen für einen optimalen Zugang zur Schlüsselressource kreatives Kapital stellen. Das beste Verständnis der Arbeitswelt von morgen verschafft ein Blick auf die Kreativarbeiter. Sie sind die Pioniere eines neuen Arbeitsparadigmas. Sie experimentieren mit neuen Berufs- und Karrierestrategien, setzen alte Statussymbole ausser Kraft und werden einen spürbaren Einfluss auf die Arbeitskultur in Unternehmen haben.

Aber lassen wir uns nicht von ihrer Bezeichnung irreführen – hier geht es um mehr als um künstlerische Kreativität. Die Kreativität, der sie ihren Namen verdanken, bezieht sich vor allem auf ihre Fähigkeit, kreativ zu denken und zu handeln. Kreativarbeiter finden wir in nahezu allen Berufen – sie können Chemikanten, Zahnärzte, Landschaftsgärtner, Bäcker, Content Manager oder Krankenschwestern sein. Nicht, was jemand tut, sondern wie er es tut, mit welcher inneren Einstellung, ist dabei entscheidend. Die Freude an dem, was sie machen, steht an oberster Stelle. Kreativarbeiter verstehen sich als eigenverantwortliche Manager ihrer Fähigkeiten. Das macht sie im eigenen Selbstverständnis zu Lebensunternehmern. Sie orientieren sich nicht an Standard-Lebensläufen, sondern wagen das Abenteuer individueller Entwürfe.

Heute machen sie zwischen 15 und 20 Prozent der Arbeitenden aus, Tendenz steigend. Ihr Arbeitsverständnis basiert auf der Überzeugung, dass es keine Sicherheiten auf den Arbeitsmärkten gibt. Die lebenslange Vollzeitstelle kennen sie aus dem Museum. Nach Patentrezepten suchen sie nicht mehr. Aus der «Not der Unsicherheit» machen sie eine Tugend und leben einen Arbeitsbegriff, bei dem ihre «Uniquability», ihr individueller Mix an Stärken und Talenten, und die Freude an der Arbeit im Vordergrund stehen. Ihr Credo: «Wenn man es sowieso nicht mehr richtig machen kann, dann kann man gleich machen, was richtig Freude macht.» Kreativarbeiter brauchen deshalb eine hohe Selbstkenntnis; immer wieder müssen sie die Kernfragen beantworten: Was macht meine Einzigartigkeit aus? Was mache ich wirklich gerne, welche Arbeit gibt mir Energie? Welches Umfeld macht mich stark? Sich immer wieder auf diese Suche einzulassen, verleiht Stärke und erhöht die Entscheidungskompetenz.

Noch orientiert sich die Mehrheit aktuell am Arbeitsethos der «Wissensarbeiter». Die haben zwar auch verstanden, dass die lebenslange

Vollzeitanstellung zum Randphänomen wird, aber ihre Bereitschaft, die Lebensplanung ausschliesslich nach den wechselnden Erfordernissen der Arbeitsmärkte auszurichten, ist deutlich höher. Ihr Rezept gegen die Unsicherheit heisst Bildung und Employability. Wem es gelingt, genau zu verstehen, welche Fähigkeiten zukünftig gefordert sind, und seine Weiterbildungsaktivitäten danach ausrichtet, der ist immer «beschäftigungsfähig». So lautet die Employability-Strategie – die für viele nicht funktionieren wird. Die Statussymbole der Wissensarbeiter sind die Insignien internationaler Geschäftstätigkeit: Firmenwagen, Vielfliegerkarte und BlackBerry. Unermüdlicher Einsatz, 24/7-Erreichbarkeit der Preis. Die Statussymbole der Kreativarbeiter hingegen sind vorwiegend immateriell: Zeitsouveränität, inneres und professionelles Wachstum, inspirierende Netzwerke, Freude an ihrer Arbeit, Gesundheit.

Auch wenn sie heute noch eine Minderheit darstellen wie vor 20 Jahren die Wissensarbeiter – die Kreativarbeiter werden nicht nur zahlenmässig zunehmen, ihre Werte und Lebensentwürfe werden in den nächsten 20 Jahren zur Mehrheitskultur. Eine der wichtigsten Zukunftsfragen für Unternehmensführer, Führungskräfte und Personalverantwortliche gleichermaßen ist: Wie mehren wir unser kreatives Kapital? Erste Lösungsansätze für einen Paradigmenwechsel zeichnen sich ab:

Von «Stellenbesetzung» zu «Beziehungsreichtum»

Anstatt offene Stellen zu besetzen, wird es morgen darum gehen, kontinuierlich solide, vertrauensvolle Beziehungen ausserhalb des Unternehmens aufzubauen und zu pflegen – um dann bei Bedarf flexibel zu verhandeln, wie eine Zusammenarbeit aussehen könnte. Das macht die Führungskräfte zu Talentscouts und fordert die HR-Verantwortlichen auf, neue Plattformen zur Verfügung zu stellen, auf denen sich diese Beziehungen entwickeln können.

Von der Kaderschmiede zum «Uniquability-Partner»

Anstatt perfekt ausgeklügelte, mehrstufige Karrierepfade zu definieren, braucht es Offenheit und Flexibilität, Angebote zu machen, die dem Einzelnen, seiner aktuellen Lebenssituation (plant er gerade eine Familie oder ist er in einer Lebensphase, in der er gerne «Vollgas» gibt?) und seinen Stärken tatsächlich entsprechen. Je besser das Verständnis der Uniquability eines potenziellen Mitarbeiters ist, desto höher sind auch die Chancen des Unternehmens, wirklich aussergewöhnliche Leistungen zu erhalten. ▶



...zum flexiblen Kreativarbeiter

► Unternehmen, die sich empathisch, anerkennend und flexibel zeigen, fällt es zukünftig leichter, die eigene Pipeline mit kreativen Köpfen zu füllen – ein echter Wettbewerbsvorteil. Für Unternehmen, die viel Zeit und Energie in die Entwicklung von Standards bei der Karriereplanung investiert haben, wird es hier zu nächst grosse Umsetzungsbarrieren geben. Für KMU eröffnen sich – im Gegensatz zu den oft schwerfälligeren und standardisierten Grossunternehmen – ganz neue Positionierungschancen als echter «Uniquability-Partner».

Von Leistungsnachweisen zu Zukunftspotenzialen

Anstatt bei Rekrutierung vor allem auf das zu schauen, was in der Vergangenheit geleistet wurde (Abschlüsse und Zeugnisse), braucht es innovative Wege, um Zukunftspotenzial, Einstellung und Kreativität von Bewerbern einzuschätzen. Dabei geraten neue Faktoren in das Zentrum der Aufmerksamkeit. In welchem Umfeld ist jemand besonders leistungsfähig, wie gut kennt er sich selbst und kann seine eigene Leistungsfähigkeit managen – und wie wirkt sich die eigene Unternehmenskultur auf die Kreativität, Problemlösungskompetenz und Innovationsfähigkeit eines potenziellen Mitarbeiters aus? Im Hinblick auf die zunehmende Bedeutung von Netzwerkkreativität beim Problemlösen müssen auch Annahmen über die Fähigkeit vernetzt zu arbeiten getroffen werden. Mit diesen Themen wandert der Fokus von einer eher vergangenheitsorientierten Kompetenzbeurteilung hin zu einer mehrdimensionalen Einschätzung des individuellen Kreativitäts- und Zukunftspotenzials.

Von «Arbeitsplätzen» zu «Möglichkeitsräumen»

Wer seine Innovationskraft stärken will, braucht Möglichkeitsräume und Spielwiesen. Der Blick in ein hoch innovatives Unternehmen wie Google vermittelt einen guten Eindruck davon, was es bedeutet, «Spielwiese» zu sein – und dass dies in keinem Gegensatz zu wirtschaftlichem Erfolg und Professionalität steht. Bei Google können Mitarbeiter schon heute nach Lust und Laune spielen. 20 Prozent ihrer Arbeitszeit können sie ganz unabhängig von Zielvorgaben herumexperimentieren. Dabei sind so erfolgreiche Projekte entstanden wie Google Earth. Denn Spielen ist Komplexitätsmanagement und Lernturbo. Und das kann sich jedes Unternehmen zunutze machen. Da gibt es die mittelständische Beratung, die regelmässig einen Tai-Chi-Lehrer kommen lässt und manchmal sogar die Kunden auf diese «Inseln der Kontemplation» einlädt, oder die mittelständische Produktion, die ein Tischfussballgerät in der Kantine aufgestellt hat. Jedes

Unternehmen kann Projektgruppen die Freiheit gewähren, sich ausserhalb der Firma zu treffen, ein Meeting auf die Terrasse, in den Wald oder in eine Galerie zu verlegen. All das fördert unsere kreative Energie. Neue Methoden wie Fast Prototyping, die gezielte Nutzung von Simulationen oder die Nutzung visueller Moderatoren sind hoch effiziente Wege zu aussergewöhnlichen Lösungen, ganz unabhängig von der Unternehmensgrösse. Denn in Zukunft brauchen wir die spielerische Freude, die Lust am Experimentieren und am «So-tun-als-Ob», um Ideen zu entwickeln und schnell in Dienstleistungen oder Produkte umzuwandeln. Unternehmenskulturen, die diese spielerischen Freiräume bewusst gestalten, sind ausserdem Magneten für kluge und kreative Köpfe. Kreativarbeiter wiederum verstehen sich als eigenverantwortliche Manager ihrer Talente und müssen darauf achten, in einem Umfeld zu landen, das sie leistungsfähig sein lässt. Wer in der falschen Kultur landet, erlebt nämlich schnell, wie es sich anfühlt, ein gefallener Star zu sein oder – wie die Amerikaner so treffend sagen – sich von «hero to zero» zu bewegen.

Die wichtigen Mitgestalter, Berater und Coaches einer neuen Arbeitskultur sind die HR-Verantwortlichen. Sie haben sich bereits in Bewegung gesetzt. Längst hat die grosse Welle der «HR-Transformation» die meisten Unternehmen erfasst. Die ehemaligen «Verwalter» haben begonnen, sich als strategische Partner der Unternehmensführung, Veränderungsberater und Performancespezialisten neu zu positionieren. Mit Blick auf die bevorstehenden Veränderungen ist es nun an der Zeit, sich explizit um das kreative Kapital zu kümmern. Eine neue strategische Rolle ist daher der Creative Capital Manager, der an allen Stellhebeln Vorgehensweisen und Systeme entwickelt, um das bestehende Kreativitätspotenzial besser zu nutzen und zu vernetzen. Im ständigen Dialog mit der Unternehmensführung erhöht er die Anziehungskraft für die Schlüsselressource der Zukunft: kluge, kreative Köpfe und ein innovationsförderndes Umfeld. Und so trägt er massgeblich zur Zukunftssicherung bei.

Imke Keicher



Imke Keicher ist Zukunftsforscherin und selbstständige Unternehmensberaterin (www.ikmc.ch). Sie lebt in Rüslikon und arbeitet für Kunden weltweit.

Zum Weiterlesen

Sie bewegt sich doch

Neue Chancen und Spielregeln für die Arbeitswelt von morgen

Das fordristische Fließband und der reglementierte Bürojob gehören der Vergangenheit an. Kaum jemand arbeitet mehr in dem Beruf, den er vor Jahren gelernt hat. Alte Sicherheiten lösen sich auf, Projektarbeit, freie Arbeit und Teilzeitstellen nehmen zu. Das führt zu Verunsicherungen, bietet aber auch Chancen: Was sind die Schlüsselkompetenzen von morgen? Wie verändern sich die Spielregeln? Und wie können Menschen schon heute zu Mitgestaltern und Lebensunternehmern werden?

Imke Keicher und Kirsten Brühl, Trendforscherinnen aus Matthias Horx' Zukunftsinstitut, legen mit ihrem Buch eine inspirierende Entdeckungsreise in die Arbeitswelt der Zukunft vor und bieten Rat für alle, die am Ball bleiben möchten. Die Autorinnen führen in die gerade entstehende neue Arbeitskultur ein und machen nachvollziehbar, weshalb Spielfreude, Empathie, Kreativität und Einzigartigkeit so bedeutsam werden.

Die Anregungen machen das Buch zu einem wertvollen Begleiter auf dem eigenen Weg in die Arbeitswelt von morgen.



Sie bewegt sich doch
Neue Chancen und Spielregeln
für die Arbeitswelt von morgen
Orell Füssli Verlag, Zürich 2008
192 Seiten, gebunden
ISBN 978-3-280-05288-4
Fr. 39.80/EUR 24.–



Ihr Fachspezialist für Temporär-, Dauerstellen und HR-Lösungen

Mehr als 45 Filialen und Fachabteilungen in der Schweiz:

Aarau – Baden – Basel – Bern – Biel/Bienne – Burgdorf – Dagmersellen – Delémont – Fribourg – Genève – La Chaux-de-Fonds
Lausanne – Lugano – Luzern – Monthey – Morges – Moutier – Neuchâtel – Nyon – Olten – Porrentruy – Rheinfelden – Sion
Solothurn – St. Gallen – Sursee – Thun – Vevey – Winterthur – Yverdon – Zug – Zürich

www.kellyservices.ch

