



«Die Arbeit verliert ihren Platz»

Imke Keicher beschäftigt sich als Zukunftsforscherin unter anderem mit der Arbeitswelt von morgen. Kreativität und Empathie dürften künftig Schlüsselbegriffe sein. Interview Therese Jäggi und Andrea Mašek/Foto Marion Nitsch

Context: Welches waren die wegweisenden Trends der letzten zehn Jahre?

Imke Keicher: Globalisierung, Gesundheit, Nachhaltigkeit, New Work, Umwelt, Alterung und Female Shift sind die Megatrends, die grossen Veränderungsbewegungen der letzten Jahre.

Welche dieser Trends sind auch in Zukunft aktuell?

Megatrends haben eine Halbwertszeit von mindestens 30 Jahren, deshalb sind diese Trends auch weiterhin aktuell. Der Fokus wird sich jedoch ändern. Heute muss man in Unternehmen zum Beispiel nicht mehr argumentieren, dass Female Shift stattfindet. Schliesslich gibt es dafür

einen signifikanten volkswirtschaftlichen Grund: die Tatsache, dass Frauen nahezu 50 Prozent des Hochbildungsreservoirs darstellen. Das ist ein Potential, auf das wir in der Wissensgesellschaft und in Zeiten von dramatischen Geburtenrückgängen nicht verzichten können. Deshalb müssen sich Führungskräfte jetzt fragen: Wie nutzen wir dieses Potential? Und die Frauen müssen sich fragen: Wie wollen wir die gerade entstehenden Spielräume nutzen? **Wird Karriere in Zukunft dasselbe sein?**

Wir nutzen momentan immer noch ein eher «männliches» Karrieremodell, in dem es stark um materiellen Erfolg und Status geht. Der Preis ist vielfach hoch:

Depressionen, Burn-out, Bore-out. Ich bin überzeugt, dass wir Karriere künftig ganzheitlicher und nachhaltiger sehen. Frauen leben heute schon «Erfolgs»-Modelle, die sich nicht auf «entweder Kinder oder Karriere»-Diskussionen einlassen, die flexibler sind und Lebensbalance und Lebensglück mitbetrachten – hier entstehen neue Karrieremuster, die auch für Männer interessant sind.

Welche neuen Trends werden künftig ebenfalls interessant sein?

Gerade rücken Kreativität und die zunehmende wirtschaftliche Bedeutung der Kreativwirtschaft auf unseren Radarschirm. Die EU hatte das Jahr 2009 sogar

Imke Keicher, 44, ist Management-Beraterin, Zukunftsforscherin, Keynote Speaker und Autorin. Ihre Spezialgebiete sind Veränderungsmanagement, Innovation und die Arbeit der Zukunft. Seit 2002 ist sie selbstständig mit ikmc und für Blue Chip und mittlere Unternehmen international tätig. Sie ist im wissenschaftlichen Beirat des Instituts für Management und Innovation der Fernfachhochschule Schweiz und wurde gerade vom Steinbeis-Institut zur EU-Botschafterin für Unternehmerinnen ernannt. Sie lebt in Rüslikon.

zum Jahr von «Innovation und Creativity» gemacht. Ausserdem entdecken wir momentan die Empathie als ausgesprochen wichtige Antriebskraft in der Wirtschaft. Nachdem wir Jahrzehnte lang davon ausgegangen sind, dass der Mensch ein rational handelndes, vor allem auf seinen Vorteil bedachtes Wesen ist, der homo oeconomicus, wagen wir jetzt – angeregt durch die Hirnforschung – einen echten Perspektivwechsel zum homo empathicus.

Wie entsteht eigentlich ein Trend?

Zunächst ist es wichtig zu wissen, dass Zukunft offenes Werden ist. Die Zukunft kann niemand voraussagen, sie entsteht im Wechselspiel von Menschen und ihrer natürlichen, sozialen und politischen Umwelt. Trendforschung nutzt übergreifende Erklärungsmodelle, die grosse evolutionäre Wellen beschreiben, beispielsweise das Epochenmodell, das den Wandel von der agrarischen Kultur zur industriellen Ökonomie und schliesslich zur heutigen Wissensgesellschaft beschreibt. Ausserdem Zyklenmodelle wie z. B. die Kondratieffschen Zyklen, an denen man sehr gut den Lebenszyklus von Basisinnovationen und ihre Auswirkungen auf die Volkswirtschaften ableiten kann, oder andere Gesetzmässigkeiten wie das Moorsche Gesetz der exponentiellen Entwicklung. In diesen Kontext werden Beobachtungen der Jetztzeit eingebettet und auf ihre Relevanz für die Zukunft hin geprüft.

Trends beruhen also auf Fakten?

Ein Trend ist wie ein Dialog zwischen der Umwelt und dem, was wir als einzelne und als Gesellschaft damit machen. Aber eines ist klar, auch der Zufall spielt mit. Zum Beispiel in Form von «wild cards». Sie kennen vielleicht die Schwarze-Schwäne-Theorie von Nassim Nicholas Taleb. Er sagt, dass wir grosse umwälzende Ereignisse wie den Tsunami oder

9/11 gar nicht antizipieren können. Das waren Schwarze Schwäne, undenkbar Ereignisse. Wir müssen uns immer wieder fragen, inwieweit es uns gelingt, aus unseren Paradigmen auszubrechen und auch das Undenkbare mitzudenken oder wenigstens miteinzukalkulieren.

Wie glaubwürdig sind also Trends?

Nehmen Sie die Megatrends, das sind keine Vorhersagen, sondern verdichtete Beobachtungen im Hier und Heute. Aus der Fülle der Informationen interessieren sich Trendforscher für das, was wirklich Potential hat, unsere Art zu denken, zu leben, zu wirtschaften grundsätzlich zu verändern.

«Niemand kann heute wirklich sichere Arbeitsplätze für ein ganzes Arbeitsleben bieten.»

Nehmen wir die Wissensarbeit. Sie wurde schon in den frühen 1970er-Jahren von Peter F. Drucker identifiziert. Vorher lag das Thema Wissensarbeit komplett ausserhalb unserer Vorstellung. Heute ist Wissensarbeit ein Massenphänomen. Genauso selbstverständlich wie wir heute von Wissensarbeit sprechen, werden viele in zwanzig Jahren Kreativarbeiter sein.

Was sind Kreativarbeiter?

Unter Kreativarbeit verstehen wir eine gerade entstehende Arbeitskultur, die sich von der klassischen Idee der Sicherheit verabschiedet hat und in der die Menschen den Anspruch haben, in ihrer Arbeit Freude zu empfinden und eigenverantwortlich ihre Arbeitsbiografien zu managen. Im Vordergrund steht nicht mehr das klassische Karrierekalkül. Wichtig ist nun die Frage: Was macht mich einzigartig? Worin besteht mein ganz spezielles Portfolio an Talenten, Stärken und Leidenschaften, und welches Umfeld macht mich stark?

Was bedeutet dies für die Unternehmen?

Sie müssen mit veränderten Erwartungen umgehen. Es ist gleichzeitig eine Riesenchance für Firmen, sich neues Potential an sehr flexiblen, lösungsorientierten Mitarbeitern zu eröffnen. Denn Unternehmen brauchen eine neue Art von Lösungskompetenz und Umgang mit Komplexität und Unsicherheit.

Trends sind also relevant für Unternehmensstrategien?

Eine Unternehmensstrategie, die Trends ignoriert, ist hoch riskant, weil sie die wichtigen Veränderungen bei den Kunden, in den Märkten und bei ihren Mitarbeitern ignoriert.

Aber nicht alle Unternehmen nutzen sie in gleichem Mass?

Das Interesse wird sichtbar grösser. Unternehmen entwickeln sich mit den Märkten und den Menschen weiter und dort sind Trends wichtig, denn sie sind ein Aggregat dessen, was sich in der Gesellschaft verändert.

Wie hat sich die Finanzkrise auf Trends, die vorher festgelegt worden sind, ausgewirkt?

Jeder kann leicht beobachten, dass Krisen fester Bestandteil unserer evolutionären Entwicklung sind, wenngleich sie nicht immer so gross und so gravierend sind wie die jetzige. Die Megatrends beschreiben ja Zeiträume von mindestens 30 Jahren, da sind Krisen nichts Aussergewöhnliches. Eine Krise kann allerdings Veränderungen verzögern oder beschleunigen.

Wie den Megatrend Bildung?

Wir befinden uns im Wissenszeitalter. Unsere grössten Ressourcen sind unsere Intelligenz, unsere Kreativität und Empa-

thie – unsere Köpfe und Herzen. Bildung ist das Übungs- und Trainingslager für das, was wir an individuellen Fähigkeiten zur Mitgestaltung unserer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zukunft mitbringen. Gesellschaften, die nicht auf Bildung, Innovation und Forschung setzen, werden in der globalen Ökonomie zu den Verlierern zählen.

Mit welchen Megatrends beschäftigen Sie sich besonders intensiv?

Innovationswirtschaft und «Creative Work». Mich interessiert besonders, wo und wie Menschen ihre Talente für die Weiterentwicklung unserer Wirtschaft

Und in der Schweiz?

Die Schweizer Wirtschaft hat eine hohe Innovationsfähigkeit. Als Nation schneidet die Schweiz bei Innovationsindizes erstaunlich gut ab: 2009 etwa wieder beim Global Innovation Index, der die Schweiz global an dritter Stelle hinter Singapur und Südkorea ansiedelt. Beim European Scoreboard Innovation Index 2009 hat sie gar die Spitzenposition in Europa. **Reicht das schon?**

Das Innovationstempo nimmt weiter zu. Global verstärken viele Länder ihre Innovationsanstrengungen auch in der Krise. Unternehmen geben häufig an,

perliche Gesundheit. Die Psychologen nennen das Resilienz, die Fähigkeit, auch bei widrigen Umständen gesund zu bleiben. Hinzu kommt Sicherheit durch ein stabiles Netzwerk an Menschen, die mich in Krisenzeiten auffangen.

Die Arbeitnehmer werden selbstsicherer, kreativer, innovativer – und die Führungskräfte?

Kreativarbeiter brauchen keine Führungskraft, die sie an die Hand nimmt. Sie brauchen einen Coach oder Sparringpartner. Ich benutze gerne das Bild, dass eine Führungskraft von morgen sein muss wie ein Regisseur: Jemand, der weiss worum es geht, welche Rollen gebraucht werden und wer sich gut für bestimmte Rollen eignet. Er muss auch Talentscout sein, nach neuen Mitspielern Ausschau halten und, ganz besonders wichtig, er muss die Bühne und das Rampenlicht auch für seine Mitarbeiter frei geben.

Wie sieht denn da der Arbeitsplatz der Zukunft aus?

Man muss sich fragen, ob es den Arbeitsplatz im herkömmlichen Sinn noch geben wird, denn die Arbeit verliert ihren Platz. Wir arbeiten heute schon an vielen unterschiedlichen Orten: in der Bahn, im Flugzeug, im Café, zu Hause. Wir müssen nicht mehr unbedingt täglich im Büro präsent sein. Das Büro bekommt dadurch eine zusätzliche Funktion, als Ort, an dem wir uns treffen und vernetzen.

Wird es in dieser neuen Arbeitswelt auch neue Berufe geben?

Es gibt immer neue Berufe. Heute ist es für uns normal, dass Unternehmen Web-Designer oder Change-Manager suchen, Berufe, die es vor 15 Jahren noch nicht gab. Morgen sind es vielleicht der Chief Destruction Officer, der dafür sorgt, das alte Zöpfe abgeschnitten werden oder der Biografie-Designer. Er schaut sich unsere Präsenz im World Wide Web an und berät uns, wie wir uns optimal darstellen sollen.

Gibt es weitere Beispiele?

Der Trainings- und Coachingsektor wird auch in Zukunft weiter wachsen und mehr neue Dienstleistungen hervorbringen. Der Uniquability-Coach beispielsweise wird dabei helfen, das eigene unverwechselbare Profil zu erkennen und weiter zu entwickeln. Im Bereich Umwelttechnologie wird es eine ganze Menge neuer technischer Berufe geben, ebenso viele Beratungsdienstleistungen zum Thema Umwelt.

«Man muss sich fragen, ob es den Arbeitsplatz im herkömmlichen Sinn noch geben wird, denn die Arbeit verliert ihren Platz.»

einsetzen können. Beide Trends stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit dem zunehmenden Innovationsdruck, der durch den globalen Wettlauf um die Aufmerksamkeit der Konsumenten entsteht. Dazu braucht es immer bessere, passendere Dienstleistungen und Produkte, so die Logik der Akteure. Innovationen sind die Antriebsmittel in unserer Ökonomie, die ihre Produktion extrem automatisiert hat und Routinetätigkeiten an den Computer oder günstigere Arbeitskräfte ausserhalb der Landesgrenzen ausgelagert hat. Die Aufgabe, der Mehrwert von Mitarbeitern liegt deshalb mehr und mehr im kreativen Problemlösen, in der empathischen Interaktion und der Innovation von Produkten und Services, von Prozessen und Geschäftsmodellen. Wie das gelingen kann und was sich dabei für die Menschen innerhalb und ausserhalb von Unternehmen verändert – dafür entwickeln beide Megatrends Szenarien.

Wie wird das Potential der Innovationskultur heute genutzt?

Das ist von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich. Wenn wir sehen wollen, wo es sehr gut funktioniert, dann macht es sicher Sinn, sich mit Google auseinanderzusetzen. Ein kleines Unternehmen, von dem man sehr viel über Innovation lernen kann, ist die Design- und Innovationsberatung IDEO.

trotz angespannter Lage gerade beim Thema Forschung und Innovation weiter zu investieren. Innovationsförderung gilt als Zukunftssicherung. Es gibt auch in der Schweiz vielfältige Ansätze für eine weitere Stärkung der Innovationsfähigkeit.

Wie sehen die Spielregeln der Innovationswirtschaft aus?

Wir brauchen die Kreativität aller Mitarbeitenden, nicht nur in der Forschungs- oder Marketingabteilung. Geistige Flexibilität, hohe Problemlösungskompetenz, Vernetzungskompetenz und Musterunterbrechung sind die neuen Kernfähigkeiten für innovative Teams und Unternehmen.

Gerade in Krisenzeiten wird der Ruf laut nach Sicherheit, nach sicheren Arbeitsplätzen. Wie viel Sicherheit bietet die neue Art von Wirtschaft?

Niemand kann heute wirklich sichere Arbeitsplätze für ein ganzes Arbeitsleben bieten. Dazu gibt es einfach zu viele einschneidende Veränderungen. Wir brauchen neue Konzepte von Sicherheit.

Wie sieht die neue Form von Sicherheit aus?

Was braucht es in einem sich stark wandelnden Umfeld? Vor allem die Fähigkeit, mit der immanenten Unsicherheit konstruktiv umzugehen. Die grösste Sicherheit, die wir finden können, ist in uns selbst. Dazu gehört seelische und kör-

Sind die zukunftssträchtigen Berufe hauptsächlich hoch Qualifizierten vorbehalten?

Auch für Menschen ohne akademische Ausbildung gibt es Möglichkeiten für neue Dienstleistungen. Insbesondere im Bereich Gesundheit, nachhaltiger Lebensstil und Pflege. Vom Outdoor-Location-Scout zum Full-Service-Kräutergarten oder Kinderzimmer-Service im Grünen. Auch hier weisen die Megatrends den Weg.

Eines allerdings ist klar: Ausbildung, in welcher Form auch immer, ist unerlässlich. Und ich muss – und das ist vielleicht für viele eine grosse Hürde – Eigenverantwortung übernehmen und Selbstmanagement betreiben. Ich muss etwas können und mir etwas zutrauen. Ich sehe da eine grosse Chance in den Schulen: die Freude am Lernen, die Neugierde der Kinder auf sich selbst und die Welt wach zu halten.

Wo finden die älteren Menschen in dieser Welt Platz? Alterung gilt ja auch als Megatrend.

Vor fünf Jahren noch haben etliche Unternehmen beim Megatrend Alterung abgewunken und gesagt, wir haben ganz andere Sorgen. Bei denselben Betrieben laufen jetzt Programme, um Mitarbeitende bis über 60 fit im Job zu halten, weil sie den Verlust an Expertise bei gleichzeitigem Nachwuchsmangel fürchten. Eine Tatsache sollte man überdies nicht unterschätzen: Die Babyboomer-Generation wird gerade alt. Diese Generation hat schon einmal eine Rebellion in Gang gesetzt, indem sie die Jugendkultur eingeführt hat. Und sie wird jetzt für eine neue Revolution gut sein und zu einer Neubewertung von Alter beitragen.

Wunderbare Arbeit, Spielräume, Kreativität, keine Chefs, kein Büro mehr – das tönt alles fast zu schön, um wahr zu sein.

Wo liegen die Stolpersteine auf dem Weg zu diesem Ideal?

Wir gestalten alle mit. Grosse Hürden sind auch bei uns selbst zu finden, in unserem Denken, bei dem, was wir für möglich halten. Heute werden die Spiel- und Gestaltungsräume zu wenig ausgenutzt und ausprobiert. Da gibt es noch viel vorseilenden Gehorsam und viel «das kann man nicht» und «was wohl die anderen denken».

Therese Jäggi ist Context-Redaktorin.
therese.jaeggi@kvschweiz.ch

Andrea Mašek ist Context-Redaktorin.
andrea.masek@kvschweiz.ch

Marion Nitsch ist freie Fotografin in Zürich.
mail@nitsch.ch



HTW Chur
Hochschule
für Technik und Wirtschaft

Pimp your life?

Infotag HTW Chur
Samstag, 30. Januar 2010
von 9.00 bis 13.00 Uhr

Informationswissenschaft

- Bachelor-Studium Informationswissenschaft
- Master-Studium Information Science
- MAS in Information Science

Tourismus

- Bachelor-Studium Tourism
- Master-Studium BA, Major in Tourism
- Executive MBA in Tourism Management

Technik

- Bachelor-Studium Systemtechnik^{NTB} in Chur
- MSc in Engineering (MSE) mit Schwerpunkt Telekommunikation und Multimedia

Bau und Gestaltung

- Bachelor-Studium Bau und Gestaltung
- MAS in nachhaltigem Bauen

Medien

- Bachelor-Studium Multimedia Production
- MAS in Writing and Corporate Publishing
- MAS in Multimedia Production and Journalism

Management

- Bachelor-Studium Betriebsökonomie
- Master-Studium Business Administration, Major in Entrepreneurial Management
- Management-Weiterbildung für Berufspraktiker (DAS, MAS, Executive MBA)
- MAS in Energiewirtschaft

Technische Berufsmatura nach der Lehre

- Teilzeit- und Vollzeitstudium



Mit iPhone-Verlosung!

Weitere Informationen sowie zusätzliche Infoabendtermine der einzelnen Studiengänge auf der Website
www.htwchur.ch/infotag

Mitglied der FHO
Fachhochschule Ostschweiz



www.htwchur.ch

HTW Chur, Hochschule für Technik und Wirtschaft, Pulvermühlestrasse 57, CH-7004 Chur
Telefon +41 (0)81 286 24 24, E-Mail hochschule@htwchur.ch