

# Creative Work – Spurensuche in der Zukunft



## Imke Keicher

Die Autorin studierte Germanistik an der Karl-Ruprechts Universität in Heidelberg (1990: ???), darauf folgte ein einjähriger Aufenthalt als ??? an der Dalhousie University im kanadischen Halifax. Der Einstieg in die Wirtschaft erfolgte 1992 bei Hertie (heute Karstadt, Arcandor ???), erst als Trainee, dann als Leiterin der internen Kommunikation für 35 000 Mitarbeitende. 1995 wechselte sie zu Gemini Consulting (heute Capgemini) in Bad Homburg, wo sie als Managing Consultant in den Bereichen Change, HR und Leadership tätig war. Von 1999 bis 2002 arbeitete sie in der europäischen Zentrale von Motorola in London, als Director Organisation Effectiveness für die Mobilfunksparte. Seit 2002 ist Imke Keicher selbständige Managementberaterin, Autorin und Zukunftsforscherin.

Bild: zVg

Wir sind mittendrin im fundamentalen Wandel der Arbeitskultur. Die aktuelle Krise hat es dafür nicht gebraucht. Sie wirkt lediglich wie ein Beschleuniger, denn sie produziert täglich neue Beispiele dafür, dass auch ein makelloser Lebenslauf nicht mehr vor Jobverlust schützt. Ende 2009 gaben 66 % der Schweizer an, Angst vor Arbeitslosigkeit zu haben. Auch Arbeitgeber stehen vor grossen Herausforderungen: Flexibilisierungserfordernisse, die demografische Situation und die Frage nach den erfolgskritischen Kompetenzen von morgen.

Arbeitsrealität 2010: «Tell us what makes you unique?» fragt Google seine Bewerber und weist stolz darauf hin, dass kreative Köpfe aller Couleur von der ehemaligen Neurochirurgin bis zum Krokodil-Wrestler in diesem Unternehmen willkommen sind. Vielfalt, Eigenart und Freiraum heisst ein Erfolgsrezept des hochinnovativen Konzerns. Der amerikanische Elektronikonzern Best Buy entlässt seine Mitarbeitenden aus dem starren Zeitgerüst ihrer 9-to-5-Jobs. Statt sturer Anwesenheitspflicht zählen nur noch die Ergebnisse. Zappo zählt Interessenten, die sich nach einer Probeweche gegen das Unternehmen entscheiden, 2000 US-\$ – so werden Mitarbeitende, die nur des Geldes wegen anheuern wollen, herausgefiltert.

Ist der klassisch getaktete Achtstundentag als Erbe einer maschinengeprägten Industriekultur ein Auslaufmodell? Fakt ist: An immer mehr Orten wagen sich Unternehmen an Experimente mit einer neuen, selbstbestimmteren und flexibleren Art zu arbeiten. Gleichzeitig entwickelt sich langsam aber sicher eine neue Kultur der Selbständigen, die nach passenden Formen der Arbeitsorganisation suchen. In der Schweiz verzeichnen Teilzeitarbeit und Selbständigkeit einen deutlichen Anstieg. In Deutschland schrumpft klassische Arbeit seit 1996 um 7 %, atypische Arbeit (befristete, selbständige und Zeitarbeit) dagegen nahm um

53 % zu. Alles in allem beginnt sich in den hoch industrialisierten Ländern der westlichen Welt ein Muster abzuzeichnen – das Muster einer neuen, auf mehr Eigenständigkeit beruhenden Arbeitskultur, die sich in ihrer Offenheit und Flexibilität den Erfordernissen der Zukunft öffnet: *Creative Work*.

## Creative Work: Ein Trend von Seiten der Arbeitnehmenden ...

Um besser zu verstehen, wie Kreativarbeit funktioniert, schauen wir uns einfach bei den Pionieren der gerade entstehenden Arbeitskultur um. Oft sind sie jung, flexibel, globalisiert und weiblich. Ob sie *Netgeners* heissen, *Digital Natives* oder *Generation Y* – sie sind die Prototypen einer neuen Generation von Arbeitnehmenden.

Sie sind in einer Welt aufgewachsen, in der es Sicherheit in der Arbeitswelt so wieso kaum noch gibt. Selbständigkeit, freiberufliche Projektarbeit, mehrere Jobs gleichzeitig, aber auch temporäre Erwerbslosigkeit sind für sie viel selbstverständlicher als noch für ihre Eltern oder Grosseltern.

Während andere noch über *prekäre Arbeitsverhältnisse* diskutieren, sind für sie wechselnde Jobs und die ständige Veränderung der Anforderungen bereits Alltag.

Dass es auch eine makroökonomisch sichtbare Tendenz zu gelockerten Arbeits-

strukturen und mehr Selbständigkeit gibt, bestätigt der *Think Tank der Deutschen Bank*. Im Szenario «Deutschland 2020» der *Deutsche Bank Research* spielt die Projektwirtschaft im Sinne von «meist temporären, stark kooperativen und oft globalen Wertschöpfungsprozessen» eine deutlich wichtiger werdende Rolle. Rund 15% soll diese Art von Arbeit im Jahr 2020 zur Wertschöpfung beitragen. Im Vergleich: 2007 waren es erst etwa 2%.

### ... und von Unternehmen

In den letzten Jahren hat sich der Kontext, in dem Unternehmen agieren, massiv verändert. Die Umwelten, in denen sie sich bewegen, haben sich in grossen Schritten weiterentwickelt:

1. *Innovationsdruck verlangt Einzigartigkeit*: Die Welt ist «flach» geworden. Alles ist nur noch einen Mausklick entfernt – der billigere Lieferant, der nächste Wettbewerber, das neue Produkt. Um lebensfähig zu bleiben, müssen sich Unternehmen mit ihren Produkten und Dienstleistungen gezielt differenzieren – bei immer schneller werdenden Innovationszyklen. Nur wer es schafft, dieses Tempo zu halten und einzigartige, authentische Produkt-, Service- und Geschäftsmodellinnovationen auf den Markt zu bringen, wird sich im weltweiten Wettbewerb behaupten.
2. *Veränderungstempo steigt an*: Um sich den äusseren Veränderungen zu stellen, müssen auch die internen Strukturen der Unternehmen flexibler werden. Das bezieht sich auf Prozesse und Abläufe ebenso wie auf die Aufbauorganisation. Selbst die Grenzen nach aussen sind nicht mehr starr definiert. Immer öfter finden *kollaboratives Lernen* und *Entwicklung* vor den Firmentoren statt – mit Geschäftspartnern ebenso wie mit

Kunden. Statt sichere Häfen zu sein, in denen man seine Lebenszeit mit vordefinierten Aufgaben verbringt, entwickeln sich Unternehmen mehr und mehr zu Netzwerkknoten, an denen sich temporär und projektgebunden die Kommunikation der Mitarbeitenden bündelt.

3. *Kreatives Kapital zählt*: Einzigartigkeit im Output verlangt Einzigartigkeit auch beim Input. Unternehmen werden in Zukunft mehr denn je auf der Suche nach Innovationskatalysatoren sein. Gleichzeitig werden gute Mitarbeitende und Nachwuchstalente rar. Besonders die westlichen Industriestaaten haben unter dem Demografiesturz zu leiden. Zunehmend sind Menschen gefragt, die nicht nur über erstklassiges Wissen verfügen, sondern auch über Erfahrung – und vor allem über die Fähigkeit, mit anderen zusammen zu arbeiten und im Team tatsächlich neue Lösungen zu finden und im besten Sinne kreativ zu werden.

**Offene, wandlungsfähige und veränderungsbereite Mitarbeitende mit Innovationspotenzial werden zu einer knappen Ressource.**

4. *Biografien werden immer weniger planbar*: Viele Entscheidungen, die früher nur einmal getroffen wurden – wie Beruf, Lebenspartner oder Religionszugehörigkeit, – sind revidierbar und stehen immer wieder auf dem Prüfstand. Der Beruf als eine Reihe logisch aufeinander abgestimmter Karriereschritte? Ist unser Leben planbar? Eine Idee, die viele Sehnsüchte mobilisiert, aber der Erfahrung der Menschen mehr und mehr widerspricht. Creative Work macht aus der Bürde der Unsicherheit eine Tugend, besinnt sich wieder auf die Wurzel des Begriffs Beruf: *Berufung*. Biografien werden so mehr zu individuellen Abenteuerreisen mit Unwägbarkeiten, Umwe-

gen, Abstiegen, Neuanfängen, Gefahren, Scheitern und Erfolgen. Das Leben wird für immer mehr Menschen zum Gesamtkunstwerk, in dem Arbeit und Privates nicht mehr starr voneinander getrennte Sphären sind. Arbeitnehmende werden zu *Talentunternehmenden* und zu *Lebensunternehmenden* und nehmen die Verantwortung für ihre Lebens- und Arbeitsgestaltung selbst in die Hände – nicht unbedingt alleine, aber *eigenverantwortlich*.

### Wandel der Arbeitswelt in den vergangenen 50 Jahren

Wie sehr sich das Bild von Arbeit in den letzten Jahrzehnten bereits gewandelt hat und welche Veränderungen noch vor uns liegen, zeigt ein kurzer Überblick über die Entwicklung der Arbeitskulturen in den vergangenen 50 Jahren.

*Vom traditionellen «organization man» ...*

Mitte des 20. Jahrhunderts war der Organization-Man der Prototyp des westlichen Arbeitnehmenden. Von der Nachkriegszeit bis in die 1980er-Jahre prägte er unser Bild von Arbeit. Sein Arbeitsort waren die Angestelltenetagen der Fabriken, und auch er selbst war ganz und gar ein Produkt der industriellen Ära. Er fügte sich als ein Rädchen in die grossen Produktions- oder Verwaltungsmaschinen ein, *Anpassungsfähigkeit* und *Gehorsam* waren seine Kern-tugenden. Sein Arbeitsleben basierte auf dem Prinzip: Loyalität gegen Sicherheit. Die Wahl eines Arbeitgebers war eine Lebensentscheidung und ebenso wie die Wahl des Ehepartners unbefristet. Die perfekte Verkörperung dieses Arbeitsmodells ist die *Vollzeitlebensanstellung*. Der Organization-Man ist heutzutage immer noch zu finden – vor allem in alteinge-

sessenen Unternehmen, denen er durch sein verlässliches Arbeiten über viele Jahrzehnte zum Erfolg verholfen hat. Wir schätzen seinen Anteil heute auf 20% bis 30%, bei abnehmender Bedeutung.

... über den modernen  
Wissensarbeitenden ...

Seit den 1980er-Jahren lösen die modernen Wissensarbeitenden den Organization-Man ab. Der Wissensarbeitende hat die Vorstellung von der Vollzeitbeschäftigung aufgegeben. Seine Wurzeln liegen in der Wissensgesellschaft. Nicht mehr Anpassung, Gewissenhaftigkeit und Loyalität, sondern *Intelligenz* und *Wissen* sind für ihn die Rohstoffe der Wertschöpfung. «Warum bekomme ich immer, wenn ich (nur) ein Paar Hände brauche, ein Gehirn obendrauf?» Diese Frage stellte *Henry Ford* als typischer Vertreter der Industriegesellschaft. In der Wissensgesellschaft dreht sich dieses Dogma um – es geht nun vor allem um die Köpfe. *Bildung* und *berufliche Weiterqualifizierung* werden zum Schlüssel für ein erfolgreiches Arbeitsleben, sind Ein- und Aufstiegsticket – und ein Heilmittel, mit dem man sich gegen den Unsicherheitsvirus auf dem Arbeitsmarkt immunisieren kann. Das Richtige zu wissen, sich neue Kompetenzen anzueignen, scheint nun der gerade Weg zum Erfolg zu sein. Die Wissensarbeiter bilden heute die Mehrheitskultur mit einem Anteil von 50% bis 60%.

... zum *Creative Worker*

*Creative Work* ist die nächste Evolutionsstufe im Wandel der Arbeitskulturen. Wir gehen heute davon aus, dass mittlerweile rund 15% bis 20% der Arbeitenden in Deutschland echte Kreativarbeiter sind. Aber das ist erst der Anfang. Dieses Lebens- und Arbeitsmodell wird sich in den nächsten 20 Jahren zum Mehrheitsmodell entwickeln.



Wenn ich es nicht «richtig» machen kann, warum dann nicht gleich machen, was richtig Freude bereitet? Das ist die Lebenslogik der Kreativarbeitenden: Leistung durch Leidenschaft.

### «Uniquability» – Rohstoff in der Innovationsgesellschaft

Wenn Loyalität keine harte Währung mehr ist wie in der industriellen Arbeitskultur der 1950er-Jahre und «richtige» Ausbildung oder Prädikatsexamen vor Jobverlust und stetigen Veränderungen nicht verlässlich schützen, wird die *innere Orientierung* wichtig. Wenn ich es nicht «richtig» machen kann, warum dann nicht gleich machen, was richtig Freude bereitet? Das ist die Lebenslogik der Kreativarbeitenden. Anstelle von Banklehre oder Ausbildung zur Steuerfachwirtin vielleicht das scheinbar brotlose Geologiestudium oder eine Ausbildung zum Spiel-Designer.

In der Arbeitswelt der Zukunft ersetzt *Uniquability*, also die einzigartigen Fähigkeiten, den perfekten Karriereplan.

*Uniquability* bezeichnet den ganz individuellen Mix aus Stärken, Talenten und Leidenschaft. Das, was einzigartig macht, von anderen unterscheidet, obwohl wir formal dieselbe Ausbildung oder einen vergleichbaren Werdegang haben.

*Uniquability* ist die grösste *Energiequelle* für die wechselhaften und wandelbaren Berufsbiografien der Zukunft. Denn das, was wir mit besonders viel Begeisterung und Hingabe machen – zunächst einmal ganz unabhängig davon, ob wir dafür bezahlt werden oder nicht – gibt uns Energie. Ausserdem gilt: Leidenschaft macht Leistung.

*Uniquability* ist für Unternehmen deshalb ausgesprochen interessant, weil in einem perfekten Zusammentreffen von individuellen Stärken und der Aufgabe im Unternehmen die grossen, bislang ungenutzten Leistungsreserven liegen.

Vor allem auch für die immer dringlichere Frage nach dem Erhalt der Leistungsfähigkeit und Motivation von älteren Mitarbeitenden weisen *Uniquability*-basierte Konzepte neue Wege.

### Titel, Firmenwagen und Blackberry als Statussymbole von gestern

Kreativarbeiter verstehen sich als eigenverantwortliche Manager ihrer Fähigkeiten und wagen das Abenteuer individu-

eller Entwürfe, was ihre Statussymbole ganz deutlich zeigen.

- *Freude und Authentizität*: Die eigene Biografie als Entwicklungsgeschichte sehen, in der Freude und Sinn eine wichtige Rolle spielen und in der auch Hürden, Niederschläge und Neuanfänge ihren Ort haben – nicht länger einfach eine makellose Erfolgsgeschichte.
- *Zeitsouveränität*: Nicht immer erreichbar sein müssen, Zeit haben für Freunde und Familie, Zeit für individuelle Leidenschaften, selbst Prioritäten setzen und Nein sagen können zu Projekten, Kunden oder Terminen – Zeichen dafür, dass jemand sein Leben nach eigenen Vorstellungen gestaltet und hohe Autonomie erreicht hat.
- *Gesundheit*: Gesunder, bewusster Lebensstil sowie die Nutzung von Entspannungstechniken sind selbstverständliche Attribute einer Lebenshaltung, die darauf ausgerichtet ist, die eigne Kreativität und Energie als den wichtigsten Rohstoff zu pflegen.
- *Geist*: Den eigenen Geist als Ort der Weiterentwicklung erkennen, das eigene Denken bewusst steuern und die eigene Intuition nutzen, gilt als Ausweis echter Zugehörigkeit in der Creative-Work-Community.
- *Verankerung*: Das individuelle Beziehungsgeflecht sorgt für Halt und Inspiration.

### Warum Unternehmen und Kreativarbeitende voneinander profitieren

Unternehmen brauchen die neuen Kreativarbeitenden, denn sie verkörpern das, was dort dringend gebraucht wird: *Innovationsfähigkeit*. Dazu gehören Selbständigkeit, Flexibilität und Neugier ebenso wie die Kompetenz, nicht nur schwarzweiss denken zu können, sondern über den vorge-

gebenen Rahmen hinaus Lösungen entdecken zu können. Um eine solche Ambiguitätstoleranz zu entwickeln und zum Motor für neue Entwicklungen werden zu können, braucht es mehr als «nur» Wissen. *Vernetzungsfähigkeit* wird in diesem Kontext zu einer wertvollen Ressource.

Solchermassen ausgestattete Mitarbeitende haben aber nicht nur etwas zu bieten, sondern stellen auch *neue Anforderungen* an die Organisationen, in denen sie arbeiten. Sie stellen vieles in Frage – vor allem Strukturen, die sich in der Zeit des Organization-Man oder der Wissensarbeitenden herausgebildet haben. So bringen sie z. B. neue individuellere Vorstellungen von dem mit, was Karriere heisst und akzeptieren weder a priori bestehende Hierarchien noch herrschende Statussymbole. Wo echte Kreativarbeitende am Werk sind, können sich schnell auch starre Jobdefinitionen und Stellenbeschreibungen auflösen und besitzanzeigende Titel von Visitenkarten verschwinden. Das stellt Organisationen vor grosse Herausforderungen, denn einstmals geordnete Hierarchien werden sich an vielen Stellen in scheinbar chaotische Strukturen verwandeln – und Halt gebende bürokratische Regularien in schwer zu überschauende Vielfältigkeit.

### Arbeitsplätze zu Möglichkeitsräumen machen

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 das in keinem Gegensatz steht zu wirtschaftlichem Erfolg und Professionalität. Bei Google können Mitarbeitende schon heute nach Lust und Laune spielen. 20% ihrer Arbeitszeit können sie ganz unabhängig von Ziel-

vorgaben herumexperimentieren. Dabei sind so erfolgreiche Projekte entstanden wie Google Earth. Spielen ist *Komplexitätsmanagement* und *Lernturbo*. Im Unternehmensalltag blenden wir diese Erkenntnis nur allzu oft aus.

Aber die Grenzen zwischen Spielen und Arbeiten werden in den kommenden Jahren immer fließender. Wer das verstanden hat, sieht das Arbeitsumfeld von Mitarbeitenden in einem neuen Licht. Büroarchitektur und Arbeitswirklichkeit der vergangenen Jahrzehnte hat uns allen gehörig den Spieltrieb ausgetrieben. Dabei brauchen wir spielerische Freude, Lust am Experimentieren und am «So tun als ob» – dem immer wichtiger werdenden «Fast Prototyping» –, um Ideen zu entwickeln und schnell in Dienstleistungen oder Produkte umzuwandeln.

### Müssen wir alle werden wie Google?

Unternehmen bleiben vital, wenn sie eine immer neue Balance von neuen Einflüssen und Kräften und der eigenen Stärken finden. Deshalb ist Google nicht einfach ein nachzuahmendes Vorbild, sondern vielmehr ein Innovationslaboratorium und eine Inspirationsquelle.

Es ist egal, welche Antwort Unternehmen heute auf die Frage finden, wie wichtig Creative Work für sie ist. Entscheidend ist, sich mit diesem Megatrend und den neuen Potenzialen auf dem Arbeitsmarkt *ehrlich auseinanderzusetzen*. Creative Work fordert Unternehmen vor allem zu einem heraus: Sicherheit im Umgang mit Unsicherheit zu erlernen, zu experimentieren und auszuprobieren – und währenddessen sowohl Regeln als auch Rahmenbedingungen immer wieder neu zu erfassen und zu definieren. ■

Imke Keicher