



TV-TIPP
22.25, 3sat: «Nacht über Manhattan».
Spannender Justizthriller um
korrupte Cops, mit Andy Garcia.

Mehr TV/Radio auf Seite 30

BUND5

NEUE LUZERNER ZEITUNG NEUE URNER ZEITUNG NEUE SCHWYZER ZEITUNG NEUE OBWALDNER ZEITUNG NEUE NIDWALDNER ZEITUNG NEUE ZUGER ZEITUNG

Jede Fähigkeit, die ein Mensch hat, kann auch in seine Arbeit einfließen. Daraus ergibt sich für Zukunftsforscherin Imke Keicher, wie Jobs heute sein sollten.

INTERVIEW VON KARIN MEIER

Imke Keicher, in Ihrer Studie ist zu lesen, dass die Angestellten vermehrt Job und Selbstverwirklichung verbinden werden. Was heisst das?

Imke Keicher: Der ganz persönliche Mix an Talenten und Leidenschaften wird für immer mehr Menschen zum Motor ihrer Arbeitsbiografien. Solchen Kreativarbeitern ist ein Arbeitsumfeld, in dem sie ihre Stärken ausspielen können, wichtiger als Titel und standardisierte Karrierewege.

Dazu gehört Mitbestimmung bei der Arbeitszeit und dem Arbeitsort. Wie erklären Sie sich, dass Angebote mit Heimarbeit schwierig zu finden sind?

Keicher: Wenn wir zehn Jahre zurückschauen, sehen wir eine deutliche Flexibilisierung der Arbeitszeiten und mehr Toleranz für individuelle Lösungen. So haben in den letzten Jahren viele Unternehmen ihren Mitarbeitern Homeoffice-Plätze eingerichtet, wo sie mindestens einen Teil der Arbeit verrichten können. Ausserdem steigt die Bereitschaft von Vätern zu Teilzeitarbeit. War es vor zehn, zwanzig Jahren noch ganz selbstverständlich, dass man sich zwischen Kindern und Karriere entscheiden musste, wollen heute immer mehr Berufstätige beide Aspekte integrieren und ganzheitlich leben.

Sie schreiben, die Umschulung vom Wissens- zum Kreativarbeiter erfolge mit der Konzentration auf eigene Stärken und Interessen. Das wertet Hobbys auf: Was nützt es einem Unternehmen, wenn ein Mitarbeiter ein Segeldiplom oder fundierte Weinkenntnisse hat?

Keicher: Viele Unternehmen schauen heute darauf, ob jemand breit interessiert ist und auch Eigeninitiative zeigt, wenn er nicht dafür bezahlt wird. Menschen mit Hobbys sind in Bewegung, lernen permanent weiter, bleiben im sozialen Austausch und sind dadurch belastbarer und häufig auch kreativer. Alle Fähigkeiten, die ein Mensch erwirbt, fliessen in seine Arbeit ein.

Was sollten Unternehmen ihren Mitarbeitern heute bieten?

Keicher: Anstatt perfekt ausgeklügelte, mehrstufige Karrierepfade braucht es Angebote, die dem einzelnen Mitarbeiter, seiner aktuellen Lebenssituation und seinen Stärken tatsächlich entsprechen. Plant jemand gerade eine Familie oder ist er in einer Lebensphase, in der er im Beruf gerne Vollgas gibt? Je besser das Verständnis für die Einzigartigkeit eines Mitarbeiters ist, desto höher sind die Chancen der Firma, aussergewöhnliche Leistungen zu erhalten.

Die Studie trägt den Untertitel «Vom Arbeitnehmer zum Selbstunternehmer». Welche Anzeichen für diesen Wertewandel sehen Sie?

Keicher: Schauen Sie sich mal die Stellenangebote oder Jobprofile an. Viele Unternehmen haben erkannt, dass sie Mitarbeiter brauchen, die eigenständig agieren, denn viele Routine-tätigkeiten sind inzwischen an Computer ausgelagert. Aus meiner Beratungstätigkeit weiss ich, wie viele Unternehmen den Wandel zu mehr Eigenverantwortung fördern. Aber alle Prozesse, die eine Verhaltensänderung von Führungskräften und Mitarbeitern erfordern, brauchen Zeit.

Der Boom der Fachhochschulen und Nachdiplomstudiengänge hat dazu geführt, dass heute fast jeder ein Diplom vorweisen kann. Die Karriere scheint sich immer mehr erkaufen zu lassen.

Keicher: Tatsächlich basiert die Einstellungspraxis heute noch stark auf klassischen Leistungsnachweisen. Zeugnisse und Abschlüsse haben einen extrem hohen Stellenwert, insbesondere in den ersten Arbeitsjahren.

Dank Hobbys besser arbeiten



Imke Keicher: «Firmen müssen künftig mehr Rücksicht auf die individuellen Lebenssituationen nehmen.» BILD PD



Menschen mit Hobbys können entsprechende Fähigkeiten auch in die Arbeit einbringen. GETTY

Woran liegt das?

Keicher: Wir unterschätzen den Einfluss der Unternehmenskultur und der Arbeitsbedingungen auf die individuelle Leistungsfähigkeit massiv. Alle Personalverantwortlichen kennen den «Hero to zero»-Effekt, wenn extrem leistungsstarke Mitarbeiter das Unternehmen wechseln und plötzlich nicht mehr so viel bringen. Wir werden lernen, die gängige Rekrutierungspraxis in vielen Fällen auf den Kopf zu stellen.

Wie?

Keicher: Anstatt bei Rekrutierung vor allem auf das zu schauen, was in der Vergangenheit geleistet wurde, d.h. Abschlüsse und Zeugnisse, braucht es innovative Wege, um Zukunftspotenzial, Einstellung und Kreativität von Bewerbern einzuschätzen. Dabei gera-

ten neue Faktoren in das Zentrum der Aufmerksamkeit.

Zum Beispiel?

Keicher: 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 und

«Viele Unternehmen achten heute darauf, ob jemand auch ohne Bezahlung Eigeninitiative zeigt.»

IMKE KEICHER

Problemlösungskompetenz eines potenziellen Mitarbeiters aus? Im Hinblick auf die zunehmende Bedeutung von Netzwerkkreativität müssen auch Annahmen über die Fähigkeit des vernetzten Arbeiters getroffen werden. Damit wandert der Fokus von einer eher vergangenheitsorientierten Kompetenzbeurteilung hin zu einer mehrdimensionalen Einschätzung des individuellen Zukunftspotenzials.

EXPRESS

- ▶ Der aktuelle Trendreport des Zukunftsinstitutes befasst sich mit Arbeitnehmern.
- ▶ Zukunftsforscherin Imke Keicher sagt: Die klassische Karriere verliert an Gewicht.

Welche Bedeutung hat Networking für Personalverantwortliche?

Keicher: Anstatt offene Stellen zu besetzen, wird es im Arbeitsmarkt von morgen darum gehen, kontinuierlich solide, vertrauensvolle Beziehungen zwischen den einzelnen Unternehmen aufzubauen und zu pflegen. Um dann bei Bedarf flexibel zu verhandeln, wie eine personelle Zusammenarbeit aussehen könnte. Das macht die Führungskräfte zu Talentscouts und fordert die Personalverantwortlichen, neue Plattformen zur Verfügung zu stellen, auf denen sich diese Beziehungen entwickeln können.

ZUKUNFTSINSTITUT

«Uniquability» als Hauptthema

Das deutsche Zukunftsinstitut sieht im neuen Trendreport «Uniquability» als Schlüsselthema des Personalmanagements. Unter «Uniquability» (zusammengesetzt aus «unique» und «ability») versteht man die individuelle Palette von Stärken, Fähigkeiten und Interessen eines Menschen. Den Report mit acht weiteren soziokulturellen Schlüsselrends kann man unter www.zukunftsinstitut.de kaufen.

Imke Keicher (44) ist Zukunftsforscherin, Managementberaterin und Autorin. Ihr Ziel ist es, dass organisatorische Denkmuster hinterfragt und verborgene Potenziale von Unternehmen entdeckt werden. Sie arbeitet regelmässig für das Zukunftsinstitut und hat den Begriff «Uniquability» geprägt. Infos unter: www.ikmc.ch red