



Imke Keicher ist Zukunftsforscherin des Zukunftsinstituts in Kelkheim bei Frankfurt und Inhaberin des Beratungsunternehmens ikmc. Sie ist Co-Autorin der Studie „Creative-Work-Business der Zukunft“, die im April erschienen ist. Imke Keicher lebt in Rüslikon bei Zürich.

Die Macht der Ideen

Zukunftsstrategie. Für den Wert von Unternehmen sind kreative Köpfe mindestens ebenso wichtig wie ein gutes Kurs-Gewinn-Verhältnis. Zukunftsforscherin Imke Keicher erklärt, warum.

Sie sagen einen starken Wandel von Wirtschaft und Arbeitsbedingungen voraus. Woran erkenne ich schon heute, ob ein Unternehmen gut für diese Zukunft gerüstet ist?

Imke Keicher: Um in unseren übersättigten Märkten zu wachsen, müssen Unternehmen sich stark differenzieren, nahezu seismografisch die Bewegungen auf den Märkten aufnehmen und schnell in neue Dienstleistungen, Produkte und Geschäftsmodelle umsetzen. Diese Fähigkeit, einen Unterschied zu machen, erfordert ein hohes Maß an Innovationsfähigkeit, Kreativität und Empathie. Und die kommt nur durch Menschen ins Unternehmen – und zwar auf allen Hierarchieebenen.

Was bedeutet das für Investoren?

Keicher: Als Investor würde ich mich beispielsweise fragen: Wie attraktiv ist das Unternehmen für kreative Köpfe? Denn ein inspirierendes Umfeld mit Top-Talenten hat Magnetwirkung. Doch das allein wird nicht genügen – echte Innovationsfähigkeit braucht das innovative Potenzial aller Mitarbeiter. Ebenfalls entscheidend ist, wie stark die Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner in den Innovationsprozess eingebunden werden. Die Höhe des Budgets für Forschung und Entwicklung hat dabei kaum Aussagekraft – wie viele Studien in den letzten Jahren bewiesen haben.

Was sind Anzeichen für eine gute Innovationskultur?

Keicher: Ein guter Indikator ist die Diversität in der Belegschaft. Und zwar nicht nur auf dem Papier, zum Beispiel als Frauenquote, sondern als echte Vielfalt von Menschen unterschiedlichen Alters, unterschiedlicher Herkunft und Bildung und vor allem mit unterschiedlichen Denkmustern. Wer immer nur dieselben Menschen mit vergleichbaren Lebensläufen einstellt nach dem Motto „Mehr desselben“, züchtet eine Kultur der Nachahmer. Wer motivierte und qualifizierte Quereinsteiger nicht berücksichtigt, kann nicht erwarten, andere Perspektiven zu gewinnen und nachhaltig besonders innovativ zu werden.

Was heißt das für den Arbeitsmarkt?

Keicher: Wir können gerade beobachten, wie sich eine neue Arbeitskultur entwickelt: „Creative Work“. Es ist eine Kultur der Selbstverantwortlichkeit und der Besinnung auf die eigene „Uniquability“, auf den einzigartigen Mix aus individuellen Talenten und Leidenschaften. Ein Studium oder eine Ausbildung nach den Chancen auf dem Arbeitsmarkt auszuwählen, kommt den „Creative Workern“ nicht in den Sinn. Ihnen geht es bei der Arbeit vorrangig um Sinn, Selbstverwirklichung und Erfüllung.

Werden wir also alle zu Selbstständigen?

Keicher: Herausforderung ist den Creative Workern wichtiger als Entgelt. Sie verstehen sich in erster Linie als Problemlösungspartner. Dabei bauen sie auf partnerschaftliche Zusammenarbeit – völlig unabhängig davon, ob sie fest angestellt sind oder ihr Können selbstständig vermarkten. Das verändert die Spielregeln und gegenseitigen Erwartungshaltungen auf dem Arbeitsmarkt grundlegend.

Wie können sich Unternehmen im Kampf um Talente einen Vorsprung verschaffen?

Keicher: Klima und Inhalt der Arbeit sind die Wettbewerbsfaktoren. Geld ist für die wirklich guten Köpfe selbstverständlich, aber kein alleiniger Grund, sich für ein Unternehmen zu entscheiden. Ich denke, es wird im Wesentlichen auf zwei Faktoren ankommen: Zum einen werden Unternehmen attraktiver, die individuell auf ihre Arbeitnehmer eingehen. Das erfordert eine hohe Flexibilität, denn hier zählen maßgeschneiderte Lebens- und Arbeitskonzepte – und keine starren Karrierepläne, die Standard-Führungskräfte hervorbringen. Der zweite Faktor ist die Kultur. Kreativ-Arbeiter werden vermehrt darauf achten, ob sie sich in ihrem Umfeld wohlfühlen und Wertschätzung erfahren. Unternehmen tun gut daran, für ein innovationsfreundliches Klima zu sorgen und ihren Führungskräften die rote Karte zu zeigen, wenn sie die neuen Spielregeln nicht beherrschen.

Was bleibt für diejenigen, die nicht zu der „Kreativen Klasse“ gehören?

Keicher: „Kreative Klasse“ und „Creative Work“ sind keine Elitebegriffe, sie skizzieren eine neue Arbeitskultur. Jeder kann sein Leben nach der eigenen Uniquability gestalten. Ein Landschaftsgärtner, eine Müllerin oder Friseurin, die mit Ideen, selbstverantwortlich und mit Leidenschaft für das, was sie tun, ihr Leben gestalten, gehören zur „Kreativen Klasse“. Sie haben dieselben Chancen als Lebensunternehmer wie jeder Hochschulabsolvent. Schwer tun werden sich Menschen, bei denen sich wenig Selbstkenntnis und Selbstbewusstsein mit geringer formaler Bildung verbinden.

Wie werden die Menschen Ihrer Einschätzung nach in Zukunft ihr Geld anlegen?

Keicher: Unsere Biografien werden fragmentierter, Lebensphasen mit viel Arbeit und mehr Geld werden sich abwechseln mit Phasen mit weniger Arbeit und manchmal auch weniger Geld. Wir müssen uns verabschieden vom kontinuierlich steigenden Einkommen. Viele Menschen werden auch in spürbarem Umfang erben – wir erleben zurzeit eine große weltweite Wohlstandsvermehrung. Wir brauchen Geldstrategien, die wirklich atmen und flexibel sind.

Gibt es die nicht schon?

Keicher: Die Masse an Finanzprodukten ist für den Einzelnen kaum mehr auseinander zu halten. Deshalb spielt Beratung eine große Rolle. Allerdings sehe ich hier ganz deutlich den Engpassfaktor Vertrauen. Die Menschen werden dort anlegen, wo sie Vertrauen haben, dass nicht vor allem die Bank gewinnt und wo sie unabhängige Beratung vorfinden, die nicht nur fachlich gut, sondern auch empathisch ist und ihre Lebenssituation versteht.

Wie investieren Sie persönlich?

Keicher: Als pragmatische Optimistin und Selbstständige, deren berufliches Interesse eng mit der Wirtschaft verknüpft ist, ist es für mich selbstverständlich, stark direkt in Aktien investiert zu sein. ■