

Am Ende nimmt er sich doch mehr Zeit als geplant. Fast zwei Stunden dauert das Gespräch mit dem Organisationsforscher Ayad Al-Ani in einem Düsseldorfer Café. Dass sein Blick in die Zukunft so manchem Angst machen könnte, mag er nicht sehen. In der Arbeitswelt der Zukunft könne doch jeder endlich das tun, was ihm wirklich Spaß mache, argumentiert er.

Herr Al-Ani, Sie sind der Überzeugung, dass der Arbeitswelt ein radikaler Wandel bevorsteht. Warum?

Die Unternehmen in ihrer heutigen Struktur haben keine Zukunft, weil sie nicht mehr genügend Innovationen hervorbringen und nicht noch mehr sparen können. Deshalb sind sie mehr und mehr bereit, gemeinsam mit anderen Unternehmen Probleme anzugehen oder sogar die anonyme Netzgemeinde um Hilfe zu bitten. Diese Crowd wird immer wichtiger, weil sie günstiger oder sogar kostenlos ist und endlich wieder Kreativität und Innovation in die oft nur mehr „schlanken“ Firmen bringt.

Mehr Kreativität und Innovation: Wie soll das gelingen?

Der Wettbewerb ist heute so intensiv, die Unternehmen müssen in immer schnellerem Takt Innovationen hervorbringen und brauchen dafür kluge Leute. Es gibt zwei Stufen: Auf der ersten bauen Firmen zum Beispiel eine Plattform auf, über die sie ihre eigenen Mitarbeiter vernetzen, aber auch mit Externen zusammenarbeiten können. Das ist sinnvoller, als etwa einen spanischen Ingenieur nach Buxtehude zu holen. In der zweiten Stufe suchen sich Unternehmen Rat von der Crowd, etwa, um ein ganz bestimmtes Problem zu lösen.

Warum setzen Unternehmen auf die Crowd?

Der Hyperwettbewerb zwingt dazu: Die Lebenszyklen der Produkte verkürzen sich und immer mehr Nachahmer kommen auf den Markt. Wenn man pausenlos neue Ideen braucht, kann man nicht nur auf die eigenen Mitarbeiter setzen. Es passiert ja gleichzeitig etwas sehr Spannendes außerhalb der Firmen. Die Menschen bringen sich in ihrer Freizeit in Netzwerken oder auf Internetplattformen ein, entwickeln etwa freie Software. Die Intelligenz wird künftig nicht mehr im Unternehmen, sondern in der Crowd sein und Unternehmen werden sich etwas einfallen lassen müssen, um an diese Intelligenz zu gelangen.

Wie genau soll das aussehen? Ein Autobauer wird doch nicht ein ganzes Auto von der Crowd entwickeln lassen.

Nein, aber einen Teil. Fiat etwa hat sein Modell Mio für den brasilianischen Markt komplett von Internetnutzern designen lassen. Firmen müssen sich an den richtigen Punkten öffnen, mit anderen Firmen und der Crowd zusammenarbeiten. Ich nenne das Netarchie. Einige innovative Unternehmen wie Procter & Gamble, Coca-Cola, IT-Firmen, aber auch Kommunen machen das schon. Procter & Gamble involviert die Crowd laut eigenen Angaben bei mehr als der Hälfte ihrer Produktentwicklungen. Und Coca-Cola fordert seine Kunden auf der Cola-Flasche auf, ihnen Geschichten zu schicken. Daraus entwickeln sie ihre Marketinginhalte. Die kommen also nicht mehr von der Marketingabteilung oder einer Agentur, sondern von den Kunden.

Die Firmen nutzen, dass Menschen in ihrer Freizeit kreativ sind?



Die meisten Unternehmen können und wollen immer weniger langfristig Verantwortung für die Menschen übernehmen. Wenn ich mein eigener CEO bin, muss ich auch für meine Ausbildung sorgen.

Ayad Al-Ani
Organisationsforscher



Michael Appel für Handelsblatt

AYAD AL-ANI

„Überschuss an Ideen und Talenten“

Der Organisationsforscher ist überzeugt davon, dass die Festanstellung ihre Hoch-Zeit hinter sich hat. Ayad Al-Ani über einstige Mitarbeiter, die als Freiberufler wieder mehr Kreativität in die Firmen bringen sollen, und über die Innovationsfreude der Internetgemeinde.



Ayad Al-Ani in seiner Wohnung in Wien:

„Dann brauchen wir vielleicht so etwas wie ein Grundeinkommen für alle.“

AYAD AL-ANI

Der Organisationsforscher

Der 49-jährige hat Erfahrung in der Wissenschaft und der Wirtschaft. Nach einer Promotion in Volkswirtschaft und einer in Politikwissenschaften in Wien hat Al-Ani viele Jahre als Berater gearbeitet, zuletzt als Partner und Mitglied der Geschäftsführung von Accenture Österreich. Im Jahr 2009 wechselte er als Professor und Rektor an die private Wirtschaftshochschule ESCP Europe mit Sitz in Berlin. Seit knapp einem Jahr forscht und lehrt er nun an der Berliner Hertie School of Governance. Er berät zudem Unternehmen.

Al-Ani forscht vor allem zum Wandel von Organisationen und dem Management von Veränderungsprozessen in Unternehmen. Die These, dass die „klassische Hierarchie in Unternehmen und in der Politik ihren Höhepunkt erreicht und vielleicht schon überschritten“ hat, findet sich in seinem 2013 erschienenen Buch „Widerstand in Organisationen, Organisationen im Widerstand“.

Unternehmen sind meist nicht in der Lage, die Kreativität ihrer Mitarbeiter im Job richtig zu nutzen. Die toben sich woanders aus, verwirklichen sich privat, und tun damit auch etwas für andere. Es entsteht ein Überschuss an Ideen und Talenten, ein „kognitives Surplus“. Unternehmen können diese Ideen nutzen und versuchen immer öfter, an dieses Surplus heranzukommen.

Die Unternehmen brauchen dann vielleicht bald keine Marketingabteilung mehr. Etliche Abteilungen werden schrumpfen.

Eine Marketingabteilung wird es wohl weiter geben, aber die Aufgabe liegt hier mehr in der Fähigkeit, die Crowd zur Mitarbeit zu motivieren. Das ist eine zweite Entwicklung. Überspitzt heißt das: Die Menschen werden ihre eigenen CEOs, arbeiten wie Selbstständige. Firmen werden auf Internetplattformen Projekte ausschreiben, jeder kann sich um den Auftrag bewerben. Man kann sich auch mit anderen zusammenschließen und eigene Projekte entwickeln. Betroffen sind nicht nur die Marketingexperten: Mittelkomplexe Aufgaben, wie eine Steuererklärung zu machen, eine Reise zu buchen oder an der Kasse zu bezahlen, werden in Zukunft Computer für uns erledigen. Einfache Jobs werden nicht verschwinden, aber diese Jobs kommen massiv unter Druck. Da entsteht ein kognitives Proletariat, diese Menschen müssen sich neu orientieren.

In der Freizeit verwirklichen kann sich aber nur der, dessen Existenz gesichert ist. Wenn die Menschen doch etwas tun und

einen Mehrwert für die Gesellschaft schaffen, sollen sie dafür auch entlohnt werden. Auch wenn ich mir als Ökonom bei dem Wort jedes Mal auf die Zunge beiße: Dann brauchen wir vielleicht so etwas wie ein Grundeinkommen für alle. In Deutschland sind wir ohnehin schon auf dem Weg dorthin. Allerdings: Die Crowd als Lebens- und Arbeitsstil ist erst im Entstehen. Die meisten von uns arbeiten noch in der klassischen Hierarchie.

Die Gehälter, die heute die Firmen zahlen, soll einmal der Staat übernehmen, damit die Menschen als Freiberufler für die Unternehmen wieder kreativ sein können? Letztlich zahlen es wieder die Unternehmen - über die Steuern. Kreativität braucht eine gewisse Sicherheit und Stabilität. Wir alle haben Phasen, in denen

Die „elektrische Wolke“ beim Festival of Lights in Prag: Symbol für den Trend Zusammenarbeit über das Internet.



wir weniger produktiv sind. Das neue Argument beim Thema Grundsicherung ist aber, dass Unternehmen im Gegenzug Kreativität und Innovationen bekommen.

Wieviele Angestellte haben Unternehmen dann künftig noch?

Diese neue Transformation heißt, dass die Unternehmen versuchen, die für sie richtige Balance zwischen Festangestellten und Freien zu finden. Im Moment testen alle, wie weit sie gehen könnten.

Wer bildet den Nachwuchs aus, wenn es nur noch eine Mini-Mannschaft gibt?

Die meisten Unternehmen können und wollen immer weniger langfristig Verantwortung für die Menschen übernehmen. Wenn ich mein eigener CEO bin, muss ich auch für meine Ausbildung sorgen.

Und wer das allein nicht schafft?

Denkbar ist, dass er sich dann an Coaches oder Begleiter wenden kann, die zum Beispiel Wege aufzeigen, wie es nach der Schule weitergehen kann und die uns alle beim lebenslangen Lernen unterstützen. Sie können aus den traditionellen Bildungsanbietern wie Schulen oder Akademien kommen oder aber aus der Crowd. Zum Teil wird diese auch kostenlose Angebote entwickeln.

Es sind doch aber nicht alle Menschen geistig in der Lage, Probleme zu lösen und mit Firmen zu verhandeln.

Warum nicht? Wir sind es heute nur gewöhnt, dass Chefs uns sagen, was wir zu tun haben. Wir nutzen unsere Potenziale nur zum Teil und glauben dann, wir könnten es nicht besser. Was spricht gegen ein Szenario, in dem jeder seine Talente besser einsetzen kann? Wie sollte eine Wissensgesellschaft denn sonst entstehen? Sie dürfen auch nicht vergessen: Jeder Einzelne hat heute durch die Vernetzung mehr Möglichkeiten, für seine und unsere Rechte zu kämpfen, was der Fall Edward Snowden sehr gut zeigt. Jeder kann im Netz andere finden, die mit einem Unternehmen auch schlechte Erfahrungen gemacht haben und etwa einen Shitstorm lostreten.

Ist das realistisch, wenn laut der Erwachsenen-Pisa-Studie 13 Prozent der Deutschen nicht einmal eine Computermouse bedienen können?

Das alles entsteht ja nicht sofort. Alle Experten gehen von 15 bis 20 Jahren Transformationsphase aus. Das Problem ist, dass alte und neue Welt parallel laufen werden. Das treibt die Leute aus den Personalabteilungen heute schon in den Wahnsinn.

Ist die Mehrheit der Deutschen in der Lage, selbstbestimmt zu arbeiten?

Das ist auch eine Bildungsfrage. Unser Bildungssystem nimmt darauf noch überhaupt keine Rücksicht. Das Akademikerkind studiert, das Arbeiterkind nicht.

Aber geht es nicht vor allem um das untere Ende? Um jene Jugendlichen, die die Schule ohne Abschluss und oft ohne Perspektive verlassen?

Das ist eine große Herausforderung, aber die neuen Technologien bieten hier enorme Chancen. Der Web-Pionier David Gelernter hat da einen interessanten Vorschlag: Warum können nicht etwa Hausfrauen, die gerne mit Kindern und Jugendlichen arbeiten, diesen online beim Lernen helfen? Es gibt so etwas Ähnliches heute schon: eine Initiative, in der Britinnen im Pensionsalter per Webcam Kindern aus einem indischen Slum bei den Hausaufgaben helfen und Vokabeln abfragen.

Deutschland ist auch wegen der Sozialpartnerschaft zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern so gut durch die Krise gekommen. Ist das, was sie skizzieren, nicht ein gesellschaftlicher Rückschritt? Warum? In diesem Modell hat jeder das erste Mal die Chance, das zu machen, was ihn interessiert. Die Menschen schaffen sich ihre Sicherheit woanders, bauen sich ein Netzwerk bestehend aus Freunden und Partnern auf, das ihnen hilft. Man mag schmunzeln: In dieser individualisierten Welt wird wohl auch die Familie wieder extrem wichtig, weil sie uns zur Not auffangen kann.

Herr Al-Ani, vielen Dank für das Interview.

Das Gespräch führte **Stefani Hergert** in Düsseldorf.