

«Berufsbiografien verändern sich»

Ayad Al-Ani, Organisationsforscher am Alexander-von-Humboldt-Institut in Berlin, erläutert, warum Firmen vermehrt Innovation einkaufen und warum das persönliche Netzwerk künftig noch wichtiger sein wird.

Ayad Al-Ani, werden wir in zehn Jahren grundlegend anders arbeiten als heute?

Ayad Al-Ani: Lange war der Arbeitgeber der wichtigste Faktor für unsere Karriere. In Zukunft werden Berufsbiografien nicht mehr dem klassischen Spannungsbogen folgen. Es wird mehr Veränderungen geben, Job- und Berufswechsel, aber auch Projektarbeit und parallel laufende Tätigkeiten. Zum wichtigsten Faktor wird deshalb ein stabiles Netzwerk von Kollegen, Freunden, Interessierten und Mentoren, vielleicht 100 bis 150 Personen. Wenn die Verantwortung für die Karriere ganz bei uns liegt, ist es wichtig, dass wir uns auf ein Netz verlassen können, das uns unabhängig von unserem aktuellen Job trägt.

Von der Ich AG ist immer wieder die Rede, aber wenn man die Präferenzen der Berufseinsteiger betrachtet, erhält man den Eindruck, dass viele am liebsten rasch bei einem grossen Konzern unterkommen.

Al-Ani: Das ist eine paradoxe Situation, die allerdings typisch ist für Zeiten der Unsicherheit: Die Jungen suchen ein Maximum an Sicherheit, obwohl oder gerade weil sie im Grunde wissen, dass es diese nicht mehr gibt. Das einzig Stabile in den Konzernen ist die Kündigungsfrist in den Arbeitsverträgen. Ansonsten ist das Klima in vielen grossen Unternehmen sehr angespannt, nach Jahren der Kostensenkungen und Restrukturierungen fehlen der Freiraum für Neues und der Nährboden für Innovation. Deswegen suchen immer mehr Unternehmen die intensive Kooperation mit externen Partnern, ganz nach dem Motto: Die klügsten Köpfe sind immer ausserhalb des Unternehmens.

Können Sie Beispiele nennen?

Al-Ani: Der Schmuckhersteller Swarovski bezieht die interessierte Öffentlichkeit nicht nur ins Produktdesign ein, sondern auch in die Diskussion um die Strategie des Unternehmens. Nicht bloss die Kunden, sondern auch andere Interessierte können mitreden. Tchibo, Procter & Gamble und Ritter Sport haben eigene Plattformen geschaffen, um mit der Crowd zu kommunizieren. Die Finanzbranche war so sehr mit juristischen Fragen und der Erneuerung der alten IT-Strukturen beschäftigt, dass sie keine Innovation zu Stande brachte, obwohl der Bedarf gross wäre. Da hat sich nun eine ganze Start-up-Szene entwickelt, die unter dem Label Fintech innovative Produkte entwickelt.

Wie sieht Innovation in der Finanzbranche aus?

Al-Ani: Ein Beispiel ist die Berliner



Ayad Al-Ani: «Status und Funktion werden unwichtiger.» PD

Firma Friendsurance, die ein Geschäftsmodell für Versicherungen entwickelt hat. Es baut darauf auf, dass sich befreundete Versicherte untereinander vernetzen – zum Beispiel über Facebook. Ein Teil ihrer Versicherungsbeträge fliesst in einen gemeinsamen Topf, aus dem kleinere Schäden bezahlt werden. Entsteht ein grösserer Schaden, wird dieser vom eigentlichen Versicherer bezahlt. Muss die Versicherung keinen grösseren Schadensfall vergüten, erhalten die Kunden bis zu 50 Prozent ihrer Versicherungsbeträge zurück. So können die Versicherer die Betrugskosten reduzieren und gute Kunden belohnen. Bis vor kurzem wäre das nicht denkbar gewesen: dass Konzerne da mitziehen.

Bringt es nicht viele Risiken mit sich, wenn Unternehmen Innovation von aussen beziehen?

Al-Ani: Es ist ein sensibler Prozess, weil keine vertraulichen Informationen an die Öffentlichkeit gelangen sollen. Aber diese Geheimnisse, die über Jahre einen Wettbewerbsvorteil bringen, gibt es heute kaum mehr, dafür ist die Vernetzung zu gross, sind die Innovationszyklen zu kurz. Es ist symptomatisch, dass Banken, die über Jahrzehnte gut von Geheimhaltung und Abgeschlossenheit gelebt haben, sich nun öffnen und in neue Bereiche vorwagen. So experimentiert beispielsweise die Credit Suisse im asiatisch-pazifischen Private Banking mit einer Art «Facebook für Reiche», über das sich die vermögende Kundschaft austauschen und über Investments absprechen kann. Damit reagiert die CS wohl auch auf die Pläne von Facebook, in den Zahlungsverkehr einzusteigen. Solche Innovationen funktionieren nicht ohne Kulturwandel.

Was meinen Sie damit?

Al-Ani: Es gibt einen Zielkonflikt zwischen Hierarchie und Innovation. Viele Neuerungen sind entstanden, weil ein paar Individualisten etwas Interessantes realisieren wollten – ich denke zum Beispiel an die Open-Software Linux. Solche Kooperationen sind sehr kraftvoll. Viele Unternehmen versuchen, diese Qualität wieder stärker aufzubauen. Das geht aber nicht über direkte Anordnungen in starren Strukturen. Befehlen kann ich ein bestimmtes Ergebnis, den kreativen Prozess kann ich nur über die Umstände begünstigen. Derzeit kaufen viele Unternehmen die Innovation ein, auf Plattformen wie Jovoto, welches rund 60 000 kreative Köpfe angeschlossen sind. Wenn nur 300 davon bei einer Fragestellung mitdenken, ist es sehr wahrscheinlich, dass fünf bis sechs gute Lösungen entstehen. Victorinox oder Coca-Cola zum Beispiel haben damit gute Erfahrungen gemacht.

Sind Konzerne mit mehreren zehntausend Angestellten ein Auslaufmodell?

Al-Ani: Das hängt davon ab, wie agil sie sind. An die Stelle der Hierarchie wird die Netarchie treten – eine Kombination aus Hierarchie, Kooperation und Vernetzung. IBM verdient heute einen guten Teil des Geldes mit Open-Software und Entwicklungen, welche über Plattformen wie Liquid und Topcoder eingekauft werden. Viele Patente sind heute öffentlich zugänglich. Tesla hat alle Patente der Öffentlichkeit gespendet und verfährt nach dem Grundsatz: Je mehr Leute bei der Entwicklung des Autos der Zukunft

mitdenken, desto besser. Suchten Unternehmen vor zehn Jahren noch die konkurrenzfreie Zone, streben sie heute Kooperationen an, um komplexe Herausforderungen bewältigen zu können.

Welche Konsequenzen hat diese Entwicklung für den einzelnen Berufstätigen?

Al-Ani: Der positive Aspekt ist: Die Optionen nehmen zu. Wir können uns heute durch einen Mausklick mit Leuten verbinden, mit denen wir noch vor zehn Jahren unmöglich zusammengekommen wären. Jobwechsel und berufliche Umstiege sind heute keine Ausnahme mehr, wer gut vernetzt und flexibel ist, hat viel mehr Möglichkeiten. Generell nimmt der Grad der Eigenverantwortung zu, was vielerorts zu Unsicherheit führt. Ein Vorteil des alten Systems mit starren Hierarchien war, dass ich mir meiner Stellung relativ sicher sein konnte, auch wenn ich vorübergehend weniger leistungsfähig war. In der Meritokratie definiert sich die Zugehörigkeit fast nur noch über meinen Beitrag zum Ergebnis. Das Individuum selbst ist in den modernen Netzwerken eher unwichtig. Deshalb stellt sich die Frage, wie wir eine Absicherung einbauen können, jene Art von sozialer Verantwortung, die früher der Patron übernommen hat. Wichtig wäre es, dass man die sozialen Sicherungssysteme überdenkt, um so brüchige Biografien besser auszugleichen. Auf der individuellen Ebene nimmt unser Netzwerk, die 100 bis 150 Leute, diese Rolle wahr.

Interview Mathias Morgenthaler