

Essay

Die Open-Talent-Ökonomie

Unternehmen müssen zukünftig verstärkt Kompetenzen auch außerhalb der Firmengrenzen nutzen, um im globalen Wettbewerb zu bestehen. Auf die Personalmanager kommen mit dem vermehrten Einsatz externer Talente völlig neue Aufgaben zu.

Von **AYAD AL-ANI**

Selbst mit der besten Personalentwicklung und dem ausgeklügeltesten Employer Branding werden Unternehmen mit ihrer heutigen Workforce über kurz oder lang die Anforderungen der Globalisierung und Digitalisierung nicht bewältigen können. Und so erkennen immer mehr Organisationen, dass sie neue Arten von Mitarbeitern in ihre Innovationsprozesse integrieren müssen. Die exotischste Mitarbeiterkategorie ist sicherlich das Open-Source-Talent: Ideen und Beiträge von Individuen und Communities der anonymen Crowd. Im Mittelpunkt der Anbindung dieser und anderer externer Mitarbeiterkategorien steht ein Human Resources Management, das neue Fähigkeiten und Strategien benötigt: Nicht nur der eigene Mitarbeiter, sondern auch externe Talente jenseits der Organisationsgrenzen müssen gefunden, motiviert und angebunden werden.

Unsere Wirtschaftsstruktur verschiebt sich seit dem Aufkommen des Hyperwettbewerbs in den 90er Jahren graduell bis

stürmisch und dies bedingt ein neues Verständnis über die Art und Weise, wie HR-Instrumente eingesetzt werden müssen. Der Hyperwettbewerb beschreibt eine Situation, in der technologische Neuerungen gleichzeitig an mehreren Stellen der Wert-

schöpfungskette maßgeblich werden können. Dies bedeutet auch, dass diese Änderungen die Herausbildung von Wettbewerbsvorteilen beschränken: Es gab zwar bisher Kernkompetenzen, die ein Unternehmen vor Mitbewerbern bis zu einem gewissen Grad schützten, al-

lerdings ist die Dauer dieser Wettbewerbsvorteile nun sehr begrenzt: Nun geht es darum, durch permanente Neuerung und Innovationen immer wieder anzugreifen und den Markt aus dem Gleichgewicht zu

bringen. Die Auswirkungen auf das Human Resource Management könnten nicht größer sein: Die benötigten Kompetenzen der Mitarbeiter befinden sich im kontinuierlichen Fluss und dies verhindert, dass herkömmliche Personalentwicklungs- und -rekrutierungsstrategien entwickelt werden können, die immer einen gewissen Vorlauf und Kontinuität benötigen und sich zu meist entlang – vermeintlicher – Kernkompetenzen ausrichten. Wie reagieren Organisationen nun auf diese Veränderungen? Beobachtbar ist die Entwicklung von sogenannten „Pull“-Strategien: Kompetenzen müssen auch jenseits der Unternehmensgrenzen herangezogen beziehungsweise motiviert werden, um gemeinsam mit den eigenen Mitarbeitern neue Initiativen und disruptive Änderungen zu entwickeln; und dies mehr oder weniger permanent. Oder wie es Bill Joy, eine Ikone des Silicon Valley, ausdrückte: „Es gibt immer mehr kluge Leute außerhalb der Organisation als innerhalb.“

Neue Talente und Arbeitsweisen

Unternehmen sind also gezwungen, Änderungen im Markt durch die Integration neuer Talente nachzuvollziehen, deren Arbeitsweisen und Motivation oft völlig anders sind als die der bisherigen Belegschaft. Sehr instruktiv ist hier etwa das Beispiel des Axel-Springer-Verlags mit seiner „Media Entrepreneur“-Kampagne. Die Digitalisierung der Medienwelt verlangt eine weitgehende Neuorientierung

„Organisationen erkennen, dass sie neue Arten von Mitarbeitern in ihre Innovationsprozesse integrieren müssen.“

der HR-Arbeit. Nicht nur ist das HR-Management herausgefordert, ganz neue Mitarbeiter Typen zu finden und in die Organisation zu integrieren. Diese neuen Talente, die ganz andere Ansprüche, Geschwindigkeiten und Arbeitsweisen haben als die bisherige Mannschaft (zum Beispiel in der Regel eher selbstgesteuert arbeiten als angeleitet zu werden), müssen mit dieser kooperieren und mehr noch: wenn man die Aussagen des Springer-Managements richtig interpretiert, das etablierte Team auch „mitverändern“. HR musste hier völlig neue Konzepte entwickeln, diese neuen Talente anzusprechen, zu motivieren und gleichzeitig einen Weg finden, alte und neue Mitarbeiter auf einen Veränderungspfad zu begleiten, der „Konflikte“ in produktive neue Arbeitsweisen „übersetzt“. Kenntnisse im Umgang mit neuen Talenten erwarb sich das Unternehmen schon Jahre vorher mit seinen „1414-Reportern“: Leser

lancer, Berater oder „Manager auf Zeit“ können ihre Kapazitäten für spezifische Projekte zur Verfügung stellen. Die neueste Kategorie an Mitarbeitern stellen die sogenannten „Open-Source-Talente“ dar. Diese können Kunden oder einfach nur Interessierte der Crowd sein, die ihre Talente zum Teil auch unentgeltlich für die Entwicklung und Anreicherung von Produkten zur Verfügung stellen.

Erste Studien zeigen, dass Unternehmen sehr intensiv mit ihren Kunden und Kooperationspartnern (anderen Unternehmen, Forschungsinstitute und Hochschulen) zusammenarbeiten, um Talente auch kurzfristig an sich zu binden. Die gehypte anonyme Crowd steht zumindest bei deutschen Unternehmen demnach noch nicht im Vordergrund. Obwohl die Grenzen zwi-

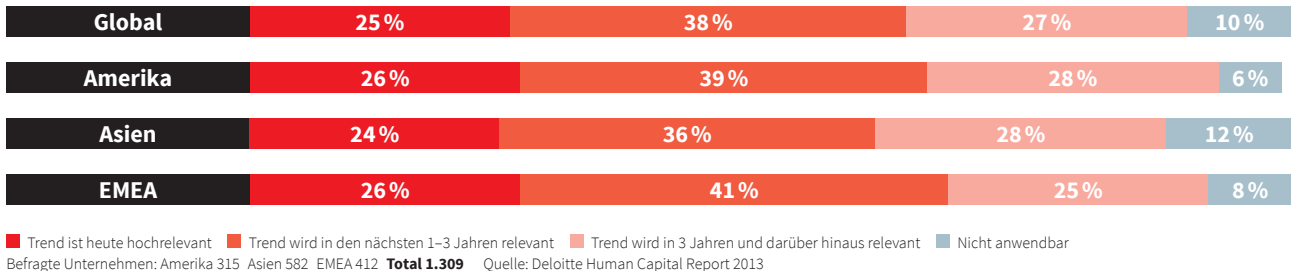
zu entwickeln, ihren Kundenservice zu optimieren, Produkte zu erfinden, anzureichern oder Werbekampagnen mit Inhalten zu befüllen. Betrachtet man erste globale Umfragen, so ist die Nutzung dieser Open-Source-Talente ein maßgeblicher Trend, der Unternehmen weltweit beschäftigt. Dies ist auch völlig verständlich: Zu verlockend ist die Chance, für die schlanken Organisationen kostengünstig an neue Ressourcen für Innovationen heranzukommen. Die große Mehrheit der Unternehmen betrachten die Nutzung von Open-Source-Talenten als maßgeblichen Trend der nächsten paar Jahre (Abb. 1).

Nutzung externer Talente als neue HR-Kompetenz

Unternehmen wie Beiersdorf schaffen es, diese Einbindung der offenen Talente zu einer Kernkompetenz auszubauen, ihre

Einsatz der Open-Source-Talente

Abb. 1: Mehrheit der Firmen sieht die Nutzung als großen Trend



konnten ihre Bilder einsenden und formen mittlerweile eine eigene Community.

Neue Mitarbeiterdefinitionen

In der Regel reichen die eigenen Mitarbeiterkapazitäten nicht aus, um permanente Innovationen auszulösen und zu erhalten. Deshalb müssen verstärkt Talente von außerhalb gesucht und motiviert werden. Talente können von Kooperationspartnern kommen oder von Lieferanten und Vertragspartnern „geborgt“ werden. Free-

schen Kunden und der Crowd im Kontext der Innovation wohl fließend sind, dürfte diese Bewertung Ausdruck des einfacheren Zugangs der Kunden-Community sein, die über bestehende Kundendatenbanken besser erreichbar ist als die Crowd, die oftmals (noch) eigene Innovationsplattformen (zum Beispiel Jevoto oder Innovationskraftwerk) benötigt. Ob nun Kunden oder Crowd: die Integration der Open-Source-Talente wird von großen Unternehmen wie IBM, SAP, Dell, Amazon, Beiersdorf, BMW und Coca Cola bereits vorexerziert. Diese nutzen diese Talente, um Software

Unternehmensprozesse für die Crowd zu öffnen und deren Wertbeitrag bei der Produktentwicklung für die eigene Wachstumsstrategie zu nutzen. Bei der Nutzung von externen Talenten kann die HR-Abteilung eine Schlüsselrolle spielen und ihre Kompetenzen im Employer Branding, in vertraglichen Regelwerken, den Instrumenten der Personalentwicklung und im Change Management einbringen. Betrachtet man etwa die notwendigen Schritte, um Open Source-Talente an die Organisation zu binden (Abb. 2), so zeigt sich, dass hier neue Herausforderungen für HR entstehen, die heute meist so nicht abgedeckt werden. So etwa die schwierige Aufgabe, die richtigen Talente am Markt zu identifizieren –

Fotos: xxxxxxxxxxxx

es geht ja nicht immer um die „Crowd“, sondern oft um „Point Skills“ der „Micro Elite“ – und diese zur Mitarbeit in einer Organisation zu motivieren, die oft einem ganz anderen Rhythmus folgt als dem der selbstgesteuerten „freien Produzenten“.

Eine weitere Herausforderung ist die unmittelbare Einbindung des Human Resources Managements in die Unternehmens-

den Unternehmensprozessen, die über die eines serviceorientierten „Business Partners“ hinausgeht, da Talente selten angefordert werden, um Innovationen zu erzeugen, sondern Talente „auf Verdacht“ experimentell gekoppelt werden müssen, ohne dass man vorher schon genau weiß, was das Ergebnis sein wird.

- Den elitistischen Arbeitsbegriff über Bord werfen: Oftmals sind Arbeitsaufgaben in Organisationen zu Routinearbeiten mutiert. Es ist nicht schwer, Softwareentwickler und Wissenschaftler für ihre Aufgaben zu begeistern. Was ist

die Entwicklung dieser individuellen Talente fördern und Führungskräfte dabei unterstützen, mit externen Talenten umzugehen und neue „indirekte“ Führungskonzepte zu entwickeln. Die Crowd kann man nicht kommandieren.

- Nicht alles über einen Kamm scheren: In den nächsten zehn Jahren werden wir ein Nebeneinander von digital affinen Mitarbeitern und jenen, die in der vordigitalen Phase geprägt wurden,

Externe ans Unternehmen binden

Abb. 2: Schritte zur Nutzung von Open-Source-Talenten



prozesse, um diese Talente entsprechend vertraglich und technologisch anzubinden und deren Leistungen in die Sprache und Geschwindigkeit der Organisation zu übersetzen. Schlussendlich müssen die Arbeitsergebnisse der Crowd in der Organisation verbreitert und die dadurch notwendigen Veränderungen gesteuert werden. Diese Übersetzungsleistungen sind deshalb notwendig, weil die Crowd in der Regel etwas produziert, was das jeweilige beitragende Individuum oder die Community für sinnvoll hält und nicht unbedingt immer das, was die Organisation braucht.

Praktische Implikationen

Die Implikationen zur Nutzung dieser neuen Möglichkeiten für den HR-Bereich sind vielfältig:

- Alles öffnen: Die neue Supply Chain der Talente überschreitet die Grenzen der Organisation und HR wird eine Rolle bei der Suche und Anbindung von Open-Source-Talenten und bei den anderen Mitarbeitertypen erhalten. Erforderlich sind allerdings völlig neue Fähigkeiten und auch eine integrierte Rolle des Human Resources Management in

mit Mitarbeitern, die Routineaufgaben nachgehen? Wie können diese zu Wissensarbeitern transformiert werden? In Frage kommen hier zum Beispiel neue Arbeitsdefinitionen und Verantwortlichkeiten oder neue Online-Lernmöglichkeiten on demand.

- Klebrige Plattformen bauen: Talente müssen zunächst innerhalb der Organisation kollaborieren. Diese Projektplattformen kann man dann schrittweise Externen öffnen und folglich in der Organisation verbreitern („Change by Platform“). Hier kann HR die Suche nach internen Talenten übernehmen, die ein bestimmtes Problem für die Organisation lösen können, sowie die stufenweise Einbindung neuer externe Talente und die Verbreiterung neuer Ideen und Kooperationsmodelle.
- Über Employer Branding hinausgehen: Um auch andere Talente an die Organisation zu binden, muss man bisherige Employer-Branding-Vorstellungen immer öfter überschreiten. Gewisse Talente bekommt man, weil man knifflige Herausforderungen definiert oder gemeinsam mit anderen Unternehmen Plattformen aufbaut, die spannende Herausforderungen bieten. Hier liegen gerade für den Mittelstand große Chancen.
- Jeden Mitarbeiter wie eine Führungskraft behandeln: Im digitalen Zeitalter sind Talente selbstgesteuert und sprechen auf alte „Unternehmenskulturmuster“ nicht mehr an. HR muss

vorfinden. Beide Seiten haben wertvolle Kompetenzen. Ein Erfahrungsaustausch ist sinnvoll, ohne jedoch die Zielsetzung zu verfolgen, beide völlig gleich zu schalten: Vielfalt kann auch ein Vorteil sein.

Es bleibt die Frage, ob HR die Erweiterung seiner Aufgaben bewerkstelligen kann. Eine solche Transformation wird ohne neue Skills und Talente nicht möglich sein. Eine Reihe der Aufgaben kann auch in den jeweiligen Unternehmensfunktionen, zum Beispiel F&E oder Marketing, stattfinden und muss nicht im Personalmanagement abgebildet werden. Es wäre allerdings eine Vergeudung der HRM-Skills, wenn diese Transformation nicht als eine Erweiterungsmöglichkeit der HR-Kompetenzen begriffen würde.



Ayad Al-Ani

Er ist seit 2013 Professor an der Hertie School of Governance in Berlin. Davor war Ayad Al-Ani drei Jahre lang Rektor und Professor an der ESCP Europe Wirtschaftshochschule Berlin. Zuletzt erschien von ihm das Buch „Widerstand in Organisationen – Organisationen im Widerstand. Virtuelle Plattformen, Edupunks und der nachfolgende Staat“.

Foto: Privat xxxxxx