



# Lokal, global, glocal: neue kollaborative Arbeitsformen

Mit der zunehmenden Vernetzung in Online Communities entstehen neue Formen von Arbeit und Kollaboration – nicht alle zum Vorteil der Mitarbeitenden oder Kunden. Dieser Artikel beschreibt und vergleicht die unterschiedlichen Ansätze. → VON PATRICIA WOLF

Das Firmen in Westeuropa IT-basierte Arbeiten in andere Länder outsourcen, ist ein bekanntes Phänomen. IBM sieht beispielsweise vor, bis 2017 nur noch 100 000 seiner 430 000 Arbeitskräfte permanent zu beschäftigen (vgl. Wirtschaftswoche vom 17. Februar 2012). Zwei Drittel der Aufgaben sollen dann im virtuellen Arbeitsmarkt erledigt werden.

## CROWDSOURCING: GEMEINSAM EINSAM

Der virtuelle Arbeitsmarkt ist um Plattformen herum organisiert. Hier bewerben sich Individuen online um konkrete, von Unternehmen ausgeschriebene Arbeitsaufträge. Diese Organisationsform wird «bezahltes Crowdsourcing» genannt. Auf der Plattform «Amazon Mechan-

ical Turk» bewerben sich z.B. Arbeitswillige um sogenannte Human Intelligence Tasks (HITS) wie die Selektion der besten Fotos einer Website oder die Transkription von Audiodaten. Eine andere Form ist wettbewerbsbasiert: Nur der Gewinner von ausgeschriebenen Designwettbewerben erhält ein Honorar. In beiden Fällen sind die Bezahlung und die Sozialkontakte gering, der Wettbewerb um Aufgaben und die Notwendigkeit, die eigene Arbeitszeit stark zu organisieren, dagegen gross. Ein Designer der Plattform 99designs formuliert in einer E-Mail an die Autorin, wie sich das anfühlt: «Virtuelles Arbeiten ist meist ohne Kommunikation. Die Folge: Ein hoher Grad an Vereinsamung. Ein Leben im Schneckenhaus. Zurückgezogen und oft mutlos.»

Analysten gehen davon aus, dass die Entwicklung zum Outsourcen von Aufgaben in den virtuellen Arbeitsmarkt anhalten wird und dass sich daraus starke Veränderungen von Wirtschaftsprozessen, globalem Arbeitsmarkt und Organisationsgrenzen ergeben werden (vgl. Kaganer et al., 2013).

## OPEN INNOVATION: DEN KUNDEN NUTZEN

Das Geschäftsmodell hinter Open Innovation zielt darauf ab, Nutzer und Kunden in Geschäftsprozesse zu integrieren – vom Produktdesign über Produktionsprozesse bis zum Marketing

Patricia Wolf ist Professorin für Innovation und leitet das Zukunftslabor CreaLab der Hochschule Luzern → [blog.hslu.ch/crealab](http://blog.hslu.ch/crealab)

und Verkaufskanalmanagement. Der Hype um solcherart «nutzerzentrierte Geschäftsmodelle» entstand aufgrund des durch das Internet verbesserten Zugangs der Kunden zu einer potenzierten Anzahl von Angeboten, die problemlos global miteinander verglichen werden können. In der Literatur wird betont, dass Kunden von ihrer Teilnahme an Open-Innovation-Prozessen profitieren, weil sie auf Augenhöhe Angebote mitentwickeln, die ihren konkreten Bedürfnissen am besten entsprechen. Liest man jedoch die Geschäftsbedingungen von Open-Innovation-Plattformen, dann scheint die Augenhöhe zumindest in Bezug auf die Rechte an den Ideen weniger gegeben. Kunden, die Material auf Dells Open-Innovation-Plattform «IdeaStorm» beitragen, akzeptieren beispielsweise, alle Rechte abzugeben: Das Material kann von Dell uneingeschränkt kommerziell genutzt werden ([en.community.dell.com/p/tou](http://en.community.dell.com/p/tou)).

In Open-Innovation-Prozessen profitieren vor allem grössere Unternehmen von den Ideen, der Kreativität und dem Wissen der Kunden. Kollaboration und gegenseitige Inspiration finden



«Die Firmen müssen sich ihrer Verantwortung für die virtuell Arbeitenden bewusst sein»

Patricia Wolf

unter den Nutzern – meist Hobbyisten und Markenenthusiasten – zwar statt; teilweise kommt es auch zu vertieften Kontakten zwischen Unternehmen und Nutzern. Sobald es jedoch um Beteiligung an ökonomischer Wertschöpfung oder Patenten geht, bleiben die Nutzer aussen vor.

## OPEN KNOWLEDGE: DEMOKRATISCH TEILEN

Open-Knowledge-Sharing-Initiativen demokratisieren den Zugang zu Informationen und Wissen, aber auch zu Methoden zur Lösung gesellschaftlicher Probleme und zu Produktionstechnologien:

- Open-Design-Initiativen ermöglichen z.B. in lokalen FabLabs jedermann den bezahlbaren Zugang zu digitaler Produktionstechnologie und tauschen Designbaupläne im Internet aus.
- Citizen-Science-Communities wie das Public Lab ([publiclab.org](http://publiclab.org)) publizieren Bauanleitungen für günstige Do-it-yourself-Geräte (DIY), mit denen Bürger beispielsweise Bodenproben untersuchen können – die Daten werden online zusammengetragen. Andere Initiativen im Bereich der DIY-Biologie entwickeln z.B. neue Antibiotika ([p2pfoundation.net/BioStrike](http://p2pfoundation.net/BioStrike)).
- Guerilla-Urbanism-Initiativen ermöglichen Bürgern das Aneignen öffentlichen Raums, in dem sie z.B. Bewohnern dabei assistieren, selber einfache Sitzbänke aufzustellen. Auch diese Initiativen nutzen Online-Community-Plattformen, um sich zu organisieren und Projektdetails auszutauschen. Die Park(ing)-Day-Ini-

## Neue Formen der (Zusammen-)Arbeit im Vergleich

	Bezahltes Crowdsourcing	Open Innovation	Open Knowledge Sharing
Bezahlte Arbeit?	ja	nein	teilweise
Kollaboration?	nein	teilweise	ja
Wissenstausch?	nein	teilweise	ja
Schutz von geistigem Eigentum?	bleibt beim Auftraggeber	Patente des Auftraggebers	Creative-Commons-Lizenzen

## Arbeit und Kollaboration in globalen Online Communities

tiative ist ein Beispiel, bei der Bürger jährlich in 150 Städten Parkplätze in temporäre öffentliche Parks umgestalten ([parkingday.org](http://parkingday.org)). Solche Initiativen sind sehr wirksam hinsichtlich des Tempos, indem sie via globalem Wissenstausch und Zugang zu lokalen Ressourcen Herausforderungen lösen. Damit sind sie teilweise schneller als die etablierten Institutionen wie Stadtverwaltungen, Pharmakonzerne oder Möbelhersteller. Wissen wird als Gemeingut betrachtet und allen Interessierten online verfügbar gemacht.

Damit ist es allerdings nicht getan: Nur im Zusammenspiel dieser (global verfügbaren) Informationen mit dem Handlungswissen lokaler Akteure und physischer Ressourcen lassen sich Lösungen für gesellschaftliche Herausforderungen materialisieren, testen, weiterentwickeln und teilen. Das ist das Wesen des «Glokales» (global + lokal = glocal).

## VERGLEICH DER KONZEPTE

Die Konzepte, auf denen die beschriebenen neuen Formen von Arbeit und Kollaboration im Kontext von globalen Online Communities basieren, unterscheiden sich deutlich voneinander (vgl. Tabelle oben).

Bei bezahltem Crowdsourcing wird Arbeit zwar abgeboten. Kollaboration und Wissensaustausch finden jedoch nicht statt und die IP-Rechte bleiben beim Auftraggeber. Im Gegensatz dazu wird der Beitrag von Nutzern zu Open-Innovation-Plattformen nicht bezahlt und die Rechte werden an den Auftraggeber übertragen. Darauf basierende Neuentwicklungen lässt dieser häufig patentieren. Kollaboration und Wissensaustausch finden teilweise statt – häufig im Stadium der Ideenentwicklung und vor allem zwischen den Nutzern. Open-Knowledge-Sharing-Initiativen legen dagegen Wert darauf, dass Wissen geteilt und durch die Nutzer gemeinsam weiterentwickelt wird; deshalb werden sogenannte Creative-Commons-Lizenzen verwendet. Die Mitglieder teilen Einnahmen, die sie gemeinsam erwirtschaften, meist untereinander auf: So zahlen

Webshop-Besitzer, die Produkte basierend auf öffentlichen Designs herstellen und vertreiben, den Designern einen Anteil am Umsatz.

## UNTERNEHMEN IN DER VERANTWORTUNG

Was bedeutet dies für Strategen und Manager? Generell sehen wir, dass neue Arbeits- und Kollaborationsformen im Kommen, zukünftige Ausprägungen aber bisher nur teilweise erkennbar sind. Unternehmen sollten sich darauf vorbereiten, dass virtuelle Arbeitsformen immer wichtiger werden und klassische standortbasierte Organisationsformen abnehmen.

Beim Ausschreiben von Aufgaben über Internet-Plattformen sollten sich Unternehmen ihrer Verantwortung für die soziale Integration der virtuell Arbeitenden bewusst sein. Eine der brennenden Fragen, die Corporate-Social-Responsibility-Konzepte angehen sollten, ist: Wie lässt sich in den virtuellen globalen Raum ausgelagerte Arbeit auf der lokalen Ebene organisieren, damit keine soziale Isolation und gesellschaftliche Desintegration entstehen?

Gleichzeitig entstehen in Open-Knowledge-Sharing-Communities neue Geschäftsmodelle, die auf Werten wie Altruismus, offenem Wissensaustausch und reziproker Umsatzbeteiligung basieren. Diese Communities lassen sich von aussen nicht kontrollieren oder gar lenken. Wenn Organisationen von dieser Entwicklung profitieren möchten, wird es Zeit, Kollaborationskonzepte zu entwerfen, die eine echte Kollaboration mit User-Communities, über Open-Innovation-Plattformen hinaus, zum Ziel haben. ←

## CreaLab der HSLU: das Zukunftslabor

Das Zukunftslabor CreaLab der Hochschule Luzern (HSLU) erforscht, schafft und fördert Bedingungen, Prozesse und Methoden zum Schöpfen von Neuem, von Innovation und Veränderung. Im Fokus der Aktivitäten des CreaLab stehen deshalb Kontexte, sogenannte Möglichkeitsräume, die kreatives Denken und Arbeiten unterstützen.

→ [blog.hslu.ch/crealab](http://blog.hslu.ch/crealab)