

Quelle Markt und Mittelstand vom 01. 04. 2008
Seite 28
Ressort Titel
Autor Michael Reidel |
Copyright (c) Axel Springer GmbH Hamburg

Markt
UND MITTELSTAND

Unternehmen 3.0

Neue Technologien, anspruchsvollere Kunden und der weltweite Wettbewerb verändern Firmenstrukturen. Der Aufbau mittelständischer Firmen wird flexibler, durchlässiger und virtueller. Die Zukunft der Arbeit hat begonnen.

von Michael Reidel / michael.reidel@marktundmittelstand.de

Ein Klappstisch, ein Klappstuhl, ein Notebook. Das kann Glück beschreiben. Oder ein voll funktionsfähiges Büro, etwa am Strand der dänischen Insel Fanit Blick auf Meer, Wind, Sand, Sonne. Nicht unbedingt die typische Büroausstattung. Rolf Peschel aber liebt dieses Umfeld, fern seines eigentlichen Büros in Hamburg. Hier kann er mit einem Buggy, der von einem Segel angetrieben wird, durch die Dünen sausen. Oder Gutachten erstellen und Projekte analysieren.

Peschel ist Inhaber der Leguan GmbH, eines Planungsbüros, das sich auf Umweltverträglichkeitsprüfungen, Risikoanalysen und Kartierungen spezialisiert hat. Was so unspektakulär klingt, hat es in sich. Leguan arbeitet komplett internetbasiert, besteht aus lauter Projektextperten und lässt die Mitarbeiter arbeiten, wann, wie und wo sie wollen. Sie ist so etwas wie der Prototyp des Unternehmens 3.0. Die gesamte Kommunikation, sämtliche Prozesse, das Rechnungswesen, Buchhaltung, der Kontakt mit Steuerberater und Finanzamt läuft über das World Wide Web. Selbst die Briefpost scannt ein Mitarbeiter und legt sie im Dokumentenmanagementsystem ab. Papier gibt es allenfalls noch in einem schmucklosen Raum, der dem Unternehmen als Bibliothek dient. Was für andere Unternehmer bestenfalls ein Szenario darstellt, hält Peschel für völlig normal. "Wir arbeiten so seit fünf Jahren und sind erfolgreich", sagt der Diplom-Biologe. Für innovativ hält Peschel seine Organisation jedoch nicht. "Wer das behauptet, benutzt es nur als Ausrede, um sich nicht mit seinen Strukturen beschäftigen zu müssen."

Kein Unternehmer kommt mittelfristig um dieses Thema herum. Wer immer noch in den Strukturen des Taylorismus denkt, wird es schwer haben, langfristig zu überleben", prognostiziert Kirsten Brühl. Sie forscht am Zukunftsinstitut in Kelkheim. Damals, 1920, zu Zeiten

Henry Fords und des Ingenieurs Frederick W. Taylor, lernten die Fließbänder das Laufen. Weltweit legten die Unternehmer die Produktion auf Masse aus. Der Chef gab den Takt vor, in den Hallen schufteten und litten die Arbeiter. Doch mit solch einer starren Organisation lassen sich die Herausforderungen der kommenden Jahre nicht bewältigen. Schon jetzt geraten die Firmen stärker unter Druck.

Zum einen ermöglichen High-Speed-Übertragungsnetze neue Formen der Zusammenarbeit mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeitern und sogar den Konkurrenten. Begriffe wie "Open Innovation" oder "Prosumenten" lassen erahnen, wohin die Reise geht. Zu mehr Transparenz, mehr Kooperation, mehr Offenheit bei der Entwicklung und dem Entstehen neuer Produkte und Dienstleistungen. Für Mittelständler sind das oft unvorstellbare Strategien.

Gegenüber Universitäten und Forschungsinstituten haben sie noch die wenigsten Vorbehalte. Nach der Top-100-Studie des Wiener Innovationsprofessors Nikolaus Franke nutzen zwei Drittel der befragten Entscheider den Austausch mit Wissenschaftlern, um Innovationen voranzutreiben. Bei einer Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern oder gar der Konkurrenz sieht das völlig anders aus. Gerade mal 22 Prozent gehen Kooperationen mit anderen Firmen ein. Sie hoffen auf neue Impulse oder eine gemeinsame Marktbearbeitung. Die anderen 78 Prozent denken dagegen an Know-how-Verlust und Einbußen beim Wettbewerbsvorsprung.

Zum anderen verschärfen der demografische Wandel, die abnehmende Zahl von Fachkräften, eine zunehmende Internationalisierung der Firmen und ihrer Märkte, individuellere Kundenwünsche und der Verfall von Produktzyklen die Situation. Die Firmen müssen mit weniger Personal schneller und individueller produzieren, gleichzeitig günstig bleiben und neue Angebote schaffen. Kirsten Brühl erwartet daher, dass in den

Betrieben ab 2030 der Creative Worker einzieht. "Er generiert Wertschöpfung nicht mehr über sein Wissen, sondern über seine Kreativität", sagt die Autorin der Studie "Creative Work. Business der Zukunft".

Creative Workers bauen um Produkte und Dienstleistungen Zusatzangebote auf. Mitarbeiter dagegen, die stumpf vorgegeben Aufträge erledigen, sortieren Personaler dann zunehmend aus. "Die Standardjobs in den Firmen werden abnehmen", prognostiziert Brühl. Der US-Amerikaner Tom Peters, vielfach als der Vater des postmodernen Unternehmens gefeiert, glaubt, dass der Wandel der Arbeitswelt keine 22 Jahre mehr braucht: "Mindestens 80 Prozent der Büroarbeitsplätze, wie wir sie heute kennen, werden in den nächsten 15 Jahren entweder verschwinden oder sich bis zur Unkenntlichkeit verändern."

Die Zunahme der Projektarbeit wird eine Folge davon sein. Hoch qualifizierte Experten werden zunehmend nicht mehr an einer Festanstellung interessiert sein, sondern ihr Wissen verschiedenen Auftraggebern zur Verfügung stellen. Die Deutsche Bank Research erwartet, dass 2020 die Projektwirtschaft 15 Prozent zur Wertschöpfung in Deutschland beiträgt. 2007 waren es gerade mal zwei Prozent. Die These stützt die Studie "Mixed Teams - Treiber des Projekterfolgs" des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) an der Fachhochschule Ludwigshafen und der Hays AG. Über zwei Drittel der befragten Unternehmer halten schon jetzt gemischte Teams aus fest angestellten und externen Spezialisten für produktiver als rein intern besetzte Mannschaften. "Für beide Seiten sind die befristeten und flexiblen gestalteten Bindungen effektiver. Sie bringen gezielt vorhandene und erforderliche Kompetenzen im benötigten zeitlichen Umfang zusammen", sagt Professor Jutta Rump, geschäftsführende Leiterin des IBE.

Genau das praktiziert Rolf Peschel bereits seit Jahren. 1990 gründete er in

Hamburg während des Studiums sein Unternehmen mit einer Niederlassung in Mecklenburg-Vorpommern. Die Leguan GmbH erstellte Gutachten beim Bau der Ostseeautobahn A20 oder der A24 in Mecklenburg und Brandenburg oder analysierte die Auswirkungen des Transrapid auf die Pflanzenwelt. "Wir waren schon damals im Gelände immer mit C-Netz-Telefonen unterwegs", erinnert sich Peschel. Die Daten für die jeweiligen Analysen übermittelten die Mitarbeiter per Modem nach Hamburg. Übertragungsstandards wie DSL, WLAN und UMTS gab es noch nicht. Doch die Idee, unabhängig von Raum und Zeit zu arbeiten, war geboren.

Mitte 2002 erfolgte der Bruch mit der traditionellen Firmenorganisation. Als Peschel leistungsstärkere Rechner und Server benötigte, stellte er sich, seinem Mitgesellschafter und den engsten Mitarbeitern die entscheidende Frage. "Wollen wir bis zu 40000 Euro in eine neue IT investieren und mindestens weitere fünf Jahre an das Büro in Hamburg gebunden sein oder die ganze Firma auf neue Beine stellen?" Die Entscheidung fiel schnell. Alle plädierten für die webbasierte Lösung. "Die Freiheit, so zu arbeiten, wie es jeder wünscht, erhöht die Motivation der Kollegen", stellt Peschel seitdem immer wieder fest. Doch nicht jeder ist für diese Art des Arbeitens geeignet. "Wer bei uns mitmachen will, braucht neben der fachlichen Kompetenz eine robuste IT-Mentalität", erklärt Peschel. Zwar erhält jeder Neuling eine intensive Schulung und einen Tutor an die Seite, aber nach zwei bis drei Wochen muss er das System beherrschen, technische Probleme selbst beseitigen und mit Laptop oder Blackberry umgehen können. Doch das schreckt kaum einen. Die meisten der über 20 Leguan-Kollegen haben Peschel für mögliche Aufträge ein General-Okay gegeben. Man kennt sich, weiß um die Stärken, vertraut sich. Ausfälle oder Falschspieler kann sich Leguan nicht leisten. Dafür steht zu viel auf dem Spiel - das Image, der Ruf, die Zuverlässigkeit mit der Leguan arbeitet. "Wer sich nicht an die Spielregeln hält, fliegt aus dem Team", sagt Rolf Peschel.

Über ein ausgefeiltes Qualitätsmanagementsystem steuert er Leguan. Jeder Kollege muss etwa seine Arbeiten mit Zeitangaben im Projektmanagementtool eingeben; möglichst innerhalb von fünf Tagen. Peschel misst so die Effizienz seiner Kollegen und verhindert, dass Projekte finanziell aus dem Ruder laufen. "Ich kann jederzeit den Status abrufen", sagt er und lässt einen Blick auf sein Analysesystem zu. Viele Zahlen, viele Plus; kaum ein Minus, das anzeigt,

hier stimmen Planung und Ist-Status nicht mehr überein. Aber auch Kunden dürfen schauen, was bei ihrem Auftrag so passiert. Alles online, versteht sich.

"Wir wollen im Unternehmen eine möglichst hohe Transparenz, auch den Kunden gegenüber", sagt Peschel. Jeder Mitarbeiter zeigt etwa auf der Homepage an, ob und wie er zu erreichen ist. In der Regel führen die Mitarbeiter ihre Gespräche über den Internettelefonie-Anbieter Skype oder die Messenger-Dienste MSN oder ICQ mit oder ohne Webcam. Das bietet Vorteile. Anrufe von Skype zu Skype sind kostenlos. Gespräche im Chat speichert das System automatisch. Dagegen fehlen regelmäßige Begegnungen mit den Kollegen. Allenfalls wenn es sich im Gelände ergibt oder weil es notwendig ist, trifft man sich. "Wir haben keine Präsenzrituale wie andere Firmen. Die sind bei uns überflüssig", sagt Peschel. Meetings, die vier Stunden dauern und an denen 40 Menschen teilnehmen, sind ihm ein Gräuel: "Das ist eine Vergeudung von Lebens- und Arbeitszeit." Stattdessen koordiniert er lieber den Einsatz seiner Kollegen oder akquiriert neue Aufträge.

"Führungskräfte müssen künftig viel stärker als heute Schnittstellenmanagement beherrschen", sagt Professor Peter Kern vom Fraunhofer IAO. Sie müssen lernen, unterschiedlich besetzte Teams genauso zu führen wie Home-Office-Mitarbeiter, über 55-Jährige Fachkräfte und Projektarbeiter. Das Ganze noch virtuell, an verschiedenen Standorten, national und international.

Allein mit Kontrolle ist das nicht zu schaffen. "Vorausschauende Unternehmen verlagern Entscheidungen, so weit wie es geht, nach unten", sagt Mike Herr, Euro-pa-Chef der amerikanischen TBM Consulting. Der Satz enthält eine Menge Zündstoff. Denn er verlangt ein neues Führungsverständnis. Weg vom traditionellen

"Oben-nach-unten-Denken", hin zu einem gelebten Miteinander, das von Vertrauen, Wertschätzung und Kommunikation geprägt ist. Doch Mitarbeiter an Entscheidungen zu beteiligen, sie in die Strategiefindung einzubeziehen, bedeutet für Entscheider Machtverlust. "Das fällt vielen Führungskräften nicht leicht", betont Herr. Trotzdem gibt es keine Alternative, will ein Unternehmer seine Fachkräfte an sich binden. "Sind die Mitarbeiter an der Entwicklung der Ziele beteiligt, steigert das ihre Loyalität."

Bei der Binder GmbH in Tuttingen passiert genau das. Der Hersteller von Klimaschränken baut derzeit seine Produktion um.

"Unsere Kunden wollen immer häufiger individuell gestaltet Produkte", erklärt Firmenchef Peter Binder. Das Werkstattprinzip ersetzt Binder deshalb durch eine Inselproduktion, in der die Mitarbeiter die Prozesse selbst gestalten. Mit Erfolg. Seit die erste Insel im November in Betrieb ging, verzeichnet Binder eine höhere Produktivität, gesunkene Lagerkosten und engagiertere Mitarbeiter.

Die Phönix Contact GmbH in Blomberg, gerade zum besten Arbeitgeber im Mittelstand gekürt, bezieht ihre 4800 Mitarbeiter am Standort in Blomberg mit in den Aufbau einer Target Card ein. Die Geschäftsführung und ein 28-köpfiges Managementteam sammeln über Intranet, Vorgesetzte, in Gesprächen oder Mails Vorschläge der Arbeiter und Angestellten ein. In mehreren Sitzungen entstehen dann aus den Ideen handfeste Ziele, etwa die Lieferfähigkeit bei über 90 Prozent zu halten. "Es bringt nichts, Ziele von oben nach unten zu tragen. Sie müssen Sie von unten mitentwickeln", erklärt Geschäftsführer Professor Gunther Olesch seinen Ansatz. Er nimmt die Vorschläge seiner Mitarbeiter ernst. Sie wissen, was möglich ist. Sie arbeiten nahe am Markt. "Wir erreichen eine hohe Identifikation mit unseren Zielen." Das hat Folgen. Die Fluktuation geht bei dem Hersteller elektronischer Verbindungstechnik gegen null. Der Krankenstand liegt trotz Schichtbetrieb und Sechs-Tage-Woche bei knapp drei Prozent. Und 30 Prozent des Umsatzes erzielt die Firma mit Produkten, die in den letzten beiden Jahren entstanden sind. "Sie bekommen Innovationen nur hin, wenn sie ihre Mitarbeiter begeistern können", sagt Olesch.

Begeisterung reicht bei der Freisinger Lorenzsoft nicht aus. Das Softwareunternehmen braucht das Wissen seiner Entwickler, um in der umkämpften Branche erfolgreich zu bleiben. Und das gelingt. Während in anderen Firmen die Mitarbeiter auf ihrem Wissen sitzen wie die Glucken auf dem Ei, teilen die 20 Mitarbeiter ihr Know-how freiwillig mit den Kollegen. Jeder dokumentiert, jeder informiert, jeder partizipiert.

1991 haben die beiden Unternehmer Antonella und Günter Lorenz ihre Softwarewarenschmiede gegründet. Mit dem Ausbau der IT-Landschaften Anfang der 90er-Jahre in den Firmen kamen die Aufträge. Lorenzsoft lief. Doch nicht alles war perfekt. Zum einen wuchs die Sorge, dass ein Wissensträger kündigen könnte und sein gesamtes Know-how unwiederbringlich verloren wäre. Zum anderen traten zwei weitere Probleme auf. "Wir konnten nicht alles faktorieieren, weil unsere Anforderungen unklar waren. Und wir verfügten über keine

klare Dokumentation unserer Tätigkeiten", sagt Antonella Lorenz. Das störte die Italienerin gewaltig. Gemeinsam mit ihrem Mann stellte sie ihre Firma auf neue Füße.

Herz des Unternehmens ist heute eine Datenbank, in der die Mitarbeiter alle Arbeiten erfassen, in die aber auch Kunden neue Aufträge einspielen, jederzeit den Status abfragen und eigene Prioritäten festlegen können. Mithilfe dieser Plattform steuert und checkt Lorenz permanent die laufenden Projekte. Nichts entgeht ihr in der Flut der internen Nachrichten, die ihre Mitarbeiter täglich produzieren.

Jeden Auftrag filetieren die Unternehmerin und ihre drei Projektleiter zu Beginn in möglichst kleine Unteraufträge. Sie vergeben für jeden Mikrojob Prioritäten und verteilen diese nach Fähigkeiten und Kapazitäten. "Die Mitarbeiter empfinden es als Entlastung, sich nicht um das Setzen von Prioritäten kümmern zu müssen", sagt Lorenz. "Sie konzentrieren sich komplett auf ihren Job." Die Netzwerkarchitekten oder Entwickler schätzen lediglich, wie lange sie für eine Aufgabe brauchen. Während einer innerhalb eines Auftrags etwa Quellcodes definiert, programmiert ein anderer die Datenbank, ein Dritter kümmert sich um die Schnittstellen zu bestehenden Systemen, während ein Vierter permanent nach den neuesten technischen Lösungen forscht. Ist die Arbeit erledigt, melden sie das sofort per Mail an das System, dokumentieren ihre Arbeitsschritte in der Datenbank und gehen zum nächsten Job.

Der Aufwand lohnt sich. Lorenz erhält jeden Tag einen aktuellen Soll/Ist-Vergleich der Projekte. Sie kann die Produktivität jedes Einzelnen messen. Hält ein Mitarbeiter seine eigenen Zeitvorgaben nicht ein, fragt Lorenz nach. "Jeder weiß, dass er nicht einfach Mondzeiten planen kann. Die Prognosen müssen ernsthaft sein." Das System bietet einen weiteren Vorteil. Fällt ein Kollege durch Krankheit aus, kann jeder seine Arbeit fortsetzen. "Wir arbeiten personenunabhängig." Leerläufe, aus dem Zeitplan geratene Projekte oder Überforderung kennen die Freisinger schon lange nicht mehr. "Wir haben alle an Lebensqualität gewonnen", sagt Lorenz. Das motiviert die Mitarbeiter und steigert die Leistung, und davon profitieren die Kunden. Win-Win auf allen Seiten - vorausgesetzt, jeder zieht mit. "Wer nicht sauber dokumentiert, zieht sich den Ärger der Kollegen zu", sagt Lorenz. Und überlebt im Zweifelsfall nicht lange im Unternehmen. "Unsere Organisation reguliert sich selbst", erklärt Lorenz. Dazu gehört, dass jeden

Donnerstag die Mitarbeiter ihre Arbeitszeiten für die kommende Woche festlegen. "Wir wollen, dass jedes Mitglied unseres Teams private Interessen und Beruf in Einklang bringen kann."

Was auf den ersten Blick nach Arbeiter- und Angestelltenparadies aussieht, ermöglicht Lorenz die exakte Steuerung aller Abläufe. Am Freitag planen die Projektleiter auf der Basis der Mitarbeiterwünsche innerhalb von 15 bis 20 Minuten die kommende Woche. Sie kennen jedes Projekt, die Anforderungen und die ungefähr notwendigen Ressourcen. Können die Kollegen die Arbeit nicht erledigen, reagiert Lorenz. "Haben wir eine Unterdeckung an Kapazitäten, kann ich nicht jedem eine 30-Stunden-Woche genehmigen."

Dennoch achtet Lorenz darauf, dass keiner mehr als acht Stunden am Tag arbeitet. "Wir bezahlen am Ende der Woche 40 Stunden - nicht mehr und nicht weniger." Selbst ihren Prokuristen und ihre Projektleiter wirft sie deshalb schon mal aus dem Büro. Für Lorenz sind Überstunden nichts anderes als die Folge falscher Planung. "Nach acht Stunden arbeitet kein Mensch mehr kreativ und effektiv." Mit jeder Mehrarbeitsstunde steigt die Fehlerquote nach ihrer Ansicht rasant an. Zeitpläne geraten ins Rutschen, Kunden sind verärgert, die Firma verdient nichts mehr an dem Auftrag. Das alles will die Informatikerin und Philosophin vermeiden.

Das Führen über Ziele schliff nicht nur bei Lorenzsoft Hierarchien. "Wir messen die Leistung eines Kollegen nicht über seine Anwesenheit, sondern im Erfüllen von gesetzten Zielen", sagt Donatus Schmid, Marketingdirektor und Sprecher der Geschäftsleitung von Sun Microsystems in Kirchheim-Heimstetten. Im Jahr 2000 richtete der Konzern erstmals flächendeckend Home-Offices ein. Längst ist daraus ein Open-Work-Konzept entstanden. 47 Prozent der Mitarbeiter weltweit nehmen daran teil. Sie arbeiten daheim, manchmal im Büro, alle wichtigen Daten liegen auf Servern, überall und jederzeit verfügbar. Was das bringt, weiß Sun genau. Um 30 Prozent ist die Produktivität der Mitarbeiter gestiegen, die Immobilienkosten um 66 Millionen US-Dollar gesunken. Das soll nicht das Ende sein. Seit gut einem Jahr forscht der US-Konzern, wie das virtuelle Second Life die Firmenstruktur weiter verbessern kann. Zwischen 60 und 100 Mitarbeiter nehmen an dem Projekt teil. "Wir wollen das Web 2.0 sinnvoll für uns nutzen", sagt Schmid. So hält Sun neuerdings Besprechungen im Second Life ab. "Bei einer normalen Videokonferenz nehmen nur die eingeladenen Gäste teil. Im Second

Life können Sie auch Mitarbeiter dazuholen, die sich zufällig im Raum befinden", nennt Schmid einen Vorteil.

Jürgen Dawo fallen noch mehr ein. Ein besseres Wir-Gefühl etwa oder eine höhere Resonanz bei Schulungen. Seit gut einem halben Jahr hat der Geschäftsführer von Town & Country seine Firma mit Second Life ein wenig virtualisiert. "Wir wollten den Auftritt vor allem fürs Marketing nutzen", erzählt der Gründer des Fertighausbauers aus dem thüringischen Hörselberg-Hainich. Innerhalb weniger Wochen errichtete Dawo auf der Insel Apfeland ein kleines Town & Country-Dorf mit sechs Musterhäusern, einem Büro und einer Plaza. Ein idyllisches Anwesen mit viel Grün, fernab des Glücksspiel- und Bargetöses der Second-Life-Welt. 2500 Besucher kamen bisher vorbei, betreten Wohnzimmer, bestaunten die Bäder oder gingen um das Anwesen herum. 72 Euro kostet ihn der Spaß im Jahr. "Eine überschaubare Investition."

Doch der Second-Life-Ausflug ist mehr als ein Marketing-Gag. Es ist ein Experiment, das Dawos Franchiseunternehmen verändert. Seit Oktober schult er die rund 250 Franchisenehmer und deren Mitarbeiter über das Second Life. Ein virtueller Raum, der aussieht wie ein Klassenzimmer, mit Bänken, Tischen, einem Pult und einer Tafel. Alles irgendwie bekannt und dennoch gewöhnungsbedürftig. Bei einer Schulung etwa zu neuen rechtlichen Grundlagen oder neuen Angeboten projiziert Dawo über seinen Rechner Power-Point-Folien an die Wand und beantwortet Fragen. Interaktion statt langweiligen Frontalunterricht. "Das macht noch mehr Spaß, als für unseren E-Campus ein Lernvideo zu produzieren", sagt er. Bei der ersten Second-Life-Schulung wollten über 100 Town & Country-Mitarbeiter dabei sein. Jetzt, nach vier Veranstaltungen, hat sich die Zahl bei 40 Zuhörern eingependelt. "Natürlich haben manche Kollegen Vorbehalte, sich mit dem Medium zu beschäftigen", berichtet Dawo. Doch es gibt für ihn keine Alternative. Alle sparen Zeit, müssen nicht zu Präsenz-Workshops anreisen und können sich stattdessen ums Geschäft kümmern. Das sind für ihn unschlagbare Argumente. Zumal Second Life noch einen anderen positiven Effekt hat. Ganz nebenbei intensiviert sich der Austausch der Partner untereinander. Immer wieder nutzen sie die Plattform zu formlosen Treffen oder um Kunden durch die Häuserwelt zu führen. Dawo findet es klasse: "Das ist ein weiterer Schritt zur wissensbasierten Firmenführung."

Welchen Einfluss das Web 2.0 auf die

Organisation von Leguan haben wird, weiß Rolf Peschel dagegen noch nicht. Dafür steht für ihn schon fest, dass neue Funkstandards wie Wimax seine virtuelle Organisation weiter verbessern. "Wir können dann in der Wallachei online sein und Daten noch schneller erfassen", schwärmt Peschel. Was aber noch wichtiger ist: Sie bringen ihm seinen größten Traum näher. Noch öfter Kite-Buggy fahren und hin und wieder auf den Laptop schauen. Ob auf Faner auf St. Peter Ording ist ihm dabei eigentlich egal. Hauptsache, die Balance zwischen Arbeit und Freizeit stimmt. So kann Glück eben auch aussehen.

Mindestens 80 Prozent der Büroarbeitsplätze, wie wir sie heute kennen, werden in den nächsten 15 Jahren verschwinden. Tom Peters, amerikanischer Management-Vordenker

Wir haben alle an Lebensqualität gewonnen. Antonella Lorenz, Geschäftsführerin Lorenzsoft

Wir wollen das Web 2.0 sinnvoll für uns nutzen. Donatus Schmid, Marketingdirektor Sun Microsystems

Moderne Welten - Kennzeichen der Firma 3.0

Starke Vernetzung

Eine Homepage im Internet stellt nur den kleinsten Teil einer virtualisierten Firma dar. Bauen Sie Datenbanken auf, in denen Mitarbeiter ihr Wissen einspielen, und Plattformen, über die sie mit Kunden oder wissenschaftlichen Instituten in einen dauerhaften Dialog treten können. Fördern Sie den Wissensaustausch mit Prämien und Anreizen. Richten Sie Firmen oder Corporate Blogs ein, in denen Mitarbeiter über Projekte und Prozesse sprechen können. Werten Sie diese regelmäßig aus, nach Ideen und nach Schwachstellen in Ihrer Firmenstruktur. Nutzen Sie Application Sharing. Das Programm erlaubt etwa Entwicklern oder Mitgliedern eines Projektteams, gleichzeitig an verschiedenen Plänen oder Dokumenten zu arbeiten, selbst wenn diese weltweit an verschiedenen Standorten sitzen.

Enorme Sicherheit

Je virtueller eine Struktur ist, desto höher müssen die Sicherheitsstandards sein. Aktualisieren Sie permanent Ihre Firewall. Geben Sie klare Abweisungen, wie Mitarbeiter Kennwörter zu wählen haben und in welchen Abständen diese zu erneuern sind. Schließen Sie bei Kooperationen wasserdichte Verträge ab, um die Weitergabe vertraulicher Daten und Know-how-Verluste zu verhindern.

Hoher Informationsfluss

80 Prozent aller Innovationen entstehen laut einer Studie des Massachusetts Institute of Technology durch Kommunikation. Neue Technologien dürften in

den kommenden Jahren die Informationsflut noch erhöhen. Geben Sie Ihren Mitarbeitern Empfehlungen, wann Sie welche Kommunikationsmittel einsetzen sollen. Es gibt Experten, die sagen, dass Mailen mittlerweile siebenmal länger dauert als etwa über Voice-over-IP-Dienste zu telefonieren. Teilweise bieten Messenger gegenüber Telefonaten den Vorteil, dass sie den gesamten Dialog im Wortlaut speichern. Das kann im Konfliktfall von Vorteil sein. Die "Daran kann ich mich nicht mehr erinnern"-Ausrede wird wertlos.

Quellen des Wissens - Wie frisches Know-how ins Unternehmen kommt

Open Innovation

Bisher finden nach Expertenschätzung 90 Prozent aller Innovationen intern statt. Angelehnt an die Open-Source-Bewegung der Softwarebranche, verbreitern moderne Unternehmen mit Open-Innovation ihre Plattform zum Generieren von neuen Produkten, Prozessen oder Dienstleistungen. Neben der eigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilung greift das Innovationsmanagement dabei auf externe Wissenslieferanten wie Kunden, Forschungsinstitute, Universitäten und sogar Wettbewerber zu. Managementexperte Don Tapscott bezeichnet solche Marktplätze des Wissens als Ideagoras.

Prosumenten

Das Kunstwort setzt sich zusammen aus den Begriffen Produzent und Konsument. In der immer stärker vernetzten Welt kauft ein Konsument nicht nur ein Produkt oder eine Dienstleistung, sondern er liefert gleichzeitig Informationen zu deren Verbesserung, etwa über Blogs oder Foren. Eine der ältesten Prosumenten-Gemeinschaften hat sich beispielsweise um Lego Mindstorms gebildet. Mit Prosumenten kann eine Firma schon heute die erfolgreichen Produkte von morgen kreieren. Nach einer Studie von TNS Infratest nutzen vor allem jüngere Menschen die Web-2.0-Kommunikationsangebote. Bei den 14- bis 29-Jährigen nutzen allein 4,3 Millionen Blogs, Podcasts und Wikis. Bei den 30- bis 49-Jährigen sind es 1,3 Millionen. Bei den über 50-Jährigen sinkt der Wert rapide ab - auf 0,4 Prozent.

Wikis

Mitarbeiter teilen ihr Wissen in Wikis oder Blogs mit. Know-how wird so innerhalb einer Firma geteilt und vermehrt. Es bilden sich ständig neue interne und - bezieht man die Außenwelt mit ein - externe Netzwerke mit wechselnden Wissenslieferanten. Firmen, deren Mitarbeiter Wikis nutzen, berichten, dass sich ihr E-Mail-Verkehr um 75 Prozent reduziert und sich die Zeit für

Besprechungen halbiert hat.

Umbau-Pläne

Wie neue Strukturen entstehen Prioritäten setzen

Bestimmen Sie die Unternehmensteile, die Sie als Erstes neu strukturieren wollen. Achten Sie dabei vor allem unter anderem auf die Wettbewerber, Entwicklungen in der Branche, Anliegen der Mitarbeiter und die Wünsche Ihrer Kunden.

Fähigkeiten checken

Analysieren Sie, wer von Ihrem Personal für das Arbeiten in virtuellen Strukturen geeignet ist. Die Mitarbeiter müssen bereit sein, sich in virtuellen, international besetzten Teams einzubringen.

Mitarbeiter einbeziehen

Beziehen Sie Ihre Mitarbeiter in die Neustrukturierung ein. Erklären Sie Ihnen die Gründe für die Veränderung.

Virtuelle Teams

Größe

Bei realen Teams hat sich eine Größe von fünf bis zehn Teilnehmern bewährt. Virtuelle Teams arbeiten am effektivsten mit drei bis sieben Mitgliedern. Eine größere Zahl verursacht oft Reibungsverluste.

Auftaktmeeting

Starten Sie mit einem persönlichen Auftaktmeeting, damit sich die einzelnen Mitglieder mit ihren Kompetenzen kennenlernen. Ist ein Treffen nicht möglich, bieten Sie den Mitgliedern eine Videokonferenz oder den Austausch von Fotos und Kurzbiografien an.

Ziele

Formulieren Sie gemeinsam das Teamziel und den dazu notwendigen Beitrag eines jeden. Der Zeitrahmen sollte klar definiert sein. Sie motivieren so die Mitglieder, Verantwortung zu übernehmen, und erhöhen ihre Identifikation mit dem Team. Andernfalls kämpfen Sie durch die erschwerte Kontrolle in virtuellen Teams schnell gegen Trittbrettfahrer an.

Informationsfluss

Die Kollegen in der Ferne sind schnell "aus den Augen, aus dem Sinn". Binden Sie sie in alle Informationen ein - auch in die informellen. Nutzen Sie hierzu Datenbanken, Blogs, Telefonkonferenzen, E-Mails.

Kritik

In virtuellen Teams kommt es beim Kritisieren auf Form und Tonalität an. Der persönliche Dialog am Telefon bietet beiden Seiten gleichzeitig Gelegenheit, ihre Sicht zu schildern, und löst potenzielle Konflikte eher als eine einseitig gerichtete E-Mail.

Zusammengehörigkeitsgefühl

Zusammenhalt entsteht nicht durch die Konzentration auf Fakten. Verfolgen Sie das "Prinzip der virtuellen Kaffee-

küche": Bei internationalen Teams hilft es, sich über nationale Gepflogenheiten auszutauschen. Durch Plattformen wie beispielsweise Online-Bulletin-Boards unterstützen Sie einen solchen Dialog. Quelle: Ulrike Michels ist Beraterin bei der Kommunikationsagentur Pleon in Düsseldorf und Experte für virtuelle Teamführung.

Abbildung: Second-Life-Fans: Gabriele und Jürgen Dawo nutzen Web 2.0 für Workshops.

Abbildung: Natur als Büro: Leguan-Chef Rolf Peschel lässt sich auf der Insel Fano inspirieren.

Abbildung: Teilen aus Prinzip: Unter-

nehmerin Antonella Lorenz bringt ihre Mitarbeiter dazu, ihr Wissen zu kommunizieren.

Abbildung: Zukunft Telearbeit Während viele Technologieexperten den Anteil der Telearbeiter unter den Beschäftigten ab dem Jahr 2020 hierzulande zwischen 40 und 60 Prozent erwarten, geht die britische Future Foundation gar von 80 Prozent aus. Heute liegt der Wert deutlich tiefer. Von den 31,3 Millionen abhängig Beschäftigten arbeiten 8,6 Prozent manchmal oder immer von zu Hause.

Abbildung: Mixed Teams sind produktiver Fast zwei Drittel aller Unternehmer sind der Überzeugung, dass gemischte

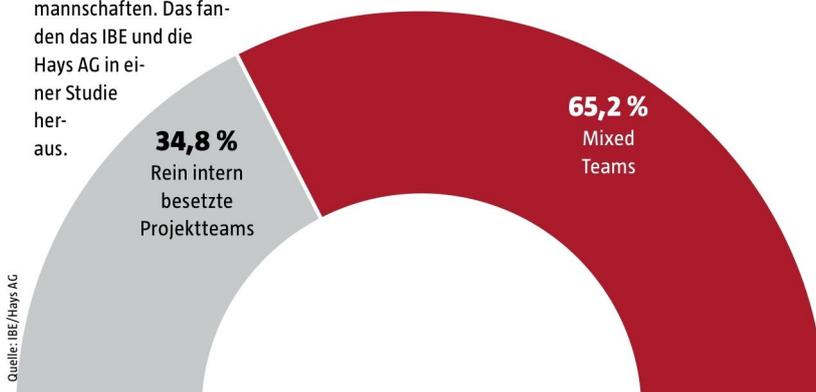
Teams aus externen und internen Mitarbeitern produktiver sind als rein intern besetzte Projektmannschaften. Das fanden das IBE und die Hays AG in einer Studie heraus.

Abbildung: Steigende Gewinnmargen Je stärker Unternehmer ihre Mitarbeiter in strategische Entscheidungen einbinden, desto profitabler sind sie. Das fand eine Studie der Unternehmensberatung DRS Management Consulting GmbH unter 3000 Unternehmern heraus.



Mixed Teams sind produktiver

Fast zwei Drittel aller Unternehmer sind der Überzeugung, dass gemischte Teams aus externen und internen Mitarbeitern produktiver sind als rein intern besetzte Projektmannschaften. Das fanden das IBE und die Hays AG in einer Studie heraus.



partizipative Strategieentwicklung

Quelle: DRS Management Consulting GmbH

gemischte Elemente (Sowohl-als-auch)

Top-down-Strategieentwicklung

2,8
Prozent

Je stärker Unternehmer ihre Mitarbeiter in strategische Entscheidungen einbinden, desto profitabler sind sie. Das fand eine Studie der Unternehmensberatung DRS Management Consulting GmbH unter 3000 Unternehmen heraus.

3,8
Prozent

4,3
Prozent