

VIRTUELLE UNTERNEHMEN

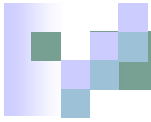
**Seminarthema: Kooperation in beruflichen
Netzwerken - neue Formen der Zusammenarbeit
in Unternehmen**

**Sommersemester 2006
Dozentin: Ulrike Schrapf
Referentin: Saskia Horenburg**

BRAINSTORMING

- Was sind Virtuelle Unternehmen?





„In einer Virtual Corporation bilden sich Strukturen, verfestigen sich und lösen sich wieder auf, so wie sich nach einem Regen Rinnsale bilden, sich zu kleinen Bächen vereinen, sich vertiefen, verfestigen, dann austrocknen und entweder verwehen oder beim nächsten Regen weiter vertiefen.“

(Fischer 1995, S. 78)



GLIEDERUNG

- BEGRIFFSKLÄRUNG
- DEFINITIONEN VIRTUELLE UNTERNEHMEN (VU)
- FUNKTIONSWEISE DES VU
- KONZEPT DES VU
- FORMALE MERKMALE DES VU
- INTER-/INTRA ORGANISATIONELLER FOKUS
- VERGLEICH TRADITIONELLES UN
- ORGANISATIONSMODELLE DER UN
- KERNKOMPETENZ ALS SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG
- EIGENSCHAFTEN VU IM VERGLEICH ZU KONVENTIONELLEN UN
- NETZWERKSTRUKTUREN
- MERKMALE DER NETZSTRUKTUREN
- TEAM INNERHALB DER STRUKTUREN
- TEAMBASIERTHEIT
- MEHR CHANCEN DURCH TEAMARBEIT
- SELBSTÄNDIGE UNTERNEHMER ALS MITARBEITER
- KEHRSEITE DER MEDAILLE



BEGRIFFSKLÄRUNG

- Attribut: virtuell
- Lateinisch = Tüchtigkeit, (Mannes-)Kraft
- Ende 50er Jahre: Einzug in die Informatik gehalten:
- Virtuelle Arbeitsspeicher: nicht permanent vorhanden, stellt die erforderliche Verarbeitungskapazität durch Zu- und Auslagern einzelner Programmkomponenten
- Bsp: Beschreibung virtueller Produkte oder Dienstleistungen: Dell/Japanische Autohersteller (Producing on Demand)
- Weitere Verwendung des Begriffes: global tätiges Unternehmen mit dezentralen Standorten, aus Sicht des Kunden und Lieferanten mit der gesamten Wertkette virtuell



BEGRIFFSKLÄRUNG

- Ursprünge in der Informatik
- Begriff zuerst von Hopeland benutzt (Manager der Digital Equipment Corp.) 1988: „...it describes an enterprise that can marshal more resources than it currently has on its own, using collaborations both inside and outside its boundaries...“
- Strixner führt Ursprung auf ein eine Kreation eines neues Management System zurück, versprach Antwort auf eine immer komplexere Wirtschaftswelt (Berkeley Roundtable for International Economics)
- Savage: Ableitung Begriff von zwei Konzepten, die in Informatik verwendet werden: *Multiplexing* und *Virtueller Speicher*



DEFINITION VU (nach Savage)

- Verbindung beider Aspekte mit der Teamstruktur der VU: Teammitglieder wechseln zwischen verschiedenen Projekten, zwischen verschiedenen Teams und verschiedenen Funktionen.
- Zusammensetzung der Teams nicht an Unternehmensgrenzen gebunden
- Kunden und Zulieferer können als Teammitglieder einbezogen werden
- Auflösung von Unternehmensgrenzen = Entgrenzung
 - ▶▶▶ Metakooperation
- Kritik: ausgehend von traditioneller Unternehmung ist VU als extreme Form von Outsourcing zu betrachten

FUNKTIONSWEISE EINES VU

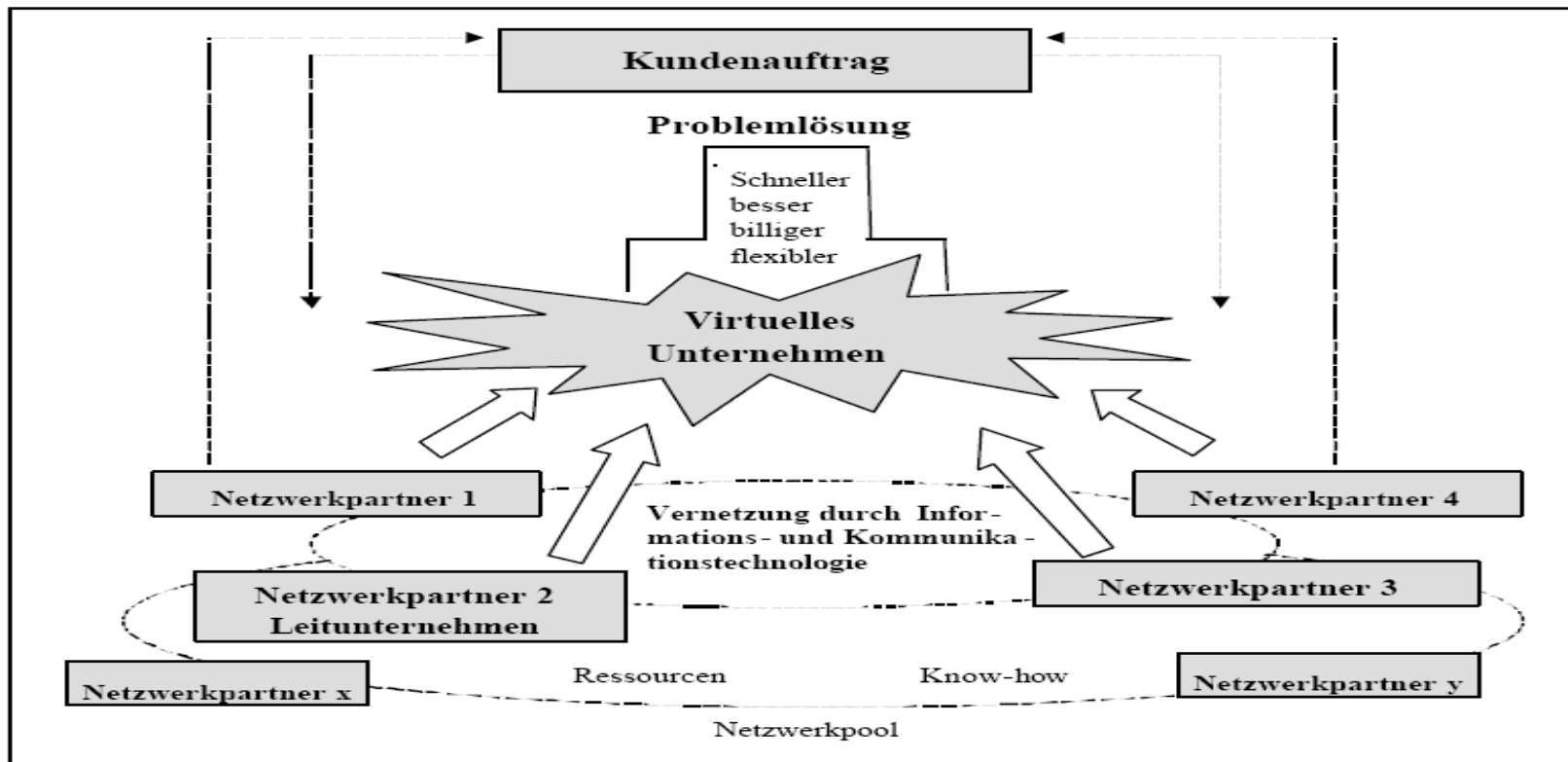


Abb.4: Mechanik des virtuellen Unternehmens

Quelle: Modifiziert nach Wüthrich/ Philipp/ Frenz (1997), S. 102



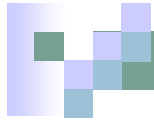
KONZEPT DES VU

- VU Kerngebilde mit Netz von externen Partnern
- VU Element eines übergeordneten Ökosystems, das Branchengrenzen überschreitet
- Unternehmen entwickeln sich parallel und unabhängig voneinander = Potenzial für Innovationen resultiert daraus
- Kooperation oder Konkurrenz bei Entwicklung neuer Produkte, um Kundenbedürfnisse zu befriedigen



KONZEPT DES VU

- Physische Attribute traditioneller Firmen wie gemeinsames juristische Dach und gemeinsam geteilte Verwaltung fehlen
- Ausgereifte Informationstechnologie zur Verbindung der einzelnen Partner
- Absolutes Vertrauen zwischen Akteuren
- Individuelle Kernkompetenzen, die die Partner in das UN einbringen
- Kombinierbarkeit der Kernkompetenzen um Synergien zu erzielen ohne in Konkurrenzsituation zu geraten



FORMALE MERKMALE DES VU

- Netzstruktur ohne sichtbare Hierarchie
- Offenheit des Systems
- Dynamik
- Teambasiertheit
- Projektbezogene Arbeitsweise
- Prozessorientierung
- Konzentration auf Kernkompetenzen
- Ausrichtung auf Kundenbedürfnisse
- Wissensbasiertheit
- Lernende Organisation



INTER-/INTRA ORGANISATORISCHER FOKUS

- VU als Kooperationsform zwischen Unternehmen
 - ▶ interorganisationale Ebene
- zeitweise bestehendes Netzwerk von Unternehmen, um schnell ändernde Chancen und Umweltzustände Möglichkeiten auszuschöpfen
- Kosten, Kompetenzen, Ressourcen, Teams und Zugangsmöglichkeiten zu globalen Märkten werden geteilt
- Jedes UN steuert „beste eigene Kernkompetenzen“ bei
- Gleichberechtigung aller involvierten Partner

INTER-/INTRA ORGANISATORISCHER FOKUS

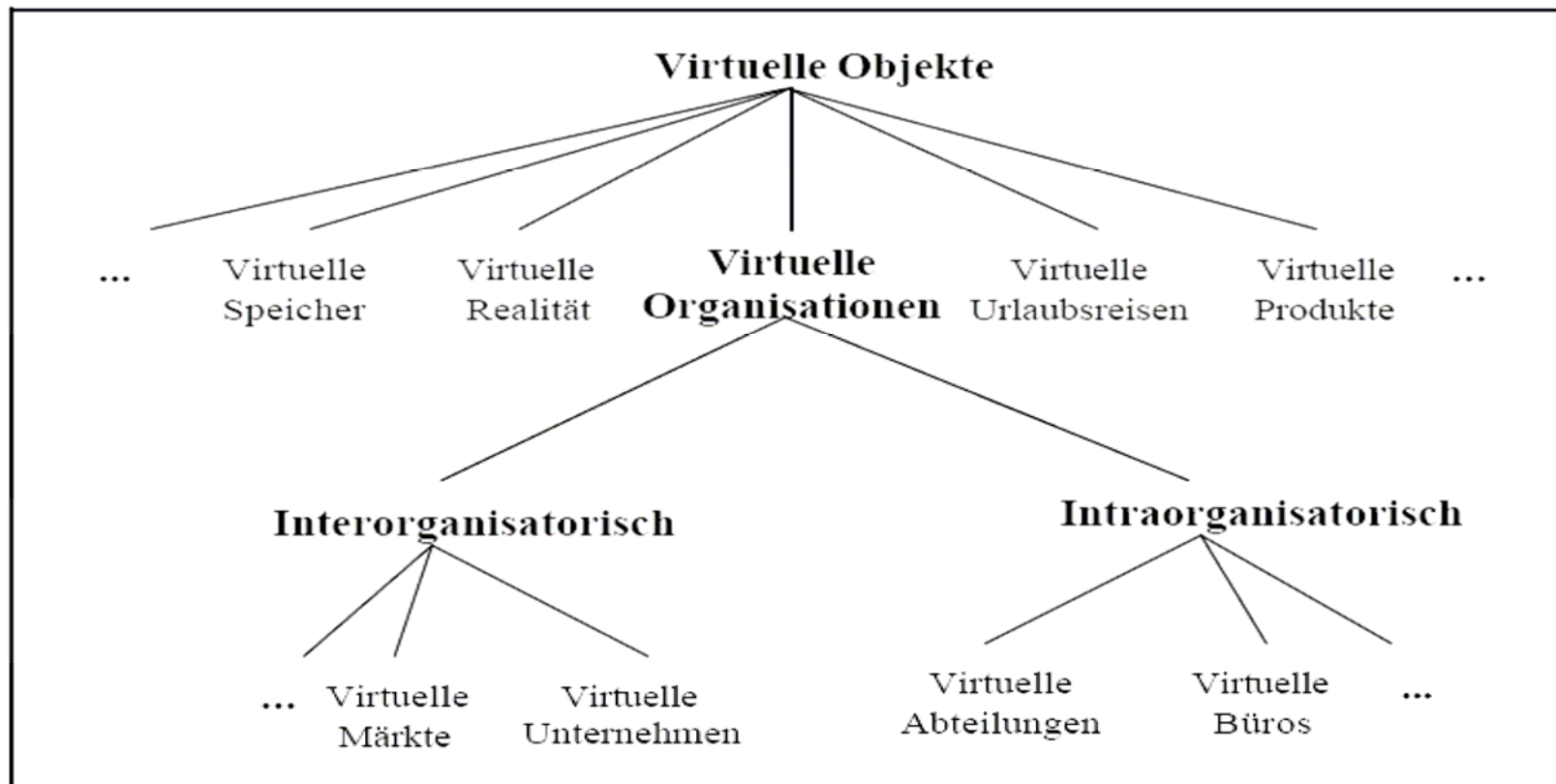


Abb. 2: Exemplarische Realisationsformen virtueller Objekte

Quelle: Scholz (1996), S. 206.



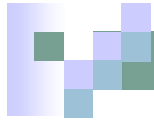
FAZIT

- Trotz diverser Definitionsversuche gibt es keine exakte und abschließende Beschreibung des VU
- Zu wenig empirische Studien und Langzeit-Untersuchungen
- Existenz VU von einigen Autoren bezweifelt
- Visionäre Konzept von Kooperations- und Unternehmensorganisationen = Idealform eines VU
- Realisierbarkeit einer solchen Idee fraglich



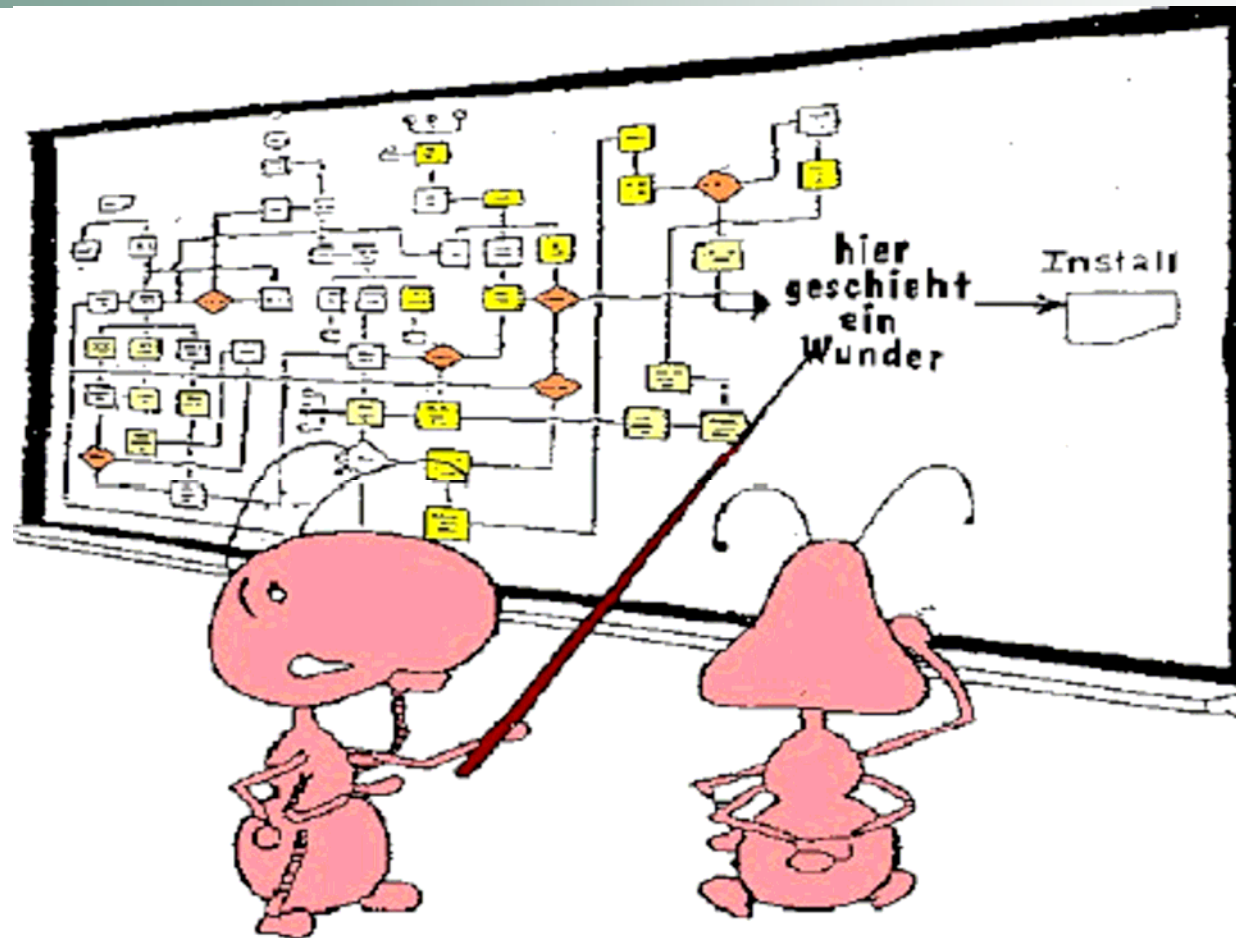
VERGLEICH TRADITIONELLES UN

- Herkömmliches UN: rechtlich und wirtschaftlich selbständige Einheit
- Elemente: mehrere fest angestellte Mitarbeiter beschäftigt bis hin zu Großunternehmen
- z.B.: Konzern
- Dagegen VU: Kooperation zwischen Individuen oder Team aus selbständige Einzelunternehmer
- Auftritt nach Außen als Organisation
- Nach Innen: strukturloses, netzartiges und fluides Gebilde



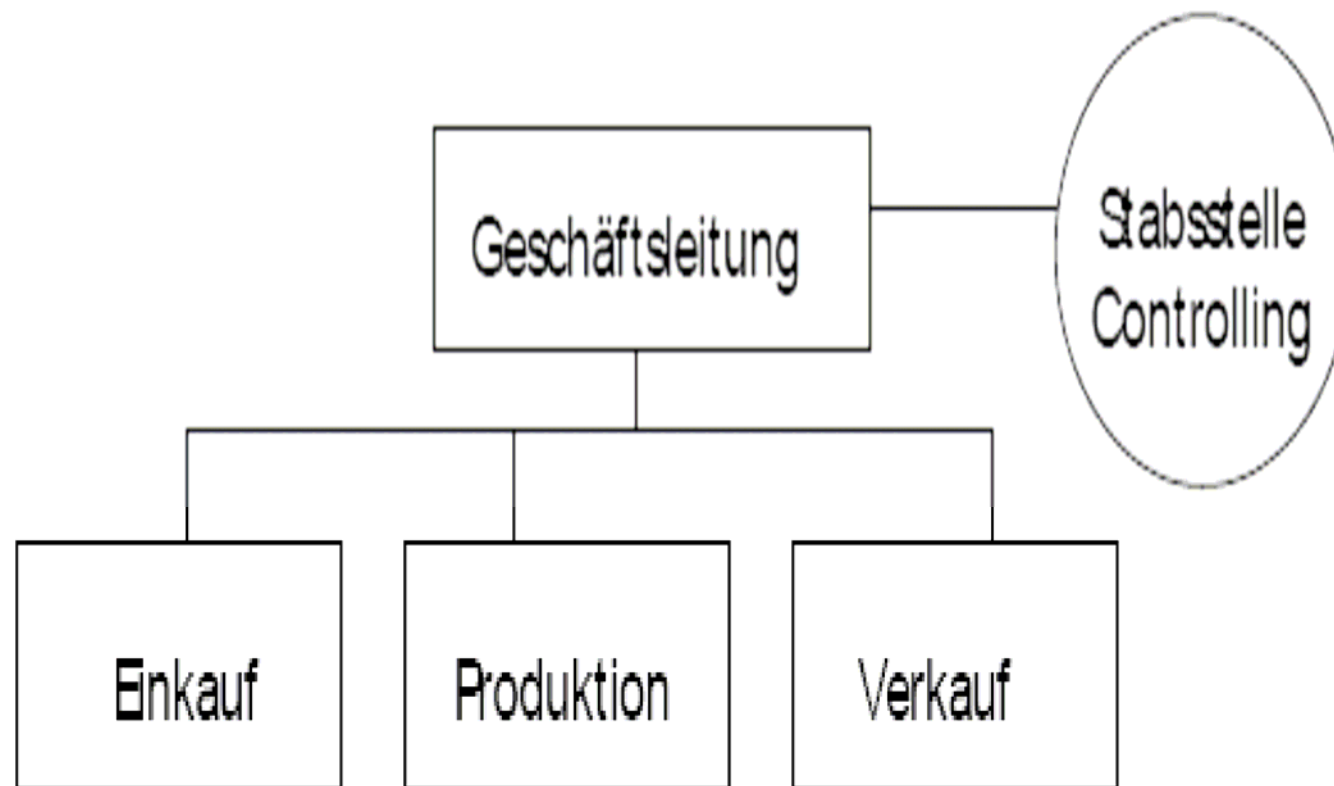
ORGANISATIONSMODELLE DER UN

- Projekt-Matrix-Organisation
- Reine Projekt-Organisation (Task Force Management)
- Cluster- oder Netzwerk-Organisation
- Zeltorganisation
- Lean Management



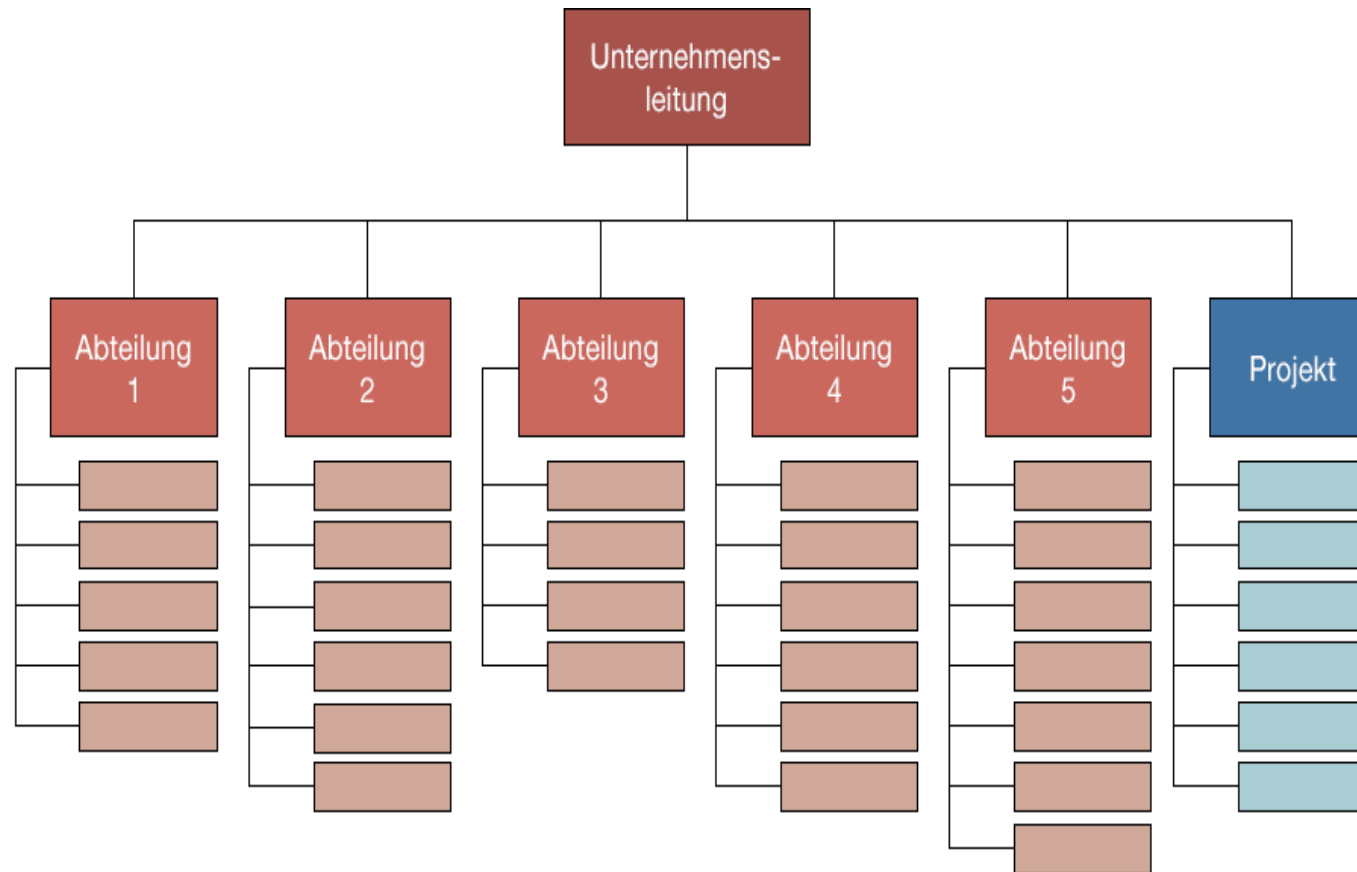
Sehr gute Arbeit!
**Aber sollten wir hier vielleicht nicht
noch ein wenig detaillierter werden...?**

FUNKTIONALE ORGANISATION





REINE PROJEKTORGANISATION





LEAN MANAGEMENT

- Wurzeln liegen in der japanischen Automobilproduktion
- Kern der Idee: klare Zielsetzung, Beseitigung von Ressourcenverschwendung, flexible Strukturen, selbstverantwortliche Einheiten
- Konzentration auf Optimierung von Abläufen und Prozessen
- Konzentration auf Kerngeschäft
- Marktfähige Leistungsstufen mit teilweise Outsourcing an Externe
- Markt- und Kundenorientierung
- Teamarbeit und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter



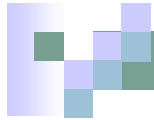
KERNKOMPETENZ ALS SCHLÜSSEL ZUM ERFOLG

- VU → fester Kern und flexible Grenzen
- Kern dient dazu Kernkompetenzen des UN wahrzunehmen
- Kernkompetenz: Produktion physischer Produkte oder Bereitstellung von Dienstleistungen bzw. Information, Funktion wie Marketing oder Vertrieb
aber auch Akquisition und Koordination von Projektpartner oder Projekten
- Aufgaben der Kernorganisation: Servicedienstleistungen für externe Projektpartner, z.B. Information oder Bereitstellung von Infrastruktur



FREELANCER

- Extrem-Outsourcing aller Prozess-Elemente der Wertschöpfungskette von selbständigen, externen Projektpartner (Freelancer)
- Einzelne Kernfunktionen können von Mitarbeitern übernommen, die organisatorisch der Unternehmung eingegliedert sind (i.S. von fest angestellt)
- Freelancer gehören auf begrenzte Zeit - abhängig von Dauer des Projektes – dem VU an (bzw. dem Team)
- Selbständige Leistungsanbieter: Entlohnung nicht nach Anwesenheit bezahlt
- Honorarauszahlung wird individuell nach Leistung oder Ergebnis augehandelt



FREELANCER

- Nach Beendigung des Projektes: Übernahme einer neuen Aufgabe in einem anderen Team im VU oder in anderem
- Kein exklusives Beschäftigungsverhältnis
- MA können parallel und/oder sequentiell für andere VU/UN tätig sein
- Strukturelle Offenheit des VU macht einen wesentlichen Unterschied zu „herkömmlichen“ Organisationskonzepten aus!
- **VU „lebt“ vom partiellen Engagement seiner Mitarbeiter!**



EIGENSCHAFTEN VU IM VERGLEICH ZU KONVENTIONELLEN UN

- Aus den Merkmalen ergeben sich Anforderungen an Mitarbeiter und Management
- VU verfügt über kein physisches oder rechtliches Gebilde
- Tritt nach Außen aber als geschlossene Entität auf
- Definierte Zentrum, fest gefügter Aufbau (Organigramm) fehlt: „Als ob-Organisation“



EIGENSCHAFTEN VU IM VERGLEICH ZU KONVENTIONELLEN UN

- Struktur eines VU ist fluide, verändert sich im Zeitverlauf
- Unternehmensgrenzen sind diffus, konturlos
- Nach Innen: Arbeitsgruppen, Abteilungen formieren sich nach Bedarf
- Aufgaben und Einflussbereiche verschieben sich nach Bedarf
- Einbeziehung Kunden, Lieferanten
- Aktivitäten und Beziehungen verleihen Identität und Zusammenhalt
- Einweg-Unternehmen: Strukturen verfestigen sich, lösen sich nach Projektende wieder auf



EIGENSCHAFTEN VU IM VERGLEICH ZU KONVENTIONELLEN UN

- Dynamische VU entspricht Zeitgeist der 90er Jahre → feste Organisationen im traditionellen Sinn sind überflüssig (keine starren, unflexiblen, festgefahrenen Unternehmensgrenzen mehr)
- Interne Strukturen und Abläufe im VU nach Außen unsichtbar
- Erscheinungsbild: Projektpartner, die im direkten Kontakt mit Umwelt stehen (Kunden, Lieferanten, etc.)
- Rohstoff Information: traditionelle Arbeitsstrukturen und -formen sind auf ein Minimum reduziert
- Input und Output bestehen aus Daten und Wissen
Physische Anwesenheit der MA wird obsolet!
Mobile Arbeitskräfte prägen das System



EIGENSCHAFTEN VU IM VERGLEICH ZU KONVENTIONELLEN UN

- Organisation besteht aus selbständigen Projektpartnern
- Telekommunikation, Vernetzung und Auslagerung von Aufgaben an Externe machen festen Arbeitsplatz in Bürogebäude nicht mehr zwingend
- „Clubhaus-Atmosphäre“: Projekt-MA kommen vorbei, Austausch von Infos, Projektbesprechung
- Wenige MA haben Arbeitsplatz am Firmensitz
- Für Externe: Treffpunkt für gemeinsame Brainstormings
- Großteil der Arbeit wird zu Hause, bei Kunden oder externen Arbeitsplätzen erledigt



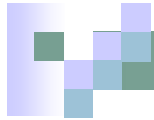
NETZWERKSTRUKTUREN

- Selbststeuerung des NW durch die multidisziplinäre Teams und teilautonome Gruppen, durch Informationsnetze miteinander verbunden
- Wenige Festangestellte knüpfen die Fäden zu externen Ressourcen um Kundenprobleme zu lösen (Projekte)
- Vernetzung: einzelnen Netzknoten (Personen, Gruppen) ohne fixe hierarchische Firmenstruktur miteinander verbunden
- Wesentliches Element der Netzstruktur: Netzknoten und Verbindung zwischen den Knoten (Beziehungen und Abhängigkeiten)



NETZWERKSTRUKTUREN

- Attraktive Potentiale
Verbindungen beruhen auf bestimmte Potentiale oder Kernkompetenzen der einzelnen Projektpartner für NW attraktiv
Informationen, Vertriebskanäle, Beziehungen oder Finanzielle Mittel
- Beziehungen werden aktiviert, sobald Bedürfnis beim Kunden entsteht nach einer bestimmten Kernkompetenz
- Gemeinsame Aktionen der Partner kommen nur zustande, wenn für alle Nutzen an der Zusammenarbeit erkennbar (Win-Win-Situation)



MERKMALE DER NETZSTRUKTUREN

- Dimensionen der Vernetzung
- Gleichstellung der Partner
- Vertrauen als Basis für die Zusammenarbeit
- Günstige Rahmenbedingung
- Überschaubare Größe



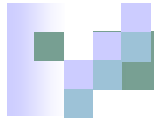
TEAM INNERHALB DER STRUKTUREN

- Sozialer Knoten, in dem sich Lebens- und Erlebnislinien von Individuen miteinander verbinden
- Integrierte Leistungseinheit
Verpflichtung auf gemeinsame Ziele, Selbststeuerung
- Basis: sich ergänzende Fähigkeiten und gegenseitige Verantwortung (high-performance-team)
- Idealfall einer Arbeitsorganisation: Fein abgestimmtes System mit einer Vielzahl von aufeinander bezogenen Kompetenzen, die sich gegenseitig stützen



TEAMBASIERTHEIT

- Sich selbstorganisierende, unternehmerische, autonome Teams
- Projektteams übernehmen in Organigrammen die Stellen von Funktionen oder Abteilungen (Team-Collage)
- Diese in ihrer Lebensweise und Funktion begrenzten Teams sind das VU! (Olbrich, 1994)
- Team ist in mancher Hinsicht dem Menschen nahe liegende Struktur
- Spiegelt Grundbedürfnis nach Übersicht und Ordnung wider → menschliches Sicherheitsbestreben
- Teambildung ergibt sich auf natürliche Weise als Folge der Prozessorientierung



TEAMBASIERTHEIT

- Gruppen von Mitarbeitern werden wieder zusammengeführt, die durch Arbeitsteilung in der tayloristisch geprägten Organisation auseinandergerissen haben
- Prozess setzt ein, sobald es komplexere Aufgabenstellungen zu bewältigen gilt
- Eine Person allein nicht mehr in der Lage, alle zur Problemlösung erforderlichen Fähigkeiten bereitzustellen bzw. die nötigen Informationen zu verarbeiten



MEHR CHANCEN DURCH TEAMARBEIT

- Teamarbeit bietet bei komplexeren Aufgaben das „entscheidende“ Mehr an Chancen weil:
- Kenntnisse und Fachwissen von mehreren Personen bei der Lösungssuche und bei der Umsetzung eine bessere Gewähr für die vollständige Erfassung der Situation bieten
- Mehrere Kreativitätspotentiale gleichzeitig aktiviert werden
- Gleiches Problemverständnis auf breiter Basis entsteht



MEHR CHANCEN DURCH TEAMARBEIT

- Interdisziplinarität
- Aufgabenspezifischer Kompetenz-Verbund (Mix an unterschiedlichen Talenten)
- Arbeit fördert persönliche Stärken der Einzelnen eingebettet in Potent der Gruppe
- Teamarbeit hat gesundheitserzeugende Funktion: Arbeitsfreude, gegenseitige schöpferische Befruchtung, konstruktiver interner Wettbewerb, ausgleichende Funktion bei schlechter werdenden Arbeitsbedingungen



MEHR CHANCEN DURCH TEAMARBEIT

- Selbstorganisation: Team entscheidet selbständig, wann Gruppenarbeit oder Einzelarbeit effizienter ist, um vereinbarten Ziele zu erreichen
- Konflikte in Eigendynamik lösen: Voraussetzung für Teamarbeit des Konsens in Grundfragen, z.B. in Sinnfragen, Frage des Vertrauens, Wohlfühlen, Spaß an der Arbeit
- Wichtig bei Auswahl der Partner!
- Optimale Gruppengröße: 5 bis 12 Personen
- Je größer Team, desto größer Gefahr von Denk- und Vorgehensfehlern



SELBSTÄNDIGE UNTERNEHMER ALS MITARBEITER

- Zusammensetzung der Teams aus selbständigen Projektpartnern (Einzelpersonen oder Einzelfirmen) typisch für intraorganisationale Variante des VU
- Merkmale konventioneller Angestellte treffen nicht zu (Keine Einbindung in Ablauforganisation des UN, kein unbefristeter Arbeitsvertrag, keine festen Arbeitszeiten, Gehalt orientiert sich an Anwesenheit)
- Selbständige tragen dagegen finanzielles Risiko
- Humanpotential, das bei Bedarf eingesetzt wird „Self-employees“ (externe Nutzenpotentiale)



SELBSTÄNDIGE UNTERNEHMER ALS MITARBEITER

- Rolle der arbeitenden Menschen ändern sich
- Einzelfirmen verkaufen ihre Leistungen innerhalb einer Firma oder mehreren Unternehmen
- Honorierung nach Leistung
- Projektverträge werden stets neu ausgehandelt
- Verkauf des eigenen Könnens ist Basis für Sicherheit einer flexiblen Existenz
- Verantwortung für eigenen Marktwert: Pflege von Beziehungen, Selbst-Organisation, eigenständige Weiterbildung)
- „Vermarktung“ der eigenen Arbeitskraft



SELBSTÄNDIGE UNTERNEHMER ALS MITARBEITER

- Projektpartner haben durch wechselnde Engagements und Projektgeber ständig Einblick in mehrere Unternehmen und Branchen
- Erfahrungen und Wissen können direkt oder indirekt in anderen UN wieder angewendet werden
- Vielseitig ausgebildete Projektpartner arbeiten in Projektteams effizienter, können mit erworbenen Wissen innerhalb des Teams optimal zur Lösung der Probleme beitragen
- Für Unternehmen bedeuten mehr qualifizierte Leistungsanbieter ein größeres Potential für die Auswahl von Projektpartnern
- Je mehr im Markt gefragte Qualifikationen diese besitzen, desto attraktiver und teurer werden Projektpartner
- Attraktivität auf den Arbeitsmarkt (self-employability)
- Aufgabe VU: persönliches und fachliches Wachstum der Mitarbeiter zu ermöglichen anstelle von Arbeitsplatzsicherung



KEHRSEITE DER MEDAILLE

- **Eingriff in die Zeitautonomie**

- Auflösung des Arbeitszeitschemas

- Arbeit am Wochenende

- Mehr Koordination zwischen Freizeit und Arbeit nötig

- **Leben mit Unsicherheiten**

- Mangel an Struktur

- Hohe Erwartungen an Selbständigen

- Labile Arbeitswelt

- Schwankende Einkommen

- Akquisitionsdruck

- Selbstorganisation



KEHRSEITE DER MEDAILLE

- **Abschied von der klassischen Karriere**

Ständige Kompetenzerweiterung nötig

Kariereknick

Identität und Kontrolle

- **Ausbeutung und soziale Isolation**

Soziale Isolierung

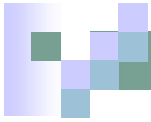
Überbelastung

Moderne Sklaverei

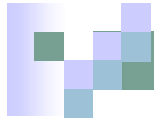
- Hohe Fluktuation

- Loyalitätsprobleme

- Aufstiegsprobleme



**VIELEN DANK FÜR EURE
AUFMERKSAMKEIT!**



GRUPPENARBEIT

- Wie realistisch sind solche Anforderungen?
- Wo kann man so etwas lernen?
- Woran scheitern solche Ansprüche?
- Wie stabil sind alte Strukturen bzw. wie erneuerbar?



EINFLUSSKOMPETENZ IN ORGANISATIONEN

- Einflusskompetenz: bezeichnet diejenige Facette der sozialen Kompetenzen, die durch die erfolgreiche Beeinflussung anderer zum Realisieren von Zielen und Plänen einer Person im Handlungskontext einer Organisation beiträgt.
- auf Beeinflussung anderer Personen ausgerichtete Handeln ist zentraler Bestandteil der Aktivitäten von Organisationsmitgliedern sowie Personen, die erst noch Mitglieder einer Organisation werden wollen.



EINFLUSSKOMPETENZ IN ORGANISATIONEN

- Aktivitäten, in denen Beeinflussung anderer eine zentrale Rolle spielt:
 - Selbstdarstellung bei Bewerbung
 - Koordination der eigenen Aktivitäten mit denen anderer Organisationsmitgliedern
 - Führungsaktivitäten
 - interne Verhandlung über Ressourcenverteilung
 - Austragung und Bewältigung von Konflikten
 - Gehaltsgespräch



EINFLUSSKOMPETENZ IN ORGANISATIONEN

- Personen können in unterschiedlichen Rollen an diesen Einflussversuchen sowohl Adressaten als auch als Akteur beteiligt sein
- Rollen: Mitarbeiter, Kollege, Mitarbeitervertreter, Führungskräfte, Eigentümer



DEFINITION VON MACHT

- A hat Macht über B in dem Maß, wie er B dazu bringen kann etwas zu tun, was B sonst nicht getan hätte.
(Dahl, 1957)



DEFINITION VON EINFLUSS

- Die Realisierung von Macht
- Gegenstand der Einflussnahme sind nicht nur Handlungen, sondern auch die Überzeugungen, Erwartungen, Einstellungen, Werthaltungen, Stimmungen, Emotionen und Befindlichkeiten von Adressaten
- Einflussnahme zielt also auf behaviorale, kognitive und Affektive Wirkung ab



WIRKMECHANISMEN DER INTRAORGANISATIONALEN EINFLUSSSTRATEGIEN

- Assertivität
- Blockieren
- Sanktionen
- Tauschangebot
- Einschmeicheln
- Rationalität
- Koalitionsbildung
- Höhere Instanzen einschalten
- Inspirierende Appelle
- Konsultation
- Legitimation
- Persönliche Appelle
- Self-Promotion