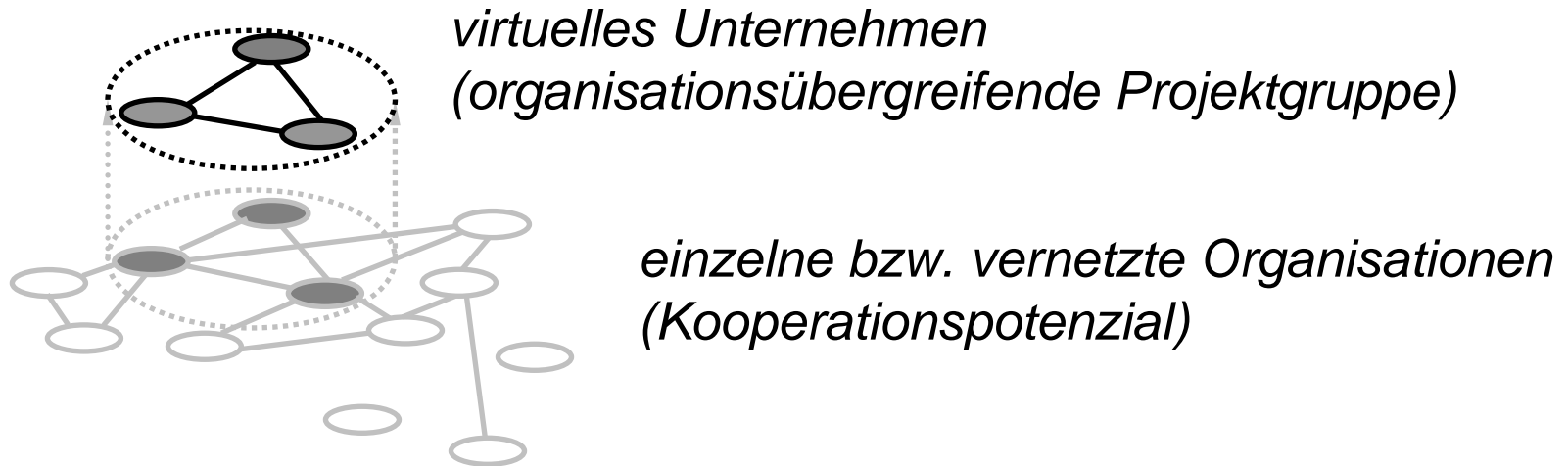


# Partizipative Überwindung der Risiken virtueller Unternehmen durch Frühwarnung



**Juliane Hoth & Maja Laumann**  
Technische Universität Dresden  
Fakultät Wirtschaftswissenschaften  
Lehrstuhl für BWL, insb. Personalwirtschaft  
Prof. Dr. Birgit. Benkhoff

## Virtuelle Unternehmen



- Kooperation rechtlich und wirtschaftlich selbstständiger Organisationen zur gemeinsamen Auftragsabwicklung
- zeitliche Begrenzung der Zusammenarbeit
- gemeinsames Auftreten am Markt (vgl. z.B. Tjaden 2003)

## Besondere Herausforderungen bei der Zusammenarbeit in organisationsübergreifenden Projektgruppen

- räumliche Entfernungen
- Vielfalt der Unternehmenskulturen
- verschiedene Unterstellungsverhältnisse
- fachliche und funktionale Heterogenität in der Projektgruppe
- Eigeninteressen der beteiligten Organisationen
- Befristung der Zusammenarbeit
- mangelnde Vertrautheit der Beteiligten

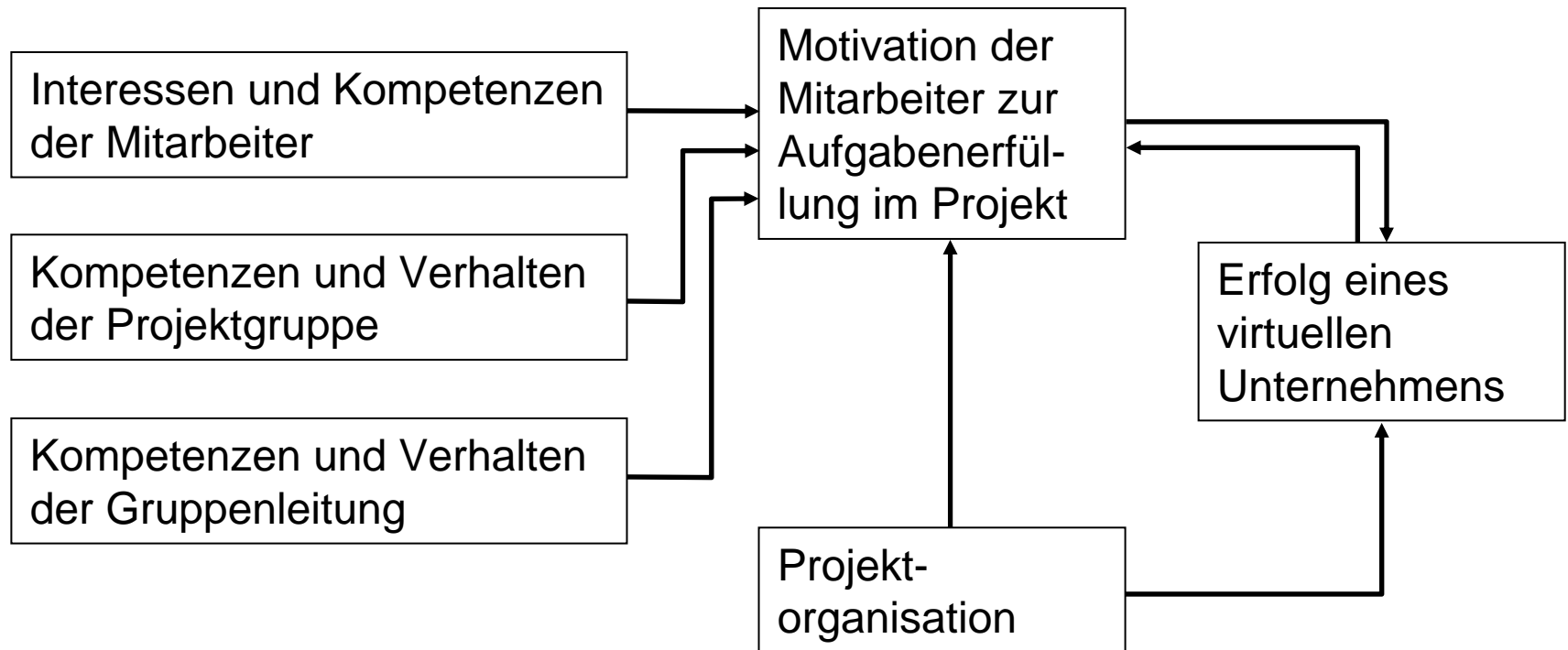
## Risiken bei der Zusammenarbeit der Mitarbeiter

- mangelnde Kompetenz der Mitarbeiter
- eingeschränkte Möglichkeiten der Steuerung und Kontrolle von eigenen Mitarbeitern
- fehlende Transparenz der Prozesse der Zusammenarbeit
- geringe Motivation und opportunistisches Verhalten der Teilnehmer, z.B.
  - unzureichende Qualität der Beiträge
  - mangelnde Termineinhaltung
  - mangelnde Abstimmung der Arbeitsschritte
  - Zurückhaltung von Informationen und Wissen
  - Preisgabe von Firmenwissen
- Abwerbung von Mitarbeitern
- Abhängigkeit von Beiträgen beteiligter Teilnehmer

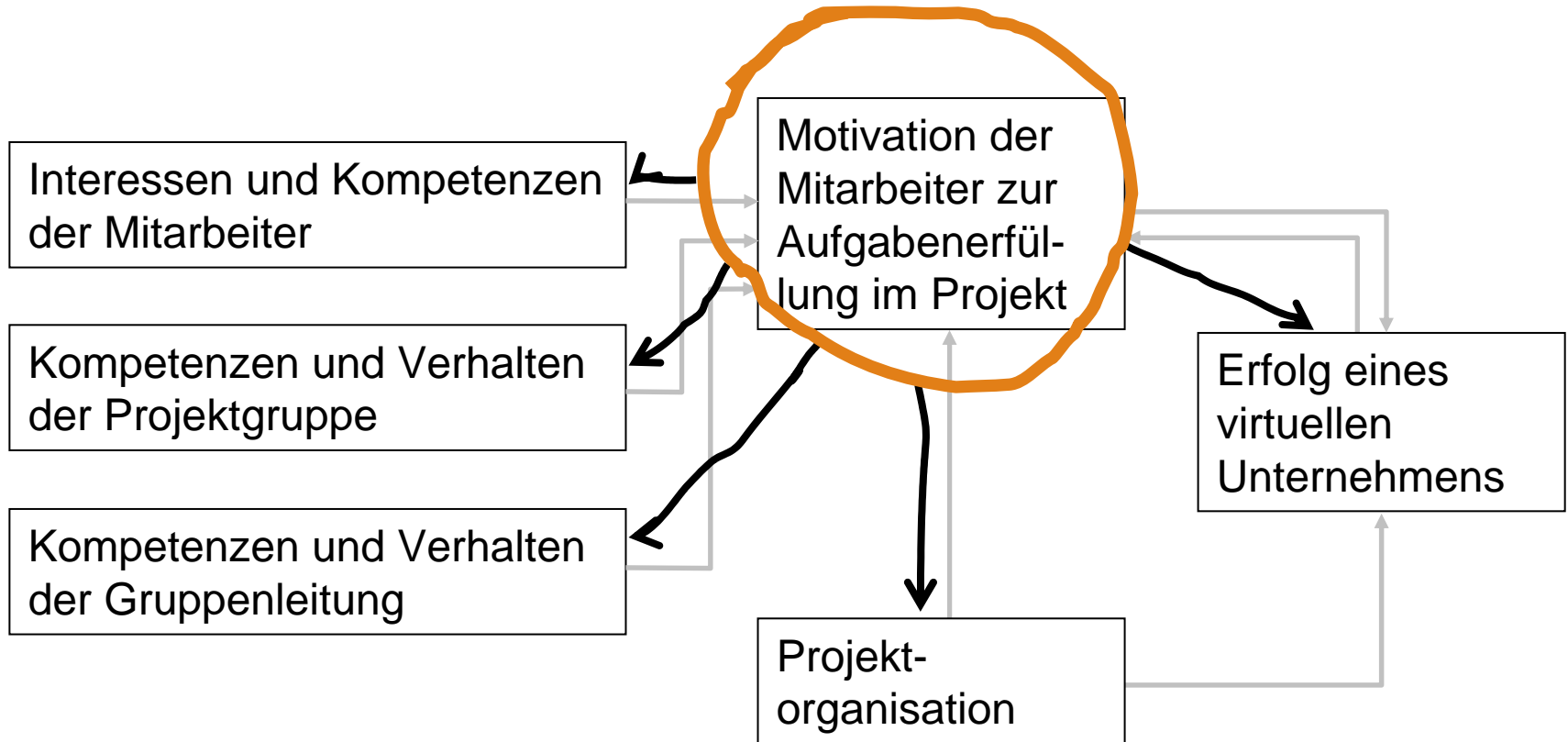
## Frühwarnung

- **frühzeitige systematische Erfassung und Bewertung** von
- **latent vorhandenen Bedrohungen** für den Erfolg durch
- **Systeme zur**
  - Wahrnehmung und Sammlung,
  - Auswertung und
  - Weiterleitung von **Informationen**
- in einem so frühen Stadium, dass ausreichend Zeit für **Planung und Realisierung von Anpassungs- und Gegenmaßnahmen** verbleibt (vgl. z.B. Krystek/Müller-Stewens 1993)

## Theoretischer Hintergrund



## Theoretischer Hintergrund



## Frühwarnindikatoren

### ■ Fragebogen mit mehreren Dimensionen

- Nutzen der Kooperation für die eigene Organisation, z.B.
  - „Es ist unwahrscheinlich, dass meine Firma durch die Kooperation neues Know-how-gewinnt.“
  - „Ich habe den Eindruck, dass der Ruf meiner Firma durch die Kooperation gefährdet ist.“
- Projektorganisation und -leitung, z.B.
  - „Ich habe keine klaren Ziel- und Terminvorgaben für meine Aufgaben“
  - „Manche Projektmitglieder stimmen sich nicht ausreichend mit den Kollegen ab.“
- Eigener Nutzen des Befragten, z.B.
  - „Meine Leistungen im Projekt werden in meiner Firma ignoriert.“
  - „Ich habe den Eindruck, dass wegen der Zusammenarbeit mein zusätzlicher zeitlicher Aufwand hoch ist.“
- Situation des Befragten in der Projektgruppe, z.B.
  - „Ich habe zuweilen das Gefühl, dass manche Projektmitglieder unangenehm dominant sind.“
  - „Ich habe den Eindruck, dass einige Projektmitglieder andere Werte und Normen haben als ich.“

## Mitarbeiterbefragung

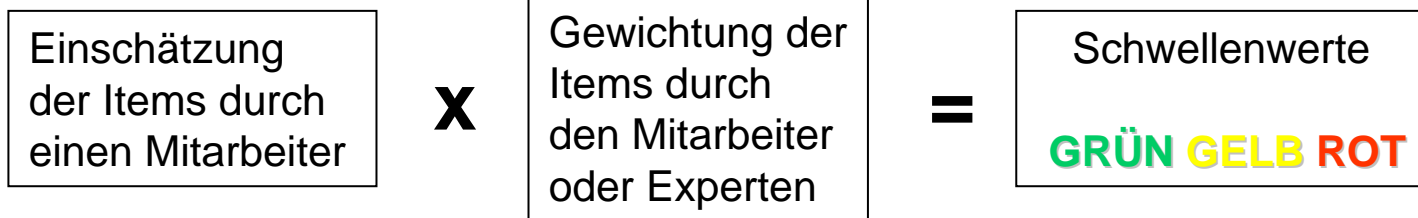
- jeweils **Einschätzung** der Items auf 5-stufiger Skala von „*stimme völlig zu*“ bis „*stimme nicht zu*“ durch Mitarbeiter
- jeweils **Gewichtung** der Items
  - tw. durch Experten im Vorfeld
  - tw. durch Mitarbeiter selbst im Rahmen der Befragung
- Zeitpunkte für die Befragung zur Frühwarnung
  - Beginn der Befragung bspw. nach erstem Meilenstein
  - Häufigkeit in Abhängigkeit von geplanter Projektdauer
- Online-Befragung

## Auswertungsverfahren

→ **Ampel** als Leitsystem für Auswertung und Rückmeldung

### 1. Auswertung der einzelnen Items

- für jeden Mitarbeiter:



- für die Projektgruppe: relative Häufigkeiten **roter** bzw. **gelber** Items bestimmen Ampel-Farbe des Items auf Gruppenebene

*fiktives Beispiel:*

„Ich habe keine klaren Ziel- und  
Terminvorgaben für meine Aufgaben“

	Mitarbeiter				Gruppe
	1	2	3	4	
	grün	gelb	rot	gelb	rot

## 2. Auswertung der Dimensionen

- für die Projektgruppe: Häufigkeiten **roter** bzw. **gelber** Items bestimmen Ampelfarbe der jeweiligen Dimension

### *fiktives Beispiel:*

- Situation des Befragten in der Projektgruppe
  - „Ich habe zuweilen das Gefühl, dass manche Projektmitglieder unangenehm dominant sind.“
  - „Ich habe den Eindruck, dass einige Projektmitglieder andere Werte und Normen haben als ich.“
  - „In der Projektgruppe mangelt es an Offenheit.“
  - ...

**ROT**

**rot**

**gelb**

**grün**

**rot**

## Rückmeldung

- An wen?
  - Projektleitung als Auftraggeber
  - beteiligte Projektpartner und
  - Mitarbeiter der Projektgruppe
- für jede Dimension
  - **ROT** dringender Handlungsbedarf
  - **GELB** mittlerer Handlungsbedarf
  - **GRÜN** kein Handlungsbedarf

*fiktives Beispiel eines virtuellen Unternehmens:*

- Nutzen der Kooperation für die eigene Organisation **GRÜN**
- Eigener Nutzen des Befragten **GELB**
- Situation des Befragten in der Projektgruppe **ROT**
- Projektorganisation und -leitung **GRÜN**

- für Dimensionen, für die sich **dringender** oder **mittlerer** Handlungsbedarf ergeben hat, erfolgt Rückmeldung für jedes Item

## *fiktives Beispiel:*

- Situation des Befragten in der Projektgruppe
  - „Ich habe zuweilen das Gefühl, dass manche Projektmitglieder unangenehm dominant sind.“
  - „Ich habe den Eindruck, dass einige Projektmitglieder andere Werte und Normen haben als ich.“
  - „...“
- Nutzen der Kooperation für den Befragten selbst
  - „Meine Leistungen im Projekt werden in meiner Firma ignoriert.“
  - „Ich habe den Eindruck, dass wegen der Zusammenarbeit mein zusätzlicher zeitlicher Aufwand hoch ist.“
  - „...“

**ROT**

rot

gelb

rot

**GELB**

grün

rot

gelb

## Interventionsvorschläge

für **ROTE** und **GELBE** Dimensionen

- Ableitung der Vorschläge:
  - Zuordnung von verschiedenen Interventionsbereichen zu den einzelnen Items, z.B.
    - „Ich habe den Eindruck, dass einige Projektmitglieder andere Werte und Normen haben als ich.“ – Gruppendynamik
    - „Ich habe den Eindruck, dass wegen der Zusammenarbeit mein zusätzlicher zeitlicher Aufwand hoch ist.“ – Zeitmanagement, Aufgabenverteilung
  - Identifikation der Interventionsbereiche je nach Anzahl der kritischen **roten** und **gelben** Items
- Rückmeldung in Form von Textbausteinen
  - Handlungsempfehlungen, z.B. Führung, Kommunikation
  - beispielhafte Vorschläge für konkrete Umsetzung

**Vielen Dank!**