

Chefs ziehen den Publikumsjoker

Starre Hierarchien taugen nicht, um **komplexe Probleme** zu lösen. Wer **stark vernetzt** arbeitet, Mitarbeiter und Kunden mitentscheiden lässt, wirtschaftet erfolgreicher.

Wenn Wissen Macht bedeutet, dann ist Frank Roebers nicht länger die alleinige Nummer eins in seinem Betrieb. Denn was der Vorstandsvorsitzende des Bielefelder IT-Unternehmens Synaxon weiß, das wissen auch seine Mitarbeiter. Vor vier Jahren stellte der 42-Jährige eine offene Plattform ins Internet, die nach dem gleichen Prinzip funktioniert wie die Online-Enzyklopädie Wikipedia. Von der Stellenausschreibung bis zum Finanzplan können Mitarbeiter fast alle Dokumente des Unternehmens lesen und bearbeiten. 43 000 Seiten umfasst das Synaxon-Gehirn mittlerweile. Tabu sind lediglich die Gehaltslisten. Die Offenheit zahlt sich aus: „Wir arbeiten heute viel schneller und effektiver als früher“, sagt Roebers. Über die firmeneigene Wikipedia klinken sich von der Entwicklungsabteilung bis zur Buchhaltung viele der 140 Mitarbeiter mit ihren Ideen regelmäßig in die Geschäftsabläufe ein. Die Wege werden dadurch kürzer, Entscheidungen fallen schneller.

Derzeit bemüht sich Synaxon, den Preisrückgang im wichtigen Hardware-Bereich durch neue Geschäftsfelder aufzufangen. „Wenn wir unser Wiki nicht hätten, würden wir nicht so gut vorankommen“, sagt Roebers. Die Plattform ist für Synaxon weit mehr als bloß ein weiteres Mittel für die interne Kommunikation: Dass sich alle Mitarbeiter gleichermaßen einbringen können, steht für eine völlig neue Art der Unternehmensführung. Lange Zeit verpassten sich Firmen vorzugsweise eine straffe Hierarchie mit klaren Zuständigkeiten. Experten bezweifeln aber, dass diese feste Struktur auch komplexen Herausforderungen wie dem Klimawandel oder der globalen Finanzkrise gerecht wird. „Das Arbeiten in Netzwerken erhöht die Wahrscheinlichkeit des Erfolgs“, sagt Walter Hagemeyer, Geschäftsführer für den Bereich Management Consulting im Beratungsunternehmen Accenture.

Wenn sich Menschen in einem vernetzten Unternehmen austauschen, entsteht ein Wissensschatz, der größer ist, als die Summe seiner Teile. Schwarmintelligenz heißt das Phänomen in der Forschung, Publikumsjoker sagt man dazu beim Fernseh-Quiz. Für Entwicklungsabteilungen bedeutet das: Was sie selbst nicht wissen, wissen bestimmt andere. „Der Kunde ist der Experte für die Lebenswelt und der Ingenieur der Experte für die Konstruktion“, sagt Peter Kruse, Honorarprofessor für Organisationspsychologie an der Universität Bremen. „Wenn Unternehmen beide vernetzen, haben sie die Chance, etwas Neues zu schaffen.“

Das schweizerische Unternehmen Actelion hat damit großen Erfolg. Mitte der 90er-Jahre lösten sich vier führende Entwickler vom Pharmagiganten Roche. Der Konzern hatte das Interesse an einem von Actelion erforschten Medikament verloren, als sich herausstellte, dass es im Kampf gegen Bluthochdruck nicht tauglich war. „Die Entwickler haben darin trotzdem eine Chance gesehen“, sagt Deutschlandchef Michael Danzl. Durch Zufall stießen sie darauf, dass es gegen Lungenhochdruck

hilft, eine seltene und tödlich verlaufende Erkrankung.

Seitdem hat sich das Unternehmen auf solche exotischen Krankheiten spezialisiert und beschäftigt mittlerweile rund 2300 Mitarbeiter in über 25 Ländern. Jedes Jahr wächst es um bis zu 20 Prozent - unter anderem dank seiner flachen Hierarchie und der starken Vernetzung. „Wir suchen bei der Entwicklung neuer Medikamente den engen Austausch mit den Ärzten und Kliniken“, sagt Danzl. Für jedes Medikament gibt es neue Projektteams, die mit Forschern des Unternehmens und Medizinern besetzt sind. „Gerade bei den seltenen Erkrankungen ist es wichtig, die richtigen Ärzte und Patienten zu erreichen“, sagt Danzl. So profitiere Actelion vom Wissen der Mediziner und die wiederum von den Erkenntnissen des Pharmaproduzenten. „Unternehmen bekommen eine Menge zurück, wenn sie bereit sind, zu geben“, sagt Organisationsforscher Kruse.

Laut einer Studie von Accenture verspricht eine solche offene Unternehmenskultur eine **satte Marge** - in der Elektronikbranche beispielsweise zwischen elf und 13 Prozent. „Sich rein auf die Kreativität der Entwicklungsabteilung und klassische Marktforschung zu verlassen, reicht heute nicht mehr“, sagt Berater Hagemeyer. „Statt den Kunden Neuheiten einfach vorzusetzen, müssen sich Unternehmen heute mehr mit Kunden und möglichen Ideengebern vernetzen.“

Die Agentur Trnd hilft Firmen dabei, diesen Austausch zu realisieren. Eigentlich hatten sich die Münchner auf Mundpropaganda spezialisiert. Vor fünf Jahren baute Trnd deshalb eine Internetgemeinde auf, deren Mitglieder Markenartikel an Freunde weiterempfehlen sollten. Mittlerweile geht es dort um mehr als nur Werbung: Über 225 000 Teilnehmer testen Produkte und geben den Produzenten wertvolle Anregungen. Im Programm sind beispielsweise Toppits-Dampfgarbeutel vom Hersteller Cofresco. Deren Entwickler dachten vor allem daran, Kartoffeln und Brokkoli in der Mikrowelle schnell zu garen. „Man war relativ überzeugt davon, dass die Verwendung des Beutels eher eng umrissen ist“, sagt Martin Oetting, Gesellschafter von Trnd. Die Testgemeinschaft allerdings stopfte alles Mögliche in die Beutel, sogar Popcorn. „Unsere Mitglieder haben Dinge ausprobiert, auf die das Unternehmen nicht gekommen wäre“, sagt Oetting. Der Hersteller entdeckte dadurch ein neues Geschäftsfeld: Seit kurzem kooperiert Cofresco mit einem Popcornproduzenten.

„Unternehmen erhalten so eine Meinung von den wirklichen Nutzern des Produkts“, sagt Oetting. Die Inspiration von Außen bedeute aber nicht, dass die Unternehmen intern auf klare Zielvorgaben verzichten müssten. „Niemand ist daran gebunden, alle Anregungen sklavisch umzusetzen.“ Auch Organisationsexperte Kruse meint: „Es ist nicht so, dass man sich 100 Kunden heranholt, die einem dann das Auto der Zukunft bauen.“ Zwar können sie Innovationen anregen. Das Unternehmen müsse aber letztlich entscheiden, ob sie auch etwas taugen.

Markus Scheele