



# LEGUAN GMBH

Kreativ, flexibler, effizienter – ohne Firmensitz



**Unternehmen:** leguan GmbH

**Hauptsitz:** Hamburg

**Branche:** Dienstleistungen – Landschaftsplanung, Umweltschutz, Naturschutz

**Produkte:** Verträglichkeitsprüfungen, Gutachten, Kartierungen

**Gegründet:** 1990

**Mitarbeiter (2009):** 2 Geschäftsführer, über 20 externe Mitarbeiter

**Internet:** [www.leguan.com](http://www.leguan.com)

## DAS UNTERNEHMEN

leguan ist ein ökologisch ausgerichtetes Planungsbüro – der Firmenname steht für „Landschaftsökologie, Entwicklung, Gestaltung, Umweltschutz, Artenschutz und Naturschutz“. Zum Leistungsspektrum gehören Umwelt- und FFH-Verträglichkeitsprüfungen, Landschaftspflegerische Begleitpläne, Risikoanalysen, Gutachten und Kartierungen. Darüber hinaus halten leguan-Mitarbeiter Vorträge und übernehmen Lehraufträge.

Das 1990 gegründete Unternehmen arbeitet seit 2003 fast ausschließlich web-basiert. Das bedeutet: Es gibt kein Büro mehr, nur noch Räume für Drucker und Kopierer sowie ein Lager für Arbeitsgeräte, beispielsweise Fischreusen, Taucheranzüge oder Mikroskope. Jeder arbeitet, wo er möchte und wo seine Projekte es erfordern. Die seltenen Präsenzmeetings hält leguan typischerweise in Internetcafés ab. Derzeit koordinieren die beiden Geschäftsführer 20 bis 30 freie Mitarbeiter.

## AUSGANGSSITUATION UND ZIELE: FIRMA OHNE FIRMENSITZ

leguan bietet ein sehr breites Spektrum von Leistungen an, die landschaftsplanerische Tätigkeiten unterstützen. Typische Aufgaben sind biologische, bodenkundliche und geografische Grundlagenerfassung und Gutachten. Eine wichtige Rolle spielen Datenerhebung und -auswertung mit modernen und innovativen Verfahren für komplexe Fragestellungen sowie Untersuchungen mit mehrjährigen Laufzeiten.

Es gibt bei leguan keine explizite Wissensmanagement-Strategie oder Wissensziele. Die gesamte Tätigkeit des Planungsbüros besteht in Wissensarbeit. Das Ziel bei leguan war, ein Arbeiten unabhängig von Raum und Zeit effizient zu organisieren. Wichtig für das Unternehmen ist dabei nur, dass das Projektziel erreicht wird. Wann, wo und wie die Aufgaben zur Zielerreichung erfüllt werden, entscheiden die einzelnen Mitarbeiter und das jeweilige Team selbst.

## FÜHRUNG IST KEINE FRAGE DES STANDORTS

Rolf Peschel, Geschäftsführer der leguan GmbH

## WAS KONKRET GESCHIEHT

### 1. Vereint arbeiten – jeder für sich

Wie lassen sich nun solche Projekte umsetzen, wie kann man die Tätigkeit der Geschäftsführer und der freien Mitarbeiter möglichst effizient unterstützen? Die zentralen Faktoren auf einen Blick:

- Haupttätigkeiten mit Außeneinsatz, in teilweise abgelegener Natur
- Die Mitglieder eines leguan-Teams arbeiten regional verteilt an gemeinsamen Dokumenten (Beispiel: Umweltverträglichkeitsgutachten)
- Die Projektbeteiligten sind individuelle Experten auf ihrem Gebiet
- Die Projektbeteiligten wollen zeit- und ortsunabhängig voneinander arbeiten
- Möglichst alle im Unternehmen gesammelten Daten und Erfahrungen sollen für die Teams verfügbar sein



Einzel im Gelände – und doch perfekt eingegliedert ins Projekt

### Verständnisgrundlage: die Definition von Information und Wissen

#### ■ Information

Alle zur Erfüllung der Aufgaben relevanten Dokumente und Daten, beispielsweise Korrespondenz, Telefonate, Karten, Bilder, Rechnungen.

#### ■ Wissen

Kumulierte einzelne Beiträge zu einem Endprodukt, beispielsweise Gutachten, Verträglichkeitsprüfung, Risikoanalyse oder Kartierungsleistung.

Jeder Mitarbeiter entscheidet mit Blick auf die Aufgabenstellung und seine Rolle, inwieweit Informationen relevant sind und zu Wissen führen, also zum Endprodukt beitragen.

### Effizienter, abgestimmter Einsatz von Technologien

Wissensträger arbeiten von unterschiedlichen Lokationen aus zusammen und können Wissen teilen – wie schafft leguan das?

leguan ist ein virtuelles Unternehmen. Daher muss das Wissen von leguan effizient organisiert werden, um die Aufträge zu erfüllen und eine reibungslose Projektabwicklung zu sichern. Die Mitarbeiter arbeiten komplett dezentral und eigenständig, oft in entlegenen Gebieten in freier Natur. Für ihre Tätigkeit benötigen sie zum einen eine Vielzahl an Informationen. Zum anderen sammeln sie ebenso viele Informationen, die wiederum von anderen Projektbeteiligten, einschließlich der Kunden, gebraucht wird. Das Funktionieren hängt also davon ab, dass möglichst viel im Unternehmen produziertes Wissen auch für die dezentral tätigen Mitarbeiter verfügbar ist.

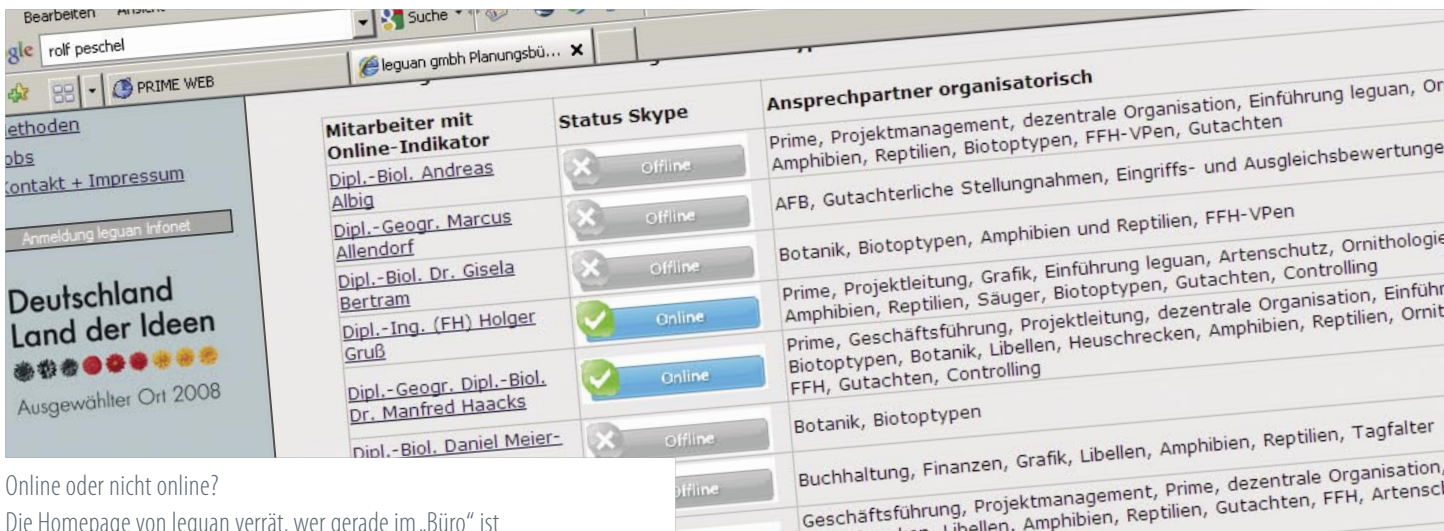
### 2. leguans QM-System: ein zentrales und vielschichtiges Instrument

leguan bietet seinen Mitarbeitern eine Vielzahl technischer Möglichkeiten zur Unterstützung und Gestaltung der virtuellen Zusammenarbeit an. Den Umgang damit überwacht Geschäftsführer Rolf Peschel zentral: Werden die verschiedenen Werkzeuge richtig genutzt? Werden die Vorgaben und Richtlinien eingehalten? Außerdem übernimmt er die Qualitätssicherung aller Projekte mit Endprodukt-Charakter. Zwar ist er jeweils nicht im Detail im Projekt involviert. Doch durch sein fundiertes fachliches Know-how ist er in der Lage, nicht nur die formale, sondern auch die inhaltliche Richtigkeit zu überprüfen.

Das Qualitätsmanagement-System setzt auf mehreren Komponenten auf, die in durchdachter Weise ineinandergreifen:

#### Das „Infonet leguan“

Dieses Netz ist das zentrale Steuerungs- und Informationsinstrument für alle Mitarbeiter. Es gliedert sich in öffentliche und interne Bereiche (Extranet / Intranet) und umfasst mittlerweile 700 Einzelseiten. Informationen zum Unternehmen allgemein oder zum QM-System samt Referenzen und Methodenbeschreibungen beispielsweise sind im Extranet abrufbar. Von hier gibt es einen fließenden Übergang zum gesicherten Intranet mit weiterführenden Informationen und Wissen für die Mitarbeiter (s. folgender Punkt, Referenzen).



Online oder nicht online?

Die Homepage von leguan verrät, wer gerade im „Büro“ ist

## Referenzen

Die normierten, ausführlichen Referenzen beinhalten beispielsweise die Angabe der Projektbeteiligten; es gibt Recherchemöglichkeiten und Verknüpfungen zu den wichtigsten Dokumenten. Generelle Referenzen stehen im öffentlichen Bereich, mit Projektbeschreibung und Angabe der Projektbeteiligten. Mitarbeiter haben nach Login im Intranet die Möglichkeit, sich die Dokumente zum Projekt in einer standardisierten Ordnerstruktur anzeigen zu lassen.

Das Endprodukt des jeweiligen Projekts repräsentiert das gebündelte Wissen und ist daher Anlaufpunkt Nr. 1 für alle, die schnell auf das relevante Wissen aus einem Projekt zugreifen wollen. Referenzen sind nicht nur inhaltlich, sondern über eine Kartenfunktion auch grafisch recherchierbar. Darüber hinaus können die Mitarbeiter mit Google Desktop Search Projekte und relevante Dokumente auffinden.

## Projektmanagement

Eine zentrale Applikation bündelt die Projektplanung und Zeiterfassung für das gesamte Unternehmen. Alle Mitarbeiter können per Internet darauf zugreifen. Jede Tätigkeit wird mindestens einmal in der Woche durch die Mitarbeiter erfasst und den Projekten und Projektaufgaben zugeordnet; dies gilt auch für interne „Projekte“ wie IT-Support oder Verwaltung.

Jede Projektaufgabe ist beschrieben. So kann sich jeder Mitarbeiter an der Beschreibung orientieren und weiß, was er/sie zu tun hat.

Die Erfassung ist mit der Projektplanung verknüpft. So erkennen Projektleiter und Geschäftsführung zeitnah den jeweiligen Status eines Projekts; sie sehen, an welcher Stelle es etwa aus dem Ruder zu laufen droht (Soll-Ist-Vergleich der geleisteten Stunden). Nicht zuletzt wissen sie, wie ihre einzelnen Mitarbeiter ausgelastet sind – wichtig für die künftige Projektplanung und zum Erstellen neuer Angebote.

Mitarbeiter wiederum finden über das Tool heraus, wer gerade in welchem Projekt arbeitet. Und sie sehen, in Verbindung mit den Referenzen, welcher Mitarbeiter ein bestimmtes Thema in welchem Projekt wann behandelt hat. Experten zu gewünschten Themen sind dadurch leichter lokalisierbar.

Dem Erfassungstool angegliedert sind auch spezifische Kundenansichten, die den Nachweis von Tätigkeiten für einen Auftraggeber beinhalten. Ausgesuchte Auftraggeber erhalten einen eigenen Zugang und können online Tätigkeitsnachweise der Mitarbeiter von leguan einsehen und sich so über den Stand des Projekts erkundigen. Damit schafft leguan Transparenz für die Auftraggeber hinsichtlich der geleisteten Arbeit.

## Webbasierte Kommunikation und ...

leguan hat konsequent webbasierte Lösungen für Kommunikation und Datenaustausch eingerichtet, um seine mobilen Experten im Gelände zu unterstützen. Die Kommunikation und Zusammenarbeit funktioniert bei dem Planungsbüro durch Messenger-Programme wie ICQ oder Skype, durch Video- und Telefonkonferenzen, E-Mail und Mobiltelefonie. Dies gestattet schnelle Abstimmung und macht herkömmliche Projektmeetings weitgehend entbehrlich.

Auf der Homepage ist erkennbar, wer von den Mitarbeitern wie erreichbar ist. Durch eine eigene Kommunikations-Etikette sorgt leguan überdies dafür, dass alle die unterschiedlichen Kanäle sinnvoll nutzen, was Reibungen vermindert: Ein Anruf kann die Arbeit des Gesprächspartners stören – daher soll man vorab anfragen, wann es am besten passt.

## ... Papierloses Büro

Von der Dokumentenablage bis hin zum webbasierten Ablauf von Kernprozessen zielt bei leguan alles auf elektronische Speicherung und Vernetzung ab. Den zentralen Server betreut ein externer Dienstleister. Papiergebundene Informationen werden konsequent digitalisiert.

## Der Post-Eingang

Papierpost wird zentral eingescannt und anschließend elektronisch verteilt. Nach dem Scannen wird der Empfänger per Verzeichnisdienst über den Eingang informiert und entscheidet, was mit den Informationen und den ursprünglichen Papierdokumenten passiert. Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter schiebt die Datei in den passenden Ordner (etwa eine gescannte Karte in den Projektordner), lässt das Original vernichten, erklärt die Datei als Müll oder als Werbung/Spam – dann landet das Dokument im elektronischen Mülleimer.

## Die Finanzbuchhaltung

Eine zentrale elektronische Belegverwaltung ist für alle Buchhaltungsbelege zuständig. Jede Eingangsrechnung etwa wird gescannt und als PDF-Dokument nach festgelegtem Dateinamensschema abgelegt. Der Steuerberater hat Zugriff auf den Ordner bei leguan, öffnet die Dokumente und nimmt die Buchungen vor. Anschließend werden die Eingangsbelege als gebuchte Belege unter einem anderen Namen in einen anderen Ordner verschoben. Ein Austausch von Papierdokumenten ist nicht mehr notwendig; allerdings bewahrt man die Belege nach wie vor auf.

leguan setzt bei Büro und Kommunikation vorzugsweise auf Standard-Software. Trainings helfen den Mitarbeitern, die Potenziale von Office & Co. kreativ auszuschöpfen. Ein interner Verzeichnisdienst informiert sie rechteabhängig über Änderungen (Einfügen, Löschen, Umbenennen ...) in den eigenen Ordnern. Eine E-Mail benachrichtigt über den Eingang von gescannten Papierdokumenten.

Darüber hinaus ist leguan bemüht, auch seine gesamte Kommunikation mit den Kunden in elektronische Kanäle zu lenken. Das Unternehmen hat dafür als Anreiz ein besonderes Skontierungsmodell entwickelt. Auftraggeber, die ohne Papierdokumente und ohne Fax auskommen, können bei leguan bis zu 6 % sparen.

## Zentrale Dateneingabe

Die Daten aus den biologischen Erfassungs- und Auswertungstätigkeiten gelangen über mehrere Zugänge ins zentrale System. Desktop oder Notebook, Internet oder mobiles Endgerät (PDA) gewährleisten schnelle Datenaufnahme in freier Natur und schnelle Übermittlung von biologisch relevanten Daten aus dem Gelände, beispielsweise wenn es um Tierarten geht.

## Verfahrensanweisungen

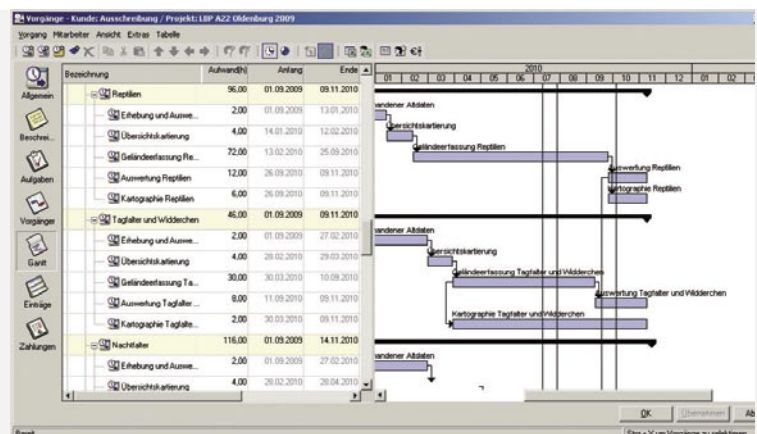
Eine Sammlung detaillierter Verfahrensanweisungen, Vorlagen und Checklisten rundet das QM-System ab. Sie deckt alle Tätigkeitsbereiche von leguan ab, von der Angebotserstellung über die Buchhaltung und die Etikette in der Kommunikation bis zum Projektmanagement. Wie lege ich in den Systemen von leguan ein Projekt an? Wie soll die Ordnerstruktur aussehen? Die Antwort ist vorgegeben, Anweisungen und Checklisten sind für alle Mitarbeiter verbindlich. So lassen sich Aufgaben einheitlich abarbeiten und Dokumente einheitlich erstellen – obwohl ständig unterschiedliche externe Experten und Partner eingebunden sind und die Arbeit wie beschrieben auf eine Vielzahl wechselnder Standorte verteilt ist.

Die Anweisungen dokumentieren aber nicht nur die Spielregeln der Zusammenarbeit. Sie dienen zugleich den Auftraggebern gegenüber als Nachweis, dass leguan nach definierten Standards arbeitet. Daher findet sich die Liste auch frei zugänglich im Internet aufgeführt.

Beispiel: Dokumente erstellen

Eine sehr wichtige Verfahrensanweisung bezieht sich auf das Erstellen von Texten und auf den Druck von Dokumenten. Insbesondere Dokumente, die Endprodukte sind – beispielsweise Gutachten – haben einen hohen Stellenwert. In ihnen steckt einerseits das komprimierte Wissen, andererseits stellen sie eine normierte und abgestimmte Arbeitsbasis für die Zusammenarbeit mit den Kunden dar. Daher legt leguan hier besonderen Wert auf die Einhaltung der Vorgaben.

Exakt geregelt und damit für alle verpflichtend sind Themen wie Interpunktion, Verwendung von Grafiken, Speicherort, Dateiname oder Änderungen am Dokument. Beispielsweise nutzt man bei gemeinsamer textlicher Ausarbeitung das Textprogramm nur im Änderungsmodus. So können auch Kunden in die Dokumentenerstellung mit eingebunden werden



Reptilien oder Nachtfalter – die Dateneingabe läuft wie die Projektsteuerung per Internet





Dakapo! mobil: Die mobile Eingabemöglichkeit per PDA / MDA

und ihre Ergänzungen und Änderungswünsche gleich in das Dokument einpflegen. Das erleichtert für leguan die Kommunikation mit dem Kunden und die Zusammenarbeit verschiedener Personen, da jeder die Änderungen anderer sieht und seinerseits kommentieren kann.

Der Einsatz eines einheitlichen PDF-Druckers sorgt für homogene „Druckergebnisse“. Dies ist insbesondere bei der Darstellung von Grafiken (namentlich Karten) wichtig, um Missverständnisse innerhalb des Projektteams und in der Kommunikation mit Kunden zu vermeiden.

### Einarbeitung neuer Kräfte

Das System von Anweisungen unterstützt auch die Einarbeitung. Wer neu dazukommt – Mitarbeiter ebenso wie Partner –, muss sich die Spielregeln der Zusammenarbeit aneignen und die technischen Möglichkeiten kennenlernen. Zu diesem Zweck hat leguan einen ausführlichen Leitfaden für die Mitarbeit entwickelt. Er führt neue Mitarbeiter oder externe Projektpartner Schritt für Schritt in die Welt von leguan ein und weist auf die Besonderheiten hin. Das entlastet die internen Experten von Nachfragen („Wo finde ich ...?“, „Was muss ich tun, wenn ...?“, „Wie kann ich ...?“) und ermutigt alle, sich im virtuellen Unternehmen selbstständig zu bewegen.

## NUTZEN

Das leguan-System bringt greifbare Vorteile für alle. Es sichert hohe Effizienz, denn die Experten können eigenständig arbeiten und auf optimale technische Unterstützung zurückgreifen. leguan verschwendet kein Geld mit unnötigen und zeitraubenden Meetings, die persönliche Anwesenheit verlangen. Auch die Virtualisierung der Strukturen und Abläufe (papierloses Büro) bringt enorme Einsparungen. So hat das Planungsbüro seine Allgemerkosten im Vergleich zum „Papierzeitalter“ um mehr als 50% gesenkt.



Die konsequente Nutzung digitaler Strukturen und die damit einhergehenden Vorteile will leguan auch auf Kundenseite fördern. Deshalb bietet das Planungsbüro seinen Kunden Skonto an, wenn sie die Kommunikation und Prozesse mittragen, die unternehmensweit etabliert sind. Nach einem transparenten System wird beispielsweise belohnt, wer teure Mobiltelefonie durch Skype ersetzt und wer auf den Austausch von Papier verzichtet – also beispielsweise nicht faxt und keine gedruckten Berichtsexemplare verlangt.

## IMPLEMENTIERUNG UND AKZEPTANZ

Seit der Gründung 1990 arbeitet leguan dezentral und treibt konsequent die Virtualisierung und Digitalisierung des Unternehmens voran. Kontinuierlich sucht und prüft leguan neue technische Möglichkeiten: Passen sie zum Unternehmen? Könnten sie die eigene Arbeit fördern? Zwar gibt es kein ausdrückliches Innovationsmanagement bei leguan. Alle Mitarbeiter sind jedoch daran interessiert, dass reibungsarm und effizient gearbeitet wird. Deshalb sind viele von ihnen gleichzeitig Trendscouts, die gerne mal neue Tools vorstellen, wenn sie vom Nutzen überzeugt sind.

Nutzung und Akzeptanz waren von Anfang an sehr hoch, weil alle Beteiligten sehr schnell die Arbeiterleichterung spürten. Deswegen wirken auch die freien Mitarbeiter an der Weiterentwicklung von leguan mit und schlagen immer wieder Verbesserungen vor.

Die (technischen) Möglichkeiten zur zeit- und ortsunabhängigen Arbeit motivieren viele Mitarbeiter. Sie bieten insbesondere Frauen sehr gute Möglichkeiten, Familie und Beruf in Einklang zu bringen. Davon profitiert auch leguan. Das Unternehmen gewinnt auf diese Weise Know-how von Expertinnen, die in klassischen Strukturen mit festen Arbeitszeiten und Anwesenheitspflicht im Büro nicht arbeiten könnten.

### **Motivation**

Wie essenziell die beschriebenen Wissensmanagement-Maßnahmen sind, stand im Unternehmen außer Frage. Für das Geschäftsmodell von leguan ist die Virtualisierung der Prozesse und der Kommunikation lebenswichtig. Nur so war größtmögliche Flexibilität für die Mitarbeiter vereinbar mit hoher Effizienz der Abläufe und Projektaktivitäten. Diese Vorteile wirken auch nach außen als Anreiz: Wenn leguan neue Experten gewinnt und einbindet, sind die großen Freiheitsgrade eine starke Motivation zur Mitarbeit.

### **Erfolgsfaktoren, Herausforderungen**

Die Implementierung einer solchen Organisationsform ist vom Grundsatz her relativ einfach. Zumindest, wenn man lediglich den technischen Part betrachtet. Die genutzte Hardware und Software sind zum einen aus dem Standardbereich erworben, zum anderen individuell erzeugt worden – der Kostenrahmen blieb auch in diesem Fall überschaubar. Die Organisation steht und fällt jedoch mit der Akzeptanz und der Bereitschaft, ihre Form ständig zu hinterfragen und Überkommenes bei Bedarf zu ändern oder schlicht über Bord zu werfen. Dies bedingt eine Art der Führung, die herkömmlichen Führungsprinzipien teilweise diametral entgegengesetzt ist.

Ein verbleibendes Problem im virtuellen Unternehmen ist die Verfügbarkeit von Fachliteratur. Das Urheberrecht untersagt die Digitalisierung der Inhalte. Deswegen scannt man lediglich die Inhaltsangaben und macht sie allen Mitarbeitern verfügbar. Bei Bedarf wird der Text kopiert und versendet.

Einen ebenfalls noch nicht überwundenen Widerstand leisten papiergebundene Prozesse und Kommunikationsformen wie Belegwesen und Papierpost. Zwar hat leguan passende Vorgänge entwickelt und festgelegt, wie mit Papier umzugehen ist. Dennoch bleibt der Aufwand verglichen mit dem Nutzen noch immer hoch. Auch das eigens entwickelte Skontierungsmodell hat bislang nicht den durchschlagenden Erfolg gebracht.

### **AUSBLICK: NÄCHSTE SCHRITTE**

leguan ist wie gesehen darauf angewiesen, am Puls der Entwicklung zu bleiben. Derzeit testet man die Akzeptanz von Twitter als Nachrichtenmedium. Außerdem beobachtet das Unternehmen die Gesetzeslage und Rechtsprechung über das Verfügbarmachen von Literatur in einem geschlossenen Intranet. Man möchte hier einsteigen können, wenn und sobald die Rechtslage das zulässt.

**WIR WOLLEN IM UNTERNEHMEN EINE MÖGLICHSST HOHE TRANSPARENZ, AUCH DEN KUNDEN GEGENÜBER.**

Rolf Peschel, Geschäftsführer

**WER BEI UNS MITMACHEN WILL, BRAUCHT NEBEN DER FACHLICHEN KOMPETENZ EINE ROBUSTE IT-MENTALITÄT.**

Rolf Peschel, Geschäftsführer