

SWZserie

E-Collaboration (2) – Die Fehler, die zu vermeiden sind

Ohne Vertrauen geht's nicht

E-Collaboration heißt, dass die Mitarbeiter flexibel, unabhängig, an verschiedenen Standorten gleichzeitig und eigenverantwortlich dazu beitragen, für den Betrieb das beste Ergebnis zu erzielen. Davor schrecken Arbeitgeber allerdings nicht selten in letzter Konsequenz zurück.

Bozen – Nehmen wir das Beispiel eines erfolgreichen Unternehmers im Südtiroler Unterland. Sein Großvater hat den Betrieb als Einzelfirma nach den Wirren des Zweiten Weltkrieges aufgebaut. Durch harte Arbeit und persönlichen Einsatz ist ihm nach dem Krieg ein kleines Wirtschaftswunder gelungen. Heute beschäftigt das Unternehmen 50 qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an fünf Standorten in drei europäischen Ländern und erwirtschaftet steigende Jahresumsätze. Dieser Erfolg ist zum Großteil der Familie zuzuschreiben, die frei nach dem Motto „höher, besser, schneller“ der Konkurrenz immer ein Stück voraus war. So konnte die Firma ihren Marktanteil trotz der Wirtschaftskrise nicht nur halten, sondern in den vergangenen Jahren sogar ausbauen. Allerdings: Im vergangenen Jahr musste der Inhaber eine ungewöhnlich hohe Mitarbeiterfluktuation und einen Rückgang der Effizienz feststellen, was ihn dazu bewog, professionelle Beratung in Anspruch zu nehmen.

Auf den ersten Blick schien das Unternehmen die Hausaufgaben gemacht zu haben. Auch E-Collaboration war im Hause kein Fremdwort. Im Gegenteil: In einem aufwendigen mehrjährigen Verfahren wurde diese Arbeitsmethode in die strategische Ausrichtung des Unternehmens integriert und in die Prozessabläufe der Organisation implementiert. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schienen die neue Arbeitsmethode auch gut in die Arbeitsabläufe aufgenommen zu haben.

Bei näherer Betrachtung und intensiven Gesprächen mit dem Unternehmensinhaber stellte sich jedoch heraus, dass dieser sich nicht überwinden konnte, E-Collaboration auch für sich ernst zu nehmen und anzuwenden. Dabei war es weniger die innovative Arbeitsweise an sich, die ihm zu schaffen machte, als viel mehr der damit einhergehende Kontrollverlust. Der Inhaber war es – wie sein Vater und Großvater auch – gewohnt, die gesamten Arbeitsabläufe zu überwachen und die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kontrollieren, um gegebenenfalls rechtzeitig korrigierend eingreifen zu können. Mit dem Gedanken, er müsse eine Interaktion mit den Führungskräften oder eine echte Kommunikation mit den freien Mitarbeitern in der Arbeitsgruppe auf Augenhöhe aufnehmen, konnte und wollte er sich nicht anfreunden.

Dieses Fallbeispiel bildet keine Ausnahme. Viele Arbeitgeber haben Angst, die Kontrolle über ihr Unternehmen zu verlieren, vertrauen dem pyramidalen System der Informationsflüsse und Kompetenzen und bauen auf ihre persönlichen Erfahrungen.

Der Unternehmer hatte zwar die Notwendigkeit der Veränderung erkannt, aber Scheu davor, die Gesamtorganisation anzupassen und auch bei sich selbst anzusetzen. In Fällen wie diesen bedarf es eines hohen Grades an Geduld und Ausdauer, um den Firmeninhaber davon zu überzeugen, die Argumente erst einmal anzuhören. Am Ende kann in den meisten Fällen eine Methode gefunden werden, die den für alle gangbaren Weg vorzeichnet. Entscheidend dafür sind meist wissenschaftlich untermauerte Statistiken, aus denen unmissverständlich hervorgeht, welcher Nutzen und welche Effizienzsteigerung allein bei den Prozessabläufen innerhalb des Betriebes erzielt werden können. Denn E-Collaboration bringt Vorteile bei der Kommunikation im Team, vereinfacht Prozessabläufe, überbrückt Raum und Zeit und kann insgesamt zu einem besseren Arbeitsklima beitragen.

Wollen Unternehmen in Zukunft auf dem globalen Markt bestehen, werden sie nicht umhinkommen, ihren Mitarbeitern den nötigen Freiraum in der Gestaltung, Organisation und im Prozessmanagement ihrer Arbeit zu geben. Arbeitgeber müssen dabei den Mitarbeitern die geeignete Infrastruktur und Programme zur Verfügung stellen.

Noch viel wichtiger allerdings als die Infrastruktur sind die strategischen Ziele. Diese müssen klar herausgearbeitet und auf allen Ebenen kommuniziert werden. Darauf aufbauend muss ein funktionierendes Zeitmanagement erstellt werden, das von allen Teamworkern mitgetragen wird und das nicht akkordierte Eigenmotivationen ausschließt.

Bei all den positiven Aspekten, die sich aus der E-Collaboration als Arbeitsmethode ergeben, sollte ein Unternehmen nie außer Acht lassen, dass E-Collaboration nicht immer und überall einsetzbar ist. So werden auch in Zukunft Mitarbeitergespräche nie auf Distanz geschehen. Jahreszielgespräche zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten werden weiterhin von Angesicht zu Angesicht erfolgen und Teamworks beispielsweise beim ersten Meeting von längerfristigen Projektarbeiten in einem Sitzungsraum stattfinden. Denn hier wird die Grundlage für die spätere Online-Zusammenarbeit geschaffen.

Eines scheint auch allen klar zu sein: Die Sitzungskultur in Unternehmen verändert sich grundlegend, die Kommunikationsrituale ebenso, und das Verhältnis zwischen Arbeitgeber, Führungskraft und Mitarbeiter wird neu ausgerichtet. Im Idealfall bilden Mensch und Technik eine Symbiose, in der Ersterer einen Einklang mit sich und seinem Arbeitsumfeld zu finden imstande ist.

Die Autoren: Christine Vigl und Harald Steier sind Partner von ewico Consulting, einem Beratungsunternehmen, welches seit über 15 Jahren auf integrierte Beratungsansätze setzt.

*Christine Vigl, Harald Steier
info@ewico.com*

Infobox

Die Serie

In einer vierteiligen Artikelserie beleuchtet die SWZ das Thema E-Collaboration. Die Autoren sind die Berater Christine Vigl und Harald Steier. Dabei geht es darum, wie Unternehmen – vor allem jene mit zeitlich und räumlich getrennten Teams – die modernen Kommunikationstechnologien nutzen können, um die Zusammenarbeit zu erleichtern.