



Grenzgang für Fortgeschrittene

Eine moderne Unternehmensführung mit Empathie und Weitblick versteht Kooperation und Kollaboration als Schlüssel zu langfristigem Erfolg. Mit dem richtigen Augenmaß und einem grenzgenialen Regulativ wohlgedacht. Für Dr.ⁱⁿ Elke Schüßler, Universitätsprofessorin an der Johannes Kepler Uni in Linz, ein Must-have-and-practice. Die HR times hinterfragte das genauer.



Frau Prof.ⁱⁿ Schüßler, Sie beschäftigen sich in Ihrer Arbeit und Forschung mit gesellschaftlichen Herausforderungen. Welche ist derzeit die Größte?

Aus meiner Sicht eindeutig der Klimawandel, flankiert von der wachsenden Ungleichheit. Wenn wir diese Probleme nicht in den Griff kriegen, eskalieren alle anderen großen Herausforderungen, so wie beispielsweise Migration, sauberes

Wasser oder menschenwürdige Arbeit. Ein menschenwürdiges Leben ist dann nämlich für niemanden mehr möglich.

Apropos: Wie definieren Sie menschenwürdige Arbeit? Welche Rolle spielt (dabei) die Digitalisierung? Ist sie Fluch oder Segen?

Ich untersuchte dieses Thema vor allem im Kontext mit Entwicklungsländern, insbesondere durchleuchtete

ich die Bekleidungsindustrie in Bangladesch. Stellen Sie sich vor: Weil ein Fabrikgebäude einfach einstürzte, starben dort im Jahr 2013 mehr als 1.000 Menschen und weitere 2.000 wurden schwer verletzt. Obwohl die Risse im Gebäudekomplex sichtbar waren, zwang man die Näher/-innen, dennoch in dieser Fabrik zu arbeiten – mit verheerenden Konsequenzen. Die Arbeiter/-innen waren chancenlos, sich gegen die Anweisung ►



Mag. Raphael Friedl, MSc.
Geschäftsführung | tech2b

Welche Bedeutung hat für Sie kollaboratives Arbeiten?

Für uns hat Zusammenarbeit oberste Priorität. In unserer Branche entstehen Wert und Leistung eben genau durch den engen Austausch mit dem Kunden und dessen intensive Mitwirkung. Auch innerhalb der Organisation können wir nur durch interdisziplinäre Zusammenarbeit erfolgreich sein. Die Entwicklung von Start-ups erfordert immer mehr Kompetenzen, als eine einzige Person mitzubringen vermag.

Wie lebt es tech2b und mit welchen Herausforderungen?

Wir leben einen klaren Key-Accounting Ansatz. Der Lead-Berater/die Lead-Beraterin in einem Start-up holt sich je nach fachlichem Bedarf weitere Experten/-innen dazu. Es können sich dadurch Ressourcengpässe ergeben, wenn z. B. bei mehreren der rund 30 pro Jahr begleiteten Start-ups gleichzeitig Finanzierungs- oder HR-Themen priorisiert werden müssen.

Entschieden Sie sich in bestimmten Bereichen/Themenfeldern bewusst dagegen? Wo zieht tech2b die Grenze und warum?

Selten begleiten wir Unternehmen aus derselben Branche mit ähnlichen Kundensegmenten. Hier achten wir sehr genau auf eine strikte Trennung der eingesetzten Personen. So vermeiden wir einen ungewollten Informationstransfer und Interessenskonflikte. In unserer Initiative PIER4, in der wir oö. Leitbetriebe bei der Zusammenarbeit mit Start-ups unterstützen, leben wir eine Regel: Ein zweiter Leitbetrieb derselben Branche darf nur mit ausdrücklicher Zustimmung des bestehenden Kunden aufgenommen werden.

Dr. Martin Rupprecht
Personaldirektor |
OÖ Gesundheitsholding GmbH

Im Spitalsbetrieb, der gekennzeichnet ist von stark berufsrechtlich geregelten Kompetenzen, ist das optimale Zusammenspiel einzelner Akteure im Sinne der Kollaboration von entscheidender Bedeutung. Nur so können optimal Prozesse gestaltet werden.



des Managements zu wehren – nicht zuletzt deshalb, weil Gewerkschaften in Bangladesch politisch unterdrückt werden. Menschenwürdige Arbeit sieht anders aus und bedeutet das Gegenteil: Respekt vor fundamentalen Menschenrechten ebenso wie Arbeitssicherheit, ein gerechtes Einkommen, die Freiheit, sich kollektiv zu organisieren oder die Chancengleichheit von Frauen und Männern.

Menschenwürdige Arbeit ist aber nicht nur im Niedriglohnssektor und in Entwicklungsländern ein Problem. Auch hierzulande beutet man Arbeiter/-innen oft auf unterschiedliche Art und Weise aus oder behandelt sie menschenunwürdig – man denke nur an die Vorzeigeskandale

wie die Mitarbeiterüberwachung in Lebensmitteldiscountern, die Todesfälle bei Amazon-Lagerarbeitern/-innen oder die hohe Suizidrate bei Investmentbankern/-innen.

Und puncto Digitalisierung: Natürlich bietet sie viele Chancen, zum Beispiel das Automatisieren müßiger, monotoner Arbeitsschritte oder das Homeoffice. Letzteres ermöglicht zumindest theoretisch besonders Eltern eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Die Praxis zeigt aber leider ein anderes Bild: Statt Entlastung erfahren viele Menschen Beschleunigung, Überlastung und Überforderung durch ständige Erreichbarkeit – bei gleichzeitig sinkendem Lohnniveau und wachsenden

Lebenshaltungskosten. Dies knechtet „Niedriglöhner“ ebenso wie die sogenannte Mittelschicht. Der Trugschluss, dass Technik unser Leben vereinfacht und wieder mehr Freizeit und Muße ermöglicht, kursiert tatsächlich schon lange. Denken Sie nur an Bertrand Russells „In praise of idleness“, erschienen 1935.

Die Digitalisierung schiebt diese Entwicklung gewaltig an. Sein Handy oder andere Geräte abzuschalten, grenzt mittlerweile schon an Luxus. Die Indizien deuten leider darauf hin, dass sich dieser Trend in absehbarer Zeit nicht ändern wird. Dabei könnten neue intelligente Technologien sehr viel zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen. Effizienteres

Mag. Irene Bouchal-Gahleitner
HR | Netural GmbH

Kollaboratives Arbeiten ist eine Grundsäule unserer Organisationsstruktur: Wir arbeiten in interdisziplinären, selbstorganisierten Teams, sowohl in der Entwicklung als auch in den internen Services. Durch die Komplexität unserer Projekte und das Arbeiten mit agilen Entwicklungsmethoden (z. B. SCRUM), können Einzelpersonen in unserer Struktur nicht erfolgreich sein. Es braucht die unterschiedlichen Kompetenzen und Sichtweisen, um beste Lösungen zu generieren. Diese Art des Arbeitens setzt ein vertrauensvolles Miteinander und soziale Skills voraus, die man auch lernen und üben muss.

Bild: Netural GmbH



Thomas Olbrich,
Chief Culture Officer | karriere.at

Kollaboration heißt für uns: Vertrauen und Verantwortung übertragen, mit klaren Spielregeln und Grenzen, wo sie nötig sind. Davon sind wir überzeugt und das leben wir tagtäglich.

Bild: karriere.at / Robert Maybach



Arbeiten könnte beispielsweise die 4-Tage-Woche wiederbeleben, eine massive CO₂-Einsparung wegen des Rückgangs des Pendelverkehrs wäre ein Echo davon. Ebenso die kürzere Laufzeit von Servern oder Klimaanlage in den Büros.

Was bedeutet Kollaboration in der Arbeitswelt? Wie weit müssen sich Unternehmen öffnen, um wettbewerbsfähig zu bleiben? Welche Dynamik kann entstehen, wenn Netzwerke ineinandergreifen und Synergien entstehen? Und wo sind die Grenzen?

Wir als Organisationstheoretiker/-innen würden sagen: Ein Öffnen der Organisationsgrenzen bedarf auch immer einer Schließung bzw. einer Festlegung von Grenzen. Ohne das

eine ist das andere nicht möglich. Öffnen Betriebe beispielsweise ihren Strategieprozess oder praktizieren „open innovation“, ist es klug zu überlegen, welche Themen sie wann für welche Zielgruppen öffnen – sonst werden sie von Informationen, die sie gar nicht verarbeiten können, überschwemmt, was auf der Gegenseite Frust auslöst.

Auch interorganisationale Netzwerke und strategische Allianzen regeln durch klare Grenzen ihre Mitgliedschaften. Diese müssen natürlich von Zeit zu Zeit adaptiert werden. In unserer Forschung untersuchen wir kreative Kollaborationen in der Musik- und Pharmaindustrie. In der Tat wird es auch hier immer

attraktiver, neue Organisationsformen wie Inkubatoren oder spezielle „Experimentierräume“ zu schaffen. Im Musikbereich spielen Online-Plattformen eine immer wichtigere Rolle. Doch auch hier zeigt sich, dass wirklich offene Kooperation nur dann entsteht, wenn auch ein gewisses Vertrauen zwischen den Menschen da ist – und dieses entsteht üblicherweise nicht in komplett offenen Räumen, sondern in jenen – physisch wie virtuell – in denen klare Regeln und Normen die Zusammenarbeit regulieren. Eines muss klar sein: Gerade in kreativen Segmenten kann man den vorherrschenden Wettbewerb niemals ganz ausschalten; muss man auch nicht, das Spannungsverhältnis von Wettbewerb und Kooperation muss ►

Daniel Mabrouk

Head of Innovation and Business Design | Grand Garage

Welche Bedeutung hat für Sie kollaboratives Arbeiten?

Kollaboration bedeutet für mich voneinander lernen und Perspektiven vereinen, die am Schluss zu einem besseren Ergebnis, aber auch zu mehr Aha-Momenten führen.

Wie lebt es Ihre Organisation und mit welchen Herausforderungen?

Kollaboration „passiert“, man muss nur den Nährboden zur Verfügung stellen; wir kuratieren aber auch aktive Kollaborationsformate, das ist bei einer breit gefächerten Zielgruppe wie der unsrigen sehr wichtig. Wir achten darauf, dass die Interessen aller gewahrt bleiben und Erwartungen von Anfang an gut kommuniziert werden.

Entscheiden Sie sich in bestimmten Bereichen/Themenfeldern bewusst dagegen?

Ja, bei eindeutig definierten Zuständigkeiten und Verantwortungen und wo klare Prozesse Menschen effizient arbeiten lassen. Kollaboration ist bei der Vergabe von Handlungsbereichen und beim Aufsetzen von Prozessen sehr wichtig. Bei uns betrifft dies hauptsächlich das Member-Management, das gesamte Schulungskonzept und die Qualitätssicherung.

Wo ziehen Sie in Ihrer Organisation die Grenze und warum?

Dort, wo politische, religiöse oder andere Interessensgruppierungen eigennützig werden. Wir verstehen uns als einen neutralen Raum des Experimentierens und Kollaborierens und als neutraler Interessensvertreter. Wir agieren als Schnittstelle bzw. Vernetzungskatalysator für die verschiedensten Akteure.



allerdings ausgeglichen sein, was durch Management und Organisation immer wieder aktiv adressiert werden muss.

Sie untersuchen die Rolle unterschiedlicher Organisationsformen als Treiber von Kreativität und Innovation. Mit welchen Erkenntnissen? Gibt's die „optimale“ Organisationsform?

Wir untersuchen in unserem Forschungsprojekt ganz unterschiedliche Organisationsformen in unterschiedlichen Branchen und Kontexten: angefangen vom Pharma-Labor in Großunternehmen über Teams auf

einem Forschungscampus bis hin zu Start-ups und Allianzen zwischen „Big Pharma“. Aber auch innovative Start-ups im Pharmabereich sowie Songcamps, Studios und Online-Plattformen fürs Songschreiben in der Musikindustrie.

Dabei blicken wir auch auf das institutionelle Umfeld, in das das Kreativschaffen eingebettet ist: Patent- und Copyrightanwälte/-innen beispielsweise und die strenge gesetzliche Regulierung der Pharmaforschung. Aus unserer Sicht liegt es weniger an der Organisationsform – selbst Mitarbeiter/-innen in bürokratischen

„Big Pharma“-Unternehmen können noch kreative Ideen hervorbringen. Allerdings schaffen sie es in diesem Kontext kaum, diese auch wirklich weiter bis zur Marktreife zu entwickeln, da risikoreiche Ideen von der Organisation ausselektiert werden.

Egal in welchem Kontext: Es braucht ein paar Pioniere, die von einer Idee überzeugt sind und diese – allen Widerständen zum Trotz – weiterverfolgen. Hierbei spielen bestimmte Praktiken des Organisierens eine wichtige Rolle. Beispielsweise ist es gerade in der Phase der Ausarbeitung einer Idee wichtig, diese vor äußeren

**Dipl.-Umweltwiss. Mag. Markus Manz
CEO | Software Competence Center Hagenberg GmbH**

In einer Welt, in der die Daten- bzw. Informationsmengen explodieren und in der Entscheidungen immer schneller getroffen werden sollen, kann kollaboratives Arbeiten gar nicht hoch genug gehoben werden.

Moderne Betriebe tendieren dazu, Entscheidungen zu dezentralisieren – sie werden dadurch viel mehr zum Organismus (analog dem Menschen). Das impliziert, dass Informationen und Wissen nicht mehr nur hierarchisch durch die Firma fließen, sondern dezentral verfügbar sein müssen. Menschen müssen daher mehr miteinander und mit Systemen interagieren, denn sie müssen nicht mehr alles kennen, können und wissen.

Welche Bedeutung hat Kollaboration?

Niemand kann mehr komplexe Entscheidungen auf Basis eigenen Wissens rasch treffen. Die Vernetzung der Wissensträger einer Organisation und die gute Zusammenarbeit derer sind essenziell und qualifizieren ein Unternehmen. Und das ist keine Frage des „Ob“, für das „Wie“ gibt's allerdings kein Patentrezept.

Wie lebt es das SCCH und mit welchen Herausforderungen?

SCCH transformiert sich gerade. Entscheidungen werden immer stärker an der Basis getroffen (werden). Schwierig wird es, die Informationslogistik zu optimieren, denn jeder muss die für ihn richtige Information zur für ihn optimalen Zeit abrufen können.

Entschieden Sie sich in bestimmten Bereichen/Themenfeldern bewusst dagegen?

Ich entscheide mich eigentlich nie gegen Kollaboration, es sei denn bei sensiblen Entscheidungen.



Einflüssen und Kritik möglichst gut zu schützen und – um wieder auf den obigen Punkt zurückzukommen – klare Grenzen zu ziehen. Ein permanenter „Offenheitsdruck“, wie er beispielsweise durch „open offices“ erzeugt wird, ist der Kreativität und Innovation gar nicht dienlich. Viele Studien zeigen, dass gerade in „open offices“ – wegen zu viel Offenheit – Kooperationen oft verhindert werden. Auch hier braucht es wieder aktive Praktiken des Organisierens, durch die beispielsweise bewusst Interaktionen geschaffen werden. ■

Elke Schübler

ist Professorin für Betriebswirtschaftslehre und Vorständin des Instituts für Organisation an der Johannes Kepler Universität

Linz. Zuvor war sie Juniorprofessorin für Organisationstheorie an der Freien Universität Berlin, wo sie 2008 zum Thema „Strategische Prozesse und Persistenzen“ promovierte. Sie hat einen Bachelor-Abschluss in Psychologie von der University of Sussex und einen Master in Industrial Relations and Personnel Management, London School of Economics. Sie erforscht gesellschaftliche Herausforderungen wie Klimawandel, menschenwürdige Arbeit und Digitalisierung. Sie ist Autorin zahlreicher wissenschaftlicher Beiträge in führenden internationalen Fachzeitschriften.

Ihre Forschung wurde u. a. mit dem Academy of Management Journal Best Paper Award sowie mit dem Best Paper Award des Verbands der Hochschullehrer für Betriebswirtschaftslehre (VHB) ausgezeichnet.



Bild: Robert Maybösch

Bild: Miba AG

Bernhard Reisner Vice President Human Capital | Miba AG

Kollaboratives Arbeiten? Gemeinsam auf Augenhöhe Lösungen finden und umsetzen – das ist der richtige Ansatz in einem VUCA-Umfeld. Die Möglichkeiten, die uns Dekarbonisierung, E-Mobility und Digitalisierung bieten, setzen wir so rascher, zielorientierter und effektiver um.



Mag. Mario Schmid Director Human Resources | KEBA Group

Gibt es ein gemeinsames Interesse, ein kräftiges Zielbild, angefeuert durch die Phantasie eines Mehrwerts im Gemeinsamen, ist ein Grundstein für Kollaboration gelegt. Ist die Aufgabe zudem komplex, neuartig und mit den üblichen Verhaltensweisen, Hierarchien und Prozessen schwer lösbar, braucht es ein abteilungs- und oft unternehmensübergreifendes Miteinander. Der Lohn für diese Art der Zusammenarbeit ist die Chance auf ein besseres Ergebnis als es einzelne Menschen, Abteilungen oder Unternehmen je hervorbringen könnten. Da die sich ständig verändernde Welt auf alle Unternehmensbereiche wirkt, kann es auch alle Themenfelder betreffen.



Bild: KEBA AG