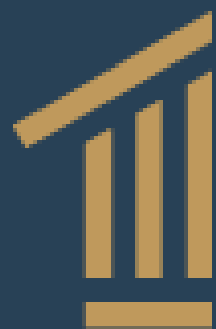


# Stärkung der Identifikation und Zusammenarbeit in dezentralen Organisationen

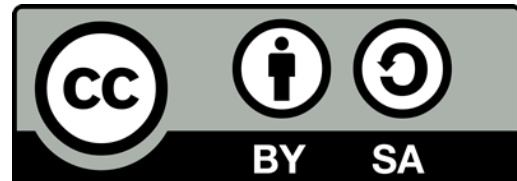


Ein Werk der The Competence House Akademie.

19.06.2017

The Competence House GmbH  
Eupener Straße 135 - 137  
50933 Köln  
Fon: +49 221 788 744 80  
Internet: [www.competencehouse.de](http://www.competencehouse.de)  
Blog: [www.competencehouse.de/blogs/](http://www.competencehouse.de/blogs/)  
E-Mail: [info@competencehouse.de](mailto:info@competencehouse.de)

## Creative-Commons-Lizenz



Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung - Auch kommerzielle Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie

<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

Alle Inhalte, insbesondere Texte, Fotografien und Grafiken, sind urheberrechtlich geschützt (Copyright). Das Urheberrecht liegt, soweit nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet, bei den Autoren. Bitte fragen Sie uns, falls Sie die Inhalte verwenden möchten.

## Inhalt

Vorwort .....	4
1. Digitale Voraussetzungen / Werkzeuge:.....	5
2. Methoden.....	7
3. Maßnahmen .....	10

## Vorwort

Die Digitalisierung ermöglicht es dezentralen Organisationen, Informationen sehr einfach jederzeit und überall zur Verfügung zu stellen. Auch die kollaborative Zusammenarbeit findet heute auf entsprechenden Plattformen in der Cloud statt. Dazu braucht man keine Konferenzräume mehr. Kommunikation läuft vielfach über Telefon, Videokonferenzsysteme, Chaträume oder eMails, Foren, Blogs oder Wikis. Das Zeitalter von Wissensmanagement und Kompetenznetzwerken scheint angebrochen.

Allerdings haben diese Art der Kommunikation und Zusammenarbeit auch ein paar Nachteile. In vielen dezentralen Organisationen vermissen die Mitarbeitenden den persönlichen Kontakt zu den Gesprächsteilnehmern. Diese spielen für viele Menschen eine wichtige Rolle. Und die Unternehmensleitung befürchtet die Entwicklung eigener Identifikationen der einzelnen Standorte. Das gemeinsame Werte und Prinzipien gehen verloren.

Bisher versuchte die Zentrale die jeweiligen Standorte mittels Kennzahlen zu steuern und „auf Kurs zu halten“. Das hat noch nie funktioniert und wird immer weniger erfolgreich sein. Allein ein gemeinsames Kennzahlensystem zu erstellen und, noch schwieriger, aufrecht zu erhalten, ist fast unmöglich. Bspw. kann Umsatz fast unendlich viele Definitionen beinhalten, welche sich im Laufe der Zeit immer wieder verändern und je nach Standort oder Land sehr unterschiedlich interpretiert werden.

### Wesentliche Herausforderungen für dezentrale Organisationen:

- Informationen und Erfahrungen austauschen
  - Arbeitsprozesse koordinieren
  - Sich selbst organisieren
  - Konflikte steuern
  - Führen
  - Gemeinsame Identität bilden
- }

Kollaboration

Kommunikation

Koordination

Aus diesen Gründen ist es wichtig, Methoden und Werkzeuge zu entwickeln und zu nutzen, um die Vorteile der digitalen Kommunikation und Zusammenarbeit voll auszuschöpfen. Eventuelle Nachteile so gering wie möglich zu gestalten. Dabei stehen gemeinsame Werte und Prinzipien in Mittelpunkt und werden aktiv in gemeinsamen globalen Kompetenznetzwerken von allen Mitarbeitenden entwickelt und gepflegt.

## 1. Digitale Voraussetzungen / Werkzeuge:

Eine Grundvoraussetzung um in einer dezentralen Unternehmensstruktur und immer schnelllebigen Welt die Identifikation und Zusammenarbeit zu gewährleisten sind digitale Werkzeuge. Die Basis ist eine Kollaborationsplattform, welche folgende Anforderungen erfüllen muss:

### Grundlagen:

- **Zentrale**, digitale **Anlaufstelle aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen** im Unternehmen.
- Gestaltung nach den Prinzipien **Offenheit, Partizipation, Kollaboration und Selbstorganisation**.
- Personalisierung: Nutzung des Ermöglichungsrahmens nach den **individuellen Bedürfnissen** in einem offenen Rollen- und Berechtigungssystem
- Mobile Nutzung: Lernen, Arbeiten, Austausch ist **jederzeit** und **überall** über ein responsives Frontenddesign möglich.
- Micro Learning: Informationen und Erfahrungswissen können nach Bedarf „**on-demand**“ gefunden und genutzt werden.
- Performance: Die **Zugriffszeiten** und die **Aktualisierungsgeschwindigkeit** spielen eine wesentliche Rolle für die Akzeptanz, insbesondere bei der mobilen Nutzung.
- Berechtigungskonzept: **Offene und geschützte Bereiche** mit unterschiedlichen **Rollen - und Berechtigungskonzepten** für Lerner, Lernbegleiter, Moderatoren, technische und fachliche Administratoren sowie Führungskräfte. Alle Rollen können individuell konfiguriert werden.
- Usability: **Intuitive Bedienung** und **geringe Nutzungsbarrieren**, anwenderfreundliche Gestaltung.
- Aktualität: **Jede Änderung** im System wird mit Namen und Änderungszeitpunkt **protokolliert**. Durch laufende Beiträge der Mitarbeiter erhält das System einen dynamischen Charakter. Beiträge der Anwendenden (Kommentare, Dokumente, Videos ...) sind sofort nach der Einstellung sichtbar. Neue User, Gruppen, Blogs werden sofort veröffentlicht. Systemaktualisierungen können im laufenden Betrieb vorgenommen werden.
- Flexibilität: Neue Inhalte und **Module** können **jederzeit hinzugefügt** werden (Add-ons, Apps) und somit neue Funktionen schnell und einfach genutzt werden.
- **Mehrsprachigkeit**
- Transparenz: Individuell anpassbare **Suchfunktionen** zum Filtern über alle im öffentlichen Bereich eingestellten Informationen (Katalog der eingestellten Lernangebote, Foren, Gruppen, Blogs, Kalender ...), **Volltextrecherche** über alle Gruppen und Einträge in den Gruppen, Änderungshistorie ...
- Datensicherheit: **Passwortgeschützte** Bereiche, Daten werden beim Aufruf, bei Veränderungen und beim Speichern immer **verschlüsselt** bearbeitet. Alle Änderungen

werden protokolliert. Grundlegende Voraussetzung für „Kollegiale Beratung“ und „Mitarbeitergespräche“ oder die Nutzung eines „E-Portfolios“.

- Support/Hilfen: **Kontextbezogene Unterstützung** der Teilnehmenden im Arbeits- oder Lernprozess. (Personal oder Performance Support).
- Geräteunabhängigkeit: Alle gängigen Betriebssysteme und Hardware werden unterstützt. **Proprietäre Systeme** sind zu vermeiden.
- **Integration**: Alle anderen Systeme müssen aus der Kollaborationsplattform ohne erneute Anmeldung aufgerufen werden können und ihre Informationen und Ergebnisse über die Plattform gefunden werden. Der Anwender erhält alles zum Lernen und Arbeiten über die Kollaborationsplattform. (One Point of Contact)
- Corporate Identity: Die Plattform muss alle Bereiche der **Corporate Identity** unterstützen und nachhaltig sowohl in den Arbeits-, als auch in den Kompetenzentwicklungsprozessen integriert werden:
  - Corporate Behaviour: Das **Verhalten** gegenüber allen Stakeholdern (Führung, Fehler, Kritik, Umgangsformen, ..) im Innen- und im Außenverhältnis.
  - Corporate Communication: Alle Maßnahmen der **Kommunikation** (intern und extern). Was und wie wird kommuniziert.
  - Corporate Culture: Welche **Werte, Prinzipien** und welche **Philosophie** gelten im Unternehmen und werden dort gelebt.
  - Corporate Design: **Identifikation** der Organisation und der Mitarbeitenden über **visuelle und akustische Wahrnehmung**.

### 1.1. Kommunikations- und Kollaborationswerkzeuge:

- Kollaboration
  - Wiki
  - Etherpad
  - Dokumentenmanagement
  - Mindmapping
  - Whiteboard
  - Nachrichtenboard
  - FAQ / Leitfaden / Best Practice
  -
- Kommunikation
  - Blog / Microblog /Weblog
  - (Diskussions-)Forum
  - E-Mail
  - Bookmark

- Videokonferenzen
  - Hangouts von Google
  - Von Facebook
  - GoToMeeting von Citrix
  - Lync und Skype von Microsoft
- Shared-Screen Werkzeuge
- Webinare
- Instant Messaging / Chat / Messanging
- Telefon
- 
- Koordination
  - Aufgabenmanagement
  - Projektmanagement
  - Kalender
  - Workflow
  - Yellow Page / Kompetenzprofil
  -
- Administration
  - Berechtigungskonzept
  - Integration in Lehr- und Arbeitsplatzprozesse
  - Datenschutz
  - Datensicherheit
  -

## 2. Methoden

- **Blended Learning**  
Blended Learning ist ein integriertes Lernkonzept, das die heute verfügbaren Möglichkeiten der Vernetzung über Internet oder Intranet in Verbindung mit „klassischen“ Lernmethoden und -medien in einem sinnvollen Lernarrangement optimal nutzt. Es ermöglicht Lernen, Kommunizieren, Informieren und Wissensmanagement, losgelöst von Ort und Zeit in Kombination mit Erfahrungsaustausch, Rollenspiel und persönlichen Begegnungen im klassischen Präsenztraining.
- **Communities of Practices:**  
Der Ausdruck Community of Practice (Abkürzung CoP) bezeichnet eine praxisbezogene Gemeinschaft von Personen, die informell miteinander verbunden sind und ähnlichen Aufgaben gegenüberstehen. Ein mögliches Ziel einer CoP ist die lernende Weiterentwicklung von Individuen und Organisationen. Die intensive Kommunikation und das gemeinsame Interesse können eine gemeinsame Identität mit gleichen Werten und CI unterstützen.
- **Co-Coaching:**  
Die Teilnehmenden gestalten ihre Prozesse selbst organisiert und selbstverantwortlich mit den anderen Lernern. Das Co-Coaching ist ein gegenseitiges, überwiegend

gleichberechtigtes und für die effektive Kompetenzentwicklung der Coaching-Partner sinnvolle Kooperations- und Kommunikationsbeziehung. (siehe auch Kollegiale Beratung)

- **Effectuation** - Die Methode unternehmerischer Expertise  
Unter Effectuation versteht man eine mittelorientierte Methodik zur effizienten Problemlösung. Die vorhandenen Mittel, wie zum Beispiel vorliegende Informationen, Wissen, Kompetenzen und Netzwerke werden dazu genutzt, um einen Lösungsansatz zu finden. Gemeinsame Lösungen finden durch Mittelorientierung.
- **KOPING:**  
KOPING-Gruppen bestehen immer aus drei bis vier Lern- oder Entwicklungstandems. Die Lerntandems bestehen aus zwei bis drei Lernen, die sich kooperativ beim Lernen oder der Bearbeitung von Aufgaben unterstützen. Die KOPING-Gruppe bietet einen übergeordneten, selbst organisierten Rahmen, welcher die meist sehr unterschiedlichen Gruppen bei Bedarf unterstützt und motiviert. Die Gruppe wird von einem Tutor oder Coach begleitet, welcher sich im Laufe der Zeit immer mehr zurücknimmt und die Teilnehmenden nur noch in Ausnahmesituationen berät. Die Lerntandems und die Gruppe tauschen sich in Learning Communities oder Communities of Practices aus.
- **Kollegiale Beratung**  
Kollegiale Beratung ist ein systematisches Beratungsgespräch, in dem Kollegen (in einer Lerngruppe oder Community of Practices) sich nach einer vorgegebenen Gesprächsstruktur wechselseitig zu beruflichen Herausforderungen und Schlüsselthemen beraten und gemeinsam Lösungen entwickeln.
- **Kudo-Cards:**  
Oft neigt man dazu, eher negatives Feedback zu geben. Mit den Kudo-Karten wird nur positives Feedback ausgedrückt, außerdem sind sie Zeichen der Wertschätzung unter Gleichgestellten. Sie können durch regelmäßige Anwendung eine positive Auswirkung auf die Arbeitskultur nehmen.
- **Lean Coffee:**  
Lean Coffee ist ein strukturiertes aber initial agendaloses Treffen. Die Teilnehmer treffen sich, erschaffen die Agenda und beginnen zu reden. Die Gespräche sind zielgerichtet und produktiv, weil die Agenda für das jeweilige Treffen demokratisch und aktuell zustande gekommen ist.
- **Mentoring:**  
In welchem jeder sowohl Lerner, als auch Lehrer ist. Ein Austausch auf Augenhöhe zwischen dem Mentor, mit seiner langjährige Berufs- und Lebenserfahrung, und dem Mentee, mit seinem Wissen über moderne Managementmethoden oder über die Möglichkeiten der Digitalisierung. Damit diese Arbeitsbeziehung funktioniert, muss zwischen den Beteiligten jedoch vollstes Vertrauen herrschen. Beide Seiten müssen offen für Neues sein und Kritik positiv gegenüber stehen. Dabei ist vorher zu klären:
  - Was will ich mit dem Mentoring erreichen?
  - Wie viel Zeit soll fürs Mentoring aufgewendet werden?
  - Wer ist als Mentor geeignet?
  - Was macht mich für den Mentor / Mentee interessant?
- **MOOC:**  
MOOCs kombinieren traditionelle Formen der Wissensvermittlung wie Videos, Lesematerial und Problemstellungen mit Foren, in denen Lehrende und Lernende



miteinander kommunizieren und Gemeinschaften bilden können. Zu unterscheiden sind dabei xMOOCs von cMOOCs. Während erstgenannte im Wesentlichen auf Video aufgezeichnete Vorlesungen mit einer Prüfung darstellen, beruhen cMOOCs auf der Idee des Konnektivismus und haben eher die Form eines Seminars oder Workshops.

- **Retrospektiven / Reflexion:**

In wiederkehrenden (eher wöchentlichen) Meetings werden gemeinsam die bisher erreichten Ergebnisse, deren Entstehung und die sich daraus ergebenden Erfahrungen diskutiert und reflektiert. Ziel dabei ist der Austausch von Erfahrungswissen und Verbesserung der Arbeits- und Lernprozesse.

- **Standup-Meetings:**

Standup-Meetings finden in bestimmten Phasen täglich statt und dienen dem direkten Austausch von Informationen und Erfahrungen. Dauer 15 Minuten. Der Austausch erfolgt durch Beantwortung folgender Fragen

- Was habe ich seit dem letzten Meeting getan?
- Was plane ich, bis zum nächsten Meeting zu tun?
- Was hat mich bei der Arbeit behindert?

- **World-Café:**

Mit einem World-Café eröffnen die Einladenden den Gästen mit relativ wenig Aufwand und professioneller Anleitung einen sicheren Raum, um die verschiedenen Sichtweisen auf – und verschiedene Herangehensweisen an ein Thema voneinander kennenzulernen, Muster zu entdecken und Ziele und Zusammenhänge zu erkennen, neue Umgangsformen kennenzulernen, kooperativ zu werden, genau hinzuhören, zu hinterfragen, konstruktiv zu diskutieren und so gemeinsam Probleme aufzulösen. Auch sind die Einladenden bemüht, den Gästen zu ermöglichen, über das Treffen hinaus kooperativ zu bleiben. Mit den passenden Fragen wird versucht, Menschen in ein konstruktives Gespräch miteinander zu bringen – zu Themen, die für die Teilnehmer relevant sind. World-Café unterstützt ebenfalls bei gemeinsamer Planung und fördert so Selbstentwicklung, Selbststeuerung und Selbstorganisation der Gäste und macht den Leistungsvorteil der Gruppe sichtbar und die Stärke der Gruppe erlebbar.

- **Working Out Loud:**

Mit dieser Methode kommuniziert man seine Arbeit und Idee im Netz. Ziel ist es,

- **seine Arbeit sichtbar zu machen (Arbeitsergebnisse, Idee, werden veröffentlichen).**
- **seine Arbeit zu verbessern** (Feedback hilft, seine Ergebnisse ständig zu verbessern).
- **großzügig Beiträge zu leisten** (Hilfe anbieten und andere unterstützen)
- **ein soziales Netzwerk aufzubauen** (breite interdisziplinäre Beziehungen um sich zu entwickeln).
- **zielorientiert Kollaboration** (ausschöpfen das gesamten Potenzial einer Gruppe oder Organisation).

### 3. Maßnahmen

- Regelmäßiger synchroner Informationsaustausch
  - Videokonferenzen / Telefonkonferenzen
  - Organisatorische Ebene (bspw. alle Führungskräfte) -> Strategischer Austausch
  - Themenbezogener Austausch -> Methoden und Anwendung von Führung
- Übergreifende Projektgruppen
  - Einführung neuer Angebote
  - Verbesserung Recruiting- / Onboardingprozess
  - Erstellung von Lerninhalten
- Kompetenzentwicklungsmaßnahmen
  - Entwicklungsgruppen (inkl. Lerntandems)
- Communities of Practices
  - Projekt- / Themenbezogene Kollaborationsgruppen
- Communities of Learning
  - Lernbezogene Kollaborationsgruppen
- Umfragen
  - Zu aktuellen Themen
  - Verbesserungsvorschläge
  - Herausforderungen / Probleme
- Tipps / Tricks
  - Newsletter (aktuelle Themen, Literatur, Beiträge, ....)
  - Reminder
  - Webinare / Seminare (Neue Prozesse, Regeln, Planung, .....)