

Output 8 des ALTEF-Projekts

Kompetenzentwicklung am Arbeitsplatz

Der "Agile Learning"-Ansatz

-

Lernkarten zu interkulturellem Projektmanagement (Lerneinheiten für selbstgesteuertes Lernen)

[Inhalt](#)

Nationale Kulturen	3
Kommunikationsmedien	7
Projekt Debriefing - Einführung	12
Projekt Debriefing - Workshop.....	15
Kernqualitäten.....	20
Digitale Kollaboration.....	25



Kofinanziert durch das
Programm Erasmus+
der Europäischen Union

Autoren

Benjamin Höhne, Eve Müller

für das Fernstudieninstitut der Beuth-Hochschule für Technik Berlin
fsi@beuth-hochschule.de

Jörg Longmuß

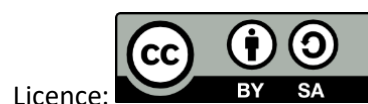
für Sustainum – Institut für zukunftsfähiges Wirtschaften Berlin
www.sustainum.de

Dieser Text ist ein Output des ALTEF Projekts:

“Arbeitsplatzintegriertes Lernen für qualifizierte technische Fachkräfte”

Berlin, Aalborg, Leiderdorp 2019

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.



Nationale Kulturen

Von Jörg Longmuß

Die Arbeit von Geert Hofstede

Anlässe

Zusammenarbeit mit einzelnen Personen und mit Organisationen aus anderen Ländern

Ergebnisse

Hat ein Grundverständnis vom Wesen nationaler Kulturen

Kann grundlegende Unterschiede zwischen Kulturen benennen und einordnen

Anwendung

Erarbeiten Sie ein Kulturprofil von Ihrer eigenen Kultur und der Kultur eines Partners (Person oder Organisation):

- Listen Sie einige zentrale Punkte auf, die Sie über die Kultur Ihres Partners wissen
- Setzen Sie dies in Beziehung zu dem, was Ihre eigene Kultur kennzeichnet
- Arbeiten Sie heraus, wo sie am ehesten mit Differenzen und Missverständnissen rechnen müssen
- Halten Sie einige aussichtsreiche Strategien fest, mit diesen potentiellen Quellen von Irritationen umzugehen.

Impulse

Vorbemerkung: Die Begegnungen, die mit diesem Input erleichtert werden sollen, sind vor allem berufliche Kommunikation und Kooperation in internationalen – also nicht nur binationalen – Zusammenhängen.

Interkulturelle Kompetenz

Interkulturelle Kompetenz kann gesehen werden als eine Form der Bereitschaft und Offenheit gegenüber anderen Kulturen, die kognitive wie die affektive Aspekte umfasst. Es geht nicht darum, einfach Verhaltensweisen anderer Kulturen zu kopieren oder zu imitieren. Eine andere Kultur lässt sich nicht auswendig lernen. Es ist sicher hilfreich, Verhaltensweisen und Rituale anderer Kulturen zu kennen und „lesen“ zu können sowie sich an grundlegende Konventionen halten zu können. Wer sich einfach ein Repertoire an Regeln und Gebräuchen zulegt, gerät immer in die Gefahr, dass sein Verhalten den tieferen Hintergrund nicht berücksichtigt und deshalb auf das Gegenüber aus der anderen Kultur eher irritierend als vertrauenerweckend wirkt, sowie überraschend auf Situationen zu stoßen, für die man keine Verhaltensoption „vorrätig“ hat.

In einem ganzheitlicher Ansatz interkultureller Kompetenz sollte man deshalb neben der kognitiven auch die affektive Ebene einbeziehen und eine umfassende persönliche Entwicklung suchen. Es geht vor allem darum, Wege kenne zu lernen, sich anderen Kulturen zu nähern. Wichtig dabei ist, dass der/die Lernende nie die Wirkung der eigenen Kultur auf seine / ihre Wahrnehmung außer acht lässt. Der erste Schritt hin zu Verständnis und Empathie im Kontakt mit einer anderen Kultur muss ein Bewusstsein für den eigenen kulturellen Hintergrund sein, weil dieser der Ausgangspunkt für den mehr oder weniger bewussten Vergleich ist, der sich im Begegnen mit einer anderen Kultur zwangsläufig ergibt

[1]. Für dieses Erkennen und Verstehen der eigenen wie der anderen Kultur hat die Arbeit von Hofstede [2] einen wichtigen Beitrag geleistet.

Kulturelle Dimensionen: die Arbeit von Hofstede

In den 70er Jahren wurden über 100.000 Mitarbeiter von IBM in 50 Ländern zu ihren persönlichen Werten befragt. Die Antworten auf diese Fragen fielen in den verschiedenen Ländern sehr unterschiedlich aus. Da die Befragten in anderer Hinsicht sehr vergleichbar waren (soziale Stellung, Ausbildungsstand etc.), führte Hofstede diese Unterschiede auf die jeweiligen nationalen Kulturen zurück. In umfangreichen statistischen Analysen ließ sich zeigen, dass es auf gemeinsame Fragestellungen sehr unterschiedliche nationale Antworten gab, und zwar in den Bereichen

1. Soziale Ungleichheit einschließlich des Verhältnisses zur Autorität;
2. Die Beziehungen zwischen Individuum und der Gruppe;
3. Vorstellungen von leistungsorientiert/maskulin und kooperationsorientiert/feminin;
4. Die Art und Weise, mit Unsicherheit und Mehrdeutigkeit umzugehen.

Die Ergebnisse wurden 1980 veröffentlicht unter dem Titel „Culture’s Consequences“ (deutsch: Lokales Denken, globales Handeln). Diese Ergebnisse sind nicht unumstritten, in jedem Fall aber Ausgangspunkt einer umfassenden Diskussion, die bis heute andauert.

Das Konzept einer gemeinsamen Kultur gilt genau genommen für Gesellschaften und nicht für Staaten. Und es sagt nicht unbedingt etwas über die einzelnen Mitglieder dieser Gesellschaften aus. Z.B. kann ein US-Amerikaner persönlich ein stärker kollektivistisches Wertesystem haben als ein einzelner Chinese. Dies ändert jedoch nichts an den durchschnittlichen Unterschieden in ihren Gesellschaften und diese Unterschiede werden sich in der Haltung und Organisation ihrer Institutionen wiederfinden.

Vier kulturelle Dimensionen

Machtdistanz

Machtdistanz kann definiert werden als „das Ausmaß, bis zu dem die weniger mächtigen Mitglieder von Institutionen bzw. Organisationen eines Landes erwarten und akzeptieren, dass Macht ungleich verteilt ist.“, d.h. es liegt das Wertesystem der *weniger* mächtigen Mitglieder zugrunde.

Die Mächtigen genießen Privilegien und es wird von ihnen erwartet, dass sie dies auch zeigen. Wird das System unhaltbar, wird es radikal geändert durch eine Revolution und den Austausch der führenden Personen – die in der Regel ihren Vorgängern strukturell gleichen.

Hohe Werte für Machtdistanz: z.B. Russland, arabische Länder, Frankreich

Niedrige Werte für Machtdistanz: z.B. Skandinavien, Großbritannien, Deutschland

Kollektiv vs. individualistisch

Gesellschaften, in denen das Interesse des Individuums dem Interesse der Gruppe untergeordnet ist, werden als kollektivistisch bezeichnet. In ihnen lebt die Mehrheit der Menschen auf der Welt. Diejenigen Gesellschaften, in denen das Interesse des Individuums Vorrang vor der Gruppe hat, werden als individualistisch bezeichnet.

In einer kollektivistischen Gesellschaft hat das persönliche Verhältnis Vorrang vor der Aufgabe und sollte als erstes aufgebaut werden. Es gilt als normal und erwünscht, Mitglieder der eigenen Gruppe zu bevorzugen, z.B. als Kunden, Untergebene etc.

In der individualistischen Gesellschaft hingegen gilt die Aufgabe als vorrangig vor jeder persönlichen Beziehung. Es wird erwartet, dass alle Kunden, Mitarbeiter etc. gleich behandelt werden. Dies bildet sich unter anderem darin ab, dass die Allgemeine Erklärung der Menschenrechte inspiriert war vom Geist der zur Zeit ihrer Entstehung bei den Mächtigen vorherrschenden Werte, und in diese waren individualistisch. In vielen Ländern wird diese Erklärung deshalb inzwischen kritisch gesehen.

Hohe Werte „individualistisch“: z.B. USA, Australien, Großbritannien

Hohe Werte „kollektivistisch“: z.B. Mittelamerika, Südkorea, China

Leistungsorientiert („maskulin“) vs. kooperationsorientiert („feminin“)

Leistungsorientierte Kulturen zeichnen sich dadurch aus, dass das Ego im Vordergrund steht und Einkommen, Herausforderung und berufliches Fortkommen sehr wichtig sind. In kooperationsorientierten Kulturen gibt es einen stärkeren Gruppenbezug und auf der Arbeit haben die Beziehungen zu anderen und die Arbeitsumgebung mehr Gewicht. Nur bei dieser Dimension haben sich Männer und Frauen deutlich unterschieden. Frauen sind stärker kooperationsorientiert, weshalb diese Dimension bei Hofstede auch „feminin“ heißt, während Männer sich eher leistungsorientiert zeigen, deshalb auch die Bezeichnung „maskulin“. Die Unterschiede zwischen verschiedenen Kulturen sind aber deutlich größer als die zwischen Männern und Frauen innerhalb einer Kultur.

Hohe Werte „leistungsorientiert/maskulin“: z.B. Italien, Deutschland, Großbritannien

Hohe Werte „kooperationsorientiert/feminin“: z.B. Skandinavien, Niederlande

Unsicherheitsvermeidung

Unsicherheitsvermeidung kann definiert werden als „der Grad, bis zum dem die Mitglieder einer Kultur sich durch uneindeutige und unbekannte Situationen bedroht fühlen“. Dieses Gefühl drückt sich u.a. in nervösem Stress und einem Bedürfnis nach Vorhersehbarkeit aus: ein Verlangen nach geschriebenen und ungeschriebenen Regeln.

Hohe Unsicherheitsvermeidung führt weniger zu einer Risikoreduzierung, sondern eher zu einer Vermeidung von Uneindeutigkeit. Die Menschen in derartigen Kulturen suchen sich in ihren Organisationen und Institutionen eine Struktur, in der sich Ereignisse klar interpretieren und vorhersehen lassen. In der Praxis werden die klaren Regeln dann aber oft unterlaufen, während in Kulturen mit geringer Unsicherheitsvermeidung selbst informelle Regeln oft streng eingehalten werden (z.B. Schlangestehen an der Bushaltestelle in Großbritannien).

Hohe Werte der Unsicherheitsvermeidung: z.B. Russland, Japan, Frankreich

Niedrige Werte der Unsicherheitsvermeidung: Schweden, Großbritannien, USA

Quiz

Bringen Sie jede der Fragen mit jeweils einer Ausprägung einer Dimension nach Hofstede in Beziehung.

		Nr.
A	In welchen Kulturen wird das Recht eher durch fallbezogene Einzelbeispiele kontinuierlich weiterentwickelt?	
B	In welchen Kulturen wird Grundlage des Rechtssystems eher ein geschlossenes Gesetzbuch sein wie das BGB (Bürgerliches Gesetzbuch) in Deutschland?	
C	In welchen Kulturen gilt ein offenes „Nein“ eher als ungehörig und wird vermieden?	
D	In welchen Kulturen gilt es als aufrichtig und wird (eher) wertgeschätzt?	
E	In welchen Kulturen erwarten Mitarbeiter eher klare Anweisungen?	
F	In welchen Kulturen erwarten Mitarbeiter eher, in Entscheidungen einbezogen zu werden?	
G	In welchen Kulturen stellen sich Bewerber in einem Vorstellungsgespräch betont aktiv und selbstbewusst dar?	
H	In welchen Kulturen sind Bewerber in einem Vorstellungsgespräch eher zurückhaltend auf und warten auf Fragen?	

1	Niedrige Werte Machtdistanz
2	Hohe Werte Machtdistanz
3	Hohe Werte „kollektivistisch“
4	Hohe Werte „individualistisch“
5	Hohe Werte „kooperationsorientiert/feminin“
6	Hohe Werte „leistungsorientiert/maskulin“
7	Niedrige Werte der Unsicherheitsvermeidung
8	Hohe Werte der Unsicherheitsvermeidung

Lösung

A7, B8, C3, D4, E2, F1, G6, H5

Quellen

[1] Zusammenfassung aus Jensen, A. A. (1995). Defining Intercultural Competence for the Adult Learner. In: Jensen, A. A.; Jaeger, K. & Lorentsen, A.: *Intercultural Competence. A New Challenge for Language Teachers and Trainers in Europe*. Aalborg University Press

[2] Zusammenfassung aus Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2017). *Lokales Denken, globales Handeln*. C. H. Beck, Nördlingen

Kommunikationsmedien

Von Benjamin Höhne

Anlässe

- Management eines verteilten Teams
- Vorbereitung eines Gruppenmeetings
- Vorbereitung eines schwierigen/konflikthaltigen Gesprächs

Ergebnisse

- Kann Unterschiede in Kommunikationsmedien benennen.
- Kann situativ angemessen Kommunikationsmedien wählen.
- Kann die Vor- und Nachteile bestimmter Kommunikationsmedien strategisch nutzen.

Anwendung

Anlass

- Für welchen Anlass wollen Sie ein geeignetes Kommunikationsmedium auswählen?
- Um was für eine Art Gespräch handelt es sich (Einzelgespräch, Kleingruppe, Vortrag, Interview)

[Hinweis: Vertrauen lässt sich in synchronen, reichhaltigen Settings leichter herstellen. Die Organisation von Kommunikation (wer spricht wann mit wem) gelingt leichter, wenn man die Gegenüber sehen kann. Der Einfluss von Gruppendynamiken verstärkt sich in reichhaltigen Settings und dämpft sich durch geringe Reichhaltigkeit und Synchronität ab.]

Gesprächsrahmen

- Kennen Sie Ihren Gesprächspartner eher schlecht?
- Handelt es sich um ein sensibles Gesprächsthema?
- Ist der Inhalt des Gesprächs für alle Teilnehmenden ohne besondere Vorbereitung zu verstehen?

[Hinweis: Sollten Sie auf die Fragen überwiegend mit "Ja" antworten, sollten Sie ein synchrones, möglichst persönliches Medium wählen (direktes Gespräch oder Videokonferenz).

Sollten Sie auf die Fragen überwiegend mit "Nein" geantwortet haben, können Sie auch ein eher weniger reichhaltiges Medium wählen (z.B. Telefonat). Handelt es sich um besonders komplexe Inhalte ist es auch ratsam eher ein asynchrones Medium einzusetzen (z.B. Email).]

Vertrauen

- Gehen Sie davon aus, dass ihr Gegenüber im Gespräch ehrlich mit Ihnen ist?
- Ist es wichtig, dass Sie eine vertrauensvolle Basis mit dem Gegenüber aufbauen?
- Können Sie auf eine detaillierte und überprüfbare Dokumentation des Gesprächs verzichten?

[Hinweis: Sollten Sie auf die Fragen überwiegend mit "Ja" antworten, sollten Sie ein synchrones, möglichst persönliches Medium wählen (direktes Gespräch oder Videokonferenz).

Sollten Sie auf die Fragen überwiegend mit "Nein" geantwortet haben, sollten Sie zu einem gut überprüfbar Medium greifen, welches während und nach dem Gespräch Informationstransparenz erlaubt (z.B. Email oder Brief).]

Impulse

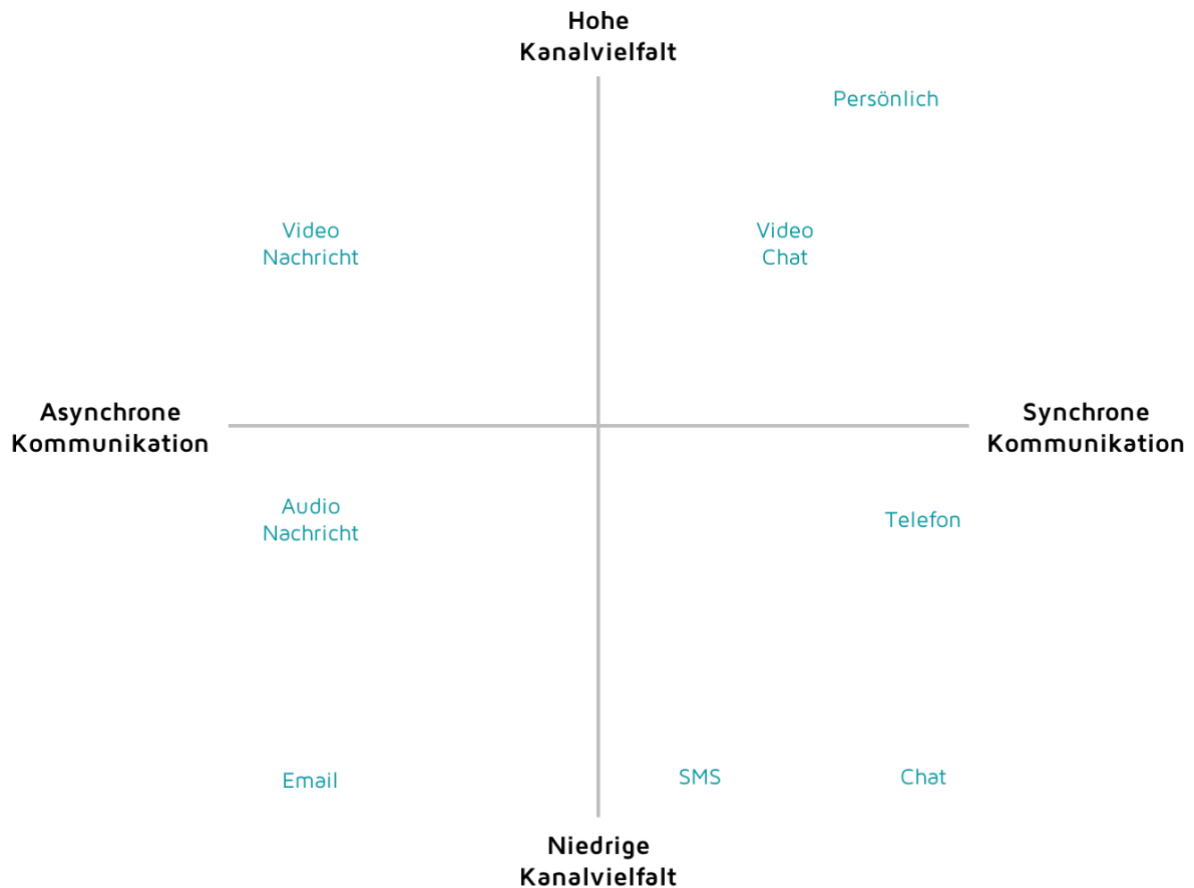
Kommunikation und Kanalvielfalt

Es wird oft angenommen, dass sich die Kommunikation verbessert, wenn Menschen sich in der realen Welt sehen, hören oder direkt aufeinander reagieren können. Zugrunde liegt dieser Annahme, dass wir uns besser untereinander verstehen (und weniger missverstehen), wenn wir einen möglichst große Fülle an Informationen haben, in denen sich unsere Kommunikation ausdrücken kann. Demnach stärkt das Vorhandensein von visuellen, verbalen und nonverbalen Hinweisen, sowie ein Eindruck vom Gesprächskontext (Raum, Umgebung, etc.) unser Verständnis für das was gesagt wird und erleichtert es uns dieses einzuordnen. Einfach gesagt: Je mehr Daten wir haben, desto eher wissen wir was der Andere wohl meint.

Der Kanal oder das Medium, mit dem eine Nachricht übermittelt wird, beeinflusst, wie genau die Nachricht empfangen wird. Unterschiedliche Kommunikationskanäle haben unterschiedliche Stärken und Schwächen. Beispielsweise bereichert das Vorhandensein von visuellen Kanälen die sozialen Interaktionen, weil die Fähigkeit, andere zu sehen, die vermittelte Botschaft personalisiert und die Zusammenarbeit erleichtert, während die Unfähigkeit, andere zu sehen, es schwieriger machen kann, eine Beziehung aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Augenkontakt kann zum Beispiel eine wichtige Rolle beim Aufbau von Beziehungen und bei der Vermittlung von Respekt gegenüber dem Gegenüber spielen.

Ein weiterer wichtiger Einflussfaktor in unserer Kommunikation ist der Aspekt der **Synchronität** des Kommunikationskanals. Findet die Kommunikation beispielsweise über Email statt, so gibt es deutlich längere Pausen zwischen den einzelnen Nachrichten der Gesprächspartner (asynchrone Kommunikation), in einem Gespräch von Angesicht zu Angesicht findet die Kommunikation in der Regel sehr direkt und ohne nennenswerte Unterbrechungen statt (synchrone Kommunikation).

Für den Arbeitskontext bedeutet das auch, dass das Vorhandensein von visuellen und auditiven Hinweisen in einem synchronen Kommunikationsrahmen soziale Interaktionen persönlicher macht, und dass die Fähigkeit eines jeden Kommunikationskanals, mehrere Kommunikationshinweise zu vermitteln, darüber entscheidet, ob Menschen effektiv miteinander arbeiten können. Aber auch schriftliche, asynchrone Kommunikation hat ihren Vorteil: Denn gerade über solche Medien können komplexe Zusammenhänge nachvollziehbar und für den Empfänger wiederholt konsumierbar dargestellt werden. Wenn es also von großer Bedeutung ist die Kommunikationsinhalte zu einem späteren Zeitpunkt überprüfbar zu machen, lohnt es sich zu einem schriftlichen Kommunikationsmedium zu greifen.



Täuschung im Gespräch

Die Wahl des Mediums mit dem man ein Gespräch führt, findet meistens nicht bewusst statt. Häufig sind wir bei diesen Entscheidungen dadurch geprägt was sich gerade anbietet oder was uns gerade am zugänglichsten erscheint. So würde ich den Kollegen neben mir vermutlich direkt ansprechen anstatt ihm eine Email zu schreiben. Gleichzeitig greife ich eher zum Telefon, wenn ich zuvor bereits einen Anruf erhalten habe.

Trotzdem kann man bei der Wahl des Kommunikationsmediums natürlich auch strategische Gesichtspunkte berücksichtigen. Fragt man Menschen danach welches Medium sie wohl am ehesten wählen würden, wenn sie planen jemanden im Gespräch zu täuschen, würden sich die meisten für ein Gespräch von Angesicht zu Angesicht entscheiden, da sie hier die Reaktionen des anderen am besten einschätzen können. Betrachtet man allerdings die Studienlage, dann wird am meisten zum **Telefon** gegriffen, wenn der Gesprächspartner getäuscht werden soll. Am wenigsten Täuschungen finden über Email statt.

Insgesamt sind folgende Entscheidungskriterien bei der Wahl des Mediums ausschlaggebend, wenn in einem Gespräch Informationen verschleiert werden sollen:

- Hoch synchrone Kommunikationsformen
- Möglichst schlechte Nachverfolgbarkeit

Täuschungen im Gespräch entdecken

Nun befinden wir uns hoffentlich nicht allzu häufig in der Situation, dass wir unsere Gesprächspartner bewusst täuschen wollen. Andererseits lohnt es sich aber ebenfalls zu wissen, was wir tun können, wenn wir bei einem Gesprächspartner den Verdacht hegen, dass dieser planen könnte uns zu täuschen. Über welches Medium kann man Täuschungen im Gespräch also am ehesten entdecken?

Prinzipiell gilt nicht überraschend, dass ihre Chancen eine Täuschung zu erkennen größer sind, wenn sie bereits Vorerfahrungen mit ihrem Gesprächspartner haben und diesen bereits etwas besser kennen. Wenn Sie ihren Gesprächspartner also relativ gut kennen, lohnt es sich ein Medium zu wählen bei dem die Kanalvielfalt möglichst hoch ist, so dass sie auf Anzeichen in Mimik und Gestik achten können, die auffällig sind oder an denen sie eine größere Nervosität feststellen können.

Im Zweifelsfall ist aber eine textbasierte Kommunikation immer die beste Wahl, wenn man den Verdacht hegt eventuell getäuscht zu werden, da die Nachverfolgbarkeit hier am besten ist. Diese Erkenntnis bestätigen auch die meisten Studien zu diesem Thema: Die höchste Aufklärungsrate von Täuschungen findet man bei **Emails**.

Empfehlung

Zum Thema Vertrauen in unserer Gesellschaft lohnt sich auch folgende Episode des Freakonomics Podcast:

<https://art19.com/shows/freakonomics-radio/episodes/46281c59-1646-4f15-ab9e-5c3bbd46fa41>

Emotionen und das Medium

Emotionen sind ein wichtiger Einflussfaktor für den "Erfolg" von gemeinsamer Kommunikation. Um emotionale Einflüsse systematisch zu betrachten, hat sich die Unterscheidung zwischen intra-personellen (innerhalb der Personen) und inter-personellen (zwischen den Kommunikationspartnern) Effekten etabliert. Intra-personelle Effekte beziehen sich auf den Einfluss der individuellen Stimmung auf die eigenen Gedanken, Wahrnehmungen und Verhaltensweisen. Inter-personelle Effekte wiederum bezeichnen den Einfluss von emotionalen Ausdrücken (verbal, mimisch oder gestisch) auf das Gegenüber. Gerade im letzteren Bereich dem Ausdruck von Emotionen nach außen, zum Gesprächspartner, finden sich vielfältige Gefahren für Missverständnisse. So kann ein kurzes Stirnrunzeln als Abwertung des Gesagten oder gar des Gegenübers an sich verstanden werden, obwohl der Runzler lediglich Kopfschmerzen hat und sich ein besonders stechender Schmerz auf seiner Stirn Bahn gebrochen hat. Nicht überraschend kann man daher allgemein sagen, dass positive Emotionen eher dazu führen, dass wir unserem Gesprächspartner kooperativer begegnen, es leichter fällt Vertrauen aufzubauen und gemeinsam an einer Problemlösung zu arbeiten.

Jegliche Emotionen werden in hochsynchronen und reichhaltigen Kommunikationssettings verstärkt wahrgenommen. Dies bietet uns einerseits die Möglichkeit selbst durch den

Ausdruck von positiven Emotionen eine möglichst förderliche Gesprächsatmosphäre herzustellen und negative Emotionen unserer Gegenüber leichter wahrzunehmen und möglichst klärend thematisieren zu können. Ein synchrones und reichhaltiges Setting ist also prinzipiell zu bevorzugen, wenn damit zu rechnen ist, dass Emotionen eine wichtige Rolle spielen.

Achtung Ausnahme: Handelt es sich allerdings um den Ausdruck von Aggressionen oder haben die Gesprächspartner bereits vor dem Gespräch die Erwartung, dass das Gegenüber eine negative Haltung hat, kann es sich lohnen die Reichhaltigkeit des Kommunikationskanals zu reduzieren um die Emotionalität des Gesprächs zu reduzieren. Diese Technik wird beispielsweise in Mediationsitzungen verwendet um einen festgefahrenen Konflikt wieder auf eine neue Basis zu stellen.

Weiterführende Informationen

Swaab, R. I., Galinsky, A. D., Medvec, V., & Diermeier, D. A. (2011). The communication orientation model: Explaining the diverse effects of sight, sound, and synchronicity on negotiation and group decision-making outcomes. *Personality and Social Psychology Review*, 20(10), 1-29. doi:10.1177/1088868311417186

Channel Richness: <http://open.lib.umn.edu/principlesmanagement/chapter/12-6-communication-channels/>

Die Bedeutung von Emotionen in sozialen Konflikten: http://psyche-und-arbeit.de/?page_id=7798

Projekt Debriefing - Einführung

Von Benjamin Höhne

Anlässe

- Den kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Unternehmen vorantreiben.
- Ein Projekt strukturiert abschließen und evaluieren
- Lernerfahrungen aus einer Aktivität zusammenfassen und festhalten.

Ergebnisse

- Versteht die Ziele und Schritte eines Projekt Debriefings
- Kann ein Projekt Debriefing selbstständig planen

Impulse

Für wen/ was dient Debriefing?

Ein Debriefing dient dem Wissensmanagement, es hilft, aus positiven Erfahrungen und Fehlern zu lernen. Alle relevanten Erfahrungen von Projekten, mit den extrahierten Reflektionen der ProjektmitarbeiterInnen (hier: Wissensträger) werden systematisch erfasst, zu Erkenntnissen aufbereitet und für künftige Projekte verfügbar gemacht.

Die wertvollen Ergebnisse der Debriefings werden zielgerichtet MitarbeiterInnen zur Verfügung gestellt, die ein neues Projekt vorbereiten und konzeptionieren sollen (sich neuformierende Projektteams).

Tools und Vorbereitung

Materialien:

- Metaplanwände
- Moderationskarten
- Abfrageroutine (s. Weiterführende Informationen)
- Projektberichte
- Ablaufplanung (s. Weiterführende Informationen)

Auch das Debriefing-selbst ist kein fertiges Instrument, sondern sollte über eine Rückkopplung (engl. Feed-Back) der beteiligten Akteure (hier: der sog. „Debriefer“ und die „Debriefften“) kontinuierlich verbessert werden.

Empfehlung/ Vorgehen

- Für das Vorgehen bei Debriefing in der Organisation muss ein systematisches Vorgehen abgestimmt und vorgegeben werden.

- Es geht bei der Auswertung keinesfalls um eine Form der Bewertung des Projekterfolgs oder die Suche nach der/dem Schuldigen oder den Grund für einen Misserfolg („schwarzer Peter“).
- Es geht um eine objektive Reflektion der Lernerfahrungen und einen gemeinsamen produktiven Lernprozess.
- Debriefings sollten gemeinsam mit den Projektabschlussberichten dokumentiert werden. Sie dienen einer schnellen Orientierung und werden anderen Projekten zur Verfügung gestellt.

Moderation des Debriefings

- Vorab sollte eine kurze Reflektion in Form einer kurzen Abfrageroutine (Beispiel s. Anhang) erfolgen.
- Die Moderation eines Debriefings übernimmt niemand aus dem unmittelbaren Projekt oder dessen unmittelbaren Umfeld.
- Die Moderation muss sicherstellen, dass weder eine übertrieben positive noch eine übertriebene negative Reflektion des Projektverlaufes erfolgt.
- Die Moderation muss gut vorbereitet werden, denn es besteht das Risiko, dass die Reflektion im Sinne einer nachgeschalteten Bewertung (also falsch) verstanden wird. Eine solche, wenn auch subjektive Wahrnehmung würde kontraproduktiv und demotivierend wirken. Um diese Wahrnehmung zu vermeiden, müssen die Regeln und der Zweck des Debriefings klar und transparent dargestellt werden.

Regeln

Kein Projekt sollte ohne Auswertung und Reflektion beendet werden.

Am Debriefing teilnehmen sollten alle ins Projekt involvierten Personen/Stellen, um möglichst viele Sichtweisen einzufangen.

Die Einladung betont den positiven Ansatz des Debriefings: Wertvolle Erfahrungen nutzen, um sich kontinuierlich zu verbessern.

Debriefings sind integraler Bestandteil von Projekten und werden ins Zeitbudget eingeplant. Es geht nicht, dass Projektmitarbeiter zum Debriefing „bereits anderswo engagiert sind und „keine Zeit finden“ – hierfür muss man keine Zeit haben, sondern sich Zeit nehmen, was auch bedeutet, dass diese Zeiten bei der Planung fest mit einkalkuliert werden müssen und die Führungskräfte dafür „Zeit geben“ müssen.

Im Kern geht es um das partizipative und kollektive Lernen aus Fehlern und Erfolgen im Sinne: „Wir wollen gemeinsam aus positiven und negativen Erfahrungen lernen, unsere Erfahrungen offen (mit-)teilen, Fehler zu diskutieren, um die gleichen Fehler nicht noch einmal zu machen“.

Versteht sich das Projektteam als Einheit, dann sind alle für den Projektverlauf zuständig, es gibt also keine Schuldzuweisungen!

Es geht nicht um eine detaillierte Gesamtauswertung, sondern um eine reflektorische Beachtung von einigen Schlüsselmomenten, bzw. -faktoren.

Methodisch kann man sich anhand von Schlüsselfragen orientieren:

Was ist gut und wieso ist es gut verlaufen und welche intendierten Projektergebnisse (Etappenziele oder Meilensteine) wurden mit welcher Vorgehensweise erreicht?

- Welche Maßnahmen hat das Team vereinbart?
- Welche davon hat es ausgeführt?
- Welche Entscheidungen wurden wann getroffen?
- Welche intendierten Projektergebnisse (Etappenziele oder Meilensteine) wurden mit welcher Vorgehensweise erreicht?

Was ist warum schlecht gelaufen?

- Welche nicht intendierten Ergebnisse hat das Team erzeugt und warum/wodurch? (zerstrittene Abteilungen beim Auftraggeber, Service verärgert, zu spät gestartete Aktivitäten et cetera)

Was haben wir gelernt (Lessons learned)?

- Wie setzen wir das Gelernte in Erkenntnisse für die Projektarbeit in der Zukunft um?
- Welche wertvollen Erkenntnisse können wir aus den Erfahrungen ableiten bzw. herauskristallieren?
- Wer sollte diese Erkenntnis in seiner Arbeit unbedingt zukünftig berücksichtigen und wie?

Weiterführende Informationen

Abfrageroutine Debriefing: [Interaktive Ressource – Download]

Ablaufplan Debriefing: [Interaktive Ressource – Download]

Projekt Debriefing - Workshop

Von Benjamin Höhne

Anlässe

- Den kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Unternehmen vorantreiben.
- Ein Projekt strukturiert abschließen und evaluieren
- Lernerfahrungen aus einer Aktivität zusammenfassen und festhalten.

Ergebnisse

- Kann ein Projekt Debriefing selbstständig planen
- Kann ein Projekt Debriefing Workshop selbstständig durchführen

Impulse

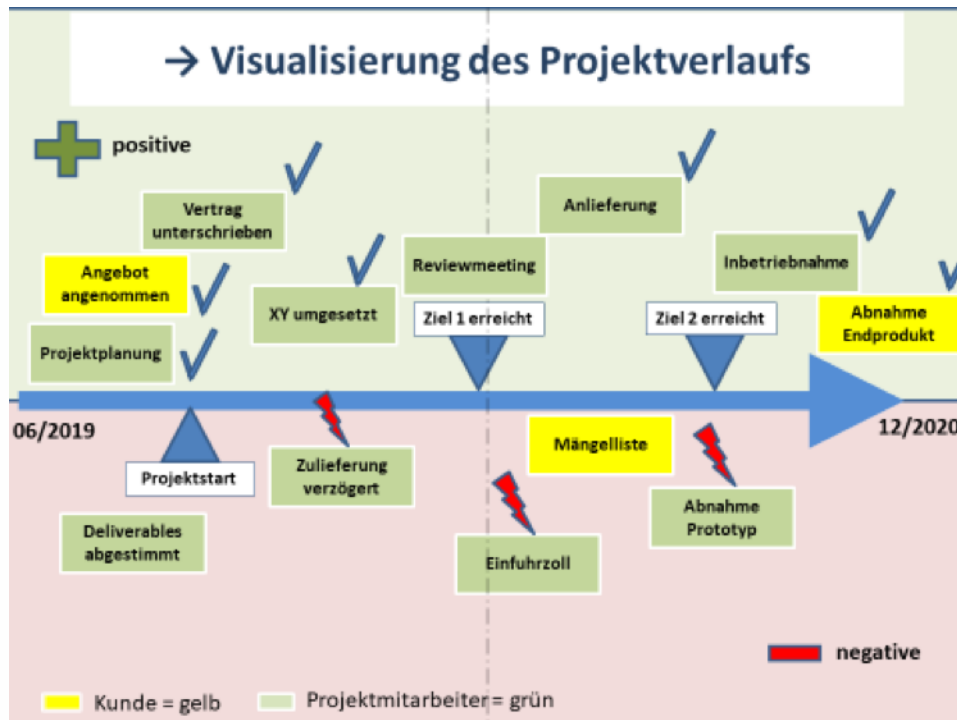
Schritt 1: Visualisierung des Projektverlaufes

Der Moderator kündigt die Vorgehensweise an.

Entworfen wird ein Zeitstrahl (oder andere graphische Methode), der sich z.B. über zwei Metaplanwände (Boards von 1,20 x 1,50 m) erstreckt, mit den Kern- bzw. Eckdaten vorgegeben, d.h. Vorlage bereits vor dem Workshop vorbereiten. Es entsteht ein Zeitstrahl für das Projekt zur Darstellung des Projektverlaufs (Chronologie).

Den Zeitstrahl mittig (Abstand von oben 75 cm) anordnen. Alle Teilnehmenden ergänzen den Zeitstrahl im ersten Teil eines Debriefings mit ihren-positiven (oben, über dem Zeitstrahl) und negativen Erfahrungen (unten, unter den Zeitstrahl) in Form von Moderationskarten. Jeder für sich notiert Erfolge und Fehler im Verlauf des Projekts auf den Moderationskarten (bei verschiedenen Akteursgruppen sollte man einen Farbcode einführen, Projektmitarbeiter= grün, Kunde = gelb).

Wichtige Meilensteine sollen als Dreiecke direkt auf dem Zeitstrahl verankert werden, die rechteckigen Moderationskarten werden im Raum unter oder über dem Zeitstrahl angepinnt. Falls man bestimmte Projektphasen abgrenzen will, kann das durch eine horizontale Trennlinie geschehen (hier Mitte zwischen den Metaplanwänden).



Mit dem Zeitstrahl (engl. Timeline) werden die Projekt ereignisse visualisiert. Durch die Visualisierung entsteht eine interessante Grafik mit den intendierten und den nicht intendierten Ergebnissen (Erfolgen und Fehlern).

Dafür bereitet die/der ModeratorIn zwei Metaplanwände vor, auf der ggf. die Phasen oder Monate bzw. Wochen der Projektdauer aufgeführt sind. Die Ergebnisse schreiben die Teilnehmer auf Moderationskarten und pinnen sie an die entsprechende Höhe auf dem Zeitstrahl – so lassen sich die Ergebnisse und Probleme in ihrer Entwicklung auf einen Blick erfassen. Erfolge und kritische Phasen oder Ereignisse werden deutlich sichtbar (ggf. hervorheben mit Blitzen oder Häkchen) und es kristallisiert sich ein Bild von der Sichtweise der verschiedenen Akteure heraus (s. Farbcode grün/gelb für Akteure).

Die Projektmitarbeiter erklären den Projektverlauf vor dem Plenum anhand der entstandenen Visualisierung (Zeitstrahl mit vielen Ereignissen).

Man kann diesen Zeitstrahl oder eine andere graphische Darstellung (Aufsteigende Treppe, Wasserfall-Modell) zur Visualisierung des Projektverlaufs und dessen Chronologie nutzen.

Schritt 2: Bewertung des Projektverlaufes

Die Moderation trennt die Teilnehmer in gleich große Gruppen (gerade /ungerade abzählen, o.ä. zum Aufteilen). Je eine Gruppe zu den „intendierten“ und eine zu den „nicht intendierten“ Ergebnissen bilden.

Jede Gruppe fasst ihren Teil der Ergebnisse zusammen (ggf. durch bündeln „clustern“ der Moderationskarten) und diskutiert diese. Aus den Zusammenfassungen (Clustern) von positiven und negativen Ergebnissen/Erfahrungen versucht jede Gruppe erste allgemeine Erkenntnisse abzuleiten.

Die Gruppierung der Karten (Clustern) kann durch die folgenden Fragen erleichtert werden:

- Was haben die positiven Ergebnisse (Gruppe 1) oder die negativen Ergebnisse (Gruppe 2) gemeinsam?
- Worin ähneln sich die Ergebnisse? (passende Ergebnisse wie eine Wolke/Blumenstrauß zusammenfügen)
- Was können wir aus diesen Ergebnissen generell als Erkenntnis ableiten?

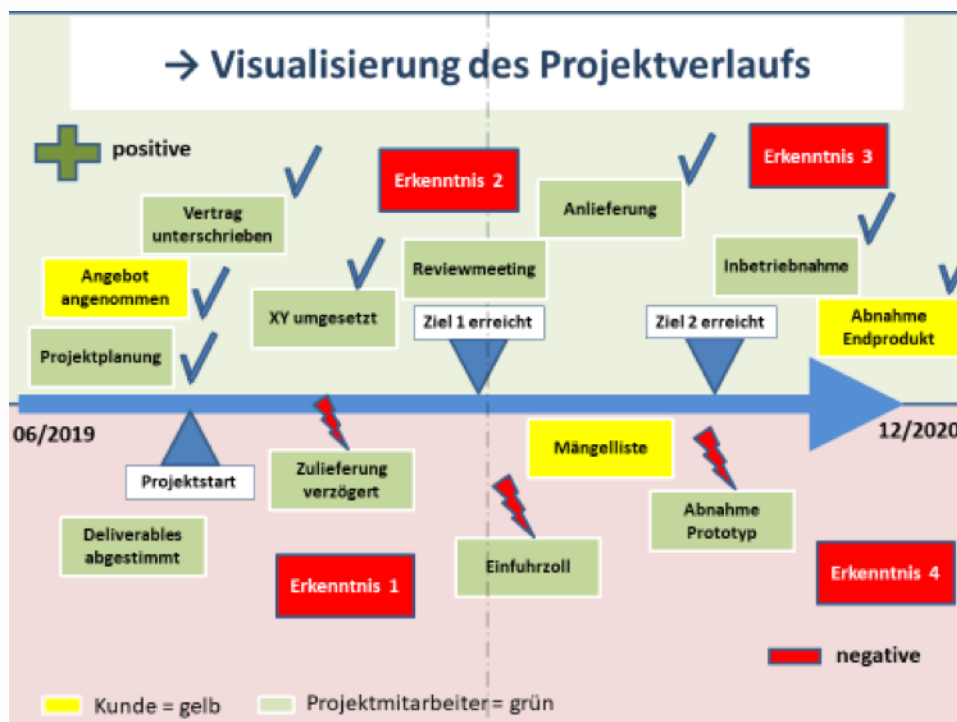
Schritt 3: Gemeinsame Visualisierung und Diskussion von Projekterkenntnissen.

Jede Gruppe entwickelt, diskutiert und präsentiert die eigenen Erkenntnisse aus dem Projektverlauf.

Gruppe 1 die positiven Ergebnisse mit den daraus abgeleiteten Erkenntnissen

Gruppe 2 die negativen Ergebnisse mit den daraus abgeleiteten Erkenntnissen

Die Erkenntnisse werden diskutiert und dann durch die Moderation festgehalten (neue, rote Moderationskarten).



Aus den auf dem Metaplan-Board gesammelten Erkenntnissen werden anschließend Vorschläge für zukünftige Handlungen/Korrekturen zur Qualitätssicherung bzw. Verbesserung der Projekte abgeleitet.

Hilfreiche Leitfragen hierzu sind:

- Welche Erkenntnisse sind wichtig für welche Art von zukünftigen Projekte?

- Wie können wir sicher stellen das die Erkenntnisse in der zukünftigen Projektarbeit berücksichtigt werden, d.h. Übertragung/Transfer/Diffusion in neue Projekte? – (Transfer über Köpfe, über Schulungen über Leitfäden)
- Wer ist die Zielgruppe für die Vermittlung, den Transfer unserer Erkenntnisse?

Schritt 4 Reflektion negativer Ergebnisse oder nicht intendierter Wirkungen

Dieser Schritt setzt eine hohe Interkulturelle Sensibilität voraus. Nicht in allen Kulturen gibt es eine entwickelte, allgemein akzeptierte Fehlerkultur.

Es beginnt bereits bei der Benennung und Nomenklatur. Anstatt von „Fehlern“ oder Schuld spricht man von besser von „nicht optimalen“ oder „eher unklaren oder negativen Ergebnissen“ bzw. „nicht intendierten Wirkungen“ oder einem „gestörten“ oder „verzögerten Projektverlauf“

Sollten sich bei der Visualisierung oder schon im Vorfeld aus der Abfrageroutine Hinweise auf gestörte Abläufe, negative Ergebnissen oder Wirkungen herausstellen, sollte gerade auf diese Punkte das Augenmerk gelenkt werden. **Insbesondere aus folgenschweren Vorkommnissen kann sehr viel gelernt und verbessert werden.**

Diese Vorkommnisse sollen in sensibler Art und Weise im Team genauer untersucht werden. Hilfreich ist es hierbei noch einmal den Lernaspekt deutlich zu betonen (siehe Einleitung: Eine agile, produktive, gemeinschaftliche Lernkultur ist eine Voraussetzung für Lernprozesse, die im Sinne einer positiven Fehlerkultur viele Chance für Optimierungen mit sich bringt).

Eine vertiefende Beschäftigung mit gerade diesen Projektabläufen ist essentiell für die kontinuierliche Verbesserung der Projekte und deren Teams. Der Verlauf sollte also gemeinschaftlich, offen rekonstruiert und analysiert werden.

Wichtig ist es hierbei auch ohne Schuldzuweisungen den Entscheidungsverlauf zu rekapitulieren. Meist gibt es einige Schlüsselerlebnisse die von Projektakteuren (z.B. Projektteam, Partner, etc.) bewusst oder unbewusst ausgelöst werden.

Hier sollte deutlich gemacht werden, dass Entscheidungen auch immer aus dem Kontext heraus getroffen werden. Werden diese Entscheidungen im Nachhinein als nicht optimal („sub-optimal oder falsch“) analysiert, hilft die Analyse dabei die Entstehung einer Entscheidung nachzuvollziehen und diese Entstehung nebst der Entscheidung selbst in Zukunft zu vermeiden bzw. zu verbessern.

Ein so kommentierter und rekonstruierter gestörter Projekt- und/oder Entscheidungsverlauf sollte dokumentiert und/oder visualisiert (schnellere Methode) werden. Solch ein gestörter Projekt- und/oder Entscheidungsverlauf sollten dann anderen Projektgruppen dabei helfen sich optimal auf ein neues Projekt vorzubereiten.

Hierfür sollte für Projekte auch immer ein (Pre-)Briefing erfolgen. Das Briefing sollte, wie der Name es schon sagt kurz („brief“) sein und kann als Kurzgeschichte im „Stand-up Meeting“

oder „Story Telling“ gestaltet sein. Denkbar wäre auch ein Micro-Learning mit agilen Lernkarten.

Für die Zukunft lernen

Die beschriebenen Erfahrungen (Cluster) und daraus gewonnenen Erkenntnisse, die Analyse gestörter Projektabläufe sowie mögliche Korrekturmaßnahmen werden von der Moderation in Form einer Zusammenfassung dokumentiert.

Hierfür bietet sich eine kurze Pause für die Teilnehmer an, die die Moderation nutzt, um eine Zusammenfassung zu erstellen.

Zusammenfassen des Gelernten „Lessons Learned“

- Die Planungsqualität wird durch Erfahrungswerte erhöht.
- Einzelerfahrungen werden gebündelt (Clusterbildung)
- Aus den Erfahrung werden in der Diskussion Erkenntnisse
- Ressourcenengpässe und Gefahrenbereiche werden besser vorhergesehen.
- Projektverläufe werden kritisch reflektiert und damit optimiert
- Aus Fehler wird gelernt und diese werden in Zukunft vermieden

Die Zusammenfassung fließt als Lernerfahrung („lessons learned“) in das Wissensmanagement der Organisation ein.

Schritt 5: Abschluss in Freundschaft

Am Ende des Debriefings sollten alle Teilnehmenden Gelegenheit haben, zu sagen, mit welchem Gefühl sie aus der Runde gehen (Wertschätzung). Manche Teilnehmer brauchen diesen Raum, um Erkenntnisse zu beschreiben, die sie überrascht haben, oder um Freude über einen guten Beschluss zu äußern. Hat während des gesamten Treffens ein wertschätzendes, offenes Klima geherrscht, nimmt jeder ein gutes Gefühl und echte Resultate mit nach Hause.

Zeitlicher Umfang:

mindestens 1-2 Stunden (je nach Größe der Gruppe und Komplexität des Projekts)

Weiterführende Informationen

Abfrageroutine Debriefing: [Interaktive Ressource – Download]

Ablaufplan Debriefing: [Interaktive Ressource – Download]

Kernqualitäten

Von Jörg Longmuß

Ein Konzept von Daniel Ofman

Anlässe

Zusammenarbeit mit anderen Personen, im Team und außerhalb
Klärung von Gründen besonders konstruktiver sowie eher schwieriger Kooperation

Ergebnisse

- Hat ein vertieftes Verständnis von Stärken und Schwächen – bei anderen Personen und bei sich selbst
- Kann die positiven Qualitäten von Personen erkennen, mit denen die Zusammenarbeit schwierig ist
- Kann Grundmuster des Zusammenhangs von Stärken und Schwächen der eigenen Person und von Partnern verstehen und für eine Kooperation nutzen

Anwendung

Erarbeiten Sie :

- Wo liegen Ihre persönlichen Stärken und was sind in diesem Zusammenhang Ihre Herausforderungen?
- Wo ergänzen sich Ihre persönlichen Stärken und Ihre Herausforderungen mit den Personen, mit denen Sie privat und beruflich zusammenarbeiten, und wo erzeugen sie unproduktive Reibungen?

Impulse

Das Konzept der Kernqualitäten

Unsere Aufmerksamkeit ist sehr oft bei Defiziten, Unzulänglichkeiten und Verbesserungsbedarf. Das Konzept der Kernqualitäten richtet die Aufmerksamkeit darauf, was richtig ist und gut funktioniert. Es macht die eigenen Stärken bewusst genau wie die Stärken der anderen und zeigt, wie diese Stärken positiv genutzt werden können. Außerdem zeigt es, wie auch die Herausforderungen, die sich jedem Menschen stellen, konstruktiv genutzt werden können – für sich und im Team. Das hier dargestellte Konzept ist eine Zusammenfassung der Arbeit von Daniel D. Ofman [1].

Kernqualitäten

Kernqualitäten sind Eigenschaften, die zum Wesen oder Kern einer Person gehören. Wir alles sind mit persönlichen Qualitäten zur Welt gekommen, unseren Kernqualitäten. Jemand kann aufrichtig, schwungvoll, empathisch, präzise, rücksichtsvoll, ausdauernd, selbstbewusst usw. sein. Wenn diese Eigenschaften ein wesentlicher Bestandteil einer Person sind, können sie Kernqualitäten genannt werden.

Eine Kernqualität ist immer vorhanden, sie kann nicht beliebig ein- und ausgeschaltet, sondern höchstens verborgen oder verdrängt werden. Anders als eine Fertigkeit, die erlernt werden kann, kommt sie von innen heraus. Sie kann ein Ausgangspunkt sein, sich die Welt zu erschließen und eine positive Rolle zu spielen. Wenn jemand z.B. Empathie als

Kernqualität hat, kann er diese Eigenschaft nutzen, das private wie das berufliche Umfeld konstruktiv zu gestalten und andere Personen „mitzunehmen“.

Fragen, die zu den Kernqualitäten führen können, sind z.B.

- Was andere an mir loben
- Was ich an mir eher herunterspiele
- Was mich wundert, wenn andere diese Eigenschaften anscheinend nicht haben

Die Falle

Eine Kernqualität kann immer auch übertrieben oder verzerrt werden. Diese Schattenseite ist eher eine Verformung als das Gegenteil der Kernqualität. Wer z.B. Selbstbewusstsein als Kernqualität hat, kann – etwa unter äußerem Druck oder in anderen schwierigen Situationen – zu Arroganz neigen. Dies ist seine „Falle“, in die jemand läuft, wenn er in seiner Kernqualität das rechte Maß verliert.

Falle und Kernqualität sind zwei Seiten einer Medaille. Wer Genauigkeit als Kernqualität hat, wird unter Umständen kleinkariert, wer ehrlich ist kann ungehobelt werden und wer dynamisch ist wird vielleicht hektisch. Und so wie das Erkennen einer Kernqualität die Falle erklären kann, so kann umgekehrt die Falle, die jemand hat, dazu genutzt werden, seine Kernqualität zu erkennen.

Sich vorzustellen, dass hinter einem scheinbar offensichtlichen Makel etwas wertvolles liegt, kann anspruchsvoll sein. Wovon könnte z.B. Zwanghaftigkeit ein Übermaß sein? Das könnte Zielorientierung sein, aber es gibt noch viele andere Möglichkeiten, z.B. Eifer, Enthusiasmus oder Strebsamkeit.

Fragen, die helfen können, meine Falle zu erkennen, sind z.B.

- Wozu ich neige, wenn ich im Stress bin
- Was andere mir gelegentlich vorhalten
- Was ich bei anderen verstehen und ihnen nachsehen kann

Die Herausforderung

Eine Herausforderung ist das positive Gegenstück zur Falle. Ist die Falle einer Person zum Beispiel Hektik, dann könnte ihre Herausforderung Gelassenheit oder Geduld sein. Damit ist die Herausforderung auch gleichzeitig die Ergänzung der Kernqualität, die in diesem Fall Dynamik sein könnte. Genauso könnte Bescheidenheit – das positive Gegenstück zur Falle „Arroganz“ – die passende Herausforderung für jemand mit der Kernqualität „Selbstbewusstsein“ sein.

Die Schwierigkeit liegt oft darin, dass die betroffene Person nicht erkennen kann, wie diese beiden Eigenschaften miteinander einhergehen können. Hier eine Balance zu finden bedeutet, nicht in „entweder-oder“, sondern in „sowohl-als auch“ zu denken. Es geht dann darum, einen Weg zu finden, die (positive) Kernqualität zu leben und gleichzeitig eine Balance mit der Herausforderung zu erreichen, also etwa sowohl dynamisch als auch geduldig sein zu können.

Fragen, die zur Herausforderung führen können, sind z.B.

- Was ich an anderen bewundere

- Was andere mir raten zu verstärken
- Was mir manchmal unerreichbar scheint

Die Allergie

Die meisten Menschen reagieren allergisch, wenn sie mit einem Übermaß ihrer eigenen Herausforderung konfrontiert werden. Ein tatkräftiger Mensch wird dazu neigen, heftig aufzubreisen, wenn er mit einer passiven Person konfrontiert wird: Passivität ist ein Zuviel der Herausforderung dieses Menschen, nämlich der Geduld. Und je mehr jemand mit seiner Herausforderung ringt, desto stärker ist oft seine Allergie.

Unsere Allergien sind ein wichtiger Hinweisgeber und können uns zu drei wichtigen Erkenntnissen führen:

1. Nicht unsere Falle, sondern unsere Allergie ist unser größtes Problem. Sie treibt uns in unsere Falle, weil wir diese Eigenschaft auf jeden Fall vermeiden wollen.
2. Der Schlüssel zu unserer Allergie sind die Abwehr, oft sogar die Verachtung und die Wut, mit der wir darauf reagieren. Sie bringt uns aus dem Konzept und macht uns schnell unfähig, produktiv zu reagieren. So kann die Aversion gegen Ängstlichkeit oder Feigheit zur Achilles-Ferse eines Menschen mit der Kernqualität „Mut“ werden.
3. Das Meiste können wir von den Menschen lernen, auf die wir am allergischsten reagieren. Denn sie haben genau von dem zu viel, was wir am meisten brauchen – im obigen Fall Vorsicht und Behutsamkeit.

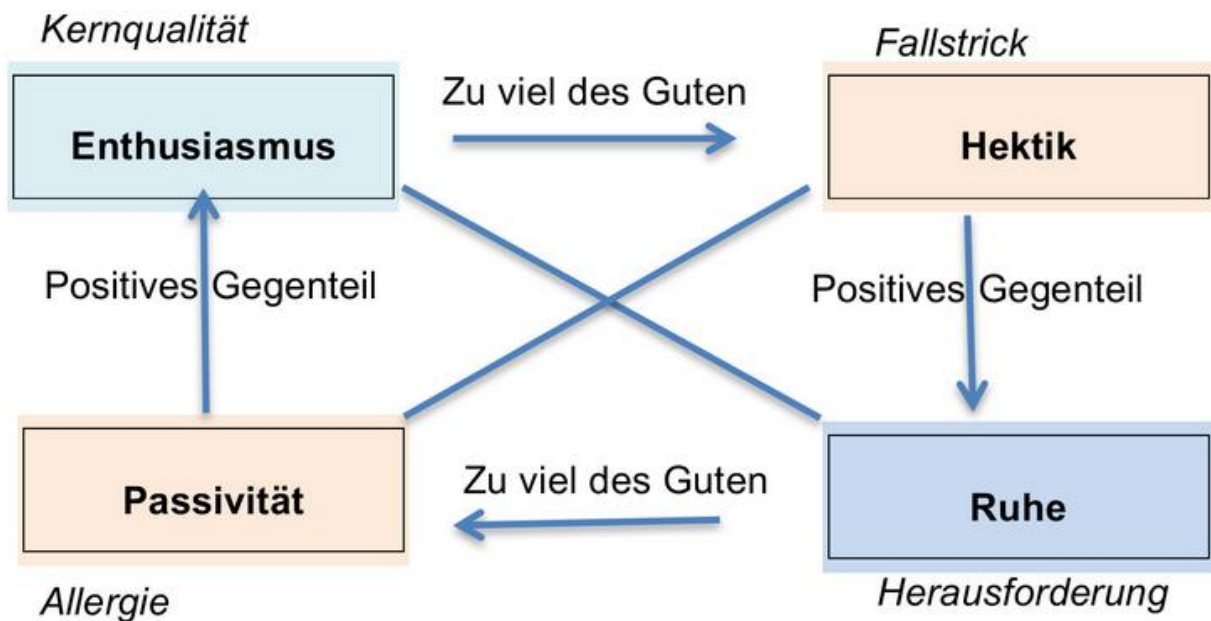
Die Allergie hat gleichzeitig eine positive Seite: Sie macht uns sensibel für Unstimmigkeiten in unserer Umgebung: Wer allergisch auf Planlosigkeit reagiert, bemerkt sie auch als erster. Ein produktiver Umgang wäre dann, seine eigene Kernqualität, etwa Fokussiertheit oder Strukturiertheit, einzubringen. Ein negativer Umgang damit wäre, mit der eigenen Falle zu reagieren, also z.B. sehr rigide zu werden.

Zum Erkennen einer Allergie können folgende Fragen helfen:

- Was mich in den Wahnsinn treiben kann
- Was ich mir nie verzeihen würde
- Was andere mir raten zu relativieren

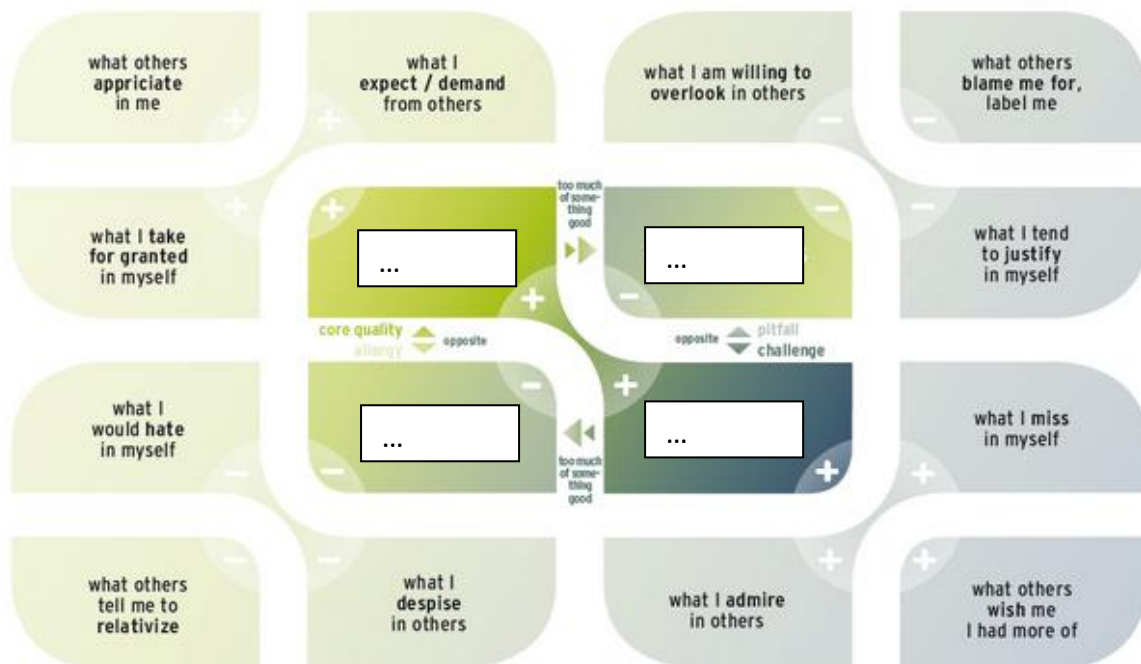
Der Quadrant

Kernqualität, Falle, Herausforderung und Allergie lassen sich gut als Quadrant darstellen. Auf der einen Diagonalen liegen sich zwei positive Eigenschaften gegenüber, die sich ergänzen können: die Kernqualität und die Herausforderung. Auf der anderen Diagonalen liegen sich die unproduktiven Übertreibungen dieser Eigenschaften gegenüber: die Falle und die Allergie. Dies ergibt den „Kern-Quadranten“. Er zeigt, wie sich positive Eigenschaften ergänzen und negative Eigenschaften hochschaukeln können.



Übung 1

Stellen Sie einen oder mehrere „Kern-Quadranten“ auf, erst für sich und dann für die eine oder andere Person, die Sie gut kennen. Nutzen Sie dabei die Fragen aus der Grafik.



Der Quadrant im Kontakt mit anderen Personen

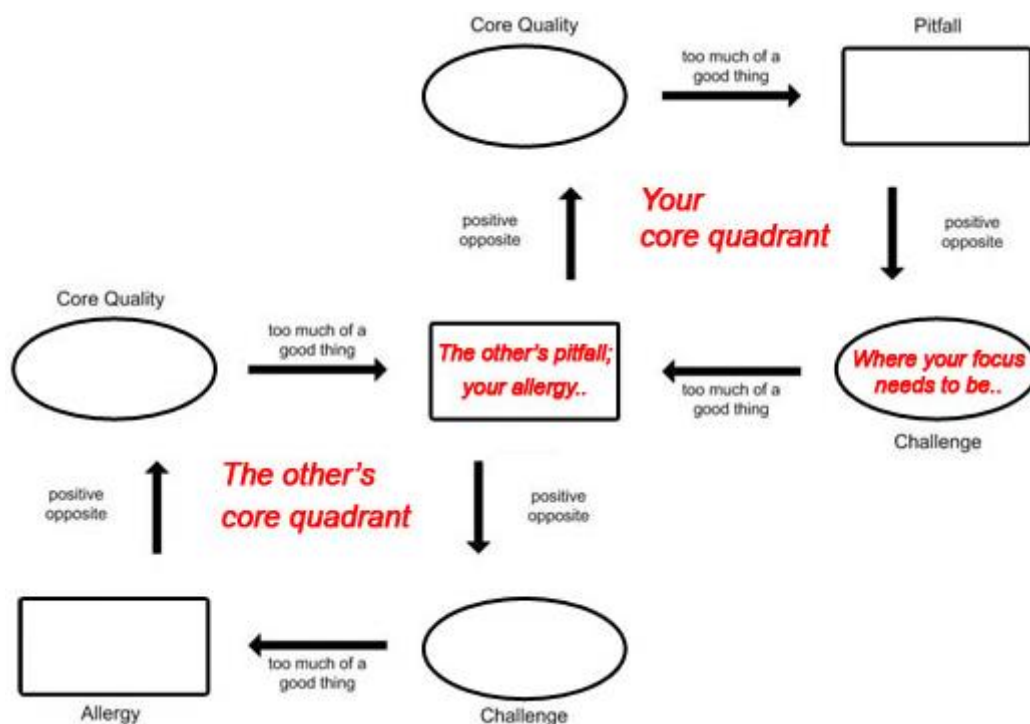
Die Quadranten bekommen eine besondere Bedeutung, wenn es um Formen von Kontakt und Zusammenarbeit geht, zu zweit oder im Team, beruflich oder privat. Eine Zusammenarbeit kann dann sehr fruchtbar sein, wenn sich Kernqualitäten und Herausforderungen ergänzen, also eine Person etwas entspannt und selbstverständlich mitbringt (z.B. innere Ruhe), was einer anderen Person schwerfällt (die vielleicht sehr dynamisch ist). Es kommt aber auch immer wieder vor, dass die hinderlichen Eigenschaften

gegeneinander arbeiten, also etwa die eine Person in der Zusammenarbeit immer langsamer und passiver wird, während die andere immer mehr Hektik verbreitet. Und je stärker jemand in seine Falle läuft, umso mehr regt ihn das Verhalten des anderen auf – und umgekehrt. Für solche Fälle ist der Kern-Quadrant eine gute Möglichkeit, sich auf die Potentiale einer Zusammenarbeit und sauf eine eigenen Qualitäten zu besinnen.

Übung 2

- Nehmen Sie einen Ihrer Quadranten.
- Erstellen Sie den korrespondierenden Quadranten einer Person, mit der Sie beruflich oder privat häufig zusammenarbeiten.
- Kombinieren Sie diese beiden Quadranten und achten darauf, wo sich Kernqualitäten und Herausforderungen sowie Fallen und Allergien ergänzen, wo sie sich gegenseitig verstärken oder gegeneinander arbeiten könnten.

Können sich bei Ihnen Kernqualität und Herausforderung positiv unterstützen oder sieht das Ergebnis eher aus wie die Grafik unten, wo sich Allergie und Falle gegenseitig hochschaukeln? Und wenn ja, was könnten sie tun bzw. wie könnten Sie Ihre Haltung so ändern, dass die Zusammenarbeit produktiver wird?



Quelle

[1] Ofman, D. (2005). *Kern-Kwaliteten en het Kern-Kwadrant*. Core Qualities International, Den Haag

Achtung: Diese Zusammenfassung darf nur für nicht-kommerzielle Zwecke verwendet werden. Ansonsten ist vorab die Genehmigung des Verlages Core Qualities International einzuholen

Digitale Kollaboration

Von Eve Müller

Anlässe

- Nutzung eines Kommunikationstools
- Zusammenarbeit mit einem verteilten Team
- Zusammenarbeit über digitale Tools

Ergebnisse

- Kann Anlass und -ziel einer digitalen Kollaboration klar beschreiben.
- Kann ein geeignetes Kommunikationstool auswählen.
- Kann einen tragfähigen Plan für die digitale Kollaboration skizzieren.

Anwendung

Vision und Strategie

- Was ist der Anlass für die digitale Kollaboration?
- Was ist die Zielsetzung für die digitale Kollaboration?

Methoden und Prozesse

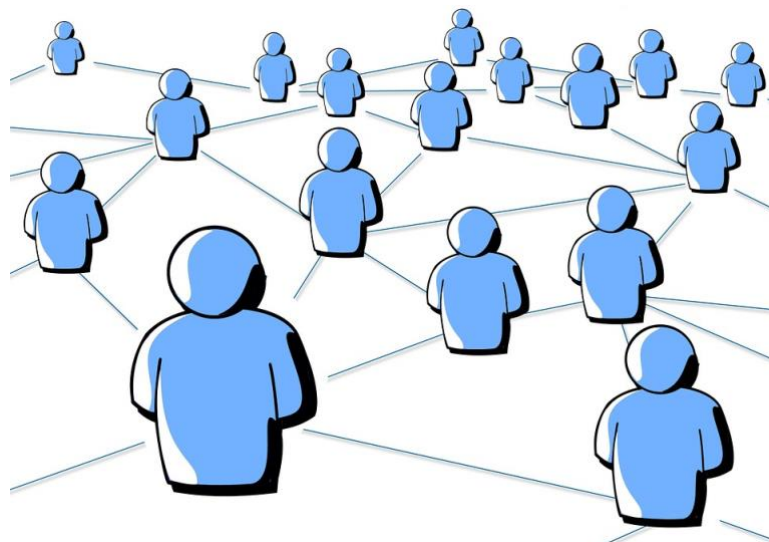
- In welcher Form und wofür soll das neue Kommunikationstool eingesetzt werden?

Systeme und Technologien

- Welches Kommunikationstool soll für die digitale Kollaboration konkret eingesetzt werden, um die Arbeitsprozesse zu unterstützen?

Impulse

Kollaboration bedeutet gemeinsames Arbeiten (im Englischen auch "co-work"). Genauer gesagt bedeutet kollaborieren, dass zwei oder mehrere Personen an einer gemeinsamen Aufgabe oder einem gemeinsamen Ziel arbeiten. Dadurch sind sie voneinander abhängig und greifen auf gemeinsame Ressourcen zurück. Durch die Digitalisierung wird die Zusammenarbeit immer häufiger digital gestaltet. Die Besonderheit der digitalen Kollaboration (oder eKollaboration) ist es also, das gemeinsame Arbeiten durch digitale Tools zu unterstützen.



Die Einführung einer digitalen Kollaboration spielt sich auf den folgenden Ebenen ab:

[1] Ebene der Vision und Strategie

Der Einführung einer digitalen Kollaboration sollte eine klare Strategie zugrunde liegen. Anlass und Zielsetzung für die Einführung einer digitalen Kollaboration sollten definiert und kommuniziert werden.

[2] Ebene der Methoden und Prozesse

Einsatzmöglichkeiten der Kommunikationstools werden in Abstimmung zu den Arbeitsabläufen definiert.

MitarbeiterInnen werden darüber aufgeklärt, wie die Tools effizient eingesetzt werden können.

[3] Ebene der Systeme und Technologien

Spezifische Tools und Funktionalitäten ermöglichen eine digitale Unterstützung der Zusammenarbeit.

Tools geben nicht die Arbeitsabläufe vor – Arbeitsabläufe geben vor, welche Tools unterstützend verwendet werden!



[Interaktive Ressource – Präsentation „Implementierung einer digitalen Kollaboration“]

Empfehlung

Ein Überblick über die Entwicklungen einer digitalen Kollaboration im Unternehmen wird in dem folgenden Werbevideo der agentbase AG gegeben:

https://youtu.be/_OZvfpWxZNc

Quellen

Demodern (21. August 2015). *Was ist "Designing for Collaboration?"*. Abgerufen am 28. Mai 2018 unter: <http://demodern.de/blog/designing-for-collaboration>.

Mayrhofer, D., & Back, A. (2004). Workplace e-Collaboration in Practice: Practice Guidelines for Implementing e-Collaboration in Organizations. In M. Fong (Hrsg.), *E-collaborations and Virtual Organizations* (S. 29-60). IGI Global.

Stoller-Schai, D. (2003). *E-Collaboration: die Gestaltung internetgestützter kollaborativer Handlungsfelder*.