



Handlungsfeld: Kollaboration

Komplexität erfordert Zusammenarbeit: Wie kann ich kollaboratives Lernen und Arbeiten im Betrieb fördern?

Arbeitskreis-Leitung: Dr. Daniel Stoller-Schai AK-Mitglieder: Prof. Dr. Fritz Böhle, Florian Büttner, Thomas Jenewein, Dr. Regina Kramer, Thomas Küll, Dr. Götz Richter, Franziska Schleuter, Hans Zebinger

Forschungsinstitut



Handlungs- und Verwendungsforschung für die Weiterbildungsgesellschaft

Das Institut für Betriebliche Bildung GmbH (IFBB) ist ein privates Forschungsinstitut, welches seine primäre Aufgabe in der Verzahnung von Stakeholdern der betrieblichen Bildung mit Akteuren der Wissenschaft sowie der bildungspolitischen Ordnungsarbeit sieht. Zu den selbstgesteckten Zielen gehören insbesondere die Initiierung sowie Begleitung von praxisorientierter Handlungs- und Verwendungsforschung als formativer Transferpartner, die Dissemination von praxisrelevanten Projektergebnissen als summativer Transferpartner sowie die Begleitung der Implementierung von marktrelevanten Innovationen in die betriebliche Bildung.

Darüber hinaus betreut das IFBB mit dem „Network of Practice“ mit ca. 150.000 Projektverantwortlichen die größte überbetriebliche Community für L&D-Professionals in Europa. Die praxisbezogene Community sieht sich durch die digitale Transformation der betrieblichen Bildung mit ähnlichen Herausforderungen konfrontiert. Vor diesem Hintergrund bietet das Netzwerk Strukturen für eine kommunikative Validierung der Akteure, einen formativen Transfer sowie den unmittelbaren Austausch von praxisrelevanten Erfahrungen und Erkenntnissen, um den vielfältigen Herausforderungen der betrieblichen Bildung zu begegnen.



Frank Siepmann

Frank Siepmann, Institutsleiter

Kooperationspartner



Das Fachmagazin für digitales Lernen

Das eLearning Journal ist ein crossmediales, mono-thematisches Fachmagazin, das seit über fast 20 Jahren die digitale Transformation der betrieblichen Bildung im deutschsprachigen Raum begleitet. In diesem Zeitraum hat Siepmann Media ein umfangreiches Netzwerk mit über 30.000 Akteuren bestehend aus eLearning-Professionals, Projektverantwortlichen, Personalentwickler:innen, Weiterbildungsverantwortlichen und HR-Manager:innen aufgebaut. Das Kerngeschäft besteht aus der Veröffentlichung von Fachpublikationen mit monatlich 30.000 Leser:innen, wie z.B. Themenhefte (Kaufberater und Praxisratgeber), Whitepaper, eBooks oder das Jahrbuch „Wissensmanagement & eLearning“.

Daneben veröffentlicht das eLearning Journal die jährliche eLearning BENCHMARKING Studie, die mit 500 bis 1.000 beteiligten Unternehmen die größte Erhebung zur digitalen Transformation der betrieblichen Bildung in der DACH-Region darstellt. Darüber hinaus zeichnet das eLearning Journal seit über 10 Jahren im Rahmen des jährlichen „eLearning AWARD“ zukunftsweisenden Lehr- und Lernkonzepte sowie aktuellen „State-of-the-Art“-Projekte aus.



M. Fleig

Mathias Fleig, Redaktion

Think Tank



Das IFBB hat den Think Tank „Betriebliche Bildung“ ins Leben gerufen, um im Zusammenwirken von Wissenschaft und Praxis praxisrelevante Handlungsempfehlungen für betriebliches Bildungsmanagement zu entwickeln. In 10 interdisziplinären Arbeitskreisen wurden die Erfahrungen und Expertise von über 100 L&D-Professionals und Wissenschaftler:innen gesammelt und gemeinsam aktuelle und aufkommende Herausforderungen der betrieblichen Bildung identifiziert, um in einem mehrmonatigen, intensiven Kollaborationsprozess betriebspraktische Lösungsansätze zusammenzutragen. **Weitere Informationen zu den Arbeitskreisen des IFBB Think Tank finden Sie im Anhang ab Seite 60.**

- Arbeitskreis I:** Lernkultur
Wie analysiere und optimiere ich unsere betriebliche Lernkultur?
- Arbeitskreis II:** Stakeholder Management
Wie kann ich die Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat in der betrieblichen Bildung wirksam gestalten?
- Arbeitskreis III:** Kompetenzmanagement
Wie führe ich erfolgreich Kompetenzmanagement im Unternehmen ein?
- Arbeitskreis IV:** Kollaboratives Lernen und Arbeiten
Wie kann ich kollaboratives Lernen und Arbeiten im Betrieb fördern?
- Arbeitskreis V:** eDidaktik
Wie lassen sich didaktische Prinzipien beim Microlearning umsetzen?
- Arbeitskreis VI:** Künstliche Intelligenz
Wie kann ich das Potenzial von KI für Weiterbildung nutzbar machen?
- Arbeitskreis VII:** Kompetenzentwicklung Bildungspersonal
Wie werden eLearning Projektmanager:innen fit für die Zukunft?
- Arbeitskreis VIII:** Extended Reality
Was ist XR und wie kann ich es sinnvoll in der betrieblichen Bildung einführen?
- Arbeitskreis IX:** Blended Learning
Geschüttelt oder gerührt? Survival Guide Blended Learning
- Arbeitskreis X:** Teamlernen
Was ist Teamlernen und was ist beim methodischen Einsatz zu beachten?



Jens Kohne

Dr. Jens Kohne, stellv. Institutsleiter

Arbeitskreis IV: Kollaboratives Lernen und Arbeiten








Dr. Daniel Stoller-Schai
Collaboration Design

Arbeitskreisleitung

Kollaboration wird in der Diskussion von „Future Skills“ regelmäßig zu den wichtigsten überfachlichen Fähigkeiten für die Zukunft gezählt. Kollaboration bedeutet gemeinhin das gemeinsame Erarbeiten einer Idee, einer Problemlösung oder einer Aufgabenstellung, wodurch im Idealfall neue Lösungen, Produkte oder Einsichten entstehen. In dem Arbeitskreis wird eine Handlungsempfehlung entwickelt, die Unternehmen den erfolgreichen Einstieg in das Zukunftsthema ermöglicht.

Betriebliche Expert:innen

 Thomas Jenewein SAP	 Dr. Regina Krammer Loesche GbMh	 Florian Büttner HUK Coburg
 Hans Zebinger UNIQA	 Franziska Schleuter MalbornWolff GmbH	

Überbetrieblicher Experte

 Thomas Küll Nordmetall
--

Temporäre Sachverständige

 Dr. Götz Richter baua:	 Prof. Dr. Fritz Böhle ISF München
--	---

Impressum

Handlungsempfehlung: Komplexität erfordert Zusammenarbeit: Wie kann ich kollaboratives Lernen und Arbeiten im Betrieb fördern?
Herausgeber: Frank Siepmann
Redaktionskontakt: Tel.: 04746/7268-85
redaktion@elearning-journal.de
www.elearning-journal.com
Bürozeiten: Mo.-Fr. 9.00 - 18.00 Uhr (Fr. bis 17.00 Uhr)

Herausgeber: Frank Siepmann
Redaktion: Mathias Fleig, Franziska Bredehorn
Schlussredaktion: Mathias Fleig, Franziska Bredehorn
Grafik & Satz: Matthias Gerth, Tobias Fokken
Autor dieser Ausgabe: Dr. Daniel Stoller-Schai

Verlag: Siepmann Media
Zum Dorfe 28
27628 Hagen im Bremischen
Tel.: 04746/7268-85
Fax.: 04746/7268-87

Druck: europadruckerei - Westfalia Verlag GmbH

Corporate Learning Ecosystem - Koordinatensystem für den Wandel der betrieblichen Bildung?

Das 70:20:10-Modell von Charles Jennings hat sich in der L&D-Branche etabliert. Das Modell bringt in einer griffigen Formel auf den Punkt, dass betriebliches Lernen überwiegend nicht in formalen Settings, sondern im Austausch mit Kolleg:innen sowie informell im Arbeitsprozess stattfindet. Diese Erkenntnis der Bedeutung von informellem und sozialem Lernen war natürlich auch schon vor Jennings bekannt, aber sein Modell hat das Thema für die betriebliche Bildung besser operationalisierbar gemacht, indem sich daraus klare Hinweise für das eigene Aus- und Weiterbildungsangebot ergeben.

Eine ähnliche Rolle könnte in den kommenden Jahren auch der Ansatz des „Corporate Learning Ecosystems“ einnehmen. Denn der betrieblichen Bildung steht eine Umbruchphase bevor. In vielen Unternehmen ist L&D weder auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet noch an der Ausrichtung der Unternehmensstrategie beteiligt, weshalb Aus- und Weiterbildung oftmals eher als Kostenfaktor statt als ein elementarer Erfolgsfaktor für das Unternehmen gesehen wird. In diesem Kontext bietet der Ansatz des Learning Ecosystems ein Koordinatensystem, mit dem Unternehmen den Transformationsprozess der betrieblichen Bildung zielgerichtet planen und steuern können.

Gleichzeitig gibt es bisher noch kein einheitliches Verständnis darüber, wie man ein „Corporate Learning Ecosystem“ konkret definieren kann und aus welchen Bestandteilen es besteht. Im internationalen Diskurs gibt es zu dem Thema verschiedene

Modelle, die sich im Verständnis der Bestandteile eines Learning Ecosystems und deren Gewichtung unterscheiden. Im deutschsprachigen Raum kam das Thema erst in den letzten 3-4 Jahren auf und in der Mehrheit der Unternehmen existiert bisher nur ein vages Verständnis darüber, was ein Corporate Learning Ecosystem überhaupt ist und aus welchen Gründen man sich mit dem Ansatz auseinandersetzen sollte.

„Damit die betriebliche Bildung nicht in der Bedeutungslosigkeit verschwindet, braucht es ein neues Selbstbild.“

Handlungsfelder von „Corporate Learning Ecosystems“

Vor diesem Hintergrund hat es sich der IFBB Think Tank „Betriebliche Bildung“ zur Aufgabe gemacht, ein eigenes Verständnis von „Corporate Learning Ecosystem“ zu entwickeln. Aus diesem Grund wurden im Rahmen des Think Tanks im Zusammenspiel Wissenschaft und Praxis 10 relevante Handlungsfelder identifiziert und im Frühjahr 2022 dazu korrespondierende Arbeitskreise (AK) ins Leben gerufen. In den 10 interdisziplinären Arbeitskreisen wurden die Erfahrungen sowie die Expertise von über 100 berufenen L&D-Professionals, Bildungswissenschaftler:innen und -Expert:innen gebündelt, um in einem strukturierten Kollaborationsprozess betriebspraktische Lösungsansätze in den Handlungsfeldern zu entwickeln.

Struktur, die Qualität schafft

In einem 12-monatigen Prozess wurde in einer ersten Phase zunächst das Handlungsfeld analysiert und eine gemeinsame kommunikative Validierung zu den sich daraus ergebenden betriebspraktischen Herausforderungen im Arbeitskreis vorgenommen. Mit diesem gemeinsamen Verständnis wurden in einer 2. Phase unter Anleitung der betrieblichen Expert:innen eine Recherche- und Deutungsphase initiiert, in der we-

sentliche Aspekte für einen betriebspraktischen Lösungsansatz identifiziert wurden. Darauf aufbauend wurde in der 3. Phase im „Book Sprint“-Verfahren, eine Methode zum gemeinschaftlichen Verfassen von Publikationen, eine Handlungsempfehlung erarbeitet, die anschließend in der 4. Phase in der Schlussredaktion basierend auf der Reflexion und dem Feedback ausgewählter Sachverständiger finalisiert wurde.

Handlungsfeld: Kollaboration

In der vorliegenden Publikation hat sich der Arbeitskreis 4 im Handlungsfeld „Kollaboration“ mit der zentralen Frage beschäftigt, wie kollaboratives Lernen und Arbeiten in einem Unternehmen unterstützt und gefördert werden kann. Heutzutage wird Arbeit immer öfter in Teams und Projekten organisiert, was zur Folge hat, dass die Mitarbeitenden in der Lage sein müssen, effektiv mit Kolleginnen und Kollegen zusammenzuarbeiten und sich weiterentwickeln zu können.

Vor diesem Hintergrund werden in dieser Handlungsempfehlung verschiedene Handlungsfelder eines Corporate Learning Ecosystems von der Strategie über die (technischen) Rahmenbedingungen bis hin zu den Stakeholdern berücksichtigt, die bei der Einführung und Weiterentwicklung von kollaborativen Lern- und Arbeitsstrukturen beachtet werden müssen. Es werden zwei vom Arbeitskreis entwickelte Frameworks vorgestellt, mit denen Unternehmen gezielt kollaboratives Lernen und Arbeiten fördern können. Darüber hinaus dient ein realistisches Fallbeispiel als roter Faden, anhand dessen und basierend auf den vorgestellten, theoretischen Modellen konkrete Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.

Das IFBB und der Arbeitskreis wünschen viel Spaß beim Lesen der Handlungsempfehlung.



Frank Siepmann,
Institutleiter

Kollaboratives Lernen: Warum wir internes Wissen nutzen müssen, um im Wettbewerb von morgen zu bestehen

Warum tun sich Menschen zum Lernen oder Arbeiten zusammen? Diese einfache Frage wird in der Forschung heftig diskutiert. Die Antwort hängt von der jeweiligen Art der Zusammenarbeit ab. Als vorläufige und allgemeine Antwort lässt sich aber festhalten: Menschen und Institutionen arbeiten zusammen, um das Gefühl der Ungewissheit zu reduzieren und komplexe Probleme zu bewältigen. Und das funktioniert, weil aus erfolgreichen Kollaborationen Lösungen entstehen, die mehr sind als die Summe ihrer Teile.

Das Besondere der menschlichen Zusammenarbeit lässt sich anhand eines einfachen Beispiels herausstellen: der Bau eines Hauses. Für ein solches Projekt müssen Menschen mit den unterschiedlichsten Fachkenntnissen – Klempner, Elektriker:innen, Zimmerleute usw. – ihr Wissen austauschen und voneinander lernen, um ihr Ziel zu erreichen. Könnten eine Elektrikerin und ein Klempner allein das Haus errichten? Möglicherweise. Es wäre aber ein mühsames Unterfangen, und die sich aus der Teamaufstellung ergebende Struktur würde wahrscheinlich stark auf die Prioritäten der jeweiligen Fachbereiche ausgerichtet sein. Ein Haus, das nur aus Rohren und Kabeln besteht, eignet sich wohl kaum zum Wohnen. Ein Haus, in dem es sich gut leben lässt, kann nur entstehen, wenn eine Gruppe verschiedener Arbeiter:innen mit diversen Kenntnissen ihr Wissen austauscht und sich auf das gemeinsame Ziel hinarbeitet. **Gleiches gilt für das betriebliche Lernen.**

Kollaboratives Lernen (auch: Collaborative Learning) macht sich den einzigartigen Erfahrungsschatz der verschiedenen Mitarbeitenden einer Organisation zunutze. Es verknüpft die Expertisen Einzelner, um Ergebnisse von Bestand und Originalität zu produzieren. Die Vorteile kollaborativer Lernkulturen sind enorm. Die Forschung hat in den vergangenen Jahrzehnten über 44 soziale, psychologische und akademische Vorzüge des kollaborativen Lernens im Vergleich zu herkömmlichen Lernmethoden herausgearbeitet (Quelle: The Global Development Research Center, *44 Benefits of Collaborative Learning*).

Werfen wir einen Blick auf die fünf größten Vorteile für Unternehmen und ihre Beschäftigten:

- **Demokratisierung:** Kollaboratives Lernen demokratisiert das Lernen. Denn jede:r Mitarbeitende trägt einen Teil zum Lernprozess bei, indem er oder sie den eigenen Lernbedarf proaktiv meldet und/oder das eigene Fachwissen in Lerninhalte einfließen lässt, um den Lernbedarf anderer zu decken. Auf diese Weise als Wissensträger:in wertgeschätzt und in die internen Entwicklungsprozesse eingebunden, fühlen sich Menschen am Arbeitsplatz engagierter und fokussierter. Das Schöne an diesem Ansatz: Er lässt sich im Kleinen und im Großen anwenden; auf ein Team oder die ganze Organisation.
- **Geschwindigkeit:** Kollaboratives Lernen befähigt Organisationen dazu, schneller zu schulen und entsprechend agil auf Marktveränderungen zu reagieren. Mitarbeitende können sich zusammenschließen, um Wissenslücken bzw. Skill-Gaps zu melden und Expert:innenteams einzuberufen, damit diese schnell Lerninhalte erstellen und dringende Fragen beantworten. Ein radikaler Unterschied im Vergleich zu alten Lernsystemen, bei denen zwischen Idee und Ausführung eines Kurses oft viele Monate verstreichen.
- **Wirkung:** Beim kollaborativen Lernen geht es darum, innerhalb eines Unternehmens Wissen zu schaffen und zu teilen. Klar, das sollte das Ziel aller betrieblichen Schulungsmethoden sein. Die meisten aber orientieren sich an der Anzahl der absolvierten Weiterbildungskurse,

um den Lernerfolg zu messen. Diese Daten sagen jedoch wenig darüber aus, wie Kursinhalte aufgenommen werden/wurden: War der Lernstoff zu komplex oder zu leicht? Hilft er bei der Lösung von Problemen im täglichen Workflow? Beim kollaborativen Lernen werden die Lernenden neben praxisnahen Lernkontrollen dazu aufgefordert, aktiv Feedback zu Relevanz und Stichhaltigkeit der Lerninhalte zu geben und die eigene Leistungsentwicklung einzuschätzen. So lässt sich klar ablesen, ob ein Kurs sein Ziel erfüllt hat.

- **Anpassbarkeit:** Organisationen streben stets danach, sich selbst zu verbessern und dafür ist ein Lernsystem notwendig, das mit der Organisation mitwächst. Tools des kollaborativen Lernens wurden so entworfen, dass Kurse leicht aktualisiert werden können, um neue Informationen zu integrieren oder veraltetes Material als solches zu kennzeichnen. Dies ist ein wichtiger Unterschied im Vergleich zu traditionellen Lernsystemen, bei denen es aufwändig oder teuer ist, Lerninhalte zu ändern und in denen auch nicht vorgesehen ist, dass die Lernenden Inhalte signalisieren können, die nicht mehr auf dem neuesten Stand sind.
- **Relevanz:** Einer der wichtigsten Vorteile des kollaborativen Lernens besteht darin, dass Schulungen in einem solchen System immer relevant sind. Denn die Inhalte antworten direkt auf den von Mitarbeitenden geäußerten Lernbedarf und wurden auf der Grundlage von internem, kontextuellen Fachwissen entwickelt. Die Angestellten werden auf diese Weise stärker in den Lernprozess eingebunden. Das wiederum bedeutet weniger Kopferbrechen für das L&D-Team, das den Lernbedarf nicht mehr abschätzen und Inhalte von externen Dritten einholen muss.

„Collaborative Learning
ist mehr als ein Nice-to-have
für heutige Unternehmen.“

Collaborative Learning ist mehr als ein Nice-to-have für heutige Unternehmen. In einer Zeit, in der betriebliche Expertise durch Mitarbeiterfluktuation und den Rentenabgang der Babyboomer-Generation massiv verschwindet, braucht es mehr denn je Lernkulturen, die Wissen lückenlos erfassen und weitergeben. Wenn Fachkräfte rar sind und der technologische Wandel neue Skills schier über Nacht erfordert, zahlt sich die Investition in kollaboratives Lernen nicht nur um ein Vielfaches aus – sie macht die Zukunft von Organisationen erst möglich.

In unserem Fachbeitrag im hinteren Teil dieser Publikation möchten wir Ihnen Vorschläge unterbreiten, wie Sie das kollaborative Lernen zum Herzstück der Mitarbeiterreise machen können – vom Onboarding bis zur stetigen Weiterentwicklung.

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!



Friederike Haerter,
Content Lead Germany bei 360Learning

Inhaltsverzeichnis

Impressum	Seite 2
Think Tank	Seite 3
Vorwort	Seite 4
Vorwort des Sponsors	Seite 6
Inhaltsverzeichnis	Seite 8
Kapitel 1	
Summary	Seite 10
1.1 Herausforderungen	Seite 10
1.2 Ziele	Seite 10
1.3 Zielgruppen	Seite 11
1.4 Kapitel	Seite 11
1.5 Entstehungsprozess	Seite 11
Kapitel 2	
Einleitung	Seite 12
2.1 Ausgangssituation	Seite 12
2.2 Angebote und Lösungen	Seite 13
Kapitel 3	
Konzepte	Seite 14
3.1 Begriffe	Seite 14
3.2 Gestaltung	Seite 16
Kapitel 4	
Fallbeispiel	Seite 25
4.1 Collaboration Story „Solarfix“	Seite 25
4.2 Erkenntnisse aus der Collaboration Story	Seite 27
4.3 Fragestellungen und Arbeitspakete	Seite 27

Kapitel 5

Frameworks	Seite 29
5.1 Reifegradmodell	Seite 29
5.2 Learning Loop	Seite 37

Kapitel 6

Handlungsempfehlungen	Seite 42
6.1 Collaboration Story	Seite 42
6.2 Einschätzung	Seite 44
6.3 Umsetzung	Seite 45

Kapitel 7

Fazit und Ausblick	Seite 47
Weiterführende Literatur	Seite 48
Ressourcen	Seite 50
Kollaboratives Lernen fördern:	
5 Handlungsempfehlungen entlang der Mitarbeitendenreise	Seite 52
Anhang I – Arbeitskreis-Mitglieder	Seite 60
Anhang II – Think Tank	Seite 65

1. Summary

Eine komplexe Welt erfordert mehr und intelligentere Zusammenarbeit. Es braucht mehr Kollaboration, das heißt: ko-kreative Prozesse zwischen Menschen in Netzwerk-Organisationen. Es stellt sich die Frage: Wie kann kollaboratives Lernen und Arbeiten in Unternehmen und Organisationen entwickelt und gefördert werden?

Diese Handlungsempfehlung versucht darauf Antworten zu geben und konkrete Vorgehensweisen vorzuschlagen. Dabei geht es immer darum, Herausforderungen zu identifizieren und zu benennen und darauf basierend mögliche Angebote und Lösungen zu präsentieren.

1.1 Herausforderungen

In Unternehmen und Organisationen gibt es verschiedene Herausforderungen, die dafür sprechen, kollaboratives Lernen und Arbeiten in den Fokus zu rücken:

- Zusammenarbeit der Generationen
- Verteilte Projekte im vernetzten Unternehmen
- Flachere, vernetzte Organisationsstrukturen
- Mehr Entscheidungsbefugnisse in Teams
- Schnellere Reaktionszeiten auf Entwicklungen im Markt
- Eine stärkere Beziehung zu verschiedenen Anspruchsgruppen
- Komplexe Problemstellungen, die nach kollaborativer Bearbeitung in heterogen zusammengesetzten Innovationsteams rufen
- Etc.

1.2 Ziele

Die Ziele dieser Handlungsempfehlung sind:

- Verständnis für das Schlüsselkonzept „Kollaboratives Lernen und Arbeiten“ schaffen
- Konkrete Fragestellungen an einem Praxis-Fallbeispiel aufzeigen
- Praktische Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Organisation, um das eigene „Kollaborations-Potenzial“ weiterzuentwickeln.

Unterschiedliche Berufe müssen in Zukunft zusammenarbeiten. Dies betrifft alle Fachkräfte - auch auf der shop-floor-Ebene. Es geht darum, die Rahmenbedingung für kollaboratives Lernen und Arbeiten zu gestalten und damit Unternehmen oder Organisationen einen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen und den einzelnen Mitarbeitenden Weiterentwicklung zu ermöglichen.

1.3 Zielgruppen

Die Zielgruppen dieser Handlungsempfehlung sind breit gefasst. Alle Personen, die in ihrem Unternehmen oder ihrer Organisation für die Gestaltung von kollaborativen Prozessen zuständig sind oder sich diesem Thema annehmen wollen:

- Dies kann die Geschäftsleitung sein, die beschließt, dass Kollaboration auf die strategische Landkarte gehört;
- es können Projektleiter:innen sein, die die Zusammenarbeit in ihren Projekten verbessern möchten;
- es können Fachspezialist:innen sein, die für bestimmte Methoden, Kompetenzen oder Technologien zuständig sind oder
- Auszubildende, die ein neues Verständnis für digitale und analoge Kollaborationsprozesse in ein Unternehmen einbringen.

1.4 Kapitel

Diese Handlungsempfehlung umfasst folgende Kapitel:

- 1. Konzepte:** Was versteht man unter kollaborativem Lernen und Arbeiten und wie kann das kollaborative Unternehmen gestaltet werden? Welche Rolle spielen dabei Kontext, Ebenen, Methoden und Technologien?
- 2. Fallbeispiel:** Wie sehen kollaborative Themen im Alltag ganz praktisch aus? Beschreibung des Fallbeispiels und Ableitung von Frage- und Problemstellungen bezüglich „Kollaborativem Lernen und Arbeiten“.
- 3. Frameworks:** Es werden zwei konzeptionelle Frameworks vorgestellt, mit denen kollaboratives Lernen und Arbeiten entwickelt und gefördert werden kann:
 - das Reifegradmodell und
 - der Learning Loop.
- 4. Handlungsempfehlungen:** Welche Handlungsempfehlungen lassen sich für kollaboratives Lernen und Arbeiten formulieren? Es werden drei Handlungsfelder aufgezeigt und es werden konkrete Vorschläge für das Fallbeispiel abgeleitet, die sich auch auf andere Unternehmen übertragen lassen.
- 5. Fazit und Ausblick:** Abschließend wird danach gefragt, welches Fazit sich zur Bedeutung des Schlüsselkonzeptes „Kollaboration“ ziehen lässt.

1.5 Entstehungsprozess

Diese Handlungsempfehlung ist im Arbeitskreis „Kollaboratives Lernen und Arbeiten“ des IFBB entstanden. Beteiligt waren Dr. Daniel Stoller-Schai (Collaboration Design, Geschäftsführer, Collaboration Specialist), Thomas Küll (Nordmetall, Abteilungsleiter Weiterbildung und Personalentwicklung), Thomas Jenewein (SAP Training and Adoption, Business Development Manager), Dr. Regina Krammer (Solarfix GmbH, Senior Specialist eLearning, Knowledge Management & Communication), Franziska Schleuter (MaibornWolff GmbH, Leiterin MaibornWolff Learning [Campus]) und Florian Büttner (HUK Coburg, Spezialist Bildungsstrategie und Trainingsmanagement).

Die gemeinsame Arbeit fand ausschließlich virtuell statt und war in kollaborative (synchrone, ko-kreative) und kooperative (asynchrone, arbeitsteilige) Phasen aufgeteilt.

Einige Teile dieser Handlungsempfehlung (Frage-Listen, Argumente-Listen etc.) sind ad hoc während den virtuellen Meetings entstanden und haben so auch Eingang in diese Handlungsempfehlung gefunden. So widerspiegelt diese Handlungsempfehlung zu „Kollaborativem Lernen und Arbeiten“ selbst einen kollaborativen Prozess, der auch nicht abgeschlossen ist, sondern in Gesprächen, an Konferenzen und in neuen Arbeitskreisen fortgesetzt wird.

Arbeitskreis „Kollaboratives Lernen und Arbeiten“, im August 2023.

2. Einleitung

In einer vernetzten, globalen Weltwirtschaft ist „Kollaboration“ oder „Collaboration“ zu einem Schlüsselkonzept geworden. Die „Ära des einsamen Genies“ ist vorbei. Antworten, um Zukunftsfragen zu beantworten, müssen gemeinsam erarbeitet werden. Don Tapscott schreibt dazu:

“Collaboration is important not just because it’s a better way to learn. The spirit of collaboration is penetrating every institution and all of our lives. So learning to collaborate is part of equipping yourself for effectiveness, problem solving, innovation and life-long learning in an ever-changing networked economy.”

Don Tapscott (Unternehmer, Professor und Autor)¹

2.1 Ausgangssituation

Es lassen sich rasch zahlreiche Argumente und Beispiele sammeln, warum es Sinn macht, sich mit dem Thema in all seinen Ausprägungen auseinanderzusetzen (Auszug aus einer Brainstorming-Liste des Arbeitskreises):

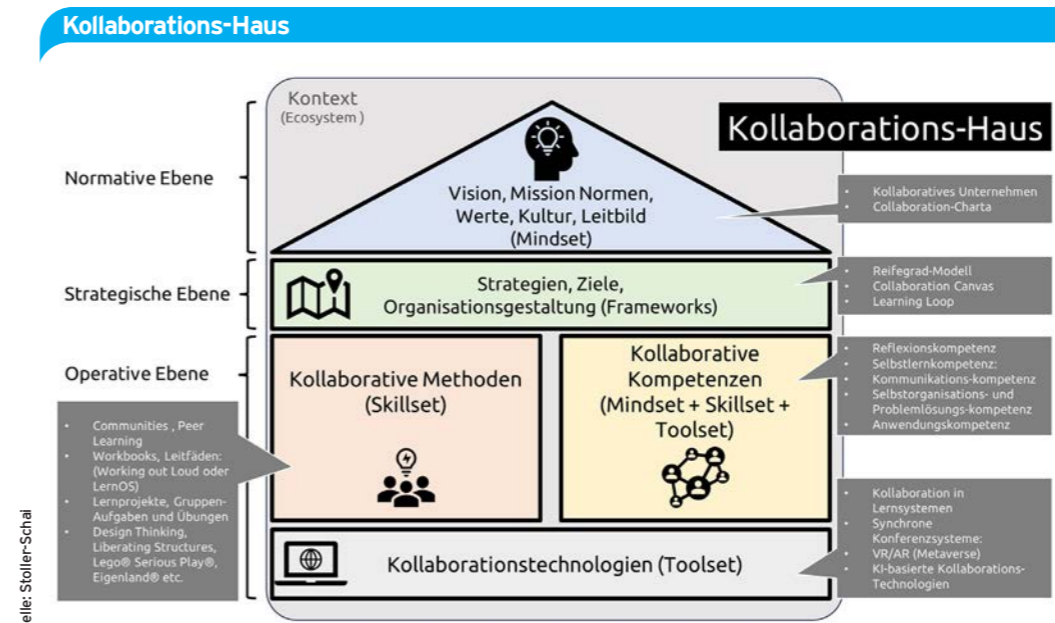
- Kommunikation und kollaborative Abstimmungen entlang des Wertschöpfungsprozesses.
- Kollaborative Lernformen fördern eine Zusammenarbeit über Fachgrenzen hinweg.
- Eine komplexe Umwelt fordert mehrere Köpfe.
- Nur 10% des Lernens ist formalisiert, der Rest geschieht „on the job“ und mit anderen zusammen (vgl. das „70-20-10 Modell“ von Charles Jennings et al.)²
- Die Geschwindigkeit von Entscheidungsprozessen erfordert die Zusammenarbeit mehrerer und benötigt mehr Entscheidungsspielraum für den einzelnen (vgl. Organisationsmodelle wie BetaCodex, Unbossing, Teaming etc.).
- Zusammenarbeit erzeugt bessere und nachhaltigere Lösungen.
- Äußere Umstände (Globalisierung, Pandemie etc.) sind Treiber, um gemeinsam Lösungen für neue Probleme zu entwickeln.
- Kreative Zusammenarbeit ist eine der besten Möglichkeiten, um informelle Kompetenzen im Unternehmen zu nutzen.

¹ 7. Juni 2013 The Global and Mail
² <https://702010institute.com>

- Durch die Corona-Pandemie sind das Verständnis und die Erfahrung gewachsen, dass auch virtuelle Zusammenarbeit möglich ist.
- Die Toollandschaft für kollaborative Technologien hat sich erweitert.
- Die jüngere Generation, die in die Arbeitswelt eintritt, sucht nach flexiblen, informellen und kollaborativen Arbeitsverhältnissen.
- Mobiles Arbeiten ist auf dem Vormarsch, da die Erkenntnis gewachsen ist, dass man auch „remote“ Teil eines Teams sein kann.
- Der höhere Grad an Vernetzung der Arbeitswelt mit einer stärkeren Verknüpfung der Wertschöpfungskette führt zu neuen Formen der Kollaboration zwischen Bereichen, Ebenen und Berufen.
- Neue und veränderte Problemlösungen sind gefordert, die nur in Kollaboration gelöst werden können.
- Etc.

2.2 Angebote und Lösungen

Das Handlungsfeld „Kollaboratives Lernen und Arbeiten“ kann dazu folgende Angebote und Lösungen anbieten:



▲ Das Kollaborations-Haus nach Daniel Stoller-Schai umfasst die normative, die strategische und die operative Ebene.

Das „Kollaborations-Haus“ ist eingebettet in einen Kontext und damit Teil eines „Ecosystems“. Es umfasst folgende Ebenen:

Normative Ebene

Normative Grundlagen für das kollaborative Unternehmen: Aufbau eines kollaborativen „mindsets“ (Haltung, Verständnis) für bessere Formen der Zusammenarbeit. Entwicklung einer Kollaborations-Kultur (Werte, Leitbild, Grundsätze etc.).

Strategische Ebene

Entwicklung von Strategien und Zielen, Ableiten von Maßnahmen zur Organisationsgestaltung und Entwicklung von Frameworks.

Operative Ebene

Methodische Grundlagen: Einführung und Schulung von konkreten Methoden, die helfen, besser zusammen zu arbeiten (skillset) - im Wechselspiel zwischen kollaborativen (zeitgleichen) und kooperativen (zeitversetzten) Formen.

Kompetenzbasierte Grundlagen: Aufzeigen, Messen und Fördern von Kompetenzen, die dazu beitragen, dass die Haltung und das Verständnis (mindset) als auch die richtigen Methoden (skillset) und die richtigen Technologien (toolset) für kollaboratives Handeln aufgebaut und weiterentwickelt werden.

Technologiebasierte Grundlagen: Die richtigen Tools und Systeme, die dazu beitragen, dass in einem Unternehmen oder einer Organisation verschiedene analoge, digitale und hybride Formen der Zusammenarbeit möglich sind (toolset).

3. Konzepte

Die Begriffe „Kollaboration“ und „Kooperation“ werden kurz definiert und es wird auf weiterführende Arbeiten verwiesen. Als Gestaltungsbereiche des kollaborativen Unternehmens werden Kontext (Ecosystem), Ebenen, Methoden und Technologien angesprochen.

3.1 Begriffe

Was versteht man unter kollaborativem Lernen und Arbeiten? Um diese grundlegende Fragestellung zu beantworten, müssen die Begriffe Kollaboration und Kooperation beschrieben und voneinander unterschieden werden (Literatur- und Begriffsrecherche auf der Basis von Stoller-Schai 2003 und Stoller-Schai 2021):

Kollaboration meint in einem **weit-gefassten Sinne** generell „Zusammenarbeit“ und beschreibt die Bedingungen, die notwendig sind, damit in einem Unternehmen oder einer Organisation erfolgreich zusammengearbeitet und gelernt werden kann.

Kollaboration in einem **engeren Sinne** meint die zeitgleiche (synchrone) ko-kreative Bearbeitung einer Aufgabe, um gemeinsam Lösungen zu entwickeln, die man allein nicht hätte erbringen können.

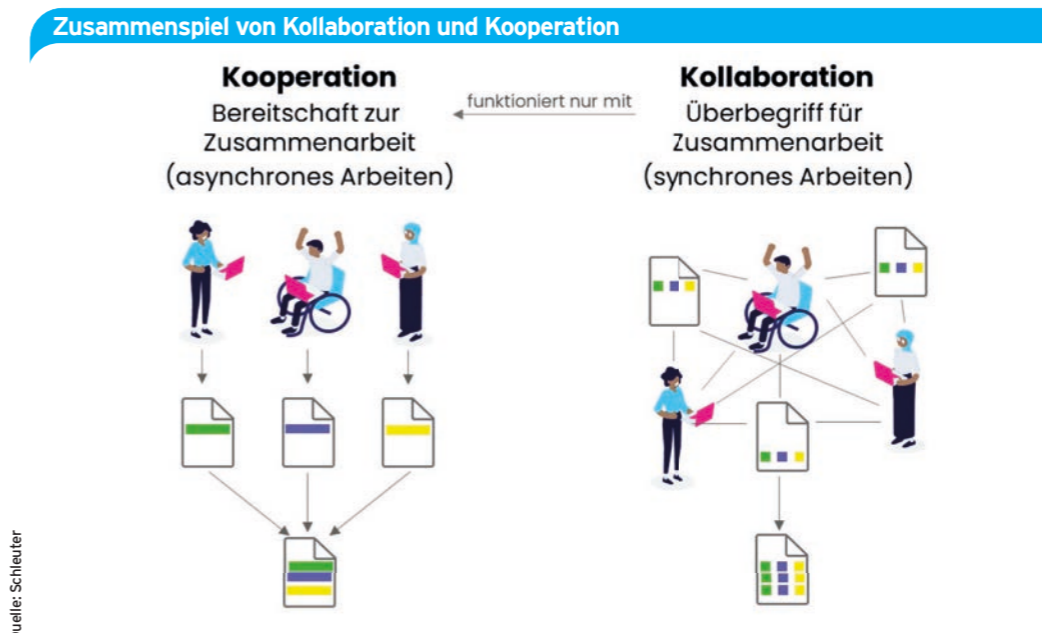
Kollaboratives Lernen und Arbeiten in dieser Handlungsempfehlung fokussiert sich stärker auf die zweite - engere - Bedeutung des Begriffes und zeigt anhand eines Fallbeispiels auf, **wie** erfolgreich kollaborativ gelernt und gearbeitet werden kann.

Kooperation meint in einem **weitergefassten Sinne** die Bereitschaft zur Zusammenarbeit und drückt damit eine Haltung aus (Kooperationsbereitschaft).

In einem **engeren Sinne** meint Kooperation das arbeitsteilige, zeitversetzte (asynchrone) Bearbeiten einer gemeinsamen Aufgabe.

Kooperation und Kollaboration bedingen sich wechselseitig, wenn es darum geht, gemeinsam Aufgaben anzugehen, Lösungen zu entwickeln und Innovation voranzutreiben.

Die folgende Abbildung fasst diesen Sachverhalt zusammen:



▲ Kooperation und Kollaboration bedingen sich wechselseitig, wenn es darum geht, gemeinsam Aufgaben anzugehen, Lösungen zu entwickeln und Innovation voranzutreiben.

Das Ziel kollaborativer Prozesse beschreibt Mike Peng, Managing Director von IDEO-U³ wie folgt:

“The goal of creative collaboration is to explore unknown directions and to develop new possibilities. It’s not about knowing the answer - it’s about learning through exploration and experimentation.”

³ <https://www.ideou.com>

Exkurs Ressourcen zum Konzept Kollaboration

Neuere Grundlagen zu Kollaboration finden sich bei [Bröder et al. 1999], [Burow 2015], [Bornemann 2012], [Ghanbari et al. 2019], [Groth | Ritter 2019], [Salmons 2019] oder [Jenewein | Haffner 2021].

Mit den psychologischen Aspekten der Kooperation beschäftigen sich [Ebert | Pastoors 2019] und [Parnow | Schmidt 2019]. Jane Hart hat sich auf das Thema „Social Learning“ spezialisiert [Hart 2014] und [Steimle | Wallach 2018] zeigen ganz praktisch auf, wie Collaborative UX Design umgesetzt werden kann.

Wie Kollaboration und Artificial Intelligence zusammenspielen, resp. wie wir in Zukunft nicht nur mit Menschen, sondern vermehrt auch mit Maschinen kollaborieren, beleuchten [Wilson | Daugherty 2018] sowie [Tegmark 2017], [Colvin 2016] und [Kersting et al. 2019].

Eine eigentliche Grammatik der Kollaboration hat [Terkessidis 2018] vorgelegt und die [Deutsche Social Collaboration Studie 2023] zeigt einmal jährlich auf, welche kollaborativen Trends aktuell sind.

3.2 Gestaltung

Kontext

Wenn die Mikroperspektive der Begriffsdefinitionen verlassen und aus einer Makroperspektive nach den Grundbedingungen für kollaborative Prozesse gefragt wird, dann rückt der gesamte Kontext eines Unternehmens oder einer Organisation in den Mittelpunkt.

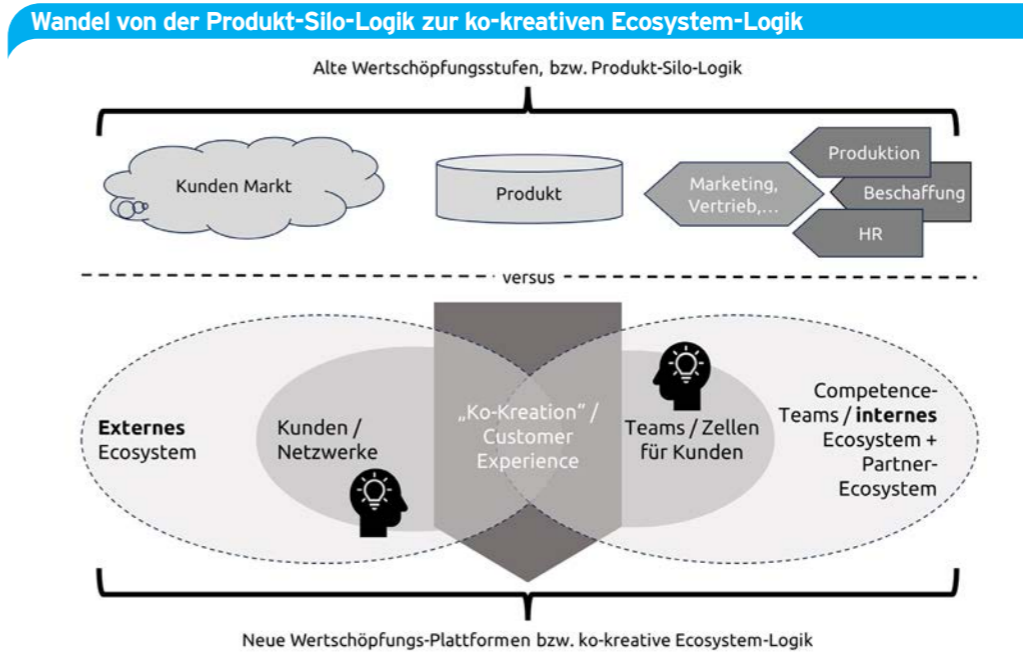
Für diese Sichtweise hat sich in den letzten Jahren der Begriff des „Ecosystems“ etabliert. In einer digitalen Welt wird Zusammenarbeit in und über Unternehmensgrenzen hinweg wichtiger. Das Modell des Ecosystems ist hierbei zunehmend hilfreich. Ansätze sind u.a. die Einbindung relevanter Akteure z.B. via Nutzer-generierter Inhalte, Plattformen und Marktplätze für Skalierungseffekte oder Synergien bei Einkauf & Produktion zur Hebung von Kosten-Synergien.

Winfried Felser fasst diese Zusammenhänge in seiner Übersicht wie folgt zusammen (s. Abbildung rechts). Interessant ist sein Fokus auf die Customer-Experience, die nach einer ko-kreativen und damit kollaborativen Zusammenarbeit verlangt. Sie bildet die Basis für neue Wertschöpfungs-

plattformen und zeigt auf, wie wettbewerbsrelevant die Auseinandersetzung mit der Kollaboration-Thematik ist und sein wird. Das Ecosystem-Paradigma kann auch als eine Weiterentwicklung bestehender organisatorischer Konzepte gesehen werden mit ganz unterschiedlicher Ausprägung vom Partner-Netzwerk, globalen Marktplatz, über eine Genossenschaft bis hin zum Cluster oder zu einer Metropolregion. Zentral ist dabei, dass Kollaboration und Kooperation über Grenzen hinaus immer zum Gewinn aller Akteure führen sollte.

Exkurs (Felser 2018)

„In Ecosystemen stehen nicht mehr Markt und Organisationen im Fokus, sondern ein Kontinuum komplexer, kollaborativer, ko-kreativer Systeme.“
Winfried Felser (2018)



Quelle: nach Felser 2018

▲ Nach Winfried Felser bildet der Fokus auf die Customer Experience die Basis für neue Wertschöpfungs-Plattformen.

Tool für Kollaboratives Lernen und Arbeiten

Herausforderungen des neuen Ecosystem-Paradigmas

In Unternehmen mit dem neuen Paradigma sind eine Vielzahl neuer Fragen zu beantworten, zum Beispiel:

- für New Frontiers/Ecosysteme (Werte, Compliance ...)**
 - Warum müssen wir unser Ecosystem bzw. Geschäftsmodell weiterentwickeln bzw. wer greift unsere bisherigen Geschäftsmodelle an?
 - Wer sind die relevanten Akteure des Ecosystems, wie werden sie eingebunden?
 - Wie regeln geteilte Werte und institutionelle Logiken das Miteinander?
- für Core/Geschäftsmodell (Verhalten, Ko-Kreation, Use Cases ...)**
 - Warum sind unsere bisherigen Ko-Kreationen und Kundenerfahrungen unzureichend?
 - Was sind für Kunden die wichtigsten ko-kreativen Prozesse im Ecosystem?
 - Wie werden gemeinsame Wertschöpfung und Wertpartizipation sichergestellt?
- für die Foundations/Fähigkeiten (Daten, Technologie, Organisation ...)**
 - Warum ist unsere heutige Fähigkeitsbasis unzureichend bzw. welche Lücken bei Daten, Technologie etc. beschränken unsere Fähigkeiten?
 - Welche Daten, Informationen etc. sind im Ecosystem für diese Fähigkeiten nutzbar?
 - Wie wird die Co-Evolution der Fähigkeiten im Ecosystem sichergestellt?

Ebenen

Um "Kollaboratives Lernen und Arbeiten" in einem Unternehmen oder einer Organisation nachhaltig aufzubauen, ist es sinnvoll, drei Gestaltungs- und Wirkungsebenen zu unterscheiden und zu betrachten.

Normative Ebene

Zu Beginn jeglichen gestalterischen Handelns sollte bei einem Unternehmen die Frage beantwortet werden, **warum** die Förderung und Gestaltung des kollaborativen Lernens und Arbeitens betriebswirtschaftlich sinnvoll und/oder organisational notwendig ist (=Vorbereitung).

Die Erkenntnis aus der Beantwortung dieser Frage muss folgerichtig im Leitbild des Unternehmens wiederzufinden sein und beschreiben, wieso kollaboratives Lernen und Arbeiten zum Selbstverständnis des Unternehmens gehört.

In diesem Zusammenhang ist entscheidend, dass alle Menschen, die in der gesamtunternehmerischen (Teil-)Verantwortung stehen, von dieser Notwendigkeit überzeugt sind und dass sie sämtliche hieraus resultierenden Ableitungen und Konsequenzen überzeugend (mit-)tragen. Denn dieses Kommitment bildet die Basis für eine positive Grundhaltung der Organisation zu den für das Vorhaben notwendigen Aktivitäten der Struktur-, Prozess- und Methodengestaltung (Mindset).

Darüber hinaus ist das Kommitment das Fundament dafür, dass die Organisation die Sinnhaftigkeit des kollaborativen Arbeitens und Lernens versteht und verinnerlicht. Somit bildet das Kommitment auch den regulatorischen und kulturellen Rahmen für die (zukünftige) Führung in der Organisation, die die Multiplikation des Normen- und Wertegerüsts in die Breite des Unternehmens trägt.

Auf normativer Ebene werden zudem auch die Systematik sowie die „Spielregeln“ für kollaboratives Lernen und Arbeiten definiert.

Die **Impulsfragen** für die normative Ebene sind die folgenden (siehe auch das „Reifegradmodell“ auf S. 27):

Antworten

1. Ja/Machen wir
2. Planen wir
3. Noch kein Thema

Tool für Kollaboratives Lernen und Arbeiten

Fragen	Antworten (1/2/3)
Ist das kollaborative Arbeiten im Unternehmensleitbild verankert?	
Sind Sinn und Zweck bzw. der Mehrwert des kollaborativen Arbeitens und Lernens bewusst und definiert?	
Gibt es innerhalb des Management-Boards eine gemeinsame, gelebte Haltung zum kollaborativen Arbeiten und Lernen?	
Wurden eine Systematik sowie „Spielregeln“ für das kollaborative Arbeiten und Lernen definiert und formuliert - zum Beispiel als Teil der Unternehmenswerte?	
Was sind die informellen Spielregeln bzgl. Kollaborativen Arbeiten und Lernen?	
Wurden die Führungskräfte in die vorbereitende Konzeption und Planung des kollaborativen Arbeitens und Lernens einbezogen?	
Gibt es eine:n verantwortliche:n Ansprechpartner:in innerhalb des Management-Boards, der/die das kollaborative Arbeiten und Lernen gestaltet?	
Gibt es ein gesamtunternehmerisches Budget für das kollaborative Arbeiten und Lernen?	

Strategische Ebene

Der nächste Schritt ist die Ausgestaltung der strategischen Ebene, also die Beantwortung der Frage, wie der normative Rahmen in der Organisation umgesetzt und zum Leben erweckt werden kann (= Vorbereitung).

Es geht einerseits darum zu überprüfen, ob die bestehenden Strukturen und Prozesse kollaboratives Lernen und Arbeiten überhaupt ermöglichen und fördern, sprich, ob es einen organisatorischen Rahmen für kollaborative Ansätze gibt. Andererseits stehen aber auch die Menschen im Fokus der Gestaltung, denn sie bilden (individuell und in sozialen Gruppen) die Basis für eine Unternehmenskultur, die kollaboratives Lernen und Arbeiten überhaupt wirksam macht.

Es spricht erfahrungsgemäß sehr viel dafür, die gesamte Organisation partizipativ und transparent in die Gestaltung des „WIE“ einzubinden. Einerseits, um alle „mit auf die Reise“ zu nehmen, andererseits, um ein gemeinsames Verständnis von dem Gesamtvorhaben herzustellen.

Um diese Partizipation umzusetzen, gibt es viele erprobte ko-kreative Formate und Methoden (z.B. der „Open Space Agility“ Ansatz, www.openspaceagility.com, siehe Mezick et al. 2019).

Führungskräfte

Ein besonderes Augenmerk gilt auf strategischer Ebene der Rolle und den Aufgaben der Führung. Die Führungskräfte müssen den o.g. organisatorischen Rahmen nicht nur mittragen, sondern auch dessen Umsetzung sicherstellen. Insofern gilt es, bei den Führungskräften eine positive Grundhaltung zum kollaborativen Arbeiten und Lernen zu erzeugen. Darüber hinaus müssen sie mit passenden Methoden und Kompetenzen ausgestattet werden, um ihre Rolle im Gesamtvorhaben ausüben zu können. Wenn dies auch nicht grundsätzlich gesagt werden kann, so ist doch in den meisten Fällen davon auszugehen, dass Führungskräfte im Rahmen des kollaborativen Arbeitens und Lernens in eine begleitende Rolle des „Möglichmachens“ und „Förderns“ gehen müssen und weniger in eine hierarchisch manifestierte Rolle des „Anweisens“. Insofern ist es auch gut möglich, dass das bestehende Mind-, Skill- und Toolset der Führungskräfte stark von dem benötigten abweicht. Gleiches gilt für die Haltung gegenüber der (neuen) Rolle.

Exkurs Führung

Eine zunehmend digitalisierte Wirtschaft verändert auch das Konzept „Führung“. Aktuelle Beiträge finden sich bei: Baumann-Habersack 2017, Buhr | Feltes 2018, Kraus | Kreitenweis 2020, Lariani 2019, Liebermeister 2017, Sheninger 2019, Sinek 2009

Mitarbeitende

Auf Ebene der Mitarbeitenden verhält es sich genauso. Auch sie müssen mit den (neuen) Rahmenbedingungen des kollaborativen Arbeitens und Lernen einverstanden und vertraut sein. Daher ist es wichtig, auch sie strategisch vorzubereiten und zu befähigen. Neben einem klaren Verständnis der (neuen) Rollen und deren Zusammenwirken ist auch hier eine positive Haltung zur Kollaboration und Kooperation die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung. An dieser Stelle stellt sich für Unternehmen, wie bei anderen strategischen Vorhaben auch, die Frage, wie man „die Belegschaft mitnimmt“.

Exkurs Erfahrungswissen

Man kann erfahrungsgemäß⁴ davon ausgehen, dass sowohl auf Ebene der Führungskräfte als auch auf Ebene der Mitarbeitenden ca. 20% besonders engagiert in die Neugestaltung der Zusammenarbeit einsteigen. Ca. 60-70% werden sich tendenziell neutral verhalten, aber relativ zeitnah unterstützend agieren, sobald ein positiver Mitnahmeeffekt entsteht (z.B. durch Verdeutlichung von Vorteilen und Guter-Praxis durch andere Kolleg:innen). Die restlichen 10-20% werden dem Vorhaben eher kritisch gegenüberstehen und passiv oder sogar abwehrend reagieren. Aus anderen Kontexten heraus ist es an dieser Stelle sinnvoll, die ersten 20% besonders zu unterstützen und ihr Engagement sichtbar zu machen (Erfolge feiern!). Denn sie erzeugen eine Sogwirkung im gesamten Unternehmen, sofern die Führung diese Entwicklung gezielt fördert und die organisatorischen Strukturen und Prozesse dies nicht verhindern.

Personalentwicklung

Auf strategischer Ebene kommt auch der Personalentwicklung eine wichtige Rolle zu, denn sie muss für alle Beteiligten Kompetenzanforderungen definieren, die für das kollaborative Arbeiten und Lernen im angestrebten organisatorischen Rahmen notwendig sind. Der Bezug der definierten Kompetenzanforderungen auf die Rollen innerhalb des kollaborativen Arbeitens und Lernens ist daher unerlässlich. Die Kompetenzentwicklung muss zudem auf allen hierarchischen Ebenen stattfinden (Geschäftsführung, Führungskräfte und Mitarbeitende).

Formelles Wissen sichern

Da kollaboratives Lernen und Arbeiten in vielen Fällen in informellen Strukturen und Prozessen stattfindet, ist es wichtig, dass sich das Unternehmen Gedanken darüber macht, wie unternehmensrelevante Erkenntnisse und Erfahrungen aus diesem informellen Rahmen identifiziert und für die Organisation gesichert bzw. zugänglich gemacht werden können.

Dieses „Sichern“ und „Zugänglich-machen“ hat dabei zwei Dimensionen: eine technologische und eine arbeitsorganisatorische.

Während auf technologischer Ebene definiert wird, welche Tools für die Sicherung und Zugänglichmachung zum Einsatz kommen, wird auf arbeitsorganisatorischer Ebene hinterfragt, welchen Personen/Arbeitsplätzen das Wissen zugänglich gemacht werden muss.

Informelle Arbeitsprozesse

Da im Rahmen des kollaborativen Arbeitens und Lernens zunehmend informelle Arbeitsprozesse stattfinden, ist es für ein Unternehmen ratsam, einen geeigneten, organisatorischen Rahmen für Peer-to-Peer-Learning aufzubauen. Innerhalb dieses Rahmens sollte informelles Wissen nicht nur identifizierbar, sondern auch nachhaltig für die Organisation nutzbar gemacht werden. Führungskräfte können an dieser Stelle eine Moderations-Rolle einnehmen, Inhalte aggregieren und diese für Entwicklungsprozesse auf Personalentwicklungs-(PE) und Organisationsentwicklungs-(OE) Ebene zugänglich machen.

Fazit

Aufbauend auf der vorgegebenen Systematik sowie den „Spielregeln“ des kollaborativen Arbeitens und Lernens auf normativer Ebene muss auf strategischer Ebene geklärt werden, wie beide Elemente im gesamten Unternehmen transparent gemacht und nachhaltig verankert werden. Um dies zu erreichen, eignet sich erfahrungsgemäß eine Mischung aus schriftlicher Information und kontinuierlichem Erfahrungsaustausch.

⁴ Bei diesen Zahlen handelt es sich um Erfahrungswissen, das bei NORDMETALL seit dem Jahr 2017 im Rahmen der Zusammenarbeit mit vielen verschiedenen Unternehmen zum digitalen Strukturwandel gesammelt haben. Im Hinterkopf stehen dabei Formate wie unser hausinterner „Diglog“, Open Space Agility Ansätze, klassische Barcamps oder auch Communities of Practice.

Die **Impulsfragen** für die strategische Ebene sind die folgenden (siehe auch das „Reifegradmodell“):

Antworten

1. Machen wir
2. Planen wir
3. Noch kein Thema

Tool für Kollaboratives Lernen und Arbeiten

Fragen	Antworten (1/2/3)
Gibt es definierte Strukturen und Prozesse, die das kollaborative Arbeiten und Lernen ermöglichen und fördern?	
Sind Sinn und Zweck des kollaborativen Arbeitens und Lernens im gesamten Unternehmen nachhaltig kommuniziert und transparent gemacht worden?	
Werden innerhalb des gesamten Unternehmens die Systematik und die „Spielregeln“ des kollaborativen Arbeitens und Lernens transparent gemacht und verankert?	
Gibt es Klarheit darüber, welche Rolle und welche Aufgaben die Führungskräfte und Mitarbeitenden innerhalb des kollaborativen Arbeitens und Lernens ein- bzw. übernehmen sollen?	
Passen Strukturen, Prozesse und Kultur (z.B. auf Führungsebene) zu dem Anspruch, bereichsübergreifend zu arbeiten und zu lernen?	
Verfügen Führungskräfte und Mitarbeitende über die Kompetenzen, um innerhalb kollaborativer Arbeits- und Lernumgebungen zusammenzuarbeiten	
Ist bekannt, welche Menschen innerhalb der Organisation Vorbild und Multiplikator:innen des kollaborativen Arbeitens sein könnten?	
Gibt es regelmäßige Formate, um Führungskräfte und Mitarbeitende an der (Weiter-)Entwicklung und Ausgestaltung der kollaborativen Zusammenarbeit partizipieren zu lassen?	
Sind in diesem Zusammenhang die Kriterien für „gute“ oder „schlechte“ kollaborative Arbeit bzw. kollaboratives Lernen definiert? (Wann spricht man von Entwicklung?)	
Wie lässt sich in den o.g. Zusammenhängen die Lernkultur des Unternehmens beschreiben?	
Werden benötigte Zeit- und Geldressourcen innerhalb der Jahresplanung vorgesehen, um das kollaborative Arbeiten und Lernen weiterzuentwickeln?	

Operative Ebene

Auf operativer Ebene geht es um Klarheit in der Frage, was benötigt wird, um kollaboratives Lernen und Arbeiten im Tagesgeschäft umzusetzen. Die Aspekte „Methoden“ und „Technologien“ werden weiter unten behandelt.

Kompetenzentwicklung

Neben der Definition der für die Umsetzung der Strategie geeigneten Tools, Methoden und Formaten der Zusammenarbeit, steht die Kompetenzentwicklung der Geschäftsführung, der Führungskräfte sowie der Mitarbeitenden im Fokus. Dabei zielt die Kompetenzentwicklung auf folgende Felder ab:

- **Kontextkompetenz:** Verständnis für organisationale Zusammenhänge, Strukturen, Prozesse sowie Zielsetzungen anderer Bereiche bzw. des Gesamtunternehmens. Kontextkompetenz umfasst „Bedarfe anderer Bereiche“ oder des „gesamten Unternehmens“ zu kennen, zu verstehen und bei eigenen Entscheidungen zu berücksichtigen. Aus Top-Down-Sicht heißt das Transparenz für Kontext zu schaffen. Aus der Bottom-Up-Sicht heißt das, nicht mit Silo-Denke zu agieren.

- **Reflexionskompetenz:** Klarheit über die eigene Rolle und das Zusammenwirken mit anderen definierten Rollen sowie Einordnung des eigenen Handelns im Gesamtgefüge des kollaborativen Zusammenarbeitens
- **Selbstlernkompetenz:** Fähigkeit, wichtige Erkenntnisse und Erfahrungen aus informellen Lernstrukturen abzuleiten/zu erfassen sowie geeignete Lernmethoden für das eigene Lernen auszuwählen
- **Kommunikationskompetenz:** Fähigkeit, innerhalb implementierter kollaborativer Arbeits- und Lernsettings zielführend und konfliktfrei zu kommunizieren
- **Selbstorganisations- und Problemlösungskompetenz:** Motivation zum selbständigen Arbeiten (i.S.v. Eigenverantwortung) im Team sowie eigenständige Bereitschaft, Problemstellungen anzunehmen
- **Anwendungskompetenz:** Anwendungssicherheit in Tools, Methoden und Formaten, die das kollaborative Arbeiten möglich machen/fördern

Fazit

Mit Blick auf die o.g. Kompetenzfelder ist an dieser Stelle wichtig zu erwähnen, dass der Zeitpunkt zum Entwickeln der dahinterliegenden Kompetenzen im Laufe des Gesamtprozesses sehr unterschiedlich sein kann. So macht es sicherlich Sinn, die Kontextkompetenz, die Reflexionskompetenz, die Lernkompetenz sowie die Kommunikationskompetenz bereits bei den normativen und strategischen Schritten zu entwickeln. Sowohl die Selbstorganisations- und die Problemlösungskompetenz als auch die Anwendungskompetenz bedürfen hingegen erst nach Implementierung des organisatorischen Rahmens besonderer Aufmerksamkeit - auch, wenn sie natürlich von vornherein mitgedacht und eingeplant werden müssen.

Die Förderung der o.g. Kompetenzfelder liefert im Kontext des kollaborativen Arbeitens und Lernens einen wichtigen Beitrag zur Organisations- und Personalentwicklung.

Die **Impulsfragen** für die operative Ebene sind die folgenden (siehe auch das „Reifegradmodell“):

Antworten

1. Machen wir
2. Planen wir
3. Noch kein Thema

Tool für Kollaboratives Lernen und Arbeiten

Fragen	Antworten (1/2/3)
Gibt es Weiterbildungs-, Netzwerk- und/oder Austauschformate für die Entwicklung von Kontextkompetenz, Reflexionskompetenz, Kommunikationskompetenz, Selbstorganisations- und Problemlösungskompetenz und Lernkompetenz?	
Anwendungskompetenz (Tools, Methoden, Formate): Gibt es geeignete digitale und nicht digitale Tools für das kollaborative Arbeiten und Lernen?	
Sind die Menschen im Unternehmen in der Lage, die o.g. Tools wirkungsvoll anzuwenden?	
Wurden Instrumente zum Erfassen und Auswerten von Arbeitsergebnissen aus informellen Arbeits- und Lernsettings implementiert?	

Methoden

Wenn die Begriffe geklärt und die verschiedenen Ebenen entwickelt worden sind, geht es um die tägliche kollaborative Praxis. Die Integration kollaborativer Prozesse in die tägliche Arbeit kann über verschiedene Methoden angeregt und unterstützt werden. In den letzten Jahren haben sich hierzu vielfältige Ansätze entwickelt, die darauf abzielen, das synchrone (zeitgleiches Miteinander) und ko-kreative Lernen (gemeinsame Erarbeitung und Entwicklung) zwischen den verschiedenen Akteuren eines Unternehmens oder einer Organisation zu fördern.

Förderung von neuen Lernstrukturen

Anbei einige exemplarische Beispiele von Methoden und Ansätze zur Förderung von neuen Lernstrukturen (Auszug aus einer Brainstorming-Liste des Arbeitskreises):

- **Design Thinking Methodik:** Hier wird interdisziplinär und kollaborativ mit Kunden ein Problem angegangen. Gemeinsam wird in fünf Phasen (Verstehen, Definieren, Ideation, Bauen, Testen) das Design einer oder mehrerer Lösungen entworfen. Zentral ist dabei die erste Phase (Verstehen) in der das Team ein tiefes Verständnis der Wünsche (Needs) des/der Nutzer:in (User) bezogen auf ein Produkt, einen Prozess oder eine Dienstleistung entwickelt.
- **Communities:** Eine Community ist eine Gruppe an Personen mit den gleichen starken gemeinsamen Interessen und Zielen (z.B. einer Jobrolle), die sich regelmäßig on- oder offline treffen, die Erfahrungen austauschen, Fragen beantworten und gemeinsame Aktivitäten wie Ko-Kreation unternehmen. Die Ko-Kreation kann bis in die gemeinsame Entwicklung von Standards oder Tools gehen. Der Hintergrund kann Marketing & Kundenbindung, Support, Wissensmanagement sowie Weiterbildung sein. Communities können auch Teil eines Lernprogramms bzw. Curriculums sein, oder ganz losgelöst davon bestehen.
- **Peer-Learning Formate,** bei denen voneinander und miteinander gelernt wird - von Coaching, Shadowing, Mentoring bis hin zu Team-Entwicklung und Team-Coaching. Ein besonderer Ansatz sind dabei die selbst-organisierten Lerngruppen mit Leitfäden/Workbooks wie WOL (Working out Loud) oder LernOS (Lern-Operating System).
- **Lernprojekte:** sind befristete, innovative, komplexe Aufgaben. Dabei werden konkrete Probleme bis hin zu exemplarischen Fallstudien bearbeitet.
- **Gruppen-Aufgaben und Übungen** als Teil bestehender formeller Lernangebote wie Fallstudien, Reflektionen etc.
- **Weitere Methoden:** Working out Loud, LernOS, Liberating Structures, Lego® Serious Play®, Eigenland® (siehe Ressourcen im Anhang).

Technologien

Die Förderung des kollaborativen Lernens und Arbeitens in einem Unternehmen erfordert den Einsatz einer Vielzahl von Technologien, die die Kommunikation, den Wissensaustausch und die Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden unterstützen. Hier sind einige wichtige Technologien, die eine Rolle spielen:

- **Kollaborative Plattformen und Tools:** Plattformen wie Microsoft Teams, Slack, Trello und Asana bieten Funktionen für Messaging, Dateifreigabe, Projektmanagement und Zusammenarbeit in Echtzeit.
- **Virtuelle Meetings und Videokonferenzlösungen:** Technologien wie Zoom, Microsoft Teams und Google Meet ermöglichen es Mitarbeitenden, von verschiedenen Standorten aus an virtuellen Meetings teilzunehmen und Informationen zu teilen (vgl. Stoller-Schai 2021).
- **Social Intranet und Unternehmensnetzwerke:** Interne Netzwerke wie Yammer oder Chatter bieten Mitarbeitenden die Möglichkeit, Beiträge zu teilen, Diskussionen zu führen und Fachwissen innerhalb des Unternehmens zu verbreiten.
- **Dokumentenmanagement-Systeme:** Plattformen wie SharePoint oder Google Drive erleichtern die gemeinsame Bearbeitung von Dokumenten, Versionierung und Freigabe von Dateien.

- **E-Learning-Plattformen:** Für kollaboratives Lernen können Plattformen wie Moodle oder Learning Management Systems (LMS) eingesetzt werden, um Kurse, Schulungen und Lernmaterialien bereitzustellen.
- **Wikis und Wissensdatenbanken:** Wiki-Plattformen wie Confluence ermöglichen es Mitarbeitenden, Informationen, Best Practices und Wissen zu sammeln und gemeinsam zu pflegen.
- **Instant Messaging und Chatbots:** Kommunikationstools wie Slack oder Teams bieten Instant Messaging, während KI-gesteuerte Chatbots Fragen beantworten und Ressourcen bereitstellen können.
- **Online-Kollaborationswerkzeuge:** Technologien wie Google Workspace (früher G Suite) bieten gemeinsame Dokumentenbearbeitung in Echtzeit und Zusammenarbeit an Tabellen, Präsentationen und mehr.
- **Virtuelle Realität (VR) und Augmented Reality (AR):** Diese Technologien ermöglichen es Teams, gemeinsam an virtuellen Projekten zu arbeiten, Räume zu simulieren und komplexe Konzepte visuell zu erklären.
- **Gamification:** Durch den Einsatz von Gamification-Elementen in Lernplattformen oder internen Netzwerken kann die Motivation der Mitarbeitenden zur aktiven Teilnahme und Zusammenarbeit erhöht werden.

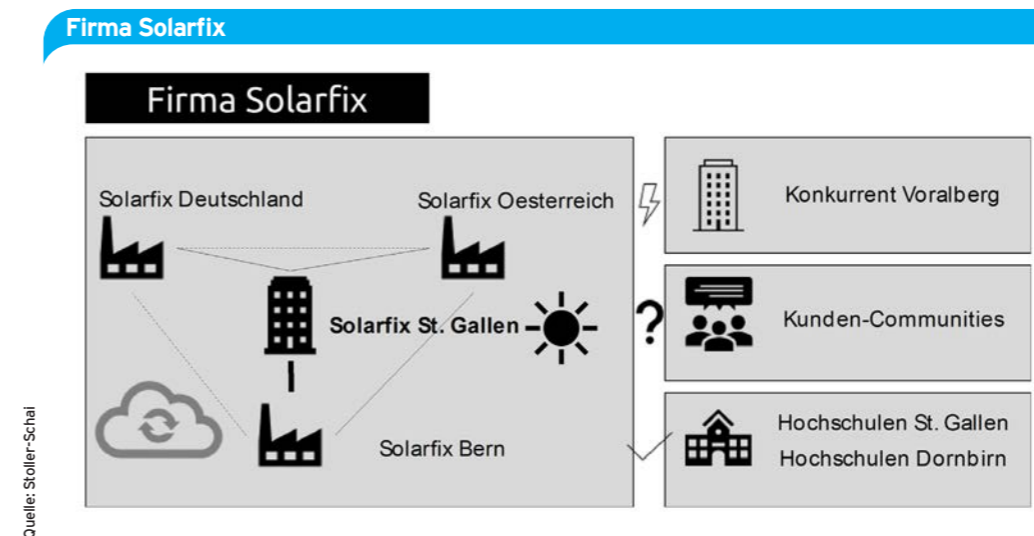
Die richtige Kombination dieser Technologien kann die Effizienz der Kommunikation, des Wissensaustauschs und der Zusammenarbeit im Unternehmen deutlich steigern und dazu beitragen, dass Teams effektiver und innovativer arbeiten.

4. Fallbeispiel

Wie können kollaborative Themen im Alltag ganz praktisch aussehen? Das Fallbeispiel⁵ beschreibt ein mittelständisches Unternehmen, das im Solarbereich tätig ist. Die Beschreibung des Fallbeispiels dient zur Ableitung von Frage- und Problemstellungen bezüglich „Kollaborativem Lernen und Arbeiten“.

4.1 Collaboration Story „Solarfix“

Schauen wir uns an einem fiktiven Beispiel an, wie das Thema „Collaboration“ in einem Unternehmen umgesetzt wird und befassen uns mit der „Collaboration Story“ der Firma „Solarfix“ (s. Abbildung).



▲ Hier wird die Struktur der Firma Solarfix in einer vereinfachten Darstellung erläutert.

Die Firma Solarfix ist ein mittelständisches Unternehmen mit 500 Mitarbeitenden und an 4 Standorten verteilt: Zwei Standorte in der Schweiz und je einen Standort in Deutschland und in Österreich. Die Firma Solarfix erstellt und vertreibt Solarpaneele.

Standortübergreifende Zusammenarbeit

Das Headquarter im St. Galler Hinterland und die Niederlassung im Kanton Bern arbeiten eng zusammen. Die Zusammenarbeit mit Deutschland und Österreich ist erst in den Startlöchern. Es gibt eine unausgesprochene Konkurrenz zwischen den Standorten, resp. die Niederlassungen sehen sich immer etwas im Schatten des Mutterhauses und versuchen sich zu profilieren und sich auch davon abzugrenzen. Oft werden in den Niederlassungen Initiativen gestartet, die aus Sicht des Mutterhauses nicht verstanden werden.

Das Management ist klassisch aufgestellt. In der Geschäftsführung und im Verwaltungsrat dominieren Männer, die in hierarchischen Unternehmen Karriere gemacht haben. Den jüngeren

⁵ Abgeleitet aus Stoller-Schai 2021

Männern und der HR-Leiterin ist bewusst, dass in Zukunft auch neue Organisationsformen und Führungsmodelle angegangen werden müssen, um den Herausforderungen des Marktes gerecht zu werden. Ein Hersteller in Voralberg, der als grösster Konkurrent gilt, hat seine Firmenstruktur nach dem BetaCodex-Modell (vgl. www.redforty2.com) umgestellt. Die Teams mit Marktkontakt verfügen dort über hohen Entscheidungskompetenzen und können so rasch und kompetent auf Kundenbedürfnisse reagieren.

Einzelne Aspekte der Zusammenarbeit bei Solarfix sind:

Kommunikation

Kommuniziert wird zwischen den Standorten über E-Mail und Telefon. Neu auch über Microsoft Teams, obwohl es noch keine eigentliche Strategie dazu gibt. Aus einer Notlage heraus wurden Lizenzen beschafft und nun findet die Zusammenarbeit eher unkoordiniert statt. Eine Auseinandersetzung, wie sich die Zusammenarbeit verändert, wenn eine Kollaborationsplattform benutzt wird, hat nicht oder zu wenig stattgefunden.

Kunden

Die Kunden von Solarfix möchten sich vermehrt einbringen. Sie sind am Thema Umweltschutz und alternativen Energiekonzepten sehr interessiert und möchten das Beste aus ihrer Solaranlage herausholen. Sie haben gute Ideen, manchmal auch Beschwerden. Sie fühlen sich mit den Produkten verbunden und sind an der „Produkte-Roadmap“ von Solarfix interessiert. Einige Kunden haben sich bereits selbst zu einer kleinen Community zusammengefunden und tauschen untereinander Erfahrungen aus.

Projekte

Die Projektzusammenarbeit ist äusserlich betrachtet gut organisiert. Es werden moderne Ansätze wie agile Teams, Kanban Boards und andere Konzepte und Methoden eingesetzt. Dies findet aber nicht durchgängig statt und es gibt oft eine Vermischung mit klassischen Vorgehensweisen. Wenn neue Teams gebildet werden, gibt es verschiedene Arten von Konflikten: Die Rollen sind nicht präzise definiert, die Entscheidungsbefugnisse sind oft etwas unklar und auch über die Verwendung der richtigen Tools und Prozesse herrscht manchmal ein Durcheinander. Grundsätzlich sind aber Prozesse und Projektabläufe eingespielt und so gibt es bei vielen Projektleitern und auch in der Geschäftsleitung keinen Anlass, hier tiefgreifende Änderungen einzuleiten.

Ausblick

In der Firma Solarfix hat sich neu eine Gruppe von jüngeren Führungskräften zusammengetan und eine inoffizielle Task-Force „FutureSol“ gebildet, die ein „Manifest für die Zusammenarbeit bei Solarfix“ erarbeitet hat. Sie möchten die Zusammenarbeit in den Konstruktionsabteilungen verbessern und vor allem vermehrt die Kolleg:innen aus den verschiedenen Standorten zusammenbringen, um in gemeinsamen, virtuellen ko-kreativen Sessions ganz neue Produkt- und Dienstleistungsideen auszuloten. Es ist auch angedacht, erste Vorschläge dann den bestehenden Kundencommunities vorzustellen. Dafür soll die neu eingeführte Teams-Infrastruktur genutzt werden, aber auch Augmented- und Virtual Reality-Anwendungen sowie digitale Whiteboards. Im Bereich der Prozessautomation soll verstärkt auf Machine Learning gesetzt werden. Mit den Hochschulen in Dornbirn und St. Gallen sind dazu bereits Kontakte aufgebaut worden. Ein Besuch beim Hauptkonkurrenten ist auch angedacht. Die Hoffnung besteht, dass man den Markt gemeinsam besser bearbeiten könnte, als gegeneinander. Dafür soll ausgelotet werden, wo entsprechendes „Ergänzungspotenzial“ besteht, das für Synergieeffekte genutzt werden könnte. Ob dafür aber eine Kommunikationsbereitschaft im Management besteht, ist noch fraglich.

4.2 Erkenntnisse aus der Collaboration Story

In diesem Beispiel zeigen sich verschiedenste Aspekte des Collaboration-Themas:

Zusammenarbeit - im weiteren Sinne verstanden - wird oft einfach als gegeben angenommen. Es wird nicht erkannt, dass es sich um ein strategisches Thema handelt, das ...

- Einfluss auf die Zufriedenheit von Mitarbeitenden und Kunden hat,
- Potenzial für neue Kooperationen enthält und
- für die Entwicklung neuer Produkte und Dienstleistungen genutzt werden könnte.
- Die Geschäftsleitung von Solarfix könnte viel mehr aus dem Thema machen, wenn erkannt würde, dass „Kollaboratives Lernen und Arbeiten“ strategisch und systematisch bearbeitet werden muss.
- Zusammenarbeit im engeren Sinne ist immer eine Form der Ko-Aktion (miteinander handeln und verhandeln). In der Firma Solarfix könnte man das Potenzial zwischen den Standorten besser nutzen, wenn man in Projekten weniger in „Standort-Silos“ arbeiten würde, sondern in Teams, die standortübergreifend immer wieder neu zusammengesetzt würden.
- Der Einsatz von Kollaborationstechnologien könnte einen Innovationsschub erzeugen. Durch die vermehrte digitale Zusammenarbeit wären auch alle Artefakte der Zusammenarbeit bereits digital abgelegt und dokumentiert.
- Tradition einerseits und etablierte, funktionierende Prozesse und Abläufe andererseits können dazu führen, dass zu wenig Bereitschaft besteht, auf Schwachstellen, Optimierungspotenzial und Zukunftsfähigkeit zu achten. Es soll nicht immer alles geändert werden, aber es braucht einen kritischen Blick, um festzustellen, wo Veränderungen angezeigt sind. Die Firma Solarfix müsste prüfen, ob neue Formen der Zusammenarbeit (agile Teams, Scrum etc.) nicht geeigneter wären, um den Herausforderungen der Zukunft zu begegnen. Solche neuen Formen der Zusammenarbeit müssten dann mit aller Konsequenz und den entsprechenden Bildungs- und Kommunikationsmaßnahmen umgesetzt werden.
- Zusammenarbeit muss weit gedacht werden. Warum nicht mit der Konkurrenz zusammenarbeiten? Wie die Wissensspeicher der Hochschulen besser anzapfen? Auf welche Weise Kunden einbinden und von ihren Ideen und Wünschen profitieren? Unter welchen Bedingungen könnten Entscheidungsbefugnisse an die Teams mit Marktkontakt abgegeben werden, damit sie schneller und besser entschieden könnten?
- Zusammenarbeit beginnt mit einem „kollaborativen Mindset“. Die Ära isolierten Genies ist vorbei. Wissen ist kein Garant mehr für mehr (Markt-)Macht - geteiltes Wissen ist die neue Macht! Im Mittelpunkt gelingender Zusammenarbeit stehen immer gemeinsame Ko-Aktionen. Es geht darum, zusammen mit anderen mehr zu erreichen.

4.3 Fragestellungen und Arbeitspakete

Um die Art und die Qualität der Zusammenarbeit im eigenen Unternehmen zu verstehen, kann es helfen, die „Collaboration-Story“ des eigenen Unternehmens zu schreiben, wie dies am Beispiel der Firma „Solarfix“ aufgezeigt worden ist. Mit einem solchen Text oder Narrativ kann nachher sehr konkret weitergearbeitet werden.

Aus einem solchen Text lassen sich verschiedene Fragestellungen ableiten, die dazu beitragen, das eigene Unternehmen zu einem kollaborativen Unternehmen werden lassen. Exemplarisch für die Firma Solarfix könnten es folgende Fragen sein:

Tool für Kollaboratives Lernen und Arbeiten

Fragen: Was muss diskutiert werden?
Was ist unsere Kollaborationsstrategie?
Was wollen wir mit mehr und besserer Kollaboration erreichen?
Worin manifestiert sich die Umsetzung unserer Kollaborationsstrategie?
Was zeichnet unsere Kollaborationskultur aus?
Wie wird sie aufgebaut und gefördert?
Wer darf dabei mitreden und mitgestalten?
Wie werden neue Arbeitsmethoden und kollaborativen Technologien eingeführt und begleitet?
Welche Bedeutung spielt das Thema „Vertrauen“ beim Aufbau neuer vernetzter Arbeitsformen?
Wie sieht „Führung“ in virtuell vernetzten Arbeitswelten aus?
Wie gehen wir mit der technologischen Toolvielfalt um?
Welchen Einfluss haben künftige Technologien (Artificial Intelligence, Augmented Reality, Virtual Reality, Blockchain etc.) auf unsere Zusammenarbeit und Vernetzung?
Wie können wir Zusammenarbeit und Vernetzung mit Sicherheit, Datenschutz und Persönlichkeitsrechten in Einklang bringen?
Welche Bedeutung spielt die Zusammenarbeit mit Kunden und anderen externen Anspruchsgruppen ('stakeholders') unseres Unternehmens?
Was kann getan werden, wenn die analoge und digitale Zusammenarbeit nicht funktioniert?

Exkurs Vertrauen

Vertrauen ist ein Schlüsselkonzept für eine gelingende Kollaborationskultur in einem Unternehmen. Verschiedene Autor:innen haben sich in den letzten Jahren intensiv mit dem Thema auseinandergesetzt: vgl. Botsman 2020, Ebert |Pastoors, Sven 2019, Hartmann 2020, Osterloh | Weibel (2006).

Mit solchen Fragestellungen sind anschliessend konkrete Arbeitspakete verbunden. Auch hier werden exemplarisch einige Arbeitspakete für die Firma Solarfix aufgeführt:

Tool für Kollaboratives Lernen und Arbeiten

Arbeitspakete: Was muss bearbeitet werden?
Aufbau einer Strategie für „Kollaboratives Lernen und Arbeiten“: Es muss festgelegt werden, warum und wie mit verschiedenen Anspruchsgruppen des Unternehmens zusammengearbeitet werden soll und welche Infrastruktur, Methoden, Prozesse und Kompetenzen dafür benötigt werden.
Aufbau einer Kommunikationskampagne: Es muss entschieden werden, wie die verschiedenen Anspruchsgruppen in den Prozess der Strategieentwicklung eingebunden werden und welches Narrative zum Thema Collaboration entwickelt und kommuniziert wird.
Aufbau von Kompetenzen: Es muss definiert werden, welche neue Kompetenzen (Mindset, Skillset, Toolset) die verschiedenen Anspruchsgruppen benötigen und wie diese ausgebildet und gefördert werden. Es muss eine Kompetenzenlandkarte entwickelt werden, Kompetenzen müssen gemessen und Kompetenzlücken müssen analysiert werden.
Aufbau der technologischen Basis: Es muss festgelegt werden, welche Technologien behalten, abgelöst und erneuert werden müssen. Es muss eine Toollandkarte aufgebaut werden, die aufzeigt, welches Tool für welche Aufgabe eingesetzt werden soll.

Zusammenfassung

- Eine Collaboration-Story hilft mit, die Form und die Umsetzung der Zusammenarbeit im eigenen Unternehmen zu verstehen.
- Um mit dem Wandel der Arbeitswelt Schritt zu halten, geht es darum, in jedem Unternehmen die eigene Arbeitskultur zu hinterfragen und ggf. neu aufzubauen. „Kollaboratives Lernen und Arbeiten“ spielt dabei eine Schlüsselfunktion und wird als Kultur-Werkzeug angesehen, resp. als Kern einer eigentlichen Kultur-Initiative.
- Die Interaktion zwischen Menschen steht im Mittelpunkt. Die Zusammenarbeit in Projekten muss systematisch reflektiert werden, um eine sukzessive Verbesserung zu erreichen. Digitale Werkzeuge und Kollaborationsplattformen dienen dazu, Collaboration zu ermöglichen; nicht nur innerhalb des Unternehmens, sondern zunehmend auch für Unternehmensgrenzen hinaus.
- All dies erfordert neue Kompetenzen, die geschult und trainiert werden müssen - auch unter dem Einsatz von digitalen Lernangeboten.

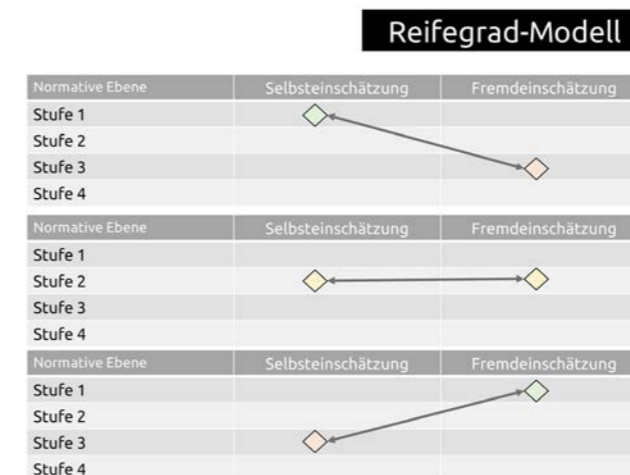
5. Frameworks

Um kollaboratives Lernen und Arbeiten in einem Unternehmen oder einer Organisation konkret und systematisch umzusetzen, werden zwei konzeptionelle Frameworks vorgestellt, mit denen kollaboratives Lernen und Arbeiten entwickelt und gefördert werden können: das Reifegradmodell und der Learning Loop.

5.1 Reifegradmodell

Das Reifegradmodell zu kollaborativem Lernen und Arbeiten hilft, das Unternehmen bezüglich Status-Quo einzuordnen und zu definieren. Dazu werden Fragen zu den drei Ebenen (normativ, strategisch und operativ) formuliert und verschiedene Ausprägungsstufen angegeben. Es wird dabei zwischen Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung unterschieden. Die folgende Abbildung zeigt das Vorgehen vereinfacht auf. Das Reifegradmodell führt damit die Initial-Fragen aus dem Fallbeispiel in einer systematischen Art und Weise weiter.

Vereinfachte Darstellung Reifegradmodell „Kollaboratives Lernen und Arbeiten“



Quelle: Stoller-Schal

▲ In diesem vereinfachten Reifegradmodell werden Fragen zu der normativen, strategischen und der operativen Ebene formuliert und in Selbst- und Fremdeinschätzung eingeschätzt.

Anwendung:

Jedes Unternehmen oder jede Organisation kann in einem Workshop mit diesem Modell eine Selbsteinschätzung vornehmen und sich damit ggf. auch mit anderen (Partner)Unternehmen vergleichen. **Für jedes Kriterium wird eine Selbst- oder eine Fremdeinschätzung vorgenommen, die am Schluss ein Gesamtbild ergibt.**

Normative Ebene

(Quelle: Thomas Küll)

Tool für Kollaboratives Lernen und Arbeiten

Ist das kollaborative Arbeiten im Unternehmensleitbild verankert?	Selbsteinschätzung	Fremdeinschätzung
Stufe 1 - Nein, bisher wurde das Bekenntnis zum Kollaboratives Lernen und Arbeiten nicht in das Leitbild aufgenommen.		
Stufe 2 - Es gibt Formulierungen im Leitbild, die etwas mit dem Kollaboratives Lernen und Arbeiten zu tun haben.		
Stufe 3 - Kollaboratives Lernen und Arbeiten wird als grundlegende Arbeitsform unseres Unternehmens im Leitbild beschrieben.		
Stufe 4 - Kollaboratives Lernen und Arbeiten sowie die damit verbundene Haltung und der wegweisende „Nordstern“ werden im Leitbild beschrieben.		

Sind Sinn und Zweck bzw. der Mehrwert des kollaborativen Arbeitens und Lernens bewusst und definiert?	Selbsteinschätzung	Fremdeinschätzung
Stufe 1 - Es gibt bisher noch keine Definition von und/oder einen regelmäßigen Austausch zu Sinn und Zweck des Kollaboratives Lernen und Arbeiten im Unternehmen.		
Stufe 2 - Sinn und Zweck des Kollaboratives Lernen und Arbeiten werden immer wieder in der Unternehmensleitung besprochen, jedoch gibt es weder eine konkrete Definition noch einen funktionsübergreifenden Austausch.		
Stufe 3 - Kollaboratives Lernen und Arbeiten ist kontinuierlich und funktionsübergreifend im Gespräch, jedoch sind Sinn und Zweck noch nicht offiziell definiert worden.		
Stufe 4 - Sinn und Zweck des Kollaboratives Lernen und Arbeiten sind definiert und formuliert. Hierüber sowie über die weitere Entwicklung wird kontinuierlich und funktionsübergreifend gesprochen.		

Gibt es innerhalb des Management-Boards eine gemeinsame, gelebte Haltung zum kollaborativen Arbeiten und Lernen?	Selbsteinschätzung	Fremdeinschätzung
Stufe 1 - Es gibt keine gemeinsame Haltung zum Kollaboratives Lernen und Arbeiten.		
Stufe 2 - Einige Personen innerhalb des Management Boards stehen dem Thema positiv gegenüber. Die meisten jedoch neutral oder kritisch.		
Stufe 3 - Die meisten Teilnehmer:innen des Management Boards stehen dem Kollaboratives Lernen und Arbeiten positiv gegenüber. Einzelne Stimmen sind skeptisch.		
Stufe 4 - Das Management Board steht geschlossen hinter der Form des Kollaboratives Lernen und Arbeiten und ist von der Chance für das Unternehmen überzeugt.		

Wurden eine Systematik sowie „Spielregeln“ für das kollaborative Arbeiten und Lernen definiert und formuliert?	Selbsteinschätzung	Fremdeinschätzung
Stufe 1 - Bisher gibt es weder eine definierte Systematik noch formulierte Spielregeln für das Kollaboratives Lernen und Arbeiten.		
Stufe 2 - Das Unternehmen hat definiert, dass innerhalb des Kollaboratives Lernen und Arbeiten zusammengearbeitet wird - aber noch nicht wie.		
Stufe 3 - Die Systematik (aber nicht die Spielregeln) des Kollaboratives Lernen und Arbeiten wurde definiert und ausformuliert.		
Stufe 4 - Sowohl Systematik als auch die „Spielregeln“ wurden definiert und nachvollziehbar ausformuliert.		

Wurden die Führungskräfte in die vorbereitende Konzeption und Planung des kollaborativen Arbeitens und Lernens einbezogen?	Selbsteinschätzung	Fremdeinschätzung
Stufe 1 - Die FK wurden bisher nicht in die Konzeption und Vorbereitung einbezogen.		
Stufe 2 - Die FK wurden schriftlich über die Konzeption und Planung informiert.		
Stufe 3 - Es gibt eine Austauschrunde mit den FK zum Kollaboratives Lernen und Arbeiten, in der Fragen besprochen werden können.		
Stufe 4 - Die FK werden von Beginn an in die Konzeption und Planung des Kollaboratives Lernen und Arbeiten einbezogen und können sich in die Gestaltung einbringen.		

Gibt es eine:n verantwortliche:n Ansprechpartner:in innerhalb des Management-Boards, der/die das kollaborative Arbeiten und Lernen gestaltet?	Selbsteinschätzung	Fremdeinschätzung
Stufe 1 - Es gibt keine:n Ansprechpartner:in innerhalb des MB		
Stufe 2 - Das gesamte MB ist zu diesem Thema ansprechbar. Wer situativ Zeit hat, nimmt sich etwaiger Rückfragen und Impulse an.		
Stufe 3 - Es gibt ein:e konkrete Ansprechpartner:in, der/die bei Bedarf seitens der FK und der Belegschaft zu Verfügung steht		
Stufe 4 - Es gibt ein:e konkrete Ansprechpartner:in, der/die das Thema im Unternehmen proaktiv begleitet und gestaltet.		

Gibt es ein gesamtunternehmerisches Budget für das kollaborative Arbeiten und Lernen?	Selbsteinschätzung	Fremdeinschätzung
Stufe 1 - Es gibt kein gesamtunternehmerisches Budget		
Stufe 2 - Kollaboratives Lernen und Arbeiten ist in eine übergeordnete Budgetgröße integriert, auf die bei Bedarf zugegriffen wird.		
Stufe 3 - Es gibt eine eigene Budgetposition für das Thema, die seitens des MB jährlich festgelegt wird.		
Stufe 4 - Kollaboratives Lernen und Arbeiten ist innerhalb des Unternehmensbudgets mit einer eigenen Position berücksichtigt. Deren Höhe ist das Ergebnis von Entwicklungsanforderungen, die sich aus einem strukturierten KVP ergeben.		

Strategische Ebene
(Quelle: Thomas Küll)

Tool für
Kollaboratives Lernen
und Arbeiten

Gibt es definierte Strukturen und Prozesse, die das kollaborative Arbeiten und Lernen ermöglichen und fördern?	Selbsteinschätzung	Fremdeinschätzung
Stufe 1 - Die bestehenden Strukturen und Prozesse entsprechen nicht den Voraussetzungen für kollaboratives Arbeiten und Lernen.		
Stufe 2 - Es gibt einzelne Strukturen und Prozesse, die Kollaboratives Lernen und Arbeiten ermöglichen. Diese sind aber nicht aufeinander abgestimmt.		
Stufe 3 - Unsere Strukturen und Prozesse unterstützen Kollaboratives Lernen und Arbeiten grundsätzlich. Allerdings gibt es keine gemeinsame Entwicklungsplanung.		
Stufe 4 - Die Strukturen und Prozesse fördern das Kollaboratives Lernen und Arbeiten. Sie werden kontinuierlich durch einen gelebten Prozess weiterentwickelt.		

Sind Sinn und Zweck des kollaborativen Arbeitens und Lernens im gesamten Unternehmen nachhaltig kommuniziert und transparent gemacht worden?	Selbsteinschätzung	Fremdeinschätzung
Stufe 1 - Sinn und Zweck des Kollaboratives Lernen und Arbeiten wurde bisher nicht im gesamten Unternehmen kommuniziert und transparent gemacht.		
Stufe 2 - In einigen (Leitungs-)teams wird über Sinn und Zweck des Kollaboratives Lernen und Arbeiten gesprochen. Eine weiterführende Kommunikation in die Belegschaft findet jedoch nicht statt.		
Stufe 3 - Sinn und Zweck des Kollaboratives Lernen und Arbeiten wird über die FK in der gesamten Belegschaft regelmäßig diskutiert und besprochen. Konstruktive Rückmeldungen werden zur Weiterentwicklung aufgenommen.		
Stufe 4 - Die gesamte Belegschaft ist in die Weiterentwicklung des Kollaboratives Lernen und Arbeiten eingebunden und gestaltet insofern auch den kontinuierlichen Sinn und die Zweckgebung mit.		

Werden innerhalb des gesamten Unternehmens die Systematik und die „Spielregeln“ des kollaborativen Arbeitens und Lernens transparent gemacht und verankert?	Selbsteinschätzung	Fremdeinschätzung
Stufe 1 - Systematik und Spielregeln des Kollaboratives Lernen und Arbeiten werden bzw. wurden bisher nicht definiert und festgehalten. Daher wurden sie auch nicht transparent gemacht.		
Stufe 2 - Beide Aspekte wurden im Management-Board definiert und festgehalten. Gegenüber den FK und der Belegschaft wurden sie allerdings noch nicht transparent gemacht.		
Stufe 3 - Die FK haben sowohl die Systematik als auch die Spielregeln mitgestaltet. Sie sind insofern im Bilde und informieren ihre Teams darüber.		
Stufe 4 - Die gesamte Belegschaft ist/war an der Gestaltung der Systematik und der Spielregeln beteiligt. Insofern sind beide Aspekte sowohl transparent als auch verankert.		

Gibt es Klarheit darüber, welche Rolle und welche Aufgaben die Führungskräfte und Mitarbeitenden innerhalb des kollaborativen Arbeitens und Lernens ein- bzw. übernehmen sollen?	Selbsteinschätzung	Fremdeinschätzung
Stufe 1 - Die bestehenden Rollen und Aufgaben der Führungskräfte und der Mitarbeitenden bleiben unverändert - auch im Rahmen des Kollaboratives Lernen und Arbeiten. Insofern besteht auch Klarheit darüber.		
Stufe 2 - Die Führungskräfte sind über ihre (neuen) Rollen innerhalb des Kollaboratives Lernen und Arbeiten informiert.		
Stufe 3 - Sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeitenden verstehen ihre (neuen) Rollen innerhalb des Kollaboratives Lernen und Arbeiten.		
Stufe 4 - Sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeitenden bewegen sich sicher in ihren Rollen innerhalb des Kollaboratives Lernen und Arbeiten. Im Sinne eines KVP finden regelmäßige Erfahrungsaustausche zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit statt.		

Verfügen Führungskräfte und Mitarbeitenden über die Kompetenzen, um innerhalb kollaborativer Arbeits- und Lernumgebungen zusammenzuarbeiten?	Selbsteinschätzung	Fremdeinschätzung
Stufe 1 - Es finden keine expliziten Trainings, Schulungen und/oder Workshops zum Kollaboratives Lernen und Arbeiten statt. Das Unternehmen arbeitet mit den vorhandenen Kompetenzen.		
Stufe 2 - Die Führungskräfte werden bei Bedarf situativ geschult.		
Stufe 3 - Sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeitenden werden bei Bedarf situativ geschult. Die Führungskräfte erfassen darüber hinaus Entwicklungsbedarfe aus der täglichen Zusammenarbeit.		
Stufe 4 - Sowohl die Führungskräfte als auch die Mitarbeitenden nehmen regelmäßige an passgenauen Schulungen, Trainings und Workshops teil, um ihre Kompetenzen weiterzuentwickeln. Innerhalb einer CoP (Community of Practice) zum Kollaboratives Lernen und Arbeiten werden Praxiserfahrungen ausgetauscht und genutzt, um Entwicklungen anzustoßen.		

Ist bekannt, welche Menschen innerhalb der Organisation Vorbild und Multiplikator:innen des kollaborativen Arbeitens sein könnten?	Selbsteinschätzung	Fremdeinschätzung
Stufe 1 - Es wurde bisher nicht versucht, Multiplikator:innen für Kollaboratives Lernen und Arbeiten im Unternehmen zu identifizieren.		
Stufe 2 - Aufgrund des Verhaltens im Tagesgeschäft gibt es Vermutungen, welche Menschen bei der Implementierung des Kollaboratives Lernen und Arbeiten besonders unterstützend sein könnten.		
Stufe 3 - Es wurden bereits Anstrengungen unternommen, Multiplikatoren/innen zu identifizieren und diese für die Sache zu gewinnen. Darüber hinaus besteht eine Idee, wie man diese Multiplikator:innen fördern kann.		
Stufe 4 - Das Unternehmen hat konkrete Kenntnisse, welche Menschen im Unternehmen als Multiplikator:innen einsetzbar wären. Darüber hinaus gibt es definierte Prozesse, wie diese Multiplikator:innen gefördert und zusätzlich befähigt werden sollen.		

Gibt es regelmäßige Formate, um Führungskräfte und Mitarbeitende an der (Weiter)entwicklung und Ausgestaltung der kollaborativen Zusammenarbeit partizipieren zu lassen?	Selbsteinschätzung	Fremdeinschätzung
Stufe 1 - Derzeit gibt es keinerlei solcher Formate.		
Stufe 2 - Im Rahmen anderer, bestehender Arbeitsformate wird regelmäßig oder unregelmäßig über Kollaboratives Lernen und Arbeiten gesprochen.		
Stufe 3 - Es gibt einen organisatorischen Rahmen, innerhalb dessen punktuell über die Ausgestaltung des Kollaboratives Lernen und Arbeiten diskutiert wird. Erfahrungen werden durch die FK eingeholt und in den KVP eingebracht.		
Stufe 4 - Das gesamte Unternehmen kann sich an der Ausgestaltung und (Weiter-)Entwicklung des Kollaboratives Lernen und Arbeiten beteiligen. Hierfür werden regelmäßige, partizipative Formate angeboten und ausgewertet.		

Sind in diesem Zusammenhang die Kriterien für „gute“ oder „schlechte“ kollaborative Arbeit bzw. kollaboratives Lernen definiert? (Wann spricht man von Entwicklung?)	Selbsteinschätzung	Fremdeinschätzung
Stufe 1 - Es gibt keine Definition von Kriterien für gute oder schlechte Kollaboration/Kooperation.		
Stufe 2 - Im Rahmen anderer, bestehender Arbeitsformate wird regelmäßig oder unregelmäßig über gute und schlechte Erfahrungen gesprochen. Der Austausch wird dokumentiert.		
Stufe 3 - Es gibt ein definiertes Kriterienraster für gute und schlechte Kollaboration/Kooperation im Unternehmen. In einem hierfür vorgesehenen organisatorischen Rahmen für FK werden Erfahrungen erfasst und ausgewertet.		
Stufe 4 - Es gibt ein definiertes Kriterienraster für gute und schlechte Kollaboration/Kooperation im Unternehmen. Dieses ist der gesamten Belegschaft bekannt. Erfahrungen werden von allen Beteiligten reflektiert und innerhalb eines organisatorischen Rahmens in den KVP eingebracht.		

Wie lässt sich in den o.g. Zusammenhängen die Lernkultur des Unternehmens beschreiben?	Selbsteinschätzung	Fremdeinschätzung
Stufe 1 - Prozesse und Inhalte sind klar. Es wird darauf geachtet, dass keine/wenige Fehler gemacht werden. Gemachte Fehler werden individuell angesprochen und deren Ursache geklärt. Lernen geschieht auf individueller Ebene.		
Stufe 2 - Fehler werden individuell angesprochen und geklärt. Darüber hinaus werden sie und entsprechende Lösungen für andere Beteiligte dokumentiert und zugänglich gemacht. Lernen findet auf individueller Ebene statt.		
Stufe 3 - Fehler und Erfahrungen werden in moderierten Austauschrunden besprochen und diskutiert. Auch das auf diese Weise freigesetzte informelle Wissen wird dokumentiert. Das Lernen basiert auf einem Peer-to-Peer-Ansatz.		
Stufe 4 - Die Betroffenen treffen sich regelmäßig in inhaltlich orientierten Praxis-Teams, um Erfahrungen auszutauschen, Fehler zu analysieren und Ableitungen zu treffen. Bei Bedarf werden auch Externe hinzugezogen. FK stellen hierfür einen organisatorischen Rahmen zur Verfügung. Das Lernen basiert auf einem kompetenz- und netzwerkorientierten Peer-to-Peer-Ansatz.		

Werden benötigte Zeit- und Geldressourcen innerhalb der Jahresplanung vorgesehen, um das kollaborative Arbeiten und Lernen weiterzuentwickeln?	Selbsteinschätzung	Fremdeinschätzung
Stufe 1 - Für Kollaboratives Lernen und Arbeiten werden keine gesonderten Ressourcen innerhalb der Jahresplanung vorgesehen. Der organisatorische Rahmen für Kollaboratives Lernen und Arbeiten wird über andere Bestandsbudgets finanziert. Zeitressourcen werden bei Bedarf in den Fachbereichen freigegeben.		
Stufe 2 - Für Kollaboratives Lernen und Arbeiten werden ad hoc Ressourcen innerhalb der Jahresplanung verwendet.		
Stufe 3 - Für Kollaboratives Lernen und Arbeiten werden in Zukunft gesonderte Ressourcen innerhalb der Jahresplanung vorgesehen.		
Stufe 4 - Es gibt einen gesonderten organisatorischen Rahmen für das Kollaboratives Lernen und Arbeiten. Für diesen gibt es ein gesondertes Budget, das allen Fachbereichen zur Verfügung steht.		

Operative Ebene

(Quelle: Thomas Küll)



Gibt es Weiterbildungs-, Netzwerk- und/oder Austauschformate für die Entwicklung von Kontextkompetenz?	Selbsteinschätzung	Fremdeinschätzung
Stufe 1 - Nein, es gibt keine spezifischen Weiterbildungsmaßnahmen für Kontextkompetenz.		
Stufe 2 - Nein, aber mögliche Weiterbildungsmaßnahmen werden diskutiert.		
Stufe 3 - Nein, aber erste Weiterbildungsmaßnahmen werden entwickelt oder extern angeboten.		
Stufe 4 - Ja, es gibt spezifischen Weiterbildungsmaßnahmen für Kontextkompetenz.		

Gibt es Weiterbildungs-, Netzwerk- und/oder Austauschformate für die Entwicklung von Reflexionskompetenz?	Selbsteinschätzung	Fremdeinschätzung
Stufe 1 - Nein, es gibt keine spezifischen Weiterbildungsmaßnahmen für Reflexionskompetenz.		
Stufe 2 - Nein, aber mögliche Weiterbildungsmaßnahmen werden diskutiert.		
Stufe 3 - Nein, aber erste Weiterbildungsmaßnahmen werden entwickelt oder extern angeboten.		
Stufe 4 - Ja, es gibt spezifischen Weiterbildungsmaßnahmen für Reflexionskompetenz.		

Gibt es Weiterbildungs-, Netzwerk- und/oder Austauschformate für die Entwicklung von Kommunikationskompetenz?	Selbsteinschätzung	Fremdeinschätzung
Stufe 1 - Nein, es gibt keine spezifischen Weiterbildungsmaßnahmen für Kommunikationskompetenz.		
Stufe 2 - Nein, aber mögliche Weiterbildungsmaßnahmen werden diskutiert.		
Stufe 3 - Nein, aber erste Weiterbildungsmaßnahmen werden entwickelt oder extern angeboten.		
Stufe 4 - Ja, es gibt spezifischen Weiterbildungsmaßnahmen für Kommunikationskompetenz.		

Gibt es Weiterbildungs-, Netzwerk- und/oder Austauschformate für die Entwicklung von Selbstorganisations- und Problemlösungskompetenz?	Selbsteinschätzung	Fremdeinschätzung
Stufe 1 - Nein, es gibt keine spezifischen Weiterbildungsmaßnahmen für Selbstorganisations- und Problemlösungskompetenz.		
Stufe 2 - Nein, aber mögliche Weiterbildungsmaßnahmen werden diskutiert.		
Stufe 3 - Nein, aber erste Weiterbildungsmaßnahmen werden entwickelt oder extern angeboten.		
Stufe 4 - Ja, es gibt spezifischen Weiterbildungsmaßnahmen für Selbstorganisations- und Problemlösungs-kompetenz.		

Gibt es Weiterbildungs-, Netzwerk- und/oder Austauschformate für die Entwicklung von Lernkompetenz?	Selbsteinschätzung	Fremdeinschätzung
Stufe 1 - Nein, es gibt keine spezifischen Weiterbildungsmaßnahmen für Lernkompetenz.		
Stufe 2 - Nein, aber mögliche Weiterbildungsmaßnahmen werden diskutiert.		
Stufe 3 - Nein, aber erste Weiterbildungsmaßnahmen werden entwickelt oder extern angeboten.		
Stufe 4 - Ja, es gibt spezifischen Weiterbildungsmaßnahmen für Lernkompetenz.		

Gibt es Weiterbildungs-, Netzwerk- und/oder Austauschformate für die Entwicklung von Anwendungskompetenz (Tools, Methoden, Formate)?	Selbsteinschätzung	Fremdeinschätzung
Stufe 1 - Nein, es gibt keine spezifischen Weiterbildungsmaßnahmen für Anwendungskompetenz (Tools, Methoden, Formate).		
Stufe 2 - Nein, aber mögliche Weiterbildungsmaßnahmen werden diskutiert.		
Stufe 3 - Nein, aber erste Weiterbildungsmaßnahmen werden entwickelt oder extern angeboten.		
Stufe 4 - Ja, es gibt spezifischen Weiterbildungsmaßnahmen für Anwendungskompetenz (Tools, Methoden, Formate).		

Gibt es geeignete digitale und nicht digitale Tools für das kollaborative Arbeiten und Lernen?	Selbsteinschätzung	Fremdeinschätzung
Stufe 1 - Zum aktuellen Zeitpunkt gibt es noch keine Übersicht, über vorhandene, möglicherweise geeignete Tools.		
Stufe 2 - Es gibt einzelne Tools, die im Rahmen des Tagesgeschäftes genutzt werden und möglicherweise geeignet sind. Es gibt eine Person, die sich aktuell mit einer zielführenden Bestandsaufnahme der Tools befasst.		
Stufe 3 - Es gibt eine aussagekräftige Aufstellung über vorhandene und benötigte Tools, um Kollaboratives Lernen und Arbeiten zielführend umzusetzen. Es gibt darüber hinaus eine Person, die für den Status Quo und die Entwicklung der Tool-Landschaft verantwortlich ist.		
Stufe 4 - Das Unternehmen ist sehr gut mit digitalen und analogen Tools zur Förderung des Kollaboratives Lernen und Arbeiten ausgestattet. Es findet ein regelmäßiger Austausch in einer hierfür vorgesehenen Kompetenzgruppe statt, um die Weiterentwicklung der Tool-Landschaft zu gestalten und ein fortlaufendes Feedback aus dem Unternehmen einzuholen. Teil der Weiterentwicklung ist ein thematisches Scouting auf dem Tool-Markt.		

Sind die Menschen im Unternehmen in der Lage, die o.g. Tools wirkungsvoll anzuwenden?	Selbsteinschätzung	Fremdeinschätzung
Stufe 1 - Es gibt eine Übersicht über die verwendeten Tools. Mit der Anwendung beschäftigt sich aber jeder selbst. Kollegiale Tipps werden zum Lernen genutzt.		
Stufe 2 - Es gibt die Möglichkeit, bei der Führungskraft nach Weiterbildungsmöglichkeiten zu fragen und diese in die jährliche PE-Planung einzubetten.		
Stufe 3 - Es gibt regelmäßige Schulungsangebote für die gesamte Belegschaft, um den Einsatz der Tools effizient und effektiv für das Unternehmen zu gestalten.		
Stufe 4 - Es gibt regelmäßige Schulungen, die auf das Unternehmen und dessen Strukturen/Prozesse zugeschnitten sind, um das Anwendungswissen zielgerichtet zu vermitteln. Darüber hinaus gibt es kollegiale „Learning-Nuggets“ und Austauschrunden, um arbeitsplatzbezogene Erfahrungen für alle zugänglich zu machen.		

Wurden Instrumente zum Erfassen und Auswerten von Arbeitsergebnissen aus informellen Arbeits- und Lernsettings implementiert?	Selbsteinschätzung	Fremdeinschätzung
Stufe 1 - Es gibt derzeit keine Instrumente zum Erfassen und Auswerten der Arbeitsprozesse und Ergebnisse im Rahmen des Kollaboratives Lernen und Arbeiten.		
Stufe 2 - Prozesse und Ergebnisse werden in anderen, bestehenden Austauschformaten besprochen und dokumentiert.		
Stufe 3 - Es gibt gesonderte Instrumente, um Prozesse und Ergebnisse im Rahmen des Kollaboratives Lernen und Arbeiten zu erfassen. Die FK werten die Daten regelmäßig aus.		
Stufe 4 - Es gibt gesonderte Instrumente, um Prozesse und Ergebnisse im Rahmen des Kollaboratives Lernen und Arbeiten zu erfassen. Diese Instrumente werden von der gesamten Belegschaft für den KVP genutzt.		

5.2 Learning Loop

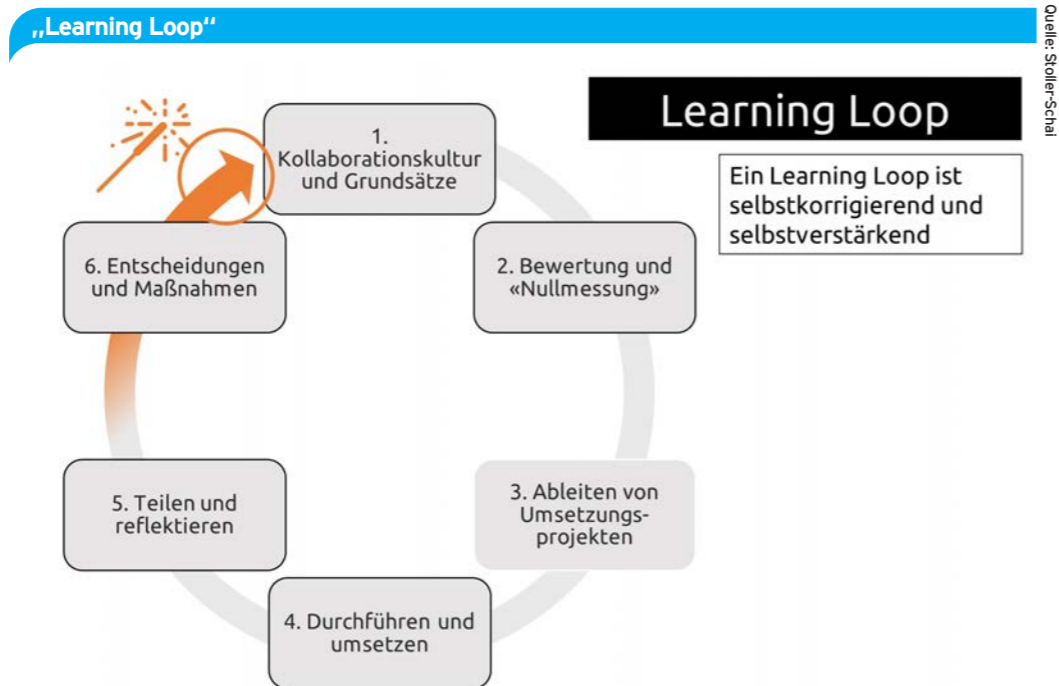
Wenn mit dem Reifegrad-Modell eine gute Einschätzung bezüglich „Kollaborativen Lernen und Arbeiten“ stattgefunden hat, kann mit dem „Learning Loop“ anschließend konkret die Umsetzung angegangen werden. Dies führt die Arbeitspakete aus dem Fallbeispiel in einer systematischen Art und Weise weiter.

Wie geht es?

Mit dem „Learning Loop“ kann ein Kollaborationskultur in einem Unternehmen aufgebaut und umgesetzt werden (s. Abbildung rechts). Dies erfolgt über 6 Schritte:

1. Entwicklung der **Grundsätze** einer Kollaborationskultur.
2. **Bewertung** und „Nullmessung“: Wo stehen wir heute und wo möchten wir in einem Jahr sein (Jahresziel)?
3. Ableiten von **Umsetzungsprojekten**: Welche Projekte pro Grundsatz müssen umgesetzt werden, um das Jahresziel zu erreichen?
4. **Durchführung** der Umsetzungsprojekte: Wie können die Umsetzungsprojekte gemanagt werden, ohne dass der Fokus verloren geht?

5. Teilen und Reflektieren der **Projekterfahrungen** an einem „Collaboration Day“: Wie können die Ergebnisse aus den Jahresprojekten mit der ganzen Organisation geteilt werden?
6. Ableiten von **Entscheidungen und Maßnahmen**, die Eingang in die nächste Version der Grundsätze einer Kollaborationskultur finden: Welche Erkenntnisse aus den Jahresprojekten wirken sich direkt auf die Grundsätze aus? Welche können stehen bleiben, welche müssen geändert und angepasst werden, welche können gar gelöscht werden?



Quelle: Stoller-Schai

- ▲ Mit dem „Learning Loop“ kann in sechs Schritten ein Kollaborationskultur in einem Unternehmen aufgebaut und umgesetzt werden.

Entwicklung der Grundsätze

„Grundsätze einer Kollaborationskultur“ können bottom up oder top down entwickelt werden.

Bottom up geschieht dies in einem partizipativen Prozess, in dem Themenfelder festgelegt und darauf basierend in Subteams Kollaborationsgrundsätze entwickelt werden (Abbildung unten). Jedes Subteam bewertet und ergänzt dann in einem Parcours die Grundsätze der anderen Subteams. Die so bereinigten und ergänzten Grundsätze werden am Schluss auf einer Kollaborations-Charta zusammengetragen (Abbildung S. 36 oben). Jeder Grundsatz wird mit möglichen Ergebnissen (An was erkennen wir die Umsetzung dieses Grundsatzes in der Praxis?) und mit verantwortlichen Personen ergänzt (Abbildung S. 36 unten).

Top down wird diese Arbeit vom Top-Management übernommen und dann im Unternehmen kommuniziert.



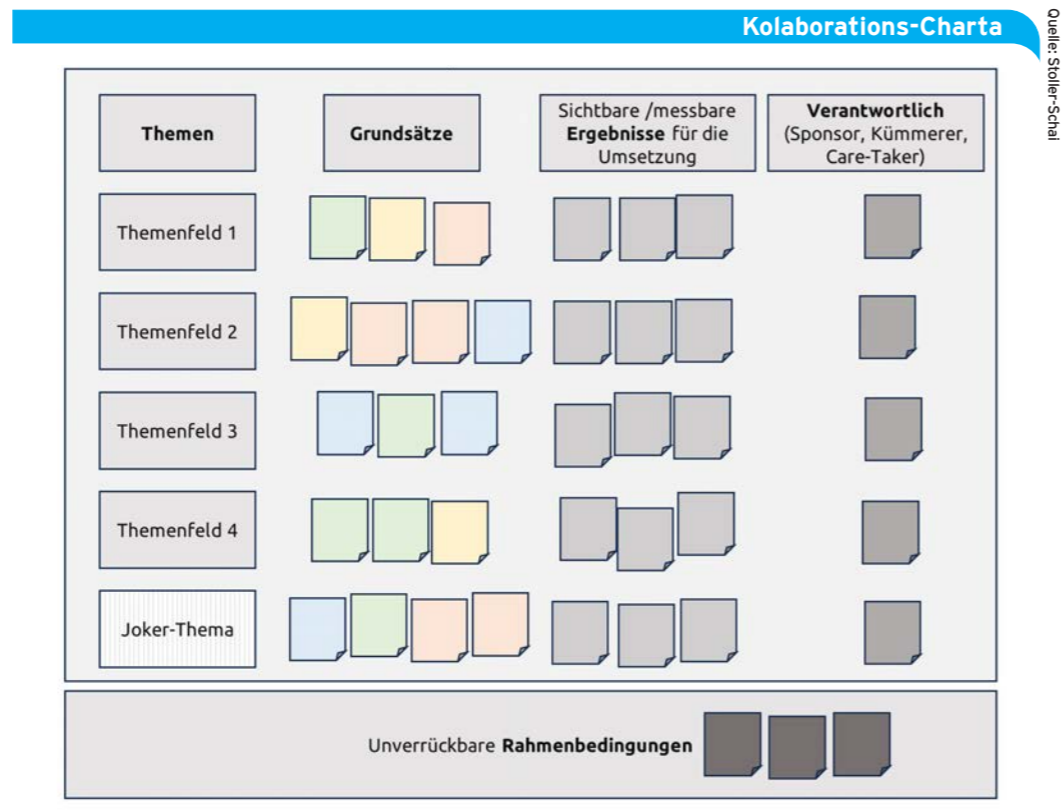
Quelle: Stoller-Schai

- ▲ Die Themenfelder sind festgelegt, die Teams erarbeiten dazu Grundsätze.



Quelle: Stoller-Schai

- ▲ Die Grundsätze pro Team werden vorgestellt und bilden die Basis der Charta.



Quelle: Stoller-Schal

▲ Generisches Modell einer Charta mit Grundsätzen, Ergebnissen, Verantwortlichkeiten

Bewertung und „Nullmessung“

Die Grundsätze werden anschließend bewertet. Dies muss nicht streng wissenschaftlich passieren, sondern kann auf einer einfachen Einschätzung beruhen. Bewährt haben sich Skaleneinschätzungen von 1-10 (Abbildung unten). Eine ausgesuchte und repräsentative Gruppe aus dem Unternehmen schätzt jeden Grundsatz bezüglich seiner Umsetzung im Unternehmen auf einer Skala von 1-10 ein. Dies gibt einen guten Indikator dafür, welche Grundsätze durch entsprechende Projekte prioritär bearbeitet werden sollten.

Grundsätze

Grundsatz	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Grundsatz 1: Lernstrategie folgt der Unternehmensstrategie	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]	[Blue]
Begründung Die Unternehmensstrategie dient als Ziel und Orientierung für die Lernstrategie. Die Lernstrategie richtet sich mit ihren Massnahmen an der Unternehmensstrategie aus. Dieser Grundsatz ist zu 70% umgesetzt (subjektive Einschätzung des Projektteams Digital Learning). 100% wird wohl kaum erreicht, da es auch Ziele in der Lernstrategie gibt, die nicht 1:1 auf die Unternehmensstrategie zurückgeführt werden können und dennoch wichtig sind.	Fokus - Unternehmensstrategie prüfen, inwieweit die Lernstrategie ihr folgt									

Quelle: Stoller-Schal

▲ Grundsätze werden auf einer Skala von 1-10 bewertet.

Ableiten von Umsetzungsprojekten

Aufgrund dieser Einschätzung werden entsprechende Umsetzungsprojekte definiert, die mithelfen, die Grundsätze im Unternehmen besser zu verankern. Dies ergibt ein Projektportfolio, an dem verschiedene - im Idealfall bereichsübergreifende - Teams ein Jahr zusammen arbeiten. Mit der Umsetzung trägt jedes Projekt dazu bei, dass ein Teilaspekt der Kollaborationskultur weiter und besser entwickelt wird.

Durchführung der Umsetzungsprojekte

Die Umsetzungsprojekte werden bearbeitet und regelmässig auf ihren Umsetzungsstand hin überprüft. Der jeweilige Status wird mithilfe eines Kanban-Boards und wöchentlichen oder zweiwöchentlichen Meetings überprüft. Am Ende des Jahres kann Bilanz gezogen werden.

Teilen und Reflektieren der Projekterfahrungen

Die Projekterfahrungen mit den Umsetzungsprojekten werden einmal im Jahr an einem sog. „Collaboration Day“ miteinander geteilt und ausgetauscht. Es geht darum, Erfolge zu feiern, Schwierigkeiten zu verstehen und Erfahrungen gemeinsam zu reflektieren. Dazu können neue kollaborative Austauschformate wie ein BarCamp, eine Zukunftskonferenz oder eine Open-Space-Konferenz getestet werden.

Ableiten von Entscheidungen und Maßnahmen

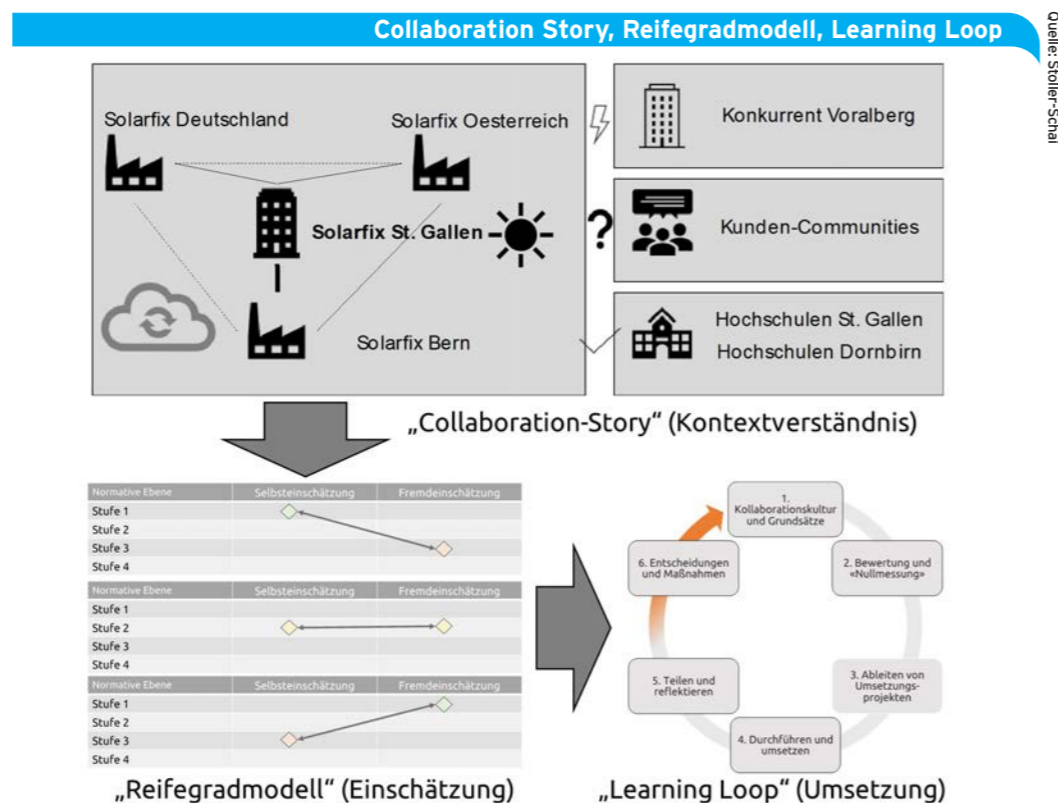
Die Erfahrungen aus dem „Collaboration Day“ werden in Form von Entscheidungen und Massnahmen zusammengefasst. Hier schliesst sich nun der Learning Loop. Die Entscheidungen und Maßnahmen führen ggf. dazu, dass die Kollaborations-Grundsätze angepasst und verbessert werden. In diesem Sinne hat der Learning Loop ein selbstkorrigierende und selbstverstärkende Funktion.

6. Handlungsempfehlungen

Welche Handlungsempfehlungen lassen sich rund um „Kollaboratives Lernen und Arbeiten“ formulieren? Es werden konkrete Vorschläge für das Solarfix Fallbeispiel abgeleitet, die sich auch auf andere Unternehmen übertragen lassen.

Die Handlungsempfehlungen teilen sich in drei Bereiche auf (Abbildung unten):

- Collaboration Story
- Reifegrad-Modell
- Learning Loop



▲ Zusammenfassung - Collaboration Story, Reifegradmodell, Learning Loop

6.1 Collaboration Story

Die Firma Solarfix hat ihre „Collaboration Story“ neu geschrieben und damit die Basis für ein besseres Kontextverständnis gelegt.

Was hat die Firma Solarfix gemacht?

- Sie hat durch ein Berater:innen-Team ein Außensicht-Bild darstellen lassen
- Sie hat Interviews mit allen Stakeholder-Gruppen (inkl. der Konkurrenz) geführt

Die „Collaboration-Story“ der Firma Solarfix kann nun wie folgt neu erzählt werden:

Titel: „Gemeinsam Stark: Die Wandlung von Solarfix zum kollaborativen Powerhouse“

Kapitel 1: Aufbruch zu einer neuen Kultur

Wir als Führungsteam haben verstanden, dass die bisherigen Silos und die Konkurrenz zwischen den Standorten der Firma das Potenzial des Unternehmens einschränkten. Wir möchten dies mit allen Beteiligten ändern. Die Vision einer stärker zusammenarbeitenden Organisation nimmt nun schrittweise Gestalt an.

Kapitel 2: Die Etablierung von Kollaborationsgrundsätzen

Für Solarfix hat eine neue Ära begonnen. Die Entwicklung von 10 Kollaborations-Grundsätzen ist zu einem Meilenstein geworden. Die Grundsätze dienen nun als Leitfaden für die gesamte Organisation und geben den Weg vor für die Entwicklung und den Aufbau einer neuen Kollaborationskultur.

Kapitel 3: Vom Wandel zur Umsetzung

Mit den Grundsätzen als Leitfaden starten wir verschiedene Umsetzungsprojekte. Leadership-Trainings werden ins Leben gerufen, um Führungskräfte in Delegation und Empowerment zu schulen. Cross-Functional Workshops bringen Mitarbeitende aus unterschiedlichen Bereichen zusammen und fördern den Austausch von Wissen und Ideen.

Kapitel 4: Technologie als Enabler der Kollaboration

Die Einführung einer internen Kommunikationsplattform hat uns näher zusammengebracht. Informationen können nun nahtlos geteilt werden, und die Teams beginnen, sich über Grenzen hinweg zu vernetzen. Die Feedback-Plattform schafft eine Kultur des konstruktiven Austauschs und der stetigen Verbesserung.

Kapitel 5: Gemeinsame Vision und Ziele

Die strategische Ebene ist ebenfalls transformiert worden. Wir haben eine klare, inspirierende Vision, die die Bedeutung der Zusammenarbeit betont. Gemeinsame Ziele werden formuliert, die alle Standorte auf einen gemeinsamen Weg bringen.

Kapitel 6: Die Früchte der Kollaboration

Die Standorte, die einst in Konkurrenz standen, arbeiten nun Hand in Hand. Teams mit hoher Entscheidungskompetenz können schnell auf Kundenbedürfnisse reagieren und den Markt besser verstehen.

Kapitel 7: Von der Veränderung zur Identität

Die kollaborative Kultur wird zu einem integralen Teil der Identität von Solarfix. Wir haben uns von einem hierarchischen Unternehmen zu einem flexiblen, reaktionsschnellen Powerhouse gewandelt, das die Chancen des Marktes besser nutzen kann.

Epilog: Eine stärkere Zukunft durch Zusammenarbeit

Unsere Collaboration-Story ist eine Geschichte des Wandels, der Herausforderungen und der Transformation. Durch die Förderung von Kollaboration auf allen Ebenen konnte das Unternehmen eine stärkere Zukunft aufbauen und sich als Vorreiter in der Branche etablieren. Die Reise bleibt anspruchsvoll, aber die Erfolge einer besseren Zusammenarbeit sind es wert.

Die Collaboration-Story könnte natürlich auch ganz anders erzählt werden. Jedes Unternehmen oder jede Organisation muss hier den passenden Erzählstil finden. Die Collaboration-Story soll auch jedes Jahr überarbeitet und den aktuellen Bedingungen und Situationen angepasst werden.

6.2 Einschätzung

Ergänzend und parallel zur Entwicklung einer neuen Collaboration-Story hat die Firma Solarfix auch den Prozess der Selbst- und Fremdeinschätzung mit dem Reifegradmodell durchlaufen.

Was hat die Firma Solarfix gemacht?

- Repräsentative Gruppe hat Selbsteinschätzung durchgeführt
- Stakeholder und Konkurrenten haben Fremdeinschätzung durchgeführt

Hier das Ergebnis dieser Einschätzung:

1. Normative Ebene (Werte und Prinzipien):

Auf der normativen Ebene hat Solarfix erkannt, dass die Firma traditionell hierarchisch geführt wird und es an einer starken Betonung von Kollaborationswerten und -prinzipien mangelt.

Es müssen Bemühungen unternommen werden, um Werte wie Offenheit, Vertrauen und Inklusion zu fördern, da das Unternehmen verstanden hat, dass eine stärkere Kollaborations-Kultur für die Zukunft notwendig ist.

2. Strategische Ebene (Ziele und Vision):

Solarfix hat erkannt, dass die strategische Ausrichtung des Unternehmens nicht ausreichend auf die Förderung der Zusammenarbeit und die Integration der verschiedenen Standorte abgestimmt ist.

Es werden Schritte unternommen, um eine langfristige Vision zu entwickeln, die die Wichtigkeit der Kollaboration betont und die Ziele der verschiedenen Standorte in Einklang bringt.

3. Operative Ebene (Aktivitäten und Prozesse):

Auf der operativen Ebene hat Solarfix festgestellt, dass einige Herausforderungen bestehen. Es mangelt an effizienten Kommunikationskanälen und Zusammenarbeitsprozessen. Die vorhandenen Hierarchien behindern die schnelle Entscheidungsfindung, und es treten unklare Verantwortlichkeiten und Rollen auf.

Um die Kollaborationsfähigkeit zu verbessern, ergreift Solarfix auf jeder Ebene gezielte Maßnahmen:

- **Normative Ebene:**
Die Firma startet eine Initiative zur Entwicklung einer klareren und stärker betonten Kollaborationskultur, indem sie Werte und Prinzipien festlegt, die die Basis für die Zusammenarbeit bilden.
- **Strategische Ebene:**
Solarfix zieht eine strategische Neuausrichtung in Betracht, die die Kollaboration als Schlüsselkomponente der Unternehmensstrategie integriert. Dies beinhaltet die Schaffung einer gemeinsamen Vision und gemeinsamer Ziele für alle Standorte.
- **Operative Ebene:**
Konkrete Schritte zur Verbesserung beinhalten die Einführung von kollaborativen Tools zur Kommunikation, die Umstrukturierung von Entscheidungsprozessen für mehr Agilität und die Schaffung klarer Rollen und Verantwortlichkeiten auf den verschiedenen Ebenen.

Die Selbstreflexion und Analyse auf diesen Ebenen haben Solarfix geholfen, gezielte Maßnahmen zur Verbesserung der Kollaborationsfähigkeit zu entwickeln und umzusetzen.

6.3 Umsetzung

Die Collaboration-Story und das Reifegrad-Modell bildeten die Grundlage für die dritte Phase der Umsetzung von konkreten Kollaborationsprojekten.

Was hat die Firma Solarfix gemacht?

- Es wurden Kollaborations-Grundsätze entwickelt.
- Es wurden konkrete Umsetzungsprojekte abgeleitet und in Form eines „Learning Loops“ umgesetzt.

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Situation hat die Firma Solarfix die folgenden 10 Kollaborations-Grundsätze entwickelt, um die Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb des Unternehmens zu verbessern:

- 1. Transparenz und Offenheit fördern:** Eine klare Kommunikation über Geschäftsziele, Strategien und Entscheidungsprozesse ist die Basis, um Missverständnisse und Unsicherheiten zu minimieren.
- 2. Gemeinsame Vision entwickeln:** Die verschiedenen Standorte sollen gemeinsam an einer klaren Vision für das Unternehmen arbeiten, die sie motiviert und die als Leitfaden für alle Aktivitäten dient.
- 3. Interne Vernetzung stärken:** Regelmäßige Treffen und Workshops zwischen den Standorten tragen dazu bei, Wissen auszutauschen, Best Practices zu teilen und eine bessere Zusammenarbeit zu fördern.
- 4. Verantwortung delegieren:** Die Führungsebene soll schrittweise mehr Entscheidungskompetenzen an die Teams vor Ort übertragen, um flexibel auf Kundenbedürfnisse reagieren zu können.
- 5. Diversität und Inklusion fördern:** Eine vielfältige Belegschaft bringt verschiedene Perspektiven ein, die zu innovativen Lösungen führen können. Dies gilt für Geschlecht, Erfahrung und Herkunft.
- 6. Feedbackkultur etablieren:** Ein offener Umgang mit Feedback fördert die kontinuierliche Verbesserung. Feedback sollen nicht nur von oben nach unten, sondern auch horizontal fließen.
- 7. Eigenverantwortung fördern:** Alle Mitarbeitenden werden ermutigt, selbstständig Entscheidungen zu treffen und Verantwortung für ihre Arbeit zu übernehmen.
- 8. Kollaborative Plattformen nutzen:** Technologien wie interne soziale Netzwerke oder Projektmanagement-Tools sollen die Kommunikation und den Informationsaustausch erleichtern.
- 9. Lernen und Entwicklung unterstützen:** Fortbildungsmaßnahmen und Trainings werden angeboten, um die Fähigkeiten der Mitarbeitenden kontinuierlich zu verbessern und ihnen neue Ansätze in der Zusammenarbeit näherzubringen.
- 10. Externes Netzwerk aufbauen:** Die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, Branchenverbänden oder Forschungseinrichtungen soll neue Ideen und Perspektiven bringen und die Innovationskraft stärken.

Diese Grundsätze können dazu beitragen, die Zusammenarbeit innerhalb der verschiedenen Standorte von Solarfix zu verbessern und das Unternehmen insgesamt agiler und anpassungsfähiger gegenüber den Herausforderungen des Marktes zu machen. Es ist wichtig, dass diese Grundsätze aktiv von allen Mitarbeitenden unterstützt und in die Unternehmenskultur integriert werden.

Auf der Basis der Grundsätze wurden entsprechende Umsetzungsprojekte lanciert:

1. **Leadership-Training für Delegation und Empowerment:** Ein Schulungsprogramm für Führungskräfte, das darauf abzielt, Entscheidungskompetenzen an die Teams vor Ort zu delegieren, um schneller auf Kundenbedürfnisse reagieren zu können.
2. **Cross-Functional Workshops:** Regelmäßige Workshops, bei denen Mitarbeitende aus verschiedenen Abteilungen und Standorten zusammenkommen, um an konkreten Projekten zu arbeiten und so den Wissensaustausch fördern und die Zusammenarbeit stärken.
3. **Einführung eines internen Kommunikationstools:** Die Implementierung einer digitalen Plattform für die interne Kommunikation erleichtert den Informationsaustausch und bietet die Möglichkeit, Ideen und Best Practices auszutauschen.
4. **Mentoring-Programm:** Die Einrichtung eines Mentoring-Programms, bei dem erfahrene Mitarbeitende ihre Erfahrungen und Ratschläge mit Kolleg:innen teilen, soll dazu beitragen, die Entwicklung und das Lernen innerhalb des Unternehmens zu fördern.
5. **Diversity & Inclusion-Initiativen:** Die Schaffung von Veranstaltungen oder Foren, die die Bedeutung von Vielfalt und Inklusion betonen, sollen das Bewusstsein dafür erhöhen und ein inklusives Arbeitsumfeld fördern.
6. **Feedback-Plattform:** Die Einführung einer digitalen Plattform, auf der Mitarbeitende unmittelbares Feedback geben und empfangen können, soll die Feedbackkultur fördern und die kontinuierliche Verbesserung unterstützen.
7. **Agile Arbeitsmethoden einführen:** Die Umstellung auf agile Methoden wie Scrum oder Kanban in bestimmten Projekten soll dazu beitragen, die Eigenverantwortung der Teams zu fördern und die Flexibilität bei der Umsetzung von Aufgaben zu erhöhen.
8. **Partnerschaften und Kooperationen aufbauen:** Die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen, Forschungseinrichtungen oder Start-ups soll frische Ideen und Perspektiven ins Unternehmen bringen.
9. **Entwicklung von Karrierepfaden:** Die Schaffung klarer Karrierepfade, die sowohl vertikale als auch horizontale Bewegungen ermöglichen, soll die Entwicklung der Mitarbeitenden fördern und sie motivieren, innerhalb des Unternehmens zu bleiben.
10. **Zielsetzung und Belohnung für Kollaboration:** Die Integration von Kollaborationszielen in die individuellen Leistungsziele der Mitarbeitenden sowie die Anerkennung und Belohnung für erfolgreiche Zusammenarbeit sollen die Kollaborationsbereitschaft fördern.

Diese Umsetzungsprojekte erfordern eine gezielte Planung, Ressourcenzuweisung und Kommunikation von der Führungsebene. Es ist wichtig, die Projekte kontinuierlich zu überwachen und anzupassen, um sicherzustellen, dass die gewünschten Verbesserungen in der Zusammenarbeit tatsächlich erzielt werden.

7. Fazit und Ausblick

Das Ausgangsthema und Fragestellung lauteten: „Komplexität erfordert Zusammenarbeit: Wie kann ich kollaboratives Lernen und Arbeiten im Betrieb fördern?“

Die Förderung von kollaborativem Lernen und Arbeiten im Betrieb kann zu einer gesteigerten Effizienz, Kreativität und Innovation führen. Hier sind abschliessend die Schritte, die unternommen werden können, um dies zu erreichen:

„Die Förderung von kollaborativem Lernen und Arbeiten im Betrieb kann zu einer gesteigerten Effizienz, Kreativität und Innovation führen.“

1. **Klare Kommunikation und Ziele setzen:** Definieren Sie klare Ziele und Erwartungen für kollaboratives Lernen und Arbeiten. Stellen Sie sicher, dass alle Mitarbeitenden verstehen, warum Kollaboration wichtig ist und wie sie dazu beitragen können.
2. **Schaffung einer offenen Lernkultur:** Fördern Sie eine Kultur, in der Lernen und Wissensaustausch als positiv angesehen werden. Ermutigen Sie Mitarbeitende, Fragen zu stellen, Wissen zu teilen und voneinander zu lernen.
3. **Teamarbeit und Gruppenprojekte:** Organisieren Sie regelmäßig Teamprojekte, bei denen Mitarbeitende unterschiedlicher Abteilungen zusammenarbeiten müssen. Dies fördert den Austausch von Wissen und die Zusammenarbeit über Silos hinweg.
4. **Moderne Kommunikationstools:** Implementieren Sie moderne Tools und Plattformen für die Zusammenarbeit, wie z. B. Online-Chats, Projektmanagement-Software und gemeinsame Dokumentenbearbeitung, um den Austausch von Informationen und Ideen zu erleichtern.
5. **Interdisziplinäre Workshops und Schulungen:** Organisieren Sie Workshops und Schulungen, in denen Mitarbeitende verschiedene Fähigkeiten und Perspektiven einbringen können. Dies fördert das gemeinsame Lernen und kann zu neuen Ideen führen.
6. **Führungskräfte als Vorbilder:** Führungskräfte sollten die Bedeutung von kollaborativem Lernen und Arbeiten demonstrieren, indem sie es selbst aktiv vorleben und die Mitarbeitenden dazu ermutigen.
7. **Feedback-Kultur:** Ermöglichen Sie regelmäßiges Feedback zwischen den Teammitgliedern. Dies fördert nicht nur die individuelle Entwicklung, sondern auch die Verbesserung der Teamarbeit.
8. **Mentoring und Peer-Coaching:** Ermöglichen Sie Mentoring-Programme, bei denen erfahrene Mitarbeitende ihr Wissen an jüngere Kolleg:innen weitergeben. Peer-Coaching kann ebenfalls dazu beitragen, dass sich Mitarbeitende gegenseitig unterstützen und voneinander lernen.
9. **Offene Diskussionsrunden:** Organisieren Sie regelmäßige Meetings oder Diskussionsrunden, in denen Mitarbeitende Themen besprechen können, die ihre Fachgebiete überschreiten. Dies fördert den interdisziplinären Austausch.
10. **Anerkennung und Belohnung:** Anerkennung und Belohnung für kollaboratives Verhalten können die Motivation steigern. Dies kann in Form von Lob, Prämien oder anderen Anreizen erfolgen.

Die Schaffung einer Umgebung, die kollaboratives Lernen und Arbeiten fördert, erfordert Zeit und Engagement. In dieser Handlungsempfehlung haben wir von der Theorie bis zur Beantwortung konkreter Fragestellungen vieles geliefert, was kollaboratives Lernen und Arbeiten in Unternehmen und Organisationen ausmacht und fördert. Kollaboration ist ein Schlüsselkonzept für Erfolg in Netzwerkorganisationen. Obwohl dabei viele Aspekte angesprochen und thematisiert werden konnten, muss aufgrund der Kompaktheit dieser Handlungsempfehlung vieles auch cursorisch bleiben. Es ermutigt jedoch hoffentlich, dort weiter in die Tiefe zu gehen, wo das eigene Interesse und die eigenen Bedürfnisse liegen. Im Anhang sind hierzu zahlreiche Literaturempfehlungen und weiterführende Ressourcen aufgeführt.

Die Mitglieder des Arbeitskreises stehen darüber hinaus auch für Austausch, Beratung und Begleitung kollaborativer Lern- und Arbeitsprozesse zur Verfügung.

Weiterführende Literatur

Eine Liste verwendeter und weiterführender Literatur:

Baumann-Habersack, Frank H. (2017): Mit neuer Autorität in Führung: Die Führungshaltung für das 21. Jahrhundert. Springer Gabler.

Bornemann, Stefan (2012): Kooperation und Kollaboration. Das kreative Feld als Weg zu innovativer Teamarbeit. Springer.

Botsman, Rachel (2020): Wem kannst du trauen? Die Antwort auf die vielleicht wichtigste Frage unserer Zeit. Börsenmedien.

Brödner, Peter; Helmstädter, Ernst; Widmaier, Brigitta (1999) (Hrsg.): Wissensteilung. Zur Dynamik von Innovation und kollektivem Lernen. Rainer Hampp Verlag.

Buhr, Andreas; Feltes, Florian (2018): Revolution? Ja, bitte!: Wenn Old-School-Führung auf New-Work-Leadership trifft. GABAL.

Burow, Olaf-Axel (2015): Team -Flow. Gemeinsam wachsen im Kreativen Feld. Beltz GmbH, Julius. Colvin, Geoff (2016): Humans Are Underrated. What High Achievers Know that Brilliant Machines Never Will. Hodder & Stoughton.

Deutsche Social Collaboration Studie (2023): <http://www.collaboration-studie.de> (https://www.campana-schott.com/media/user_upload/Downloads/Brochure/DE/2023/Broschuere_DSC-Studie_2023_DE_final_Web.pdf)

Ebert, Helmut; Pastoors, Sven (2019): Psychologische Grundlagen zwischenmenschlicher Kooperation. Bedeutung von Vertrauen für langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit. Springer.

Felser, Winfried (2018): „Wenn Organisationen zu Ökosystemen werden“ <https://newmanagement.haufe.de/strategie/wenn-organisationen-zu-ecosystemen-werden>.

Ghanbari, Nacim; Otto, Isabell; Schramm, Samantha; Thielmann, Tristan (2018) (Hrsg.): Kollaboration. Beiträge zur Medientheorie und Kulturgeschichte der Zusammenarbeit. Wilhelm Fink Verlag.

Groth, Stefan; Ritter, Christian (2019): Zusammen arbeiten. Praktiken der Koordination und Kooperation in kollaborativen Prozessen. Transcript Verlag.

Hart, Jane (2014): Social Learning Handbook. Centre for Learning & Performance Technologies. Hartmann, Martin (2020): Vertrauen. Die unsichtbare Macht. Fischer.

Jenewein, Thomas; Haffner, Christoph (2021): Education NewsCast 153 - Kollaboratives Lernen und Arbeiten sowie Erkenntnisse aus der Corona-Zeit mit Daniel Stoller-Schai - Blog mit Links zum Podcast <https://blogs.sap.com/2021/08/19/education-newscast-153-kollaboratives-lernen-und-arbeiten-sowie-erkenntnisse-aus-der-corona-zeit-mit-daniel-stoller-schai/>

Kersting, Kristian; Lampert Christoph; Rothkopf Constantin (2019) (Hrsg.): Wie Maschinen lernen: Künstliche Intelligenz verständlich erklärt. Springer.

Kraus, Rafaela; Kreitenweis, Tanja (2020): Führung messen. Springer-Verlag GmbH.

Lariani, Amel (2019): Digital Leadership - Die innere Haltung führt zur Wirkung. Selbstverlag Embodimentguide.

Liebermeister, Barbara (2017): Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet. GABAL.

Lipmanowicz, Henri; McCandless, Keith (2014): The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation. Liberating Structures Press.

Mezick, Daniel; Pfeffer, Joachim; Pontes, Deborah; Sasse, Miriam; Sheffield, Mark; Shinsato, Harold; Kold-Taylor, Louise (2019): Das OpenSpace Agility Handbuch. Organisationen erfolgreich transformieren: gemeinsam, freiwillig, transparent. Peppair GmbH.

Osterloh, Margit; Weibel, Antoinette (2006): Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen. Gabler.

Parnow, Hanna; Schmidt, Petra (2019) (Hrsg.): Zusammen arbeiten, zusammen wachsen, zusammen leben. Wie wir unsere Zukunft gemeinsam gestalten. Springer-Gabler.

Salmons, Janet (2019): Learning to Collaborate, Collaborating to Learn: Engaging Students in the Classroom and Online. STYLUS PUB.

Sheninger, Eric C. (2019): Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times. SAGE Publications.

Sinek, Simon (2009): Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take. Portfolio.

Steimle, Toni; Wallach, Dieter (2018): Collaborative UX Design. Lean UX und Design Thinking: Teambasierte Entwicklung menschenzentrierter Projekte. DPunkt Verlag.

Stoller-Schai, Daniel (2003): E-Collaboration. Die Gestaltung internetgestützter kollaborativer Handlungsfelder. Universität St. Gallen.

Stoller-Schai, Daniel (2021): Collaboration. Wie gestalten wir Zusammenarbeit? HRM Dossier Nr. 94, SpektraMEDIA Zürich.

Tegmark, Max (2017): Leben 3.0. Mensch sein im Zeitalter Künstlicher Intelligenz. Ullstein. Terkessids, Mark (2018): Kollaboration. 2. Aufl. Edition Suhrkamp.

Wilson, H. James; Daugherty, Paul R. (2018): Collaborative Intelligence: Humans and AI Are Joining Forces. In: Harvard Business Review, July-August 2018. Link: <https://hbr.org/2018/07/collaborative-intelligence-humans-and-ai-are-joining-forces?>

Ressourcen

Weiterführende Ressourcen zu Strategie/Führung

Wer sich für die Führung in komplett virtuellen Unternehmen interessiert, sei auf diese zwei Texte mit Karin Christen, CEO der Firma required.com verwiesen:

- „Micromanager sind fehl am Platz“ (<https://www.hrtoday.ch/de/article/wie-fuehrt-man-ein-virtuelles-team-new-work>)
- „Führung eines komplett virtuellen Unternehmens“ (<https://www.hrtoday.ch/de/article/fuehrung-eines-komplett-virtuellen-unternehmens-collaboration-adventsserie>)

Organisationsmodelle für kollaborative Organisationen:

- Holacracy <https://www.holacracy.org>
- Soziokratie <https://www.soziokratie.org>
- Teaming <https://hbr.org/2013/12/the-three-pillars-of-a-teaming-culture>
- Unbossing <https://www.novartis.com/our-company/people-and-culture/we-are-unbossing-our-people>
- BetaCodex <https://betacodex.org>
- Good Practice für Kommunikation: Mitarbeiter Handbuch von Gitlab - Good Practice: Gitlab Employee Handbook - Communication Guidelines <https://about.gitlab.com/handbook/communication/>

Weiterführende Ressourcen zu Methoden

BarCamps

- Definition BarCamp: <https://de.wikipedia.org/wiki/Barcamp>
- Webseite der Corporate Learning Community: <https://colearn.de>
- Informationen zum BarCamp in Koblenz: <https://colearn.de/fakten-zum-clc19ko/>
- Dokumentation zum BarCamp in Koblenz: <https://colearn.de/clc19ko/>.

Literatur:

Muuß-Merholz, Jöran: Barcamps & Co.: Peer to Peer-Methoden für Fortbildungen. Beltz 2019.
Knoll, Thorsten: Veranstaltungsformate im Vergleich: Entscheidungshilfen zum passgenauen Event. Springer Gabler (essentials) 2018.

Liberating Structures

- Liberating Structures: US-Webseite: <http://www.liberatingstructures.com>
- Liberating Structures: DE-Webseite: <http://www.liberatingstructures.de>

Literatur:

Lipmanowicz, Henri / McCandless, Keith: The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation. Liberating Structures Press 2014.
Steinhöfer, Daniel: Liberating Structures: Entscheidungsfindung revolutionieren. Vahlen 2021.

Design Thinking

- Definition: https://en.wikipedia.org/wiki/Design_thinking oder : <https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html>
- Artikel Harvard Business Review 2018: <https://hbr.org/2018/09/why-design-thinking-works>
- Methodensammlung rund um Design Thinking des SAP Apphaus <https://apphaus.sap.com/tool-kit/methods>

Literatur:

Lewrick, Michael | Link, Patrick | Leifer Larry: Das Design Thinking Playbook: Mit traditionellen, aktuellen und zukünftigen Erfolgsfaktoren. Vahlen 2018.

Lego® Serious Play®

- Lego® Serious Play® Webseite: <https://www.lego.com/de-de/seriousplay/> oder <https://theseriousplayer.com>
- Ausbildungen, z.B.: <https://seriousplaypro.com/events/> | <https://www.serious.global/book/buchen/> | <https://seriousplay.training>

Literatur:

Open-source. Introduction to Lego Serious Play. Lego, June 2010.
(es braucht eine Registrierung bei SeriousPlayPro, um das Dokument herunterzuladen)

Eigenland®

- Webseite: <https://www.eigenland.de/de>

Die Entdeckung von Eigenland®, der Film: <https://vimeo.com/190078640>

Beispiele für BestPractices: <https://www.eigenland.de/de/idee#best-practices>

LernOS (Lern-Operating System)

- Webseite: <https://cogneon.github.io/lernos/de/> - speziell der LernOS Leitfaden DIGITALE ZUSAMMENARBEIT PDF: <https://lnkd.in/eQKFpSmK> Web-Version: <https://lnkd.in/eJTWeUZT>

Literatur:

Publikationen rund um LernOS: <https://cogneon.github.io/lernos/de/publications/>

Working out Loud

- Webseite: <https://www.workingoutloud.com>

Literatur:

Stepper, John: Working Out Loud. Wie Sie Ihre Selbstwirksamkeit stärken und Ihre Karriere und Ihr Leben nach eigenen Vorstellungen gestalten. Vahlen 2020. <https://www.vahlen.de/stepper-working-out-loud/product/34267627>

Weiterführende Ressourcen zu Kollaborationstools

Eine Übersicht an Kollaborationstools, die jährlich aktualisiert wird, findet man hier: <https://www.getapp.com/p/sem/web-collaboration-software/> (abgerufen Januar 2023)

Liste aus Top 28 Tools:

<https://allthatsaas.com/roundup/best-online-collaboration-tools/> (abgerufen Januar 2023).

Kollaboratives Lernen fördern: 5 Handlungsempfehlungen entlang der Mitarbeitendenreise

Gesellschaft und Arbeitswelt durchleben einen tiefgreifenden Wandel, begleitet von einem stetig wachsenden Bedarf an neuen Kompetenzen. Im selben Tempo, wie sich neue Technologie und Marktstandards durchsetzen, geraten Unternehmen in Verzug mit der Weiterqualifizierung ihrer Beschäftigten.

Im alten Korsett von traditionellen (Um-)Schulungsmethoden und starren Karrierewegen können viele Organisationen nicht mehr Schritt halten. Wer aber in Zukunft bestehen will, muss jetzt die **internen Wissens-Silos aufbrechen und den Austausch zwischen Mitarbeitenden nicht nur zulassen, sondern auch fördern.**

Bei 360Learning haben wir das kollaborative Lernen zum Kern unserer Mission gemacht - und eine Plattform entwickelt, auf der Mitarbeitende sich vernetzen, Talente entfalten und Fähigkeiten ausbauen können. Unternehmen wie Mitsubishi Electric, Nordsee, Babor und Taxfix nutzen sie, um ihre Belegschaft kollaborativ für die Zukunft weiterzuqualifizieren. Und das auf jeder Stufe der Mitarbeiterreise: vom Onboarding bis zur Weiterentwicklung.

Lassen Sie uns gemeinsam erkunden, wie sich kollaboratives Lernen in jedem beruflichen Stadium der Mitarbeitenden wirksam umsetzen lässt.

Onboarding

Der Onboarding-Prozess ist einer der wichtigsten Schritte, um Angestellte in eine Kultur des kollaborativen Lernens zu integrieren. Denn die Erfahrung, die ein Angestellter innerhalb der ersten Tage und Wochen im Unternehmen macht, kann sich auf dessen langfristigen Erfolg auswirken. Einer Forbes-Studie zufolge treten 20 % der Personalfuktuation in den ersten 45 Tagen im neuen Job auf und ungefähr 4 % der Neueinstellungen verlassen ihren neuen Job nach einer furchtbaren Erfahrung am ersten Arbeitstag.

Dies kann sich auch auf den Gewinn eines Unternehmens auswirken: Denn ein Angestellter, der im ersten Jahr ausscheidet, kann ein Unternehmen mehr als das Dreifache seines Gehalts an verlorenen Ausbildungskosten und Produktivitätsverlusten kosten. Daher überrascht es kaum, dass laut einer kürzlich durchgeführten Umfrage von Deloitte 79 % der Führungskräfte es für dringend erforderlich betrachten, die Onboarding-Prozesse ihres Unternehmens zu reformieren.



Quelle: 360Learning

▲ Das Onboarding als wichtiger Grundstein kollaborativen Lernens.

Kollaboratives Lernen hat das Potenzial, die Ergebnisse beim Onboarding erheblich zu verbessern. Es fordert Führungskräfte und Personalverantwortliche dazu heraus, einen strukturierten Prozess zu entwickeln, der über eine einfache Checkliste oder „Bedienungsanleitung“ für Neueinstellungen hinausgeht. Sie müssen alle unklaren oder verwirrenden Punkte berücksichtigen, die den Erfolg der bestehenden Onboarding-Prozesse einschränken können, und spezifische Lösungen für jedes potenzielle Hindernis finden. Neu eingestellte Beschäftigte werden in den ersten Tagen oft mit einer überwältigenden Menge an Informationen überrumpelt. Eine neue Stelle anzutreten, ist zwar per definitionem ein Sprung ins kalte Wasser. Aber durch ein speziell angefertigtes Lernangebot, in dem die häufigsten Probleme strukturiert angegangen werden, können Organisationen ihnen immerhin eine Schwimmweste reichen.

Beim Onboarding-Prozess Methoden des kollaborativen Lernens einzusetzen bedeutet jedoch mehr, als nur Hindernisse zu entfernen, die den Angestellten auf dem Weg zu ihrem Erfolg im Wege stehen. Es bedeutet auch, Neueinstellungen zu zeigen, wie die kollaborative Lernkultur konkret im Unternehmen funktioniert. Für Organisationen ist dies eine Möglichkeit zu zeigen, dass die Peer-to-Peer-Schulungen tatsächlich den Erfolg der Mitarbeitenden fördern und die Arbeitszufriedenheit erhöhen. Für Führungskräfte, die kollaboratives Lernen bis dahin nicht kannten, kann dies eine beängstigende Vorstellung sein. Aber die Statistiken bezüglich Einbindung, Produktivität und Zufriedenheit lügen nicht. Erfreulicherweise hat sich gezeigt, dass kollaboratives Lernen in Unternehmen, die sich darauf einlassen, zu einer Verbesserung all dieser Werte führt.

Die Form des kollaborativen Lernens während des Onboardings sollte auf die jeweilige Phase des Prozesses zugeschnitten sein. Das Onboarding lässt sich in der Regel in zwei Phasen unterteilen: das Unternehmen kennenzulernen und die Aufgaben der jeweiligen Stelle. In beiden Phasen spielt die Aktivierung interner Expertise eine wichtige Rolle.

Die erste Onboarding-Phase

Die erste dieser Phasen ist eine Gelegenheit für Unternehmen, ihren neuen Mitarbeitenden die Grundlagen des Unternehmens zu vermitteln. Sie lernen die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens kennen und erfahren, wie das Unternehmen einen Mehrwert für seine Kunden schafft, wie die Unternehmenskultur aussieht und wer im Unternehmen wer ist. Um Erfolg zu haben, muss eine:r neue:r Mitarbeitende:r verstehen, wie das Unternehmen aufgebaut ist, aber es kann ihm oder ihr auch schwerfallen, sich in einer fremden neuen Umgebung zurechtzufinden. Hier kommt die kollektive Expertise ins Spiel, die für das kollaborative Lernen grundlegend ist. **Unternehmen lassen kollaboratives Lernen Realität werden, indem sie Expert:innen aus jeder Abteilung in die Erstellung von Lerninhalten einbinden.** Das können die Team-Kolleg:innen der neuen Mitarbeiterin sein, aber auch Fachleute anderer Bereiche, die über ihre Arbeit informieren. Hier liegt die Kraft der Aktivierung interner Expertise: Wissen wird teamübergreifend aufgebaut, was sich als besonders nützlich erweist, wenn eine:r neue:r Mitarbeitende:r sich mit den internen Abläufen einer Organisation vertraut machen muss. Sie können auf diverse Lernmaterialien zugreifen, von denen die meisten nicht speziell für das Onboarding erstellt wurden, und sich ein tiefes Verständnis für die Aufgaben der verschiedenen Abteilungen innerhalb des Unternehmens aneignen.

- ▲ Das L&D-Team erstellt Onboarding-Lernpfade gemeinsam mit internen Expert:innen, um neuen Mitarbeitenden Wissen aus erster Hand zu vermitteln.

Die zweite Onboarding-Phase

Sobald sich ein:e Mitarbeitende:r im neuen Unternehmen auskennt, beginnt in der Regel das auf die jeweilige Rolle zugeschnittene Onboarding. In dieser Phase lernen die Mitarbeitenden nicht nur das Unternehmen an sich, sondern auch die spezifischen Tätigkeiten kennen, die sie ausüben werden, wie ihre Leistung bewertet wird und wie die Zusammenarbeit mit ihren Teamkolleg:innen organisiert ist. In dieser Phase kommt das Mentorenmodell, das den Kern des kollaborativen Lernens bildet, zum Tragen. Beim kollaborativen Lernen schlüpfen Personalentwickler:innen zwar in die Rolle von Coaches oder Mentoren, aber sie arbeiten in der Regel auf einer unternehmensweiten Basis, um den Teams zu helfen, ihre Lernziele zu erreichen. Dasselbe Modell kann aber auch innerhalb einzelner Teams oder Abteilungen angewandt werden, um Mentoren für neue und bestehende Angestellte zu gewinnen. Laut einer Studie des Human Capital Institute, eines Beratungsunternehmens für Personal, haben 87 % der Unternehmen, die ein Mentoren- oder Patensystem in ihren Onboarding-Prozess integriert haben, Verbesserungen bei den Fähigkeiten der neuen Mitarbeitenden beobachten können⁶. Wenn Unternehmen eine kollaborative Lernkultur einführen, wird das Mentoring in das Lernsystem selbst integriert. Das bedeutet, dass die Personalabteilung kein völlig neues Mentorensystem einrichten muss – denn dieses gehört bereits zur Art und Weise, wie im Unternehmen gelernt wird.

Tiefere Einarbeitung

Nachdem sich ein:e Mitarbeiter:in mit den Grundlagen des Unternehmens und seiner Rolle vertraut gemacht hat, beginnt in der Regel eine tiefergehende Einarbeitungszeit. Während dieser Zeit wird erwartet, dass der oder die neue Mitarbeitende seine Rolle immer besser und schließlich ganz ausfüllt. Die Einarbeitungsphase kann je nach den Ansprüchen der jeweiligen Stelle mehrere Wochen oder Monate dauern. Mit einem Lernsystem, das auf Zusammenarbeit beruht, können Personalentwickler:innen sich darauf verlassen, dass Neueinstellungen in dieser kritischen Phase so effizient wie möglich eingearbeitet werden.

Eines der wichtigsten Merkmale kollaborativer Lernsysteme während der Einarbeitungszeit besteht in den täglichen Lernübungen. **Anders als bei Top-Down-Lernsystemen, die in der Regel auf geplanten, punktuell durchgeführten Weiterbildungen beruhen, steht bei kollaborativen Systemen das kontinuierliche Lernen im Vordergrund.** Dank kollaborativer Lernplattformen erhalten neue Mitarbeitende täglich Lernaufgaben, um ihre Kernkompetenzen zu verbessern. Komplexe Arbeitsabläufe in kleine Schritte herunterzubrechen vereinfacht deren Aneignung. Gleichzeitig steht so eine einfache Messgröße zur Bewertung der Fortschritte zur Verfügung. Niemand wird über Nacht auf einem neuen Gebiet zum oder zur Expert:in, aber kollaborative Lernsysteme ermöglichen neuen Angestellten, in ihrem eigenen Tempo zu lernen, und bieten gleichzeitig eine Roadmap mit den erforderlichen Inhalten, um im Laufe der Zeit zum oder zur Expert:in zu werden.

⁶ „Wie und warum man ein Onboarding-Buddy-Programm erstellt.“ Zavvy, 2022, <https://www.zavvy.io/blog/onboarding-buddy-programm>.



Quelle: 360Learning

- ▲ Kollaborative Lernsysteme ermöglichen den Wissensaustausch zwischen Mitarbeitenden – vom Onboarding an.

Beförderung

Für viele Beschäftigte kann sich der Prozess der internen Beförderung undurchsichtig und willkürlich anfühlen. Das kann zu geringerer Zufriedenheit und höherer Fluktuation führen. Deshalb ist ein klar definierter Beförderungsplan einer der wichtigsten Hebel, die ein Unternehmen hat, um Talente zu halten und das Wachstum der Beschäftigten zu fördern. Ohne ein kollaboratives Lernsystem haben Personaler aber immer noch Schwierigkeiten, geeignete objektive Kriterien zu finden, die als Grundlage für interne Beförderungen dienen können. Dies gilt vor allem in wissensbasierten Branchen, in denen die Bewertung von Beiträgen einzelner Mitarbeitender zu einem Teamprojekt angesichts des nicht materiell messbaren Charakters der Beiträge zu einem Projekt eine schwierige Aufgabe sein kann. Letztendlich sind sie auf die Einschätzung des direkten Vorgesetzten angewiesen, was ein unvollkommenes System ist, das zu allen möglichen (un)beabsichtigten Abweichungen führt.

Durch kollaboratives Lernen werden die Hürden bei der Wahl objektiver Kriterien für Beförderungen zwar nicht komplett aus dem Weg geräumt, aber es stellt doch mehrere verlässliche Kriterien zur Verfügung, um die Leistung eines Angestellten zu messen. Diese Kriterien basieren auf den Beiträgen des Angestellten zur Lernkultur des Unternehmens. **Wenn ein:e Mitarbeiter:in mit seiner bzw. ihrer Expertise zu Lerninhalten beiträgt, die seine/ihre Kollegen voranbringen, wenn sie Wissen teilen und die Fragen von anderen Lernenden beantwortet, dann ist dies ein starker Indikator dafür, dass er/sie ihre Funktion gut beherrscht und für eine Beförderung in Frage kommt.** Gleichzeitig hilft kollaboratives Lernen Mitarbeitenden dabei, ihre aktivKarriere voranzutreiben, denn es fördert Fähigkeiten – wie Wissen weiterzugeben, zuzuhören, konstruktives Feedback geben –, die für Führungskräfte notwendig sind.



Quelle: 360Learning

- ▲ Indem Mitarbeitende ihr Wissen weitergeben und die Fragen ihrer Peers beantworten, können sie sich als Fachexpert:innen positionieren und ihre eigene Entwicklung vorantreiben.

Horizontale Weiterentwicklung

Ein vertikaler Aufstieg auf der Karriereleiter ist nicht der einzige Schritt, den ein Angestellter auf seinem Weg im Unternehmen machen kann. Viele Beschäftigte bewegen sich horizontal weiter, sei es aus freien Stücken oder aufgrund der Umstände. Ein eindrucksvolles Beispiel für diese Praxis sind all die Unternehmen, die als Reaktion auf die Corona-Pandemie schnell große Teile ihrer Belegschaft umgeschult haben. Die Fluggesellschaft Malaysia Airlines beispielsweise bot Tausenden von Stewardessen und PilotInnen die Möglichkeit, sich in anderen Bereichen wie dem Gebäudemanagement weiterzubilden, als der Flugbetrieb stark reduziert wurde.⁷ In anderen Fällen sind Quereinsteiger bzw. -Umsteiger Teil der Unternehmenskultur – vor allem in Tech-Unternehmen. Bei Google zum Beispiel sind horizontale Stellenwechsel so häufig, dass das Unternehmen eine interne Jobbörse und ein formelles Verfahren eingerichtet hat, um den Beschäftigten bei der Suche nach neuen Möglichkeiten innerhalb des Unternehmens zu helfen.⁸ Und schließlich wünschen sich die Mitarbeitenden selbst oft einen Wechsel innerhalb des Unternehmens, um sich neuen Herausforderungen zu stellen und neue Fähigkeiten zu entwickeln.

Kollaboratives Lernen ist äußerst hilfreich, um horizontale Bewegungen innerhalb des Unternehmens zu erleichtern, ohne dass es zu größeren Reibungen kommt. Dies liegt vor allem an dem Schwerpunkt auf abteilungsübergreifendes Lernen und daran, dass im Unternehmen vorhandene Expert:innen Lernmaterialien erstellen. Wenn eine Angestellte mit dem Gedanken spielt, in eine neue Abteilung zu wechseln, kann sie sich auf diesen Wechsel vorbereiten, indem sie sich in das von dieser

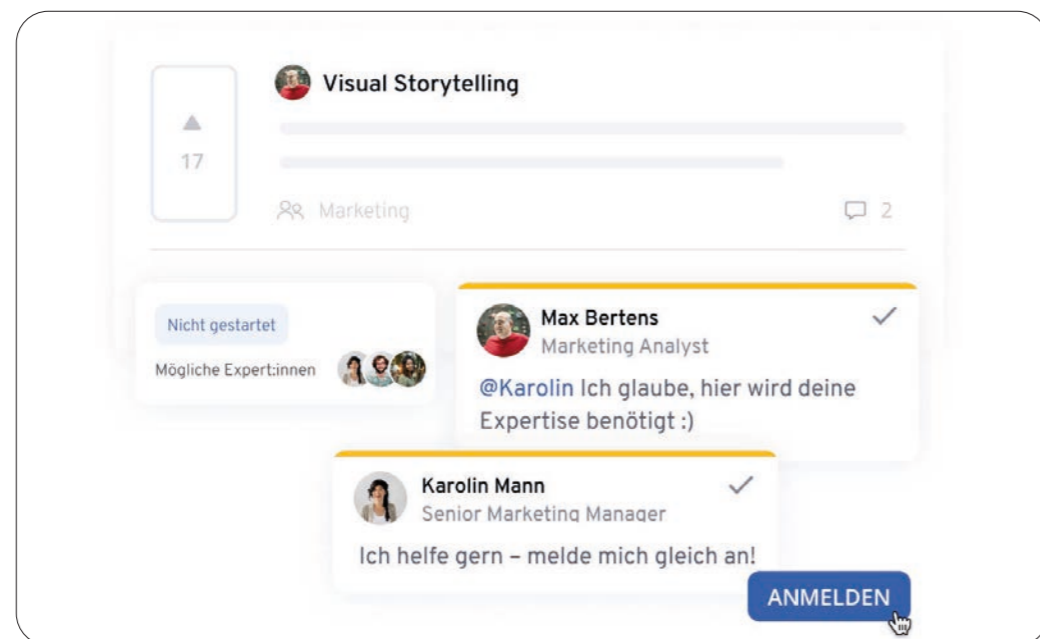
⁷ „Malaysia Aviation Group Offers Employees the Opportunity to Reskill for a Better Future.“ Malaysia Airlines, 2020, <https://www.malaysiaairlines.com/id/id/news-article/2020/malaysia-aviation-group-offers-reskill-better-future.html>.
⁸ Cleo, Charlene. „Internal Mobility - Switching Roles at Google.“ Google, 21. Juni 2019, <https://blog.google/inside-google/life-at-google/internal-mobility-switching-roles-a/>.

Abteilung erstellte Lehrmaterial einliest. Sie kann sich mit Expert:innen austauschen, um ihr Verständnis für die Anforderungen der neuen Stelle zu testen, lernt gleichzeitig das Team kennen und baut ein Grundwissen auf, das den Übergang erleichtert. Ein wichtiger Aspekt des kollaborativen Lernens ist, dass es in verschiedenen Maßstäben eingesetzt werden kann. Ob nun eine Mitarbeitende:r eine neue berufliche Richtung einschlagen möchte, oder eine Organisation quasi über Nacht hunderte Angestellte umschulst – in beiden Fällen ist eine Plattform für kollaboratives Lernen dieser Aufgabe gewachsen.

Fachwissen stetig ausbauen

Untersuchungen zufolge verläuft das Maß, wie sehr sich Mitarbeitende ins Unternehmen einbringen, nach einem vorhersehbaren Muster, das von der Dauer der Betriebszugehörigkeit abhängt. Im Durchschnitt ist die Motivation im ersten Jahr am höchsten und nimmt in den folgenden Jahren allmählich ab, bevor sie um den fünften Jahrestag ihren Tiefpunkt erreicht. Wenn der Angestellte jedoch im Unternehmen bleibt, geschieht etwas Bemerkenswertes: Das Engagement nimmt wieder zu. Dieses Phänomen, das von einigen Beobachtern als „Tenure Curve“ bezeichnet wird, verdeutlicht, welche wichtige Rolle Fachwissen hierbei spielt⁹. **Sie zeigt insbesondere, dass Mitarbeitende, die über mehr Fachkenntnisse verfügen, sich stärker einbringen.**

Es ist kaum verwunderlich, dass sich die Angestellten mit zunehmender Erfahrung immer mehr engagieren. Denn es ist oft erfüllender, in einem Bereich zu arbeiten, in dem man über ein fundiertes Wissen verfügt, als in einem Bereich, in dem man wenig bis gar nichts weiß. Wie die Tenure Curve zeigt, verblasst der Reiz eines neuen Themas, das man beherrschen muss, schnell. Erfahrung verleiht Expert:innen die Möglichkeit, neue Herausforderungen oder Chancen zu erkennen, die einem Laien verborgen bleiben würden, und Freude am Alltäglichen zu finden. Aber welchen Schluss können Führungskräfte und L&D-Expert:innen aus diesen Informationen ziehen? Dass sie so schnell wie möglich Fachwissen bei ihren Mitarbeitenden aufbauen sollten. So können sie die Durststrecke des geringen Engagements von Mitarbeitenden, die zwar kompetent, aber noch keine Expert:innen sind, schnell überwinden.



Quelle: 360Learning

- ▲ Werden interne Sachkundige nach ihrer Expertise gefragt, wirkt sich dies langfristig positiv auf Motivation und Bindung aus.

⁹ Ryba, Kristin. Keeping Tenured Employees Engaged: How Tenure Impacts Engagement. Quantum Workplace, 2020, <https://www.quantumworkplace.com/future-of-work/keeping-tenured-employees-engaged>.

Die Power kollaborativer Lernsysteme

Wenn es darum geht, Angestellte zu Expert:innen zu machen, sind kollaborative Lernsysteme nicht zu übertreffen. Das liegt daran, dass sie die Lernenden mit den besten und klügsten Köpfen in ihrem Unternehmen zusammenbringen. **Und diese Expert:innen helfen den Angestellten dabei, die Fähigkeiten zu vermitteln, die sie für ihre Karriere brauchen, und Lösungen für die Herausforderungen zu finden, mit denen sie täglich in ihrem Beruf konfrontiert sind.** Das ist fast so, als würden Sie Ihren Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, sich von Lionel Messi Fußball oder von Shakespeare Gedichte beibringen zu lassen. Sie lernen stets von den Besten. Darüber hinaus legen kollaborative Lernsysteme Wert auf enge Feedbackschleifen, durch die die Lernenden ihr Verständnis eines Themas ständig überprüfen und ihre Kenntnisse schneller erweitern können. Und nicht zuletzt bieten kollaborative Lernsysteme Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihre Kolleginnen und Kollegen zu unterrichten. Unzählige Studien haben den unglaublichen Lerneffekt aufgezeigt, der dadurch eintritt, dass Menschen ein Thema, das sie zu beherrschen versuchen, an andere weitergeben.¹⁰

Führungskräfte und L&D-Verantwortliche können die Mitarbeitendenzufriedenheit und das Engagement steigern, indem sie das Potenzial intern durchgeführter Weiterbildungen in Zusammenarbeit nutzen. Gleichzeitig verbessern sie die Produktivität und fördern eine positive Unternehmenskultur. Und das in jeder Phase des Lebenszyklus eines Mitarbeitenden.

Autorin:



Friederike Haerter,
Content Lead Germany bei 360Learning

Über 360Learning:

360Learning ist die führende Lernplattform für Collaborative Learning. Wir helfen Unternehmen, ihr internes Wissen sicher zu erfassen und effektiv zu teilen. Unsere Lernlösung kombiniert LMS- und LXP-Funktionen mit kollaborativen Akademien, und bietet somit eine All-in-One-Lösung für Onboarding, Weiterbildung, Sales- und Partner-Enablement. Dabei steht 360Learning nicht nur für eine preisgekrönte Lerntechnologie, sondern auch für höchste Datenschutzstandards gemäß der DSGVO und ISO 27001. 360Learning gestaltet die Zukunft des Lernens in mehr 1700 Unternehmen wie z. B. NORDSEE, Toyota, Babor, Airbus oder Taxfix und beschäftigt über 400 Mitarbeitende u. a. in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und den USA.

¹⁰ „Learning by Teaching Others Is Extremely Effective – a New Study Tested a Key Reason Why.“ Research Digest, 4. Mai 2018, <https://digest.bps.org.uk/2018/05/04/learning-by-teaching-others-is-extremely-effective-a-new-study-tested-a-key-reason-why/>.

AK IV - Kollaboratives Lernen

Arbeitskreisleiter

Dr. Daniel Stoller-Schai, Collaboration Design



Daniel Stoller-Schai, Dr. oec. HSG, ist ein versierter Digital Collaboration & Learning Experte. Als Manager für digitale Lern- und Arbeitstechnologien hat er bei Phonak, UBS, CREALOGIX sowie in weiteren Firmen und Startups Kundenprojekte umgesetzt und Erfahrungen mit dem globalen Einsatz internetgestützter Lern- und Arbeitsprojekten gesammelt. Diese Erfahrungen gibt er als Dozent an der Pädagogischen Hochschule Luzern, am Institut für Kommunikation und Führung (IKF Luzern) und als Programmleiter der LEARNING INNOVATION Conference weiter. Als Member des SwissEdTech Collider (ETH Lausanne) ist er Teil eines Netzwerkes, das sich mit neuen Technologien und deren Umsetzung in innovativen Lernsettings einsetzt. Seit Anfang 2019 ist er als „Change Companion“ bei Collaboration Design tätig, wo er mit seinem Expertenwissen Unternehmen bei der Umsetzung intuitiver Kooperations- und Kollaborationsprozesse unterstützt. Seit 2022 leitet er den vom IFBB einberufenen Arbeitskreis zum Thema „Kollaboratives Lernen und Arbeiten“.



Experte für Kollaboratives Lernen und Arbeiten in Netzwerkorganisationen

Betriebliche Expertin

Dr. Regina Krammer, Loesche GmbH



Dr. Regina Krammer ist bereits seit über 15 Jahren bei der Loesche GmbH tätig. Nach ihrem Studium der (Marine-)Paläontologie, Paleozooarchäologie und Medien & Bildung stieg sie 2007 zunächst als Projektleiterin im Bereich Wissensmanagement/eLearning bei der Loesche GmbH ein. In diesem Zusammenhang war Dr. Krammer unter anderem mit der inhaltlichen Erarbeitung und Erstellung von eLearning-Kursen, der Betreuung und Administration des Webinar-Bereichs und der didaktischen Unterstützung für interne Trainer betraut. Darüber hinaus war sie für die Herausgabe des firmeninternen Mitarbeiter-Magazins verantwortlich.

Seit Anfang 2019 ist Dr. Krammer als Senior Specialist in den Bereichen eLearning, Knowledge Management & Communication tätig.



Senior Specialist eLearning, Knowledge Management & Communication

Betrieblicher Experte

Thomas Jenewein, SAP



Nach seinem Studium der Industrie- und Organisationspsychologie an der Universität Mannheim hat Thomas Jenewein in den letzten 20 Jahren vorrangig an der Schnittstelle von Personal, Personalentwicklung und Lerntechnologie gearbeitet.

Als Business Development Manager und Digital Ambassador bei SAP unterstützt er Kunden und Partner, die SAP-Services und -Software optimal zu nutzen. Davor war er Produktmanager für die Bildungssoftware und leitete das SAP-interne Lern- und Entwicklungsteam für Strategische Lernprogramme und Neue Medien. Seine Erfahrungen teilt und reflektiert er in Blogs, Artikeln, Büchern oder Präsentationen.

Seit 2018 moderiert er zudem gemeinsam mit Christoph Haffner den bilingualen Podcast „EducationNewscast“, in dem sie sich jede Woche über neue Geschichten, Interviews und Diskussionen rund um das Thema Lernen, Arbeiten und Kollaboration austauschen.



Business Development Manager und Digital Ambassador bei SAP

Betrieblicher Experte

Florian Büttner, HUK Coburg



Nachdem er seinen Master in Erwachsenenbildung/Weiterbildung an der Otto-Friedrich-Universität Bamberg 2018 abgeschlossen hat, stieg Florian Büttner im November des Jahres bei der HUK-Coburg ein. Zunächst war er als Berater für Mitarbeiter- und Führungskräfteentwicklung tätig. Seit April 2020 arbeitet er nun als Spezialist in den Bereichen Bildungsstrategie und Trainingsmanagement.



Spezialist Bildungsstrategie und Trainingsmanagement bei HUK-Coburg

AK IV - Kollaboratives Lernen

Betrieblicher Experte

Hans Zebinger, UNIQA



eLearning-Experte bei UNIQA

1990 bis 1992 war Hans Zebinger zunächst im Außendienst der Bundesländer Versicherung tätig, bevor er 10 Jahre die Tätigkeit als Trainer für den Fach- und Verkaufsbereich bei der Austria Collegialität und in Folge bei ÖBW annahm. Neben der Trainerausbildung am Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St.Gallen folgten viele weitere fachspezifische Ausbildungen.

Seit 2003 arbeitet er als Spezialist und eLearning-Experte bei UNIQA und ist dabei unter anderem mit der Organisation des eLearnings im In- und Ausland sowie dem Betreiben der Lernplattform, Erstellen und Warten der Web Based Trainings betraut.

2015 gründete er eine Community of Practice, auch Wiener eLearning- Stammtisch genannt, mit derzeit bereits über 150 Mitgliedern aus vielen verschiedenen Branchen: www.elearning-stammtisch.at



Überbetrieblicher Experte

Thomas Küll, Nordmetall



Abteilungsleiter Weiterbildung und Personalentwicklung

Thomas Küll ist studierter Diplom Betriebswirt und als Abteilungsleiter tätig bei NORDMETALL, dem Arbeitgeberverband der Metall- und Elektroindustrie in Hamburg, Schleswig-Holstein, Niedersachsen, Bremen und Mecklenburg-Vorpommern (www.nordmetall.de).

Sein Arbeitsschwerpunkt liegt auf den Themenfeldern der betrieblichen Weiterbildung, der Qualifizierung, dem digitalen Strukturwandel sowie der kundenzentrierten Netzwerkgestaltung. Im Rahmen dieser Aufgaben betreut Thomas Küll Kunden*innen aus Klein- und mittelständischen Betrieben, aber auch aus Großunternehmen zu operativen und strategischen Fragestellungen. Thomas Küll ist ferner Mitglied des Kernteams der Corporate Learning Community (www.colearn.de).



Betriebliche Expertin

Franziska Schleuter, MaibornWolff GmbH



Leiterin des Campus MaibornWolff Learning

Franziska Schleuter ist seit über 12 Jahren bei der MaibornWolff GmbH tätig. Nach ihrem Studium der Arbeits- und Organisationspsychologie und der Informatik arbeitete sie zunächst als IT-Beraterin. Vor 3 Jahren wechselte sie ihre Rolle und wurde Lerndesignerin innerhalb der Organisation. Seit Januar 2022 leitet Franziska Schleuter den Bereich MaibornWolff Learning. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen unter anderem im New Learning, Lernen und Digitalisierung, Lerndesign sowie der Arbeits- und Organisationspsychologie.

Darüber hinaus arbeitet sie ehrenamtlich als Mentorin für hr_integrate - helping refugees und unterstützt Flüchtlinge bei der Suche nach einem geeigneten Arbeits-, Ausbildungs- oder Studienplatz.



Temporärer Sachverständiger

Dr. Götz Richter, baua:



Wissenschaftlicher Projektmanager bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Dr. Götz Richter ist wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Darüber hinaus lehrt er gemeinsam mit Inga Mühlenbrock an der HTW Berlin und mit Dr. Laura Schröer an der Hochschule Gesundheit in Bochum. Ebenfalls ist er mit Dr. Carolin Eitner als Juror bei „Jugend forscht“ für den Bereich Arbeitswelt in NRW aktiv.



AK IV - Kollaboratives Lernen

Temporärer Sachverständiger

Prof. Dr. Fritz Böhle, ISF München



Wissenschaftler am ISF München

Prof. Dr. Fritz Böhle ist am ISF München (Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung) als Wissenschaftler tätig.

Neben seiner Forschungstätigkeit am ISF leitet Prof. Dr. Fritz Böhle seit 2009 zudem das Forschungsinstitut für Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt an der Universität Augsburg, an dem er bis 2008 außerdem als Professor gelehrt hat.

Seine Forschungsschwerpunkte umfassen unter anderem folgende Themen: Erfahrungswissen und Subjektivierendes Handeln, Neue Anforderungen an den Umgang mit Ungewissheit und Komplexität, Dienstleistungen und Interaktionsarbeit, Berufliche Bildung und Lernen in der Arbeit, Kooperation und Selbstorganisation sowie Risiken gesellschaftlicher Rationalisierung und Verwissenschaftlichung.

Er studierte Soziologie in Verbindung mit Volkswirtschaft und Psychologie in München und war von 1998 bis 2019 zudem Vorsitzender des Vorstandes des ISF München e.V.



Think Tank - Betriebliche Bildung

Arbeitskreis I: Lernkultur



Matthias Brockerhoff

medic-Con. GmbH

Arbeitskreisleitung

Eine Lernkultur gibt es immer, völlig unabhängig davon, ob sich Unternehmen dieser bewusst sind oder nicht. Gleichzei-

tig hat die Lernkultur einen relevanten Einfluss auf die betriebliche Bildung. In dem Arbeitskreis wird vor diesem Hintergrund eine Handlungsempfehlung erarbeitet, mit deren Hilfe Unternehmen ihre Lernkultur analysieren, bewerten und zielgerichtet anpassen können.

Betriebliche Expert:innen



Susanne Kollmeier
SEEPEX



Willi Stock
Pensioniert



Anna-Lena Mathieu
Knauf



Carina Ebl-Korbel
Anton Paar GmbH



Yannick Walter
Union Investment



Katharina Haus
RWE

Überbetrieblicher Experte



Olaf Dierker
TLA

Wissenschaftliche Begleiter:in



Prof. Dr. Anja Schmitz
Hochschule Pforzheim

Temporäre Sachverständige



Dr. Christoph Meier
Scil Institut



Prof. Dr. Axel Koch
Hochschule für angewandtes Management



Carolin Graf-Sailer
TALENTeers



Sabine Prohaska
seminar consult prohaska

Arbeitskreis II: Stakeholder Management



Elisabeth Schulze-Jägle

Eschuja

Arbeitskreisleitung

Nach einer Stakeholder-Analyse hat das Einbinden der identifizierten Stakeholder und deren Interessen einen

entscheidenden Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg betrieblicher Aus- und Weiterbildungsprojekte. In dem Arbeitskreis wird deshalb eine Handlungsempfehlung entwickelt, die Unternehmen als Orientierungshilfe für ein strukturiertes Stakeholder Management dienen soll.

Betriebliche Expert:innen



Thorsten Junk
Evonik



Michael Ehrenberger
SAP (BR)



David Burgwinkel
Syna (BR)



Uwe Jek
IBM (BR)



Ludwig Strobl
Rohde-Schwarz (BR)



Martina Witt
Rohde-Schwarz (BR)

Überbetrieblicher Experte



Maximilian Mülhausen
ZEISS Group

Wissenschaftliche Begleiter:innen



Prof. Dr. Michael Dick
UNI Magdeburg/OVGU



Dr. Nathalie Weisenburger
UNI Magdeburg/OVGU

Temporäre Sachverständige



Jasmin Hamadeh
p-didakt GmbH



Dr. Ute Leber
IAB



Dr. Regina Flake
IW



Jan Foelsing
Development Enthusiast

Think Tank - Betriebliche Bildung

Arbeitskreis III: Kompetenzmanagement



Volker Nürnberg
HR Business
Transparency
Consulting

Das Management der Mitarbeiterkompetenzen wird im Zeitalter von Fachkräftemangel und demografischem

Wandel einen zentralen Wettbewerbsfaktor für Unternehmen darstellen. In dem Arbeitskreis wird deshalb eine praxisorientierte Handlungsempfehlung mit entscheidenden Aspekten für eine erfolgreiche Implementierung und Weiterentwicklung eines strategischen Kompetenz Managements erarbeitet.

Betriebliche Expert:innen



Frank Vankerkom
IKK

Überbetriebliche Expert:innen



Wissenschaftlicher Begleiter



Prof. Dr. Werner Sauter
Blended
Solutions
GmbH

Temporäre Sachverständige



Dr. Evelyn Schmidt-Meergans
ibbf

Prof. Dr. Thomas Bartscher
Technische
Hochschule
Deggendorf

Arbeitskreis IV: Kollaboratives Lernen und Arbeiten



Dr. Daniel Stoller-Schai

Kollaboration wird in der Diskussion von Collaboration Design „Future Skills“ regelmäßig zu den wichtigsten überfachlichen Fähigkeiten für

die Zukunft gezählt. Kollaboration bedeutet gemeinhin das gemeinsame Erarbeiten einer Idee, einer Problemlösung oder einer Aufgabenstellung, wodurch im Idealfall neue Lösungen, Produkte oder Einsichten entstehen. In dem Arbeitskreis wird eine Handlungsempfehlung entwickelt, die Unternehmen den erfolgreichen Einstieg in das Zukunftsthema ermöglicht.

Betriebliche Expert:innen



Hans Zebinger
UNIQA



Franziska Schleuter
MalbornWolff
GmbH

Überbetrieblicher Experte



Thomas Küll
Nordmetall

Temporäre Sachverständige



Dr. Götz Richter
baua:

Prof. Dr. Fritz Böhle
ISF München

Arbeitskreis V: eDidaktik



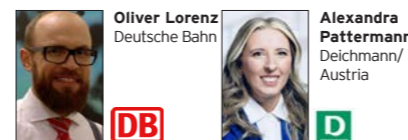
Prof. Dr. Matthias Ballod

Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

Der Arbeitskreis 5 beschäftigt sich mit der Frage, wie digitale Lerninhalte nach didaktischen Prinzipien konzipiert, produziert

sowie eingesetzt werden können. Spätestens die Corona-Pandemie hat gezeigt, dass sich didaktische Konzepte, die ursprünglich für die Präsenz im Seminarraum & Co. ausgelegt waren, nicht ohne weiteres für den digitalen Raum kopieren lassen, ohne massiv die Akzeptanz der Teilnehmer zu verlieren. Digitale Lerninhalte haben eigene Stärken und Schwächen, die bei der Konzeption und dem Einsatz berücksichtigt werden müssen, um die gesteckten (Lern-)ziele erreichen zu können.

Betriebliche Expert:innen



Prof. Dr. Jürgen Sammet
Dr. Sammet
& Wolf

Temporäre Sachverständige



Yvo Wüest
Education
Minds GmbH

Prof. Christian Stamov-Rossnagel
JACOBS
UNIVERSITY

Arbeitskreis VI: Künstliche Intelligenz



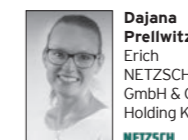
Dr. Jens Kohne

IFBB - Institut für Betriebliche Bildung

Künstliche Intelligenz ist ein Mega-Trend, der auch für die betriebliche Bildung innovative Lösungen verspricht,

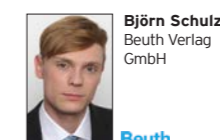
wie z.B. personalisierte Lernempfehlungen, digitale Lernbegleiter oder mehr Automatisierung in der Administration. Doch was kann KI in der betrieblichen Bildung heute tatsächlich leisten? Der Arbeitskreis wirft einen kritischen Blick auf das Zukunftsthema und wird eine Handlungsempfehlung für die erfolgreiche und strategische Implementierung von KI in der Aus- und Weiterbildung erarbeiten.

Betriebliche Expert:innen



Dajana Prelwitz
Erich
NETZSCH
GmbH & Co.
Holding KG

Überbetrieblicher Experte



Björn Schulz
Beuth Verlag
GmbH

Wissenschaftliche Begleiter



Prof. Dr. Henning Klaffke
Berufliche
Hochschule
Hamburg

Prof. Dr. Martin Kröll
Ruhr-
Universität
Bochum

Temporärer Sachverständiger



Dr. Peter Brandt
DIE

Think Tank - Betriebliche Bildung

Arbeitskreis VII: Kompetenzentwicklung Bildungspersonal



Dr. Jochen Robes
 Robes Consulting Hochschule Darmstadt Weiterbildungsblog

Die Corona-Pandemie hat zu einer erheblichen Beschleunigung der digitalen Transformation der betrieblichen Bildung beigetragen und Unternehmen stehen mehr denn je vor der Herausforderung, entsprechende Inhouse-Kompetenzen für digitales Lernen aufzubauen. Doch welche Kompetenzen braucht Bildungspersonal eigentlich, um fit für die Zukunft zu sein? Der Arbeitskreis wird im Rahmen einer Handlungsempfehlung eine Antwort auf diese Frage geben, wie Unternehmen die Kompetenzentwicklung ihres Bildungspersonals zielgerichtet unterstützen können.

Betriebliche Expert:innen

 Meike Leue MEIKE LEUE	 Michael Fally Spar Austria	 Sascha Wingen Altano Gruppe GmbH
---	--	--

Überbetriebliche Expertin

 Sünne Eichler Steinbeis-Transfer-Institut
--

Wissenschaftliche Begleiter

 Jan Foelsing Development Enthusiast	 Dr. Michael Steinhöfel IBBF
--	--

Temporäre Sachverständige

 Prof. Dr. Uwe Elsholz Fernuni Hagen
--

Arbeitskreis VIII: Extended Reality



Sandra Mareike Lang
 Expertin für Digitalisierung & Didaktik

Virtual Reality, Augmented Reality, Mixed Reality oder Metaverse stellen für die betriebliche Bildung noch vergleichsweise neue Methoden dar und nicht immer ist klar, wie sich die verschiedenen Ansätze konkret unterscheiden und welche Mehrwerte sie konkret bieten. Denn in der Praxis fehlen oftmals funktionierende didaktische Konzepte. In dem Arbeitskreis wird daher eine Handlungsempfehlung erarbeitet, mit deren Hilfe die betriebliche Bildung mit xR konkrete Mehrwerte für Unternehmen und deren Beschäftigte schaffen kann.

Betriebliche Expert:innen

 Tobias Ladewig Würth	 Volker Kunze	 Marbod Lemke Stihl
--	--	--

 Daniela Martusicello Trumpf	 Udo Sonne Uniklinik Heidelberg
--	--

Überbetrieblicher Experte

 George Streit ICT-Berufsbildung Schweiz
--

Wissenschaftlicher Begleiter

 Torsten Fell Institute for Immersive Learning
--

Temporäre Sachverständige

 Prof. Fabrizio Palmas straightlabs

Arbeitskreis IX: Blended Learning



Dr. Katja Bett
 Corporate Learning & Change GmbH

Seit jeher ist die Verbindung von Präsenz und eLearning als Blended Learning quasi der Königsweg im digitalen Lernen, was u.a. auch daran liegt, dass der Ansatz dank einer Fülle von Methodenoptionen und Kombinationsmöglichkeiten sehr flexibel ist. In dem Arbeitskreis werden daher in einer Handlungsempfehlung Orientierungshilfen gegeben und Zusammenhänge aufgezeigt, um Unternehmen dabei zu unterstützen, für sie passende Blended Learning-Kurse zu konzipieren.

Betriebliche Expert:innen

 Dr. Jörg-Alexander Boy Compart	 Heike Bette Fresenius Kabi Deutschland	 Matthias Brockerhoff medic-Con. GmbH
--	--	--

Wissenschaftliche Begleiter

 Prof. Dr. Johannes Moskaliuk ISM Stuttgart	 Prof. Dr. Verena Gerner Hochschule Ansbach
---	---

Temporäre Sachverständige

 Prof. Dr. Jörg Zumbach Universität Salzburg	 Prof. Dr. Philipp Gonon Uni Zürich
--	---

Arbeitskreis X: Teamlernen



Mathias Fleig
 IFBB - Institut für Betriebliche Bildung




In der modernen Arbeitswelt wird das Lernen und Arbeiten in Teams immer wichtiger, denn aufgrund der heutigen und zukünftigen Herausforderungen neuer, komplexer, dynamischer und chaotischer Situationen reicht eine individuelle Entwicklung nicht mehr aus. Vor diesem Hintergrund muss zukünftig die Teamentwicklung ein Fokus der betrieblichen Bildung werden. In dem Arbeitskreis wird deshalb eine Handlungsempfehlung entwickelt, mit deren Hilfe Unternehmen gezielt Teams als Gesamtgefüge weiterentwickeln können, um das gemeinsame Arbeiten und Lernen zu verbessern.

Betriebliche Expert:innen

 Matthias Wiencke Bayer	 Christian Alt LucaNet AG	 Dr. phil. Marcel Kirchner Continental
--	--	---

 Polly Ivanova Puma	 Patrick Egmaier Puma	 Marisa Ruppelt TAM Akademie
---	---	--

Überbetriebliche Expert:innen

 Tim Burmeister GP Strategies	 Svenja Hofert Teamworks GTQ	 Prof. Dr. Nele Graf Mentus GmbH
---	--	--

Temporäre Sachverständige

 Prof. Dr. Simone Kauffeld TU Braunschweig	 Dr. Thomas Tillmann Lernhacks	 Nadia Eggmann Schweizer Post
--	--	---

 Dr. Therese Rosemann HSU Weiterbildung und lebenslanges Lernen	 Ralf-Guido Scholz KKH
---	--

10 Handlungsempfehlungen im Hardcover-Sammelband

Begleiten Sie als relevanter Marktteilnehmer unsere Think Tank-Aktivitäten und besetzen Sie mit einer **exklusiven Sponsor-Partnerschaft** ein Handlungsfeld, das Entscheidern sowie Stakeholdern der betrieblichen Bildung unter den Nägeln brennt. Als Sponsor werden Sie mit einem

Sponsor-Logo auf der Titelseite und einem **eigenen Sponsor-Vorwort** prominent in Szene gesetzt und können die crossmediale Handlungsempfehlung anschließend für ihr **Content-Marketing zur Generierung von Aufmerksamkeit, Klicks und Leads** einsetzen.



- ✓ Alle 10 Handlungsempfehlungen im hochwertigen Sammelband
- ✓ Das Wissen des IFBB Think Tank zugänglich für die betriebliche Praxis
- ✓ Das Nachschlagewerk für eLearning heute!

VÖ: Februar 2024