

Collaboration matters!

Aus: Adventsserie 2019 in HR Today mit 10 Beiträgen rund um das Thema «Collaboration»

Inhaltsverzeichnis Beiträge

1	<i>Abfahrt Richtung «Collaboration» – jetzt bitte einsteigen!</i>	2
2	<i>Wie Zusammenarbeit misslingt – oder erfolgreich ist.....</i>	5
3	<i>Welche Kompetenzen brauchen wir in Zukunft?.....</i>	7
4	<i>Vertrauen muss verschenkt und gestaltet werden</i>	11
5	<i>Ab ins Collaboration-Gym.....</i>	13
6	<i>«Digital Workspace»: Mitarbeiter*innen in der Nutzung unterstützen</i>	16
7	<i>Kollaboration mit intelligenten Systemen</i>	18
8	<i>Führung eines komplett virtuellen Unternehmens</i>	21
9	<i>Wie werde ich kollaborativer?</i>	24
10	<i>Mut zu mehr Kollaboration in der Schweiz</i>	26
11	<i>Zur Person.....</i>	28
12	<i>Literaturübersicht</i>	29

1 Abfahrt Richtung «Collaboration» – jetzt bitte einsteigen!

Digital Collaboration ist in den Unternehmen angekommen und wird als strategischer Schwerpunkt erkannt. In dieser Serie wird über die Erfahrung mit kollaborativen Projekten in unterschiedlichen Unternehmen berichtet. Dabei wird aufgezeigt, was die Erfolgsfaktoren, aber auch die Schwierigkeiten sind. Darauf basierend werden abschliessend 10 Trends für die kollaborative Zukunft von Unternehmen abgeleitet.

In vernetzten, global agierenden Unternehmen spielt das Thema der internen und externen Zusammenarbeit eine immer grössere Rolle. Kollaboration – vor einigen Jahren noch ein negativ behafteter Begriff – hat einen Siegeszug in den Unternehmen angetreten. Oft wird dabei aber zu wenig präzise definiert, was damit eigentlich gemeint ist. Kooperation, Koordination oder eben Kollaboration sind nicht gleichzusetzen. Unter «Collaboration» (der Begriff ist unterdessen gebräuchlicher als «Kollaboration») versteht man das zeitgleiche, gemeinsame Erarbeiten einer Idee, einer Problemlösung oder einer Aufgabenstellung. Im zeitgleichen Miteinander entsteht zwischen allen Beteiligten eine neue Lösung, ein neues Produkt oder eine neue Einsicht. Diese Zusammenarbeit kann vor Ort (face-to-face) stattfinden oder vermittelt über Netzwerke, die eine digitale Zusammenarbeit unter Einbezug von Kameras, Screensharing, Audioübertragung etc. ermöglichen.

«Collaboration bezeichnet das zeitgleiche Bearbeiten einer Aufgabe oder das Erarbeiten neuer Ideen, Produkte und Lösungen. Dies kann face-to-face oder komplett virtuell stattfinden. Gute Kollaboration lässt im Miteinander Neues entstehen, was alleine nicht möglich wäre.» Daniel Stoller-Schai, Collaboration Design, 2019.

Welche Themen müssen adressiert werden?

Die Etablierung von gelingenden kollaborativen Arbeitsbeziehungen erfordert strategische, methodische, kompetenzorientierte und technologische Themenbereiche. Dabei gilt es viele Fragen zu beantworten, die in den nächsten Folgen dieser Serie adressiert und beleuchtet werden.

Fragestellungen:

- Wie etabliert man eine kollaborative Kultur?
- Wie wird die Einführung von neuen 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 geht man mit der technologischen Toolvielfalt um?
- Welche Rolle spielen Artificial Intelligence und Blockchain in Bezug auf Zusammenarbeit und Vernetzung?
- Wie kann sowohl offen und vernetzt zusammengearbeitet werden und trotzdem die Sicherheit der persönlichen und der Unternehmensdaten sichergestellt werden?
- Welche Bedeutung spielt die Zusammenarbeit mit Kunden?
- Was kann getan werden, wenn insbesondere die virtuelle Zusammenarbeit nicht funktioniert?

Collaboration ist ein Kulturthema

Um den wichtigsten Schlüsselfaktor vorweg zu nehmen: Gelingende digitale Zusammenarbeit (Digital Collaboration) ist mehr ein kulturelles und weniger ein technologisches Thema. Technologien stehen zur Verfügung und werden laufend verbessert. Bandbreiten für vernetztes kollaboratives Arbeiten sind vorhanden und werden mit dem Ausbau von 5G-Netzen noch massiv verbessert. Funktionen und Features gibt es in unüberschaubarer Menge. Die Kunst liegt vielmehr darin, diese Technologien sinnvoll einzusetzen und die kollaborative Kompetenz von Mitarbeitenden, verteilten Teams und Abteilungen bis hin zu ganzen Unternehmen zu erhöhen. Dabei sind eine kontinuierliche Begleitung, klare Kommunikation und das Vorbildverhalten des Managements weitere wichtige Faktoren, damit ein Unternehmen eine kollaborative Arbeitskultur aufbauen kann.

Collaboration wird zu einem Wettbewerbsfaktor

Es gilt, mit verschiedensten Anspruchsgruppen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens in einem engen Dialog zu stehen und so die Bedürfnisse und Ideen für neue Produkte und Dienstleistungen zu erhalten. Der Unterschied zwischen dem Ersteller eines Produktes oder einer Dienstleistung und dem Nachfrager derselben, wird dabei tendenziell aufgelöst, da neue Produkte und Dienstleistungen gemeinsam entwickelt werden. «Co-Creation» ist dabei das Ergebnis gelingender Kollaboration.

Collaboration ist ein digitales-analoges Methodenset

Digital Collaboration ermöglicht neue Formen der Zusammenarbeit vor Ort (face-to-face). Viele Aufgaben können heute gemeinsam online gelöst werden. Dadurch wird es möglich, die direkte Zusammenarbeit anders zu gestalten und den Austausch, die Interaktion und das kreative Miteinander in den Mittelpunkt zu stellen. Es lohnt sich die spannenden neuen Ansätze selber auszuprobieren und anzuwenden. Methoden wie «Liberating Structures», «Working out Loud», «Design Thinking», «Lego Serious Play®», «BarCamps», «World Cafés» und das ganze Set an agilen Arbeitsmethoden (Scrum, Kanban etc.) haben das Ziel, kollaboratives Potenzial freizusetzen und das – möglichst heterogene – Aufeinandertreffen verschiedener Menschen mit unterschiedlichen Kompetenzen, Ideen und Erfahrungen so optimal wie möglich zu gestalten.

Collaboration matters!

Collaboration spielt also eine zentrale Rolle in erfolgreichen, vernetzten Unternehmen und muss auf der digitalen wie auch auf der analogen Ebene kompetent gespielt werden. Dabei haben die «Heads of Collaboration» in den Unternehmen einige Arbeitspakete zu bewältigen:

- Aufbau einer Collaboration-Strategie – von der Kultur bis zur Technologie
- Aufbau einer Kommunikationskampagne – klare Botschaften und Aufbau von Dialog- und Feedbackangeboten
- Aufbau von Kompetenzen – Befähigung aller Mitarbeitenden bezüglich neuer Lern- und Arbeitsformen
- Aufbau der technologischen Basis – Bereitstellung einer modernen Infrastruktur, die gleichermaßen sicher wie auch benutzerfreundlich ist und zu kollaborativem Handeln einlädt

Weiterführende Literatur:

- Botsman, Rachel: Who Can You Trust? How Technology Brought Us Together - and Why It Could Drive Us Apart. PublicAffairs 2017.
- Burow, Olaf-Axel: Team-Flow. Gemeinsam wachsen im Kreativen Feld. Beltz GmbH, Julius 2015.

Weiterführende Literatur:

- Enders, Nicole: Collaboration mit Office 365. Modern Workplace. Konzepte, Werkzeuge und Lösungen., Rheinwerk 2019.
- Hart, Jane: Social Learning Handbook. Centre for Learning & Performance Technologies 2014.
- Laloux, Frederic: Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen F. Management 2015.
- Leimeister, Jan Marco: Collaboration Engineering. IT-gestützte Zusammenarbeitsprozesse systematisch entwickeln und durchführen. Springer Berlin Heidelberg 2014.
- Lipmanowicz, Henri | McCandless, Keith: The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation. Liberating Structures Press 2014.
- Stepper, John: Working Out Loud: For a better career and life. Ikigai Press 2015.
- Summerer, Alois | Maisberger, Paul: Teamwork agil gestalten Das Mitmachbuch. Hanser Fachbuch 2018.

2 Wie Zusammenarbeit misslingt – oder erfolgreich ist

Christian Gotthilf Salzmann (1744 - 1811) war ein deutscher Pfarrer und Pädagoge. Er schrieb unter anderem zwei Bücher über Erziehung: Das «Krebsbüchlein oder Anweisung zu einer unvernünftigen Erziehung der Kinder» (1780) und das «Ameisenbüchlein oder Anweisung zu einer vernünftigen Erziehung der Erzieher» (1806). Das erste kam besser an, weil es mehr Spass machte zu lesen, wie man etwas falsch machen kann, das zweite war insgesamt hilfreicher. Dies funktioniert auch heute noch. Lesen Sie hier eine Zusammenstellung von «Anweisungen», was Sie tun müssen, dass Zusammenarbeit garantiert misslingt, resp. erfolgreich ist.

Wie Zusammenarbeit garantiert misslingt:

Halten Sie dafür zwingend folgende Anweisungen ein:

- Bauen Sie möglichst viele Silos und Hierarchiestufen auf und verhindern Sie, dass bereichs- und stufenübergreifend kommuniziert wird. Transversale oder kollegiale Führung in Projektteams ist untersagt, es gilt nur der Dienstweg.
- Wenn Sie neue Kollaborationstools einführen (MS Office 365 mit Teams, Atlassian-Produkte, WebConferencing-Lösungen), dann achten Sie darauf, dass möglichst viele Tools parallel zueinander verfügbar sind, die alle ähnlichen Funktionen aufweisen. Vermeiden Sie auf jeden Fall eine Einführungs- und Begleitstrategie. Die technische Implementierung der neuen Tools reicht völlig.
- Sorgen Sie dafür, dass Vorgesetzte und Teamleiter*innen weiterarbeiten wie gewohnt und ihre Verhaltensweisen auf keinen Fall ändern. Vorbildverhalten könnte zu Erfolg führen und das wollen Sie ja vermeiden.
- Auch wenn sich Ihre Mitarbeitenden mit den neuen Tools schwertun, dürfen Sie keine Fehler tolerieren und müssen solche gar sanktionieren. Am besten ist eine Angst- und Misstrauenskultur. In der heutigen Zeit sind alle digital versiert, da braucht es kein Herumexperimentieren oder gar Wissenstransfer. Wer nicht weiss, wie es geht, ist auf Dauer am falschen Platz.

Mit diesen einfachen Prinzipien können Sie sicher sein, dass sich keine Kollaborationskultur bei Ihnen ausbreitet und alles den gewohnten Gang geht.

Wie Zusammenarbeit erfolgreich ist:

Sollten Sie indes an einer lebendigen, kreativen Kollaborationskultur interessiert sein, dann könnten Sie einfach alle oben beschriebenen Grundsätze umkehren und zusätzlich folgende Prinzipien beachten:

- Erarbeiten Sie mit den Mitarbeitenden eine «Kollaborations-Charta». Schon der Prozess dahin sollte aufzeigen, wie die Kollaborationskultur in Zukunft sein könnte. Statt Prinzipien und gute Vorsätze zu kommunizieren, organisieren Sie ein BarCamp, in dem darüber diskutiert und debattiert wird, was wichtig ist, um eine gute Zusammenarbeit zu etablieren.
- Schaffen Sie eine Umgebung, die zur Zusammenarbeit einlädt. Es braucht Begegnungszonen, ad hoc Arbeitsplätze, Bereiche für ruhiges Arbeiten und für flexible Teammeetings. Statt Grossraumbüros lieber verschiedene «Huddle Rooms» und OpenSpace-Bereiche für grosse Gruppen.
- Digitale Tools und Systeme bieten tolle neue Möglichkeiten – aber in vielen Fällen sind Mitarbeitende überfordert von der Vielfalt und der Widersprüchlichkeit der Funktionen. Wir haben erst rund 50 Jahre Erfahrung mit Computern, dagegen tausende von Jahren Erfahrung, wie wir ohne sie zusammengearbeitet haben. Diesem Umstand

ist Rechnung zu tragen. Wie digitale Zusammenarbeit funktionieren soll, muss immer wieder verhandelt und reflektiert werden. Gute Ideen werden geteilt, gescheiterte Ansätze analysiert. Es kann hilfreich sein, wenn gemeinsam einfache Regeln aufgestellt werden, wie und über welche Kanäle kommuniziert und zusammengearbeitet wird. Diese können bei Bedarf revidiert und optimiert werden. Es kann Sinn machen, ein «Big Picture» zu entwerfen, das visualisiert, wie, wo und mit was kollaboriert wird.

- Schliesslich: Heutige Mitarbeitende wollen wissen, was ihr Beitrag zum Unternehmensziel ist. Die Omnipräsenz des holprigen Wortes «Purpose» oder Simon Sineks' «Why» drückt dieses Bedürfnis aus. Wer weiss, für was er arbeitet, kann sein Potenzial, seine Kreativität und seine Energie einbringen. Und wer dafür Wertschätzung und Ermutigung bekommt, wird zur Wertschöpfung beitragen.

Es herrscht Aufbruchstimmung in der Schweiz. Mitarbeitende vernetzen sich über Unternehmensgrenzen hinweg, wollen sich austauschen, Neues dazu lernen, sind offen für Experimente und flexible Arbeitsmodelle. Es gibt hunderte von Meetup-Gruppen, in denen Wissen und Erfahrungen ausgetauscht werden. Unternehmen müssen sich zu kollaborativen Systemen transformieren, damit sie dieses Potenzial nutzen können, um in einer vernetzten, globalen Wirtschaft nachhaltig wettbewerbsfähig zu bleiben.

Weiterführende Literatur:

- Aschenbrenner, Jo: For Purpose: Ein neues Betriebssystem für Unternehmen. Vahlen 2019.
- Baumann-Habersack, Frank H.: Mit neuer Autorität in Führung: Die Führungshaltung für das 21. Jahrhundert. Springer Gabler 2017.
- Fiandaca, Daniele / Earls, Mark / Bambach, Laura Jordan / Morrison, Scott: Creative Superpowers. Equip Yourself for the Age of Creativity. Random House UK 2018.
- Fink, Franziska / Moeller Michael: Purpose Driven Organizations: Sinn - Selbstorganisation - Agilität. Schäffer-Poeschel 2018.
- Groth, Stefan / Ritter, Christian: Zusammen arbeiten. Praktiken der Koordination und Kooperation in kollaborativen Prozessen. Transcript Verlag 2019.
- Sinek, Simon: Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take. Portfolio 2009.

3 Welche Kompetenzen brauchen wir in Zukunft?

Der Stifterverband der deutschen Wissenschaft und McKinsey haben 2018 eine Studie veröffentlicht, die sich mit den «Future Skills» beschäftigt. Dabei wird von einer zweifachen Herausforderung ausgegangen. Es braucht spezifische Qualifikationen im Bereich transformativer Technologien (Blockchain, KI, etc.) und Schlüsselqualifikation, die sich in digitale und nicht-digitale Kompetenzen aufteilen. Die Fähigkeit zur Kollaboration gilt dabei als Schlüsselkompetenz.

Die Frage, welche Kompetenzen sofort und in naher Zukunft benötigt werden, beschäftigt viele Unternehmen. Es geht um die Aufgabe, wie die Skillset, die für die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit erforderlich sind, zusammengestellt werden. Welches sind die richtigen Skills? Sollen sie ausgebildet werden? Oder sollen neue Mitarbeitende angestellt werden, die solche Skills bereits mitbringen? Bei der Frage nach den erforderlichen Skills unterscheidet die Studie zwischen Herausforderungen an der Spitze und Herausforderungen in der Breite (Abb. 1):

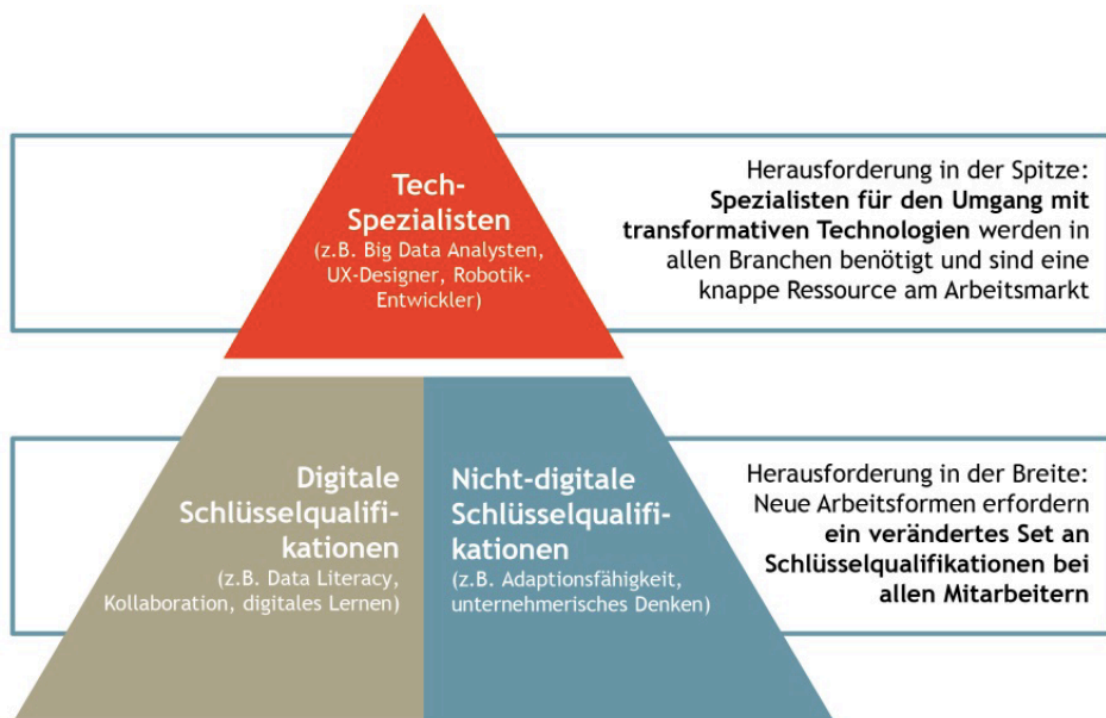


Abb. 1: Die zweifache Herausforderung (Quelle: Stifterverband, McKinsey 2018 <https://www.future-skills.net/future-skills-framework>)

Konkrete technologische Fähigkeiten sind an der Spitze erforderlich (Tab. 1):

Komplexe Datenanalyse	Grosse Datenmengen effizient mit analytischen Methoden untersuchen, um Informationen zu gewinnen. Dies umfasst auch das Entwickeln von Künstlicher Intelligenz (KI).
-----------------------	--

Smart Hardware-/ Robotik-Entwicklung	Physische Komponenten für «intelligente» Hardware-Software-Systeme (Internet of Things), z.B. Roboter, entwickeln.
Web-Entwicklung	Programmiersprachen zur Back- und Frontend-Entwicklung für Web-Applikationen (insbesondere mobil) beherrschen.
Nutzerzentriertes Designen (UX)	Produkte so entwerfen, dass sie auf eine optimierte Funktionalität bei intuitiver Anwendbarkeit und somit attraktive Nutzererfahrung abzielen.
Konzeption und Administration vernetzter IT-Systeme	Komplexe IT-Infrastruktur, auch in der Cloud, mit Schnittstellen zu weiteren IT-Systemen aufsetzen sowie kontinuierlich verwalten und weiterentwickeln.
Blockchain-Technologie-Entwicklung	Dezentrale Datenbanken («Distributed Ledgers») mit Hilfe der Blockchain-Technologie aufbauen.
Tech-Translation	Zwischen Technologie-Experten und involvierten Nicht-Fachleuten moderieren.

Tab. 1: Technologische Fähigkeiten (Quelle: Stifterverband, McKinsey 2018)

An der Basis dagegen wird unterschieden zwischen digitalen Grundfähigkeiten (Tab. 2) und klassischen Fähigkeiten (Tab. 3):

Digital Literacy	Grundlegende digitale Skills beherrschen, z.B. sorgsamer Umgang mit digitalen persönlichen Daten, Nutzen gängiger Software, Interagieren mit KI.
Digitale Interaktion	Bei Interaktion über Online-Kanäle andere verstehen und sich ihnen gegenüber angemessen verhalten («Digitaler Knigge»).
Kollaboration	Unabhängig von räumlicher Nähe und über verschiedene Disziplinen und Kulturen hinweg effektiv und effizient in Projekten zusammenarbeiten, um als Team bessere Resultate als Einzelpersonen zu erzielen.
Agiles Arbeiten	In einem für ein Endprodukt verantwortlichen Team iterativ («Rapid Prototyping») genau das erarbeiten, was dem Kunden Mehrwert stiftet.
Digital Learning	Aus einer Vielzahl digitaler Informationen valides Wissen zu ausgewählten Themengebieten aufbauen.
Digital Ethics	Digitale Informationen sowie Auswirkungen des eigenen digitalen Handelns kritisch hinterfragen und entsprechende ethische Entscheidungen treffen.

Tab. 2: Digitale Grundfähigkeiten (Quelle: Stifterverband, McKinsey 2018)

Die klassischen Fähigkeiten drehen sich alle um offenes, interessiertes, reflektiertes und fokussiertes Verhalten und die damit zusammenhängende Einstellung (Tab. 3):

Problemlösungs-fähigkeit	Konkrete Aufgabenstellungen, für die es keinen vorgefertigten Lösungsansatz gibt, durch einen strukturierten Ansatz und Urteilskraft lösen.
Kreativität	Originelle Verbesserungsideen (z.B. für bestehende Geschäftsprozesse) oder Ideen für Innovationen (z.B. für neue Produkte) entwickeln.
Unternehmerisches Handeln & Eigeninitiative	Eigenständig und aus eigenem Antrieb im Sinne eines Projekts oder einer Organisation arbeiten.

Adaptionsfähigkeit	Sich auf neue (technologische) Entwicklungen einlassen, sie vorteilhaft nutzen und auf verschiedene Situationen transferieren können.
Durchhaltevermögen	Übernommene Aufgaben, z.B. herausfordernde Projekte, fokussiert, verantwortlich und auch gegen Widerstände zu Ende führen.

Tab. 3: Klassische Fähigkeiten (Quelle: Stifterverband, McKinsey 2018)

Welche Rolle spielen kollaborative Kompetenzen?

Die Fähigkeit zur Kollaboration kann dabei als Voraussetzung für die anderen Fähigkeiten angesehen werden:

«Der von den meisten Mitarbeitenden benötigte Future Skill ist die Fähigkeit zur Kollaboration; sie wird zunehmend durch digitale Technologien unterstützt und geprägt. Neun von zehn Mitarbeitende sollten sie beherrschen.» (Stifterverband, McKinsey 2018)

Damit kollaborativ gehandelt werden kann und Kollaboration gelingt, sind eine Reihe von Faktoren erforderlich (vgl. Stoller-Schai, 2003):

- **Verständnisbasis:**
Erarbeitung einer gemeinsamen Verständnisbasis («grounding»), damit eine Aufgabe gelöst oder eine kreative Zusammenarbeit möglich ist.
- **Sichtweise ändern:**
Die Bereitschaft aller Beteiligten, ihre eigenen Sichtweisen zu ändern, resp. verändern zu lassen («conceptual change»). Oder anders gesagt: Es braucht eine hohe Frustrationstoleranz, wenn darum geht, eigene Ideen oder Lösungsansätzen zugunsten des gemeinsamen Lösungsansatzes zurückzustellen.
- **Reflexion:**
Sowohl «grounding» als auch «conceptual change» werden erleichtert oder gar erst ermöglicht, wenn es gelingt, Problemanalyse, Begriffsdifferenzen, Beziehungs- und Machtkonflikte oder sonstige Schwierigkeiten auf einer Metaebene zu thematisieren und zu lösen.
- **Manipulationsobjekt:**
Wenn sich die gemeinsamen Diskussionen und Handlungen auf ein sichtbares, manipulierbares und vielleicht sogar physisch vorhandenes Objekt beziehen können, kann der kollaborative Prozess wesentlich unterstützt werden. Wichtig dabei ist, dass ein solches Objekt verändert werden kann und es möglich ist, daran verschiedene Varianten auszuprobieren, die dann wieder Gegenstand von Diskussionen und weiteren Entscheidungen sein können.
- **Räume, Materialien und Kommunikationsmöglichkeiten:**
Face-to-face-Kollaboration soll einer Umgebung stattfinden können, die das Zusammenarbeiten fördert, anregt und inspiriert. Solche kreativen Räume gibt es unterdessen in vielen Unternehmen. Virtuelle Kollaboration benötigt dies aber ebenfalls. Benutzerfreundliche Interfaces, Plattformen mit vielfältigen Kommunikationsfunktionen und die Nutzung auf vielen Geräten (mobile Zugänge) sind wichtig, um produktiv zusammenzuarbeiten, auch wenn man physisch nicht am gleichen Ort ist.

Grundsätzlich kann nicht davon ausgegangen werden, dass kollaboratives Handeln und kollaborative Kompetenzen bereits vorhanden sind. Sie müssen geschult, angewendet und reflektiert werden. Es braucht eine eigentliche Kollaborationskultur, die auf gegenseitigem Vertrauen aufbaut und die richtigen Rahmenbedingungen setzt.

Weiterführende Literatur:

- Stifterverband der deutschen Wissenschaften, Mc Kinsey 2018: Das Future Skills-Framework. 18 Skills in drei Kategorien. <https://www.future-skills.net/future-skills-framework>
- Ashoka Germany, McKinsey 2018: The skilling challenge. How to equip employees for the era of automation and digitization – and how models and mindsets of social entrepreneurs can guide us. https://www.ashoka.org/sites/default/files/atoms/files/2018_the_skilling_challenge_a_ashoka_mckinsey.pdf
- Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute 2011: Future Work Skills 2020.
- Daniel Stoller-Schai: E-Collaboration. Die Gestaltung internetgestützter kollaborativer Handlungsfelder. Universität St. Gallen 2003.

4 Vertrauen muss verschenkt und gestaltet werden

Vertrauen scheint ein Schlüsselfaktor gelingender Zusammenarbeit zu sein – sowohl face-to-face als noch viel mehr in digitalen Kontexten. Prof. Dr. Antoinette Weibel (Universität St. Gallen, Forschungsinstitut für Arbeit und Arbeitswelten) beschäftigt sich seit vielen Jahren mit dieser Thematik – ihr Lieblingsthema, wie sie sagt. In unserem Gespräch haben wir verschiedene Aspekte zum Aufbau von Vertrauen angesprochen, aber auch Massnahmen bei Missbrauch und Verletzung.

Daniel Stoller-Schai: Welchen Stellenwert hat Vertrauen in einer vernetzten Arbeitswelt?

Antoinette Weibel: Vertrauen in einer vernetzten Arbeitswelt hat zwei Funktionen. Es ist einerseits ein «Schmiermittel» und zweitens ein «Kit». Als «Schmiermittel» hilft Vertrauen dort, wo man Sand im Getriebe hat. In einer digitalisierten Welt gibt es viele Veränderungen, die gefühlt auch zunimmt. Es ist wichtig, dass die Menschen das Gefühl haben, dass es gut kommt und dass man auf dieser Basis bereit ist, sich auf Veränderung einzulassen. Vertrauen als «Schmiermittel» ist auch wichtig bei Missverständnissen, gerade auch wenn man virtuell zusammenarbeitet – da ist sehr schnell mal etwas nicht ganz klar. Wenn man da Vertrauen ineinander hat, dann sieht man das Problem nicht immer gleich beim anderen, sondern kann gemeinsam überlegen, was schiefgelaufen ist. Der andere wichtige Aspekt von Vertrauen ist der «Kit» oder «Zusammenhalt». Dieser gibt psychologische Sicherheit – einer der zentralen Faktoren für die Kreativität im Team. Es gibt aber noch einen anderen Faktor. Ein Kollege von mir nennt es so: «Trust is like motherhood and apple pie». Es fühlt sich wohl an und hat viel mit positiven Gefühlen zu tun. Das macht uns offener, empathischer und das WIR wird wichtiger als das ICH. Das scheint mir sehr wichtig, vor allem in Teams mit einer hohen Diversität. Das Vertrauen schafft die Basis, dass wir auf die anderen zugehen.

Wie kann man Vertrauen aufbauen, resp. «Schmiermittel» und «Kit» herstellen und was macht man, wenn Vertrauen verletzt oder missbraucht wird?

Nennen wir zuerst drei Ansätze für den Aufbau und dann zwei Ansätze, wenn das Vertrauen verletzt wird. Zum Aufbau:

- Erstens: Am einfachsten baut man Vertrauen auf, indem man Vertrauen schenkt und zwar möglichst grosszügig. Wenn man grosszügig verschenkt, erzeugt dies auf der Gegenseite den Wunsch, zurück zu schenken – das kann man sogar empirisch aufzeigen. Zudem gibt man dem Anderen dadurch Freiräume und erst durch diese Freiräume kann sich die andere Person entfalten und das einbringen, was sie an Möglichkeiten hat. Es geht also darum, den ersten Schritt zu machen und nicht darauf zu warten, dass mir selber Vertrauen entgegengebracht wird. Wenn wir etwas mehr Mut hätten, auf Andere zuzugehen, würde uns das die Zusammenarbeit erleichtern.
- Zweitens: Gutes Management ermöglicht es, dass man Vertrauen wagt und ich meine bewusst «Management» und nicht «Leadership». Es braucht gute Regeln der Zusammenarbeit, eine aufgabenbezogene Koordination und wir müssen gegenseitige Erwartungen klären. Welche Methoden dabei verwendet werden (agiles Arbeiten oder klassische Teamarbeit etc.), spielt dabei nicht so eine grosse Rolle. Mit einem guten Management kann man die Freiräume, die sich dadurch auftun, mit Vertrauen füllen, da das Wichtigste der Zusammenarbeit bereits geklärt wurde.

- Der dritte Punkt ist Wertschätzung; darin sind wir generell eher schlecht. Wir müssen Menschen auf «Augenhöhe» behandeln, zuhören, Interesse finden und zeigen und mitfühlen. Das ist für den Vertrauensaufbau enorm wichtig. In Sachen Wertschätzung tun wir uns im deutschsprachigen Raum eher schwer, nach dem Motto «nicht geschimpft ist gelobt genug». Es besteht grosser Nachholbedarf im Aufmerksamkeitsübungen und es auch auszusprechen, wenn wir etwas gut finden oder uns etwas gefällt.

Wenn es nun ein Problem gibt, sollte man dieses erst einmal als Klärungschance sehen. Ich weiss ja nicht, ob mein Vertrauen wirklich missbraucht wurde, ob es nur ein Missverständnis war oder die andere Person aus irgendwelchen Gründen sich nicht anders verhalten konnte. Also lautet der erste Schritt ganz einfach: Darüber reden und die Konfliktsituation nicht nur als unangenehm ansehen. Wenn sich nun jemand mehrfach schwierig verhält und Vertrauen missbraucht, dann muss man sich von dieser Person trennen. Ein Kollege hat mir erzählt, dass es in gewissen afrikanischen Stämmen eine Dreier-Regel gibt: beim ersten Missbrauch wird diskutiert, beim zweiten Mal gibt es eine Rüge, beim dritten Mal musst du gehen. Auf diese Weise kann man das etwas auffangen. Manchmal können Menschen sich schlicht nicht anders verhalten und da wäre es zu hart, sie gleich beim ersten Mal zu suspendieren. Es geht vielmehr darum, sie zu unterstützen und auszubilden.

Gibt es Technologien, die vertrauensunterstützend oder -bildend sind?

Studien zeigen, dass moderne Kommunikationstechnologien die menschlichen Probleme nicht wirklich lösen – sie bleiben dieselben, ob ich eine Telefonanlage benutze oder eine moderne virtuelle 3D-Welt. In einem unserer Projekte geht es um die Automatisierung der Führung (smarte Technologien bei der Personensteuerung). Beispiel Logistik: Ein Lastwagenfahrer wird von Systemen gesteuert, die die optimale Route berechnen. Oder Beispiel Callcenter: mit den Daten, die über gelöste Fälle vorliegen, kann man die anderen Agents laufend unterstützen, damit sie schneller Lösungen finden. Wichtig – und damit vertrauensbildend – ist es, dass der Mitarbeitende über den Grad seiner Steuerung und Unterstützung mitentscheiden kann und darf. Gerade in virtuellen Kontexten kommt man aber auch immer wieder zum Schluss, dass es regelmässig die face-to-face-Kommunikation und -Begegnung braucht.

Weiterführende Literatur:

- Botsman, Rachel: Wem kannst du trauen? Die Antwort auf die vielleicht wichtigste Frage unserer Zeit. Börsenmedien 2020.
- Ebert, Helmut / Pastoors, Sven: Psychologische Grundlagen zwischenmenschlicher Kooperation. Bedeutung von Vertrauen für langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit. Springer 2019.
- Hartmann, Martin: Vertrauen. Die unsichtbare Macht. Fischer 2020.
- Osterloh, Margit / Weibel, Antoinette: Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen. Gabler 2006.
- Schein, Edgar H.: Organisationskultur und Leadership. Vahlen 2018.

5 Ab ins Collaboration-Gym

An einer New Work-Konferenz hat Joana Breidenbach, CEO von betterplace.org kürzlich erwähnt, dass in einer neuen Arbeitswelt «Methoden und Verhaltensweisen regelmässig trainiert werden müssen, wie ein Muskel». Dass auch die tägliche Nutzung von kollaborativen Tools zum Erfolg führt, zeigt die Deutsche Social Collaboration Studie 2019: «Arbeitseffizienz, Unternehmenskultur und somit die Motivation der einzelnen Mitarbeitenden kann dadurch massgeblich steigern.»

Wie die körperliche und geistige muss auch die kollaborative Fitness trainiert werden: Es gilt Methoden, Verhaltensweisen und Tools regelmässig anzuwenden. Doch wie wird der «kollaborative Muskel» trainiert? So wie Sie in ein Fitness-Center gehen, könnte es auch ein «Collaboration-Gym» in Ihrer Organisation oder in Ihrem Unternehmen geben. Spielen wir das Szenario einmal durch, wie ein Besuch in einem solchen «Collaboration-Gym» aussehen könnte:

Was ist das «Collaboration-Gym»?

Es könnte der Name für alles sein, was in Ihrem Unternehmen oder Organisation mit Collaboration in Verbindung gebracht wird und zwar nicht nur im digitalen Bereich, sondern auch im ko-präsenten face-to-face-Bereich. Das Collaboration-Gym braucht demnach einen virtuellen und einen physischen Zugang. Der virtuelle Zugang wird ein Lern- und Kollaborationsportal sein, der physische Zugang dagegen einen oder mehrere Räume umfassen, die zur Zusammenarbeit einladen (wie z.B. das Brain-Gym und das Project-Gym der Swisscom im Bollwerk Bern). Das Collaboration-Gym bietet Trainingsmöglichkeiten, persönliche Lernpfade, gemeinsame Reflexion, neue Methoden, und den Umgang mit Tools und Systemen.

Das Ankommen

Wenn Sie ins Collaboration-Gym kommen, möchten Sie begrüsst werden. Im virtuellen Bereich sehen Sie, wer aktuell online ist, Sie können direkt mit diesen Personen in Kontakt treten. Ihr Collaboration-Coach wartet auch schon auf Sie. Es ist ein «Collab-Bot», der Sie betreut und weiss, was Sie schon alles gemacht haben und welche Kompetenzen Sie speziell aufbauen möchten. Im physischen Bereich begrüsst Sie ein Mensch, der Ihnen freie Arbeitsplätze zeigt, Sie auf die nächsten Kollaborations-Events hinweist und auch da ist, wenn Sie ein technisches Problem haben oder sonst etwas brauchen.

Der Trainingsplan

In beiden Bereichen können Sie auf umfassende Unterstützung zählen, wenn es darum geht, Ihren individuellen Trainingsplan zusammenstellen. Aus einer «Menukarte» an Kompetenzen, Tools und Methoden wählen Sie diejenigen aus, die Sie interessieren oder Sie lassen sich einen Trainingsplan auf «Knopfdruck» zusammenstellen, der Ihre Lern- und Projektbiographie berücksichtigt. Sie können den Trainingsplan aber auch ganz konventionell mit Ihrem Collaboration-Coach besprechen (nicht mit dem «Collab-Bot», sondern mit dem Menschen ☺).

Das Training

Nun können Sie mit dem Training starten. Es stehen Ihnen eine Reihe von Tools und Methoden zur Verfügung, um Ihre «kollaborativen Muskeln» in digitaler und analoger Hinsicht zu trainieren.

Für die virtuellen kollaborativen Muskeln:

- **Office-Suite:** Microsoft-Teams sowie alle Applikationen und Apps rund um Office365
- **Planung- und Entwicklung:** Atlassian Jira, Confluence, Trello und weitere Development-Tools (BitBucket, SourceTree, Bamboo)
- **Webconferencing:** Zoom, Skype for Business (Teams), Webex, GoToMeeting, Adobe Connect
- **Enterprise Social Networks:** Slack, Yammer, IBM Connections, SAP Jam, Jive, Workplace (Facebook)
- Weitere OpenSource-Tools und Apps (je nach dem, was Ihre IT hier anbietet und erlaubt)

Hoffentlich ist die Liste in Ihrer Organisation kleiner. Die Toolvielfalt und die damit verbundene Unübersichtlichkeit sind immer noch ein Problem. Es reicht, wenn Ihr Collaboration-Gym von jeder der aufgezählten Kategorien 1-2 Tools oder Systeme bereitstellt.

Für die analogen kollaborativen Muskeln:

Die analogen Muskeln werden immer zu zweit oder im Team trainiert. In diesem Bereich haben sich in letzter Zeit einige interessante Ansätze entwickelt:

- **Liberating Structures:** «33 Mikrostrukturen, die von Keith McCandless und Henri Lipmanowicz zusammengetragen wurden und sind ein alternativer Weg, die Zusammenarbeit von Menschen anders zu gestalten.» (liberatingstructures.de 2019).
- **BarCamp:** «Ein Barcamp (häufig auch BarCamp, Unkonferenz, Ad-hoc-Nicht-Konferenz) ist eine offene Tagung mit offenen Workshops, deren Inhalte und Ablauf von den Teilnehmern zu Beginn der Tagung selbst entwickelt und im weiteren Verlauf gestaltet werden.» (Wikipedia 2019).
- **Lego Serious Play®:** «Die LEGO® SERIOUS PLAY® Methodik ist ein innovativer Prozess zur Verbesserung von Innovation und Geschäftsleistung. Sie vertieft den Reflexionsprozess und unterstützt einen effektiven Dialog – für alle in der Organisation.» (LEGO 2019).
- **Design Thinking:** «Design Thinking ist ein Ansatz, der zum Lösen von Problemen und zur Entwicklung neuer Ideen führen soll. Ziel ist dabei, Lösungen zu finden, die aus Anwendersicht (Nutzersicht) überzeugend sind.» (Wikipedia 2019).
- **Teamwork agil gestalten:** agile Arbeitsweisen im Team ausprobieren, praktizieren und reflektieren.
- **Working out Loud:** «Working out Loud ist eine Möglichkeit, Beziehungen aufzubauen, die helfen, ein Ziel zu erreichen, eine Fähigkeit zu entwickeln oder ein neues Thema zu erforschen» (workingoutloud.com 2019). In Working-out-Loud-Circles wird in zwölf Wochen ein strukturiertes Programm («Circle Guides») durchgearbeitet.

Die Erfolge

Wenn Sie all das gemacht und trainiert haben, dann hat Ihre kollaborative Fitness beachtlich zugenommen und Sie sind bereit für die Zukunft.

Weiterführende Literatur:

- Deutsche Social Collaboration Studie 2019: <http://www.collaboration-studie.de>.
- Collaboration Trends 2019: <https://computerwelt.at/news/die-collaboration-trends-2019/>
- Enders, Nicole: Collaboration mit Office 365. Modern Workplace. Konzepte, Werkzeuge und Lösungen., Rheinwerk 2019.
- Muuß-Merholz, Jöran: Barcamps & Co.: Peer to Peer-Methoden für Fortbildungen. Beltz 2019.

Weiterführende Literatur:

- Salmons, Janet: Learning to Collaborate, Collaborating to Learn: Engaging Students in the Classroom and Online. STYLUS PUB 2019.
- Steinhöfer, Daniel / Weinert, Christian: Liberating Structures: Entscheidungsfindung revolutionieren. Vahlen (erscheint am 31. Dezember 2019).
- Stepper, John: Working Out Loud : For a better career and life. Ikigai Press 2018.
- Summerer, Alois / Maisberger, Paul: Teamwork agil gestalten - Das Mitmachbuch. Hanser 2018.

6 «Digital Workspace»: Mitarbeiter*innen in der Nutzung unterstützen

Die Einführung eines «Digital Workspace», der Umgang mit der Toolvielfalt und die Einübung neuer Arbeitsweisen ist für viele Unternehmen und deren Mitarbeiter*innen eine grosse Herausforderung. Auch Technologiefirmen wie die SIX Group müssen sich dieser Aufgabe stellen. Im Gespräch zeigt Karl-Ludwig Knispel, Head Learning & Development der SIX Group, auf, mit welchen Massnahmen und welcher Unterstützung neue Tools implementiert, und eine neue Lern- und Arbeitskultur eingeführt werden kann.

Daniel Stoller-Schai: Welchen Stellenwert haben Kollaborationstechnologien bei SIX und welche sind im Einsatz?

Karl-Ludwig Knispel: Collaboration ist einer der vier zentralen Kernwerte unserer SIX Spirit Kultur-Initiative. Diese beschreibt, wie wir bei SIX zusammenarbeiten. Collaboration zeigt auch die Richtung an, in die wir uns weiterentwickeln wollen. Damit verbunden haben auch Kollaborationstechnologien einen hohen Stellenwert. Es gibt diverse Tools, bspw. nutzen unsere Teams Confluence zum Wissensaustausch und zur Dokumentation oder JIRA zur Steuerung von Aufgaben und Kanban-Visualisierung in agilen Projekten. Digitale Lernangebote im Rahmen unserer SIX Academy vermitteln Wissen zur Benutzung der Tools.

Viele sind von der Toolvielfalt überfordert, die heute in Unternehmen zur Verfügung gestellt wird. Wie geht SIX damit um? Gibt es bewährte Vorgehensweisen oder wird dies den Mitarbeitenden überlassen?

Zurzeit stellen wir auf Office 365 und MS Teams um. Die Mitarbeiter*innen werden in der Nutzung des neuen «Digital Workspace» nicht allein gelassen. Ein speziell ausgebildetes Team von Collaboration-Coaches, sogenannten «DWS Champions» begleitet unsere Mitarbeitenden. So werden z.B. spezielle Use Cases, also Anwendungsfälle, erprobt und geschult, in denen die veränderte Arbeitsweise der virtuellen Zusammenarbeit und Nutzung dieser Tools angeleitet wird. Digitale Lernangebote ergänzen das Unterstützungsangebot. Weiterhin bauen wir eine companyweite Collaboration- und Wissens-Community über alle Business Units hinweg und sogar mit unseren Partnern auf.

Zurzeit wird viel von KI, AR, VR und Blockchain gesprochen. Sind dies auch Themen, die die digitale Zusammenarbeit bei SIX betreffen?

Ja. Konkret beteiligen wir uns am Start-up Incubator F10, wo wir junge Gründer die u.a. mit Geschäftsanwendungen für dies Themen unterwegs sind, fördern. Vor allem Blockchain ist für uns eine wichtige Schlüsseltechnologie. Sie ist der technologische Grundstein einer vollständig regulierten Handelsplattform SIX Digital Exchange (SDX). Damit schaffen wir die weltweit erste Handelsplattform für Digitale Vermögenswerte und Assets, die Trading, Abwicklung und Verwahrung von Aktien, Fonds oder Anleihen durch deren sogenannte digitale «Tokenisierung» vollumfänglich anbietet.

*«Die Mitarbeiter*innen werden in der Nutzung des neuen «Digital Workspace» nicht allein gelassen», Karl-Ludwig Knispel, Head Learning & Development, SIX Group*

Massnahmen für die Einführung des «Digital Workspace» bei SIX Group:

1. Collaboration ist einer der vier zentralen Kernwerte der SIX Spirit Kultur-Initiative.
2. Digitale Lernangebote im Rahmen unserer SIX Academy vermitteln Wissen zur Benutzung der Tools.
3. Die Mitarbeiter*innen werden in der Nutzung des neuen «Digital Workspace» nicht allein gelassen.
4. Collaboration Coaches begleiten die Mitarbeiter*innen.
5. Veränderte Arbeitsweise der virtuellen Zusammenarbeit und Nutzung der Tools werden angeleitet.
6. Aufbau einer companyweiten Collaboration- und Wissens-Community über alle Business Units und mit Partnern.

(Quelle SIX Group 2019)

7 Kollaboration mit intelligenten Systemen

David Rotman hat in der Februarausgabe 2019 der Zeitschrift «MIT Technology Review» einen spannenden Text geschrieben mit dem Titel: «AI is reinventing the way we invent – the biggest impact of artificial intelligence will be to help humans make discoveries we couldn't make on our own». Die Zusammenarbeit mit intelligenten Systemen wird unsere Möglichkeiten potenzieren. Dies gilt nicht nur im Bereich Forschung und Entwicklung, sondern auch im Personal- und Organisationsentwicklungsbereich. Wir müssen uns das Wissen und die Fähigkeiten aneignen, nicht nur mit Menschen, sondern auch mit Maschinen zu kollaborieren.

Das Thema «Künstliche Intelligenz» (KI) und die verschiedenen Anwendungsformen haben den Elfenbeinturm der Wissenschaft verlassen und sind in die «freie Wildbahn» entlassen worden. Für Personalentwickler*innen und Lernspezialisten*innen wird das Thema immer relevanter, da sie zunehmend mit Systemen konfrontiert sind, die KI-basierte Algorithmen enthalten, die für zentrale neuen Funktionen zuständig sind. Das Wissen um solche Funktionsweisen und deren Anwendung wird zu einem Bestandteil des persönlichen Kompetenzen-Profiles.

An folgenden Punkten kann man ansetzen, um eigene kollaborative Erfahrungen mit intelligenten Systemen zu sammeln:

Digitale Assistenten

In zahlreichen Standard-Applikationen sind unterdessen kleine «Helfer» eingebaut, die die Bedienung mitverfolgen und laufend Erwartungen generieren, was der nächste Handlungsschritt sein könnte. LinkedIn bietet bei der Analyse von Konversationen die nächsten möglichen Antworten an, in PowerPoint werden Designvorschläge angeboten, Siri analysiert den Mailverkehr und filtert Kalendereinträge und Adressenupdates heraus. Oft nehmen wir dies Hilfestellungen gar nicht wahr, sie sind selbstverständlich geworden. Solche Funktionen finden sich vermehrt auch in HR- und Lernsystemen.

→ Was Sie machen können: Finden Sie heraus, welche Digitalen Assistenten Sie bei der täglichen Arbeit unterstützen. Weiten Sie Ihre Suche auf Ihre HR- und Lernsysteme aus.

Recommendation Engines

Lernsysteme verfügen zunehmend über Funktionen, die Lernempfehlungen herausgeben können. Basierend auf den Lerndaten (Learning Analytics), die z.B. in einem Learning Record Store (LRS) gespeichert sind, der Lernhistorie, dem Kompetenzen-Profil, dem Lernziel und dem Vergleich mit «peers», lassen sich Empfehlungen für neue Lernthemen und Lernpfade ableiten.

→ Was Sie machen können: Prüfen Sie, ob Ihr Lernsystem solche Empfehlungen ableiten kann und beurteilen Sie die Qualität dieser Empfehlungen. Sind die Ergebnisse zufriedenstellend oder sind die Empfehlungen noch zu simpel oder gar falsch?

Chatbots

Chatbots können Supportanfragen abarbeiten, Lernprozesse durch kleine Schubse («Nudges») steuern und durch Standardprozesse. Als Learnbots werden sie auch in Lernsysteme integriert und kommunizieren mit den Mitarbeitenden.

→ Was Sie machen können: Bauen Sie selber einen einfachen Chatbot – ohne KI-Algorithmen – einfach Dialoge gestalten, ausprobieren und mit anderen teilen. Z.B. mit dem «Landbot-Toolset» (siehe Ressourcen).

Auch kollaboratives Lernen und Arbeiten in virtuellen Welten wird an Bedeutung zunehmen. Hier können zwei Bereiche erforscht werden:

Virtual Reality (VR):

Die Möglichkeiten von VR können ganz einfach ausprobiert werden, da unterdessen die entsprechende Hardware verfügbar ist. Es gibt zahlreiche Apps, die auf die Verwendung von 3D-Brillen ausgelegt sind.

→ Was Sie machen können: Kaufen Sie sich eine 3D-Brille oder leihen Sie eine aus (z.B. Oculus Rift/Quest, Playstation VR etc.)

Augmented Reality (AR):

In der produzierenden Industrie ist AR ein fester Bestandteil der Arbeitsprozesse geworden. Im Personalbereich kann AR eine Möglichkeit bieten, um z.B. Onboarding-Prozesse anders zu gestalten. Neue Mitarbeitende werden mit einem Tablet ausgestattet und starten ihre Erkundungstour im Hauptsitz, arbeiten an verschiedenen «Stationen», sprechen dabei mit Kolleg*innen, bauen damit ihr Netzwerk auf und teilen danach ihre Erfahrung in einer 3D-Welt, in der sie als «Avatar» ihre neuen Kolleg*innen aus anderen Standorten treffen.

→ Was Sie machen können: Wenn Ihr Unternehmen über Abteilungen verfügt, die mit AR-Applikationen arbeiten, dann verschaffen Sie sich vor Ort einen Eindruck. Entwickeln Sie z.B. mit Ihren IT-Kolleg*innen einen Onboarding-Parcour für neue Mitarbeitende und sammeln Sie selber Erfahrungen als «Avatar» in einer 3D-Welt.

Ihre nächsten Schritte:

- Beschäftigen Sie sich mit dem Thema Künstliche Intelligenz (siehe Ressourcen im Anhang).
- Setzen Sie sich mit den KI-Funktionen Ihrer HR- und Lernsysteme und -plattformen auseinander.
- Prüfen Sie die Lernempfehlungen von «Recommendation Engines» (sofern möglich) und vergleichen Sie sie mit Ihren eigenen Lernempfehlungen.
- Experimentieren Sie: mit Augmented Reality, mit VR-Brillen, in 3D-Welten, mit Online-Spielen, mit digitalen Assistenten und mit Chatbots.
- Suchen Sie den Kontakt zu Ihren IT-Kolleg*innen und tauschen Sie sich mit ihnen aus.
- Besuchen Sie Konferenzen oder nehmen Sie an einer Meetup-Gruppe in Ihrer Nähe teil.

Weiterführende Literatur:

- Clark, Donald: Nudge Learning. Blogpost, 16.10.2018. <https://donaldclarkplanb.blogspot.com/2018/10/nudge-learning.html>
- Colvin, Geoff: Humans Are Underrated. What High Achievers Know that Brilliant Machines Never Will. Hodder & Stoughton 2016.
- Kersting, Kristian; Lampert Christoph,; Rothkopf Constantin (Hrsg.): Wie Maschinen lernen: Künstliche Intelligenz verständlich erklärt. Springer 2019.
- Otte, Ralf: Künstliche Intelligenz für Dummies. Wiley-VCH 2019.
- Rotman, David: AI is reinventing the way we invent. MIT Technology Review. Feb 15, 2019. Link: <https://www.technologyreview.com/s/612898/ai-is-reinventing-the-way-we-invent>
- Tegmark, Max: Leben 3.0. Mensch sein im Zeitalter Künstlicher Intelligenz. Ullstein 2017.
- Wilson, H. James / Daugherty, Paul R.: 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?>

Weiterführende Literatur:

- Zweig, Katharina: Ein Algorithmus hat kein Taktgefühl. Wo künstliche Intelligenz sich irrt, warum uns das betrifft und was wir dagegen tun können. Heyne 2019.

Weitere Ressourcen:

- Erfahrungen 3D-Welten: z.B. Firma vComm Solutions in Zürich (<http://vcomm.ch>) oder Firma TriCat in Ulm (<https://www.tricat.net>).
- BlogMagazin für KI, VR, AR: <https://mixed.de/>: z.B. Tests verschiedener VR-Brillen
- Erstellen einfacher Chatbots: <https://landbot.io>
- Meetup-Gruppen finden: <https://www.meetup.com/de-DE> (Gruppen mit Stichwort «Artificial Intelligence» oder «Künstliche Intelligenz» suchen)

8 Führung eines komplett virtuellen Unternehmens

Wenn Firmen vernetzter und digitaler werden und Mitarbeitende flexible Arbeitsorte und -zeiten selber wählen können, dann wird auch Führung vermehrt online stattfinden. Es gibt Firmen, die bereits jetzt nur noch virtuell existieren: Führung findet damit nur im virtuellen Kontext statt und eigentlich nie face-to-face und vor Ort. Eine solche Firma ist «required» und Karin Christen ist die Geschäftsführerin. Im Interview sind wir der Frage nachgegangen, was es heisst, in einer Firma zu arbeiten, die nur «remote», ohne Büros und feste Arbeitsplätze existiert.

Daniel Stoller-Schai: Virtuelle Zusammenarbeit erfordert auch neue Formen der Führung. Wie wird dies bei required angegangen und evtl. auch gefördert und geschult?

Karin Christen: Virtuelle Zusammenarbeit setzt zum einen klare Prozesse, eine zielgerichtete Kommunikation und den sinnvollen Einsatz von Tools voraus. Zum anderen setzt diese Form der Zusammenarbeit ein gewisses selbständiges Handeln/Arbeiten (Eigeninitiative) von jedem einzelnen Teammitglied voraus. Damit dies gelingt, legen wir Führungskräften unsere Prozesse vor. Bei uns unterstützt jeder jeden, egal welche Rolle/Funktion die Person im Team hat. Entscheidungen werden demokratisch gehandhabt. Jeder kann sich einbringen, muss aber nicht. Trotz dieser flachen Hierarchie dürfen eine klare Führung und eine starke Vision für das Team und die Firma nicht fehlen. Diese Rolle wird von unseren Leadern homogen und kompetent übernommen.

Was sind bei virtueller Führung die typischen Schwierigkeiten und im Gegenzug, was sind typische Vorteile, die sich bei der virtuellen Führung von Mitarbeitenden und Teams ergeben?

Die Kommunikation erfolgt bei einem virtuellen Team zu 90% schriftlich und asynchron. Dies bringt diverse Vorteile aber auch gewisse Schwierigkeiten mit sich.

Vorteile:

- Aufgrund der schriftlichen Kommunikation (sofern die Prozesse stimmen) ist alles dokumentiert und für alle Beteiligten jederzeit einsehbar, und der Projektverlauf bleibt auch zu einem späteren Zeitpunkt nachvollziehbar. Somit hat man speziell als Leader immer den Überblick.
- Asynchrone Kommunikation unterstützt fokussiert zu arbeiten und dann zu antworten, wenn man offen für die «Ablenkung» ist. Dies setzt jedoch auch ein bestimmtes Mass an konsequenter Selbstdisziplin voraus.
- Durch die schriftliche Kommunikation können sich auch introvertierte Team-Mitglieder einbringen, die sich in einem konventionellen physischen Meeting in einer Gruppe eher weniger zu Wort melden würden. Dies ergibt ein homogenes Miteinander aller Beteiligten und ein besseres und ausgeglichenes Resultat.
- Wir erleben mehr Qualität und wertvolle Inputs der einzelnen Team-Mitglieder in einer asynchronen Kommunikation, da man seine Ideen überlegt niederschreiben muss und somit keine unnötigen Diskussionen entstehen, die nicht relevant sind.

Schwierigkeiten:

- Schriftliche Kommunikation ist auf emotionaler/sozialer Ebene schwierig einzuschätzen. Als Leader braucht es zusätzliches Engagement und Gespür, um herauszulesen, wie sich der Mitarbeiter aktuell fühlt. Da oft kein Augenkontakt besteht, sieht man der Person nicht an, ob sie müde, gestresst oder einfach schlecht gelaunt ist und kann entsprechend auch nicht dieselbe Rücksicht nehmen.
- Asynchrone Kommunikation bringt Wartezeiten mit sich, was Geduld und Vertrauen benötigt. Besonders schwierig ist das in Situationen, wo man Druck vom Kunden bekommt und darauf angewiesen ist, dass sich der Mitarbeitende meldet/online ist.
- Da man die Mitarbeitenden tagsüber nicht über den Weg läuft, finden keine natürlichen «ausserbetrieblichen» Gespräche statt. Diese muss man spezifisch in seinen Führungsprozess einbauen, um auch auf zwischenmenschlicher Ebene eine gute Beziehung zu den Mitarbeitenden aufzubauen und zu pflegen.

Ist man von gewissen Vorgehensweisen wieder abgekommen oder etabliert sich virtuelle Führung quasi als Standard?

Die virtuelle Führung ist bei uns der «Default». Bei spezifischen Themen setzen wir jedoch öfters auf real-time-Kommunikation mit Video-Calls oder sogar Treffen, um die asynchrone Kommunikation und somit Wartezeiten und Missverständnisse zu minimieren.

Beispiele:

Video-Calls

- Wöchentliches Team-Meeting/Planungsmeeting
- HR: Bewerbungsgespräche
- Projektspezifisch: Komplizierte Tasks/Briefing oder Bugs werden real-time besprochen

Physische Meetings:

- HR: Mitarbeitende werden erst angestellt, wenn man sich mindesten 1x gesehen hat
- HR: Regelmässige Mitarbeitergespräche werden mit einem physischen Treffen kombiniert
- Teambildung: Wir treffen uns mindestens 1-2x im Jahr, alle zusammen, für mehrere Tage

Welche Schlüsselkompetenz muss ich als virtuelle Führungskraft vor allem mitbringen/entwickeln?

Das sind einige, zum Beispiel:

- Gute Sozialkompetenz, Vertrauen und Geduld (als Micro-Manager ist man fehl am Platz)
- Die Führungskraft ist Teil vom Team (flache Hierarchie) und muss für eine offene Feedback-Kultur offen sein. Es gibt keine Chefs, keiner steht über dem anderen, sondern es ist ein Miteinander
- Akzeptieren, dass jeder Mitarbeitende seine eigene Routine hat und selber entscheiden kann, wann und wo er arbeitet
- Darauf vertrauen, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeit pflichtbewusst erledigen, auch wenn sie online nicht verfügbar sind
- Als Leader zwar die Vision/Rahmenbedingungen vorgeben und vorleben, aber Raum lassen, dass sich die Mitarbeitenden entfalten können
- Teamspirit muss aktiv gepflegt werden und gehört genauso auf die To-do-Liste wie die Tasks aus dem Kundenprojekt
- Der Führungsstil basiert auf Vertrauen und Support
- Vollumfänglich digital Arbeiten
- Gute schriftliche Kommunikation

- Breites Know-how und offen sein, Neues auszuprobieren

Fazit: Jeder Mensch arbeitet anders – darauf muss man sich einstellen.

«Ein virtuelles Team funktioniert nur mit den richtigen Menschen. Die Mitarbeitenden müssen entsprechende Fähigkeiten mitbringen: selbstständiges Arbeiten, sich selber organisieren können, gut und offen kommunizieren. Es braucht Personen, die gut für sich alleine arbeiten und die keine speziellen physischen Interaktionen im Job benötigen.»
Karin Christen, CEO required

Weiterführende Literatur:

- Buhr, Andreas / Feltes, Florian: Revolution? Ja, bitte!: Wenn Old-School-Führung auf New-Work-Leadership trifft. GABAL 2018.
- Lariani, Amel: Digital Leadershit - Die innere Haltung führt zur Wirkung. Selbstverlag Embodimentguide 2019.
- Liebermeister, Barbara: Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet. GABAL 2017.
- Sheninger, Eric C.: Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times. SAGE Publications 2019.

9 Wie werde ich kollaborativer?

Kollaborative Kompetenzen und Fertigkeiten werden unterdessen fast von jeder Studie gefordert, die sich mit Neuer Arbeitswelt, Zukunftskompetenzen und Schlüsselqualifikationen beschäftigt. Doch was bedeutet dies konkret? Ich kenne Ariane Eichenberg schon lange. Wir haben uns erst via LinkedIn und später face-to-face kennengelernt. Sie arbeitet als Work Smart Coach bei Swisscom, berät jeden Tag Kunden bezüglich Collaboration-Themen und beschäftigt sich damit laufend mit der Frage, «wie werde ich eigentlich selber kollaborativer». Wir haben zu diesem Thema ein Chat-Interview geführt.

Daniel Stoller-Schai: Wie hast du gelernt, in vernetzten kollaborativen Umgebungen mit anderen zu arbeiten?

Ariane Eichenberger: Ich habe einfach angefangen. Ich bin eine absolute Teamplayerin. Kollaborative Umgebungen jeglicher Form, haben mir somit in die Hände gespielt, weil ich dafür nicht mehr auf die physische Präsenz angewiesen war, um etwas in der Gruppe zu gestalten, zu besprechen, zu feedbacken oder zu teilen. Deshalb habe ich dies von Anfang an ausprobiert und gemeinsam mit Kolleg*innen daraus gelernt, indem wir über das Gute und Schlechte gesprochen haben.

Welche Rolle spielt die persönliche Einstellung (Mindset)? Kannst du diese als Work Smart Coach bei deinen Kunden beeinflussen?

Die Einstellung ist das A und O. Wenn ich weiss, warum ich etwas nutzen sollte und auch weiss wie es geht, so nützt es nichts, wenn ich einfach nicht will. Also nur Awareness, Know-how, eine News und ein eLearning sind nicht genug um den Mindset zu beeinflussen – und schliesslich eine neue Arbeitsweise zu etablieren. Als Work Smart Coach muss ich auch das Verlangen danach wecken, damit eine Verhaltensänderung stattfinden kann. Dieses kann ich zwar nicht befehlen, aber ich kann Massnahmen gestalten, die dabei helfen. Zum Beispiel aufzeigen, was einfacher ist, was das Leben leichter macht (what's in it for me) und so dann Anreize schaffen, damit jemand vielleicht etwas mehr «will». Ich kann auch das gesamte Team mobilisieren, genau diese Botschaften zu transportieren, denn die sind glaubwürdiger als ich, die das schon lange (vor)lebt.

«Ich möchte noch bewusster meine täglichen Aha-Momente und Learnings teilen – und zwar nicht nur mit dem Tischnachbarn beim Kaffee, sondern vor allem auch am virtuellen Co-Working-Desk.» Ariane Eichenberg, Work Smart Coach, Swisscom AG

Welches sind deine bevorzugten Tools und Apps, um mit anderen vernetzt zusammen zu arbeiten?

Ich spreche eigentlich nie gerne über Tools und Apps, sondern mehr über die Potenziale. Aber: Microsoft Teams – und damit das ganze verbundene Ökosystem zur Zusammenarbeit – hat unsere Art und Weise wie wir zusammenarbeiten quasi revolutioniert. Wir sind seit einigen Jahren unterwegs zu einer smarten, kollaborativen Zusammenarbeit. Jetzt haben wir eine Möglichkeit aus den Kommunikations- und Kollaborationssilos auszubrechen und wirklich kontextbasiert zu kommunizieren und zu kollaborieren.

Welche Kompetenzen oder Fertigkeiten möchtest du nächstes Jahr entwickeln, um quasi deinen persönlichen «Collaboration-Score» zu erhöhen?

Ich möchte noch bewusster meine täglichen Aha-Momente und Learnings teilen – und zwar nicht nur mit dem Tischnachbarn beim Kaffee, sondern vor allem auch am virtuellen Co-Working-Desk, damit wir alle möglichst viel und gegenseitig profitieren. Auch dann, wenn es etwas Zeit braucht – es lohnt sich.

Kollaboration muss gelebt werden

Wie Ariane Eichenberger gesagt hat: Kollaboration ist eine Frage der Einstellung. Bin ich generell bereit, mit anderen zusammen zu arbeiten? Bin ich neugierig und offen, mir neue Arbeitsmethoden anzueignen und meine Erfahrungen mit anderen zu teilen? Bin ich bereit, mich in der digitalen Welt neu zu erfinden? Christoph Keese hat dazu ein tolles Buch geschrieben, das anregt und Lust macht, sich aus der eigenen Sicherheits- und Komfortzone herauszuwagen. Und wenn Sie nach Gleichgesinnten suchen, dann gehen Sie auf die Plattform [meetup.com](https://www.meetup.com), geben Ihren Standort ein und lassen sich davon überraschen, wie viele spannende Gruppen sich ganz in Ihrer Nähe mit den gleichen Fragen beschäftigen, sich regelmässig treffen und voneinander lernen. Gründen Sie gleich selber eine neue Gruppe und werden sie «kollaborativer».

Weiterführende Literatur:

- Keese Christoph: Disrupt Yourself. Vom Abenteuer, sich in der digitalen Welt neu erfinden zu müssen. Random House 2018.
- Community-Plattform Meetup: www.meetup.com/de-DE/ «Meetup ist eine Plattform, um lokale Communities zu finden und aufzubauen. Menschen nutzen Meetup, um neue Leute kennenzulernen, Neues zu lernen, Unterstützung zu finden, ihre Komfortzone zu verlassen und gemeinsam ihren Leidenschaften nachzugehen.» (Meetup.com 2019)

10 Mut zu mehr Kollaboration in der Schweiz

Kollaborative Kompetenz ist auch ein Thema für Schweizer Unternehmen. digitalswitzerland ist eine schweizweite Multi-Stakeholder-Initiative, die aus der gemeinsamen Vision ihrer über 150 Mitglieder entstand, um die Position der Schweiz als führende Innovationsdrehscheibe zu stärken. Im Interview mit dem Geschäftsführer, Nicolas Bürer, wird diskutiert, was die Schweizer Wirtschaft braucht, um kollaborativer zu werden und danach werden als Abschluss dieser Serie 10 Trends zu «Collaboration» vorgestellt, die als Anregung und Orientierung für 2020 dienen sollen.

Daniel Stoller-Schai: Herr Bürer, wie gut sind wir in der Schweiz darin, wenn es darum geht, in vernetzten, virtuellen Arbeitskontexten zu arbeiten?

Nicolas Bürer: Wir haben in den letzten Jahren viele Fortschritte gemacht. Es gibt zahlreichen Initiativen, die neu entstanden sind. Diese animieren die Marktteilnehmenden zu mehr Kollaboration und fördern die Vernetzung untereinander. Ob Schweizer*innen aber in virtuellen Kontexten besser oder weniger gut als ihre europäischen Nachbarn arbeiten, ist schwer zu sagen. Auf alle Fälle müssen wir uns in gewissen Themen verbessern, z.B.:

- Mehr Mut zu grösseren industrieübergreifenden Kollaborationen, die substantielle Investments fordern und
- engere Kollaborationen zwischen Schweizer Grossfirmen und Schweizer Startups (inkl. Übernahmen).

Welche Bedeutung wird die kollaborative, virtuelle Zusammenarbeit künftig für die Wettbewerbsfähigkeit von Schweizer Unternehmen haben?

Kollaboration ist in dieser disruptiven und globalen digitalen Transformation einer der matchentscheidenden Faktoren. Einerseits geht es darum, gegen «Disruptions» (marktverändernde Faktoren) zu bestehen und zwar vor allem gegen Umsatz- und Marktanteilsrückgang; andererseits werden Kollaborationen neue Opportunitäten und neue Business-Modelle ermöglichen. Das Silo-Mindset ist vorbei, vor allem transversale Kollaborationen werden in den nächsten Jahren an Bedeutung gewinnen. Ich bin auch gespannt, wie viele Wirtschafts- und Verwaltungskooperationen zum Beispiel im Bereich Smart City, gestartet werden. Ich bin überzeugt, dass die erfolgreichsten «Smart Cities» der Zukunft diejenigen sein werden, wo Stadtverwaltung und Wirtschaftsteilnehmende am engsten und agilsten zusammenarbeiten.

Was tut digitalswitzerland, um die kollaborative Kompetenz zu fördern?

Vor allem mit dem Programm «Verticals/Challenges» und mit Bootcamps. Die «Verticals/Challenges» sind transversale Arbeitsgruppen mit mehreren Partnern, die kollaborativ neue Projekte umsetzen wollen. Es ist sehr spannend zu sehen, was da alles passiert und welche unerwarteten Allianzen entstehen. Das viele davon scheitern, ist zwar hart, aber normal. In den Bootcamps vernetzten wir Grossfirmen mit Start-ups, um die Zusammenarbeit zwischen ihnen zu fördern.

Und schliesslich fördern wir Kollaboration auch ganz konkret beim Schweizer Digitaltag. 2019 waren mehr als 90 aktive Partner dabei, die vieles gemeinsam initiiert und erlebt haben.

Welche Unternehmen wären auf Platz 1-3, wenn es darum ginge, den Schweizer Preis für «Best of Collaboration» zu vergeben?

Ich finde die Medienfirmen (Tamedia, NZZ, AZ und Ringier) verfolgen derzeit spannende Kollaborationsansätze, was für sie auch überlebenswichtig ist. Mir gefällt zudem das kollaborative Mindset der beiden technischen Hochschulen EPFL und ETH im Bereich verschiedener «Innovation Labs». Schliesslich stelle ich fest, dass sich viele Firmen derzeit bemühen, mehr in den Bereich «Kollaboration» zu investieren: Bühler oder AMAG sind zwei Beispiele, die bei der digitalen Zusammenarbeit schon weit sind. Ich bin gespannt auf die nächsten Jahre und welche Firmen sich diesbezüglich am deutlichsten differenzieren werden.

«Kollaboration ist in dieser disruptiven und globalen digitalen Transformation einer der matchentscheidenden Faktoren.» (Nicolas Bürer)

Trends und Ausblick

Abschliessend und im Sinne einer Zusammenfassung oder als kompakte Checkliste finden sich nachfolgend 10 Trends zu «Collaboration» aus strategischer, kompetenzorientierter und technologischer Perspektive:

1. Kollaborativer Mindset als Voraussetzung für Führung:
Führungspersonen müssen ein Verständnis für die Bedeutung von digitaler und analoger Zusammenarbeit und über konkrete Erfahrungen verfügen. So kann innerhalb eines Unternehmens transversal kollaboriert und die kollaborativen Vernetzung mit Kunden und anderen Anspruchsgruppen ausgebaut werden.
2. Kollaborative Kompetenzen werden zu Schlüsselqualifikationen:
Kollaboratives Handeln – vor allem im virtuellen Kontext – muss eingeübt, geschult und reflektiert werden. Es kann nicht davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeitenden dies einfach können.
3. Collaboration findet entlang der Wertschöpfungskette statt:
Ein paar Stichworte sind Crowd Reserch, Open Innovation, Crowdfunding, Social Hiring, Crowdbased Manufacturing bis hin zu Community Marketing. Sie zeigen auf, dass Wertschöpfung in Zukunft zusammen mit den verschiedenen Anspruchsgruppen eines Unternehmens erbracht wird.
4. Blockchain wird Basis neuer Collaboration-Modelle:
Da die Blockchain einen manipulationssicheren Nachweis von Transaktionen liefert, kann sie Daten über Vereinbarungen speichern, die die Unternehmen untereinander getroffen haben. Die Durchführung dieser Vereinbarungen kann automatisiert und so beschleunigt werden.
5. Digital Collaboration wird ergänzt durch face-to-face-Collaboration:
Eine Zunahme digitaler Zusammenarbeit fördert das Bedürfnis nach direktem face-to-face-Kontakt. In einer digitalen Arbeitswelt haben Qualität und Gestaltung von Veranstaltungen und Arbeiten in Kopräsenz eine ganz neue und wichtige Bedeutung.
6. Huddle Rooms und OpenSpace ersetzen das Grossraumbüro:
Wer viel unterwegs ist und in verschiedenen Teamzusammensetzungen arbeitet, braucht kein Grossraumbüro. Kleine, technische gut ausgestattete «Huddle Rooms», die Teamarbeit unterstützen und OpenSpace-Flächen für Grossgruppenaktivitäten sind die ideale Kombination für kollaborative Unternehmen.
7. Collaboration Software – grosse Anbieter dominieren, kleine ergänzen:
«Teams» von Microsoft, «Confluence» und «Jira» von Atlassian oder auch SAP-Tools werden standardmässig eingeführt und dienen als Basis der vernetzten Zusammenarbeit. Viele Apps und innovative Tools für agile Zusammenarbeit ergänzen dieses Portfolio.
8. Digitalisierung fördert flexible «Flash Organisations»:
Globale Vernetzung und lokale Verfügbarkeiten machen es möglich, dass

Unternehmen für ganz spezifische Projekte, Teams zusammenstellen, die aus internen und externen Spezialisten bestehen. Diese setzen ein Projekt um und lösen sich dann wieder auf.

9. VR, AR und 3D-Welten ermöglichen Visual Collaboration:
Die Konstruktion und das Testen neuer Produkte, Räume, Molekülverbindungen, Fahrplankonstellationen etc. werden die visuelle Zusammenarbeit in 3D-Umgebungen erheblich erleichtert und in vielen Bereich überhaupt erst möglich machen.
10. Menschen lernen mit KI-basierten Systemen zu kollaborieren:
«Schon in absehbarer Zeit unterstützen viele kleine und flexible KI-Dienste tägliche Abläufe. Zum Beispiel tragen sie Aufgaben und Termine aus E-Mails in entsprechende Aufgabenlisten und Kalender ein. Sie übersetzen gesprochene und geschriebene Sprache oder protokollieren in Audio-Konferenzen das Gesagte mit.» (Computerwelt.at 2019). Die smarte Zusammenarbeit zwischen menschlicher und algorithmischer Intelligenz wird an Bedeutung gewinnen und potenziert die eigenen Möglichkeiten.

Mit diesen Trends schliesst die Serie «Collaboratin matters!». Ich hoffe, Sie konnten die eine oder andere Anregung aufnehmen und setzen das Thema «Collaboration» auf Ihre berufliche und private to-do-Liste fürs nächste Jahr. Ich wünsche Ihnen viel Inspiration und Erfolg dabei.

Checkliste: Collaboration Trends:

1. Kollaborativer Mindset als Voraussetzung für Führung
2. Kollaborative Kompetenzen werden zu Schlüsselqualifikationen.
3. Collaboration findet entlang der Wertschöpfungskette statt.
4. Blockchain wird Basis neuer Collaboration-Modelle.
5. Digital Collaboration wird ergänzt durch face-to-face Collaboration.
6. Huddle Rooms und OpenSpace ersetzen das Grossraumbüro.
7. Collaboration Software – grosse Anbieter dominieren, kleine ergänzen.
8. Digitalisierung fördert flexible «Flash Organisations».
9. VR, AR und 3D-Welten ermöglichen Visual Collaboration.
10. Menschen lernen mit KI-basierten Systemen zu kollaborieren.

11 Zur Person



Text: **Daniel Stoller-Schai**

Daniel Stoller-Schai ist durch seine mehrjährigen Praxis davon überzeugt, dass Kollaboration der Schlüssel zum Erfolg in Netzwerkorganisationen ist. Die Strategien, Methoden und Kompetenzen dazu, entwickelt er als Change Companion der Firma **Collaboration Design** zusammen mit seinen Kunden. 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 auch als Programmleiter am Institut für Kommunikation & Führung, Luzern und als Head Advisory Board der LEARNING INNOVATION Conference weiter.

12 Literaturübersicht

- Aschenbrenner, Jo: For Purpose: Ein neues Betriebssystem für Unternehmen. Vahlen 2019.
- Ashoka Germany, McKinsey 2018: The skilling challenge. How to equip employees for the era of automation and digitization – and how models and mindsets of social entrepreneurs can guide us.
https://www.ashoka.org/sites/default/files/atoms/files/2018_the_skilling_challenge_a_shoka_mckinsey.pdf
- Baumann-Habersack, Frank H.: Mit neuer Autorität in Führung: Die Führungshaltung für das 21. Jahrhundert. Springer Gabler 2017.
- Botsman, Rachel: Wem kannst du trauen? Die Antwort auf die vielleicht wichtigste Frage unserer Zeit. Börsenmedien 2020.
- Botsman, Rachel: Who Can You Trust? How Technology Brought Us Together - and Why It Could Drive Us Apart. PublicAffairs 2017.
- Breidenbach, Joana | Rollow, Bettina: New Work needs Inner Work: Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation. Eigenverlag 2019.
- Buhr, Andreas / Feltes, Florian: Revolution? Ja, bitte!: Wenn Old-School-Führung auf New-Work-Leadership trifft. GABAL 2018.
- Burow, Olaf-Axel: Team -Flow. Gemeinsam wachsen im Kreativen Feld. Beltz GmbH, Julius 2015.
- Clark, Donald: Nudge Learning. Blogpost, 16.10.2018.
<https://donaldclarkplanb.blogspot.com/2018/10/nudge-learning.html>
- Collaboration Trends 2019: <https://computerwelt.at/news/die-collaboration-trends-2019/>
- Colvin, Geoff: Humans Are Underrated. What High Achievers Know that Brilliant Machines Never Will. Hodder & Stoughton 2016.
- Daniel Stoller-Schai: E-Collaboration. Die Gestaltung internetgestützter kollaborativer Handlungsfelder. Universität St. Gallen 2003.
- Deutsche Social Collaboration Studie 2019: <http://www.collaboration-studie.de>
- Ebert, Helmut / Pastoors, Sven: Psychologische Grundlagen zwischenmenschlicher Kooperation. Bedeutung von Vertrauen für langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit. Springer 2019.
- Enders, Nicole: Collaboration mit Office 365. Modern Workplace. Konzepte, Werkzeuge und Lösungen., Rheinwerk 2019.
- Fiandaca, Daniele / Earls, Mark / Bambach, Laura Jordan / Morrison, Scott: Creative Superpowers. Equip Yourself for the Age of Creativity. Random House UK 2018.

- Fink, Franziska / Moeller Michael: Purpose Driven Organizations: Sinn - Selbstorganisation - Agilität. Schäffer-Poeschel 2018.
- Groth, Stefan / Ritter, Christian: Zusammen arbeiten. Praktiken der Koordination und Kooperation in kollaborativen Prozessen. Transcript Verlag 2019.
- Hart, Jane: Social Learning Handbook. Centre for Learning & Performance Technologies 2014.
- Hartmann, Martin: Vertrauen. Die unsichtbare Macht. Fischer 2020.
- Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute 2011: Future Work Skills 2020.
- Keese Christoph: Disrupt Yourself. Vom Abenteuer, sich in der digitalen Welt neu erfinden zu müssen. Random House 2018.
- Kersting, Kristian; Lampert Christoph; Rothkopf Constantin (Hrsg.): Wie Maschinen lernen: Künstliche Intelligenz verständlich erklärt. Springer 2019.
- Laloux, Frederic: Reinventing Organizations. Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. Vahlen F. Management 2015.
- Lariani, Amel: Digital Leadership - Die innere Haltung führt zur Wirkung. Selbstverlag Embodimentguide 2019.
- Leimeister, Jan Marco: Collaboration Engineering. IT-gestützte Zusammenarbeitsprozesse systematisch entwickeln und durchführen. Springer Berlin Heidelberg 2014.
- Liebermeister, Barbara: Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet. GABAL 2017.
- Lipmanowicz, Henri / McCandless, Keith: The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation.. Liberating Structures Press 2014.
- Muuß-Merholz, Jöran: Barcamps & Co.: Peer to Peer-Methoden für Fortbildungen. Beltz 2019.
- Osterloh, Margit / Weibel, Antoinette: Investition Vertrauen. Prozesse der Vertrauensentwicklung in Organisationen. Gabler 2006.
- Otte, Ralf: Künstliche Intelligenz für Dummies. Wiley-VCH 2019.
- Rotman, David: AI is reinventing the way we invent. MIT Technology Review. Feb 15, 2019. Link: <https://www.technologyreview.com/s/612898/ai-is-reinventing-the-way-we-invent>
- Salmons, Janet: Learning to Collaborate, Collaborating to Learn: Engaging Students in the Classroom and Online. STYLUS PUB 2019.
- Schein, Edgar H.: Organisationskultur und Leadership. Vahlen 2018.
- Shenger, Eric C.: Digital Leadership: Changing Paradigms for Changing Times. SAGE Publications 2019.

- Sinek, Simon: Start with Why. How Great Leaders Inspire Everyone to Take. Portfolio 2009.
- Steinhöfer, Daniel / Weinert, Christian: Liberating Structures: Entscheidungsfindung revolutionieren. Vahlen (erscheint am 31. Dezember 2019).
- Stepper, John: Working Out Loud : For a better career and life. Ikigai Press 2018.
- Stifterverband, Mc Kinsey 2018: Das Future Skills-Framework. 18 Skills in drei Kategorien. <https://www.future-skills.net/future-skills-framework>
- Summerer, Alois / Maisberger, Paul: Teamwork agil gestalten - Das Mitmachbuch. Hanser 2018.
- Tegmark, Max: Leben 3.0. Mensch sein im Zeitalter Künstlicher Intelligenz. Ullstein 2017.
- Wilson, H. James / Daugherty, Paul R.: 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?>
- Zweig, Katharina: Ein Algorithmus hat kein Taktgefühl. Wo künstliche Intelligenz sich irrt, warum uns das betrifft und was wir dagegen tun können. Heyne 2019.