MELANIE VOGEL
WIRTSCHAFTSPHILOSOPHIN * BUSINESS-COACH

ZUSAMMENARBEIT IM DIGITALEN KONTEXT

melanie-vogel.com

PROGRAMM

1. ZUSAMMENARBEIT IM TEAM
2. „DIGI HACKS“

© melanie-vogel.com

>> Teil 1

1

ZUSAMMENARBEIT IM TEAM

>> Definition: Team

TEAM

Ein Team ist eine **künstlich geschaffene soziale Gruppe**, die sich durch einen gemeinsamen Zweck (eine gemeinsame Aufgabe) findet und definiert.

- Die Idee hinter einem Team ist, **ergänzende Fähigkeiten** einzelner Mitglieder für die Bewältigung einer Aufgabe heranzuziehen, die ein Mensch allein nicht durchführen könnte.

- Aus dem Team heraus bildet sich eine **Teamidentität**, aus der **Eigenverantwortung** und gegenseitiges Einverständnis erwächst, die eigenen Potenziale zur **Ziel- und Zweckerreichung** einzusetzen (und dabei die eigenen Ziele, Wünsche und Bedürfnisse hintenanzustellen).

© melanie-vogel.com

>> Teamrollen & Kompetenzen

TEAMROLLEN & KOMPETENZEN

Koordinator
kommunikationsorientiert & Zusammenarbeit

Spezialist
wissensorientiert &
spezifische Kompetenzen

Umsetzer
handlungsorientiert &
praktische Veranlagung

Perfektionist
handlungsorientiert &
Fokus/Konzentration

Beobachter
wissensorientiert &
rationales Denken

Teammitglied
kommunikationsorientiert &
Harmoniebedürfnis

Wegbereiter
kommunikationsorientiert
& Netzwerker

Erfinder
wissensorientiert &
innovative Inputs

Macher
handlungsorientiert &
geborener Anführer

DIGITALES MINDSET

- Engagiert lebenslang lernen
- Offenheit gegenüber neuen digitalen Technologien
- Veränderungsbereitschaft
- Mut für aktives Handeln

DIGITALE FÄHIGKEITEN

- Digitale Technologien einsetzen
- Chancen und Risiken der Digitalisierung erkennen
- Als Vorbild vorangehen

© melanie-vogel.com

>> Definition: Zusammenarbeit

ZUSAMMENARBEIT

Zusammenarbeit heißt: Zielgerichtetes Handeln in einer Gemeinschaft

- Einbezogene Akteure ziehen aus voller Überzeugung an einem Strang (**harmonisches Gemeinschaftswirken** für einen erfolgreichen Abschluss)
- Verwirklichungsstreben in einer Arbeitsgemeinschaft
- Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit: gemeinsame **Wertegrundlagen** sowie ausgeprägte Vertrauensfaktoren
- Versuch und Bemühen von Menschen, **gelingende Beziehungen** aufzubauen, die das gesellschaftliche Zusammenleben und arbeiten positiv beeinflussen.

© melanie-vogel.com

>> Digitale Zusammenarbeit

DIGITALE ZUSAMMENARBEIT

Unter digitaler Zusammenarbeit versteht man **das gemeinsame Arbeiten an Projekten mittels digitaler Lösungen**. Sie ermöglicht Teams unterschiedlicher Größe, Fragestellungen zu diskutieren, Ideen auszutauschen und Aufgaben zuzuweisen, ohne sich an einem gemeinsamen Ort aufzuhalten.

- Online-Meetings und Webinare
- Online-Team-Chatrooms
- Gemeinsame Erstellung von Dokumenten und freigegebenen Tabellen
- Soziale Medien
- Wikis
- E-Mail

Bei richtiger Umsetzung baut die digitale Zusammenarbeit Kommunikations-barrieren ab und ermöglicht eine agile und flexible Interaktion über Abteilungen, Teammitglieder und Zeitzonen hinweg.

© melanie-vogel.com

>> 5 Ebenen der Zusammenarbeit

FÜNF EBENEN DER ZUSAMMENARBEIT

NETWORKING:
Ideen und Informationen austauschen

KOOPERATION:
Auf Basis gelingender Beziehungen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten

KOORDINATION:
Ausrichtung aller Bemühungen und Ressourcen auf ein bestimmtes Ziel hin

KOALITION:
Gemeinsam komplexe Probleme lösen oder Innovationen hervorbringen

ZUSAMMENARBEIT:
Intensive Teamarbeit mit nahtloser Kommunikation und Integration

>> Vier Kollaborationsmodi

VIER KOLLABORATIONSMODI

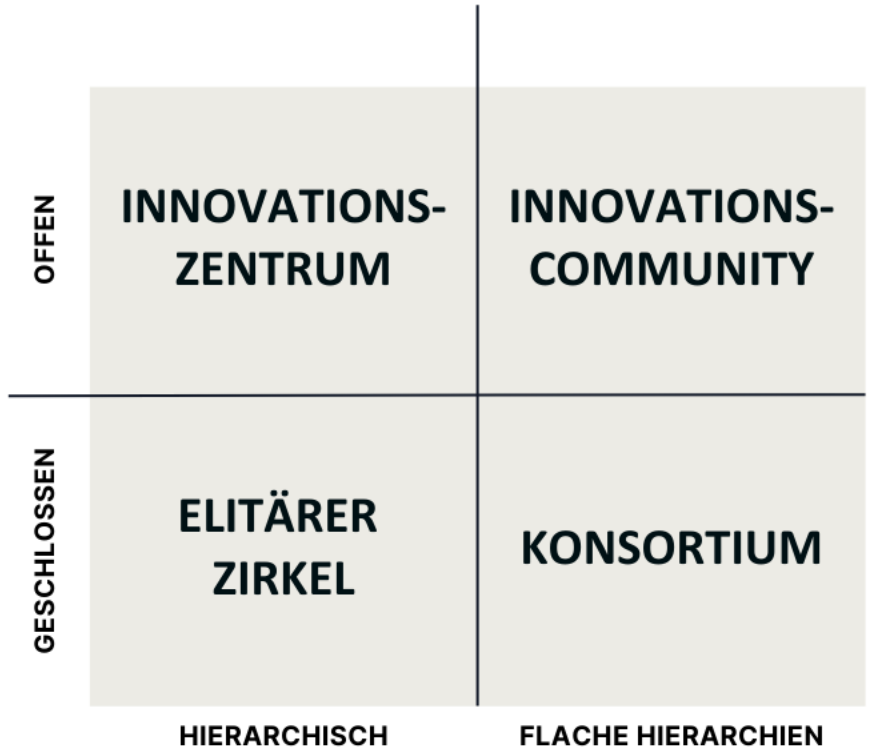
OFFEN, GESCHLOSSEN, FLACH ODER HIERARCHISCH?

1. **ELITÄRER ZIRKEL:**
Eine ausgewählte Gruppe von Experten arbeitet gemeinsam an einem Problem. Diese Form der Kollaboration eignet sich, wenn spezifische Expertise benötigt wird.

2. **INNOVATIONSZENTRUM:**
Ein Unternehmen/ein Team gibt ein Problem öffentlich bekannt und wählt die besten Vorschläge aus den eingegangenen Vorschlägen aus.

3. **INNOVATIONS-COMMUNITY:**
Eine offene Gruppe arbeitet gemeinsam an einer Lösung. Dies ist ideal, wenn der Austausch unter den Beteiligten von zentraler Bedeutung ist.

4. **KONSORTIUM:**
Gleichberechtigte Partner bündeln ihr Wissen und teilen die Ergebnisse.



angelehnt an: HBR, Dezember 2008

>>

VIER KOLLABORATIONSMODI

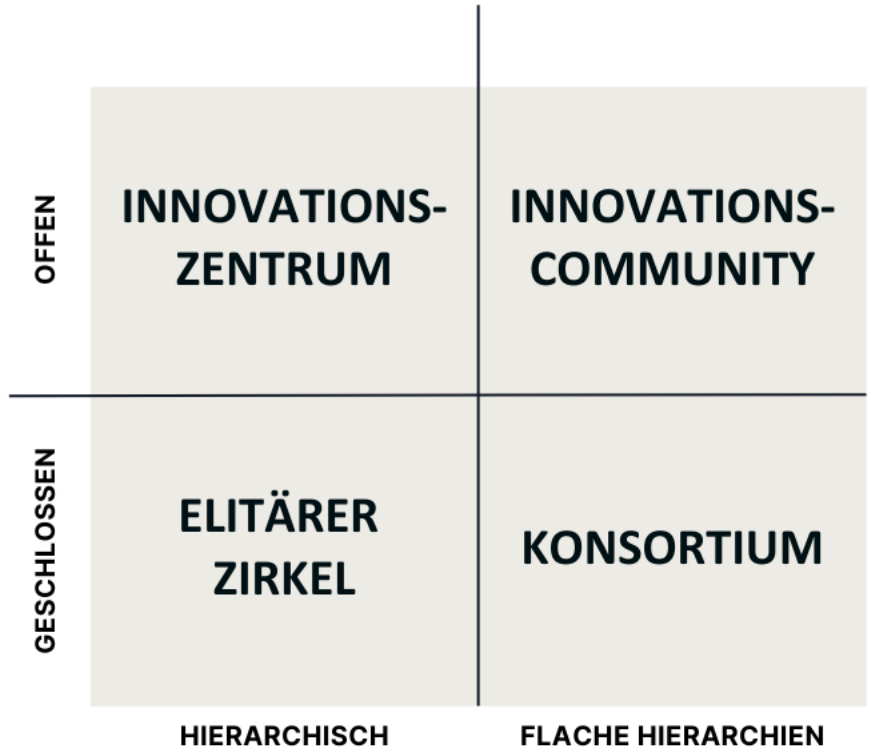
OFFEN, GESCHLOSSEN, FLACH ODER HIERARCHISCH?

1. **HIERARCHISCH:**
Die Richtung von Zusammenarbeit (und Innovation) wird top-down kontrolliert. Enabler müssen hier erkennen, wer wie in welche Tätigkeiten integriert werden kann.

2. **FLACHE HIERARCHIE:**
Zusammenarbeit (und Innovation) verteilen sich auf mehrere Schultern. Hier werden Enabler benötigt, die in der Lage sind, Prozesse und Regeln zu gestalten, um gemeinsame Ziele zu erreichen.

3. **GESCHLOSSEN:**
Lösungen kommen von den besten Experten (“Man in Black”: Die Besten der Besten). Die Herausforderung besteht hier zu erkennen, wer die Besten sind. Das Finden unentdeckter Talente ist die Fähigkeit der Enabler.

4. **OFFEN:**
Lösungsansätze kommen aus Bereichen, die außerhalb der eigenen Wissens- und Erfahrungsbereiche liegen. Enabler müssen hier in der Lage sein, Kollaborations-möglichkeiten zur Verfügung zu stellen, die diese Vielfalt fördern.



angelehnt an: HBR, Dezember 2008

KOLLABORATIVE INTERAKTION

Persönlich | Virtuell | andere Kanäle

	INTERAKTION	FORMAT
ENTSCHEIDUNGS-FINDUNG	Komplexe oder unsichere Entscheidungen	
	Übergreifende Routine-Entscheidungen	
KREATIVE LÖSUNGEN FINDEN UND KOORDINIEREN	Innovative Lösungen finden	
	Routinemäßige Arbeitssitzungen	
INFORMATIONS-AUSTAUSCH	Einseitiges Teilen von Informationen	
	Beidseitiges Teilen von Informationen	

angelehnt an: McKinsey, 2024

© Melanie Vogel, www.melanie-vogel.com

>> Glossar

GLOSSAR

KOMMUNIKATIONSTOOLS

- **Instant Messaging** (z. B. Microsoft Teams): Für einen schnellen, informellen Austausch.
- **E-Mail:** Für die formelle Kommunikation und den Dokumentenaustausch.
- **Videokonferenzen** (z. B. Zoom, MS Teams): Für persönliche Treffen.

KOLLABORATIONSPLATTFORMEN

- **Zusammenarbeit an Dokumenten** (z. B. Google Docs, Microsoft OneDrive): Zum Bearbeiten und Kommentieren in Echtzeit.
- **Aufgabenverwaltung** (z. B. Trello): Zum Zuweisen und Verfolgen von Aufgaben.
- **Wissensaustausch:** Zum Speichern und Zugreifen auf Informationen.

ARTEN DIGITALER KOMMUNIKATION

- **Textbasiert:** E-Mails, Chats, SMS, Intranet
- **Audiovisuell:** Video, Webinare, Podcasts
- **Multimedia:** Kombination aus Text, Bild und/oder Ton, wie beispielsweise Präsentationen oder interaktive Webseiten

E-MAIL

- Immer noch ein Grundpfeiler der digitalen Kommunikation, wird jedoch zunehmend eher für offizielle interne Kommunikation genutzt.

INSTANT MESSAGING

- Echtzeit-Kommunikations-Tools, die durch ihre Chat-Funktionen den sofortigen Informations- und Wissensaustausch ermöglichen.
- Bei niedrigschwelliger Kommunikation (z. B. Kurzabstimmungen zu Aufgaben etc.)

INTRANET & FOREN

- Relevante News, Nachrichten aus Fachabteilungen/von verschiedenen Standorten, die Mitarbeitenden jederzeit ermöglichen, sich zu wichtigen Themen zu informieren.
- Sorgen, Nöte, Fragen zu bestimmten Themen oder Tools.

>> Teil 2: Digi-Hacks

2

DIGI HACKS

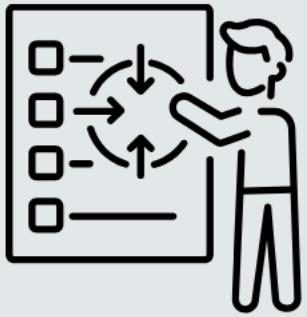
TOOLBOX

>> 6 Grundregeln

6 GRUNDREGELN

EIN GEMEINSAMES ZIEL
Ohne ein klares Ziel ist es unmöglich, als Team produktiv zu sein. Jeder im Team weiß, was er als Einheit erreichen will.

TEAMORIENTIERUNG
Zusammenarbeit funktioniert am besten, wenn alle Beteiligten für Feedback offen sind und sich an Prozessen und Kommunikation beteiligen.



VERSTÄNDNIS DER ROLLEN
Eine der schnellsten Möglichkeiten, die Zusammenarbeit zu behindern, ist Unklarheit über persönliche Verantwortlichkeiten.

TRANSPARENZ AUF ALLEN EBENEN
Die Zusammenarbeit ist am besten, wenn offen über Pläne und Erwartungen gesprochen wird. Je besser alle informiert sind, desto besser ist die Teamzusammenarbeit.

DIALOG: ONLINE & PERSÖNLICH
Schaffen Sie verschiedene Möglichkeiten und Kanäle für die Kommunikation. Richten Sie klare Kanäle und Richtlinien für den Dialog ein.

KONFLIKTMANAGEMENT
Probleme und Meinungsverschiedenheiten sind normal. Der Schlüssel liegt darin, diese Situationen zu lösen und Win-Win-Szenarien zu schaffen.

>> Regeln für erfolgreiche Zusammenarbeit

REGELN: ERFOLGREICHE ZUSAMMENARBEIT

1. Sorgen Sie für eine angenehmen Atmosphäre der Zusammenarbeit. Dazu gehört, dass

- man respektvoll miteinander umgeht. Keine Beleidigungen, keine persönlichen Anschuldigungen etc.
- man sich an gemeinsame Vorgaben und Absprachen hält.
- man sich der Gruppe gegenüber fair verhält.
- man bereit ist, sein Wissen und Können anderen zur Verfügung zu stellen.

2. Sorgen Sie für eine ausgewogene Zusammenarbeit. Dazu gehört, dass

- sich alle gleichberechtigt beteiligen.
- Unausgewogenheiten offen, aber höflich angesprochen werden.
- berechtigte Kritik von jedem Beteiligten angenommen und berücksichtigt wird.
- jeder von der Menge bzw. vom Aufwand her vergleichbare Beiträge leistet.

3. Sorgen Sie für eine inhaltlich anspruchsvolle Zusammenarbeit. Dazu gehört, dass

- sich jeder für die produzierten Ergebnisse verantwortlich fühlt.
- von besonderen Kenntnissen eines einzelnen auch die gesamte Gruppe profitiert.

© melanie-vogel.com

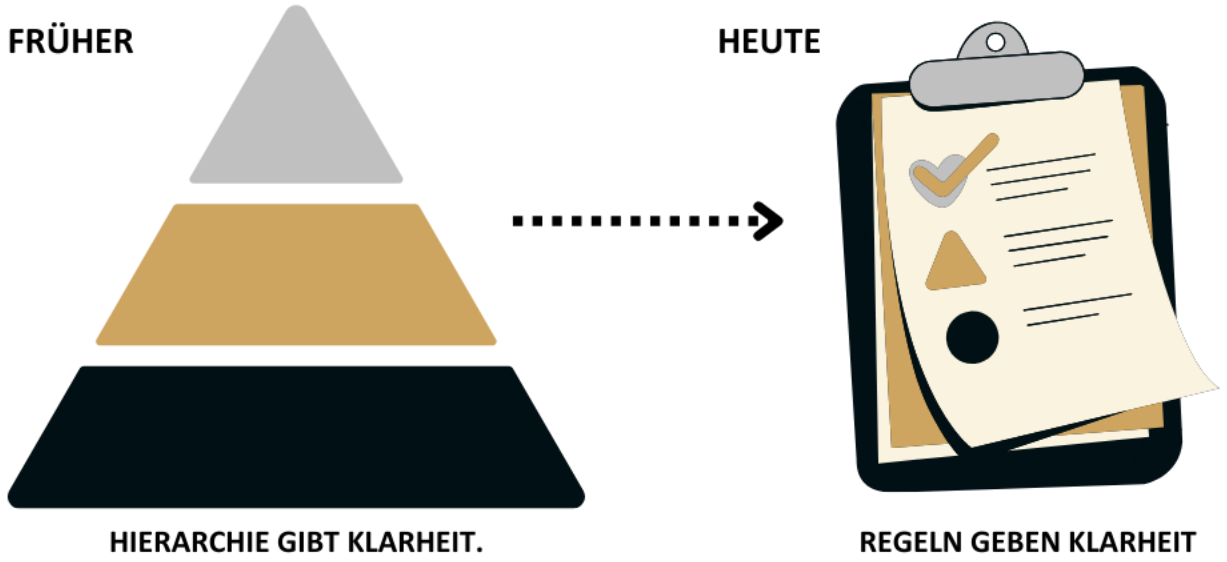
>> Lean-Management: 5 Prinzipien

LEAN-MANAGEMENT: PRINZIPIEN

Diese fünf Prinzipien können Sie sowohl online als auch offline anwenden, um die Produktivität Ihres Teams zu optimieren.

1. **VALUE** *(Wert definieren)*
   Identifizieren Sie, was für Ihr Team (und Ihre Kunden) Wert hat, und richten Sie alle Aktivitäten darauf aus, diesen Wert zu liefern.
2. **VALUE STREAM** *(Wertschöpfungskette optimieren)*
   Analysieren Sie die gesamte Wertschöpfungskette, um nicht wertschöpfende Aktivitäten zu eliminieren und die Produktivität zu maximieren.
3. **FLOW** *(Fluss schaffen)*
   Schaffen Sie einen reibungslosen und kontinuierlichen Flow innerhalb der Prozesse, z.B. durch die Reduzierung von Engpässen und Verzögerungen.
4. **PULL** *(Pull-Prinzip anwenden)*
   Fokussieren Sie sich konsequent auf das, was aufgrund des Team- und Kundenbedarfs benötigt wird.
5. **PERFECTION** *(Streben nach Perfektion, auch: Kaizen)*
   Etablieren Sie eine Kultur kontinuierlicher Verbesserung, um Fehler zu vermeiden und Prozesse ständig zu optimieren.

KLARHEIT



Unsere Regeln für die hybride Zusammenarbeit im Team lauten:

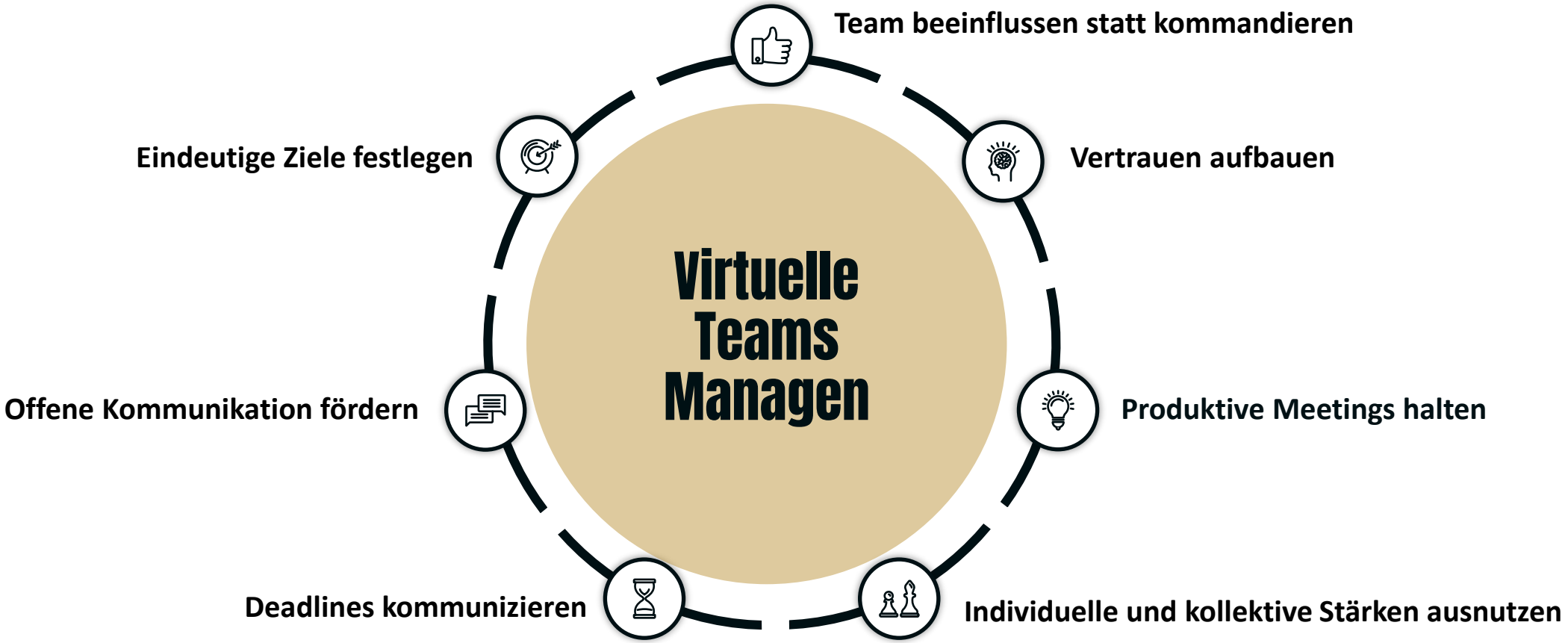
Unter diesen Bedingungen dürfen wir von den Regeln abweichen:

- **Der Kundennutzen steht im Mittelpunkt:** Wie können wir uns organisieren, um die Bedürfnisse unserer Kunden bestmöglich zu erfüllen?
- **Konzentration auf die Wertschöpfung:** Alle Prozesse, die keinen Mehrwert für den Kunden schaffen, werden auf ein Minimum reduziert.
- **Gemeinsame Entscheidungsfindung:** Entscheidungsprozesse können unterschiedlich strukturiert werden. Von **Konsens** (alle stimmen aktiv für den Vorschlag) über **Konsent** (keiner lehnt den Vorschlag ab), hin zu **Mehrheitsentscheid**.
- **Einfach halten:** Alle Prozesse sind so schlank wie möglich zu gestalten. Dazu gehört auch, den Kreis der Beteiligten auf diejenigen zu beschränken, die wirklich etwas beitragen können. Wer nichts beitragen kann, sollte über Prozessergebnisse informiert werden, muss jedoch selbst nicht in die Prozesse einbezogen werden.

© melanie-vogel.com

>> Virtuelle Teams managen

VIRTUELLE TEAMS MANAGEN



© melanie-vogel.com

>> Team Canvas: Teams organisieren

TEAM CANVAS: TEAMS ORGANISIEREN

Teammitglieder und Rollen

- Hier stehen Ihre Antworten

Ziele

- Hier stehen Ihre Antworten

Persönliche Ziele

- Hier stehen Ihre Antworten

Team-Vision

- Hier stehen Ihre Antworten

Team-Werte

- Hier stehen Ihre Antworten

Erwartungen

- Hier stehen Ihre Antworten

Aufgaben und Regeln

- Hier stehen Ihre Antworten

Stärken und Chancen

- Hier stehen Ihre Antworten

Schwächen und Risiken

- Hier stehen Ihre Antworten

© melanie-vogel.com

>> Arbeitsroutinen

ARBEITSROUTINEN

ÜBUNG ZUR ENTWICKLUNG VON ARBEITSROUTINEN:

Um gemeinsame Arbeitsroutinen aufzubauen, ist es wichtig, die Wünsche und Bedürfnisse Ihres Teams in Bezug auf die Zusammenarbeit herauszufinden. Diskutieren Sie daher mit Ihrem Team folgende Leitfragen:

- **Ich bin zufrieden, wenn …**
- **Ich bin positiv überrascht, wenn …**
- **Ich fühle mich überfordert, wenn …**
- **Ich reagiere gereizt, wenn …**
- **Mein Arbeitsfluss wird unterbrochen, wenn …**

- **Verantwortungsübernahme zulassen und einfordern:** Definieren Sie gemeinsam mit Ihrem Team die Arbeitsroutinen. Aufgabe der Führungskraft ist es, den Mitarbeitenden die dafür notwendige Orientierung und den Rahmen zu geben. Um Entscheidungen aktiv von den Mitarbeitenden einzufordern, empfiehlt es sich, im Team gemeinsam festzulegen, was eigenständig entschieden werden kann/soll und an welchen Stellen die Führungskraft einbezogen werden muss.

- **Zugang zu Informationen verbessern:** Gute Entscheidungen zu treffen ist herausfordernd. Dazu braucht das Team den Zugang zu allen relevanten Informationen. Oft müssen Führungskräfte gemeinsam mit dem Team in diesem Zusammenhang den Informationsfluss proaktiv verbessern.

© melanie-vogel.com

>> Zielerreichung

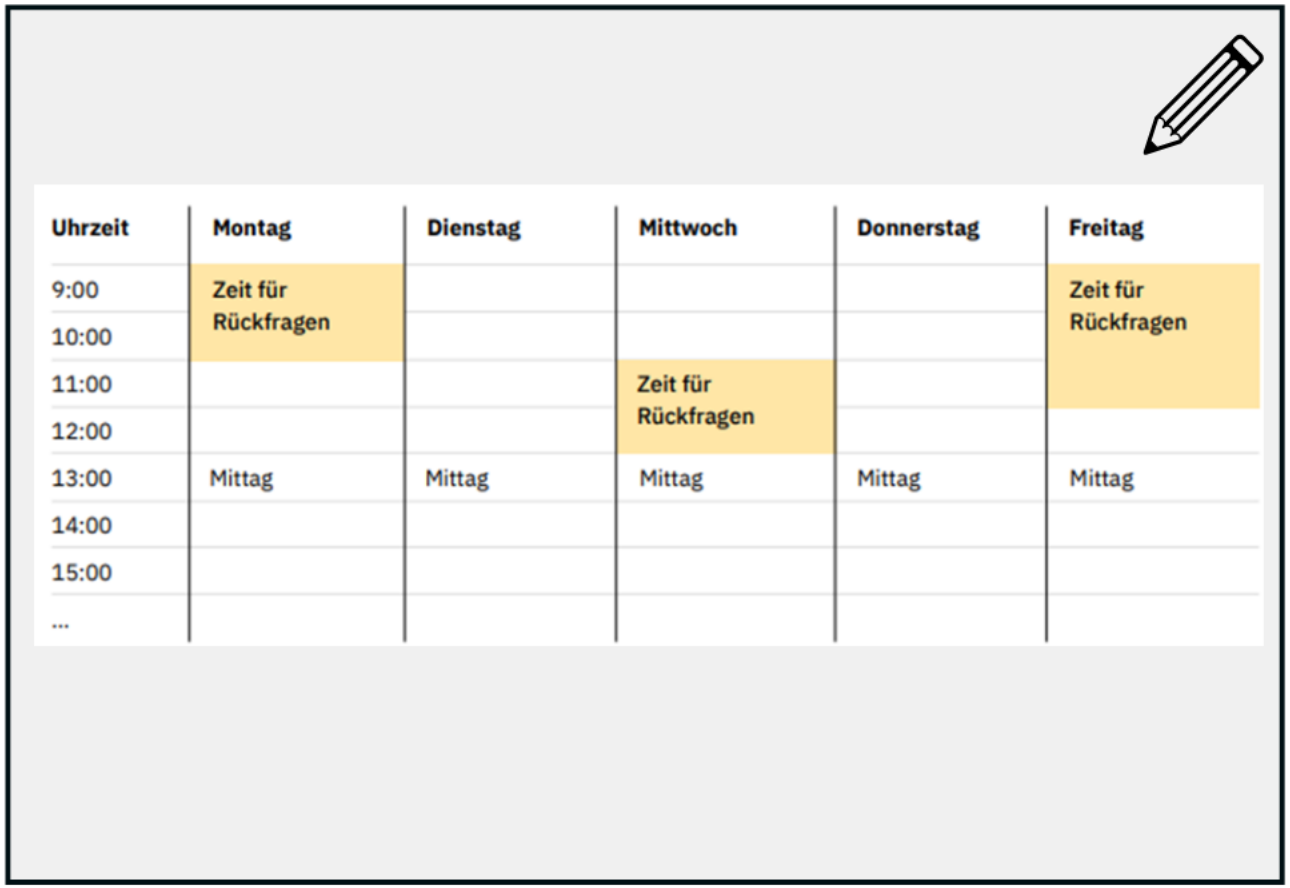
ZIELERREICHUNG

- **Präzise Arbeitsaufträge können dazu beitragen, Klarheit und Struktur in die Arbeitsabläufe zu bringen.**
- **Dies ist bei der virtuellen Zusammenarbeit wichtig, da hier oft weniger Möglichkeiten für direkte Kommunikation und Rückfragen bestehen als bei der Zusammenarbeit vor Ort.**
- **Wenn ein Arbeitsauftrag präzise formuliert ist, weiß die ausführende Person genau, was von ihr erwartet wird und was das Ziel des Auftrags ist.**
- **Um Ziele möglichst klar zu formulieren, eignet sich die SMART-Regel.**

© melanie-vogel.com

>> Zeitplanung

ZEITPLANUNG



Uhrzeit	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag
9:00	Zeit für Rückfragen				Zeit für Rückfragen
10:00					
11:00			Zeit für Rückfragen		
12:00					
13:00	Mittag	Mittag	Mittag	Mittag	Mittag
14:00					
15:00					
...					

- **Gerade wenn Mitarbeitende selbstorganisiert von zu Hause aus arbeiten, ist es wichtig, als Führungskraft für Rückfragen erreichbar zu sein.**
- **Um den eigenen Arbeitsfluss nicht ständig zu unterbrechen, lohnt es sich, die Rückfragen zeitlich zu bündeln.**
- **Signalisieren Sie Ihrem Team durch entsprechende Zeitslots („Zeit für Rückfragen“ oder „Zeit für mein Team“), wann Sie für Rückfragen zur Verfügung stehen.**
- **Positiver Nebeneffekt: Die Zeitslots haben eine Signal- und einen Aufforderungscharakter. Sie senken damit auch die Hürde, Sie anzusprechen.**

© melanie-vogel.com

>> Drei Stufen der Überzeugung

DREI STUFEN DER ÜBERZEUGUNG

- **Robert Cialdini**, emeritierter Professor für Psychologie und Marketing der Arizona State University, hat sieben Hauptprinzipien identifiziert, die erklären, was Menschen dazu veranlasst, „Ja“ zu sagen und eine Handlung auszuführen.
- **Dr. Gregory Neidert** hat diese sieben Prinzipien in eine Struktur gebracht, die aus drei Stufen besteht. Jede Stufe repräsentiert einen Schritt im Überzeugungsprozess.

>> 7 Hauptprinzipien des Überzeugens

7 HAUPTPRINZIPIEN DES ÜBERZEUGENS

KNAPPHEIT
Angst vor Verlust

KONSISTENZ
Persönliche Beständigkeit

SOZIALE BEWÄHRTHEIT
Wir sind Herdentiere

AUTORITÄT
Wir folgen Experten

GEGENSEITIGKEIT
Geben & Nehmen

SYMPATHIE
Die Kraft der Anziehung

ZUSAMMENGEHÖRIGKEIT
Teil einer Gruppe sein

>> Kontakt

MELANIE VOGEL

linkedIn.melanie-vogel.com

post@melanie-vogel.com

www.melanie-vogel.com

www.VogelPerspektiven.academy

VUCA-MANAGEMENT CONSULTING GMBH
WEIHERWEG 3
CH – 9535 WILEN (TG)