
lernOS Leitfaden

Digitale Zusammenarbeit

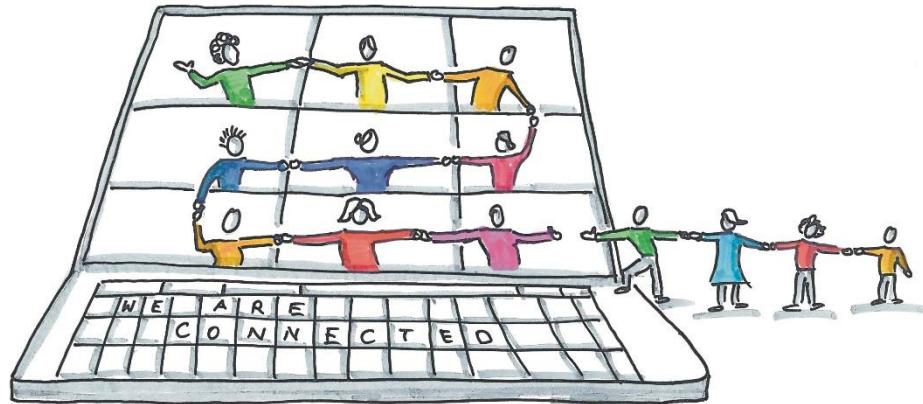
Ein Leitfaden, um gemeinsam die digitale
Zusammenarbeit im Unternehmenskontext zu erlernen.

Britta Müller-Ruhnau, Daniel Prial, Fabienne Theis,
Magnus Rode, Rainer Bartl, Stefanie Ammler

Version 2.0 (Juni 2025)

lernOS Leitfaden Digitale Zusammenarbeit

Version 2.0 (Juni 2025)



SKETCHNOTE BY TOBIAS GREWE

Britta Müller-Ruhnau, Daniel Prial, Fabienne Theis, Magnus Rode, Rainer Bartl, Stefanie Ammler

Inhaltsverzeichnis

Willkommen.....	4
<i>Einführung in die digitale Zusammenarbeit.....</i>	<i>4</i>
<i>Warum digitale Zusammenarbeit?.....</i>	<i>5</i>
<i>Was sind digitale Kollaborationstools?.....</i>	<i>5</i>
<i>Was gehört alles zur digitalen Zusammenarbeit?</i>	<i>6</i>
<i>Über lernOS.....</i>	<i>8</i>
Lernpfad.....	9
<i>Deine Lernreise im Überblick</i>	<i>9</i>
<i>Vorbereitungstreffen - Kennenlernen und Organisation des Circles.....</i>	<i>11</i>
<i>Kata 1 - Wie arbeiten wir im Circle zusammen?</i>	<i>13</i>
<i>Kata 2 - Kommunikation: Analyse und Reflektion.....</i>	<i>15</i>
<i>Kata 3 - Kommunikation: Lerne deine Tools kennen.....</i>	<i>16</i>
<i>Kata 4 - Kommunikation: Wähle den passenden Kommunikationskanal</i>	<i>18</i>
<i>Kata 5 - Boxenstopp: Circle-Retro</i>	<i>20</i>
<i>Kata 6 - Meetings effizient gestalten.....</i>	<i>23</i>
<i>Kata 7 - Entscheidungen treffen</i>	<i>25</i>
<i>Kata 8 - Gemeinsam an Dokumenten arbeiten.....</i>	<i>26</i>
<i>Kata 9 - Wissen finden</i>	<i>28</i>
<i>Kata 10 - Wissen wertschätzen.....</i>	<i>30</i>
<i>Kata 11 - Wissen teilen</i>	<i>32</i>
<i>Kata 12 - Sprint-Review</i>	<i>35</i>
<i>Abschluss</i>	<i>37</i>
Grundlagen (Theorie)	38
<i>Theorie: Grundlagen der Zusammenarbeit.....</i>	<i>38</i>
<i>Theorie: Kommunikation</i>	<i>44</i>
<i>Theorie: Retrospektive</i>	<i>52</i>
<i>Theorie: Meetings effizient gestalten</i>	<i>54</i>
<i>Theorie: Entscheidungen treffen.....</i>	<i>56</i>
<i>Theorie: Wissen - Finden - Wertschätzen - Teilen</i>	<i>61</i>
Anhang.....	70
<i>Vorlagen</i>	<i>70</i>
<i>Making of und Danksagung.....</i>	<i>71</i>
<i>Kontakt</i>	<i>71</i>

Willkommen

Einführung in die digitale Zusammenarbeit

Der Lernpfad "Digitale Zusammenarbeit" richtet sich an alle Menschen, die ...

- ... im digitalen Kontext zusammenarbeiten (Unternehmen, Organisation, Verein, ...).
- ... festgestellt haben, dass digitales Arbeiten aus mehr als aus E-Mail- und Office-Programmen besteht.
- ... die gegenüber digitaler Zusammenarbeit aufgeschlossen sind und mehr darüber lernen möchten.
- ... die sich noch ein bisschen mehr Orientierung in der digitalen Welt wünschen.
- ... die schon erste Erfahrungen mit kollaborativen Tools gemacht haben - und auch Newbies sind herzlich willkommen!

Der Einstieg in die digitale Zusammenarbeit ist sehr individuell. Es gibt nicht den einen perfekten Weg. Jede:r hat einen unterschiedlichen Zugang. Wir, die Autoren:innen, haben uns gefragt, wie wir unsere eigene Reise der digitalen Zusammenarbeit begonnen haben. Hier sind einige Gedanken dazu:

"Dann kam Corona ... und alle wollten auf einmal digital arbeiten. In dieser Zeit habe ich an vielen Webinaren teilgenommen, um weitere Ideen zu sammeln und neue Tools kennenzulernen, wie beispielsweise Mural, Miro etc., um diese ins Unternehmen zu tragen und digitale Zusammenarbeit erlebbar zu machen."

"Ende 2019 ist meine Teamleiterin für einige Wochen nach Tokio gewechselt, so dass wir auch in meinem Team Bedarf hatten, digitale Zusammenarbeit auszuprobieren und zu lernen. Dabei haben wir MS Teams erfolgreich im Team eingeführt und verwenden es noch heute für den Austausch zu Fachthemen und organisatorischen Belangen."

"Mit kleinen Sachen viel erreichen: MS Teams anstelle von E-Mails genutzt, Dokumente in SharePoint freigeben für die Zusammenarbeit, Forms-Umfragen eingebaut etc. (Mindset-Change)."

"Ich bin froh, damals unser Vernetzungstool entdeckt und seitdem aktiv für den Wissensaustausch mit Kolleg:innen aus anderen Konzernbereichen genutzt zu haben. Die Informationen aus Yammer [jetzt Viva Engage] haben mir in meiner täglichen Arbeit viele Vorteile gebracht."

So macht sich jede:r auf den Weg und lernt immer wieder dazu. Wenn du den Lernpfad mit einer Gruppe machst, hast ihr alle den Vorteil, gleichzeitig von- und miteinander zu lernen. Jede:r von euch hat eine andere Zielstellung, eine andere Motivation. Was euch alle verbindet, ist: ihr wollt alle dazu lernen. Und das ist es, worauf es ankommt.

Dieser Leitfaden ist kein Schritt-für-Schritt-Lehrbuch zur digitalen Zusammenarbeit. Betrachte ihn stattdessen als Begleitung auf deiner eigenen Lernreise. Hauptbestandteil wird sein, neue Dinge auszuprobieren, eigene Anwendungsfälle zu finden und im geschützten Raum zu testen, bevor ihr es im Team, eurer Abteilung etc. einführt.

In unserem Leitfaden geht es um die (digitale) Zusammenarbeit mit anderen. Aus diesem Grund haben wir den Theorie-Teil, den jede:r auch alleine durcharbeiten kann, ans Ende gestellt, damit du zusammen mit deinem Circle direkt ins Tun kommst.

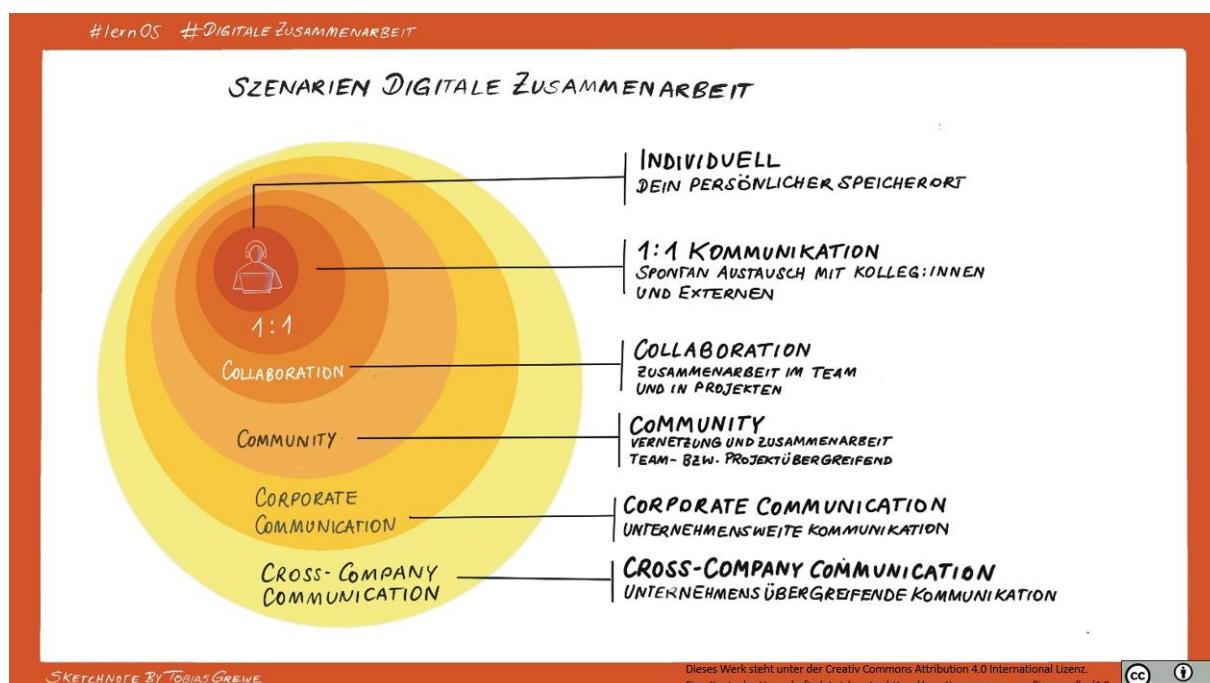
Warum digitale Zusammenarbeit?

Unsere Welt, in der wir leben und arbeiten, ändert sich ständig. Das erfordert neue Kompetenzen und Skills aber auch andere Arbeitsweisen, um den aktuellen Herausforderungen (z.B. Digitale Transformation, VUCA¹⁾-Welt, Mobile Office, Remote Work, New Work usw.) zu begegnen. Dadurch entstehen auch neue Konzepte der Zusammenarbeit, auf die man sich einlassen muss und darf.

¹⁾ VUCA steht für volatility (Volatilität), uncertainty (Ungewissheit), complexity (Komplexität) und ambiguity (Ambiguität).

Dieser Leitfaden für digitale Zusammenarbeit setzt genau dort an. Neben den Tools stehen die Methoden und Strategien der digitalen Zusammenarbeit, Vernetzung und Wissensverbreitung im Vordergrund.

Viele Formate und Methoden, die in diesem Leitfaden auftauchen, existieren auch in der analogen Welt. Hier zeigen wir Möglichkeiten, diese auch im digitalen Kontext umzusetzen. Im Folgenden seht ihr verschiedenen Szenarien für digitale Zusammenarbeit in Verbindung mit der Reichweite:



Was sind digitale Kollaborationstools?

Die digitale Zusammenarbeit von Teams erfordert Kollaborationstools, die dies ermöglichen. Dadurch können sich Teams aus unternehmensinternen und -externen Personen zusammenfinden, um gemeinsam an Projekten und Themen zu arbeiten. Zudem können sie sowohl synchron (zeitgleich) als auch asynchron (zeitversetzt) angewendet werden.

Digitale Kollaborationstools sind Anwendungen, welche die Zusammenarbeit im Team, in der Abteilung und im Unternehmen digital ermöglichen. Dabei wird auch die interne Kommunikation gefördert. Bekannte Beispiele sind: Microsoft Teams, Slack, Planner, Asana und Mural.

Hinweise zum Umgang mit Schatten-IT:

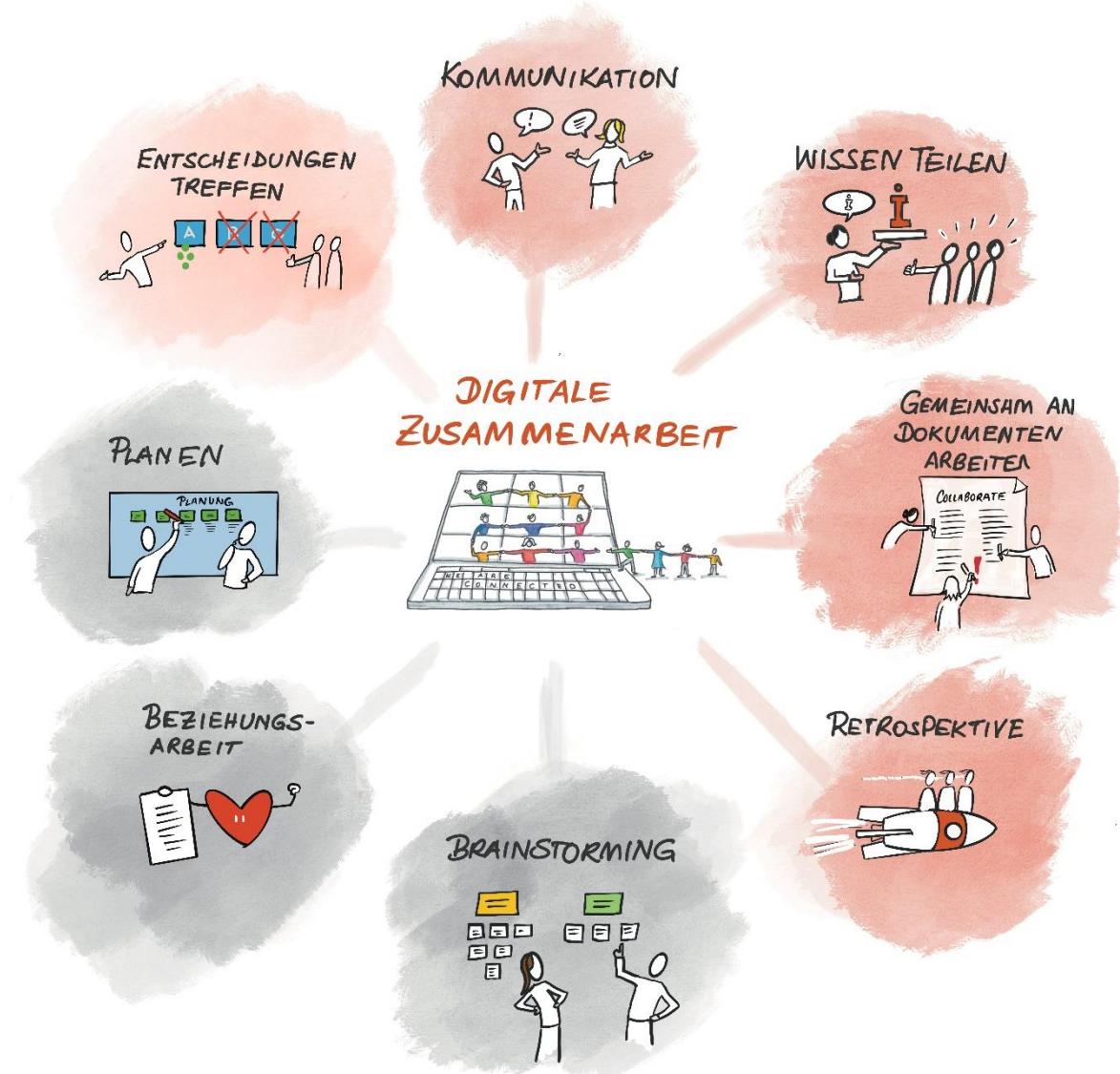
- Wir geben Beispiele für Tools. Du musst diese nochmal prüfen und, wenn nötig, unternehmenskonform damit umgehen.
- Das Gleiche gilt für Unternehmen, die diesen Leitfaden an ihr System anpassen. Sie sind dafür verantwortlich, klar zu sagen, welche Tools erlaubt sind und welche nicht.

Was gehört alles zur digitalen Zusammenarbeit?

Zur digitalen Zusammenarbeit gehören u.a. die folgenden Aspekte:

- **Kommunikation (Chat, Video-Calls, Enterprise Social Networks)**
- **Wissen teilen**
- **Gemeinsam an Dokumenten arbeiten**
- **Retrospektive**
- **Entscheidungen treffen**
- Brainstorming und Ideenfindung
- Beziehungsarbeit
- Planen

Es gibt noch viel mehr. In diesem Leitfaden fokussieren wir uns auf die **fett bzw. rot markierten Aspekte**.



SKETCHNOTE BY TOBIAS GREWE

Wenn du den Lernpfad durcharbeitest, dann:

- verstehst du, wie du mit deinem Team / deiner Arbeitsgruppe effektiv und reibungslos eure Ziele durch digitale Zusammenarbeit erreichen kannst,
- kennst du verschiedene Tools, Methoden und Strategien, um digital zusammenzuarbeiten, und
- wirst du das Fundament haben, durch alle Kontexte und Plattformen gut zusammenarbeiten zu können.

Der Leitfaden "digitale Zusammenarbeit" umfasst wirklich viele Themen, die sich nicht immer leicht in gekürzter Form darstellen lassen. Deshalb: Habe den Mut einfach anzufangen. Beginne deine ganz persönliche Lernreise.

Über lernOS

lernOS ist ein [offenes System](#) für [Lebenslanges Lernen](#) und [Lernende Organisationen](#). Die Funktionsweise von lernOS wird in [offen](#) verfügbaren **Leitfäden** beschrieben. lernOS kann ganz einfach als **Einzelperson**, im **Team** oder in der gesamten **Organisation** praktiziert werden. Startest du als Einzelperson, empfehlen wir dir, gemeinsam in einem **Circle** (4-5 Personen) oder zumindest in einem **Lerntandem** (2 Personen) zu starten. Weitere Informationen findest du auf der Seite [lernos.org](#). Mitstreiter findest du ganz einfach in der [lernOS Community CONNECT](#). lernOS Leitfäden stehen unter der Lizenz [Creative Commons Namensnennung 4.0 International \(CC BY 4.0\)](#):



Du darfst:

- Teilen - das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten.
- Bearbeiten - das Material kombinieren, verändern und darauf aufbauen, und zwar für beliebige Zwecke, sogar kommerziell.

Unter folgenden Bedingungen:

- Namensnennung - Du musst angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstützt gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.
- Keine weiteren Einschränkungen - Du darfst keine zusätzlichen Klauseln oder technische Verfahren einsetzen, die anderen rechtlich irgendetwas untersagen, was die Lizenz erlaubt.

Hinweise für Personen in Unternehmen, die den Leitfaden an ihre Unternehmenskultur anpassen wollen:

Wir empfehlen, dass Personen in Unternehmen (z.B. Multiplikatoren) den lernOS-Leitfaden für sich anpassen, um Beispiele und Tools aus dem eigenen Unternehmen zu integrieren. Um die Einstiegshürde zu senken, passe diesen Leitfaden an die lokale IT-Landschaft innerhalb des Unternehmens an. Nutze Methoden für die Zusammenarbeit, die ihr als Unternehmen verwendet, und füge Geschichten aus deinem Unternehmen hinzu, die euren Erfahrungen entsprechen.

Überdies kann der Leitfaden auch parallel mit mehreren Circles im Unternehmen bearbeitet werden (Learning Circle Experience). Dazu bietet sich an, den Circles Vorlagen und Arbeitsumgebungen zur Verfügung zu stellen.

Hinweis für Einzelpersonen, die den Leitfaden mit anderen verwenden wollen:

Wir empfehlen diesen Leitfaden in einer Gruppe zu nutzen, da der Fokus auf dem Thema Zusammenarbeit mit anderen Personen liegt. Unternehmensübergreifende Circle sind möglich, aber dafür muss die "Übersetzungsleistung" auf die Toolebene von den Teilnehmer:innen selbst gestemmt werden.

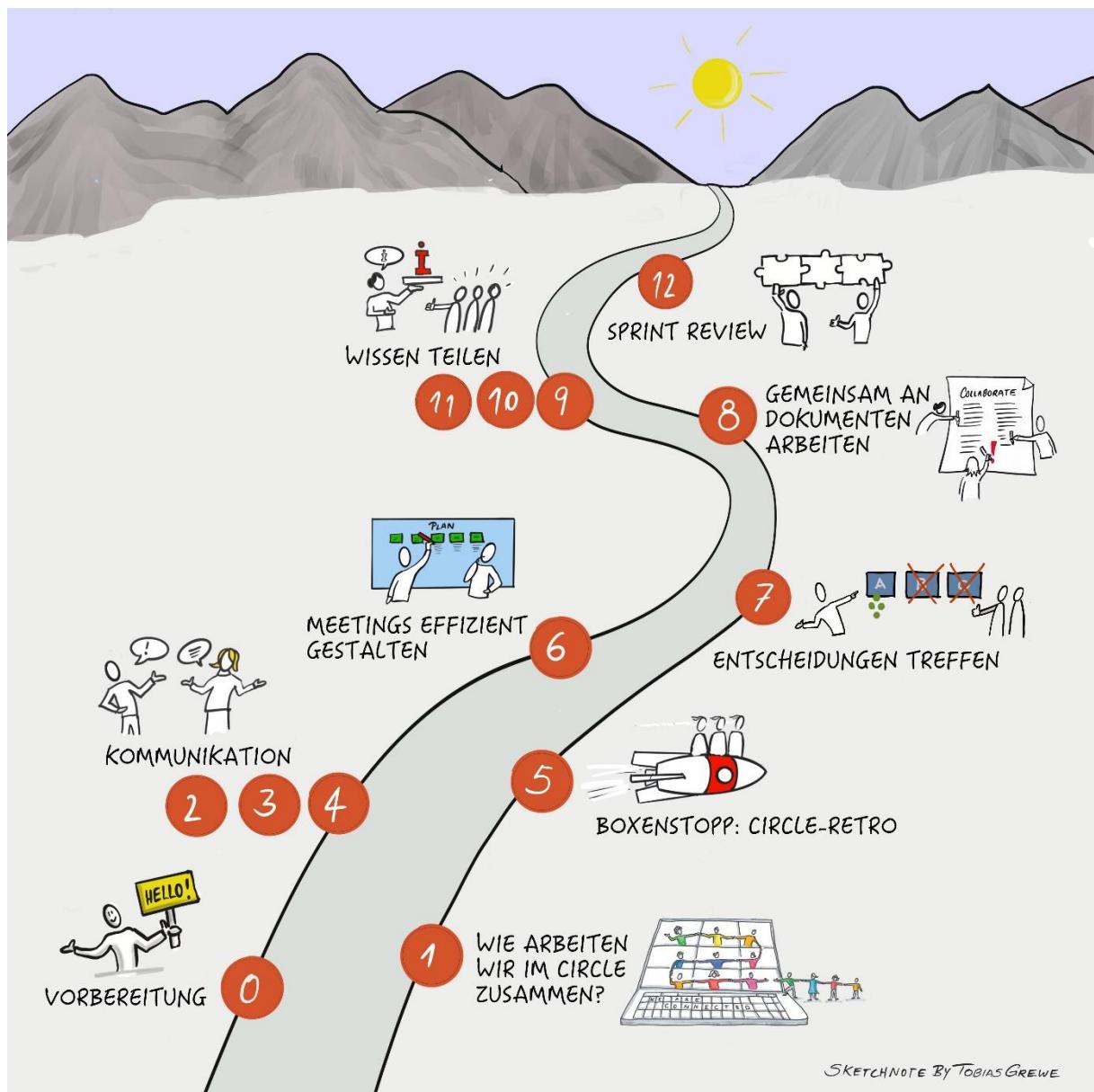
Wer mehr über lernOS erfahren möchte:

- Video „[lernOS - eine Einführung](#)“ von Simon Dückert
- Weitere Informationen auf der [lernOS](#)-Website
- Wenn du selbst einen Circle starten möchtest und nach Peers suchst, kannst du das über die [Peerfinder App](#) machen.
- Die lernOS-Community findest du [hier](#).

Lernpfad

Deine Lernreise im Überblick

Dieser Leitfaden ist in 12 Katas (Übungen) unterteilt. Wir empfehlen, diese in gemeinsamen Treffen (Meetings) zu bearbeiten. Der einfachste Weg, die Lernreise zu durchlaufen, ist über einen Zeitraum von 12 Wochen mit einer Kata und einem Treffen pro Woche. Natürlich können die 12 Katas auch frei verwendet werden, wenn dieser Zeitrahmen nicht passt.



In der Grafik findest du die empfohlene Reihenfolge der Lernreise. Natürlich kann die Reihenfolge der Themen auch frei gewählt werden.

- Im Vorbereitungstreffen (Schritt 0) geht es darum, die Lernreise vorzubereiten, sich klar zu machen über die eigene Motivation und mit der Lerngruppe zu verabreden, wie ihr euch in der Zeit organisieren wollt.
- In der ersten Kata führen wir euch in das Collaboration Canvas ein und legen den Grundstein für eure Zusammenarbeit in eurem Kreis.
- In den Katas 2-4 geht es um verschiedene Aspekte rund um das Thema Kommunikation. Du lernst geeignete Tools aber auch Kanäle für die Kommunikation kennen und erfährst, wie du deine Kommunikation optimal ausrichtest.

- In Kata 5 erfolgt ein Boxenstopp, in dem ihr eine Circle-Retrospektive durchführt.
- In Kata 6 erhältst du Anregungen, wie du Meetings effizient gestalten kannst.
- Das Thema der Kata 7 ist "Entscheidungen treffen" und wie dies digital geschehen kann.
- In Kata 8 steht das gemeinsame Arbeiten an Dokumenten im Mittelpunkt. Du lernst, was dabei in der digitalen Zusammenarbeit zu berücksichtigen ist.
- In den Katas 9-11 liegt der Schwerpunkt auf Wissen teilen. Du behandelst dabei die Aspekte Wissen "finden", "wertschätzen" und "teilen".
- In Kata 12 erwartet dich ein Sprint-Review. Hier reflektierst du deine Lernreise.

Kurze Anleitung zur Reiseplanung

Jeder Schritt auf der Lernreise braucht

- Vorbereitung (in Einzelarbeit)

und dann ein Treffen mit einer Agenda (im Circle / Gruppenarbeit) mit folgendem Aufbau:

- Check-in
- Hauptthema
- Check-out

Für das Treffen in der Gruppe bereitest du jeweils eine Übung vor, die wir Kata nennen, so dass ihr euch gemeinsam darüber im Circle / in der Arbeitsgruppe austauschen könnt.

Zeitplanung

Bitte plane pro Lerneinheit mindestens 2 Stunden Zeit ein: 1 Stunde (oder mehr) für deine Kata und 1 Stunde für das anschließende gemeinsame Treffen in der Gruppe. Vor- und Nachbereitungszeiten können dabei variieren.

Digitale Zusammenarbeit ist ein sehr umfangreiches Thema. Es können nicht alle Aspekte gleichermaßen erarbeitet werden. Auch ist euer Kenntnisstand jeweils unterschiedlich in den einzelnen Bereichen.

Bitte lege für dich deine Schwerpunkte fest und entscheide bei jeder Kata, ob du zusätzlich zum Lernpfad noch mehr machen willst - es gibt in jeder Kata weiterführende Tipps und Aufgaben für dich.

Und nun: viel Spaß bei der Reise!

Vorbereitungstreffen - Kennenlernen und Organisation des Circles

Es geht los!

Deine lernOS-Digitale Zusammenarbeit-Reise beginnt heute. Das Vorbereitungstreffen ist eine Gelegenheit für dich und deine Gruppe, zusammenzukommen, einander kennenzulernen und einige grundlegende logistische Vorbereitungen dafür zu treffen, wie ihr die Zeit miteinander verbringen werdet. Wir empfehlen einen 12-wöchigen Lernsprint - und der Leitfaden ist auch so konzipiert - aber ihr solltet euch an den Bedürfnissen eurer Gruppe orientieren und entscheiden, was für euch am besten funktioniert. Bei Bedarf könnt ihr eure Treffen verlängern oder gemeinsam abstimmen, wie euer Rhythmus aussehen soll.

Es ist ok, wenn eure Entscheidungen, die ihr heute trefft, nicht perfekt sind. Wir werden euch durch diesen Leitfaden begleiten und dabei unterstützen, eure Entscheidungen zu überdenken und bei Bedarf anzupassen.

Vorbereitung (Einzelarbeit)

Für dieses Treffen gibt es nichts vorzubereiten.

Agenda (Circle/Gruppenarbeit)

Check-in: (25 Minuten)

Herzlich willkommen!
Schön dass ihr dabei seid!

Vorstellung: Jedes Circle-Mitglied stellt sich in 5 Minuten vor.

- Bitte denke einen Moment darüber nach, warum bist hier bist?
- Nimm dir Zeit, um deine persönlichen Gründe aufzuschreiben und teile diese sowie weitere Informationen zu deiner Person deinem Circle mit.

Viel Spaß beim Kennenlernen!

Hauptthema: (20 Minuten)

Plant, wann ihr euch trefft, welche Tools ihr für eure Zusammenarbeit und die Treffen nutzen möchten und wer die Moderation übernimmt ([Kata "Kennelernen und Organisation des Circles"](#))

Check-out: (5 Minuten)

Bitte bestätigt das nächste Treffen. Was wirst du bis zum nächsten Treffen tun?

Kata "Kennenlernen und Organisation des Circles"

In dieser ersten Kata geht es darum, dass ihr euch als Circle organisiert.

Circle-Moderation und Timekeeping: Wer moderiert eure Treffen? Wer hat die Zeit im Blick?

Vorschlag: Wechselt euch in der Moderation und Timekeeping ab, so dass jede:r mal dran kommt!

Die Moderation beinhaltet:

- Willkommen/Einleitung übernehmen
- Zeit und Thema im Blick zu haben
- Diskussionen einfangen
- Commitments z.B. für die nächste Woche einfordern
- nächsten Termin/Thema/Kata abstimmen (bzw. bestätigen)

- Tag und Uhrzeit des Treffens:** Wann trefft ihr euch? Wer stellt die Termine ein? (z.B. 12x freitags, 10 Uhr)
- Verbindlichkeit und Pünktlichkeit:** Euer Lernerfolg hängt von euch ab - d.h. haltet die Termine ein und seid pünktlich. Bitte plant euch zusätzliche Zeit für die wöchentlichen Vorbereitungen ein, so dass ihr im nächsten Treffen auf das Hauptthema vorbereitet seid und eure Erfahrungen & Erkenntnisse austauschen könnt. So zeigt ihr Wertschätzung für euren Circle.
- Tools:** Was wollt ihr nutzen für eure Kommunikation, eure Treffen und für eure Dokumentation? Klärt, ob alle Circle-Teilnehmer:innen diese Tools haben und anwenden können. Um im lernOS Circle selbst digital zusammen arbeiten zu können, ist es erforderlich, ein passendes Circle-Setup abzustimmen. Denn wir wollen alles Gelernte möglichst gleich selbst anwenden und damit verstehen und verinnerlichen.

Folgende Punkte sind zu klären:

- gemeinsame Kommunikations-Plattform (z.B. MS Teams, Slack, ggf. Messenger für die schnelle Kommunikation)
- Videokonferenzlösung für Treffen (z.B. MS Teams, Zoom)
- gemeinsame Dokumentenablage (z.B. MS Teams-Dokumente, SharePoint)
- gemeinsame Dokumentation (z.B. OneNote, Loop, Padlet, Word-Dokument)
- Mitschriften und Hausaufgaben in OneNote, Loop oder Word an einem gemeinsamen Ort ablegen.
→ siehe auch [Theorie "Gemeinsam an Dokumenten arbeiten"](#)

Wenn du mehr machen willst:

Lege eine Liste aller genutzten Kanäle an, so dass ihr dann im Circle eine gemeinsame Liste erstellen könnt.

Kata 1 - Wie arbeiten wir im Circle zusammen?

Dein Einstieg in die digitale Zusammenarbeit

Im Vorbereitungstreffen hast du bereits damit begonnen, mit deiner Lerngruppe über eure Zusammenarbeit zu diskutieren. In dieser Kata stellen wir eine Struktur für die digitale Zusammenarbeit vor: das Collaboration Canvas. Das Collaboration Canvas ist ein Rahmen für den Aufbau von Gruppenvereinbarungen und Zusammenarbeit. Betrachte deinen Circle als eine Kollaborationsgruppe: Wie werdet ihr zusammenarbeiten? ...miteinander kommunizieren? ...Entscheidungen treffen? ...euer Wissen teilen? Am Ende dieser Lernreise wirst du in der Lage sein, diese Werkzeuge mit all deinen anderen Arbeitsgruppen zu nutzen.

Vorbereitung (Einzelarbeit)

- Lese die Kata "Wie arbeiten wir zusammen?", mache die Übungen.
Tipp: Den Aufgabentext für die Kata findest du immer nach der Agenda.

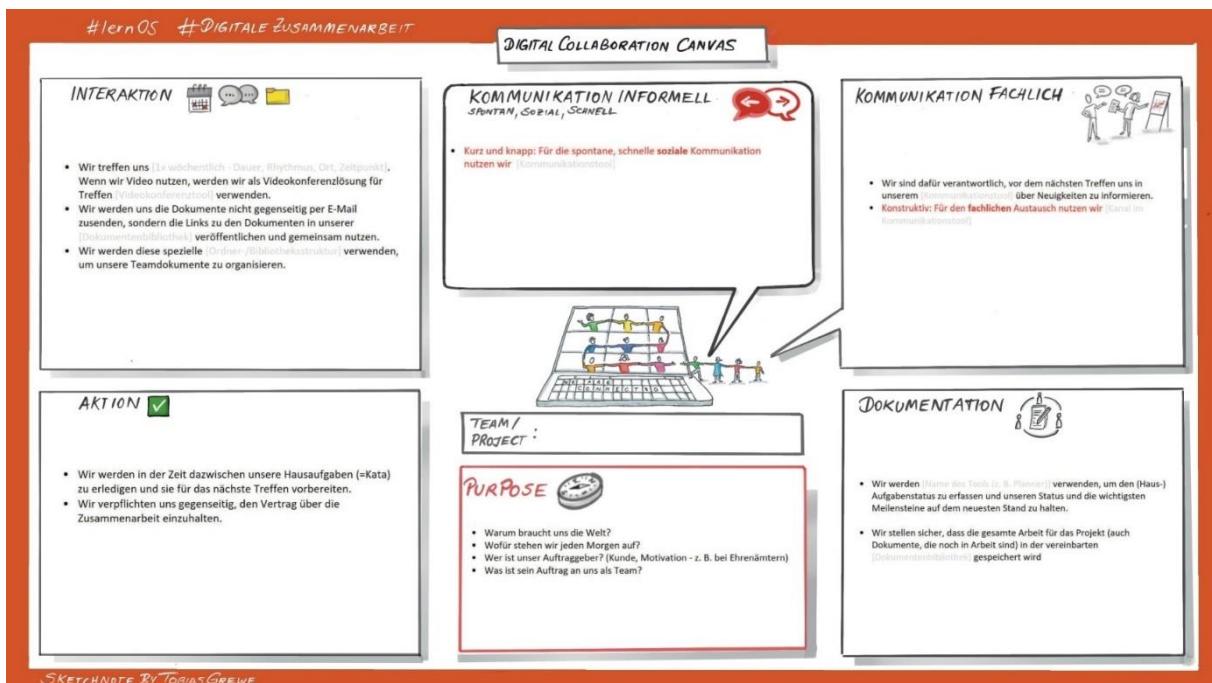
Agenda (Circle/Gruppenarbeit)

- Check-in:** (10 Minuten)
Was hat dich die letzte Woche im Zusammenhang mit digitaler Zusammenarbeit beschäftigt?
Zwei-Minuten-Timebox pro Circle-Mitglied.
- Hauptthema:** (45 Minuten)
 - Stellt euch gegenseitig eure Ergebnisse und Erkenntnisse aus der „Kata - Wie arbeiten wir zusammen?“ vor und tauscht euch darüber aus.
 - Erarbeitet eure Regeln für die Zusammenarbeit im [Collaboration Canvas](#).
 - Schreibt eure Festlegungen aus dem Vorbereitungstreffen in den Canvas.
 - Überlegt während der folgenden Wochen des Circles, ob Regeln im Canvas angepasst oder erweitert werden sollten. Nehmt Euch nach jedem Treffen / jeder Kata die Zeit, um ihn immer weiter Schritt für Schritt auszufüllen.
- Check-out:** (5 Minuten)
Was wirst du bis zum nächsten Treffen tun?

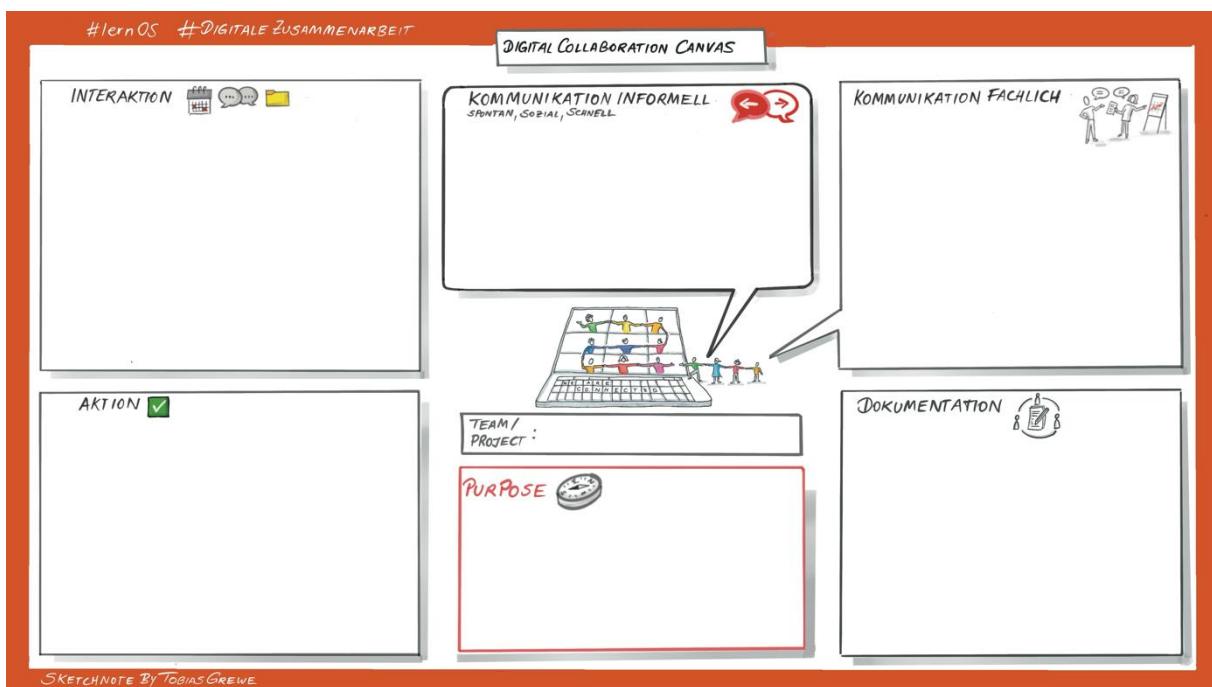
Kata "Wie arbeiten wir zusammen?"

- Lies dir zur Vorbereitung die Inhalte im Kapitel [Grundlagen: Zusammenarbeit](#) durch.
- Schau dir den **Collaboration Canvas** (s.u.) an. Der Canvas bietet dir die Möglichkeit während der Arbeit mit dem Leitfaden die gelernten neuen Impulse und Empfehlungen für die Umsetzung im täglichen Arbeitsleben festzuhalten. Manche Themen (wie z.B. der Austausch von Dokumenten) werden im Laufe des Circles noch detaillierter angesprochen.

Collaboration Canvas



Das folgende Bild zeigt die Vorlage als Hintergrund für andere Tools:



- Überlege, welche Vereinbarungen für die Zusammenarbeit du bereits kennst. Welche sind dir wichtig und warum? Mache dir dazu Notizen.

Wenn du mehr machen willst:

- Weiterführende Informationen findest du hier zusammengestellt:
[Regeln für die Zusammenarbeit](#).
- Als Anregung: nimm diese Regeln der Zusammenarbeit zum Anlass und erarbeite mit deinem Team ein eigenes Collaboration Canvas.
Nach einem Monat kannst du mit deinem Team dazu eine Retro durchführen und teilt eure Erfahrungen.

Kata 2 - Kommunikation: Analyse und Reflektion

In den folgenden 3 Katas geht es um das Thema Kommunikation. Per Definition findet Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Menschen statt. Kommunikation ist die Art und Weise, wie wir uns mit den Menschen um uns herum verbinden und Informationen austauschen. Kommunikation und Zusammenarbeit sind grundlegend miteinander verbunden - starke Kommunikation ist eine Voraussetzung für eine effektive Zusammenarbeit.

Hier ist es gerade wichtig, Frustration und Stress zu vermeiden, indem du deine Kommunikation optimal ausrichtest. Hilfreich ist es auch, die geeigneten Kanäle/Tools auszuwählen, um eine schnelle und effektive Zusammenarbeit mit Internen und Externen zu ermöglichen. Alles mit dem Ziel, deinen Umgang mit eingehender Kommunikation zu optimieren.

Wir beginnen in dieser Kata damit, deine eigene Kommunikation zu analysieren und zu reflektieren.

Vorbereitung (Einzelarbeit)

- Lese die Kata "Analysiere und reflektiere deine Kommunikation" und mache die Übungen.
Tipp: Den Aufgabentext für die Kata findest du immer nach der Agenda.

Agenda (Circle/Gruppenarbeit)

- Check-in: (10 Minuten)**
Was hat dich die letzte Woche im Zusammenhang mit digitaler Zusammenarbeit beschäftigt?
Zwei-Minuten-Timebox pro Circle-Mitglied.
- Hauptthema: (45 Minuten)**
Stellt euch gegenseitig eure Ergebnisse und Erkenntnisse aus der „Kata - Analysiere und reflektiere deine Kommunikation“ vor und tauscht euch darüber aus.
- Check-out: (5 Minuten)**
Was wirst du bis zum nächsten Treffen tun?

Kata "Analysiere und reflektiere deine Kommunikation!"

- Lese dir zur Vorbereitung die Grundlagen in der Theorie "Zusammenarbeit" durch:
 - [Synchrone vs. Asynchrone Kommunikation](#)
 - [Push vs. Pull Kommunikation](#)
 - Welche Kommunikationskanäle nutzt du schon, welche kennst du noch (nutzt sie aber nicht)?
 - Schaue durch deine Kommunikations-Kanäle! (z.B. E-Mail-Eingang/Chat-Nachrichten/o.ä.)
 - Welche Kommunikation läuft gut / welche erzeugt Stress?
 - Welche Nachricht/Informationen kommen wo an?
 - Wann/wie benötigst du die Informationen?
 - Findest du die Informationen schnell/leicht wieder?
 - Was nervt dich? z.B. Einladung zu Meeting ohne Agenda, CC-Mail an alle
 - Was sind deine Bedürfnisse?
 - Prüfe deinen Erwartungshorizont: Was hilft dir? Was kannst du ändern?
- Tipp: Achte darauf, nicht selbst in der Kommunikation mit anderen das zu tun, was dich selbst nervt.

Wenn du mehr machen willst:

- Lege eine Liste aller genutzten Kanäle an, so dass ihr dann im Circle eine gemeinsame Liste erstellen könnt.

Kata 3 - Kommunikation: Lerne deine Tools kennen

In dieser Woche lernst du geeignete Tools für die Kommunikation kennen.

Der Mensch verfügt über nahezu unbegrenzte Kommunikationsmöglichkeiten. Und es gibt immer mehr Möglichkeiten als wir täglich denken. Zum Beispiel, hast du schon einmal versucht, einen Tag lang nicht zu sprechen? Oder warst du einmal in einem Land, dessen Sprache du nicht verstanden hast? Man kommt irgendwie durch, oder? Studien legen nahe, dass unsere nonverbale Kommunikation unsere verbale Kommunikation um den Faktor 3 oder 4 zu 1 überwiegert.

Wenn wir *digital* kommunizieren und zusammenarbeiten, müssen wir uns genau überlegen, welche Werkzeuge uns zur Verfügung stehen und welche Vor- und Nachteile sie haben.

Wie funktionieren deine Werkzeuge und wie helfen sie dir, deine Botschaft am klarsten zu kommunizieren?

Vorbereitung (Einzelarbeit)

- Lese die Kata "Lerne deine Tools kennen" und mache die Übungen.
Tipp: Den Aufgabentext für die Kata findest du immer nach der Agenda.

Agenda (Circle/Gruppenarbeit)

- Check-in:** (10 Minuten)
Was hat dich die letzte Woche im Zusammenhang mit digitaler Zusammenarbeit beschäftigt?
Zwei-Minuten-Timebox pro Circle-Mitglied.
- Hauptthema:** (45 Minuten)
Stellt euch gegenseitig eure Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Kata "Lerne deine Tools kennen" vor und tauscht euch darüber aus
- Check-out:** (5 Minuten)
Was wirst du bis zum nächsten Treffen tun?

Kata "Lerne deine Tools kennen!"

Kommunikations-Tools bieten viele Einstellungs- und Funktionsmöglichkeiten, um dir die tägliche Arbeit zu erleichtern.

- Wähle deine präferierten Kommunikationstools aus und überlege, wie du sie bisher nutzt.
Nutzt du das Tool zur Push- oder zur Pull-Kommunikation? Handelt es sich um ein offiziell von IT betreutes Tool? Welche Funktionen des Tools begeistern dich? Findest du interessante Funktionen, die du noch nicht genutzt hast? (siehe [Evergreen-Ansatz](#))

- Schaue dir dabei beispielsweise die folgenden Programme und Punkte an:

E-Mail (Beispiel Outlook, Thunderbird):

- Menübereich "Datei" oder "Start": z.B. Vorlagen speichern
- Menübereich "Extras": z.B. Regeln einrichten oder automatische Antworten einstellen

Chat (Beispiel MS Teams, Slack):

- Benachrichtigungsoptionen definieren: z.B. wann möchte ich wie über neue Nachrichten informiert werden?
- Nachrichten bearbeiten (Bearbeitungsmodus)
- @mentions nutzen
- Emojis gezielt nutzen (z. B. Daumen hoch = Lesebestätigung, Herz = Like)
- Status: z.B. was bedeutet "beschäftigt" / "nicht stören"? Wie wird der Status von Kolleg:innen interpretiert?

Online-Meetings (Beispiel MS Teams, Zoom):

- Optionen für Bildschirm teilen/präsentieren
- Hand heben & Emojis nutzen
- Breakout Rooms einstellen und nutzen
- ...

- Welche neuen Funktionen hast du gefunden?
 Welche Funktionen wirst du wie zukünftig nutzen?

 Sammle Funktionen, die dich begeistern und die du gerne als Tipp an deinen Circle weitergeben würdest.

Wenn du mehr machen willst:

- Schaue im Internet und suche weiterführende Anleitungen zu den jeweiligen Tools, die du nutzt.

 Schaue dir weitere Tools an, welche du bisher nicht so aktiv nutzt, aber gerne mehr nutzen möchtest.

Anmerkung für Unternehmen, die den Leitfaden für sich anpassen:

Hier könnt ihr gerne Anleitungen zu euren Tools (und ggf. zu Communities in eurem ESN = Enterprise Social Network) verlinken, in denen Tipps, Tricks und Fragen geteilt werden.

Kata 4 - Kommunikation: Wähle den passenden Kommunikationskanal

In den vergangenen Übungen hast du deine Kommunikation reflektiert. In dieser Kata erarbeitest du, wie du deine Kommunikation verbessern kannst. Du lernst geeignete Kommunikationskanäle auszuwählen, um eine schnelle und effektive Zusammenarbeit mit Internen und Externen zu ermöglichen.

Der Schwerpunkt liegt darauf, das Kommunikationsmittel auszuwählen, das deine Botschaft am besten vermittelt. Einige Werkzeuge sind besser, weil sie schnell sind. Andere Werkzeuge sind besser, weil sie emotionale Untertöne tragen. Ein Teil der guten Kommunikation besteht darin, ein gutes Kommunikationsmedium auszuwählen.

Vorbereitung (Einzelarbeit)

- Lese die Kata "Wähle den passenden Kommunikationskanal", mache die Übungen.

Agenda (Circle/Gruppenarbeit)

- Check-in:** (10 Minuten)

Was hat dich die letzte Woche im Zusammenhang mit digitaler Zusammenarbeit beschäftigt?
Zwei-Minuten-Timebox pro Circle-Mitglied.

- Hauptthema:** (45 Minuten)

Stellt euch gegenseitig eure Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Kata "Wähle den passenden Kommunikationskanal" vor und tauscht euch darüber aus.

Überlegt gemeinsam, ob Regeln für die Kommunikation im Canvas angepasst oder erweitert werden sollten, erweitert falls nötig den Collaboration Canvas mit euren neuen Erkenntnissen.

- Check-out:** (5 Minuten)

Was wirst du bis zum nächsten Treffen tun?

Kata "Wähle den passenden Kommunikationskanal!"

Im Folgenden wirst du herausfinden, wie du ein Thema mit Hilfe von Kommunikation am besten steuerst.

- Schaue dir dazu noch mal die beiden Inputs aus Kata 3 an:

- [Info-Block "synchrone und asynchrone Kommunikation"](#)
 - [Info-Block Pull vs. Push](#)

- Schaue dir als Grundlage für die Aufgabe die verschiedenen Themenbereiche an, die dich dabei unterstützen, einen geeigneten Kommunikationskanal auszuwählen.

[Themenbereich: E-Mail](#)

[Themenbereich: Chat](#)

[Themenbereich: Meetings](#)

[Themenbereich: Aufgaben](#)

Beantworte im nächsten Schritt die folgenden Fragen an einem beispielhaften Thema:

1. Was möchte ich erreichen? (**Ziel**)
 - Verständnis für ein Thema erzeugen?
 - Eine Aufgabe vergeben?
 - Kurz Informationen weitergeben? / Statusupdate
 - Ein Thema diskutieren?
 - Eine Entscheidung treffen?
 - Sollen die Informationen langfristig verfügbar und wieder auffindbar sein?
Bestehen vielleicht sogar Anforderungen an Archivierbarkeit / Revisionssicherheit für Dokumentationszwecke (z.B. für Aufträge)?
 - Viele Informationen vermitteln (, die z.B. im Telefonat untergehen könnten)?
 - Detailreiche Informationen, die Vorbereitung benötigen?
2. Wie schnell und dringend benötige ich eine Antwort? (**Dringlichkeit**)
3. An wen richtet sich meine Kommunikation? (**Zielgruppe**)
 - Einzelperson / Gruppe?
 - Kenne ich den richtigen Ansprechpartner?
 - Wer ist die Zielgruppe?
4. Handelt es sich um ein emotionales oder unemotionales Thema? (**Emotionen**)
 - Achtung: Emotionale Themen sind ohne direkten Augenkontakt nur schwer zu platzieren und kontrollieren!
 - Öffentliche Sichtbarkeit ist nicht immer sinnvoll: Kritik ist z.B. manchmal besser persönlich platzierbar.
5. Welchen **Aufwand** benötige ich zur Vorbereitung / mein Gegenüber zur Beantwortung?
 - Wie komplex ist das Thema? (Komplexität)
 - Gibt es hohen Erklärungsbedarf?
 - Tipp: Informationen in ein Dokument oder Präsentation (Meeting) auslagern.
6. "Muss es denn ein Meeting sein, wenn alle einer Person beim Sprechen zuhören?" 😊
(Weitere Infos siehe [Theorie: Meetings effizient gestalten](#).)

Wenn du mehr machen willst:

- Schaue dir in der Theorie die [Übersicht "Welches Tool nutze ich wofür?"](#) an und ergänze weitere Vorschläge, die ihr gemeinsam im Circle besprechen könnt.
- Zudem kannst du hier weiteres Material finden:
 - Kommunikationsquadrat: <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-kommunikationsquadrat>
 - Antreiber: <https://transaktionsanalyse-online.de/innere-antreiber/>

Kata 5 - Boxenstopp: Circle-Retro

Schaut doch als Circle, als Gruppe, gemeinsam nochmal zurück.

Retrospektiven sind eine Möglichkeit, aus unseren Erfahrungen zu lernen und uns zu verbessern. Sie helfen uns, zu reflektieren, was gut gelaufen ist, was schiefgelaufen ist und was wir anders machen können.

In dieser Kata wirst du erkunden, warum Retrospektiven wichtig sind, wie du sie durchführen könntest und welche Vorteile sie für dich und deine Teams haben.

Macht dann heute eine Retrospektive zu eurer bisherigen Zusammenarbeit in diesem Circle. Wie ist es euch damit ergangen? Was wollt ihr weglassen? Wovon wünscht ihr euch mehr?

Vorbereitung (Einzelarbeit)

Lese die "Kata - Retrospektive", mache die Übungen.

Agenda (Circle/Gruppenarbeit)

Check-in: (10 Minuten)

Was hat dich die letzte Woche im Zusammenhang mit digitaler Zusammenarbeit beschäftigt?
Zwei-Minuten-Timebox pro Circle-Mitglied.

Hauptthema: (45 Minuten)

Stellt euch gegenseitig eure Ergebnisse und Erkenntnisse aus der „Kata - Retrospektive“ vor und tauscht euch darüber aus.

Welche Retro-Vorlage wollt ihr nutzen um den Circle-Boxenstopp durchzuführen?

(Für den Fall, dass ihr euch nicht entscheiden könnt, versucht es einfach mit dieser:

[Vorlage Template 4L](#)

Anhand derer **reflektiert ihr gemeinsam, wie eure bisherige Zusammenarbeit im Circle gelaufen ist.**

Schreibt zunächst eure Punkte auf (z.B. Stichpunktartig auf Post-its), danach sprecht ihr darüber und versucht euch gegenseitig zu verstehen und - wenn ihr Zeit dafür habt - ggf. Lösungen zu finden.

Überlegt gemeinsam, ob Regeln im Canvas angepasst oder erweitert werden sollten, erweitert falls nötig den [Collaboration Canvas](#) mit euren neuen Erkenntnissen und formuliert eure gemeinsamen Regeln der Zusammenarbeit.

Check-out: (5 Minuten)

Was wirst du bis zum nächsten Treffen tun?

Kata - Retrospektive

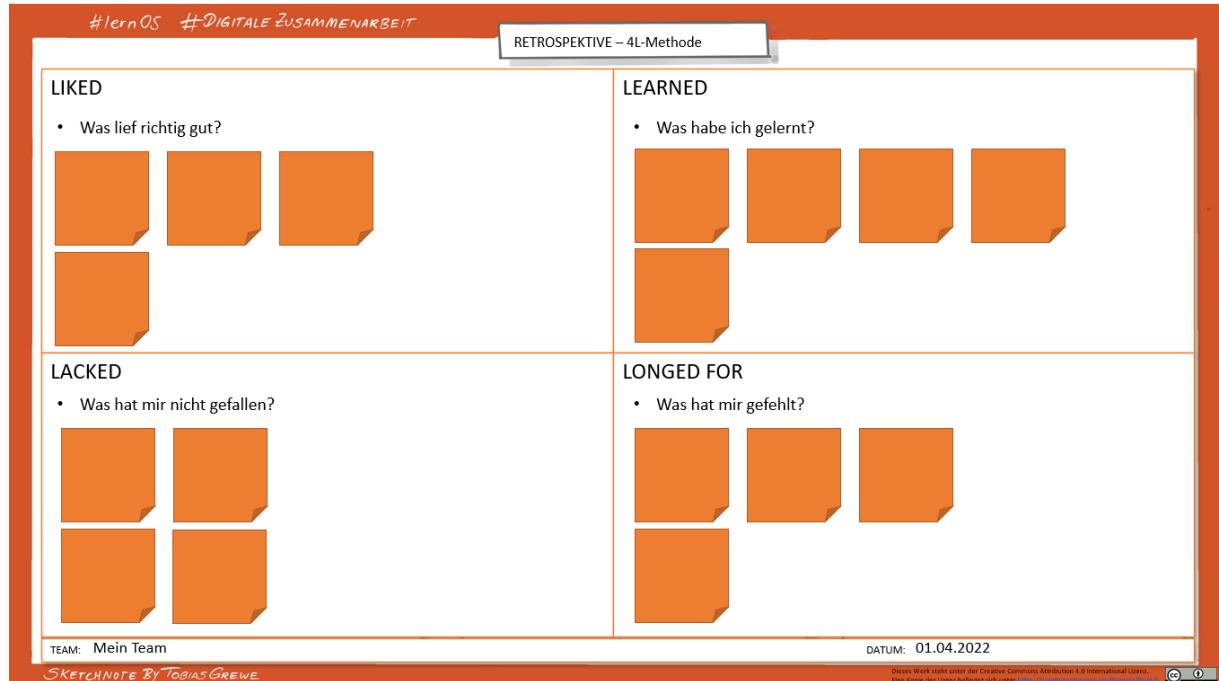
In dieser Kata lernst du die Möglichkeiten von rückblickendem Erfahrungsaustausch kennen. Du wirst auch als erstes einen Überblick verschaffen und in der nächsten Session gemeinsam in deinem Circle, deiner Gruppe, eine Retrospektive ausprobieren.

Anwenden kannst du das Format der Retrospektive (kurz: Retro) später dann beispielsweise um diese in Projektgruppen oder zur Auswertung von gemeinsamen Prozessen oder Veranstaltungen einzusetzen. Retrospektiven werden in der agilen Vorgehensweise angewandt.

- Schau dir die verschiedenen Tools und Vorlagen an und besprich es mit deinen Circle beim nächsten Treffen. Wenn du schon mal von Retro gehört hast, kannst du direkt zum Übungsteil übergehen, falls du dich aber noch ein bisschen erkundigen möchtest, was sich hinter einer Retro verbirgt und was Retrospektive bedeutet, dann schau dir die [Theorie "Retrospektive"](#) an.

- Beispiel für eine Retro:

4L Methode:



Du findest eine PowerPoint-Vorlage hierzu unter [Vorlagen](#).

- Templates bzw. Vorlagen nutzen:
 - Mural <https://www.mural.co/templates/retrospective>
 - Miro <https://miro.com/templates/retrospective-tool/> und <https://miro.com/templates/4-ls-retrospective/>
 - Trello <https://trello.com/b/hkaQsLWx/sprint-retrospectives>
- Weiterführendes Material:
 - <https://retromat.org/de/>
 - <https://retromat.org/blog/best-retrospective-for-beginners/>
 - <https://liberatingstructures.de/liberating-structures-menne/15-solutions/>
- Anleitungen:
 - Retrospektive <https://www.atlassian.com/de/team-playbook/plays/retrospective>
 - 4L-Retrospektive <https://www.atlassian.com/de/team-playbook/plays/4-ls-retrospective-technique>
 - Starfish-Methode <https://t2informatik.de/wissen-kompakt/starfish-retrospektive/>
- Beispiele:
 - <https://www.collaboard.app/de/blog/retrospective-online-whiteboard>
 - <https://agilescrumgroup.de/retrospektive-formen-mit-beispielen-und-ideen/>

- Such dir eine der oben erkundeten Vorlagen aus und mach anhand dieser Retrospektive einen Circle-Boxenstopp. Reflektiere gemeinsam mit deinen Circle, wie eure bisherige Zusammenarbeit gelaufen ist, was ihr auf jeden Fall beibehalten und was ihr weglassen wollt. Mach dir dazu jetzt Gedanken, so dass ihr beim nächsten Treffen zeitnah loslegen könnt.

Wenn du mehr machen willst:

- Wenn du schon die Retro innerhalb der Lernreise ausprobiert hast, kannst du dir im nächsten Schritt daran wagen, diese mal im eigenen Team oder einer anderen Gruppe auszuprobieren.

Kata 6 - Meetings effizient gestalten

"Dieses Meeting hätte auch eine E-Mail sein können!"

Besprechungen können leistungsstarke Instrumente der Zusammenarbeit sein, aber oft werden sie langweilig, uninteressant oder im schlimmsten Fall sinnlos. In dieser Kata geht es darum, wie man Meetings effizienter und auch effektiver gestalten kann.

Vorbereitung (Einzelarbeit)

Lese die Kata "Meetings effizient gestalten", mache die Übungen.

Tipp: Den kompletten Text der Kata kannst du nach der Agenda finden.

Agenda (Circle/Gruppenarbeit)

Check-in: (10 Minuten)

Was hat dich die letzte Woche im Zusammenhang mit digitaler Zusammenarbeit beschäftigt?
Zwei-Minuten-Timebox pro Circle-Mitglied.

Hauptthema: (45 Minuten)

Stellt euch gegenseitig eure Ergebnisse und Erkenntnisse aus der „Kata - Meetings effizient gestalten“ vor und tauscht euch darüber aus.

Check-out: (5 Minuten)

Was wirst du bis zum nächsten Treffen tun?

Kata "Meetings effizient gestalten"

Lese dir zur Vorbereitung die Grundlagen durch:

[Meetings effizient gestalten](#)

Schaue dir als Rückblick auch noch einmal die Theorie unter Kommunikation - [Themenbereich: Meetings](#) an.

In [Kata 4 - Wähle einen passenden Kanal](#) haben wir dich gefragt:

"Muss es denn ein Meeting sein, wenn alle einer Person beim Sprechen zuhören?"

Greife dir ein Meeting aus dem Kalender der letzten Wochen heraus, zu dem du selbst eingeladen hast und beantworte die folgenden Fragen:

- Wie wurde die Agenda für das Meeting erstellt?
- Wurde während des Meetings ein Protokoll / eine Dokumentation der wichtigsten Erkenntnisse erstellt? Wenn ja, wie? und wo sind sie jetzt?
- War allen Teilnehmenden nach dem Meeting klar, welche Aufgaben definiert wurden?
- Wie hättest du dein Meeting effizienter gestalten können?
- Welche Punkte hättest du auch ohne dieses Meeting klären zu können?
- Welche Informationen hätten vorher mit allen geteilt werden können?

Plane dein nächstes Meeting unter Berücksichtigung der gewonnenen Erkenntnisse und bisher gemachten Erfahrungen. Teile im nächsten Circle Meeting, wie es gelaufen ist.

Wenn du mehr machen willst:

- Wenn du mit deinem Team ein Meeting planst, lege ein gemeinsames Dokument / eine OneNote-Seite / eine Wiki-Seite für das Meeting an, auf der ihr vor dem Treffen die zu besprechenden Themen gemeinsam plant und damit eine Agenda zusammenstellt.
- Überlege für jeden Punkt, ob dieser "live" (synchron) besprochen werden muss oder (zumindest zum Teil) bereits vorab (asynchron) geklärt werden kann.

Tipp: Wer einen Punkt auf die Agenda gestellt hat, ist auch als Topic Owner verantwortlich für:

- Materialien / Unterlagen zum Einlesen rechtzeitig bereitzustellen, sowie
- den Agenda-Punkt im Treffen zu moderieren

Kata 7 - Entscheidungen treffen

In jeder Zusammenarbeit müssen auch gemeinsam Entscheidungen getroffen werden. Die Wahl der Vorgehensweise bzw. Methode hat dabei einen großen Einfluss darauf, ob die Entscheidung schnell und gezielt getroffen wird, oder ob sich das Team in endlosen Diskussionen verstrickt, ohne zu einem gemeinsamen Konsens zu kommen.

Vorbereitung (Einzelarbeit)

Lese die Kata „Entscheidung treffen“ und mache die Übungen.

Agenda (Circle/Gruppenarbeit)

Check-in: (10 Minuten)

Was hat dich die letzte Woche im Zusammenhang mit digitaler Zusammenarbeit beschäftigt?
Zwei-Minuten-Timebox pro Circle-Mitglied.

Hauptthema: (45 Minuten)

Stellt euch gegenseitig eure Ergebnisse und Erkenntnisse aus der "Kata - Entscheidung treffen" vor und tauscht euch darüber aus.

Check-out: (5 Minuten)

Was wirst du bis zum nächsten Treffen tun?

Kata "Entscheidungen treffen"

Theorie lesen

1. Wie findet Entscheidungsfindung digital in deinem Team, deinem Arbeitsplatz statt, (wenn ihr euch nicht persönlich trefft)?
2. Was läuft gut?
3. Was läuft nicht so gut?
4. Welche Methoden/Tools nutzt ihr dazu?

Überlege, wir ihr die Frage stellt. ([Theorie: Fragetypen](#))

Findet ein passendes Tool für eure Frage und probiert es im Circle aus.

Sucht euch [ein Tool](#) / [eine Methode](#) aus, um eine Entscheidung zu eurer Frage zu treffen.
Schau hier auch nochmal in [Kata 4 - Wähle einen passenden Kanal](#) nach.

Wenn du mehr machen willst

- Mache dich mit weiteren Tools und Methoden vertraut und überlege, wo du diese anwenden könntest.
- Recherchiere weitere Methoden zur Entscheidungsfindung und probiere diese in den nächsten Treffen eures Circles oder in deinem Team aus.
- Reflektiere das Ergebnis in der entsprechenden Gruppe, ob diese Methode euch geholfen hat, zu einer Entscheidung zu kommen.

Kata 8 - Gemeinsam an Dokumenten arbeiten

Diese Kata, basierend auf unseren Regeln für die Zusammenarbeit, gehst du einen Schritt weiter und Dokumente nicht nur mit anderen teilen, sondern auch gemeinsam erarbeiten. Dafür hast du mit deiner Gruppe ein konkretes Beispiel: Sammlung "die besten Hacks für die digitale Zusammenarbeit".

Vorbereitung (Einzelarbeit)

Lese die Kata „Gemeinsam an Dokumenten arbeiten“, mache die Übungen.

Agenda (Circle/Gruppenarbeit)

Check-in: (10 Minuten)

Was hat dich die letzte Woche im Zusammenhang mit digitaler Zusammenarbeit beschäftigt?
Zwei-Minuten-Timebox pro Circle-Mitglied.

Hauptthema: (45 Minuten)

Stellt euch gegenseitig eure Ergebnisse und Erkenntnisse aus der "Kata - Gemeinsam an Dokumenten arbeiten" vor und tauscht euch darüber aus.

Verwendet im Circle-Treffen eure gemeinsame Sammlung "die besten Hacks für die digitale Zusammenarbeit" und überlegt euch eine gemeinsame Struktur. Wie lief die asynchrone Zusammenarbeit?

Überlegt gemeinsam, ob Regeln im Canvas angepasst oder erweitert werden sollten, erweitert falls nötig den [Collaboration Canvas](#) mit euren neuen Erkenntnissen und formuliert eure gemeinsamen Regeln der Zusammenarbeit.

Check-out: (5 Minuten)

Was wirst du bis zum nächsten Treffen tun?

Kata "Gemeinsam an Dokumenten arbeiten"

- Lese dir zur Vorbereitung die Grundlagen durch. [Gemeinsam an Dokumenten arbeiten](#)
- Beantworte und reflektiere die folgenden Fragen:
 - Wo liegt euer Collaboration Canvas?
 - Wie hast du hier mitgearbeitet?
 - Wie hat die Zusammenarbeit funktioniert?
 - Hast du die Änderungen der anderen gesehen?
 - Wie hat sich das angefühlt, dass alle sofort gesehen haben, was du geschrieben hast?
 - Hat es Zeit für den Austausch gespart?
 - Soll das Dokument langfristig verfügbar und wieder auffindbar sein? Was musst du dafür tun?
- Legt eine Datei „die besten Hacks für die digitale Zusammenarbeit“ in eurer gemeinsamen Ablage an, in der ihr asynchron arbeiten könnt.
- Erstelle Beiträge für diese gemeinsame Sammlung in dieser Datei.
- Überlege dir wie ihr gemeinsam in Circle asynchron an Dokumenten arbeiten könntet und welches Tool dafür nutzen könnt. In [Wie teile ich Dokumente in einem Chat? \(Beispiel M365\)](#) findet ihr Inspirationen dazu.

Wenn du mehr machen willst:

- Asynchron weiter zusammenarbeiten:
 - Du kannst die Liste in den nächsten Wochen erweitern, wenn dir weitere Hacks einfallen.
 - Du kannst Kommentare zu Hacks der anderen hinzufügen, z.B. wenn dir etwas besonders gefällt oder unklar ist.
 - Kannst du erkennen, wer welche Punkte ergänzt hat / Änderungen nachverfolgen?
 - Du kannst die Hacks mit deinem Netzwerk teilen.

Kata 9 - Wissen finden

Lernreise durch das Wissensmanagement

In den folgenden drei Katas begeben wir uns auf eine gemeinsame Lernreise durch die Reifegrade des Wissensmanagements (vgl. Abschnitt „Wissensmanagement: Eine Lernreise durch vier Reifegrade“ im Theorie-Teil). Unser Fokus liegt hier vor allem auf den ersten drei Leveln:

- *Vorhandenes Wissen finden*
- *Geteiltes Wissen wertschätzen*
- *Eigenes Wissen teilen*

Diese Übungen werden dir helfen, deine Fähigkeiten im Umgang mit Wissen zu verbessern und dich Schritt für Schritt auf deinem Weg zum aktiven Wissensgebenden begleiten. Und jede Reise beginnt mit einem ersten, kleinen Schritt.

Willkommen an Bord zu deiner Wissensreise!

In dieser Kata konzentrieren wir uns darauf, vorhandenes Wissen zu finden. Es ist der erste und wichtigste Schritt, um deine Wissensbasis zu erweitern. Du wirst lernen, wie du Suchmaschinen, Datenbanken oder Diskussionsforen effizient nutzen kannst, um relevantes Wissen zu erschließen.

Beginne damit, dich bewusst auf die Suche nach Informationen zu machen, die dir bei deiner Arbeit helfen können. Es kann hilfreich sein, interne Ressourcen wie Handbücher oder Wissensdatenbanken durchzusehen.

Das Ziel dieser Kata ist es, zu erkennen, dass das gesuchte Wissen oft bereits vorhanden ist – du musst nur die richtigen Quellen finden.

Vorbereitung (Einzelarbeit)

- Lese die Kata 9 "Wissen finden", mache die Übungen.

Agenda (Circle/Gruppenarbeit)

- Check-in: (10 Minuten)**

Was hat dich die letzte Woche im Zusammenhang mit digitaler Zusammenarbeit beschäftigt?
Zwei-Minuten-Timebox pro Circle-Mitglied.

- Hauptthema: (45 Minuten)**

Stellt euch gegenseitig eure Ergebnisse und Erkenntnisse aus Kata „Wissen finden: Wie kannst Du selbst vom Wissen anderer profitieren?“ vor und tauscht euch darüber aus.

- Check-out: (5 Minuten)**

Was wirst du bis zum nächsten Treffen tun?

Kata "Wissen finden: Wie kannst Du selbst vom Wissen anderer profitieren?"

- Zum Einstieg in den Bereich schau dir die [Grundlagen](#) zu Wissensmanagement an.
- Unter [Wissen – Formate](#) findest du unterschiedliche Ideen, wie andere ihr Wissen geteilt haben:
 - Finde Beispiele, wo und wie Informationen und Wissen in deinem Unternehmen geteilt werden.
 - Gibt es noch weitere Formate, die du aus deinem privaten Bereich kennst?

- Schreibe alle dir bekannten Formate und Arten auf.
- Wie könntest du in deinem Arbeitsumfeld noch mit weiteren Formaten dein Wissen teilen, damit andere davon profitieren können? Schreibe alle Arten und Formate auf, die dir in deinem Arbeitsumfeld zur Verfügung stehen – auch wenn du nicht jede davon jetzt schon umsetzen kannst (z.B. Post in eurer Viva Engage-Community erstellen).
- Werde konkret:
 - Wie und wo hast du dir Wissen bisher gefunden?
 - Wer hat das Wissen geteilt?
 - Wie wurde das Wissen geteilt (Art, Format)?
 - Was ist dir dabei aufgefallen?
 - Tauscht euch innerhalb eures Circles aus, wo ihr euer Wissen findet, wer es teilt und ob ihr unterschiedliche Quellen nutzt.
- Suche gezielt Foren/Communities zu deinen Themen innerhalb deines Unternehmens und zeige dein Interesse, indem du ihnen aktiv beitrittst. Wie gesagt, oft reicht ein erster, kleiner Schritt. Trau dich.

Wenn du mehr machen willst:

- Wenn du zu einem Thema bisher nichts gefunden hast: Stelle doch in Foren/Communities eine Frage zu dem Thema.
- Warst du zufrieden mit den gefundenen Inhalten? Bewerte für dich, welche Quellen für dich wertvoll sind.

Kata 10 - Wissen wertschätzen

In der vergangenen Kata hast du dich damit beschäftigt, wie du vorhandenes Wissen finden kannst. Jetzt gehen wir einen Schritt weiter: die Wertschätzung für das gefundene Wissen auszudrücken. Deshalb dreht sich in dieser Kata alles um Interaktion und Austausch mit den Wissensgebenden. Dein Ziel ist es, zum aktiven Teil der Wissengemeinschaft zu werden.

Warum ist diese Wertschätzung so wichtig?

Findet man die gesuchten Informationen und kann damit seine Arbeit besser und/oder schneller erledigen, ist es wichtig, der Person (oder dem Team), die das Wissen geteilt hat, auch Dankbarkeit zu zeigen und Feedback zu geben. Wer sein Wissen geteilt hat, freut sich über diese Wertschätzung.

Durch Likes  kannst du deine Anerkennung für das gefundene Wissen zeigen, und durch Kommentare oder die Teilnahme an Diskussionen kannst du den Wissensgebenden wertvolles Feedback geben, wie dich das geteilte Wissen bei deiner Arbeit unterstützt. Damit wirst du selbst im Dialog sichtbar.

Diese Interaktionen sind wertvoll für alle Beteiligten, weil sie nicht nur den Wissensgebenden Feedback geben, sondern auch dir helfen, tiefer in die Materie einzutauchen und neue Perspektiven zu gewinnen.

Vorbereitung (Einzelarbeit)

- Lese die Kata "Wissen wertschätzen" und mache die Übungen.

Agenda (Circle/Gruppenarbeit)

- Check-in: (10 Minuten)**
Was hat dich die letzte Woche im Zusammenhang mit digitaler Zusammenarbeit beschäftigt?
Zwei-Minuten-Timebox pro Circle-Mitglied.
- Hauptthema: (45 Minuten)**
Stellt euch gegenseitig eure Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Kata - "Wissen wertschätzen" vor und tauscht euch darüber aus.
- Check-out: (5 Minuten)**
Was wirst du bis zum nächsten Treffen tun?

Kata "Wissen wertschätzen"

- Jetzt gehen wir einen Schritt weiter und wechseln die Perspektive:
 - Wann warst du zum letzten Mal richtig dankbar, als eine Kollegin oder ein Kollege etwas mit dir geteilt hat und du von ihrem bzw. seinem Wissen profitiert hast?
 - Wie zeigst du bisher Dankbarkeit und überlege dir weitere Möglichkeiten, wie du zeigen kannst, dass dir das geteilte Wissen weitergeholfen hat.
 - Welche Erfahrungen hast du damit gemacht? Wie hat es sich für dich angefühlt?
 - Welche Unterschiede nimmst du zwischen dienstlichen und privaten Interaktionen wahr?

Anregungen findest du in der [Theorie](#)

- Überlege dir, welche anderen Möglichkeiten es gibt, in den Austausch zu gehen (Interaktion)?

- Suche dir ein entsprechendes Forum und beantworte dort eine Frage, die gestellt wurde, oder kommentiere bereits geteiltes Wissen.

Wenn du mehr machen willst:

- Probiere andere Formen der Dankbarkeit in deinem Arbeitsumfeld aus, die du gerade gelernt hast, und zeige aktiv deine Wertschätzung - und sei gespannt, wie dieses Art von "Feedback" Wirkung zeigt.
- Dankbarkeits-Termin: Richte dir einen regelmäßigen wöchentlichen Termin ein (z.B. vor dem Wochenende) und überlege, wie du in der vergangenen Woche von dem Wissen anderer profitierst hast oder wie dich Kolleg:innen bei deiner Arbeit unterstützt haben. Zeige Deine Dankbarkeit - auf deine Art.
- Berichte in deinem Team und gib deine Erfahrungen aus dieser Übung weiter.
- Schau Dir den LernOS Lernpfad Offenheit & Vernetzung an. ([Überblick - lernOS für Dich Leitfaden \(cogneon.github.io\)](https://cogneon.github.io/lernOS-fuer-Dich-Leitfaden/Offenheit-und-Vernetzung.html))

Kata 11 - Wissen teilen

Nachdem du in den letzten beiden Katas gelernt hast, das von anderen geteilte Wissen zu finden und wertzuschätzen, darfst du nun auch selbst aktiv zu werden und dein eigenes Wissen mit anderen teilen.

Ziel dieser Kata ist es, den Mut zu fassen und die ersten Schritte zu machen, um dein Wissen mit anderen zu teilen. Die Übungen werden dir helfen, dich auf der Wissensreise weiterzuentwickeln und Schritt für Schritt mehr zum Wissensmanagement deiner Organisation beizutragen.

"Sharing is caring!" Das klingt gut – doch dieser Schritt kann anfangs sehr herausfordernd erscheinen und klingt nach einem hohen Aufwand. Trotzdem ist er der entscheidende Meilenstein, um vom passiven Konsumenten zum aktiven Wissensgebenden zu werden.

Keine Sorge - du musst nicht gleich ganze wissenschaftliche Arbeiten veröffentlichen – auch kleinere Beiträge wie Tipps und Tricks, Antworten auf Fragen in Foren oder Kommentare zu vorhandenen Beiträgen sind genauso wertvoll. Denke daran: Dein Wissen kann anderen helfen und bringt dir Anerkennung und Sichtbarkeit in der Gemeinschaft.

Viel Erfolg!

Vorbereitung (Einzelarbeit)

- Lese die Kata "Wissen teilen" und mache die Übungen.

Agenda (Circle/Gruppenarbeit)

- Check-in: (10 Minuten)**
Was hat dich die letzte Woche im Zusammenhang mit digitaler Zusammenarbeit beschäftigt?
Zwei-Minuten-Timebox pro Circle-Mitglied.
- Hauptthema: (45 Minuten)**
Stellt euch gegenseitig eure Ergebnisse und Erkenntnisse aus der Kata - "Wissen teilen" vor und tauscht euch darüber aus.
- Check-out: (5 Minuten)**
Was wirst du bis zum nächsten Treffen tun?

Kata "Wissen teilen"

- Wenn du noch nicht sicher bist, ob sich das Teilen deines Wissens wirklich für dich lohnt, dann schau dir die folgenden Argumente an:
 - **Teilen vertieft dein Wissen**
Wenn du dein Wissen erklärst, verstehst du es selbst besser. Dieser Prozess festigt dein Wissen und kann dir neue Einsichten bringen.
 - **Teilen gibt dir wertvolles Feedback**
Durch das Teilen deines Wissens bekommst du Feedback und neue Ideen von anderen. Das hilft dir, dein Wissen zu erweitern und zu verbessern.
 - **Teilen schafft Zufriedenheit**
Es fühlt sich gut an, anderen zu helfen. Das Teilen deines Wissens gibt dir ein Gefühl der Erfüllung und Zufriedenheit – insbesondere, wenn andere auch dein Wissen wertschätzen.

- **Teilen stärkt dein Netzwerk**
Wissen teilen baut Beziehungen auf. Menschen schätzen dich als Wissensquelle, was dein persönliches Netzwerk stärkt.
- **Teilen fördert deine persönliche und berufliche Entwicklung**
Durch das Teilen wirst du mit deinem Wissen sichtbar und positionierst dich als Expert:in. Das schafft neue Lernmöglichkeiten und hilft dir, weiter zu wachsen und dich weiterzuentwickeln.

"Wissen teilen" - das ist gar nicht so schwer.

Ein ganz einfaches Beispiel: Wenn du Microsoft-Office Produkte nutzt, kannst du in den meisten Anwendungen mit dem **Shortcut Strg+K**, einen Link erstellen. Das funktioniert in Outlook genauso wie in OneNote oder Word, d.h. diesen Shortcut kann man immer gut gebrauchen – man ist damit einfach schneller. Dieser Workhack lässt sich einfach und schnell im nächsten Teammeeting teilen.

Nun überlege für dein Thema:

- Welchen Mehrwert hat dieses Wissen für deine Kolleg:innen?
 - Wie kannst du dein Wissen zu einem bestimmten Thema mit den andren teilen?
 - Was hindert dich gerade noch dies auch zu tun? (wichtig!)
- Werde konkret und wähle dir ein Thema aus, für das du ein Experte bist oder das dich besonders interessiert:
- Wie und wo hast du bisher dein Wissen dazu mit anderen geteilt (Art, Format)?
 - Was ist dein Lieblingsthema, das dich interessiert, zu dem du etwas gelernt hast, zu dem du Expertise hast?
 - Mit welchen Themen willst du sichtbar werden?
 - Schreibe diese Themen auf eine Liste - gerne in ein persönliches Notizbuch (Buch oder OneNote).
- Und jetzt gehst du einen Schritt weiter und teilst ganz aktiv dein Wissen zu einem Thema, für das du Experte bist.
Gerne kannst du das in deinem beruflichen Arbeitsumfeld tun.
- Wie hat sich das angefühlt? Was wurde dadurch bei dir ausgelöst?
 - Was ist passiert? Was waren die Reaktionen darauf?

Wenn du mehr machen willst:

Du weißt noch nicht genau, was du teilen könntest?

Hier haben wir ein paar Anregungen gesammelt:

- Teile Deine Erfahrungen und Lessons Learned:
Reflektiere deine Arbeitsweise. Was hast du gelernt — sowohl von Fehlern als auch von Erfolgen — und was könnte nützlich für andere sein? Es können Ressourcen sein, die dir geholfen haben oder Techniken, die dich vorangebracht haben, oder Fehler, die andere vermeiden sollten. Denke daran, es als Beitrag zu verpacken, der anderen deine Erkenntnisse in einer Art anbietet, die für sie hilfreich ist.
Beispiel: Holger Moller, Learning Journey Miro:
<https://holgermoller.wordpress.com/2021/02/15/learning-journey-miro/>
- Überlege, welche Formate für Dich am besten passen, um dein Wissen zu teilen: Unter [Wissen – Formate](#) findest du unterschiedliche Wege, wie andere ihr Wissen geteilt haben.

- Frage offen nach Feedback zu den Aufgaben/Inhalten, an denen du arbeitest:
Es schafft Mehrwert für dich und andere, wenn du dich offen darüber austauscht, womit du dich gerade beschäftigst.
- Teile deine Erfahrungen und Erkenntnisse mit deinen eigenen Arbeitskolleg:innen und überlegt gemeinsam:
Was könnt ihr konkret tun, damit Wissen im Team, in der Community etc. geteilt wird?
z.B. Einführung des Agendapunktes "Workhack - was hab ich Tolles in dieser Woche gelernt?" in jedem Teammeeting.
- Du kannst auch gerne die gemeinsame Sammlung der "Digitale Zusammenarbeit-Hacks" aus dem Kapitel "[Gemeinsam an Dokumenten arbeiten](#)" als Inspiration nutzen, um dein Wissen weiter zu geben.
- Beispiele für Wissenstransfer-Methoden (Cogneon)
 - Barcamp
 - Community of Practice
 - Expert Debriefing (Link: Cogneon-Wiki: https://wiki.cogneon.de/Expert_Debriefing)
 - Knowledgecafe
 - Massive Open Online Course
 - Podcast
 - Screencast
 - Webinar
 - Working Out Loud

Quelle: Cogneon-Wiki: Wissenstransfer: <https://wiki.cogneon.de/Wissenstransfer>

Kata 12 - Sprint-Review

Mit deinem Circle bist du fast am Ziel angekommen. Dies ist die letzte Kata des Lernpfads. Ihr sprecht über eure Selbstreflexion zum Lernprozess. Wenn ihr wollt, könnt ihr auch noch mal eine Retro machen. Das kennt ihr noch aus Kata 5.

Vorbereitung (Einzelarbeit)

- Lese die Kata „Sprint-Review“, mache die Übungen.

Agenda (Circle/Gruppenarbeit)

Check-in: (10 Minuten)

Was hat dich die letzte Woche im Zusammenhang mit digitaler Zusammenarbeit beschäftigt?
Zwei-Minuten-Timebox pro Circle-Mitglied.

Hauptthema: (45 Minuten)

Stellt euch gegenseitig eure Ergebnisse und Erkenntnisse aus der „Kata 12 – Sprint-Review“ vor und tauscht euch darüber aus.

Wenn noch Zeit übrig ist und ihr wollt, könnt ihr auch noch mal eine Retro machen [[Kata 5 - Retrospektive](#)].

- Besprecht auf jeden Fall auch, wie ihr mit den gemeinsam erstellten und oder geteilten Dokumenten weiter vorgehen wollt.
- Schaut nochmal auf euren [Collaboration Canvas](#). Habt ihr euch an eure gemeinsamen Regeln der Zusammenarbeit gehalten? Welche Regeln machen Sinn? Was würdet ihr noch ergänzen?

Nehmt den Collaboration Canvas in eure anderen Teams und Gruppen mit.

Feiern: (beliebig lange) feiert euren Lernerfolg!

Entweder heute oder ihr verabredet euch für einen separaten Termin.

Check-out: (5 Minuten)

Wie geht ihr auseinander?

Wollt ihr euch womöglich noch mal treffen, um weiter dran zu bleiben? Ggf. in anderen zeitlichen Abständen?

Super, dass ihr bis hierher dabei geblieben seid und eure Kompetenz der digitalen Zusammenarbeit weiter aufgebaut habt. Hier geht's zum [Abschluss](#).

Kata "Sprint-Review"

- Sammelt eure Erfahrungen und Lessons Learned in einem weiteren gemeinsamen Dokument im Circle.

Du hast dich auf den Weg gemacht. Wie weit bist du gekommen und wie geht es für dich weiter? Hast du Freude an der digitalen Zusammenarbeit entdeckt? Was nimmst du dir als nächstes vor?

Es ist Zeit, die hinter dir liegenden Lernerfahrungen zu reflektieren und gleichzeitig zu schauen, wie es mit dem Thema für dich weitergehen kann.

Schau dir dazu noch mal dein am Anfang erstelltes lernOS-Canvas an und beantworte dazu die folgenden Fragen:

- Was war deine Startsituation?

- Was hast du gelernt?
 - allgemein in Bezug auf digitale Zusammenarbeit
 - in Bezug auf "Kommunikation"
 - in Bezug auf "Wissen teilen"
 - In Bezug auf „Gemeinsam an Dokumenten arbeiten“
- Was hat dir am meisten geholfen?
- Worüber warst du am meisten überrascht?
- Wie geht's weiter für dich? Welchen Aspekt möchtest du vertiefen? Was weiterlernen?

Wenn du mehr machen willst:

- Super! Du hast den Leitfaden für „digitale Zusammenarbeit“ abgeschlossen.
Es gibt übrigens noch [mehr lernOS Leitfäden](#) zu vielen spannenden Themen. 😊

Abschluss

Wow, du hast es geschafft! Du hast dich jetzt im Leitfaden intensiv mit dem Thema "digitale Zusammenarbeit" beschäftigt und bist am Ende des Lernpfads angekommen. Herzlichen Glückwunsch!

Erinnerst du dich noch an die Grafik am [Anfang deiner Lernreise](#)? Du hast dich auf den Weg gemacht und bist dabeigeblieben. Dranbleiben lohnt sich: die Erfolge werden sichtbar – für dich und andere.

Wie kann es jetzt weiter gehen? Einige Circles sind zu richtigen Lerngruppen zusammengewachsen und treffen sich weiterhin regelmäßig, vielleicht in größeren zeitlichen Abständen (z.B. alle 2 oder 4 Wochen statt wöchentlich). Dabei können bestimmte Themen aus dem Lernpfad nochmal vertieft bearbeitet oder Katas wiederholt werden. Besprich das mit deinem Circle, wie ihr euch zukünftig über eure Lernfortschritte austauschen und euch kollegial beraten könnt, indem ihr neue Anwendungsideen aus euren eigenen Arbeitsfeldern einbringt.

Keep calm and learn on!

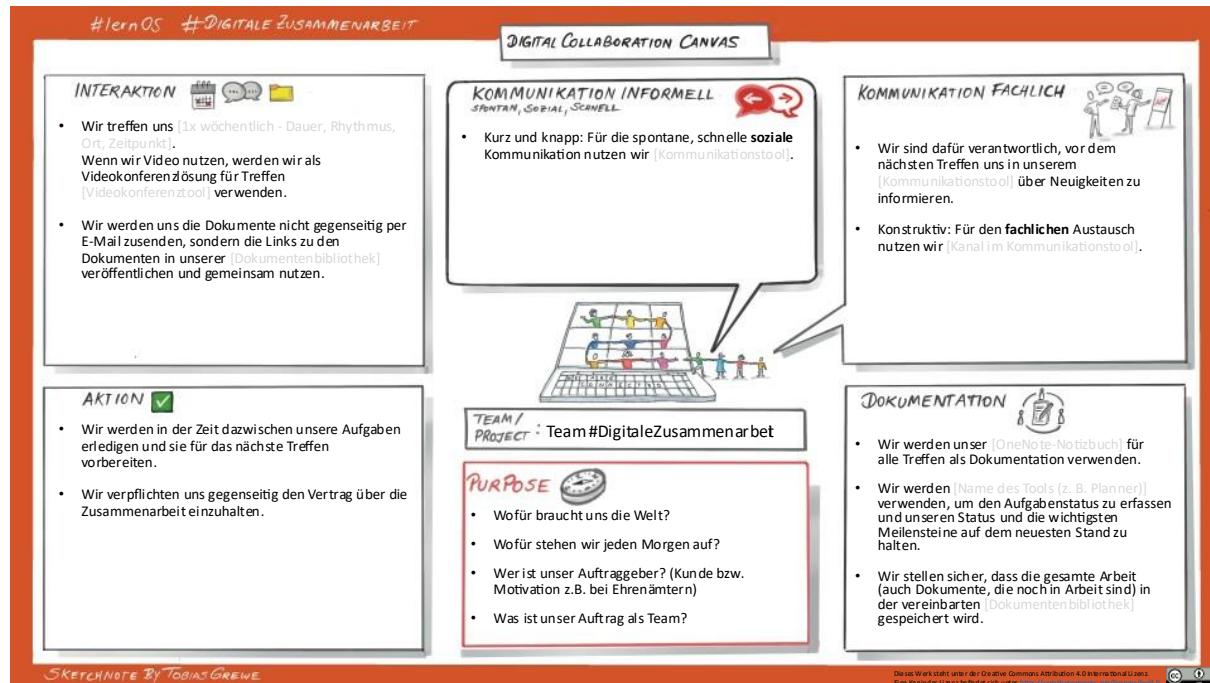
Grundlagen (Theorie)

Theorie: Grundlagen der Zusammenarbeit

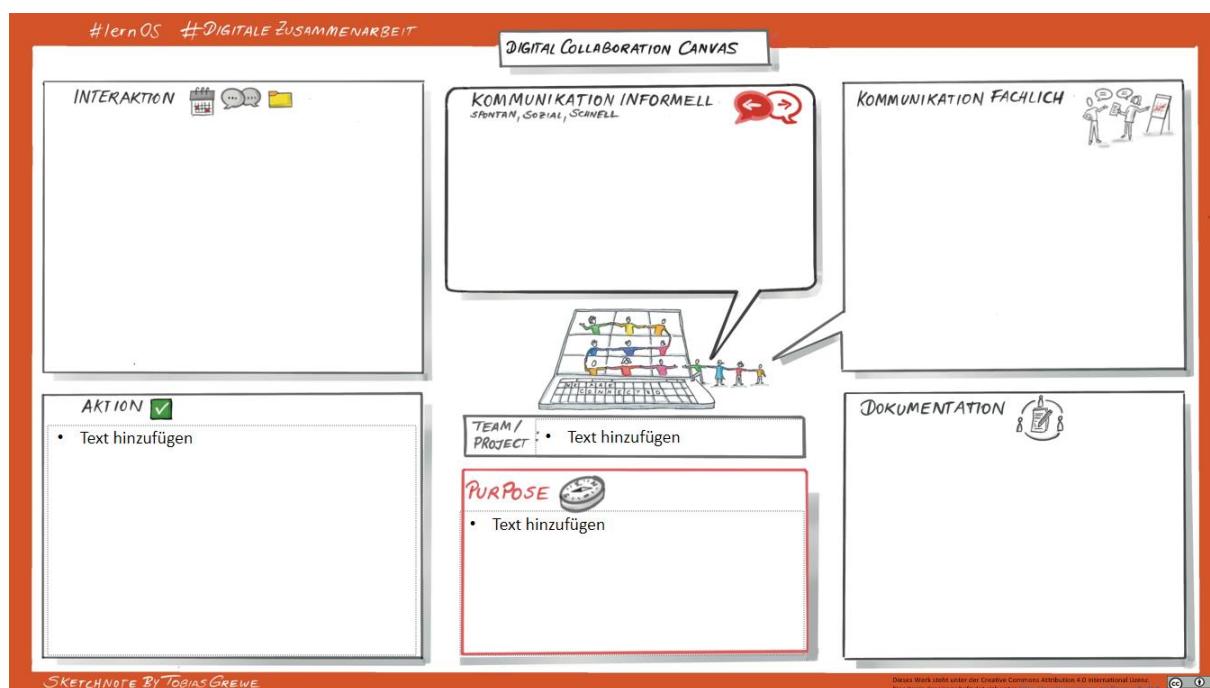
Collaboration Canvas (auch: Zusammenarbeits-Canvas)

Canvas

Wir haben in PowerPoint einen Collaboration Canvas vorbereitet, den ihr zum Festhalten eurer Regeln für die Zusammenarbeit verwenden könnt.



Ihr könnt aber auch das folgende Bild als Hintergrund für andere Tools nutzen:



Als Alternative zum Canvas könnt ihr folgenden Text als Vorlage/Idee/Anregung in einem Tool eurer Wahl verwenden:

Regeln für unsere Zusammenarbeit im lernOS Circle:

Ziel: Unser lernOS Circle hat als gemeinsames Ziel [Ziel formulieren]

Für die Zusammenarbeit im Team legen wir folgende Regeln für die Zusammenarbeit fest:

Purpose / Ziel

- Wofür braucht uns die Welt?
- Wofür stehen wir jeden Morgen auf?
- Wer ist unser Auftraggeber? (Kunde bzw. Motivation z.B. bei Ehrenämtern)
- Was ist unser Auftrag als Team?

Interaktion

- Wir treffen uns [1x wöchentlich - Dauer, Rhythmus, Ort, Zeitpunkt]. Wenn wir Video nutzen, werden wir als Videokonferenzlösung für Treffen [Videokonferenztool] verwenden.
- Wir werden uns die Dokumente nicht gegenseitig per E-Mail zusenden, sondern die Links zu den Dokumenten in unserer [Dokumentenbibliothek] veröffentlichen und gemeinsam nutzen.

Aktion

- Wir werden in der Zeit dazwischen unsere Aufgaben erledigen und sie für das nächste Treffen vorbereiten.
- Wir verpflichten uns gegenseitig, den Vertrag über die Zusammenarbeit einzuhalten.

Kommunikation, informell (spontan, sozial, schnell)

- Kurz und knapp: Für die spontane, schnelle soziale Kommunikation nutzen wir [Kommunikationstool].

Kommunikation, fachlich

- Wir sind dafür verantwortlich, vor dem nächsten Treffen uns in unserem [Kommunikationstool] über Neuigkeiten zu informieren.
- Konstruktiv: Für den **fachlichen** Austausch nutzen wir [Kanal im Kommunikationstool].

Dokumentation

- Wir werden unser [OneNote-Notizbuch] für alle Treffen als Dokumentation verwenden.
- Wir werden [Name des Tools (z. B. Planner)] verwenden, um den Aufgabenstatus zu erfassen und unseren Status und die wichtigsten Meilensteine auf dem neuesten Stand zu halten.
- Wir stellen sicher, dass die gesamte Arbeit (auch Dokumente, die noch in Arbeit sind) in der vereinbarten [Dokumentenbibliothek] gespeichert wird.
- *Optional:* Wir werden diese spezielle [Ordner-/Bibliotheksstruktur] verwenden, um unsere Teamdokumente zu organisieren.

Weitere Links zu Regeln für die Zusammenarbeit

Grundlagen:

- [Microsoft: The Social Collaboration Contract](#)

Vertiefung:

- [Atlassian - Playbook - Working at Atlassian](#)
- [Atlassian - Playbook - Working Agreements in action](#)
- [Büro-Kaizen: Spielregeln](#)
- [Expertenstudie: Microsoft Teams: Marketing Hype oder Game Changer?](#)

Idee für die Erarbeitung der Regeln für die Zusammenarbeit im Team:

- [Arbeitsvereinbarungen | Atlassian](#)

"Gemeinsam an Dokumenten arbeiten"

Freigabe von Dokumenten in der Cloud (Beispiel Microsoft365)

1. Tipp: Gemeinsam gleichzeitig an einem Dokument arbeiten
Möchte man gemeinsam Inhalte in einem Dokument bearbeiten, mussten oftmals bisher mühsam Korrekturen und Beiträge einzelner Personen Stück für Stück in einem Dokument konsolidiert werden. Sobald Dokumente in der Cloud (beispielsweise auf SharePoint, TeamSites oder in OneDrive) gespeichert sind, gibt es die Möglichkeit, dass mehrere Personen gleichzeitig an einem Dokument arbeiten (über Freigabe per Link (siehe Tipp 4)). [Link zu weiteren Informationen & Anleitungen.](#)
2. Tipp: Automatische Versionierung in Cloud Ablagen nutzen
Durch die Ablage in der Microsoft Cloud, werden Arbeitsstände von Dokumenten automatisch gespeichert und Versionen eines Dokuments nachgehalten. Falls man gemeinsam an Dokumenten arbeitet, gibt diese Funktion allen die Sicherheit, dass Dokumente und Arbeitsstände nicht aus Versehen gelöscht/überschrieben und dadurch verloren gehen können. [Link zu weiteren Informationen & Anleitungen.](#)
3. Tipp: Änderungen nachverfolgen
Neben der Automatischen Versionierung bieten Word, Excel und PowerPoint Dokumente die Möglichkeit Änderungen nachzuverfolgen. Dadurch kann jeder sehen, welche Inhalte wann und von welcher Person bearbeitet wurden. Die Änderungsverfolgung lässt sich leicht im Hauptmenüpunkt "Überprüfen" an- und ausschalten.
[Link zu weiteren Informationen & Anleitungen.](#)
4. Tipp: Kommentarfunktion im Dokument nutzen
In Word, Excel und PowerPoint gibt es die Möglichkeit gezielt Kommentare z. B. an Textstellen, zu hinterlassen. Alle Personen, die das Dokument nutzen, können die Kommentare lesen und darauf antworten. So können Fragen, Informationen und Antworten zu den Inhalten in einem Dokument schnell und einfach ausgetauscht werden. [Link zu weiteren Informationen & Anleitungen.](#)
5. Tipp: Dateien per Link teilen
Es ist ratsam Dateien immer zuerst auf der Cloud Ablage (z. B. TeamSite oder im pers. OneDrive) abzulegen und dann die Datei per Link im Teamskanal, einem 1:1 Chat oder Gruppenchat zu teilen. So bleibt die Datei am gewählten Ablageort. Teilt man eine Datei einfach per Drag & Drop in einem Chat wird diese automatisch im Kanalordner (Teams Chat) oder im OneDrive eines der Chatgruppen Teilnehmenden abgelegt. Es wird somit also eine Kopie der ursprünglichen Datei erzeugt.

Wie teile ich Dokumente in einem Chat? (Beispiel M365)

Chat-Kommunikation ist für die Zusammenarbeit in einer Gruppe sehr wichtig. In Microsoft Teams gibt es dafür mehrere Möglichkeiten: man kann in einem Team in MS Teams die Kanäle nutzen - oder im persönlichen Chat Bereich einen Gruppenchat anlegen. Auch Besprechungsschats werden oft für die Gruppenkommunikation genutzt. Die Optionen sind jeweils für unterschiedliche Anwendungsfälle sinnvoll, unterscheiden sich aber in wichtigen Details, wenn man per Chat auch Dokumente teilen möchte.

Teams-Kanal	Gruppenchat	Besprechungsschat
Vorteile: <p>Geteilte Dateien werden automatisch auf der TeamSite im entsprechenden Kanalordner abgelegt.</p> <p>Alle Teammitglieder (auch externe Personen/Gäste) haben automatisch auf Dateien Zugriff, die über die TeamSite und/oder direkt im Kanal geteilt werden. (wird auch beim Verlassen des Teams wieder entfernt!)</p>	Vorteile: <p>Wenn eine neue Person zum Gruppenchat hinzugefügt wird, kann individuell entschieden werden, ob die Historie des Chats gesamtheitlich, teilweise oder gar nicht zur Einsicht freigegeben werden soll.</p>	Vorteile: <p>Eignet sich gut für die Chat Kommunikation während und kurz nach einem Termin.</p>
Nachteile: <p>Keine direkte Einbindung von Personen außerhalb der M365-Gruppe möglich.</p>	Nachteile: <p>Intransparente Dateiablage</p> <p>Auch wenn alle Dateien scheinbar geordnet im Dateien Reiter des Chats sichtbar sind: es gibt es keine gemeinsame Dateiablage. Die geteilte Datei wird jeweils bei der Person im OneDrive im Ordner "<i>Microsoft Teams Chat Dateien</i>" abgelegt. Dort landen <u>alle</u> Dateien, die in 1:1 Chats, Gruppenchats und Besprechungsschats von der Person per Drag & Drop geteilt wurden. Diese Ablage kann also schnell sehr unübersichtlich werden und viel Speicherplatz einnehmen.</p> <p>Personen, die später zum Chat hinzugefügt werden, haben</p>	Nachteile: <p>Intransparente Dateiablage</p> <p>Auch wenn alle Dateien scheinbar geordnet im Dateien Reiter des Chats sichtbar sind: es gibt es keine gemeinsame Dateiablage (Details siehe Beschreibung "Gruppenchat").</p> <p>Externe Personen (= Gäste im genutzten M365 Tenant) können geteilte Dateien nur sehen und abrufen, wenn sie einen Guest Account besitzen und sich auch über diesen Account in die Besprechung eingewählt haben.</p>

	<p>nicht automatisch auf die geteilten Dateien Zugriff.</p> <p>Sobald eine externe Person (= Gäste im genutzten M365 Tenant) dem Gruppenchat beitritt können keine Dateien mehr geteilt werden.</p> <p>Gäste können nicht auf die geteilten Dateien zugreifen.</p>	
--	--	--

Tool-Sammlung

[verschiedene Tools zur gemeinsamen Texterstellung](#)

Theorie: Kommunikation

Grundlagen: Synchrone & asynchrone Kommunikation

Synchrone Kommunikation

- synchron: gleichzeitig; mit gleicher Geschwindigkeit [ab]laufend
- Die Kommunikationspartner:innen begeben sich zur gleichen Zeit in die Kommunikationssituation.
- Beispiele: direktes Gespräch/Meeting, Video-/Audio-Call
- Vorteile: direkter und schneller Austausch
- Nachteile: Fehlende Interaktionsregeln oder mangelnde Rücksichtnahme. Man muss die genutzte Technik beherrschen.

Asynchrone Kommunikation

- asynchron: nicht synchron, nicht gleichzeitig, nicht mit gleicher Geschwindigkeit [ab]laufend
- Die Beiträge zur Kommunikation erfolgen zeitlich versetzt.
- Beispiele: Brief, Fax, E-Mail, Chat
(Hinweis: E-Mail und Chat wird oftmals als synchrones Kommunikationsmittel missbraucht!)
- Vorteile: keine unmittelbare Reaktion nötig. Personen können selbst entscheiden, wann und wie sie reagieren.
- Nachteile: Antworten kommen ggf. zu spät oder werden sogar vergessen. Informationen sind u. U. schwerer aufzufinden und die Bezüge von Nachrichten unklar. Dies kann zu Missverständnissen führen.

Hier noch mal die verschiedenen Kombinationen in der Übersicht:

Matrix	Synchron	Asynchron
Persönlich (1:1)	Anruf Videocall	E-Mail Chat
Gruppe (1:N)	Telefon/Audiokonferenz Videokonferenz	E-Mail-Verteiler MS Teams Kanal Gruppenchat ESN

Grundlagen: Push vs. Pull Kommunikation

Push:

Beispiel: E-Mail

Merkmale:

- Sender:in definiert Empfänger:in
- Sender:in entscheidet, was wichtig für Empfänger:in ist
- Empfänger:in ist passiv
- Geschlossene Kommunikation an Einzelperson oder einen gezielten Personenkreis
- Empfänger:in ist extrinsisch motiviert

Pull:

Beispiel: Chat in Teams, Post im ESN (Enterprise Social Network = soziales Netzwerk im Unternehmen)

Merkmale:

- Sender:in veröffentlicht Information
- Empfänger:in entscheidet, was für sie oder ihn wichtig ist
- Empfänger:in ist aktiv
- Offene Kommunikation an alle im Unternehmen oder eine Gruppe oder ins Team
- Empfänger:in ist intrinsisch motiviert

Themenbereich: E-Mail

Eingehende E-Mail-Kommunikation

Klassifiziere deine E-Mails und Nachrichten:

- Erledigen (Fünf-Minuten-Regel)
- Terminieren/Aufgabe definieren
- Weiterleiten/delegieren
- Archivieren
- Löschen

Beantworte E-Mail nicht sofort, sondern lege Zeitfenster für die Beantwortung fest.

Stelle E-Mail-Benachrichtigungen in deinen Outlookeinstellungen ab, wenn sie dich ablenken.

Ausgehende E-Mail-Kommunikation

Tipps für E-Mail-Kommunikation

- Im Betreff definieren um was es geht
- Das Wichtigste zuerst nennen
- Kurze Aussagen treffen, klare Botschaften senden
- Texte strukturieren (Formatierungen nutzen, Links im Text einsetzen)
- Deadlines nennen
- Kommunikation und Entscheidungsfenster terminieren
- Vermeide CC-E-Mail. CC-E-Mails sind nicht ehrlich und nicht transparent.
 - Inhalte sind oftmals nicht für alle Empfänger verständlich
 - Keiner der in CC gesetzten fühlt sich zuständig
 - Keiner der in CC gesetzten ist wirklich informiert
 - Die Kommunikation der AN-Adressierten wird auf einmal für andere öffentlich gemacht, die nicht im Thema sind

Tipps zum Umgang von Versendung von Dateien

- nur noch E-Mails mit Links verschicken (keine Anhänge!)
- Kein „Drag & Drop“ in E-Mail-Nachrichten nutzen, sondern erst das Dokument zuerst auf einem Cloud-Speicher ablegen (z.B. Dateien in Teams, OneDrive) und dann den Link darauf teilen.

Themenbereich: Chat

Eingehende Chat-Kommunikation

- Nutze in Teams die individuellen Benachrichtigungsoptionen (pro Team / pro Kanal)
- Vereinbare Chat-Regeln mit deinem Team (z. B. Reaktionszeiten)
- Lass dich vom Arbeitsverhalten anderer nicht „anstecken“
- Nutze [@-Mention](#) um sicherzugehen, dass du Personen erreichst
- Pflege und nutze z.B. die [Statusanzeige](#) in Teams
- Nutze die Option „nicht stören“ konsequent zur Konzentrationsarbeit. Erlaube ggf. bestimmten Personen „Prioritätszugriff“
- Nutze die Einstellung der „Ruhezeiten“ in der Teams App auf mobilen Geräten
- Auf eingehende Nachrichten reagieren: Like, Antworten oder Weiterleiten

Ausgehende Chat-Kommunikation

- #nohello: bitte schreibe nicht einfach nur "Hallo" im Chat, sondern benenne direkt dein Anliegen oder die Fragestellung
- Es geht um schnelle und unkomplizierte Kommunikation
- Schreibe so kurz und einfach wie möglich (kein langer E-Mail-Text)
- Verwende [@-Mention](#), wenn du jemanden direkt ansprechen willst

Tips für Chat-Kommunikation

- Im Betreff definieren um was es geht
- Das Wichtigste zuerst nennen
- Kurze Aussagen treffen, klare Botschaften senden
- Texte strukturieren (Formatierungen nutzen, Links im Text einsetzen)
- Deadlines nennen
- Kommunikation und Entscheidungsfenster terminieren

Tips zum Umgang von Versendung von Dateien

- In Chats nur Dokumente per Link teilen (keine Anhänge!)
- Kein „Drag & Drop“ in Chat Nachrichten nutzen, sondern erst das Dokument zuerst auf einem Cloud-Speicher ablegen (z.B. Dateien in Teams, OneDrive) und dann den Link darauf teilen.

Wann schreibe ich eine E-Mail? Wann eine Chat-Nachricht?

E-Mail:

- Informationen sind auch für Personen relevant, die nicht Teil eines Teams oder Gruppe sind. (zu prüfen: ggf. ist es sinnvoll zu einem Thema eine neue Chat-Gruppe zu eröffnen).
- Informationen haben einen „offiziellen“-Charakter
- Informationen haben besondere Compliance-Anforderungen (müssen z. B. revisionssicher abgelegt werden)

Chat:

- Team- und Gruppen-Kommunikation (statt cc-E-Mails)
- Information soll einer Gruppe längere Zeit zur Verfügung stehen
- Kurze Fragen / Antworten („ist das Bild auf Seite xx final? Ist der Text freigegeben? Können wir den Termin verschieben?“)
- Diskussionen und Feedback zu einem Thema („ich brauche Eure Meinung zu..., Welche Punkte müssen wir berücksichtigen?“)
- Chat ist schneller und leichtgewichtiger als E-Mail. Bedenke aber, dass die Zielgruppe häufig größer und offener ist.

Themenbereich: Meetings

Wann vereinbare ich ein Meeting?

- Möchte ich Personen nur informieren oder brauche ich auch Feedback oder ein Gespräch?
- Was kann asynchron – was sollte synchron (=gemeinsam) erledigt werden?
- **Achtung:** Monologe in Meetings sind ein Indikator dafür, das etwas genauso gut auch asynchron erledigt werden könnte.

Tipps um Zeit zu sparen:

- Teile PPT/Dokumente mit Personen und fragt konkretes Feedback per Chat ab
- Vergebe VOR dem Meeting „Hausaufgaben“ (z. B. „bitte Präsentation vorher durchlesen“), damit die Zeit im Meeting zum Austausch genutzt werden kann.

Tipps für Organisator:innen:

- Hinterfrage: lässt sich das Thema nur in einem Meeting erarbeiten?
- Versende Termineinladungen mit Ziel, Agenda und Aufgaben
- Die Rollen für das Meeting sind geklärt.
- Pünktlich starten
- Teste techn. Einstellungen vor Start des Meetings
- Nach dem Meeting ist allen klar, was als nächstes passiert.
- Erstelle ein Meeting-Protokoll:
 - Was wurde besprochen/beschlossen?
 - Wer nimmt welche Aufgaben mit?

Eingehende Meeting-Anfragen

Tipps für Teilnehmer:innen:

- Lehne eine Einladung ab, wenn du nicht weißt, warum du bei einem Meeting mit dabei sein sollst
- Erscheine pünktlich und vorbereitet zum Termin
- „Multitasking“ ist unhöflich (und funktioniert auch nicht). Das gilt auch für Online-Meetings.
- Gebe Feedback (nutze z. B. den Besprechungschat / Emojis)

Themenbereich: Aufgaben

Wenn du eine Aufgabe verteilst...

- Im Betreff definieren um was es geht (auch in Team-Chat sehr sinnvoll)
- Das Wichtigste zuerst nennen
- Kurze Aussagen treffen, klare Botschaften senden
- Texte strukturieren (Formatierungen nutzen, Links im Text einsetzen)
- Deadlines nennen
- Kommunikation und Entscheidungsfenster terminieren

Wenn du eine Aufgabe erhältst, ...

Tipps zur Priorisierung & Aufgabenplanung

- Aufgabenüberblick + Deadlines digital nachhalten (digitalen Kalender pflegen)
- Neue Aufgaben gegen eigene Ziele prüfen (Helpersyndrom unterdrücken)
- Nicht überrumpeln lassen: deine Arbeitszeit ist begrenzt
- Falls Informationen fehlen: Zeitfenster für Aufgaben abfragen und oder selbst definieren
- Pflege deine ToDos als „gleichberechtigte“ Termine
- Plane vorausschauend
 - Was brauche ich, damit ich meine Aufgabe erledigen kann? Fehlen mir z. B. klare Deadlines oder Informationen?
 - Wie lange brauche ich für die Aufgabe?
 - Wann erledige ich diese Aufgabe (inkl. festen Termineintrag)?
 - Was muss ich zurückstellen um diese Aufgabe zu erledigen?
 - Signalisiere anderen frühzeitig, wenn Aufgaben nicht rechtzeitig erledigt werden kann.
- Pflege deine Aufgaben an EINEM Ort (am besten digital)
 - Nutze z. B. ToDo und Planner um Aufgabenübersichten zu erstellen (Vorteil: direkte Verbindung zu Chat & E-Mail)
 - Vermeide hin und her zu springen
 - Beschränke die Suche nach Infos auf ein Minimum

Übersicht "Welches Tool nutze ich wofür?"

Überlege dir, welche Tools du bisher für Kommunikation und Zusammenarbeit nutzt.

Die folgende Übersicht kann dir helfen, deine Entscheidungen zu überdenken:

Intention	Üblicher Vorschlag	Mögliche Alternative
Abstimmung	Meeting im Team	Teams-Post mit Abstimmung mit Likes
Informationen weitergeben Z.B. Aktueller Projektstand	Meeting	Teams-Post ggf. mit verknüpfte PPT
(Technische) Frage bei unbekanntem Ansprechpartner		Post im ESN Viva Engage
Aufgabe vergeben	E-Mail	Aufgabe in Planner
Anleitung / Dokumentation	E-Mail-Verteiler	Teams-Post / Gruppen-Chat mit Link zu Dokument / Wiki-Seite
emotionales Thema	Telefonat	persönliches Gespräch ggf. Videoanruf mit MS Teams
Dringende Frage	E-Mail mit Priorität "Wichtig"	Teams-Chat/Post mit "Wichtig" und @mention möglichst mit Link zu mehr Details
Feedback an Einzelperson	Meeting	Chat/Videocall
Feedback Team/Gruppe	Meeting	Teamskanal / Videocall
Feedback Unternehmen	E-Mail	ESN
...		

Evergreen-Ansatz

Der Evergreen-Ansatz bedeutet, dass Software stetig weiterentwickelt wird und diese Änderungen auch regelmäßig direkt zur Verfügung gestellt werden, anstatt große neue Versionen mit vielen Änderungen nur durch die Installation eines Updates zu erhalten.

Jeden Monat können neue Features und Funktionen auftauchen. Es macht daher also Sinn, sich in einem kontinuierlicher Lernprozess regelmäßig mit seinen Tools zu beschäftigen. Auch wenn du dich gut in deinem Tool auskennst, gibt es vielleicht neue Funktionen, die interessant für dich sind.

Theorie: Retrospektive

Hinführung

Lernen aus Erfahrung ist ein wichtiger Aspekt in der (digitalen) Zusammenarbeit. Es geht darum das Geschehene zu reflektieren und daraus Erkenntnisse abzuleiten, die zukünftig berücksichtigt werden, um die Zusammenarbeit zu verbessern.

Definition Retrospektive

Exemplarisch findest du hier zwei ausgewählte Definitionen für Retrospektive (Retrospective oder auch kurz Retro):

1. "Retrospektive (lat. retrospectare „zurückblicken“) bezeichnet einen Rückblick auf bereits geschehene Ereignisse." ([Wikipedia](#))
2. "Retrospektiven sind Teamtreffen, deren Ziel es ist, aus der Vergangenheit zu lernen. „Retrospektiv“ bedeutet „rückblickend“. Die Teammitglieder schauen also gemeinsam zurück und bewerten, was gut und was schlecht gelaufen ist. Sie analysieren, warum Dinge gut liefen oder von Erwartungen abwichen, um so Maßnahmen zur Verbesserung zu formulieren und anzugehen. ([it-agile](#))

Was kann eine Retrospektive bewirken?

Retrospektiven werden genutzt, um:

- Reflexion über die Zusammenarbeit anzustoßen
- Verbesserungspotential zu identifizieren
- neugierig und offen zu bleiben
- Neues auszuprobieren
- andere, alte oder neuen Ideen zu adaptieren

Kurz um:

- sich und die Zusammenarbeit im Team weiterzuentwickeln
- Unstimmigkeiten aus dem Weg zu räumen
- zielgerichtet zu arbeiten
- und sich zu fokussieren.

Was eine Retrospektive NICHT ist:

Aus <<https://finding-marbles.com/retr-o-mat/was-ist-eine-agile-retrospektive/>>

1. Ein „blame game“

Retrospektiven dienen nicht dazu Verantwortung abzuwälzen und anderen Schuld zuzuweisen. Einige Moderator:innen beginnen daher ihre Retrospektiven, indem sie die "Retrospective Prime Directive" vorlesen:

Unabhängig davon was wir entdecken werden – wir verstehen und glauben aufrichtig, dass in der gegebenen Situation, mit dem verfügbaren Wissen und den verfügbaren Ressourcen und den individuellen Fähigkeiten, alle ihr Bestes getan haben. Konzentriere dich darauf, was du in der Zukunft machen wirst.

2. Ein Laber-Meeting

Wenn Retrospektiven nur ein weiteres Meeting sind, in dem viel geredet wird, daraus aber nichts folgt, d.h. wenn den Retrospektiven keine konkreten Veränderungen, Anpassungen oder Maßnahmen folgen oder niemand sich dafür interessiert, dann sind Retrospektiven Zeitverschwendungen.

Aber wenn man die Entscheidungen aus Retros umsetzt, kann man Erstaunliches erreichen! Kleine Änderungen addieren sich auf zu weitreichenden Verbesserungen, wie ein Zinseszinseffekt. Es lohnt sich!

Retrospektive in Abgrenzung zu Lessons Learned

Vorab wieder zwei Definitionen, damit ihr wisst, was eine Lessons Learned ist:

1. "Lessons Learned bezeichnet das Lernen aus Erfahrung, mit dem Ziel, die gewonnenen Erkenntnisse zukünftig aktiv zu nutzen. „Gewonnene Erkenntnisse“ ist die gebräuchlichste Übersetzung für den aus dem Englischen stammenden Begriff; „Lektion gelernt“ ist eine alternative und vielleicht sogar bessere Übersetzung." ([t2informatik](#))
2. "Lessons Learned sind gewonnene Erkenntnisse, neues Wissen oder Erfahrungen, die während der Arbeit an einem Projekt entstehen, sowie deren Dokumentation. Der innovative Charakter von Projekten bedingt, dass die Projektbeteiligten während eines Projekts beständig neue Erkenntnisse gewinnen. Wenn sie eine solche neue Erkenntnis in geeigneter Weise dokumentieren, wird sie zum Erfahrungswert bzw. zur "Lessons Learned". Lessons Learned können sowohl aus positiven als auch aus negativen Erfahrungen abgeleitet werden und beschreiben dementsprechend Optimierungsmöglichkeiten oder Risiken. Sie können sich gleichermaßen auf Aspekte des Managements (z.B. Organisation) und des Projektgegenstands (z.B. Lösungsansatz) beziehen." ([projektmagazin](#))

Beide Formate - **Retrospektive** und **Lessons Learned** - sind darauf angelegt die Art und Weise der Zusammenarbeit zu beleuchten, um so die Herausforderungen und Verbesserungsmöglichkeiten abzuleiten. Es geht um die Fragen "Was lief gut bzw. weniger gut?" und "Was können wir daraus für das nächste Mal lernen?".

Der Hauptunterschied der beiden Formate ist, dass Lessons Learned am Ende eingesetzt werden, z.B. wenn das Projekt im klassischen Projektmanagement beendet ist oder wenn die Veranstaltung abgeschlossen ist oder etwas Neues eingeführt wurde. Die Ergebnisse werden dann auch für andere zur Verfügung gestellt und geteilt.

Die Retrospektive wird kontinuierlich durchgeführt, beispielsweise im Rahmen des agilen Projektmanagements oder bei der Teamentwicklung. Sie konzentriert sich auf die Optimierung der Zusammenarbeit im Team.

Theorie: Meetings effizient gestalten

Wie du mit einer besseren Organisation und Gestaltung deiner Meetings mehr Zeit für das Wesentliche gewinnst.

Meetings - Wofür?

- Entscheidungen
- Abstimmungen
- Brainstorming & Ideation
- Präsentation von Ergebnissen (Pitch)
- Austausch / Dialog & Lernen (Schulung)
- Meeting = noch nicht abgeklärte, offene Punkte
Alles, was persönlich & live besprochen werden soll.
- ≠ Aber NICHT für Information!

Was braucht es?

- Agenda – Was steht an?
- Ziel – Was wollen wir erreichen?
- Einladung – nur an relevante Teilnehmer:innen
(= können ein Beitrag zur Zielerreichung leisten)
- Zeitrahmen
- Ergebnisprotokoll – Aufgaben, Verantwortlichkeiten

Wie machen wir das?

- Wir erstellen Agenda & Protokoll gemeinsam. Live.
- Wir kommen vorbereitet und kennen die Materialien.
- Keine Agenda – kein Meeting!
- Wir gehen aus dem Meeting raus und kennen die nächsten Schritte: jede:r weiß, was zu tun ist.

Was kann im Vorfeld oder während des Meetings im Chat geklärt werden?

- „Müssen wir diesen Punkt „live“ klären – oder geht das auch asynchron im Netzwerk?“
- Abstimmung durch „Like“
- Offene Punkte / zu klärende Fragen im Kommentar
- Keine Scheu vor „dummen Fragen“ = Lern-Gelegenheit!
- Hohe Motivation, Punkte vorab zu klären
- Reduzierte Agenda bedeutet Kürzere Meetings

Wer einen Punkt auf die Agenda setzt, ist als Topic Owner dafür verantwortlich:

- Materialien / Unterlagen zum Einlesen rechtzeitig bereitstellen
- 3 Tage vorher – sonst Verschiebung zum nächsten Termin
- Klären von Fragen im Chat
- Protokoll-Verantwortung: Schluss-Redaktion

Im Meeting:

- Alle Rollen & Aufgaben werden von allen Beteiligten übernommen
- Topic Owner = Moderatoren für ihre TOPs
- Alle anderen sind aktiv beteiligt – in der Diskussion oder am Protokoll

Vorteile von effizient gestalteten Meetings:

- Weniger & kürzere Meetings
- Entscheidungsprozess: Schnellere Ergebnisse und Zeitersparnis
- Mitarbeitende: Höhere Motivation & Engagement durch aktive Beteiligung

- Virale Verbreitung in andere Projektteams
- Wer die Vorteile erlebt hat, will nicht mehr zurück!

Theorie: Entscheidungen treffen

Gemeinsam im Team Entscheidungen treffen

Entscheidungsfindung kann als Prozess beschrieben werden, innerhalb dessen eine Entscheidung getroffen wird.

Wie kann in Teams oder kleinen Gruppen eine Entscheidungsfindung gestaltet werden?

Es gibt viele unterschiedliche Entscheidungsmethoden - zum Beispiel:

- **Konsultativer Einzelentscheid** oder **Autokratie** (Input holen und dann alleine entscheiden)
- **Captain Picard** (im Meeting Input geben lassen; falls in der Gruppe kein Konsens hergestellt werden kann, entscheidet die Führungskraft alleine)
- **Konsent** (entschieden ist, wenn niemand einen Einwand hat)
- **Konsens** (entschieden ist, wenn alle einverstanden sind)
- **Mehrheitsentscheid**
- **Advice Prozess** (Jede Person kann eine Entscheidung treffen, solange 1. Jede:r, der von der Entscheidung betroffen ist, einverstanden ist und 2. alle fachlichen Expert:innen zustimmen)
- **Abwarten** (es kann strategisch klug sein, sich nicht zu entscheiden)
- **Zufall** (Münzwurf, Würfel, Streichhölzer ziehen)

Quellen:

- <https://newworkglossar.de/>
- <https://peter-klar.de/essenzielle-methoden-fuer-gruppenentscheidungen/>
- <https://teamworks-gmbh.de/8-agile-entscheidungstechniken-fuer-selbstorganisierte-teamarbeit/>
- <https://www.projektmagazin.de/artikel/effizient-entscheiden-im-team>

Fragetypen

Vor jeder Entscheidung steht eine Fragestellung. Über was soll entschieden werden? Ist jedem das Ziel klar? Soll eine Ja/Nein Abstimmung – oder eine offene Diskussion zu einem Thema erfolgen?

Wie eine Frage gestellt bzw. formuliert wird, ist daher ein wichtiger Faktor in der Entscheidungsfindung

Wie stelle ich gezielte Fragen?

Auf die Formulierung der Fragen kommt es an!

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen zwei Fragetypen: geschlossene und offene Fragen.

Geschlossene Fragen

Bei geschlossenen Fragen werden feste Antworten vorgegeben. Die Befragten wählen die passende Antwort aus vorgegeben Antworten aus.

Beispiele für geschlossene Fragen:

Warst du schon mal in Frankreich? Antworten: Ja, Nein

Welche Farbe gefällt dir besser? Optionen: Blau oder Rot?

Wann sollte man geschlossene Fragen nutzen?

Geschlossene Fragen nutzt man am besten, wenn man das Thema den Befragten schon bekannt ist und man z. B. eine Entscheidung zwischen mehreren Optionen erreichen möchtest.

Welche Vorteile haben geschlossene Fragen?

- Messbare Antworten, die leicht ausgewertet werden können
- Die Befragten können schnell eine Antwort auswählen (kein großer Zeitaufwand)
- Meinungsbild zu selbst vorgegebenen Inhalten

Welche Nachteile haben geschlossene Fragen?

- Die Inhalte für die Antworten müssen den Befragten bereits bekannt sein
- Durch die Vorgabe der möglichen Antworten kann das Ergebnis gezielt beeinflusst werden.
- Es können keine neuen Inhalte / Ideen eingebracht werden.

Offene Fragen

Bei offenen Fragen werden keine festen Antworten vorgegeben. Die Befragten können somit frei Feedback geben und ihre Meinungen und Ideen einbringen. Offene Fragen werden oftmals mit den klassischen „W-Fragen“ (Warum? Wie? Wozu? Wer? Was? Wann? Wo? Womit? Wodurch?) gestellt.

Beispiele für offene Fragen:

- Warum fährst du gerne nach Frankreich?
- Welche anderen Lösungen könntest du dir für das Problem vorstellen?
- Was sollten wir im Projekt noch mit aufnehmen?

Wann sollte man offene Fragen benutzen?

Offene Fragen sind gut geeignet um Informationen, Ideen und Inhalte zu einem Thema zu sammeln oder auch ein Stimmungs-/Meinungsbild in einer Gruppe abzufragen.

Welche Vorteile haben offene Fragen?

- Keine Beeinflussung der Befragten durch vorgegebene Antworten
- Befragung ermöglicht die Sammlung von neuen Inhalten, Ideen und Erkenntnissen

Welche Nachteile haben offene Fragen?

- Zeitintensive Auswertung der Antworten
- Befragte müssen mehr Zeit investieren, um Fragen zu beantworten → ggf. geringere Teilnahmequote
- Eignet sich nur bedingt für statistische Auswertungen

Tipps zur Formulierung von Fragen

Überleg dir im Vorfeld genau welches Ziel du mit deiner Frage erreichen möchtest und welche Art von Antworten du benötigst.

Egal ob du geschlossene Fragen oder offene Fragen nutzt, eines haben beide Fragetypen gemeinsam: Die Formulierung der Fragen muss durchdacht sein. Denn nur, wenn die Fragen gezielt formuliert werden, erhältst du adäquate Antworten.

- *Achte darauf:*
Nur einen Sachverhalt in einer Frage thematisieren
- Fragen nicht wertend (Was ist deine Meinung von den komischen Aussage von xy...) zu formulieren
- Kurze und prägnante Formulierung zu verwenden
- Einfache und klare Sprache zu wählen
- Keine doppelte Verneinung (Bist du dagegen, dass ... weiterhin verboten bleibt?)
- Keine Suggestivfragen (Bist du nicht auch der Meinung, dass ...)

Weitere Informationen findest du hier: [Richtig fragen: Beispiele & Tipps für eine klare Kommunikation \(business-wissen.de\)](https://www.business-wissen.de/richtig-fragen-beispiele-und-tipps-fuer-eine-klaue-kommunikation.html)

Methoden

Wenn es **einfach & schnell** gehen muss, könnt ihr folgende Methoden ohne große Vorbereitung nutzen.

- Stelle eine Umfrage im oder direkt nach einem Termin statt eine Woche später.
- Abstimmungen über Daumen hoch/Daumen runter
 - Alternative: Kamera an / aus
 - Tipp: Stelle geschlossene Fragen.
- Im Chat auf einer Skala (z.B. von 1-10) voten
- Mit Reaktionen auf Posts abstimmen
- Abstimmung per Emoji im Chat
 - Tipp: Schreibt vorher die Frage in den Chat (fett), bevor alle ihre Antworten schreiben, um besser zählen zu können

Es gibt außerdem einige **ausgearbeitete Methoden**, welche euch bei der Entscheidungsfindung begleiten können. Wir listen hier als Beispiele ein paar auf:

- Systemisches Konsensieren
<https://wb-web.de/material/methoden/systemisches-konsensieren-entscheidungen-in-der-gruppe-treffen.html>
 - Liberating Structures
<https://liberatingstructures.de>
 - z.B. <https://liberatingstructures.de/liberating-structures-menne/1-2-4-all/>
 - DACI-Framework zur Entscheidungsfindung
<https://www.atlassian.com/de/team-playbook/plays/daci>
 - Delegation Board
 - Das Delegation Board ist eine sehr beliebte Methode mit vielen Quellen.
Mit dem Delegation Board kannst du den Delegationsgrad zwischen Führungskraft und Team für verschiedene Entscheidungsbereiche visualieren und dokumentieren.
- In dieser Methode wird Delegation als arbeitsteilige Aufgabe zwischen einer Führungskraft, die Verantwortung überträgt, sowie Mitarbeitenden, die diese Verantwortung übernehmen, betrachtet. Weitere Informationen dazu findest du z.B. hier
- <https://www.consulting-life.de/delegation-board/>
 - [Delegation Board](#)
 - <https://management30.com/blog/delegation-boards-the-sequel-or-why-you-should-update/>
- Delegation Poker
<https://t2informatik.de/wissen-kompakt/delegation-poker/>
 - Decision Poker
<https://kurswechsel.jetzt/2020/05/14/decision-poker-spielerisch-reflektierte-entscheidungen-treffen/>
 - Consent Decision Making
<https://thedecider.app/consent-decision-making>

Tools

Wie haben hier eine Liste von Tools zusammen gestellt, die wir bereits zur Entscheidungsfindung genutzt haben. Natürlich gibt es noch viele weitere großartige Tools. Daher ist die Liste natürlich nicht vollständig und soll euch nur den Einstieg erleichtern.

- Ausgewählte Tools zur **Erstellung von Umfragen**:
 - [Microsoft Forms](#)
 - [LamaPoll](#)
 - [SurveyMonkey](#)
 - [Google Formular](#)
 - [LimeSurvey](#)
 - [Weitere Umfrage-Tools](#)

- Ausgewählte Tools zum **Live-Abstimmungen** (Live-Polling):
 - [Mentimeter](#)
 - [Easyfeedback](#)
 - [sli.do](#)
 - [voxvote](#)
 - [OnlineTED](#)
 - Chat
 - Forms
 - [Weitere Tools für Live-Polling](#)
- Ausgewählte Tools für **systemisches Konsensieren**:
 - [Gruppenentscheidung](#) (Tipp: oben auf "Konsensierung anlegen" klicken)
 - [Acceptify](#)
 - ...
- Weitere Online -Tools für Entscheidungsfindung
 - [Digitized Decision Making Management](#)
 - [loomio.org](#)

Theorie: Wissen - Finden - Wertschätzen - Teilen

Wissensmanagement: Eine Lernreise durch vier Reifegrade

Jakob Nielsen hat 2006 die "90-9-1"-Faustregel für Online-Communities aufgestellt, nach der "in den meisten Communities 90 % der Benutzenden "Lurker" sind (die still mitlesen aber niemals etwas beitragen), 9 % gelegentlich Kommentare posten, und nur 1 % der Mitglieder für fast alle Aktivitäten (Erstellung von Inhalten) verantwortlich sind."

Auch wenn die plakativen Prozentzahlen schon damals umstritten waren (und heute überholt sind – aktuelle Forschungen weisen eher in Richtung einer 70-20-10 Verteilung), so lassen sich diese Aktivitäten-Level auch als Reifegrade für die Arbeit mit Wissen interpretieren, in der sich Menschen auf eine Lernreise durch vier Stufen begeben:

Level 1: Suchen und Finden

- Auf der ersten Stufe steht die Suche nach vorhandenem Wissen im Vordergrund: die still Mitlesenden greifen auf vorhandene Dokumente, Handbücher und interne Ressourcen zu und fokussieren auf die effiziente Nutzung von Suchmaschinen, Datenbanken oder Diskussionsforen, um relevantes Wissen zu erschließen.

Level 2: Interaktion mit Wissensgebenden

- Auf dieser Stufe beginnt die Interaktion mit den Wissensgebenden durch Likes und Kommentare: User können so ihre Wertschätzung für das gefundene Wissen ausdrücken und durch die aktive Teilnahme an Diskussionen in den Austausch mit den Expert:innen treten.

Level 3: Proaktives Teilen des eigenen Wissens

- Wissensgebende werden durch das proaktive Verfassen eigener Beiträge mit ihrer Expertise sichtbar in den Netzwerken. Durch das Teilen ihrer Erfahrungen oder die Präsentation von Inhalten in Vorträgen und Workshops liefern sie neue wichtige Inhalte, die von anderen gelesen oder kommentiert werden können.

Level 4: Kuratieren von Wissenssammlungen

- Wenn Fach-Expert:innen nicht nur eigenes Wissen teilen, sondern das relevante Wissen in ihren Fachgebieten sammeln, auswählen, bewerten und kommentieren, tragen sie mit dieser redaktionellen Arbeit zum Aufbau einer umfassenden und qualitativ hochwertigen Wissensbasis bei, die für die gesamte Organisation / Community von großem Wert ist. (Hinweis: für das Kuratieren von Wissenssammlungen gibt es einen eigenen lernOS-Leitfaden: <https://cogneon.github.io/lernos-content-curation/de/>)

Wissensmanagement im Wandel - von „WM 1.0“ zu „Enterprise 2.0“

Die Entwicklung des Wissensmanagements lässt sich grob in zwei Phasen unterteilen:

WM 1.0: Dokumenten-Management (ab Mitte der 90er Jahre)

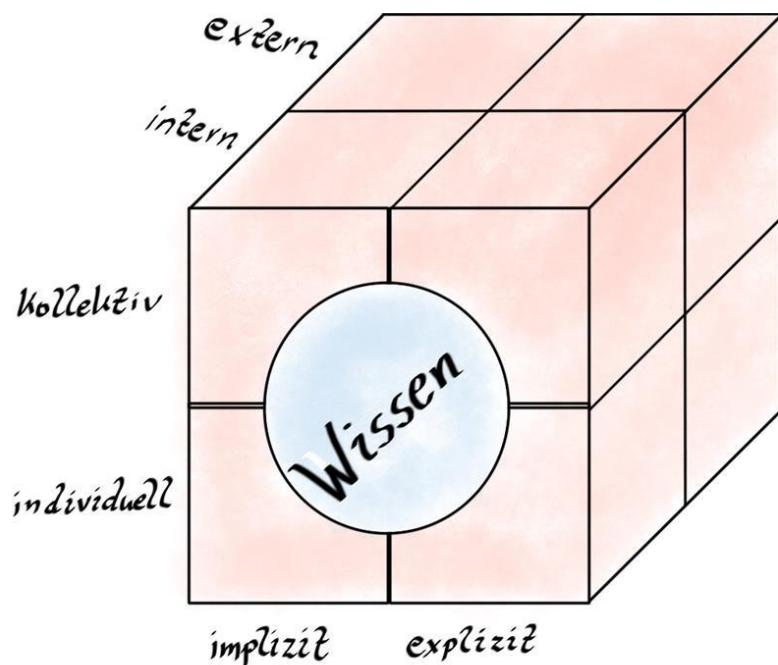
In dieser Phase lag der Fokus darauf, explizites Wissen in Form von Dokumenten zu sammeln und zu verwalten. Organisationen setzten auf Datenbanken, um Informationen systematisch zu speichern und zugänglich zu machen. Wichtige Ziele des WM waren die Sicherung der Qualität und die einfache Auffindbarkeit und Wiederverwendung der gespeicherten Informationen.

Enterprise 2.0: Beginn der digitalen Zusammenarbeit (ab 2006)

Mit dem Aufkommen sozialer Netzwerke und digitaler Kollaborationstools verlagerte sich der Schwerpunkt auf das implizite Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeitenden. Der Wissensaustausch erfolgte zunehmend durch die Interaktion in Netzwerken wie z.B. Communities of Practice.

	„WM 1.0“ – Dokumenten-Management	„Enterprise 2.0“ – Beginn der Digitalen Zusammenarbeit
Zeitraum	ab Mitte der 90er Jahre	ab 2006
Perspektive	Organisations-Wissen steckt in Dokumenten	Organisations-Wissen steckt in den Köpfen der Expert:innen
WM-Fokus	Informationen & Dokumente / Explizites Wissen	Erfahrungen & Dialog, Zusammenarbeit / Implizites Wissen
Aufgaben	Dokumente sammeln – Speichern – Qualität sichern	Netzwerken – Dialog moderieren – Wissensträger:innen coachen
Werkzeuge	Datenbanken	Soziale Netzwerke, Communities of Practice

Wissensarten



Implizites vs. Explizites Wissen

Implizites Wissen ist individuell und persönlich, kontextspezifisch und schwer in Worte zu fassen. Das „Wissen in den Köpfen“ umfasst Fähigkeiten, Erfahrungen und Einsichten, die Menschen intuitiv besitzen.

- Implizites Wissen ist wie das Fahren eines Fahrrads – man lernt es durch Üben („Learning by Doing“) und es ist schwierig, z.B. in einem Handbuch präzise zu beschreiben, wie man das Gleichgewicht hält.

- Ein Beispiel für implizites Wissen in Organisationen ist das Know-how eines erfahrenen Mitarbeiters, der eine mechanische Werkzeugmaschine einstellen und bedienen kann – solche Erfahrungen werden in der täglichen Arbeit auf natürliche Weise gelernt.
- Die Weitergabe und das Teilen von implizitem Wissen erfolgen im direkten Austausch zwischen Menschen, im Dialog oder durch Beobachten von Handlungen.

Explizites Wissen hingegen ist formalisiert, systematisch und leicht zu teilen und zu verbreiten. Es kann in Dokumenten, Handbüchern oder Datenbanken festgehalten und von anderen genutzt werden.

- Explizites Wissen ist wie ein Rezept in einem Kochbuch – es ist eindeutig formuliert und die klaren Anweisungen können von anderen leicht nachvollzogen werden.
- Beispiele für explizites Wissen in Organisationen sind ein Unternehmenshandbuch, das zu beachtende Verfahrensweisen und Richtlinien klar beschreibt, oder eine Best-Practice-Sammlung, die effektive Arbeitsmethoden in einem Dokument zusammenfasst.

Einige Quellen bezeichnen stillschweigendes Wissen auch als etwas anderes als implizites und explizites Wissen. Zum Beispiel: <https://bloomfire.com/blog/implicit-tacit-explicit-knowledge/> Der Einfachheit halber haben wir hier stillschweigendes und implizites Wissen zusammengefasst, aber fühl dich frei, diese Konzepte selbst weiter zu erkunden.

Individuelles vs. Kollektives Wissen

Individuelles Wissen ist an einzelne Personen gebunden. Es ist subjektiv, basiert auf persönlichen Erfahrungen und ist vor allem implizit – also nicht für andere sichtbar oder leicht zu teilen.

Kollektives Wissen hingegen ist das gesamte Wissen einer Organisation. Es entsteht, wenn das Wissen von Einzelpersonen in der Organisation geteilt, kombiniert und institutionalisiert wird.

Das Wissensmanagement als Disziplin befasst sich mit dem Aufbau und der Pflege des kollektiven Wissens, was für Organisationen aus mehreren Gründen wichtig ist:

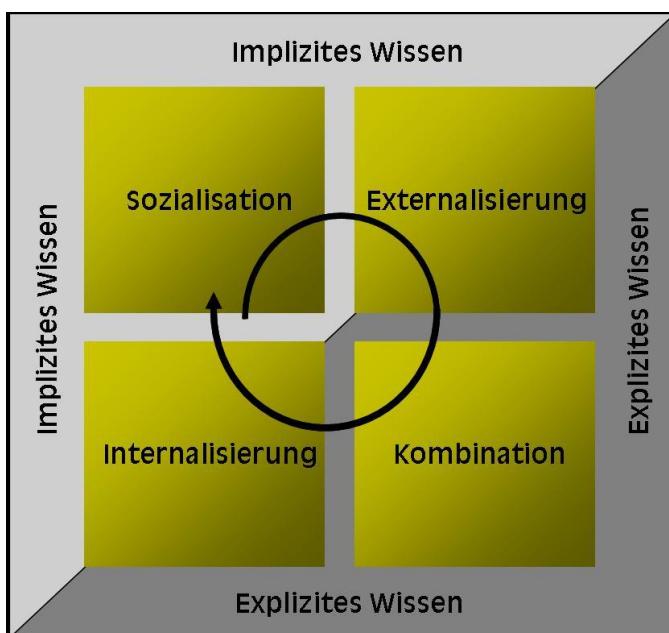
- **Wissensbewahrung:** Individuelles, implizites Wissen wird z.B. durch Dokumentation zu explizitem Wissen, das auch erhalten bleibt, wenn Mitarbeitende die Organisation verlassen.
- **Effizienzsteigerung:** Kollektives Wissen ermöglicht es neuen und bestehenden Mitarbeitern, auf vorhandene Erfahrungen und Ressourcen zurückzugreifen, was Zeit spart, und Fehler vermeidet.
- **Innovation:** Aus dem Austausch von individuellem Wissen können neue Ideen und Verbesserungen entstehen.
- **Entscheidungsfindung:** Kollektives Wissen bietet eine breitere Wissensbasis für Entscheidungen und kann so zu fundierteren und ausgewogeneren Ergebnissen führen.

Die Wissensspirale (SECI-Modell) von Nonaka und Takeuchi (1995)

Das SECI-Modell der japanischen Wissenschaftler Nonaka und Takeuchi, auch bekannt als Wissensspirale, ist ein dynamisches Modell für den Wissenstransfer und die Wissensentstehung in Organisationen, das den Übergang von individuellem zu kollektivem Wissen und die Umwandlung von implizitem in explizites Wissen und umgekehrt als stetigen Transformationsprozess beschreibt.

Die englische Abkürzung **SECI** steht für die 4 Phasen dieses zyklischen Prozesses:

1. **Sozialisation** (von implizitem zu implizitem Wissen): In dieser Phase wird Wissen durch direkten Erfahrungsaustausch und Beobachtung übertragen – das kann auch ohne formale Sprache geschehen.
2. **Externalisierung** (von implizitem zu explizitem Wissen): Hier wird das implizite Wissen artikuliert und in explizite Formen wie Dokumente oder gesprochene Worte umgewandelt. Durch diesen Schritt der Dokumentation und Verarbeitung wird neues Wissen geschaffen.
3. **Kombination** (von explizitem zu explizitem Wissen): In dieser Phase wird explizites Wissen aus verschiedenen Quellen zusammengeführt, organisiert und systematisiert, um umfassendere Wissensspeicher zu bilden.
4. **Internalisierung** (von explizitem zu implizitem Wissen): Schließlich wird das gesammelte explizite Wissen den Mitarbeitenden zugänglich gemacht und durch Anwendung und Praxis verinnerlicht und so in (neues) implizites Wissen umgewandelt, wodurch es Teil der individuellen Wissensbasis wird.



Grafik: Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi
 (Quelle: <https://de.wikipedia.org/w/index.php?curid=1267015>)

Quellen:

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- <https://de.wikipedia.org/wiki/SECI-Modell>
- SECI-Modell: Die Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi:
<https://blog.hubspot.de/service/seci-modell>
- DIN SPEC 91443:2021 Systematisches Wissensmanagement für KMU – Instrumente und Verfahren
<https://www.dgq.de/fachbeitraege/din-iso-304012021-wissensmanagementsysteme-eine-einfuehrung/>

Wissen - Formate

Wissen kann auf ganz unterschiedlichen Wegen kommuniziert und mit anderen geteilt werden: wir reden mit anderen Menschen, lesen einen Blog, oder kommentieren ein Video auf einer Online-Plattform. Die Formate lassen sich nach folgenden Kriterien beschreiben:

- Gespräch: persönlicher Austausch / Telefon- oder Videokonferenz / Schulung
 - Hohe Interaktion / synchron in Echtzeit
 - Keine Skalierbarkeit – nur die Teilnehmenden
 - Implizites Wissen – wird in der Regel nicht dokumentiert
(Ton- und Videoaufzeichnung sind prinzipiell möglich, vor allem bei Online-Formaten)
- Handschriftliche Notiz: Block und Stift, Post-It, Flipchart, Sketchnote
 - Mittlere Interaktion bei synchroner Aktivität, z.B. an Flipcharts
Niedrige Interaktion asynchron (bei Notizen und Mitschriften)
 - Explizit, aber Ad hoc-Dokumentation ohne impliziten Kontext oft kaum nutzbar
 - Geringe Skalierbarkeit – Nutzung nur im kleinen Kreis möglich
- Elektronisches Dokument / Datei: Office-Dateien, E-Mail, Digitale Notizbücher, Mindmaps
 - Hohe Skalierbarkeit – können beliebig geteilt und vervielfältigt werden
 - Asynchron / niedrige bis mittlere Interaktion (Interaktionsgrad und Synchronizität erhöhen sich durch die Möglichkeiten zum gemeinsamen Bearbeiten der Dokumente)
 - Explizit – Dokumentation zur Zweck der Weitergabe von Informationen und Wissen
- Online-Beiträge (Blog, Communities, Foren, Wiki)
 - Beiträge auf Online-Plattformen können prinzipiell als Teilmenge der elektronischen Dokumente betrachtet werden:
 - Hohe Skalierbarkeit / explizit
 - Höhere Interaktion als konkretes Ziel von Beiträgen – wird z.B. durch direkte Ansprache und Fragen angestrebt
 - Asynchron als Normalfall
- Listen (Linksammlungen, kuratierte Listen)
 - Skalierbar / Asynchron – Spezialfall der elektronischen Dokumente
 - Explizit – Expertenwissen fließt in Auswahl und Bewertung der verlinkten Quellen ein
 - Geringe Interaktion – vor allem für Mitlesende zum Einstieg in Wissensthemen gedacht / Kommentare als Hinweise für Ergänzungen oder Korrekturen

Die Aufzeichnung von synchronen Events wie Gesprächen oder analogen Formaten wie handschriftlichen Notizen dient vor allem der Skalierbarkeit und der asynchronen Nutzbarkeit, weil die Medien über digitale Kanäle geteilt werden oder von anderen konsumiert werden können, die nicht live dabei waren:

- Bilder – Screenshot, Foto von Flipcharts, Graphik
- Video – Aufzeichnung von Live-Diskussionen und Vorträgen / Screencast mit PowerPoint
- Audio – Podcast, Recording mit dem Smartphone

Wissenstreppe

Die **Wissenstreppe von Prof. Klaus North** erläutert anschaulich, wie Daten, Informationen und Wissen sowie schließlich Können, Handeln und Kompetenz zusammenhängen bzw. aufeinander aufbauen. Sie setzt dies in Beziehung zu einem Modell für operatives Wissensmanagement – quasi bottom-up ausgehend von dem Management der Daten und Informationen – und strategischem

Wissensmanagement, das quasi top-down eine Sichtweise ausgehend von der Kompetenz und damit der Wettbewerbsfähigkeit als Ziel nimmt.

Mehr dazu hier:

<https://wissensmanagement.open-academy.com/category/grundlagen/wissensmanagement-modelle/wissenstreppe>

In diesem Video erläutert Dr. Angelika Mittelmann die Wissenstreppe anhand eines „echten“ Modells: [Die Wissenstreppe](#)

Das Wissensmanagement-Modell nach Probst, Raub und Romhardt (1999)

Probst et al. haben einen systematischen Ansatz zur Verwaltung von Wissen in Organisationen entwickelt, welcher sechs Kernprozesse umfasst, die aufeinander aufbauen und zusammenwirken, um den effektiven Umgang mit Wissen zu gewährleisten.

Das Modell hat eine breite Akzeptanz und Verbreitung gefunden, weil es einen klar strukturierten und ganzheitlichen Ansatz bietet. Es deckt alle relevanten Aspekte des Wissensmanagements ab und ist gleichzeitig flexibel genug, um in verschiedenen organisatorischen Kontexten angewendet zu werden. Darüber hinaus betont das Modell die Integration von Wissensprozessen in die täglichen Arbeitsabläufe und die strategische Ausrichtung des Wissensmanagements an den Unternehmenszielen, was seine praktische Relevanz und Anwendbarkeit erhöht.

Wissensidentifikation:

Dieser Prozess befasst sich mit der Ermittlung und Bewertung des vorhandenen Wissens in einer Organisation: Welche Arten von Wissen sind vorhanden? Wo befinden sie sich, und wie können sie genutzt werden? Die Wissensidentifikation hilft dabei, Wissenslücken zu erkennen und zu verstehen, welches Wissen für die Organisation besonders wertvoll ist. Zur Unterstützung dieses Prozesses werden häufig Methoden wie Wissenslandkarten und Kompetenzmatrizen eingesetzt.

Wissensakquisition:

Sobald Wissenslücken identifiziert wurden, zielt die Wissensakquisition darauf ab, dieses fehlende Wissen aus **externen** Quellen zu erwerben. Dies kann durch Schulungen, Rekrutierung von Experten, Kooperationen mit anderen Unternehmen oder Forschungseinrichtungen und durch das Hinzufügen neuer Wissensquellen wie Fachliteratur oder Datenbanken geschehen. Die Akquisition von Wissen stellt sicher, dass die Organisation Zugang zu den notwendigen Informationen und Fähigkeiten hat, um ihre Ziele zu erreichen.

Wissensentwicklung:

Im Gegensatz zur Akquisition konzentriert sich dieser Prozess auf die Schaffung neuen Wissens **innerhalb** der Organisation. Innovationsprojekte, Forschungs- und Entwicklungsabteilungen sowie Lern- und Weiterbildungsprogramme spielen hierbei eine zentrale Rolle. Die Wissensentwicklung ist entscheidend, um die Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und kontinuierliche Verbesserungen zu fördern. Formate für den Erfahrungsaustausch wie Communities of Practice oder Modelle wie das SECI-Modell (s. oben) unterstützen die interne Wissensentwicklung.

Wissensverteilung:

Nach der Identifikation und Bereitstellung von Wissen ist es wichtig, dieses Wissen in der gesamten Organisation zu verteilen. Die Wissensverteilung stellt sicher, dass alle relevanten Mitarbeitenden Zugang zu dem Wissen haben, das sie für ihre Arbeit benötigen. Hierbei kommen verschiedene Kommunikationskanäle zum Einsatz, wie Intranet, Wissensdatenbanken, Schulungen und informelle Netzwerke. Eine effektive Wissensverteilung verhindert das Entstehen von Wissenssilos und fördert den Austausch und die Zusammenarbeit.

Wissensnutzung:

Dieser Prozess bezieht sich auf die effektive Anwendung des verfügbaren Wissens. Es geht darum, dass Mitarbeiter das Wissen in ihrer täglichen Arbeit einsetzen, um ihre Aufgaben effizienter zu erfüllen und bessere Entscheidungen zu treffen. Wissensnutzung wird durch eine unterstützende Unternehmenskultur und geeignete Anreizsysteme gefördert. Es ist wichtig, dass das Wissen nicht nur vorhanden ist, sondern auch aktiv genutzt wird, um den größtmöglichen Nutzen für die Organisation zu erzielen.

Wissensbewahrung:

Schließlich umfasst die Wissensbewahrung den Erhalt und die Sicherung von Wissen, damit es auch in Zukunft verfügbar bleibt. Dies ist besonders wichtig in Situationen, in denen erfahrene Mitarbeiter die Organisation verlassen oder wenn es darum geht, wertvolle Informationen aus Projekten und Prozessen zu dokumentieren. Techniken wie Wissensdatenbanken, Dokumentationssysteme und systematische Archivierung spielen eine zentrale Rolle in der Wissensbewahrung.

Quellen:

- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (1999). *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Gabler Verlag.

Feedback geben

Feedback kann neutral, positiv (Lob) und negativ (Kritik) sein.

Ziel sollte dabei immer sein das Feedback konkret, sachlich, respektvoll und konstruktiv zu formulieren. Emotionalität kann vor allem im positivem Feedback auch als Verstärkung genutzt werden. Ein "Finde ich super" wird dem Gegenüber bestimmt Freude bereiten. Aber Achtung - ein "Das ist doch totaler Blödsinn" kann dagegen dazu führen, dass die angesprochene Person sich zurückzieht und ihre Informationen fortan nicht mehr teilen möchte (und andere Personen, die mitlesen auch abgeschreckt werden).

Im Unternehmensumfeld ist es oft am leichtesten über digitale Wege (z. B. Antwort per E-Mail oder Chat) Feedback zu geteiltem Wissen zu geben und so auch seine Dankbarkeit zu zeigen. Natürlich kann man die Kolleg:innen, die ihr Wissen geteilt haben auch persönlich ansprechen - durch die öffentliche Reaktion z. B. in Communities oder ESN unterstützt man jedoch den öffentlichen direkten Austausch und motiviert auch andere zu reagieren und schlussendlich dann auch den Mut zu fassen ihr Wissen auch selbst zu teilen. Weitere Vorteile:

Öffentliches "Liket" bietet die Möglichkeit, mit minimalem Aufwand, maximalen Impact zu erzielen:

- Eine Meinung oder Aussage, deren Zeit gekommen ist... wird durch x-fache Likes schnell sichtbar

- Potenziell kann ein Like einer Person mit einem großen Netzwerk „beliebig“ viel Wirkung erzielen. Wenn zum Beispiel eine Führungskraft, gezielt liked, werden so ggf. mehr Mitarbeiter:innen auf ein Thema aufmerksam.
- Eine Umfrage an 1000 Mitarbeiter ist mit Aufwand verbunden sowohl bei der Vorbereitung als auch bei der Beantwortung und Rücksendung. Ein Beitrag in einer großen Chat Community kann durchaus schnell 1000 Reaktionen erreichen und kann von jedem in wenigen Sekunden erfasst werden.

Quellen:

<https://harald-schirmer.de/2019/04/07/likes-sind-mehr-als-wertschaetzung/>

<https://www.honestly.de/blog/konstruktives-feedback-10-goldene-regeln/>

Sichtbar werden - "Working out Loud" (WOL)

Der Begriff "*Working out loud*" wurde von Bryce Williams und John Stepper 2010 geprägt. Der Gedanke dahinter: Das eigene Wissen und die eigene Arbeit sichtbar machen, damit alle davon profitieren können. Es geht also um eine Änderung des Mindsets und um wertschätzende und transparente Zusammenarbeit über Abteilungs-, Länder-, Unternehmensgrenzen hinweg.

Im Kontext zu Working out loud sind zahlreiche kostenlose Anleitungen und Aufgabenstellungen ("Circle Guides") entstanden.

Die 5 Prinzipien hinter Working out Loud

Relationships

Durch den Aufbau eines sozialen Netzwerks entstehen Beziehungen, die beruflich und privat für beide Seiten hilfreich sind. Diese Beziehungen werden konsequent gepflegt und ausgebaut.

Generosity

Echte Großzügigkeit erwartet keine Gegenleistung. Nach diesem Prinzip werden Wissen und Informationen geteilt, Feedback wird angeboten und wertvolle Tipps werden geliefert. In der Praxis kann das z.B. auch durch konkrete Unterstützung bei Projekten geschehen.

Visible Work

Dies bedeutet, seine Arbeit sichtbar zu machen, zu zeigen, woran man gerade arbeitet und welche Zwischenergebnisse es schon gibt. Von diesen Erkenntnissen können andere profitieren, Doppelarbeit und Fehler werden vermieden, weil man auf den Erfahrungen anderer aufbauen kann.

Purposeful discovery

Jeder verfolgt sein individuelles Lernziel und orientiert sich bei seinen Aktivitäten daran. Aber auch außerhalb der Circle geht es darum, fokussiert an Zielen zu arbeiten und diese diszipliniert zu verfolgen.

A Growth Mindset

Zum einen helfen das Feedback und das Know-how der anderen, sich kontinuierlich zu verbessern. Zum anderen lernt man, Sichtweisen anderer zu schätzen, seine eigene Komfortzone zu verlassen bzw. zu erweitern und Veränderungen als Chance zu begreifen. Menschen mit einem Growth Mindset sind neugierig auf und offen für alles, was die Arbeitswelt und das Leben bereithalten.

Quellen: <https://www.projektmagazin.de/artikel/working-out-loud-bessere-zusammenarbeit>,
<https://www.workingoutloud.com/>

Im Rahmen von lernOS werden die Themen aus Working Out Loud im Leitfaden "lernOS für Dich" im Lernpfad Offenheit & Vernetzung behandelt.

Wenn du mehr über diese Themen wissen möchtest:

[Überblick - lernOS für Dich Leitfaden \(cogneon.github.io\)](#)

<https://de.wikipedia.org/wiki/Wissensmanagement>

<https://vonneuem.de/wissensmanagement-die-moderne-art-des-wissenstransfers/>

<https://qaspire.com/5-elements-of-working-out-loud-by-johnstepper/>

https://de.wikipedia.org/wiki/Working_out_loud

<https://wol.wiki/circle/guide/de>

Anhang

Vorlagen

Die im Leitfaden angesprochenen Vorlagen findet ihr unter:

<https://github.com/cogneon/lernos-digitale-zusammenarbeit/tree/master/de/Vorlagen>

Ihr könnt die PowerPoint mit allen angesprochenen Vorlagen auch hier direkt herunterladen:

[https://github.com/cogneon/lernos-digitale-zusammenarbeit/raw/refs/heads/master/de/Vorlagen/Collaboration%20Canvas%20\(lernOS%20Digitale%20Zusammenarbeit\).pptx](https://github.com/cogneon/lernos-digitale-zusammenarbeit/raw/refs/heads/master/de/Vorlagen/Collaboration%20Canvas%20(lernOS%20Digitale%20Zusammenarbeit).pptx)

(Tipp: Wenn die Datei nicht direkt in PowerPoint geöffnet werden kann, müsst ihr diese mit der rechten Maustaste anklicken, Eigenschaften wählen und unter Sicherheit den Zugriff auf die Datei zulassen.)

Making of und Danksagung

Making of

Dieser #lernOS Leitfaden für die "Digitale Zusammenarbeit" ist im Rahmen Community für Guide- und Multiplikatoren-Netzwerke in einem kleinen Arbeitsgruppe entstanden - natürlich komplett in digitaler Zusammenarbeit 😊

Danksagung

Wir danken der #lernOS-Community für den Austausch und Inspirationen beim Schreiben von #lernOS Leitfäden, - ganz besonders Simon Dückert für den Rahmen des #lernOS Konzepts.

Ein großes Dankeschön geht natürlich auch an die Community für Guide- und Multiplikatoren-Netzwerk für den offenen Austausch und den Rahmen für die Erstellung dieses Leitfadens!

Wir danken allen, die den Leitfaden in der Pilotphase als Einzelpersonen und in Unternehmen getestet und uns Feedback für die Verbesserung gegeben haben!

Geschrieben wurde der Leitfaden von:

- Britta Müller-Ruhnau
- Daniel Prial
- Fabienne Theis
- Magnus Rode
- Rainer Bartl
- Stefanie Ammler

Wir bedanken uns für die Mitarbeit am Leitfaden und Unterstützung bei:

- Bernd Aures
- Hans-Jürgen Sturm
- Leonid Lezner

Ein ganz besonderer Dank für die tollen Sketchnotes gilt:

- Tobias Grawe

Kontakt

Habt ihr Fragen, Kommentare, Hinweise, Kritik, Anmerkungen?

Meldet euch gerne bei:

- [Britta Müller-Ruhnau](#)
- [Daniel Prial](#)
- [Magnus Rode](#)
- [Rainer Bartl](#)

Keep calm & learn on!