

# HRM-Dossier

Daniel Stoller-Schai

## Collaboration

Wie gestalten wir Zusammenarbeit?



### **Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek**

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Daniel Stoller-Schai

### **Collaboration**

Wie gestalten wir Zusammenarbeit?

SPEKTRAMedia, Zürich, 2021

ISBN 978-3-906067-45-2

© 2021 by

SPEKTRAMedia, Albisriederstrasse 252, CH-8047 Zürich, Tel. 043 311 01 80,  
[info@SPEKTRAMedia.ch](mailto:info@SPEKTRAMedia.ch), [www.SPEKTRAMedia.ch](http://www.SPEKTRAMedia.ch)

ALMA Medien AG, Hofackerstrasse 32, CH-8032 Zürich, Tel. 044 269 50 10,  
[info@almamedien.ch](mailto:info@almamedien.ch), [www.almamedien.ch](http://www.almamedien.ch)

Gedruckt und hergestellt in der Schweiz.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Jedes Kopieren, insbesondere Vervielfältigen, Übersetzen, Mikroverfilmen und Einspeichern sowie Verbreiten in elektronischen Systemen ist ohne Zustimmung des Verlags verboten (vgl. [www.fair-kopieren.ch](http://www.fair-kopieren.ch)).

Der einfacheren Lesbarkeit halber verwendet der Verlag i. d. R. die männliche Form – die weibliche Form ist eingeschlossen. Dieses Buch basiert auf Erfahrungen des Autors und auf Fachliteratur. Es wurde mit grosser Sorgfalt erstellt, trotzdem lassen sich Fehler nicht vollständig ausschliessen. Verlag und Autor können für fehlerhafte Angaben und deren Folgen weder juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Für Verbesserungsvorschläge und Hinweise sind der Verlag beziehungsweise der Autor dankbar.

**Daniel Stoller-Schai**

# **Collaboration**

**Wie gestalten wir Zusammenarbeit?**



**Dr. Daniel Stoller-Schai**

Collaboration Design GmbH

Hüttenstr. 48

8344 Bäretswil

[daniel.stoller-schai@collaboration-design.ch](mailto:daniel.stoller-schai@collaboration-design.ch)

[www.collaboration-design.ch](http://www.collaboration-design.ch)

Dr. Daniel Stoller-Schai ist erfahrener Collaboration & Learning-Experte. Er absolvierte ein Studium der Erziehungswissenschaften, Informatik und Psychologie an der Universität Zürich und arbeitete danach im Bereich Erwachsenenweiterbildung und Bildungsforschung. An der Universität St. Gallen war er am Aufbau des Learning Centers beteiligt und promovierte zum Thema «E-Collaboration».

Als Manager für digitale Lern- und Arbeitstechnologien hat er bei Phonak, UBS, CREALOGIX sowie in weiteren Firmen und Startups Kundenprojekte umgesetzt und Erfahrungen mit dem globalen Einsatz internetgestützter Lern- und Arbeitsprojekte gesammelt.

Im Februar 2019 gründete er das Unternehmen «Collaboration Design GmbH», das sich auf die Gestaltung, Umsetzung und Begleitung von kollaborativen Lern- und Arbeitsprozessen in Unternehmen, Organisationen und Bildungsinstitutionen fokussiert.

Daniel Stoller-Schai ist zudem Studienleiter am Institut für Kommunikation und Führung IKF (CAS Innovative Arbeitswelten, CAS Transformation Toolbox), Dozent an verschiedenen Fachhochschulen sowie Programmleiter der LEARNING INNOVATION Conference ([www.learning-innovation.ch](http://www.learning-innovation.ch)).

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung.....</b>	<b>6</b>
<b>Collaboration-Theorie: Wie funktioniert Zusammenarbeit? .....</b>	<b>8</b>
Koordination, Kooperation oder Kollaboration? .....	8
Theorie der Ko-Aktion .....	10
Collaboration als umfassenderes Konzept .....	15
Collaboration-Story «Solarfix» .....	17
Fragestellungen und Arbeitspakete .....	20
<b>Collaboration-Canvas: Wie setzen wir Zusammenarbeit um? .....</b>	<b>22</b>
Kultur.....	22
Strategie und Führung .....	25
Zielgruppen .....	31
Werteangebot .....	33
Kompetenzen .....	35
Methoden .....	40
Prozesse.....	45
Technologien .....	48
Kosten und Einnahmen .....	51
<b>Zusammenfassung .....</b>	<b>56</b>
<b>Literatur.....</b>	<b>57</b>

# Einleitung

Noch vor einigen Jahren schien man sich erklären zu müssen, wenn man im positiven Sinne von Kollaboration sprach. Denn der Begriff war – und ist zum Teil heute noch – negativ konnotiert, da er für viele ausschliesslich für die Zusammenarbeit mit dem «Feind» oder «Gegner» zu Kriegs- oder Besatzungszeiten steht. In den letzten Jahren hat der Begriff aber zunehmend positive Deutung erfahren, vor allem mit neuen Formen der Zusammenarbeit.

In vernetzten, global agierenden Unternehmen ist Kollaboration oder Collaboration zu einem zentralen Konzept geworden, wenn es darum geht, Zusammenarbeit zwischen Menschen und zwischen Unternehmen zu beschreiben und zu gestalten. Collaboration ist in vielen Unternehmen als strategischer Schwerpunkt angekommen. Ohne neue Formen der Zusammenarbeit im analogen, digitalen und hybriden Bereich ist eine Unternehmung nicht mehr wettbewerbsfähig: Die VUCA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität), flachere Hierarchien und neue Organisationsformen machen mehr partizipative Zusammenarbeitsformen nötig, damit Entscheide rascher und besser gefällt und Projekte effizienter und erfolgreicher umgesetzt werden können.

Auch in Schweizer Unternehmen spielt «Collaboration» mittlerweile eine zentrale Rolle, wie die nachfolgenden Zitate zeigen.

Eidgenössisches Personalamt EPA – Jorge Kühni, Vizedirektor Leiter Geschäftsbereich Grundlagenentwicklung und Ausbildungszentrum

*«Der Einsatz digitaler Werkzeuge und flexibler Arbeitsformen hat die Führung und Zusammenarbeit der Mitarbeitenden der Bundesverwaltung stark geprägt. Die Förderung der <Collaboration-Kompetenz> bildet für uns ein Schwerpunkt, um agile Arbeitsformen in übergreifenden Teams, Führen auf Distanz, Homeoffice und andere Möglichkeiten in einer digitalen Arbeitswelt erfolgreich umzusetzen.»*

Schweizerische Post AG – Zuzana Dérer, Themenverantwortliche Arbeitswelt/ Senior Spezialistin Organisationsentwicklung und Hanneke Gerritsen, Leiterin Arbeitswelt/Co-Leiterin Organisationsentwicklung

*«Unter dem Thema <Collaboration> verstehen wir folgendes: Die indirekte und direkte Interaktion zwischen den Menschen. Das gemeinsame Erarbeiten einer Idee, einer Problemlösung oder einer Aufgabenstellung. Das Gemeinsame ermöglicht Neues zu entstehen, wobei dies physisch oder virtuell, synchron oder asynchron stattfinden kann. Der Schlüsselfaktor hierfür ist die Arbeitskultur: Offenheit, Transparenz, Vernetzung und Vertrauen sind für eine effiziente und effektive Zusammenarbeit essenziell.»*

SWICA – Fabian Ringwald, Departementsleiter IT

*«Kollaboration ist ein essentielles Kultur-Werkzeug mit Blick auf den Einsatz moderner Arbeitsmethoden. Unsere kundenorientierte Zusammenarbeit profitiert dabei vom Einsatz einer zentralen Kollaborationsplattform und ergänzenden, weiteren digitalen Werkzeugen. Ein nächster Schritt ist die Optimierung der Kollaboration über die Unternehmensgrenzen hinweg mit Partnern und Dienstleistern.»*

SIX Group – Karl-Ludwig Knispel, Head Learning & Development

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

CSS Versicherung – Christian Flückiger, Organisationsentwickler

*«Interne Erhebungen zeigen, dass die (abteilungsübergreifende) Zusammenarbeit in den letzten Jahren sukzessive verbessert werden konnte – vor allem in Bezug auf operative Standard-Prozesse. Der nächste Schritt besteht nun darin, auch die selbstgesteuerte, netzwerk- und projektartige Zusammenarbeit weiter zu optimieren, etwa, indem wir eine Social Collaboration-Plattform etablieren und damit beitragen, Wissen und Lernen in der Organisation noch dynamischer zu gestalten.»*

Die Aussagen zum Schlagwort «Collaboration» verdeutlichen: Es umfasst verschiedene Formen der Zusammenarbeit und deckt kulturelle, strategische, methodische oder auch (rein) technische Aspekte ab.

Dieses HRM-Dossier führt in das Thema Collaboration ein, vermittelt wichtige (theoretische) Grundlagen und zeigt auf, wie Collaboration auch im eigenen Unternehmen etabliert werden kann. Dabei wird auch auf geeignete Technologien eingegangen, allerdings stehen diese nicht im Zentrum dieses Dossiers, da sie einem raschen Wandel unterworfen sind und schon morgen überholt sein könnten.

# Collaboration-Theorie: Wie funktioniert Zusammenarbeit?

Der Begriff oder das Konzept «Collaboration» ist sehr vielschichtig und kann ganz unterschiedliche Aspekte beinhalten. Deshalb wird im Folgenden zunächst kurz erläutert, was unter Collaboration verstanden wird und wie die Abgrenzung zu anderen Ko-Begriffen (Kooperation, Kommunikation, Koordination) beschrieben werden kann. Nach einer solchen Begriffsklärung kann die Theorie der Ko-Aktion beleuchtet werden. Es wird aufgezeigt, aus welchen Phasen eine idealtypische Ko-Aktion besteht und welche wechselseitige Rolle dabei Kollaboration und Kooperation spielen.

## Koordination, Kooperation oder Kollaboration?

Die Begriffe Koordination, Kooperation (oder Cooperation) und Kollaboration (oder Collaboration) stehen sich nicht nur im Wortklang, sondern auch hinsichtlich ihrer Bedeutung nahe. Zwischen den Begriffen gibt es jedoch subtile und wichtige Unterschiede.

Der Begriff «Koordination» bezeichnet das Aufeinanderabstimmen von verschiedenen Handlungen und das Vereinbaren von gemeinsamen Regeln, Vorgehensweisen und Prozessen. Koordination ist eine wichtige Grundlage, damit Zusammenarbeit gelingt. Eine gute Koordination unterstützt kooperative und kollaborative Arbeitsprozesse, indem der dafür benötigte organisatorische und technische Rahmen geschaffen wird.

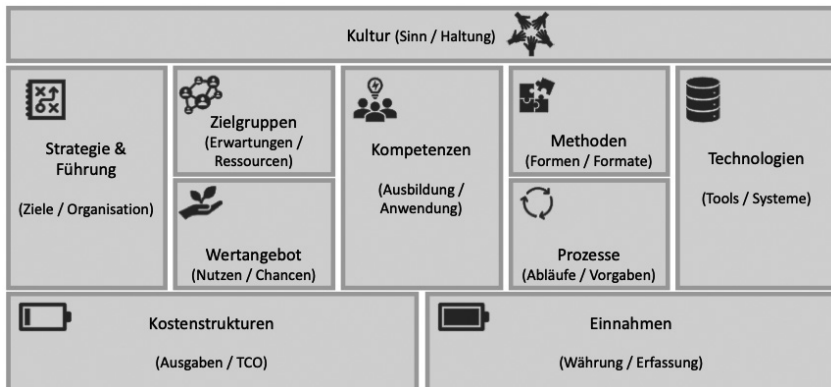
Der Begriff «Kollaboration» oder «Collaboration» zeichnet sich durch eine Doppelbedeutung aus. Unter «Collaboration» wird gemeinhin – bzw. in einem umfassenden Sinne – «Zusammenarbeit» verstanden. Etwas präziser – und im engeren Sinne – versteht man darunter das zeitgleiche, gemeinsame Erarbeiten einer Idee, einer Problemlösung oder einer Aufgabenstellung. Im zeitgleichen Miteinander entstehen zwischen allen Beteiligten im Idealfall eine neue Lösung, ein neues Produkt oder eine neue Einsicht. Diese Zusammenarbeit kann vor Ort (face-to-face) oder vermittelt über digitale Netzwerke stattfinden. In diesem engeren Sinne kann Collaboration wie folgt definiert werden:

Collaboration bezeichnet das zeitgleiche Bearbeiten einer Aufgabe oder das Erarbeiten neuer Ideen, Produkte und Lösungen. Dies kann face-to-face, hybrid oder komplett virtuell stattfinden. Gelingende Collaboration lässt im Miteinander Neues entstehen, das allein nicht möglich wäre.



# Collaboration-Canvas: Wie setzen wir Zusammenarbeit um?

Nachdem im vorangegangenen Kapitel erste Grundlagen erläutert wurden, folgt nun der gestalterische Teil. Es braucht einen Gestaltungsansatz, damit Collaboration umfassend umgesetzt werden kann, ohne dass wesentliche Aspekte dabei vergessen gehen. Dafür eignet sich ein «Canvas-Ansatz» (zu Deutsch: «Leintuch»). Dieser basiert auf der Idee, einen Managementzusammenhang in Form eines kompakten und einfach strukturierten Plakates darzustellen. Dabei geht es nicht so sehr darum, einen spezifischen Weg oder eine Reihenfolge aufzuzeigen, sondern vielmehr um eine «Auslegeordnung» aller zentralen Aspekte. Für das Collaboration-Thema kann dieser «Canvas» wie folgt aussehen:



In den folgenden Kapiteln dient dieser Collaboration-Canvas dazu, alle relevanten Aspekte des Themas zu beleuchten und zu erläutern. Dabei «wandern» wir von oben links nach unten rechts. Zu jedem Bereich sind Vorschläge formuliert für ein unternehmerisches Vorgehen.

## Kultur

Collaboration beginnt mit der richtigen Einstellung (mindset). Es muss ein Verständnis vorhanden sein, dass eine gute Ko-Aktion immer damit zusammenhängt, dass man seine Ideen, Bedürfnisse und Ansichten einbringt und gleichzeitig die Ideen, Bedürfnisse und Ansichten der andern akzeptiert, respektiert und wertschätzt. Im Geben und Nehmen entsteht gemeinsam etwas Neues.

Eine solche Einstellung benötigt zunächst den richtigen kulturellen Nährboden. Collaboration muss gewollt werden. Es muss erkannt werden, was damit erreicht werden soll, und dass das Unternehmen damit wettbewerbsfähiger wird. Es muss ein eigentliches kollaboratives Mindset entwickelt werden, das als Grundhaltung in allen Interaktionen spürbar ist. Dies erfordert entsprechende Einstellungen, Erfahrungen und Kompetenzen, auf die weiter unten eingegangen wird. Ariane Eichenberg, Work Smart Coach, Swisscom AG, meint dazu:

*«Die Einstellung ist das A und O. Wenn ich weiss, warum ich etwas nutzen sollte und auch weiss, wie es geht, so nützt es nichts, wenn ich einfach nicht will. Also nur Awareness, Know-how, eine News und ein eLearning sind nicht genug, um den Mindset zu beeinflussen – und schliesslich eine neue Arbeitsweise zu etablieren. Als Work Smart Coach muss ich auch das Verlangen danach wecken, damit eine Verhaltensänderung stattfinden kann. Dieses kann ich zwar nicht befehlen, aber ich kann Massnahmen gestalten, die dabei helfen. Zum Beispiel aufzeigen, was einfacher ist, was das Leben leichter macht (what's in it for me) und so dann Anreize schaffen, damit jemand vielleicht etwas mehr «will».» (Stoller-Schai 2019)*

### **Bewährtes Vorgehen**

- Am besten ist es, als Erstes im Unternehmen einen Diskurs zum Thema «Collaboration» initiieren:
  - Wie arbeiten wir zusammen?
  - Was läuft gut?
  - Wo haben wir Defizite?
  - Was sollte man sofort verbessern?
  - Was können wir erreichen?
  - Wo können wir besser werden, wenn wir etwas ändern würden?

Diese Fragen lösen einen Austausch zum Thema aus. Dabei ist die Geschäftsleitung einzubinden, indem ihr die Bedeutung von Collaboration aufgezeigt wird.

- Basierend auf diesem Diskurs kann ein nächster Schritt darin bestehen, ein «Collaboration-Manifest» zu erstellen. Darin werden Grundhaltung und Verhaltensweisen festgehalten und der mögliche Mehrwert aufgezeigt. Das Manifest kann aus einer Reihe von Grundsätzen bestehen, die aufzeigen, wie Collaboration ganz konkret gelebt werden soll. Als Beispiel sei hier das Manifest der Firma Solarfix aufgeführt:

# Collaboration

## Wie gestalten wir unsere Zusammenarbeit?

Ohne neue Formen der Zusammenarbeit im analogen, digitalen und hybriden Bereich ist ein Unternehmen heute kaum mehr wettbewerbsfähig. Sich rasch verändernde Marktbedingungen, flachere Hierarchien und neue Organisationsformen machen mehr partizipative Zusammenarbeitsformen nötig, damit Entscheide rascher und besser gefällt und Projekte effizienter und erfolgreicher umgesetzt werden können.

«Collaboration» ist zu einem zentralen Konzept geworden, wenn es darum geht, Zusammenarbeit zwischen Menschen, Abteilungen oder auch zwischen Unternehmen zu beschreiben und zu gestalten. Dabei geht es nicht einfach nur um eine neue oder andere Form der Zusammenarbeit, sondern vielmehr um ein umfassenderes Konzept, das sowohl kulturelle, strategische als auch technologische Aspekte umfasst und auf verschiedenen Ebenen umgesetzt werden muss, wenn ein Unternehmen insgesamt kollaborativer werden soll.

Dieses HRM-Dossier führt in das Thema «Collaboration» ein, vermittelt theoretische Grundlagen und zeigt praktische Schritte auf, wie «Collaboration» in Unternehmen und Organisationen gestaltet, entwickelt und umgesetzt werden kann.

Jedes HRM-Dossier ist einem für HR-Fachleute und das Management relevanten Thema gewidmet. Die Bücher erscheinen quartalsweise und sind als Einzel Exemplare beziehbar bei SPEKTRAmédia oder ALMA Medien AG bzw. sind im Abonnement mit «HR Today» erhältlich.

SPEKTRAmédia, Albisriederstrasse 252, 8047 Zürich  
ALMA Medien AG (HR Today), Hofackerstrasse 32, 8032 Zürich

ISBN 978-3-906067-45-2

ISBN 978-3-906067-45-2



9 783906 067452 >