

PERSONAL WISSEN KOMPAKT 2023 – DORTMUND

# EXPERIMENTIERRAUM 5.0

Gute Zusammenarbeit braucht kulturellen Wandel

Andreas Greve  
nextpractice GmbH  
15.11.2023

**Zusammenarbeit, die** | Worttrennung: Zu·sam·men·ar·beit, kein Plural | Bedeutungen: das gemeinschaftliche Arbeiten an einer Sache | Herkunft: Ableitung des Substantivs zum Stamm des Verbs zusammenarbeiten durch Konversion | Synonyme: Kollaboration, Kooperation, Teamarbeit | Gegenwörter: Einzelarbeit | Oberbegriffe: Arbeit | Beispiele: Aufgrund der komplexen Anforderungen waren sie zur Zusammenarbeit gezwungen | statt zusammen arbeiten: **zusammenarbeiten**

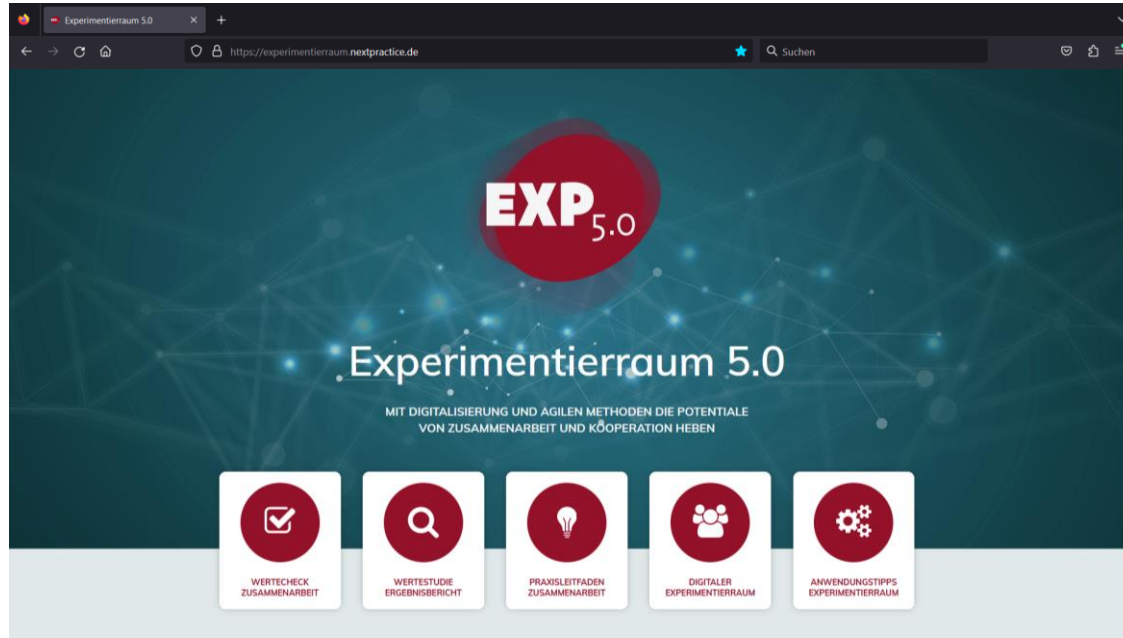
# GUTE ZUSAMMEN- ARBEIT

**Werte- und Kulturarbeit** ist ein  
**diskursiver Prozess** von Vielen – kein  
definitiver Prozess von Wenigen:  
Der **Experimentierraum 5.0** hilft dabei

# 01



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



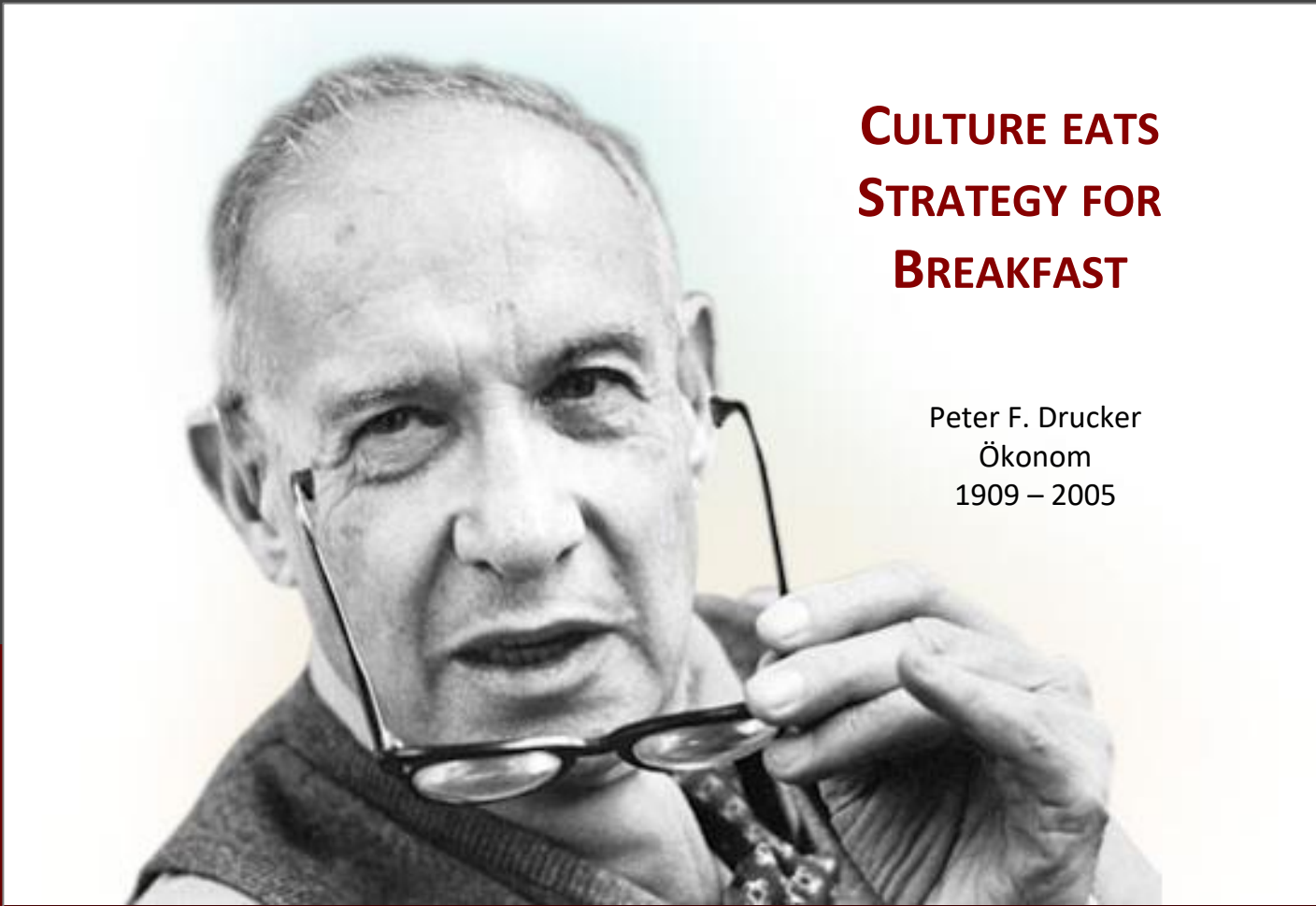
<https://experimentierraum.nextpractice.de/>

**STUDIE „GUTE ZUSAMMENARBEIT“: WEBSEITE MIT ALLEN ERGEBNISSEN**

## GUTE ZUSAMMEN- ARBEIT

Zu wenig beachtet: Die subjektive  
Bewertungslogik der **unbewussten**  
Kulturmuster hat im Wandel eine  
erfolgskritische Bedeutung

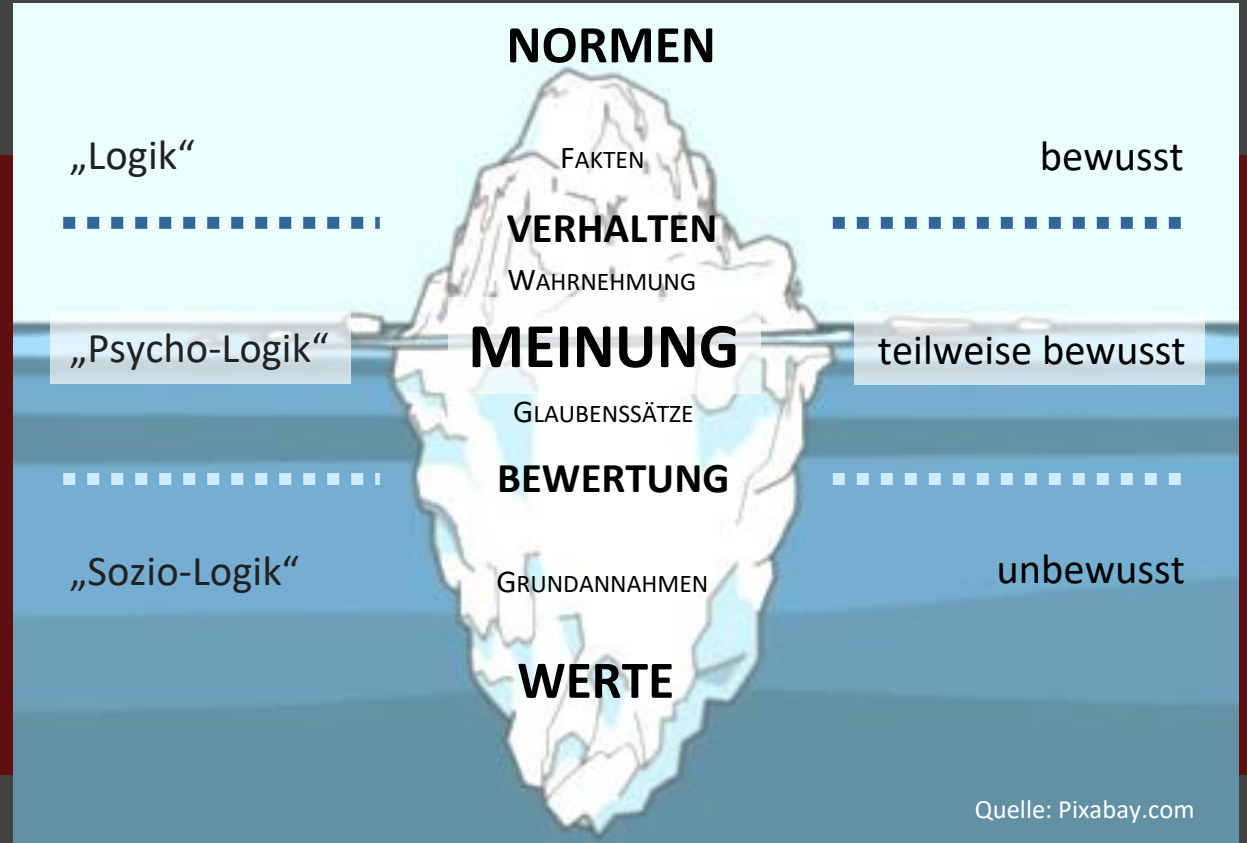
# 02



# **CULTURE EATS STRATEGY FOR BREAKFAST**

Peter F. Drucker  
Ökonom  
1909 – 2005

WIR ENTSCHEIDEN  
UNBEWUSST AUF BASIS  
UNSERER INDIVIDUELLEN  
UND SOZIOKULTURELLEN  
ERFAHRUNGEN



## GUTE ZUSAMMEN- ARBEIT

Motive hinter dem Handeln verstehen:  
Die **Studie „Gute Zusammenarbeit“**  
gibt Einblicke in die **unbewussten  
Bewertungen in der Arbeitswelt**

# 03



2021

# GUTE ZUSAMMEN- ARBEIT



WIR TREFFEN UNSERE  
ENTSCHEIDUNGEN IM  
ALLTAG GRÖßTEN TEILS  
UNBEWUSST

## Kortikales System

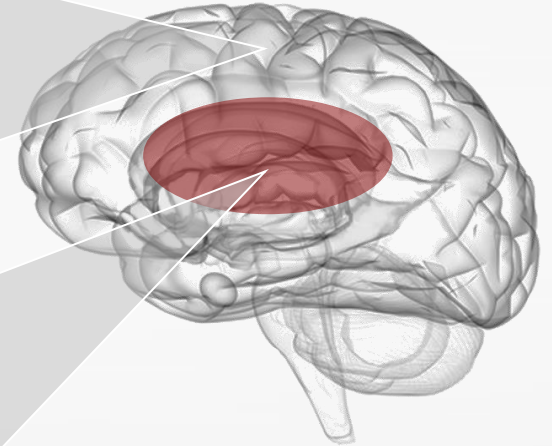
rational – instabil – bewusst

**MEINUNGEN  
VERHALTEN**

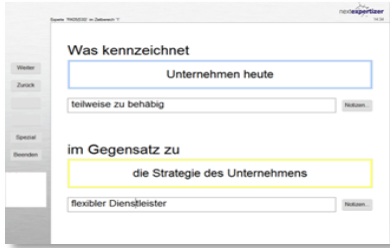
**ENTSCHEIDUNG  
BEWERTUNG**

emotional – stabil – unbewusst

**Limbisches System**



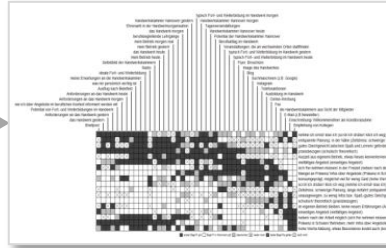
# QUALITATIV



## Strukturierte Interviews

Nachdem die Auskunftsperson ihre eigene Bewertungsdimension gebildet hat, bewertet sie schnell und intuitiv alle Elemente. Dieser Vorgang wiederholt sich mehrmals in einem Interview.

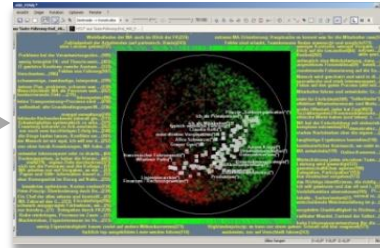
# INTUITIV



## Intuitive Bewertungsmatrize

Die von einer Auskunftsperson genannten Bewertungsskalen und ihre rund 500 Zuordnungen der Elemente werden während des Interviews in einer relationalen Bewertungs-matrize erfasst.

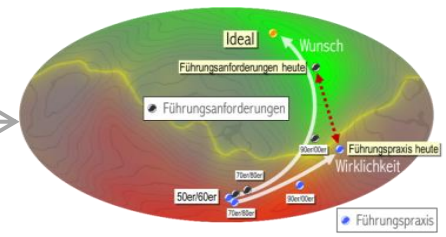
# QUANTITATIV



## Verrechneter Bewertungsraum

Die in den Einzelinterviews entstehenden Matrizen werden über spezielle Algorithmen verrechnet und erzeugen einen mathematisch auswertbaren (qualitativ-quantitativen) Ergebnisraum.

# DIFFERENZIERT



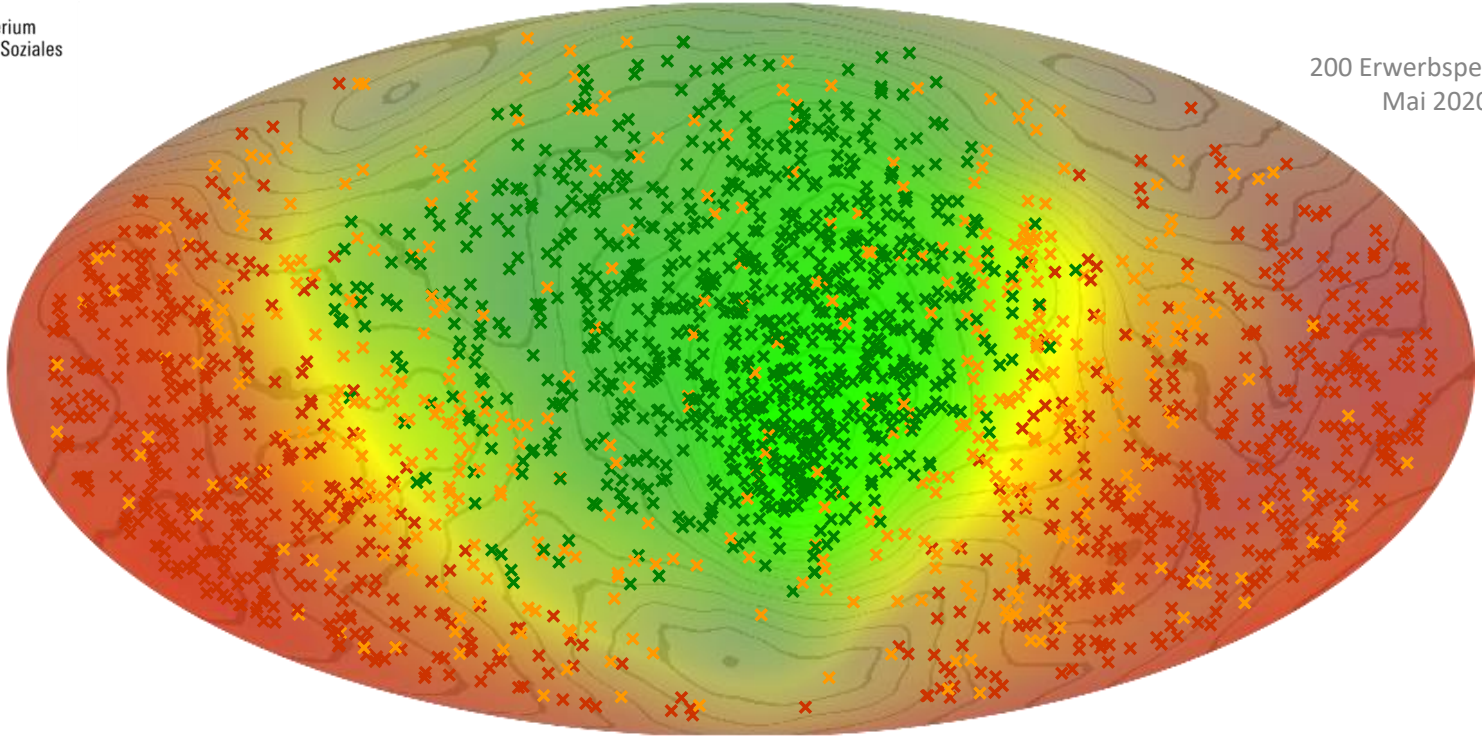
## Semantische Themenlandkarte

Über die mathematisch gestützte Verdichtung der Begriffe zu Themenclustern entsteht ein differenziertes und objektives Verständnis für die überindividuellen Präferenzen und Resonanzen.



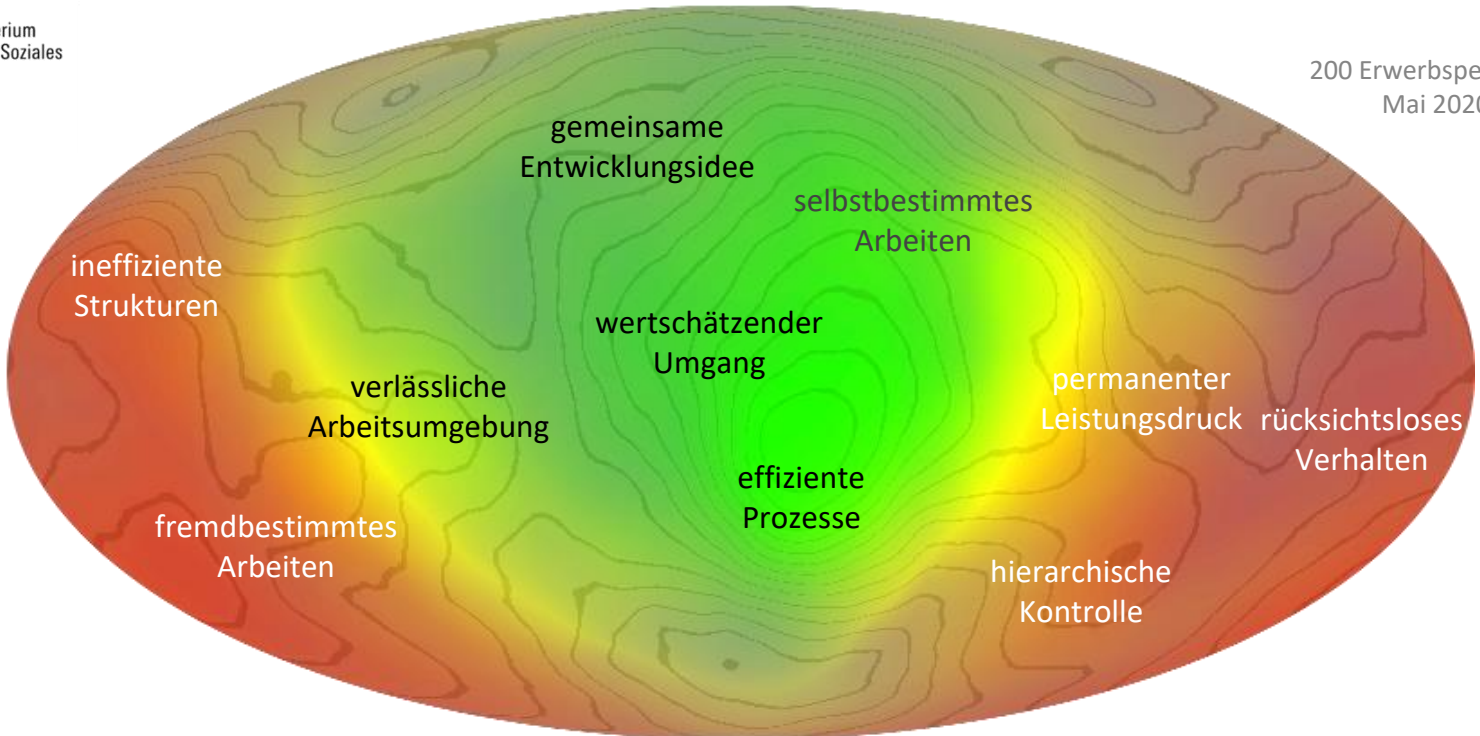
Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

200 Erwerbspersonen  
Mai 2020



IN  
QA  
#machtArbeitBesser

STUDIE „GUTE ZUSAMMENARBEIT“: 2.136 FREI GENANNTEN AUSSAGEN ZUR ZUSAMMENARBEIT

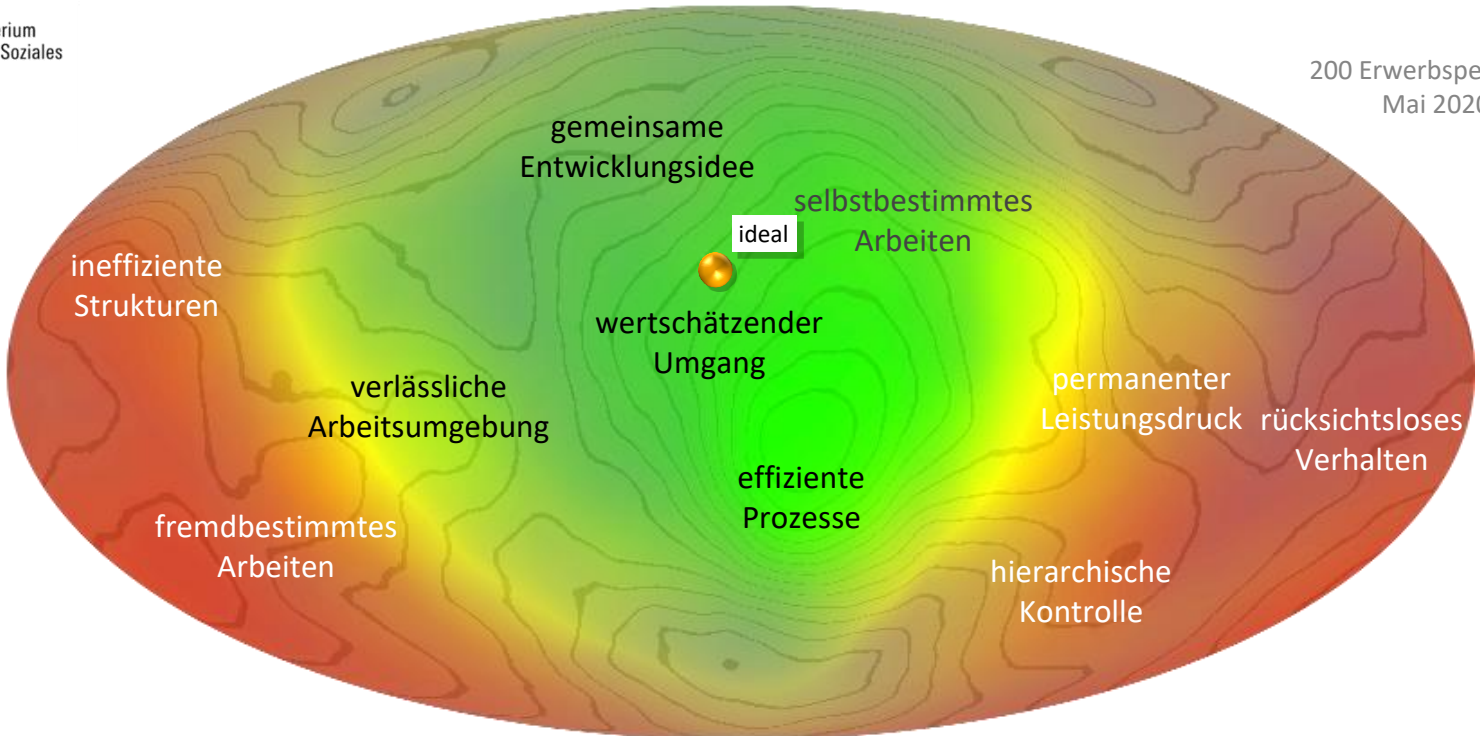


## GUTE ZUSAMMEN- ARBEIT

Spannungen erkennbar: Zufriedene und unzufriedene **Wertegruppen** mit **konträren Vorstellungen**, was „Gute Zusammenarbeit“ ausmacht

# 04

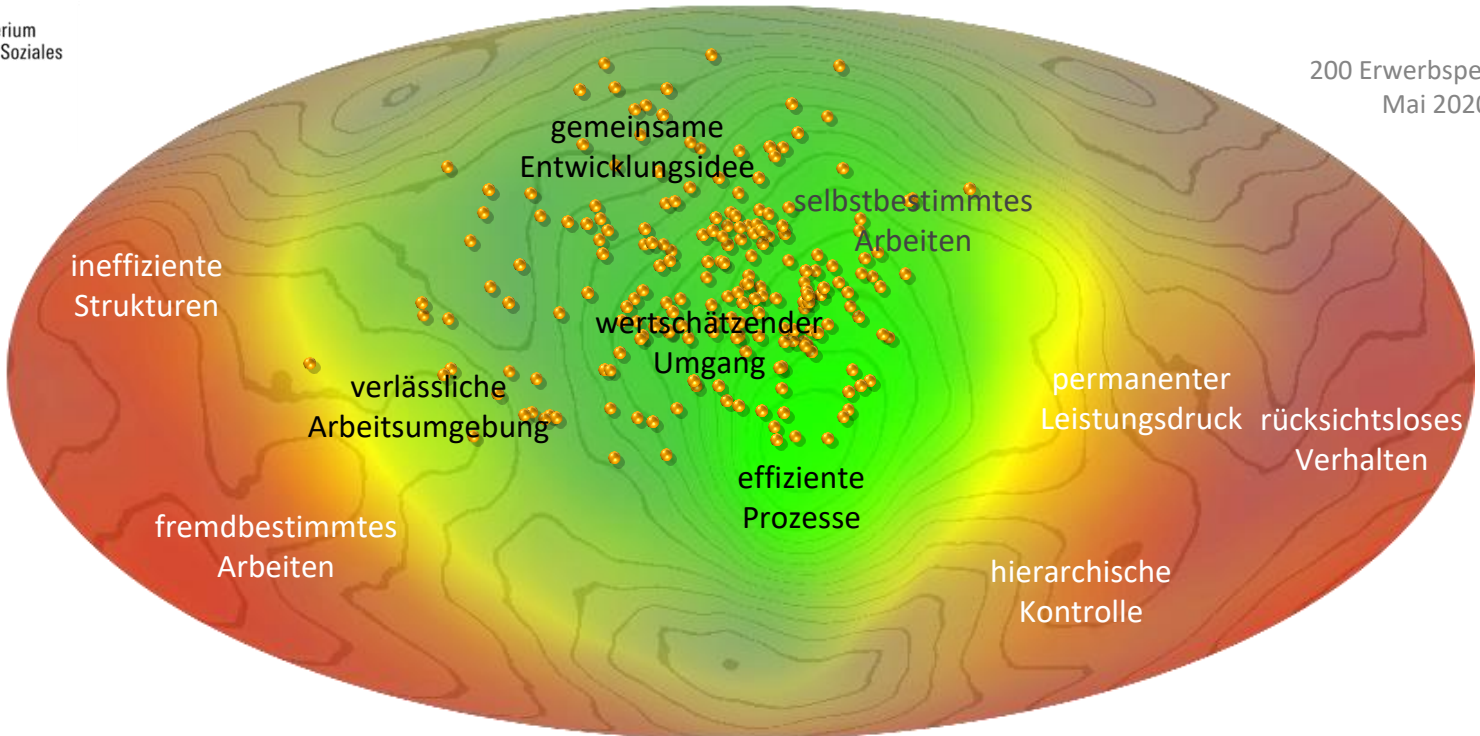






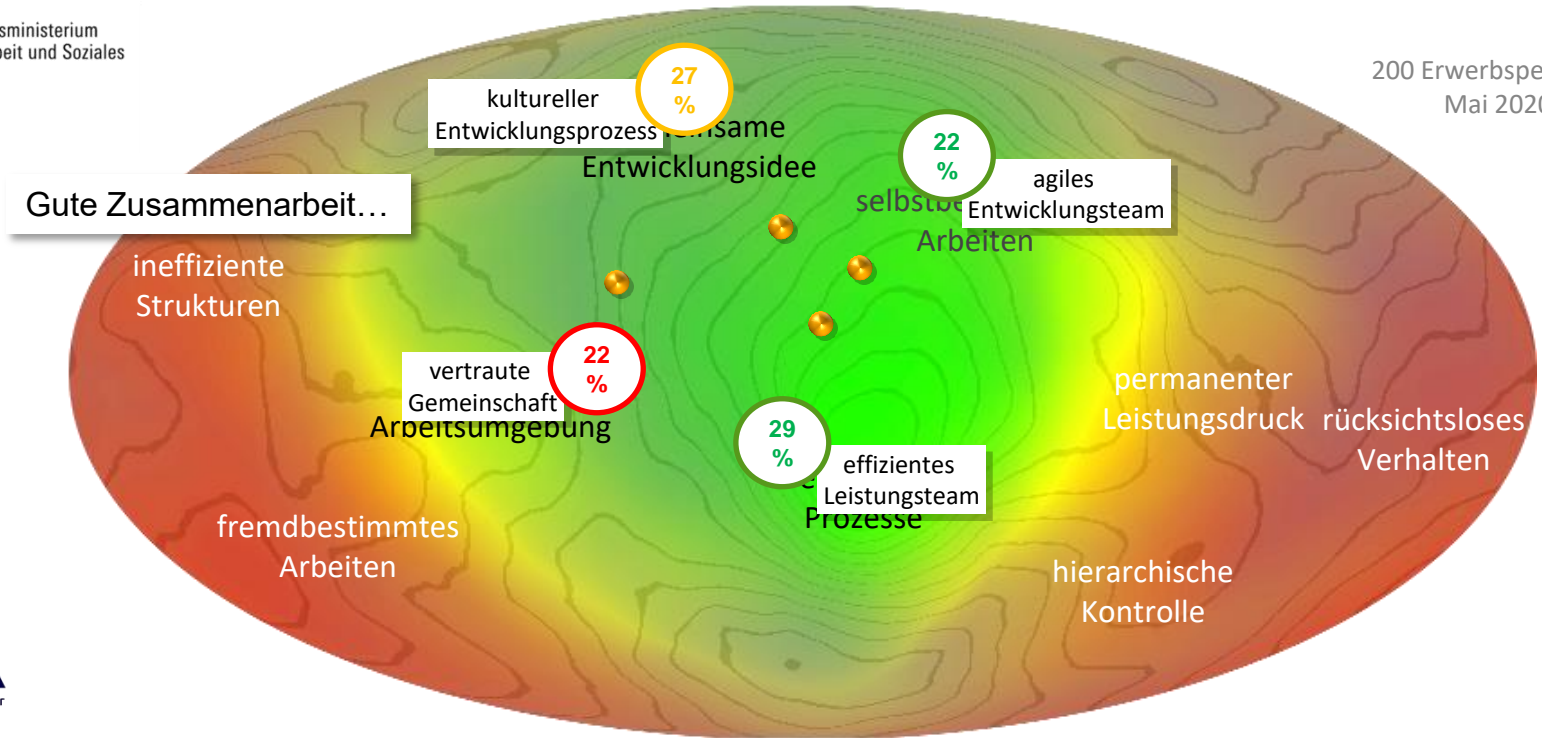
Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

200 Erwerbspersonen  
Mai 2020



STUDIE „GUTE ZUSAMMENARBEIT“: STREUUNG DER VORSTELLUNG „IDEALE ZUSAMMENARBEIT“

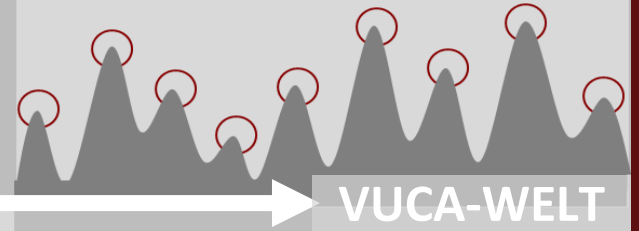




DIE STARKE MITTE  
HAT SICH AUFGELÖST  
UND GIBT KEINE  
ORIENTIERUNG MEHR

## LINEARE SYSTEMDYNAMIK

*Die Wertvorstellungen werden  
immer vielfältiger, Zielgruppen und  
Milieus verlieren an Bedeutung.*

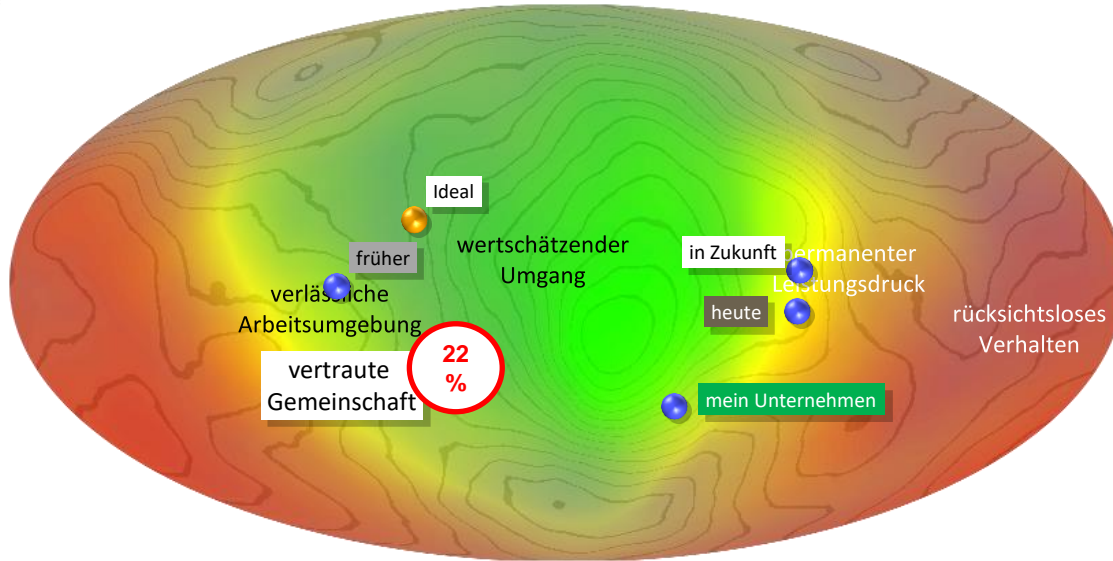


VUCA-WELT

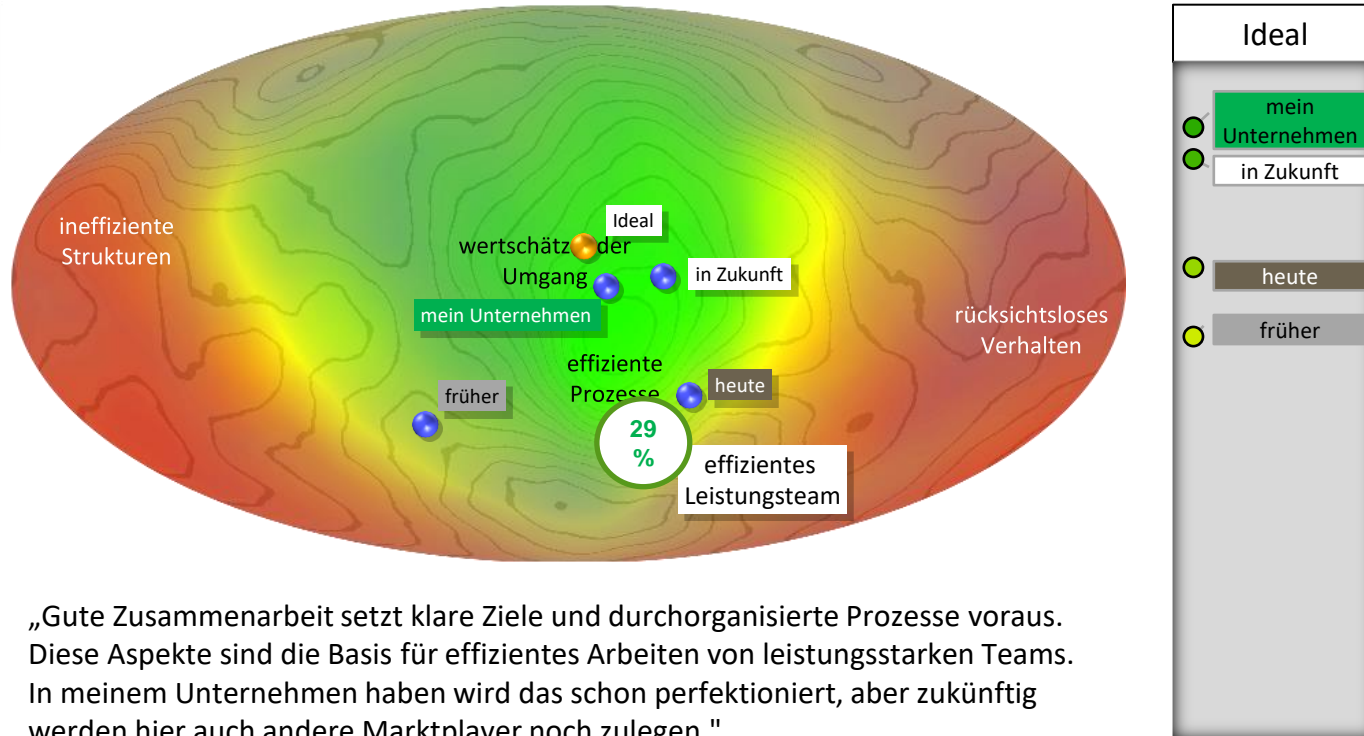
Das Ende  
der Mitte

## NICHTLINEARE SYSTEMDYNAMIK

*Statistische Mittelwerte verlieren  
an Aussagekraft, klassische  
Befragungen stoßen an Grenzen.*

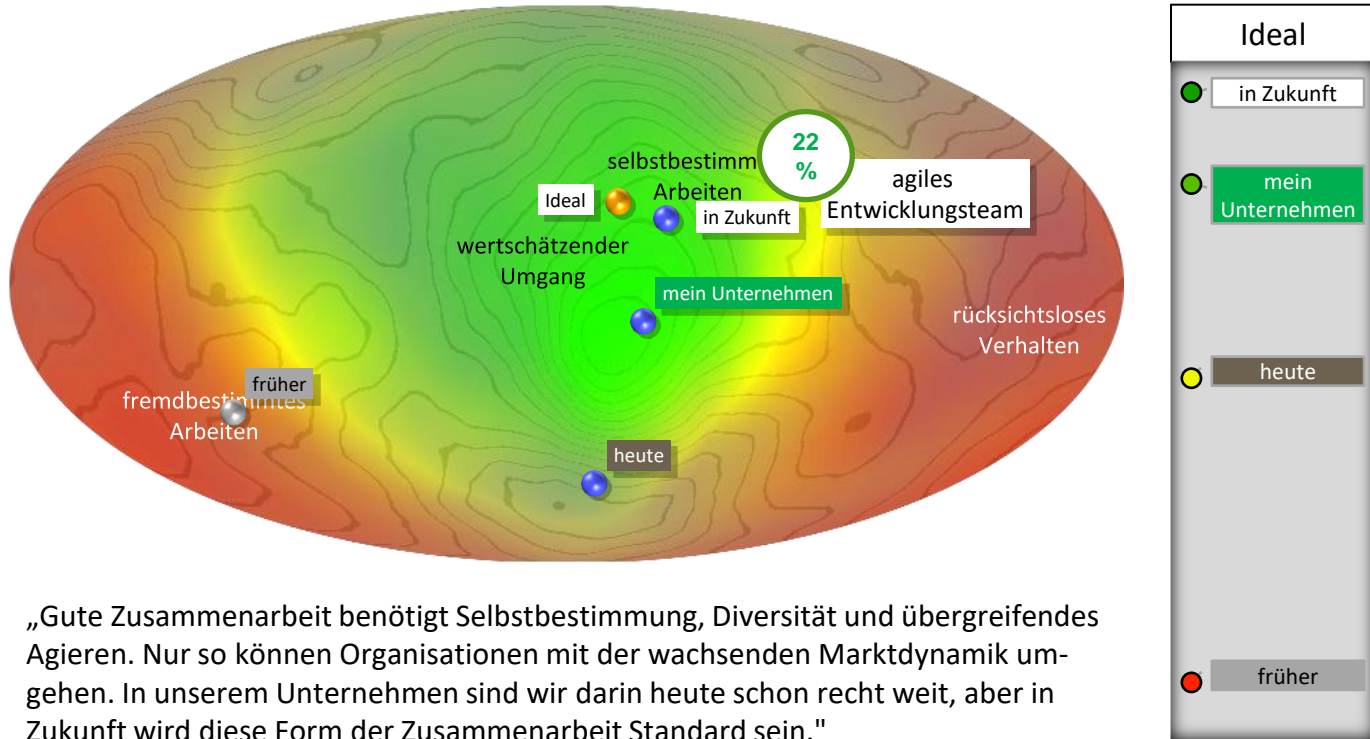


„Gute Zusammenarbeit kann nur in einer gewachsenen Gemeinschaft funktionieren. Mit der ständig zunehmenden Digitalisierung der Arbeitswelt geht dieser Aspekt mehr und mehr verloren. Ich bezweifle stark, dass eine Vertrautheit im Arbeitsumfeld in einer virtuellen Welt erreicht werden kann.“

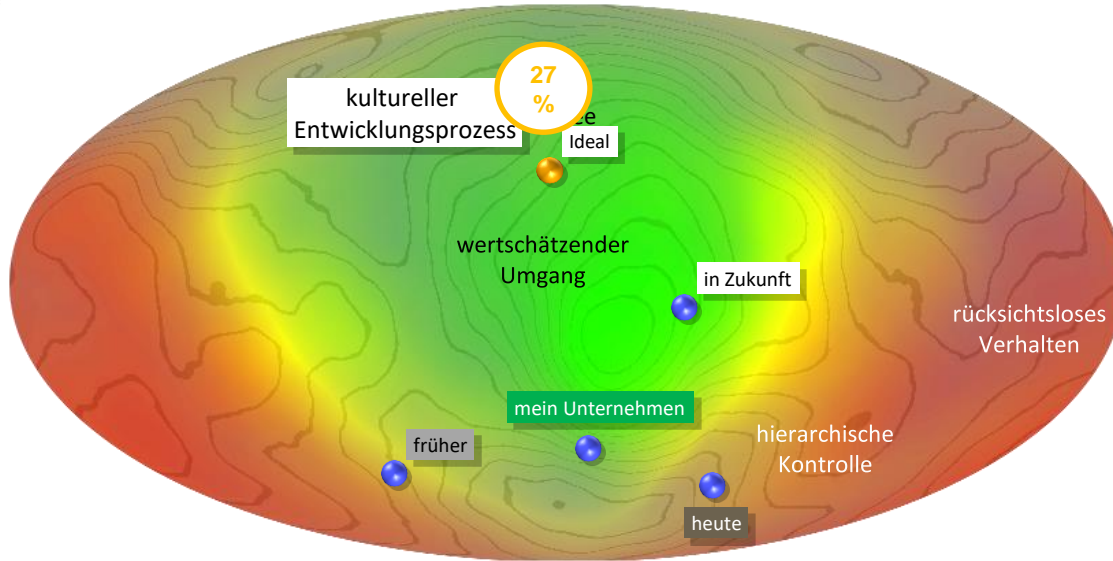


„Gute Zusammenarbeit setzt klare Ziele und durchorganisierte Prozesse voraus. Diese Aspekte sind die Basis für effizientes Arbeiten von leistungsstarken Teams. In meinem Unternehmen haben wir das schon perfektioniert, aber zukünftig werden hier auch andere Marktplayer noch zulegen.“





„Gute Zusammenarbeit benötigt Selbstbestimmung, Diversität und übergreifendes Agieren. Nur so können Organisationen mit der wachsenden Marktdynamik umgehen. In unserem Unternehmen sind wir darin heute schon recht weit, aber in Zukunft wird diese Form der Zusammenarbeit Standard sein.“



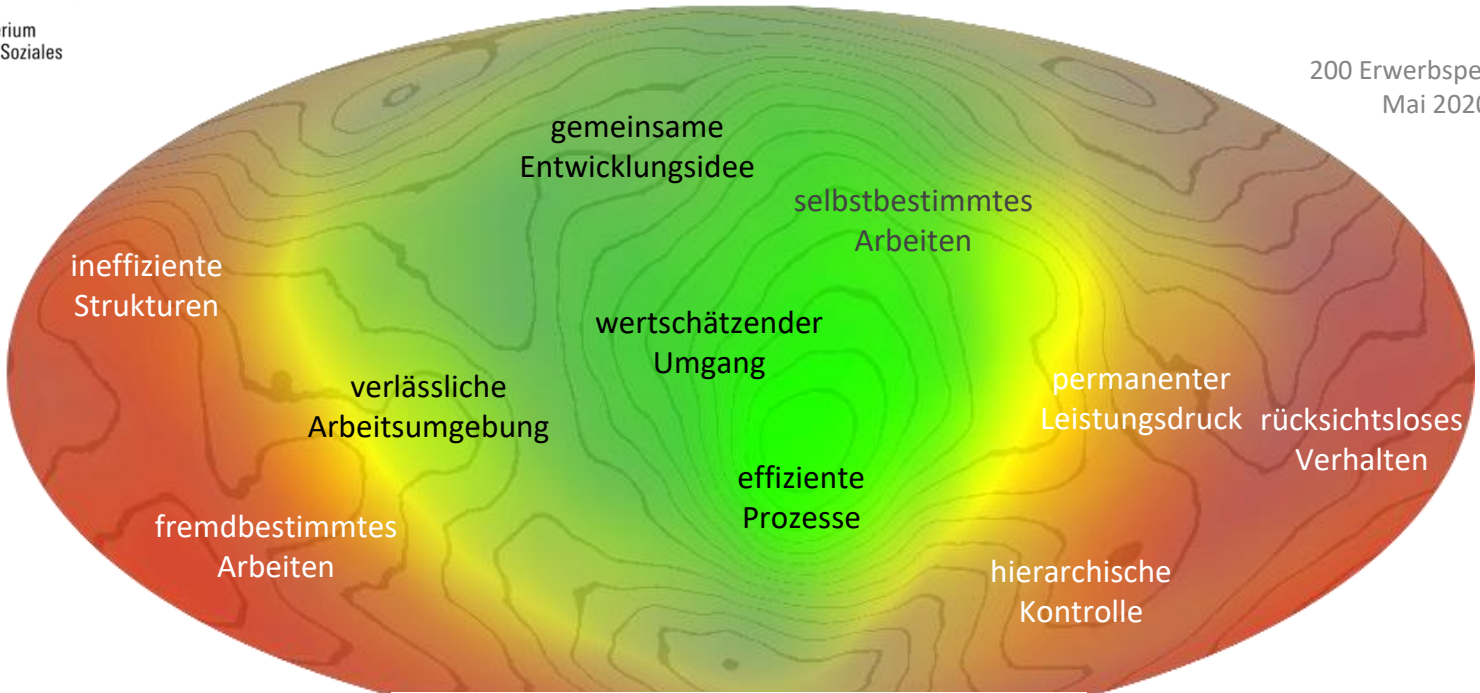
„Gute Zusammenarbeit in selbstorganisierten Strukturen benötigt eine kulturelle anstatt einer hierarchischen Kontrolle. Nur hierüber kann jede einzelne Person ihr Handeln einordnen und bewerten. Wir betreten damit zwar Neuland, aber ich bin einigermaßen zuversichtlich, dass wir einen Weg finden werden.“





Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

200 Erwerbspersonen  
Mai 2020



[https://veranstaltung.digital/EXP\\_BAUA](https://veranstaltung.digital/EXP_BAUA)

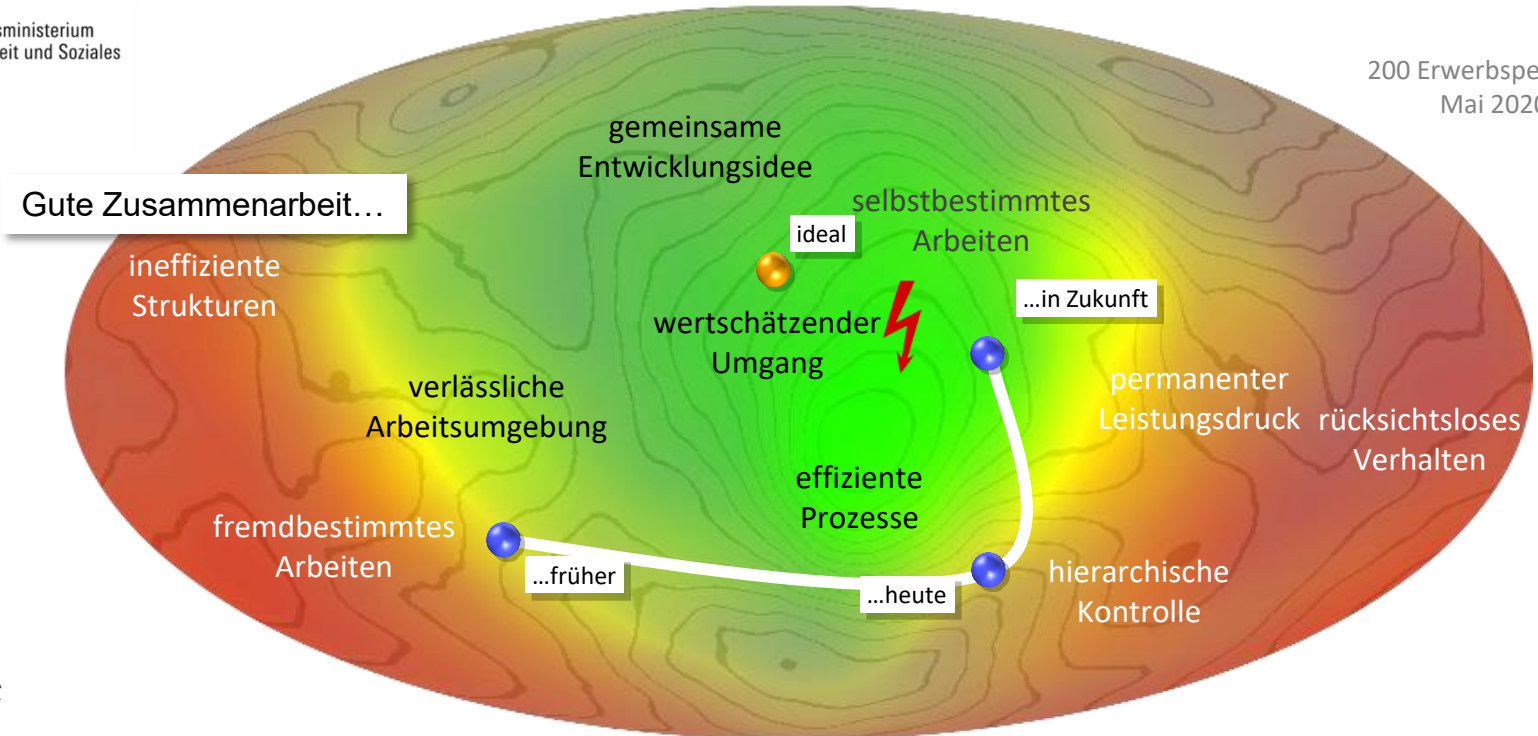
**STUDIE „GUTE ZUSAMMENARBEIT“: WELCHER WERTETYP SIND SIE?**

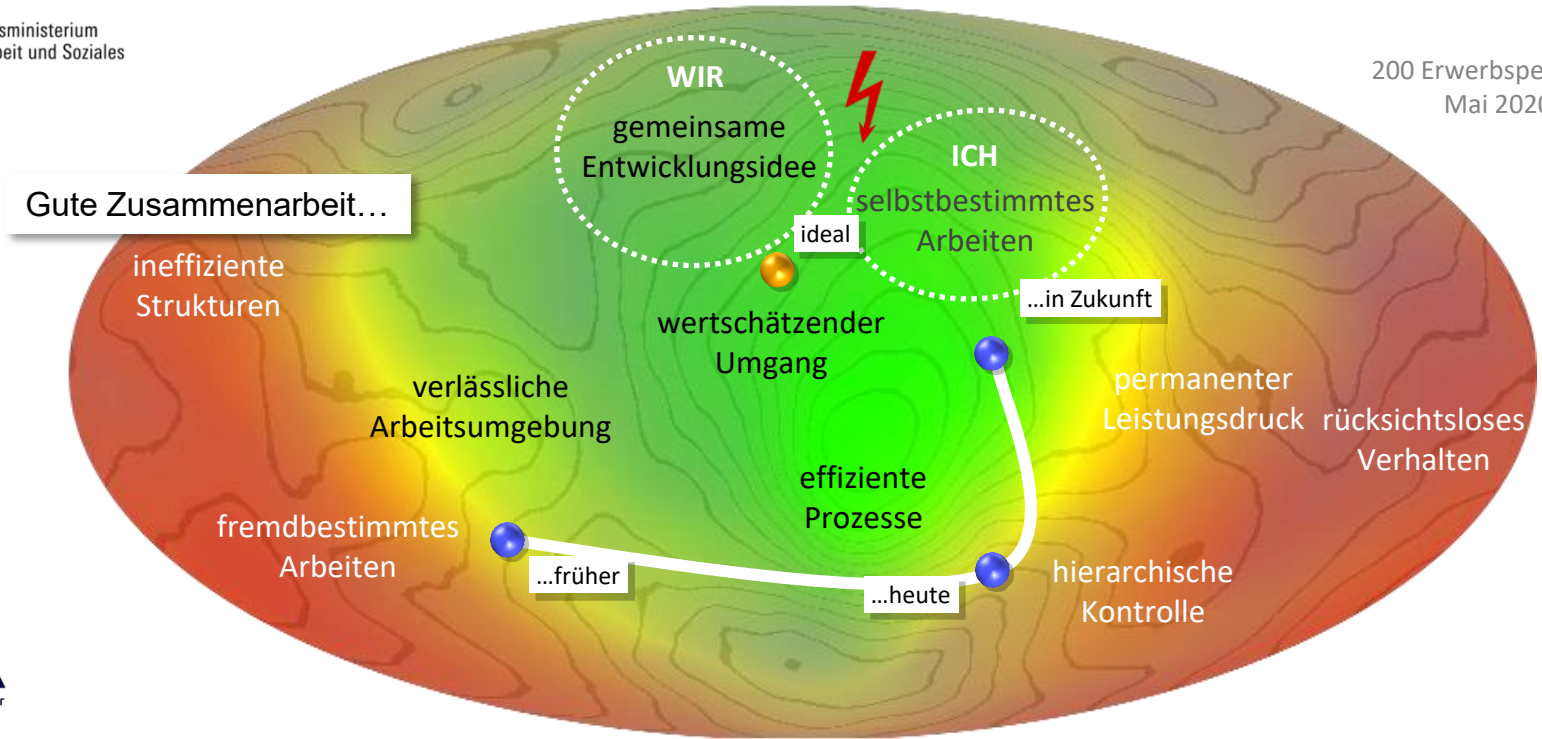
## GUTE ZUSAMMEN- ARBEIT

Entwicklung vom Ich zum modernen  
Wir stockt: Die Arbeitswelt braucht  
**gemeinsame Gestaltungskraft** und  
eine Vision von „**Zusammenhalt 2.0**“

# 05









## Verbundenheit 2.0

WIR  
gemeinsame  
Entwicklungs-  
idee

ICH  
selbstbestimmtes  
Arbeiten

ideal

...in Zukunft

wertschätzender  
Umgang

permanenten  
Leistungsdruck  
rücksichtsloses  
Verhalten

## Verbundenheit 1.0

verlässliche  
Arbeitsumgebung

effiziente  
Prozesse

hierarchische  
Kontrolle

fremdbestimmtes  
Arbeiten

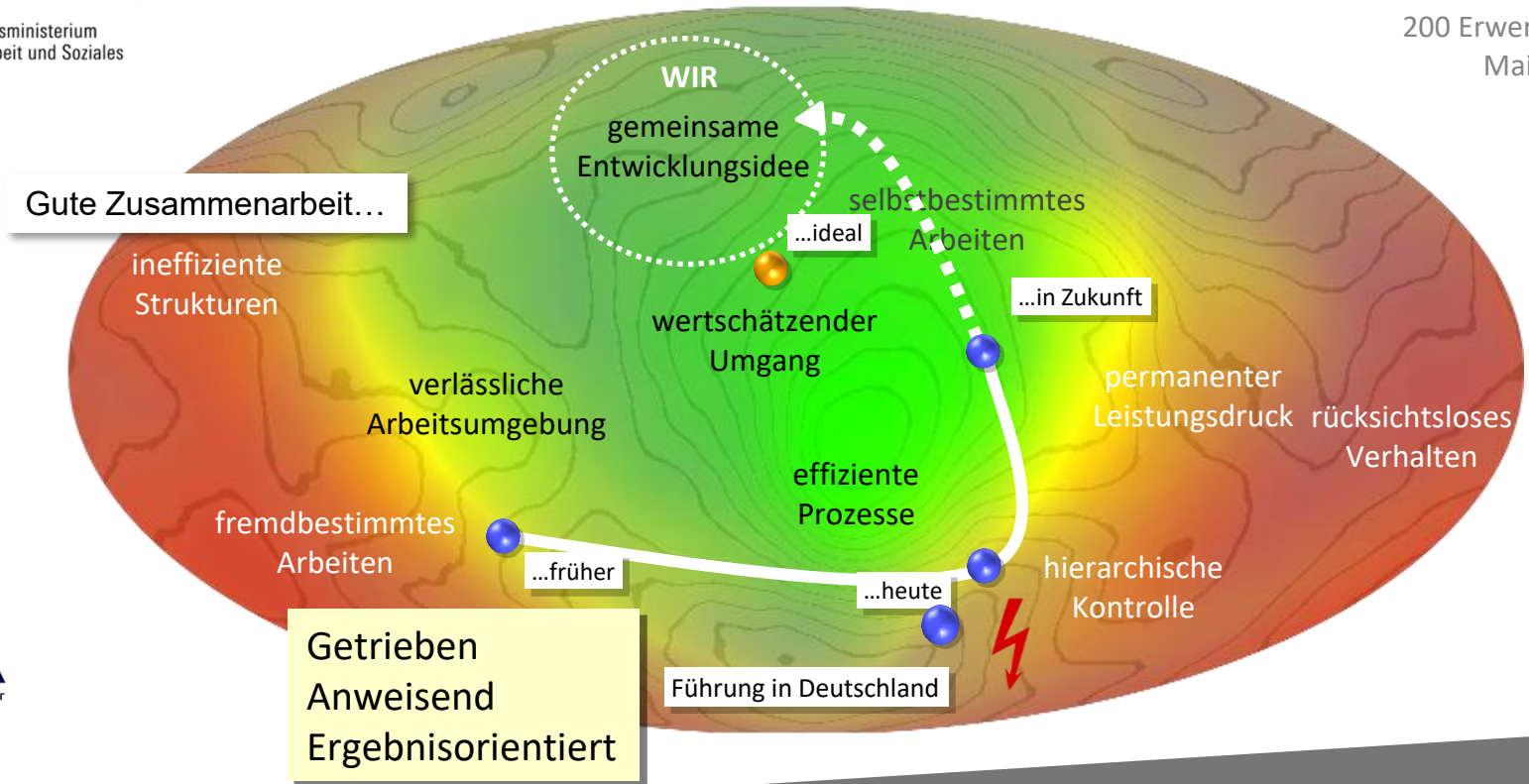
...früher

...heute

## GUTE ZUSAMMEN- ARBEIT

Auch diese Studie zeigt: „**Führung in Deutschland**“ steht weiterhin für **hierarchische Kontrolle** und bremst notwendige Entwicklungen aus

# 06



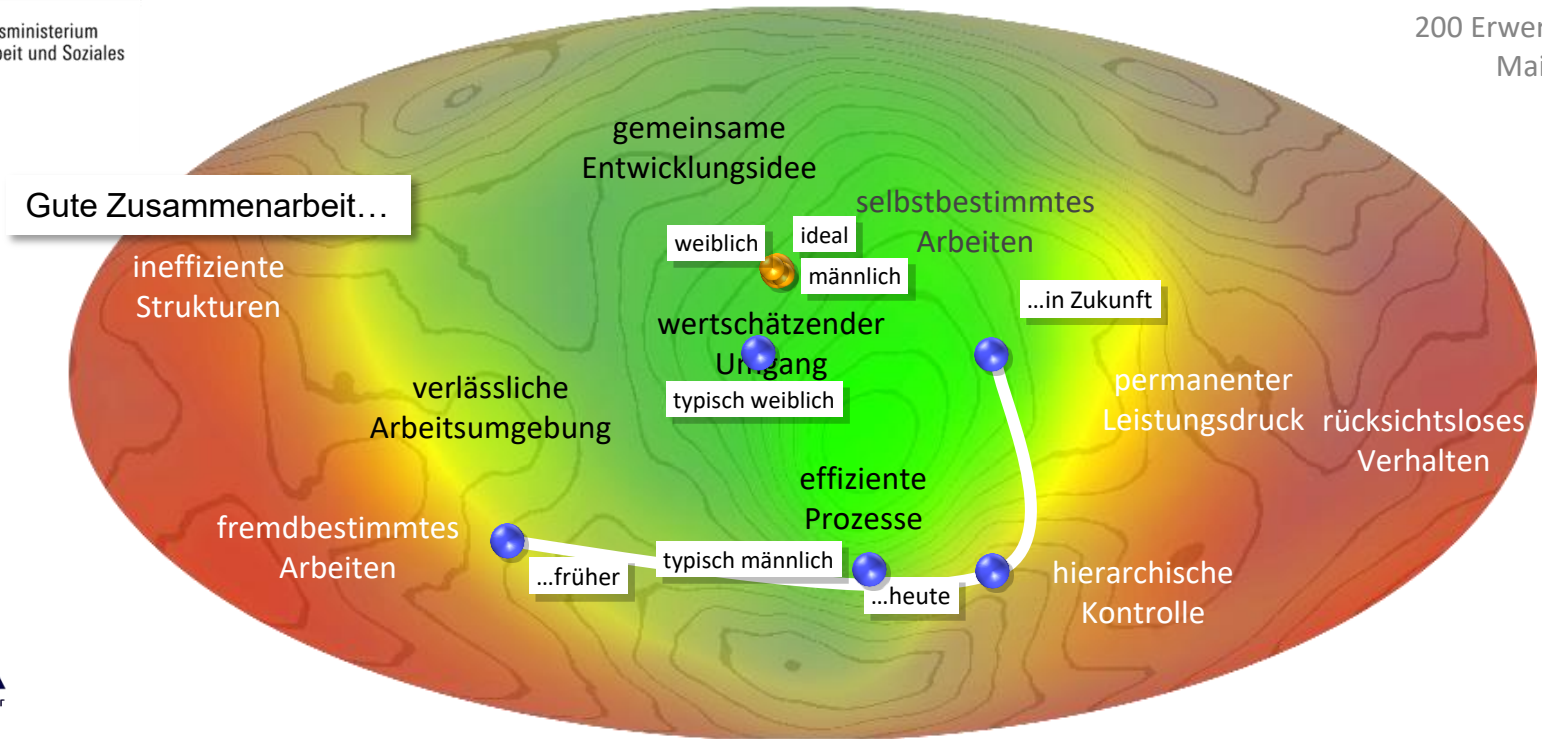
	vertraute Gemeinschaft 22 %	effizientes Leistungsteam 29 %	agiles Entwicklungsteam 22 %	kultureller Entwicklungsprozess 27 %
entspricht <b>stark</b> dem kollektiven ideale Zusammenarbeit		<ul style="list-style-type: none"> <li>Potential Führung</li> <li>Führung in Deutschland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potential Führung</li> </ul>	
entspricht <b>teilweise</b> dem kollektiven ideale Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potential Führung</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Führung in Deutschland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Potential Führung</li> </ul>
entspricht <b>nicht</b> dem kollektiven ideale Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>Führung in Deutschland</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Führung in Deutschland</li> </ul>

## GUTE ZUSAMMEN- ARBEIT

Ursachen auf der Spur: Eigenschaften von „**typisch männlich**“ dominieren die Arbeitswelt – „Gute Zusammenarbeit“ braucht mehr „**typisch weiblich**“

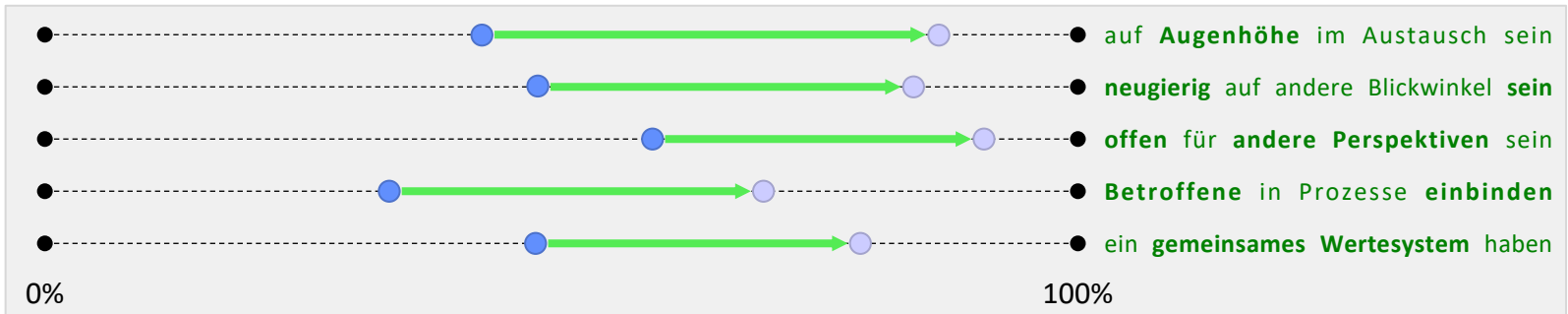
# 07



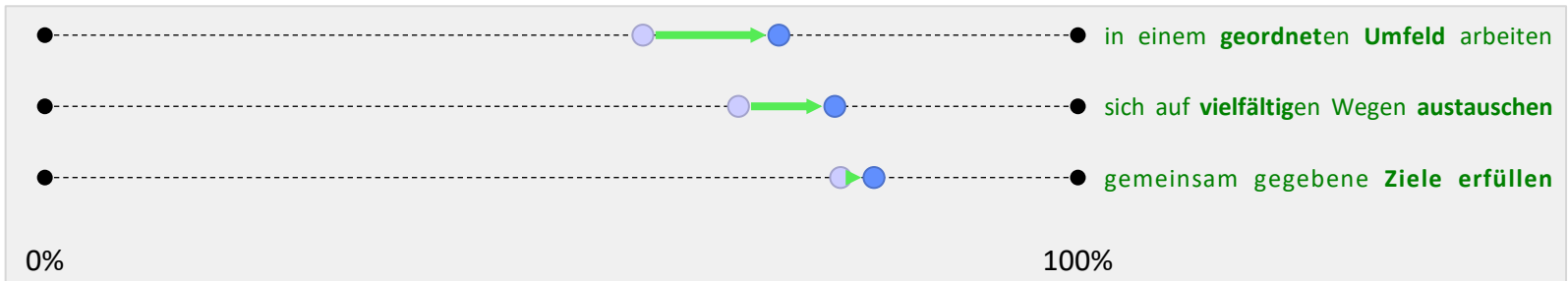




## VORTEILE VON „TYPISCH WEIBLICH“ (○) GEGENÜBER „TYPISCH MÄNNLICH“ (●)



## VORTEILE VON „TYPISCH MÄNNLICH“ (●) GEGENÜBER „TYPISCH WEIBLICH“ (○)



## GUTE ZUSAMMEN- ARBEIT

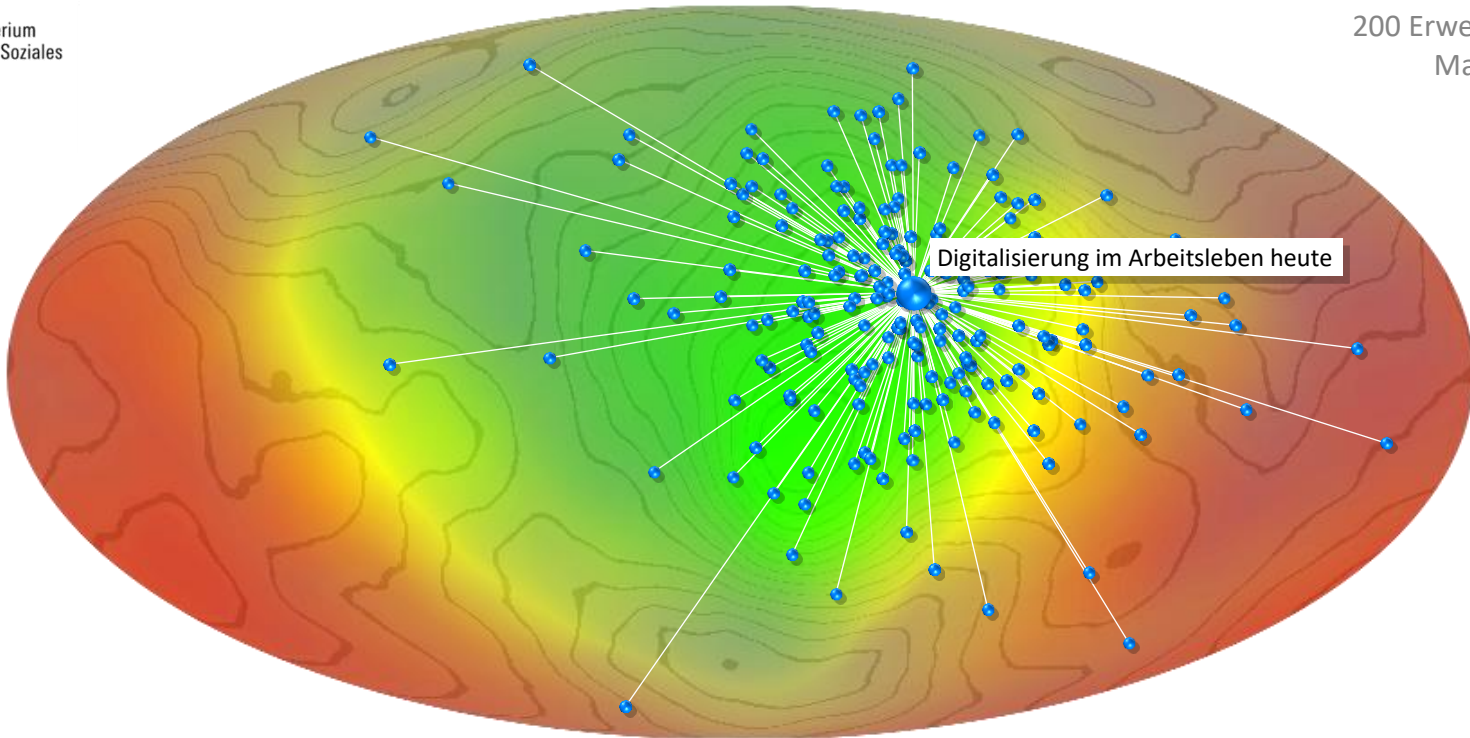
Deshalb tun wir uns damit so schwer:  
Keine **digitale Transformation** ohne  
kulturellen Wandel – Spannungen  
zwischen **Akzeptanz und Ablehnung**

# 08



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales

200 Erwerbspersonen  
Mai 2020



IN  
QA  
#machtArbeitBesser

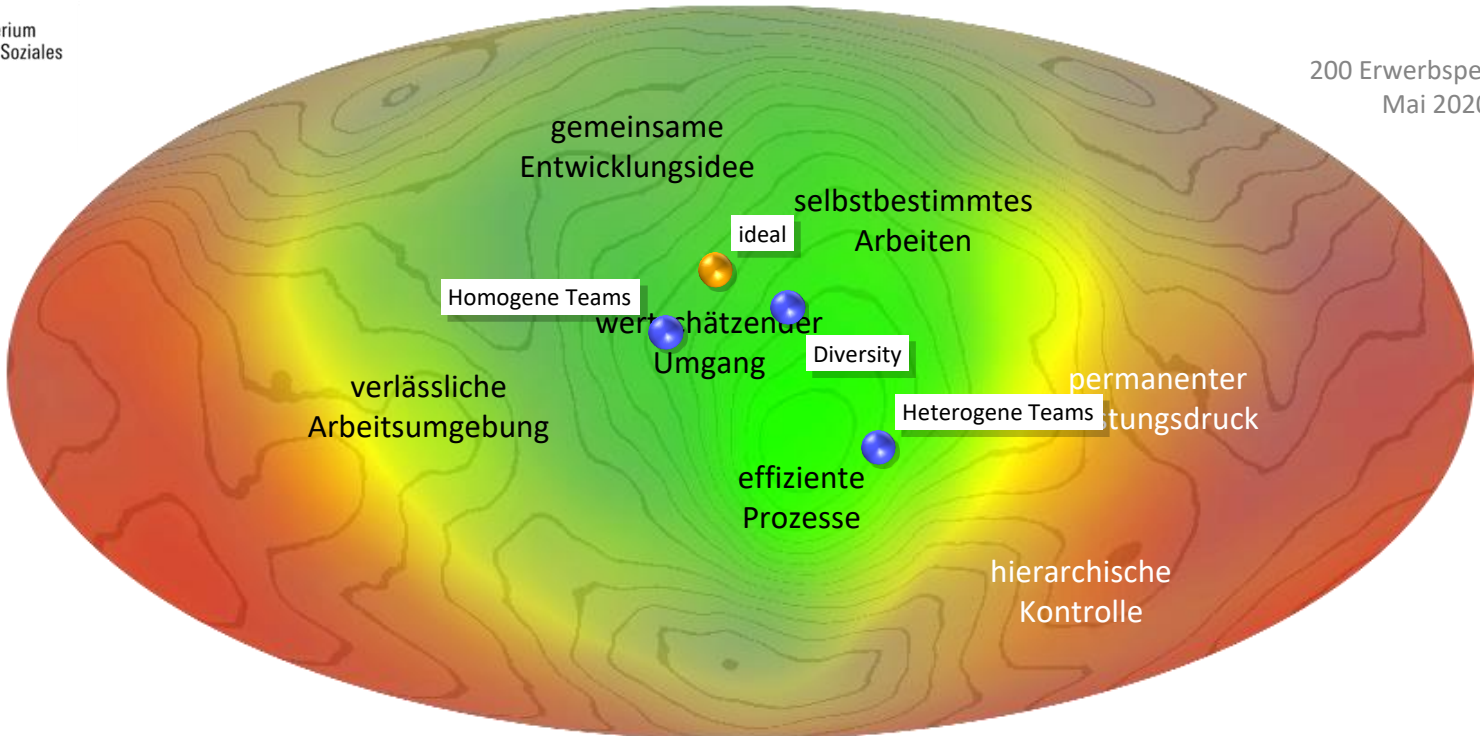
STUDIE „GUTE ZUSAMMENARBEIT“: DAS VERSTÄNDNIS VON DIGITALISIERUNG IST KLARER

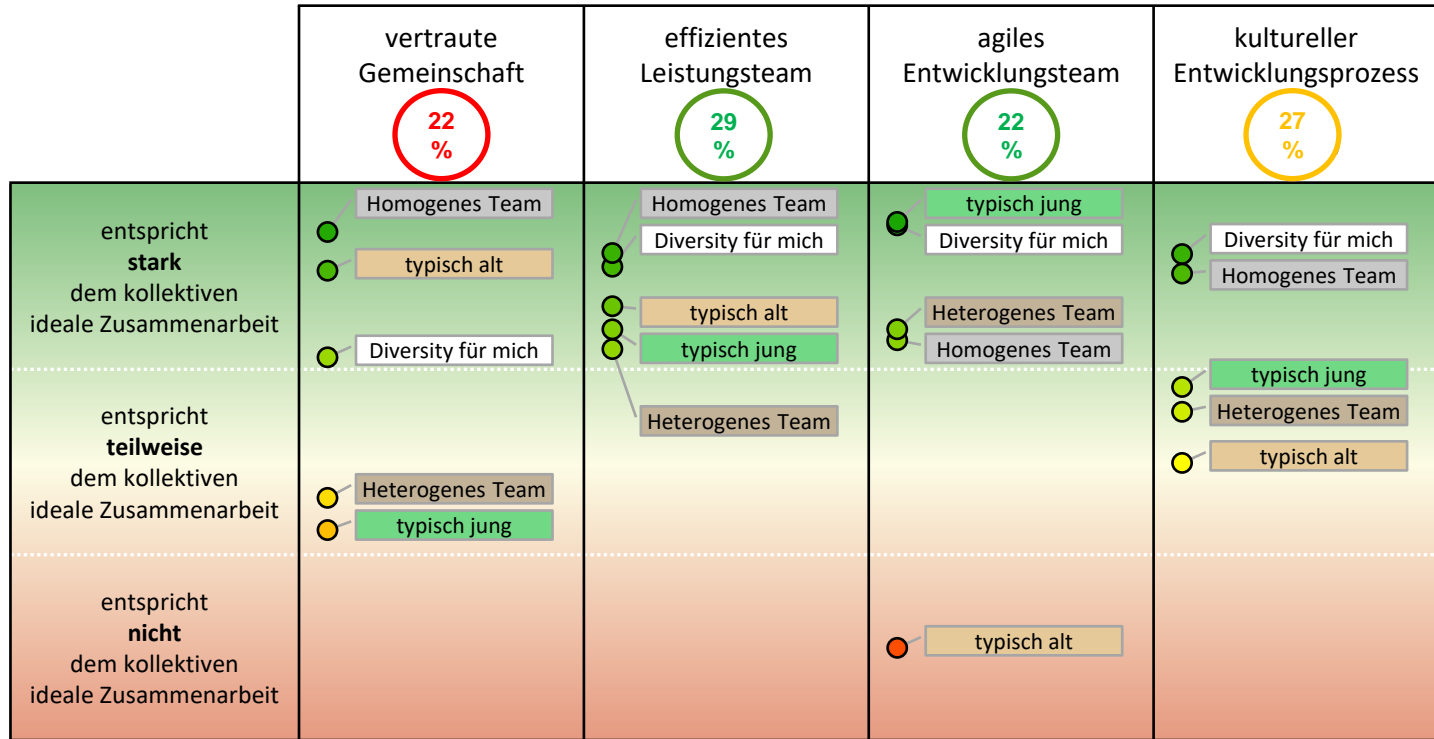
Gruppe	Bewertung	Typische Aussagen
22% vertraute Gemeinschaft	●●○○○	Die Corona-Krise und die Zunahme der Digitalisierung hat in meinem Unternehmen dazu geführt, dass es nur noch um Effizienzsteigerung geht. Ich vermisse in dieser virtuellen Welt die Vertrautheit und Orientierung von früher.
29% effizientes Leistungsteam	●●●●●	In der Corona-Krise haben wir das, was wir in unserem Unternehmen sowieso schon gut gemacht haben, noch weiterentwickelt indem wir sowohl unsere Prozessstrukturen als unsere Teamperformance weiter perfektioniert haben.
22% agiles Entwicklungsteam	●●●●○	In Zeiten von Corona ist unser Unternehmen mit seiner Infrastruktur bezogen auf Digitalisierung und dem Umgang mit hoher Marktdynamik Avantgarde. Andere Unternehmen sind nicht so weit, werden aber in Zukunft aufholen.
27% kultureller Entwicklungsprozess	●●●○○	In meinem Unternehmen gibt es keinen Orientierungsrahmen, den ich als Bewertungsgrundlage für die Qualität meiner Arbeit nutzen kann. Ich stelle mir die Frage, wie wir es schaffen, ohne Hierarchie an einem Strang zu ziehen.

## GUTE ZUSAMMEN- ARBEIT

Gelernt aber noch nicht verinnerlicht:  
Das Konzept „**Diversity**“ wird **positiv**  
bewertet – „**homogene Teams**“ stehen  
aber eher für „**gute Zusammenarbeit**“

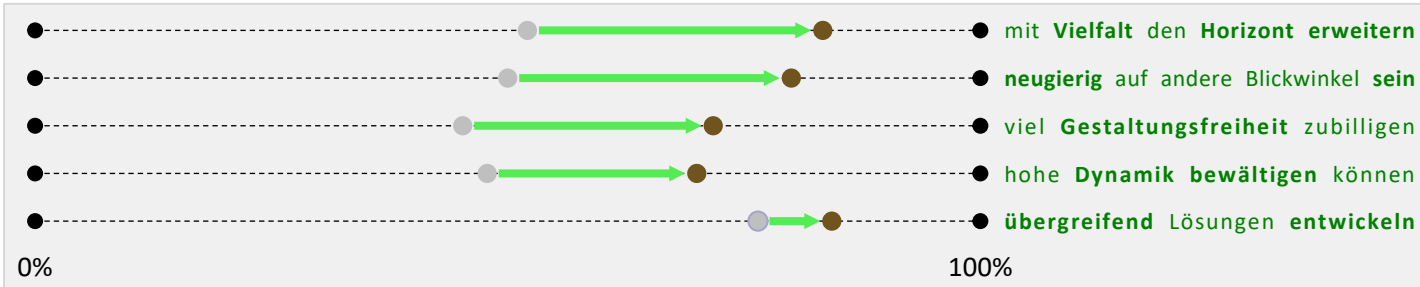
# 09



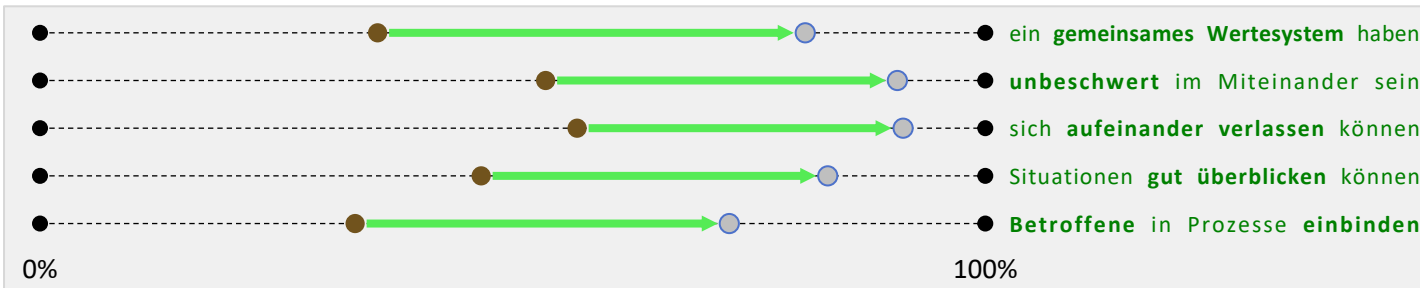


STUDIE „GUTE ZUSAMMENARBEIT“: DIE BEFRAGTEN BEVORZUGEN EIN MODELL

## VORTEILE VON HETEROGENEN TEAMS (●)



## VORTEILE VON HOMOGENEN TEAMS (●)





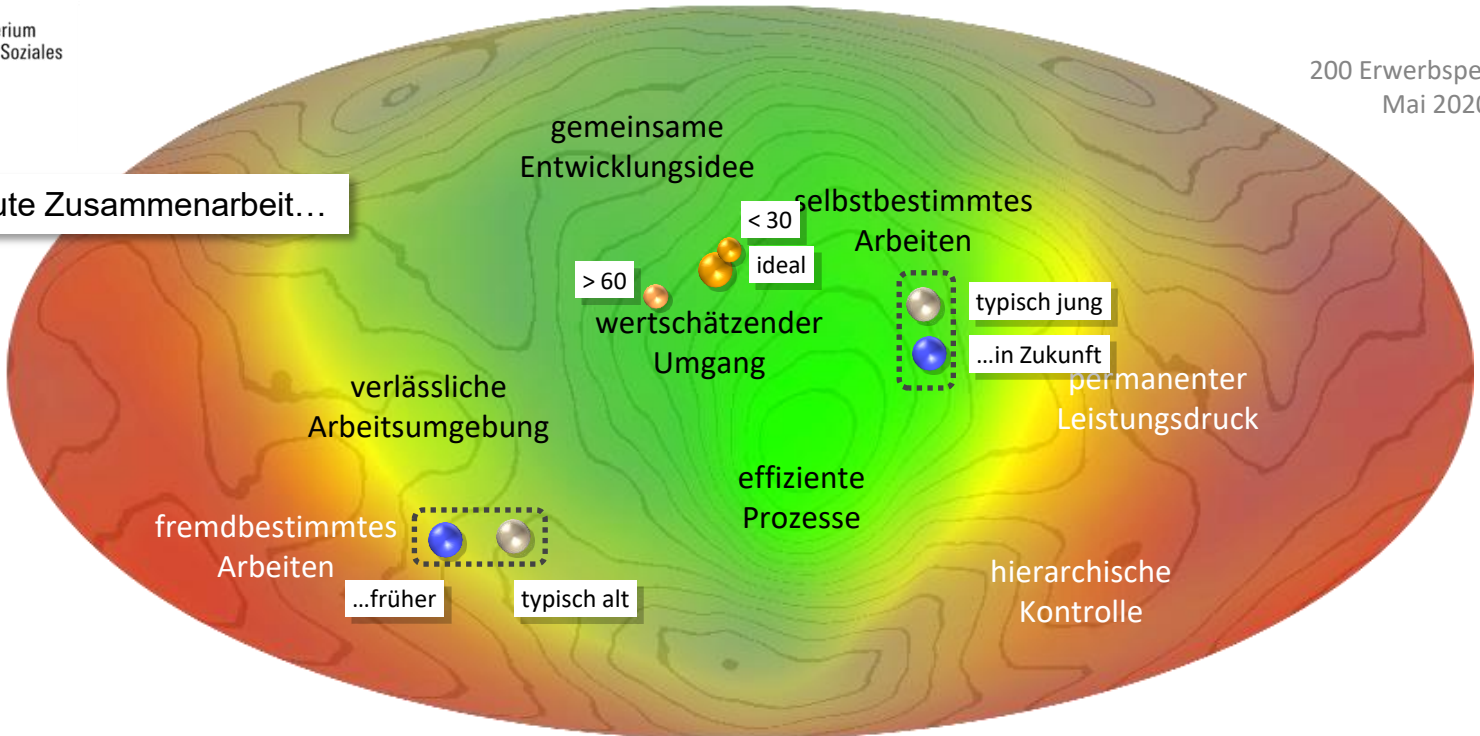
## GUTE ZUSAMMEN- ARBEIT

Die Bewertungsmuster sind ähnlicher,  
als gedacht: Wir haben kein **kulturelles  
Generationenproblem** – allerdings  
**unterschiedliche Zuschreibungen**

# 10



Gute Zusammenarbeit...



GUTE  
ZUSAMMEN-  
ARBEIT

**Werte- und Kulturarbeit im  
Experimentierraum 5.0: Wertecheck,  
Wertestudie, Praxisleitfaden, digitales  
Workshoptool, Anwendungstipps**

11



The screenshot shows the 'Experimentierraum 5.0' web application. The top navigation bar includes the 'EXP 5.0' logo and a list of tasks: 'Vorstellungen abgleichen' (2 TN), 'Spannungsfelder beschreiben' (0 TN), 'Erfolgskriterien sammeln' (0 TN), and 'Leistungsbeitrag nennen' (0 TN). The main content area is titled 'Vorstellungen abgleichen' and contains a survey question: 'Was ist für mich gute Zusammenarbeit? Welche Werte und Eigenschaften zeichnet eine gute Zusammenarbeit aus?'. Below the question is a grid of six video thumbnails showing participants in a meeting. To the right of the meeting grid is a 'Neuer Beitrag' section displaying a list of contributions with their respective scores.

Nr.	Beiträge	N	A*
1	ergerg ergergerg kommentar	6	6-0
6	Man sagt ehrlich seine Meinung	3	4-1
7	Ehrlichkeit und Offenheit Eigene Ideen, Wünsche und Bedürfnisse werden klar und deutlich geäußert.	2	3-1
5	Test beitrag kommentare	0	1-1
3	dsddd dsdd	0	0-0
4	teste den raum geht	0	0-0
8	Hallo Guten Tag, gutes Wetter heute	0	0-0
9	Testeintrag	0	0-0
10	Idee :)	0	0-0
11	Immer ehrlich seine Meinung sagen	0	0-0
12	wie denkt ihr über unsere zusammenarbeit im team?	0	0-0

<https://experimentierraum.nextpractice.de/>



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



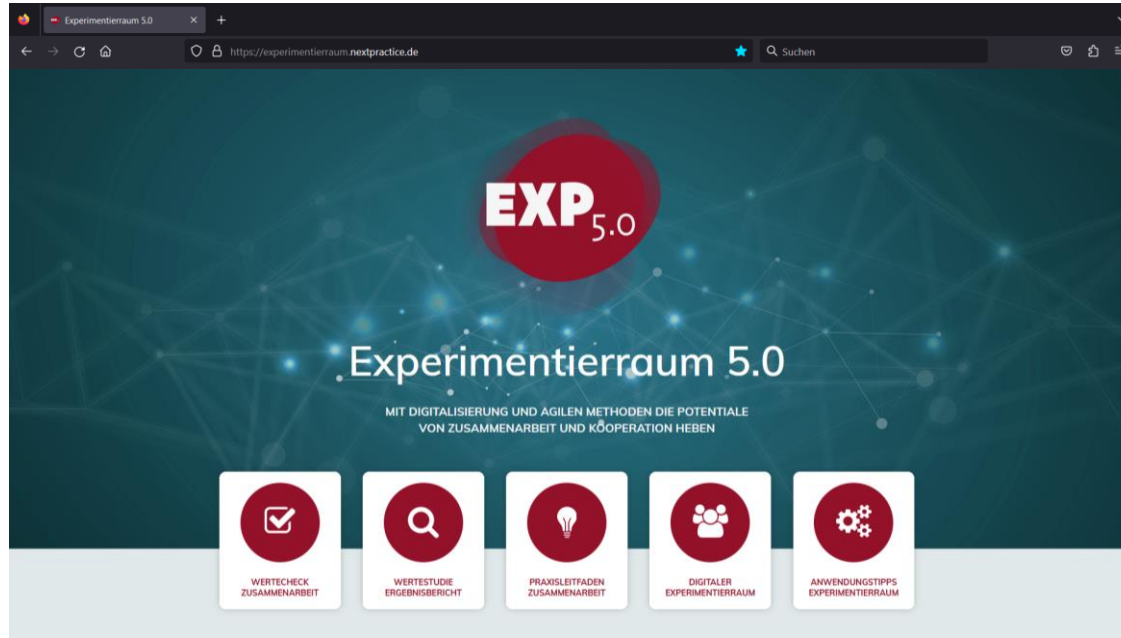
**IN  
QA**  
#machtArbeitBesser

[https://veranstaltung.digital/EXP\\_BAUA](https://veranstaltung.digital/EXP_BAUA)

**PROJEKT „GUTE ZUSAMMENARBEIT“: DIGITALER EXPERIMENTIERAUM**



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



IN  
QA  
#machtArbeitBesser

<https://experimentierraum.nextpractice.de/>

STUDIE „GUTE ZUSAMMENARBEIT“: WEBSEITE MIT ALLEN ERGEBNISSEN

FÜHRUNG UND WANDEL,  
 UNTERNEHMENSKULTUR,  
 MARKT- UND GESELL-  
 SCHAFTSFORSCHUNG





**nextpractice GmbH**  
Konsul-Smidt-Str. 8c  
D-28217 Bremen  
Tel. +49 (0)421-3355880  
Fax. +49 (0)421-3355830  
office@nextpractice.de  
www.nextpractice.de

