



IO5: TOOLKIT

Autorin: Miriam Fernández Picazo

Einleitung

Das OPI-Entwicklungsprogramm zielt darauf ab, den Pool und den Zugang zu Kompetenzen in Open Innovation (offener Innovation) in den Partnerregionen des Projekts und in ganz Europa zu erhöhen.

Das OPI-Projekt zielt darauf ab, eine umfassende Methodik und Werkzeuge zur Requalifizierung von Humanressourcen zu entwickeln und zu testen, um berufliche Kompetenzen für zukünftige Positionen im Open-Innovation-Bereich zu erwerben. Aufgrund der hohen Bedeutung von OI insbesondere für stark KMU-basierte Volkswirtschaften und des begrenzten Verständnisses der OI-Prozesse, ihrer Vorteile und Arbeitsmarktchancen bei vielen Akteur:innen des Arbeitsmarktes, wird das OPI-Projekt darauf abzielen, Arbeitsmarktinformationen und Kompetenzen rund um Open Innovation aufzubauen, die es ermöglichen, das Angebot an Fähigkeiten effektiv zu entwickeln, um die Marktlücke zu schließen und gleichzeitig den vorhandenen Pool an Humankapital zu nutzen.

Das Toolkit basiert darauf, auf die Bedürfnisse von Arbeitssuchenden und Erwachsenen im Risiko der Arbeitslosigkeit (siehe Teilnehmer:innen) für den Aufbau praktischer Kapazitäten im Rahmen von OI zu reagieren und Rollen in OI-Positionen wie OI-Spezialist:in / Manager:in, Netzwerk- und Partnerschaftsspezialist:in / Manager:in, Wissensmanager:in zu übernehmen. Als solches wird es neben IO4 auch ein gebrauchsfertiges Hauptwerkzeug für HR-Spezialist:innen sein, um ihren Kunden / Stakeholdern praxisorientierte Weiterbildungs- / Requalifizierungsmöglichkeiten zu bieten.

Jeder Kompetenzbereich wird durch die spezifischen Lernergebnisse gebildet, die das Niveau an Wissen, Kenntnissen und persönlichen Fähigkeiten zeigen, die eine Person benötigt, um in dem beschriebenen spezifischen Kompetenzbereich "kompetent" zu werden. Es wurden drei Unterthemen entwickelt und für jedes Thema gibt es drei Aktivitäten. Die Aktivitäten basieren hauptsächlich auf non-formaler Bildung, aktiven und kooperativen Lerntechniken und anderen Methoden

Die Kompetenzbereiche dieses Toolkits sind:

MODUL 1 Fähigkeit, mit verschiedenen Berufsgemeinschaften zusammenzuarbeiten
MODUL 2 Fähigkeit, in interdisziplinären Umgebungen zu arbeiten
MODUL 3 Fähigkeit, in cross-funktionalen Teams zu arbeiten
MODUL 4 Management organisationsübergreifender Kollaborationsprozesse
MODUL 5 Netzwerkkompetenz
MODUL 6 Anpassungsfähigkeit und Flexibilität

MODUL 7 Fähigkeit, Wissen und Ideen intern innerhalb der
Organisation auszutauschen

MODUL 8 Fähigkeit, Wissen und Ideen extern zu teilen

MODUL 9 Kulturbewusstsein

MODUL 10 Kommunikationsfähigkeit

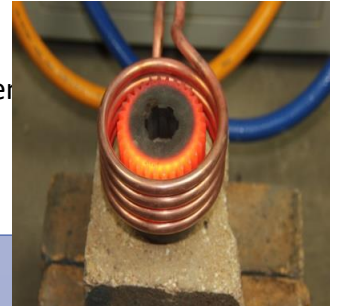
Kompetenzbereich 1: Fähigkeit, mit verschiedenen Berufsgemeinschaften zusammenzuarbeiten

Motivationsgeschichte 1

1. Fähigkeit, mit verschiedenen professionellen Gemeinschaften zusammenzuarbeiten

1.1. Ziele teilen

Mal sehen, wie ein Manager die Geschäftsziele teilt!



Vor 2 Wochen wurde John zum Leiter der Abteilung für Wärmebehandlungen im Werk von DACIA Renault ernannt.

2 Wochen lang beobachtete er das Team und bemerkte, dass das Team die Aktivitäten im Plan nicht verstand, die Fristen und Arbeitsabläufe nicht einhielt und die Anzahl der Mängel an den produzierten Autoersatzteilen zunahm.

Am ersten Montag der neuen Woche plante er ein Treffen mit dem Team, bestehend aus 25 Mitgliedern.

John begann mit Fragen wie:

- *Was halten Sie von der Abteilung, in der Sie arbeiten?*
- *Was ist los in Ihrer Abteilung, wie würden Sie die Situation beschreiben?*

Alle schauten, aber niemand antwortete. John war überrascht, aber er fuhr fort:

- *Sagen Sie mir: wie kann ich Ihnen helfen und was wir tun können, um Sie zu unterstützen?*
- *Gab es ein Ziel, das Sie nicht erreichen konnten?*
- *Denken wir an die Zeit, in der Sie sich sehr motiviert und produktiv gefühlt haben. Welche Faktoren haben Ihren Zustand seitdem beeinflusst?*

Nur zwei junge Mitglieder antworteten:

- *Wir möchten die Planung für jeden Tag wissen, bevor wir die Schicht beginnen. Wir verstehen, dass es Notfälle gibt, die auftreten können, aber wenn wir im Voraus wissen, was wir tun müssen, können wir unsere aktuellen Aktivitäten untereinander planen, um Kontinuität zu gewährleisten. Wir sind unglücklich, dass wir nicht genau wissen, was wir jeden Tag tun müssen. Wir haben das Gefühl, dass wir ziellos arbeiten...*

John erkannte, dass das Team nicht weiß, was zu tun ist und welche die aktuellen Aktivitäten sind, die das Team dauerhaft sicherstellen muss. Vielleicht bedeutet der Führungswechsel für das Team auch eine Veränderung in der Art und Weise, wie die Planung von Zielen erfolgt.

Von diesem Tag an begann er eine Woche zuvor mit der Übertragung der permanenten Aufgaben und wies ungefähr die gleiche Anzahl von Personen für Aufgaben mit gleichem Schwierigkeitsgrad und Arbeitsvolumen zu; Notfallaufgaben wurden eingerichtet, um von einem kleinen Team (2 Mitglieder) bearbeitet zu werden. Am Ende jeder Woche vereinbarte John kurze Besuche und Treffen mit Mitarbeitern, um zu wissen, was sie brauchen und wie die Dinge laufen. John und sein Team haben verstanden, wie wichtig es ist, die Geschäftsziele zu teilen, damit das Team effizient funktioniert! Auf diese Weise weiß jedes Mitglied, was zu tun ist und wie es die Erfüllung des Notwendigen für das reibungslose Funktionieren der Abteilung sicherstellen kann.

Motivationsgeschichte 2

1. Fähigkeit, mit verschiedenen professionellen Gemeinschaften zusammenzuarbeiten
- 1.2. Unterschiede diskutieren

Die Kraft der Fähigkeit, Unterschiede zu diskutieren

Valentin ist neu & verantwortlich für Customer Relations bei einem Vertriebsunternehmen.

Er freut sich sehr auf seinen neuen Job. Zuvor war er ebenfalls im Bereich Autovertrieb tätig, aber Valentin wollte ein Netzwerk für den Verkauf von Elektroautos aufbauen, die er wegen ihrer Leistung bewundert. Beim Vorstellungsgespräch beantwortete er die Fragen des Regionalleiters, stellte seine Vision vor, einen Bereich für die Erprobung der Autos durch die zukünftigen Kunden zu schaffen und erklärte, warum er sich entschieden hat, einen solchen Bereich exklusiv für aktuelle und zukünftige Kunden zu entwickeln. Als er mit seiner Arbeit begann, wollte er zunächst eine Rezeption und einen Bereich zum Testen der Leistung von Autos im Innenhof des Unternehmens schaffen. Er stellte jedoch fest, dass das Unternehmen keine Testzone für Neuwagen hat, in der Kunden neue Modelle ausprobieren können. Der bestehende Bereich wurde nur zur Abholung der bestellten/bezahlten Autos konzipiert.

Valentin profitierte von dem guten Eindruck, den er während des Vorstellungsgesprächs bei der Führungskraft hinterlassen konnte, und vereinbarte ein Treffen mit dem Regionalleiter, um seinen Plan zur Neuordnung der verfügbaren Fläche im Innenhof des Unternehmens zu erläutern. Der Manager akzeptierte Valentins Vorschlag, die Konfiguration des Hofes des Unternehmens zu ändern, nicht, da die Autos bestellt und geliefert werden können, ohne dass die Kunden sie vorher testen müssen. Der Manager argumentierte, dass die Neukonfiguration oder Modernisierung des Hofes zusätzliche Kosten für die Trennung des Autodepotbereichs vom Lieferbereich mit sich bringt, und hat Valentins Vorschlag abgelehnt. Valentin gab jedoch die Idee nicht auf, einen innovativen Vertriebsraum zu schaffen, der den Kunden komplette Test- und Einkaufsdienstleistungen anbieten würde.

So präsentierte er die Idee dem gesamten Unternehmen auf verschiedenen Entscheidungs- und Ausführungsebenen: den Verantwortlichen für den Empfang der Kunden, den Fahrern, den Sekretärinnen, dem Autokaufservice, dem ehemaligen Verantwortlichen für die Kundenbeziehungen, dem Verantwortlichen für die Autopräsentationsseite. Außerdem diskutierte Valentin seine Idee mit Kolleginnen und Kollegen in den Mittagspausen und täglichen Arbeitssitzungen. Seine Idee wurde einen ganzen Monat lang jeden Tag diskutiert, wobei jeder Mitarbeiter eine andere Perspektive hatte, anders dachte, andere Ansichten und Ideen hatte und einen anderen Beitrag zur Organisation des neuen Raums leistete: Zum Beispiel schlug einer vor, ein Mini-Café zu schaffen, ein anderer dachte an einen Mini-Park, einer schlug vor, einen Mini-Spielplatz für die Kinder der Kunden zu bauen, während ihre Eltern die Autos testen. Und so weiter. Jeder erkannte, dass er Ideen hat, die zwar für seine Kunden von Vorteil sein können, aber zusätzliche Kosten verursachen und vom Regionalmanager abgelehnt werden könnten...



Die Meinungen der Mitarbeitergemeinschaft wurden zusammengetragen, was zu einem Neugestaltungsprojekt führte, das Folgendes umfasste: einen Kundenempfangsbereich, einen Ruhebereich (für einen Kaffee oder ein Sandwich usw.), einen Kinderspielplatz, einen Entspannungsraum (um Laptops oder Mobiltelefone zu benutzen, Musik zu hören usw.) und natürlich einen Raum zum Testen der Autos vor der Bestellung. Dieser verbesserte Vorschlag wurde dem Gebietsleiter von Valentin erneut im Namen aller Mitarbeiter:innen vorgelegt.

Der Regionalmanager analysierte das neue Projekt und nahm es als innovativen und modernen Raum wahr, der aufgrund der angebotenen Einrichtungen neue Kunden anziehen könnte: Entspannung, Probefahrt und Kauf. Um die Investition für die Einrichtung/Neugestaltung des Hofes effizienter nutzen zu können, akzeptierte der Regionalleiter, dass nur das Erdgeschoss des Firmengebäudes, wie von Valentin und den Mitarbeiter:innen vorgeschlagen, als Indoor-Aktivitätsbereich für Kunden, aber auch für die Mitarbeiter:innen genutzt werden sollte und dass der Test- und Lieferbereich im Freien eingerichtet werden sollte (somit werden keine zusätzlichen Kosten benötigt). Er schlug auch vor, dies für die ersten 6 Monate auszuprobieren, und dann, wenn es ein erfolgreiches Geschäft ist und der Umsatz steigt, den gesamten Hof neu zu konfigurieren und für Entspannung, Probefahrt und Verkauf zu nutzen.

Alle Mitarbeiter:innen stimmten dem neuen Vorschlag zu und unterstützten einstimmig Valentin, für dieses Projekt verantwortlich zu sein, da er alle unterschiedlichen Meinungen und Vorschläge zum Wohle aller aufnahm, moderierte und berücksichtigte.

Fallstudie 1

1. Fähigkeit, mit verschiedenen professionellen Gemeinschaften zusammenzuarbeiten

1.1. Ziele teilen

Name der Organisation	Universität Pitesti
Land	Rumänien
Titel	Der Fall OI bei SpaceX: Wie ein CEO arbeitet, um Ziele zu teilen
Zusammenfassung	<p>Die Strategie des CEO für das Teilen von Zielen umfasst:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Schaffung eines gesunden und professionellen Arbeitsumfelds, ➤ keine Zeit der Mitarbeiter:innen mit langen Besprechungen zu verschwenden, ➤ seltenere Treffen, es sei denn, das Problem ist dringend ist und/oder schwierig lösbar, ➤ Verwendung allgemeinverständlicherer, nicht verwirrender und technischer Sprache, um einen effizienten Kommunikationsfluss zu gewährleisten, ➤ Sicherstellung einer guten Kommunikation zwischen den Abteilungen. <p>Der CEO Elon Musk sagte: "Sie wollen morgens aufwachen und denken, dass die Zukunft großartig sein wird - und darum geht es: eine Raumfahrtzivilisation zu sein. Es geht darum, an die Zukunft zu glauben ...".</p>
Zentrale Themen	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele richtig zu setzen. • Priorisierte Ziele auf jeder Ebene der Unternehmensmission. • Die richtigen Teammitglieder in die Zielsetzung einzubeziehen.
Dauer	Diese Fallstudie sollte höchstens eine Seite einnehmen.
Beschreibung der Fallstudie	<p>Space Exploration Technologies [SpaceX] wurde 2002 gegründet und ist ein privates US-amerikanisches Raumtransportunternehmen.</p> <p>Der CEO Elon Musk sagte: <i>"Sie wollen morgens aufwachen und denken, dass die Zukunft großartig sein wird - und darum geht es in einer Raumfahrtzivilisation. Es geht darum, an die Zukunft zu glauben und zu denken, dass die Zukunft besser sein wird als die Vergangenheit. Und ich kann mir nichts Aufregenderes vorstellen, als rauszugehen und unter den Sternen zu sein."</i> Ausgehend von diesem Ziel begann SpaceX mit dem Design, dem</p>

Bau und der Entwicklung von teilweise oder vollständig wiederverwendbaren Trägerraketen wie Falcon oder Dragon. Der CEO verwendete metakognitive Strategien, um die Ziele zu teilen. Das bedeutet: Denken auf hohem Niveau, das die kontinuierliche Planung, Überwachung, Änderung und Anpassung von Methoden beinhaltet. Der CEO agiert global, da er Entscheidungen treffen kann, die das Unternehmen für die Zukunft positionieren. Die strategische Denkweise ermöglicht es, in schwierigen Zeiten auf Kurs zu bleiben und das Ziel klar im Blick zu behalten.

Die Strategie des CEO für das Teilen von Zielen umfasst:

- Schaffung eines gesunden und professionellen Arbeitsumfelds,
- keine Zeit der Mitarbeiter:innen mit langen Besprechungen zu verschwenden,
- seltenere Treffen, es sei denn, das Problem ist dringend und/oder schwierig lösbar,
- Verwendung allgemeinverständlicherer, nicht verwirrender und technischer Sprache, um einen effizienten Kommunikationsfluss zu gewährleisten,
- Sicherstellung einer guten Kommunikation zwischen den Abteilungen.

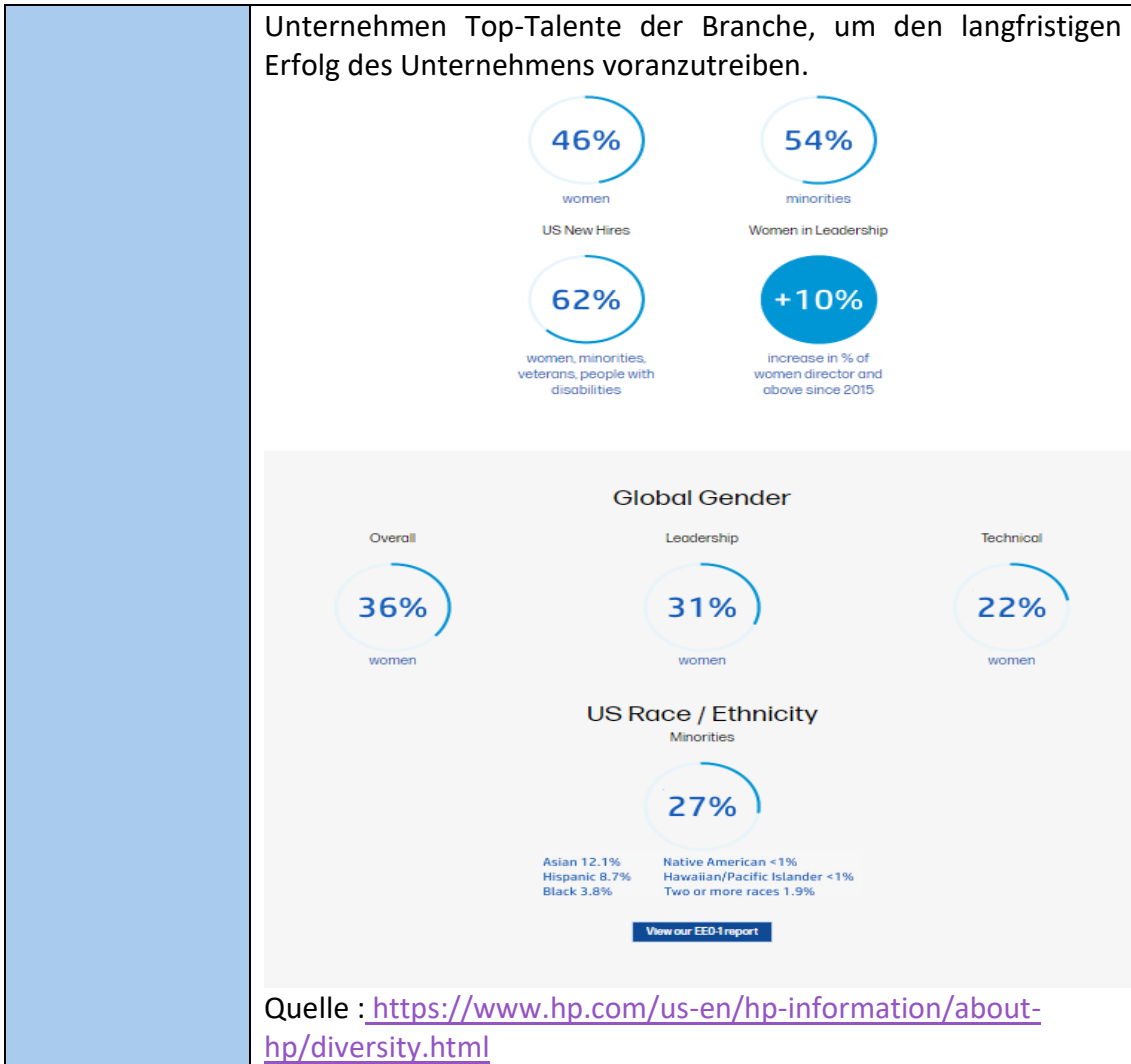


Quelle: <https://www.businessofbusiness.com/articles/elon-musk-tesla-spacex-2021-goals-michael-jordan-stanford-research/>

Fallstudie 2

1. Fähigkeit, mit verschiedenen professionellen Gemeinschaften zusammenzuarbeiten
- 1.2. Unterschiede diskutieren

Name der Organisation	Universität Pitesti
Land	Rumänien
Titel	Der Fall des Managements von Vielfalt bei Hewlett-Packard
Zusammenfassung	<p>Vielfalt ist der Kern von Kreativität und Innovation und kann die Geschäftsergebnisse direkt beeinflussen.</p> <p>Hewlett-Packard wurde 1939 von zwei Studienkollegen der Stanford University gegründet - Bill Hewlett und Dave Packard. Das Unternehmen rangiert auf Platz 5 der weltweit führenden Softwareunternehmen und wurde zu einem weltweit führenden Anbieter von Druck- und Imaging-Systemen für Drucker, Verbrauchsmaterialien und Scanner und bietet Lösungen für viele Segmente, von einfachen Endverbrauchern, kleinen und mittleren Unternehmen bis hin zu Großkonzernen an.</p>
Zentrale Themen	<ul style="list-style-type: none"> • Die unterschiedlichen Meinungen verstehen, die innerhalb des Teams auftreten können. • Die Unterschiede zwischen Kolleg:innen richtig verwalten. • Vielfalt und Verbundenheit sind wichtige Treiber für Kreativität, Innovation und Erfindung.
Dauer	Diese Fallstudie sollte höchstens eine Seite einnehmen.
Beschreibung der Fallstudie	<p>Das Unternehmen wurde 1939 von zwei Studienkollegen der Stanford University - Bill Hewlett und Dave Packard - gegründet und belegt den 5. Platz unter den weltweit führenden Softwareunternehmen. Es wurde zu einem weltweit führenden Anbieter von Druck- und Imaging-Systemen für Drucker, Verbrauchsmaterialien und Scanner und bietet Lösungen für viele Segmente, von einfachen Endverbrauchern, kleinen und mittleren Unternehmen bis hin zu Großkonzernen an. Der Führungsstil ist als "Management by walking around" bekannt und das Motiv ist "jeder in der Organisation will einen guten Job machen".</p> <p>Alle Mitarbeiter:innen sind fest davon überzeugt, dass Vielfalt und Verbundenheit wichtige Treiber für Kreativität, Innovation und Erfindung sind. Die Vielfalt ist der Kern von Kreativität und Innovation und kann die Geschäftsergebnisse direkt beeinflussen. Alle Mitarbeiter:innen bringen ihre unterschiedlichen Stärken zusammen, um daran zu arbeiten, sie alle mit der Kraft der Technologie zu verbinden. Durch die Bewertung von Unterschieden aller Art - Rasse, Geschlecht, Nationalität, Fähigkeiten, Religion, Generation oder Visionen - absorbiert das</p>



Quiz 1

1. Fähigkeit, mit verschiedenen professionellen Gemeinschaften zusammenzuarbeiten
- 1.1. Ziele teilen

Frage: Ziele	
1.: Welche Eigenschaft definiert ein persönliches Ziel?	
1. Option <i>Kann kurzfristig oder langfristig sein</i>	2. Option <i>Soll erreichen, was Sie im Leben wollen</i>
3. Option <i>Kann auch auf die Geschäftswelt angewendet werden</i>	4. Option <i>Ermöglicht es, Ihre Fähigkeiten zu verbessern</i>

Answer:

*Kann kurzfristig oder langfristig sein
Soll erreichen, was Sie im Leben wollen
Kann auch auf die Geschäftswelt angewendet werden
Ermöglicht es, Ihre Fähigkeiten zu verbessern*

Frage: Ziele

2.: Was definiert ein Geschäftsziel?

1· Option Aktion	2· Option Fokus
3· Option Herausforderung	4· Option Individuelle Reaktion

Answer:

Aktion, Fokus, Herausforderung

Frage: Ziele

3.: Wie teilt man Geschäftsziele?

1· Option Ziele dem Team präsentieren	2· Option Planen der Aktivitäten
3· Option Einen individuellen Zweck haben	4· Option Abstand halten

Antwort:

Ziele dem Team präsentieren

Quiz 2

1. Fähigkeit, mit verschiedenen professionellen Gemeinschaften zusammenzuarbeiten
- 1.2. Diskussion von Unterschieden

Frage: Unterschiede	
<i>Der 1. Was sind die Methoden, um Unterschiede zu diskutieren?</i>	
1· Option <i>Klären</i>	2· Option <i>Debatte</i>
3· Option <i>Streiten</i>	4· Option <i>Fragen</i>
Antwort:	
<i>Klären, Fragen</i>	

Frage: Unterschiede	
<i>2. Wie erstelle ich ein Kommunikationssystem?</i>	
1· Option <i>Zusammenarbeit mit Mitarbeitern</i>	2· Option <i>Denken Sie an das "Bedürfnis, Recht zu haben"</i>
3· Option <i>Führen Sie regelmäßige Check-Ins mit Mitarbeitern durch</i>	4· Option <i>Teilen Sie den persönlichen Zweck</i>
Antwort:	
<i>Zusammenarbeit mit Mitarbeitern, Führen Sie regelmäßige Check-Ins mit Mitarbeitern durch</i>	

Frage: Unterschiede

3. Wie können Sie Ihre Ansichten verdeutlichen?

1· Option

Feedback geben

2· Option

Erklären Sie Ihre Gedanken

3· Option

Argumente vorbringen

4· Option

Dinge verwirren

Antwort:

Feedback geben

Erklären Sie Ihre Gedanken

Argumente vorbringen

Kompetenzfeld 2: Fähigkeit zum interdisziplinären Arbeiten

Motivationsgeschichte 1

2. Fähigkeit, in interdisziplinären Umgebungen zu arbeiten

2.1. Interdisziplinarität

Vorteile des interdisziplinären Arbeitens

Ein universitäres Forschungsteam erhielt finanzielle Unterstützung bei der Durchführung eines europäischen Projekts im Bereich fortschrittlicher und innovativer Materialien.

Das Forschungsteam besteht aus 2 jungen Forscher:innen mit Kenntnissen in struktureller und morphologischer Charakterisierung, einem Lehrenden mit über 30 Jahren Lehrerfahrung und Kenntnissen im mechanischen Verhalten von Materialien, einer/m Professor/in für Elektrotechnik, 2 erfahrenen Physiker:innen und 2 Chemiker:innen.

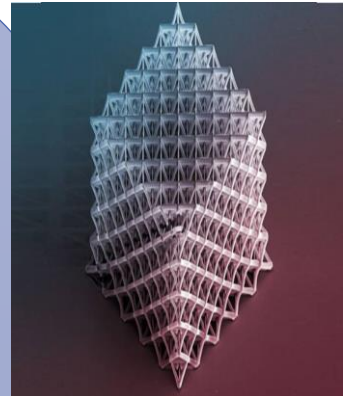
Nur ein Mitglied dieses Teams hat vor 4 Jahren an einem solchen Projekt teilgenommen. Seitdem hat sich die Technologie verändert und alle Teammitglieder fühlten den Nachteil, mit neuen Technologien zu experimentieren. Daher organisierte der Teamleiter ein erstes Treffen, um die Implementierungsdetails des Projekts zu besprechen und zu entscheiden. Vor dem Treffen teilte er den angenommenen Förderantrag mit allen Mitgliedern, damit sie ihn analysieren und das Projekt verstehen können.

Bei diesem ersten Treffen stellte jedes Mitglied Fragen:

- Der Lehrer mit umfangreicher Unterrichtserfahrung fragte: *Was sind die Phasen des Projekts, was sind unsere Rollen im Projekt?*
- Die 2 jungen Forscher:innen fragten: *Was sind die Parameter der Datenerfassung?*
- Die Physiker:innen fragten: *Welche Phänomene liegen den Experimenten zugrunde, die wir durchführen müssen?*
- Die/Der Elektroniker/in fragte: *Welche Überwachungssysteme können wir für die Datenerfassung kaufen?*
- Die Chemiker:innen fragten: *Welche sind die verfügbaren Daten, die wir über Vorläufer-Prozesse und Temperaturen während der Experimente haben?*

Der Projektmanager erkannte aus den Fragen, dass die Teammitglieder mit unterschiedlichen Kompetenzen und fachlichen Expertisen sich ausschließlich auf ihre individuelle Rolle konzentrieren, ohne das "Gesamtbild" des Projekts zu sehen. Sie haben nicht verstanden, dass sie als Einheit agieren, interdisziplinär arbeiten, ihre unterschiedlichen fachlichen Kompetenzen gemeinsam machen und sich gegenseitig ergänzen müssen, um die Projektziele zu erreichen.

Der Projektmanager hat Erklärungen gegeben, Diskussionen angestoßen, Fragen der Teammitglieder beantwortet und allen klar gemacht, dass durch Zusammenarbeit unterschiedliche Kompetenzen und Fachkenntnisse zusammengeführt werden, um von der Erfahrung



Während der Experimente, die durchgeführt wurden, um die wissenschaftlichen Forschungsziele zu erreichen, haben alle Teamspezialisten ihre Arbeit hervorragend gemacht, sich gegenseitig ergänzt und ihre Fähigkeiten bewiesen, die Phänomene zu analysieren, die Substanzen zu verwenden, die Parameter des Experiments zu überwachen und zu messen, Daten zu sammeln und zu verarbeiten und die Ergebnisse zu analysieren.

Bei der Bewertung des Projekts erhielten alle durchgeführten Aktivitäten sehr gute Noten und der Projektmanager betonte die Bedeutung der Interdisziplinarität des Teams und erwähnte, dass das Projekt ohne den Beitrag aller Teammitglieder – die jeweils auf einen bestimmten Bereich / eine bestimmte Disziplin spezialisiert sind – nicht erfolgreich hätte sein können und dass interdisziplinäres Arbeiten der Hauptfaktor war, der den Erfolg des Projekts sicherstellte.

Motivationsgeschichte 2

2. Fähigkeit, in interdisziplinären Umgebungen zu arbeiten

2. 2. Interdisziplinäre Teams

Was bedeutet es, in interdisziplinären Teams arbeiten zu können?

Die Pandemiesituation erforderte neue Geräte, die in Krankenhäusern in großer Zahl benötigt wurden, um die assistierte Lungenbeatmung von COVID-Patienten zu gewährleisten.

So wurde in der Region Muntenia, Rumänien, ein Kernteam von Forschern gebildet, um ein innovatives medizinisches Gerät zur unterstützten Lungenbeatmung von Covid-Patienten zu entwickeln. Für den Einsatz in Krankenhäusern benötigte das Gerät eine Genehmigung des Gesundheitsministeriums. Forscher der Universität Pitești, des größten Automobilherstellers des Landes – Dacia Renault, von einem Unternehmen für die Entwicklung von Softwarelösungen und von einem Hersteller von Haushaltsgeräten, haben sich in einem interdisziplinären Team zusammengefunden, das in der Lage ist, das nächste innovative Gerät zur Rettung von Menschenleben zu entwickeln.



Die verschiedenen Rollen und Beiträge im interdisziplinären Team waren wie folgt:

- Die Forscher:innen der Universität, spezialisiert auf Mechanik und medizinische Elektronik, entwarfen die elektrischen Schaltkreise und die mechanischen Teile;
- Die Forscher:innen des Automobilherstellers befassten sich mit der Herstellung mechanischer Teile durch 3D-Drucktechniken;
- Die Forscher:innen des Softwareunternehmens entwickelten die Softwareprogrammierung der elektronischen Geräte und der Schnittstelle;
- Die Forscher:innen des Haushaltsgeräteherstellers stellten den Arbeitsbereich und die notwendigen Verbrauchsmaterialien zur Verfügung und entwickelten die notwendige Technik für die Montage der von den anderen Forschern hergestellten Komponenten.

Während der Entwicklung des Prototyps des innovativen Geräts führte das gesamte Team Tests durch und belastete die Komponenten kontinuierlich, damit das Gerät mit dem menschlichen Körper kompatibel ist.

Da eine medizinische Validierung erforderlich war, schlossen sich dem ersten Team Pneumolog:innen an, die Informationen über die Lungenfunktion liefern und über den Beatmungsbedarf für die Behandlung von COVID-Patienten berichten konnten. So hat die unterschiedliche Kompetenz und Erfahrung von Forscher:innen, die in der Lage sind, in einem interdisziplinären Umfeld zu arbeiten, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen, zur Schaffung eines medizinischen Prototyps geführt, der für die Behandlung kranker Menschen in schweren Krisenzuständen in Krankenhäusern so notwendig ist.

Ohne die Fähigkeit der Forscher:innen, in einem interdisziplinären Team zu arbeiten und ohne die Komplementarität ihrer individuellen beruflichen Fähigkeiten, wäre die Anstrengung, die notwendigen ungestümen Geräte zu entwickeln, vergeblich gewesen.

Fallstudie 1

2. Fähigkeit, in interdisziplinären Umgebungen zu arbeiten

2.1. Interdisziplinarität

Name der Organisation	Universität Pitesti
Land	Rumänien
Titel	Der Fall von Amazons Open Innovation (OI): interdisziplinär arbeiten
Zusammenfassung	<p>Der Gründer und CEO, Jeff Bezos, sagte: <i>"Technologie durchdringt alle unsere Teams, alle unsere Prozesse, unsere Entscheidungsfindung und unseren Innovationsansatz in jedem unserer Unternehmen. Es ist tief in alles integriert, was wir tun."</i></p> <p>Der Fokus auf das Kundenerlebnis hat Amazon in die Rolle eines führenden Unternehmens im Bereich E-Commerce gebracht und bietet Marketinglösungen für alle Arten von E-Commerce-Geschäften, von Start-ups bis hin zu Einzelhandelsriesen. Das bedeutet, dass Menschen, die leidenschaftlich daran interessiert sind, lebenslang zu lernen, die Möglichkeit haben, die Neugier und den Fortschritt zu verbinden, die die kollektive Innovation vorantreiben werden.</p>
Zentrale Themen	<ul style="list-style-type: none"> • Interdisziplinäres Wissen fördert die Kreativität. • Interdisziplinäre Akteure helfen, intellektuelle Ressourcen zu mobilisieren. • Interdisziplinarität löst Probleme, die nicht mit einzelnen Ansätzen gelöst werden können.
Dauer	Diese Fallstudie sollte höchstens eine Seite einnehmen.
Beschreibung der Fallstudie	<p>Der Fokus auf das Kundenerlebnis hat Amazon in die Rolle eines führenden Unternehmens im Bereich E-Commerce gebracht und bietet Marketinglösungen für alle Arten von E-Commerce-Geschäften, von Start-ups bis hin zu Einzelhandelsriesen.</p> <p>Der Gründer und CEO, Jeff Bezos, sagte: <i>"Wir verwenden leistungsstarke Transaktionssysteme, komplexes Rendering und Objekt-Caching, Workflow- und Warteschlangensysteme, Business Intelligence und Datenanalyse, maschinelles Lernen und Mustererkennung, neuronale Netze und probabilistische Entscheidungsfindung sowie eine Vielzahl anderer Techniken."</i></p> <p>Amazon gab Hunderte von Millionen aus, um seine Mitarbeiter:innen zu schulen, um ihre Kompetenzen in verschiedenen Bereichen zu entwickeln. In einem</p>

interdisziplinären Ansatz arbeiteten Teammitglieder aus verschiedenen Disziplinen zusammen. Interdisziplinäres Wissen und Forschung sind im Unternehmen wichtig, weil es Kreativität fördert und wichtige Beiträge in anderen Bereichen als der eigenen Expertise fördert.

Gleichzeitig erwähnte der CEO: *"Technologie durchdringt alle unsere Teams, alle unsere Prozesse, unsere Entscheidungsfindung und unseren Innovationsansatz in jedem unserer Unternehmen. Es ist tief in alles integriert, was wir tun."* Das bedeutet, dass Menschen, die leidenschaftlich daran interessiert sind, lebenslang zu lernen, die Möglichkeit haben, die Neugier und den Fortschritt zu verbinden, die die kollektive Innovation vorantreiben werden. Laut LinkedIn: Amazon ist das #1 Unternehmen, in dem Amerikaner:innen im Jahr 2022 arbeiten wollen.



Wir können daraus schließen, dass Unternehmen, die sich dafür entscheiden, in die Mitarbeiter:innenentwicklung zu investieren, mit einem gemeinsamen Ziel, interdisziplinär zu arbeiten, Wachstum in dem Bereich generieren können, in dem sie arbeiten.

Quelle: <https://www.insidehighered.com/digital-learning/article/2019/07/17/perspectives-field-amazons-big-dollar-entry-training-workers>

Fallstudie 2

2. Fähigkeit, in interdisziplinären Umgebungen zu arbeiten

2. 2. Interdisziplinäre Teams

Name der Organisation	Universität Pitesti
Land	Rumänien
Titel	Der Fall der Leitung interdisziplinärer Teams bei der NASA
Zusammenfassung	<p>Die NASA ist der beste Arbeitsplatz in den Rankings der Bundesregierung, die die Zufriedenheit der Bundesangestellten bewerten. Die Agentur verfügt über eine vielfältige Belegschaft in 20 Zentren mit etwa 18.000 Mitarbeiter:innen, die je nach Tätigkeit in bestimmten Abteilungen arbeiten, nicht nur Astronaut:innen, sondern auch Physiker:innen, Chemiker:innen, Ingenieur:innen, Elektriker:innen, Mechaniker:innen usw.</p> <p>Die Agentur verfügt über einen NASA HUMAN CAPITAL PLAN, der die drei Prioritäten in interdisziplinären Teams festlegt:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung und Belohnung innovativer Leistung; • Einbindung und Vernetzung der Belegschaft; • Aufbau von Modellbetreuern und -leitern.
Zentrale Themen	<ul style="list-style-type: none"> • Teamkultur und interdisziplinäre Vertrauensatmosphäre demonstrieren • Führungsrollen und Leitbilder sollen in einem interdisziplinären Team etabliert sein • Mitarbeiter:innen mit unterschiedlichen Kompetenzen und Erfahrungen streben danach, das gleiche Ziel zu erreichen
Dauer	Diese Fallstudie sollte höchstens eine Seite einnehmen.
Beschreibung der Fallstudie	<p>Sicherlich hat jeder bei zahlreichen Gelegenheiten von der NASA gehört. Dies ist die United States Aeronautical Administration (NASA), eine Agentur, die sich der Weltraumforschung und -erforschung widmet. Im Laufe der Jahre hat sie zahlreiche Weltraumforschungsmissionen gestartet und ist eine der weltweit führenden Agenturen in der Astronomie. Alles, was bisher über den Weltraum bekannt ist, hat diese Agentur durch interdisziplinäre Teams mit unterschiedlichen Kompetenzen und Erfahrungen entdeckt, die das gleiche Ziel anstreben. Die Agentur verfügt über eine vielfältige Belegschaft in 20 Zentren mit etwa 18.000 Mitarbeiter:innen, die je nach Tätigkeit in bestimmten Abteilungen arbeiten, nicht nur Astronaut:innen, sondern auch Physiker:innen, Chemiker:innen, Ingenieur:innen, Elektriker:innen, Mechaniker:innen, Biolog:innen, Genetiker:innen, Ärzte, Programmierer:innen, Ökonomen, Personalspezialist:innen.</p>

Die Agentur verfügt über einen NASA HUMAN CAPITAL PLAN, der die drei Prioritäten in interdisziplinären Teams festlegt:

- Anerkennung und Belohnung innovativer Leistung;
- Einbindung und Vernetzung der Belegschaft;
- Aufbau von Modellbetreuern und -leitern.

Darüber hinaus investiert die Agentur in umfangreiche Schulungen vor Ort und andere Bildungsprogramme, um sicherzustellen, dass Wissen und Fähigkeiten neben der interdisziplinären Ausbildung weiter wachsen und erweitert werden.

Die NASA ist der beste Arbeitgeber in den Rankings der Bundesregierung, die die Zufriedenheit der Bundesangestellten bewerten. Die Gesamtrangliste wird durch den Best Places to Work Employee Engagement Score bestimmt, der von der Partnership for Public Service und der Boston Consulting Group berechnet wird.

Scores by Category

Category	Rank	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Effective Leadership	1 of 17	82.8	75.9	75.0	74.7	72.5	70.4	69.2	69.4	68.1	67.0	67.7	65.1
Effective Leadership: Empowerment	1 of 17	77.0	70.8	70.6	70.5	68.1	65.6	64.0	63.0	62.2	61.0	62.6	62.0
Effective Leadership: Senior Leaders	1 of 17	79.5	70.2	68.6	69.0	66.6	64.1	63.3	65.1	63.0	62.3	63.1	59.7
Effective Leadership: Supervisors	1 of 17	91.1	83.7	83.2	82.6	80.3	79.0	77.6	76.9	76.1	74.8	75.2	73.8
Employee Skills-Mission Match	1 of 17	87.5	87.0	86.0	85.4	83.7	82.3	81.2	80.6	80.7	80.0	80.7	80.8
Pay	1 of 16	77.8	71.9	71.4	71.5	70.4	67.5	66.2	63.6	67.0	70.7	74.7	71.8
Teamwork	1 of 16	86.6	82.5	81.8	81.0	79.8	78.3	77.9	77.7	77.3	75.2	75.9	80.0
Innovation	1 of 17	86.6	82.6	81.9	81.5	79.6	78.2	76.7	76.0	76.5	75.0	75.9	
Work-Life Balance	2 of 17	82.0	73.4	73.1	73.1	71.2	70.5	69.7	68.2	68.4	66.4	67.2	67.3

Quellen:

- [https://searchpub.nssc.nasa.gov/servlet/sm.web.Fetch/OH-CM-NASA Human Capital Plan-In-Depth Final-08014014-0444.pdf?rhid=1000&did=1919702&type=released](https://searchpub.nssc.nasa.gov/servlet/sm.web.Fetch/OH-CM-NASA-Human-Capital-Plan-In-Depth-Final-08014014-0444.pdf?rhid=1000&did=1919702&type=released)
- <https://bestplacestowork.org/rankings/detail/?c=NN00>

Quiz 1

2. Fähigkeit, in interdisziplinären Umgebungen zu arbeiten

2.1. Interdisziplinarität

Frage: Interdisziplinarität	
1. Was sind die Voraussetzungen, um Interdisziplinarität zu erreichen?	
1. Option <i>Probleme mit einzelnen Methoden lösen</i>	2. Option <i>Beteiligung mehrerer Berufe</i>
3. Option <i>Ein gemeinsames Ziel haben</i>	4. Option <i>Konservativ sein</i>
Antwort: <i>Beteiligung mehrerer Berufe Ein gemeinsames Ziel haben</i>	

Frage: Interdisziplinarität	
2. Was sind die Vorteile einer interdisziplinären Arbeit?	
1. Option <i>Ermöglicht es, Ziele zu erreichen</i>	2. Option <i>Innoviert Prozesse und Produkte</i>
3. Option <i>Verhindert Zusammenarbeit</i>	4. Option <i>Bietet allen die gleichen Möglichkeiten</i>
Antwort: <i>Ermöglicht es, Ziele zu erreichen Innoviert Prozesse und Produkte</i>	

Frage: Interdisziplinarität	
1. Wie erstellt man ein erfolgreiches interdisziplinäres Projekt?	
1. Option	2. Option

<i>Durch die Vernetzung mehrerer Berufe oder Technologien</i>	<i>Indem alle in den Bereichen ihrer Expertise bleiben</i>
3· Option <i>Indem alle dem gemeinsamen Plan folgen</i>	4· Option <i>Durch das Ringen um individuelle Beziehungen</i>
Antwort: <i>Durch die Vernetzung mehrerer Berufe oder Technologien Indem alle dem gemeinsamen Plan folgen</i>	

Quiz 2

2. Fähigkeit, in interdisziplinären Umgebungen zu arbeiten
2. 2. Interdisziplinäre Teams

Frage: Teams	
1. Was bedeutet effektive Zusammenarbeit?	
1· Option <i>Meinungen austauschen</i>	2· Option <i>Prozessorientierung</i>
3· Option <i>Ein einziges Ziel haben</i>	4· Option <i>transparent Kommunizieren</i>
Antwort: <i>Meinungen austauschen, Prozessorientierung, transparent Kommunizieren</i>	

Frage: Teams	
2. Was können die Barrieren in einem Team sein?	
1· Option <i>Apathie der Teammitglieder</i>	2· Option <i>Mehrdeutigkeit in der Führung</i>
3· Option <i>Team setzt sich aus geeigneten Fachleuten zusammen</i>	4· Option <i>Divergierende Ziele einzelner Teammitglieder</i>
Antwort:	

Apathie der Teammitglieder
Mehrdeutigkeit in der Führung
Divergierende Ziele einzelner Teammitglieder

Frage: Teams

3. Wie baut man die Zusammenarbeit in der Praxis auf?

1· Option
*Vertrauen in den kollaborativen
Prozess*

2· Option
*Respektieren der Fähigkeiten und des
Wissens anderer*

3· Option
*Einrichtung eines Mechanismus für
die Verhandlung und
Neuverhandlung von Zielen*

4· Option
Mitverantwortung

Antwort:

Vertrauen in den kollaborativen Prozess
Respektieren der Fähigkeiten und des Wissens anderer
Einrichtung eines Mechanismus für die Verhandlung und Neuverhandlung von Zielen
Mitverantwortung

Kompetenzfeld 3: Fähigkeit zur Arbeit in cross-funktionalen Teams

Motivationsgeschichte 1

3. Fähigkeit, in cross-funktionalen Teams zu arbeiten

3.1. Funktionsübergreifende Teamarbeit

Cross-Funktionale Teams: Was ist es und wie funktioniert es?

Adelina ist Projektmanagerin und möchte ein neues Gesichtsverjüngungsgerät entwickeln, das in Schönheitssalons eingesetzt werden kann.

Sie entschied sich für die Zusammenarbeit mit externen Konstrukteuren und Technologieingenieuren. Beim ersten Treffen erläuterte sie das Ziel ihres Projekts, die geplanten Aktivitäten, die Fristen und bat darum, wöchentlich über die Fortschritte zu berichten. Produktdesigningenieure haben begonnen, daran zu arbeiten, wie das Produkt aussehen wird, um ein attraktives Aussehen zu schaffen. Gleichzeitig haben Technologieingenieure eine Verjüngungstechnik entwickelt, die Vibrationen für die Gesichtsmassage nutzt.

Beim nächsten Treffen stellten die Mitglieder der beiden Teams ihre Aktivitäten vor. Das Team der Konstrukteure präsentierte die Produktform und -geometrie. Das Team der Technologieingenieure präsentierte die Intensität der Vibration, die in der Lage ist, eine Entspannung der Gesichtsmuskeln zu erzeugen.

Adelina fragte:

- *Was ist die Frequenz von Vibrationen?*
- *Wie wirken sich Vibrationen auf das Produktdesign aus?*
- *Sind die Komponenten resistent gegen Vibrationen?*

Mitglieder der beiden Teams konnten keine dieser Fragen beantworten.

Adelina erkannte, dass die beiden Teams nicht kommunizierten, sich nicht berieten, nicht als funktionsübergreifendes Team zusammenarbeiteten. Am Ende dieses Treffens schlug sie einen gemeinsamen Arbeitsbereich vor, damit Design und Technologieteam zu einem neuen Team werden, einem funktionsübergreifenden Team, das Informationen austauschen und leicht kommunizieren kann. In dem neu geschaffenen gemeinsamen Raum war das cross-funktionale Team stets im Austausch und hat seine Aktivitäten Schritt für Schritt angepasst.

Beim nächsten Treffen präsentierte das Team seinen neuen Prototyp des Produkts und schuf ein einheitliches Produkt, das aufgrund der kontinuierlichen Zusammenarbeit während der Design- und Entwicklungsphase alle Bedürfnisse erfüllt.

Am Ende des Projekts wurde das neue Produkt effizient produziert, gefolgt vom schnellen Verkauf und letztendlich Gewinn für das



Motivationsgeschichte 2

3. Fähigkeit, in cross-funktionalen Teams zu arbeiten
3. 2. Weitergabe von Informationen

Tipps für den erfolgreichen Austausch von Informationen für eine großartige Zusammenarbeit

Antonia ist GMF General Assembly Quality Project Manager (sie analysiert Beschwerden von Kunden, für Autos, die noch in der Garantiezeit sind)

Sie koordiniert funktionsübergreifende Teams in Bezug auf Qualitätsfragen von Autos: Lieferanten, Fertigung (vom Bediener bis zum Teamleiter), Verfahrenstechnik und Produktentwicklung und APW (d.h. Normen, Regeln und Fertigungsverfahren).

Eines Tages erhielt sie eine Beschwerde von einem Kunden bezüglich der Abgassensoranzeige, die nie ausging, obwohl das Auto perfekt lief. Die Beschwerde musste innerhalb von 24 Stunden beantwortet/gelöst werden. Nach dem internen Verfahren des Unternehmens wurde das Auto in der Serviceabteilung überprüft, aber aus funktionaler Sicht war nichts falsch, und das Licht des Abgassensors war dennoch ständig eingeschaltet. In diesem Fall konnte die Beschwerde nicht als begründet angesehen werden, da sie zur Kategorie der Herstellungsfehler gehörte, da das Fahrzeug einwandfrei funktionierte.

Um zu klären, ob das Bauteil nicht ordnungsgemäß montiert wurde, rief Antonia alle Leiter der Montageabteilungen über den Intranet-Chat an. Über den Chat im Intranet konnte sie in Echtzeit sehen, ob die Informationen bei den Abteilungsleitern ankamen. Sie bestätigten innerhalb einer Stunde, dass sie an einer neuen technischen Inspektion des Autos teilnehmen konnten. Bei der neuen Inspektion stellte sich heraus, dass aus funktionaler Sicht wieder alles in Ordnung war. Aus Verdacht auf einen Fehler bei der Komponentenherstellung nutzte Antonia dann WhatsApp-Gruppen, um die Meinung von Prozess- und Produktspezialisten einzuholen und die bis dahin durchgeführten Tests und die Ergebnisse dieser Tests zu übermitteln, um einen ordnungsgemäß dokumentierten Überblick zu erhalten. Durch die Entscheidung, die WhatsApp-Gruppen zu verwenden, um die Informationen schnell zu übermitteln, hatte Antonia die Bestätigung der Teilnehmer in Echtzeit und vermied so die Probleme des Austauschs falscher Informationen oder Missverständnisse der Nachricht. Alle reagierten sofort und schlugen neue technische Tests vor. Nach den neuen Tests wurde festgestellt, dass das vom Eigentümer installierte Manometer nicht ordnungsgemäß funktionierte, was zu einem fortgesetzten Anschlagen des Abgassensors führte.

Durch die Nutzung aller Kommunikationskanäle, um die Informationen in funktionsübergreifenden Teams auszutauschen, war es möglich, die Ursache der Beschwerde zu identifizieren, und die offizielle



Fallstudie 1

3. Fähigkeit, in cross-funktionalen Teams zu arbeiten

3.1. Funktionsübergreifende Teamarbeit

Name der Organisation	Universität Pitesti
Land	Rumänien
Titel	Der Fall der Mitarbeiter:innen bei Netflix: funktionsübergreifend arbeiten
Zusammenfassung	<p>Netflix ist eines der Unternehmen, das funktionsübergreifende Teams einsetzt. Der Beitrag auf Youtube zeigt, dass Mitarbeiter:innen gerne funktionsübergreifend arbeiten. Ihre Testimonials sind der beste Indikator dafür, wie gut funktionsübergreifende Arbeit für Unternehmen sein kann.</p> <p>Die funktionsübergreifende Zusammenarbeit wird von NETFLIX-Mitarbeiter:innen erklärt, indem sie Menschen aus verschiedenen Bereichen zusammenbringen und ihr Wissen, ihre Expertise und Erfahrung zusammenbringen. Das Schlüsselthema ist die "Interdependenz von Arbeit".</p>
Zentrale Themen	<ul style="list-style-type: none"> • Viele funktionsübergreifende Teams werden als "Best Practice" zusammengewürfelt, aber es gibt keine klare Definition dessen, was von ihnen erwartet wird. Teams arbeiten nur, wenn jedes Teammitglied die allgemeinen Ziele und den Zweck des Teams versteht. • Um zu definieren, wie ein funktionsübergreifendes Team die Erkenntnisse in Aktionen umwandelt. • Funktionsübergreifende Teams erfordern Mitglieder aus verschiedenen Abteilungen und Rollen.
Dauer	Diese Fallstudie sollte höchstens eine Seite einnehmen.
Beschreibung der Fallstudie	<p>Netflix ist eines der Unternehmen, das funktionsübergreifende Teams einsetzt. Der Beitrag auf Youtube zeigt, dass Mitarbeiter:innen gerne funktionsübergreifend arbeiten. Ihre Testimonials sind der beste Indikator dafür, wie gut funktionsübergreifende Arbeit für Unternehmen sein kann.</p> <p>Die funktionsübergreifende Zusammenarbeit wird von NETFLIX-Mitarbeiter:innen erklärt, indem sie Menschen aus verschiedenen Bereichen zusammenbringen und ihr Wissen, ihre Expertise und Erfahrung zusammenbringen. Das Schlüsselthema ist die "Interdependenz von Arbeit". Sie machen deutlich, dass Menschen aus verschiedenen Berufsfeldern, die sich treffen, um gemeinsam an konkreten Projekten zu arbeiten, ihre Ansichten über alle Kommunikationskanäle kommunizieren müssen, die Meinungen der</p>

anderen anhören müssen, ihre Rollen kennen müssen und nicht zuletzt die Fähigkeiten und Fertigkeiten des anderen kennen müssen.

Funktionsübergreifendes Arbeiten bedeutet also, anstatt dass jedes Team unabhängig arbeitet und moderate Anstrengungen unternimmt, sie zusammenzufassen, um das gleiche Ziel effizienter zu verfolgen.

Wir können daraus schließen, dass der Erfolg eines funktionsübergreifenden Teams von bestimmten Faktoren abhängt:

- Hochmotivierte Teammitglieder
- Teams, die für die Erfüllung der Mission verantwortlich sind
- Aufgeschlossene Teammitglieder
- Management zur Unterstützung der Teams
- Persönliche Ziele nicht in Konflikt bringen
- Klare Prioritäten und Richtung
- Adäquate Kommunikation



Quelle: <https://www.youtube.com/watch?v=FiUeG5CJWuo>

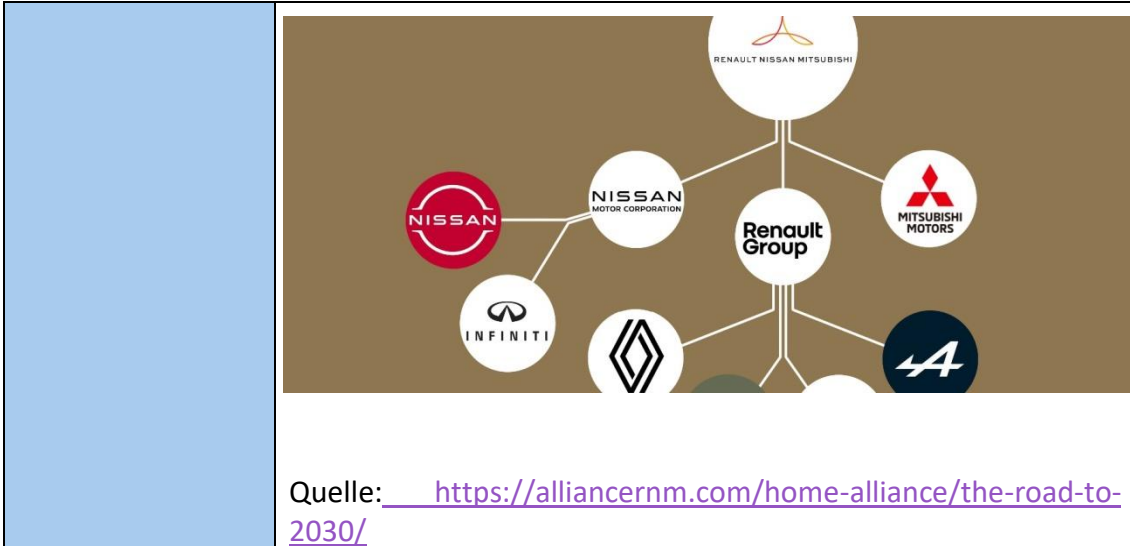
Fallstudie 2

3. Fähigkeit, in cross-funktionalen Teams zu arbeiten

3. 2. Weitergabe von Informationen

Name der Organisation	Universität Pitesti
Land	Rumänien
Titel	Der Fall Renault-Nissan-Mitsubishi: So funktioniert es Informationsaustausch in funktionsübergreifenden Teams
Zusammenfassung	Renault Group, Nissan Motor Co. Ltd. und Mitsubishi Motors Corporation sind Mitglieder einer der weltweit führenden Automobilallianzen, die 1999 gegründet wurde. Das Alliance Operating Board besteht aus sieben Führungskräften seiner drei Mitgliedsunternehmen. Das neue Geschäftsmodell der Zusammenarbeit besteht darin, die Wettbewerbsfähigkeit und

	Rentabilität der Mitgliedsunternehmen zu unterstützen, und einer der größten Wettbewerbsvorteile ist die Fähigkeit, seine Mitglieder zu stärken, indem es teilt, was jeder am besten kann.
Zentrale Themen	<ul style="list-style-type: none"> • Verwenden der richtigen Technologie und Ausrüstung, um Informationen auszutauschen. • Informationen mit allen Teammitgliedern teilen. • Schaffen der richtigen Umgebung innerhalb und außerhalb des Teams, damit der Informationsfluss nicht eingeschränkt wird. • Organisieren der Informationen in einer vorzeigbaren und nützlichen Weise, leicht zugänglich.
Dauer	Diese Fallstudie sollte höchstens eine Seite einnehmen.
Beschreibung der Fallstudie	<p>Renault Group, Nissan Motor Co. Ltd. und Mitsubishi Motors Corporation sind Mitglieder einer der weltweit führenden Automobilallianzen, die 1999 gegründet wurde. Jetzt ist es der 3. größte globale Wettbewerber und wird zum weltweit führenden Generalistenhersteller von Elektrofahrzeugen.</p> <p>Das Alliance Operating Board besteht aus sieben Führungskräften seiner drei Mitgliedsunternehmen. Der Vorstand trifft sich in monatlichen Sitzungen, um zu definieren, wie die Allianz die Ziele und Pläne jedes Unternehmens unterstützen kann, und um die Hauptbereiche der operativen Aktivitäten und strategischen Themen zu behandeln. Das neue Geschäftsmodell der Zusammenarbeit besteht darin, die Wettbewerbsfähigkeit und Rentabilität der Mitgliedsunternehmen zu unterstützen, und einer der größten Wettbewerbsvorteile ist die Fähigkeit, seine Mitglieder zu stärken, indem geteilt wird, was jeder am besten kann. Dieser Ansatz ermöglicht es den Mitgliedsunternehmen, die neuesten Technologien zu erwerben und gleichzeitig Kosten zu senken, Preise zu senken und so die Geschäftsleistung und Innovation durch die Arbeit in funktionsübergreifenden Teams zu steigern. Außerdem teilt jedes Unternehmen noch mehr von seinen gemeinsamen Plattformen und Technologien, Informationen und Wissen.</p> <p>Nun profitiert die Allianz von einer effizienten operativen Behördenorganisation und von intensivierten sowie flexiblen cross-funktionalen Teams.</p>



Quiz 1

3. Fähigkeit, in cross-funktionalen Teams zu arbeiten
3.1. Funktionsübergreifende Teamarbeit

Frage: Teamarbeit	
1. Was sind die Vorteile der Teamarbeit?	
1. Option <i>Kollektive Entscheidungen</i>	2. Option <i>Fehlkommunikation</i>
3. Option <i>Funktionale Zusammenarbeit</i>	4. Option <i>Unterstützung der anderen</i>
Antwort:	
<i>Kollektive Entscheidungen</i>	
<i>Funktionale Zusammenarbeit</i>	
<i>Unterstützung der anderen</i>	

Frage: Teamarbeit

2. Welche Blockaden können in einer Teamarbeit auftreten?

1. Option
*Finanzielle und regulatorische
Zwänge*

2. Option
Permanente Kommunikation

3. Option
*Fehlen eines Rahmens für die
Problemerkennung und -lösung*

4. Option
entmutigende Zusammenarbeit

Antwort:

*Finanzielle und regulatorische Zwänge
Fehlen eines Rahmens für die Problemerkennung und -lösung
entmutigende Zusammenarbeit*

Frage: Teamarbeit

3. Warum ist es wichtig, im Team zu arbeiten?

1. Option
*Das Lösen von Problemen ist
einfacher*

2. Option
Erhöht das Innovationspotenzial

3. Option
*Verringert das persönliche
Wachstum*

4. Option
Verringert die Kreativität

Antwort:

*Das Lösen von Problemen ist einfacher
Steigerung des Innovationspotenzials*

Quiz 2

3. Fähigkeit, in cross-funktionalen Teams zu arbeiten
3. 2. Weitergabe von Informationen

Frage: Weitergabe von Informationen	
1. Wie/wann können Informationen effizient geteilt werden?	
1. Option <i>Per Mail oder Chat</i>	2. Option <i>Von Angesicht zu Angesicht</i>
3. Option <i>Arbeitssitzungen</i>	4. Option <i>In der Mittagspause</i>
Antwort: <i>Per Mail oder Chat</i> <i>Von Angesicht zu Angesicht</i> <i>Arbeitssitzungen</i>	

Frage: Weitergabe von Informationen	
2. Was sind die Vorteile des Informationsaustauschs?	
1. Option <i>Baut kollektives Wissen auf</i>	2. Option <i>Schafft einen Sinn für den Zweck</i>
3. Option <i>Begrenzt die Qualifikationslücken</i>	4. Option <i>Spart Zeit</i>
Antwort: <i>Baut kollektives Wissen auf</i> <i>Schafft einen Sinn und Zweck</i> <i>Begrenzt die Qualifikationslücken</i> <i>Spart Zeit</i>	

Frage: Weitergabe von Informationen

3. Welche sind Informationsbarrieren?

1· Option

*Unzureichende Werkzeuge und
Technologie*

2· Option

Permanente Kommunikation

3· Option

Unangenehme Beziehungen

4· Option

Mangelndes Vertrauen

Antwort:

Unzureichende Werkzeuge und Technologie

Unangenehme Beziehungen

Mangelndes Vertrauen

Kompetenzfeld 4: Steuerung organisationsübergreifender Kollaborationsprozesse

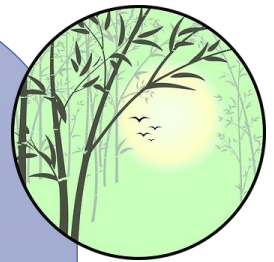
Motivationsgeschichte 1

4. Management organisationsübergreifender Kollaborationsprozesse

4.1. Grundlagen: Was sind organisationsübergreifende Kollaborationsprozesse und wie können sie gemanagt werden?

Vorteile organisationsübergreifender Kollaborationsprozesse bei der Schaffung eines neuen nachhaltigen Baustoffs

Prof. Dr. DI Ramesh BISWAS, M.Sc. ist ein erfahrener Architekt, Stadtplaner, Produktentwickler, Unternehmer und Hochschullehrer. Er erfand ein neues Baumaterial auf Basis von Bambusverbundwerkstoffen, das technische Eigenschaften aufweist, die besser sind als Beton, Stahl oder Holz, zusätzliche Produktvorteile (wie hohe Wasser- und Feuchtigkeitsbeständigkeit) aufweist, viel nachhaltiger ist als herkömmliche Baumaterialien und es auch ermöglicht, völlig neue Designs wie architektonische Freiformen zu schaffen.



Bambus ist eine immergrüne Pflanze aus der Familie der Gräser, die als eine der am schnellsten wachsenden Pflanzen der Welt gilt. Einige Arten von Bambus können an einem einzigen Tag um 100 cm wachsen. Bambus ist eine starke, erneuerbare, biologische, grüne Ressource, die ca. sechsmal so viel CO₂ bindet wie ein durchschnittlicher Baum und 40% mehr Sauerstoff liefert und so dazu beiträgt, die Ziele der UN SDGs, des Pariser Abkommens und des EU Green Deal zu erreichen.

Das alternative Baumaterial ist ein Verbundwerkstoff aus Bambusfasern und kann Holz, Stahl und Beton für den Wohn- und Gewerbebau, Bodenbeläge, Fensterrahmen, Pergolen, Pavillons, Promenaden, Brücken und Gartenmöbel ersetzen.

Um die Ziele der Erstellung von gebrauchsfertigen modularen Baukästen für den Wohnungsbau zu erreichen, sind unterschiedliche Kenntnisse und Kompetenzen erforderlich. Da Rameshs Unternehmen relativ klein ist und die Kunden in der Bauindustrie nicht sehr innovativ sind und die Branche die Einhaltung vieler Standards erfordert, beschloss er, eine Zusammenarbeit verschiedener Organisationen und Unternehmen aufzubauen, um diese Herausforderungen anzugehen.

Seine Partner sind:

- Eine Universität mit einem Professor, der auf Biobindemittel spezialisiert ist. Sie veröffentlichte mehrere Artikel zu diesem Thema und die Universität verfügt auch über Laboratorien und Geräte zum Testen der Prototypen

- Ein spezialisiertes Prüfinstitut, das physikalische Prüfungen nach DIN / EN-Normen durchführen kann, wie Biegeprüfung, Brandprüfungen, Wetter- und Feuchtigkeitsprüfungen usw.
- Ein Produktdesignunternehmen, das insbesondere dazu beitragen soll, innovative Verbindungssysteme zwischen den einzelnen Platten zu schaffen und so die Innovationskraft des Produkts zu erhöhen
- Ein Produktionsspezialist aus der Holzindustrie, der helfen soll, die bekannten Standards von der Herstellung von Holzplatten auf die neuen Materialien anzuwenden

Prof. BISWAS stellt von Anfang an sicher, dass alle Partner von Anfang an das "große Ganze" und die Vision der Produktentwicklung verstehen, sich ihrer individuellen Rollen sicher sind und verstehen, dass sie als Team agieren müssen, ihre individuellen Kompetenzen zusammenführen und mit einer Reihe von Schleifen und Iterationen zusammenarbeiten müssen, um sich gegenseitig zu ergänzen, um das Endziel zu erreichen: ein fertiges Produkt.

Die verschiedenen Organisationen haben unterschiedliche individuelle Ziele. Die Hochschule ist an drittmittelfinanzierten Forschungsprojekten und wissenschaftlichen Publikationen interessiert, das Prüfinstitut ist Auftragnehmer, das Planungsbüro ist an einem Mix aus Auftragnehmer und Eigenkapital interessiert und der Produktionsspezialist aus der Holzindustrie will zukünftiger Produktionspartner werden.

Mit Hilfe der örtlichen Wirtschaftskammer und ihrer spezialisierten Berater erstellt das Team von Anfang an einen Vertrag mit Zielen, Leistungen und Meilensteinen und einigt sich auf die Verteilung der geistigen Eigentumsrechte (80% Erfinder, 15% Designfirma, 5% Universität). Sie unterzeichnen auch ein Memorandum of Understanding über die Veröffentlichung der Ergebnisse, in dem es heißt, dass die Veröffentlichung erst nach Einreichung der entsprechenden Patente und erst nach der Freigabe des Erfinders erfolgt, wobei die Universität der führende Partner für die Veröffentlichung ist, aber immer alle Mitglieder der Partnerschaft genannt werden. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Prozess der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit folgende Vorteile mit sich brachte:

- Besseres Verständnis des Innovationszwecks durch Kombination verschiedener Ansichten, Erfahrungen, Expertise und Wissen im Technologie-, Prozess- und/oder Marktbereich
- Erweiterung des Know-hows durch interorganisationales, organisationales und individuelles Lernen aus verschiedenen Quellen, die in einem ähnlichen Problem- oder Herausforderungsbereich tätig sind

- Steigerung des Outputs von Innovationen durch Zusammenführung von Wissen, Kreativität und Kräften (z.B. höhere Disruptivität, Verschmelzung verschiedener Aspekte oder Technologien, schnellere Entwicklung), durch unterschiedliche Sichtweisen und durch Multidisziplinarität.
- Bündelung von Humanressourcen, Fähigkeiten und Fertigkeiten
- Bündelung von Methoden
- Bessere Entscheidungsfindung durch gemeinsame Informationen

Motivationsgeschichte 2

Der 4. Management organisationsübergreifender Kollaborationsprozesse
Der 4. 2. SCRUM und agile Entwicklung

Mitentwicklung erfolgreicher Produkte



BILLA ist mit über 1100 Filialen eine der größten Supermarktketten Österreichs und Teil der deutschen REWE Group, einer der größten Supermarktketten Europas mit mehr als 4.000 Filialen in Österreich und 8 weiteren Ländern. Im Jahr 2019 begann Billa in Österreich eng mit Start-ups zusammenzuarbeiten, um ihnen einen Zugang in ausgewählte Supermärkte zu ermöglichen und unterstützt sie mit Expertise verschiedener Expert:innen bei der Entwicklung eines erfolgreichen Produkts (<https://startupticket.at/en/>). Die Gruppe hat bisher mehr als 200 Produkte von über 150 Start-ups in ihr Portfolio aufgenommen. Alle ausgewählten neuen Produkte müssen die Anforderungen der UN SDGs (Sustainable Development Goals) erfüllen.

Um dies zu erreichen, hat Österreichs größter Lebensmitteleinzelhändler mit Österreichs innovativster Bank (Erste Bank) und einem sehr bekannten early stage Investor (Clever Clover) zusammengearbeitet und bietet Gründer:innen und Erfinder:innen direkten Zugang zu Coaching, Investment und Listung. In einem iterativen Prozess werden die Produkte gemeinsam entwickelt, um den Anforderungen einer modernen Handelskette gerecht zu werden, vom Produkt selbst über das Look and Feel, Marketing, die Produktverpackung, die Umverpackung usw.

Der Prozess ist einfach und schnell – eine kurze Online-Bewerbung nimmt kurz die USPs des neuen Produkts, die Zielgruppe und einige grundlegende Fakten über das neue Produkt und das Unternehmen auf. Die Produkte werden von den Expert:innen der REWE group Österreich begutachtet und es findet ein persönliches Gespräch statt, bei dem Möglichkeiten und Optionen besprochen werden. Dann beginnt der iterative Prozess – zwischen dem Start-up und den erfahrenen Expert:innen, mit dem gemeinsamen Ziel, gemeinsam ein erfolgreiches Produkt zu schaffen.

"Start-ups bringen die echten Innovationen in unsere Regale. Der First-Mover-Vorteil der Start-ups steigert zudem das Innovationsimage des Händlers", sagt Markus Kuntke, Leiter Trend- und Innovationsmanagement der REWE Group. "Gemeinsam mit unseren Partnern Erste Bank und Clever Clover ermöglichen wir den Start-ups, ihre Produkte erfolgreich in unserem Portfolio zu platzieren – was auch aus Sicht der Produktion, der Prozesse und der Logistik eine Herausforderung darstellt." Auf der anderen Seite ist es wichtig, den Geist der Start-ups zu bewahren. Co-Development bedeutet nicht, dem Start-up Strukturen aufzuzwingen, sondern seine bestehenden Strukturen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit einer großen Handelskette bereit zu machen. Dies ist ein Prozess auf Armeslänge, auf der gleichen Ebene, und kein Prozess, bei dem die Start-ups untergeordnet sind.

"Wir bewerten das Marktpotenzial und sind der externe Begleiter des Start-ups. Die meisten Start-ups verfügen nicht über fundierte Kenntnisse in den Bereichen Retail-Kalkulation, Positionierung oder internationales Branding – und genau hier setzen wir an", sagt Heinrich Prokop von Clever Clover. "Es ist auch wichtig, dem Start-up eine schnelle Skalierung zu ermöglichen, wenn nach einem Probeauftrag ein voller Auftrag vorliegt."

Der Bankpartner (Erste Bank) hilft bei der Entwicklung einer Finanzierungs- und Skalierungsstrategie. *"Unsere Rolle als Bank ist es, das Start-up bei der Finanzierung zu beraten und auch zu finanzieren",* sagt Birgit Polster von der Erste Bank.

Dieses Verfahren umfasst mehrere Iterationen, da die Ergebnisse einer Phase Einfluss auf eine andere Phase haben, mit Markttests an physischen Standorten - bis das Endprodukt zur vollständigen Markteinführung bereit ist.

Fallstudie 1

Der 4. Management organisationsübergreifender Kollaborationsprozesse

4.1. Grundlagen: Was sind organisationsübergreifende Kollaborationsprozesse und wie können sie gemanagt werden?

Name der Organisation	WARP-INNOVATION
Land	Wien
Titel	Zusammenarbeit zwischen Großunternehmen und Start-ups: BMW Start-Up Garage
Zusammenfassung	Die BMW Group ist einer der weltweiten Technologieführer im Automobilbau. Sie gründeten die Startup Garage, die die Aufgabe hat, nach Start-ups außerhalb des üblichen Spektrums zu suchen und als globaler Matchmaker zwischen innovativen Start-up-Lösungen und dem Innovationsbedarf der BMW Business Units zu fungieren. Ziel des Programms ist es, Start-ups zu evaluieren und als langfristige Partner für die BMW Group zu befähigen, um die Innovationsführerschaft des Unternehmens zu stärken.
Zentrale Themen	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationen zwischen etablierten Unternehmen und Start-ups bringen Vorteile für beide Seiten und schaffen eine Win-Win-Situation • Das etablierte Unternehmen behält die Organisationsstruktur des Start-ups bei, um die Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit und Flexibilität zu gewährleisten. • Das Start-up profitiert von den Erfahrungen des etablierten Unternehmens und erhält Marktzugang.
Dauer	Diese Fallstudie sollte höchstens eine Seite einnehmen.
Beschreibung der Fallstudie	<p>Die BMW Startup Garage hat die Aufgabe, nach Start-ups außerhalb des üblichen Bereichs zu suchen. Als globaler Matchmaker zwischen innovativen Start-up-Lösungen und den Innovationsbedürfnissen der BMW Business Units sucht sie nach Innovationen, die einen echten Nutzen für die Produkte, Services, Systeme und Prozesse der BMW Group bringen. Ziel des Programms ist es, Start-ups zu evaluieren und als langfristige Partner für die BMW Group zu befähigen, um die Innovationsführerschaft des Unternehmens zu stärken. (https://www.bmwgroup.com/en/innovation/open-innovation/startup-garage.html).</p> <p>Die BMW Startup Garage ist ein "Venture Client", d.h. die BMW Group wird Kunde eines Start-ups und kauft frühzeitig die ersten Einheiten des Produkts, der Dienstleistung oder der Technologie eines Start-ups, dessen Produkt, Dienstleistung oder Technologie noch nicht ausgereift ist. Das bedeutet, dass Start-ups</p>

Lieferantenstatus, Lieferantenummer, Bestellung und Umsatz erhalten. Im Vergleich zu Venture Capital verlangt die BMW Group keine Aktien oder Eigenkapital.

Martin Bonfigt, Entwickler Driving Dynamics, BMW Group, sagt beispielhaft: *"Wir dachten, wir wüssten alle technischen Lösungen, aber es gab noch mehr...! Als wir die neue Generation von Straßensensortechnologien starteten, die wir für das Auto der Zukunft für wichtig halten, kannten wir nur wenige Algorithmen. Dank Start-up-Garage wurden wir mit einer Firma aus Israel verbunden, die es auf eine völlig andere Art und Weise macht, aber sehr detailliert und effektiv. Eine Lösung, an die wir nie gedacht hätten."*

Gemeinsam mit dem Start-up Tactile Mobility (<https://tactilemobility.com/>) bauten sie einen Proof of Concept – und die Kombination aus bereits vorhandener Spitzentechnologie, die BMW bereits hatte, den neuen Ansätzen von Tactile Mobility und dem gebündelten Wissen der Ingenieure beider Unternehmen schuf schließlich eine Lösung, die den Kunden einen erheblichen Zusatznutzen brachte. (Sehen Sie sich das Video hier an: <https://www.bmwstartupgarage.com/content/uploads/videos/bmw-sg-success-story-tactile.mp4>; <https://www.youtube.com/watch?v=1xO8ldTjIJw>)

Was sind die Vorteile für die Start-ups?

- Mit der Zusammenarbeit können sie mit den Besten der Welt zusammenarbeiten
- Sie können von erfahrenen Ingenieuren aus der Automobilindustrie lernen
- Sie haben Zugang zu modernsten Werkzeugen und Autos
- Sie haben einen Premium-Kunden
- Sie behalten ihre IP

Was sind die Vorteile für BMW?

- Innovationsführerschaft: Für BMW hilft die Zusammenarbeit mit Start-ups, ihre Innovationsführerschaft zu stärken.
- Dem Markt voraus: Die Mitarbeiter:innen von Start-up Garage identifizieren Produkte, Technologien und Dienstleistungen von Start-ups in einem sehr frühen Stadium. Ihr "Venture-Client-Modell" führt zu Lösungen, die für beide Teile schnell skalierbar sind.

	<ul style="list-style-type: none"> • Geschwindigkeit: In einem 4-monatigen Pilotprojekt werden die Lösungen validiert und das Start-up in die Lage versetzt, ein langfristiger Lieferant zu werden <p>Zusammenfassung:</p> <p>Die BMW Start-up Garage ist ein sehr gutes Beispiel für eine Zusammenarbeit zwischen einem großen Unternehmen und Start-ups, die eine echte Win-Win-Situation für beide Partner schafft.</p> <p>Der strukturierte Prozess hilft, das Ziel vor Augen zu behalten und die Start-ups in die Lage zu versetzen, Zulieferer eines weltweit führenden Automobilherstellers zu werden.</p> <p>Das Venture Client Modell ist eine hocheffiziente und effektive Möglichkeit, Start-ups in der Frühphase eines Konzerns wie der BMW Group zu integrieren.</p>
--	---

Fallstudie 2

Der 4. Management organisationsübergreifender Kollaborationsprozesse

Der 4. 2. SCRUM und agile Entwicklung

Name der Organisation	WARP-INNOVATION
Land	Österreich
Titel	Nachhaltige Ernährungssysteme der Zukunft Kooperation zwischen 2 Start-ups und lokalen Biobauern – planen – handeln – tun – lernen – besser machen
Zusammenfassung	Die Online-Plattform markta (www.markta.at) und das Sustainable-Food-Startup "Unverschwendet"; https://www.unverschwendet.at/), beide aus Wien, Österreich, zeigen, wie eine wachsende Stadt mit fast 2 Millionen Einwohnern mit lokalen und nachhaltigen Produkten versorgt werden kann. Für immer mehr Menschen in der Stadt bedeuten frische und regionale Lebensmittel auch Lebensqualität und werden daher als Alternative zu Supermarktprodukten und globalem Handel immer wichtiger.
Zentrale Themen	<ul style="list-style-type: none"> • Das Teilen einer gemeinsamen Vision und die Zusammenarbeit zur Erreichung gemeinsamer Ziele ermöglichen einen großen Schritt nach vorne • Ständige Workshops mit Partnern, Lieferanten, Kunden und Stakeholdern führen zu einer stetigen Weiterentwicklung • Es entsteht eine Win-Win-Situation für alle Partner
Dauer	Diese Fallstudie sollte höchstens eine Seite einnehmen.
Beschreibung der Fallstudie	Die Online-Plattform markta (www.markta.at) und das Sustainable-Food-Startup "Unverschwendet";

<https://www.unverschwendet.at/>), beide aus Wien, Österreich, zeigen, wie eine wachsende Stadt mit fast 2 Millionen Einwohnern mit lokalen und nachhaltigen Produkten versorgt werden kann. Für immer mehr Menschen in der Stadt bedeuten frische und regionale Lebensmittel auch Lebensqualität und werden daher als Alternative zu Supermarktprodukten und globalem Handel immer wichtiger. Das ist gut so, denn es hilft der lokalen Wirtschaft und damit den Bauern, Klein- und Familienbetrieben und der Umwelt. Für viele stellt sich jedoch oft die Frage, wo finde ich die Angebote vor meiner Haustür?

2018 gründete Theresa Imre ihr Startup "markta" in Wien und schuf eine Plattform mit Shop für Bäuerinnen und Bauern und deren Bio-Produkte. Darüber hinaus verbinden ein Blog und eine Kommunikationsplattform die Kunden und die Produzierenden und schaffen so eine Möglichkeit für den Know-how-Transfer.

Aber nicht nur die Versorgung mit Bio-Lebensmitteln ist ein Thema. Auch eine nachhaltige Lebensmittelproduktion und die Vermeidung von Lebensmittelabfällen ist sowohl für Kunden als auch für Kommunen von wachsender Bedeutung. Dies gilt insbesondere für Obst und Gemüse. Zu viel wird weggeworfen, weil es "nicht schön genug für den Markt" ist oder wegen Überproduktion. Hier springt "Unverschwendet" ein – seit 2015 kreieren die Geschwister Cornelia und Adreas Diesenreiter aus diesen ehemals weggeworfenen, aber aus Sicht der Lebensmittelqualität perfekten Ressourcen Marmeladen, Sirups, Chutneys, Saucen und Aufstriche.

In ständigen Workshops mit lokalen Geschäften, Caterern und Tankstellen werden neue Produkte entwickelt, die ganz auf die spezifischen Anforderungen der Zielgruppen zugeschnitten sind. Neue Produkte entstehen in enger Zusammenarbeit zwischen den Landwirten, den beiden Unternehmen und ihren Kunden.

Quiz 1

4. Management organisationsübergreifender Kollaborationsprozesse

4.1. Grundlagen: Was sind organisationsübergreifende Kollaborationsprozesse und wie können sie gemanagt werden?

<p>Frage: Zusammenarbeit zwischen Organisationen</p> <p>1.: Was sind die Vorteile der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit?</p>	
<p>1· Option <i>Know-how aus verschiedenen Bereichen kombinieren</i></p>	<p>2· Option <i>Geld für die Entwicklung erhalten</i></p>
<p>3· Option <i>kreative Synergien schaffen</i></p>	<p>4· Option <i>Einfachere Einstellung neuer Mitarbeiter:innen</i></p>
<p>Antwort:</p> <p><i>Know-how aus verschiedenen Bereichen kombinieren</i> <i>kreative Synergien schaffen</i></p>	

Frage: Zusammenarbeit zwischen Organisationen

2.: Was ist wichtig für den Erfolg der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit?

1: Option

Alle Partner kennen das "große Ganze" und die Vision

2: Option

Die Rollen aller Partner werden während des gesamten Projekts definiert

3: Option

alle Partner sind sich einig, wie mit dem Ergebnis umzugehen ist (z. B. Rechte des geistigen Eigentums)

4: Option

die Verteilung der Mittel, insbesondere der Geld-Mittel

Antwort:

*Alle Partner kennen das "große Ganze" und die Vision
alle Partner sind sich einig, wie mit dem Ergebnis umzugehen ist (z. B. Rechte des geistigen Eigentums)*

Frage: Zusammenarbeit zwischen Organisationen

3.: Was ist in der organisationsübergreifenden Zusammenarbeit zu vermeiden?

1: Option

Mangelndes Vertrauen

2: Option

Fertigstellung früher als geplant

3: Option

Angst, Wissen zu verlieren

4: Option

Klare Ziele und Rollen

Antwort:

*Mangelndes Vertrauen
Angst, Wissen zu verlieren*

Quiz 2

4. Management organisationsübergreifender Kollaborationsprozesse
4. 2. SCRUM und agile Entwicklung

Frage: Zusammenarbeit in der Innovation	
1.: Was bedeutet effektive Zusammenarbeit bei Innovationen?	
1· Option <i>viele Iterationen</i>	2· Option <i>Starker Fokus auf Kundenanforderungen und -bedürfnisse</i>
3· Option <i>Ressourcen billiger bekommen</i>	4· Option <i>Gemeinsam eine Marke kreieren</i>
Antwort: <i>viele Iterationen</i> <i>Starker Fokus auf Kundenanforderungen und -bedürfnisse</i>	

Frage: Zusammenarbeit in der Innovation	
2.: Was können Barrieren für agile Co-Entwicklung sein?	
1· Option <i>Offenheit ist gefragt</i>	2· Option <i>Mangel an "agiler Vision"</i>
3· Option <i>Schlechte/fehlende Software-Tools</i>	4· Option <i>Zeitmangel</i>
Antwort: <i>Offenheit ist gefragt</i> <i>Mangel an "agiler Vision"</i>	

Frage: Agile Entwicklung

3.: Was sind Erfolgsfaktoren für agile Entwicklung?

<p>1· Option <i>Enge Zusammenarbeit mit den Kunden</i></p>	<p>2· Option <i>Klare Regeln</i></p>
<p>3· Option <i>Zeitdruck</i></p>	<p>4· Option <i>viele Iterationen</i></p>

Antwort:

*Enge Zusammenarbeit mit den Kunden
viele Iterationen*

Kompetenzfeld 5: Netzwerkfähigkeit

Motivationsgeschichte 1

5. Netzwerkfähigkeit

5.1. Einführung in Netzwerkfähigkeiten

Vernetzung und das Bedürfnis nach Flexibilität

John ist Senior Consultant und Projektmanager in einem privaten Unternehmen und stellt 12 neue Mitarbeiter:innen ein. Das Unternehmen unterstützt Start-ups beim Wachstum ihres Unternehmens. Der Job gibt ihm viel Raum für Flexibilität. Mit den drei Projekten, die John normalerweise gleichzeitig leitet, kann er die Zeit der Treffen mit den Start-up-Vertretern und mit seinem Team individuell festlegen. Das ultimative Ziel ist es, beide Seiten zufrieden zu stellen und sich gegenseitig beim Wachstum zu unterstützen. Wie John sagt, beweisen ihm die Teambesprechungen, dass er sich nicht an anfängliche Pläne halten muss, wenn andere interessante Ideen teilen, die die Chance haben, Tageslicht zu sehen, die Start-ups zu motivieren oder neuen Werte in ein gestartetes Projekt einzubringen. In der Tat ist das Stellen von Fragen eine wesentliche Fähigkeit im Entscheidungsprozess, die die Ausarbeitung von Aktionsplänen unterstützt. Auch seine Teilnahme an Konferenzen bereichert seine Perspektiven und ermöglicht es ihm, Konzepte auf eine andere Weise zu betrachten, mit neuen Situationen zu experimentieren und letztendlich Geschäftsmodelle aufzubauen, die als Reflexionspunkt für andere angesehen werden, die in den Markt eintreten und darum kämpfen, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Treffen mit anderen Expert:innen ermöglichen es ihm auch, seine Netzwerkfähigkeiten zu üben.

„Das ist etwas, was unser Unternehmen von anderen unterscheidet, wir sind flexibel, beobachten, was auf dem Markt passiert, aber auch die technologische Entwicklung und bemerken die Kreativität anderer.

Das heißt, wir halten uns nicht an Frameworks, sondern gehen individuell auf jeden Kunden zu. Nicht alle Herausforderungen oder Chancen können in einen Zwei-Mal-Zwei-Rahmen eingepasst werden – das Geschäftsumfeld ist anfällig für ständige Veränderungen und nur mit den Fähigkeiten der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit werden Sie (entweder Kunde – Start-up oder Unternehmensberater) den Wandel vorantreiben. Mit den zuvor genannten Inhalten wird die Beziehung, die Sie zu Ihrem Kunden aufbauen, Ihren Erfolg beim Aufbau Ihrer Kontaktnetzwerke beeinflussen.“



Bildquelle: https://www.freepik.com/free-vector/business-meeting-illustration_11447386.htm#query=business%20meeting&position=42&from_view=search

Motivationsgeschichte 2

5. Netzwerkfähigkeit

5.2. Entwicklung von Netzwerkfähigkeiten

Vernetzung über verschiedene Kanäle

Mary wurde zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen, auf das sie wirklich zählte. Sie bereitete sich so gut wie möglich vor, las viel über die Produkte, Erfolge, Kunden usw. des Unternehmens, daher glaubte sie, im Besitz der richtigen Informationen zu sein, und nichts könnte sie überraschen.

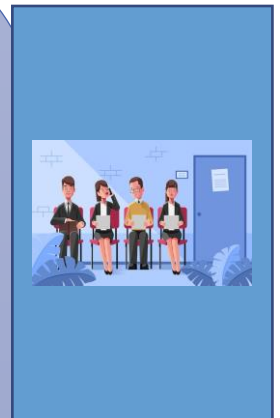
Am Tag des Interviews stellte Mary sicher, dass sie pünktlich war, noch vor dem Interview anzukommen, um eigene Beobachtungen im Büro zu machen, was auch während des Interviews von Vorteil sein könnte (die Atmosphäre und die allgemeinen Einstellungen, um sich daran anzupassen).

Als sie in den Besprechungsraum eingeladen wurde, geriet sie in Panik, da 4 Interviewer im Raum waren – etwas, das sie nicht erwartet hatte.

Bei früheren Vorstellungsgesprächen, und sie hatte mindestens 5 davon, waren es nur sie und die HR-Expertin. Sofort wurde sie nervös, was sich auf ihre Leistung auswirkte. Mary vergaß, viele Dinge zu erwähnen, während sie die Fragen der Interviewer beantwortete, mitten in Sätzen stecken blieb und die Hitze am ganzen Körper spürte. Was die Dinge noch schlimmer machte, war der Moment, als sie den Raum verlassen wollte – Mary ging, ohne sich zu verabschieden. Leider bekam sie, wie Mary erwartet hatte, den Job nicht.

Es gibt jedoch einen schönen Teil der Geschichte. Als Mary das Interview beendet hatte, stieß sie auf eine Vertreterin einer Marketingfirma. Die Vertreterin war neugierig auf das Ergebnis ihres Interviews und beobachtete ihr Selbstvertrauen und ihr gutes Selbstwertgefühl von dem Moment an, als sie das Gebäude betrat. Wie überrascht war sie, als sie das Ergebnis des Interviews hörte! Aber auch, wie überrascht war Mary, als sie die Visitenkarte der Vertreterin (die auch Eigentümerin der Marketingfirma war) und die Einladung zu einem Vorstellungsgespräch erhielt. Und Mary wurde eingestellt.

Die Geschichte zeigt, dass Networking-Möglichkeiten überall um uns herum sind und dass Networking über verschiedene Kommunikationskanäle stattfinden kann. Diesmal war es unbeabsichtigt und obwohl in einer gewünschten Umgebung, war der Kontext anders als erwartet. Als wesentlich erwiesen hatte sich auch die gute Kommunikations-Fähigkeiten (nonverbal vor verbal). Solche Fähigkeiten sind grundlegend für die Vernetzung.



Bildquelle: https://www.freepik.com/free-vector/creative-illustration-recruitment-concept_9453228.htm#query=interview&position=41&from_view=search

Fallstudie 1

5. Netzwerkfähigkeit

5.1. Einführung in Netzwerkfähigkeiten

Land	Polen
Titel	Inklusives Networking auf einer Veranstaltung
Zusammenfassung	Da Networking eine Gelegenheit ist, sich zu treffen, sollten Sie andere nicht daran hindern, an gemeinsamen Diskussionen teilzunehmen. Sie sollten sich an Empathie erinnern und auch, dass Sie von anderen lernen können. Es ist von Vorteil, andere in Ihr Gespräch einzubeziehen, was Ihre Höflichkeit und Offenheit für neue Kontakte zeigt, was genau der Zweck des Netzwerks ist. Wenn Sie beabsichtigen, ein Einzelgespräch zu führen, sollten Sie beiseite treten, um die Privatsphäre zu wahren.
Zentrale Themen	<ul style="list-style-type: none"> • Inklusion im Gegensatz zum Ausschluss von Personen zum Gespräch. • Akzeptanz unterschiedlicher Sichtweisen auf ein Thema. • Toleranz und Empathie zeigen. • Höflichkeit und politische Korrektheit.
Beschreibung der Fallstudie	Sie nehmen an einer von Ihrem Unternehmen organisierten Networking-Veranstaltung teil. Zu den Teilnehmern gehören Vertreter:innen lokaler und regionaler Unternehmen. Sie beginnen mit einem Vertreter einer Marketingfirma zu sprechen, der Ihnen zwar bekannt vorkommt, aber Sie kannten den Kerl vorher nicht. Er erklärt Ihnen eine kürzlich erfolgreiche Kampagne und plötzlich stellen Sie fest, dass sich andere Leute versammelt haben und entweder zu Ihrer Diskussion beitragen oder Fragen an den Vertreter stellen, mit dem Sie gesprochen haben. Sie unterbrechen die Diskussionen nicht, fühlen sich jedoch nicht wohl damit, dass sich andere in Ihr Gespräch einmischen. Am Ende, wenn die Leute anfangen, sich im Raum zu bewegen, bemerken Sie zu den Verbleibenden um Sie herum, dass Sie es unhöflich finden, dass sie Ihr Gespräch gestört haben. „Die Menschen vernachlässigen dich.“

Fallstudie 2

5. Netzwerkfähigkeit

5.1. Entwicklung von Netzwerkfähigkeiten

Land	Polen
Titel	Netzwerkkontakte sind nützlich
Zusammenfassung	Der beschriebene Fall beweist die Macht und Bedeutung von Netzwerkfähigkeiten in Situationen und Zeiten, in denen Sie es nicht erwarten konnten. Vernetzungskontakte sind auch bei Verbindungen zweiten oder dritten Grades wichtig und können helfen, das Eis mit wichtigen Personen oder in beruflichen Situationen zu brechen. Was auch nicht vernachlässigt werden sollte, ist das Follow-up, also mit Menschen wieder in Kontakt zu treten, mit denen man Kontaktdaten austauscht.
Zentrale Themen	<ul style="list-style-type: none"> • Networking-Möglichkeiten um uns herum. • Offenheit für neue Kontakte zeigen. • Erinnerung an die Bedeutung von Follow-up beim Networking. • "Investieren" in Ihr Netzwerk von Kontakten.
Beschreibung der Fallstudie	Joanna und Jacob haben sich vor einiger Zeit auf einer Konferenz in Madrid kennengelernt. Sie hatten Visitenkarten ausgetauscht, hatten aber nicht vor, Kontakt aufzunehmen. Der Austausch von Kontaktdaten war hauptsächlich aus Höflichkeit entstanden. Als Joanna jedoch plant, ein paar Jahren später ihren Job zu wechseln, kreuzen sich ihre Wege. Joanna findet über LinkedIn ein interessantes Stellenangebot und sucht die Details des Unternehmens auf demselben Portal. Sie ist erstaunt, wen ihre Augen in der Liste der Mitarbeiter dieser Firma sehen: es ist Jacob. Deshalb kontaktiert Joanna zuerst Jacob, der verspricht, mit dem Personalleiter zu sprechen, um ein Interview zu vereinbaren. So hat sich einerseits der "alte" Kontakt als "guter" herausgestellt und andererseits hat sich "die Macht" des Internets bewährt. Das Treffen mit "zufälligen" Menschen kann sich als Zugang zu neuen (Job-) Möglichkeiten erweisen. Konferenzen ziehen viele Teilnehmer und solche mit unterschiedlichen Profilen an. Obwohl Konferenzen ein Thema

haben werden, z.B. Vorträge über den technologischen Fortschritt im Automobilsektor oder Sessions zu neuen Tools für HR-Experten, ist das Themenspektrum weit mehr als das, was man im offiziellen Teil erlebt. Daher hat ein Konferenzteilnehmer die Möglichkeit, Kontakte auszutauschen, während eine F2F-Interaktion und Nachbereitung online dank der Verfügbarkeit von Social-Media-Kanälen wie LinkedIn geschieht. Dies war der Fall von Joanna.

Quiz 1

5. Netzwerkfähigkeit

5.1. Einführung in Netzwerkfähigkeiten

Frage 1

Vor allem, wenn Sie neu im Networking sind, müssen Sie an der richtigen Art der Kommunikation arbeiten, Ihre Botschaft vermitteln und

1. Option <i>Unternehmen.</i>	2. Option <i>Beziehungen.</i>
3. Option <i>Häuser.</i>	4. Option <i>Vertrauen.</i>

Antwort:

4. Option → *Vertrauen.*

Frage 2

Die Netzwerkfähigkeiten unterscheiden sich:

1. Option <i>nach Sektoren und Dienstleistungen.</i>	2. Option <i>könnte mit Bildung oder Hierarchie verbunden sein.</i>
3. Option <i>wird höchstwahrscheinlich mit der täglichen Routine, Gewohnheiten</i>	4. Option <i>Alle Antworten sind richtig.</i>

und Verantwortlichkeiten verbunden
sein.

Antwort:

4. Option → *Alle Antworten sind richtig.*

Frage 3

Was ist die wesentliche Fähigkeit beim Netzwerken?

1. Option

Lesen

2. Option

Zuhören

3. Option

Flüstern

4. Option

Schreien

Antwort:

2. Option → *Zuhören*

Quiz 2

5. Netzwerkfähigkeit

5.2. Entwicklung von Netzwerkfähigkeiten

Frage 1

Wo können Sie sich vernetzen?

1. Option

Vorstellungsgespräch

2. Option

Konferenz

3. Option

Kino

4. Option

Alle Antworten sind richtig

Antwort:

4. Option → *Alle Antworten sind richtig*

Frage 2

Was sind gute Beispiele für Networking-Tools?

1. Option

Visitenkarten

2. Option

E-Mails

3. Option

Sowohl Visitenkarten als auch E-Mails

4. Option

Keine der vorherigen Antworten

Antwort:

3. Option → *Sowohl Visitenkarten als auch E-Mails*

Frage 3

Welche Online-Tools beeinflussen die Art und Weise, wie andere einen ersten Eindruck von uns hinterlassen?

1. Option

Soziale Medien

2. Option

E-Mail

3. Option

Blogs

4. Option

Alle Antworten sind richtig

Antwort:

4. Option → *Alle Antworten sind richtig*

Kompetenzfeld 6: Anpassungsfähigkeit und Flexibilität

Motivationsgeschichte 1

6. Anpassungsfähigkeit und Flexibilität

6.1. Anpassungsfähigkeit am Arbeitsplatz

LEBENSERFOLGSGESCHICHTE AM ARBEITSPLATZ: ANPASSUNGSFÄHIGKEIT AUS GESUNDHEITLICHEN GRÜNDEN

In Spanien regelt Artikel 26 des Gesetzes über die Prävention von Risiken (LPRL) die grundlegenden Aspekte des Schutzes schwangerer und stillender Arbeitnehmerinnen. Dieser Schutz kann im Falle einer Schwangerschaft eine Anpassung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsbedingungen mit sich bringen, darf jedoch niemals zu einer Verringerung des Arbeitsentgelts führen.

Dies hat der Oberste Gerichtshof in seiner STS 633/2017 entschieden. Frau Asunción war im ersten Jahr eines medizinischen Praktikums am Hospital Universitario Príncipe de Asturias. Sie hatte einen Vertrag von 1.667,5 (4) Stunden pro Jahr und 37,5 Stunden pro Woche. Im Juni 2013 teilte sie dem Krankenhaus mit, dass sie sich in der 22. Schwangerschaftswoche befinde, damit ihre Beschäftigungssituation beurteilt werden könne.

Das Krankenhaus erklärte nach der entsprechenden Risikobewertung, dass es nicht notwendig sei, ihre Arbeit zu unterbrechen, sondern dass eine Anpassung ihrer Position erforderlich sei. Das Krankenhaus ordnete folgende Maßnahmen an: a) Aufgaben, bei denen das Risiko nicht definiert ist, so weit wie möglich zu vermeiden; b) das manuelle Tragen oder Bewegen von Lasten ohne die Hilfe anderer Arbeitnehmer sowie das wiederholte Tragen von Gewichten von mehr als 10 kg ab der 18. Wochen vermeiden; c) Nacht- und Schichtarbeit zu vermeiden, es sei denn, es liegt eine freiwillige Zustimmung vor - nach vorheriger Vereinbarung; Vermeiden von wiederholtem Bücken ab der 18. Schwangerschaftswoche und ab der 22. Schwangerschaftswoche und weniger als 4 Stunden pro Tag auf den Beinen.

Nach der Geburt und dem Mutterschaftsurlaub bat Frau Asunción im Januar um Wiedereinstellung mit der Anpassung ihres Postens aufgrund des Stillrisikos. In diesem Fall stimmte das Krankenhaus zu, die Stelle anzupassen, reduzierte jedoch den Gesamtlohn des Arbeitnehmers. Die Mitarbeiterin reichte eine Klage ein, die 2017 bis zum Obersten Gerichtshof ging.

Obwohl der Oberste Gerichtshof die Anpassung genehmigt und die entsprechenden Maßnahmen ergriffen hatte, erklärte er, dass das Recht von Asunción auf Gleichheit und Nichtdiskriminierung dadurch verletzt worden sei, dass ihr Gehalt während eines Zeitraums, der nach dem Gesetz unter einer Arbeitsplatzanpassung stand, gekürzt worden sei. Für den Zeitraum, in dem diese Situation aufrechterhalten wurde, musste das Unternehmen monatlich 1.339,03 € zahlen.

Quelle: Urteil des Obersten Gerichtshofs 633/2017 (Sozialkammer, 1. Sektion), 24. Januar 2017.



Motivationsgeschichte 2

6. Anpassungsfähigkeit und Flexibilität

6. 2. Flexibilität

VORTEILE DER FLEXIBILITÄT AM ARBEITSPLATZ

In der Post-COVID-Ära ist Flexibilität bei der Arbeit zu einer der gefragtesten Beschäftigungsanforderungen für Arbeitnehmer:innen geworden. Die Möglichkeit, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im Notfall zu verbessern; Aufrechterhaltung der Unternehmensproduktivität in Notsituationen; oder die Arbeitsmoral zu stärken, sind nur einige Beispiele für die Ziele, die Unternehmen wie Amazon oder Apple heute anstreben.

Der größte Deal in diesen Organisationen ist Remote-Arbeit oder Telearbeit. Eine Studie der Society for Human Resources Management und Gallup Research berichtet, dass Fachleute, die von zu Hause aus arbeiten, 13% produktiver und 9% engagierter sind als diejenigen, die ihre Aufgaben im Büro ausführen. Darüber hinaus wirkt sich Telearbeit positiv auf die globale Ökologie aus, da sie die Kohlenstoffemissionen reduziert und die Mobilitätskosten der Unternehmen senkt.

Apple startet neue Positionen namens "*Home Berater*", deren Aufgabe es ist, Kunden zu unterstützen und ihre Online-Probleme zu lösen. Dazu benötigen Sie lediglich einen Computer - iMac, der vom Unternehmen selbst zur Verfügung gestellt wird -, Highspeed-Internet und einen komfortablen Arbeitsbereich in Ihrem Zuhause.

Disney hat seinerseits den Status eines "*Gästeservice-Vertreter*" oder Beraters für die Geschäfte des Unternehmens. Neben der Telearbeit bietet es die Möglichkeit, interne Headhunter für den freien Zugang zu verschiedenen Studiengängen zu kontaktieren.

Andere Arten von Vereinbarungen, die diese Unternehmen in Betracht ziehen, sind Kranken-, Invaliditäts-, Todesfall- oder Krankheitsversicherungen; Urlaubszeit, funktionelle Mobilität und kontinuierliche Weiterbildung. Amazon bietet beispielsweise ein "*Berufswahl*"-Programm an, bei dem es 95% der Kosten für notwendige Schulungen im Vorfeld übernimmt, damit diese gefördert werden können.

Quelle: <https://teletrabajadores.net/ejemplos-del-teletrabajo-eficaz-3-empresas-que-lo-implementaron-con-exito/#:~:text=Amazon%2C%20Apple%20y%20Disney%20son%20una%20peque%C3%B1a%20muestra,Esa%2C%20es%20la%20clave%20para%20teletrabajar%20con%20%C3%A9xito>



Fallstudie 1

6. Anpassungsfähigkeit und Flexibilität

6.1. Anpassungsfähigkeit am Arbeitsplatz

Name der Organisation	Asociación Valencia INNO HUB
Land	Spanien
Titel	Vorteile der Anpassungsfähigkeit am Arbeitsplatz: indonesische Arbeitnehmer:innen
Zusammenfassung	Covid-19 hat indonesische Arbeiter:innen in eine Krisenphase gebracht. Mit dieser Studie soll nachgewiesen werden, dass die Anpassungsfähigkeit am Arbeitsplatz ein wesentlicher Faktor für den Erfolg von Arbeitnehmer:innen in ihrer Karriere in Krisensituationen ist.
Zentrale Themen	<ul style="list-style-type: none"> • Vorteile der Anpassungsfähigkeit • Erfolgreich in Ihrer Karriere • Anpassung an COVID-19
Dauer	Diese Fallstudie sollte höchstens eine Seite einnehmen.
Beschreibung der Fallstudie	<p>Im Jahr 2020 trat die Welt aufgrund der Covid-19-Pandemie in eine Krisenphase ein. In Indonesien berichtete das Central Bureau of Statistics, dass viele Arbeiter:innen entlassen wurden oder größere Veränderungen in ihren Arbeitsplätzen durchmachten.</p> <p>Die Forschung von Putu Aninditha Veera Lakshmi und Shella Sonata wollte mit einer multiplen Regressionsanalyse zeigen, dass Arbeitnehmer:innen, die sich an diese Situation anpassen und die daraus resultierenden Probleme überwinden konnten, während der Pandemie am ehesten erfolgreich in ihrer Karriere sind.</p> <p>Diese Studie ist quantitativ und verwendet eine Stichprobe von 250 Befragten aus Mitarbeiter:innen ab 18 Jahren; Arbeitnehmer:innen mit mindestens Sekundarschulbildung oder Berufsausbildung; und Mitarbeiter:innen in einer indonesischen Organisation.</p> <p>Sie analysiert den effektiven Beitrag von zwei Prädiktoren zum Erfolg bei der Arbeit während der Pandemie: a) Anpassungsfähigkeit und b) Job Crafting. Die Ergebnisse zeigen, dass beide 33,9% zum beruflichen Erfolg beitragen können. Insbesondere die Fähigkeit der Arbeitnehmer:innen, ihre Arbeit proaktiv zu ändern und sich anzupassen, trägt mit 10,69% zum Erfolg bei.</p> <p>Anpassungsfähigere Arbeitnehmer:innen sind selbstbewusster und selbstsicherer und selbstbewusster in Bezug auf ihre Karriere. Es ermöglicht ihnen, optimistisch zu sein, besonders in einer Krisensituation, und sich zu verpflichten, sich für ihre Zukunft anders zu kultivieren und zu planen. Diese Fähigkeit wird Sie für den Rest Ihrer Karriere begleiten und Ihnen helfen, die Herausforderungen zu meistern, die schwierige Umstände Sie in eine schwierige Situation bringen. Mit anderen Worten, sie werden nach Erfolg streben.</p>

Daher ermöglicht uns die Studie festzustellen, dass die berufliche Anpassungsfähigkeit eine positive Beziehung zum beruflichen Erfolg indonesischer Arbeitnehmer:innen während der Pandemie hat, was bedeutet, dass je höher die Anpassungsfähigkeit ist, desto erfolgreicher werden Sie sein.

Quelle: LAKSHMI, P., & SONATA, S. (2021). Vorteile von Karriereanpassungsfähigkeit und Job Crafting auf den Karriereerfolg indonesischer Arbeitnehmer:innen während der Pandemie / Manfaat Career Adaptability dan Job Crafting pada Kesuksesan Karir Pekerja Indonesia dalam Masa Pandemi. *Psikoislamika : Jurnal Psikologi Islam*, 18(1), 145-162. Abgerufen von

https://buscador.biblioteca.uned.es/permalink/f/vkj742/TN_cdi_doaj_primary_oai_d_oai_org_article_e761db96782a49d6967efb7fc915d42a

Fallstudie 2

6. Anpassungsfähigkeit und Flexibilität

6. 2. Flexibilität

Name der Organisation	Asociación Valencia INNO HUB
Land	Spanien
Titel	Flexible Arbeitsregelungen
Zusammenfassung	Das US-Unternehmen Capital One wollte die Mitarbeiter:innenzufriedenheit steigern und gleichzeitig die Arbeitsweise des Unternehmens überdenken. Das Unternehmen startete ein Pilotprogramm, bei dem 1.000 Mitarbeiter:innen wählen konnten, wie oder wo sie arbeiten möchten (hybrid, vor Ort oder telematisch). Nach 2 Jahren war das Projekt ein Erfolg und wurde auf die restliche Belegschaft ausgeweitet.
Zentrale Themen	<ul style="list-style-type: none"> • Telearbeit • Wahlfreiheit • Vorteile von Flexibilitätsregelungen
Dauer	Diese Fallstudie sollte höchstens eine Seite einnehmen.
Beschreibung der Fallstudie	<p>Die Bank Capital One (USA) hat das Pilotprogramm "<i>Future of Work</i>" (FOW) ins Leben gerufen, um herauszufinden, wie jeder Einzelne 2006 am besten gearbeitet hat, und um unsere Arbeitsweise zu überdenken.</p> <p>Das Unternehmen beschäftigte 18.060 Mitarbeiter:innen. Davon waren 6.492 Mitarbeiter:innen am Hauptsitz in Richmond beschäftigt. Das Programm begann damit, mehr als tausend Mitarbeiter:innen von Richmond als Stichprobe zu nehmen. Sie konnten aus den folgenden Optionen wählen, wo sie arbeiten möchten:</p>

(a) Als „Anker“ oder „Bewohner“. Mit dieser Position würden sie den gleichen Arbeitsbereich beibehalten, entweder weil sie vom Büro aus arbeiten müssen, um ihre Aufgaben zu erfüllen, oder weil sie es vorziehen, dies zu tun.

(b) Als „mobiler Partner“. Diese Position hat die Möglichkeit, Zeit im Büro zu verbringen, aber mit Flexibilität. Das heißt, Sie können wählen, einige Zeit von zu Hause aus, in der Cafeteria zu arbeiten oder Kunden zu besuchen. Was wir eine "hybride" Position nennen würden.

(c) Als „Telearbeiter“. Hier würden Sie die meisten Stunden von zu Hause aus arbeiten und nur sporadisch ins Büro kommen. Darüber hinaus können Sie im Büro einen "mobilen" Arbeitsbereich finden, sich anmelden und an die Arbeit gehen. Um von zu Hause aus zu arbeiten, würden sie die notwendige Technologie und einen zusätzlichen Zuschuss von 1.000 US-Dollar für Heimbüromöbel erhalten.

Daher waren die Hauptvorteile, die das Unternehmen bot, Flexibilität und Wahlmöglichkeit für die Arbeitnehmer:innen. Darüber hinaus werden den Mitarbeiter:innen die Werkzeuge und Geräte zur Verfügung gestellt, die zur Erfüllung ihrer Aufgaben erforderlich sind (Mobiltelefone und Laptops), um die Wechseloption effektiv zu gestalten, und innerhalb des Büros haben sie "Ruhezonen" -Räume geschaffen - ohne Verwendung von Mobiltelefonen -, damit sie es als Arbeitsplatz nutzen können.

Nach zwei Jahren stieg der Anteil zufriedener Mitarbeiter:innen im Unternehmen um 23% (80% vs. 57%) und das Unternehmen konnte sein Immobilienportfolio konsolidieren, indem es die Kapazität schuf, 500 zusätzliche Mitarbeiter:innen auf dem gleichen Raum wie zu Beginn unterzubringen (800 gegenüber 300). Aufgrund des Erfolgs des Pilotprogramms hat Capital One 2008 weitere Mitarbeiter:innen in das Programm aufgenommen.

Alles in allem ist Capital One ein klares Beispiel für die Einführung von Programmen und Instrumenten zur Unterstützung der Partner und den Dialog über Forderungen nach flexiblen Arbeitsregelungen.

Quelle: Christensen, K., & Schneider, B. (Hrsg.). (2011). *Arbeitsplatzflexibilität: Neuausrichtung der Arbeitsplätze des 20. Jahrhunderts für eine Belegschaft des 21. Jahrhunderts*. Cornell University Press. Abgerufen von <https://ebookcentral-proquest-com.bibliotecauned.idm.oclc.org/lib/unedbiblioteca-ebooks/reader.action?docID=3138099&ppg=1>

Quiz 1

6. Anpassungsfähigkeit und Flexibilität

6.1. Anpassungsfähigkeit am Arbeitsplatz

<p>Frage: Was ist Anpassungsfähigkeit am Arbeitsplatz? Wählen Sie die richtige Option</p>	
<p>1. Option <i>die Fähigkeit, angemessen auf die Anforderungen der Umwelt zu reagieren und das Verhalten des Einzelnen oder der Gruppe zu regulieren</i></p>	<p>2. Option <i>die Möglichkeit für Arbeitnehmer:innen, einen Teil der Merkmale ihrer Arbeit zu bestimmen, z. B. die Möglichkeit, die Arbeitszeit anzupassen</i></p>
<p>3. Option <i>Alle sind nicht korrekt</i></p>	<p>4. Option <i>alle sind korrekt</i></p>
<p>Antwort:</p> <p>1. Option <i>die Fähigkeit, angemessen auf die Anforderungen der Umwelt zu reagieren und das Verhalten des Einzelnen oder der Gruppe zu regulieren</i></p>	

<p>Frage: In welchem Verhältnis stehen Anpassungsfähigkeit und Open Innovation?</p>	
<p>1. Option <i>Um Open Innovation umzusetzen, brauchen wir die gleichen unveränderlichen Bedingungen.</i></p>	<p>2. Option <i>Es ist unabhängig: nur weil wir eine gute Anpassungsfähigkeit haben, heißt das nicht, dass wir in der Lage sein werden, offene Innovation umzusetzen.</i></p>
<p>3. Option <i>Es besteht eine komplementäre Beziehung. Um Open Innovation umzusetzen, ist es notwendig, eine große Anpassungsfähigkeit an die Umwelt zu haben.</i></p>	<p>4. Option <i>Optionen 2 und 3</i></p>

Antwort:

3· Option

Es besteht eine komplementäre Beziehung. Um Open Innovation umzusetzen, ist es notwendig, eine große Anpassungsfähigkeit an die Umwelt zu haben.

Frage: Anpassungsfähigkeit erfordert eine Reihe weiterer Soft Skills, um erfolgreich angewendet zu werden. Welche davon benötigen sie?

1· Option <i>Ausdauer</i>	2· Option <i>Neugier</i>
3· Option <i>Initiative</i>	4· Option <i>Alle sind korrekt</i>
Antwort: 4. Option - <i>Alle sind korrekt</i>	

Quiz 2

6. Anpassungsfähigkeit und Flexibilität

6. 2. Flexibilität

Frage: Flexibles Arbeiten ist die Möglichkeit für Arbeitnehmer:innen, sich zu entscheiden....

1· Option <i>Die Stunden, die sie von zu Hause arbeiten möchten</i>	2· Option <i>Der Ort, an dem sie arbeiten wollen</i>
3· Option <i>Urlaub das ganze Jahr über</i>	4· Option <i>Alle sind korrekt</i>
Antwort:	
4· Option - <i>Alle sind korrekt</i>	

Frage: Personalfachleute spielen eine Schlüsselrolle bei der Umsetzung der neuen Telearbeit, um sowohl Arbeitnehmer:innen als auch Unternehmen zu helfen, effektiv in die neue Normalität einzutreten. Sie brauchen (.....), um es korrekt umzusetzen.

1· Option
Keine Tracking-Tools zu haben, um ihre Aktivität oder Abwesenheit aufzuzeichnen

2· Option
Eine klare flexible Arbeitspolitik zu definieren und die Rechte und Bedingungen im Voraus festzulegen

3· Option
Kommunikationstools einrichten

4· Option
Optionen 2 und 3 sind korrekt

Antwort:

4· Option - *Optionen 2 und 3 sind korrekt*

Frage: Was sind die Hauptrisiken der Flexibilität am Arbeitsplatz? Wählen Sie die falsche Option.

1· Option
Fehlende Nachverfolgung der geleisteten Arbeit

2· Option
Fehlzeiten bei der Arbeit

3· Option
Mangelnde Kommunikation mit dem Team

4· Option
Materialkosten für die Arbeit von zu Hause aus

Antwort:

2· Option – Fehlzeiten bei *der Arbeit*

Kompetenzfeld 7: Fähigkeit, Wissen und Ideen intern innerhalb der Organisation zu teilen

Motivationsgeschichte 1

7. Fähigkeit, Wissen und Ideen intern innerhalb der Organisation auszutauschen

7.1. Was ist Wissen

WIE AUS EINEM HOBBY EINE PROFITABLE GESCHÄFTSEINHEIT WURDE

John ist ein junger IT-Ingenieur, der in einem der Büros eines nationalen IT-Unternehmens arbeitet. Eines von John's Hobbies und Leidenschaft ist ein Kartenspiel, das von Menschen aus der ganzen Welt gespielt wird. Das Spiel hat eine breite Palette von verschiedenen Arten von Karten, von den gebräuchlicheren bis zu den seltenen, verschiedene Arten von Karten, die in verschiedenen Ländern eingeführt wurden und so weiter. Diese Karten werden von Spielern gehandelt und der Wert jeder Karte kann variieren. Nicht nur verschiedene Arten von Karten haben unterschiedliche Handelswerte, sondern die gleiche Art von Karten kann im Wert variieren.

Als „Spielsüchtiger“ und IT-Experte entwickelte John in seiner Freizeit eine Online-Plattform, auf der Spieler aus der ganzen Welt Karten kaufen und verkaufen konnten, der Wert der Karten überwacht und anderem den Benutzern angezeigt werden konnte.

Als John seine Idee und sein Projekt mit seinen Chefs teilte, stieß das sofort auf Interesse. Das Projekt passte jedoch nicht zum Tätigkeitsbereich des Unternehmens.

Am Ende gründete das Unternehmen ein neues Start-up, um dieses Projekt zu erkunden, mit John als Geschäftspartner.



Bildquelle: Foto von Alexas Fotos bei <https://pixabay.com/pt/photos/conectar-se-conex%C3%A3o-colabora%C3%A7%C3%A3o-2777620/>

Motivationsgeschichte 2

7. Fähigkeit, Wissen und Ideen intern innerhalb der Organisation auszutauschen

7. 2. Interaktion und Austausch

EIN ORT, AN DEM WIR FINDEN, WAS WIR ALLE BRAUCHEN

Die Organisation PCT verwaltet einen Inkubator. Es begann mit einem Team von 4 Personen, jede mit einem bestimmten Job und Fachgebiet. Als kleines Team, das eine große Infrastruktur verwaltet, gab es jedoch immer mehr Aktivitäten, die von allen erledigt werden mussten. Jede Person würde Informationen und Ergebnisse in Bezug auf die verschiedenen Bereiche produzieren, und alle sollten die gleichen Materialien und Verfahren verwenden und einer Linie der Wissensgestaltung und -speicherung folgen.

Obwohl es als kleines Team recht einfach war, Wissen, Informationen und Ideen zwischen allen auszutauschen, wäre es schwierig, die Arbeit zu verfolgen, ohne vorher zu wissen, wie der Status der Aktivität war oder was die letzte Aktualisierung war, die von einem Kollegen vorgenommen wurde. Dies wäre ein Problem, da jede Person des Teams die Arbeit des Kollegen unterbrechen müsste, um ein Update zu erhalten, oder wichtige Fehler in Situationen riskieren könnte, in denen der Kollege nicht verfügbar wäre (z. B. während der Urlaubszeit).

Während einer Teambesprechung wurde das Problem diskutiert und die Idee der Schaffung eines internen Online-Bereichs gestartet, in dem jeder Dokumente und Informationen erstellen und speichern kann. Mit dem IT-Experten wurde der Bereich erstellt und das Team begann ihn erfolgreich zu nutzen. Die Lösung reduzierte die Zeitverschwendung aller Teammitglieder und die Arbeit wurde viel effektiver.



Bildquelle: Foto von Gerd Altmann bei <https://pixabay.com/pt/illustrations/on-line-internet-%c3%adcone-teclado-1905876/>

Fallstudie 1

7. Fähigkeit, Wissen und Ideen intern innerhalb der Organisation auszutauschen

7.1. Was ist Wissen

Name der Organisation	E&D Knowledge Consulting
Land	Portugal
Titel	Der Preis für fehlendes Wissen und Informationen
Zusammenfassung	Wissen ist eine äußerst wertvolle Ressource in jeder Organisation. Da es von Menschen produziert wird, ist es von hoher Relevanz, sicherzustellen, dass dieses Asset ordnungsgemäß innerhalb der Organisation gespeichert und allen interessierten Teilen zur Verfügung gestellt wird. Dies ermöglicht nicht nur das Wachstum des Wissenspools der Organisation, sondern stellt auch sicher, dass das vorhandene Wissen nicht verloren geht und alle organisatorischen Bemühungen beeinträchtigt werden.
Zentrale Themen	<ul style="list-style-type: none"> • Wissen ist eine mächtige Ressource, die nur von Menschen geschaffen wird. • Der Prozess des Austauschs von Wissen und Ideen innerhalb einer Organisation ist entscheidend für ihr Wachstum und ihre Entwicklung. • Wissen wird gemeinsam aufgebaut und wächst, wenn es geteilt wird. • Erfahrung und dokumentiertes Wissen sind entscheidend für die Wissensschaffung. Stellen Sie sicher, dass Sie die Möglichkeiten schaffen, beides zusammenzubringen und für alle innerhalb der Organisation zugänglich zu machen
Dauer	Diese Fallstudie sollte höchstens eine Seite einnehmen.
Beschreibung der Fallstudie	<p>Pedro ist ein junger, aber erfahrener Programmierer, der eine Stelle als Projektkoordinator in einem IT-Unternehmen angenommen hat. Pedro ersetzte den vorherigen Projektmanager, der für ein wichtiges Unternehmensprojekt verantwortlich war. Er war begeistert, in diesem renommierten Unternehmen und in einem hochinteressanten und herausfordernden Projekt zu arbeiten. Er wollte ein Team von Programmierern koordinieren, aber es gab einige Herausforderungen: Das Projekt hatte bereits begonnen, es gab einige herausfordernde Fehler zu beheben und es gab einige neue Mitglieder im Team.</p> <p>Als Pedro seinen Job antrat, stand er vor seinem Haupthindernis. Es gab keine Informationen über die bisher geleistete Arbeit und die Teammitglieder waren sich der Arbeit derjenigen nicht bewusst, die damals nicht im Team und im Unternehmen waren.</p>

Obwohl überwältigt, war es an der Zeit, seinen Job zu machen und die Fehler der Vergangenheit zu vermeiden.

Pedro verbrachte Wochen damit, die geleistete Arbeit zu verstehen, das Projekt mit seinen Teamkollegen zu besprechen, herauszufinden, wie Teile des Programms entwickelt wurden, Schritte der bereits geleisteten Arbeit nachzuvollziehen, an Lösungen für die Programmfehler zu arbeiten und so weiter.

Für Pedro war jedoch klar, dass es keinen Raum gab, die Fehler der Vergangenheit zu wiederholen, ohne das Produkt und den Ruf des Unternehmens zu gefährden. Der Mangel an geteilten Informationen und Wissen konnte nicht Teil seiner Teamarbeit sein.

Um das Problem anzugehen, erstellte Pedro ein Online-Journal, in dem jeder einzelne Schritt des Programms dokumentiert und für das gesamte Team zugänglich war. Verfahren, Fehler, implementierte Lösungen usw. wurden alle in dieser Plattform eingetragen. Damit hätten nicht nur alle, die im Projekt arbeiten, Zugang zur Arbeit, den Informationen und dem Wissen, die von allen im Team produziert werden, sondern diese Lösung wird auch zu einem kollaborativen Werkzeug, bei dem sich alle gegenseitig unterstützen können und vor allem jeder, der mit der Arbeit im Programm beginnt, alle erforderlichen Informationen finden würde, um die Arbeit abzuschließen. Das Tool mit all seinen besten und schlechtesten Vorgehensweisen würde nicht nur die Entwicklung des aktuellen Projekts unterstützen, sondern auch für zukünftige Projekte zur Verfügung stehen, indem es Ideen, Informationen und Wissen liefert, die für neue Projekte geeignet sein könnten.

Wenn die Schaffung eines Mechanismus zum Austausch von Ideen, Informationen und Wissen innerhalb des Projektteams eine gute Praxis für das Unternehmen war, kostete das vorherige Fehlen jeglicher Art von Sharing-Praxis das Unternehmen wertvolle Zeit und gefährdete fast ein wichtiges Projekt.

Fallstudie 2

7. Fähigkeit, Wissen und Ideen intern innerhalb der Organisation auszutauschen

7. 2. Interaktion und Austausch

Name der Organisation	E&D Knowledge Consulting
Land	Portugal
Titel	Interner Wissensaustausch für eine optimale Leistung
Zusammenfassung	Ein etabliertes und erfolgreiches IT-Unternehmen kaufte ein junges und vielversprechendes Unternehmen in einem südamerikanischen Land. Um eine angemessene Anpassung an die interne Kultur, Prozesse und Wissensmanagementpraktiken innerhalb des Unternehmens zu gewährleisten, reiste ein Team von Managern aus verschiedenen Abteilungen und verbrachte einige Wochen mit dem neuen Team. Gleichzeitig trainierte das Team die Verwendung interner Tools, die Büros aus den verschiedenen Ländern, in denen das Unternehmen tätig ist, miteinander verbinden, um den Wissensaustausch und die Entwicklung von Lösungen zu unterstützen.
Zentrale Themen	<ul style="list-style-type: none"> • Sozialisation spielt eine Schlüsselrolle im Prozess des Wissens- und Ideenaustauschs. • Während dokumentiertes Wissen für den Erwerb neuen Wissens von großer Bedeutung sein kann, sind Kontextualisierung, Erfahrung und Ausbildung entscheidend, um undokumentiertes Wissen (implizites Wissen) zu erwerben. • IT-Tools können sehr nützlich sein, um den Wissens- und Ideenaustausch innerhalb einer Organisation zu unterstützen.
Dauer	Diese Fallstudie sollte höchstens eine Seite einnehmen.
Beschreibung der Fallstudie	<p>XPTO, Ltda ist ein sehr erfolgreiches IT-Unternehmen, das zu den besten europäischen Arbeitgebern zählt und über eine starke und fließende Wissens- und Ideenaustauschkultur verfügt. Im Rahmen seiner Expansions- und Internationalisierungsstrategie erwarb XPTO ein vielversprechendes südamerikanisches Unternehmen. Während diese neue Akquisition mit einem jungen, fleißigen und dynamischen Team sehr vielversprechend war, waren die implementierten Prozesse, Praktiken und Organisationskultur bei weitem nicht so effektiv wie die XPTO-Prozesse und trugen zu vielen Fehlern bei, die die Leistung des Unternehmens beeinträchtigten.</p> <p>Vom ersten Moment an war XPTO klar, wie wichtig es ist, mit dem neuen Team zusammenzuarbeiten, um Prozesse zu übertragen, die interne Kultur zu ändern und Praktiken und Kanäle zu implementieren, um dieses neue Team mit den</p>

Unternehmensteams zu verbinden, die in Büros in so vielen anderen Ländern arbeiten.

Ein gemeinsamer Arbeitsplan wurde entworfen und umgesetzt. Der erste Schritt war die Schaffung eines multidisziplinären Teams, das reiste und mit dem neuen Team für ein paar Wochen in ihren eigenen Büros arbeitete. Dieses Peer-to-Peer-Lernen ermöglichte den Transfer von Wissen und Informationen, um das neue Team dabei zu unterstützen, sich in die Unternehmenskultur und die Arbeitsprozesse einzubringen, sowie das Eintauchen in die Unternehmensabläufe.

Nach dem persönlichen Engagement im Wissensaustauschprozess folgte das Unternehmen mit der kontinuierlichen Interaktion mit dem Team über IT-Sharing-Plattformen und regelmäßige persönliche Besuche. Das neue Team nutzte die Online-Sharing-Plattformen des Unternehmens und stand in ständigem Kontakt mit Teams aus der ganzen Welt, um Informationen und Wissen auszutauschen und Lösungen und Möglichkeiten zu diskutieren.

Der erfolgreiche Wissenstransfer ermöglichte es dem Unternehmen, zu expandieren und seinen strategischen Kernvorteil zu bewahren - den besten Arbeitsplatz zu haben, wo sich die Mitarbeiter glücklich fühlen und sich sehr für den Erfolg ihrer Projekte engagieren und über alle Werkzeuge und das Umfeld verfügen, um ihre Ideen und ihr Wissen zu teilen.

Quiz 1

7. Fähigkeit, Wissen und Ideen intern innerhalb der Organisation auszutauschen

7.1. Was ist Wissen

Frage:	
Wissen hat großen Einfluss darauf, wie eine Organisation arbeitet?	
1. Option STIMMT	2. Option <i>Stimmt nicht ganz. Wissen ist für High-Tech-Unternehmen und wissensintensive Organisationen viel wichtiger</i>
3. Option <i>FALSSCH. Know-how, Kapital, Top-Ausrüstung, harte Arbeit und ein gutes Management beeinflussen, wie eine Organisation funktioniert</i>	4. Option <i>Dies gilt nur für Organisationen in Bereichen wie dem Handwerk, in denen Praxis und Erfahrung entscheidend sind</i>
Antwort:	
1. Option → STIMMT	

Frage: Beantworten Sie die Frage.	
Was sind Schlüsselemente des Wissens?	
1. Option <i>Datensatz, Überzeugung, Wahrheit</i>	2. Option <i>Daten, Kontext, Schriftform</i>
3. Option <i>Überzeugung, Validität, Beweise</i>	4. Option <i>Informationen, Maßnahmen, Ergebnisse</i>
Antwort:	
3. Option → Überzeugung, Validität, Beweise	

Frage: Beantworten Sie die Frage.

Was kann die Grundlage für Wissen sein?

1. Option
Persönliche Meinungen

2. Option
Erfahrung

3. Option
Schriftliches Wissen, z.B. Bücher

4. Option
Wahrer Glaube, der sich erst noch als wahr erweisen muss

Antwort:

2. Option → **Erfahrung**

Quiz 2

7. Fähigkeit, Wissen und Ideen intern innerhalb der Organisation auszutauschen

7. 2. Interaktion und Austausch

Frage: Beantworten Sie die Frage.

Wie werden entspannende physische Räume wie Bürolounges oder Bars im Kontext des Wissensaustauschs wahrgenommen?

1. Option
Sehr wichtige Orte zur Förderung des Wissens- und Ideenaustauschs

2. Option
Nutzlos. Nur wesentliche Räume wie eine Kantine zum Mittagessen sind in der Organisation wichtig

3. Option
Bedrohungen für die Produktivität

4. Option
Sehr interessante Räume, in denen interne Mitarbeiter:innen mit externen Stakeholdern in Kontakt treten können

Antwort:

4. Option → **Sehr wichtige Orte zur Förderung des Wissens- und Ideenaustauschs**

Frage: Beantworten Sie die Frage.

Welche der folgenden Bedingungen ist eine Schlüsselbedingung, um die Schaffung von Wissen und Ideen zu fördern?

1. Option

Erfahrung

2. Option

Orientierung

3. Option

Kreatives Chaos

4. Option

Alle oben genannten Punkte

Antwort:

3. Option → ***Kreatives Chaos***

Frage: Beantworten Sie die Frage.

Welche Rolle spielt die Sozialisation im Wissens- und Ideenaustauschprozess?

1. Option

Äußerst wichtig für den Prozess des Wissens- und Ideenaustauschs

2. Option

Es kann ein Hindernis für den Prozess sein

3. Option

Es ist sehr wichtig, besonders wenn es um die Phase der Dokumentation von Wissen geht

4. Option

Es spielt dabei keine Rolle

Antwort:

1. Option → ***Extrem wichtig für den Prozess des Wissens- und Ideenaustauschs***

Kompetenzfeld 8: Fähigkeit, Wissen und Ideen extern zu teilen

Motivationsgeschichte 1

8. Fähigkeit, Wissen und Ideen extern zu teilen

8. 1. Das externe Umfeld und die Wissensflüsse

AUS DEN FEHLERN ANDERER LERNEN

Herr Jones ist ein kürzlich pensionierter Ökonom. Erschöpft vom Leben in der Großstadt und bereit, neue Aktivitäten zu erkunden, beschloss Herr Jones, aufs Land zu ziehen, wo er ein Haus und einige Hektar Land geerbt hatte und sich der Landwirtschaft zu widmen. Aus Recherchen erfuhr er den hohen Wert einer bestimmten Orangensorte und wie erfolgreich die Bauern mit ihren Plantagen waren. Ohne weiter nachzudenken, entschied er, dass dies die perfekte Idee war. Er hatte alle erforderlichen Ressourcen und bereitete sich auf dieses neue Unternehmen vor.

Herr Jones lebte an diesem neuen Ort und begann, Freundschaften zu schließen und sich mit anderen Bauern zu verbinden. Während er mit einem seiner Freunde und Kollegen, Herrn Simons, über seine Pläne für sein Land und seine Aktivitäten sprach, lernte er etwas sehr Wertvolles.

Auf die Pläne von Mr. Jones antwortete Mr. Simons: *"Tu es nicht, Jones, das wird nicht funktionieren. Lassen Sie mich etwas mit Ihnen teilen. Das ist eigentlich eine großartige Idee, aber Sie verlieren Ihre gesamte Investition. Ich habe von dem Erfolg der Orangen-zucht gehört, also beschloss ich, es zu probieren. Es war ein großer Fehler. Unsere Wetterbedingungen, spezifisch für dieses Tal, sind für dieser Art von Plantage nicht geeignet. Ich habe alle gepflanzten Bäume verloren! Aber ich werde Ihnen sagen, in welche Plantagen Sie investieren sollten, da sie in unserer Art von Land und Wetterbedingungen sehr gut gedeihen ..."*

Dieser Ideen- und Wissensaustausch war für Herrn Jones von hohem Wert. Es bewahrte ihn vor Frustration, verlorenen Investitionen und lenkte ihn zu Investitionen, die für ihn sehr profitabel waren.

Wir alle lernen auch aus den Fehlern anderer.



Bildquelle: Foto von Gerd Altmann bei <https://pixabay.com/pt/illustrations/falso-pior-situa%3%a7%c3%a3o-assinar-98375/>

Motivationsgeschichte 2

8. Fähigkeit, Wissen und Ideen extern zu teilen

8. 2. Kanäle und Praktiken für den Austausch von Wissen und Ideen

NEUE IDEEN RUND UM DEN KAFFEEAUTOMATEN

Ein junger Inkubator beherbergte mehrere Start-ups und ein paar F&E-Zentren von einigen größeren Unternehmen. Das Profil der Unternehmer:innen war sehr vielfältig: von jungen Universitätsstudierenden, die ihre Abschlussprojekte in Unternehmen verwandeln, bis hin zu erfahrenen Unternehmer:innen, die ihr eigenes Unternehmen gründen, und Teammanager:innen, die F&E-Teams koordinieren. Die Tätigkeitsbereiche der Unternehmen waren ebenfalls sehr vielfältig – von IKT über neue Materialien bis hin zu Bauwesen, Maschinenbau, Robotik usw.

Im Inkubator hatte jedes Unternehmen sein eigenes Büro und es gab keine Coworking Spaces. Unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Zeitpläne der verschiedenen Unternehmer:innen und Mitarbeiter:innen und um ihnen den Zugang zu Kaffee, Getränken, Speisen und Süßigkeiten während der Arbeit zu ermöglichen, wurde ein spezieller Raum mit 2 Verkaufsautomaten geschaffen. Da Unternehmer:innen und Mitarbeiter:innen kurze Kaffeepausen einlegten, trafen sie sich häufig in diesem Bereich, der Tag für Tag zu einem informellen Networking-Bereich wurde, in dem sich alle trafen und miteinander sprachen.

Am Anfang waren die Gespräche sehr locker – sich treffen, ihre Interessen, ihr Start-up-Einsatzgebiet, Fußball, Politik, Weltgeschehen und so weiter. Aber dann begannen sich die Gespräche auch in der Unternehmens- und Geschäftswelt zu entwickeln. Häufig teilten Unternehmer:innen Probleme und erhielten Ratschläge von erfahreneren Unternehmer:innen, wie sie damit umgehen sollten, Marktentwicklungen und -chancen, Empfehlungen zwischen Unternehmer:innen zu neuen Kundenchancen und so weiter. Es wurde ein starker Kooperationsgeist entwickelt und jede/r neue Unternehmer/in, die/der in den Inkubator kommt, ist bald in der Gruppe willkommen.

Infolgedessen wurden einige interessante Kooperationen zwischen Organisationen diskutiert.

Ein Beispiel stammt von zwei Unternehmen aus 2 völlig unterschiedlichen Branchen – IKT und Bauwesen. Während sie lokale Probleme diskutieren, finden sie eine Lösung, indem sie die beiden Expert:innen zusammenführen, um eine neue Lösung für Kommunen zu entwickeln. Es wurde eine Plattform mit mehreren Funktionalitäten entwickelt – eine erste Schnittstelle würde es den Bürger:innen ermöglichen, Probleme des öffentlichen Raums zu kommunizieren, die von der Gemeinde gelöst werden müssen, während ein privater Bereich eine nachhaltige und effiziente Lösung in Bezug auf Baueingriffe präsentieren würde. Die beiden Funktionalitäten wurden durch ein internes Managementsystem der Gemeinde ergänzt. Das Projekt wurde bald der lokalen Gemeinde vorgestellt, die innerhalb kurzer Zeit die Lösung beim von den beiden Unternehmen für die Lösungsentwicklung gegründeten Konsortium kaufte.



Bildquelle: Foto von StockSnap bei <https://pixabay.com/pt/photos/pessoas-homem-mulher-garota-cara-2557451/>

Fallstudie 1

8. Fähigkeit, Wissen und Ideen extern zu teilen

8. 1. Das externe Umfeld und die Wissensflüsse

Name der Organisation	E&D Knowledge Consulting
Land	Portugal
Titel	Externes Wissen einbringen, um eine Lösung an den Markt anzupassen
Zusammenfassung	Wenn ein/e Unternehmer/in (oder ein KMU) eine innovative Lösung entwickelt, kann die Knappheit von Ressourcen (einschließlich Wissen) ein Hindernis für die erfolgreiche Markteinführung der Innovation sein. Daher ist es von hoher Relevanz zu verstehen, welches Wissen erforderlich, aber nicht inhaftiert wird, und nach der richtigen Zusammenarbeit zu suchen, um Innovationen zu unterstützen, um Realität zu werden.
Zentrale Themen	<ul style="list-style-type: none"> • Das Verständnis der externen Umgebung, in der eine Organisation tätig ist, ist entscheidend, um zu verstehen, wo die Möglichkeiten der Zusammenarbeit bestehen. • Organisationen verfügen über begrenzte Ressourcen, einschließlich Wissen. Es ist entscheidend zu wissen, welches Wissen benötigt wird und wo man es finden kann. • In der Zusammenarbeit ist der Wissens- und Ideenaustausch ein Prozess, der eine gemeinsame Sprache und eine gemeinsame Basis des Verständnisses und Vertrauens erfordert, um die Ziele der Zusammenarbeit erfolgreich zu erreichen.
Dauer	Diese Fallstudie sollte höchstens eine Seite einnehmen.
Beschreibung der Fallstudie	LB ist ein Unternehmer mit fundierter Expertise im Engineering. Er wendet sein akademisches Wissen ständig an, um neue Lösungen für verschiedene Märkte zu entwickeln. Während der COVID-19-Phase entwickelte er zusammen mit einigen Kollegen aus verschiedenen Fachgebieten ein innovatives Gesundheitsgerät mit Materialien, die er zu Hause und im Homeoffice fand. LB erkannte das Potenzial seiner Erfindung und engagierte externe Expert:innen auf dem Gebiet der Gesundheit, um zur Umsetzung der Erfindung in Innovation beizutragen, was bedeutet, dass eine Lösung entwickelt wird, die wertvoll und vom Markt akzeptiert wird. LB wusste genau, wen er engagieren wollte, basierend auf dem Wissen, von dem er wusste, dass er es vermisste, und zu wissen, wem dieses

	spezifische Wissen und die Fähigkeit gehörten, dem Projekt einen Mehrwert zu verleihen. Die Zusammenarbeit war fruchtbar und endete in einem verfeinerten Prototyp. Mit diesem Prototyp war die Lösung dann patentrechtlich geschützt.
--	--

Fallstudie 2

8. Fähigkeit, Wissen und Ideen extern zu teilen

8. 2. Kanäle und Praktiken für den Austausch von Wissen und Ideen

Name der Organisation	E&D Knowledge Consulting
Land	Portugal
Titel	Den richtigen Partner finden, um eine neue Lösung zu entwickeln
Zusammenfassung	Um mit der endgültigen Entwicklung des Prototyps eines innovativen Gesundheitsgeräts fortzufahren, musste ein junger Unternehmer nach einem externen Partner suchen. Der externe Partner sollte über das Know-how und Wissen verfügen, um das Gerätegehäuse entsprechend den Anforderungen des Gerätes und der ausgewählten Materialien zu entwickeln. Die Herausforderung bestand darin, den richtigen Partner zu finden und eine gemeinsame Basis des Verständnisses zu schaffen, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu beginnen.
Zentrale Themen	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn Sie in einen Kollaborationsprozess für Innovation eintreten, mit Wissens- und Ideenaustausch, ist es von hoher Relevanz, die Personen / Organisationen zu identifizieren, die das Wissen / die Expertise besitzen, die wir benötigen. • Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Organisationen müssen die Ziele der Zusammenarbeit aufeinander abgestimmt werden, es besteht die Notwendigkeit einer abgestimmten Arbeitskultur, die zu Vertrauen führt; • Eine gemeinsame Sprache ist entscheidend, damit verschiedene Organisationen eine gemeinsame Basis für die Zusammenarbeit finden können. • Wissensschutz ist sehr wichtig, wenn Organisationen Wissen und Ideen austauschen
Dauer	Diese Fallstudie sollte höchstens eine Seite einnehmen.
Beschreibung der Fallstudie	Nach dem vorgestellten Fall für Submodul 8.1 folgte der Weg zur Markteinführung der neuen LB-Lösung mit der Notwendigkeit, neue Partner zu gewinnen.

Mit einer validierten und patentgeschützten Lösung war es an der Zeit, die Markteinführung der LB-Lösung zu planen.

Während das gesamte in die Lösung eingebettete technische Wissen durch ein Patent geschützt war, erforderten das endgültige Design und die Produktionsüberleitung dringlich Zusammenarbeit. Die Idee für die Anforderungen des endgültigen Designs wurde definiert, ebenso wie die Materialien, die bei der Herstellung des Gehäuses verwendet werden sollen – ein auf Recycling basierendes neues Material, das perfekt auf die Bedürfnisse der Lösung abgestimmt ist. Wem gehörte das Wissen und die Expertise zur Entwicklung und Produktion des Gehäuses?

LB und sein Team arbeiteten mit einem Experten für Start-up-Beratung zusammen, der die Projektentwicklung von Anfang an begleitet hatte, die aktuellen Bedürfnisse erläuterte und die wichtigsten Anforderungen an den benötigten Partner klärte. Ein Pool möglicher Partner wurde vorgestellt und diskutiert, und basierend auf den Anforderungen wurde ein Partner eingeladen. Dieser Partner erfüllte alle Kompetenzanforderungen, seine Marktgläubwürdigkeit und sein Produktportfolio wurden analysiert und genehmigt, zwei Anforderungen waren noch nicht bekannt. Wäre dieser Partner in der Lage, diesen speziellen Fall mit diesem spezifischen Material herzustellen? Wären die beiden Teile in der Lage, eine gemeinsame Grundlage des Verständnisses zu schaffen - ein gemeinsames Ziel festzulegen, Arbeitskulturen aufeinander abzustimmen, Wissen in Ideen auszutauschen, um die beste Lösung zu erreichen, sich gegenseitig zu respektieren, einschließlich der Möglichkeit, Geheimhaltungsvereinbarungen zu unterzeichnen, um das Wissen jedes Teils zu schützen? Der Partner befand sich in geografischer Nähe und ein persönliches Gespräch war in kürzester Zeit möglich. Die Personen treffen sich und besprechen das Projekt. Die Verbindung und Ausrichtung der Ziele auf die Entwicklung eines erfolgreichen Endprodukts erfolgte sofort. Von diesem Moment an arbeiteten die beiden Partner zusammen, bis das marktreife Endprodukt erfolgreich abgeschlossen war.

Quiz 1

8. Fähigkeit, Wissen und Ideen extern zu teilen

8. 1. Das externe Umfeld und die Wissensflüsse

Frage: Beantworten Sie die Frage.

Wissensaustausch kann sein?

1. Option <i>Absichtlich</i>	2. Option <i>Unbeabsichtigt</i>
3. Option <i>Versehentlich</i>	4. Option <i>Absichtlich und unbeabsichtigt</i>

Antwort:

4. Option → ***Absichtlich und unbeabsichtigt***

Frage: Beantworten Sie die Frage.

Was sind in Bezug auf den Wissenstransfer einige der verschiedenen Faktoren, die verwendet werden können, um die Distanz zwischen Organisationen zu "messen"?

1. Option <i>Geografische, offizielle, kulturelle, technologische und sprachliche Faktoren</i>	2. Option <i>Geographische, soziale, kulturelle, technologische, Beziehungen und kognitive Faktoren</i>
3. Option <i>Geographische, technologische, ökologische, kulturelle und kognitive Faktoren</i>	4. Option <i>Nur geografische und kulturelle Faktoren beeinflussen die Entfernung wirklich</i>

Antwort:

2. Option → ***Geografische, soziale, kulturelle, technologische, Beziehungen und kognitive Faktoren***

Frage: Beantworten Sie die Frage.

Was ist das entscheidende Element für einen effektiven Wissens- und Ideenaustausch nach außen?

1. Option
Gemeinsame Sprache

2. Option
Technische Sprachdomäne

3. Option
Einsatz ausgefeilter Informations- und Kommunikationstechnologien

4. Option
Fähigkeit, Wissen zu schützen

Antwort:

1. Option → ***Gemeinsame Sprache***

Quiz 2

8. Fähigkeit, Wissen und Ideen extern zu teilen

8. 2. Kanäle und Praktiken für den Austausch von Wissen und Ideen

Frage: Beantworten Sie die Frage.

Wer kann innerhalb der Organisation den Prozess des Wissens- und Ideenaustauschs und der Erfassung mit dem Äußeren verbinden?

1. Option
Top-Management

2. Option
Abteilungsleiter:innen

3. Option
F&E-Mitarbeiter:innen und Manager:innen

4. Option
Alle, die im Unternehmen arbeiten

Antwort:

4. Option → ***Alle, die im Unternehmen arbeiten***

Frage: Beantworten Sie die Frage.

Was ist wichtig für einen erfolgreichen Wissensaustauschprozess?

1. Option

*Zu wissen, wer das Wissen besitzt,
das Sie brauchen*

2. Option

*Zu wissen, wen das Wissen
interessiert*

3. Option

*Zu wissen, mit welchen
Organisationen / Personen das
richtige Wissen geteilt werden kann*

4. Option

Alle vorherigen Optionen

Antwort:

4. Option → **Alle vorherigen Optionen**

Frage: Beantworten Sie die Frage.

Wenn Sie einen externen Partner für die Zusammenarbeit bei Innovationen suchen, wen sollten Sie suchen?

1. Option

Start-ups. Sie sind billiger

2. Option

*Große Unternehmen. Sie werden
Ihnen helfen zu wachsen*

3. Option

*Diejenigen mit dem Wissen und der
Erfahrung, die ich brauche, und mit
denen wir eine gemeinsame Basis für
eine gemeinsame Arbeit haben
können*

4. Option

*Derjenige, der mir am nächsten liegt.
Es wird uns Geld sparen*

Antwort:

3. Option → **Die mit dem Wissen und der Erfahrung, die ich brauche, und mit denen wir eine gemeinsame Basis für eine gemeinsame Arbeit haben können**

Kompetenzfeld 9: Kulturelles Bewusstsein

Motivationsgeschichte 1

9. Kulturelles Bewusstsein

9.1. Einführung in das kulturelle Bewusstsein

Kulturelle Vielfalt und wie man von anderen Kulturen lernt

Piia erhielt ein Praktikum in Spanien. Natürlich entschied sie sich, die Gelegenheit zu nutzen und für 6 Monate von Finnland nach Spanien zu reisen. Da Piia aus einem Land stammt, in dem von der Mehrheit der Bevölkerung Englisch sehr gut gesprochen wird, glaubte sie, dass es in Spanien genauso sein würde. Als sie in Sevilla und in ihrer gemieteten Wohnung ankam, wurde ihr klar, dass es vielleicht gar nicht so einfach war, sich zu verständigen, wie sie gedacht hatte. Piia konnte kein Spanisch. Sie sprach Finnisch, Schwedisch und Englisch. Das Praktikum sollte auf Englisch sein, aber außerhalb des Büros musste sie ihr Bestes geben, um sich in die Gemeinschaft einzuleben. Und sie bemerkte dies am Beispiel des völlig anderen Nachtlebens, das Sevilla im Vergleich zu Jyväskylä hatte. In ihrer Heimatstadt ging sie meist freitags und samstags aus, während sie in Sevilla praktisch jeden Abend Leute auf der Straße in Kneipen oder Bars hören konnte, die Tapas aßen, und zwar bis in die späten Stunden – was auch etwas Neues war, an das man sich gewöhnen musste, aber auch eine Art, etwas über die Kultur zu lernen. Als sie anfang, am Nachtleben von Sevilla teilzunehmen, erkannte sie auch, wie laut es werden kann und daher das Verstehen der Gespräche ohne gute Spanisch-Kenntnisse noch komplizierter wird. Nach zwei Wochen ihres Aufenthalts wurde Piia klar, dass sie anfangen musste, Spanisch zu lernen. Der Arbeitsplatz half ihr, einen Spanischkurs zu finden und eine Woche später begann sie. Piia bedauerte, dass sie sich nicht früher entschieden hatte, Spanisch zu lernen, weil sie fast einen Monat verloren hatte, bis sie die Entscheidung traf. Der Unterricht gab ihr mehr Flexibilität in der Interaktion mit der lokalen Gemeinschaft. Sie eignete sich nicht nur die Grundlagen des spanischen Dialogs an, sondern lernte auch die Körpersprache und die Kultur kennen und machte neue Erfahrungen. Am Ende verstand Piia, dass sie aus einem bestimmten Grund nach Spanien gebracht wurde, um den Geist ihrer spanischen Kollegen herauszufordern und Erfahrungen auszutauschen und die Kreativität im Unternehmen zu fördern.



Bildquelle: https://www.freepik.com/free-vector/students-characters-learning-spanish-foreign-language-course_15128903.htm#query=spanish&from_query=spanish%20class&position=1&from_view=search

Motivationsgeschichte 2

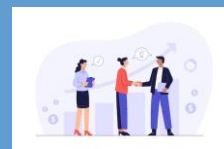
9. Kulturelles Bewusstsein

9.2. Kulturen um sich herum verstehen

Vertrauen über Kulturen hinweg aufbauen

Mark hatte ein Treffen mit einem neuen deutschen Kunden geplant. Obwohl Mark neu in der Branche war, hatte er die Chance, seine Glückssträhne fortzusetzen, nachdem er kürzlich einen guten Eindruck hinterlassen und externe Experten eingeladen hatte, um neue Wege der Werbung für ein Produkt zu analysieren. Hans, sein deutscher Kunde, flog mittags von Frankfurt nach Warschau. Als Mark um 12 Uhr im Versammlungsquartier ankam, war er überrascht, Hans bereits im Raum zu sehen. Woran Mark nicht dachte, war, dass Hans früher ankommen konnte, da er mit dem Auto und nicht mit dem Flugzeug unterwegs war. Überrascht von der Situation nahm Mark sofort Platz und begann mit seiner Präsentation. Er machte keinen guten ersten Eindruck auf Hans, schaffte es aber, mit der Präsentation des maßgeschneiderten Produkts, das aus Ideen aus seiner Zusammenarbeit mit Hans' Assistentin der Geschäftsleitung resultierte, Anerkennung zu erlangen.

Die Geschichte zeigt, dass der Aufbau von Vertrauen über Kulturen hinweg eine wichtige Kompetenz in der Wirtschaft ist und dass es Zeit braucht. Bei Meetings mit ausländischen Kunden ist es wichtig, dass Sie sich nicht nur auf das Thema und das Thema des Meetings vorbereiten, sondern auch Ihre Hausaufgaben bezüglich ihrer Kultur machen. Dies bedeutet, dass in Bezug auf das Land, aus dem Ihr Kunde kommt, möglicherweise eine andere Behandlung erwartet wird. Erforschung von Begrüßungsformen und anderer Körpersprache. Beruhigen Sie sich über das gemeinsame Verhalten dieser Nation. Bei den Deutschen schafft Direktheit und Pünktlichkeit Vertrauen und hinterlässt einen guten ersten Eindruck. Es wird auch empfohlen, die Hierarchie zu lernen und die Rolle der Besprechungsteilnehmer:innen in dem Unternehmen, das sie vertreten, zu verstehen.



Bildquelle: https://www.freepik.com/free-vector/company-has-achieved-successful-business-deal_14245105.htm#query=trust&position=24&from_view=search

Fallstudie 1

9. Kulturelles Bewusstsein

9.1. Einführung in das kulturelle Bewusstsein

Land	Polen
Titel	Traditionelle Kultur und digitale Kultur
Zusammenfassung	Kulturelle Vielfalt kann kulturelle Probleme verursachen, aber auch einen kulturellen Wandel hin zu einer digitaleren Kultur hervorrufen. Der Prozess ist unvermeidlich für diejenigen, die mit dem Tempo des Lebens Schritt halten und moderne Bürger:innen sein wollen. Kulturen lernen auch voneinander, lassen sich inspirieren und inspirieren sich selbst. Digitale Kommunikation überwindet jedoch keine kulturellen Unterschiede, sondern ist ein Treiber für die Integration von Kulturen. Kulturen sollten auch in der Kommunikation respektiert werden; Unabhängig davon, welcher Modus verwendet wird.
Zentrale Themen	<ul style="list-style-type: none"> • Kulturelle Vielfalt, die sich auf Kommunikationswege auswirkt. • Akzeptanz unterschiedlicher Traditionen und Kommunikationsgewohnheiten. • Respekt vor den Traditionen anderer. • Transformation hin zu digitalen Kommunikationsformen.
Beschreibung der Fallstudie	<p>Unternehmen A kommuniziert mit seinen Kunden hauptsächlich über soziale Medien. Unternehmen B verwendet Telefonanrufe und Faxnachrichten. Wenn Unternehmen A und B anfangen, gemeinsam Geschäfte zu machen, was wird ihre vorherrschende Form des Kontakts sein?</p> <p>Es hängt von den Ländern ab, ihren Gepflogenheiten, auch von ihrer Bereitschaft, sich an die neue Situation anzupassen. Es ist auch die Zeitzone, die zählt, und die Arbeitsgewohnheiten. Die digitale Transformation in den betreffenden Ländern wird von Bedeutung sein und die Zukunft des Unternehmens beeinflussen. "Herausragende" Länder in Sachen Digitalisierung sind Südkorea, Singapur, Hongkong, Estland, Taiwan und die Vereinigten Arabischen Emirate, sie zeigen eine hohe Anpassungsfähigkeit und sind innovationsgetrieben. Aber nehmen Sie Asien, Heimat von fast 50 Ländern, ein sehr heterogener Kontinent. Wenn Sie mit Menschen da draußen interagieren wollen, müssen Sie Nachforschungen anstellen. In China und Hongkong läuft die Online-Kommunikation hauptsächlich über WeChat und nicht über WhatsApp, Instagram oder Twitter. Die Entscheidungen hängen auch mit dem Sicherheitsgefühl zusammen. Doch selbst mit COVID hielten</p>

	Länder wie Japan und Indien Print-Newsletter genauso lebendig wie vor den Lockdown-Zeiten. Daher ist es auch ein Gefühl der Tradition, das gesellschaftliche Verhaltensweisen beeinflusst.
--	--

Fallstudie 2

9. Kulturelles Bewusstsein

9.2. Kulturen um sich herum verstehen

Land	Polen
Titel	Kulturspezifisches Business-Meeting-Verhalten
Zusammenfassung	Wenn Sie an Treffen mit Menschen aus anderen Ländern teilnehmen, insbesondere im geschäftlichen Kontext, sollten Sie sich vorbereiten und über ihre Etikette lesen. Small Talk ist in der globalen und auch in der Hierarchie in Unternehmen nicht gleich. Die Haltung, die Sie einnehmen, und die Art und Weise, wie Sie sich bei internationalen Verhandlungen verhalten, werden die Ergebnisse des Treffens beeinflussen, ob Sie einen Deal abschließen oder nicht.
Zentrale Themen	<ul style="list-style-type: none"> • Kulturspezifisches Verhalten respektieren. • Internationale Business-Etikette. • Vorbereitung auf Meetings.
Beschreibung der Fallstudie	<p>Die Hühnerfabrik in Polen ist Gast bei potenziellen Kunden, die am Export ausgewählter Produkte interessiert sind. Am Montag kommen die Delegierten aus dem Nahen Osten, am Dienstag aus Deutschland. Beide Delegationen werden durch den Leiter des Unternehmens und ein Mitglied der Verkaufsabteilung vertreten. Nach der Besichtigung der Fabrikhalle werden die Diskussionen im Konferenzraum fortgesetzt. Am ersten Tag spricht nicht der Chef des Unternehmens, sondern sein Außendienstmitarbeiter, am zweiten Tag ist es umgekehrt. Witze sind nicht Teil des zweiten Tages, wenn das Gespräch ernster ist, was von den Saudis erwartet werden könnte, die es gewohnt sind, mehr Höflichkeitsfragen über die Familie zu stellen und Telefonanrufe zu beantworten, die das Treffen unterbrechen. In beiden Situationen, an beiden Tagen, sind das Treffen und die anschließenden Verhandlungen erfolgreich.</p> <p>Warum ist das so?</p> <p>Im Nahen Osten wird die Person, die in der Hierarchie niedriger ist, das Gespräch bei der Besprechung führen, wenn der Chef eher als Beobachter daran teilnimmt. Während dagegen in Deutschland die Person, die in der Hierarchie am höchsten ist,</p>

	<p>vom Beginn des Gesprächs bis zum Verhandeln teilnimmt. Der Besprechungsplan, einschließlich Small Talk, wird ebenfalls durch eine Etikette geregelt. In Deutschland sollten Witze nicht Teil formeller Treffen sein. In Saudi-Arabien zum Beispiel dient das Sprechen über Kleinigkeiten, die für das Gespräch irrelevant sind, dem Zweck, in das Gespräch einzusteigen. Auch das Annehmen von Anrufen ist nicht unhöflich, sondern ein Brauch, Geschäft und Vergnügen zu verbinden, während die Deutschen strenger sein und eine Grenze zwischen ihrem Berufs- und Privatleben ziehen werden.</p>
--	---

Quiz 1

9. Kulturelles Bewusstsein

9.1. Einführung in das kulturelle Bewusstsein

<p>Frage 1</p> <p><i>Womit beschäftigt sich Kulturbewusstsein?</i></p>	
<p>1. Option <i>Empathie</i></p>	<p>2. Option <i>Anerkennung</i></p>
<p>3. Option <i>Existenz</i></p>	<p>4. Option <i>Alle Antworten sind richtig</i></p>
<p>Antwort:</p> <p>4. Option → <i>Alle Antworten sind richtig</i></p>	

Frage 2

Was ist die Definition von Massenkultur?

1. Option

Kommt von großen Gruppen, was am Beispiel des Internets erklärt werden kann, da Internetmedien die Macht haben, die Gesellschaft auch unbewusst zu beeinflussen und Ideen von der anderen Seite des Planeten die Macht haben, Sie zu erreichen.

2. Option

Etwas, das sich nicht vermeiden lässt, das im Laufe der Zeit passiert und durch globale Aktivitäten beeinflusst werden kann.

3. Option

Bezieht sich auf digitale Umgebungen und gemeinsame Erfahrungen über Kulturen hinweg im Umgang mit digitaler Technologie.

4. Option

Probleme, die aus Konflikten zwischen Vertretern verschiedener Kulturen resultieren.

Antwort:

1. Option → *Kommt von großen Gruppen, was am Beispiel des Internets erklärt werden kann, da Internetmedien die Macht haben, die Gesellschaft auch unbewusst zu beeinflussen und Ideen von der anderen Seite des Planeten die Macht haben, Sie zu erreichen.*

Frage 3

Was ist die Definition von Kulturwandel?

1. Option

Kommt von großen Gruppen, was am Beispiel des Internets erklärt werden kann, da Internetmedien die Macht haben, die Gesellschaft auch unbewusst zu beeinflussen und Ideen von der anderen Seite des Planeten die Macht haben, Sie zu erreichen.

2. Option

Etwas, das sich nicht vermeiden lässt, das im Laufe der Zeit passiert und durch globale Aktivitäten beeinflusst werden kann.

3. Option

4. Option

<i>Bezieht sich auf digitale Umgebungen und gemeinsame Erfahrungen über Kulturen hinweg im Umgang mit digitaler Technologie.</i>	<i>Probleme, die aus Konflikten zwischen Vertretern verschiedener Kulturen resultieren.</i>
--	---

<p>Antwort:</p> <p>2. Option → <i>Etwas, das nicht vermieden werden kann, das im Laufe der Zeit passiert und durch globale Aktivitäten beeinflusst werden kann.</i></p>
--

Quiz 2

9. Kulturelles Bewusstsein

9.2. Kulturen um sich herum verstehen

<p>Frage 1</p> <p><i>Was sind universelle Gesichtsausdrücke, um Emotionen zu kommunizieren?</i></p>	
<p>1. Option <i>Offener Mund zur Überraschung</i></p>	<p>2. Option <i>Große offene Augen, um Angst zu demonstrieren</i></p>
<p>3. Option <i>Rümpfen der Nase, um Ekel zu demonstrieren</i></p>	<p>4. Option <i>Alle Antworten sind richtig</i></p>
<p>Antwort:</p> <p>4. Option → <i>Alle Antworten sind richtig</i></p>	

<p>Frage 2</p> <p><i>Warum missverstehen wir Menschen aus anderen Ländern manchmal?</i></p>	
<p>1. Option <i>Aufgrund unterschiedlicher Aussprache</i></p>	<p>2. Option <i>Wegen unbekannter Redewendungen</i></p>
<p>3. Option <i>Aufgrund unterschiedlicher Körpersprache</i></p>	<p>4. Option <i>Alle Antworten sind richtig</i></p>

Antwort:

4. Option → *Alle Antworten sind richtig*

Frage 3

Was repräsentieren persönlicher Raum oder Jargon & Slang?

1. Option

Körpersprache

2. Option

Netzwerk-Etikette

3. Option

Missverständnisse von Kulturen

4. Option

Keine der vorherigen Antworten ist richtig

Antwort:

2. Option → *Netzwerk-Etikette*

Kompetenzfeld 10: Kommunikationsfähigkeit

Motivationsgeschichte 1

10. Kommunikationsfähigkeit

10.1. Verbale Kommunikation

DIE KUNST EINER GUTEN KOMMUNIKATION

E-Mails sind zum am weitesten verbreiteten Kommunikationsmittel am Arbeitsplatz geworden. Hier sind Auszüge aus E-Mails, die vom CEO und Eigentümer einer in Hongkong ansässigen Non-Profit-Organisation, Sabitha, gesendet wurden. Wir werden sehen, wie sie mit ihren Untergebenen anders kommuniziert als mit ihren Klienten. Unterschiede im Schreibstil können auf verschiedene Faktoren wie Teilnehmer, Kontext, Zeitpunkt, Dringlichkeit oder Zweck zurückzuführen sein. Die ersten beiden E-Mails sind an ihre Untergebenen adressiert. Sabitha arbeitet schon lange mit ihren Kollegen im selben Großraumbüro zusammen. Infolgedessen sind ihre E-Mails flüssiger und informeller, als wären sie ein mündliches Gespräch.

1. Auszug:

*"Situation: Treffen mit (...)
Kannst du daran arbeiten?"*

2. Auszug:

*"Situation: ENGAGIEREN in Hongkong
Was tust du dagegen?"*



Wie Sie beobachten konnten, enthalten die Nachrichten keine Begrüßungs- oder Schlusskonstruktionen. Sie ist klar, kurz und deutlich. Im Gegenteil dazu, ist dies eine E-Mail an ihre Kunden.

*"Liebe Daisy
Vielen Dank für die wunderbaren Mondkuchen, die ich heute Nachmittag erhalten habe.
Sie sind lecker!
Ich würde gerne eine Telekonferenz mit Ihnen vereinbaren, um zu sehen, wie wir am besten mit unserer Zusammenarbeit mit (Firmenname) fortfahren können, und meine Kollegin Betty wird sich mit Ihnen in Verbindung setzen, um einen Gesprächstermin für uns zu vereinbaren. Nochmals vielen Dank
Sabitha"*

Sabitha verwendet einen anderen Ton, beginnend mit einer Begrüßung und bevor sie zum Ziel der E-Mail übergeht (eine Telefonkonferenz), versucht sie, eine Bindung aufzubauen, indem sie Ihnen für das dankt, was Sie getan haben. In der Geschäftswelt ist es wichtig, gute Beziehungen zu Kunden aufzubauen und Partnerschaften im Laufe der Zeit zu pflegen. Dies sind alles Beispiele für gute professionelle Kommunikation, aber sie ändern sich je nach Kontext und Adressat. Es ist die Kunst der Kommunikation.

Motivationsgeschichte 2

10. Kommunikationsfähigkeit

10. 2. Verbale Kommunikation im Arbeitsbereich

SCHLÜSSELINHALTE ZUR VERBALEN KOMMUNIKATION



Die Rede von Führungskräften bei der Arbeit ist entscheidend, um ihre Untergebenen zu beeinflussen. Es definiert die Form der Führung. Ein reales Beispiel stammt aus einem Meeting in einem neuseeländischen Unternehmen. Clara, die Teamleiterin, drückt dem Team ihr Vertrauen aus und drückt ihre Wertschätzung aus.

"Ein paar Dinge über das Projekt. Wir erwarten wirklich ein leistungsstarkes Team und ich bin sehr zuversichtlich, dass wir das mit der Zusammensetzung der Leute, die wir hier haben, erreicht haben." Quelle: Vine et al. (2008: 348).

Die Führungskraft erfüllt drei Führungsziele: a) ihr Team zu motivieren, in ihrem neuen Projekt ihr Bestes zu geben, und b) ihnen gegenüber auszudrücken, dass sie hohe Erwartungen und ihr Vertrauen hat; c) Teamgeist und gute Beziehungen innerhalb des Teams zu schaffen, sind mit einem hohen Maß an Vertrauen verbunden. Auf diese Weise steigert sie die Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer:innen. Aber abgesehen von der Motivation muss eine Führungskraft sicherstellen, dass die Aufgaben aller klar sind, sowie die Fristen, die für ein Projekt einzuhalten sind. Das folgende Beispiel stammt aus einem Update-Meeting, das von Smithy, stellvertretender Sektionsleiter und Sonderprojektmanager, geleitet wurde.

"Smithy: Die Aktionspunkte des Treffens von Clara Banks letzte Woche waren es, den (System-) Zugang mit Keely Cooling zu arrangieren, und das haben Sie getan?

[kurze Erörterung dieses Punktes]

Smithy: Okay Trainingstreffen mit Fraser bezüglich des Kundenzufriedenheitskurses.

Tessa: yep + (das haben wir gemacht)

Smithy: Tessa verfolgt [Name] für die Benachrichtigung des Trainingsystems für [System]

Tessa: Ja, das haben wir gemacht ++"

Quelle: Vine et al. (2008: 348).

Der Auszug zeigt, wie Smithy damit beginnt, zu überprüfen, ob alle Mitglieder ihre zugewiesenen Aufgaben ausgeführt haben. Sein Ziel ist es, das nächste Projekt zu starten, daher nutzt er keine Struktur, um Teambeziehungen zu pflegen oder zu motivieren. Dies könnte aus anderen Verhaltensweisen wie der Körpersprache extrahiert werden. Daher wird der Schluss gezogen, dass die Art und Weise, wie Führungskräfte sprechen, an die Art der Führung angepasst werden muss, die sie vermitteln möchten, und an die Situation angepasst werden muss.

Quelle: Schnurr, S. (2012). *Professionelle Kommunikation erforschen: Sprache in Aktion.*

Fallstudie 1

10. Kommunikationsfähigkeit

10.1. Verbale Kommunikation

Name der Organisation	Asociación Valencia INNO HUB
Land	Spanien
Titel	Schriftliche Kommunikation
Zusammenfassung	In Indien gibt es eine Rolle namens "Written Analysis of Communication (WAC) Reader", die MBA-Studenten Feedback zu Schreibfähigkeiten gibt. Rainas Forschung versucht, die Wirksamkeit dieser Rolle zu testen.
Zentrale Themen	<ul style="list-style-type: none"> • Analytische Fähigkeiten • Feedback • Textkommunikation
Dauer	Diese Fallstudie sollte höchstens eine Seite einnehmen.
Beschreibung der Fallstudie	<p>Die schriftliche Kommunikation ist eines der wichtigsten Lernergebnisse an Hochschulen.</p> <p>Die FORE School of Management, Neu-Delhi (Indien) bietet Kurse zur schriftlichen Kommunikation und Analysen für MBA-Studenten im ersten Jahr an. Den Schülern wurde beigebracht, wie man Ideen schriftlich entwickelt und ausdrückt, mit anderen in jeder Art von Umgebung, ob akademisch oder gemeinschaftlich, kommuniziert und ihre Ideen und Überzeugungen klar vermittelt. Sie übten ihre schriftlichen Fähigkeiten und wie sie effektiv mit direkter und selbstbewusster Sprache kommunizieren können, um Vertrauen beim Empfänger aufzubauen.</p> <p>Aber schriftliche Kommunikationsfähigkeiten hängen von dem Feedback ab, das sie erhalten. Die Studie bewertet die Rolle des WAC-Lesers, eines neuen Assistenten für Lehrende von Kommunikationsklassen, der die schriftlichen Arbeiten, Berichte und Fallanalysen der Schüler durch konstruktive kritische Bewertungen bewertet.</p> <p>Nach der Befragung von 60 Schülern in einer der Klassen haben 56,8% der Schüler diese neue Position als sehr befriedigend für ihr schulisches Lernen empfunden. und 63% der Teilnehmer gaben an, dass sie zustimmten, dass das WAC-Feedback ihnen</p>

	<p>geholfen hat, ihre Schwächen in der Kommunikation zu verstehen und sich auf die besten Lösungen zu konzentrieren.</p> <p>Quelle: RAINA, R. (2020). Bewertung der Wahrnehmung der Bedeutung und Relevanz von Feedback in der schriftlichen Kommunikation durch den Reader Written Analysis of Communication (WAC). <i>Abhigyan</i>, 37(4), 30-38. https://www-proquest-com.bibliotecauned.idm.oclc.org/scholarly-journals/assessing-students-perception-importance/docview/2633912372/se-2?accountid=14609</p>
--	---

Fallstudie 2

10. Kommunikationsfähigkeit

10. 2. Verbale Kommunikation im Arbeitsbereich

Name der Organisation	Asociación Valencia INNO HUB
Land	Spanien
Titel	Formal-verbale Kommunikation
Zusammenfassung	Die Studie von Sanchis und Bonavia zeigt, dass die Vorstellung von Arbeiter:innen in kleinen Unternehmen darin besteht, dass Kommunikation mündlich und von oben nach unten erfolgt. Es werden Empfehlungen gegeben, wie die Kommunikation im Unternehmen verbessert werden kann.
Zentrale Themen	<ul style="list-style-type: none"> • Formelle Kommunikation • Nachfolgerische Kommunikation • Verbale Kommunikation
Dauer	Diese Fallstudie sollte höchstens eine Seite einnehmen.
Beschreibung der Fallstudie	<p>Geschäftskommunikation ist ein wichtiger sozialer Prozess für den Zusammenhalt von Beziehungen, aber in Wirklichkeit wird sie nicht richtig dargestellt. Sanchis und Bonavia führten Untersuchungen durch, um die Kommunikationsprozesse innerhalb einer kleinen Organisation (60 Mitarbeiter:innen) in Valencia zu bewerten und herauszufinden, wie sie auf verschiedenen Hierarchieebenen wahrgenommen werden. In diesem Fall gab es vier Hierarchieebenen: 1) Manager, 2) Vertriebsleiter und der Personalleiter, 3) ein mittlerer Manager und 4) ein Arbeiter.</p> <p>Hier sind die Ergebnisse und Schlussfolgerungen der Studie.</p> <p>In Bezug auf die Art der zu verwendenden Kommunikation. Da es sich um eine kleine Organisation handelt, kamen sie alle zu dem Schluss, dass die formelle Kommunikation mündlich</p>

erfolgte. Und auf die Frage, wie sie den Einsatz verbaler Kommunikation wahrnehmen, kam die Mehrheit zu dem Schluss, dass die größte Präsenz von Kommunikationsmitteln von oben nach unten (von Manager:innen zu Arbeitnehmer:innen) und nicht von unten nach oben und horizontal erfolgt.

Auf der anderen Seite waren die am häufigsten verwendeten Medien:

- Schwarzes Brett. Obwohl die Geschäftsleitung behauptet, dass es völlig frei ist, Beschwerden über ihre Funktionsweise vorzubringen, ist die Wahrnehmung der Ebenen, dass diese Vorschläge nicht berücksichtigt werden. Als Empfehlung schlägt die Studie vor, mehr Mittel mit einer Antwortoption wie E-Mail oder Meetings zu verwenden, um zu wissen, was eingegangen ist, und um das Feedback (positiv oder negativ) zu kennen.

- Vorschlagsbox. Als Mittel der Kommunikation nach oben (von Arbeiter:innen zu Vorgesetzten) war es merkwürdig, dass Manager:innen nichts von seiner Existenz wussten. Die Studie empfiehlt, auf allen Ebenen das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass ihnen eine Ressource für die Kommunikation mit ihren Vorgesetzten zur Verfügung steht, und diese an einem sichtbaren Ort zu platzieren.

- Versammlungen. Das General Management wies darauf hin, dass sie zeitlich begrenzt werden müssten. Die Produktionsarbeiter:innen erwähnten sie nicht als Kommunikationsmittel, und die Manager:innen erklärten, dass Sitzungen nur von der Unternehmensleitung vorgeschlagen und nicht auf niedrigeren Ebenen abgehalten wurden, trotz der allgemeinen Wahrnehmung ihrer Notwendigkeit. Als Empfehlung sollte das Unternehmen versuchen, eine Bottom-up- und horizontale Kommunikation zu fördern, anstatt eine Top-down-Kommunikation zu fördern.

- Telefonanrufe. Ihr Hauptzweck bestand darin, Zweifel auszuräumen, die eine sofortige Reaktion erforderten. Als Probleme schlägt das General Management vor, dass seine Verwendung auf das beschränkt werden sollte, was wirklich wichtig ist, um effektiv zu sein, und das mittlere Management weist darauf hin, dass Barrieren wie Abdeckung oder Umgebungslärm beseitigt werden sollten.

- E-Mail. Jeder sagt, dass es das wichtigste Kommunikationsmittel ist, aufgrund seiner Unmittelbarkeit und des Vorteils, alles schriftlich festzuhalten. Die Arbeiter:innen weisen jedoch darauf hin, dass sie nicht für die korrekte Verwendung geschult wurden. Generell kommt die Studie zu dem Schluss, dass das Unternehmen gemeinsame Standards für die Kommunikation etablieren und darüber hinaus die Kommunikation so

	<p>unterstützen sollte, dass wichtige Themen schriftlich bleiben und über die Zeit Bestand haben.</p> <p>SANCHIS, P. I., & BONAVIDA, T. (2017). Analyse interner Kommunikationssysteme in einem kleinen Unternehmen. <i>Working Papers on Operations Management</i>, 8(1), 9-21. https://doi.org/10.4995/wpom.v8i1.7390.</p>
--	---

Quiz 1

10. Kommunikationsfähigkeit

10.1. Verbale Kommunikation

<p>Frage: Welche Arten der verbalen Kommunikation gibt es? Wählen Sie die richtige Option</p>	
<p>1. Option <i>Verbale Kommunikation und nonverbale Kommunikation</i></p>	<p>2. Option <i>Formelle Kommunikation und informelle Kommunikation</i></p>
<p>3. Option <i>Formelle Kommunikation und nonverbale Kommunikation</i></p>	<p>4. Option <i>Alle sind korrekt</i></p>
<p>Antwort: 4. Option <i>Alle sind korrekt</i></p>	

<p>Frage: Aktives Zuhören ist weit davon entfernt, nur den Worten zuzuhören. Was beinhaltet es noch?</p>	
<p>1. Option <i>Auf den Sprecher zu achten.</i></p>	<p>2. Option <i>So leiten Sie die Unterhaltung um</i></p>
<p>3. Option <i>Um ehrlich zu sein: was auch immer es ist.</i></p>	<p>4. Option <i>Optionen 2 und 3 sind korrekt</i></p>
<p>Antwort: 1. Option <i>Auf den Sprecher zu achten.</i></p>	

<p>Frage: Wenn Sie eine öffentliche Präsentation haben, reicht eine gute gesprochene Rede.</p>	
<p>1· Option <i>Falsch, außerdem müssen Sie Körpersprache sowie Mäßigung Ihres Tonfalls verwenden.</i></p>	<p>2· Option <i>Es stimmt, es reicht aus, sich auf klare Weise mit dem Publikum zu verbinden.</i></p>
<p>3· Option <i>Falsch, Sie müssen auch die Farben und Formen Ihrer Präsentationen anpassen, um sie attraktiv zu machen.</i></p>	<p>4· Option <i>Die Optionen 1 und 3 sind korrekt</i></p>
<p>Antwort: 4· Option <i>Die Optionen 1 und 3 sind korrekt</i></p>	

Quiz 2

10. Kommunikationsfähigkeit

10. 2. Verbale Kommunikation im Arbeitsbereich

<p>Frage: Welche dieser Eigenschaften sind keine Voraussetzungen für eine gute Kommunikation am Arbeitsplatz?</p>	
<p>1· Option <i>Wir müssen versuchen, eine Beziehung des Respekts und der Ehrlichkeit zu haben.</i></p>	<p>2· Option <i>Es ist wichtig, auf eine klare Formulierung dessen zu achten, was Sie kommunizieren möchten</i></p>
<p>3· Option <i>Kommunikation ist eine Einbahnstraße: Dem Sprecher muss zugehört werden.</i></p>	<p>4· Option <i>Keine Antwort ist korrekt</i></p>
<p>Antwort: 3· Option <i>Kommunikation ist eine Einbahnstraße: Dem Sprecher muss zugehört werden.</i></p>	

Frage: Stellen Sie sich vor, Sie sind in einem Meeting und versuchen, ein reibungsloses Gespräch zu führen, aber einer der Redner regt sich auf, was würden Sie tun, um die Kommunikation aufrechtzuerhalten? Wählen Sie die falsche Reaktion aus.

1. Option
Es ist wichtig, dass Sie nicht versuchen, die Kommunikationslücke zu füllen

2. Option
Sie müssen die Meinungen und Beiträge aller Teilnehmer überprüfen und wertschätzen.

3. Option
Ihren Fokus und Ihre Fakten klar halten

4. Option
Keine ist richtig

Antwort:

4. Option
Keine ist richtig

Frage: Warum wirkt sich Kommunikation auf Unternehmen aus?

1. Option
Tatsächlich betrifft die Kommunikation nur kleine Unternehmen, nicht aber große, bei denen keine engen Beziehungen bestehen.

2. Option
Weil die Arbeitnehmer:innen möglicherweise das Gefühl haben, dass sie ihre Ideen nicht frei äußern können und daher tendenziell weniger produktiv sind.

3. Option
Denn schlechte Kommunikation führt zu Nachbearbeitungen, unzufriedenen Kunden und außergewöhnlichen Kosten für den Arbeitgeber.

4. Option
Optionen 2 und 3 sind korrekt

Antwort:

4. Option
Optionen 2 und 3 sind korrekt