

GLOSSAR

GRUNDBEGRIFFE

- ▷ **Empathie** „bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft, Empfindungen, Emotionen, Gedanken, Motive und Persönlichkeitsmerkmale einer anderen Person zu erkennen, zu verstehen und nachzuempfinden.“ (Wikipedia)
- ▷ **Pre-Empathie** bezeichnet den Versuch der Perspektivübernahme meines Gegenübers in Bezug auf dessen zukünftiges Denken und/oder Handeln. Pre-empathische Zusammenarbeit besteht darin, dass ich bei meinem Arbeitsschritt in Gedanken vorwegnehme, was eine mit mir zusammenarbeitende Person beim nächsten Arbeitsschritt denken und/oder tun wird. Während es bei → Empathie um „nach-empfinden“ geht, steht bei Pre-Empathie „vor-denken“ im Mittelpunkt.

- ▷ **Kooperation** beschreibt Formen der Zusammenarbeit, bei der die Arbeit zwischen Menschen in einzelne Stücke aufgeteilt wird, die nach Fertigstellung zusammengefügt werden. Beispiele dafür sind ein Staffellauf oder ein Buffet, zu dem jede*r eine Sache mitbringt.
- ▷ **Kollaboration** beschreibt Formen der Zusammenarbeit, bei der die Arbeit gemeinsam angegangen wird und das fertige Produkt mehr als die Summe von zusammengeführten Einzelteilen ist. Beispiele dafür sind die meisten Mannschaftssportarten oder ein gemeinsames Kuchenbacken.
- ▷ **Koordination** findet auf der → Metaebene statt, als → Kommunikation über die eigentliche Arbeit. Hier wird die Zusammenarbeit selbst zum Thema. Je stärker die Zusammenarbeit Richtung → Kollaboration tendiert, desto anspruchsvoller wird die Koordination.
- ▷ **Kommunikation** sind die Handlungen, die Zusammenarbeit erst möglich machen, indem sie mittels Informationen die Menschen untereinander verbinden. Kommunikation kann mehr oder weniger direkt im Dienste des Arbeitsergebnisses stehen oder auf der → Metaebene zum Zwecke der → Koordination stattfinden.

PRINZIPIEN UND KONZEPTE

- ▷ **Affe:** → Zuständigkeit
- ▷ **Arbeitsteilung:** Die Art der Arbeitsteilung beschreibt, wie eine Zusammenarbeit im Hinblick auf die Verteilung der Arbeit auf die Beteiligten organisiert ist. Das „Teilen“ in Arbeitsteilung kann verstanden werden entweder als „Arbeit gemeinsam haben und miteinander teilen“ (→ Kollaboration) oder als „Arbeit untereinander aufteilen und verteilt erledigen“ (→ Kooperation).
- ▷ **Aufschreiben:** „Du sollst Dir keine Dinge in Deinem Kopf merken, die ein Computer sich mindestens genauso gut und wahrscheinlich sogar besser für Dich merken kann.“ Wenn wir nach diesem Grundsatz arbeiten, entlasten wir unsere Gehirne und erlauben den Fokus auf die tatsächlich wichtigen Aufgaben. Wir reduzieren Fehler und das Fehlen von Informationen. Wir machen Information durchsuchbar und damit auffindbar. In Sachen Zusammenarbeit kommt hinzu, dass all das, was nur im Kopf einer Person existiert, für alle anderen Menschen viel schlechter oder sogar gar nicht zugänglich ist – und damit Lücken, Fehler oder Zusatzaufwand in der Arbeitsteilung verursacht. Deswegen gilt bei uns im Team der Grundsatz der Schriftlichkeit: Wir schreiben alle Dinge, die über den Tag hinaus relevant sein können, in digitale Dokumente und Listen.
- ▷ **Briefing:** Bei einem Briefing erfahren die an einer Zusammenarbeit beteiligten Personen, was für diese Arbeit relevant und notwendig ist. Briefings stehen häufig als besondere Form einer → Übergabe am Beginn eines Arbeitsprozesses (oder einer neuen Phase davon). Briefings gibt es in verschiedenen Grundformen (z.B. mündlich, schriftlich) und Formaten (z.B. Besprechung, Dokument, Sprachnachricht).

- ▷ **Balance:** Selbst wenn jedes Konzept, jedes Prinzip, jeder Standard und jede Methode zur pre-empathischen Zusammenarbeit sinnvoll sein sollte, so kann das Gesamtwerk an Regulierung zu Einschränkungen von Individualität, Kreativität und Spontanität führen. Es braucht eine Balance zwischen kompletter „Behördisierung“ und hilfreichen Freiräumen und Graubereichen. Das Ausüben dieser Balance macht die Soft Skills für pre-empathisches Arbeiten aus, die sich aus Erfahrung und Intuition speisen und durch gemeinsames Thematisieren eben diese Balance fördern lassen.
- ▷ **Behördisierung:** → Balance
- ▷ **Benachrichtigungen:** → Notifications
- ▷ **Bevormundung:** Pre-empathische Zusammenarbeit ist anfällig für Tendenzen zur Bevormundung. Schließlich lautet ihre Grundannahme: Ich kann etwas jetzt besser / schneller / einfacher machen, als Du es in der Zukunft machen könntest. Ich bereite jetzt etwas so für Dich vor, dass Dein späterer Arbeitsschritt von meiner guten Ausgangsposition profitieren wird. Damit diese gut gemeinten Maßnahmen nicht in Paternalismus umschlagen oder auch nur als Bevormundung empfunden werden, hilft es, wenn bestimmte Grenzen nicht überschritten und Unstimmigkeiten schnell thematisiert werden.
- ▷ **Checkliste:** Liste von Punkten, die alle in einem gemeinsamen Zusammenhang bearbeitet / beachtet werden müssen. Insbesondere bei → Trello in Form einzelner Arbeitsschritte für eine Aufgabe, die aufeinander aufbauen und von einer oder mehreren Personen bearbeitet werden.
- ▷ **De-Briefing:** ein schickeres Wort für Nachbesprechung. Siehe auch → Briefing.

GLOSSAR

- ▷ **Finden:** David Weinberger hat bereits 2008 beschrieben, wie stark sich unser Umgang mit Materialien ändert, wenn sie in digitaler Form vorliegen. Für unsere Arbeit resultiert daraus, dass das Sortieren von Inhalten in Form von Ordnern und Sammlungen kaum noch relevant ist. Stattdessen werden Inhalte über Links miteinander verbunden und über Suchen auffindbar gemacht. Inhalte werden nur noch gelöscht, wenn dezidierte Gründe für das Löschen sprechen.
- ▷ **Gegenwarts-Ich:** → Zeitreisen
- ▷ **Gegenüber:** eine Person, mit der ich in → Arbeitsteilung und → Zusammenarbeit verbunden bin.
- ▷ **Grauzonen:** → Balance
- ▷ **Hut:** → Zuständigkeit
- ▷ **Kollegin / Kollege:** → Gegenüber
- ▷ **Kontext:** Während ich eine Arbeit erledige, ist mir dabei in der Regel der Kontext dieser Arbeit klar und präsent. Wenn in der Zusammenarbeit zu einem späteren Zeitpunkt eine Person dazu stößt oder diese Arbeit übergeben bekommt, muss sie sich diesen Kontext erst erarbeiten. Das funktioniert deutlich besser und einfacher, wenn sie dafür im Rahmen der → Übergabe von mir auch den Kontext übergeben bekommt. Dafür muss ich zahlreiche Dinge explizit machen, auch und gerade Dinge, die für mich selbstverständlich sind.
- ▷ **Liste:** → Checkliste
- ▷ **(nicht) Löschen:** → Finden
- ▷ **(nicht) Merken:** → Aufschreiben
- ▷ **Mitarbeiterin / Mitarbeiter:** → Gegenüber
- ▷ **Mütze:** → Zuständigkeit
- ▷ **Notifications:** Notification ist, wenn eine Maschine mir Bescheid gibt. Oder etwas umständlicher gesagt: Noti-

fications (Benachrichtigungen) sind automatisch ausgelöste Nachrichten eines Computerprogramms an eine Nutzerin oder einen Nutzer. Notifications spielen eine zentrale Rolle in der Zusammenarbeit, weil sie in der Regel den Ausgangspunkt für einen nächsten Arbeitsschritt bilden. Notifications können sehr hilfreich für die Zusammenarbeit sein, aber auch für Mehraufwand, Irritation und Stress sorgen. Daher lohnt es sich, Notifications als Teil von → Kommunikation und → Koordination in der Zusammenarbeit zu verstehen und bewusst zu gestalten.

- ▷ **Paternalismus:** → Bevormundung
- ▷ **Schnittstellen und Schnittmengen:** In der → Arbeitsteilung lässt sich Zusammenarbeit als Schnittstellen und Schnittmengen im Prozess des Arbeitens verorten. Bei Schnittstellen berühren sich die Arbeiten mehrerer Beteiligter an einem Punkt. Bei Schnittmengen überlappen sich die Arbeiten mehrerer Beteiligter in einem Feld.
- ▷ **Soft Skills der Zusammenarbeit:** → Balance
- ▷ **Standard:** Ein Standard legt eine Lösungsweise fest, die gilt, solange man sich nicht bewusst für eine andere Lösung entscheidet. Ein Standard ist kein Naturgesetz, sondern eine technische Einstellung oder eine soziale Vereinbarung. Ein Standard ist quasi vorweggenommene → Koordination, im Sinne einer Konvention: „Solange wir es so machen, müssen wir das Vorgehen in dieser Frage nicht weiter koordinieren.“ Von Standards gibt es also auch Abweichungen, die nicht zwingend selten oder kompliziert sein müssen.
- ▷ **Suchen:** → Finden
- ▷ **System of Trust:** → Vertrauen
- ▷ **Trusted System:** → Vertrauen

- ▷ **Übergabe:** Übergaben umfassen alle Maßnahmen, die dafür sorgen, dass ich meinem Gegenüber in der Zusammenarbeit an einer → Schnittstelle oder → Schnittmenge alles mitteile, was er/sie für die nächsten Arbeitsschritte haben und wissen muss. Dazu gehören Informationen zu → Kontext, Vorgehen, Ressourcen (Dinge und Kontakte) sowie zum weiteren Prozess. Übergaben gibt es in verschiedenen Größenordnungen und Formen, insbesondere in Form von → Briefings (z.B. synchron als Besprechung oder asynchron als Dokument) sowie in Form von kollaborativen → Listen von To-dos.
- ▷ **Verantwortung:** → Zuständigkeit
- ▷ **Verlinken:** → Finden
- ▷ **Vertrauen:** Im Selbstmanagement beschreibt ein Trusted System eine Lösung dafür, dass ich mir nichts merken muss, weil ich diese Dinge beispielsweise an eine Denkedran-Liste oder ein To-do-Management auslagere. Das Konzept System of Trust erweitert diese Idee auf Fragen der Zusammenarbeit. Es sieht vor, dass innerhalb eines solchen Systems keine Listen für „Aufgaben-Nachverfolgung“ und kein „Monitoring“ für Aufgaben geführt werden, die im Moment nicht in der eigenen Zuständigkeit liegen. Für diese Aufgaben ist eindeutig und ausschließlich die Person zuständig, der sie zugeteilt wurde. Wenn ein System of Trust konsequent umgesetzt wird, kann das Grundprinzip „Vertrauen“ in pre-empathischen Teams den Aufwand für Nachverfolgungen, Monitoring und Abstimmung erheblich reduzieren.
- ▷ **Zeitinvestment:** Die entscheidende Frage beim Prinzip Zeitinvestment lautet: „Ist die Sache JETZT oder SPÄTER schneller (oder besser) zu erledigen?“ In der

Praxis verschieben wir Sachen häufig auf SPÄTER, weil andere Dinge uns JETZT wichtiger, dringender, schöner oder einfacher erscheinen. Beim Blick durch die pre-empathische Brille spricht aber einiges dafür, sich häufiger für „jetzt“ zu entscheiden. Denn dadurch lassen sich insgesamt Zeit einsparen, Frustration vermeiden und das Team insgesamt entlasten.

- ▷ **Zeitreisen:** Das Prinzip Zeitreisen besagt, dass Prinzipien wie → Übergabe, → Kontext und → Zeitinvestment nicht nur für andere Personen als Gegenüber in der Zusammenarbeit gelten, sondern auch für mich selbst, wenn ich in der Zukunft an etwas weiter arbeite, was ich in der Gegenwart beginne. Deswegen ist es sinnvoll, dass mein Gegenwarts-Ich mein Zukunfts-Ich wie eine andere Person behandelt. Dieses Vorgehen hilft auf der praktischen Ebene und schärft das grundlegende Verständnis von Zusammenarbeit.
- ▷ **Zukunfts-Ich:** → Zeitreisen
- ▷ **Zuständigkeit:** Die Zuständigkeit im Sinne von Verantwortung für eine Sache liegt immer bei genau einer Person. Sie liegt nie bei null, bei zwei oder bei mehreren Personen. Das betrifft sowohl so etwas wie eine Projektleitung als auch einzelne Aufgaben. Auf diese Weise wird → Koordination vereinfacht, weil Ansprechpersonen und Zuständigkeiten eindeutig zu erkennen sind. Lücken, Fehler und Abstimmungsbedarf werden reduziert. Dabei ist wichtig: „Genau eine Person“ bedeutet nicht, dass diese Person alleine alle Aufgaben übernehmen muss.



PRAKTIKEN, TECHNIKEN UND METHODEN

- ▷ **Anpingen / Anstupsen:** Wenn ich eine Person „anpinge“ oder „anstupse“, dann erinnere ich sie an eine Sache, ohne dass es weitere Erklärungen braucht. Es handelt sich quasi um die kleinste Form der → Übergabe.
- ▷ **Ausgrauen:** Wenn ein Team nach dem Standard → nicht löschen! arbeitet, können damit Dokumente, E-Mails oder auch einzelne Textpassagen gemeint sein. Wenn Texte in einem Dokument als „erledigt“ erkennbar sein (aber eben nicht gelöscht werden) sollen, gilt bei uns der Standard, dass dieser Text in hellgraue Schrift gesetzt wird.
- ▷ **Ankommentieren:** Beim → Kommentieren kann ich eine andere Person erwähnen. Diese Person wird dann in meinem Beitrag markiert, sodass sie die → Kommunikation dezidiert als ihre Zuständigkeit erkennt.
- ▷ **Doc:** „Doc“ steht kurz für „Dokument“ und meint im engeren Sinne ein Textdokument. Im weiteren Sinne kann jegliches Office-Dokument gemeint sein, also z.B. auch eine Tabelle oder eine Präsentation.
- ▷ **Google Docs:** → Google Workspace
- ▷ **Google Workspace** (früher: G Suite, noch früher: Google Apps); bei uns auch umgangssprachlich Google Docs: Google bietet verschiedene Anwendungen von cloud-basierten Diensten für die Zusammenarbeit im Paket an. Sie sind vergleichbar mit einem Teil des Angebots von Microsoft → Microsoft 365. Für dieses Buch sind dabei vor allem Kalender, Docs, Sheets, Slides und Forms relevant.
- ▷ **Freigeben / Teilen:** Für jedes → Doc kann über das Freigeben oder Teilen (Sharing) festgelegt werden, wer darauf wie Zugriff hat – also auch wer wie an einer

Zusammenarbeit beteiligt ist. Eine Freigabe erfolgt für nur eine Person, für einen bestimmten Personenkreis oder für alle, die den Link erhalten.

- ▷ **Kollaborative Office-Dokumente:** Textdateien, Tabellen oder Präsentationen, die über cloud-basierte Dienste wie → Microsoft 365 oder → Google Workspace organisiert sind, sodass mehrere Personen (auch → synchron) an denselben Dateien arbeiten können.
- ▷ **Kommentar:** Wenn ich einen Kommentar in einem kollaborativen Office-Dokument hinterlasse, markiere ich dafür eine konkrete Textstelle / eine Zelle in einer Tabelle / ein Element auf einer Folie und schreibe dazu eine Anmerkung auf der Metaebene. Dieser Kommentar kann z.B. eine Nachfrage, ein Feedback oder andere → Kommunikation umfassen, die häufig der → Koordination dient. Kommentare können mit Antworten ergänzt werden, sodass mehrere Beiträge untereinander stehen. Wenn eine Diskussion erledigt wurde, kann sie als „geklärt“ markiert werden, sodass dieser Kommentar oder Kommentarstrang in ein Archiv verschoben wird.
- ▷ **Kommentieren:** → Kommentar
- ▷ **Metaebene:** Mit Metaebene bezeichnen wir alles, was nicht die „eigentliche“ Arbeit ist, sondern die eigentliche Arbeit thematisiert. → Koordination ist auf der Metaebene zuhause, wo sie vor allem durch → Kommunikation stattfindet.
- ▷ **Microsoft 365:** Microsoft bietet unter verschiedenen Bezeichnungen sehr unterschiedliche Pakete für Büroanwendungen an. Im Kontext dieses Buches ist vor allem wichtig, dass Dokumente in Word, Excel, PowerPoint cloudbasiert gespeichert und bearbeitet werden können, sodass sowohl → synchrone als auch → asynchrone Zusammenarbeit an denselben Dokumenten möglich

ist. Für die Zusammenarbeit sind darüber hinaus Outlook, OneNote und → Teams besonders relevant. Die Beschreibungen in diesem Buch orientieren sich am vergleichbaren Angebot von → Google Workspace.

- ▷ **Office 365:** → Microsoft 365
- ▷ **Slack:** → Teams
- ▷ **Teams:** Teams (auch MS Teams) ist eine Plattform für Zusammenarbeit aus dem Hause Microsoft. Nach dem Erfolg der vergleichbaren Konkurrenz-Software Slack startete Microsoft Teams im Jahr 2017. Teams verbindet verschiedene Funktionen, die für die Zusammenarbeit genutzt werden können, insbesondere Messenger und Videokonferenzen. Zusätzlich können Notizen, Anhänge, Kalender und mehr eingebunden werden, insbesondere aus der Welt von → Microsoft 365.
- ▷ **Trello:** Trello ist eine cloudbasierte Software für das Projektmanagement. Es wurde ursprünglich in der Logik eines Kanban-Boards entwickelt, wo Aufgaben von links nach rechts über verschiedene Spalten verschoben werden. Inzwischen sind verschiedenste Nutzungsweisen etabliert, auch ohne Kanban-Logik. Arbeitsbereiche können in Boards aufgeteilt werden. Ein Board besteht wiederum aus mehreren Listen. Auf diesen Listen sind die sogenannten Karten zu finden. Eine Karte kann verschiedene Elemente umfassen, unter anderem Titel und Beschreibung einer Aufgabe, Zuständigkeit und Fristen, Anhänge und Checklisten (→ Listen). Bei uns im Team ist insbesondere die Kommentarfunktion relevant, weil der → Standard für → Kommunikation vorsieht, dass aufgabenbezogene Kommunikation auf der entsprechenden Trellokarte (und nicht etwa per E-Mail oder Messenger) stattfindet.

- ▷ **Trittbrettfahren:** „Das Trittbrettfahrerproblem (engl. free rider problem) bezeichnet ein Problem kollektiven Handelns, das bei der Nutzung von Gemeingütern auftreten kann, wenn Wirtschaftssubjekte den Nutzen eines Gutes ohne Gegenleistung erlangen.“ (Wikipedia)
Übertragen auf pre-empathische Zusammenarbeit bedeutet Trittbrettfahren, dass ich zwar davon profitiere, dass meine Kolleg*innen pre-empathisch in Bezug auf mich arbeiten, aber dass ich nicht umgekehrt vergleichsweise pre-empathisch für sie vor- und mitdenke.
- ▷ **Übergeben:** Bei Übergaben handelt es sich in der → Arbeitsteilung um die Schnittstelle oder Schnittmenge, wo ich weitere Personen in die Arbeit einbeziehe bzw. Zuständigkeiten an sie übertrage. Dieser Moment wird bei uns als „Übergeben“ bezeichnet.

WEITERE LEITBEGRIFFE

- ▷ **Agiles Arbeiten:** → Agilität
- ▷ **Agilität:** „Agilität (von lateinisch agilitas ‚Beweglichkeit‘) ist ein Merkmal des Managements einer Organisation (Wirtschaftsunternehmen, Non-Profit-Organisation oder Behörde), flexibel und darüber hinaus proaktiv, antizipativ und initiativ zu agieren, um notwendige Veränderungen einzuführen.“ (Wikipedia)
- ▷ **Arbeit 4.0:** „Der Begriff Arbeit 4.0 schließt an die Diskussion über die vierte industrielle Revolution (Industrie 4.0) an, legt dabei aber den Schwerpunkt auf Arbeitsformen und Arbeitsverhältnisse – nicht nur im industriellen Sektor, sondern in der gesamten Arbeitswelt.“ (Wikipedia) → Industrie 4.0
- ▷ **Asynchrones Arbeiten:** Rein organisatorisch gesehen beschreibt Asynchronität die Ungleichzeitigkeit von Arbeiten bzw. genauer gesagt von Kommunikation, z.B. E-Mails anstelle von Telefonaten, Dokumente anstelle von Besprechungen. Besonders etabliert ist die Asynchronität in Teams, die auf sehr unterschiedliche Zeitzonen verteilt arbeiten. Im Rahmen von mehr Homeoffice während der Corona-Pandemie wurden vielerorts die Herausforderungen, aber auch die Vorzüge der Asynchronität entdeckt. In der Folge entstanden einzelne Konzepte und Loblieder für asynchrones Arbeiten.
- ▷ **Asynchrone Kommunikation:** → Asynchrones Arbeiten
- ▷ **Industrie 4.0:** „Industrie 4.0 ist die Bezeichnung für ein Zukunftsprojekt zur umfassenden Digitalisierung der industriellen Produktion, um sie für die Zukunft besser zu rüsten.“ „Mit der Bezeichnung Industrie 4.0 soll das Ziel zum Ausdruck gebracht werden, eine vierte industrielle Revolution einzuleiten: Die erste industrielle

Revolution bestand in der Mechanisierung mittels Wasser- und Dampfkraft; darauf folgte die zweite industrielle Revolution, geprägt durch Massenfertigung mit Hilfe von Fließbändern und elektrischer Energie, sowie daran anschließend die dritte industrielle Revolution oder digitale Revolution mit Einsatz von Elektronik und IT (v. a. die speicherprogrammierbare Steuerung und die CNC-Maschine) zur Automatisierung der Produktion.“ (Wikipedia)

- ▷ **Getting Things Done (GTD):** David Allens Buch „Getting Things Done – Wie ich die Dinge geregelt kriege“ und darauf basierende Trainings beschreiben eine Selbstmanagement-Methode bzw. eine Sammlung solcher Methoden. Die Ansätze wurden von Entrepreneurinnen und Managern Anfang des 21. Jahrhunderts als „Kult“ (Wired) und als „Bibel“ (Forbes) wahrgenommen.
- ▷ **New Work:** „Die fünf Prinzipien von New Work verstehen sich als normatives Modell, d. h. je höher entwickelt die einzelnen Prinzipien sind, umso besser verwirklicht eine Organisation New Work: 1. Freiheit (Schaffen von Experimentierräumen, Schaffen einer Kultur der Angstfreiheit, starke Vernetzung innerhalb der Organisation); 2. Selbstverantwortung (Etablieren von Modellen der Selbstorganisation, Erweitern der Budget-Autorität, Etablieren von Beteiligungsmodellen); 3. Sinn („Arbeit, die man wirklich, wirklich will“, Erweitern des Wertschöpfungsbegriffs, Überprüfen von Strukturen und Prozessen); 4. Entwicklung (Etablieren kollektiver Lernstrukturen, Selbstreflexion der Organisation, Etablieren kollektiver Entscheidungsstrukturen); 5. Soziale Verantwortung (Ökologische und soziale Nachhaltigkeit, Regionales Engagement, Prinzip des Ehrbaren Kaufmanns)“ (Wikipedia)
- ▷ **Synchrones Arbeiten:** Arbeitsweise, die auf die gleich-

GLOSSAR

zeitige Anwesenheit der Mitarbeitenden ausgerichtet ist. Gegenstück zu → asynchrones Arbeiten

- ▷ **Synchrone Kommunikation:** Kommunikation, die die gleichzeitige Teilnahme der Beteiligten voraussetzt, z.B. eine Besprechung oder ein Telefonat. Gegenstück zu → asynchrone Kommunikation