



**Besser  
hybrid Arbeiten.**

**06/2023**

Dieses Whitepaper wurde erstellt von:

Angelika BalloschSchlankreye

13

20144 Hamburg

Germany

Webseite: <https://creativityhacks.de/>

Kontakt: [hello@creativityhacks.de](mailto:hello@creativityhacks.de) Verfasserin:

Angelika Ballosch



# **DIE ZUKUNFT DER ARBEIT GEHÖRT DEN MENSCHEN**

# INHALTSVERZEICHNIS

## Inhaltsverzeichnis

<b>I. VORWORT</b> .....	<b>4</b>
<b>I Hybride und virtuelle Meetings</b> .....	<b>5</b>
1. Die Planung.....	5
2. Der Ablauf: .....	6
3. Ausblick.....	6
<b>II Generelle Anforderungen an Remote - Vorteile</b> .....	<b>7</b>
1. Vorsprung beim Recruiting .....	7
2. Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. von Beruf und Freizeit .....	7
3. Mitarbeiterbindung .....	7
4. Mehr Austausch .....	7
<b>III Generelle Anforderungen an Remote - Nachteile</b> .....	<b>8</b>
5. Regeln, Regeln, Regeln .....	8
6. Mehrausgaben für Technik .....	8
7. Mehrausgaben für Reisen .....	8
<b>IV Die Kommunikations-Policy, oder: WIE wollen wir kommunizieren?</b> .....	<b>9</b>
8. Noch mehr Regeln... .....	9
9. Richtig gute digitale Kommunikation: .....	9

# I. VORWORT

**„Organisationen zu designen bedeutet für mich die Wertschöpfung zu fördern.“**

Die Planung und Durchführung von virtuellen Meetings - z.B. für die Erarbeitung von neuen Maßnahmen, Strategieentwicklung usw. stellt Unternehmen vor große Herausforderungen.

Aus meiner Erfahrung gibt es dabei klare Dos and Don'ts, die entscheidend sind für die Planung, Durchführung und Nachbereitung virtueller Termine und remote Work.

## Nur zur Klarheit:

Ich spreche von etwas anspruchsvolleren Workshops und Terminen, nicht von reinen Statusterminen und nicht von Großevents mit mehr als 15 Personen.

## Soviel vorweg:

Es zeigt sich, dass hybrides Arbeiten nach anderen Regeln organisiert und durchgeführt werden muss als reine Präsenz.

Klar ist auch, dass Unternehmen am Thema „remote“ nicht mehr vorbeikommen – mit all seinen Vor- und Nachteilen.

**Wenn aber ein paar Regeln berücksichtigt werden, dann können sogar bessere Ergebnisse erzielt werden.**

## Mein Selbstverständnis

Ich gehe davon aus, dass Menschen die **Bereitschaft zur Zusammenarbeit** in sich tragen, lieber in **erfolgreichen** als weniger erfolgreichen Unternehmen arbeiten, **motiviert** sind, wenn sie **wirksam** sein können und sich entfalten, wenn ihre Fähigkeiten zu den Aufgaben passen und sie den Freiraum dazu haben.

Ich bin Diplom-Betriebskauffrau, zertifizierte Business und Creative Leadership Coach, und Organisationsdesignerin für agile Teams und Unternehmen.

Meine Beratung zielt darauf ab, **Mensch, Marke, Markt und Organisation** sinnvoll miteinander zu verbinden.

Hier gibt es ein paar [Icebreaker als Download](#) (PDF).

# I Hybride und virtuelle Meetings

## 1. Die Planung

In der Vorbereitung und Planung eines Termins oder eines Workshops liegt der größte Aufwand, der sich aber immer lohnt. Dies gilt umso mehr für virtuelle Workshops. Nutze am besten Vorlagen und Tools für die Erstellung von Skripten für einen minutengenauen Ablauf.

- Plane kleinteiliger: In einem Online-Termin die Aufmerksamkeit hoch zu halten ist herausfordernder als in Präsenzmeetings. Definiere genau, was du erreichen möchtest. Starte früher: Plane für längere Termine zu Beginn 10 Minuten ein, damit die Teilnehmenden auch im virtuellen Raum ankommen können.
- Bereite eine Vorstellungsrunde vor: Warum ist jede:r Teilnehmende hier, welche Rolle übernimmt er/sie im Workshop? Stimme die Bedeutung jedes Einzelnen im Vorfeld ab. Definiere klare Regeln: Videofunktion an, Pünktlichkeit, max. Länge von Redebeiträgen.
- Mitarbeit statt stille Teilhabe: Plane aktive Wechsel und interaktive Elemente, um passive Teilnehmende mit einzubinden, d.h. auch, dass jedem Teilnehmenden ein aktiver Part zugeordnet wird. Ist die Teilnehmeranzahl groß, splitte die Gruppe im Zweifel auf mehrere Meetings: Arbeitsgruppen mit max. 6 Personen haben eine gute Größe meiner Erfahrung nach. Gerne

mehrere Arbeits-Sessions parallel und danach ein kurzer gemeinsamer Termin, um die Ergebnisse im Plenum vorzustellen.

- Pausen: Plane genug Pausen ein und definiere auch hierfür Regeln: Webcam aus, Mikro aus, die Zeit wirklich als Pause nutzen und nicht für E-Mails oder Telefonate: „Wir treffen uns hier wieder in 10 Minuten“.
- Vorbereitung von Templates: Erarbeite im Vorfeld Templates z.B. in Miro, Mural oder dem Jamboard und verteile diese, wenn nötig. So kann im Termin darauf gemeinsam zugegriffen und daran gearbeitet werden.
- Technik-Check: Hat jeder Teilnehmende Zugriff auf das Konferenzsystem und auf die vorbereiteten Tools?
- Vorabinformation: Jeder Teilnehmende bekommt vorab die schriftliche Agenda inkl. der schriftlich formulierten Zielstellung. Weiterhin sollte jedem Teilnehmenden vorab klar sein, welche Dokumente vorab vorbereitet oder bereitgestellt werden,

bzw. welche Beiträge, in welcher Qualität vorliegen sollten. Nutze die Videofunktion als den Schlüssel zur non-verbalen Kommunikation und motiviere die Teilnehmenden dazu.

## 2. Der Ablauf:

Los geht's immer mit einer Vorstellungsrunde, gefolgt von der Agenda und den Rollenverteilungen.

Danach checken wir kurz die Zielsetzung (wiederhole nochmal, dass jeder die Möglichkeit haben soll, sich zu Wort zu melden).

Aufgaben teilen wir besser auf mehrere Schultern auf: Zum Beispiel kann eine Person immer live mitdokumentieren, während eine andere Person moderiert. Dabei lohnt es sich, regelmäßig zwischen den Beteiligten zu wechseln.

Kurze, schnelle Arbeitseinheiten:

Beispielsweise 5 Minuten, danach treffen wir uns alle wieder im Plenum.

Am **Ende des Meetings** machen wir eine gemeinsame Aufgabenverteilung und nehmen uns auch noch Zeit für ein bisschen Smalltalk. Meine Erfahrung zeigt: Wenn man digitale Methoden nutzt (z.B. Excel-Aufgabenplanung, Online Dokumentation, virtuelle Whiteboards etc.) sind wir am Ende des Meetings alle auf dem gleichen Stand, die Dokumentation ist schon fast fertig und wir können direkt loslegen mit der Arbeit.

## 3. Ausblick

Die Technik entwickelt sich ständig weiter – gemeinsame Datenhaltung, Whiteboards und Chatfunktionen sind schon längst Teil unserer digitalen Meetings. Aber die Rückmeldungen können mit einem Offline-Meeting einfach nicht mithalten. Doch in Zukunft können uns zwei Entwicklungen hierbei helfen.

Mit Virtual Reality können wir einen gemeinsamen Meetingraum schaffen, in dem wir als Avatare zusammentreffen. Microsoft arbeitet zudem daran, holografische Meetings zu ermöglichen, bei denen Menschen in echter Größe in einen realen Meetingraum „beamen“ können.

Auch Augmented Reality kann uns unterstützen.

## II Generelle Anforderungen an Remote - Vorteile

Die **Vorteile** einer generellen Ausrichtung der freien Arbeitsplatzwahl sind offensichtlich:

### 1. **Vorsprung beim Recruiting**

Es ist möglich deutschlandweit oder gar international zu rekrutieren, sodass die Zahl der Bewerbungen steigt, oft auch die Qualität. Das kann ein enormer Wettbewerbsvorteil in Zeiten des Fachkräftemangels sein.

### 2. **Bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. von Beruf und Freizeit**

Einige Mitarbeiter:innen können und möchten ihre Arbeitszeit aufstocken, da die Fahrtzeit wegfällt. Wenn eine Topkraft fünf oder zehn Stunden mehr pro Woche arbeiten kann, gewinnt das Team an Schlagkraft.

Andere nutzen die Flexibilität für ihre Hobbys: Sie lernen Sprachen, singen im Chor, gehen Klettern oder unterstützen die Obdachlosenhilfe. Wenn die Lebenszufriedenheit steigt, profitieren alle davon.

### 3. **Mitarbeiterbindung**

Homeoffice an ein, zwei Tagen pro Woche machen heute viele Unternehmen möglich. Wenn die Arbeitsplatzwahl komplett freigestellt wird, ist das oftmals noch reizvoller.

So können auch Mitarbeiter:innen und Führungskräfte gehalten werden, die aus privaten Gründen gezwungen sind umzuziehen.

### 4. **Mehr Austausch**

Wer ins Büro kommt, darf sich den Arbeitsplatz frei aussuchen, denn oft gibt es keine festen Plätze mehr. So sitzen immer andere Leute zusammen. Dadurch gibt es weniger Silodenken.



# III Generelle Anforderungen an Remote - Nachteile

## 5. Regeln, Regeln, Regeln

Es klingt paradox: Wer Flexibilität will, braucht neue Regeln. Wir haben neulich bei Expedition Arbeit in einer Session Regeln gesammelt, die Unternehmen für sinnvoll erachten.

Hier gilt: nicht für jedes Unternehmen passen diese.

Bitte als Inspiration sehen.

- Der Organisator/Initiator eines komplexen Meetings/Workshops darf bestimmen, ob dieses in Präsenz (im Büro) stattfindet.
- Mit mindestens drei Wochen Vorlauf muss ein Termin, für den Mitarbeitende anreisen müssen, angekündigt werden.
- Bei Remote Work gilt: Man sagt im Chat „Hallo“ und „Tschüss“.
- Spülmaschine, Kaffeeküche, Blumengießen, Empfang von Gästen & co: Dafür gibt es eine extra Office-Managerin, die leider nicht unbeschränkt von zuhause arbeiten kann.
- Man kann sich die Plätze nur drei Wochen im Voraus buchen, damit jemand nicht immer den gleichen Platz bucht.
- Ein schwierige Frage: Wie oft wollen sich alle gemeinsam treffen? Das gilt es in einem gemeinsamen Workshop einmal festzulegen. Bei unserer Diskussion kam ein Schnitt von 4x/Jahr heraus.
- Bei Videomeetings müssen alle die Kamera an haben.

## 6. Mehrausgaben für Technik

Klar, man spart jetzt an der Büromiete (weil einige sich verkleinert haben und untervermietet haben an Freelancer oder andere Bürogemeinschaften), aber dafür steigen die Technikkosten.

Konferenztechnik, dazu kommen Ausgaben für Software (z.B. Videokonferenztools, Arbeitsplatzbuchungstools, eine ausreichende Cloud für die Dateiablage), hochwertige Laptops und Bildschirme, Mikros etc. All das muss nicht nur angeschafft, sondern auch gewartet werden. Denn: Die Technik MUSS funktionieren.

## 7. Mehrausgaben für Reisen

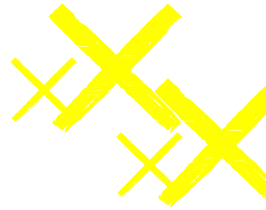
Für etwaige Treffen vor Ort gilt: Zugreisen (und Hotels) gehen ins Geld.



# IV Die Kommunikations-Policy, oder: WIE wollen wir kommunizieren?

## 8. Noch mehr Regeln...

Ob Remote oder im gemeinsamen Office:  
Immer mehr Kommunikation erfolgt über digitale Kanäle wie Slack, WhatsApp & Co. Dabei ist es schwierig, den richtigen Ton in E-Mails und Chats zu treffen.



Albert Mehrabian zufolge besteht Kommunikation nur zu 7 % aus Worten, der Rest wird durch Tonfall, Stimme, Gestik und Mimik vermittelt. Schriftliche Nachrichten bergen daher das Risiko von Missverständnissen, da nonverbale Signale fehlen. Zudem fehlen oft klare Sprachkonventionen, eine "Communication policy" für die digitalen Kanäle.

Höflicher Umgang minimiert Konflikte, aber es ist schwierig, Höflichkeit zu definieren, jeder Mensch, jede Generation hat ihr eigenes Verständnis davon, was höflich ist. Robin Lakoff und Geoffrey Leech haben gezeigt, dass Höflichkeit zwar in fast allen Aspekten einer guten Beziehung wahrgenommen wird. Sprachliche Normen sind jedoch wandelbar und kulturell unterschiedlich. Die passende Sprache hängt von verschiedenen Faktoren ab, einschließlich des Empfängers, der Beziehung, persönlicher Präferenzen und kulturellen Unterschieden.

Die Situation spielt ebenfalls eine Rolle. Es ist wichtig, digitale Nachrichten auf mögliche Missverständnisse zu überprüfen und sich in die Perspektive des Empfängers zu versetzen.

## 9. Richtig gute digitale Kommunikation:

Die schlechte Nachricht: richtig gute Kommunikation meint fast nie für beide Seiten das gleiche.

Sie ist abhängig von verschiedenen Faktoren:

1. **Mein Gegenüber:** Wie gut kenne ich ihn oder sie? Wie ist er/sie sozialisiert? Ältere Generationen legen sehr viel Wert auf eine persönliche Anrede in einer Email, während jüngere gern mal ein "hi" reicht.
2. **Art der Beziehung:** Kennen wir uns schon? "Liebe Grüße" finden manche "lieb", andere "übergriffig" und zu viel. Diese Schlussformel ist sehr abhängig von der Beziehung.
3. **Die Situation:** Stundenlanges hin und her raubt uns kostbare Zeit und wir wünschen uns manchmal ein knappes „Danke, mach ich“.

Eine Situation, in der Knappheit wiederum gefährlich sein kann, ist schriftliches Feedback, welches definitiv verbal gegeben werden sollte, da es schnell als Kritik aufgefasst werden kann.

### **FAZIT:**

Für eine effektive digitale Kommunikation können gemeinsame Richtlinien für E-Mails in der Organisation erstellt werden. Emojis können verwendet werden, um Körpersprache oder Mimik zu simulieren, wenn dies mit dem Schreibpartner vereinbart ist.

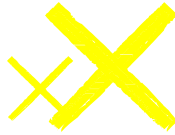
Was auch hilft sind **Steckbriefe** eines jeden Teammembers: wie möchte ich angeschrieben werden? Wie sind in der Regel meine Reaktionszeiten? Das verschafft Klarheit in der Erwartungshaltung.

Bei Konflikten ist es ratsam, nicht sofort zu antworten, sondern sich Zeit zu nehmen, die eigenen Emotionen zu reflektieren und gegebenenfalls ein persönliches Gespräch zu suchen.

Indem wir uns der Herausforderungen der schriftlichen Kommunikation **bewusst** sind, können wir empathischer sein, Regeln vereinbaren und die verlorenen nonverbalen Signale achtsam berücksichtigen. Es ist wichtig zu erkennen, wann es angemessen ist, eine Videokonferenz oder ein persönliches Gespräch zu führen, um die Kommunikationsgrenzen zu überwinden.

**Behalte im Hinterkopf:** Der Ton einer digitalen Botschaft wird laut US-Psychologe Daniel Goleman **immer etwas feindseliger** aufgenommen als beabsichtigt.

Vielen Dank für dein Interesse!




## Wer schreibt


Ich bin **Angleika Ballosch**,

Organisations- und Marketingberaterin.  
Ich organisiere systemisch euren  
Marketingernfolg - **change system, not people.**

Die zunehmend digitalisierte und komplexe  
Arbeitswelt begreife ich als Chance für Marke,  
Organisation und Menschen.

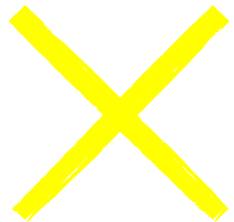
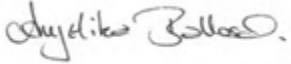
 040 22852982

 [hello@creativityhacks.de](mailto:hello@creativityhacks.de)

 [www.creativithacks.de](http://www.creativithacks.de)

Wenn du bis hierher gelesen hast findest du die vorgestellten Inhalte  
interessant. Ich freue mich, wenn ich etwas für dich tun kann.  
Schau gern auf meiner Website vorbei: [www.creativityhacks.de](http://www.creativityhacks.de) oder auf  
meinem [Blog](#).

Oder melde dich zu einem kostenlosen Vorgespräch:  
040 22852982



# COPYRIGHT

Ihre Ansprechpartnerin:  
Angelika Ballosch Consulting  
Schlankreye 13  
20144 Hamburg (Germany)

Telefon: 040 22852982  
E-Mail: info@angelikaballosch.de  
Internet: www.creativityhacks.de

Copyright 2023 by Angelika Ballosch Consulting, Hamburg

All rights reserved. No part of this paper may be cited, reproduced or shown to third parties without the express permission of the copyright holder and a reference of the source.

<https://creativityhacks.de>